

مدل پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس

یدالله مهرعلیزاده^۳

محمد حسین پور^{۲*}

یاسمن مهدی^۱

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس بود. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی با روش داده بنیاد و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان، کارشناسان، مدیران و رهبران آموزشی در مراکز آموزش عالی استان فارس است. نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه داشت و با تعداد ۱۳ نفر از اعضای جامعه آماری مصاحبه به عمل آمد. از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. اعتبار ابزار با روایی صوری و پایایی نیز با ضریب توافق بین کدگذاران بررسی شد. نتایج این پژوهش نشان داد که مقوله محوری (توسعه رهبری آموزشی) تابعی از شرایط علی (ساختار نظام آموزشی، چشم انداز سازمان، مهارت های رهبری، سبک رهبری)، شرایط زمینه ای (ویژگی های شخصیتی رهبر، فرهنگ سازمانی و فناوری و تکنولوژی) و شرایط مداخله گر (توانایی های رهبری، نگرش رهبری، منابع مالی سازمان و عوامل سازمانی) است. این عوامل، شرایط را برای اعمال کنش ها و تعاملات (راهبردها) (کار تیمی و مشارکتی، شایسته سالاری، آموزش برای رهبران، مدیریت منابع، توسعه رهبری، بهبود ساختار سازمان و مدیریت دانش) مهیا می‌کند که پیامدهای (توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء کیفیت آموزش، توسعه پژوهشگری، ارتقاء مهارت های رهبری، بهبود مشارکت کارکنان، تصمیمات سازمانی، تخصیص بهینه منابع) را دارد. می توان نتیجه گرفت که مدل پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس دارای شرایط چندبعدی است که برنامه ریزان آموزشی میتوانند به آنها توجه کنند.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری آموزشی، توسعه رهبری، آموزش عالی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. Yasamanmehdi2023@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول) hosseinpour6@yahoo.com

^۳ استاد تمام، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. ymehralizadeh@gmail.com

مقدمه

زمینه رهبری آموزش عالی پویا، پیچیده و چند بعدی است. به دلیل پیچیدگی سازمانی، اهداف متعدد و ارزش‌های سنتی دانشگاه‌ها، ماهیت رهبری در آموزش عالی نیز مبهم و بحث‌برانگیز است و این دلایل محققان را به سمت توصیف و تحلیل اساس رهبری در آموزش عالی از منظرهای مختلف سوق داده است (عرفانی زاده و همکاران، ۱۳۹۹). به طور یقین فراهم کردن نمونه رشد و پیشرفت کارکنان به طور مستمر در محیط‌های آموزشی، تنها با رهبری آموزشی حاصل می‌گردد چرا که سازمان‌های آموزشی، محیطی به تمام معنا انسانی بوده و مدیر در این سازمان‌ها، زمانی موفق خواهد بود که در اعضای سازمان؛ انگیزه و رغبت ایجاد نماید تا توانایی‌های آنها فعلیت بخشیده شود (راندی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به ارزش ویژه‌ای که رهبری و هدایت در مدیریت آموزشی دارند و رشد سریع و گسترش تکنولوژیکی (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۸) در سال‌های اخیر خصوصاً در نظام آموزش عالی، مسئولان و محققان به این سمت و سو سوق پیدا کرده‌اند که در چنین شرایطی، مفهوم و کارکرد رهبری آموزشی را بیشتر مورد توجه قرار دهند تا به موفقیت بیشتری دست یابند.

اما در شرایط پیچیده امروز نظام آموزش عالی نسبت به سایر سازمان‌ها از ویژگی‌ها و شرایط متفاوتی برخوردار است، که نوع رویکرد مدیریت^۱ و رهبری^۲ در آنها باید متفاوت با سایر سازمان‌ها باشد (ترشیزی و همکاران، ۱۳۹۹). محققین قبلی تفاوت‌هایی را بین مدیریت آموزشی با رهبری آموزشی در نظر گرفته‌اند. در این بین مفهوم رهبری با دو واژه مشابه مدیریت و اداره کردن (اجرا) تداخل پیدا کرده است. کویان (۱۹۸۸) رهبری را با تغییر مرتبط کرده در حالی که مدیریت را به عنوان فعالیتی برای بقاء در نظر گرفته است. بوش (۱۹۹۸) راهبری را به ارزش‌ها و مقاصد ربط می‌دهد، در حالی که مدیریت را با بکارگیری یا مسائل تکنیکی مرتبط می‌داند. رهبری در سازمان‌های آموزشی اغلب به خاطر افزایش مسئولیت‌ها برای مدیران و تناسب این مسئولیت‌ها با زمینه‌های کاری در کانون توجهات قرار دارد (هیت و تاکر^۳، ۲۰۱۶: ۲؛ الن^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری آموزشی^۵ در اوایل دهه ۱۹۸۰، یک مدل محبوب و شناخته‌شده به حساب می‌آمد (راماتسیبا^۶، ۲۰۱۲). بوش (۲۰۰۳)، ساوورث^۷ (۲۰۰۲) و بوش و گلاور^۸ (۲۰۰۲) اعتقاد دارند که مدل رهبری آموزشی بدین خاطر مهم و ارزشمند است که نقطه تمرکز آن بر فعالیت‌ها یا فرایندهای اصلی مدارس یعنی تدریس و یادگیری قرار دارد (به نقل از مرد و همکاران، ۱۳۹۶). در نظام آموزش عالی، یک رهبر آموزشی را می‌توان کسی دانست که دارای یک مقام رهبری رسمی در یک گروه یا دانشکده است، و بر سیاست‌های دانشگاه، استراتژی‌ها، ساختارها، مدیریت، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد (بولدن و همکاران^۹، ۲۰۰۸؛ مارتنسون و روکسا^{۱۰}، ۲۰۱۶). روسای بخش‌ها و رؤسای نمونه‌هایی از این نوع نقش رهبری آموزشی هستند. مارتنسون و روکسا (۲۰۱۶)، این افراد را به عنوان رهبران تعیین می‌کنند که اساتید به صورت منفرد با آنها شخصاً تعامل دارند. رهبرانی که اساتید جداگانه با آنها صحبت می‌کنند، با آنها بحث و گفتگو می‌کنند و از آنها در موارد مربوط به آموزش، راهنمایی و مشاوره می‌گیرند (مارتنسون و روکسا، ۲۰۱۶).

¹ Management

² Leadership

³ Hitt & Tucker

⁴ Ellen

⁵ Instructional leadership

⁶ Ramatseba

⁷ Southworth

⁸ Bush & Glover

⁹ Bolden, Petrov, & Gosling

¹⁰ Mårtensson & Roxå

چالش‌های رهبری آموزشی (عدم ثبات شغلی، عدم توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف، عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی کشور، عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد برنامه‌ای، تغییرات زیاد و غیرمنتظره قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها و...) زیاد و متنوع است و در محیط‌های دانشگاهی نیازمند مجموعه به خصوصی از ظرفیت‌هاست. اولین نیاز تعریف چشم‌اندازی برای محیط دانشگاهی است که دارای معنای عمیقی است (کوکا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). شکافی در رهبری مراکز آموزشی به عنوان یک عرصه محوری از تحصیلات عالی وجود دارد (مورتون^۲، ۲۰۱۴) و مسئولیت رهبری نیاز به تعیین جهت برای موضوعاتی در عمل و برای دست‌یابی به نتایج دارد (مزاری و همکاران، ۱۳۹۹).

نظریه‌های رهبری توزیع شده، گویای خروج از ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی است و از یک رویکرد مشارکتی برای رهبری حمایت می‌کند که هم در یک نهاد گسترش یافته و هم به اشتراک گذاشته شده باشد (بولدن و همکاران، ۲۰۰۹). بولدن و همکارانش (۲۰۰۹) ادعا می‌کنند که رهبری توزیع شده به صورت پویا، رابطه‌ای، فراگیر، مشارکتی و دارای موقعیت متناسب نشان داده شده است^۳ (ص ۲۵۹). سه ویژگی اساسی رهبری توزیع شده عبارتند از: الف) ظهور و تکامل آن از درون یک گروه شبکه است. ب) در این رهبری گشودگی وجود دارد (احترام اعضا به مرزهای رهبری). و ج) انواع تخصص در شبکه رهبری توزیع شده وجود دارد (جاکویلین و همکاران، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر نظام‌های آموزشی در معرض جهانی شدن و تغییرات شتابان قرار گرفته‌اند. بنابراین جهت همگام شدن با تغییر در قرن ۲۱ نیازمند رهبران و مدیرانی هستیم که صلاحیت‌های لازم را داشته باشند. در واقع جهانی شدن و جامعه دانش با تغییراتی که در طبیعت زندگی کار و زندگی روزمره ما بوجود آورده‌اند، کارکردهای جدیدی برای آموزش عالی نیز رقم زده‌اند. (وانگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). نیل به این مهم، مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آنها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبران آموزشی توسعه یابد و ساختار سازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری مورد نظر به عمل آید و در این رهگذر می‌بایست چالش‌های اساسی مورد شناسایی قرار گیرد (رینیهان^۵، ۲۰۱۲).

