

## Investigating the Status of Transformational Leadership Indicators of Principals in Primary Schools in Tehran

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Articles

#### Authors

Maryam Bagheri<sup>1</sup>,  
Fariba Hanifi<sup>2\*</sup>,  
Mohammad Naghi Imani<sup>3</sup>

#### How to cite this article

Bagheri M, Hanifi F, Naghi Imani M. Investigating the Status of Transformational Leadership Indicators of Principals in Primary Schools in Tehran. *Islamic Life Style*. 2020;4(1):210-225

1. PhD Student, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: f.hanifi95@gmail.com

#### Article History

Received: 2020/04/08

Accepted: 2020/05/30

Published: 2020/06/20

### ABSTRACT

**Purpose:** The aim of this article was to investigate the status of transformational leadership indicators of primary managers in Tehran.

**Materials and Methods:** In terms of purpose, the research method was developmental and in terms of data type, it was a part of a series of mixed exploratory researches that was performed by the data foundation method and in terms of method, it was a descriptive survey type. The statistical population in the qualitative section includes a number of experts and in the quantitative section includes all male and female principals of public elementary schools in Tehran, including 907 people who were employed in the academic year 2020-2021. In the qualitative section, 12 people were targeted by snowballs and in A small number of 270 people were selected by cluster and random sampling method according to Krejcie and Morgan table. The research tool was a researcher-made questionnaire. The apparent validity of the questionnaires was verified by experts and the content validity was verified using CVR forms. The validity of the structure in the form of convergent validity was the values of all factor loads above 0.50 and the reliability was confirmed with a coefficient of 0.881 and finally the data were analyzed descriptively and inferentially.

**Findings:** The results showed; Factors and components of transformational leadership include 6 main factors and 18 components, which are: school identity factor (school dynamics, school synergy, school organizational structure factor including lack of transparency in the formulation of administrative rules and regulations, lack of flexibility in education, Factor of organizational motivation in education (meeting the material and spiritual needs of teachers, dissemination of value behaviors, dissemination of moral behaviors, agent of organizational communication in education, including managers having leadership characteristics) Emphasis on behavioral skills, emphasis on humanism, emphasis on science Orientation was identified as a factor in the development of education, including the creation of strategic thinking in education, the reformability of education, the ethical development of education, and the functional growth of education.

**Conclusion:** According to the principals of the synergistic components of schools, transparency in the formulation of administrative rules, flexibility of education, meeting the material and spiritual needs of teachers, behavioral and humanistic skills and functional growth of education are not in a favorable situation.

**Keywords:** Transformational Leadership, School Principals, School Identity, Organizational Structure, Organizational Motivation

## بررسی وضعیت شاخص های رهبری تحول آفرین مدیران در مدارس ابتدایی شهر تهران

مریم باقری<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

فریبا حنیفی<sup>۲\*</sup>

استادیار، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

محمدنقی ایمانی<sup>۳</sup>

استادیار، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نتیجه گیری: از نظر مدیران مولفه های هم افزایی مدارس، شفافیت در تدوین قوانین اداری، انعطاف پذیری آموزش و پرورش، رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، مهارتهای رفتاری و انسان گرایی و رشد عملکردی آموزش و پرورش در وضعیت مطلوبی بسر نمی برد.

کلید واژه ها: رهبری تحول آفرین، مدیران مدارس، هویت مدارس، ساختار سازمانی، انگیزش سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۰

\*نویسنده مسئول: f.hanifi95@gmail.com

مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه دکتری است.

### چکیده

هدف: مقاله حاضر با هدف بررسی وضعیت شاخصهای رهبری تحول آفرین مدیران ابتدایی شهر تهران انجام شد.

مواد و روش ها: روش تحقیق به لحاظ هدف، توسعه ای و از نظر نوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از خبرگان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران شامل ۹۰۷ نفر که در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ مشغول به خدمت بودند. در بخش کیفی ۱۲ نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی تعداد ۲۷۰ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی ظاهری پرسشنامه ها توسط خبرگان تأیید و روایی محتوایی با کمک فرم های CVR تأیید شد. روایی سازه نیز، در قالب روایی همگرا مقادیر تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵۰ بود و پایایی نیز با ضریب ۰/۸۸۱ تأیید و در نهایت داده ها به صورت توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها: نتایج نشان داد؛ عوامل و مولفه های رهبری تحول آفرین شامل ۶ عامل اصلی و ۱۸ مولفه است که عبارتند از: عامل هویت مدارس (بویایی مدارس، هم افزایی مدارس، عامل ساختار سازمانی مدارس شامل عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش (رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، عامل ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل برخورداری مدیران از خصایص رهبری) تأکید بر مهارتهای رفتاری، تأکید بر انسانگرایی، تأکید بر علمی گرایی، عامل توسعه آموزش و پرورش شامل خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، رشد عملکردی آموزش و پرورش شناسایی شد.

### مقدمه

امروزه اکثر سازمانها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق پذیر است، که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (۱، ۲). برانگیختن پیروان برای مبادرت به اقدام فراتر از نقشهای شغلی یکی از مهم ترین نمودهای رهبری تحول آفرین است (۳).

این رهبران مسئولیت می پذیرند، قوه ی تخیل خود را به کار می گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می شوند و به آنان انرژی می بخشند و در نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای یادگیرنده ۳ که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می نامند (۴).

شناسایی عواملی که بتواند به ارتقاء ویژگیهای رهبران تحول آفرین و توانمندی آنان منجر شود، دغدغه محققان و نویسندگان حوزه مدیریت بوده است. ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که پژوهش هایی در مورد پادشاه توسط بلیس ۴ صورت پذیرفت (۵). اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون ۵ بکار رفت (۶). اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنزه ۶ آن را بکار نبردند، مشهور نشد (۷). پیشینه تئوریک و تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت برنزه بر می گردد. برنزه مشخص کرد، که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می دارند. به عقیده وی تنها رهبران تحول آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نو برای سازمانهای جدید هستند، چرا که آنها منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبران می توانند تصویر بهتر و روشن تری از آینده ارائه دهند، بینش خود را

4 Belis  
5 Danton  
6 Bornez

1 Commitment  
2 Voluntary Participation of Followers  
3 Learning Organization

شده و کارکنان اغلب از خستگی در محل کار و احساس از خودبیگانگی رنج می برند. رهبران نیز از کار زیاد، فرسودگی شغلی و غفلت از خانواده و دوستان رنج می برند، در چنین شرایطی محیط کار آستانه اتفاقات تلخی همچون نیروی انسانی تحلیل رفته، فرسوده و ناراضی بوده و در نتیجه کارکنان فشار و اضطراب بسیاری را تجربه می کنند (۱۲).

در این راستا از جمله سازمان هایی که نقش و رسالت متنوع و پیچیده ای را در رشد و توسعه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی هر جامعه به عهده دارد، مدارس و موسسه های آموزشی هستند، که ارتقای کمی و کیفی آنها به دلیل پرورش نیروهای متخصص و تاثیر گذار در جامعه ضرورت فراوان پیدا می کند. روند تحولات نظام آموزش و پرورش در جهان نشان می دهد، آموزش و پرورش با چالش های اساسی مواجه است. رشد کمی آموزش و پرورش بدون هماهنگی با رشد و توسعه کیفی آن و وجود تنگناهای مالی با توجه به کمبود منابع و حساسیت زیاد مردم به این نظام، تمرکز بر اثر بخشی و کارایی نظام آموزش و پرورش را ضروری کرد.

یکی از اساسی ترین و مهمترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع اصلی ترین رکن رهبری، نفوذ قابل توجه و توانایی اعمال می شود و در راس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد (۱۳).

امروزه مدیران با چالش های متعدد و گوناگونی مواجه اند، بنابراین سازمانهای موفق، به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری و نگرش سیستمی ۸ جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت و آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بدیهی است که این سازمانها نیازمند رهبرانی تحول آفرین ۹ خواهند بود. اقدامات رهبری تحول آفرین این امکان را به سازمان می دهد، تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی، عملکرد خود را ارتقا دهند (۱۴).

از نظر برنز ۱۰ رهبری تحول آفرین انگیزه دهنده متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی رهبران و پیروان بالا می رود. برنارد بس ۱۱ براساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی ارائه داد. او رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آنها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می دهد، تعریف می نماید (۱۵).

اکنون یکی از چالش های عظیم نظام های آموزشی در بیشتر کشورها به ویژه در کشورهای در حال توسعه، چگونگی برخورد با تقاضای کیفیت آموزشی در شرایط دشوار اقتصاد ملی و محدودیت مالی کشورهاست. همچنین با توجه به اهمیت آموزش و پرورش در ایران

به طور اثر بخش برای کارکنان تبیین کنند و کارکنان نیز آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (۸).

