

## ویژگی های سبک های رهبری مدیران مدارس

علیرضا شعبانی<sup>۱</sup>

جواد سلیمانپور<sup>۲</sup>

علی خلخالی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین عناصر و ویژگی های سبک های رهبری برای مدیران مدارس صورت گرفت. به همین منظور ابتدا به بررسی پیشینه نظری پرداخته شد سپس با استفاده از پیشینه و مبانی نظری، مؤلفه های سبک رهبری بیرون کشیده شد و با بررسی متخصصان و انجام اصلاحات لازم، عناصر تاثیرگذار تعیین شدند. جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران، معلمان و معاونان مدارس تهران تشکیل می دهند و با استفاده از فرمول کوکران ۵۰۰ نفر تعیین گردید. مؤلفه ها به وسیله پرسشنامه محقق ساخته بررسی شدند و به وسیله آزمون رگرسیون و نرم افزار SPSS تحلیل شدند. براساس نتایج بدست آمده تاثیر هرکدام از مؤلفه ها به عنوان سبک رهبری مدیران مدارس تایید گشت ولی در این میان تاثیر سبک تحول گرا و اصلاح گرا، حمایتگر و پشتیبان، هدف مداری و رضایتمندی بیش از سایر مؤلفه ها بود. از نتایج حاصل شده می توان چنین استنباط نمود که سبک های متنوع و مختلفی در رهبری مدیران مدارس وجود دارد و اجرای هر گونه سبک رهبری جدای از آن که مربوط اقتضای مدرسه و سازمان بالادستی است بیش تر به ویژگی های مدیران آن مدرسه وابسته است و اعتقاد بر این است که به کارگیری سبک های مفید رهبری توسط مدیران مدارس اگر چه لازم و ضروری است، ولی شرایط خاص خود را می طلبد.

**کلیدواژه ها:** سبک رهبری، مدیران، مدرسه، تحول گرا و اصلاح گرا، حمایت گر و پشتیبان، هدف مداری.

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

alireza.shabani87@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران (نویسنده مسئول)

javadsoleymanpoor99@chmail.ir

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

[khalkhali\\_ali@yahoo.com](mailto:khalkhali_ali@yahoo.com)

مدیریت و رهبری سازمانی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی است. امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است و در حقیقت وظایف و فعالیت‌های مدیران با تأمین محیط مناسب برای کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان پیوند دارد. در این میان عملکرد مدیر در تحقق اهداف سازمان بسیار مهم است. عملکرد مدیران تابعی از سبک مدیریت است. بنابراین مطالعه سبک مدیریت و رهبری همیشه ضروری است (شورینی، ۱۳۹۳: ۸۳).

دانش مدیریت برای کمک به اتخاذ شیوه‌های مدیریت به وجود آمده و وظایف متعدد مدیران را تشریح می‌کند که با عنوان اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و کنترل) مطرح شده است. از میان وظایف مذکور، وظیفه رهبری اهمیت خاصی دارد. بسیاری از صاحب نظران مدیریت، مشخصه سازمان‌های موفق را رهبری پویا و اثربخش و رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت و سرپرستی سرمایه‌های انسانی می‌دانند. بدون شک چگونگی رهبری در طرز رفتار کارکنان و در نتیجه در تحقق هدف و کارایی سازمان مؤثر است. صرف نظر از اصول و فنون سازمانی، رهبر خوب می‌تواند بسیاری از مشکلات سازمان را حل کند. مدیران در مقام رهبر، نباید تنها به اختیارات قانونی خود تکیه کنند، بلکه باید از امکانات نهفته در شخصیت خود و از انگیزه‌های زیردستان و عوامل سازمانی نیز بهره‌گیرند. زیرا توجه به انگیزه‌های مرئوسین و ارضای نیازهای آنان عامل مؤثری در تحریک آنان به همکاری به منظور تحقق مقاصد رسمی سازمان محسوب می‌شود. از این رو مدیران باید سبک و شیوه رهبری مؤثر در انگیزش مرئوسین را انتخاب کنند تا در ترغیب آنان به اجرای استراتژی وضع شده مؤثر واقع شده و به عنوان مدیری موفق، سازمان خود را در مسیر رشد و بالندگی هدایت کنند و رسالت خود را به نحو احسن به انجام رسانند (هریسون و دیگران، ۲۰۱۱). سبک مدیریت و رهبری بستگی به محیط دارد و در حال تکامل یافتن هستند. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند مدیران را در بازنگری شیوه‌های حاکم و ایجاد تغییر در روش‌های مدیریت و ایجاد تحول در اوضاع حاکم بر مدیریت یاری نماید. یکی از مشخصات تمدن بشری ظهور سازمان‌های متعدد اجتماعی و سیاسی است. توسعه اشکال مختلف زندگی در جوامع انسانی، کمبود منابع، پیشرفت فناوری و تکامل ارزش‌های فرهنگی، سازمان‌های مختلفی را به وجود آورده است که حل و فصل مسایل و مشکلات آنها مستلزم دید علمی مدیریت است.