به نظر می‌رسد که روش‌های توسعه رهبری به مدیران فردی کمک می‌کند تا رهبران بهتری شوند و اثربخشی نسبی روش‌های توسعه رهبری مختلف در این زمینه، همچنان مورد بررسی قرار می‌گیرد (دی و دراگونی^۶، ۲۰۱۵). توسعه رهبری می‌تواند به عنوان تلاش‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای بهبود کیفیت رهبری تعریف شود. تغییرات سریع در زمینه‌های علمی، فن‌آوری، سیاسی و اجتماعی باعث توسعه مهارت‌های رهبری موثر شده است. (جیل^۷، ۲۰۱۳). در نتیجه، برنامه‌های توسعه رهبری تبدیل به یک اولویت رو به افزایش برای نظام‌های آموزشی شده‌اند. سازمان‌های بسیار موفق بر ایجاد مجموعه‌ای جامع از ارزیابی و برنامه‌های توسعه رهبری تمرکز دارند که طیف وسیعی از استعدادها را در سراسر سازمان حمایت می‌کنند (ماجد^۷، ۲۰۱۵). عناصر اصلی که به یک تجربه رهبری کمک می‌کنند شامل تغییر ذهنیت، تمرکز جهانی، توسعه پرسنل و بهبود مهارت‌های تجاری و رهبری است. لازمه موفقیت هر فرایند توسعه رهبری، توانایی تشویق شرکت‌کنندگان به بازتاب تجربه‌های یادگیری به منظور بهبود انتقال دانش و توانایی‌ها به زمینه کاری است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹).

¹ Koka

² Morton

³ Wang

⁴ Renihan

⁵ Day & Dragoni

⁶ Jill

⁷ Majd

خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه پرداختند. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی استفاده گردید. جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. نتایج پژوهش داد مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند. شهربابی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رهبری آموزشی در آموزش و پرورش دوره ابتدایی پرداختند. پژوهش با هدف ارائه الگوی رهبری آموزش مدار در سازمان‌های فرهنگی با تأکید بر مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران انجام شده است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگان حوزه رهبری آموزشی بود که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی آگاهانه از نوع هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری گردید. سپس به کمک فن دلفی و بارش مغزی تکمیل شد. نتایج حاصل از کدگذاری مبتنی بر روش داده بنیاد خودظهور منجر به شناسایی ۲۴۸ شاخص، ۳۹ مؤلفه و ۵ بعد اعتقادی، ساختار کار و محیط، سبک رهبری، توانایی سازمانی و کاری رهبر و ویژگی‌های شخصی، عقلی و عاطفی رهبری گردید. جامعه مورد بررسی در بخش کمی شامل کلیه مدیران مدارس دوره اول ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر به تعداد ۴۱۵ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۱۹۹ نفر تعیین و به روش تصادفی طبقه‌ای نمونه انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشان داد یافته‌های بخش کمی عیناً مؤید بخش کیفی است. نامدار و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی رابطه توسعه رهبری و یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی: نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی (اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران) پرداختند. نتایج نشان داد که چهار فرضیه یعنی توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۳۷، یکپارچگی مدیریت و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۱، بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۴ و بررسی نقش میانجی سرمایه انسانی در توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۸ تأیید شده است.

ویسه و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام) پرداختند. روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی است. از نظر هدف، کاربردی بوده و برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه بود. جامعه آماری تحقیق حاضر، دانشگاه ایلام است. تعداد نمونه آماری به ترتیب برای بخش کیفی، هشت نفر و برای بخش دلفی، ۲۰ نفر از خبرگان آموزش عالی بودند که به صورت غیر تصادفی و گلوله‌برفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل یافته‌های بخش دلفی با آزمون‌های آماری میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی کندال انجام شد. یافته‌ها نشان داد که ابعاد خدمتگزاری، صلاحیت رهبر خدمتگزار، پیامدهای رهبری خدمتگزار، اعتماد، انسان‌گرایی، تواضع و فروتنی، تعهد، نوع‌دوستی و آینده‌نگری، الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی را شکل می‌دهند. غیائی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین هوش معنوی با رهبری آموزشی مدیران دانشگاه علامه طباطبائی پرداختند. این پژوهش میدانی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و معاونان سازمان مرکزی دانشگاه و روسای دانشکده‌ها و معاونان آنها در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ به تعداد ۳۴ نفر می‌باشد؛ که به علت محدود بودن جامعه، کل آن به عنوان نمونه انتخاب شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین هوش معنوی و رهبری آموزشی مدیران رابطه‌ای معنی‌دار و قوی بدست آمد. در رابطه با تمام ابعاد هوش معنوی نیز رابطه‌های معنی‌دار بدست آمد. اما در خصوص مولفه توسعه حالت آگاهی و رهبری آموزشی هیچ‌گونه رابطه‌ای بدست نیامد. رشنوادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران پرداختند. این مقاله با هدف شناخت الگوی بومی رهبری سازمانی مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران،

تدوین شده است و با روش آمیخته و به شیوه اکتشافی با انجام دادن مصاحبه با خبرگان آموزش عالی و تکمیل پرسشنامه توسط پیروان، زمینه شناخت حوزه‌های تأثیرگذار بر الگوی یادشده را فراهم کرده است. نتایج حاکی از تفاوت الگوی بومی با الگوی صاحب نظر یادشده است و مؤلفه‌های تأثیرگذار الگوی بومی به شرح حوزه‌های رفتاری-اخلاقی، اجتماعی-ارتباطی، مهارتی-حرفه‌ای، فرهنگی-هنجاری، سیاسی-شهودی و اعتقادی-معنوی با شاخص‌های ذیربط به دست آمدند.

هالینگر و کواکوویس^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی نقشه برداری دانش از دانش پایه در رهبری و مدیریت آموزشی: یک تحلیل کتاب شناختی طولی، ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۸ پرداختند. این بررسی از روش‌های نقشه برداری علمی برای تحلیل تحول دانش در رهبری و مدیریت آموزشی از سال ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۸ استفاده کرده است. در این بررسی پایگاه داده‌ای متشکل از ۲۲، ۴۹۲ مقاله که طی ۲۱ دهه در ۲۱ مجله نمایه Scopus منتشر شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این تحقیق نشان داد که رهبری برای یادگیری، تغییرات پیشرو، معلمان پیشرو، و اثربخشی مدارس و پیشرفت مدرسه از جمله عوامل مهمی بوده اند که هویت رهبری و مدیریت آموزشی را تغییر داده اند. الن^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی مروری بر توسعه رهبری و رهبری در محیط‌های آموزشی پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عواملی همچون برنامه‌های درسی و دستور العمل‌ها، ارتباطات و روابط، توانایی شکل‌گیری جو فرهنگ مدرسه، استخدام معلمان واجد شرایط مناسب از جمله عوامل موثر بر توسعه رهبری مدیران مدارس می‌باشد. ویسنوسکی^۳ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان توسعه رهبران برای رئیس‌ان و مدیران آکادمیک: برنامه‌هایی برای ارتقای شایستگی‌ها در آموزش عالی انجام داد، مهمترین شایستگی‌ها و توانایی‌های مربوط به مدیران و رهبران دانشگاه را به شرح زیر معرفی کرد: ۱- ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا ۲- ارتباطات شفاهی و کتبی ۳- حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر ۴- تیم‌های پیشرو ۵- حل مسائل و تصمیم‌گیری ۶- پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی ۷- پیشرو و مدیریت تغییر.

در نهایت می‌توان بیان کرد که در ایران رشد ناگهانی دانشجویان، همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی موجب روی کارآمدن رهبران آموزشی در این مؤسسات شده است که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبوده‌اند. همچنین عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی کشور و عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد برنامه‌ای، به ویژه اجرایی شدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها را می‌توان از مشکلات نظام آموزش عالی دانست. در این بین اکثر رهبران آموزشی در نظام آموزش عالی کار رهبری و مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که این نوع رهبری و مدیریت بسیار پرهزینه، دارای اتلاف‌های زیاد و مخاطره‌آمیز است. از این رو هدف اصلی این پژوهش، مدل پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس است.

¹ Hallinger & Kovačević

² Ellen

³ Wisniewski

روش شناسی

پژوهش حاضر با روش کیفی و نظریه داده بنیاد انجام شده و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه خبرگان، کارشناسان، مدیران و رهبران آموزشی در مراکز آموزش عالی استان فارس می باشد. در این میان از آنجا که حجم نمونه در مطالعات کیفی معیار دقیقی ندارد، نمونه گیری تا زمان دستیابی به اشباع داده ها ادامه داشت و با تعداد ۱۳ نفر از اعضای جامعه آماری مصاحبه به عمل آمد. در این پژوهش با توجه به هدف مطالعه، شرکت کنندگان بر اساس نمونه گیری هدفمند (از نوع معیاری) از بین از مدیران و مسئولین، خبرگان، صاحب نظران و اساتید برجسته در حوزه رهبری آموزشی می باشند که دانش، تجربه و آگاهی لازم در مورد رهبری آموزشی و علی الخصوص عوامل تأثیر گذار بر توسعه آن را دارا بودند، انتخاب شدند. روش های گردآوری داده ها نیز بر اساس مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود که اعتبار ابزار با روایی صوری و پایایی با روش ضریب توافق بین کدگذاران انجام شد که حاصل آن ۰/۷۹ شد.