مایرزا معتقد است رشد و پرورش مهارت های تفکر خلاق ۲ و بهره مندی از مهارت های حل مسئله ۳ در موقعیت ها، که همگی از لازمه های جدی رهبری تحول آفرین هستند، به دلیل اینکه برونداد اطلاعات جامعه از قدرت تفکر انتقادی ۴ افراد درباره این اطلاعات، فراتر رفته است، بسیار مشکل شده است. صاحبان تفکر انتقادی قادر به درک و تغییر، تمایز بین عقاید و حقایق، تصمیم گیری درباره اعمال مختلف، داوری درباره اعتبار منابع اطلاعاتی، تشخیص نظامهای ارزشی و عقیدتی مختلف و توانمند در طرح سؤالات و پاسخگویی به آنها هستند. بنابراین می توان گفت متفکران انتقادی قادر خواهند بود که با استدلال منطقی خود دیگران را متقاعد و ترغیب به همراهی و تبعیت نمایند (۹).

باس ۵ با توسعه مفهوم و ایده برنز، مفهوم رهبری تحول آفرین را ایجاد نمودند. آنها معتقدند که رهبری تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر، علائق کارکنانش را ارتقاء و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. باس معتقد است رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می نهند و همواره سعی می کنند که با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند، که به هرچه فعال تر شدن نیازهای برتر آنان بیانجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد (۱۰).

پارانوا و بون ۶ تاثیر رهبر تحول آفرین را بر عملکرد تیم و ارتباط آن را با رضایت کارکنان بسیار مثبت ارزیابی می کنند (۱۱). رهبران تحول آفرین از طریق تأیید اندیشه ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه های جدید، انگیزه فوق العاده ای بوجود می آورند و پیروان این نوع رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می کنند (۱۱).

بنابراین شناسایی عواملی که بتواند به ارتقاء ویژگیهای رهبران تحول آفرین و توانمندی آنان منجر شود، دغدغه محققان و نویسندگان حوزه مدیریت بوده است.

بیان مسأله

در سالهای اخیر مشکلاتی همچون مشکلات روانشناختی، افسردگی، احساس پوچی و بیهودگی، فرسودگی شغلی، غیبت از کار و عدم دلبستگی شغلی، در میان کارکنان سازمانها افزایش یافته است. فشار و اضطراب در محیط کار به امری رایج و عادی تبدیل

7 Leadership

8 System approach

9 Transformational Leadership

10 Boronz

11 Berbard Bass

1 Myers

2 Creative Thinking

3 Problem-Solving skills

4 Critical Thinking

5 Bass

6 Purvanova, R. K., Bon, J. E

احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر، رهبر تحول آفرین، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است، که زیردستان را هوشمندانه تحریک کند، که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (۱۸).

رهبری تحول آفرین و ویژگیهای آنها

رهبر تحول آفرین، پیروان خود را با تفویض امور و سپس نظارت به صورت مخفی بر وظایف آنان، برای مشخص شدن نیاز به حمایت بیشتر یا هدایت، ارتقا می دهند. نتیجه شبکه ملاحظات فردی و دیگر رفتارهای رهبری تحول آفرین؛ توانمندسازی پیروان است (۱۹).

در نهایت آن که رهبران تحول آفرین می توانند تاثیری قوی بر روی پیروان خود بگذارند. برای مثال، مطالعات متعددی در خصوص قدرت رهبری تحول آفرین وجود دارد که گویای ارتباط شاخص های توافق نظر و اعتماد ۳، با این نوع از رهبری است. پیروان به رهبران تحول آفرین احترام می گذارند و اعتماد دارند، به نحوی که آنها ارزش های شان را با رهبران شان مطابقت می دهند و به قدرت آنها اتکا می کنند. رهبران تحول آفرین، چشم انداز خود را به صورت روشن و با روشی جذاب بیان می دارند؛ توضیح می دهند که چگونه به آن باید رسید؛ با اعتماد به نفس و خوش بینانه عمل می کنند؛ اعتماد به پیروان خود را اظهار می کنند؛ بر روی ارزش ها با اقدامات نمادین تأکید دارند؛ به پیروان برای دستیابی به چشم انداز، قدرت و اختیار داده و آن ها را هدایت می کنند.

جدول زیر، خلاصه ای از چهار ناحیه اصلی یا عملیاتی رهبری تحول آفرین و شناسه های ویژگیهای آنها را مطابق با ادبیات همراه با مؤلفه های هر یک نشان می دهد.

جدول ۱: رهبری تحول آفرین و شناسه های ویژگی های آنها (۲۰)

شاخص های عملیاتی	شناسه ها
چشم انداز	اعتماد
نفوذ آرمانی (کارزماتیک)	احترام
تقسیم ریسک	صداقت
الگو سازی	تعهد به اهداف
انگیزش الهام بخش	ارتباطات
	شور و شوق
ترغیب ذهنی	عقلانیت
	حل مسئله
ملاحظه فردی	توجه شخصی
	مشاوره
	گوش دادن
	توانمند سازی

و تاثیر آن بر تمام ابعاد رشد و توسعه انسانی و اقتصادی، بحث در زمینه مسائل مربوط به بحث رهبری مدیران و ارائه راه حل های احتمالی اهمیت اساسی دارد. امروزه از نظام آموزش و پرورش انتظار می رود، علاوه بر تربیت دانش آموزان، در راستای تولید و اشاعه دانش و فناوری های نوین حرکت کند و به طور مقتضی وظایف آموزشی خود را انجام دهد. بنابراین اگر آموزش و پرورش بخواهد مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با سایر مراکز و موسسه های آموزشی کسب کند، باید به طور مداوم بررسی و بازنگری شود و مدیران آموزشی رهیافت ها و الگوهای مناسب را برای مبارزه با چالش های پیش رو و ارتقا عملکرد خود ارائه دهند. مطالعات بیان می کند سبک رهبری تحول آفرین، عامل مهمی است که باید در افزایش بهبود کیفیت آموزشی در مدارس به آن توجه شود و به عنوان عاملی بالقوه می تواند بر اجرای وظایف اصلی مدیران نفوذ و تاثیر داشته باشد (۱۶).

بنابراین با توجه به اینکه یکی از فاکتورهای مهم ارتقاء کیفیت آموزشی وجود مدیرانی است که با سبک رهبری تحول آفرین آشنا هستند و وجود ضعف هایی در این زمینه از جمله تخصص ناکافی مدیران در این زمینه و نبود تحقیقات کافی، محقق در صدد برآمد با انجام پژوهش حاضر به این سوالات به شیوه علمی پاسخ دهد:

۱- مؤلفه ها و شاخص های رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران چه می باشد؟

۲- وضعیت موجود مؤلفه ها و شاخص های رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

مبانی نظری

مروری بر مفهوم رهبری تحول آفرین

اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار به وسیله باس ۱ به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد، رهبری تحول آفرین در آغاز توسط برنز ۲ در سال ۱۹۷۸ به طور وسیعی به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب ترین تئوری های رفتار سازمانی مطرح شد، پس از آن باس ایده های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند (۱). در واقع باس مفهوم ایده برنز در مورد رهبری را توسعه داد و یک مفهوم رهبری تحول آفرین را ایجاد کردند. باس معتقد است رهبری تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (۱۷).

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی می داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (۷). همچنین از نظر او رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. وی رهبری تحول آفرین را نوعی رهبری می داند که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها

پیشینه های داخلی

-دوستی و همکاران در پژوهشی با عنوان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان به این نتیجه دست یافتند که با توجه به ماهیت انسانی -اجتماعی فرایندهای توانمندسازی کارکنان و نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد زمینه ای مناسب برای افزایش توانمندسازی کارکنان با رویکرد انگیزشی و روان شناختی و با توجه به یافته های این پژوهش، بهبود و افزایش توانمندسازی کارکنان سازمان با رهبری تحول آفرین مدیران امکان پذیر است (۲۱).

-طاهری و سلطانی. پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری" انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه بین ابعاد مدیریت تحول آفرین نفوذ آرمانی ضریب (۰/۳۰۱)، انگیزش الهام بخش (۰/۴۴۱)، ترغیب ذهنی (۰/۵۲۵) و ملاحظات فردی (۰/۴۶۱) با مدیریت دانش می باشد. همچنین لازمه تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول آفرین است که با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد (۲۲).

-راوند و همکاران. پژوهشی تحت عنوان "ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران" انجام دادند. یافته ها نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. همچنین بین تمامی مولفه های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش) با نوآوری فرایند و خدمت ارتباط معنی دار و مثبت وجود داشت. همچنین بین سطح تحصیلات کارکنان و نوآوری رابطه معنی داری دیده شد (۲۳).

