

بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران از دیدگاه مدیران و معلمان

حیدر تورانی، استادیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

امیر آقایی، کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

عبدالرحیم نوه ابراهیم، دانشیار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

* زینب صادقی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران از دیدگاه مدیران و معلمان است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۰-۹۱ است. این مطالعه به روش توصیفی-پیمایشی بر روی مدیران و معلمان ابتدایی شهر تهران انجام شد. ۱۵۰ نفر مدیر مدرسه ابتدایی و ۷۵۰ نفر معلم مدرسه ابتدایی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - چند مرحله‌ای انتخاب و بررسی شدند. ابزارهای تحقیق شامل دو پرسشنامه محقق ساخته بود: ۱- خودارزیابی مدیران از سبک رهبری خود و ۲- تعیین سبک رهبری مدیران. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فراوانی، درصد، انحراف معیار، آزمون تی و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که سبک غالب رهبری مدیران مدارس از دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی، سبک رهبری تحولی، و از دیدگاه معلمان، سبک رهبری آموزشی است. ضمناً بین سبک رهبری مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مدیران زن بیشتر به سبک رهبری تحولی گرایش دارند. همچنین تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه معلمان زن و مرد برای هر یک از سبک‌های رهبری مدیران مدارس وجود دارد ($P < 0/05$).

واژگان کلیدی: سبک رهبری، مدیران، مدارس ابتدایی، معلمان.

* نویسنده مسئول: Zeinab_sadeghi1291@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۱/۸/۱۵ و پذیرش مقاله: ۹۱/۱۱/۲۶

تحولات مدیریتی دو دهه اخیر و حضور سازمانها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز این نکته را یادآور می شود که مدیریت نیز مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. مدیران نه تنها باید محیط پیرامون خود را بشناسند، باید با اشراف به اصول و فنون و استفاده از ابزارهای مورد نیاز و متکی بر یک سبک خاص و متمایز سازمان خود را اداره کنند.

بنابراین، انتظار می رود اعمال مدیریت به تبعیت از هر یک از نظریه ها و سبک های رهبری، فرآیند ایجاد فکر نو و تبدیل آن به عمل را در حوزه مدیریتی تحت پوشش به گونه ای متفاوت تحت تأثیر قرار دهد. اعمال هر یک از سبک ها در فرآیند مدیریت به تبعیت از مبانی اعتقادی، محصول های متفاوتی بار خواهد آورد (Roberts & Corbet, 2009). از طرف دیگر، الزام سازمانها در مسیر تطبیق خود با تغییرات، محیط های کاری جدید را طلب می کند که محرک تغییرات و جریان های مستمر ارائه فکری جدید باشند (Stewart, 1994). همچنین، شناخت و تبیین سبک های رهبری مدیران واحدهای آموزشی (مدارس) و بررسی تفاوت در سبک های رهبری مورد استفاده مدیران زن و مرد، موضوع بااهمیتی است که در این بررسی بدان پرداخته شده است. به علاوه، پژوهش های بسیاری در زمینه اثربخشی سازمانها انجام گرفته است که بر نقش مدیر و سبک رهبری او در کارایی و اثربخشی سازمان تأکید می کنند (Zeinabadi & et al, 2009). مدیریت و رهبری قوی و بانگیزه در سازمان، سبب گسترش بیشتر مهارت ها، دانش و معلومات کارکنان و ارتقای هویت حرفه ای آنان می شود. مدیران سازمانها، باید بتوانند همه افراد و حتی جامعه پیرامونی را به همکاری و همیاری بطلبند و سازمان خود را به صورت مشارکتی رهبری کنند، میانجی گر تنش ها و برانگیزاننده و مشوق رشد

حرفه‌ای کارکنان و از همه مهم‌تر عامل تغییر و نوآوری در سازمان باشند (Bazargan, 2003).

تغییر موقعیت و انتظارات سازمان‌های امروزی اقتضا می‌کند که به نظریات مدیریت و سبک‌های رهبری و نقش مدیران به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر و تحول و بروز خلاقیت و نوآوری، بیشتر توجه شود. سازمانی که از سبک رهبری مشارکتی و نظریه سیستمی بهره می‌برد، نسبت به سازمانی که از سبک رهبری دستوری و نظریه کلاسیک پیروی می‌کند تأکید بیشتری بر نوآوری و بهتر شدن کیفیت کالاها و خدمات و تناسب بیشتر آن‌ها با نیازهای مصرف‌کننده و مشتری دارد (Stone & et al, 2004). نقش و جایگاه مدیران مدارس به مثابه ناظران آموزشی و افراد تأثیرگذار بر فرآیندهای مختلف آموزشی و تربیتی مدرسه در بهبود کیفیت مدرسه بر کسی پوشیده نیست. مدیران مدارس در واقع مدیر فرآیندهای مدرسه هستند و هم‌جهت کردن همه عوامل و عناصر درسی، آموزشی و تربیتی مدرسه از وظایف ذاتی و سازمانی آنان به شمار می‌آید. دانش، نگرش، صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، به‌ویژه روش‌ها و سبک‌های رهبری آنان در اداره مدرسه و امور کارکنان (معلمان)، آنان را در دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت و انجام بهتر وظایف‌شان یاری می‌دهد (Tourani, 2006).

واژه رهبری بیشتر شبیه واژه‌های آزادی، عشق و صلح است. همه انسان‌ها به طور ادراکی می‌دانند که هر یک از این واژه‌ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود احساس می‌کنند؛ ولی هر یک از این کلمات می‌تواند تعاریف مختلفی برای افراد مختلف داشته باشد. به محض این‌که آنان شروع به تعریف رهبری می‌کنند، درمی‌یابند که رهبری تعاریف مختلفی دارد (Howell, 2005). رهبری، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف است و سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های

مدیران ارا شامل می‌شود که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (Mosadeghrad, 2002). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی است (Perra, 2000). در تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان شده است (Alvani, 2003). برخی رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد دانسته‌اند که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.

از دیدگاه کونتز (۱۹۸۸)، رهبری عبارت است از فرآیندی مؤثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدف‌های تعیین‌شده تمایل یابند، به خصوص آنکه این هدف یک هدف مشترک عمومی هم باشد (Koontz, 1988). رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای تحقق هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (Rezaeian, 2006).

