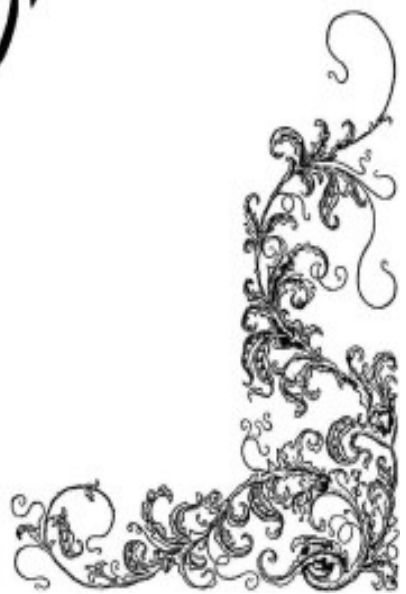


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ  
وَيُنزِلُ مِنْ سَحَابِهِ  
مَاءً بَارِكًا فِيهِ  
لِيَحْيِيَ الْبَلَائِيَّةَ  
وَالْيَعْرَابَ إِنَّ رَبَّهُ  
لَسَدِيدٌ إِلَىٰ عَرْشِهِ  
الرَّحِيمُ





دانشکده ادبیات و علوم انسانی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در شهرستان پارس آباد مغان

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

مؤلف

میر مرتضی سیدکلان

استاد راهنما

دکتر مهرداد محرم زاده

اسفند ۱۳۸۶

دانشگاه پیام نور

دانشکده ادبیات و علم انسانی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در شهرستان پارس آباد

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

مؤلف

میر مرتضی سیدکلان

استاد راهنما

دکتر مهرداد محرم زاده

اسفند ۱۳۸۶

تقدیم به :

خانواده صبور، دلسوز و فداکارم.

## تقدیر و سپاس

شکر خدا که هرچه طلب کردم از او بر منتهای مطلب خود کامران شدم

اینک که کار نگارش این پایان نامه به اتمام رسیده، بر خود لازم می دانم از جناب آقای دکتر مهرداد محرم زاده که در تمام مراحل تحقیق به عنوان استاد راهنما و مشاور از راهنمایی و ارشاد بنده ، دریغ نفرموده اند؛ تشکر و قدردانی می نمایم و از خدای متعال برای ایشان ، توفیق روزافزون مسالت دارم.

همچنین از جناب آقای دکتر ابولفضل فراهانی و سرکار خانم دکتر آقایی ، اساتید محترم بنده به خاطر زحمات دلسوزانه آنها در دانشگاه پیام نور مرکز تهران، صمیمانه قدردانی و تشکر می نمایم و برایشان آرزوی تندرستی و موفقیت دارم.

نیز از برادر بزرگوارم محمد سیدکلان و دوست دانشمندم دکتر امیرحسین عیدی که در تمام مراحل انجام این تحقیق ، مرا یاری داده اند ، سپاسگذاری می کنم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل ۱. طرح تحقیق</b>
۲	۱-۱. مقدمه .....
۳	۲-۱. بیان مسئله .....
۴	۳-۱. ضرورت و اهمیت تحقیق .....
۶	۴-۱. اهداف تحقیق .....
۷	۵-۱. فرضیات تحقیق .....
۷	۶-۱. تعریف واژه ها و اصلاحات تحقیق .....
	<b>فصل ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق</b>
۱۱	۱-۲. مقدمه .....
۱۱	۲-۲. رهبری .....
۱۱	۳-۲. تعاریف رهبری .....
۱۲	۴-۲. تمایز مدیریت و رهبری .....
۱۲	۵-۲. نظریه های رهبری .....
۱۴	۱-۵-۲. رهیافت صفات مشخصه رهبر .....
۱۵	۲-۵-۲. رهیافت رفتاری .....
۱۵	۱-۲-۵-۲. مطالعات دانشگاه آیووا .....
۱۶	۲-۲-۵-۲. مطالعات دانشگاه میشیگان .....
۱۶	۳-۲-۵-۲. پیوستار رهبری .....
۱۸	۴-۲-۵-۲. مطالعات دانشگاه اوهایو .....
۱۹	۵-۲-۵-۲. مطالعات پویایی گروه .....
۱۹	۶-۲-۵-۲. سیستمهای مدیریت .....
۲۱	۷-۲-۵-۲. استنباطات .....
۲۱	۳-۵-۲. رهیافت اقتضایی .....
۲۱	۱-۳-۵-۲. نظریه مشروط فیدلر .....
۲۵	۲-۳-۵-۲. نظریه رهبری مسیر - هدف .....
۲۸	۳-۳-۵-۲. مقایسه مدل‌های مشروط و مسیر-هدف .....
۲۸	۴-۳-۵-۲. سبک های رهبری سه بعدی .....
۲۹	۴-۵-۲. سبک های رهبری وضعیتی .....

