

## شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه

### شهر بیرجند

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱/۲۳؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۲/۱۶

سمیه زارع<sup>۱</sup>، رضوان حسینقلی‌زاده<sup>۲\*</sup> و بهروز مهram<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، مطالعه الگوهای رهبری آموزشی در مدارس دوره دوم متوسطه براساس طبقه‌بندی تونی بوش با تأکید بر شناسایی الگوی رهبری غالب و توصیف ویژگی‌های آن می‌باشد.

**مواد و روش‌ها:** برای دستیابی به این هدف، از روش پژوهش آمیخته و طرح کمی-کیفی استفاده شد. نخست به‌منظور شناسایی الگوی رهبری غالب با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، داده‌های کمی مورد نیاز گردآوری شدند. کلیه مدیران و معلمان دوره دوم متوسطه شهر بیرجند جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند که تعداد آن‌ها مشتمل بر ۲۶۲ نفر می‌باشد. از این مجموع، ۲۵۲ نفر به‌عنوان نمونه مورد مطالعه و به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. بدین‌ترتیب در هر مدرسه مدیر و حداقل ۴ نفر از معلمان که دارای بیشترین سابقه همکاری با مدیر مربوط در آن مدرسه بودند، گروه مورد مطالعه را تشکیل دادند. سپس برای تشریح ویژگی‌های الگوی رهبری غالب در مدارس مورد مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با معلمان و مدیران داده‌های مورد نیاز گردآوری و تحلیل شدند. معلمان کلیدی را کلیه مدیران و معلمان مدرسه تشکیل دادند که براساس نتایج تحلیل داده‌های کمی در مرحله نخست، بیشترین میانگین الگوی رهبری غالب (رهبری بین فردی) را به خود اختصاص داده بودند که تعداد آن‌ها برابر با ۹ مدیر و ۱۲ معلم می‌باشد. لذا از معیارهای مهم در انتخاب معلمان کلیدی می‌توان به الگوی رهبری بین فردی به‌عنوان الگوی رهبری غالب و نیز حداقل دو سال سابقه همکاری با مدیر مربوطه اشاره نمود. به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تفسیری استفاده شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کمی، الگوی رهبری بین فردی به‌عنوان الگوی رهبری آموزشی غالب در مدارس مورد مطالعه شناسایی شد. سپس، الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری تحولی، الگوی رهبری اقتضایی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری مدیریتی، الگوی رهبری مشارکتی، الگوی رهبری پست‌مدرن و الگوی رهبری تبدیلی در مراتب بعدی قرار گرفتند. در مرحله دوم، براساس نتایج به‌دست آمده، ایفای نقش مدیریتی، حمایت دانش‌آموزان و معلمان، شخصیت مدیر، احترام به دیگران، دغدغه بهبود آموزش، مشارکت‌جویی از مهم‌ترین ویژگی‌های الگوی رهبری غالب در مدارس مورد مطالعه به‌شمار می‌آیند. الگوی رهبری بین فردی، الگویی است که بر روابط نزدیک رهبران با معلمان، دانش‌آموزان و دیگر ذی‌نفعان تمرکز دارد. به‌عزم وست برنهام (۲۰۰۱) و توهی و کوگلان (۱۹۹۷) رهبری بین فردی بر اهمیت همکاری و روابط بین فردی تأکید می‌کند. با استناد به یافته‌های این پژوهش مبنی بر اهمیت ویژه رهبری میان فردی در قلمرو رهبری آموزشی، لزوم توجه به مفهوم رهبری و شناخت الگوهای رهبری مدرسه/آموزشی بیش از همه در سرفصل آموزش‌های ضمن خدمت مدیران آموزشگاهی ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، با نظر به اهمیت روابط بین فردی، به نظر می‌رسد مسئولان امر با متناسب کردن ساختار تشکیلات آموزش و پرورش زمینه را برای تقویت مهارت‌های ارتباطی و انسانی، تغییر نگرش و باورهای درونی نه‌تنها مدیران بلکه کلیه کادر موجود در مدارس مهیا نمایند. علاوه براین، هرچند به نظر می‌رسد الگوی رهبری بین فردی و الگوهای مرتبط با آن مانند الگوی رهبری اخلاقی و الگوی رهبری تحولی که با اختلاف بسیار اندک بعد از الگوی رهبری غالب قرار گرفتند، در تسهیل و کیفیت بخشی به آموزش و یادگیری در مدارس به موجب ماهیت انسانی و اجتماعی بودن حائز اهمیت بسیاری می‌باشند، اما احساس نگرانی و خطر از آن جهت خواهد بود که الگوی رهبری آموزشی و الگوی رهبری مشارکتی به‌عنوان دو عنصر اصلی و سازنده فرآیند مدیریت و رهبری آموزشی در مراتب و اولویت‌های پایین‌تر قرار گیرند. لذا، توجه به این دو الگو در برنامه‌ریزی برای بهبود و توسعه رهبری آموزشی مدیران مدارس ضروری به نظر می‌رسد.

**کلید واژه‌ها:** الگوهای رهبری آموزشی، رهبری آموزشی، رهبری بین فردی، مدارس دوره دوم متوسطه.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران.  
\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. rhgholizadeh@um.ac.ir

۲. دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی و آموزش دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران.

## مقدمه

در عصر حاضر آموزش و پرورش، اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه قلمداد می‌شود و مدارس به‌عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم از جایگاه خاصی برخوردارند (شریعتمداری، ۱۳۸۸). اساساً تغییر در نظام آموزش و پرورش مستلزم تغییر در شیوه‌های سنتی مدارس است. لذا می‌بایست رویکردها و الگوهای نوین را جایگزین آن‌ها نمود تا همواره آماده یادگیری و پذیرای تفکرات نوین برای سازگاری با تغییر و تحولات باشند (هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). مؤسسات آموزشی بدون نوسازی رویکردها و شیوه‌های رهبری خود نمی‌توانند با محیط ارتباط برقرار کنند و پاسخگوی شرایط و مقتضیات محیطی باشند. علاوه بر این، مسئله بسیار مهم این است که سرمایه انسانی تنها در پرتو رهبری مؤثر می‌تواند در مسیر تحقق مطلوبیت‌های سازمان پیش برود (کوزس و پاسنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). گلن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز بر این عقیده است که امروزه به شیوه‌های نوین رهبری به‌جای شیوه‌های سنتی رهبری نیازمندیم. به‌زعم بوش و گلاور (۲۰۰۳) بافت آموزشی بسیار پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی است و یک سبک رهبری را نمی‌توان در همه شرایط و موقعیت‌ها به کاربرد و رهبران ملزم به تطبیق الگوی خود با موقعیت‌های مختلف هستند. این تلاشی برای پاسخ به تغییرات زیاد موقعیت‌ها و محیط‌های سازمانی منحصر به فرد یا مسائلی است که مراکز آموزشی با آن روبرو هستند.

مرور ادبیات مدیریت آموزشی حاکی از تنوع الگوهایی از رهبری است که متناسب با شرایط مختلف می‌تواند اثربخش باشند. در این میان، تونی بوش این الگوها را در یک طبقه‌بندی هفت‌گانه (بوش، ۲۰۰۳) و سپس در یک طبقه‌بندی نه‌گانه (بوش، ۲۰۰۸) با این هدف که مدیران بتوانند با انتخاب یک الگوی رهبری مناسب، تفاوت‌های قابل‌توجهی را در عملکرد مدرسه و دانش‌آموزان ایجاد نمایند ارائه داده است. این الگوها عبارت‌اند از: رهبری مدیریتی، رهبری مشارکتی، رهبری تحولی، رهبری میان‌فردی، رهبری تبادلی، رهبری پست‌مدرن، رهبری مشروط، رهبری اخلاقی و رهبری آموزشی (بوش و گلاور، ۲۰۱۴). رهبری مدیریتی بر این فرض استوار است که تمرکز رهبران باید روی عملکرد، کارها، وظایف و رفتارها باشد. در رهبری مشارکتی چنین فرض می‌شود که در فرآیند تصمیم‌گیری تمرکز اصلی روی گروه باشد. بر مبنای الگوی رهبری تبادلی، رابطه مدیر و معلمان بر پایه مبادله برخی منابع بازرش است و این رابطه کوتاه و محدود به مبادله است درحالی که رهبری پست‌مدرن به‌جای موقعیت رسمی افراد در سازمان بر خصوصیات شخصی آنان تأکید می‌کند و به‌جای واقعیت‌های عینی بر ادراکات افراد

1. Hoy & Miskel  
3. Glen

2. Kouzes & Posner

تأکید می‌کند و به تعداد اعضای سازمان نگرش وجود دارد و قدرت در سراسر مدرسه توزیع شده و در دست رهبر رسمی نیست. در رهبری مشروط، رهبران به‌طور مداوم موقعیت را تفسیر و رفتارشان را برای انطباق با موقعیت ارزیابی می‌کنند. رهبری اخلاقی در پی تطبیق با فرهنگ سازمانی است که مبتنی بر ارزش‌ها، باورها، بینش‌های مدیران و دیگر رهبران آموزشی می‌باشد. رهبری تحولی فرض می‌کند که تمرکز اصلی رهبری باید روی تعهدات و توانایی‌های اعضای سازمان باشد. رهبری میان فردی بر روابط رهبران با معلمان، دانش‌آموزان و کسانی که با مدرسه ارتباط دارند، متمرکز است و درنهایت، رهبری آموزشی که بر تدریس و یادگیری و رفتار معلمان هنگام کار با فراگیران تمرکز دارد (بوش، ۲۰۰۳، ۲۰۰۷، ۲۰۰۸؛ بوش و گلور، ۲۰۱۴). براساس مطالعات صورت گرفته به‌کارگیری هر یک از الگوهای رهبری در مدارس و سازمان‌ها مزیت‌های بسیاری برای دانش‌آموزان، معلمان، کارکنان و مدیران دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان و کارکنان (حیدرزادگان، کاظمی و صنعتی زاده ۱۳۹۱؛ کرد، ۱۳۹۰؛ پاداش و گل پرور، ۱۳۸۹؛ رسولی، نیک پی و فرح بخش، ۱۳۹۶؛ آیدن، ساری و اویزل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ هانسن، بایرن و کرچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، افزایش اثربخشی و موفقیت مدارس (امجد زبردست، غلامی، نعمتی، ۱۳۹۴؛ آل سافران، براون و وایزمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ گارزا، درایزدل، جاکوبسن، مرچنت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ کریگر، ویتزیرز و اسلیگرز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷)، افزایش موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (رابینسون، لوید و رو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ ولنتاین و پریتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ ویتزر، بوسکر و کروگر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ هاریس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ هالینگر و هک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸؛ سیلین و ملفورد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲؛ دی، هایپکینز، هریس و اهرسیدو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ بهنام، ۱۳۹۰)، یادگیری سازمانی (میرکمالی، دماوندی و الزامی، ۱۳۹۴؛ عسگری، زارع پور، نصیرآبادی و رزاقی، ۱۳۹۳؛ قنبری و اسکندری، ۱۳۹۲؛ خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳)، افزایش خلاقیت و نوآوری معلمان و کارکنان (قره‌خانی، الیاسی و فولادی حیدرلو، ۱۳۹۲؛ پاداش و گل پرور، ۱۳۸۹؛ غفوری، گنجویی، دهقان، حسینی، ۱۳۸۸؛ آقاجانی و شوقی، ۱۳۹۲)، مدیریت تعارض مدیران (کریمی و شش پری، ۱۳۹۱) و افزایش روحیه مدیران (شیرزاد کبریا و شعبانی زنگنه، ۱۳۹۰) اشاره کرد. چنان‌که ملاحظه می‌شود در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده اغلب بر یکی از سبک‌های رهبری تمرکز شده و رابطه آن با سایر

