

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

17/01/1426

٧٠٥١٨

به نام خدا

بررسی رابطه سبک رهبری مدیر و جو سازمانی مدرسه در مدارس ابتدایی شهر
شیراز

بوسیله:

زینب زارعی

پایان نامه

ارائه شده به تحصیلات تکمیلی دانشگاه به عنوان بخشی از فعالیت های تحصیلی لازم برای
اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته ی:

مدیریت آموزشی

از دانشگاه شیراز

شیراز

جمهوری اسلامی ایران

ارزیابی شده توسط کمیته پایان نامه با درجه عالی

دکتر رحمت اله مرزوقی استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی (رئیس کمیته)

دکتر جعفر جهانی استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

دکتر محسن خادمی استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

اردیبهشت ماه ۸۶

کمیته علمی
دانشگاه شیراز

۱۳۸۶ / ۱۵ / ۱

۷۵۸۱۸

تقدیم به:

به چشمهای ساکت پدرم

دستهای مهربان مادرم

صمیمیت همسر و دخترانم

سپاسگزاری

سپاس بیکران خدای تعالی را که توفیق اتمام این پژوهش را ارزانی فرمود. اکنون که این رساله به یاری خداوند منان به پایان رسیده است، بر خود لازم می دانم که مراتب تقدیر و تشکر خود را از بزرگوارانی که در این امر مرا یاری کرده اند، ابراز نمایم.
از اساتید ارجمندم:

آقای دکتر مرزوقی که انجام این رساله مرهون راهنمایی بی شائبه و عالمانه ایشان است.

آقای دکتر جهانی که نظرات و راهنمایی های ایشان راهگشای کارم بوده است.

آقای دکتر خادمی که با ارائه نظرات خود در این راه یاریگرم بودند، تقدیر و تشکر می کنم و از خداوند متعال برای همگی آنان آرزوی موفقیت دارم و همچنین از همسرم که همواره همراه و یاورم بودند نیز سپاسگزارم.

چکیده

بررسی رابطه سبک رهبری و جوّ مدرسه در مدارس ابتدایی شهر شیراز

بوسیله‌ی:

زینب زارعی

هدف کلی این تحقیق تعیین رابطه سبک رهبری مدیر و جوّ مدرسه در مدارس ابتدایی شهر شیراز است که شامل اهداف ویژه زیر می باشد: ۱) بررسی تفاوت ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران نشان و ادراک مدیران از سبک رهبری خود ۲) بررسی تفاوت ادراک معلمان و مدیران از جوّ مدرسه، ۳) بررسی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران نشان و ادراک آنان از جوّ مدرسه، ۴) بررسی تفاوت ادراک معلمان از جوّ مدرسه در بین گروههای مختلف سبک رهبری، با بررسی اهداف ویژه فوق می توان به هدف کلی تحقیق دست یافت.

سبک های رهبری مورد مطالعه (سبک های تلفیقی قوی، تلفیقی متوسط و ضعیف) بر اساس مقیاس لوتانز (۱۹۸۵) اندازه گیری شد، و برای ارزیابی جوسازمائی، از پرسشنامه جوّ مدرسه (ویلیس جی فورت ونجر، ۲۰۰۴) استفاده شده است. نمونه پژوهشی ۲۵٪ مدارس ابتدایی شهر شیراز بودند که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، متناسب با حجم جامعه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها و تعیین نوع رابطه بین متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه بین متغیرها، تی تست برای مقایسه میانگین های دو گروه مستقل و برای مقایسه بین گروه ها از تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که: ۱) تفاوت معناداری بین میانگین های ادراک مدیر و معلمان از سبک رهبری اعمال شده در مدرسه مشاهده نگردید. ۲) تفاوت میانگین ها بین ادراک معلمان و مدیران از جوّ مدرسه معنادار بود. ۳) بین ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران نشان و ادراک آنان از جوّ مدرسه رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. ۴) تفاوت میانگین ادراک معلمان از جوّ مدرسه در بین گروه های مختلف سبک رهبری (سبک های تلفیقی قوی، تلفیقی متوسط و ضعیف) معنادار بود و با استفاده از نتایج آزمون توکی مشخص شد معلمانی که سبک رهبری مدیرانشان را تلفیقی قوی ادراک کرده اند، ادراک بهتری از جوّ مدرسه نسبت به معلمانی که سبک رهبری مدیران نشان را تلفیقی متوسط یا ضعیف ارزیابی کرده اند، دارند. ادراک معلمانی که سبک رهبری مدیرانشان را تلفیقی قوی ارزیابی نموده اند، در همه خرده مقیاسهای جوّ مدرسه مثبت تر و همچنین درجه بندی بهتری نسبت به معلمانی که سبک رهبری مدیران نشان را تلفیقی متوسط یا ضعیف ارزیابی کرده اند، دارند.