۳۱	۶-۲. ویژگیهای رهبر .....
۳۲	۱-۶-۲. قدرت مقام .....
۳۲	۲-۶-۲. قدرت شخصی .....
۳۲	۳-۶-۲. قدرت پاداش و مجازات .....
۳۲	۴-۶-۲. قدرت رابطه .....
۳۳	۵-۶-۲. قدرت مشروع .....
۳۳	۶-۶-۲. قدرت ارجاعی .....
۳۳	۷-۶-۲. قدرت اطلاعات .....
۳۳	۸-۶-۲. قدرت تخصص .....
۳۴	۷-۲. ویژگیهای پیروان .....
۳۵	۸-۲. مهارت های رهبری .....
۳۶	۹-۲. عوامل موثر بر سبک رهبری .....
۳۷	۱۰-۲. سبک رهبری در محیط کار .....
۳۸	۱۱-۲. کارایی .....
۳۹	۱-۱۱-۲. مفهوم کارایی در نظریات دانشمندان علم مدیریت .....
۴۴	۲-۱۱-۲. تعاریف کارایی .....
۴۵	۳-۱۱-۲. کارایی و اثربخشی .....
۴۷	۴-۱۱-۲. کارایی در موسسات آموزشی .....
۴۷	۵-۱۱-۲. ویژگیهای چهارگانه کارایی .....
۴۹	۶-۱۱-۲. راههای افزایش کارایی .....
۵۱	۱۲-۲. سبک رهبری و کارایی سازمان .....
۵۲	۱۳-۲. چشم اندازی از وضعیت جهانی تربیت بدنی در مدارس .....
۵۳	۱۴-۲. استانداردهای درس تربیت بدنی در دوره متوسطه .....
۵۴	۱۵-۲. شرح وظایف معلمان تربیت بدنی .....
۵۴	۱۶-۲. راههای افزایش کارایی معلمان تربیت بدنی .....
۵۵	۱۷-۲. عادات هفتگانه موثر برای افزایش کارایی معلمان تربیت بدنی .....
۵۸	۱۸-۲. سابقه تحقیقاتی در زمینه سبک رهبری .....
۵۸	۱-۱۸-۲. تحقیقات انجام شده در خارج از کشور .....
۵۹	۲-۱۸-۲. تحقیقات انجام شده در داخل کشور .....
۶۳	۱۹-۲. سابقه تحقیقاتی در زمینه کارایی معلمان تربیت بدنی .....
۶۳	۱-۱۹-۲. تحقیقات انجام شده در خارج از کشور .....
۶۳	۲-۱۹-۲. تحقیقات انجام شده در داخل کشور .....
۶۵	۲۰-۲. جمع بندی تحقیقات .....

### فصل ۳. روش شناسی تحقیق

۶۷	..... ۱-۳. مقدمه
۶۷	..... ۲-۳. روش تحقیق
۶۷	..... ۳-۳. پیش فرض های تحقیق
۶۷	..... ۴-۳. جامعه آماری
۶۷	..... ۵-۳. نمونه آماری و نحوه گزینش
۶۸	..... ۶-۳. متغیرهای تحقیق
۶۸	..... ۷-۳. ابزار و وسائل اندازه گیری و روشهای گردآوری اطلاعات
۶۸	..... ۱-۷-۳. پرسشنامه ویژگیهای شخصی نمونه ها
۶۸	..... ۲-۷-۳. پرسشنامه سبک رهبری
۶۹	..... ۳-۷-۳. پرسشنامه کارایی
۶۹	..... ۸-۳. روایی و پایایی پرسشنامه ها
۶۹	..... ۱-۸-۳. روایی
۶۹	..... ۲-۸-۳. پایایی
۷۰	..... ۹-۳. روش های آماری

### فصل ۴. تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۷۲	..... ۱-۴. مقدمه
۷۲	..... ۲-۴. توصیف ویژگیهای فردی
۷۳	..... ۱-۲-۴. جنسیت مدیران مدارس
۷۴	..... ۲-۲-۴. رشته تحصیلی مدیران مدارس
۷۵	..... ۳-۲-۴. مدرک تحصیلی مدیران مدارس
۷۶	..... ۴-۲-۴. جنسیت معلمان تربیت بدنی
۷۷	..... ۵-۲-۴. رشته تحصیلی معلمان تربیت بدنی
۷۸	..... ۶-۲-۴. مدرک تحصیلی معلمان تربیت بدنی
۷۹	..... ۷-۲-۴. سبک رهبری مدیران مدارس
۸۰	..... ۸-۲-۴. کارایی معلمان تربیت بدنی
۸۱	..... ۳-۴. آزمون فرضیه ها
۸۱	..... ۱-۳-۴. فرضیه ۱
۸۲	..... ۲-۳-۴. فرضیه ۲
۸۳	..... ۳-۳-۴. فرضیه ۳
۸۵	..... ۴-۳-۴. فرضیه ۴



۸۶.....	۴-۳-۵.فرضیه ۵
	<b>فصل ۵. خلاصه تحقیق، بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات</b>
۸۸ .....	۵-۱.مقدمه
۸۸ .....	۵-۲.خلاصه تحقیق
۸۸ .....	۵-۳.یافته های تحقیق
۹۰ .....	۵-۴.بحث و نتیجه گیری
۹۳ .....	۵-۵.محدودیت های تحقیق
۹۳ .....	۵-۵-۱. محدودیت های در کنترل محقق
۹۴ .....	۵-۵-۲. محدودیت های خارج از کنترل محقق
۹۴ .....	۵-۶. پیشنهادهای برخاسته از تحقیق
۹۶ .....	۵-۷.پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۹۷.....	منابع
۱۰۳.....	پیوست
۱۰۶.....	چکیده انگلیسی

## فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول ۳-۱. حجم جامعه و نمونه آماری.....	۶۸
جدول ۴-۱. توزیع فراوانی و درصد جنسیت مدیران مدارس .....	۷۳
جدول ۴-۲. توزیع فراوانی و درصد رشته تحصیلی مدیران مدارس.....	۷۴
جدول ۴-۳. توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی مدیران مدارس.....	۷۵
جدول ۴-۴. جدول ۲-۵. توزیع فراوانی و درصد جنسیت معلمان تربیت بدنی.....	۷۶
جدول ۴-۵. توزیع فراوانی و درصد رشته تحصیلی معلمان تربیت بدنی.....	۷۷
جدول ۴-۶. توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی معلمان تربیت بدنی.....	۷۸
جدول ۴-۷. توزیع فراوانی و درصد سبک رهبری مدیران مدارس.....	۷۹
جدول ۴-۸. توزیع فراوانی و درصد کارایی معلمان تربیت بدنی.....	۸۰
جدول ۴-۹. توصیف ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی.....	۸۱
جدول ۴-۱۰. توصیف ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس زن با کارایی معلمان تربیت بدنی زن.....	۸۲
جدول ۴-۱۱. توصیف ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس مرد با کارایی معلمان تربیت بدنی مرد.....	۸۳
جدول ۴-۱۲. توصیف تفاوت سبک رهبری مدیران مدارس زن و مرد.....	۸۵
جدول ۴-۱۳. توصیف تفاوت کارایی معلمان تربیت بدنی زن و مرد.....	۸۶

## فهرست شکلها

صفحه	عنوان
۱۵	نمودارهای ۱-۲، مدیران کارگرا
۱۵	نمودار ۲-۲، مدیران مردم گرا
۱۷	نمودار ۳-۲، پیوستار سبک های رهبری
۱۸	نمودار ۴-۲، مدل دوبعدی رفتاری
۲۰	نمودار ۵-۲، رابطه میان سبک مدیریت و اثربخشی
۲۰	نمودار ۶-۲، رابطه میان نوع نظارت و اثربخشی
۲۲	نمودار ۷-۲، متغیرهای عمده نظریه مشروط فیدلر
۲۴	نمودار ۸-۲، پیش بینی های نظریه اقتضایی رهبری فیدلر
۲۷	نمودار ۹-۲، ارتباط متغیرها در نظریه مسیر - هدف
۲۸	نمودار ۱۰-۲، مدل سه بعدی اثربخشی رهبری ردین
۳۰	نمودار ۱۱-۲، مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد
۴۲	نمودار ۱۲-۲، رابطه بین عوامل روحیه و کارایی
۷۳	نمودار ۱-۴، فراوانی جنسیت مدیران مدارس
۷۴	نمودار ۲-۴، فراوانی رشته تحصیلی مدیران مدارس
۷۵	نمودار ۳-۴، فراوانی مدرک تحصیلی مدیران مدارس
۷۶	نمودار ۴-۴، فراوانی جنسیت معلمان تربیت بدنی
۷۷	نمودار ۵-۴، فراوانی رشته تحصیلی معلمان تربیت بدنی
۷۸	نمودار ۶-۴، فراوانی مدرک تحصیلی معلمان تربیت بدنی
۷۹	نمودار ۷-۴، درصد فراوانی سبک رهبری مدیران مدارس
۸۰	نمودار ۸-۴، درصد فراوانی کارایی معلمان تربیت بدنی

## چکیده

مدیریت در هرسازمانی عامل هماهنگ کننده و بارور کننده امکانات مادی و انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی است. تحقیق حاضر به دنبال ، بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در مدارس متوسطه (دختر و پسر) شهرستان پارس آباد مغان بود. بدین منظور ۵۸ نفر از معلمان تربیت بدنی زن و مرد و ۳۸۴ نفر از دانش آموزان دختر و پسر جامعه مورد مطالعه به عنوان نمونه در این تحقیق شرکت کردند. ابزار اندازه گیری مورد استفاده در این تحقیق ، دو پرسشنامه استاندارد سبک رهبری مدیران و کارایی معلمان تربیت بدنی از دیدگاه دیگران به همراه یک پرسشنامه ویژگیهای فردی برای تعیین جنس، مدرک تحصیلی و سطح تحصیلات آزمودنیهای تحقیق بود که دارای روایی و پایایی بالایی است. تجزیه و تحلیل داده های تحقیق هم با استفاده از آزمون های  $t$  دو و  $t$  مستقل استفاده شد ( $\alpha = 0/05$ ).

