

The Relationship Between
Transformational Leadership and
Organizational Climate: Perceptions of
Girls' School Teachers

Zebardast, M.A.^{۱*}, Gholami, Kh. and Rahimi, M.^۳

Received: 28/05/2017
Accepted: 14/08/2017

رابطه بین رهبری تحول‌گرای مدیران و
جوسازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه

محمد امجد زبردست^{۱*}، خلیل غلامی^۲ و مهناز رحیمی^۳

دریافت مقاله: ۹۶/۰۳/۰۷
پذیرش مقاله: ۹۶/۰۵/۲۳

Abstract

The main objective of this research is to explain the relationship between principal's transformational leadership and organizational climate in girls' schools. A descriptive correlational method was used in this applied research. The study population consisted of all primary schools of Saquez including 18 school that at each school 5 teachers were randomly selected. Totally 90 teachers were selected as research sample. A questionnaire of transformational leadership by Kouzes & Posner and a questionnaire of school climate by Hoy to collect information has been used. Both reliability and validity of the questionnaire was confirmed. The Pearson correlation coefficient and multiple Regressions were used for data analysis. Results demonstrated that there is correlation between the components of principal's transformational leadership and organizational climate dimensions and moreover based on the investigations of the components of transformational leadership style, intellectual stimulation is the most powerful predictive school climate component. Similarly, among the components of organizational climate, the principal's supportive behavior has the largest power in prediction of principal's transformational leadership style.

Keywords: transformational leadership, school climate, girls' primary school

Email: a.zabardast@yahoo.com

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تبیین رابطه بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیران با مؤلفه‌های جو سازمانی مدرسه در مدارس ابتدایی دخترانه‌ی شهر سقز بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدارس دخترانه مقطع ابتدایی شهر سقز به تعداد ۱۸ مدرسه است که از هر مدرسه، ۵ معلم به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب و در مجموع شامل ۹۰ نفر معلم بود. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرای کوزس و پوسنر و پرسشنامه جو مدرسه هوی استفاده شده است. هر دو پرسشنامه از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بوده‌اند. بررسی داده‌های گردآوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه انجام شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های جو مدرسه همبستگی وجود دارد. براساس بررسی‌های انجام شده از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا، ترغیب ذهنی بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی جو مدرسه را داشته و از میان مؤلفه‌های جو سازمانی مدارس ابتدایی، مؤلفه‌ی رفتار حمایتی مدیر، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی در سبک رهبری تحول‌گرای مدیران را داشته است.

کلید واژگان: سبک رهبری تحول‌گرا، جو مدرسه، مدارس ابتدایی دخترانه.

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان

۲. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان

* نویسنده مسؤول:

مقدمه

در عصر حاضر فرآیند جهانی‌شدن سبب ایجاد پیشرفت‌هایی شده که روند تغییر و تحول را سرعت بخشیده است. این تغییرات در سازمان‌ها نیز رسوخ کرده و آن‌ها برای بقا و کسب موفقیت ناچارند خود را با شرایط سازگار کنند. تغییرات سازمانی نقش رهبری را بیش از پیش برجسته ساخته است. رهبری فرآیند اساسی در هر سازمان است که پیروزی و یا شکست سازمان را به رهبر آن نسبت می‌دهند. توانایی رهبری بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط، به ترتیبی است که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند. برای تحقق این مهم باید رهبر بر پیروانش تأثیرگذار باشد. بنا به گفته‌ی میچل^۱ (۱۳۷۷). در واقع رهبر است که با نفوذ بر اعضای سازمان، القای بینش مثبت و توانمندسازی آن‌ها، انگیزه‌ی ایجاد تحول را در کارکنان به‌وجود آورده، بقا و موفقیت سازمان را سبب می‌شود. رهبران تحول‌گرا به سبب خصوصیتی مانند فرهنگ‌مندی و احترام و وفاداری نسبت به زیردستان، سبب افزایش عملکرد آن‌ها شده و بدین طریق بقای خود و سازمانشان را در عصر حاضر تضمین می‌کنند.

مدارس نیز برای بقا و ایفای نقش پویای خود باید دگرگونی‌ها را پذیرفته و خود را با شرایط اجتماعی سازگار نمایند. مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر در مدرسه نقش مهمی را بر عهده دارد، چون اوست که کارکنان را جهت پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف هدایت می‌کند و با ایجاد نگرش مناسب به تغییر و فراهم نمودن محیطی مطلوب سطح آمادگی برای پذیرش تغییر را در آن‌ها به وجود آورده و ضرورت ایجاد آن را به کارکنان تفهیم می‌کند (کتر^۲، ۲۰۰۵).

تغییرات در سازمان معمولاً به‌صورت یک فرآیند است. سبک رهبری مناسبی که این فرآیند تغییر را هدایت می‌کند، بیشتر به‌عنوان سبک رهبری تحول‌گرا از آن یاد می‌شود. برنز^۳ (۱۹۷۸) اظهار می‌دارد که این سبک توجه بیشتری به شروع تغییرات در بین پیروان دارد و ارزش‌های شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند (یونگ و سوسیک^۴، ۲۰۰۵).

امروزه تغییرات زیادی در زبان مورد استفاده‌ی جریان مدیریت مدرسه دیده می‌شود و بیشتر روی رهبری تا مدیریت، برخورداری معلمان از فرصت‌های توسعه‌ی حرفه‌ای (که به افزایش انگیزه منجر می‌شود) و نیز بر تعهد به‌جای کنترل تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۱۷). سلاجقه، سنجر؛ احمدزاده (۱۳۹۳) تأکید دارند که مدیران از طریق رهبری تحول‌آفرین با ایجاد هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی دبیران می‌شود. باس و آوولیو^۵ (۲۰۰۴) بیان داشته‌اند که

-
1. Michel
 2. Katter
 3. Burns
 4. Jung & sosik
 1. Bass & Avolio

رهبری تحول‌گرا زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود برمی‌انگیزد تا کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. شجاعی و خلیلی (۱۳۹۶) اظهار می‌دارند که بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. رهبر تحول‌گرا کارکنان را از رسالت یا بینش سازمان آگاه می‌کند و سطوح بالاتر توانایی همکاران و پیروان را توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع توجیه‌کننده که به گروه بهره‌برساند (به نقل از ستون، گریگوری و رابرت^۱، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌گرا قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، در پیروان تعهد ایجاد می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. این رهبران احساسی را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگریده شود و به افراد کمک می‌کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (لاندرو، هاول و پاریس^۲، ۲۰۰۵). در واقع رهبری تحول‌گرا یک فرآیند آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت در میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند. بنابراین، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه‌ی ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. مدرسه نیز برای دستیابی به اهداف خود از نظر تحول و تغییر برای موفقیت نیازمند رهبر تحول‌گرا است. رهبری تحولی تسهیل‌گر تحول آموزشی است و در بهبود و اثربخشی سازمانی و نیز فرهنگ آموزشی مؤثر است (بارنت^۳ و همکاران، ۲۰۰۴).