- 
- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. Aydin, Sarier & Uysal                | 2. Hansen & Byrne & Kiersch          |
| 3. Al-Safran, Brown & Wiseman           |                                      |
| 4. Garza, Drysdale, Jacobson & Merchant |                                      |
| 5. Krüger, Witziers & Slegers           | 6. Robinson, Lloyd & Rowe            |
| 7. Valentine & Prater                   | 8. Witziers, Bosker & Krüger         |
| 9. Harris                               | 10. Hallinger & Heck                 |
| 11. Silins & Mulford                    | 12. Day, Hopkins, Harris & Ahtaridou |

متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. در این میان، به نظر می‌رسد این سؤال اساسی که کدام یک از الگوهای رهبری موجود در مدارس ما غالب است و اساساً آیا مدارس مورد مطالعه از یک الگوی رهبری مشخص تبعیت می‌کنند یا تنوع الگوهای رهبری را می‌توان مشاهده کرد؟ پاسخ داده نشده است. هرچند فرض می‌شود که با توجه به شرایط و موقعیت‌های مختلفی که مدیران با آن مواجه هستند وفاداری آنان به یک الگو غیرممکن باشد و از آنجا که الگوهای رهبری گذشته برای چالش‌های آینده مناسب نیستند، می‌توان الگوهایی که می‌توانند پاسخگوی نیازهای جدید نظام آموزشی باشند را شناسایی کرد. از این رو، هدف اصلی این پژوهش مطالعه الگوهای رهبری آموزشی مدارس دوره دوم متوسطه براساس طبقه‌بندی تونی بوش (۲۰۰۸) با تأکید بر شناخت الگوی رهبری غالب و سپس توصیف ویژگی‌های الگوهای رهبری غالب در مدارس متوسطه شهر بیرجند می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری در مراکز آموزشی نظیر مدرسه منحصر به یک فرد نیست بلکه رهبری در این سازمان‌ها رویکردی برای جمعیت و انسجام‌بخشی به همه توانایی‌ها برای پیشبرد یادگیری است (ساکي، ۱۳۸۷). رهبری کوششی جمعی در درون یک سازمان آموزشی است و به کمک رهبران آموزشی برای بهبود فعالیت‌های یاددهی-یادگیری به انجام می‌رسد (بنت و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). براین اساس، رهبری آموزشی، فرآیند باهم کوشیدن برای یادگیری بیشتر درباره فعالیت‌های یاددهی-یادگیری است که منجر به توسعه دانش و آگاهی‌های حرفه‌ای اعضای سازمان آموزشی می‌شود (لامبرت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). به زعم فیور<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، رهبری آموزشی فرآیندی است که طی آن چشم‌انداز روشنی از آینده محیط آموزشی با در نظر گرفتن استانداردهای بالای یادگیری برای همه دانش‌آموزان و مشارکت همه عوامل ذی‌نفع ترسیم با اعمال تدابیری کوشش‌های جمعی در مسیر تحقق این چشم‌انداز هدایت می‌شود. واکاوی تطبیقی الگوهای رهبری آموزشی نمایانگر تنوع رویه‌ها، جهت‌گیری‌ها، خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها، پیچیدگی‌ها و تشابهات و تمایزاتی است که نوسانات زمینه‌ای آن را می‌توان در ساختار و بافت اجتماعی و فرهنگی هر عصر و دوره‌ای کاوید. صاحب‌نظران مختلف طبقه‌بندی‌های مختلفی از الگوهای رهبری ارائه داده‌اند از جمله می‌توان به طبقه‌بندی (سرجیوانی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴؛ بلمن و دیل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ دیموک و واکر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲؛ دیویس<sup>۷</sup>،

1. Bennett & Anderson  
3. Fiore  
5. Bolman and Deal  
7. Davies

2. Lambert  
4. Sergiovanni  
6. Dimmock & Walker

شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند ۳۴۳

۲۰۰۴؛ بوش، ۲۰۰۳) اشاره کرد. در جدول (۱) به انواع طبقه‌بندی‌های ارائه شده از الگوهای رهبری آموزشی توسط صاحب‌نظران مختلف اشاره شده است.

جدول ۱. طبقه‌بندی الگوهای رهبری آموزشی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف (بوش و گلاور، ۲۰۰۳)

سر جیووانی	بوش (۱۹۹۵)	بلمن و دیل	لیثوود و دیگران	دیموک و واکر
رهبری آموزشی	---	---	رهبری آموزشی	---
نمادین <sup>۱</sup>	---	نمادین	تحول‌آفرین	---
---	---	---	اخلاقی	---
---	هم‌قطاری <sup>۲</sup>	---	مشارکتی	همکاری و مشارکتی
فنی	رسمی	ساختاری	مدیریتی	برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
---	ذهنی	---	پست‌مدرن	---
انسانی	---	منابع انسانی	بین فردی	ارتباط بین فردی
---	---	کثرت‌گرایی فرهنگی	اقتضایی	---
فرهنگی	فرهنگی	---	---	---
---	سیاسی	سیاسی	---	تعارض

الگوهای رهبری آموزشی

در میان طبقه‌بندی‌های مختلف، تونی بوش (۲۰۰۳، ۲۰۰۸، ۲۰۱۴) طبقه‌بندی نسبتاً جامع‌تری از انواع الگوهای رهبری آموزشی ارائه نموده است. تونی بوش استاد رهبری آموزشی در دانشگاه لینکلن انگلستان است. او قبلاً سمت مشابهی در دانشگاه لیستر و ردینگ داشته است. بوش در چین، نیوزیلند و آفریقای جنوبی فرصت مطالعاتی داشته است و دارای ۲۹ تألیف می‌باشد. او در کتاب‌های مختلفی از جمله «رهبری مدرسه: مفاهیم و شواهد» (۲۰۰۳)، «توسعه رهبری و مدیریت در آموزش» (۲۰۰۸) و در پژوهشی با عنوان «رهبری و مدیریت آموزشی: تئوری، سیاست و عمل» (۲۰۰۷)، «مدل‌های رهبری مدرسه: چه چیزی ما درباره آن می‌دانیم؟» (۲۰۱۴) به مطالعه درباره رهبری آموزشی پرداخته است. تونی بوش در نخستین طبقه‌بندی خود از رهبری آموزشی، هفت الگو و در طبقه‌بندی جدید خود یعنی در سال ۲۰۰۸، به نه الگوی رهبری آموزشی اشاره می‌کند. در ادامه به توضیح ویژگی‌های الگوهای نه‌گانه رهبری آموزشی از دیدگاه تونی بوش اشاره می‌شود.

*الگوی رهبری مدیریتی*: مفهوم مدیر به‌عنوان رهبر مدیریتی اولین بار در دهه ۱۹۳۰ و در فضایی مطرح شد که ارزش‌های تجاری بر سیستم مدارس غلبه یافت و مدیران به‌عنوان رهبران مدارس و در نقش مجریان تجاری مسئول طراحی روش‌های استاندارد اصول حسابداری شاگردان و معرفی اقدامات مدیریتی تجاری در بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی، نگهداری و مالی شدند (میلز<sup>۱</sup>)، ۲۰۰۲). در این دوره که تخصص و کارآیی بر سازمان‌ها حکم‌فرما بود سازمان‌دهی مدرسه و نظارت بر کارکنان، مؤلفه‌های حیاتی مدیریتی تلقی شدند و مدیران به طراحی سیستم مدرسه پرداختند (بک و مورفی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). رهبری مدیریتی بر این فرض مبتنی است که رهبران بایستی بر نقش‌ها، وظایف و رفتارها تمرکز یابند و اگر این نقش‌ها به شایستگی در سازمان صورت گیرد، کار سایر افراد در سازمان تسهیل شده و رضایت‌بخش خواهد بود. در این الگو رفتار اعضای سازمان تا حد زیادی منطقی فرض می‌شود (لیشوود، جانتیز و استینباخ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). به‌زعم بوش (۲۰۰۷) و بوش و گلاور (۲۰۰۳) در این الگو، مدیران از سازمان‌ها به‌عنوان ابزارهای عقلایی جهت ترغیب اهداف به توافق رسیده استفاده می‌کنند. لذا، از رهبران مدیریتی انتظار می‌رود تا تصمیمات سیاست‌های خارجی را اعمال نمایند که از آن به «مدیریت گرابی<sup>۴</sup>» نیز یاد می‌شود. کالدول (۱۹۹۲) استدلال می‌کند رهبران مدیریتی مدارس باید قادر به توسعه و به‌کارگیری نقش‌های هدف‌گذاری، نیازسنجی، اولویت‌بندی موقعیت‌ها، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، اجرایی و ارزیابی باشند. رهبری مدیریتی یادآور مدیریت علمی است (تیلور، ۱۹۱۱). مک‌لنن و ترلو (۲۰۰۳) مدعی‌اند این الگوی قدیمی هنوز الگوی غالب در ادبیات مدیریت آموزش و پرورش برخی از کشورها از جمله آفریقای جنوبی است (به نقل از بوش، ۲۰۰۷).

*الگوی رهبری مشارکتی*: رهبری مشارکتی در درجه اول به فرآیند تصمیم‌گیری مربوط می‌شود و از مفهوم رهبری توزیعی حمایت می‌کند و با ارزش‌های دموکراتیک و توانمندسازی مرتبط است. تصور می‌شود که رهبری مشارکتی به بهبود نتایج از طریق تعهد بیشتر به اجرای تصمیمات توافق شده منجر می‌شود (بوش و گلاور، ۲۰۰۳). این الگو بر سه فرض اساسی استوار است: (۱) مشارکت اثربخشی مدرسه را افزایش می‌دهد. (۲) مشارکت توسط مدیران دموکراتیک توجیه می‌شود و (۳) در بافت مدیریت مبتنی بر مدرسه، هریک از ذی‌نفعان مشروع از قدرت رهبری بالقوه برخوردارند (لیشوود و همکاران، ۱۹۹۹). سرجیووانی (۱۹۸۴) نیز اهمیت رویکرد مشارکتی

1. Miles  
3. Leithwood, Jantzi & Steinbach

2. Beck & Murphy  
4. Managerialism

را چنین خاطر نشان می‌سازد که این نوع رهبری در ایجاد پیوند کارکنان با یکدیگر و کاهش فشار بر مدیران مدارس مؤثر خواهد بود. هم‌چنین، چنانچه کارکردها و نقش‌های رهبری به اشتراک گذاشته شود، مسئولیت رهبری کمتر خواهد شد (به نقل از بوش، ۲۰۰۷).

*الگوی رهبری تحولی:* تفکر رهبری تحولی ریشه در مطالعات مربوط به پادشاه ماکیاول در قرن شانزدهم دارد با این توصیف که رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، رهبری دیگران را جهت داده و حمایت می‌کند. در اوایل قرن نوزدهم، وبر تعریفی مشابه ماکیاول از رهبری بیان کرد؛ او رهبری را به‌عنوان منبع نفوذ در دیگران معرفی نمود. ویژگی‌های شخصیتی که وبر مورد حمایت و تأکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد. دیگر نظریه‌پردازان رهبری مانند هاوس و باس<sup>۱</sup>، کاریزما را به‌عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحولی تعریف کرده‌اند (به نقل از قوره‌جی و اشرفی، ۱۳۹۳). به تدریج در دهه ۱۹۸۰ محققان مدیریت به روش تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران بسیار علاقه‌مند شدند. مفهوم اولیه رهبری تحولی توسط برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) در نتیجه مطالعات او روی رهبران سیاسی ارائه شد. در این دیدگاه، رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند (یوکل<sup>۳</sup>، ۱۳۸۲). پس از آن باس و آوولیو، ایده‌های برنز (۱۹۸۷) را بسط داده و مفهوم رهبری تحولی را تثبیت کردند (به نقل از میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). لیتشوود (۱۹۹۴) رهبری تحولی را متضمن هشت بعد یعنی شکل‌گیری بینش مدرسه، هدف‌گذاری، برانگیختن فکری، ملاحظات فردی، الگوسازی بهترین اقدامات و ارزش‌های سازمانی مهم، انتظار عملکرد بالا، فرهنگ غنی مدرسه و توسعه ساختارهایی برای تسریع مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه می‌داند (به نقل از بوش، ۲۰۰۸).

