

طراحی و اعتبار یابی مدل رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته^۱

نوع مقاله: پژوهشی

بهکام مصطفوی قوشچی^۲

جعفر قهرمانی^۳

محمد حسنی^۴

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی و اعتبار یابی مدل رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی بود. روش اجرای این تحقیق آمیخته اکتشافی بود که به صورت کیفی به بررسی و شناسایی ابعاد و مولفه های رهبری سطح پنج در استان آذربایجان غربی پرداخت. جامعه آماری بخش کیفی ۲۰ نفر از مدیران مدارس، استادان و صاحب نظران تربیت معلم و علوم تربیتی بود که داده های مربوط به مصاحبه نیمه ساختار یافته از آنان جمع آوری شد؛ جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه معلمان ابتدایی استان آذربایجان غربی می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای و با بهره گیری از جدول چسی مورگان به تعداد ۳۹۰ انتخاب شده اند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از روش کدگذاری تحلیل تم و از نرم افزار MAXQDA، و در بخش کمی به صورت معادلات ساختاری از نرم افزار Smart PLS استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد ابعاد و مولفه های مدل رهبری سطح پنج شامل؛ ویژگی های فردی، فرهنگ انضباط، مهارت رهبری، توسعه حرفه ای معلمان و روابط اجتماعی بالا هستند. مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و AVE، ۰/۵ بود لذا پایایی و روایی همگرایی مورد تایید قرار گرفت و مقدار ۰/۷۱۱ برای GOF نیز نشان از برازش مناسب مدل داشت.

واژه های کلیدی: رهبری سطح پنج، مدارس ابتدایی، فرهنگ انضباط و مهارت های رهبری.

^۱ - مستخرج از پایان نامه دکتری رشته مدیریت آموزشی.

^۲ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران. Behkam.m61@gmail.com

^۳ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسئول).

jafarmn21@yahoo.com

^۴ - استاد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. m.hassani@urmia.ac.ir

Designing and Validation the Level Five Leadership Model in Primary Schools: A Mixed Method Study

Behkam Mostafavi Ghushchi, Jafar Ghahramani, Mohammad Hassani

Abstract

The purpose of the current research was to design and validate the level five leadership model in primary schools. The method of conducting this research was a mixed exploratory one, which qualitatively examined and identified the dimensions and components of level five leadership in West Azarbaijan province. The statistical population of the qualitative part was 20 school principals, professors and experts in teacher training and educational sciences, from whom data related to semi-structured interviews were collected; The statistical population of the quantitative part includes all the primary teachers of West Azerbaijan province, who were selected by using the multi-stage cluster sampling method and using the Krejcie and Morgan table in the number of 390. To analyze the information in the qualitative part, the theme analysis coding method and MAXQDA software were used, and in the quantitative part, Smart PLS software was used in the form of structural equations. The findings of the research showed that the dimensions and components of the level five leadership model include; Individual characteristics, culture of discipline, leadership skills, professional development of teachers and social relations are high. The value of Cronbach's alpha was 0.7, combined reliability was 0.7 and AVE was 0.5, so the reliability and convergent validity were confirmed, and the value of 0.711 for GOF also indicated the appropriate fit of the model.

Keywords: Level five leadership, primary schools, culture of discipline, and leadership skills.

هدف اساسی رهبری در مدارس، تسهیل و بهبود فرایند یاددهی و یادگیری است که برای تحقق هدف مذکور، مدیران مدارس باید فراتر از وظایف مدیریت کلاسیک فعالیت کنند. در مدیریت آموزشی مدرن از اصطلاحاتی نظیر مدیریت موفق، مدارس اثربخش نام برده می شود (خمیری، بیانی، فکوری حاجی یار و صاعمی، ۱۴۰۲: ۱۴۸۰). رهبری مهمترین عامل کارآیی و اثربخشی هر سازمانی بوده و عملکرد کارکنان نیز متأثر از سبک رهبری است (گارنگو و بتو^۱، ۲۰۲۹: ۴۹؛ پیزولیتو، ورنه و وندیتی^۲، ۲۰۲۳؛ سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر^۳، ۲۰۲۲). یکی از سبک های جدید و کاربردی که نظر بیشتر پژوهشگران مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده است، سبک رهبری سطح پنج می باشد (محجونی اردلان، قنبری و افضل، ۱۴۰۲؛ سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر، ۲۰۲۲). سبک رهبری مذکور از سوی کالینز^۴ در سال ۲۰۰۱ ارائه شد.

رهبری سطح پنج باعث افزایش رفتار شهروندی فردی و سازمانی کارکنان می شود. رهبران سطح پنج با تواضع و فروتنی نسبت به کارکنان خود رفتار می کنند. آنها همچنین عزم راسخی را در دستیابی به اهداف سازمانی نشان می دهند. این رهبران از سبک رهبری مشارکتی استفاده می کنند، کار گروهی را ترویج داده و به کارکنان خود کمک می کنند، به آنها انگیزه می دهند و پذیرای انتقادات و پیشنهادهای کارکنان برای بهبود اثربخشی سازمانی هستند. چنین رفتار سازنده و حمایتی از سوی این رهبران باعث ارتقای رفتار شهروندی در بین کارکنان می شود (سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر، ۲۰۲۲: ۱۴). این سبک رهبری همچنین نوآوری و خلاقیت کارکنان را نیز افزایش می دهد و در نهایت عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد (استروبل، نیدرمیر، ماتسلر و ماسنر^۵، ۲۰۱۹: ۲۸-۲۷). نتایج پژوهش ها نشان می دهند که استفاده از این سبک منجر به افزایش تصمیم گیری مشارکتی در میان معلمان شده و خود انضباطی معلمان، خود کارآمدی جمعی معلمان، انگیزه و روحیه آنها را نیز افزایش می دهد (سرسی، اسنودگرس و کاپل^۶، ۲۰۱۰: ۳۱).