از طرفی کارکنان هر سازمان در تحول لحظه به لحظه‌ی سیستم اداری و استعدادی و ارائه‌ی خدمات بهینه سهم عمده‌ای را دارا هستند که مستلزم حرکت و پویایی است (صافی، ۱۳۷۳). یکی از معرف‌های مهم برای حرکت و پویایی در یک سازمان سالم، وجود جو سازمانی مطلوب است. جو سازمانی مطلوب در سازمان می‌تواند به کارکنان کمک نماید تا با خلاقیت خود در تصمیمات سازمانی دخالت کنند و فارغ از دستورها و قوانین تکراری و منظم به بروز خلاقیت هایشان بپردازند (قرائی‌مقدم، ۱۳۷۵). در سازمان‌های آموزشی نیز که مراکز انسانی محسوب می‌شوند، شناخت ادراکات و احساسات کارکنان به‌منظور ایجاد جو و روحیه‌ای که مشوق اهداف و ارزش‌های مشترک بین کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا باشد یک امر ضروری و حتمی احساس می‌گردد. عاملی که سازمان را به یک محیط ایده‌آل و مطلوب برای کار کردن تبدیل

1. Stone, Gregory and Robert
2. Landrum, Howell and Paris
3. Barnett

می‌کند احساس کارکنان نسبت به محیط کار است، که همان جو سازمانی نامیده می‌شود. این جو سازمانی به‌وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (هالپین و کرافت^۱، ۱۹۶۲). جو یا اقلیم سازمانی در یک مدرسه اصطلاح وسیعی است که به ادراکات معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیر-رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (هوی و میسکل^۲، ۱۹۹۱).

به بیان دیگر جو مدرسه کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه است و چند ویژگی اساسی دارد؛ نخست، به وسیله‌ی آموزگاران تجربه می‌شود، دوم، رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سوم، بر دریافت‌های گروهی آن‌ها مبتنی است. جو سالم و مطلوب می‌تواند بر روابط حرفه‌ای معلمان اثر مثبت داشته باشد و ارتباط صمیمانه و نزدیکی براساس همکاری بین معلمان به وجود آورد (توکلی‌طبا، ۱۳۷۸). جو سالم در مدرسه حمایتگر اعضای آن است، باعث اعتماد افراد به یکدیگر شده و سبب افزایش عملکرد معلمان می‌شود.

چون جو سازمانی نشانگر شخصیت مدرسه است، به‌وسیله‌ی آن می‌توان رفتار و عملکرد مدرسه را پیش‌بینی نمود. جو سازمانی مطلوب سبب افزایش اثربخشی مدرسه می‌شود. مطالعه‌ی ای که هوی و ولفوک^۳ (۱۹۹۳) در مورد معلمان مدارس ابتدایی انجام دادند نشان داد که جو سالم مدرسه موجب پیشرفت و افزایش کارآیی و کفایت معلم می‌شود. همچنین از سوی دیگر عوامل شخصیتی و سازمانی می‌توانند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های جو سازمانی قلمداد شوند. مظلومی و شاه‌طالبی (۱۳۸۹) پژوهشی در زمینه‌ی رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی انجام دادند که نتایج آن نشان داد بین سبک رهبری تحولی مدیران و کلیه‌ی شاخص‌های سلامت سازمانی مدارس ابتدایی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. براساس مفاهیم مذکور به نظر می‌رسد که بین جو مدرسه و سبک رهبری تحول‌گرا در مدارس ارتباط وجود داشته باشد. جو سازمانی بر انگیزش، رضایت‌شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. برای مدیران (مدیران آموزشی) لازم است تا احساسات کارکنان خود را درک نمایند و در جهت ایجاد جو مثبت کاری در مدارس اقدام نمایند. مدیران می‌توانند با بهبود عملکرد خویش، جوی سالم و باز در مدارس ایجاد نمایند و از این طریق در جهت بهبود فرایند یادگیری و تحقق اهداف آموزشی، گام‌های اساسی بردارند (علاقه‌بند، ۱۳۷۷). با توجه به آن‌که مدیران در شکل‌گیری جو مدرسه نقش اساسی ایفا می‌کنند، آگاهی آن‌ها از کیفیت و چگونگی جو مدرسه، منجر به شناخت آنان از ادراک معلمان نسبت به جو مدرسه می‌شود همچنین میزان عملکرد مدیران در

1. Halpin & croft
2. Hoy & Miskel
3. Hoy & Woolfork

باز یا بسته بودن جو مدارس مؤثر است (شیرازی، ۱۳۷۳). از آنجا که سیاست کلی نظام آموزشی مبتنی بر تفکیک جنسیتی در مدارس است و نیز با توجه به حوزه‌ی امکان تحقیق برای محقق در مدارس دخترانه، لذا مسأله‌ی اصلی این پژوهش این است؛ رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس ابتدایی دخترانه با جو سازمانی مدرسه آنان چگونه است؟ و چه مؤلفه‌ای از سبک رهبری تحول‌گرا پیش‌بینی‌کننده‌ی مناسبی برای جو سازمانی مدارس دخترانه است؟ بنابراین، پژوهشگر بر آن است تا رابطه بین رهبری تحولی مدیران و جو سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی دخترانه‌ی شهر سقز را مورد بررسی قرار دهد که فهم روشن‌تر این مسأله می‌تواند کمک مؤثری به چگونگی اداره‌ی اثربخش مدارس، به‌ویژه مدارس دخترانه‌ی ابتدایی نماید.

پیشینه پژوهش

الف) جو سازمانی: مطالعه زمینه‌های اجتماعی انسان در سازمان‌ها، در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ با تحقیقات کورت لوین^۱ آغاز شد. لوین معتقد بود که رفتار انسان تابع تعادل شخصیت فرد با محیط است. از این‌رو توجه به توصیف و تحلیل محیط‌ها به‌عنوان میدان نیروهایی که انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، حائز اهمیت است. حاصل این اعتقاد در محیط‌های سازمانی، مطالعات پیرامون جو سازمانی و مفاهیمی نظیر آن است. به‌طور کلی جو سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات و خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم و سرد، قابل اعتماد، غیرقابل اعتماد، ترس‌آور و یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده می‌سازد. جو از عواملی مانند: رضایت‌شغلی، شخصیت، رفتار، سوابق، نوع مدیریت، فرهنگ سازمانی، روحیه یا انگیزش، ساختار، تکنولوژی و غیره به‌وجود می‌آید و سبب تمایز سازمان‌های مشابه از هم می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۳).