*الگوی رهبری بین فردی:* این نوع رهبری بر روابط نزدیک رهبران با معلمان، دانش‌آموزان و کسانی که با مدرسه ارتباط دارند، تمرکز دارد. رهبران در این الگو یک رویکرد مشترک اتخاذ می‌کنند که ممکن است بعد اخلاقی داشته باشد. آن‌ها مهارت‌های شخصی‌شان را به‌منظور همکاری مؤثر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی توسعه می‌دهند (بوش و گلاور، ۲۰۰۳). این الگوی رهبری، مفهوم نسبتاً جدیدی است. وست-برنهام<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) استدلال می‌کند که هوش بین فردی واسطه حیاتی است. هوش بین فردی طیف معتبر رفتارهای شهودی ناشی از خودآگاهی پیچیده است که تعامل مؤثر با دیگران را تسهیل می‌کند. رهبری بین فردی به همکاری در زمینه‌ای

1. Hawes & Bass  
3. Yukl

2. Burns  
4. West-Burnham

مربوط می‌شود که در آن بر اهمیت همکاری و روابط بین فردی تأکید می‌شود (به نقل از بوش، ۲۰۰۸). وست-برنهام بر اهمیت همکاری و روابط بین فردی چنین تأکید می‌کند: «بیشتر زمان یک معلم در یک روز کاری درگیر روابط به‌ویژه با دانش‌آموزان است.» (وست برنهام، ۲۰۰۱)، این فشارها در کار مدیران مدرسه مشهودتر است و حاکی از نیاز شدید به توسعه مهارت‌های سطح بالای فردی و بین فردی است (جانستون و پیکرزگیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲ به نقل از بوش، ۲۰۰۸). پژوهش بنت، کرافورد، لوی، گلاور و ارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در نه مدرسه ابتدایی انگلیسی نشان داد که در چهار مدرسه نمونه، مدیر به‌عنوان رهبر کارکنان با روابط بین فردی قوی دیده شد. نتایج مصاحبه با اعضای مدرسه حاکی از توجه به ویژگی‌هایی مانند «تیم‌ها»، «دوستان باهم همکاری می‌کنند» و «اطمینان از مشاوره و حمایت» بود. در چنین موقعیتی، همکاری به‌راحتی تحقق‌پذیر است.

*الگوی رهبری تبادلی:* رهبری تبادلی مبتنی بر تبادل رابطه رهبر و پیروان است. بخش زیادی از رهبری سیاسی، رهبری تبادلی تلقی می‌شود. بوش (۲۰۰۳) رهبری تبادلی را به الگوی سیاسی نسبت می‌دهد. در الگوی سیاسی تضاد بین سهام‌داران یا ذی‌نفعان با وجود حمایت بیشتر اعضای قدرتمند وجود دارد. از دیدگاه، میلر و میلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) تبادل یک استراتژی سیاسی ایجاد شده برای برخی سازمان‌هاست. مدیران می‌کوشند تا موقعیت‌شان را به‌عنوان رهبران رسمی حفظ کنند. با این حال مدیران به همکاری معلمان نیاز دارند تا مدیریت اثربخش مدرسه را محقق نمایند. تبادل ممکن است مزایایی را برای هر دو طرف داشته باشد اما محدودیت اصلی آن این است که تعهد بلندمدت به ارزش‌ها و چشم‌انداز ترویج داده شده توسط رهبران را تضمین نمی‌کند (به نقل از بوش، ۲۰۰۷).

*الگوی رهبری پست‌مدرن:* بوش (۲۰۰۳) اشاره می‌کند که رهبری پست‌مدرن ارتباط تنگاتنگی با الگوی ذهنی مدیریت دارد. این دیدگاه، با شور و اشتیاق بیشتری توسط گرینفیلد<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد. رهبری پست‌مدرن بر تجربه ذهنی رهبران و معلمان و تفاسیر گوناگون و متنوع آنان از رخدادها و حوادث تجربه شده تمرکز می‌یابد. در مدل رهبری پست‌مدرن هیچ واقعیت عینی وجود ندارد، تنها تجربه‌های متنوع اعضای سازمان وجود دارد. کوگ و توپین<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) معتقدند که «فرهنگ پست‌مدرن اخیر از تعدد دیدگاه‌ها استقبال کرده و از فقدان اقتدار مطلق لذت

- 
1. Johnston and Pickersgill
  2. Bennett, Crawford, Leva, Glover & Earley
  3. Miller & Miller
  4. Greenfield
  5. Keough & Tobin



می‌برد». مدل رهبری پست‌مدرن پیشنهاد می‌کند که رهبران باید به چشم‌اندازهای متنوع و فردی ذی‌نفعان احترام بگذارند. آن‌ها همچنین باید از تکیه بر سلسله‌مراتب اجتناب کنند. استارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بر این عقیده است که رهبری پست‌مدرن از رهبری دموکراتیک در مدارس استقبال می‌کند. همچنین ساکنی و میتچل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به «معانی متفاوت» و «تنوع حقیقت» اشاره می‌کنند. آن‌ها معتقدند که قدرت در سراسر سازمان وجود دارد و «توسط همه اعضا اعمال می‌شود» (به نقل از بوش، ۲۰۰۷).

*الگوی رهبری/اقتضایی:* رهبری اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و با این تلقی برتری یافت که اثربخشی رهبری بستگی به بافت و زمینه دارد (لیکا و هلی، ۲۰۱۲) و هیچ‌یک از الگوهای رهبری یک تصویر کامل از رهبری مدرسه ارائه نمی‌دهند (بوش و گلور، ۲۰۰۳). تمایز بین نظریه‌های رهبری موقعیتی و اقتضایی به‌منظور درک بهتر و فهم هر یک از نظریه‌ها لازم است. با این حال، نویسندگانی چون پرتومد<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) و هوی و میسکل (۲۰۰۵) کوشیده‌اند تا نظریه‌های رهبری موقعیتی را از نظریه‌های اقتضایی تمییز دهند. ناکامی در تمایز بین دو این دو طبقه از نظریه‌های رهبری باعث می‌شود تا تفاوت‌های بین آن‌ها نادیده انگاشته شود و دانشجویان، حتی محققان، از هر دو واژه به‌جای یکدیگر استفاده کنند، گویا آن‌ها یکسان هستند اما در حقیقت این‌گونه نیست. تحلیل و بررسی انتقادی این دو نظریه نشان می‌دهد که آن‌ها حداقل در چهار ویژگی مشترک مشخص مشابه هستند از جمله اینکه هر دو الگو توسعه‌یافته الگوهای رهبری گروه رفتاری هستند؛ هر دو الگو مدعی‌اند که هیچ یک بهترین و یا مطلوب‌ترین راه برای موفقیت رهبری یک گروه یا سازمان وجود ندارد به این دلیل که سبک رهبری مؤثر در یک موقعیت ممکن است در موقعیت دیگر بی‌اثر بوده و یا به شکست کامل منتهی شود؛ رهبر موفق در یک موقعیت فعلی ممکن است با تغییر عوامل موقعیتی با شکست مواجهه شود؛ و در هر دو الگو این فرض وجود دارد که تأثیر سبک‌های رهبری از طریق عوامل داخلی و خارجی سازمان، بسته به رابطه رهبر-پیرو، مهارت‌های رهبران و سطح بلوغ پیروان تعیین می‌شود. با وجود شباهت‌های بین دو الگو، تفاوت‌هایی بین آن‌ها به چشم می‌خورد. به‌زعم پرتومد<sup>۴</sup> در نظریه موقعیتی فرض می‌شود که سبک رهبری «نسبتاً انعطاف‌پذیر» است و به‌اندازه کافی برای یک رهبر انعطاف وجود دارد تا در مواجهه با موقعیت‌های مختلف روی پیوستاری روبه‌جلو و رو به عقب حرکت نماید.

1. Starratt

3. Peretomode

2. Sachoney & Mitchell

4. Peretomode

درواقع، در رهبری موقعیتی این امکان برای رهبر دیکتاتور یا وظیفه‌گرا وجود دارد تا سبک خود را تغییر دهد الگوی تن‌بام و الگوی رهبری اشمیت، نظریه سه‌بعدی اثربخشی ردین، نظریه رهبری مسیر-هدف و نظریه رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد از نظریه‌های رهبری موقعیتی به شمار می‌روند. درحالی‌که، نظریه رهبری اقتضایی بر این فرض استوار است که سبک‌های رهبری نسبتاً سخت یا نسبتاً انعطاف‌ناپذیرند؛ بنابراین یک دیکتاتور یا یک رهبر وظیفه‌مدار به‌دشواری می‌تواند سبک خود را تغییر دهد و به یک رهبر مشارکتی یا کارمندگرا تبدیل شود. ازاین‌رو برای اینکه مدیر مدرسه، موفق یا اثربخش باشد مقامات وزارت آموزش و پرورش در مسئولیت‌گمارش و به‌کارگماری مجدد مدیران مدارس بایستی قادر به تشخیص موقعیت مدرسه بوده و برحسب موقعیت، رهبری با سبک مناسب انتخاب نمایند تا «انطباق» صورت گیرد. الگوی رهبری اقتضایی فیدلر از اثربخشی، نظریه منبع شناختی و تئوری اقتضایی استراتژیک نمونه‌های متداول نظریه‌های رهبری هستند که در رده طبقه‌بندی اقتضایی جای می‌گیرند (پرتومود، ۲۰۱۲). با توجه به اینکه بافت آموزشی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است و یک سبک رهبری را نمی‌توان در همه شرایط و موقعیت‌ها به کاربرد. ازاین‌رو، در محیط نامطمئن رهبران باید موقعیت را سنجیده و اقدام مقتضی را به عمل آورند. رهبری اقتضایی یک الگوی یکپارچه نیست بلکه سبک پاسخگویی است که مستلزم تشخیص درست و انتخاب سبک رهبری اثربخش است. این الگوی رهبری مشابه انتخاب لباس مناسب برای مراسم خاص است (بوش، ۱۳۹۱).

*الگوی رهبری اخلاقی:* ساختار رهبری اخلاقی با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی بنیان نهاده شده است با این فرض که پیروان رهبران اخلاقی با مشاهده رفتار مشروع، جذاب و معتبر رهبری اخلاقی، رفتارهای مناسب را یاد می‌گیرند که درنهایت باعث نتایج مثبت عملکردی در آنان می‌گردد (برون، تروینو و هریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). رهبری اخلاقی مبتنی بر ارزش‌ها، اعتقادات و اصول اخلاقی رهبران است. از رهبران انتظار می‌رود براساس معیار درست و صحیح عمل کنند. ویژگی‌های رهبری اخلاقی مشابه رهبری تحولی است و به ایجاد تعهد در پیروان تأکید دارد اما به ارزش‌ها و اهداف اخلاقی توجه می‌کند. رهبران باید در رفتارشان صادق باشند و اهداف را مطابق ارزش‌ها تدوین کنند (بوش، ۱۳۹۱). هم‌چنین سرجیوانی (۱۹۹۱) براین عقیده است که «مدارس موفق بخش‌هایی را به ارزش‌ها و اعتقادات اختصاص می‌دهند که دارای ویژگی‌های فرهنگی و اعتقادی است». در ادامه می‌افزاید «مدیریت فرآیندی اخلاقی است» وجه اخلاقی

رهبری بر پایه «عقلانیت هنجاری، عقلانیت براساس باورها و ارزش‌ها استوار است» (به نقل از بوش، ۲۰۰۸).