آموزش و پرورش نیز از مهمترین مسایل هر جامعه‌ای بشمار می‌رود و در این میان مدیریت آموزشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و همان‌گونه که اثر بخشی و کارایی هر سازمانی تا حد زیادی به مدیریت آن بستگی دارد. کارایی و اثربخش بودن نظام آموزشی نیز بستگی به مدیریت مدیرانی دارد که بتوانند از پویایی برخوردار باشند. شناخت راه‌های بهبود عملکرد کارکنان همواره به عنوان دغدغه اصلی مدیران سازمان‌ها مطرح بوده و بهره‌مندی از چه سبکی از رهبری به منظور نیل به این هدف همواره از نیازهایی بوده که احساس شده است. بنابراین مدیریت مدارس، یکی از حساس‌ترین مناصب مدیریتی است. چرا که مدارس به عنوان سازمان‌هایی هستند که همواره در معرض تغییر و تحولات بی‌شمار در عرصه‌های مختلف قرار دارند. بدیهی است که ایفای وظایف مدیریتی در این سازمان‌ها احتیاج به آموزش و تجربه فراوانی دارد. حساسیت این نقش یکی از دلایل مهم سرمایه‌گذاری کشورها برای آموزش مدیران مدارس می‌باشد. در تحقیق حاضر پژوهشگر با بررسی و عنوان ویژگی‌های سبک شناسی رهبری برای مدیران مدارس

که در ادامه توضیح داده خواهد شد، قصد دارد به مسئولان، سیاست گذاران نظام آموزش و پرورش و مدیران مدارس، کمک نماید مسیر توسعه آموزش و پرورش و مدارس را در پیش بگیرند، و همگام با تغییرات دنیا، حرکت نمایند بنابراین سوالات زیر مطرح می گردد:

#### سوالات تحقیق

عناصر و ویژگی های سبک های رهبری کدامند؟

تأثیر هریک از مؤلفه های سبک های رهبری مدیران مدارس از نظر مدیران، معلمان و معاونان کشور به چه میزان است؟

رهبری پدیده ای پیچیده است و شامل رهبر و خصوصیات وی، پیروان و ویژگی های آنان و شرایط و موقعیت می باشد. بعضی از پژوهشگران رهبری، روی شخصیت، خصوصیات فیزیکی و یا رفتارهای رهبری تمرکز دارند، برخی روی روابط رهبر و پیروان و تعدادی هم روی اینکه چگونه جنبه های مختلف یک موقعیت بر رفتار رهبران تأثیر می گذارد، توجه دارند (برومند و سکاسی، ۱۳۸۹: ۶).

برخی از تعاریف رهبری عبارتند از:

۱- فرآیند رهبری با رفتن یک گروه مشخص به دنبال یک فرد مشخص برای تحقق پذیری اهداف مشخص پدید می آید (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۴۸۷).

۲. رهبری عبارت است از تاثیر گذاری نه قدرت و اقتدار (کاروسلی<sup>۱</sup>، ترجمه توفیقی، ۱۳۸۵: ۳۲).

۳. رهبری استفاده از جبر و زور را شامل نمی شود و مدیری که برای هدایت فعالیت های زیردستانش به زور متوسل می شود اعمال رهبری نمی کند. همچنین لازم به یادآوری است که ویژگی های که به رهبر دست داده می شود ممکن است ویژگی هایی باشند که رهبر حقیقتاً از آنها برخوردار است یا ممکن است رهبر فقط تصور کند که دارای چنین ویژگی هایی می باشد.

۴. رهبری رابطه ای است که در آن یک شخص، رهبر؛ دیگران را از روی میل، به کار کردن با همدیگر درباره وظایف مربوطه، وامی دارد تا به آنچه که می خواهد نایل شود (مورهد گریفین<sup>۲</sup>، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳: ۳۵). معمولاً مدیریت و رهبری را یکی و مانند هم می دانند؛ در حالی که تصور ما این است که وجه تمایز مهمی بین این دو مفهوم وجود دارد. در واقع رهبری مفهومی است وسیع تر از مدیریت. مدیریت نوعی از رهبری است که برای رسیدن به مقاصد سازمان به آن تکیه می کند. بنابراین اختلاف اصلی بین این دو مفهوم در واژه سازمان نهفته است. رهبری زمانی صورت می گیرد که کسی سعی داشته باشد بر رفتار فرد یا گروهی، بدون در نظر گرفتن علت امر، تأثیر بگذارد. چه این تأثیر بر هدف های مشخص باشد یا برای هدف های یک دوست. چه با هدف های سازمان هماهنگی داشته باشد چه نداشته باشد (هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup>، ترجمه فارسی، ۱۳۸۸: ۵).