-جلالی و مظلومی، پژوهشی تحت عنوان "نقش رهبری تحول گرا در تسهیل فرایند پیاده سازی استراتژی" انجام دادند. یافته های پژوهش ضمن تأیید رابطه میان رهبری تحول گرا و پیاده سازی استراتژی، نشان می دهد ایجاد تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان مهم ترین کارکرد رهبری تحول گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده سازی استراتژی آماده سازد (۲۴).

-حکاک و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل اثر رهبری تحول آفرین در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی های سازمانی پایدار"، به این نتیجه دست یافتند که سازمان می تواند با بهره گیری از سبک رهبری تحول آفرین زمینه رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه را به منظور نیل به شایستگی های سازمانی پایدار فراهم سازد (۲۵).

-بیکمردی و همکاران. پژوهشی تحت عنوان "همبستگی سبک رهبری با مشخصات فردی مدیران پرستاری بیمارستانهای آموزشی شهر همدان" انجام دادند. یافته ها نشان داد مدیران پرستاری به ترتیب سبک رهبری غالب انسان گرا یا عدم مداخله را با میانگین

نمره ۲/۰۷ ± ۱۰/۴۵ از ۱۵ نمره، سبک رهبری وظیفه گرا یا آمرانه را با میانگین نمره ۳/۰۴ ± ۱۲/۲۵ از ۲۰ نمره و نهایت سبک رهبری دموکراتیک را با میانگین ۱/۲۷ ± ۷/۷۸ از ۱۱/۷ نمره را در بیمارستانهای آموزشی شهر همدان داشته اند. بعلاوه بین سن، وضعیت تأهل، سابقه کار، تجربه مدیریتی، سطح درآمد و وضعیت استخدامی با سبک رهبری مدیران پرستاری همبستگی معنی داری وجود داشته است (p < ۰/۰۵). نتایج نشان داد که با توجه به نقش حیاتی مدیران پرستاری در افزایش کارایی و بهره وری بیمارستان های آموزشی ویژگی های فردی مدیران پرستاری باید در فرآیند انتخاب آنان مورد ملاحظه قرار گیرد. بعلاوه ملاحظه سبک رهبری دموکراتیک بعنوان سبک رهبری مؤثر برای افزایش بهره وری و روحیه کاری کارکنان پرستاری در برنامه های آموزش حین خدمت مدیران پرستاری ضروری بنظر می رسد (۲۶).

-شاه منصوری پژوهشی به بررسی "تأثیر رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان شهرداری شهرستان آران و بیدگل" پرداخته است. نتایج آن نشان می دهد، سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد آن، شامل ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی مدیران بر خودکارآمدی کارکنان، تأثیر مثبت دارد. رهبری تحول آفرین و ویژگی های آرمانی بیشترین تأثیر و ملاحظات فردی کمترین تأثیر را بر خودکارآمدی کارکنان سازمان داشت (۲۷).

-رضوانفر و همکاران در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزش عالی کشاورزی" (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران) به این نتیجه دست یافتند که تحلیل رگرسیونی نشان داد از میان متغیرهای وارد شده فقط متغیر انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر اثر گذار بر بهبود کیفیت آموزشی محسوب می شود (۲۸).

-جلالی و روح الهی در پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی با میانجی گری درگیری شغلی" به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی تأثیر مثبت داشته و نقش میانجی گری درگیری شغلی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی به تأیید رسید. از سوی دیگر، تحلیل رگرسیون نشان داد که مولفه ی حمایت های رشد دهنده، بیشترین تأثیر بر عملکرد شغلی دارد (۲۹).

-جزینی و نوایی در پژوهشی به تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در ستاد فرماندهی ناجا پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد توسعه رهبری تحول آفرین و تمام مولفه های آن یعنی نفوذ آرمانی رهبر، ایجاد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش توسط رهبر و ملاحظات فردی رهبر موجب رشد و توسعه نوآوری در سازمان می شود. هم چنین در این بین تأثیر رهبری تحول گرا بر حمایت از نوآوری و توانمندسازی کارکنان و تأثیر این دو بر نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار

-براون ۳ پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحولی، رضایت و تعهد شغلی و عملکرد تیمی" انجام داد. نتایج نشان داد که رهبری تحولی به طور مثبت با رضایت شغلی افراد در گروه های تیمی مرتبط است و همچنین سبک رهبری و اعتمادی که سرپرستان نسبت به زیردستان خود دارند، با میزان رضایت شغلی و عملکرد تیمی زیردستان ارتباط دارد (۳۵).

-شائو و همکاران ۴ در تحقیق خود به این نتیجه رسیده اند که رهبری تحول گرا به طور مستقیم با تمام چهار نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگ توسعه، فرهنگ گروه، فرهنگ سلسله مراتبی و عقلایی فرهنگ مرتبط و به طور غیر مستقیم با به اشتراک گذاری دانش و موفقیت برنامه ریزی منابع سازمانی مربوط می شود (۳۶).

-میلیسا و چی سام ۵ نیز در پژوهش خود با عنوان "رهبری تحول آفرین حمایت رهبری و خلاقیت کارکنان" نشان دادند که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و این رابطه زمانی قوی تر می گردد که رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته و از وظایف و کار آنها حمایت کنند (۳۷).

-آلاریفی ۶ در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری و عملکرد سازمانی" به بررسی پرداخته اند. یافته ها نشان داده است که رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی دارد، وجود دارد (۳۸).

-گوموسلو و ایلسیو ۷ مطالعه ای با عنوان رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان در ترکیه انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر رهبری تحول آفرین بر هر دو مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت در هر دو سطح فردی و سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. در سطح فردی نتایج مدل سازی خطی سلسله مراتبی نشان داد که رابطه مثبتی میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد و علاوه بر این رهبری تحول آفرین به طور غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان نیز بر خلاقیت کارکنان اثر می گذارد. در سطح سازمانی نیز نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد (۳۹).

-مرسی ۸ به مطالعه "سبک های رهبری در مؤسسات آموزش عالی -ملاوی" پرداخت. یافته های او نشان داد که اساتید سبک رهبری مدیران خود را تاحدودی تحول گرا و مقداری مرادده ای شناسایی کرده اند (۴۰).

-دافی ۹ در پژوهشی تحت عنوان "ویژگیهای موثر بر رهبری جمعی" پی برد که احترام به ارزشها، عزیز شمردن قابلیت های فردی، قابلیت های مقدس اجتماعی، عدم ابهام در معانی تقسیم شده، ارتباط زیاد و همکاری، رهبری زیرکانه، فرآیند عمل و قابل فهم

گرفت که نتایج نشان دادند در ستاد فرماندهی ناجا تأثیر رهبری تحولگرا بر توانمندسازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت (۳۰).  
-ترک زاده و جعفری. پژوهشی تحت عنوان "رویکردها و نظریه نظریه های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان بینی رهبری" انجام دادند. نتایج این مطالعه نشانگر آن است که رهبران سازمان برای ایفای نقش اثربخش خود، باید بتوانند مزایا و محدودیت های هر یک از جهان بینی ها و آینده نگری های رهبری را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات، شرایط و اقتضائات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، جهان بینی متناسب با شرایط و مقتضیات را به درستی انتخاب و به کار گیرند. نهایتاً به برخی راه حل های مفید و عمل پذیر در شرایط کنونی برای توسعه جهان بینی رهبری در سازمانها اشاره شده است (۳۱).

-حنیفی و ثانی و اجارگاه پژوهشی با عنوان "بررسی میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران دبیرستان های شهر تهران از دیدگاه مدیران" انجام دادند (۳۲). نتایج نشان داد که: (۱) مؤلفه های ساختاری، تصمیم گیری، روابط، ارزشیابی، خصایص رهبری و فرآیندی از موانع ایفای نقش رهبری آموزشی مدیران دبیرستان ها هستند. (۲) بیشترین میزان موانع ایفای نقش رهبری براساس میانگین به ترتیب به مؤلفه ساختاری و کمترین میزان مانع ایفای نقش رهبری به مؤلفه ارزشیابی تعلق دارد. (۳) بین جنسیت مدیران و نظریات آنها نسبت به موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد. (۴) بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری در بین مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری وجود دارد. (۵) مدیران مدارس دارای هر مدرک تحصیلی که باشند با موانع ایفای نقش رهبری در مدارس خود مواجه هستند. (۶) بین میزان گذراندن کلاس های ضمن خدمت و میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد.

پیشینه های خارجی

-شافی و همکاران ۱ در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی انگیزش" به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین به طور معنی داری با خلاقیت کارکنان رابطه دارد. بعلاوه از طریق سبک رهبری تحول آفرین می توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان ترویج داد. همچنین انگیزش نقش تعدیل کننده بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان عمل می کند (۳۳).