الگوی رهبری آموزشی: رد پای توسعه رهبری آموزشی در حکم الگویی از رهبری مدرسه (بوش و گلاور، ۲۰۱۴) به دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ ایالت متحده آمریکا برمی‌گردد. در طول سال‌های میانه قرن بیستم، حکمت عملی با تلقی این امر بدیهی که «مدارس خوب باید مدیران خوبی داشته باشند» از سوی مدیران، روسای آموزش و پرورش، معلمان و والدین به اشتراک گذاشته شد (به نقل از هالینگر و وانگ، ۲۰۱۵). این اصل و هنجار توجه محققان را به خود جلب نمود. در خلال دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ این حکمت عملی قادر نبود راهنمای موثقی برای سیاست‌گذاران و رهبران مدارس باشد. رفته‌رفته در اوایل دهه ۱۹۸۰ با ظهور «جنبش مدارس اثربخش» در آمریکا و انگلستان، حجم سخن پیرامون رهبری آموزشی یک جهش کوانتومی به خود گرفت و به تعبیری جنبش مدارس اثربخش دهه ۱۹۸۰ موجب افزایش رهبری آموزشی از دو بعد نظری و پژوهشی گردید. ران‌ادموندز<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) که از او به‌عنوان پدر جنبش مدارس اثربخش یاد می‌کنند، خاطر نشان می‌سازد در بهبود مدارس مدیر بایستی رهبر آموزشی باشد و در این نقش اهتمام ورزد (به نقل از هالینگر و وانگ، ۲۰۱۵). رهبری آموزشی بر مسئولیت‌های هسته‌ای مدیر مدرسه هم‌چون آموزش، یادگیری از طریق بینش، رسالت و اهداف، مدیریت برنامه‌های آموزشی و ارتقاء جو مدرسه متمرکز است و محققان و کارگزاران بر این باورند که رهبری آموزشی می‌تواند ابزار بسیار مفیدی برای خلق محیط یادگیری و آموزشی اثربخش باشد (به نقل از ماناسه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مرور مطالعات انجام‌شده پیرامون الگوهای رهبری آموزشی (از دیدگاه تونی بوش، ۲۰۰۳) از قبیل سبک رهبری تحولی و تبادلی (کریمی و شش‌پری، ۱۳۹۱؛ حسن‌پور، عباسی و نوروزی، ۱۳۸۸؛ آیدن و همکاران، ۲۰۱۳؛ معایر حقیقی فرد، یوسفی و میرزاده، ۱۳۸۹؛ قره‌خانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ ذبیحی، ۱۳۸۹؛ کرد، ۱۳۹۰؛ خلخالی، ۱۳۹۵)، رهبری آموزشی (رجب‌زاده و لسانی، ۱۳۹۳؛ بوش، ۲۰۱۳؛ کریگر، ویتزیرز و اسلیگرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ رابینسون، لوید و روود، ۲۰۰۸؛ گارزا و همکاران، ۲۰۱۴؛ کاپرو و بوش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ ماناسه، ۲۰۱۶؛ گامس و اکساگلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ بوش، ۲۰۱۳)، رهبری اخلاقی (پاداش و گل پرور، ۱۳۸۹؛ صالح نیا، ۱۳۹۱؛ وهابی، ۱۳۹۱)، رهبری

1. Ron Edmonds

3. Krüger, Witziers & Slegers

5. Gumus and Akcaoglu

2. Manaseh

4. Kaparoua & Bush

مشارکتی و توزیعی (ایمانی، ۱۳۹۰؛ امجد زبردست، غلامی و نعمتی، ۱۳۹۴)، رهبری بین فردی (بنت و همکاران، ۲۰۰۰)، تلفیق سبک‌ها (رهبری آموزشی، تحولی و مدیریتی و...) (ولنتاین و پریترا، ۲۰۱۱؛ شمسانی، داودآبادی و صادقی، ۱۳۹۴؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴؛ آل سافران و همکاران، ۲۰۱۳) مؤید اثرات آن بر عملکرد مدارس به‌ویژه توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ایجاد انگیزش درونی در جهت نوآوری و خلاقیت معلمان، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و یادگیری سازمانی می‌باشد. براساس یافته‌های حاصل از این مطالعات، در سبک رهبری مشارکتی به این دلیل کلیه افراد در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند، زمینه یادگیری سازمانی و اثربخشی مدارس فراهم می‌شود. هم‌چنین، سبک رهبری اخلاقی با ایجاد روابط اخلاقی، ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان و جدیت و توجه به اخلاق در سازمان می‌تواند بر جو و فضای اخلاقی سازمان و بر انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت اثر بگذارد. سبک رهبری تحولی نیز به دلیل تمرکز و توجهی که رهبران به تعهدات و توانایی‌های اعضای سازمان دارند موجب افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان و افزایش رضایت شغلی آنان می‌شوند و این رهبران در پی حمایت مدرسان در رابطه با دیدگاه آنان درباره مراکز آموزشی و کمک به قابلیت‌های آنان برای تشریک مساعی در نیل به هدف هستند. شایان توجه است که میزان تأثیر هر یک از سبک‌ها در مدارس در مقایسه با یکدیگر متفاوت می‌باشد. به‌طور نمونه، اثرات سبک رهبری آموزشی در نتایج عملکرد دانش‌آموزان بیش از سبک رهبری تحولی می‌باشد؛ اما این نکته حائز اهمیت است که در پژوهش‌های انجام‌شده به بررسی جامعی از الگوهای رهبری در مدارس پرداخته نشده است و عمده تحقیقات به بررسی الگوهای تحولی، تبدالی، اخلاقی و مشارکتی در مدارس پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی به بررسی الگوهایی از قبیل (پست‌مدرن، بین فردی) در مدارس پرداخته‌اند. با توجه به تغییر پارادایم صورت گرفته از مدیریت به رهبری آموزشی و غالب بودن سبک‌های رهبری مختلف در مدارس و اینکه چه‌بسا کاربرد یک سبک به‌تنهایی در دستیابی به دستاوردهای مدارس کاربرد چندانی در عصر حاضر نداشته باشد، از این‌رو این پژوهش به دنبال شناسایی و توصیف الگوهای حاکم بر مدارس از دیدگاه تونی بوش می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

برای دستیابی به هدف اصلی پژوهش، از روش پژوهش آمیخته<sup>۲</sup> از نوع طرح آمیخته تشریحی (کمی-کیفی) بهره گرفته شد (بازرگان، ۱۳۹۴). برای این منظور، نخست به توصیف الگوهای رهبری مدرسه با استفاده از داده‌های کمی از طریق پرسشنامه محقق ساخته پرداخته شد. سپس

برای تشریح ویژگی‌های الگوی رهبری غالب در مدارس مورد مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با معلمان و مدیران داده‌های موردنیاز گردآوری و تحلیل شدند. در مرحله نخست، جامعه آماری را کلیه مدیران و معلمان مدارس دوره دوم متوسطه دولتی شهر بیرجند تشکیل دادند. براساس آمار رسمی اداره آموزش و پرورش شهر بیرجند، تعداد دبیرستان‌های دخترانه دوره دوم متوسطه برابر ۲۳ مدرسه (متشکل از ۲۳ نفر مدیر و ۱۱۵ نفر معلم) و تعداد دبیرستان‌های پسرانه دوره دوم متوسطه ۲۱ مدرسه (متشکل از ۲۱ نفر مدیر و ۱۰۵ نفر معلم) که در مجموع جامعه آماری این پژوهش برابر ۲۶۲ نفر بود. با نظر به تعداد محدود واحدهای تحلیل در این پژوهش یعنی مدرسه، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. بدین ترتیب در هر مدرسه مدیر و حداقل ۴ نفر از معلمانی که دارای بیشترین سابقه همکاری با مدیر مربوط در آن مدرسه بودند، گروه مورد مطالعه را تشکیل دادند. درنهایت ۴۲ نفر مدیر و ۱۹۴ نفر معلم پاسخگوی پرسشنامه‌ها بودند. از مجموع ۲۵۲ پرسشنامه توزیع شده، ۲۴۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد که ۸ عدد مخدوش بود و درنهایت ۲۳۶ پرسشنامه تحلیل شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه مورد مطالعه از حیث جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، کل سابقه خدمت به‌طور خلاصه در جدول (۲) نشان داده شده است.

به‌منظور گردآوری داده‌های کمی از پرسشنامه محقق ساخته الگوهای رهبری آموزشی استفاده شد. این پرسشنامه بر مبنای طبقه‌بندی تونی بوش از الگوهای رهبری آموزشی (۲۰۰۳، ۲۰۰۸، ۲۰۱۴) ساخته شد. تعداد گویه‌ها برابر با ۷۳ می‌باشند. به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی این پرسشنامه برابر با ۰/۹۶ می‌باشد که در مجموع این پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای کلیه سازه‌ها بیانگر قابلیت سازگاری درونی آن‌ها می‌باشد. علاوه براین، جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی سازه به شیوه تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با شاخص‌هایی مانند بار عاملی، مقدار T و خطای استاندارد (SE) مشخص می‌شود. براساس نتایج به‌دست آمده کلیه سازه‌ها از قابلیت اطمینان ساختاری بالایی برخوردارند. طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، برای تعیین روایی همگرا از معیار  $AVE^1$  استفاده شد. مقادیر کلیه متغیرهای مورد مطالعه بالاتر از ۰/۵ حاکی از آن است که مقیاس موردنظر از روایی همگرایی بالایی برخوردار می‌باشند. به‌منظور بررسی مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از آزمون برازش استفاده شد. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۲ محاسبه شد. شاخص CFI، GFI و

NFI نیز از ۰/۹ بیشتر می‌باشد که در مجموع نشان می‌دهند مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، مدل مناسبی است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه مورد مطالعه

ویژگی‌های جمعیت شناختی	معلم		مدیر		
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	
جنسیت	مرد	۹۰	۴۶/۴	۲۱	۵۰
	زن	۱۰۴	۵۳/۶	۲۱	۵۰
سطح تحصیلات	لیسانس	۱۲۸	۶۶	۱۹	۴۵/۲
	فوق‌لیسانس	۶۴	۳۳	۲۲	۵۲/۴
	دکتری	۲	۱	۱	۲/۴
	کمتر از ۵ سال	۱۴۶	۷۵/۳	۳۲	۷۶/۲
سابقه خدمت	بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۳	۱۱/۹	۹	۲۱/۴
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵	۷/۷	۱	۲/۴
	بیش از ۱۵ سال	۱۰	۵/۲	۰	۰
	کمتر از ۵ سال	۶	۳/۱	۸	۱۹/۰
کل سابقه خدمت	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۳	۶/۷	۱۳	۳۱/۰
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۸	۹/۳	۶	۱۴/۳
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۲۳	۱۱/۹	۶	۱۴/۳
	بیش از ۲۰ سال	۱۳۴	۶۹/۱	۹	۲۱/۴
مجموع		۱۹۴	۱۰۰	۴۲	۱۰۰