شیوه اجرای پژوهش نیز چنین بود که مصاحبه با یک سؤال وسیع و کلی درباره ارائه الگویی جهت توسعه رهبری آموزشی در نظام آموزش عالی شروع شد و سپس سؤال های اکتشافی برای تشویق شرکت کننده و دستیابی به اطلاعات عمیق تر پرسیده شود. مدت مصاحبه ها بین ۵-۶۰ دقیقه و در یک جلسه می باشد و از شرکت کنندگان خواسته می شود تا زمان و مکان مصاحبه را به دلخواه خود تعیین نمایند. مصاحبه ها تا دستیابی به داده های عمیق ادامه یافت. با اجازه ی مشارکت کنندگان مصاحبه ها روی نوار ضبط شده و بلافاصله بعد از اتمام مصاحبه، پس از گوش دادن چندین باره متن مصاحبه پیاده و تحلیل می شود. ابتدا اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه ها چندین مرتبه خوانده می شود تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش هایی از اطلاعات ضبط شده انجام می شد (مروری بر تمام اطلاعات)، در مرحله بعد عبارات، جملات یا پاراگراف هایی که مربوط به سؤال های پرسیده شده در مصاحبه ها می باشند، جدا شده و در فایل های جداگانه ای نگهداری می شوند. این کار به این دلیل انجام می گردد که اطلاعاتی که درصد اهمیت کمتری دارند، از دست نروند، زیرا ممکن است در مراحل بعدی اهمیت آن ها مشخص شود (بیرون کشیدن جملات مهم)، پس از آن برای هر جمله مهم، یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در آن نوشته می شود. این فرایند توسط سه نفر به صورت جداگانه و با هم انجام می شود و سپس معانی بیرون کشیده از جملات با هم ترکیب می شوند تا یک معنی مشترک حاصل شود (ایجاد معانی فرموله شده) در مرحله ی بعد، عبارات و جملات کوتاهی از معانی فرموله شده، توسط هر یک از نفراتی که مرحله چهارم را انجام می دهند، به طور جداگانه در دسته ها ایجاد می شوند و پس از آن به بحث گذاشته می شوند. تکرار مضامین، یکی از شاخص های اعتبار است. برای تعیین اعتبار داده ها در این مرحله، یک نفر از افراد ذی صلاح مضامین به دست آمده را با اطلاعات تطبیق می دهد (قرار دادن معانی فرموله شده در داخل دسته ها و شکل دادن مضامین تم ها) در درون دسته های مختلف). پس از آن مفاهیم کلیدی اطلاعات که با اتفاق نظر پژوهشگران انتخاب شده اند، به صورت خلاصه ای روایت وار نوشته می شوند. توصیف روایتی، به منظور بیان یافته ها در قالب جملات بدون ابهام و به صورت خلاصه است. این خلاصه توسط پژوهشگر نوشته می شود و سپس نفرات دیگر به اتفاق پژوهشگر آن ها را تصحیح کردند (ایجاد یک توصیف روایتی مختصر).

در پژوهش حاضر، طی یک فرایند تحلیلی مفاهیم شناسایی و بر اساس خصائص و ابعاد بسط داده شد. در این مرحله داده ها و پدیده ها در قالب مفاهیم ارائه شد (کدگذاری باز). در مرحله دوم که کدگذاری محوری می باشد، فرایند مرتبط کردن مقوله های فرعی به مقوله های اصلی تر انجام شد. در این مرحله به پالایش و تفکیک مقوله های به دست آمده از کدگذاری اقدام شد.

یافته‌ها

در جدول (۱) برخی از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

جدول ۱: برخی از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق کیفی

ردیف	جنس یت	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	محل کار	شغل	تجربه کاری مرتبط
خبره ۱	زن	۳۹	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد کازرون و علمی کاربردی مرودشت	استاد	۱۱
خبره ۲	مرد	۶۰	دکتری	فلسفه تعلیم و تربیت	دانشگاه آزاد اسلامی واحد نورآباد ممسنی	استاد	۳۴
خبره ۳	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه دولتی جهرم	استاد	۱۲
خبره ۴	زن	۵۶	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد کازرون و دانشگاه فرهنگیان کازرون	استاد	۲۵
خبره ۵	زن	۴۸	دکتری	برنامه ریزی آموزشی	دانشگاه آزاد و عملی کاربردی سپیدان و شیراز	استاد	۱۶
خبره ۶	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز و نورآباد	استاد	۱۶
خبره ۷	زن	۳۹	دانشجو دکتری	مدیریت منابع انسانی	دانشگاه دولتی و پیام نور آباده	استاد	۸
خبره ۸	زن	۳۷	دکتری	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز	استاد	۶
خبره ۹	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه دولتی شیراز	استاد	۱۹
خبره ۱۰	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد اقلید-دانشگاه پیام نور آباده	استاد	۱۳
خبره ۱۱	زن	۳۸	دکتری	مدیریت منابع انسانی	دانشگاه شیراز	استاد	۵
خبره ۱۲	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز	استاد	۹
خبره ۱۳	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه دولتی شیراز	استاد	۱۵

تعیین شرایط علی موثر بر توسعه رهبری آموزشی

در این مرحله برای تعیین شرایط علی در توسعه رهبری آموزشی، کد گذاری باز انجام شد. کد گذاری باز بدین صورت می باشد که متن پاسخ پاسخگویان در این پژوهش در خصوص این سوال که « به نظر شما چه عواملی بر توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس تاثیرگذار می باشند؟» مورد بررسی قرار گرفت. گزینش این مطالب با توجه مهمترین پاسخ پاسخگویان بود که شامل حدود ۲۹ متن بوده است. در ذیل جدول کد گذاری باز در جدول (۲) مشاهده می شود.

جدول ۲: شناسایی شرایط علی موثر بر توسعه رهبری آموزشی

شناسه	کدهای باز	مفهوم کد
a1	یکی از عوامل موثر بر رهبری این است که رهبر به طور دائم و مستمر عملکرد خود را بهبود ببخشد و اعضای سازمان خود را نیز به این کار ترغیب نماید. این امر با استفاده از آموزش و ارتباط موثر حاصل می شود.	تلاش رهبر برای بهبود عملکرد
a2	تدوین چشم انداز نیز می تواند بر رهبری و توسعه آن تاثیر گذار باشد. یک چشم انداز شفاف و کارآمد می تواند راهگشای تمامی فعالیتهای رهبری بوده نه تنها رهبری بلکه کل سازمان را نیز توسعه می بخشد.	تدوین چشم انداز شفاف و کارآمد
a3	از دیگر عوامل می توان به عملکرد تیمی اشاره نمود. هنگامی که تیم های سازمانی به صورت هدفمند و ساختمان فعالیت می کنند و تعاملی سازنده دارند، بر توسعه رهبری تاثیر می گذارند.	عملکرد تیمی
a4	عوامل مهمی در توسعه رهبری آموزشی موثر است، از جمله: - عامل شناخت؛ که شناخت در حوزه های مختلفی می تواند تبیین شود: یکی از این زمینه ها فهم فلسفی ارزش انسان در نظام آفرینش و ارزشهای حاکم بر روابط افراد و دومین آن شناخت خصوصیات روابط اجتماعی خویش با دیگران و سوم اینکه شناخت و سنجش روابط شغلی و حرفه ای در مراکز آموزش عالی است. چهارم اینکه شناخت ریشه های اصلی مشکلات و اختلافات رفتاری انسان ها با یکدیگر در مراکز و موسسات آموزشی است. شناخت چگونگی حاصل رضایت خاطر و تقویت روحیه کاری در محیط کاری سازمان است.	شناخت روابط اجتماعی، روابط شغلی و حرفه ای
a5	- مهارت در ایجاد روابط انسانی که این روابط از طریق ایجاد یک محیط همکاری و تعاون بین افراد سازمان این موارد فراهم می شود: ۱) سازماندهی نیروی معیارهای مشخص اعم از تعهد و تخصص ۲) رعایت عدالت و تناسب حقوق و دستمزد و پاداش و تنبیه بر اساس شایستگی ها، وظایف و مسئولیت ۳) مشارکت کارکنان در تصمیم سازی و تصمیم گیری ۴) ایجاد سیستم بازخورد از نتایج کار تک تک افراد شاغل در سازمان	مهارت در ایجاد روابط انسانی
a6	- مهارت در برقراری روابط گروهی؛ که این عامل از طریق بسترسازی لازم به منظور همکاری، بهره گیری از تجارب دیگران، فرصت دهی مناسب برای ابراز نقد گروهی فراهم می گردد.	مهارت در برقراری روابط گروهی
a7	- مهارت در ایجاد رفاه و آرامش که از طریق روابط غیر رسمی به منظور فهم نیازهای دیگران و تقویت خصوصیات پسندیده افراد، اعتماد از آنان و تقدیر و تشویق افراد موفق، فراهم می گردد.	مهارت در ایجاد رفاه و آرامش
a8	- مهارت در انتخاب افراد شایسته که از طریق توجه به: ۱- تعهد و میزان دلبستگی فرد به سازمان ۲- بلوغ عاطفی افراد ۳- اخلاق و همکاری گروهی	مهارت در انتخاب افراد شایسته
a9	- رضایتمندی از عملکرد خود؛ هر فرد اگر رضایت خود را از عملکردش مد نظر بگیرد، عملکردش مفید خواهد که از طریق خودسنجی به صورت مستمر و دوره ای حاصل می گردد.	رضایتمندی از عملکرد خود
a10	- اخلاق در حوزه مدیریت و رهبری آموزش عالی می تواند موثر باشد. که این اخلاق از طریق شناخت و توسعه باورها و اعتقادات ارزشی افراد، توسعه دیدگاه های اخلاقی افراد برای هدایت عملکرد آنان و توسعه اخلاقی حرفه ای میسر می گردد.	اخلاق