-انیس و همکاران ۲ در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی کارکنان به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. بعلاوه رهبری تحول آفرین نمی تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان بگذارد (۳۴).

6 Alarifi

7 Gumusluoglu & ilsev

8 Mercy

9 . Duffy

1 .Shafi & all

2 .Anis & all

3 Braun

4 Shao Zhen Yuqiang Feng Luning Liu

5 Millisa & chi-sun

در نهایت پرسشنامه از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تشکیل شد که شامل ۷۷ گویه با طیف ۱۰ گزینه‌ای بود. روایی پرسشنامه در بعد کمی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و در بعد سازه از همگرا و واگرا به کمک نرم افزار لیزرل استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث کیفی از نظرسنجی از افراد خبره استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث پایایی، آلفای کرونباخ آن با ضریب ۰/۸۸۱ تأیید شد. سپس داده ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل داده ها

سؤال اول: مولفه ها و شاخص های رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران چه می باشد؟  
با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان می دهد که از میان ۷۷ شاخص (گویه) موجود، ۶ بعد اصلی و ۱۸ مولفه فرعی قابل شناسایی است، که در اینجا به آنها اشاره می شود؛

بودن بسیار مهم است و این ویژگی‌ها با ایجاد و افزایش رهبری جمعی رابطه دارد (۴۱).

#### مواد و روش ها

روش تحقیق به لحاظ هدف توسعه ای و از نظرنوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که هم کیفی و هم کمی است که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از متخصصان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران ابتدایی مدارس ابتدایی دولتی مناطق ۱۹ گانه شهر تهران که در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ مشغول به خدمت بودند، که تعداد آنها ۹۰۷ نفر بود. در بخش کیفی ۱۲ نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی تعداد ۲۷۰ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته بود که در بخش کیفی پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه های تحقیق ابتدا سوالات مصاحبه تدوین و پژوهشگر پس از هماهنگی های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. در بخش کمی نیز نتایج مصاحبه ها به وسیله کدگذاری (کدگذاری باز، انتخابی و محوری متون مصاحبه) و نیز تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی طبقه بندی شد.

جدول ۲: خلاصه ای از ابعاد و مولفه های شناسایی شده تأثیرگذار بر رهبری تحول آفرین

تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	تعداد گویه	بعد	سازه
۶	پویایی سازمانی	۱۴	هویت سازمانی	
۸	هم افزایی سازمانی			
۴	عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری	۸	ساختار سازمانی	
۴	عدم انعطاف پذیری سازمانی			
۲	رفع نیازهای مادی و روحی کارکنان	۹	انگیزش سازمانی	
۴	اشاعه رفتارهای ارزشی			
۳	اشاعه رفتارهای اخلاقی			
۶	برخورداری مدیران از خصایص رهبری	۱۸	ارتباطات سازمانی	
۴	حمایت سازمانی			
۵	برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی			
۳	برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری			
۵	تاکید بر مهارتهای رفتاری			
۳	تاکید بر انسان گرایی	۱۲	فروهنگ سازمانی	
۴	تاکید بر علمی گرایی			
۳	خلق تفکر استراتژیک در سازمان			
۳	اصلاح پذیری سازمان	۱۶	توسعه سازمانی	
۵	توسعه اخلاقی سازمان			
۵	رشد عملکردی سازمان			

جدول اول: مولفه های رهبری تحول آفرین

سؤال دوم: وضعیت موجود مولفه ها و شاخص های رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

جدول ۳: نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

توسعه آ.پ	فرهنگ سازمانی حاکم در آ.پ	ارتباطات سازمانی حاکم در آ.پ	انگیزش سازمانی حاکم در آ.پ	ساختار سازمانی مدارس	هویت مدارس	تعداد
۲۷۰	۲۷۰	۲۷۰	۲۷۰	۲۷۰	۲۷۰	تعداد
۶/۲۵۹	۵/۹۷۸	۵/۷۷۴	۵/۴۲۳	۴/۶۲۵	۵/۴۴۷	پارامترها
۲/۱۸۳	۲/۱۴۵	۲/۱۳۹	۲/۳۶۹	۲/۳۶۷	۲/۱۸۲	انحراف معیار
۰/۰۶۰	۰/۰۶۲	۰/۰۵۸	۰/۰۸۲	۰/۰۷۹	۰/۰۹۱	بیشترین میزان
				کامل	کامل	بیشترین میزان
				کران بالا	کران بالا	بیشترین میزان
۰/۰۶۰	۰/۰۶۲	۰/۰۵۶	۰/۰۵۸	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷	تفاوت مثبت
۰/۰۴۲	۰/۰۵۴	۰/۰۵۸	۰/۰۸۲	۰/۰۷۹	۰/۰۹۱	تفاوت منفی
۰/۹۶۸	۱/۰۰۱	۰/۹۳۷	۱/۳۳۲	۱/۲۸۱	۱/۴۷۶	مقدار Z کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۳۰۶	۰/۲۷۰	۰/۳۴۴	۰/۰۵۷	۰/۰۷۵	۰/۰۲۶	سطح معناداری

با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۱۰ درجه ای است، ارزش عددی میانگین برای مقایسه با آماره تی را عدد ۵/۵ در نظر گرفته شد. نتیجه آزمون تی تک نمونه-ای در هر یک از ابعاد در جداول زیر به تفکیک آورده شده است

جدول ۴: آزمون t تک نمونه ای در ابعاد و مولفه های رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد پائین	حد بالا					
۵/۹۰۳	۰/۶۸۶	۰/۱۲۱	۰/۴۰۳	۰/۰۰۵	۲۶۹	۲/۸۱۴	پویایی مدارس
۴/۷۳۹	۰/۴۴۲	۰/۲۰۸	۰/۷۳۵	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۵/۱۶۶	هم افزایی مدارس
۴/۹۱۳	۰/۹۳۶	۰/۳۱۱	۰/۶۲۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۳/۹۷۳	عدم شفافیت در
۴/۸۸۸	۰/۲۵۶	۰/۸۴۵	۰/۵۵۰	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۴/۵۴۱	تدوین قوانین اداری
۴/۷۹۸	۰/۵۵۸	۰/۰۳۷	۰/۲۹۸	۰/۰۲۵	۲۶۹	-۳/۸۸۸	عدم انعطاف پذیری
۵/۸۵۸	۰/۶۴۲	۰/۰۷۵	۰/۳۵۸	۰/۰۱۳	۲۶۹	۲/۴۹۴	در آموزش و پرورش
۵/۹۴۸	۰/۷۳۶	۰/۱۶۰	۰/۴۴۸	۰/۰۰۲	۲۶۹	۳/۰۷۱	رفع نیازهای مادی و
۵/۷۷۴	۰/۸۶۰	۰/۳۱۱	۰/۵۸۵	۰/۰۳۶	۲۶۹	۲/۱۰۹	روحي معلمان
۵/۸۲۹	۰/۸۵۲	۰/۲۳۲	۰/۴۹۲	۰/۰۲۱	۲۶۹	۲/۳۱۴	اشاعه رفتارهای
۵/۸۹۹	۰/۲۷۱	۰/۸۰۴	۰/۵۳۸	۰/۰۰۷	۲۶۹	۲/۷۴۲	ارزشی
۶/۰۷۴	۰/۸۱۵	۰/۲۵۸	۰/۵۳۶	۰/۰۰۰	۲۶۹	۲/۸۷۳	اشاعه رفتارهای
۴/۷۶۱	۱/۰۹۹	۰/۸۷۶	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۴/۵۵۵	اخلاقی
۴/۹۰۵	۰/۳۱۵	۰/۸۷۴	۰/۵۹۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۴/۳۷۷	برخورداري مدیران از
۵/۹۶۷	۰/۷۳۴	۰/۲۰۱	۰/۴۶۷	۰/۰۰۰	۲۶۹	۳/۴۵۳	خصایص رهبری
۶/۱۶۴	۰/۹۴۰	۰/۳۸۹	۰/۶۶۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	۴/۷۴۹	حمایت آموزش و
۶/۰۵۹	۰/۸۳۵	۰/۲۸۳	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	۲۶۹	۳/۹۸۸	پرورش

۶/۲۹۴	۱/۰۶۹	۰/۵۱۹	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	۲۶۹	۵/۶۹۵	برخورداری از تواناییهای ذهنی و آموزشی
۵/۲۰۶	-۰/۰۶۶	-۰/۵۲۰	-۰/۲۹۳	۰/۰۱۲	۲۶۹	-۲/۵۴۳	برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری
							تاکید بر مهارتهای رفتاری
							تاکید بر انسان گرایی
							تاکید بر علمی گرایی
							خلق تفکر
							استراتژیک در آ.پ
							اصلاح پذیری آموزش و پرورش
							توسعه اخلاقی
							آموزش و پرورش
							رشد عملکردی آموزش و پرورش