## نتایج آمار توصیفی :

- ۱- سطح تحصیلات مدیران مدارس نشان داد که سطح تحصیلات ۵/۱۲ درصد فوق دیپلم، ۸۴/۶۱ درصد لیسانس و ۱۰/۲۵ درصد فوق لیسانس بودند.
- ۲- سطح تحصیلات معلمان تربیت بدنی نشان داد که سطح تحصیلات ۵/۱۷ درصد دیپلم (دانشسرا)، ۳۷/۹۳ درصد فوق دیپلم و ۵۶/۸۹ درصد لیسانس و بالاتر بودند.
- ۳- ۲۰/۵۱٪ مدیران مدارس دارای رشته مرتبط (مدیریت) و ۷۹/۴۸٪ دارای رشته غیر مرتبط (غیر مدیریت) بدست آمد.
- ۴- ۵۳/۴۴٪ رشته تحصیلی معلمان تربیت بدنی دارای رشته مرتبط (تربیت بدنی) ۴۶/۵۵٪ دارای رشته غیر مرتبط (غیر تربیت بدنی) بدست آمد.
- ۵- ۱۷/۰۲٪ از معلمان تربیت بدنی، سبک رهبری مدیران را وظیفه مدار و ۸۲/۰۸٪ از آنها به سبک رهبری رابطه مدار نظر دادند.
- ۶- میانگین کارایی معلمان تربیت بدنی زن ۵۷/۷۷٪ و معلمان تربیت بدنی مرد ۷۴/۳۰٪ بدست آمد.

## نتایج آمار استنباطی :

- ۱- بین سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در جامعه تحت بررسی رابطه مثبت و معنی دار آماری وجود دارد.

- ۲- بین سبک رهبری مدیران مدارس زن با کارایی معلمان تربیت بدنی زن در جامعه تحت بررسی رابطه مثبت و معنی دار آماری وجود دارد.
- ۳- بین سبک رهبری مدیران مدارس مرد با کارایی معلمان تربیت بدنی مرد در جامعه تحت بررسی رابطه مثبت و معنی دار آماری وجود دارد.
- ۴- بین سبک رهبری مدیران زن و مرد در جامعه تحت بررسی تفاوت معنی داری وجود ندارد.
- ۵- بین کارایی معلمان تربیت بدنی زن و مرد در جامعه تحت بررسی تفاوت معنی داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری ، کارایی ، مدیران مدارس ، معلمان تربیت بدنی

# فصل اول

## طرح تحقيق

## ۱-۱ مقدمه

مدیریت<sup>۱</sup> در هر سازمان عامل تلفیق کننده، بارور سازی و بهره دهی منابع و امکانات مادی و نیروی انسانی موجود در جهت هدفهای سازمان است. مدیریت مدرسه نیز این وظیفه را به عهده دارد. با این تفاوت که اهمیت و حساسیت نتیجه کار آن به مراتب بیشتر از مدیریت سایر فعالیت های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی بوده و اثرات بعدی نحوه فعالیت های مدرسه، بسار مهم و قابل توجه است [۶۶] و بدین جهت، مدارس به منزله رکن اساسی سازمان عظیم آموزش و پرورش رسمی به حساب می آیند [۴۴].

امروزه نظام آموزش و پرورش به عنوان یک پدیده عام اجتماعی، جزء لاینفک زندگی اجتماعی به شمار می رود و در جوامع امروز، مسئولیت ایفای وظایف آن را سازمانی به نام مدرسه به عهده می گیرد و امر آموزش و پرورش و یادگیری عمدتاً<sup>۲</sup> در شرایط و وضعیت های سازمان یافته طبق برنامه های مشخص و به منظور تحقق اهداف معینی صورت می پذیرد.

سازمان آموزش و پرورش، معلمان و کارکنان فراوانی را با دانش و مهارت های گوناگون به خدمت می گیرد که مدیران و معلمان یکی از سرمایه های انسانی این سازمان می باشند. مدیران مدارس مسئولیت سازمانی را به عهده دارند که به نوبه خود بهترین سرمایه های کشور یعنی کودکان و نوجوانان در آن مشغول تعلیم و تربیت هستند. کارکنان مدیران در مدارس، معلمان هستند که افرادی با نیازها، آرزوها، منشها، تحصیلات و تجربیات و شخصیت های متفاوت می باشند. این افراد نه تنها در جهت برآورده کردن نیازهای مدرسه و سازمان آموزش و پرورش حرکت می کنند بلکه از طرفی دیگر در جهت تامین نیازهای خود تلاش می کنند و در این راستا نیز مدیران باید محیط کار را برای معلمان به صورت محیطی رغبت انگیز درآوردند تا آنان با آرامش خاطر به وظیفه اصلی خود که همان تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان است به نحو احسن بپردازند.

امروز دیگر داشتن تجربه تدریس در مدرسه نمی تواند تنها شرط احراز پست مدیریت باشد بلکه مدیر امروزی باید برای رسیدن به پست مدیریتی به تخصصها و آگاهی های خاصی مجهز باشد. رسیدن به هدف های سازمان و استفاده مطلوب از نیروی انسانی، موازی با منابع مادی، مستلزم شناخت و آگاهی از نقش های مدیریت و ساختار مدیریت نیروی انسانی، تکنیکها و روش های مدیریت، بخصوص آشنایی با سبک های مختلف رهبری در شرایط و موقعیت های گوناگون است. [۶۶ و ۴۶]. زیرا چنانچه اتخاذ سبک های رهبری از سوی مدیران با موقعیت های متفاوت سازمانی موجود سازمانی سازگار باشد، کارایی و اثربخشی سازمان تحقق پیدا خواهد کرد.