آموزش ابتدایی یکی از دوره های مهم آموزشی است که بر شایستگی ها و رشد دانش آموزان اثر مستقیم دارد. خلاقیت از جمله عواملی که در این دوره می تواند شایستگی ها و رشد دانش آموزان اثر مطلوبی داشته باشد. دوره ابتدایی را به لحاظ رشد، تربیت و تکوین شخصیت دانش آموزان دوره بسیار مهمی می دانند، همچنین به این دوره، دوره اطاعت، تأدیب، خلاقیت و به روز استعداد های عمومی هم گفته اند. لذا عواملی نظیر رضایت شغلی پایین معلمان، عدم توجه به توسعه حرفه ای معلمان، کاهش عملکرد معلمان، عدم بروز خلاقیت در تدریس و عملکرد، حضور منفعلانه در محیط کار و روحیه پایین معلمان باعث ایجاد نگرش

1. Garengo & Betto

2. Pizzolitto, Verna & Venditti

3. Sarfraz, Rathore, Ali, Khan, & Zubair

4. Collins

5. Strobl, Niedermair, Matzler & Mussner

6. Searcey, Snodgrass, & Copple II

نامطلوب و منفی به مدیران و رهبران آموزشی در مدارس کشور شده است (زین آبادی، عبدالهی، عباسیان و کائیدی ۱۴۰۱: ۷۲). مدیران مدارس ابتدایی نیاز به مدلی دارند تا بتوانند نقش مدیریت و رهبری خود را به صورت مطلوب انجام دهند و باعث بهبود کیفیت تدریس معلمان و یادگیری دانش آموزان دوره ابتدایی شوند. لذا مدل رهبری سطح پنج مدیران مذکور را قادر می سازد مدارس خود را از حالت خوب به عالی تغییر دهند. همچنین بررسی پیشینه تحقیقات در حوزه رهبری نشان می دهد که تاکنون مدلی جامع برای مدارس کشور به طوری کلی از سوی محققان کشور در مورد رهبری سطح پنج، به ویژه در مقطع ابتدایی ارائه نشده است. لذا تحقیق حاضر در جهت پر کردن خلا پژوهشی موجود در ادبیات رهبری سطح پنج انجام می شود و این ادبیات را غنی ساخته و بینش های جدید را به این حوزه اضافه می کند. لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری سطح پنج در مدارس ابتدای استان آذربایجان غربی است. در این راستای این تحقیق دنبال پاسخگویی به سوال های زیر می باشد:

- مدل مناسب رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی و میزان اعتبار آن کدام است؟
- مولفه های رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی کدامند؟

تحقیقات مختلفی در رابطه با موضوع تحقیق انجام یافته که به چند مورد آن اشاره می کنیم: معجونی، اردلان، قنبری و افضل (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی» پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد متغیر رهبری سطح پنج رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با توانمندسازی روان شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد.

شریعت نژاد، سپهوند، اسماعیلی و موسوی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سامان های دانش بنیان» به این نتیجه دست یافتند که رهبری سطح پنج دارای پنج بعد به نام های ویژگی های موقعیتی، نوع مبادله رهبری-عضو، مهارت ها و ویژگی های شخصیتی و رفتاری است. سلیمی و عباس نژاد (۱۳۹۴) در پژوهشی به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که وقت شناسی و دوستی با زیردستان در کنار کنترل و نظارت بر آنها از مهمترین مؤلفه های رهبری سطح پنج می باشد.

جعفری، میرکمالی و صالح صدق پور (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری تراز پنج و تحصیلات با رضایت شغلی با توجه به نقش واسطه ای جو سازمانی» انجام دادند که نتایج این پژوهش نشان داد بین رهبری سطح پنج و جو سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد.

احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «شناسایی رابطه میان رهبری روسای دانشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری سطح پنج» انجام دادند که نتایج نشان داد روسای دانشکده های فنی استان تهران، ویژگی های حرفه ای رهبران سطح پنج را دارند.

صالح صدق پور، ساکی و رضایی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «ارتباط فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج» انجام دادند که نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج رابطه مثبت و مستقیم و معناداری وجود دارد.

چم آسمانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «رهبری تراز پنج در میان روسای دانشکده های دانشگاه های جامع شهر تهران» پرداختند. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد: ۱. رؤسای دانشکده ها دارای ویژگی های رهبران تراز پنج هستند. ۲. رؤسای دانشکده ها از ویژگی های حرفه ای رهبران تراز پنج برخوردار نیستند. ۳. بین ویژگی های شخصیتی و حرفه ای رؤسای تراز پنج دانشکده ها رابطه معناداری وجود دارد. ۴. از نظر اعضای هیأت علمی، رؤسای تراز پنج دانشکده ها در مقایسه با رؤسای غیر تراز پنج، رهبران اثربخش تری هستند.

سید نقوی، قلی پور، و نصیری (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری سطح پنج و رفتار ضد شهروندی در دانشگاه تهران» انجام دادند که نتایج نشان داد که رهبری سطح پنج با رفتار ضد شهروندی رابطه معکوس دارد.

سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «رهبری سطح پنج چگونه رفتار شهروندی سازمانی را در بخش مخابرات پاکستان افزایش می دهد؟: بررسی نقش میانجی مخالفت سازمانی» انجام داده و به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که رابطه غیرمستقیم بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی از طریق نارضایتی سازمانی معنادار است.

ایتویا و ایگبوکوه^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «سبک های رهبری سطح پنج، کاریزماتیک و عملکرد کارکنان» انجام دادند که نتایج پژوهش مذکور نشان داد که رهبری سطح پنج عملکرد کارکنان را افزایش می دهد. استرویل و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان «برانگیختن رفتار نوآوری زیردستان: تأثیر ویژگی های شخصیتی تاریک رهبران و رفتار رهبری سطح پنج» انجام دادند. نتایج نشان می دهد که رهبران سطح پنج رفتار نوآوری را در میان زیردستان خود افزایش می دهند.

۲. روش تحقیق

به طور کلی این پژوهش از نظر ماهیت و روش، توصیفی و از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی می باشد. همچنین روش تحقیق حاضر آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان دوره ابتدایی بودند که در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ در آموزش و پرورش استان اذربایجان غربی مشغول به تدریس بودند. تعداد جامعه آماری شامل ۷۱۳۵ نفر می باشند.

اگر جامعه مورد مطالعه اندازه ای بزرگ باشد دسترسی به همه افراد جامعه مشکل می شود نمی توان ویژگی های مورد تحقیق را در این نوع جامعه اندازه گرفت. جامعه تحقیق حاضر نیز بزرگ بوده و در از نظر

1. Itoya & Igbokwe

جغرافیایی در گسترده وسیعی قرار گرفته است بنابراین در تحقیق از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله استفاده می شود. چون در جامعه آماری تحقیق حاضر جنسیت طبقه شده است لذا روش نمونه گیری تحقیق حاضر از نوع خوشه ای چند مرحله ای طبقه ای است. در نمونه گیری از نوع خوشه ای افراد جامعه را در دسته های خوشه بندی می کنند سپس از میان خوشه ها نمونه گیری بعمل می آورند.

در این پژوهش ابتدا از طریق روش کتابخانه ای، اطلاعات با مطالعه کتب، نشریات و پایگاه های اطلاعاتی جمع آوری شد. نتیجه این کار شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های رهبری سطح پنج بر اساس مبانی نظری و پژوهش بود. بعد از مرحله، از روش میدانی استفاده شد. محقق در مرحله اول از راهبرد کیفی استفاده کرد. اطلاعات کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته بدست آمد. سپس در مرحله بعد داده های کمی با استفاده از روش پیمایشی جمع آوری شد. ابزار اصلی جمع آوری داده های مصاحبه و پرکردن پرسشنامه بود. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان ۲۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند و اصل اشباع نظری به عنوان حجم نمونه، از میان اساتید علوم تربیتی و مدیریت آموزشی انتخاب شد. برای تعیین روایی ابزار کیفی از دیدگاه و نظرات خبرگان حوزه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی استفاده شد. در این راستا، به طور همزمان از خبرگان در تحلیل و تفسیر داده ها استفاده شد. برای پایایی ابزار کیفی از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته استفاده شد. برای تحلیل داده های بخش کیفی کد گذاری مضامین پایه، مضامین سازمان یافته و مضامین فراگیر استفاده شد. کد گذاری داده های کیفی به کمک نرم افزار MAXQDA انجام شد. در بخش کمی، روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای - طبقه ای است به این صورت که از کل خوشه ها تشکیل دهنده جامعه معلمان مدارس ابتدایی استان آذربایجان غربی شهرهای آن به سه خوشه مرکزی، شمالی و جنوبی تقسیم شده است. مبنای خوشه بندی تقسیمات جغرافیایی کشور است که از هر خوشه شهرهایی انتخاب و از هر شهر مدرسی و در نهایت از هر مدرسه معلمان آن انتخاب و پرسشنامه در بین آنان توزیع شده است که شهر ارومیه و نقده از مرکز، شهرهای ماکو و پلدشت و چالدران از شمال و شهرهای سردشت پیرانشهر و میاندوآب از جنوب استان شهرهای منتخب می باشد. با توجه به تعداد معلمان ابتدایی استان آذربایجان غربی (۷۱۳۵ نفر) انتخاب حجم نمونه بر اساس جدول تعیین حجم نمونه با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۳۹۰ معلم (۳۰۰ زن و ۹۰ مرد) دوره ابتدایی از استان آذربایجان غربی به روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب می شوند.

نمونه مورد مطالعه بر اساس جدول مورگان ۳۹۰ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۳۹۰ نفر به صورت نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای - طبقه ای توزیع شد. از این تعداد ۳۵۷ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این تعداد ۳۳۳ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. در مرحله کمی مهم ترین روش های گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر به صورت زیر است:

از منابع کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق، نظیر مقالات، پایان نامه و پژوهش های مرتبط با موضوع پژوهش و مطالعه متون تخصصی از طریق کتب، نشریات و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی استفاده شده است.