کلید واژه ها: سبک رهبری، جوّ مدرسه، مدیر مدرسه، مدرسه ابتدایی

فهرست عناوین

صفحه	عنوان
	فصل اول: مقدمه
۲	۱-۱- کلیات
۵	۲-۱- بیان مسأله
۶	۳-۱- اهداف پژوهش
۶	۴-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق
۸	۵-۱- سؤالات پژوهش
۸	۶-۱- تعاریف نظری و عملیاتی
۸	الف: تعاریف نظری
۹	ب: تعاریف عملیاتی
	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش
۱۲	۱-۱-۲ مقدمه
۱۲	۲-۱-۲- تعریف رهبری
۱۴	۳-۱-۲- تعریف سبک رهبری
۱۵	۴-۱-۲- تعیین سبک رهبری
۱۶	۵-۱-۲- نوع شناسی تئوری های رهبری
۱۷	الف : تئوری نوع اول
۱۸	ب : تئوری نوع دوم
۱۸	مطالعات میشیگان
۱۹	مطالعات اوهایو
۱۹	شبکه مدیریت
۲۰	تئوری X, Y مک گریگور
۲۰	تحقیقات اسکاندیناوی
۲۱	ج : تئوری نوع سوم

عنوان	صفحه
تئوری اقتضائی فیدلر.....	۲۱
د:تئوری های نوع چهارم.....	۲۲
رهبری موقعیتی.....	۲۳
تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا.....	۲۴
تئوری مسیر-هدف.....	۲۴
مدل رهبری مشارکتی.....	۲۵
مدلهای رهبری مراوده ای (تعاملی) و تحول گرا.....	۲۶
۶-۱-۲- چارچوب نظری رهبری در پژوهش.....	۲۸
۷-۱-۲- تعیین سبک رهبری تلفیقی (نیمرخ رهبری).....	۳۰
۸-۱-۲- تعریف جو سازمانی.....	۳۱
۹-۱-۲- انواع جو سازمانی.....	۳۴
۱۰-۱-۲- مدل‌های جو سازمانی.....	۳۶
الف : مدل جو سازمانی تاجی یوری.....	۳۶
ب : مدل جو سازمانی هاجتس.....	۳۷
۱۱-۱-۲- مکانیسمهای جوسازمانی.....	۳۸
۱۲-۱-۲- جو و فرهنگ سازمانی.....	۴۰
۱۳-۱-۲- اساس چهارچوب توصیف جو.....	۴۲
۱۴-۱-۲- سازه های اصلی در چهارچوب توصیفی جو.....	۴۲
۱۵-۱-۲- چارچوب مفهومی جو مدرسه در این پژوهش.....	۴۳
۲-۲- پیشینه تحقیق.....	۴۳
الف: پژوهشهای مرتبط با مقوله رهبری.....	۴۳
ب: پژوهشهای مرتبط با جوسازمانی مدرسه.....	۴۸
فصل سوم: روش تحقیق	
۱-۳- روش تحقیق.....	۵۳
۲-۳- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه.....	۵۳

عنوان	صفحه
۳-۳- ابزار پژوهش.....	۵۴
الف- پرسشنامه توصیف رفتار رهبر.....	۵۴
ب: پرسشنامه جوسازمانی.....	۵۵
۳-۴-روایی و پایایی.....	۵۵
الف-روایی و پایایی مقیاس لوتا نز.....	۵۵
ب-روایی و پایایی پرسشنامه جو مدرسه.....	۵۶
۳-۵- روش جمع‌آوری اطلاعات.....	۵۷
۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۵۷
فصل چهارم: یافته‌های پژوهش	
۴-۱- آمار توصیفی.....	۵۹
۴-۲- آمار استنباطی.....	۶۰