رهبری اثر بخش به سبک رهبری مناسب با موقعیتی که در آن رهبر به رهبری کارکنان می پردازد، بستگی دارد (سوانسبورگ<sup>۲</sup>، [۱۱۱]).

به نظر می رسد مدیران مدارس می توانند نقشی تعیین کننده در کارایی معلمان ایفاء نمایند، بنابراین بررسی و سنجش سبک رهبری مدیران مدارس به عنوان یکی از عوامل ایجاد کارایی بیشتر معلمان در مدارس از اهمیت خاصی می تواند برخوردار باشد. تحقیق حاضر به بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در مدارس (دولتی) شهرستان پارس آباد مغان می پردازد. در این تحقیق سعی بر این است که بدانیم آیا سبک رهبری مدیران مدارس می تواند با کارایی معلمان تربیت بدنی ارتباط مثبت داشته باشد یا خیر.

## ۲-۱ بیان مسئله

علی رغم پیشرفت چشمگیر علم مدیریت در قرن حاضر و پیدایش نظریه های وضعی و اقتضایی و سایر یافته های علوم رفتاری که توجه به نیازهای مختلف انسانی را اساس و زیربنای نفوذ رفتارهای سازمانی می داند، هنوز رفتارهای مدیریتی متناسب با اقلشار مختلف در سازمان ها به ویژه در سازمان آموزش و پرورش به خوبی روشن نشده است. به نظر می رسد روشن نبودن چگونگی روابط در مراکز آموزشی نه تنها فرصتهای رشد و بلوغ فکری را در زمینه های شغلی، روانی و اجتماعی کارکنان می گیرد، بلکه با ایجاد محیطی نامطلوب، زمینه های بروز نارضایتی و عدم کارایی را در آنان فراهم می سازد.

نتایج برخی از تحقیقات نشان می دهد کاربرد سبک های رهبری متناسب با هر وضعیت توسط مدیران می تواند ضمن ایجاد محیط کاری مطلوب و روابط درون سازمانی سالم، میل و رغبت کارکنان را به تلاش و کوشش و کارایی هرچه بیشتر رهنمون سازد [۱۹].

یکی از مسائل وزارت آموزش و پرورش این است که مدیران مدارس در تحقق اهداف سازمانی، کارآمد نیستند. البته عوامل مختلفی می تواند در این امر دخیل باشد. یکی از این عوامل می تواند سبک رهبری مدیران باشد [۳۰]. مدیر مدرسه هر روز در کار خود با معلمان مختلفی سر و کار دارد که هر یک حالات جسمی و روحی متفاوتی دارند و دارای نیازهای متفاوت مادی و معنوی هستند. هدایت این افراد و توجه به نیازهای آنها و برقراری روابط انسانی مطلوب بین آنها بر عهده مدیران مدارس است. هر گاه مدیران در انجام وظایف و هدایت و رهبری نتوانند سبک رهبری مناسبی بکار گیرند در سازمان خود، جهت تحقق اهداف، کارآمد نخواهند بود. امروزه پیچیدگی محیطهای شغلی، سازمانها را ملزم به بکارگیری مدیران ماهر و توانا که دارای کارایی و اثربخشی رهبری بالایی باشند می کند [۱۱۳].

در فرایند توسعه، آموزش و پرورش نقش مهمی ایفا می کند و می توان گفت که کلید فتح آینده است، همان مرکبی که بوسیله آن می توان به آینده ای موفق حرکت کنیم. وضعیت امروز آموزش و پرورش هر کشوری نشان از آینده آن کشور دارد و کشوری موفق خواهد بود که برای آینده سازمان برنامه ریزی و توجه ویژه داشته باشد در غیر این صورت جامعه در آینده با مشکل مواجه خواهد شد.

اینک برای اصلاح آموزش و پرورش باید به عنصر اصلی آن که معلم است توجه شود، زیرا معلم خوب نشان دهنده آموزش و پرورش خوب است، معلمی که در تولید علم و آگاهی، انتقال اطلاعات علوم بشری و افزایش تواناییهای ذهنی و حرفه ای و رشد تخصص و تعهد در نسل آینده گامهایی اساسی بردارد. در این بین معلمان تربیت بدنی موجب فراهم نمودن زمینه های رشد و تکامل جسمی، ذهنی، اجتماعی روانی و تقویت روحیه و شکل پذیری اخلاق در دانش آموزان شده و موجب بشاشی و سالم بودن آنها می شود. و در این رابطه، مدیران همگام با اهداف والای آموزش و پرورش در جهت ارتقای کارایی معلمان می توانند کمک کننده باشند که لازمه آن داشتن آگاهی های لازم در زمینه علوم مدیریت و علوم رفتاری در سازمان است.