<p>توسعه توان رهبری یادگیری</p>	<p>a11 - توسعه توان رهبری یادگیری در مراکز آموزش عالی می‌تواند به توسعه رهبری کمک کند. از طریق توجه به یادگیری دانستن، یادگیری انجام دادن و یادگیری چگونگی ارتباط با دیگران و حتی زندگی با دیگران فراهم می‌گردد.</p>
<p>ارتقاء سطح دانش حرفه‌ای، درک عاطفی، شمس سیاسی، تفکر انتقادی، ایجاد ارتباطات و آینده‌نگری</p>	<p>a12 - ارتقاء سطح دانش حرفه‌ای، درک عاطفی، شمس سیاسی، تفکر انتقادی، ایجاد ارتباطات و آینده‌نگری نیز می‌تواند در توسعه رهبری آموزشی موثر باشد.</p>
<p>ارزش شخصی و حرفه‌ای</p>	<p>a13 مهمترین عامل در توسعه رهبری آموزشی ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای رهبر و مدیر سازمان می‌باشد مانند خودآگاهی ظرفیت اخلاقی و عاطفی و غیره.</p>
<p>سبک‌های شفاف رهبری</p>	<p>a14 داشتن سبک و یا سبک‌های شفاف رهبری و شناخت فردی از سبک اجرایی رهبری، نقاط قوت و ضعف و همچنین تهدیدات و فرصت‌های سبک رهبری موجب انجام تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های بهتر و در نتیجه توسعه رهبری خواهد شد. پس این موضوع می‌تواند موجب توسعه رهبری در سازمان‌های آموزشی گردد.</p>
<p>مهارت‌های رهبری (مهارت‌های فردی و بین فردی، مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی، مهارت‌های رفتاری)</p>	<p>a15 مهمترین عوامل موثر بر توسعه رهبری آموزشی همان مهارت‌های رهبری است. مهارت‌های رهبری (مهارت‌های فردی و بین فردی، مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی، مهارت‌های رفتاری و ... است؛ که هر یک از این مهارت‌ها جنبه‌های مختلفی دارند و این جنبه‌ها مهارت‌های رهبری موثر بوده و موجب توسعه رهبری آموزشی می‌شود.</p>
<p>شناخت رهبر از نقش خود</p>	<p>a16 همان گونه که می‌دانیم رهبری و مدیریت دو مقوله به هم پیوسته هستند که تفاوت‌های بسیاری دارند. اگر رهبر سازمان توانایی مجزا سازی این دو مقوله را از یکدیگر داشته باشد و شناخت کافی از نقش خود به عنوان رهبر در سازمان داشته باشد، رهبری توسعه می‌یابد.</p>
<p>مهارت رهبری کردن</p>	<p>a17 میزان قوه ابتکار، انرژی و مهارت رهبری کردن سازمان آموزشی در توسعه رهبری موثر هستند چرا که این موارد در تغییرات اعمال شده توسط رهبر سازمان آموزشی برای رسیدن به اهداف موثر هستند.</p>
<p>صلاحیت حرفه‌ای رهبران</p>	<p>a18 داشتن صلاحیت حرفه‌ای رهبران در توسعه رهبری بسیار موثر است چرا که میزان بالای صلاحیت در عملکرد رهبران تاثیر مستقیم داشته و در نهایت در عملکرد سازمان و مراکز آموزشی اثربخشی بسیاری خواهد داشت.</p>
<p>توانایی تحلیل محیط</p>	<p>a19 توانایی تحلیل محیط یکی از عوامل موثر در توسعه رهبری می‌باشد. با کسب دانش در زمینه تحلیل محیط دور توانایی پیش بینی موقعیت‌ها و تغییرات را خواهند داشت و همگام با آن تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌ها را انجام خواهند داد.</p>
<p>بهبود مستمر کیفیت نظام آموزشی</p>	<p>a20 از عوامل موثر بر رهبری در سازمان‌ها و مراکز آموزشی به خصوص آموزش عالی می‌توان بهبود مستمر کیفیت نظام آموزشی اشاره کرد که در این زمینه مشارکت همه اعضای سازمان و همچنین ذینفعان نقش بسزایی دارند.</p>
<p>فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها</p>	<p>a21 تغییرات و دگرگونی‌های به وجود آمده در جامعه و محیط پیرامون و جهان از نظر فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها می‌تواند از علل توسعه رهبری باشد یک رهبری کارا و اثربخش را در سازمان ایجاد کند.</p>

در مرحله اول کدگذاری، ۳۲ مفهوم اولیه از بررسی متون علمی در خصوص شرایط علی موثر بر توسعه رهبری آموزشی تعیین گردید. بعد از اینکه مفاهیم در کدگذاری باز مشخص شد. نوبت به کدگذاری محوری شرایط علی موثر بر توسعه رهبری آموزشی فرا رسید.

تعیین شرایط مداخله گر موثر بر توسعه رهبری آموزشی

در این مرحله برای تعیین شرایط مداخله گر در توسعه رهبری آموزشی، کد گذاری باز انجام شد. کد گذاری باز بدین صورت می باشد که متن پاسخ پاسخگویان در این پژوهش در خصوص این سوال که « به نظر شما، شرایط مداخله گر موثر بر توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس چه شرایط می باشد؟» مورد بررسی قرار گرفت. گزینش این مطالب با توجه مهمترین پاسخ پاسخگویان بود که شامل حدود ۲۸ متن بوده است. در ذیل جدول کد گذاری باز در جدول (۳) مشاهده می شود.

جدول ۳: شناسایی شرایط مداخله گر موثر بر توسعه رهبری آموزشی

مفهوم کد	کدهای باز	شناسه
توان رهبری	توان رهبری، سطح کارایی او را تعیین می کند که منجر به مشخص شدن استعداد بالقوه سازمان می شود. پس میزان توان رهبری در هر سازمان می تواند در توسعه رهبری دخالت داشته باشد.	b1
تعصبات و جهت گیری های رهبر	تعصبات و جهت گیری های رهبر سازمان نیز در توسعه رهبری دخالت دارند. جهت گیری های هر رهبر به افکار و آگاهی های فردی و اجتماعی او بر می گردد.	b2
شرایط اقتصادی سازمان	شرایط اقتصادی سازمان و همچنین میزان منابع مالی سازمان در توسعه رهبری دخالت داشته و بر کمیت و کیفیت رهبری تاثیر گذار است.	b3
شرایط سیاسی و اجتماعی	شرایط سیاسی و اجتماعی حاکم بر سازمان چون میزان دخالت نفوذ سیاسی بر جذب کارکنان، میزان دخالت قدرت سیاسی بر برنامه های کمی و کیفی سازمان و ... همچنین شرایط حاکم پیرامونی سازمان که بر برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت اثرگذار هستند.	b4
قوانین جاری حاکم بر سازمان	قوانین جاری حاکم بر سازمان و تصویب قوانین جدید در توسعه رهبری دخالت دارد.	b5
منابع مادی و منابع انسانی	امکانات و منابع سازمانی مانند منابع مالی، منابع مادی و منابع انسانی شرایطی را به وجود می آورد که در توسعه رهبری دخالت دارد.	b6
متمركز بودن سازمان آموزشی برای رهبری و توسعه	میزان متمركز بودن سازمان آموزشی برای رهبری و توسعه آن و نوع سبک رهبری از شروطی است که رهبری و توسعه آن تأثیر گذار است. اینکه چقدر سازمان بر تصمیمات دولتی و نهادهای دولتی متمركز باشد، می تواند در نقش رهبری موثر باشد.	b7
تمركز گرایی بروکراتیک	تمركز گرایی بروکراتیک در بسیاری از سازمان ها نفوذ زیادی دارد و باید با برنامه ریزی های مناسب این امر را کاهش داد تا مانع توسعه رهبری نشود. میزان تمركز گرایی شرایطی را ایجاد می کند که می تواند در توسعه رهبری تاثیر داشته باشد. درست است این تاثیر، بیشتر تأثیری منفی خواهد بود ولی با هدایت این موضوع می توان نتیجه ای مثبت دریافت کرد.	b8
شایستگی های رفتاری	میزان مهارت های عمومی یا رفتاری یا همون شایستگی های رفتاری در توسعه رهبری نقش بسیار مهمی دارند. شایستگی های رفتاری مانند: توان ترغیب نفوذ، مذاکره، انگیزش و....	b9
استفاده بهتر از منابع	نیازهای ذینفعان و جامعه به بروندهای موسسات و مراکز آموزشی می تواند بر توسعه رهبری آموزشی موثر باشد. انعطاف پذیری بیشتر و به تبع استفاده بهتر از منابع سطحی مراکز آموزشی در توسعه پیدا کردن رهبری نقش بسیاری دارد.	b10
انگیزه های بیرونی و درونی مدیران و رهبران	شرایط مداخله گر موثر بر توسعه رهبری آموزشی را می توان از دو منظر مورد بررسی قرار داد: اول از نظر فردی و دوم از نظر سازمانی از نظر فردی انگیزه های بیرونی و درونی مدیران و رهبران اشاره نمود. ای چه هدف و انگیزه هایی را برای بهبود و توسعه مستمر سازمان دنبال می کند میزان بسیاری بر رهبری موثر است.	b11

b12	همچنین صلاحیت‌های دانشی و تحصیلی مدیران و رهبران مراکز آموزشی نیز در توسعه رهبری دخالت بسیاری دارند.	صلاحیت‌های دانشی و تحصیلی مدیران و رهبران
b13	از نظر سازمانی نیز جنبه حاکم بر سازمان آموزشی می‌تواند در توسعه پیدا کردن مقوله رهبری دخالت داشته باشد.	جنبه حاکم بر سازمان آموزشی
b14	از جمله شرایطی که در توسعه رهبری دخالت دارد می‌توان به جهت‌گیری‌های فکری و ارزشی اشاره کرد که از گرایش‌های حزبی و سیاسی منبعث شود.	جهت‌گیری‌های فکری و ارزشی
b15	همچنین سیاست‌ها و برنامه‌هایی که بر اساس سلاطین و علایق مدیران بالادستی اتخاذ می‌شود مداخله‌گر می‌باشند.	سیاست‌ها و برنامه تدوین شده بالادستی
b16	امروزه فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی و محیط متلاطم بیرونی تقسیم بسیاری بر توسعه رهبری آموزشی داشته و دخالت‌های بسیاری دارد.	فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی
b17	نوع مدیریت و مدیریت اثربخش نیز می‌تواند شرایط ویژه‌ای را برای توسعه رهبری ایجاد کند.	نوع مدیریت
b18	در سازمانهای آموزشی نظارت وجود دارد. نظارت اثربخش و مفید در توسعه رهبری موثر است و شرایط را برای بهبود و فرایند رهبری فراهم می‌آورد.	نظارت اثربخش و مفید
b19	هرچه نوآوری و خلاقیت و ابتکار عملیه میزان کافی و لازم در سازمان در میان افراد متخصص وجود داشته باشد رهبری آموزشی توسعه بیشتری پیدا می‌کند.	نوآوری و خلاقیت و ابتکار عمل
b20	تصمیم‌گیری‌های مالی بهتر تخصیص بودجه بر اساس نیاز ذی‌نفعان می‌تواند موجب توزیع هر چه بیشتر و بهتر امکانات شود و در رهبری تاثیر بسیار داشته باشد.	تخصیص بهینه بودجه

همانطوری که یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد، در مرحله اول کدگذاری، ۲۸ مفهوم اولیه از بررسی متون علمی در خصوص شرایط مداخله‌گر موثر بر توسعه رهبری آموزشی تعیین گردید.