<sup>1</sup> Karosli

<sup>2</sup> Muehed & Grifen

<sup>3</sup> Hersi & Blanchard

مدیریت و رهبری یکسان نیستند مدیریت برای نفوذ در دیگران متکی به مقام رسمی است، در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می شود، بنابراین ممکن است یک نفر، مدیر، رهبر و یا هر دو آن ها باشد. یک نفر نیز می تواند مقام رسمی داشته باشد، مانند کسی که در رأس یک گروه گمارده می شود، یا غیررسمی باشد، مانند کسی که از بین اعضای معمولی یک گروه و با رضایت دیگر اعضا به عنوان رهبر ظهور می کند (مورهد و گریفین، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳: ۲۷۴).

بوید<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) با ارائه و اصلاح تئوری رهبری کاریزما تغییراتی را پیشنهاد می کند که باید در ساختار و استراتژی ایجاد شود تا موجب پیدایش نسل جدیدی از رهبری گردد که بتواند با مهارت های ویژه موجب تحقق اهداف سازمان گردد این مهارت های جدید رهبری عبارتند از:

- الف) مهارت در آینده نگری: یعنی رهبر باید در انتظار تحول و دگرگونی در محیط باشد.
- ب) مهارت در وسعت بخشیدن به گستره و میدان دید: یعنی تشویق افراد و ارائه نمونه جالب برای ترغیب گروه تا طبق هدف های رهبری یا هدف های مشترک یک گروه بزرگ تر عمل کنند.
- ج) مهارت در تجانس ارزش ها: یعنی نیاز به ایجاد تماس و لمس نیازهای اقتصادی، امنیتی روانی و روحی و فیزیکی افراد تا بتوان آن ها را بر مبنای هدف، ارزش و انگیزه مشارکت تحریک کرد.
- د) مهارت در اعطای اختیارات یا دادن قدرت به دیگران: یعنی تمایل به سهم کردن افراد در قدرت انجام این کار به شیوه ای موفقیت آمیز.

ه) خودشناسی: یعنی بازگشت به خویشتن با شناخت مهارت های شخصی و شناخت چارچوب هایی که رهبر بتواند در آن چارچوب یا از دیدگاه نیازهای خود هدف ها و نیازهای کارکنان و اعضای سازمان را درک کند (بوید، ۱۹۹۷: ۱۲۱).

سبک رهبری دیگری که مورد بررسی قرار می گیرد، مربوط به تئوری های رفتاری در دانشگاه های ایالتی اوهایو آمریکا است. از نخستین سال های دهه ۱۹۴۰ تحقیقات بسیار جامعی بر روی تئوری های رفتاری در دانشگاه های ایالتی اوهایو آمریکا شروع شد و تاکنون بارها این تحقیقات تکرار شده است. هدف از این تحقیقات شناسایی ابعاد مستقل رفتار رهبر بود، آن ها ابعاد رهبر را به چند بعد عمده تقسیم کردند، این ابعاد عبارتند از:

ابتکار عمل، رعایت حال، ساختار اولیه، ملاحظات انسانی.

الف) ابتکار عمل: یعنی رهبر در جهت تامین هدف های مورد نظر، نقش هایی را که خود و زیردستانشان باید ایفا کنند به نحو احسن تعیین و ارائه کند، این نقش ها شامل تعیین رفتارهایی است که در جهت سازماندهی کارها، تعیین روابط سازمانی و هدف ها صورت می گیرد.

ب) رعایت حال: رهبری که در سازمان رعایت حال یا مراعات دیگران را می کند، می کوشد تا اسباب رفاه زیردستان را فراهم آورد و رضایتشان را تأمین نماید، رهبری که چنین رفتاری را دارد در حل مسائل به کارکنان و زیر

<sup>1</sup> Bayd

دستان کمک می کند رفتارش دوستانه و صمیمی است و در رفتار خود مساوات را رعایت می نماید (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۹۹).

ج) ساختار اولیه: ساختار اولیه به این مطلب اشاره دارد که رهبر تا چه اندازه می خواهد نقش خود و نقشهای زیردستان خود را که در پی رسیدن به هدف هستند ساختارمند کند این اقدام رفتاری که موجب سازمان دادن به کار و روابط کاری و هدفها می شود را نیز در بر می گیرد (افجه، ۱۳۸۸: ۳۸۷).