بنابراین از آنجایی که سازمانهای آموزشی با جامعه و نهاد های آن در تعامل هستند برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک، دانش و اطلاعات مدیران باید به روز باشد [۱۰۸].

با توجه به اینکه مدیران نقش مهم و اساسی را در رهبری نیروی انسانی متخصص و کارا در تمامی زمینهها دارند و به تبع آن آموزش و پرورش به عنوان زیرمجموعه نیز در تربیت و تأمین نیروی انسانی کارا و اثربخش کشور نقش مهمی را ایفاء می کند و مقوله سبک رهبری مدیران مدارس نیز می تواند به عنوان یک عامل اثربخش در سازمان آموزش و پرورش به شمار می آید، در این



راستا محقق بر آن شد که به بررسی سبک رهبری مدیران مدارس و ارتباط آن با کارایی معلمان تربیت بدنی بپردازد، بنابراین با توجه به مطالب بیان شده فوق سؤال اصلی تحقیق این است که :

آیا بین سبک رهبری مدیران مدارس و کارایی معلمان تربیت بدنی مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد ارتباطی وجود دارد؟

### ۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق

اهمیت مدیریت در پیشرفت و توسعه ملل، توجه به مدیریت را در اولویت قرار داده است. امروزه در مقایسه با گذشته، ایفای نقش مدیریت، یا بر حسب تعریف، هماهنگی ساختن فعالیت ها و امکانات سازمان در جهت حصول به اهداف سازمان، به لحاظ وسعت ارتباط، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت های استفاده از سازمان های آموزشی هر جامعه، نیاز به رهبران شایسته ای دارند تا با اقدامات مناسب در طرح و اجرای سیاستها و برنامه های آموزشی، ایفای نقش کنند [۳۸] تا موفقیت سازمان هایشان را تضمین کنند. «سازمان موفق مشخصه ای دارد که وجه تمایز آن از سازمان ناموفق است: رهبری پویا و اثربخش.» [۱۴].

بی شک چگونگی رهبری در طرز رفتار کارمندان و در نتیجه در تحقق هدف و کارایی سازمان موثر است [۳] و به همین جهت است که در اغلب کشور های پیشرفته، مدیریت مدارس نیز به مرور معنای رهبری مدارس را پیدا کرده است [۸۱] از اینرو انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیر، بر اساس موقعیت های خاص در هر سازمانی بویژه سازمان های آموزشی امری بسیار خطیر و مهم است. مدیریت یک واحد سازمانی با اعمال شیوه های مناسب مدیریت و رهبری در ارتباط با کارکنان تحت امر خود خواهند توانست انگیزه های کار و فعالیت هر چه بیشتر را در آنها بوجود آورند و از استعدادهای بالقوه انسانی در راه رسیدن به هدفهای سازمان حداکثر بهره برداری را خواهند برد.

بنابراین اگر می خواهیم آموزش و پرورش پیشرفت کند، دست اندرکاران تعلیم و تربیت بخصوص مدیران آموزشی و معلمان که تعامل اصلی و گسترده ای را با فراگیران دارند، باید از نظر دانش و مهارت و اطلاعات و شناختها و نگرشها و روشها متحول شوند تا از عهده رسالت و مسئولیت خویش موفق بیرون آیند.

یکی از رسالت های آموزش و پرورش توجه به بعد تربیت بدنی مدارس است که به لحاظ کارکردهای فراوانی که تربیت بدنی و ورزش در سطح کشور و نظام بین الملل دارد آن را بهترین فرصت برای تربیت همه جانبه نسل جوان و نوجوان تلقی می نماید. محیط آموزش و پرورش فقط یک محیط خواندن و نوشتن نیست بلکه یک نمونه ای از اجتماع است که در مسیر اجتماعی کردن دانش آموزان گام برمی دارد و باعث رشد و تکامل همه ابعاد عقلانی و معنوی و روانی و اجتماعی می گردد [۷۵].

با توجه به افزایش روزافزون تعداد فراگیران کشور و لزوم توجه به تعلیم و تربیت آنان امروزه نیازمند به علمانی متخصص و کارآمد در سطح آموزش و پرورش می باشیم. چه بسا یکی از دلایل افت در فعالیتهای ورزشی و مسابقات را می توان در نوع عملکرد و انگیزه معلمان تربیت بدنی که از عوامل موثر در فرایند آموزش و پرورش می باشد جستجو کرد [۱۹].