تعیین شرایط زمینه ای موثر بر توسعه رهبری آموزشی

در این مرحله برای تعیین شرایط زمینه ای در توسعه رهبری آموزشی، کد گذاری باز انجام شد. کد گذاری باز بدین صورت می باشد که متن پاسخ پاسخگویان در این پژوهش در خصوص این سوال که «بسترها و زیرساخت های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری موثر بر توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس کدامند؟» مورد بررسی قرار گرفت. گزینش این مطالب با توجه مهمترین پاسخ پاسخگویان بود که شامل حدود ۲۳ متن بوده است. در ذیل جدول کد گذاری باز در جدول (۴) مشاهده می شود.

جدول ۴: شناسایی شرایط زمینه ای موثر بر توسعه رهبری آموزشی

مفهوم کد	کدهای باز	شناسه
قدرت و توانایی رهبری	رهبری به میزان نفوذ رهبر در دیگران وابسته است. مهمترین زیرساخت برای توسعه رهبری این است که رهبر تا چه میزان در دیگران نفوذ داشته و توانایی رهبری دارد. اگر قدرت رهبری بالا باشد، می تواند بسترها و زیرساخت های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری را فراهم آورد و بر توسعه رهبری تاثیر گذار باشد.	c1
تقویت فرهنگ کار	تقویت فرهنگ کار در سازمان از طریق تعهد سازمانی و علایق شغلی و نیز از طریق روحیه مشارکت پذیری کارکنان، مهارت مدیران و رهبران در بهره گیری از خرد جمعی و ارتقاء حس مسئولیت افراد سازمان، مدل بودجه ریزی بر مبنای صفر می تواند موثر باشد.	c2
سیستم های اطلاعاتی و فناوری	بهره گیری از سیستم های اطلاعاتی و فناوری به عنوان یک عامل تسهیل کننده امور و کمک به نظارت و ارزشیابی سازمان و افراد و اعضای سازمان می تواند موثر باشد.	c3
بودجه و منابع مالی	همواره برای توسعه هر مقوله ای به زیرساخت های ویژه آن نیازمندیم. بودجه و منابع مالی بسیار مهم است زیرا می تواند زمینه ساز دیگر بسترهای مورد نیاز باشد.	c4
امکانات و تجهیزات	تهیه امکانات و تجهیزات مورد نیاز جهت فرهنگ سازی مقوله رهبری سازمان و آشنا کردن جامعه و اجتماع با روح رهبری در سازمانها بسیار مهم است. اگر منابع و امکانات کافی وجود داشته باشد می توان بسترها و زیرساخت های لازم جهت توسعه و رهبری را فراهم آورد.	c5
اجرای عدالت	اجرای عدالت در میان سازمان های آموزشی از سمت سازمان های مرکزی و بالا دستی و عدم تبعیض می تواند در تمامی زمینه ها بسترها و زیر ساخت های لازم برای توسعه رهبری را فراهم آورد.	c6
عدالت اجتماعی و اقتصادی	این عدالت حتی در زمینه های اجتماعی و اقتصادی نیز برجسته می باشد و در توزیع منابع مالی و حمایت گروه های اجتماعی تاثیر گذار است.	c7
منابع مالی و مادی	وجود منابع مالی و مادی کافی موجب می شود که رهبر بتواند بسترهای مختلفی را برای رسیدن اهداف فراهم آورد و بدین ترتیب بر توسعه رهبری موثر است.	c8
فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه	سازمان ها و موسسات آموزشی همواره در حال تغییر و پیشرفت هستند و مدیران و رهبران برای کسب موفقیت بیشتر و سریعتر این تغییرات را در اختیار گرفته و از آن استفاده می کنند. برای این منظور به بسترهایی نیاز دارند تا بتوانند به چشم انداز سازمان و اهداف مشخص شده دست یابند و مقوله رهبری را توسعه و گسترش دهند. از جمله این بسترها این است که فرهنگ حاکم بر سازمان و حتی جامعه به چه صورت است. این نوع فرهنگ تا چه میزان با رهبر سازمان آموزشی همکاری و همراهی میکند. اعضای سازمان از دیدگاه ها و فرهنگ های مختلفی برخوردارند و تصمیماتی که رهبر میگیرد از فرهنگ اعضای سازمان و جامعه متاثر است.	c9
امکانات و تجهیزات فناوری و تکنولوژی	وجود امکانات و تجهیزات و همچنین بسترهای فناوری و تکنولوژی بر توسعه رهبری موثر خواهند بود. وقتی امکانات و منابع کافی برای رهبر سازمان فراهم باشد بر نفوذ او بر دیگران تاثیر گذاشته و اعضای سازمان نیز با میل و رغبت بیشتری به فعالیت میپردازند و عملکردشان بهبود می یابد.	c10

فناوری های ICT	<p>c11</p> <p>امروزه فناوری های ICT تسهیل کننده بوده و وجودش در سازمان هم برای انجام امور و هم برای بهبود بخشی به رهبری لازم است. با فناوری هایی چون شبکه اینترنت ، سایت های علمی ، کانال های آموزشی ، شبکه های اجتماعی و ... می توان مقوله رهبری را به افراد سازمان و افراد ذینفع سازمان شناساند و به این صورت به آنان آگاهی های لازم را ارائه داد و موجب بهبود رهبری شد.</p>
فرهنگ سازمانی	<p>c12</p> <p>فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و مراکز آموزشی گونه های مختلفی دارد و بستر مناسبی برای توسعه رهبری می باشد. البته باید به این نکته نیز اشاره کرد که فرهنگ سازمانی با سبک و شیوه رهبری باید هماهنگ و هم سو باشد تا نتیجه بخش و اثر بخش باشد.</p>
نیاز های جامعه و گروه های اجتماعی	<p>c13</p> <p>نیاز های جامعه و گروه های اجتماعی و ذی نفعان (دانش آموزان ، دانشجویان ، دانش پذیران ، والدین و ...) تاثیر بسیاری بر توسعه رهبری دارند زیرا رهبر و مدیر سازمان سبک و شیوه رهبری و مدیریت خود را با این نیاز ها همسو می کند.</p>
تفکرات رهبر	<p>c14</p> <p>اگر همسویی بین افراد دارای روحیه توسعه فردی که خود قائل به توسعه هستند و انتخاب آن افراد ازسوی سازمان برای پرورش و بالندگی بیشتر وجود داشته باشد، نتایج برنامه توسعه فردی منجر به بهینه سازی فردی و سازمانی خواهد شد. پس یکی از زیر ساخت های لازم برای توسعه رهبری این است که رهبر سازمان به طور بالقوه پذیرای توسعه یافتن باشد.</p>
فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه	<p>c15</p> <p>همواره فرهنگ (چه فرهنگ سازمانی و چه فرهنگ جامعه) با رهبری عجین است. به طور کلی سیاست گذاری در زمینه رهبری آموزشی ، پیش از هر امری، مستلزم سیاست گذاری در زمینه های مختلف فرهنگی است.</p>
فرهنگ سازمانی	<p>c16</p> <p>فرهنگ با رهبری در حال تعامل است و هر یک دیگری را ارتقا می بخشد. در سازمان ها انواع فرهنگ سازمانی وجود دارد که هر یک به نوعی بر رهبری موثر هستند. فرهنگ حاکم بر جامعه و دیدگاه جامعه نسبت به رهبری در سازمان و همچنین وجود میراث فرهنگی غنی در توسعه رهبری موثر است و نفوذ رهبری را بالا می برد.</p>
فناوری و تکنولوژی	<p>c17</p> <p>امروزه فناوری و تکنولوژی در جامعه برای همه موضوعات مهم و اساسی هستند و در عصر ارتباطات به سر می بریم. با کسب ارتباطات و اطلاعات با استفاده از فناوری های در دسترس می توان جایگاه رهبری را بهبود بخشید و آن را توسعه داد.</p>
رتبه علمی و جایگاه اجتماعی مراکز آموزشی	<p>c18</p> <p>رتبه علمی مراکز آموزشی و جایگاه اجتماعی آنان در میزان توسعه یافتگی رهبری و مدیریت سازمان موثر خواهد بود چرا که رهبر یا مدیر آن مرکز یا سازمان تلاش بیشتری برای بهبود عملکرد خود و اعضای سازمان خواهد کرد.</p>

همانطوری که یافته های جدول فوق نشان می دهد، در مرحله اول کدگذاری، ۲۳ مفهوم اولیه از بررسی متون علمی در خصوص شرایط زمینه ای موثر بر توسعه رهبری آموزشی تعیین گردید.