د) ملاحظات انسانی: ملاحظات انسانی به این موضوع اشاره دارد که شخص تا چه حد می خواهد روابط شغلی اش را که مشخصه آن عبارت از اطمینان متقابل، احترام به عقاید زیردستان و توجه به احساسات آن هاست حفظ کند این نوع رهبر به آسایش رفاه، مقام در رضایت خاطر پیروان خود توجه دارد رهبری که ملاحظات انسانی بالایی دارد چنین توصیف می شود به زیردستانی که مشکلات شخصی دارد کمک می کند، مهربان است و دستگیر و با همه زیر دستان رفتاری یکسان دارد (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۴۸۴). نتیجه تحقیقات دانشگاه اوهایو موید این است که، رهبرانی که به هر چهار بعد ابتکار عمل، رعایت حال، ساختار اولیه و ملاحظات انسانی توجه کامل داشته باشند عملکرد خوبی خواهند داشت.

سبک رهبری دیگر، الگوی رهبری اقتضایی است که نخستین بار توسط فرد فیدلر<sup>۱</sup> در اواسط دهه ۱۹۶۰ ارائه شد. نظریه فیدلر، اثربخشی گروهی کار را با توجه به اقتضای موقعیت پیش بینی می کند. در الگوی اقتضایی فیدلر فرض بر این گذاشته می شود که عملکرد موثر 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، ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۰: ۲۳۴).

فیدلر معتقد است سه گروه از عوامل در سبک رهبری موثرند: الف) عوامل مربوط به رهبری، ب) عوامل مربوط به پیروان و ج) عوامل مربوط به موقعیت و شرایط (الوانی، ۱۳۸۱: ۳۵۴).

عوامل مربوط به رهبری دانش، آگاهی، ارزشها، اعتقادات وی و امثال آنها است که مسلماً در رهبری وی موثرند. 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، ۱۳۸۳).

نتایج به دست آمده از تئوری مسیر-هدف، پایه و اساس منطق تئوری مزبور را تأیید می کنند یعنی هنگامی که رهبر درصدد جبران کمبودها بر آید (چه در مورد کار یا کارکنان) عملکرد و رضایت شغلی کارکنان و اعضای سازمان افزایش خواهد یافت، ولی هنگامی که کارهای مشخص امور روشن باشد یا هنگامی که کارمند بدون دخالت دیگران توانایی انجام کار داشته باشد، اگر رهبر وقت خود را صرف توضیح کارها کند، اقدامش سودمند نخواهد بود زیرا کارمند چنین رفتاری را توضیح واضحات یا توهین به خود می داند. از طرف دیگر چارچوب این تئوری مورد آزمایش قرار گرفته و چنین به نظر می رسد که از نظر تجربی به طور زیاد مورد حمایت قرار گرفته باشد، ولی می توان انتظار

<sup>1</sup>Fidler

داشت که با گنجاندن تعداد بیشتری متغیر تعدیل کننده و انجام تحقیقات وسیع تر، این تئوری به صورت دقیق تر ارائه گردد و بیشتر قابل توضیح باشد (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۳: ۳۴۵).

هرسی و بلانچارد نیز 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. آنها 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. این مراحل عبارتند از:

مرحله اول: زمانی که زیردستان برای نخستین بار به سازمان می پیوندند، مناسب ترین سبک رهبری این است که مدیر بیشتر به کارها توجه کند. باید به افراد آموزش داد و آن ها را با قوانین و مقررات سازمان آشنا کرد.

مرحله دوم: اگر مدیر در مرحله اول بخواهد رفتار مردمی و طرفدار از کارکنان را در پیش گیرد موجب اضطراب و سردرگمی کارکنان تازه وارد به سازمان خواهد شد. از آنجا که در این مرحله نمی توان زیردست را به عنوان همکار به حساب آورد. بنابراین ایجاد نوعی رابطه مبتنی بر مشارکت نمی تواند کار درست یا مناسبی باشد. بهر حال چون فرد با گذشت زمان نسبت به امور مسئولیت ها آشنا تر می شود و مدیر می تواند این رفتار را در پیش گیرد و تا حدی کارمند گرا گردد.

مرحله سوم: توانایی زیردست برای پذیرش مسئولیت بیشتر می شود و برای انجام کارها انگیزه بیشتری پیدا خواهد کرد. در این مرحله، دیگر مدیر نباید حالت دستور دهی داشته باشد و باید رفتاری حمایتی داشته باشد و برای تایید و تقویت زیردست باید به گونه ای عمل کند که به اصطلاح «رعایت حال دیگران را کردن» تلقی گردد. چون زیر دست به تدریج اعتماد به نفس بیشتری پیدا می کند، تجربه می آموزد و می توان امور را بدون هدایت و رهبری سرپرست انجام دهد. مدیر به تدریج دست از نظارت و تشویق های آشکار بر می دارد.