اگر بتوان سبک های رهبری مناسب مدیران مدارس را که یکی از روشهای افزایش کارایی معلمان است، کشف نماییم درحقیقت توانسته ایم در پیشرفت و عملکرد معلمان تربیت بدنی گامی موثر برداریم. بنابراین وجود مدیران کارآمد و آگاه و برخوردار از علم مدیریت می تواند افقهای روشنی از پیشرفت و ترقی معلمان تربیت بدنی را بوجود آورد. بنابراین برای پیشرفت اهداف تربیت بدنی در جامعه باید توجه بیشتری روی معلمان تربیت بدنی معطوف گردد و به مسائل و مشکلات این قشر از معلمان رسیدگی گردد تا با تمام وجود در زمینه پیشرفت تربیت بدنی کشور تلاش نمایند. در این زمینه شرایط آموزش موجود در مدارس، رفتار و شیوه های رهبری مدیران و نحوه آموزش، همه به عنوان عواملی هستند که می توانند در عملکرد و انگیزه معلمان تربیت بدنی نقش موثری داشته باشند. از این رو نخستین گام و بلکه حیاتی ترین گام بازسازی نظام آموزشی کشور و کوششی در جهت تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد در آموزش و پرورش است که از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

یکی از مطالعات اولیه موثر در زمینه تاثیر سبک رهبری<sup>۱</sup> بر عملکرد کارکنان تحقیقی است که کورت لوین<sup>۲</sup>، رونالد لی پیت<sup>۳</sup> و هالف وایت<sup>۴</sup> در سال ۱۹۳۸ در مرکز رفاه کودک دانشگاه آیووا انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که فعالیت در محیط های دموکراتیک با طبع آدمی بیشتر سازگار است [۹].

هایم<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۲ تحقیقی تحت عنوان مدیریت مشارکتی و اثربخشی آن در نظام آموزش و پرورش به این نتیجه رسید که سبک مشارکتی در هدف یابی مدیران تاثیری نداشته است [۵۰].

دسلر با تحقیقی در این زمینه چنین اظهار می دارد که بسیاری از دانشمندان رفتاری عقیده دارند که رهبری مشارکتی موثرتر از رهبری آمرانه است. این نظریه به این فرضیه مبتنی است که کارمندان، بیشتر از برنامه ریزی و انجام وظیفه موفقیت آمیز احساس رضایت می کنند و رهبران مشارکت جو نیز افراد خود را در درگیری های کاری تشویق و تقویت می کنند [۲۹].

میتز برگ<sup>۶</sup> معتقد است که مدیریت افراد شایسته و با انگیزه و کسانی که رهبری مشارکتی را به جای رهبری دستوری و یا بی قید و بند می گیرند، بسیار قوی تر است [۵].

فهیمی نیادر سال ۱۳۶۹ در تحقیق خود درباره سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار چنین نتیجه گرفته است که می توان به جرات ادعا کرد که سبک مدیریت رابطه مدار اثرات مثبت و قابل توجهی در افزایش روحیه معلمان دارد که مسلماً تاثیرات فراوانی بر افزایش کیفیت آموزشی و بکارگیری نیروهای خلاق آموزشی خواهد داشت [۵۲].

نیلی احمد آبادی در سال ۱۳۶۹ در پژوهشی ویژگی مدیر موفق را از دیدگاه معلمان بررسی کرده است او از دیدگاه سه سبک هنجارمدار، فردمدار و کارمدار به بررسی موفقیت مدیر پرداخته است و نتیجه تحقیق نشان میدهد که از دیدگاه معلمان، مدیران هنجارمدار ناموفق و مدیران کارمدار موفق هستند [۷۹].

- 
1. Leadership style
  2. levin
  3. R. Lippitt
  4. H. white
  5. Heim
  6. Mintezberg

فلاحی در سال ۱۳۷۴ در تحقیق خود در رابطه با سبک رهبری آمرانه و مشارکتی نتیجه میگیرد که بالاترین امتیاز مربوط به بهداشت روانی متعلق به دبیران دبیرستان هایی بوده که مدیران آنها از شیوه مشارکتی استفاده کرده اند و بدین وسیله نشان می دهد که سبک مدیریت مشارکتی به بهبود بهداشت روانی، افزایش همکاری گروهی، خلاقیت و کاهش میزان پرخاشگری در بین کارکنان سازمان های آموزشی و غیر آموزشی منجر می گردد [۵۳].

نیرومند در سال ۱۳۷۸ در تحقیق خود در زمینه سبک رهبری مدیران و عملکرد دبیران چنین نتیجه می گیرد: هرچه سبک رهبری مدیران وظیفه مدار بوده، تلاش دبیران در جهت ایجاد محیطی سالم و سازنده در سطح پایین بوده است در مواردی که سبک رهبری رابطه مدارحاکم بوده، عملکرد دبیران از نقطه نظر متغیرهای عملکردی مربوطه در سطح بالایی ارزیابی شده است [۷۴].

پاشا خوارزمی در سال ۱۳۸۰ به بررسی مبانی سبک های رهبری مدیریتی و میزان اثربخشی آنان در مدیریت آموزشی پرداخته است، و به این نتیجه رسید که مدیران رابطه گرا نسبت به مدیران وظیفه مدار اثربخشی رفتاری بالاتری دارند [۱۷]. محقق بر اساس مطالعاتی که صورت داده است به این نتیجه رسیده است که در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی تاکنون مطالعات گسترده ای در این زمینه صورت نگرفته و از این حیث موضوعی تازه به شمار می آید بنابراین می توان انتظار نتایج نو و پیشنهادات کاربردی را از این تحقیق متصور شد. در نتیجه به نظر می رسد کاربرد یافته های علمی و جدید مدیریت در مراکز آموزشی بویژه آموزش و پرورش و در بخش تربیت بدنی، باعث افزایش کارایی معلمان تربیت بدنی و ترغیب و تلاش بیشتر آنان در زمینه ورزش مدارس و همچنین باعث افزایش کارایی و اثربخشی وزارت آموزش و پرورش و سازمان تربیت بدنی کشور خواهد شد.