وسیله جمع آوری اطلاعات در این قسمت پرسش نامه محقق ساخته است که مبتنی بر نتایج حاصل از بخش کیفی است. برای جمع آوری اطلاعات لازم در مورد ارزیابی مدل کیفی تحقیق، پرسشنامه ای محقق ساخته تدوین شد. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی تحقیق حاضر، از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و استنباطی استفاده شد. برای بررسی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان از آمار توصیفی استفاده شد. برای تحلیل داده ها از روش آماری آزمون (ks) کولمو گروف اسمیرنف برای نرمال بودن داده های پژوهش استفاده شد. برای آزمون مدل فرضی از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است همچنین برای انجام این تحلیل ها از نرم - افزارهای آماری Spss2 ۲۷ و برای اجرای مدل یابی معادلات ساختاری از Smart-PLS 3 استفاده شد.

۳. تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

بخش الف- تحلیل کیفی

یافته های کدگذاری در نرم افزار MAXQDA منجر به شناسایی ۲۵۰ مضمون اولیه شد. در این مرحله کدگذاری مضامین پایه، کدهای اولیه بر اساس قرابت معنایی و با استفاده از پیشینه نظری و تجربی و با استفاده از تکنیک مقایسه مداوم در قالب دسته های بزرگ تر گروه بندی شدند. در مرحله بعد مضامین پایه با استفاده از پیشینه نظری و تجربی و با استفاده از تکنیک مقایسه مداوم در قالب مضامین سازمان دهنده گروه بندی شدند و در نهایت از مقایسه مضامین سازمان دهنده، یک مضمون فراگیر به نام رهبری سطح پنج ایجاد شد که تمام مراحل در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه رهبری سطح پنج

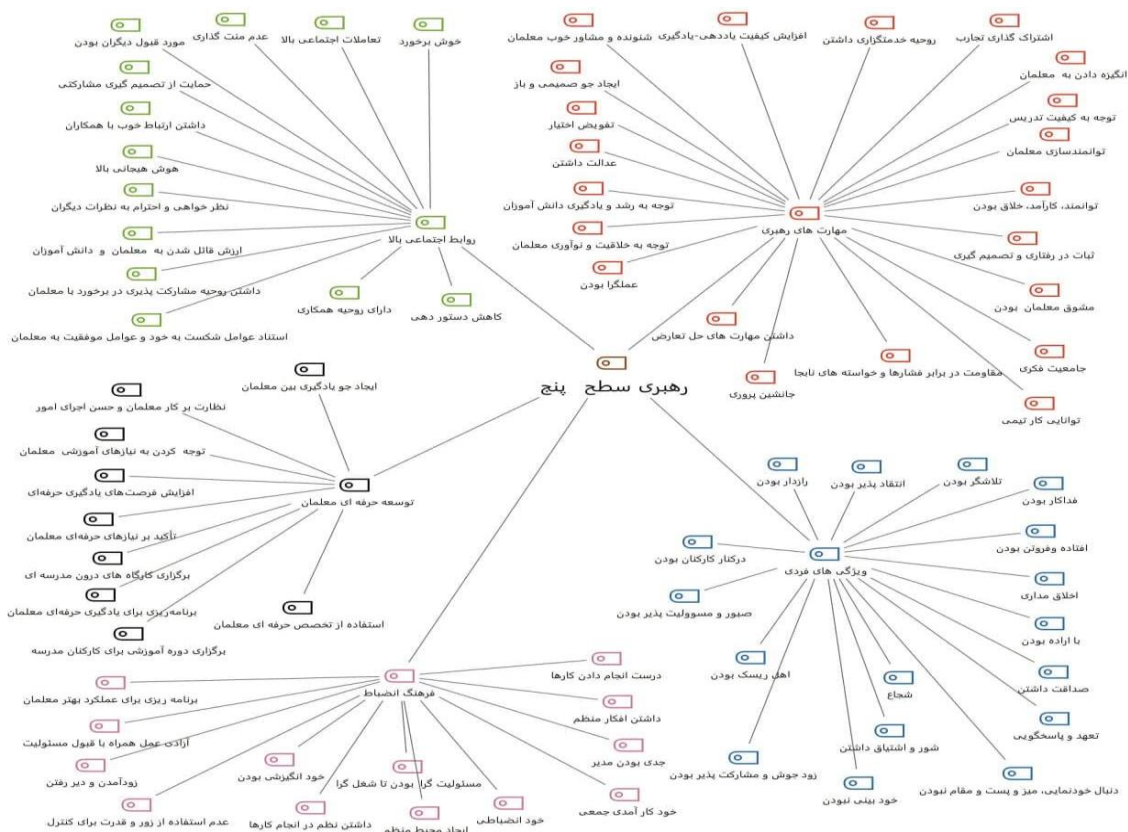
مضامین مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه شوندگان
	ویژگی های فردی	شور و اشتیاق داشتن، انتقاد پذیر بودن، تلاشگر بودن، اهل ریسک بودن، فداکار بودن، صبور و مسئولیت پذیر بودن، خود بین نبودن افتاده و فروتن بودن، زود جوش و مشارکت پذیر بودن، شجاع بودن، با اراده بودن ، صداقت داشتن، اخلاق مداری ، درکنار کارکنان بودن، دنبال خودنمایی نبودن، میز و پست و مقام نبودن، تعهد و پاسخگویی، رازدار بودن	(م ۱ تا م. ۲۰)
	فرهنگ انضباط	آزادی عمل همراه با قبول مسئولیت، خود انگیزی بودن، خود کار آمدی جمعی، مسئولیت گرا بودن تا شغل گرا، خود انضباطی، عدم استفاده از زور و قدرت برای کنترل، جدی بودن مدیر، زودآمدن و دیر	(م. ۹)، (م. ۳)، (م. ۶)، (م. ۱۴)