مرحله چهارم: دیگر زیردست نیاز به دستور رهبری ندارد، در رابطه با انجام امور و پذیرفتن مسئولیت ها، او روی پای خود ایستاده است. از دیدگاه هرسی و بلانچارد اگر سبک رهبری مناسب باشد نه تنها موجبات انگیزش زیر دستان را فراهم خواهد آورد بلکه آن ها را در راه رشد و بلوغ یاری می کند. بنابراین مدیری که بخواهد باعث رشد و پیشرفت یک زیردست شود، باید به گونه ای عمل کند که وی اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۸: ۴۳).

بیشتر نظریه های رهبری مانند مطالعات ایالت اوهایو، الگوی فیدلر، نظریه مسیر-هدف، الگوی رهبری مشارکتی و الگوی رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد در مورد رهبران عمل گرا<sup>۱</sup> ارائه شده اند. این رهبران به پیروان خود انگیزه می دهند آنان را در جهت اهداف تعیین شده (با شفاف نمودن نقش و نیازهای کاری) هدایت می کنند. اما نوع دیگری از رهبران هم هستند که پیروان خود را ترغیب می کنند. که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذ عمیق و فوق العاده بر پیروان خود داشته باشند. اینان رهبران تحول گرا<sup>۲</sup> هستند که به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت

<sup>۱</sup> Transformational leaders

<sup>۲</sup> Transactional leaders

توجه دارند، آگاهی پیروان را در مورد امور (با راهنمایی آن ها تا به مسائل کهنه به شیوه نو نگاه کنند) تغییر می دهند، و توانایی تهیج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارند. نباید به رهبران عملگرا و تحول گرا به عنوان دو نگرش متضاد برای انجام امور نگریست. رهبری تحول گرا بر پایه رهبری عمل گرا بنا می شود. رهبری تحول گرا موجب نوعی تلاش و عملکرد از سوی کارمند می شود که رهبری عمل گرا به تنهایی قادر به ایجاد آن ها نیست. به عبارت دیگر، رهبری که در افراد تحول ایجاد می کند چیزی بیش از یک رهبر کاریزماتیک است. یک رهبر کاریزماتیک ناب ممکن است از پیروان خود بخواهد که از دیدگاه های جدید و خلاق به دنیا نگاه کنند و پیش تر نرود اما یک رهبر تحول گرا، پیوسته تلاش می کند به افراد این توانایی را بدهد که بتوانند امور متداول و حتی اموری را که رهبر بنیان نهاده است را زیر سوال ببرند. شواهد موجود نشان می دهد که رهبران تحول گرا در مقایسه با رهبران عمل گرا برتری های زیادی دارند و موفق هستند (تونی کپین برگر<sup>۱</sup>، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۳: ۱۵۹).

#### ویژگی رهبران تحول گرا

۱- فرهمند: در ذهن افراد تصویری جالب از خود خلق می کنند و چنین نمایند که مأموریت مهمی به عهده دارند به افراد تلقین می کنند که به آن ها احترام بگذارند. وجودشان را مایه افتخار خود بدانند و به آن ها اعتماد و اطمینان داشته باشند.

۲- الهام بخش: امید ها و نوید های زیادی می دهند. برای تأکید و توجه به برخی از امور از ایما و اشاره استفاده می کنند و به بیانی ساده از هدف و مقاصد بزرگ سخن می گویند.

۳- به بصیرت پیروان می افزایند: موجب افزایش دانایی و بصیرت پیروان می شوند، امر به خودگرایی می کنند و برای حل مسائل برای رعایت دقت دستور می دهند.

۴- ملاحظاتی فردی: شخصا به مسائل رسیدگی می کنند، به هر یک از کارکنان و زیردستان توجهی خاص می نمایند همانند یک مربی عمل می کنند و توصیه های لازم را می نمایند (گیورگیان و تدبیری، ۱۳۸۴: ۱۳۸).

برخی از تحقیقات انجام شده در این حوزه که به بررسی سبک های رهبری پرداخته اند از جمله: آدیمی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مقاله ای به بررسی روش ها و سبک و روش های مدیریت مدیران و عملکرد شغلی معلمان در مقطع متوسطه پیشرفته در ایالت آندو، نیجریه پرداخته است. یافته های تحقیق حاکی از این است که روش مدیریت دموکراتیک رایج ترین سبک و روش مدیریتی در میان مدیران مدارس متوسطه پیشرفته در این ایالت می باشد اما کارایی روش عمل گرا یا استبدادی بیشتر بوده است. لی و همکاران (۲۰۱۵) مطالعه ای با عنوان «تجزیه و تحلیل رهبری مشارکتی، تنوع و خلاقیت کارکنان» انجام داده اند. آنها معتقدند خلاقیت عامل اساسی در پاسخ به تغییرات محیطی است که با سرعت فزاینده ای در حال تحول است. آنها رهبری مشارکتی را عامل اساسی برای رشد و شکوفایی استعداد های سازمانی قلمداد کرده و مطالعه خود را در مؤسسات آموزش الکترونیک متمرکز کرده اند. همچنین در این تحقیق نقش جنسیت نیز بررسی شده است. آن ها نتیجه گرفته اند اشتراک دانش عاملی اساسی بین خلاقیت کارکنان و سبک رهبری سازمانی