جو سازمانی به‌عنوان مشخصه‌هایی که سازمان را از دیگر سازمان‌ها مجزا می‌کند و بر رفتار افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کنند. جو سازمانی خصوصیات داخلی یک سازمان است که در بروز رفتار سازمانی نیروی انسانی، به خصوص در خودباوری جهت اظهارنظر، مشارکت و انگیزش تأثیر می‌گذارد (عسگریان، ۱۳۷۸). جو سازمانی مدرسه مجموعه‌ای از خصوصیات درونی پایدار یک مدرسه است که آن را از سایر مدارس متمایز می‌کند (هوی و میسکل^۲، ۱۳۸۷). جو سازمانی مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از ادراکات اعضای سازمان در مورد ویژگی‌های فرهنگ سازمان تعریف شده است. این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در

1. Kurt Lewin

2. Hoy & Miskel

محل کار تأثیر می‌گذارد. لیتوین و سترینگر^۱ (۱۹۶۸) تعریفی از جو را شامل جنبه‌های ادراکی آن، ارائه می‌کنند، مجموعه‌ای از خاصیت‌های قابل اندازه‌گیری محیط کار، که براساس ادراک جمعی افرادی که در آن محیط، زندگی و کار می‌کنند، قرار دارد و در رفتارشان مؤثر است. جو در محیط آموزشی به‌طور خاص عمدتاً به وسیله هوی و میسکل مورد مطالعه قرار گرفته است. هوی و میسکل (۱۹۹۱) جو سازمانی در مدرسه را اصطلاح وسیعی می‌دانند که به ادراک معلمان از محیط کار عمومی مدرسه، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی، شخصیت همکاران و رهبری سازمانی، اشاره می‌کند. به‌طور ساده مجموعه‌ای از خصوصیات داخلی سازمان که یک مدرسه را از مدارس دیگر مجزا می‌کند و بر رفتار هر کدام از اعضای مدرسه تأثیر می‌گذارد. به‌طور اختصاصی‌تر، جو مدرسه، کیفیتی نسبتاً با دوام از محیط مدرسه است که به‌وسیله‌ی معلمان تجربه شده است، بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد و بر پایه ادراک جمعی‌شان از رفتار مدرسه قرار دارد. تعریف جو سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات درونی از برخی جنبه‌ها، شبیه شخصیت است نسبت به فرد، همانند جو نسبت به سازمان است.

هوی و همکارانش پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۲) را اصلاح کردند و سه مؤلفه از رفتار مدیران (حمایتی، دستوری و مانع‌زا) و سه مؤلفه از رفتار معلمان شامل (رفتار همکارانه، صمیمانه و تظاهر به اشتغال) را به آن اضافه کردند. از نظر هوی و همکاران رفتارهای مدیران و معلمان در دو بعد با شش مؤلفه جو مدرسه را تشکیل می‌دهد. به‌دلیل استفاده از این مؤلفه‌ها در پژوهش حاضر توضیحاتی در خصوص هر شش بعد در ذیل بیان می‌گردد:

الف - بعد رفتار مدیر: رفتار مدیر از سه مؤلفه‌ی رفتار حمایتی، رفتار دستوری و رفتار مانع‌زا تشکیل می‌شود و رفتار مدیر ممکن است باز یا بسته باشد.

جدول (۱): بعد رفتار مدیران براساس مؤلفه‌های آن

بعد رفتار بسته	بعد رفتار باز	نوع رفتار مدیر
کم	زیاد	حمایتی
زیاد	کم	دستوری
زیاد	کم	مانع‌زا

رفتار حمایتی: در این حالت مدیر معلمان را در مرکز توجه قرار می‌دهد، از پیشنهادها و معلمان استقبال کرده و به آن‌ها گوش می‌دهد، از معلمان مرتباً صادقانه قدردانی کرده و

1. Litwin & Stringer
1. Supportive behavior

انتقادات سازنده را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، مدیران حمایتی به شایستگی حرفه‌ای هیأت آموزشی احترام گذاشته و علاقه‌ی شخصی و حرفه‌ای به آنان دارند. رفتار دستوری^۱: مدیران با رفتار دستوری، دارای سرپرستی خشک و نزدیک می‌باشند. حتی جزئیات فعالیت‌های معلمان را به‌طور مداوم از نزدیک کنترل می‌کنند. رفتار مانع‌زا: به‌جای تسهیل کردن کار معلم، در مقابل آنها مانع ایجاد می‌کند، مدیر کاغذ بازی، جلسات اجباری، وظایف روزمره و دیگر درخواست‌هایی که در مسئولیت‌های معلمان تداخل ایجاد می‌نماید را به آنان تحمیل می‌کند.

ب - بعد رفتار معلم: سه مؤلفه رفتار همکارانه، رفتار صمیمانه و رفتار تظاهر به اشتغال رفتار معلم را تشکیل می‌دهند که رفتار معلم نیز ممکن است باز یا بسته باشد.

جدول (۲): بعد رفتار معلمان براساس مؤلفه‌های آن

نوع رفتار معلم	بعد رفتار باز	بعد رفتار بسته
رفتار همکارانه	زیاد	کم
رفتار صمیمانه	زیاد	کم
رفتار تظاهر به اشتغال	کم	زیاد

رفتار همکاران^۲: این گونه رفتار از عمل و عکس‌العمل باز و حرفه‌ای در بین معلمان حمایت می‌کند. معلمان به مدرسه‌ی خود افتخار کرده، از کار کردن با همکاران خود لذت می‌برند، آن‌ها با همکاران خود همدردی و پذیرنده هستند و برای همکاران شایسته‌ی خود احترام قائل‌اند.

رفتار صمیمانه^۳: این رفتار در بین معلمان منعکس‌کننده‌ی یک شبکه‌ی قوی و به هم پیوسته‌ی حمایت اجتماعی مابین هیأت آموزشی است. معلمان همدیگر را خوب شناخته، دوستان شخصی یکدیگر بوده، به‌طور مرتب با هم ارتباط اجتماعی داشته و از همدیگر قویاً حمایت می‌کنند.

رفتار تظاهر به اشتغال^۴: این نوع رفتار معنادار نبودن و توجه نکردن به فعالیت‌های حرفه‌ای را منعکس می‌کند. معلمان فقط با کارهای گروهی یا با ایجاد گروه‌های غیرسودمند وقت‌کشی کرده و دارای اهداف و تمایلات مشترک نیستند. رفتار آنان نسبت به همکاران خود و سازمان، غالباً منفی و انتقادآمیز است.