رهبری سطح پنج	مهارت های رهبری	رفتن، ایجاد محیط منظم، داشتن افکار منظم، درست انجام دادن کارها، نظم داشتن در انجام کارها، برنامه ریزی برای عملکرد بهتر معلمان عملگرا بودن، روحیه خدمتگزاری داشتن، توجه به خلاقیت و نوآوری معلمان، مقاومت در برابر فشارها و خواسته های نابجا، توجه به توسعه و یادگیری دانش آموزان، توجه به کیفیت تدریس، افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری، توانمند، کارآمد و خلاق بودن، مشوق معلمان بودن، داشتن مهارت های حل تعارض، انگیزه دادن به معلمان، اشتراک گذاری تجارب، شنونده و مشاور خوب معلمان، توانمندسازی معلمان، ایجاد جو صمیمی و باز، ثبات در رفتار و تصمیم گیری، توانایی کار تیمی، جامعیت فکری، جانشین پروری، عدالت داشتن، تفویض اختیار	(م. ۲)، (م. ۳)، (م. ۶)، (م. ۱۱)، (م. ۱۲)، (م. ۱۳)، (م. ۱۴)، (م. ۲۰)، (م. ۱۹)، (م. ۷)، (م. ۱۷)، (م. ۲)، (م. ۱۰)
توسعه حرفه ای معلمان	توسعه حرفه ای معلمان	تأکید بر نیازهای حرفه ای معلمان، توجه کردن به نیازهای آموزشی معلمان، نظارت بر کار معلمان و حسن اجرای امور، برنامه ریزی برای یادگیری حرفه ای معلمان، افزایش فرصت های یادگیری حرفه ای، برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان مدرسه، استفاده از تخصص حرفه ای معلمان، ایجاد جو یادگیری بین معلمان، برگزاری کارگاه های درون مدرسه ای	(م. ۱۰)، (م. ۳)، (م. ۳)، (م. ۱۵)، (م. ۱۸)
روابط اجتماعی بالا	روابط اجتماعی بالا	استناد عوامل شکست به خود و عوامل موفقیت به معلمان، ارزش قائل شدن به معلمان و دانش آموزان، داشتن روحیه مشارکت پذیری، حمایت از تصمیم گیری مشارکتی، عدم منت گذاری، کاهش دستوردهی، هوش هیجانی بالا، دارای روحیه همکاری، مورد قبول دیگران بودن، داشتن ارتباط خوب با همکاران، خوش برخورد بودن، تعاملات اجتماعی بالا، نظر خواهی و احترام به نظرات دیگران	(م. ۱۱)، (م. ۱۲)، (م. ۳)، (م. ۱۶)، (م. ۱۰)، (م. ۷)، (م. ۹)

منبع: نتایج تحقیق

همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می شود مضامین سازمان دهنده عبارت اند از: ویژگی های فردی، فرهنگ انضباط، مهارت های رهبری، توسعه حرفه ای معلمان، روابط اجتماعی بالا. در ارتباط با سوال پژوهش ۷۳ مضامین پایه، ۵ مضامین سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شد. برای پاسخگویی به سوال دوم تحقیق «مدل مناسب رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی کدام است؟» از روش تحلیل شبکه مضامین آترید-استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) استفاده شد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.

1 . Attride-Stirling



شکل ۱: خروجی مکس کیودا از ابعاد و مولفه های رهبری سطح پنج در مدارس

بخش ب – بخش کمی

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می شود . همان طور که در جدول ۲ مشخص است، داده های مربوط به متغیرهای تحقیق نرمال نیستند، بنابراین برای بررسی سوال پژوهش از نرم افزار Smart PLs استفاده شده است.

جدول ۲: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن

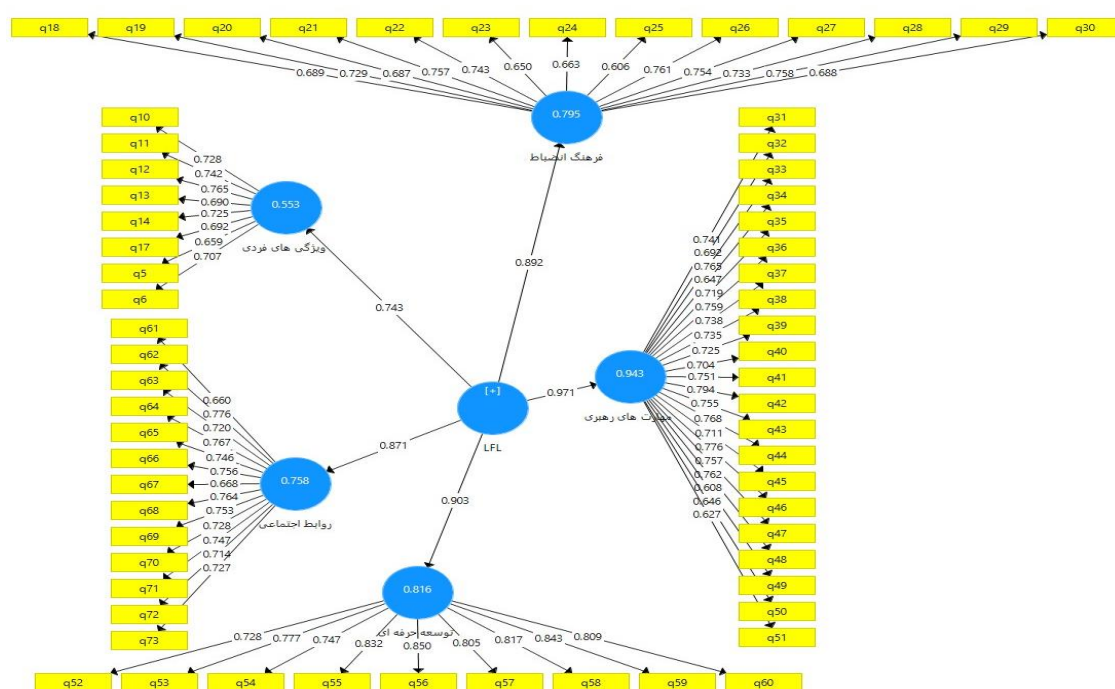
مولفه های مدل تحقیق	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
ویژگی های فردی	۰/۱۳۱	۰/۰۰۰	غیر نرمال
فرهنگ انضباط	۰/۱۴۳	۰/۰۰۰	غیر نرمال
مهارت های رهبری	۰/۱۵۱	۰/۰۰۰	غیر نرمال