در مرحله دوم، به منظور شناخت ویژگی‌های الگوی رهبری غالب مدارس مورد مطالعه از مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده شد. مطلعان کلیدی را کلیه مدیران و معلمان مدارس تشکیل دادند که براساس نتایج تحلیل داده‌های کمی در مرحله نخست، بیشترین میانگین الگوی رهبری غالب (رهبری بین فردی) را به خود اختصاص داده بودند که تعداد آن‌ها برابر با ۹ مدیر و ۱۲ معلم می‌باشد. لذا از معیارهای مهم در انتخاب مطلعان کلیدی می‌توان به الگوی رهبری بین فردی به عنوان الگوی رهبری غالب و نیز حداقل دو سال سابقه همکاری با مدیر مربوطه اشاره نمود. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تفسیری استفاده شد. با این توضیح که نکات کلیدی، مفاهیم و مقوله‌هایی که برای توصیف و تبیین پدیده مورد مطالعه به کار می‌روند شناسایی و استخراج شدند. برای این منظور از روش کدگذاری داده‌های کیفی به صورت

شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند ۳۵۳

کدگذاری باز و محوری استفاده شد. جهت تأمین اعتبار نتایج به دست آمده، معیارهای چهارگانه گابا و لینکن (۱۹۸۵) اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری مورد توجه قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

*سؤال اول: انواع الگوهای رهبری مدارس دوره متوسطه شهر بیرجند کدامند؟*

در پاسخ به این سؤال که وضعیت موجود رهبری در مدارس مورد مطالعه چیست، انواع الگوهای رهبری در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند از دیدگاه معلمان، مدیران و به تفکیک جنسیت و نوع مدرسه توصیف شدند. براساس نتایج به دست آمده در جدول (۳)، از دیدگاه معلمان، الگوی رهبری میان فردی با میانگین  $4/272$  و انحراف استاندارد  $0/640$  بیشترین میزان را به خود اختصاص داد. سپس، الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری تحولی، الگوی رهبری اقتضایی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری مدیریتی، الگوی رهبری مشارکتی، الگوی رهبری پست مدرن و الگوی رهبری تبادلی در مراتب بعدی قرار گرفتند. با توجه به میانگین‌ها می‌توان گفت الگوی رهبری غالب در مدارس از نظر معلمان (مرد و زن) الگوی رهبری بین فردی می‌باشد.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد الگوهای رهبری از دیدگاه معلمان

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
الگوی مدیریتی	۲	۵	۳/۹۷۵	۰/۵۲۰
الگوی تحولی	۲/۵۰	۵	۴/۱۹۴	۰/۵۵۹
الگوی تبادلی	۱/۶۰	۵	۳/۰۶۰	۰/۶۰۳
الگوی مشارکتی	۲/۲۵	۵	۳/۹۶۱	۰/۶۱۶
الگوی پست مدرن	۲	۵	۳/۸۸۳	۰/۵۹۴
الگوی اخلاقی	۲/۴۰	۵	۴/۲۳۸	۰/۵۳۷
الگوی آموزشی	۲/۲۵	۵	۴/۱۱۷	۰/۵۴۷
الگوی اقتضایی	۲/۳۳	۵	۴/۱۸۶	۰/۶۶۶
الگوی بین فردی	۲	۵	۴/۲۷۲	۰/۶۴۰

در ادامه، چنانکه در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، نتایج نشان داد از دیدگاه معلمان مرد، الگوی رهبری بین فردی با میانگین  $4/247$  و انحراف استاندارد  $0/624$  بیشترین میزان را به خود اختصاص داد. سپس، الگوی رهبری تحولی، الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری اقتضایی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری مشارکتی، الگوی رهبری مدیریتی، الگوی رهبری

پست‌مدرن و الگوی رهبری در مراتب بعدی قرار گرفتند. همچنین از دیدگاه معلمان زن، الگوی رهبری اخلاقی با میانگین  $4/294$  و انحراف استاندارد  $0/567$  بیشترین میزان را به خود اختصاص داد. سپس، الگوی رهبری بین فردی، الگوی رهبری اقتضایی، الگوی رهبری تحولی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری مدیریتی، الگوی رهبری مشارکتی، الگوی رهبری پست‌مدرن و الگوی رهبری تبدالی در مراتب بعدی قرار گرفتند. بنابراین الگوی رهبری غالب در مدارس از نظر معلمان مرد، الگوی رهبری بین فردی و از نظر معلمان زن الگوی رهبری اخلاقی می‌باشد.

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد الگوهای رهبری از دیدگاه معلمان مرد و زن

متغیرها	حداقل		حداکثر		میانگین		انحراف استاندارد	
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
الگوی مدیریتی	۲	۲/۶۰	۵	۵	۳/۹۲۴	۴/۰۱۹	۰/۵۵۲	۰/۴۹۰
الگوی تحولی	۲/۶۴	۲/۵۰	۵	۵	۴/۱۷۵	۴/۲۱۱	۰/۵۰۶	۰/۶۰۴
الگوی تبدالی	۲/۲۰	۱/۶۰	۵	۵	۳/۲۴۰	۲/۹۰۴	۰/۵۴۶	۰/۶۰۹
الگوی مشارکتی	۲/۲۵	۲/۲۵	۵	۵	۳/۹۴۲	۳/۹۷۸	۰/۵۹۰	۰/۶۴۰
الگوی پست‌مدرن	۲	۲/۴۰	۵	۵	۳/۸۸۹	۳/۸۷۷	۰/۵۵۵	۰/۶۳۰
الگوی اخلاقی	۲/۶۰	۲/۴۰	۵	۵	۴/۱۷۳	۴/۲۹۴	۰/۴۹۶	۰/۵۶۷
الگوی آموزشی	۲/۴۰	۲/۲۵	۵	۵	۴/۰۹۹	۴/۱۳۳	۰/۵۰۵	۰/۵۸۳
الگوی اقتضایی	۲/۳۳	۲/۳۳	۵	۵	۴/۱۳۳	۴/۲۳۱	۰/۶۱۲	۰/۷۰۹
الگوی بین فردی	۲	۲/۵۰	۵	۵	۴/۲۴۷	۴/۲۹۳	۰/۶۲۴	۰/۶۵۵

در ادامه الگوی رهبری از دیدگاه مدیران (زن و مرد) مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتایج جدول (۵) الگوی رهبری بین فردی با میانگین  $4/375$  و انحراف استاندارد  $0/466$  بیشترین میزان را به خود اختصاص داد. سپس، الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری تحولی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری اقتضایی، الگوی رهبری مدیریتی، الگوی رهبری مشارکتی، الگوی رهبری پست‌مدرن و الگوی رهبری تبدالی در مراتب بعدی قرار گرفتند. با توجه به میانگین‌ها می‌توان گفت الگوی رهبری غالب در مدارس از نظر مدیران (زن و مرد) الگوی رهبری بین فردی می‌باشد.

جدول ۵. میانگین و انحراف استاندارد الگوهای رهبری از دیدگاه مدیران (مرد و زن)

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
الگوی مدیریتی	۳/۲	۴/۸	۴/۱۰۵	۰/۵۱۰
الگوی تحولی	۳/۲۱	۵	۴/۲۲۶	۰/۳۶۵
الگوی تبدالی	۱/۸	۴/۶	۲/۸۰۰	۰/۵۴۳



متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
الگوی مشارکتی	۳/۲۵	۴/۷۵	۳/۹۷۰	۰/۳۹۵
الگوی پست‌مدرن	۲/۶	۵	۳/۷۶۷	۰/۵۳۰
الگوی اخلاقی	۳/۴	۵	۴/۳۰۵	۰/۳۹۸
الگوی آموزشی	۳/۱	۴/۹۵	۴/۱۳۰	۰/۴۰۸
الگوی اقتضایی	۳	۵	۴/۱۱۱	۰/۴۴۶
الگوی بین فردی	۳/۵	۵	۴/۳۷۵	۰/۴۶۶

علاوه بر این، میانگین الگوهای رهبری آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران به تفکیک مدارس مورد مطالعه محاسبه شد. از مجموع معلمان ۴۲ مدرسه مورد مطالعه، در ۱۷ مدرسه الگوی رهبری بین فردی، ۸ مدرسه رهبری اخلاقی، ۸ مدرسه الگوی رهبری اقتضایی، ۴ مدرسه الگوی رهبری تحولی، ۲ مدرسه الگوی رهبری مدیریتی، ۲ مدرسه الگوی رهبری آموزشی، به ترتیب بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند. همچنین از دیدگاه مدیران ۴۲ مدرسه مورد مطالعه، در ۱۹ مدرسه الگوی رهبری بین فردی، ۱۳ مدرسه رهبری اخلاقی، ۸ مدرسه الگوی رهبری اقتضایی، ۳ مدرسه الگوی رهبری تحولی، ۳ مدرسه الگوی رهبری مدیریتی، ۳ مدرسه الگوی رهبری پست‌مدرن، ۲ مدرسه الگوی رهبری آموزشی و ۲ مدرسه الگوی مشارکتی به ترتیب بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند.

جهت بررسی الگوی رهبری آموزشی غالب بر مدارس دوره دوم متوسطه و رتبه‌بندی این الگوها از آزمون فریدمن استفاده شد. براساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن در جدول (۶)، می‌توان انواع الگوهای رهبری مدرسه را رتبه‌بندی نمود. به‌طوری که، الگوی رهبری بین فردی، الگوی رهبری اخلاقی و سپس الگوی رهبری تحولی به ترتیب رتبه ۱ تا ۳ را به خود اختصاص دادند.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی الگوهای رهبری آموزشی

رتبه	الگوها	میانگین رتبه‌ای
۱	بین فردی	۶/۸۲
۲	اخلاقی	۶/۵۵
۳	تحولی	۶/۰۸
۴	اقتضایی	۵/۸۶
۵	آموزشی	۵/۲۸
۶	مدیریتی	۴/۵۴
۷	مشارکتی	۴/۴۷
۸	پست‌مدرن	۳/۸۶

تبادلی	۱/۵۴	۹
آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۷۰۱/۷۹۷	۸	۰/۰۰۰

سؤال دوم: الگوی رهبری غالب در مدارس متوسطه شهر بیرجند دارای چه ویژگی‌هایی می‌باشد؟ در پاسخ به این سؤال که الگوی رهبری غالب بر مدارس دوره دوم متوسطه دارای چه ویژگی‌هایی می‌باشد از مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و معلمان مدارس دوره دوم متوسطه (تعداد مدارس = ۹) که الگوی غالب بر آن الگوی رهبری بین فردی بود، استفاده شد. در نتیجه کدگذاری داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۷۰ نکته کلیدی، ۱۸۳ مفهوم و ۷ مقوله اصلی استخراج شدند که عبارت‌اند از: *ایفای نقش مدیریتی، حمایت دانش‌آموزان و معلمان، شخصیت مدیر، احترام به دیگران، دغدغه بهبود آموزش، جو دوستانه و صمیمی، مشارکت‌جویی*. این مقوله‌ها، ویژگی‌های غالب مدارس هستند که الگوی رهبری بین فردی را به‌عنوان الگوی غالب معرفی کرده بودند. مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌ها به طور خلاصه در جدول (۷) نشان داده شده است.