2. Directive behavior
3. Collegial behavior
4. Intimate behavior
5. Disengaged behavior

به‌طور کلی حاصل دو بعد رفتار معلم و مدیر چهار نوع جو را در مدرسه یعنی جو باز در مقابل جو بسته و نیز جو مشغول در مقابل جو غیرمشغول به‌وجود می‌آورد (هوی و میسکل، ۱۹۹۱). در مدرسه با جو باز، مدیر از معلمان حمایت می‌کند و کمتر دستور می‌دهد. در چنین جوی، رفتار رهبری تسهیل‌کننده و عاری از تشریفات بوروکراتیک است و در مقابل، معلمان صمیمیت و همکاری زیادی با همدیگر و با مدیرشان دارند. در این حالت رفتار مدیر و معلم هر دو باز است. جو بسته در مقابل جو باز قرار دارد و دارای مدیرانی است که از معلمان حمایت نمی‌کنند و سبک رهبری آن‌ها آمرانه و دستوری است. معلمان نیز با مدیر همکاری ندارند و صمیمیتی نیز بین آن‌ها دیده نمی‌شود. در این حالت رفتار مدیر و معلم هر دو بسته است. در جو مشغول، مدیر به معلمان دستور می‌دهد و در رفتار مدیر حمایت‌گری کمی نسبت به معلمان وجود دارد، در این حالت معلمان بیشتر با یکدیگر همکاری می‌کنند و صمیمیت بین خودشان زیاد است و با مدیر ارتباط صمیمی ندارند. در این حالت رفتار مدیر بسته و رفتار معلم باز است. و در نهایت جو غیرمشغول درست در مقابل جو مشغول قرار دارد، مدیر حمایت‌گر معلمان است و کمتر به آن‌ها دستور می‌دهد اما معلمان نه روابط همکارانه‌ای با مدیر دارند نه با یکدیگر صمیمی هستند که در این حالت رفتار مدیر باز و رفتار معلم بسته است.

(ب) **رهبری تحول‌گرا:** تئوری رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز در سال ۱۹۷۸ به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از رهبرانی که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد. برنز مشخص کرد که یک رهبر تحول‌گرا، به‌دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه‌ی انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. بنابراین رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دو سویه است (گاردنر و ستوگ، ۲۰۰۲). نظریه‌ی رهبری تحولی در تعالی بخشیدن به تغییر، به‌عنوان روالی مورد تأکید فراگیر، از سوی صاحب‌نظران دیده می‌شود (چیابرو، اسمیت، وانگ و زیمرمن، ۲۰۱۴).

رهبری تحول‌گرا یکی از مشهورترین نظریه‌های رهبری در زمینه مدیریت آموزشی است (بوش^۱، ۲۰۱۴). آن زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود برمی‌انگیزد تا کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول‌گرا از رسالت یا بینش سازمان آگاهی ایجاد می‌کند و توانایی همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر فعالیت‌ها، توسعه می‌دهد. به‌علاوه این نوع رهبری همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع توجیه‌کننده که به سازمان بهره‌برساند (باس و الیوا^۲، ۱۹۹۶). پژوهشگران مختلف رهبری

1. Bush

2. Bass & Avolio

تحول‌گرا را مطالعه نموده‌اند که در این‌جا به دلیل شهرت مدل کزس و پوسنر^۱ (۲۰۰۲) و کاربرد آن در سازمان‌های مختلف از این مدل استفاده شده است. کاپلان^۲ و همکاران (۲۰۱۴) توصیه می‌کنند که مهارت‌های شناخت عاطفی (مانند ملاحظه و رفتار اخلاقی) از الزامات رفتار هیجانی مدیریت است که خیلی با رفتارهای تحولی همبسته است.

مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا از نظر کزس و پارسنر در ابتدا شامل چالشی نمودن جریان^۳ و فرایند موجود، القا و به وجود آوردن بینش مشترک^۴، توانمند کردن دیگران برای کار^۵، قوت قلب دادن^۶ و الگو بودن در مسیر^۷ بود. در نهایت مؤلفه‌های نهایی که از نظر آن‌ها از این سبک استخراج شد، شامل: نفوذ آرمانی^۸، انگیزش الهام‌بخش^۹، ترغیب ذهنی^{۱۰} و ملاحظات فردی^{۱۱} و قوت قلب دادن است. در نفوذ آرمانی، فرد خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زبردستان است، زبردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی است. در ویژگی انگیزش الهام‌بخش رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به قابل‌دسترس بودن هدف باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند.

رهبر تحول‌گرا در ترغیب ذهنی، کارکنان را بر می‌انگیزد. این‌گونه رهبران، پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند. در ملاحظات فردی نیز رهبر نیازهای احساسی زبردستان را برآورده می‌کند، یعنی نیازهای افراد را تشخیص می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن و تعلیم کنند. در قوت قلب دادن رهبران برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی با شناسایی عملکردهای موفق کارکنان به آن‌ها پاداش داده و باعث افزایش انگیزه کاریشان می‌شوند.

در ادامه به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط در این زمینه نیز اشاره می‌شود:

1. Kouzes & Posner
2. Kaplan
3. Challenging the process
4. Inspiring a shared vision
5. Enabling others to act
6. Encouraging the heart
7. Modeling the way
8. Idealized influence
9. Inspirational motivation
10. Intellectual stimulation
11. Individualized consideration

آندریوز (۱۹۶۵) در پژوهشی در مورد جو سازمانی مدارس، معتقد است باز بودن جو با مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و نیز میزان اثربخشی مدرسه ارتباط مثبتی دارد. هارتلی و هوی (۱۹۷۲) تحقیقی در رابطه با روابط میان مشخصه‌های مدیر و جو مدرسه انجام دادند که نتایج آن نشان می‌دهد مدیران مدارس باز در مقایسه با مدارس بسته، قوی‌تر، دارای اعتماد به نفس بیشتر، بشاش، اجتماعی و مطلع هستند. به‌علاوه معلمانی که زیر نظر این مدیران در مدارس باز کار می‌کنند اعتماد به نفس بیشتری را نسبت به اثربخشی خود و مدرسه‌شان بیان می‌کنند. چنین مدیرانی دارای معلمان رضایتمند و وفاداری می‌باشند. فرهادی (۱۳۷۵) در پژوهشی در زمینه جو سازمانی مدارس نشان داد که مدارس بیشتر دارای جو باز هستند تا جو بسته. چالشتری و همکاران (۱۳۸۸) در زمینه رهبری تحول‌گرا پژوهشی انجام دادند. نتایج آن حاکی از این بود که رهبران تحول‌گرا باعث تلاش و کوشش مافوق انتظار بر سازمان می‌شود. خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) بیان می‌کنند که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت سازمان، برای هوشمندانه عمل کردن و توسعه‌ی قابلیت یادگیری سازمانی، به‌وسیله‌ی ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش را در سازمان ارتقا می‌بخشند. تاجی و بردبار (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها و عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان دانشگاه، مورد شناسایی قرار گرفت که بر این اساس وجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه، باعث بروز خلاقیت، ایده‌پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیر و در نتیجه چابکی کارکنان می‌شود. مقدسی (۱۳۷۸) در تحقیق خود در رابطه با مقایسه‌ی جو سازمانی در مدارس دولتی و غیر انتفاعی بیان می‌دارد که کاهش و یا افزایش عملکرد معلمان بستگی به باز یا بسته بودن جو مدارس داشته است و تعامل معنی‌داری بین جو سازمانی و عملکرد مدارس وجود دارد. مظلومی، شاه‌طالبی (۱۳۸۹) پژوهشی در زمینه‌ی رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی انجام دادند. نتایج آن نشان داد که بین سبک رهبری تحولی مدیران و کلیه‌ی شاخص‌های سلامت سازمانی مدارس ابتدایی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