توسعه حرفه ای معلمان	۰/۱۵۸	۰/۰۰۰	غیر نرمال
روابط اجتماعی بالا	۰/۱۵۸	۰/۰۰۰	غیر نرمال

منبع: نتایج تحقیق

بررسی برازش مدل پژوهش

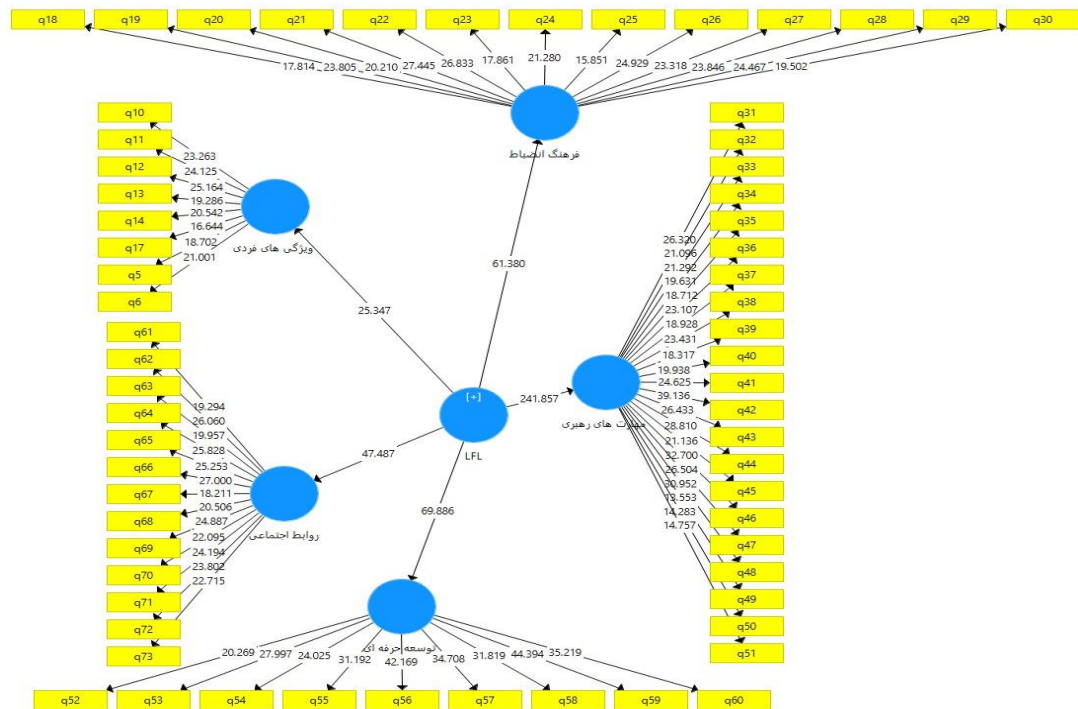
برازش مدل: محققان از یک چارچوب واحد برای برازش آزمون مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان روش حداقل مربعات جزئی پیروی نموده اند که عبارت اند از: الف. ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی) شامل معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، ب. آزمون مدل ساختاری (مدل درونی) ، ج. آزمون مدل کلی. در ادامه به بررسی هر کدام از این مولفه ها پرداخته می شود: الف. ارزیابی مدل اندازه گیری: برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.



شکل ۲- مدل ضرایب استاندارد

مطابق با شکل همه بارهای عاملی بین سوالات با عوامل و ابعاد رهبری سطح پنج ، بالاتر از ۰/۷ هستند که نشان از مناسب بودن معیار است. اما بارهای عاملی سوالات ۱-۲-۳-۴-۷-۸-۹-۱۵-۱۶ و ۳۰ که کمتر از ۰/۷

است و نشان از عدم تاثیر این شاخص در این تحقیق دارد. بنابراین این شاخص از مدل حذف می شود. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می دهد که همه شاخص های از لحاظ آماری معنادار هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۷). بررسی نتایج شاخص های برازش حاکی از تایید مدل و اثربخش بودن سوالات می باشد.



شکل ۳. مدل اندازه گیری رهبری سطح پنج در حالت تی

در سطح معنی داری ۹۰ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با آماره t برابر است با ۱/۶۴، ۱/۹۶، ۲/۵۸ در مدل فوق، آماره t در تمامی مسیرها بالاتر از ۲/۵۸ می باشد و این امر معناداری بودن تمام ضرایب را درمورد مسیرهای مدل در سطح ۹۹ درصد نشان می دهد.