<sup>1</sup> Tony K. Berger

<sup>2</sup> Adeyemi

است. مظلومی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه ای به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران پرداخته اند. یافته ها با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه ها، حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین بان و آوری سازمانی رابطه دارد و متغیر خلاقیت سازمانی در این میان نقش میانجی دارد. گل محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه ای به بررسی رابطه بین رهبری مبادله رهبر- پیرو تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت های صنعتی فعالی غذایی و دارویی استان ایلام پرداخته اند. یافته ها نشان می دهد که بین رهبری مبادله رهبر- پیرو تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از میان ابعاد رهبری مبادله رهبر- پیرو بعد وفاداری بیشترین و کمک ادراک شده کمترین ضریب همبستگی را با تفکر استراتژیک داشته اند. همچنین براساس تحلیل رگرسیون بعد وفاداری بیشترین تأثیر را بر تفکر استراتژیک دارد.

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف و ماهیت در رده پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و از نظر نوع داده ها در جمع پژوهش های کمی گنجانده می شود. رویکرد پژوهشی برای انجام این پژوهش آمیخته اکتشافی است. بر این اساس، ابتدا سبک های رهبری مدیران با توجه به پیشینه نظری و پیشینه تحقیق بررسی شد سپس به متخصصان ارائه شد و همراه با اصلاحاتی به تأیید آنها رسید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی و مدیران مدارس و برنامه ریزان مدیریتی در مدارس بودند که با استفاده از روش کوکران ۵۰۰ نفر مدیران و معاونین و معلمان مدارس کشور انتخاب شدند و برای نمونه گیری از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شد. با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته ویژگی های سبک شناسی رهبری مدیران مدارس با ۸۸ سوال گردآوری شد. اعتبار پرسشنامه توسط صاحب نظران تأیید، و پایایی پرسشنامه براساس آلفای کرونباخ (۰/۸۵) محاسبه گردید. در پرسشنامه از طیف ۵ قسمتی لیکرت استفاده 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 نزدیکتر است، علامت گذاری کنند و شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه پیروان آن و خود مدیر مورد بررسی قرار دهد. پرسشنامه شامل ۱۰ بعد، الگو (نمونه) اخلاقی ۶ گویه، انعطاف پذیری و تواضع ۶ گویه، تحول گرا و اصلاح گرا ۱۱ گویه، جلب مشارکت جامعه مدرسه ۱۳ گویه، حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها ۹ گویه، حمایت گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل ۱۳ گویه، رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها ۱۱ گویه، هدف مداری ۷ گویه، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای ۱۲ گویه می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین) و آمار استنباطی (آزمون رگرسیون) با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.



یافته ها

یافته های تحقیق برآمده از آزمون SPSS:

جدول ۱. ویژگی های توصیفی و جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

درصد تجمعی	در معتبر	درصد	فراوانی		ویژگی های جمعیت شناختی
۵۷/۸	۵۷/۸	۵۷/۸	۲۸۹	مرد	جنسیت
۱۰۰	۴۲/۲	۴۲/۲	۲۱۱	زن	
۸/۴	۸/۴	۸/۴	۴۲	دکتری	سطح تحصیلات
۴۵/۸	۶۷/۴	۶۷/۴	۱۸۷	کارشناسی ارشد	
۱۰۰	۵۴/۲	۵۴/۲	۲۷۱	کارشناسی	
۴۶/۸	۴۶/۸	۴۶/۸	۲۳۴	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کاری
۸۱/۲	۳۴/۴	۳۴/۴	۱۷۲	۱۰ تا ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۸/۸	۱۸/۸	۹۴	بیشتر از ۲۰ سال	
۱۹/۴	۱۹/۴	۱۹/۴	۹۷	زیاد	میزان اطلاعات یا آشنایی با سبک های مختلف رهبری
۴۹/۲	۲۹/۸	۲۹/۸	۱۴۹	متوسط	
۱۰۰	۵۰/۸	۵۰/۸	۲۵۴	کم	
	۱۰۰	۱۰۰	۵۰۰	مجموع	