در این پژوهش بر اساس هدف آن، انواع سبک‌های رهبری بحث و بررسی شده که مشتمل است بر سبک‌های رهبری اقتضایی که خود چهار سبک دستوری، اقتناعی (تشویقی-استدلالی)، مشارکتی، تفویضی (Hersey & Blanchard, 2009 quoted from alagheband, 2009) را در بر می‌گیرد و سبک‌های رهبری آموزشی و تحولی که هر یک تأثیرات متفاوتی بر روند فرآیند یاددهی-یادگیری در مدارس دارند. سبک رهبری دستوری یا مستبدانه عمدتاً بر اساس نظرهای مدیر و تصمیمات او اداره می‌شود. این سبک از رهبری هر چند ممکن است در رسیدن به اهداف مشخص و مورد نظر

مدیریتی موفق باشد، رضایت کمتری را از طرف افراد خود جلب می‌کند (koyeer quoted from khoshnam & fahim, 2009). در این سبک که به شدت طرفدار کار است و به کارمند توجه چندانی ندارد، کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آن‌ها چه توقعی دارد و در این خصوص، دستورهای روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می‌شود. در این شیوه، تمام اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها در رهبر متمرکز می‌شود. براساس این نگرش، مدیر مختار است با توجه به سلیقه و میل خودش خط مشی تعیین کند، ساختار سازمان را بنیان نهد و در آن اصلاحات و تغییراتی پدید آورد. رهبری آمرانه یا فردمحور، دستورها را برای اجرا به زیردستان ابلاغ می‌کند. رهبر می‌پندارد نظرهای زیردستان، برپایه بی‌تجربگی و بی‌دانشی است و نمی‌تواند مشکلات موجود را حل کند. البته یکی از امتیازات سبک رهبری آمرانه، سرعت تصمیم‌گیری است؛ زیرا در این سبک، تنها مدیر است که تصمیم می‌گیرد چه باید کرد، البته همین امتیاز ممکن است به مثابه عاملی منفی موجب شود تا کارکنان، رضایت‌مندی خود را نسبت به رهبر از دست بدهند و با احساس عدم استقلال نسبت به اهداف سازمانی، به گونه‌ای بیتفاوت و منفعل عمل کنند (koyeer, 2009). در این سبک که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است، رهبر به مرئوسان خود اعتماد ندارد و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است. کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می‌آیند (Michel, 1998).

در سبک رهبری اقتاعی، مدیر در حد مطلوبی به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد. بسیاری از تصمیمات، در قالب چهارچوبی ازپیش تعریف شده، در سطوح پایین سازمان اتخاذ می‌شوند. برای ایجاد انگیزه از سازوکارهای تشویق و تنبیه استفاده می‌شود و

رابطه مافوق و کارمند یا کارگر، از جانب مافوق همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب کارمند یا کارگر همراه با ترس و احتیاط است (Likert, 1967).

در این سیستم (سبک رهبری اقتاعی) هدفگذاری در رأس سازمان صورت می‌گیرد و تصمیم‌های عمده نیز در رده‌های بالای سازمان اتخاذ می‌شوند ولی در فراگرد کنترل تا حدی تفویض اختیار وجود دارد. سازمان‌هایی غیررسمی نیز هستند، ولی در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت چندانی نشان نمی‌دهند. در این سیستم، عنصر اعتماد و اطمینان از نوع ارباب‌رعیتی، و انگیزش از طریق تنبیه و دادن پاداش بالقوه است، ارتباطات شکلی یک‌طرفه دارد و تعامل، از جانب کارکنان با احتیاط انجام می‌پذیرد. در سبک رهبری اقتاعی (متقاعدکننده)، رهبر بسیار کارمندگرا و وظیفه‌گراست و قوانین و مقررات مربوط به کارها و حمایت از کارکنان را تنظیم و اجرا می‌کند. در این سبک، تصمیم‌گیری بر عهده رهبر است و کارکنان (پیروان) مجریان بی‌چون و چرای اوامرند. (Alvani, 2003) به عبارت دیگر، در این سبک، رهبر به صورت همزمان به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می‌دهد. لذا در این سبک، ارتباطات میان رهبر و زیردستان دوستانه است و کارکنان برای انجام کار همواره در دسترس هستند. در این سبک، ضمن صدور دستورها از جانب مافوق، برای کارکنان توضیحات کافی هم داده می‌شود و ابزار مناسب برای حفظ شور و شوق کارکنان تشویق است (Rezaeian, 2006).

در سبک رهبری مشارکتی که بر مبنای درخت تصمیم‌گیری است، رهبر موقعیت خود را ارزیابی و بر اساس متغیرهای موقعیت، مسیرهای منتهی به راه‌کار را توصیه می‌کند. رهبری مشارکتی فرض را بر این قرار می‌دهد که فرآیندهای تصمیم‌گیری گروه، هسته مرکزی تمرکز گروه است (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

سرجیووانی (۱۹۸۹) به اهمیت گرایش مشارکتی اشاره می‌کند. این گرایش، کارکنان را گرد هم می‌آورد و فشارهای وارد بر مدیر مدرسه را کاهش می‌دهد.

در سبک رهبری تفویضی، رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور سازمان نمی‌کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود؛ زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند. نکته‌ای که در سازمان‌ها غالباً در خصوص رهبران مشاهده می‌شود این است که رهبران در اثر شرایط و تحت فشارهای محیطی با گروه کوچکی از زیردستان دست به ائتلاف می‌زنند و نوعی رابطه ویژه با آنان برقرار می‌کنند که سبب شکل‌گیری یک سازمان غیررسمی با محوریت رهبر می‌شود. در این حالت، اعضای این گروه مورد اعتماد رهبر خواهند بود و امتیازات ویژه‌ای خواهند داشت. در چنین شرایطی، سایر زیردستانی که در این حلقه قرار ندارند غیرخودی نامیده می‌شوند که از امتیازات خاص محروم هستند و رهبر وقت چندانی را صرف آن‌ها نمی‌کند. این موضوع سبب می‌شود که افراد عضو گروه نزدیکان رهبر عملکرد بسیار خوبی از خود نشان دهند و میزان رضایت‌مندی آن‌ها از رهبر در سطح بالایی باشد، لیکن این امر ممکن است موجب بروز تضاد و سرخوردگی در گروه غیرخودی و حتی ترک سازمان از سوی ایشان شود (فیضی، ۲۰۰۹).