*ایفای نقش مدیریتی*: براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، مدارس که الگوی رهبری غالب بر آن الگوی رهبری بین فردی بود مدیران آن‌ها نقش‌هایی از قبیل نظارت و اطلاع‌رسانی بخشنامه‌ها به معلمان، تفویض اختیار به معلمان، تقسیم‌کار درست، برنامه‌ریزی‌های دقیق و در نظر گرفتن شرایط معلمان در برنامه‌ریزی‌های مدرسه، تشویق و تقدیر از دانش‌آموزان و معلمان، مدیریت هزینه‌ها و تهیه فرم‌ها برای تعیین صلاحیت معلمان را در مدارس ایفا می‌کردند. همواره از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مدیران دارای این الگو در مدارس در حین ایفای نقش‌های رهبری نسبت به نقش‌های مدیریتی خویش بی‌توجه نیستند.

*حمایت دانش‌آموزان و معلمان*: براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، حمایت مدیر از دانش‌آموزان و معلمان دربردارنده حمایت عاطفی، روانی و مالی از دانش‌آموزان و معلمان است. همواره از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، مدیران در زمینه توجه به شرایط و آینده دانش‌آموزان، امید و انگیزه دادن به دانش‌آموزان کوشش می‌کنند و رعایت حال معلمان و توجه به شرایط و مشکلات آنان را در صدر مشغله‌های خویش قرار می‌دهند.

*شخصیت مدیر*: براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس که الگوی رهبری بین فردی بر آن‌ها غالب بود عبارت‌اند از: رعایت نظم، وقت گذاشتن برای دانش‌آموزان، همدردی با معلمان و دانش‌آموزان، حس تواضع و فروتنی، رفتار عادلانه با معلمان، داشتن وجدان کاری، صبر و حوصله فراوان، درک شرایط و مشکلات معلمان و

دانش‌آموزان، دلسوز بودن، نداشتن نگاه تنگ‌نظرانه در مورد پوشش معلمان، داشتن سعه‌صدر و جرأت در انجام موفقیت‌آمیز امور.

دغدغه بهبود آموزش: براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، دغدغه بهبود آموزش به اقداماتی که مدیر برای بالا بردن کیفیت آموزش در مدرسه انجام می‌دهد، مربوط می‌شود. مدیران در مدارس اقداماتی از قبیل جذب دبیران متخصص، استفاده از تجارب معلمان، تخصص و توانمندی همکاران در مدرسه، توجه به بازدهی معلمان، دعوت از شخصیت‌های موفق، پاسخگویی به درخواست‌های معلمان و دانش‌آموزان و افزایش ساعات تدریس دروس تخصصی برای بالا بردن کیفیت آموزش در مدارس انجام می‌دهند. بهبود آموزش در مدارس بدون داشتن رهبرانی موفق امکان‌پذیر نیست. همواره از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، مدیران در مدارس نسبت به آموزش و یادگیری دانش‌آموزان توجه ویژه‌ای دارند.

*احترام به دیگران:* براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، احترام به معلمان، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها یک شاخص پررنگ در الگوی رهبری بین فردی می‌باشد. مدیران در مدارس از رفتاری که سبب سبکی و پایین آوردن ارزش محیط آموزشی می‌شود، خودداری می‌کنند. مدیر و معلمین، هر دو الگوی رفتاری دانش‌آموزان هستند و به همین دلیل باید از رفتاری باوقار، بامتانت و سنجیده برخوردار باشند. مدیر از آنجاکه الگوی رفتاری برای دانش‌آموزان و کادر آموزشی است، بایستی در حد شأن و ارزش تربیتی مدرسه، نسبت به معلمان و دانش‌آموزان رفتاری قابل‌قبول داشته باشد.

*جو دوستانه و صمیمی:* براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در این جو دوستانه روحیه همکاری بین معلمان بالاست. مدارسی که دارای جوسازمانی دوستانه هستند دارای معلمانی بشاش، اجتماعی و با اعتمادبه‌نفس قوی‌تری بر سر کلاس حاضر می‌شود. مدیران همچون پشتیبانانی توانمند دوشادوش همکاران می‌باشند و با شناختی که از خلق‌وخو و ویژگی‌های شخصیتی معلمان دارند با آن‌ها رفتار می‌کنند و این رابطه تنها محدود به چارچوب‌های تنگ مدرسه نخواهد بود و مدیر با استفاده از صور گوناگون اهتمام خویش را در پویا کردن مدرسه و ایجاد جوی دوستانه و شاد به کار می‌برد.

*مشارکت‌جویی:* براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، مشارکت‌جویی به‌عنوان ویژگی دیگر الگوی رهبری بین فردی شناسایی شد. از دید مصاحبه‌شوندگان، مدیران دارای این الگو معلمان و دانش‌آموزان را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌دهند و از طریق مشورت با معلمان مسائل و مشکلات جاری مدرسه را حل می‌کنند، در تمام امور مدرسه از دبیران نظرخواهی کرده و

دیکتاتور و تصمیم‌گیرنده نهایی نیستند. مدیران حداکثر سعی خود را در پذیرش و به کار بردن پیشنهادها خوب معلمان در حیات واقعی سازمان مدرسه دارند.

**جدول ۷. شواهد مربوط به تحلیل مصاحبه‌ها و مفاهیم و مقوله‌های مستخرج**

مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم
استفاده از تجارب همکاران	حمایت عاطفی دانش‌آموزان	نظارت بر بخش‌نامه‌ها	
استقبال از پیشنهادهای بهبود کیفیت جذب دبیران متخصص اولویت مسائل آموزشی	درک روحیه معلم همکاری درک شرایط و مشکلات معلمان	برنامه‌ریزی درست تفویض اختیار تقسیم کار	
افزایش ساعات آموزش دروس تخصصی	رعایت حال معلمان	تقدیر از دانش‌آموزان برتر	
	کمک به حل مشکلات دانش‌آموزان و معلمان درک معلمان در مدرسه	تشویق دانش‌آموزان	
	حمایت مالی معلمان	تعیین صلاحیت معلمان	
	توجه به نیازهای معلمان و دانش‌آموزان	تصمیم‌گیری بر اساس وضع موجود	
	اعلان مشکلات درسی دانش‌آموزان به دبیران	اهمیت دادن به برنامه‌های پرورشی	
	حمایت مالی دانش‌آموزان	اطلاع‌رسانی بخشنامه‌ها	
	امید و انگیزه دادن به حساسیت نسبت به آینده دانش‌آموز	قدردانی از دبیران بازنشسته	
	تناسب برنامه‌های پرورشی با نیازهای دانش‌آموزان	دادن فرصت جبران به معلمان	

ایفای نقش مدیریت،

حمایت معلمان و دانش‌آموزان

دغدغه بهبود آموزش

مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم
احترام به معلمان	احترام به معلمان	احترام به معلمان	احترام به معلمان	احترام به معلمان
احترام به دانش‌آموزان و معلمان	احترام به دانش‌آموزان و معلمان	احترام به دانش‌آموزان و معلمان	احترام به دانش‌آموزان و معلمان	احترام به دانش‌آموزان و معلمان
احترام متقابل بین مدیر و دانش‌آموزان	احترام متقابل بین مدیر و دانش‌آموزان	احترام متقابل بین مدیر و دانش‌آموزان	احترام متقابل بین مدیر و دانش‌آموزان	احترام متقابل بین مدیر و دانش‌آموزان
احترام به والدین دانش‌آموزان	احترام به والدین دانش‌آموزان	احترام به والدین دانش‌آموزان	احترام به والدین دانش‌آموزان	احترام به والدین دانش‌آموزان
حفظ شأن و منزلت معلمان	حفظ شأن و منزلت معلمان	حفظ شأن و منزلت معلمان	حفظ شأن و منزلت معلمان	حفظ شأن و منزلت معلمان
تأکید بر روابط انسانی	تأکید بر روابط انسانی	تأکید بر روابط انسانی	تأکید بر روابط انسانی	تأکید بر روابط انسانی
برخورد محترمانه با معلمان	برخورد محترمانه با معلمان	برخورد محترمانه با معلمان	برخورد محترمانه با معلمان	برخورد محترمانه با معلمان
مشارکت دبیران در برنامه‌های مدرسه	مشارکت دبیران در برنامه‌های مدرسه	مشارکت دبیران در برنامه‌های مدرسه	مشارکت دبیران در برنامه‌های مدرسه	مشارکت دبیران در برنامه‌های مدرسه
مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت دانش‌آموزان
نظرخواهی از دانش‌آموزان	نظرخواهی از دانش‌آموزان	نظرخواهی از دانش‌آموزان	نظرخواهی از دانش‌آموزان	نظرخواهی از دانش‌آموزان
نظرخواهی از معلمان	نظرخواهی از معلمان	نظرخواهی از معلمان	نظرخواهی از معلمان	نظرخواهی از معلمان
استفاده از تخصص و توانمندی معلمان	استفاده از تخصص و توانمندی معلمان	استفاده از تخصص و توانمندی معلمان	استفاده از تخصص و توانمندی معلمان	استفاده از تخصص و توانمندی معلمان
مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها
در نظر گرفتن همه مسائل معلمان و دانش‌آموزان	در نظر گرفتن همه مسائل معلمان و دانش‌آموزان	در نظر گرفتن همه مسائل معلمان و دانش‌آموزان	در نظر گرفتن همه مسائل معلمان و دانش‌آموزان	در نظر گرفتن همه مسائل معلمان و دانش‌آموزان
پویایی مدرسه	پویایی مدرسه	پویایی مدرسه	پویایی مدرسه	پویایی مدرسه
درک معلمان	درک معلمان	درک معلمان	درک معلمان	درک معلمان
همکاری والدین با مدرسه	همکاری والدین با مدرسه	همکاری والدین با مدرسه	همکاری والدین با مدرسه	همکاری والدین با مدرسه
رفتار عادلانه	رفتار عادلانه	رفتار عادلانه	رفتار عادلانه	رفتار عادلانه
آستانه تحمل بالا	آستانه تحمل بالا	آستانه تحمل بالا	آستانه تحمل بالا	آستانه تحمل بالا
دلسوز بودن	دلسوز بودن	دلسوز بودن	دلسوز بودن	دلسوز بودن
روحیه دادن	روحیه دادن	روحیه دادن	روحیه دادن	روحیه دادن
خونسردی	خونسردی	خونسردی	خونسردی	خونسردی

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج به‌دست‌آمده به نظر می‌رسد الگوی رهبری غالب در مدارس دوره دوم متوسطه، الگوی رهبری بین فردی باشد، هرچند سایر الگوهای رهبری مانند الگوی رهبری اخلاقی، تحولی، مشارکتی از دیدگاه گروه مورد مطالعه از میانگین بالایی برخوردار بودند. الگوی رهبری

بین فردی، الگویی است که بر روابط نزدیک رهبران با معلمان، دانش‌آموزان و دیگر ذی‌نفعان تمرکز دارد. به‌زعم وست برنهام (۲۰۰۱) و توهی و کوگلان (۱۹۹۷) رهبری بین فردی بر اهمیت همکاری و روابط بین فردی تأکید می‌کند. بنت و همکاران (۲۰۰۰) شواهدی در مورد اهمیت رهبری بین فردی و سهم آن در رویکرد همکارانه به مدیریت مدرسه ارائه می‌دهند. شایان‌ذکر است در پژوهش هانسن و همکارانش (۲۰۱۴) نتایج حاکی از این بود که رهبری بین فردی، تعهد شغلی و درگیرشدن در کار را برای مدیران و معلمان به همراه دارد. سبک رهبری بین فردی منجر به کاهش تنش شغلی و فرسودگی شغلی معلمان می‌شود چنانکه سیدقراعی‌نی و سیدعباس زاده (۱۳۸۷) خاطر نشان ساختند دبیرانی که مدیران آنان سبک رهبری مشارکتی دارند در مقایسه با مدیرانی که سبک رهبری رابطه مدار دارند بیشتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. ضمن اینکه مدیران دارای الگوی رهبری بین فردی با تفویض اختیار و مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری روابط بین فردی با معلمان و دانش‌آموزان زمینه را برای ایجاد الگوی رهبری مشارکتی و اخلاقی در مدارس فراهم می‌کنند. این مدیران با برقراری روابط نزدیک و صمیمانه با معلمان و دانش‌آموزان و حمایت عاطفی و روانی زمینه برای ارتقای رفتار شهروندی دبیران، رضایت شغلی دبیران، خلاقیت دبیران را فراهم می‌کنند. با توجه به اینکه این پژوهش در مدارس دوره دوم متوسطه انجام شده است و از سویی شواهدی که رهبری میان فردی را مورد تأکید قرار داده‌اند جامعه آماری آن‌ها را مدارس دوره دوم متوسطه تشکیل داده‌اند. به نظر می‌رسد ارتباط ضمنی بین سبک رهبری بین فردی با دوره تحصیلی به‌ویژه در دوره دوم متوسطه به دلیل تخصصی بودن سطح آموزش‌ها در این دوره، ماهیت برنامه درسی موضوع محور وجود دارد. کما اینکه در کیفیت‌بخشی به امور مدرسه در ابعاد آموزشی و پرورشی باید به بازسازی الگوی روابط درون مدرسه‌ای و آموزش‌های لازم برای توانمندسازی دانش‌آموزان توجه جدی نمود.