به‌طور کلی می‌توان استنباط نمود که رهبران تحول‌گرا با نفوذی که بر پیروان دارند و باورهایی را که به آن‌ها القا می‌کنند سبب ایجاد تغییرات مثبت در جو سازمانی می‌شوند. آن‌ها سبب ایجاد خلاقیت در پیروان شده و جوی نوآورانه را در سازمان ایجاد می‌کنند که به نوبه‌ی خود سبب موفقیت سازمان در تحقق اهدافش می‌شود. بنابراین، پژوهشگر بر آن است تا با در نظر داشتن اهداف پژوهش خود یعنی: ۱- تبیین رابطه بین ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های جو مدرسه و ۲- پیش‌بینی جو سازمانی مدرسه از راه ابعاد رهبری تحول‌گرا، به سئوال‌های زیر پاسخ دهد:

۱- آیا بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیر (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی و قوت قلب دادن) با مؤلفه‌های جو مدرسه (رفتارهای مدیر و معلم) از دیدگاه معلمان ارتباط وجود دارد؟

۲- کدام‌یک از مؤلفه‌های جو مدرسه (رفتارهای مدیر و معلم) بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده سبک رهبری تحول‌گرا است؟

۳- کدام‌یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیران (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی و قوت قلب دادن) بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده جو مدرسه است؟

روش‌شناسی پژوهش

چون نظر معلمان در زمینه‌ی سبک رهبری تحول‌گرای مدیر مدرسه با جو مدرسه‌ای که در آن تدریس می‌کنند، سنجیده می‌شود، لذا روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری کلیه‌ی مدارس ابتدایی دخترانه (جمعاً ۱۸ مدرسه) شهر سقز در سال تحصیلی ۹۱-۹۲ می‌باشد که نمونه هم برابر همان جامعه در نظر گرفته شد. از هر مدرسه ۵ معلم به‌صورت تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب گردید و پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری به آن‌ها تحویل داده شد. از مجموع ۹۰ نفر از معلمان تعداد ۸۳ نفر (بیشتر از ۹۰ درصد) از آن‌ها پرسشنامه‌ها را باز گرداندند.

برای سنجش جو مدرسه از پرسشنامه توصیف جو مدرسه‌ی مقطع ابتدایی هوی استفاده شد. این پرسشنامه دارای دو بعد رفتار مدیر (حمایتی، دستوری و مانع‌زا) و رفتار معلم (همکارانه، صمیمانه و تظاهر به اشتغال) است. طیف گویه‌ها نیز به‌صورت مقیاس لیکرت در یک طیف چهار درجه‌ای (به‌ندرت، گاهی اوقات، اغلب و خیلی وقت‌ها) بود. هوی و تارتر (۱۹۹۷) تحقیقات و تحلیل‌هایی را برای تأیید روایی این پرسشنامه انجام داده‌اند^۱. پایایی پرسشنامه‌ی جو سازمانی به تفکیک مؤلفه‌های رفتار معلم و مدیر در سطح بالای ۰.۹۰ ارزشیابی شده است^۲. در پژوهش حاضر نیز در یک مطالعه‌ی مقدماتی در بین ۳۰ نفر از معلمان، پایایی پرسشنامه‌ی جو سازمانی با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰.۸۳ محاسبه شده است. برای سنجش سبک رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه کزس و پوسنر استفاده شده که دارای پنج مؤلفه‌ی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و قوت قلب دادن) است. طیف گویه‌ها به‌صورت مقیاس لیکرت در یک طیف چهار درجه‌ای (به‌ندرت، گاهی اوقات، اغلب و خیلی وقت‌ها) است. پرسشنامه

1. <http://www.waynekhoy.com>

2. <http://www.waynekhoy.com>

سبک رهبری تحول‌گرای کزس و پوسنر با پرسشنامه‌های زیادی مقایسه شده و در ارزیابی‌های انجام شده به‌عنوان بهترین پرسشنامه سنجش سبک رهبری تحول‌گرا انتخاب شده است. برای مثال در یک ارزیابی از ۱۸ ابزار سنجش سبک رهبری تحول‌گرا این پرسشنامه با دریافت بالاترین امتیاز به‌عنوان بهترین ابزار انتخاب شد که این انتخاب به‌خاطر دقیق و ساده بودن ابزار بوده است (کزس و پوسنر، ۲۰۰۳). روایی این پرسشنامه در مطالعه‌ی اسکریبنر^۱ (۲۰۰۵) مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در سطح بالاتر از ۸۵٪ ارزیابی شده است (کزس و پوسنر، ۲۰۰۳). در مطالعه‌ی مقدماتی این پژوهش، پایایی پرسشنامه‌ی سبک رهبری تحول‌گرا نیز ۹۵٪ ارزیابی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار استفاده شده و برای آزمون کردن سؤالات نیز با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار آماری spss نسخه ۲۰ استفاده گردید.

یافته‌ها

وضعیت سابقه کاری مدیران در مدارس مورد مطالعه به‌صورتی است که بیشتر از ۸۳٪ آنها سابقه‌ی کاری بیست سال به بالا دارند و این نسبت در بین معلمان ۵۷٪ است. به لحاظ مدرک تحصیلی نیز مدیران ۸۹٪ لیسانس و بالاتر و این نسبت برای معلمان ۴۵٪ است (جدول ۳). این میزان سابقه‌ی بالا زمینه را برای اعتبار بخشیدن در قضاوت معلمان و بازتاب رفتار رهبری مدیران فراهم می‌سازد.