رهبری آموزشی، سبکی بومی و خاص مدارس است و به‌ویژه مدیران مدارس را مخاطب قرار می‌دهد. رهبری آموزشی، بیش از آنکه بر طبیعت و منبع تأثیرگذاری تأکید داشته باشد، به جهت آن اهمیت می‌دهد. تأکید فزاینده بر مدیریت یاددهی و یادگیری به‌عنوان هسته مرکزی فعالیت‌های مؤسسات آموزشی باعث صحه گذاشتن بر این گرایش شده است. تعبیر بوش و گلاور (۲۰۰۳)، از رهبری آموزشی بر تدریس و یادگیری و رفتار مدرسان هنگام کار با فراگیران، متمرکز است. یادگیری فراگیر از طریق مدرسان به

عنوان هدف نفوذ رهبر انتخاب شده است (Sadeghi & Mohtashami, 2012). لی (۲۰۰۵)، برای اولین بار صحبت از سبک رهبری آموزشی به میان آورد و آن را عاملی بسیار مهم و بنیادی در اثربخشی مدرسه دانست. اهمیت این سبک در این سالها، به حدی رسید که آن را به عنوان سبکی مهم از سبک‌های رهبری مدیر در نظر گرفتند (Lee, 2005). البته ساوت ورث (۲۰۰۲) نیز بیان می‌کند که مدیریت آموزشی قویاً مربوط به یاددهی و یادگیری و شامل یادگیری حرفه‌ای معلمان در کنار رشد دانش‌آموزان است. بر اساس مؤلفه‌های این سبک، مدیر مدرسه باید معلمان را برای تدریس مطلوب و مؤثر بر یادگیری آماده کند و برای کمک به آن‌ها در عملکرد بهتر حضور داشته باشد و منابع و انگیزه‌های لازم برای اقدام مؤثر آن‌ها را در کلاس را فراهم‌آورد. اعمال این سبک، بیش از هر چیز، بهبود روش‌های تدریس و فعالیت‌های یاددهی - یادگیری را به دنبال دارد (Lee, 2005).

رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر سازمان علایق کارکنان را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به فرارفتن از منافع خویش و در نظر آوردن منافع گروه برانگیزاند (Stone, Gregory, Russell, Robert & Kathleen, 2003).

بوش (۲۰۰۸) سه مدل رهبری را معرفی می‌کند که اولین مدل، مدل رهبری تحولی است. در این سبک رهبری، فرض بر این است که تمرکز اصلی رهبری باید بر تعهدات و استعداد‌های اعضای سازمانی باشد، چون سطح بالاتری از تعهد به اهداف سازمانی و استعداد‌های بیشتر برای انجام این اهداف باعث تلاش بیشتر و در نتیجه بهره‌وری افزون‌تر می‌شود. لیت وود (۱۹۹۴) رهبری تحولی را با هشت بعد ایجاد چشم‌انداز، تعیین اهداف، فراهم کردن انگیزه ذهنی، ارائه حمایت فردی، الگوسازی بهترین اعمال و

ارزش‌های سازمانی، نشان‌دادن انتظارات بالا، ایجاد یک فرهنگ تولیدی در مدرسه و در نهایت توسعه ساخت‌هایی برای افزایش مشارکت در تصمیمات مدرسه تعریف می‌کنند. کالدول و اسپینکز (۱۹۹۲) اشاره می‌کنند که رهبری تحولی برای مدارس مستقل (خودگردان) ضروری است. مدل تحولی یک گرایش اصولی به مدیریت مدرسه است که بر فرآیندی که طی آن مدیران بر نتایج مدرسه اثر می‌گذارند، بیش از خود نتایج تأکید می‌کند. البته ممکن است از این مدل به عنوان یک وسیله برای کنترل معلمان انتقاد شود (Toonke Nejad, 2007). رهبری تحول‌آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و با انگیزش معنوی پیروان خود و عطف توجه ویژه به آنها، بر قلبشان نفوذ یافته آن‌ها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده را به پیروان خود ارائه می‌کنند (MotallebiAsl, 2007). رهبر تحول‌گرا چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن را بیان می‌کند (Oshagbemi, 2004). آنان با اعتماد به نفس و با خوش‌بینی عمل می‌کنند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهند، بر ارزش‌ها با اقدامات نمادین تأکید می‌ورزند، و در نقش الگویی هدایتگر، کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز توانمند می‌سازند (Stone & et al, 2004).

مایکل و دیگران^۱ (۲۰۰۰) در ارزشیابی رهبری آموزش عالی و علایم رهبری اثربخش در دانشگاه اوهایو، بر مبنای ویژگی‌های فردی رهبر اثربخش در سه حوزه مهم دانش رهبر، همکاری رهبر با مؤسسه خود و ارتباط رهبر نتیجه‌گیری کردند که سطح دانش، میزان نفوذ، کیفیت ارتباط و سطح درگیری در وظایف مدیریتی علایم معتبری از

1. Michel&et al

رهبری اثربخش فردی است (Ekrami, 2000). علاوه بر این رمزدن^۱ (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاه‌های استرالیا و نیوزیلند فهرستی از عوامل رهبری اثربخش دانشگاهی به شرح زیر ارائه می‌کند: رهبری آموزش، رهبری پژوهش، مدیریت مناسب و کارآ، راهبرد و چشم‌انداز، رهبری تحول و تشریک مساعی، توسعه و پیشرفت و مهارت‌های میان‌فردی (Navehebrahim & et al, 2003).

نتایج تحقیقی که توسط جونز و لوک (۱۹۹۶)، انجام گرفت، بیانگر این واقعیت بود که در واحدهایی که سبک رهبری از نوع مشارکتی را اجرا می‌کردند، سطح بالایی از همبستگی و سطح پایینی از استرس شغلی بین کارکنان وجود داشت.

استاگدیل (۱۹۸۴) و فیدلر و گارسیا (۱۹۸۷) طی دو تحقیق جداگانه که یکی به منظور شناخت دقیق‌تر ویژگی‌های مشترک رهبران موفق و دیگری به منظور تعیین همبستگی بین موفقیت یک رهبر واحد با یک سبک واحد در وضعیت‌های مختلف رهبری انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که موفقیت رهبر در یک وضعیت رهبری لزوماً به معنای موفقیت او در وضعیت‌های دیگر رهبری نیست.

گوردزونند و فرجادی‌نژاد و فردوسی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین؛ رویکردی نوین در سازمان‌های موفق» به این نتیجه رسیدند که مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش‌اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مد نظر قرار دهند. قبادی (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی رابطه رضایت شغلی دبیران با سبک‌های رهبری» نشان داد که سبک رهبری به عنوان یکی از متغیرهای مهم در سازمان،

رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر این تأثیرات مثبت باشد، موجب ایجاد علاقه‌مندی به کار و رضایت شغلی و در نهایت اثربخش بودن سازمان می‌شود.

باقری و زارعی متین (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سبک رهبری مربیان فوتبال با میزان تحلیل‌رفتگی بازیکنان و ارائه الگو» به این نتیجه رسیدند که به طور کلی ۵۰٪ از مربیان دارای سبک رهبری رابطه‌مدار، ۳۱٪ تلفیقی و ۱۸٪ وظیفه‌مدار بودند. تحلیل‌رفتگی ۴۰٪ از بازیکنان بالاتر از میانگین بود. بین سبک رهبری وظیفه‌مدار مربیان با تحلیل‌رفتگی بازیکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت.