پایایی و روایی همگرا

جدول ۳ بارهای عاملی، مقدار تی و سطح معنی داری شاخص ها

ردیف	گویه های پرسشنامه	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
ویژگی های فردی	Q1	0/641	۰/۸۶۲	۰/۸۶۳	۰/۵۱۰
	Q2	0/570			
	Q3	0/618			
	Q4	0/534			
	Q5	0/672			
	Q6	0/690			
	Q7	0/647			
	Q8	0/580			
	Q9	0/570			
	Q10	0/720			
	Q11	0/689			
	Q12	0/712			
	Q13	0/627			
	Q14	0/678			
	Q15	0/568			
	Q16	0/714			
	Q17	0/655			
فرهنگ انضباط	Q18	0/692	۰/۹۱۸	/۶۲۰	۰/۵۰۵
	Q19	0/729			
	Q20	0/685			
	Q21	0/756			
	Q22	0/741			
	Q23	0/652			
	Q24	0/666			
	Q25	0/609			
	Q26	0/762			
	Q27	0/751			
	Q28	0/733			
	Q29	0/758			
مهارت های رهبری	Q30	0/685	۰/۹۵۴	۰/۹۵۶	۰/۵۲۵
	Q31	0/741			
	Q32	0/693			
	Q33	0/766			
	Q34	0/650			
	Q35	0/720			
	Q36	0/758			
	Q37	0/737			
	Q38	0/735			
	Q39	0/725			
	Q40	0/703			
	Q41	0/751			
	Q42	0/793			
	Q43	0/756			
	Q44	0/767			
	Q45	0/712			
	Q46	0/777			
توسعه حرفه ای معلمان	Q47	0/756	/۹۳۰	۰/۹۳۱	۰/۶۴۳
	Q48	0/760			
	Q49	0/608			
	Q50	0/648			
	Q51	0/628			
	Q52	0/730			
	Q53	0/779			
	Q54	0/748			
	Q55	0/832			
	Q56	0/849			

			0/805	Q57	
			0/816	Q58	
			0/842	Q59	
			0/809	Q60	
٠/٥٣٨	٠/٩٢٩	٠/٩٧٤	0/655	Q61	روابط اجتماعی بالا
			0/779	Q62	
			0/713	Q63	
			0/763	Q64	
			0/749	Q65	
			0/759	Q66	
			0/664	Q67	
			0/763	Q68	
			0/752	Q69	
			0/734	Q70	
			0/754	Q71	
			0/717	Q72	
			0/727	Q73	

منبع: خروجی نرم افزار

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۷ می باشد. در جدول فوق ضرایب بارهای عاملی مربوط به عامل های تحقیق از ۰/۷ بیشتر می باشد. با توجه به این که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ است و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی تحقیق را تایید کرد.

روایی واگرا

جدول ۴ روایی واگرا فورنل-لاکر

ویژگی های فردی	فرهنگ انضباط	روابط اجتماعی بالا	مهارت های رهبری	توسعه حرفه ای معلمان	رهبری سطح پنج	
					۰/۷۰۹	رهبری سطح پنج
				۰/۸۰۲	۰/۹۰۳	توسعه حرفه ای
			۰/۷۳۴	۰/۷۷۱	۰/۸۷۱	روابط اجتماعی بالا
		۰/۷۱۱	۰/۷۸۰	۰/۷۲۵	۰/۸۹۲	فرهنگ انضباط
	۰/۷۲۵	۰/۸۴۴	۰/۸۱۱	۰/۸۲۵	۰/۹۷۱	مهارت های رهبری
۰/۷۱۴	۰/۷۳۴	۰/۷۶۶	۰/۷۰۵	۰/۵۵۶	۰/۷۴۳	ویژگی های فردی

بررسی روایی واگرایی مولفه های اصلی پژوهش به روش فورنل و منبع: خروجی نرم افزار

لارکر نشان داد مقدار جذر AVE هر عامل از مقدار همبستگی دو عامل بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی تحقیق را به روش فورنل و لارکر تایید می شود.

ب- آزمون مدل ساختاری: مقادیر T : همان طور که در جدول ۹ مشاهده می شود سنجش رابطه ی بین عامل ها نشان داد مقدار t -value بین متغیرهای پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ بود . بنابراین فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید می شود.

جدول ۵: بررسی رابطه های درون مدل ساختاری تحقیق

سطح اطمینان	آماره تی	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	
۰/۰۰۰	۲۵/۳۴۷	۰/۰۱۷	۰/۷۴۳	رهبری سطح پنج ویژگی های فردی
۰/۰۰۰	۶۱/۳۶۰	۰/۰۰۹	۰/۸۹۲	رهبری سطح پنج فرهنگ انضباط
۰/۰۰۰	۲۴۱/۶۵۷	۰/۰۰۵	۰/۹۷۱	رهبری سطح پنج مهارت های رهبری
۰/۰۰۰	۶۰/۶۶	۰/۰۱۰	۰/۹۰۳	رهبری سطح پنج توسعه حرفه ای معلمان
۰/۰۰۰	۴۷/۴۶۷	۰/۰۱۳	۰/۸۷۱	رهبری سطح پنج روابط اجتماعی بالا