جدول (۳): توزیع فراوانی مدیران و معلمان مقطع ابتدایی برحسب سابقه کار و مدرک تحصیلی

مدیران	معلمان	سابقه کار (به سال)
درصد	فراوانی	درصد
۰	۰	۸/۴
۰	۰	۲/۴
۵/۶	۱	۳/۶
۱۱/۱	۲	۲۷/۷
۷۲/۲	۱۳	۵۱/۸
۱۱/۱	۲	۶
۱۰۰	۱۸	۱۰۰
		۸۳
		مجموع

								۱	°/۸۵	°/۸۳	ترغیب ذهنی
								۱	°/۷۲	°/۸۰	ملاحظات فردی
								۱	°/۷۵	°/۷۹	قوت قلب
								۱	°/۷۹	°/۷۹	رفتار حمایتی
				۱	°/۶۰	°/۵۹	°/۶۱	°/۶۰	°/۵۹	°/۵۷	رفتار دستوری
			۱	°/۱۳	°/۰۸	°/۰۷	°/۰۱	°/۰۳	°/۰۱	°/۰۱	رفتار مانع‌زا
			۱	°/۰۰۴	°/۰۳۹	°/۰۵۶	°/۰۵۲	°/۰۵۳	°/۰۵۳	°/۰۵۸	رفتار همکاریانه
			۱	°/۰۳۵	°/۰۱۷	°/۰۳۰	°/۰۴۳	°/۰۴۱	°/۰۵۱	°/۰۴۰	رفتار صمیمانه
۱	°/۰۲۷	°/۰۱۸	°/۰۴۱	°/۰۰۶	°/۰۱۵	°/۰۲۱	°/۰۲۷	°/۰۱۲	°/۰۳۳	°/۰۲۷	رفتار تظاهر به اشتغال

پرسش دوم: کدام یک از مؤلفه‌های جو مدرسه (رفتارهای مدیر و معلم) بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی سبک رهبری تحول‌گرا در مدارس ابتدایی دخترانه است؟
 به‌منظور بررسی این که چه مقدار از واریانس سبک رهبری توسط مؤلفه‌های جو مدرسه تبیین می‌شود، از روش رگرسیون همزمان استفاده شد. بدین‌منظور سبک رهبری به‌عنوان متغیر ملاک و جو مدرسه به‌عنوان متغیر پیش‌بین وارد مدل رگرسیون شدند.

جدول (۶): نتایج تحلیل رگرسیون همزمان پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا براساس مؤلفه‌های جو مدرسه

الگو	متغیرهای پیش‌بین	R	R ²	تعدیل شده R ²	F	خطای استاندارد برآورد	سطح معناداری
همزمان	رفتار حمایتی، رفتار همکاریانه، رفتار صمیمانه، رفتار مانع‌زا، رفتار تظاهر به اشتغال	۰/۹۱۳	۰/۸۳۴	۰/۸۲۱	۶/۳۶	۷/۳۸	۰/۰۰۱

طبق جدول شماره‌ی ۶، ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۹۱۳ و با معناداری ۰/۰۰۱ (آزمون F برابر با ۶۳/۶۰۶) به‌دست آمد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا از روی جو مدرسه معنادار است.

جدول (۷): ضرایب رگرسیون مؤلفه‌های جو مدرسه در پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا

P	t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای پیش‌بین
		B	SE	
۰/۰۰۰۱	۴/۲۴	۱/۸	۰/۴۲	رفتار حمایتی

۰/۵	-۰/۶۴	-۰/۲۵	-۰/۳۸	-۰/۰۴	رفتار همکارانه
۰/۷	۳/۱۴	۰/۷۷	۰/۲۴	۰/۱۸	رفتار صمیمانه
۰/۰۰۰۱	-۴/۲۶	-۲	۰/۴۷	-۰/۲۷	رفتار تظاهر به اشتغال
۰/۰۴	-۲/۰۵	-۰/۹۴	۰/۴۶	-۰/۱۲	رفتار مانع زا

طبق جدول شماره ۷، تمامی مؤلفه‌های جو مدرسه (به جز رفتار دستوری) وارد مدل رگرسیونی شدند و این مؤلفه‌ها توانستند $0/83$ از واریانس متغیر سبک رهبری را تبیین کنند. ضریب رگرسیون برابر $R=0/91$ بود و ضریب تعیین برابر $0/83$ ، به عبارت دیگر معادله رگرسیون حاوی این مؤلفه‌ها می‌تواند ۸۳ درصد ($R^2=0/83$) از واریانس سبک رهبری تحول‌گرا را تبیین نماید. همچنین بررسی‌های دقیق‌تر با استفاده از ضریب رگرسیون نشان داد که ضریب استاندارد رگرسیون تمامی مؤلفه‌های جو مدرسه به جز رفتار همکارانه و صمیمانه در پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرای مدیران قابل توجه و معنادار بود که قوی‌ترین مؤلفه‌ی پیش‌بینی‌کننده با توجه به ضریب بتا رفتار حمایتی است.

پرسش سوم: کدام‌یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده جو در مدارس ابتدایی دخترانه است؟

به‌منظور بررسی این‌که چه مقدار از واریانس جو مدرسه توسط مؤلفه‌های سبک رهبری تبیین می‌شود، از روش رگرسیون همزمان استفاده شد. بدین منظور جو مدرسه به‌عنوان متغیر ملاک و سبک رهبری به‌عنوان متغیر پیش بین وارد مدل رگرسیون شدند.

جدول (۸): نتایج تحلیل رگرسیون همزمان پیش‌بینی جو مدرسه براساس سبک رهبری

تحول‌گرای مدیران مدرسه

الگو	متغیرهای پیش‌بین	R	R ²	R2 تعدیل شده	F	خطای استاندارد برآورد	سطح معناداری
------	------------------	---	----------------	--------------------	---	--------------------------	-----------------

۰/۰۰۱	۸/۷۹	۲۲/۹۴۱	۰/۵۷۲	۰/۵۹۸	۰/۷۷۴	نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، قوت قلب	همزمان
-------	------	--------	-------	-------	-------	---	--------

طبق جدول شماره ۸، ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۷۷۴ و با معناداری ۰/۰۰۱ (آزمون F برابر با ۲۲/۹۴۱) به دست آمد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه پیش‌بینی جو از روی سبک رهبری تحول‌گرا معنادار است.

جدول (۹): ضرایب رگرسیون مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیر در پیش‌بینی جو مدرسه

P	t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای پیش‌بین
		B	SE	
۰/۶۵۷	۰/۴۴۶	۰/۵۰۹	۱/۱۴۰	نفوذ آرمانی
۰/۰۶۸	۱/۸۵۱	۱/۸۲۹	۰/۹۸۸	ترغیب ذهنی
۰/۱۱۰	۱/۶۱۵	۱/۶۱۱	۰/۹۹۸	ملاحظات فردی
۰/۱۷۰	۱/۳۸۷	۱/۱۳۲	۰/۸۱۶	قوت قلب دادن
۰/۵۵۷	۰/۵۸۹ -	-۰/۳۹۱	۰/۶۶۳	رهبری کل