ناظم (۱۳۸۴) بر اساس نتایج پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی رهبری اثربخش از طریق جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸» بیان می‌کند که بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و رهبری اثربخش رابطه وجود دارد.

نوربخش و محمدی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیأت علمی» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری غالب مدیران، سبک رهبری استدلالی است و سبک‌های مشارکتی، دستوری و تفویضی به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفتند. بر اساس تحقیقی که با عنوان «رابطه سبک‌های رهبری و خلاقیت با میزان اثربخشی مدیران تربیت بدنی و علوم ورزشی» انجام شده است، اثربخشی مدیران با سبک‌های رهبری انتخابی و خلاقیت و نوآوری ارتباط دارد و نیز ارتباط معنی‌داری در تعامل بین متغیرهای تحقیق مشاهده شده است (Ameri, 2002).

اصلاخانانی (۱۳۷۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی و توصیف رابطه موجود بین سبک‌های مختلف رهبری با رضایت شغلی از دیدگاه استادان ورزش دانشگاه‌های کشور» بیان می‌کند که بین رفتارهای رهبری استدلالی و مشارکتی با رضایت شغلی رابطه

مثبت و معنی‌دار آماری وجود دارد. درحالی که این رابطه بین سبک‌های رهبری دستوری و تفویضی با رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی، بسیار کم، منفی و غیراثربخش است. تحقیق دیگر انجام‌یافته در سال ۱۳۷۷ در دانشگاه تربیت معلم توسط حسن‌پور (۱۳۷۷)، حاکی از آن است که در مدارس ابتدایی دولتی اردبیل در موقعیت‌های رهبری مطلوب و نسبتاً مطلوب رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری مدیر و اثربخشی مدرسه وجود ندارد. لذا مفروضات نظریه اقتضایی فیدلر تقریباً با وضعیت مدارس جامعه آماری این پژوهش مطابقت ندارد.

از مشکلات و خلأهای آموزش و پرورش در حوزه مدیریت آموزشی، چگونگی شناسایی سبک‌های رهبری مدیران مدارس و تأثیر و نقش آن بر فرآیندهای آموزشی مدرسه است، اما تا کنون اقدام جدی و اساسی در این زمینه انجام نگرفته است. اهتمام به این موارد از یک طرف و نیاز نظام آموزشی فعلی کشور از طرفی دیگر، اهمیت پرداختن به شناسایی و تعیین سبک‌های رهبری مدیران مدارس را در مدرسه ضروری می‌سازد. بر این اساس، با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری و تأثیرات آن‌ها بر بلوغ سازمانی، بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس از جمله موضوعات مهمی است که همواره مبنای فکری صاحب‌نظران و پژوهشگران موضوعی بوده است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی نوع سبک‌های رهبری مدیران مدارس از دیدگاه مدیران و معلمان انجام شده است و در این باره سئوالات زیر مطرح می‌شود:

- ۱- سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران و معلمان کدام‌اند؟
- ۲- آیا تفاوت معنی‌داری بین سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی وجود دارد؟

۳- آیا تفاوت معنی‌داری در سبک‌های رهبری مدیران مدارس از دیدگاه معلمان زن و مرد وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش حاضر، در حیطه پژوهش‌های توصیفی و از نوع پیمایشی است. در این مطالعه دو نوع جامعه آماری، بررسی شده است.

الف. مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران که در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ مشغول به خدمت هستند.

ب. معلمان پایه‌های اول تا پنجم و سایر معلماتی که در مدارس ابتدایی شهر تهران با عناوین مختلف (مانند مربی پرورشی، ورزش، بهداشت و...) در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ خدمت می‌کنند. برای نمونه‌گیری، از روش خوشه‌ای-چندمرحله‌ای استفاده شده است. بدین منظور، از بین مناطق ۲۲ گانه آموزش و پرورش شهر تهران با در نظر گرفتن توزیع جغرافیایی، ۵ منطقه آموزشی انتخاب شد. پس از انتخاب مناطق، از هر منطقه آموزش و پرورش، تعداد ۳۰ مدرسه ابتدایی-۱۵ مدرسه پسرانه و ۱۵ مدرسه دخترانه-انتخاب و مشخص شد. در این فرآیند، از هر مدرسه ۱ مدیر و ۵ معلم (به صورت تصادفی) انتخاب شدند که حجم نمونه مدیران مورد مطالعه برابر ۱۵۰ نفر و حجم نمونه معلمان ۷۵۰ نفر شد. از ۱۵۰ برگه آزمونی که بین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران توزیع شد تعداد ۱۴۱ برگه آزمون تکمیل و جمع‌آوری شد و از ۷۵۰ پرسش‌نامه بین معلمان مدارس که آزمون برای مدیران همان مدارس اجرا شده بود توزیع گردید. در نهایت، تعداد ۷۰۲ پرسش‌نامه تکمیل و جمع‌آوری شد. از مجموع ۱۴۱ مدیر مدرسه شرکت‌کننده در آزمون نگرش سنج ترستون در این طرح تحقیقاتی، ۱۲۴ نفر، زن و ۱۷ نفر نیز مرد بودند. همچنین ۲۹ نفر از آنان، دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و پایین‌تر، ۹۵ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۱۷ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و

بالتر بودند و اینکه ۸ نفر از مدیران شرکت‌کننده در این طرح تحقیقاتی دارای سابقه خدمتی ۱ تا ۱۰ سال، ۲۹ نفر دارای سابقه خدمتی ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۰۴ نفر هم دارای سابقه خدمتی ۲۱ تا ۳۰ سال بوده‌اند. نکته دیگر اینکه از مجموع ۷۰۲ نفر نمونه آماری پاسخ‌دهنده به پرسشنامه تعیین سبک رهبری مدیران مدارس (معلم مدارس)، ۶۱۹ نفر زن و ۸۳ نفر نیز مرد بودند. ۶۷ نفر از معلمان دارای مدرک دیپلم، ۲۹۹ نفر فوق دیپلم، ۳۲۲ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۱۴ نفر نیز دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر بودند و سرانجام ۹۱ نفر از شرکت‌کنندگان (معلمان مدارس) در این طرح تحقیقاتی دارای سابقه خدمتی ۱ تا ۱۰ سال، ۲۲۹ نفر ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۳۸۲ نفر هم دارای سابقه خدمتی ۲۱ تا ۳۰ سال بوده‌اند.

ابزارهای تحقیق شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته بود: الف- خود ارزیابی مدیران از سبک رهبری خود و ب- تعیین سبک رهبری مدیران.