دارد. در راستای مولفه ی پویایی مدارس، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و غیره عصر کنونی، رهبران مدرسی موفق و کارآمد خواهند بود، که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند، که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. به بیانی دیگر، رهبران سازمان ها بایستی نسبت به گذشته از تکاپو و پویایی بیشتری برخوردار باشند، تا بتوانند در چنین محیطی بقا داشته باشند و رقابت و رشد نمایند. در راستای مولفه هم افزایی مدارس، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که مدیران مدارس می توانند با ایجاد همکاری و تعامل بین اعضای مدرسه و توسعه تلاش گروهی بین آنها اثر ترکیبی حاصله بزرگتری از مجموع انرژی و تلاش عناصر آموزشی ایجاد نمایند، بطوری که اثر مضاعف ناشی از همکوشی، همیاری و فعالیت مشترک توأم با تعامل در نهایت نتیجه ای بسیار با ارزش تر از فعالیت های فردی و مستقل را برای مدارس در پی خواهد داشت. در راستای عامل ساختار سازمانی مدارس، این یافته، با یافته پژوهش حنیفی و ثانی و اجارگاه (۳۲) هماهنگی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که مدیر آموزشی با شرح وظایف اداری، آموزشی و پرورشی خود به عنوان رهبر آموزشی مشخص می کند که چه مسئولیتی را طی مدت زمان مدیریت خود به عهده دارد. همچنین با روشن کردن شرح وظایف و اختیارات معاونان، معلمان و سایر کارکنان به عنوان مثال سرایدار، مربیان پرورشی و کتابداران مدرسه، چارت سازمانی خود را تهیه و گزارش ساختاری و اداری آن، خط سیر وظایف و اختیارات آنها را روشن و آنها را در انجام آنها راهنمایی و شرایط و امکانات را برای اجرای هر چه با کیفیت تر

با توجه به داده های بدست آمده می توان گفت که مولفه های اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، ارتباطات سازمانی، تاکید بر علمی گرایی، خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، رشد عملکردی آموزش و پرورش، از نظر مدیران این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر می برند. از طرفی مولفه های هم افزایی مدارس، عدم شفافیت در تدوین قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری در آموزش و پرورش، رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، تاکید بر مهارتهای رفتاری، تاکید بر انسان گرایی، برخوردار مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخوردار از توانایی های ذهنی و آموزشی و برخوردار از تصمیم گیری ابتکاری در مدارس، می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران این مولفه ها در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر نمی برند.

#### نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA داده ها نشان داد که از میان از که از میان ۷۷ شاخص (گویه) موجود، ۶ بعد اصلی و ۱۸ مولفه فرعی قابل شناسایی است. در راستای عامل هویت مدارس، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که وقتی اشخاص به واسطه حضور در سازمان هویت پیدا می کنند، موفقیت ها و شکست های سازمان را جزئی از موفقیت ها و شکست های شخصی شان به حساب می آورند و می کوشند با مشارکت بیشتر اهداف سازمان را محقق کنند. مدیران مدارس به تقویت هویت مدارس نیاز دارند، زیرا این اعتقاد وجود دارد که هویت مدارس مثبت تأثیر مثبتی بر رهبری تحول آفرین رهبران آموزشی

فعالیت های آموزشی و پرورشی فراهم می سازد. در راستای مولفه عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، این یافته، با یافته پژوهش ترک زاده و جعفری (۴۱) همسو نمی باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که عدم شفافیت در تدوین مقررات اداری به عنوان بازدارنده در رسیدن مدیران مدارس به سبک رهبری تحول آفرین محسوب می شود. در این راستا توجه به بعد مقررات، به مثابه قواعد راهنمای عمل در متن و موقعیت های مختلف سازمانی است و هنگامی که هنجارهای موثر در سازمان وجود دارد، شکلی نیرومند از رهبری در مدارس به وجود می آید. برعکس، در صورتی که هنجارها و قوانین بصورت واضح و تعریف شده برای مدیران محرز نشود و مدیران نتوانند قوانین مطرح شده را بصورت عملی در مدارس اجرا نمایند، مسلماً در رسیدن به اهداف متعالی آموزشی و تربیتی نیز چالش به وجود می آید و مدیران به عنوان رهبران آموزشی نمی توانند کارکنان مدارس را در اجرای مقررات به خوبی هدایت نمایند. در راستای مولفه عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش مرسی (۴۰) هماهنگ نمی باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که امروزه یکی از مهمترین منابع مزیت رقابتی برای مراکز آموزشی در دنیای متلاطم که هر روز دستخوش تغییرات است، انعطاف پذیری و انطباق با شرایط، تفکر سیستمی و مدیریت پیچیدگی و آشوب است. در پژوهش های متعدد و همچنین پژوهش مطرح شده، عامل انعطاف پذیری آموزش و پرورش به عنوان یک فاکتور مثبت در رسیدن مدیران به سبک رهبری تحول آفرین در نظر گرفته شده است. بنابراین عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش با توجه به شرایط پیچیده و پیشرفت تکنولوژی و تغییر نیازهای آموزشی و پرورشی دانش آموزان، می تواند به عنوان یک فاکتور در جهت نرسیدن مدیران به سبک رهبری تحول آفرین عمل کند. لذا لازم است مدیران با در نظر گرفتن شیوه های منعطف سازمانی، اجرایی، آموزشی و پرورشی و مطابق با شرایط وامکانات به وظیفه خطیر خود عمل نمایند. در راستای عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش های (۲۱، ۲۸، ۲۹) هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که ایجاد انگیزش، مهم ترین کارکرد رهبری تحول گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای آموزشی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک آماده سازد. وقتی مدیران و کارکنان مدرسه دارای انگیزه باشند و از شغل خود احساس رضایت نمایند، ناخواسته وظایف خود را با دقت بیشتری انجام می دهند و رفتارهایی را از خود نشان می دهند که در زمره وظایف شغلی آنها نمی باشد. لذا چنانچه مدیران آموزشی به عنوان رهبران آموزشی بتوانند چنین انگیزه ای را در محیط آموزشی ایجاد نمایند، مسلماً می توانند به سبک رهبری تحول آفرین دست یابند. در راستای مولفه رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، این یافته، با یافته پژوهش بیکمرادی و همکاران (۲۶) هماهنگ می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که برای بهتر ساختن امور آموزشی، مدیر یا رهبر باید چنان محیط عاطفی را به وجود آورد که کلیه کارکنان مدرسه ارزش خود را در آن حس کنند و تعلق و وابستگی خود را به سازمان

مدرسه درک نماید. در این راستا مدیران با گذاشتن وقت با معلمان، در حل کردن مشکلات به معلمان و عناصر آموزشی کمک و همچنین با دادن روحیه و تشویق به موقع از معلمان و کارکنان روحیه آنها را قوی و احساس تعلق خاطر و رضایت را درون آنها تثبیت می کند. در راستای مولفه اشاعه رفتارهای ارزشی، این یافته، با یافته پژوهش دافی (۴۱) هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که رهبری تحول آفرین شامل مجموعه ای از رفتارها است که پیروان را از طریق نگرش ها، اعتقاد ها و ارزش ها به عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می کند. بنابراین، این نوع رهبری استانداردها و اهداف سطح بالایی را تنظیم می کند، معنا می بخشد، مسیر و جهت کاری افراد را مشخص کرده و پیروان را با شور و شوق، به انگیزه و الهام بخشی هدایت می کند. هم چنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنهاست. در راستای مولفه رفتارهای اخلاقی، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که اصول اخلاقی در مدیریت که بهنگام تصمیم گیری و رفتار (در رابطه با درست و نادرست بودن آنها) است که از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می کند. آنچه اخلاقی خوانده می شود، بستگی به سطوح اخلاقی دارد. در پژوهش حاضر رفتارهای اخلاقی مدیران مدارس که در نقش رهبران تحول آفرین نیز به شمار می آیند، عبارت است از میزان پایبندی فرد به ویژگیهایی نظیر صداقت، گشاده رویی و مهربانی، تعهد به قول، برقراری روابط انسانی با دیگران و خیرخواه آنها بودن، از خودگذشتگی و خصوصیات از این قبیل می باشد. در راستای عامل ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهشهای (۳۲، ۴۱) همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که یکی از اصلی ترین ویژگی های مدیران، توان برقراری ارتباط در محیط آموزشی است. زیرا اغلب استرسهای مشاهده شده در مدارس از عدم ارتباط مناسب ناشی می شود. به اعتقاد صاحب نظران اداره مدارس و حل سازندهی تعارضها، مستلزم مهارتهای ارتباطی خوب است. بنابراین مهارت بالای مدیران در ارتباطات موثر با معلمان، دانش آموزان و اولیای آنها یکی از فاکتورهای مهم رهبران آموزشی محسوب می شود. در راستای مولفه برخورداری مدیران از خصایص رهبری، این یافته، با یافته پژوهشهای (۲۶، ۴۱) هماهنگ می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که رهبری را معمولاً با سه نظریه خصلتی، رفتاری، موقعیتی و اقتضایی تبیین می کنند. در نظریه رهبری خصلتی، رهبری موهبتی الهی و ذاتی است و اعتقاد بر این است که رهبران، رهبر متولد می شوند. رفتار رهبر کارزماتیک تحت تأثیر ویژگی های گوناگون سازمانی و فردی قرار می گیرد. برای مثال، تحقیقات نشان داده است که رهبران کارزماتیک از شخصیت هایی برون گرا، سازگار بوده و اثرگذارتر از رهبران غیرکارزماتیک هستند. در راستای مولفه حمایت آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش (۳۷) همراستا است. در تبیین این یافته می توان گفت که مدیران زمانی می توانند به عنوان رهبران تحول آفرین عمل نمایند، که بتوانند از معلمان و دانش آموزان حمایت نمایند و این رابطه زمانی قوی تر می گردد که

ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که رهبری تحول آفرین می تواند تغییرات و اصلاحات قابل توجهی را در نتایج سازمانی به وجود آورد، زیرا کارکنان به واسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می دهند. در راستای مولفه توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که توسعه اخلاقی نشانگر درک مدیر از محیط کاری است و بر نگرش و رفتار آنها تأثیر می گذارد و به عنوان چارچوبی برای عناصر آموزشی محسوب می شود و در واقع متغیری سازمانی است که می تواند اوضاع کاری را تغییر و باعث شکل گیری رهبری تحولگرا شود.

برای پاسخ سوال دوم برای تعیین وضعیت موجود مولفه ها و شاخص های تعیین شده در راستای رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدا با استفاده از آزمون اسمیرنوف کولموگروف وضعیت نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده ها مشخص شد و با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به داده ها می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران مولفه پویایی مدارس در مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران مشاهده می شود در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر می برد. از طرفی مولفه های هم افزایی مدارس (۴/۷۳۹) در وضعیت مطلوبی بسر نمی برد. یافته ای در خصوص تأیید، یا رد این یافته ها، یافت نشد. با توجه به ضرایب مولفه های ساختار سازمانی مدارس یعنی عدم شفافیت در تدوین قوانین اداری (۴/۹۱۳) و عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش (۴/۸۸۸) میتوان نتیجه گرفت که از نظر مدیران مدارس این دو مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر نمی برد. در خصوص مولفه عدم انعطاف پذیری در تدوین مقررات و قوانین این یافته، با یافته پژوهش ترک زاده و جعفری (۳۱)، همسو نمی باشد. بعلاوه در زمینه عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش مرسی (۲۰۰۴) هماهنگ نمی باشد. با توجه به داده ها می توان نتیجه گرفت که مولفه رفع نیازهای مادی و روحی معلمان (۴/۷۹۸) در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر نمی برد. در راستای مولفه رفع نیازهای مادی و روحی، با یافته پژوهش بیکمرادی و همکاران (۲۶) همسو نمی باشد. از طرفی مولفه های اشاعه رفتارهای ارزشی و اشاعه رفتارهای اخلاقی (۵/۸۵۸) و (۵/۹۴۸) از نظر مدیران اشاعه رفتارهای ارزشی و اشاعه رفتارهای اخلاقی در مدارس در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر می برد. در زمینه مولفه اشاعه رفتارهای ارزشی، این یافته، با یافته پژوهش دافی (۴۱) هماهنگ است. در راستای مولفه اشاعه رفتارهای اخلاقی، این یافته، دافی (۴۱) هماهنگ است. همچنین مولفه های ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش (۵/۷۷۴)، (۵/۸۲۹)، (۵/۸۹۹) و (۶/۰۷۴) می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی و برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری در مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران در حال حاضر در وضعیت مطلوبی بسر می برند. در راستای مولفه برخورداری مدیران از خصایص رهبری، این یافته، با یافته پژوهش

رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته و از وظایف و کار آنها حمایت کنند. نتایج برخورداری مدیر از سبک حمایتی، بازخوردهای مثبتی برای کارکنان به ارمغان می آورد. در راستای مولفه برخورداری از تواناییهای ذهنی و آموزشی، این یافته، با یافته پژوهشهای همسو است. در تبیین این یافته می توان گفت که رهبرانی با سبک رهبری تحول گرا با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری را به وجود می آورند. احساس کارکنان را به چالش کشیده و آنها را و می دارد که در جستجوی دیدگاه های جدید نوآورانه در شغلشان باشند. در راستای مولفه برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری، این یافته، با یافته پژوهش های همسو می باشد. در تبیین این یافته، می توان گفت که در شرایط متغیر امروزی تصمیم گیری مناسب مدیران نقش اساسی در انجام بهینه مأموریت آنها دارد. اگر فرایند تصمیم گیری ابتکاری بر مبنای اصول علمی و آینده نگری استوار باشد، منجر به بهبود عملکرد مدیران در ابعاد مختلف خواهد شد. نوآوری و ابتکار در تصمیمات مدیران یکی از پیش شرط های رهبران تحول آفرین است. در راستای عامل فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش (۳۶) همسو است. در تبیین این یافته استدلال می شود که فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش بر میزان کاریزماتیک بودن رهبران تأثیرگذار است. فرهنگهایی که از انعطاف و سازگاری بیشتری برخوردارند، بیش از فرهنگهای خشک و جدی می توانند زمینه هایی را فراهم آورند تا رهبران از فرصت ها استفاده کنند. در راستای مولفه تأکید بر مهارتهای رفتاری، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته استدلال می شود که رهبران برای موفقیت، نیاز به توانایی رفتاری برای انتخاب نقش مناسب برای موقعیت دارند. برای انجام این مورد، رهبران نیاز به انعطاف پذیری رفتاری دارند. در راستای مولفه تأکید بر انسانگرایی، این یافته، با یافته پژوهش (۲۶) هم جهت است. در تبیین این یافته می توان گفت که مدیران برای رسیدن به سبک رهبری تحول گرا لازم است که با برقراری رابطه مناسب با هر یک از عناصر آموزشی و دادن حق اظهار نظر به آنها و تقویت کار مشترک و ترویج روش تدریس گروهی، زمینه را برای ارتقاء کیفیت آموزشی و در نهایت رسیدن به سبک رهبری تحول آفرین فراهم نمایند. در راستای مولفه تأکید بر علمی گرایی، این یافته، با یافته پژوهش دیگری هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که یکی از فاکتورهای مهم مدیران آموزشی برای دستیابی به سبک رهبری تحول آفرین، کشف و توسعه دانش است که برای سیستم آموزشی از کارایی بسیار بالایی برخوردار می باشد. مدیران آموزشی با آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می توانند به سبک رهبری تحولگرا برسند. در راستای عامل توسعه آموزش و پرورش، این یافته، با نتیجه پژوهش (۲۵) همسو می باشد. در تبیین این یافته چنین استدلال می شود که رهبر آموزشی با تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها می تواند توسعه دانش، کارآفرینی، نوآوری، توانمندی را ارتقا دهد. در راستای مولفه اصلاح پذیری آموزش و پرورش، یافته

ابتدایی را طوری وضع کنند که عملی باشد و به دور از آرمانها و با توجه به مقتضیات و شرایط جامعه وضع شود و نفع دانش آموزان و کارکنان مدرسه باشد. در این راستا می توان گفت وضع مقررات متناسب با شرایط جامعه، نیازهای فراگیران، تکنولوژی به روز و جلوگیری از وضع مقررات و سیاستهای دست و پاگیر که مانع پیشرفت و انگیزش معلمان و دانش آموزان شود، می تواند در این حیطه مثمر ثمر واقع گردد. همچنین به مدیران پیشنهاد می شود با ایجاد امکانات مناسب و بکارگیری شیوه های نوین، موجب بالا رفتن انعطاف پذیری و داشتن گزینه های مختلف و برنامه های جداگانه ای برای مواجهه با وضعیتهای احتمالی آینده و ایجاد زمینه های مناسب برای تغییر سریع راهبرد رقابتی خود، در برابر تغییرات پیش بینی نشده محیط شده و موجب انعطاف پذیری آموزشی و راهبردی شوند.