طبق جدول شماره ۹، تمامی مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا به جز انگیزش الهام‌بخش، وارد مدل رگرسیونی شدند و این مؤلفه‌ها توانستند ۰/۵۲ از واریانس متغیر جو مدرسه را تبیین کنند. ضریب رگرسیون برابر $R=0/77$ بود و ضریب تعیین برابر ۰/۵۲. به عبارت دیگر معادله‌ی رگرسیون حاوی این مؤلفه‌ها می‌تواند ۵۲ درصد ($R^2=0/52$) از واریانس جو مدرسه را تبیین نماید. همچنین بررسی‌های دقیق‌تر با استفاده از ضریب رگرسیون نشان داد که ضریب استاندارد رگرسیون ترغیب ذهنی در سبک رهبری تحول‌گرا قابل توجه و معنادار است که با توجه به ضریب بتا قوی‌ترین مؤلفه‌ی پیش‌بینی‌کننده‌ی جو مدرسه نیز است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌گرای مدیران با جو سازمانی مدارس بود، نتایج ضریب همبستگی نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و جو سازمانی رابطه‌ی مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه میزان سبک رهبری تحول

گرای مدیر بیشتر باشد جو مدرسه بازتر است. در ادبیات تحقیق ویژگی‌ها در خصوص رهبری تحول‌گرای مؤثر و جو باز در مدرسه به صورت زیر اشاره شد:

در رهبری تحول‌گرا، فرد رهبر، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است. زیردستان او را به عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند. افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند. رهبر تحول‌گرا پیروان را ترغیب می‌کند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند. رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند، یعنی نیازهای افراد را تشخیص می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. رهبران به عملکردهای موفق کارکنان پاداش داده و باعث افزایش انگیزه‌ی کاریشان می‌شوند. به طور کلی رهبران تحول‌گرا با نفوذی که بر پیروان دارند و باورهایی را که به آن‌ها القا می‌کنند، زمینه را برای تحقق اهداف فراهم می‌کنند و سبب ایجاد تغییرات مثبت در جو سازمانی می‌شوند. به علاوه جو مدرسه از نظر هوی و همکاران بر اساس دو بعد (۱) رفتار مدیر با مؤلفه‌های رفتار حمایتی، رفتار دستوری، و رفتار مانع‌زا و (۲) رفتار معلم با مؤلفه‌های رفتار همکارانه، رفتار صمیمانه و رفتار تظاهر به اشتغال نظام یافته است. در حالت رفتار حمایتی، مدیر از پیشنهادهای معلمان استقبال کرده و به آن‌ها گوش می‌دهد، از معلمان مرتباً صادقانه قدردانی کرده و انتقادات سازنده را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین به شایستگی حرفه‌ای آنان احترام می‌گذارد. از ویژگی‌های بارز رفتار صمیمانه، به وجود آمدن یک شبکه‌ی قوی و به هم پیوسته بین معلمان است که از همدیگر حمایت می‌کنند. از مفاهیم مذکور ارتباط رهبری مؤثر تحول‌گرا با جو مشغول و باز تا حد زیادی قابل استنباط است. ضمناً یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات مظلومی و شاه‌طالبی (۱۳۸۹). بیدختی و پرورش (۱۳۸۷) و تقی‌نسب (۱۳۸۶) که مضمون‌شان در مورد سبک رهبری و جو سازمانی و سلامت سازمانی می‌باشد، همسو است.

نتایج رگرسیون چندگانه نیز نشان داد بهترین مؤلفه‌ی پیش‌بینی‌کننده‌ی سبک رهبری تحول‌گرا از روی جو سازمانی، رفتار حمایتی مدیر است. به‌طور کلی جو سازمانی ۰/۸۳٪ از واریانس سبک رهبری تحول‌گرا را تبیین می‌کند. از میان این مؤلفه‌ها رفتار حمایتی مدیر با بتای ۰/۴۴، بیشترین وزن را دارد. به عبارت دیگر می‌توان از روی رفتار حمایتی مدیر مدرسه‌ی ابتدایی، یعنی وضعیتی که در آن مدیر مدرسه از پیشنهادهای معلمان استقبال کرده و به آن‌ها گوش می‌دهد، از معلمان مرتباً و صادقانه قدردانی کرده و انتقادات سازنده را نیز مورد توجه قرار می‌دهد و به شایستگی حرفه‌ای آنان احترام می‌گذارد تا حد زیادی (بتای ۰/۴۴) از نسبت واریانس مذکور) میزان شرایط تحول‌گرا بودن مدیر مدرسه‌ی ابتدایی را پیش‌بینی کرد. تحول‌گرا بودن مدیر

مدرسه‌ی ابتدایی یعنی شرایطی که در آن مدیر مورد اعتماد و تحسین معلمان است، معلمان او را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند و معلمان نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند. مدیر معلمان را ترغیب می‌کند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند. مدیر نیازهای احساسی معلمان را تشخیص می‌دهد و به معلمان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند، پرورش دهند. مدیر مدرسه به عملکردهای موفق معلمان پاداش داده و باعث افزایش انگیزه کاریشان می‌شود. به‌طور کلی مدیر تحول‌گرا با نفوذی که بر معلمان دارد و باورهایی را که به آن‌ها القا می‌کند زمینه را برای تحقق اهداف مدرسه فراهم می‌کند و سبب ایجاد تغییرات مثبت در جو سازمانی مدرسه می‌شود. در مجموع، رفتار حمایتی مدیر در مدرسه سبب می‌شود معلمان به مدیر اعتماد داشته باشند، چون مدیر در مدرسه به پیشنهادات معلمان گوش کرده و آنان را مورد توجه قرار می‌دهد. در نتیجه نفوذ زیادی در معلمان دارد. به همین دلیل توانایی ایجاد تغییرات مثبت در سازمان را خواهد داشت. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های فرهادی (۱۳۷۵). مرادی چالشتری و همکاران (۱۳۸۸) و مظلومی، شاه‌طالبی (۱۳۸۹) که در آن وجود رابطه‌ی معناداری بین رهبری تحولی مدیران و شاخص‌های سلامت سازمانی مدارس ابتدایی مورد تأکید قرار گرفته است، هم جهت است.