تحقیق حاضر به منظور شناخت سبک رهبری مدیران مدارس و ارزیابی کارایی معلمان تربیت بدنی می باشد. امید است یافته های حاصل از این پژوهش بتواند مدیران مدارس را در زمینه سبک رهبری، راهنمایی نماید و در زمینه ارتقا و پیشرفت کارایی معلمان تربیت بدنی گام موثری برداشته شود.

## ۱- ۴ اهداف تحقیق

### هدف کلی

توصیف ارتباط بین سبک های رهبری مدیران مدارس با کارایی معلمان تربیت بدنی در شهرستان پارس آباد مغان.

### اهداف اختصاصی

۱. بررسی توصیفی سبک های رهبری انتخابی مدیران مدارس و میزان کارایی معلمان تربیت بدنی در جامعه مورد بررسی.
۲. بررسی ارتباط بین سبک رهبری انتخابی مدیران مرد و کارایی معلمان تربیت بدنی مرد در جامعه مورد بررسی.
۳. بررسی ارتباط بین سبک رهبری انتخابی مدیران زن و کارایی معلمان تربیت بدنی زن در جامعه مورد بررسی.
۴. بررسی تفاوت بین سبک رهبری انتخابی مدیران زن و مرد در جامعه مورد بررسی.
۵. بررسی تفاوت بین میزان کارایی معلمان تربیت بدنی زن و مرد در جامعه مورد بررسی.
۶. بررسی توصیفی عوامل بیوگرافی (جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی) مدیران زن و مرد در جامعه مورد بررسی.
۷. بررسی توصیفی عوامل بیوگرافی (جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی) معلمان تربیت بدنی زن و مرد در جامعه مورد بررسی.
۸. بررسی پراکندگی سبک های رهبری انتخابی مدیران مدارس زن و مرد در جامعه مورد بررسی.
۹. بررسی میزان کارایی معلمان تربیت بدنی زن و مرد در جامعه مورد بررسی.

## ۱-۵ فرضیه‌های تحقیق

۱. بین سبک رهبری انتخابی مدیران مدارس و کارایی معلمان تربیت بدنی در مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد رابطه وجود دارد.
۲. بین سبک رهبری انتخابی مدیران زن و کارایی معلمان تربیت بدنی زن در مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد رابطه وجود دارد.
۳. بین سبک رهبری انتخابی مدیران مرد و کارایی معلمان تربیت بدنی مرد در مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد رابطه وجود دارد.
۴. بین سبک رهبری انتخابی مدیران زن و مرد در مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد تفاوت وجود دارد.
۵. بین کارایی معلمان تربیت بدنی زن و مرد در مدارس متوسطه (دولتی) شهرستان پارس آباد تفاوت وجود دارد.

## ۱-۶ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی

- رهبری<sup>۱</sup>

شریزهایم<sup>۲</sup> رهبری را فراگرد نفوذ اجتماعی تعریف می‌کند که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای رسیدن به هدفهای سازمانی طلب می‌کند [۳۰].

جان ک. همفیل<sup>۳</sup> رهبری را عبارت از اشتغال در امری که موجب ساختار در عمل و عکس العمل به عنوان بخشی از فراگرد حل دوجانبه مشکلی می‌باشد مطرح می‌کند. [۸۳].

## - سبک رهبری

سبک رهبری را به الگوی رفتاری ثابتی که رهبران سازمانها در موقع کار کردن با و بوسیله کارکنان خود و از روی درک و برداشت خود کارکنان به کار می‌گیرند و به عبارتی در داخل سازمان خود، جهت نفوذ در زیردستان خود، خط مشی‌های مخصوصی را انتخاب می‌کنند که به صورت شیوه یا سبک رهبری متجلی می‌گردد. این الگوهای رفتاری، زمانی در رهبران پدیدار می‌شوند که در شرایط و موقعیت‌های مشابه، عکس العمل‌های مشابهی از خود نشان دهند که این عکس العملها به مرور زمان به صورت عادات عمل تجلی یافته و تا حدودی برای کارکنان قابل پیش بینی می‌گردد. سبک یا سبک‌های رهبری افراد در طی زمان و از راه تجربه، تعلیم و تربیت و تکرار واکنش‌های رفتاری در موقعیت‌های مشابه، تکمیل شده و توسط افراد در موقعیت‌های سازمانی به کار گرفته می‌شوند به گونه‌ای که به صورت اولین واکنش رفتاری افراد نسبت به موقعیت سازمانی به وجود آمده، متجلی می‌شود.

## تعریف عملیاتی

در این پژوهش منظور از سبک رهبری، سبک رهبری مدیران مدارس هایی است که در آزمون سبک رهبری مدیران فیدلر با نظرخواهی معلمان نسبت به مدیران بدست می‌آید، کسب کرده اند.

---

1. Leadership  
2. Chester A. Schriesheim  
3. John K. Hemphill