برای خودارزیابی مدیران از سبک رهبری خود از مقیاس نگرشی ثرستون استفاده شد. بدین منظور، ابتدا تعدادی گویه کوتاه، دقیق و مرتبط با ماهیت و مؤلفه‌های هر یک از سبک‌های رهبری شش‌گانه مورد بحث در این پژوهش تهیه شد. سپس گویه‌ها در مقیاسی بر روی طیفی بین ۱ تا یازده ۱۱ از کمترین تا بیشترین ارزش تنظیم شدند. برای ارزش‌گذاری گویه‌ها که روایی آن با استفاده از روش روایی محتوایی به دست آمده از نظرهای متخصصان، صاحب‌نظران، مدیران و منابع موجود در زمینه سبک‌های رهبری، استفاده شد. همچنین ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ (یعنی همسانی درونی) برابر با ۰/۸۳ تعیین شد. سپس برای تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان موضوعی و مدیران مدارس اجرا و در نهایت بر اساس نتایج آن، ارزش نهایی گویه‌های

مرتبط با هریک از سبک‌های رهبری تعیین گردید که شامل ۶ سبک رهبری و ۱۳۸ گویه به شرح زیر بوده است:

سبک رهبری تحولی شامل ۲۷ گویه، سبک رهبری آموزشی ۲۵ گویه، سبک رهبری دستوری ۲۴ گویه، سبک رهبری اقتاعی ۱۴ گویه، سبک رهبری مشارکتی ۲۸ گویه و سبک رهبری تفویضی ۲۰ گویه است. در نهایت به منظور تعیین سبک رهبری مدیران از دیدگاه خود آنان در «مقیاس نگرش سنج ترستون» با گزینه‌های انتخابی بلی/ خیر که هر کدام متضمن ارزش خاص گویه مورد نظر بودند تنظیم و اجرا گردید.

ب) برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پیرامون شناسایی و تعیین سبک رهبری مدیران مدارس از دیدگاه معلمان در این تحقیق از پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای لیکرت که تمامی گویه‌های آن برگرفته از گویه‌های پرسشنامه بخش الف این بحث و روایی آن مشخص بوده است، استفاده شد. پرسشنامه مذکور شامل ۱۳۸ گویه و با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بوده است.

در ادامه، برای تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه تعیین سبک رهبری مدیران از دیدگاه معلمان مدارس از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب مذکور به میزان ۰/۹۱ بود که مؤید وجود پایایی مناسب ابزار پژوهش است. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با آزمون‌های آماری فراوانی، درصد، انحراف معیار، آزمون تی و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش:

سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران و معلمان کدام‌اند؟

مدیریت بر آموزش سازمانها

بر اساس امتیازات حاصل شده، رتبه‌بندی سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران و معلمان در قالب جداول ۱ و ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۱: رتبه‌بندی سبک‌های رهبری مدیران مدارس از دیدگاه مدیران مدارس

رتبه	میانگین ارزش وزنی	درصد فراوانی	فراوانی (تعداد مدیر)	عنوان سبک
یکم	۹۱/۶۹	۱۷.۳۶	۵۱	سبک تحولی
دوم	۹۰/۲۲	۲۱.۳۱	۴۴	سبک آموزشی
سوم	۸۸/۳۵	۸۶.۱۹	۲۸	سبک مشارکتی
چهارم	۷۱/۹۵	۰۹.۷	۱۰	سبک تفویضی
پنجم	۴۹/۶۳	۲۶.۴	۶	سبک اقناعی
ششم	۴۶/۶۰	۴۲.۱	۲	سبک دستوری

همچنان‌که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، سبک رهبری تحولی با ۱۷.۳۶٪، سبک رهبری آموزشی با ۲۱.۳۱٪، سبک رهبری مشارکتی با ۸۶.۱۹٪، سبک رهبری تفویضی با ۰۹.۷٪، سبک رهبری اقناعی با ۲۶.۴٪ و سبک رهبری دستوری با ۴۲.۱٪ در رتبه‌های اول تا ششم قرار گرفته‌اند. همچنین، برای تأیید مجدد فراوانی‌ها و درصد‌های فراوانی به‌دست‌آمده، از میانگین ارزش‌های وزنی استفاده شد. همچنان‌که ملاحظه می‌شود، بیشترین ارزش وزنی برای سبک رهبری تحولی و کمترین ارزش وزنی مربوط به سبک رهبری دستوری است. در نهایت بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از نمایه رتبه‌بندی فراوانی و ارزش‌های وزنی، امتیازات حاصل از خودارزیابی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، سبک رهبری تحولی، با ۵۱ نفر فراوانی ۱۷.۳۶٪ و ارزش وزنی به میزان ۹۱.۶۹٪ در رتبه اول قرار گرفت.

جداول ۲ و ۳ سبک رهبری مدیران را از دیدگاه معلمان مدارس نشان می‌دهد. بیشترین میانگین حاصل مرتبط با سبک رهبری آموزشی و کمترین میانگین حاصل شده برای سبک رهبری دستوری (آمرانه) است. این نتیجه در جدول ۲ برای سبک‌های شش‌گانه به ترتیب میانگین‌های حاصلشده، از طریق آزمون «فریدمن» رتبه‌بندی و به تصویر کشیده شده است.

جدول ۲: نمایه رتبه‌بندی سبک‌های رهبری بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	سبک‌های رهبری
5.47	سبک آموزشی
4.44	سبک تحولی
4.20	سبک مشارکتی
2.86	سبک تفویضی
2.51	سبک اقتاعی
1.51	سبک دستوری

جدول ۳: نمایه نتایج آزمون خی ۲

702	تعداد
2167.981	مقدار خی 2
5	درجه آزادی
0.000	Sig

بر اساس نتایج جدول ۳، ۷۰۲ نفر، مقدار آماره خی ۲، ۲۱۶۷.۹۸۱ در سطح اطمینان ۰.۰۵ (درجه آزادی ۵ و $Sig = 0.00$) معنادار بوده و لذا میانگین رتبه‌های سبک‌های شش‌گانه یکسان است. از این رو، به استناد رتبه‌بندی انجام‌شده در نمایه فوق بر اساس آزمون فریدمن، مشاهده می‌شود که سبک رهبری آموزشی مشاهده شده در نحوه مدیریت و عملکرد مدیران مدارس از دیدگاه معلمان، با کسب میانگین رتبه‌ای ۴۷.۵، در

مدیریت بر آموزش سازمانها

رتبه اول و سبک رهبری دستوری با میانگین رتبه‌ای ۱. ۵۱ در پایین‌ترین جایگاه رتبه‌ای ارزیابی شده است.

به عبارت دیگر، بر اساس نتایج حاصل از دیدگاه معلمان، سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بیشتر با مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی سازگاری و مطابقت دارد. در حالی که مدیران مدارس در خودارزیابی سبک رهبری خود را سبک رهبری تحولی برگزیده‌اند.