جدول ۲. مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه ها

آلفا کرونباخ	سبک های رهبری مدیران مدارس متوسطه
۰/۷۳۰	اقتدار مداری و عدالت محوری
۰/۷۶۸	الگو (نمونه) اخلاقی
۰/۷۸۴	انعطاف پذیری و تواضع
۰/۷۷۱	تحول گرا و اصلاح گرا
۰/۸۷۴	جلب مشارکت جامعه مدرسه
۰/۷۴۳	حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها
۰/۸۶۴	حمایتگر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل
۰/۸۲۵	رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها
۰/۷۹۷	هدف مداری
۰/۸۹۵	ویژگی های شخصیتی و حرفه ای

جدول ۳. میزان تاثیر هریک از مولفه های سبک رهبری مدیران از نظر معلمان و معاونان و مدیران مدارس

sig	T	F	عناصر سبک های رهبری مدیران مدارس
۰/۰۰۰	۷/۳۰۷	۵۳/۳۹۲	اقتدار مداری و عدالت محوری
۰/۰۰۰۰	۴/۴۵۰	۷۶/۱۸۷	الگو (نمونه) اخلاقی
۰/۰۴۶	۸/۸۲۹	۹/۲۰۲	انعطاف پذیری و تواضع
۰/۰۰۰	۱۱/۶۵۹	۴۵/۷۷۱	تحول گرا و اصلاح گرا
۰/۰۳۶	۵/۶۵۲	۱۰/۵۲۶	جلب مشارکت جامعه مدرسه
۰/۰۱۲	۷/۵۱۸	۲۸/۹۱۵	حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها
۰/۰۰۰	۱۱/۳۰۲	۴۴/۲۴۷	حمایت گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل
۰/۰۰۰	۵/۴۷۸	۳۰/۰۰۸	رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها
۰/۰۰۵	۹/۷۵۰	۲۹/۴۸۶	هدف مداری
۰/۰۳۸	۴/۹۲۷	۳۰/۲۸۳	ویژگی های شخصیتی و حرفه ای

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به سوالات تحقیق که مطرح شد در ابتدا عناصر و ویژگی های سبک رهبری با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق مشخص شدند و به وسیله متخصصان تایید شدند. ویژگی ها عبارتند از جلب مشارکت جامعه مدرسه، رضایتمندی در اولیا مدرسه، حمایتگر و پشتیبان، تحول گرا و اصلاح گرا، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای، اقتدار مداری و عدالت خواهی، حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها، الگو (نمونه) اخلاقی، انعطاف پذیری و تواضع، هدف مداری.

بر طبق سوالات تحقیق تمامی عناصر بدست آمده به وسیله معلمان و مدیران و معاونان مدارس مورد بررسی قرار گرفتند و تأثیر هر کدام از متغیرها به وسیله آزمون رگرسیون مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به نتیجه بدست آمده تأثیر تمامی مؤلفه های سبک رهبری مدیران تایید شد اما از نظر پاسخگویان متغیرهای تحول گرا و اصلاح گرا، اقتدار مداری و عدالت محوری، الگو (نمونه) اخلاقی، حمایتگر و پشتیبان، و رضایتمندی از تاثیرگذارترین سبک های رهبری مدیران به شمار می روند.

سبک رهبری بهینه به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان می گذارد و از آنجا که محیط پیرامون سازمان ها پویاتر از قبل شده است و سازمان ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، رهبری تحولی به مثابه یکی از پارادایم های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمانی با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمان که رویه های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی می شود، به دنبال پیش بینی تغییرات محیط است. از میان سبک های مختلف رهبری، سبک رهبری تحول آفرین اساس و شالوده-