تعیین راهکارهای موثر جهت توسعه رهبری آموزشی

در این مرحله برای تعیین راهکارهای موثر جهت توسعه رهبری آموزشی، کد گذاری باز انجام شد. کد گذاری باز بدین صورت می باشد که متن پاسخ پاسخگویان در این پژوهش در خصوص این سوال که «چه راهکارهای موثری جهت توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی پیشنهاد می دهید؟» مورد بررسی قرار گرفت. گزینش این مطالب با توجه مهمترین پاسخ پاسخگویان بود که شامل حدود ۳۸ متن بوده است. در ذیل جدول کد گذاری باز در جدول (۵) مشاهده می شود.

جدول ۵: شناسایی راهکارهای موثر جهت توسعه رهبری آموزشی

مفهوم کد	کدهای باز	شناسه
تقویت اخلاق حرفه ای	اخلاق حرفه ای در میان اعضای سازمان تقویت شود.	d1
تقویت کار تیمی و مشارکتی	کار تیمی و مشارکتی در سازمان رواج پیدا کند	d2
شایسته سالاری	به افراد توانمند و مستعد فرصت رشد و پویایی داده شود	d3
تناسب شغل و شاغل	میان شغل و شاغل تناسب برقرار شود.	d4
دوره های ضمن خدمت	دوره های مهارت آموزی به صورت ضمن خدمت برای کارمندان و اعضای سازمان برگزار شود.	d5
بهبود حقوق و دستمزد	به حقوق و دستمزد همچنین ارائه پاداش توجه گردد تا رضایت شغلی ایجاد شود	d6
برگزاری جلسات مشاوره ای	با برگزاری جلسات مشاوره ای برای اعضای سازمان اعتماد و عزت نفس و همچنین اشتیاق شغلی ایجاد شود.	d7
دوره های آموزشی، سمینارها و نشست های علمی	از طریق برگزاری دوره های آموزشی، سمینارها و نشست های علمی به بررسی توسعه رهبری آموزشی پرداخت.	d8
بستر سازی مناسب فرصت های مطالعاتی برای رهبران	می توان با بستر سازی مناسب برای کسب تجارب عملی موفق از طریق بازدیدها و شرکت در فرصتهای مطالعاتی در خارج و داخل کشور به توسعه رهبری کمک کرد.	d9
مهارت برنامه ریزی استراتژیک	ارتقاء توانمندی رهبری استراتژیک در مدیران آموزش عالی میتواند به توسعه رهبری کمک کند که از طریق مهارت در برنامه ریزی استراتژیک، هدف گذاری و شیوه های عملیاتی فراهم می گردد.	d10
شایسته سالاری	در انتصاب رهبران و مدیران بر مبنای شایستگی ها دقت و حساسیت داشته باشیم.	d11
نیروهای متخصص بومی	از نیروی انسانی متخصص موجود در منطقه بگیریم و به مسئله بومی گری توجه ویژه داشته باشیم.	d12
اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر سازمان	قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را اصلاح کنیم و قوانین دست و پاگیر را حذف نماییم.	d13
عدالت در تخصیص بودجه	عدالت در تخصیص بودجه و امکانات را در نظر بگیریم و به حقوق و دستمزد توجه داشته باشیم.	d14
اعتماد متقابل میان رهبران و مدیران و اعضای سازمان	اعتماد متقابل میان رهبران و مدیران و اعضای سازمان می تواند در عملکرد آنان تاثیر گذاشته و بدین گونه رهبری در سازمان به صورت مثبت توسعه می یابد. اعتماد کردن به دیگران، جلب اعتماد دیگران، توان ریسک پذیری و ... در میزان ارتباط موثر با دیگران در رهبری و مدیریت بسیار تاثیرگذار است.	d15
تقویت رویکرد کار جمعی	رویکرد کار جمعی و تیمی را در رهبران تقویت کنیم تا بدین ترتیب تمرکزگرایی در سازمان کاهش یابد انجام امورات سازمان تسهیل گردد.	d16
توسعه سواد فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی رهبران	فناوری اطلاعات و ارتباطات بهترین و سریعترین راه جهت کسب آموزش و اطلاعات بیشتر برای رهبران است. ایجاد فرصت هایی برای استفاده بهینه رهبران از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی می توان به توسعه رهبری کمک کرد.	d17

d18	چشم انداز های سازمان خردمندان و معقول طرح شود.	طرح چشم انداز های سازمان
d19	ترسیم چشم انداز ها آشنایی کامل از اهداف و مفاهیم رهبری می تواند بر رهبری و توسعه آن تاثیرگذار باشد.	تعیین انداز ها آشنایی کامل از اهداف و مفاهیم رهبری
d20	تشکیل سمینار های گوناگون ارائه آخرین یافته‌های دانش رهبری و مدیریت ، تشکیل دوره های کوتاه مدت بازآموزی ضمن خدمت برای مدیران و رهبران و همچنین برای اعضای سازمان آموزشی می تواند در توسعه رهبری موثر باشد.	تشکیل دوره های کوتاه مدت بازآموزی ضمن خدمت
d21	هرچه رهبران و مدیران از مولفه های سازمانی اطلاع بهتری داشته باشند ، نیازها را بهتر شناسایی می کنند با برطرف کردن این نیازها ، تمرکز بیشتری بر پیشرفت سازمان خواهند داشت.	تقویت اطلاعات رهبری از سازمان
d22	میزان اشتراک ، همکاری و مشارکت اعضای سازمان تبادل اطلاعات ، دانش و مهارت می تواند در توسعه مقوله رهبری تاثیر بسیاری داشته باشد. چرا که احساس دستیابی به اهداف بالا می رود هماهنگی و همگونی در سازمان زیاد می شود.	تبادل اطلاعات، دانش و مهارت
d23	اگر رهبران و مدیران از هوش هیجانی (EQ) بالایی برخوردار باشد ، موضوع رهبری آموزشی توسعه و بهبود می یابد. در واقع عوامل متفاوتی چون: خودآگاهی، خودتنظیمی، همدلی، انگیزش و مهارت های اجتماعی که اساس هوش هیجانی هستند در توسعه رهبری موثرند.	تقویت مهارت های رهبری
d24	رهبر باید ارتباط مؤثر به خصوص با اعضای گروه یا تیم خود برقرار کند.(بهترین رهبران توجه خالص خود را چه کلامی و چه غیرکلامی به تیمشان معطوف می کنند.)	بهبود مهارت های ارتباطی
d25	با آموزش گوناگون روحیه صبر و مقاومت در برابر بحران های مختلف را در رهبران افزایش دهند.	آموزش
d26	ارتباط موثر را بهبود ببخشیم تا رهبری نیز توسعه و بهبود یابد.	بهبود مهارت های ارتباطی
d27	جهت توسعه و گسترش رهبری منابع خاص تخصیص داده شود تا برای آموزش حرفه ای رهبران مراکز آموزشی شرایط و امکانات فراهم شود که مهارت های خود را ارتقا دهند.	تخصیص بهینه منابع

همانطوری که یافته های جدول فوق نشان می دهد، در مرحله اول کدگذاری، ۳۸ مفهوم اولیه از بررسی متون علمی در خصوص راهکاری موثر جهت توسعه رهبری آموزشی تعیین گردید.

تعیین پیامدهای توسعه رهبری آموزشی

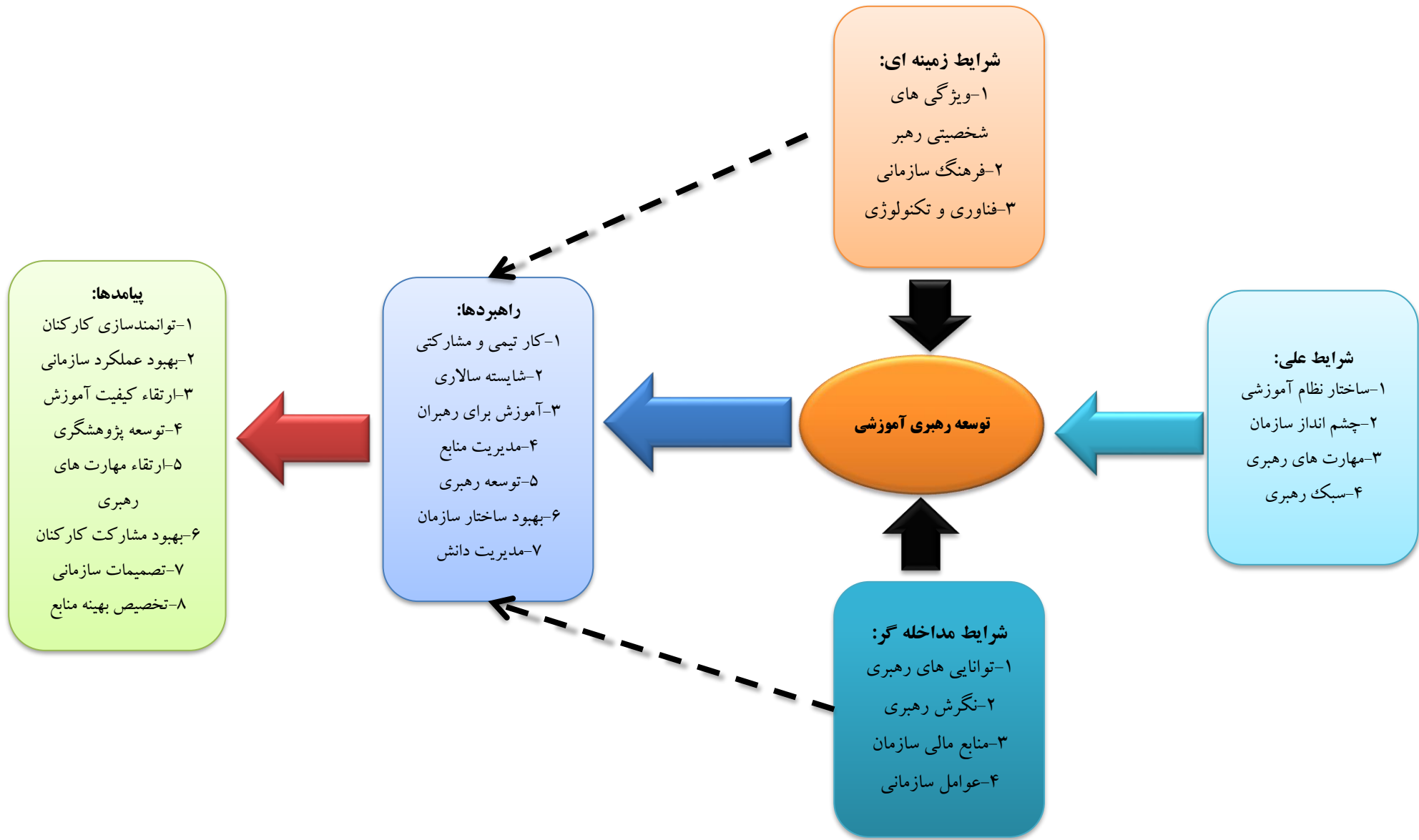
در این مرحله برای تعیین پیامدهای توسعه رهبری آموزشی، کد گذاری باز انجام شد. کد گذاری باز بدین صورت می باشد که متن پاسخ پاسخگویان در این پژوهش در خصوص این سوال که « راهکارهای پیشنهاد شده چه پیامدهایی برای بهبود توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس خواهند داشت؟» مورد بررسی قرار گرفت. گزینش این مطالب با توجه مهمترین پاسخ پاسخگویان بود که شامل حدود ۳۹ متن بوده است. در ذیل جدول کد گذاری باز در جدول (۶) مشاهده می شود.