سؤال دوم پژوهش:

آیا تفاوت معنی‌داری بین سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی وجود دارد؟

جدول ۴: نمایه مقایسه‌ای نتایج حاصل از خودارزیابی مدیران مدارس به تفکیک جنسیت

رتبه سبک	درصد	فراوانی	سبک رهبری	جنسیت
۱	۳۷٪	۴۶	تحولی	مدیر زن
۲	۲۹٪	۳۶	آموزشی	
۶	۲٪	۲	دستوری	
۵	۴٪	۵	اقتناعی	
۳	۲۲٪	۲۷	مشارکتی	
۴	۶٪	۸	تفویضی	
	-	۱۲۴	کل	
۲	۲۹٪	۵	تحولی	مدیر مرد
۱	۴۷٪	۸	آموزشی	
۵	۰	-	دستوری	
۴	۶٪	۱	اقتناعی	
۴	۶٪	۱	مشارکتی	
۳	۱۲٪	۲	تفویضی	
	-	۱۷	کل	

نمایه فوق، فراوانی و درصد فراوانی سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد را نشان می‌دهد و ملاحظه می‌شود که از بین مدیران زن شرکت‌کننده در پژوهش حاضر، تعداد ۴۶ نفر (معادل ۳۷٪ از کل) سبک رهبری تحولی را به عنوان سبک رهبری خود در مدرسه انتخاب و اعلام کرده‌اند. همچنین از ۱۷ نفر مدیر مرد، تعداد ۸ نفر (معادل ۴۷٪)، سبک رهبری آموزشی را به عنوان سبک رهبری خود در مدرسه اعلام نموده‌اند که این نشانگر وجود تفاوت در سبک‌های منتخب از سوی مدیران زن و مرد است. به عبارت دیگر، مدیران زن تمایل بیشتری به استفاده از مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی در اداره مدرسه دارند.

۳- آیا تفاوت معنی‌داری برای سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان زن و مرد وجود دارد؟

جدول ۵: نتایج آزمون تی مستقل برای سبک‌های رهبری شش‌گانه از دیدگاه معلمان بر

اساس جنسیت

سبک رهبری تحولی						
جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	Sig
زن	619	4.12	۶۶۸.۰	۷۰۰	-2.45	0.015
مرد	83	4.30	۵۷۷.۰			
سبک رهبری آموزشی						
زن	619	4.32	.609	700	-1.98	.048
مرد	83	4.46	.540			
سبک رهبری دستوری						
زن	619	2.86	.585	700	-2.91	.004
مرد	83	3.06	.700			
سبک رهبری اقناعی						

مدیریت بر آموزش سازمانها

زن	619	3.41	.510	700	-3.76	.000
مرد	83	3.64	.515			
سبک رهبری مشارکتی						
زن	619	۰۳.۴	.574	700	-3.08	.002
مرد	83	۲۳.۴	.531			
سبک رهبری تفویضی						
زن	619	3.60	.550	700	-3.92	.000
مرد	83	3.85	.536			

مطابق نتایج حاصل از جدول ۵ آزمون تی مستقل برای سبک رهبری تحولی در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) بر اساس جنسیت در زمینه سبک رهبری تحولی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۲. ۴۵-) در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار بوده و این بدان معنی است که میان دیدگاه‌های معلمان مرد و زن در خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، تفاوت معناداری وجود دارد.

همچنین بر اساس نتایج حاصل از جدول آزمون تی مستقل برای سبک رهبری آموزشی در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) بر اساس جنسیت در زمینه سبک رهبری آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۱. ۹۸-) در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است و چنین استنباط می‌شود که میان دیدگاه مردان و زنان در خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی تفاوت معناداری وجود دارد.

مبتنی بر نتایج حاصل از جدول آزمون تی مستقل برای سبک رهبری دستوری در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) بر اساس جنسیت در زمینه سبک رهبری دستوری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۲. ۹۱-) در سطح

اطمینان ۰.۹۵ معنادار است و چنین استنباط می‌شود که میان دیدگاه مردان و زنان در خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری دستوری تفاوت معناداری وجود دارد.

همین‌طور، این مورد درباره سبک رهبری اقتناعی نیز صادق است؛ چراکه بر اساس یافته‌های حاصل از جدول آزمون تی مستقل برای سبک رهبری اقتناعی در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) براساس جنسیت در زمینه سبک رهبری اقتناعی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۳.۷۶-) در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است؛ یعنی میان دیدگاه مردان و زنان در خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری اقتناعی تفاوت معناداری وجود دارد.

مطابق نتایج حاصل از جدول آزمون تی مستقل برای سبک رهبری مشارکتی در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) براساس جنسیت در زمینه سبک رهبری مشارکتی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۳.۰۸-) در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است و چنین استنباط می‌شود که میان دیدگاه مردان و زنان در خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی تفاوت معناداری وجود دارد.

سرانجام این موضوع برای سبک رهبری تفویضی نیز بررسی و تأیید شد. مطابق نتایج حاصل از جدول آزمون تی مستقل برای سبک رهبری تفویضی در خصوص مقایسه دیدگاه معلمان (نمونه مورد مطالعه) براساس جنسیت در زمینه سبک رهبری تفویضی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، مقدار آماره تی (۳.۹۲-) در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است. از این رو، می‌توان گفت میان دیدگاه مردان و زنان معلم در

مدیریت بر آموزش سازمانها

خصوص عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری تفویضی تفاوت معناداری وجود دارد.

در مجموع می‌توان بیان کرد در تعیین و تشخیص سبک‌های رهبری مدیران مدارس براساس نتایج حاصل از آزمون تی مستقل در همه سبک‌های رهبری شش‌گانه، بین دیدگاه مردان و زنان تفاوت معنادار است و بر اساس نتایج حاصل، معلمان مرد نسبت به معلمان زن، میانگین‌های بیشتری را در همه سبک‌های شش‌گانه رهبری برای مدیران خود قایل شده‌اند. از این رو، اختلاف در میانگین‌های آزمون تی مستقل می‌تواند دلیل قانع‌کننده‌ای برای تأثیر جنسیت در انتخاب سبک رهبری از جانب معلمان برای مدیران ذی‌ربط باشد.

این موضوع - تأثیر جنسیت در انتخاب سبک رهبری مدیر از جانب معلمان زن و مرد- در نمایه ذیل (جداول ۶، ۷، ۸ و ۹) برای تمامی سبک‌های شش‌گانه به ترتیب میانگین‌های حاصل شده، از طریق آزمون «فریدمن» به تفکیک جنسیت معلمان شرکت‌کننده در آزمون، رتبه‌بندی و به تصویر کشیده شده است.