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱- بحث.....	۶۵
۵-۲- نتیجه‌گیری.....	۶۹
۵-۳- پیشنهادات.....	۷۰
الف: پیشنهادات کاربردی.....	۷۰
ب: پیشنهادات پژوهشی.....	۷۱
۵-۴- محدودیت‌های پژوهش.....	۷۱
منابع فارسی.....	۷۳
منابع انگلیسی.....	۷۶
پیوست‌ها.....	۸۲

فهرست جدول‌ها:

عنوان.....	صفحه
جدول ۱-۳- جامعه آماری، روش نمونه گیری.....	۵۴
جدول ۲-۳- خرده مقیاسهای پرسشنامه توصیف رفتار رهبر.....	۵۵
جدول ۳-۳- خرده مقیاسهای پرسشنامه جوسازمانی.....	۵۷
جدول ۱-۴- فراوانی سبک های رهبری.....	۵۹
جدول ۲-۴- میانگین و انحراف معیار جوّ مدرسه بر اساس سمت و سبک رهبری.....	۶۰
جدول ۳-۴- همبستگی بین سبک رهبری تلفیقی و جوّ مدرسه.....	۶۱
جدول ۴-۴- تفاوت میانگین سبک رهبری.....	۶۱
جدول ۵-۴- تفاوت میانگین جوّ مدرسه.....	۶۲
جدول ۶-۴- همبستگی ادراک معلمان از سبک رهبری و جوّ مدرسه.....	۶۲
جدول ۷-۴- میانگین و انحراف استاندارد جوّ مدرسه در گروههای رهبری.....	۶۳
جدول ۸-۴- تحلیل واریانس مقایسه میانگین نمرات جوّ مدرسه.....	۶۳

فهرست شکل ها:

عنوان.....	صفحه
شکل ۱-۲- نوع شناسی تئوریهای رهبری.....	۱۷
شکل ۲-۲- مدل رهبری وضعی.....	۲۳
شکل ۳-۲-۱-۳- بعد رهبری.....	۳۰
شکل ۴-۲- نیمرخ رهبری.....	۳۱
شکل ۵-۲- مدل جو سازمانی هاجتس.....	۳۸
شکل ۶-۲- سازه های جو.....	۴۲

فصل اول

مقدمه

کلیات

۱- مقدمه

دستگاه آموزش و پرورش به عنوان بارزترین نمونه سرمایه گذاری در زمینه نیروی انسانی در باب شکوفایی استعدادهای بالقوه مادی و معنوی هر کشور نقش اصلی را بر عهده دارد. چه اینکه اساسی ترین سرمایه گذاری ها سرمایه گذاری های زیربنایی و مهم ترین نوع آن سرمایه گذاری در راستای پرورش استعدادهای نیروی انسانی می باشد. آموزش و پرورش از طرفی از راه شکوفایی توانایی های بالقوه و پرورش استعدادها بر بازده منابع انسانی می افزاید و از طرف دیگر کاربرد فن شناسی برتر و بالاتر را برای نیروی کار فراهم می کند.

امروزه دستیابی به یک نظام آموزشی پیشرفته جزء مهمترین هدف های عمومی همه کشورهاست و این کشورها سهمی رو به افزایش (رشد) برای سرمایه گذاری در این باره قائل می شوند و به این ترتیب بودجه تخصیص یافته برای این امر با سرعت بی سابقه ای در کشورهای جهان سوم در حال افزایش است. گو اینکه این کشورها به این مطلب نائل گشته اند که برای کم کردن فاصله خود از کشورهای توسعه یافته مهمترین و بهترین اقدامی که باید به آن بپردازند توجه بیشتر به آموزش نیروی انسانی می باشد. زیرا در ادوار تاریخی تاکنون هیچ نهادی به اندازه آموزش و پرورش در بقای رشد و توسعه اقتصادی و فرهنگی ملت ها این چنین اثر نداشته و تا به این حد در سرلوحه اقدامات دولت ها قرار نگرفته است. و در واقع ریشه پیشرفت یا عقب ماندگی هر جامعه ای را در نظام آموزشی آن باید جستجو نمود.