جدول ۶: شناسایی پیامدهای توسعه رهبری آموزشی

مفهوم کد	کدهای باز	شناسه
افزایش جرات ورزی اعضا	جرأت ورزی تحصیلی در میان کارکنان ، دانشجویان ، دانش پذیران و ذینفعان افزایش می یابد.	e1
توسعه نوآوری آموزشی	مراکز رشد و توسعه فناوری آموزشی ترویج پیدا کرده نوآوری های آموزشی ایجاد می شود.	e2
تولید محتوای علمی باکیفیت	سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شده و محتوای علمی به طور مستمر تولید می شود.	e3
کاهش دزدگی تحصیلی	از دزدگی تحصیلی در میان دانشجویان جلوگیری می شود.	e4
رشد و توسعه پایدار	رشد و توسعه پایدار در سازمانهای آموزشی جاری می شود.	e5
تقویت روحیه پژوهشگری در دانشجویان و اعضای سازمان	تقویت روحیه پژوهشگری در دانشجویان و اعضای سازمان افزایش می یابد.	e6
ایجاد آموزش موثر	تولید و گسترش دانش و ایجاد آموزش موثر بهبود بخشیده می شود.	e7
ارتقاء سطح کیفی آموزش	سطح کیفی آموزش بهبود بخشیده می شود.	e8
ارتقاء سطح فرهنگ جامعه	ارتقاء سطح فرهنگ جامعه از طریق سواد و یادگیری موثر و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص	e9
اقتدار سیاسی	مراکز آموزش عالی اقتدار سیاسی پیدا می نمایند.	e10
جو سازمانی مطلوب	انجام اقدامات سازگار موجب می شود که جوی مطلوبی در سازمان حاکم شود و کارکنان احساسات مثبتی نسبت به رهبری داشته باشند.	e11
بهبود رفتار، اعتماد به نفس کارکنان و عملکرد دانشجویان	توسعه رهبری و ایجاد یک رهبری اثربخش بر رفتار ، اعتماد به نفس کارکنان آن و عملکرد دانشجویان بعد دانش پذیران در مراکز آموزشی تاثیر چشمگیر می گذارد.	e12
بهبود عملکرد اعضای سازمان	اعتماد متقابل میان رهبران و مدیران و اعضای سازمان می تواند در عملکرد آنان تاثیر گذاشته و بدین گونه رهبری در سازمان به صورت مثبت توسعه می یابد.	e13
مشارکت کارکنان در توسعه و عملکرد سازمان	ایجاد رویکرد و جمعی در سازمانهای آموزشی، استعداد رهبری در میان اعضای سازمان تقویت کرده و کارکنان در تمامی سطوح در توسعه و عملکرد سازمان سهیم هستند.	e14
کاهش هزینه سازمان	فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده رهبران و مدیران، آنلاین و برخط ، تجربیات فردی را در اختیار افراد و گروه ها قرار می دهند بدین ترتیب هزینه و زمان را به میزان بسیاری کاهش می دهد.	e15
بهبود مشارکت سازمانی	تمرکز گرایی موجب ایجاد چالش های گوناگون در مدیریت و رهبری در سازمان ها می شود و با کاهش آن ساختار سیستم های سازمان های آموزشی تغییر کرده و زمینه مساعد برای مشارکت همه جانبه در سازمان ایجاد می شود.	e16
بهبود بهتر تصمیمات سازمانی	طراحی چشم انداز های خردمندانه موجب می شود که فعالیت های افراد در مراکز آموزشی همسو و هماهنگ با تغییرات درونی و بیرونی باشد عملکرد آنان را هدایت می کند. اگر چشم انداز و اهداف ، شفاف و مشخص باشند ، تصمیم گیری ها و به خوبی اتخاذ شده و مطلوب اجرا می شوند.	e17

e18	وقتی چشم انداز تدوین می شود ، تمامی برنامه ها ، پتانسیل ها و اهداف را برای رسیدن به توسعه ای مطلوب همسو می کند. در چشم انداز ، عوامل تاثیر پذیری بر تحقق اهداف مشخص می شوند.	همسوئی پتانسیل ها و اهداف سازمان جهت بهبود عملکرد
e19	بین رهبری و دانش افراد ارتباط پویایی باید وجود داشته باشد. وقتی که تجارب ، اطلاعات و مهارت های رهبران با تجربه و با سابقه به دیگر رهبران به خصوص رهبران نوپا منتقل می شود ، هم در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و آنها تصمیمات بهتری میگیرند و هم از اتلاف منابع و زمان جلوگیری می شود.	کاهش اتلاف منابع و زمان
e20	رهبران با انجام وعده ها و ارائه وعده و وعیدهای کامل ، اعتماد به نفس خود را تقویت نموده و اعتماد اعضای سازمان و ذی نفعان را جلب می کنند و رهبری یک چهره محبوب در سازمان و جامعه خواهد بود.	بهبود اعتماد سازمانی
e21	در سازمان میان رهبر و تیم ، با باز نگه داشتن کانال ارتباطی، با اطمینان می توان گفت که اعضای تیم آزادانه در کارها مشارکت می کنند و به موفقیت می رسند.	بهبود مشارکت اعضا
e22	رهبر با برخورداری از تمامی شرایط صلاحیت شخصی و حرفه ای، با هدف به عظمت رساندن سازمان، انتخاب افرادی شایسته، رویارویی با واقعیت های تلخ و ... سبب موفقیت سازمان در ابعاد گوناگون میگردد.	موفقیت سازمان
e23	به اشتراک گذاشتن اطلاعات و مهارت ها در میان اعضای سازمان و رهبران و مدیران موجب توانمندتر شدن آنان شده و بر عملکرد آنان تاثیر مثبت دارد.	توانمندساز شدن اعضا
e24	هنگامیکه حرف و عمل رهبران یکسان باشد، مورد اعتماد اعضای تیم خود، بالادستی هایشان و حتی عموم مردم قرار می گیرند.	اعتماد سازمانی

همانطوری که یافته های جدول فوق نشان می دهد، در مرحله اول کدگذاری، ۳۹ مفهوم اولیه از بررسی متون علمی در خصوص پیامدهای توسعه رهبری آموزشی تعیین گردید.



شکل ۱: الگوی اولیه توسعه رهبری بر اساس نظریه داده بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش ارائه مدل پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس بود. همانطوری که گفته شد، در این مدل، مقوله محوری (توسعه رهبری آموزشی) تابعی از شرایط علی (ساختار نظام آموزشی، چشم انداز سازمان، مهارت های رهبری، سبک رهبری) می باشد. بسیاری از مسئولان و تصمیم گیرندگان سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در سراسر دنیا، توسعه و پیشرفت جوامع را در گرو توسعه و پیشرفت نظام آموزشی آن می‌دانند (طالبی و همکاران، ۱۳۹۶). اما در شرایط پیچیده امروز نظام آموزش عالی نسبت به سایر سازمان‌ها از ویژگی‌ها و شرایط متفاوتی برخوردار است، که نوع رویکرد مدیریت^۱ و رهبری^۲ در آنها باید متفاوت با سایر سازمان‌ها باشد (ترشیزی و همکاران، ۱۳۹۹). در خصوص تاثیرات ساختار نظام آموزشی بر توسعه رهبری آموزشی باید بیان کرد که از آنجا که مساعدترین و حساس‌ترین موضوع در نظام فکری هر کشور، بخش تعلیم و تربیت آن کشور است و پویایی و خلاقیت این بخش به پویایی و تحول عمیق در سطح کشور می‌انجامد، لذا باید نظام آموزشی کشور را چنان متحول ساخت که بتواند انسان‌هایی آگاه، بااخلاق و خلاق تربیت کند. انسان‌هایی که در همه ابعاد زندگی اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، منشأ برکت و تحول باشند؛ بنابراین نقش ساختار نظام آموزشی در آینده تحولات کشور، بسیار محوری و کلیدی است و همین نکته بر ضرورت بررسی ویژگی‌های کنونی آموزش و پرورش می‌افزاید.