جدول ۶: نمایه رتبه‌بندی دیدگاه‌های معلمان زن در خصوص سبک‌های رهبری

مدیران بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	سبک‌های رهبری
5. 50	سبک آموزشی
4. 43	سبک تحولی
4. 21	سبک مشارکتی
2. 85	سبک تفویضی
2. 50	سبک اقناعی
1. 51	سبک دستوری

جدول ۷: نتایج آزمون خی دو دیدگاه‌های معلمان زن در خصوص سبک‌های رهبری

مدیران

619	تعداد
1932. 12	مقدار خی 2
5	درجه آزادی
0. 00	Sig

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن در خصوص سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان زن همان مقطع (۶۱۹ نفر)، مقدار آماره خی ۲ (۱۲. ۱۹۳۲) در سطح اطمینان ۰. ۹۵ (درجه آزادی ۵ و $Sig = 0. 00$) معنادار است. بنابر این، میانگین رتبه‌های سبک‌های شش‌گانه یکسان است.

جدول ۸: نمایه رتبه‌بندی دیدگاه‌های معلمان مرد در خصوص سبک‌های رهبری مدیران

بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	سبک‌های رهبری
5. 27	سبک آموزشی
4. 50	سبک تحولی
4. 17	سبک مشارکتی
2. 98	سبک تفویضی
2. 59	سبک اقتاعی
1. 49	سبک دستوری

جدول ۹: نتایج آزمون خی دو دیدگاه‌های معلمان مرد در خصوص سبک‌های

رهبری مدیران

83	تعداد
237.38	مقدار خی 2
5	درجه آزادی
0.00	Sig

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن در خصوص سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان مرد همان مقطع (۸۳ نفر)، مقدار آماره خی ۲ (۳۸.۲۳۷) در سطح اطمینان ۰.۰۹۵ (درجه آزادی ۵ و $Sig = 0.00$) معنادار است و بنابر این، میانگین رتبه‌های سبک‌های شش‌گانه یکسان است؛ یعنی میانگین‌های رتبه‌ای اختصاص یافته به سبک‌های شش‌گانه مورد استفاده مدیران از جانب معلمان زن و مرد همان مدارس نیز یکسان نیستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که از میان سبک‌های شش‌گانه رهبری، سبک رهبری آموزشی از دیدگاه معلمان مدارس و سبک رهبری تحولی از دیدگاه مدیران مدارس، استفاده شده است. همچنین یافته‌های تحقیق حاضر با بخشی از یافته‌های پژوهش‌های لی^۱ (۲۰۰۵)، اوشاگبمی^۲ (۲۰۰۴)، کویر^۳ (به نقل از خوشنام و فهیم، ۲۰۰۹)، بوش و گلاور (به نقل از صادقی و محتشمی، ۲۰۱۲)، بوش (۲۰۰۳)، استون و همکاران، ۲۰۰۳،

-
1. Lee
 2. Oshagbemi
 3. Ann. e. koyeer

ساوت ورت^۱ (۲۰۰۲)، مایکل و همکاران^۲ (به نقل از اکرامی، ۲۰۰۱)، هاوول^۳ (۲۰۰۵)، رمزدن^۴ (۱۹۹۸)، گودرزوند، فرجادی نژاد و فردوسی (۱۳۸۹)، تونکه‌نژاد (۱۳۸۶)، مطلبی اصل (۱۳۸۶)، رضاییان (۱۳۸۳)، مصدق راد (۱۳۸۱) همسویی دارد. مهمترین ویژگی عصرکنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌شدن و تغییرات فزاینده سازمانی، تکنولوژیکی و... است. موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به‌ویژه رهبری سازمان‌هاست. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش سازنده نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به مثابه سیستم در نظر گیرند و با این نگرش به راهبری آن پردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات سازمان انتخاب کنند. بنابراین، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص و افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

از آنجایی که نظام آموزش و پرورش کشور بر اساس اسناد تحولی در حال به‌پوی و حرکت به سوی استقرار نظام جدید آموزشی است، این پژوهش کمک می‌کند تا نظام نوین تربیت رسمی و عمومی کشور در پیشبرد این تحول عظیم، از نتایج آن بهره‌مند شود و در زمینه به‌کارگیری سبک‌های مناسب رهبری از جانب مدیران مدارس اقدام کند. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که مدیران مدارس ابتدایی ضمن آشنایی و بهره‌گیری از سبک رهبری آموزشی به سبک رهبری تحولی گرایش دارند و علاقه‌مند به

1. South worth
2. Michel&etc
3. Howell
4. Ramsden

دریافت فنون و مهارت‌های مورد نیاز برای بهره‌گیری از سبک رهبری تحولی و تلفیق آن با سبک رهبری آموزشی هستند. در همین خصوص، سیستم آموزش و پرورش می‌تواند مبتنی بر مؤلفه‌های زیرنظام رهبری و مدیریت (برگرفته از سند ملی آموزش و پرورش کشور)، زمینه‌های لازم برای زوال تدریجی رهبری آموزشی و رواج پارادایم رهبری تحولی را نزد مدیران مدارس، فراهم کند. لذا حمایت از مدیران تحول‌گرا و نواندیش در فرآیند تعلیم و تربیت، تسهیل‌کننده و یاریگر بسیاری از برنامه‌ها و فعالیت‌های نوین در راستای موفقیت آموزش و پرورش کشور خواهد بود. از این روی، در به ثمر رسیدن یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

– سیستم آموزش و پرورش در راستای زیرنظام رهبری و مدیریت از سند ملی آموزش و پرورش، زمینه‌های لازم برای زوال تدریجی رهبری آموزشی به سوی رهبری تحولی را رفته‌رفته فراهم کند.

– ابزارهای رهبری آموزشی و تحولی نظیر رهبری چندعاملی، رهبری نوگرا و... در نظام آموزش و پرورش، هنجاریابی و تبیین شوند.

– ابزارهای سنجش ادراکات نگرشی مدیران و معلمان از معرفه‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و تحولی متناسب با وضعیت بومی نظام نوین آموزش و پرورش، بر اساس اسناد مصوب فرادستی طراحی، تولید و هنجاریابی شوند.

– شاخصه‌ها و نشانگرهای سبک رهبری آموزشی و تحولی و بررسی چگونگی بروز و ظهور این نشانگرها در عملکرد مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی، شناسایی و معرفی شوند.