« اندیشمندان به این نتیجه رسیده اند که سرمایه گذاری در بخش آموزش و پرورش می تواند مانند سرمایه گذاری در دیگر عوامل رشد و توسعه سودآور و کارساز باشد زیرا فرا هم آوردن نیروی انسانی کاردان متخصص و همچنین پرورش مردم با فرهنگ و آگاه سبب می شود تا اندازه بهره وری و بهره گیری از هرگونه سرمایه گذاری مادی را فزونی فراوان بخشد» (طوسی به نقل از وایلز، ۱۳۷۶).

آموزش و پرورش موتور محرک پیشرفت و تعالی هر جامعه محسوب می گردد و سرمایه گذاری در آن مهم ترین و بارزترین سرمایه گذاری زیربنایی در زمینه نیروی انسانی است که موجبات شکوفایی و توسعه کلیه منابع و استعدادهای مادی و معنوی کشور را فراهم آورده و از این رو زمینه لازم برای رفع وابستگی ها را ایجاد نموده و این علاوه بر تامین منافع ملی، جامعه را به آرمان های خویش نزدیک و نزدیک تر می نماید. آموزش و پرورش برای نیل به این جایگاه مطلوب نیازمند نظام آموزشی کارآمد می باشد. چرا که بررسی عوامل موثر در ترقی و پیشرفت جوامع پیشرفته بیانگر آن است که این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و موثری برخوردار شده اند. با نگاهی به تاریخ اقوام و ملل گذشته آشکار می شود که دوران درخشش آنها با رشد و پویایی نظام های آموزشی آنها همراه بوده است (در بهشتی، ۱۳۷۵).

لذا لازم است برای حرکت در جهت بهبود و پیشرفت نظامهای آموزشی شرایط و ابزارهای ضروری توسط دولت ها مهیا شود و عوامل دخیل در این امر به درستی شناخته و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. و در این جاست که تحقیق و پژوهش قبل از هرگونه برنامه ریزی اهمیت خود را نشان می دهد. برنامه ریزی در هر حیطة و هر سطح نیازمند تحقیق و پژوهش می باشد چرا که بدون آن شناخت دقیقی از شرایط موجود و نیز شرایط مطلوب به دست نخواهد آمد و بالتبع برنامه ریزی صحیحی صورت نمی توان داد و این خود موجب اتلاف منابع و عدم نیل به جایگاه مطلوب خواهد شد و مشکلات را کماکان به جای خود باقی خواهد گذاشت. و در واقع تنها با تحقیق و پژوهش است که شرایط موجود و بررسی و مشکلات شناسایی شده و نیز شرایط مطلوب معین و راهکارهای رسیدن به این شرایط مشخص و برای آن برنامه ریزی می شود. بنابراین مدیران در کلیه سازمان ها و به ویژه در سازمان آموزش و پرورش و مدارس باید به این امر توجه خاص نمایند.

مدیریت و رهبری از ارکان هر جامعه و سازمان است. مدیریت در هر سازمان عامل تلفیق کننده، بارورسازی و بهره دهی منابع و امکانات مادی و نیروی انسانی موجود در جهت هدف های سازمان است. در واقع مدیریت عامل اصلی انسجام بین کلیه فعالیت های سازمانی و هماهنگ کننده اجزای آن و سمت و سو دهنده به تمامی اقداماتی است که در کل سازمان انجام می پذیرد. سازمان نیازمند آن است که در هر زمان برنامه ریزی ها با اهداف سازمان و همچنین کلیه فعالیت ها با برنامه ریزی های انجام شده انطباق داشته باشد و کنترل این مهم تنها توسط مدیریت و رهبری سازمان انجام می پذیرد. در بین انواع مدیریت ها، مدیریت آموزشی از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در شمار مهمترین مسائل جامعه به شمار می آید. مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و شکوفایی جامعه دارد. هر سازمان آرمانی

خاص و به تبع آن اهداف معینی را دنبال می کند و آموزش و پرورش سازمانی است که نیروهای انسانی مورد هدف آن است.