دومین عنصر علی تأثیرگذار بر توسعه رهبری آموزشی، چشم انداز سازمان می باشد. چشم‌انداز که به‌عنوان نقطه شروع برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود، نقطه مطلوبی است که سازمان در سایه دستیابی به آن می‌تواند اهداف خود را محقق کند و از طریق ایجاد مزیت رقابتی بقای سازمان را تضمین کند (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۱). هر چشم‌انداز سازمانی بایستی دارای یک هسته مرکزی باشد و در این هسته باید بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌ها و ایده آل‌ها تمرکز کند (وستلی و میتزبرگ^۳، ۱۹۸۹). چشم‌انداز مسائل کلیدی را که بر عناصر سازمان از جمله کارکنان تأثیر می‌گذارد بیان می‌کند (منسی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

کوپانو و سیاس^۵ (۲۰۱۵) بیان کردند که یکی از رسالت‌های چشم‌انداز سازمان، دستیابی به رشد و توسعه رهبری در سازمان می‌باشد. نقش چشم‌انداز در آمادگی سازمان‌ها برای رشد و تغییر به اثبات رسیده است (هاک^۶ و همکاران، ۲۰۱۶). اکثر نظریه‌های رهبری تأکید بر اهمیت برقراری ارتباطات و چشم‌انداز تأکید دارند این ارتباطات شامل ارائه پیام‌های مناسب در چشم‌انداز، درخواست بازخورد چشم‌انداز از افراد، ایجاد آمادگی برای تغییر و ایجاد انگیزه در افراد برای تحقق چشم‌انداز می‌باشد (هاک و همکاران، ۲۰۱۶). چشم‌انداز به یک آینده آرمانی و برنامه‌ای برای اینکه چگونه به آن حالت در آینده دست یابیم تمرکز دارد و به عنوان یک مؤلفه مهم رهبری مؤثر مورد توجه قرار گرفته است. یک چشم‌انداز قوی مدل‌های ذهنی را از وضعیت‌های سازمان در آینده ارائه می‌کند و باعث ایجاد واکنش‌های مؤثری در بین رهبران سازمان می‌شود (واتس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). چشم‌انداز باعث می‌شود تا رهبران آموزشی در مراکز آموزشی فعالیت‌های خود

¹ Management

² Leadership

³ Westley, F., & Mintzberg

⁴ Mansi

⁵ Kopaneva, I., & Sias

⁶ Haque

⁷ Watts

را در قالب مدل های ذهنی مشترک که بر مبنای چشم انداز ایجاد شده است متناسب و یکپارچه سازند که در نهایت این امر منجر به توسعه نقش این رهبران خواهد شد.

مهارت های رهبری به عنوان سومین عنصر شناسایی شده از شرایط علی مؤثر بر توسعه رهبری آموزشی در مراکز آموزش عالی بوده است. در تعاریف مدرن، رهبر کسی است که استعدادها، توانایی ها و مهارت های گوناگونی دارد و به منظور دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان بر زیردستانش تمرکز می کند تا با میل و علاقه و شور و شوق، انرژی فکری، عاطفی و جسمی خود را در یک تلاش هماهنگ بکار گیرند (باقری و همکاران، ۱۴۰۱). بر اساس دیدگاه رهبری توزیعی، رهبری همواره بر مهارت ها، صفات و رفتار رهبران فردی تمرکز دارد (جونز^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). نقش های مدیریتی، دیگر در برابر چالش های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (حسنی و نعمتی، ۱۳۹۴؛ راندی و همکاران، ۱۳۹۶). انتخاب رهبران آموزشی باید با توجه به مهارت های آنان صورت گیرد. لیتوود و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند که رهبران آموزشی باید دارای مهارت های مختلف از جمله برنامه ریزی، هدایت و کنترل کارکنان و دانشجویان دانشگاه باشند. رهبران آموزشی با استفاده از مهارت ها و تخصص خود، باید مشکلات را شناخته و برای حل آنها دانش کافی را به کار بگیرند. داشتن مهارت های رهبری باعث بهبود سطح بهره وری مراکز آموزش عالی خواهد شد.

بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش، چهارمین عنصر علی تأثیرگذار بر توسعه رهبری آموزشی در این پژوهش، سبک رهبری تعیین شد. بدون شک سبک رهبری در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است. استفاده از بهترین سبک رهبری منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. برای تحقق اهداف سازمان، رهبران با توجه به شرایط مکانی و زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود، سبک یا شیوه هایی را به کار میگیرند (وی و چن^۲، ۲۰۱۸). بر این اساس در مکتب رفتاری، سبک رهبری مطلوب جهان شمول، رد شده و سبک رهبری با توجه به موقعیت مشخص می شود (پاشازاده، ۱۳۹۳). با توجه به یافته های این پژوهش، پیشنهاد های کاربردی این پژوهش در خصوص راهکارهای مناسب برای توسعه رهبری آموزشی در مراکز آموزش عالی در استان فارس به صورت زیر ارائه شده است:

- ۱) دوره های مهارت آموزی به صورت ضمن خدمت برای رهبران آموزشی در دانشگاه برگزار شود.
- ۲) با برگزاری جلسات مشاوره ای برای اعضای سازمان، اعتماد و عزت نفس و همچنین اشتیاق شغلی ایجاد شود.
- ۳) از طریق برگزاری دوره های آموزشی، سمینارها و نشست های علمی به بررسی توسعه رهبری آموزشی پرداخته شود.
- ۴) می توان با بستر سازی مناسب برای کسب تجارب عملی موفق از طریق بازدیدها و شرکت در فرصت های مطالعاتی در خارج و داخل کشور به توسعه رهبری کمک کرد.

¹ Jones

² Wei & Chen

فهرست منابع فارسی

- احمدنور، یوسف (۱۳۷۸). فرهنگمدی و رهبری مدیریت ی: موهبتی تحقق نیافته"، ترجمه نیکو سرخوش، نشریه فراز، شماره ۱۲.
- اکرانی، محمود، کاشانی، وحید محسن، شعاعی، زهرا (۱۳۹۶). توسعه رهبری کار آموزشی در دانشگاه بر پایه خلق، انتشار و کاربرد دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۳۰ (۳): ۳۱-۶۰.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۴)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- بادللو، مدینه، میرزایی، وحید (۱۳۹۹). رابطه رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد موثر (مورد مطالعه: استانداری استان خراسان شمالی). فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۴۲)، ۹۳-۱۱۴.
- باقری توسناتی، حامد؛ پیاک نیا، مظاهر؛ کیلاشکی، جعفر؛ کیاکجوری، داوود، (۱۴۰۱). تاثیر مهارت های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس (مطالعه موردی: مدیران مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر). فصلنامه کنکاش مدیریت و حسابداری، دوره: ۲، شماره: ۱.
- رستمی، مهدی، آفازیارتی، علی، خوش کنش، ابوالقاسم، ملک شیخی، سمیه، (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و نقش آن در خودکارآمدی و اشتیاق کاری کارکنان دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹(۳۰)، ۲۸-۹.
- قربان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد (۱۳۹۵) طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی، دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره: ۵، شماره: ۱۱.
- کریمی موفقی، حسین، عمادزاده، علی، بحرینی طوسی، محمدحسین، درخشان، اکبر، صدیق بهزادی، شکرانه، دشتی رحمت آبادی، مرضیه، پوراسماعیل، فاطمه. (۱۳۸۸). بررسی نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی. افق توسعه آموزش علوم پزشکی، ۳(۴)، ۲۲-۲۹.
- متعبد، شورا و کرباسی، نغمه السادات، (۱۳۸۵)، بررسی رهبری در آموزش عالی توسط مدل چند اتصالی یوکل، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- محمدخانی، مهرانگیز؛ اسماعیل بلالی؛ اکرم محمدی (۱۳۹۲)، تأثیر عوامل سازمانی بر سطح اخلاق کار در میان کارکنان ادارات دولتی (مورد شهرستان خوانسار)، جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۴، شماره ۲، تیر ۱۳۹۲، صفحه ۱۶۳-۱۶۴.
- مرد، سیدمحمد، زین آبادی، حسن رضا، عبدالهی، بیژن، آراسته، حمید رضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۱۰۹-۱۲۸.
- مزاری ابراهیم، ابیلی خدایار، پورکریمی جواد، (۱۳۹۹). مدل ساختاری خودتوسعه ای رهبری مدیران دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۲)، ۴۳-۶۵.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۳)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات راه دان.
- میرسپاسی، ناصر، شکاری، غلامعباس. (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری. آینده پژوهی مدیریت، ۱۵(شماره ۱ (پیاپی ۵۶))، ۱-۱۴.

فهرست منابع انگلیسی

- Avery, G. C. (2018). *Becoming a Subject Matter Expert: 10 Essentials for Creating a Successful Career in Any Industry or Organization*. John Wiley & Sons.
- Avissar, I., Alkahr, I., & Gan, D. (2018). The role of distributed leadership in mainstreaming environmental sustainability into campus life in an Israeli teaching college: A case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(3), 518-546.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bellibas, M. S. (2014). A mixed-method approach to the exploration of principals' instructional leadership in lower secondary schools in Turkey: The principal and teacher perspectives. Michigan State University.
- Gibbs, G., Knapper, C., & Piccinin, S. (2008). Disciplinary and contextually appropriate approaches to leadership of teaching in research-intensive academic departments in higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 416-436.
- Glickman, carel&gordon , stephen. P & ross – Gordon ,jotiva(2007).*Supervision and instructional ledership*. Pearson instructional edition.
- Jeffery D. Houghton, Trudy C. DiLiello. (2011). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No. 3, 2010.
- Jill Mierke. (2013). Leadership development to transform a library. *Library Management* Vol. 35 No. 1/2, 2014 pp. 69-77.
- Miles, M. T. (2002). The relative impact of principal instructional and transformational leadership on school culture.
- Morton P. (2014), Preparing the next generation of academic chief nurse administrators. *Journal of Professional Nursing*,30: 279-280.