۳- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، در وضعیت مطلوبی به سر نمی برد، لذا به مدیران مدارس ابتدایی در این زمینه پیشنهاد می شود که به تقویت همکاری و کار تیمی، ترویج احترام به قانون و قواعد سازمان، تقویت قدرت تحمل عناصر آموزشی به ویژه معلمان و نیز پایبندی به اصل عدالت و برابری بین آنها، روابط متقابل بین عناصر آموزشی را توسعه دهند و همچنین به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می شود با افزایش انگیزه مدیران مدارس از طریق محول کردن مسئولیت های چالش برانگیز به آنها موجب شوند این مدیران در آینده جزء رهبران تحول آفرین باشند.

۴- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های اشاعه رفتارهای ارزشی و اشاعه رفتارهای اخلاقی نیز زیر مولفه های انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش محسوب می شوند، همان طور که از تحقیقات مختلف برداشت می شود که رهبرانی در سازمان می توانند اخلاقیات را در محیط آموزشی نهادینه کنند، که نخست در خودشان نهادینه شده باشد و راه آنها عبادت و تقوا است. در این راستا به مدیران پیشنهاد می شود که رابطه خود را با عناصر آموزشی بر مبنای تصحیح رابطه مدیر با حق تعیین کنند. زیرا آنکه توفیق اصلاح رابطه خود و خدا را یافته و مقرب در گاه حق شده، به کلیدی دست یافته است که گشاینده قلب ها و رفع کننده موانع اصلاح امور است. به مدیران مدارس پیشنهاد می شود که بر اساس ارزشهای بنیادین تصمیم گیری نمایند. گفتار و عملشان با هم سازگار باشد. معلمان را برای گرفتن تصمیمات مثبتی بر ارزش های اخلاقی تشویق کنند و همچنین بر اساس استانداردهای اخلاقی عمل کنند.

۴- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی و برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری زیر مولفه های ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش محسوب می شوند، لذا به مدیران پیشنهاد می شود از طریق دوره های آموزشی یاد بگیرند که تمرکز خود را در کار افزایش دهند و با دقت کامل، به معلمان و والدین دانش آموزان به صورت فعال گوش دهند و موجب اثربخشی ارتباطات شوند. بعلاوه در راستای حمایت آموزش و پرورش به به مدیران پیشنهاد می شود که

های دیگری هماهنگ می باشد. در راستای مولفه حمایت آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش (۳۷) همراستا است. در تبیین این یافته می توان گفت که رهبرانی با سبک رهبری تحول گرا با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری را به وجود می آورند. در راستای مولفه برخورداری مدیران از خصایص رهبری، این یافته با یافته پژوهش (۲۵، ۴۱) هماهنگ می باشد. بعلاوه در راستای مولفه حمایت آموزش و پرورش این یافته، با یافته پژوهش (۳۷) همسو می باشد. همچنین در راستای مولفه برخورداری از تواناییهای ذهنی و آموزشی این یافته، با یافته پژوهش های دیگر همسو است.

محدودیتها و مشکلات پژوهش

۱- تحقیق حاضر از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده و باید به نظر مدیران در سایر سازمانها و یا در شهرها و استانهای دیگر با احتیاط تعمیم داد.

۲- این تحقیق محدود به حیطه زمانی ۹۹-۱۳۹۸ می باشد و نتایج آن را با احتیاط می توان به سالهای دیگر تعمیم داد.

۳- پراکندگی جامعه آماری و دسترسی محدود به پاسخ دهندگان در خصوص توزیع و جمع آوری پرسشنامه.

۴- همکاری ضعیف برخی از آزمودنیها در توزیع و تکمیل پرسشنامه، بطوریکه برخی از پرسشنامهها ناقص تکمیل شده و یا تکمیل نشده بود که در نهایت به عنوان افت آزمودنی محسوب شد.

۵- عدم باور برخی از پاسخ دهندگان درباره اهمیت دیدگاههای آنان و انعکاس آنها در برنامه ریزی های آتی به منظور خط سیر نقش رهبری مدیران در مدارس.

پیشنهادات کاربردی

۱- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های پویایی مدارس و هم افزایی مدارس زیر مولفه های هویت مدارس محسوب می شود ولی هم افزایی مدارس در وضعیت مطلوبی به سر نمی برد، لذا به مدیران مدارس در این زمینه پیشنهاد می شود با تشکیل گروه های کاری و انجمن های اجتماعی مختلف که معلمان و کارکنان مدرسه با قرارگیری در آنها هویت شان در سازمان مشخص شده و بستر تلاش و همکاری های گروهی در آنها تقویت می گردد، اقدام نمایند. تا به این ترتیب تعارضات موجود در میان عناصر به وسیله عضویت در گروه کاهش یافته و انگیزه همکاری، همدلی و همزیستی را میان کارکنان و مدیران رده های مختلف سازمان تقویت نماید. ایجاد ارزش های مشترک در سازمان حس هویت را در سازمان به افراد منتقل می کند. ثبات نظام اجتماعی آنان را افزایش می دهد و تصمیمات مدیران را هدایت می کند. در این زمینه طراحی دوره های مربوط به نظریه های جدید رهبری تحول آفرین به منظور استفاده عملیاتی از یافته های سبک های جدید رهبری که باعث می شود اعضای سازمان در راستای بهبود هویت مدارس خود تلاش بیشتری کنند.

۲- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری و عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش زیر مولفه های ساختار سازمانی مدارس محسوب می شوند، ولی در وضعیت مطلوبی به سر نمی برند، لذا به مدیران مدارس ابتدایی در این زمینه پیشنهاد می شود قوانین و مقررات در آموزش

و سایر کارکنان مدرسه، نسبت به روند فعالیت های شان بازبینی داشته باشند تا در صورت ضعف در هر یک از ابعاد و اهداف، اصلاح و تغییرات لازم صورت پذیرد.

پیشنهاد به سایر پژوهشگران

- ۱- انجام پژوهش حاضر با همین عنوان در مقاطع دیگر یا در ارگانها و سازمانهای دیگر و مقایسه نتایج آن با تحقیق حاضر
- ۲- انجام پژوهش حاضر بر مبنای مولفه های آینده پژوهی
- ۳- انجام پژوهش حاضر با متغیرهایی مثل ویژگیهای شخصیتی مدیران، هوش هیجانی و ...

## References

1. Bass, B.. (1995). Multifactor leadership questionnaire manual and questionnaire. Mind Garden. Inc
2. Mortazavi S, Nazemi SH, Mahmoodi Fakhrabad S.(2005).Empirical study of the relationship between emotional intelligence and Leadership style (Transformational-Transactional). Modarres J Manage Res.2005;9(42):167-90
3. Carter, M.Z., Mossholder, K.W., Feild, H.S., & Armenakis, A.A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
4. Mogholi, A. (2004) Transformational leadership and its measurement tools, *Improvement and Transformation Management Studies* No. 43 and 44, 115-95.
5. Bliss, S. (2005). The affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leaders Ability to Make Effective Decisions. Bellevue University. Cited from the World Wide Web <http://www.eqj.org>.
6. Danton (1973). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retaling», *Journal of Leadership and Organizational Development*, Vol.24 No.6, p.309-317
7. Bornez. (2000). Transformational Leadership Emotional Intelligence.

با فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم در عصر ارتباطات، شرایط را برای تبادل و ارتقاء اطلاعات برای معلمان، دانش آموزان و خودشان فراهم نمایند. بعلاوه خود به عنوان هدایتگر و حامی همواره به عنوان سکان دار مدارس، اعتماد و روحیه دانش آموزان را تقویت نمایند و نقش حمایت کننده را داشته باشند و همچنین توانمندیهای ذهنی و ابتکاری خود را از طریق مختلف از جمله انجام تحقیقات مختلف علمی، شرکت در کلاسها، کارگاه ها و سمینارهای مختلف ارتقاء دهند و سعی کنند با داشتن روحیه آینده نگری، و استفاده از سبکهای رهبری اقتضایی و دیگر سبکهای مختلف، در شرایط بحرانی تصمیمات مناسب برای حفظ رقابت با سایر مراکز آموزشی و ارتقاء کیفیت آموزشی و پرورشی اتخاذ نمایند. همچنین به مدیران پیشنهاد می شود که در دخالت دادن معلمان در تصمیم گیری ها ارج نهند و خلاقیت و پذیرش چالش ها را به عنوان بخشی از کار آنها تشویق کنند، تا معلمان ایده و بینش خود را به اعضا منتقل نمایند تا حس همدفندی را بین اعضا مدرسه ایجاد کنند، تا فراتر از استانداردها توسعه یابند.