- شرایط و نتایج فردی و سازمانی حاصل از به‌کارگیری سبک رهبری آموزشی و تحولی در مدارس به گونه‌ای مؤثر و مدیریتی مقایسه شوند و نتایج آن در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در اختیار قرار گیرند.
- باورهای بنیادین در توسعه مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و تحولی در میان مدیران و معلمان و سایر کارکنان مدارس، گسترش و تعمیق یابد.
- در جهت نهادینه کردن مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و سبک رهبری تحولی از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی مدارس، اقدامات لازم انجام پذیرد.
- عملکرد آموزش و پرورش (به‌ویژه در حوزه مدرسه) با استناد به مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و سبک رهبری تحولی و استفاده از آن‌ها بازشناسی و آسیب‌شناسی گردند و عوامل مؤثر بر توسعه و گسترش سبک مورد نظر شناسایی و معرفی شوند.
- مطالعه تطبیقی دستاوردهای کشورهای موفق در زمینه تربیت مدیران با عملکرد رهبری تحول‌گرا و مقایسه آن با سیاست‌های تحول بنیادین و بومی‌سازی و عملیاتی کردن آن در سطوح مختلف نظام آموزشی کشور انجام شود.
- محتواهای متناسب با مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و سبک رهبری تحولی برای ارائه در آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و معلمان مدارس تولید شود.
- آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و معلمان مدارس با نشانگرها و مؤلفه‌های سبک رهبری آموزشی و سبک رهبری تحولی، متناسب‌سازی شوند.

References

- Alvani, Seyed Mehdi, (2003). *General Management*. Tehran: Ney publications.
- Ameri, Hassan. (2002). The relation between leadership and innovation styles with physical education managers' effectiveness power.
- Aslankhani, Mohammadali, (2001). The study of relation of different leadership styles with occupation satisfaction from State sport teachers. *Movement*. no. 5, pp.p 63-85.
- Bazargan , Zahra. (2002), Educational Management Modern Procedures, *scientific – research magazine of Psychology and Education Sciences*, year 33, vol. 2, pp. 109-130
- Bagheri, Ghodratollah and Zarei Matin Hasan (2006). The relation between football coaches leadership style and rate of players' loosing. Submitting the *pattern, management culture magazine*. Autumn , vol. 10.
- Bush, Tony. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration Leadership*. 36 (2): 288-271.
- Ekrami Mahmoud, (2000), *Compilation of mathematic pattern for efficient leadership in public universities according to organizational atmosphere dimensions and principals characteristics*, Doctoral dissertation, Educational Management major, Islamic Azad University, Science and Research Unit.
- Feizi, Tahereh. (2009) *fundamentals of organization and management*. Tehran: Payame Noor University publication .
- Fiedler, F. E. , & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

- Ghobadi, Zahra. (2009) *The study of relation of leadership styles with high school teachers occupation satisfaction*, Ministry of education Karaj.
- Goudarzvand, Mehrdad; Farjadinejan, zaeimeh; Ferdosi, Samira (2010). Transformational leadership; modern approach in success organizations. Available from: [www. SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com) {2012/8/3}
- Hassanpoor, toofigh. (1999). Managers leadership styles and school effectiveness based on Fiedler necessity theories.
- Hersi, Paul. And Kont Blanchard. (2009). *Organizational behaviour management, human resource application*. Translated by Ali Alagheband , Amir kabir publication.
- Howell J. M. , Shamir B. (2005). *The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences*; Academy of Management Review, Vol. 30 No. 1, pp. 96-112.
- Jones C. B. and Leveck M. L (1996). The nursing practice environment staff retention and quality of care, *Research in Nursing and Health*, 19 (4): 331-43.
- Koontez , Harold & Others. (1998). *Management*. 8th ed , New York: Mc Graw -Hill.
- koyeer, Ann. e. (2009). *The leadership in organisations*. Ebrahim Khoshnam, Hassan Fahim Davin (translator) Alast Bank Publication.
- Lee. Y. Y. (2005). Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment. Unpublished doctoral dissertation. Fordham University.

- Leithwood, K. , Jantzi, D. , & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Open University Press. Buckingham, Philadelphia, PA.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring, *Educational Administration Quarterly*. 30 (4): 495-518.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York; Mc Graw-Hill.
- Micheal, Trans. R. (1999). *People in Organiztions, background of organizational behaviours*. translated by Hossein Shekarkan, Tehran: Roshd publications.
- Mosadeghrad, Alimohammad. (2003). *Generalities of Health Treatment Services Management*. 3th edition. Tehran, Dibagaran publications
- Motallebi Asl, Samad. (2008). Evolutionary leadership in organizations a model infected by environment, *Tadbir Magazine*, 18th ed.
- Nazem, Fatah. (2006). Predicting of effectiveness leadership through organizational atmosphere. Managers' personal characteristics, in Islamic Azad Universities branches, region 8, *Danesh and Pazhoohesh magazine in psychology*, Autumn, Vol. 25
- Nourbakhsh, Mahvash; Mohammadi, Sardar. (2004). Examination the relationship between leadership style with sources of power from faculties' view, *HARKAT journal* No. 19. pp. 109-124 .
- Oshagbemi, Titus. (2004). Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, *Employee Relation Journal*, vol 26 , no 1, pp 2-14.

- Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*, 24 (2) 6 -65.
- Raloh stahgsill. Personal Factors Associated with LeaderShip, *Journal of Applied Psychology*, (Journal 1984), pp. 35-71.
- Ramzdan, Paul. (2004). *leadership learning in higher education*. Navehebrahim & colleagues (Trans). Institute of research and planning in higher education, and Dameghan Basic sciences University.
- Rezaeian, Ali. (2007). *Principles of Management*, 18th edition. Tehran: organization of study and compilation of humanities books of universities (Samt).
- Roberts, A. and Corbett, M. (2009) *Understanding Organisational Behaviour IB1230*. Warwick Business School; McGraw Hill Custom Publishing.
- Sadeghi, Zeinab; & Mohtashami, Reza (2012). The roll of distributed leadership in learning quality improvement, *Education Strategies*. Vol. 5, N. 3.
- Sergiovanni, T. J, & Moore, J. H. (1989). *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that counts*. Needham Heights, Massachssetsl: Allyn and Bacon.
- Southworth, G. (2001) Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence, *School leadership and manafement*; 22 (1):73-91.
- Stewart. Thomas. A. (1994). How to Lad a Revelution, *fortune*, November. ???
- Stone A. Gregory ,Russell F. Robert ,Patterson Kathleen (2003) Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *Servant Leadership Roundtable*, October.

- Stogdill, R. M. (1984). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tourani, Heidar (2006). Study of implications of theories and management methods in raising innovation, *Scientific –Research Journal of Educational Innovation*. Vol. 15.
- Toonke Nejad , Mandani. (2007). The comparison between servant and evolutionary leadership. *Tadbir Magazine* , 17th year, Vol. 174.
- Zeinabadi, Hasanreza;Behrangi, Mohammadreza; Navehebrahim, Abdulrahim; & Valiollah, Farzad (2008). The style of efficient leadership for principal; passing from educational leadership to transformational leadership, *Research in Education*. Vol. 2. No. 2. pp. 135-184.