به استناد یافته‌های این پژوهش به‌نظر می‌رسد الگوی رهبری بین فردی تابع بروز و ظهور ویژگی‌هایی در شخصیت مدیر، حمایت دانش‌آموزان و معلمان، جو دوستانه و صمیمی، احترام به دیگران، مشارکت‌جویی، دغدغه بهبود آموزش و ایفای نقش‌هایی مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، نظارت و تقسیم در حین ایفای نقش‌های رهبری در مدرسه می‌باشد. مدیران این الگو دارای ویژگی‌ها و خصوصیات از قبیل رعایت نظم، وقت گذاشتن برای دانش‌آموزان، همدردی با معلمان و دانش‌آموزان، حس تواضع و فروتنی، رفتار عادلانه با معلمان، داشتن وجدان کاری، صبر و حوصله فراوان، درک شرایط و مشکلات معلمان و دانش‌آموزان، دلسوز بودن، نداشتن نگاه تنگ‌نظرانه در مورد پوشش معلمان، داشتن سعه‌صدر و جرأت داشتن می‌باشند. موفقیت مدارس درگرو داشتن مدیران لایق، شایسته، توانا و متخصص است. با توجه به اینکه پست مدیریت در

نهادهای آموزشی به خاطر شرایط حاکم بر آن از حساسیت خاصی برخوردار است، همه افراد نمی‌توانند از عهده آن برآیند و باید ویژگی‌های خاصی داشته باشند. در این میان مدیران دارای الگوی رهبری بین فردی نقش‌هایی از قبیل: نظارت و اطلاع‌رسانی بخشنامه‌ها و تفویض اختیار به معلمان، تقسیم‌کار درست، برنامه‌ریزی‌های دقیق با در نظر گرفتن شرایط معلمان، تشویق و تقدیر از دانش‌آموزان و معلمان، مدیریت هزینه‌ها و تهیه فرم‌ها برای تعیین صلاحیت معلمان را در مدارس ایفا می‌کردند. مدیران دارای الگوی رهبری بین فردی ضمن برقراری روابط نزدیک با پیروان خود از ایفای نقش‌های مدیریتی خویش غافل نمی‌باشند و در مدارس نقش‌هایی از قبیل پاسخگویی به مقامات فوق و انتظارات معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء آنان در مدارس دارند. همواره ایفای درست این نقش‌ها موجب صرفه‌جویی در وقت مدیران، افزایش بازدهی مدرسه، قوه ابتکار، خلاقیت، آفرینندگی در معلمان و دانش‌آموزان، نظارت و کنترل دقیق‌تر، مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری، اعتماد به نفس و رشد حرفه‌ای می‌شود. هم‌چنین منجر به رشد تعهد معلمان به مدرسه و افزایش کارآیی آن‌ها می‌گردد. با توجه به این مهم آنچه سبب ایجاد عوامل مذکور می‌شود مدیرانی هستند که در مدارس جو دوستانه‌ای را ایجاد می‌کنند که در این جو دوستانه، روحیه همکاری بین معلمان بالاست. مدیران مثل پشتیبان در کنار همکاران هستند و با شناختی که از خلق و خلق‌ها و ویژگی شخصیتی معلمان دارند با آن‌ها رفتار می‌کنند و رابطه مدیران با معلمان محدود به مدرسه نیست و به شیوه‌های مختلف در پویا نمودن مدرسه و ایجاد جوی شاد در تلاش‌اند. هم‌چنین احترام به معلمان، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها یک شاخص پررنگ در الگوی رهبری بین فردی مشاهده شد. مدیران در مدارس از رفتاری که سبب سبکی و پایین آوردن ارزش محیط آموزشی می‌شود، خودداری می‌کنند. از آنجایی که مدیر و معلمین، هر دو الگوی رفتاری دانش‌آموزان هستند باید از رفتاری باوقار، بامتانت و سنجیده برخوردار باشند. مدیران در زمینه توجه به شرایط و آینده دانش‌آموزان، امید و انگیزه دادن به دانش‌آموزان کوشش می‌کنند و رعایت حال معلمان و توجه به شرایط و مشکلات آنان را در صدر مشغله‌های خویش قرار می‌دهند. با تأکید بر اینکه مدیران دارای این الگو بهبود آموزش را در اولویت فعالیت‌های خود در مدرسه قرار می‌دهند، بهبود آموزش در مدارس بدون داشتن رهبرانی موفق امکان‌پذیر نیست. رهبران با بهبود بخشیدن فرآیند آموزش موجبات موفقیت و خروجی مطلوب دانش‌آموزان، ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان، معلمان، تعلق خاطر و رضایت شغلی معلمان به مدارس را فراهم می‌کنند. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، یافته‌ها حاکی از همکاری بین مدیر با معلمان، معلمان با معلمان، معلمان و مدیران با دانش‌آموزان و والدین آن‌ها، حمایت مدیر از معلمان و دانش‌آموزان، روابط انسانی خوب و جو دوستانه و صمیمی در محیط مدرسه

اشاره شد، ضمن اینکه نتایج این تحقیق همسو با نتایج بنت و همکاران (۲۰۰۰)، وست برنامه (۲۰۰۱) با تأکید بر اهمیت همکاری و روابط بین فردی می‌باشد.

با استناد به یافته‌های این پژوهش مبنی بر اهمیت ویژه رهبری میان فردی در قلمرو رهبری آموزشی، لزوم توجه به مفهوم رهبری و شناخت الگوهای رهبری مدرسه/آموزشی بیش از همه در سرفصل آموزش‌های ضمن خدمت مدیران آموزشگاهی ضروری به نظر می‌رسد. هم‌چنین، با نظر به اهمیت روابط بین فردی، به نظر می‌رسد مسئولان امر با متناسب کردن ساختار تشکیلات آموزش و پرورش زمینه را برای تقویت مهارت‌های ارتباطی و انسانی، تغییر نگرش و باورهای درونی نه تنها مدیران بلکه کلیه کادر موجود در مدارس مهیا نمایند. علاوه بر این، هرچند به نظر می‌رسد الگوی رهبری بین فردی و الگوهای مرتبط با آن مانند الگوی رهبری اخلاقی و الگوی رهبری تحولی که با اختلاف بسیار اندک بعد از الگوی رهبری غالب قرار گرفتند، در تسهیل و کیفیت بخشی به آموزش و یادگیری در مدارس به موجب ماهیت انسانی و اجتماعی بودن حائز اهمیت بسیاری می‌باشند، اما احساس نگرانی و خطر از آن جهت خواهد بود که الگوی رهبری آموزشی و الگوی رهبری مشارکتی به‌عنوان دو عنصر اصلی و سازنده فرآیند مدیریت و رهبری آموزشی در مراتب و اولویت‌های پایین‌تر قرار گیرند. لذا، توجه به این دو الگو در برنامه‌ریزی برای بهبود و توسعه رهبری آموزشی مدیران مدارس ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع

- Aghajani, T.; Shoghi, B. (2013). Investigating the Impact of Leadership Leadership Style on Investigating Employees' Creativity: Metal Industries of Kaveh Industrial City. *Quarterly of Development Management*. No. 17. 51-43. (In Persian)
- Al-Safran, E., Brown, D., & Wiseman, A. (2013). The effect of principal's leadership style on school environment and outcome. *Research in Higher Education Journal*, 22, 1.
- Amjad Zaberast, M.; Gholami, Kh.; Nemati, S. (2015). The Impact of Managers Distribution Leadership Style on the Effectiveness of Schools by Teachers' Motivation and Their Academic Optimism at the Secondary School Level of Sanandaj: Providing a Model. *Quarterly Journal of Research in Virtual and Instructional Learning*, Second Year, No. 7, 26-8. (In Persian)
- Asgari, N.; Zarepour Nasirabadi, F.; Razaghi, R. (2014). The role of transformational leadership in the development of organizational learning. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University of Medical Sciences*, 2008, No. 2, 122-99. (In Persian)
- Aydin, A. Sarier, Y. & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Bazargan Harandi, A. (2015). Combined research method: A superior approach to management studies. *Management Knowledge*, vol. 21, No. 81, pp. 36-19. (In Persian)
- Beck, L. G. & Murphy, J. (1993). Preparing Ethical Leaders: Overviewing Current Efforts and Analyzing Forces That Have Shaped Them. Paper presented at the Annual Meeting of the



- University Council for Educational Administration (Houston, TX, October 29-31, 1993) <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED364936>
- Behnam, A. (2011). *The Relationship between Leadership Styles and Organizational Intelligence of Managers with Educational Progress of Students of Secondary Schools in Saravan*. Master's Degree in Educational Management at Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (In Persian)
- Bennett, N. & Anderson, L. (Eds). (2003). *rethinking educational leadership: challenging the conventions*. Sage.
- Bennett, N. Crawford, M. Levačić, R. Glover, D. and Earley, P. (2000). The reality of school development planning in the effective primary school: technician or guiding plan? *School Leadership and Management*, 20 (3): 333-51.
- Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bush, T. & Bell, L. (Eds). (2002). *the principles and practice of educational management*. Sage.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership. <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/4904>
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage.
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning: global and South African perspectives. *Education as Change*, 17(sup1), S5-S20.
- Bush, Tony (2012). *Leadership theories and educational management*. Translation by Mohammad Hassani, Maryam Samari and Narges Sokoti. Orumieh: Urmia University.
- Caldwell, B. J. (1992). The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Journal of Educational Administration*, 30(3).
- Day, C. Hopkins, D. Harris, A. & Ahtaridou, E. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. *Research Report DCSF-RR108*, National College for school leadership.
- Fiore D. (2004) *Introduction to educational administration: Standards, theories and practices*. Newbury Park: Corwin Press.
- Garakhani, H.; Eliasi; H.; Foladi Heidarloo; N. (2013). The Relationship between Leadership Styles of Educational Complexes Managers with Creativity of Teachers in Education in Kohkilouyeh and Boyerahmad Province. *Sport management and motor behavior research*. Tenth year, issue 20, 62-55. (In Persian)
- Garza, Jr, E. Drysdale, L. Gurr, D. Jacobson, S. & Merchant, B. (2014). Leadership for school success: lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798-811.
- Ghafouri, F., Ganjevi, F. Ashraf, Peasant, A., Hosseini, S. M. (2009). The Relationship between Leadership Style and the Creativity of Educational Teachers. *Sport Management*. No. 2, 234-215. (In Persian)
- Ghanbari, C.; Eskandari, A. (2013). The Relationship between Leadership Styles and the Learning Organization in Elementary Schools. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*. Islamic Azad University of Marvdasht Branch. Year 5, No. 4, 94-65. (In Persian)
- Ghoraghili, S., Ashrafi, S. (2014). Educational Leadership and Transformational Leadership: Decaying Pattern, Peaking Pattern, *Marvdasht Conference*. (In Persian)