اگر در سازمانهای دیگر نیروهای انسانی به عنوان منابع انسانی در کنار دیگر منابع برای رسیدن به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند در دستگاه آموزش و پرورش کلیه منابع برای بارور ساختن استعدادهای نیروی های انسانی که امیدهای آینده جامعه به شمار می روند به کار گرفته می شود و مدیریت آموزشی نقش استراتژیک دارد زیرا با اصلاح و فساد نسل ها و جامعه سر و کار دارد. به گفته فلیپ کومبز «اگر قرار است تحولی در آموزش و پرورش صورت بگیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود» (عسکریان، ۱۳۷۲).

رهبری آموزشی مهم ترین عامل تعیین کننده اثر بخشی محیط مدرسه است. مدیریت مدرسه در تربیت بسیاری از دانش آموزان و شکل دادن به شخصیت آنها آسان کردن جریان رشد و پرورش پیشبرد موثر آموزش و یادگیری و همچنین تحقق هدف های آموزشی دخالت و نفوذ چشمگیری دارد لذا انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیر امری بسیار حیاتی است زیرا مدیر با رهبری پویای خویش می تواند موجب پیشبرد امور آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را فراهم نماید.

سبک و نوع رهبری تحت تاثیر متغیرهای تشکیل دهنده موقعیتی است که رهبری در آن اعمال می شود. از متغیرهای موقعیتی مهم که در امور رهبری تاثیر فراوانی دارد، می توان شخصیت رهبر و مدیر، نوع رابطه بین اعضای گروه، نوع مشاغل و جوسازمانی را ذکر کرد. این متغیرها مربوط به موقعیت محیط و رهبری هستند که نوع رهبری را هم جهت با محیط تعیین می کنند (عسکریان، ۱۳۷۸).

بنابراین رهبران باید روش ها و فرایندهایی که برای ایجاد شرایط ضروری بهبود سازمانی لازم است را بشناسند و نیازهای آینده را به طور صحیح ترسیم نمایند و به دیگران نیز اختیار دهند تا در اجرای ایده های مربوط به آینده سهیم شوند همچنین «مدیران سازنده باید قادر باشند که تاثیر و استنباط های دیگران را از سبک رهبری شان تشخیص و ارزیابی نمایند» (کلی به نقل از فالن، ۲۰۰۵). شناخت صحیح و تشخیص به موقع و تحلیل درست و تصمیم گیری سودمند و ابلاغ دستورالعمل های لازم و نظارت دقیق بر اجرای آنها از ویژگی های بارز رهبری کارآمد می باشد. در حقیقت مدیران باید سطوح مختلف مهارت ها و توانایی های معلمانشان را بشناسند و بتوانند بین موقعیت های واگرای محیط پیچیده امروزی مدرسه هماهنگی و پیوستگی ایجاد نمایند. چرا که مدیران، معلمان و دانش آموزان از جمله مولفه های مهمی هستند که باید فعالیت ها و تعاملات آنها به منظور بهبود اثربخشی سازمان مدرسه مورد مطالعه قرار گیرد.

در دنیای چالش برانگیز سازمانهای مدرن امروزی، رهبران آموزشی همانگونه که به چشم اندازهایی از مدیریت نیازمندند، به جرعه هایی از بینش، بصیرت و تعهد نیز نیاز دارند و به منظور دستیابی به روشهای بهبود مداوم باید همواره به ماورای این چشم اندازها توجه کنند.