سبک رهبری تحول‌گرا ۵۲٪ از واریانس جو سازمانی مدرسه را تبیین می‌کند. همچنین مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی در متغیر سبک رهبری تحول‌گرا پیش‌بینی‌کننده‌ی جو سازمانی مدرسه (با وزن بتای ۵۴٪ از واریانس تبیین شده) است. در ترغیب ذهنی، مدیر مدرسه معلمان را ترغیب می‌کند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند. مضمون این گفته آن است که جنبه ترغیب ذهنی مدیر مدارس ابتدایی با سطح بالا عامل پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای جو باز و مشغول باشد. در تحقیقات نیز روشن شده است که خوش‌بینی با رفتار شهروندی و مبتنی بر انگیزه‌ی درونی معلمان رابطه‌ی مثبت دارد (شوایسکی^۱، ۲۰۱۴). شاید دلیل این امر در اشتراک لزوم فضای باز و مبتنی بر انگیزه‌های درونی، که برای برخورد خلاقانه و چندوجهی دیدن مسائل مدرسه در مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی با جو باز و مشغول باشد. به‌طور کلی از مباحث مذکور چنین بر می‌آید که ابعاد جو سازمانی مدارس ابتدایی با جنبه‌های رفتار مدیران مدارس ارتباط دارد. از میان مؤلفه‌های جو سازمانی مدارس ابتدایی، مؤلفه‌ی رفتار حمایتی مدیر و همچنین از میان مؤلفه‌های رهبری مدیران مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی نقش برجسته‌ای دارند.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که عوامل اجرایی مدارس به‌ویژه تصمیم‌گیرندگان و مدیران مدارس ابتدایی به رابطه دو سویه جو سازمانی و رهبری در جهت اثربخشی مدیریت مدارس به ویژه به مؤلفه‌های رفتار حمایتی مدیران و ترغیب ذهنی توجه داشته باشند. از آن‌جا که داده‌های جمع‌آوری شده محدود به مدارس دخترانه ابتدایی شهر سقز است، لذا ضمن احتیاط در تعمیم‌پذیری نتایج، پیشنهاد می‌شود متغیرهای جو و رهبری با متغیرهای عملکردی مدارس مانند عملکرد تحصیلی و نیز سطح انگیزه دانش‌آموز و معلم در جامعه آماری بزرگ‌تری بررسی شود.

منابع

- امین بیدختی، علی اکبر؛ پرورش، پروانه (۱۳۸۷)، بررسی رابطه جو سازمانی با سبک رهبری مدیران و آثار آن بر معلمان مدارس ابتدایی، *اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، ۴(۴): (۴۱-۲۵).
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۲): (۱۷۸-۱۵۳).

تقی نسب، اصغر (۱۳۸۶)، بررسی رابطه سبک مدیریت با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان رباط کریم، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
توکلی‌طبا، هایده (۱۳۷۸)، بررسی رابطه جو سازمانی و بیگانگی از کار معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.

خورشید، صدیقه؛ پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۳)، اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱): ۲۸ - ۱.
سلاجقه، سنجر؛ احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۲: ۹۰ - ۷۲.
شجاعی، سامره؛ خلیلی، پرویز (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱): ۹۳-۱۱۶

شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، چاپ اول، مشهد: جهاد دانشگاهی.
صافی، احمد (۱۳۷۳)، ارزشیابی کارکنان آموزشی در آموزش و پرورش، مدیریت در آموزش و پرورش، تهران: معاونت تامین و تربیت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش.
سگربان، مصطفی (۱۳۷۸)، روابط انسانی و رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: امیرکبیر.
علاقه بند، علی (۱۳۷۷)، جو سازمانی مدرسه، مدیریت در آموزش و پرورش، ۵(۲۰): (۱۷-۳).
فرهادی، سعید (۱۳۷۵)، مطالعه و بررسی جو سازمانی مدارس راهنمایی نوشهر براساس مدل هالیپن و کرافت، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان.
قرائی مقدم، امان (۱۳۷۵)، مدیریت آموزشی، چاپ اول، تهران: ابجد.
کاتر، جان. پی. (۱۳۸۴)، رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی؛ مینو سلسله، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

مرادی چالستری، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله؛ کاظمی‌نژاد، انوشیروان و جعفری، اکرم (۱۳۸۸)، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، ۵(۲): ۹۶-۷۴.
مظلومی، پریسا و شاه‌طالبی، بدری (۱۳۸۹)، رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه درسی، ۱(۲۵): ۱۶۷-۱۵۲.

مقدسی، رحیم (۱۳۷۵)، بررسی و مقایسه جو سازمانی مدارس ابتدایی دولتی و غیرانتفاعی شهر اراک، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

میچل، ترنس. آر. (۱۳۷۷)، مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران: رشد.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۳)، رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ دوم، تهران: رامین.

- هوی، وین، ک؛ میسکل، سیسیل (۱۳۸۷)، *تئوری تحقیق و عمل مدیریت آموزشی*، ترجمه: میرمحمد سیدعباس زاده، دانشگاه ارومیه.
- Anderews, J. H. (1965), Schools organizational climate: some validity studies. *Canadian Education and Research Digest*, (5): 317-34.
- Avolio, B.J., Bass, M. (1996), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Barnett K, McCormick J., Conners R. (2000), Leadership behavior of secondary school principals, teacher outcomes, and school culture. *In: The Australian Association for Research in Education annual conference, Sydney, Australia, December 2000*.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (2000), MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: *Mind Garden*.
- Bush T. (2014), Instructional and transformational leadership: Alternative and complementary models? *Educational Management Administration and Leadership* 42(4): 443-444.
- Bush, T. (2017), The enduring power of transformational leadership, *Educational Management Administration and Leadership*, 45(4): 563-565.
- Chiaburu, DS., Smith, TA., Wang, J., Zimmerman, RD. (2014), Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2); 70-86.
- Gardner, L., Stough, C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and Development journal*, 23(2): 68-79.
- Gilmer, B.H. (1966), *Industrial psychology* (2nd) New York McGraw-Hill.
- Halpin, A.W., Croft, D.B. (1962), *The Organization Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1963.
- Hartley, M.C., Hoy, W.K. (1972), Openness of school climate and alienation of high school students. *California Journal of Educational Research*, (23):17-24.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2013), *Educational administration: Theory, research, and practice*, 7th edition. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., Woolfolk, A.E. (1993), Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary School Journal*, 93(4): 355-372. doi:10.1086/461729
- Hoy, W.K., Tarter, C. J., Kottkamp, R.B. (1991), Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate. *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Jung, I.D., Sosik, J.J. (2002), Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance *Small Group Research*, 33, 313. doi:10.1177/10496402033003002.
- Kaplan, S., Cortina, J, Ruark, G., LaPort, K., Nicolaidis V. (2014), The role of organizational leaders in employee emotion management: *A theoretical model. The Leadership Quarterly*, 25(3): 563-580.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003b), The Leadership Practice Inventory: Theory and Evidence Behind the five Practices of Transformational Leadership. Retrieved December 13, 2003 from http://media.wiley.com/assets/61/06/1c_jb_appendix.pdf.

- Kouzes, J. M., Posner, B.J. (2002), *Leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Landrum, N., Howell, J., Paris, L. (2000), Leadership for strategic change", *Leadership & Organization Development Journal*, 21, (3):150- 156.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Scribner, L.A. (2005), *A Comparison of Ohio University's College Student Personnel Classes Using Kouzes and Posner's Leadership Practices Inventory*. Ph.d. University of Ohio.
- Schwabsky N. (2014), Teachers' individual citizenship behavior (ICB): *The role of optimism and trust*. *Journal of Educational Administration*, 52(1): 37-57.
- Stone, A. Gregory, R, F., Robert, P. K. (2003). Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, *Servant Leadership Roundtable*, October, (21):1-10.