- Glen, P. (2003). *Leading geeks: How to manage and lead the people who deliver technology* (Vol. 11). John Wiley & Sons.
- Greenfield, T. B. (1973). Organizations as social inventions: Rethinking assumptions about change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(5), 551-574.
- Gumus, S. & Akcaoglu, M. (2013). Instructional leadership in Turkish primary schools: An analysis of teachers' perceptions and current policy. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 289-302.
- Hallinger, P. & Wang, W. C. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Springer.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2004). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *Educational Management*, 9(2), 215.
- Hansen, A. Byrne, Z. & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 953-972.
- Harris, A. (2006). Opening up the 'black box' of leadership practice: Taking a distributed leadership perspective. *International Studies in Educational Administration*, 34(2), 37-45.
- Hassanpour, A., Abbasi, T., Norouzi, M. (2009). The role of transformational leadership in employee empowerment. *Moderator of Humanities-Management Researches in Iran*, Volume 15, Number 1. 180-160. (In Persian)
- Heydarzadegan, A., Kazemi, Y., Sanate Zadeh, F. (2012). Relationship of self-restraint, creativity and leadership styles. *Journal of Educational Psychology Studies*, No. 16, 54-39. (In Persian)
- Hosseini Nasab, S. .; Farnia, M. A.; Mowlana, T. (2012). The Relationship between Leadership Styles (Based on Likert's Theory) of School Directors and Job Satisfaction of High School Teachers of Parsabad City in the Years 89-88. *Quarterly of Educational Sciences*, Vol. 5, No. 20, 32-13. (In Persian)
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration theory, research and practice*. Eighth Edition, Mc Graw-Hill.
- Kaparou, M. & Bush, T. (2015). Instructional leadership in centralised systems: evidence from Greek high-performing secondary schools. *School Leadership & Management*, 35(3), 321-345.
- Karimi, F.; Shesh Pari, L. (2012). Relationship between Transition Leadership, Interactivity and Non-Interaction with Conflict Management of High School Principals in Isfahan. *Journal of Educational Sciences*. Fifth year, No. 17, 111-95. (In Persian)
- Khalkhali (2016). Explaining the status of organizational learning of schools based on the dimensions of leadership style of managers. *Two School Management Quarterly*. Forth year. The first number. 45-28(In Persian)
- Khourshid, S.; Pashazadeh, A. (2014). The Effect of Transformational Leadership Style on Organizational Learning Capabilities Considering the Role of Mediator of Organizational Intelligence. *Transformation Management Research Center*, Year 6, No. 11, 28-2. (In Persian)
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders; [Online]. [www.leadershipchallenge.com/research](http://www.leadershipchallenge.com/research). Appendix0512BP
- Krüger, M. L. Witziers, B. & Slegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: Validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 1-20.
- Kurd, H. (2011). *Investigating the Relationship between Transitional and Exchange Leadership Styles with Organizational Commitment of Teachers in Middle Schools in Kermanshah*.

- Master's Degree in Management Education. Tarbiat University of Shahid Rajaei. Faculty of Humanities and Physical Education. (In Persian)
- Lambert L. (1988). *Building leadership in schools*. LA: ASCD.
- Leithwood, K. Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill Education (UK).
- Lekka, C., & Healey, N. (2012). A review of the literature on effective leadership behaviours for safety. *Report for The Health and Safety Executive prepared by the Health and Safety Laboratory, Report no. RR952*.
- Maayer Hagege Fard, A., Yousefi, S.; Mirzadeh, A. (2010). Leadership style and its implications in the framework of a fully-fledged leadership model. *Policy-making Human Development Bulletin*, Seventh Year, No. 28. 27-12. (In Persian)
- Manaseh, A. M. (2016). Instructional Leadership: The Role of Heads of Schools in Managing the Instructional Programme. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(1), 30-47. McGraw-Hill Education (UK).
- Miles, M. T. (2002). *The relative impact of principal instructional and transformational leadership on school culture*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia, USA.
- Miller, T. W. & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189.
- Mirkamali, M., Chopani, H. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and the Inclination to Innovate in an Insurance Company. *Insurance Newsletter*, vol. 26, No. 23, 181-155. (In Persian)
- Mirkamali, S. M.; Damavandi, M., Ibrahim; Essmat (2015). The Relationship between Managerial Leadership Styles and Organizational Learning in Schools. *New Thoughts of Faculty of Education Sciences and Psychology, Alzahra University*. Volume 11, Number 3. 68-48. (In Persian)
- Mohali, A. (2003). Transformational Leadership Pattern Design in Iranian Administrative Organizations, *Management Knowledge*, No. 62, 100-77. (In Persian)
- Padash, F.; Golparvar, M. (2010). The relationship of ethical leadership with internal motivation for employee innovation and creativity. *Journal of Ethics in Science and Technology*, Vol. 5, No. 1 & 2, 110-103. (In Persian)
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Qaltash, A., Salehi, M., Zarei, F., Mohammad Jani, S., Sadoughi, Z. Soltan (2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary School Teachers. *Quarterly Journal of Management and Educational Management of Islamic Azad University, Garmsar Branch*. Eighth, No. 4, 110-101. (In Persian)
- Rajabzadeh, R., Lisani, M. (2014). The Relationship between Teachers' Perceptions of Educational Leadership Behaviors and Their Attitudes toward Organizational Change in Secondary Secondary Schools in Fasa. *Quarterly Journal of Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch*. Eighth, No. 4, 82-59. (In Persian)
- Rasouli, S., Nikp, I., Farahbakhsh, S. (2017). The Impact of Distributor Leadership Leadership on Organizational Commitment of Teachers by Mediating Organizational Self-esteem in Primary Schools in Khorramabad. *Management and Planning in Educational Systems* Volume 10, Issue 1, Successive 18, 132-103. (In Persian)
- Robinson, C. B. (2015). *Instructional leadership for high school principals*. California State University, Long Beach.

- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
- Saleh Nia, M. (2012). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Ethics. *Journal of Ethics in Science and Technology*. Seventh Year, No. 2. 13-1. (In Persian)
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational leadership*, 41(5), 4-13.
- Seyyed Qara'ini, Kh.; Seyed Abbaszadeh, M. M. (2008). The Relationship between Leadership Styles of Managers and Burnout among Urmia High School Teachers in the Years 86-85. *Quarterly Journal of Education*, No. 97. 132-110. (In Persian)
- Shamsai, F.; Davoudabadi, Z.; Sadeghi, A. (2015). Study of personality traits and their leadership style. *Quarterly Journal of Nursing Management*. Forth year. Fourth course Number one. 17-9. (In Persian)
- Shariatmadari, M. (2009). The Relationship between Organizational Health and the Effectiveness of Managers of Education Management Schools in Tehran. *Journal of Educational Sciences*. Year 2, No. 6, 151-119. (In Persian)
- Shirzad Kebria, B.; Shabani Zanganeh, F. (2011). Investigating the relationship between leadership style of senior managers of educational districts of Tehran and the morale of government school guilds. *Quarterly Journal of Research in Educational Management*. Year 2, No. 4, 124-106. (In Persian)
- Silins, H. Mulford, B (2002) Leadersh s, In Leithwood, K, & Hallinger, P (2002). *Second International Handbook of Educational leadership and Administration*. Norwell, M A: Kluwer Academic Publishers. PP 561-612.
- Valentine, J. W. & Prater, M. (2011). *Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference*. NASSP Bulletin, 0192636511404062.
- Wahhabi, G. (2012). *Study of the Ethical Leadership among Managers of Secondary Schools in Sanandaj*. Master's Degree in Educational Sciences, Educational Management at Kurdistan University. (In Persian)
- Witziers, B. Bosker, R. J. & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational administration quarterly*, 39(3), 398-425.
- Yukl, Gray (2003). *Management and Leadership in Organizations*, Translation, Mohammad Ergoli and Ghasem Ghanbari, Tehran: Imam Hossein University Press.
- Zabihi, M. (2010). *A Study on the Situation of Transitional Leadership Leadership among High School Boys in North Khorasan Province and Identifying Problems*. Master's Degree in Educational Management at Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian)

**Identifying the dominant educational leadership model and describing its  
features in the high schools in Birjand**

**S. zare<sup>1</sup> , R. Hosseingholizadeh\* & B. Mahram<sup>2</sup>**

**Received: 2018/04/12**

**Accept: 2018/05/06**

**Abstract**

**Objective:** The main aim of this study is to identifying the dominant educational leadership model and describing its features of high schools in Birjand base on Tony Bush (2003, 2008, 2014)'s viewpoint,.

**Materials and methods:** mixed research method (QUAN-QUAL) was used. First, for recognizing the dominant leadership Models, the requisite quantitative data have been provided through the researcher-made questionnaire. The statistical population of the study consists of all principals and teachers in high schools of Birjand city including 262 persons. 252 of them were selected by available sampling method as participants of the study. Thus, in each school, the team comprised a principal and at least 4 teachers who had the most experience with the relevant principal at that school. Then, for describing the characteristics of the dominant leadership model in the schools studied, using semi-structured interviews with teachers and principals, data were gathered and analyzed. Key educators formed all school principals and teachers who, based on the results of quantitative data analysis in the first phase, had the highest average of the dominant leadership model (interpersonal leadership), with 9 principals and 12 teachers. Therefore, the key criteria for choosing key participants can be the interpersonal leadership model as the dominant leadership model and at least two years of experience with the relevant principal. For analyzing qualitative data, interpretive analysis method was used.

**Result and Discussion:** Analysis of the quantitative data showed that the interpersonal leadership was the dominant leadership model in the studied schools, and in turn, moral leadership, transformational leadership, contingent leadership, instructional leadership, managerial leadership, participative leadership, postmodern leadership and transactional leadership models were reported as the highest mean scores". Based on these results in first stage, playing the managerial role, support of teachers and students, principal's personality, respect to others, the concern of improving teaching and learning, and participation are the most important features of

---

1. Master of Arts in Educational Management, Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

\* Corresponding Author: Associate Professor, Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University, Mashhad, Iran. Email: rhgholizadeh@um.ac.ir

2. Associate Professor, Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

dominant leadership model in the studied high schools. An interpersonal leadership model is a model that focuses on the close relationships between leaders and teachers, students, and other stakeholders. According to West Burnham (2001) and Touhie and Kugalan (1997), interpersonal leadership emphasizes the importance of collaboration and interpersonal relationships.

According to these results, interpersonal leadership was reported as the most influential type of school leadership. However, other aspects of school leadership also are important in the field of school leadership. Therefore, it is necessary for principals to recognize the function of leadership and leadership models in school. Also, regarding the importance of interpersonal relationships, it seems that strengthening the communication and human skills especially between principal and teachers can be one of the most syllabuses in training programs. Interpersonal leadership can be viewed as a prerequisite for other school leadership models such as moral leadership and the transformational leadership models but there is a sense of concern and risk that the instructional leadership model as the main aspect of school leadership was reported with a lower absolute level on these models of school leadership. Therefore, consideration of this model is so necessary for school improvement and effectiveness.

**Key words:** educational leadership, educational leadership Models, interpersonal leadership, Second grade of high school.