ای برای تغییرات بلندمدت 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 است عمل کنند. رهبری تحول‌گرا مدرسه‌ها را بهبود می‌بخشد، شیوه‌های کلاس درس معلمان را تغییر می‌دهد، کیفیت آموزش، یادگیری و موفقیت، تعامل دانش‌آموزان را به عنوان نتیجه یادگیری افزایش می‌دهد. به طور خاص، صحبت از مدیران مدارس، سبک رهبری تحول‌آمیز یک عامل مهم است که مربوط به پذیرش معلمان، عملکرد بهتر و افزایش رضایت شغلی در مدرسه است؛ به عبارت دیگر، این سبک رهبری مدیران، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، جو مدرسه را بهبود می‌بخشد، عملکرد در مدرسه را افزایش می‌دهد، در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها دخیل است، کیفیت را در همه سطوح توسعه می‌دهد، تعهدات، توانایی و مشارکت اعضای مدرسه را در دستیابی به اهداف و پذیرش معلمان، انگیزه، تعهد و رشد حرفه‌ای را بهبود می‌بخشد. سبک رهبری تحول‌پذیر عاملی مهمی که بر رضایت، انگیزش، توانمندسازی و یادگیری دانش‌آموز تأثیر می‌گذارد و این سبک است که در آن، مشارکت فعال معلمان، دانش‌آموزان در توسعه دانش و مهارت، تفکر انتقادی، مهارت‌های بالاتر و توسعه ارتباطات تأثیرگذار است. رهبری تحولی باعث تعهد بیشتر معلم به مدرسه، رضایت بالاتر، کارایی جمعی بالاتر، اثربخشی آموزش، مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های تدریس، مشارکت در تصمیم‌گیری، خودکار-آمدی، اعتماد به نفس و جنبه‌های عزت نفس می‌شود. رهبران تحولی مدارس ایده‌های جدید را می‌پذیرند و بنابراین معلمان خود را به شدت انگیزه می‌دهند تا در حال مسائل سازمانی شرکت کنند. خواسته‌ها و چالش‌هایی که مدیران مدرسه با آن مواجه هستند، در حال افزایش است و این پژوهش نشان داده است که بکارگیری این سبک رهبری به مدیران برای حل این چالش کمک می‌کند. تدریس برای مدرسان مدرسه در ساختار رهبری تحول‌گرا می‌تواند به آنها مجموعه‌ای از مهارت‌ها را ارائه دهد که آنها را بهتر می‌سازد تا روابط معنی‌دار را تقویت کنند، اهداف روشن را تعیین کنند، بنابراین مدیران مدارس باید زمانی را برای یادگیری حرفه‌ای با معلمان خود در جلسات اداری اختصاص دهند تا به بررسی، یادگیری و اعمال ساختارهای رهبری تحولی بپردازند. علاوه بر این، نیاز به تشکیل انجمن‌های ملی برای مدیران مدارس که شامل کارگاه‌ها و جلسات معرفی رفتارهای رهبری تحولی و استفاده از رهبری تحول را برجسته می‌کند، می‌باشد. داده‌های این مطالعه باعث توسعه حرفه‌ای در رهبری، تحولی اساسی در مدارس می‌شود همچنین مهارت‌ها، رفتارها و روش‌های پیاده‌سازی رهبری تحولی را فراهم می‌کند که می‌تواند مدیران را در ایفای نقش‌های خود به عنوان رهبران مدرسه کمک کند لذا پیشنهاد می‌گردد:

استقرار امکاناتی در جهت بکارگیری شیوه‌های رهبری اثربخش در مدارس از قبیل ارائه پیشنهادات، تیم‌سازی، مدیریت استعداد، اتاق فکر، برگزاری دوره‌های نوآورانه در سطح آموزش و پرورش، مدارس و کلاس‌های درسی. کمیته‌ها و گروه‌های تخصصی اساتید برای غنی‌سازی محتوای آموزشی شکل گرفته و مبنای انتقال دانش تئوری و عملی در زمینه سبک‌های رهبری اثربخش مورد توجه قرار گیرد.

طرح های تحقیقاتی درون سازمانی و برون سازمانی در سطح آموزش و پرورش ایران جهت کاربردی نمودن رهبری تحولی در مدارس توسعه یابد.

#### منابع فارسی

- افجه، س. (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
- الوانی، س. (۱۳۸۱). مدیریت عمومی، چاپ سوم، تهران: نشر نی.
- شرمهرون و همکاران. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژاد پاریزی. چاپ سوم. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- امیرکبیری، ع. (۱۳۸۵). تئوری و اصول مدیریت، چاپ پنجم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- برومند، زه و سکاکی، م. (۱۳۸۹). رهبری مشارکتی، تهران: انتشارات جنگل.
- خلیلی شورینی، س. (۱۳۸۳). تئوری های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، چاپ اول، تهران: انتشارات قائم.
- رایینز، ا. (۱۳۸۳). تئوری سازمان. ترجمه الوانی و دانایی فرد. چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی .
- شرمهرون و همکاران. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژاد پاریزی. چاپ سوم. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- غلامی، م. (۱۳۸۳). رهبری تغییر، مجله مدیریت، تهران، سال پانزدهم.
- قاسمی، ب. (۱۳۸۲). تئوریهای رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات هیات.
- گیوریان، ح؛ و تدبیری، س. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات کسری.
- مورهد و گریفین. (۱۳۸۳). رفتار سازمانی. ترجمه الوانی و معمارزاده. چاپ هشتم، تهران: انتشارات مروارید.
- هرسی، پ و بلانچارد. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. چاپ نهم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

#### منابع انگلیسی

- Bayd, E., Richard. (1997), Corporate Leadership skills, A new synthestic, Organization dynamic, vol.16. NO.1.