۱-۲- بیان مساله

رویکرد های متفاوت در شیوه های مدیریت در دهه های اخیر این باور را در علم مدیریت به وجود آورده است که هیچ روشی را نمی توان به عنوان بهترین شیوه رهبری برگزید بلکه این شرایط متفاوت است که شگردهای مختلف مدیریت را تعیین می نماید. شیوه های مختلف رهبری اثرات متفاوتی را به کلیه اجزای سازمان و چگونگی نیل به اهداف سازمانی بر جای خواهد گذاشت. با درک این موضوع که مدیریت اثربخش در شرایط نابرابر شیوه های متفاوتی را ایجاب می کند بر عهده مدیر اثربخش و کاراست که شرایط موجود در حیطه مدیریت خویش را به درستی شناخته و با همه ابعاد آن آشنایی کامل پیدا نموده و علاوه بر این از علم و آگاهی کافی برای فهم و نحوه برخورد با شرایط برخوردار باشد. تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر بستگی دارد. شایستگی رهبری سازمان تعیین کننده شایستگی سازمان خواهد بود. رهبران موفق همواره در پی ایجاد تحول هستند و می کوشند تا از موقعیتهای بیشترین استفاده را ببرند و در زیردستان و پیروان خود ایجاد انگیزه نمایند و از این طریق موجبات افزایش بازده و اصلاح اشتباهات را فراهم نموده و سازمان را در جهت اهدافش سوق دهند. به همین دلیل است که متغیرهای مربوط به بهبود پیشرفت دانش آموزان مورد توجه محققان قرار گرفته است؛ واترز^۱، مارزانو^۲ و مکناولتی^۳ (۲۰۰۴) گزارش کرده اند که اساساً رهبری اثربخش مدرسه، موفقیت دانش آموزان را ارتقا می دهد؛ جو مدرسه، رهبری و کیفیت آموزش در خیلی از موارد با مدارس کارآمد همبستگی دارند. (به نقل از کلی،^۴ ۲۰۰۵).

نقش مهمی که رهبری می تواند در مدرسه داشته باشد، نفوذ و تأثیری است که بر فضای حاکم بر مدرسه و جو آن بر جای می گذارد. بررسی جو مدرسه ابزار قدرتمندی است که در شناخت سبک و شیوه های رهبری مدیران و هدایت نظام آموزشی به ما کمک می کند و تاکنون مبنای پژوهش های زیادی نیز بوده است و در حل مسائل پیچیده ای که امروزه مدارس با آنها دست به گریبان هستند نیز

1 -waters
2-Marzano
3-Mcnulty
4-Kelley

می‌تواند کارگشا باشد. لذا این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و جو مدرسه می‌باشد.

۳- اهداف پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری و جو مدرسه در مدارس ابتدایی شهر شیراز است. در این راستا اهداف فرعی زیر دنبال می‌شود:

- ۱- بررسی تفاوت ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران نشان و ادراک مدیران از سبک رهبری خود
- ۲- بررسی تفاوت ادراک معلمان و مدیران از جو مدرسه
- ۳- بررسی رابطه بین ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران نشان و ادراک آنان از جو مدرسه
- ۴- بررسی تفاوت ادراک معلمان از جو مدرسه در بین گروه‌های مختلف سبک رهبری

۴-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق:

در جهان متغیر و متحول امروزی سازمانها جهت رویارویی با چالشهای محیطی و پیشی گرفتن از رقبای، مقابله با تهدیدات و نقاط ضعف و استفاده از فرصتها و امکانات نیازمند رهبران نیرومند، بصیر، خلاق، مبتکر، کل نگر و استراتژیست هستند. مدیرانی که همواره به دنبال بهبود و تجدید ساختار سازمانی متناسب با ویژگیهای محیطی باشند رهبرانی که قادرند متناسب با تحولات جهانی تغییرات لازم را ایجاد نموده و ابتکار عمل به خرج دهند و این روحیه را در افراد سازمان به وجود آورند که تنها به پیروی محض از او اکتفا نکنند بلکه تصویر تازه ای از سازمان ترسیم نمایند. سازمانهای امروزی نیازمند به رهبرانی هستند که قادر به شورآفریدن در میان افراد سازمان جهت کسب اهداف سازمانی باشند. چنانچه ماکس دی. پری^۱ در کتاب خود تحت عنوان " رهبری نوعی هنر است" می گوید رهبری نوعی کار و یا مجموعه ای از کارهایی نیست که یک نفر باید انجام دهد بلکه بیشتر نوعی هنر است، نوعی باور یا حالت است که با درون انسانها سروکار دارد و همچنین یک حالت روحی است. هنر رهبری در این است که افراد را آزاد بگذارد تا آنچه را که باید انجام دهند، به موثرترین شیوه و انسانی ترین روش به انجام رسانند. رهبری که خود را در مقام یک خدمتگزار بداند هر نوع سد و یا مانعی که بر سر ترقی و تعالی پیروانش است را بر می دارد و

^۱ -Max De pree

می‌کوشد تا محیطی را خلق کند و جوی را به وجود آورد که کلیه کارکنان و اعضای سازمان خود را توانا ببینند و به توانایی‌های خود ایمان آورند، خود را باور کرده و از هیچ کوششی فروگذاری نکنند (عباس زادگان، ۱۳۷۶).