۵- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های تأکید بر مهارتهای رفتاری، تأکید بر انسانگرایی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، لذا به مدیران مدارس ابتدایی در این زمینه پیشنهاد می شود که از طریق دوره های آموزشی و برگزاری جلسات علمی و مجلات علمی و غیره، شناخت عناصر آموزشی را از فرهنگهای متفاوت، بهره گیری مناسب از سنت های قومی و محلی افزایش دهند، به طوری که عناصر آموزشی در محیط مدارس به آن باور داشته و برای آن احترام قائل شوند. بعلاوه در راستای مولفه تأکید بر علمی گرایی پیشنهاد می شود که در زمینه توسعه علمی و به روز نمایی اطلاعات خود و کارکنان مدرسه به ویژه معلمان تسهیلات و امکانات را فراهم نمایند. بعلاوه به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می شود که با برگزاری کلاسها و کارگاه های آموزشی مختلف مهارتهای رفتاری مدیران را تقویت و روحیه علم گرایی و گرایش به یادگیری مهارتها و تکنیک های مختلف را در آنها تقویت و تشویق نمایند.

۶- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه های اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش و خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش نیز زیر مولفه های توسعه آموزش و پرورش محسوب می شوند، لذا به مدیران مدارس ابتدایی در این زمینه پیشنهاد می شود به منظور توسعه همه جانبه سازمانی محیط آموزشی و همچنین توسعه اخلاقی، خود به عنوان الگوی همه جانبه عمل کنند. در راستای خلق تفکر استراتژیک نیز به مدیران مدارس پیشنهاد می شود که مبنای تصمیم گیری های روزانه خود را دستیابی به اهداف آموزشی و تربیتی و همچنین شناسایی فرصتها و تهدیدها قرار دهند و برای معلمان و سایر عناصر آموزشی انگیزه و تعهد ایجاد نمایند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به دست می آید که در حقیقت ساده و در عین حال جذاب است.

۷- چون در این بررسی مشخص شد که مولفه رشد عملکردی آموزش و پرورش در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، لذا به مدیران مدارس پیشنهاد می شود که تا با ارزیابی صحیح از عملکرد خود و معلمان

- Iranian Agricultural Faculties' Performance (Establishing Learning Agricultural Faculty)"; Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, Vol. 16, No. 2, pp. 61-79 (In Farsi).
17. Tonkenejad, M. (2006). Comparison of Two Leadership Styles of Servant and Transformational (Two Environments, Two Leadership Styles), Tadbir Monthly, 17 (174) [in Persian].
18. Mirkamali, S.M, Narenji Sani, F. & Aalami, F. (2011). Investigating the Relationship of Transformational Leadership with Organizational Learning (Case Study: Saipa Company), Research Transformation Management, 3 (6): 1-27 [in Persian].
19. Behling, O. and McFillen, J.M. (1996). "A syncretical model of charismatic/transformational leadership", Group and Organizational Management, Vol. 21 No. 2, pp. 163-91
20. Asadi, A; Miri, Abdul Reza; Davarzani, M.; Sabrikaran, M. (1394). "The Impact of Transformational Leadership on Promoting Employees' Psychological Empowerment", Journal of Resource Management in Law Enforcement, Fourth Year, No. 1, pp. 135-167.
21. Dosti, AS; Sadegh Omid, M, Dosti, A. (2015) The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Psychological Empowerment, Master Thesis in General Psychology, Islamic Azad University, Ilam Research Sciences Branch
22. Taheri, A. and Soltani, A. (2017). "Study of the relationship between the relationship between transformational leadership and knowledge management in the Social Security Organization of Chaharmahal and Bakhtiari Province", Quarterly Journal of Public Management Mission, Year 8, No. 26, pp. 91-102.
23. Ravand, H; Darwish, H; Nikbakht Nasrabadi, A. (2017). "The relationship Leadership and organizational Development Journal. Vol, 21. No, 3. PP, 157-161.
8. Zali, M. (2012) Evaluation of Entrepreneurship Indicators in Iran Based on the Global Watch Model 2012 Global Entrepreneurship Watch Report Iran, Tehran, Faculty of Entrepreneurship GEM University of Tehran Entrepreneurship and the Institute of Labor and Social Security.
9. Ramezani, Z. (2009) A cross-sectional study on the effect of higher education on the development of critical thinking skills of undergraduate students of Shahid Chamran University of Ahvaz, Master Thesis, Shahid Beheshti University of Ahvaz.
10. Sanjehi, M. (2001) The role and function of cultural factors in transformational leadership, Journal of Management Knowledge, Volume 13, Number 50.
11. Purvanova, R. K., Bon, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. The Leadership Quarterly. Vol. 20 p. 343 – 357.
12. Bass, B.M. (1997). "Leadership: good, better, best", Organizational Dynamics, Vol. 13 No. 3, pp. 26-40.
13. Yulke, G (2002): Leadership in Organizations, Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
14. Farajpour, Q, Hosseini, S; Keyvan Lou, B and Mazlum Aliabadi, A. (2014) Investigating the Impact of Transformational Leadership on Organizational Culture and Organizational Strategies, Journal of Organization and Leadership.
15. Kark , R (2004) the transformational leader who is (s) he? A feminist perspective Journal of organizational change Management vol 17 iss 2, pp160-176.
16. Abbasi, E., & Hejazi, Y. (2010); "The Role of Leadership, Culture and Organizational Learning in promotion of

- job performance of faculty members mediated by job conflict. *Public Management Mission Quarterly*, Year 6, Issues 17 and 18, Spring and Summer 2015.
30. Jazini, A., Navai, M. (2013) The Impact of Transformational Leadership Style of Organizational Innovation in NAJA Prevention Police Organization, Volume 5 Number 3.
31. Turkzadeh, J. ; Jafari, S. (2012). Approaches and theories of traditional and modern theories of leadership towards the worldview of leadership, *Development Quarterly*, Year 7, No. 25, pp. 92-132.
32. Hanifi, F. ; Thani and Ajargah, S. (1389). Investigating the barriers to leadership role of high school principals in Tehran from the perspective of principals, *Educational Management Research Quarterly*, No. 3, pp. 50-70.
- Shafi Mosin. Zheng Lei. Xiaoting song. Md Nazirul Islam sarker (2019). The effects of transformational leadership of employee creative: Moderating role of intrinsic motivation. *Jurnal home page. WWW.Elsevier com. Asia pacific management Review*. pp1-11.
33. Anis Eliana. syamsul maarif Muzaki (2019). Job Satisfaction and organizational commitment effect in the transformational Leadership towards employee Performance. *European research on management and business Economics* (25) 2019. 144-150.
34. Braun, S. Peus. C. Weis-Weiler, S. Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance; A multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. Issue. 1. pp 270-283.
35. Shao, Z yuqiang F Luning L (2012) the mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Entershrprise Resource planning systems success : An empirical study in chinaoriginal Research Article , between transformational leadership and process innovation and service in the selected teaching hospital of Tehran University of Medical Sciences" *Iranian Journal of Nursing Research*, Volume 12, Number 3, pp. 58-66.
24. Jalali, S. and Mazloumi, N. (2017), The role of transformational leadership in facilitating the strategy implementation process. *Public Management Research*, Tenth Year, No. 36, pp. 180-161. Summer 1396.
25. Hakak, M., Shariatnejad, A., Saedi, A. (2016) Analysis of the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurial development in order to create sustainable organizational competencies *Quarterly Journal of Human Resources Studies* Year 6, Issue 22 Winter 1995, pp. 71-94.
26. Bek Moradi A., Hamidi Y. Soltanian A., Abdi F. (2016). Correlation of leadership style with personal characteristics of nursing managers of teaching hospitals in Hamadan, *Scientific Journal of Hamadan School of Nursing and Midwifery*, Volume 24, Number 3, pp. 159-165.
27. Shah Mansouri, A., Sukot Arani, M. (2015) The effect of transformational leadership style on employee self-efficacy in Aran and Bidgol municipalities. *Journal of Development and Transformation Management* No. 21 pp. 48-43.
28. Rezwani, A.; Hosseini, S.; Hejazi, Y; Sarani, and. (2015) Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Improving the Quality of Agricultural Higher Education (Case Study: Agriculture and Natural Resources Campus, University of Tehran) *Iranian Agricultural Economics and Development Research* Volume 46, Number 2, Summer 2015, pp. 265-255.
29. Jalali, A., Divine Spirit, A. (2015) The effect of transformational leadership on the

- computers in Human Behavior ,volume 28 , Issue November 2012 , pages 2400-2413.
36. Millissa, Ch., & Chi-Sum W., (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), P.P. 656 – 672
37. Alarifi , S (2011) the effect of transformational ledearship on followers creativity and organizational innovation in public sector Brunel University west London bunel busuness school –doctoral symposium . pp231-258.
38. Gumuslsoglu, L., ilsev, A.(2009). Transeformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, No.62, pp.461-473.
39. Mercy, M.D. (2004). An Exploration of faculty and academic Leader’s perception of Leadership styles in Malawian higher education Institution. A Dissertation for degree of doctora of philosophy Illionis state University
40. Duffy A., & Patricia, A. (2002). Collective exective leadership: An exploration of this new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results. [Dissertation Abstract Ed. D]. United States. California: Pepperdine University.