آموزش و پرورش نیز از جمله سازمانهای موثر و بنیادی جامعه امروزی است که جریان جامعه‌پذیری و اجتماعی نمودن اعضای جدید جامعه را به عهده دارد. جریانی که طی آن مجموعه اعتقادات، رسوم، اخلاق، هنجارها، ارزشها، رفتارها، دانش‌ها، مهارتها، و فنون جامعه را به نسلهای جدید منتقل می‌شود. (علاقه بند، ۱۳۷۱) بنابراین آینده مدارس و بهبود مدارس و همچنین بهبود و توسعه آن در گرو مدیریت اثربخش است (نیکنومی، ۱۳۷۵).

به نظر می‌رسد که جامعه متحول نمی‌تواند به مدیریت مدارس امروزی با کیفیت کنونی اکتفا کند. زیرا کیفیت نامطلوب بوده و پاسخگوی نیازها و انتظارات فردا نیست به علاوه بدون وجود یک جریان منظم و پیوسته برای آموزش و آماده سازی مدیران توانا و پیشگام، آینده آموزش و پرورش در پرده ابهام خواهد بود.

«اگر مدیران آموزشی دارای دانش و مهارت کافی باشند و با انتخاب سبک رهبری متناسب با موقعیت مدرسه، شناخت همه عوامل لازم و موثر در تربیت و اداره آموزشگاهها و ایجاد محیط آموزشی متناسب، با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند و همچنین با تقویت روحیه معلمان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها قادر خواهند بود هدفهای سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند.» (ناظم، ۱۳۷۸).

سبک و نوع رهبری تحت تاثیر متغیرهای تشکیل دهنده موقعیتی است که رهبری در آن اعمال می‌شود. از متغیرهای موقعیتی مهم که در امور رهبری تاثیر فراوان دارد می‌توان شخصیت رهبر و مدیر، نوع رابطه بین اعضای گروه، نوع مشاغل و جو سازمانی را ذکر کرد. این متغیرها مربوط به موقعیت محیط و رهبری هستند که نوع رهبری را هم جهت با محیط تعیین می‌کنند (عسکریان، ۱۳۷۸).

بررسی جو مدرسه می‌تواند به عنوان یک ابزار تشخیصی و تخمینی در زمینه مسئولیت‌پذیری معلمان، پیشرفت کارکنان، رویکردهای سیستماتیک مشکل‌گشایی و ارزیابی‌های دوره‌ای مورد استفاده قرار گیرد. همچنین از طریق مطالعاتی که در زمینه رهبری آموزشی و تاثیر آن در محیط‌های آموزشی صورت می‌گیرد، می‌توان دانش لازم را برای مدیران به منظور ایفای رهبری کارآمد و ایجاد جو آموزشی پویا فراهم نمود.

۱-۵- سوالات پژوهش:

الف - سوال کلی:

۱- آیا بین سبک رهبری مدیر و جو سازمانی مدرسه رابطه ای وجود دارد؟

ب - سوالات فرعی:

۱- آیا بین ادراک معلمان از سبک رهبری مدیر و ادراک مدیران از سبک رهبریشان تفاوت

معناداری وجود دارد؟

۲- آیا بین ادراک معلمان و ادراک مدیران از جو مدرسه تفاوت معنا داری وجود دارد؟

۳- آیا بین ادراک معلمان از سبک رهبری مدیر و ادراک آنان از جو مدرسه رابطه وجود دارد؟

۴- آیا بین جو سازمانی و ابعاد آن در گروههای مختلف رهبری تلفیقی تفاوت معنا داری وجود

دارد؟

۱-۶- تعاریف نظری و عملیاتی

الف: تعاریف نظری

سبک رهبری : سبک رهبری عبارت است از الگوی رفتاری که فرد هنگام هدایت فعالیتهای زیردستان و سازمان از خود نشان می دهد (علاقه بند، ۱۳۷۹).

سبک رهبری تلفیقی: عبارت است از توجه همزمان مدیر به وظایف سازمان و نیروی انسانی سازمان.

سبک رهبری تلفیقی ضعیف: عبارت است از توجه اندک مدیر به هر دو بعد رابطه مداری و وظیفه مداری.

سبک رهبری تلفیقی متوسط: عبارت است از میزان توجه زیاد یا کم مدیر به بعد رابطه مداری و توجه زیاد یا کم مدیر به بعد وظیفه مداری در سازمان (توجه مدیر به یکی از دو بعد قوی و به بعد دیگر ضعیف است).

سبک رهبری تلفیقی قوی: عبارتست از میزان توجه زیاد مدیر به هر دو بعد رابطه مداری و وظیفه مداری در سازمان.

جو مدرسه : جو یا اقلیم مدرسه به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق می شود که متأثر از سازمان رسمی و غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است. (سیدعباس زاده به نقل از هوی و میسکل، ۱۳۸۳).

در این پژوهش هفت خرده مقیاس جو شامل: باز بودن جو، تلاش مازاد، ساختار انضباطی مدرسه، گسترش مسئولیت فردی، خودارزیابی، شناسایی موفقیت ها و مقررات سازمانی (ساختار محدودکننده) مورد مطالعه قرار می گیرد (فورتنجر، ۲۰۰۴).

* جو^۱ باز: در این جو معلمان به قبول مسئولیت در جهت بهبود مدرسه تشویق می شوند و آنان می توانند در حل مسائل مدرسه به تبادل اطلاعات بپردازند و پیشنهادات و ایده های آنان برای بهبود مدرسه مورد استقبال و قبول قرار می گیرد (همان).

* تلاش مازاد^۲: در این محیط به انجام کارهایی که فراتر از انجام وظیفه است پاداش داده می شود و آن را مورد حمایت قرار می دهند (همان).

* ساختار انضباطی مدرسه^۳: مؤلفه ای است که محیط مدرسه در آن، استفاده از رویکرد های منصفانه باثبات و سازگار را برای برخورد و جلوگیری از رفتار های نامناسب دانش آموز مورد حمایت قرار می دهد (فورتنجر، ۲۰۰۴).

* گسترش مسئولیت فردی^۴: جوی است که در آن معلمان برای مشارکت در تصمیم گیری تشویق و توانمند می شوند (همان).

* شناسایی موفقیت ها^۵: جوی است که در آن به منظور برجسته نمودن کارهای معلمان تمهیداتی صورت می گیرد و به کارهایی که در جهت بهبود مدرسه انجام می شود پاداش داده می شود. * خودارزیابی^۶: جوی است که در آن معلمان تشویق می شوند تا رفتارهای خود را بررسی نمایند. و خود را مورد ارزیابی قرار دهند (همان).

* مقررات سازمانی^۷ (محدودیت ساختاری): جوی است که در آن معلمان را به پیروی از قضاوت دیگران و قوانین و مقررات تشویق می کند (همان).

ب: تعاریف عملیاتی

سبک رهبری تلفیقی: در پژوهش حاضر سبک رهبری تلفیقی عبارت از نمره ای است که از مقیاس لوتانز (۱۹۸۵) بدست می آید و به سه طیف قوی، متوسط و ضعیف درجه بندی می شود (الوانی، ۱۳۷۸).

- 1 - Openness of the climate
- 2 - Effort to Perform
- 3 - School Structure
- 4 - Enabling Individual Responsibility
- 5 - Recognition of Success
- 6 - Self-Review
- 7 - Restrictiveness of the Structure

جو مدرسه : در این پژوهش جوّ مدرسه بر اساس پرسشنامهّ جوّ مدرسه (ویلیس جی. فورتنجر، ۲۰۰۴) محاسبه می شود و منظور نمره ای است که از این پرسشنامه در هفت زیر مقیاس جوّ باز، تلاش مازاد، ساختار انضباطی، گسترش مسئولیت فردی، شناسایی موفقیتها، خودارزیابی و مقررات سازمانی بدست می آید.

ادراک معلمان: در این پژوهش منظور نمره ایست که معلمان از پاسخگویی به پرسشنامه جوّ مدرسه و توصیف رفتار رهبر کسب می کنند.