منبع: خروجی نرم افزار

جدول ۶: آزمون تعیین ضرایب

F^2	Q^2	R^2	مولفه های مدل رهبری سطح پنج
۵/۱۲۰	۰/۴۲۱	۰/۵۵۳	ویژگی های فردی
۶/۱۱۳	۰/۴۳۱	۰/۷۹۵	فرهنگ انضباط
۱۰/۱۲۵	۰/۴۸۱	۰/۹۴۳	مهارت های رهبری
۸/۶۵۱	۰/۵۱۲	۰/۸۱۶	توسعه حرفه ای معلمان
۶/۸۱۳	۰/۵۰	۰/۷۵۸	روابط اجتماعی بالا

منبع: خروجی نرم افزار

معیارهای R^2 ، Q^2 و F^2 : آزمون R^2 بیان می کند که متغیر مستقل تا چه اندازه ای متغیر وابسته را پیش بینی می کند. R^2 با مقادیر ۰/۱۹ ضعیف ، ۰/۳۳ متوسط و ۰/۶۷ قوی می باشد مطابق با شکل تخمین ضرایب استاندارد، تقریباً تمامی مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درونزای مدل بالاتر از ۰/۶۷ است که حکایت از تایید مدل دارد. همچنین مقادیر معیار Q^2 نیز به ترتیب ۰/۴۲۱، ۰/۴۳۱، ۰/۴۸۱، ۰/۵۱۲ و ۰/۵۰ بود که نشان دهنده آن است که معیارهای Q^2 ، R^2 برای متغیرهای وابسته قوی است هم چنین مقادیر معیار F^2 برای ویژگی های فردی، فرهنگ انضباط، مهارت های رهبری، توسعه حرفه ای معلمان، روابط اجتماعی بالابه ترتیب ۵/۱۲۰، ۶/۱۱۳، ۱۰/۱۲۵، ۸/۶۵۱ و ۶/۸۱۳ به دست آمد که نشانگر آن است که این معیار برای متغیرهای وابسته قوی است.

ج) آزمون مدل کلی: این آزمون مدل های بیرونی و درونی پژوهش را با هم اندازه گیری می کند که نتیجه آن شاخص GOF است. برازش مناسب مدل زمانی محقق می شود که ضرایب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰/۰۵ برای هریک از سازه ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده تایید مدل می باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} * \overline{R^2}}$$

در این فرمول نماد communalities نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و $\overline{R^2}$ نشانه میانگین مقادیر R2 سازه های درون زای مدل است. وتزلس و همکاران^۱ در سال ۲۰۰۹ سه مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

جدول ۷: مقادیر اشتراکی هر سازه (متغیر) در مدل معادلات ساختاری

مؤلفه های مدل مدرسه امن	R2	Communality (AVE)	
ویژگی های فردی	۰/۵۵۳	۰/۵۱۰	
فرهنگ انضباط	۰/۷۹۵	۰/۵۰۵	
مهارت های رهبری	۰/۹۴۳	۰/۵۲۵	
توسعه حرفه ای معلمان	۰/۸۱۶	۰/۶۴۳	
روابط اجتماعی بالا	۰/۷۵۸	۰/۵۳۸	
مدل	$\overline{R^2}$	$\overline{Communalities}$	GOF
مؤلفه های مدل	۰/۷۷۳	۰/۵۴۴۲	۰/۶۴۸

منبع: خروجی نرم افزار

جدول ۷ مقادیر میانگین ضرایب تعیین برای مؤلفه های رهبری سطح پنج، میانگین مقادیر اشتراکی و مقدار آماره نیکویی برازش (GOF) محاسبه شده برای مدل مفهومی تحقیق حاضر برای برازش مدل مذکور را نشان می دهد. در این مدل مقدار میانگین ضریب تعیین مدل ($\overline{R^2}$) مربوط به مؤلفه های تحقیق، ۰/۷۷ است که نشان می دهد ۷۷ درصد از تغییرات رهبری سطح پنج در مدل توسط مؤلفه های مدل تبیین و تفسیر می شود.

¹ . Wetzels, et.al

همچنین مقدار GOF در مدل برابر با ۰/۶۴۸ می‌باشد که نشان از برازش نسبتاً قوی مدل است. لذا، براساس آزمون مدل می‌توان بیان کرد که مدل پیشنهادی برازش شده در پژوهش حاضر، مطلوبیت بسیار بالا دارد.

۴. بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل پژوهش نشان می‌دهد، مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط کاملاً درست و مرتبط می‌باشند. مقدار آلفای کرونباخ که بسیار بالاتر از ۰/۷ بودند، نیز نشان دهنده پایایی مناسب داده‌ها بود. مشخص کردند ابزارهای اندازه‌گیری از اعتبار مناسب برخوردار می‌باشند. مولفه ویژگی‌های فردی: بر اساس این مولفه برای افزایش موفقیت مدرسه باید ویژگی‌های فردی در رهبری مدرسه تأمین شود. این یافته با یافته‌های (کالینز، ۲۰۰۱؛ رید و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ گری و استرشلی^۲، ۲۰۰۸؛ استرنکه^۳، ۲۰۱۰) همسو می‌باشد. به صفات یا خصایص موجود در یک رهبر، ویژگی‌های رهبری می‌گویند (استودگیل^۴، ۱۹۷۴). تحقیقات زیادی برای تعیین ویژگی‌های رهبری انجام شده است. اصطلاح ویژگی یا صفات، اصطلاحی است با تعریف گسترده با «اصطلاحات مبهم، از جمله عادات، صفات، شایستگی‌ها، رفتارها، سبک‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و شخصیت» اغلب با هم تداخل دارند (اولریچ، زنگر و اسمال وود^۵، ۱۹۹۹: ۴). کار کالینز مبتنی بر این باور است که رهبران موفق دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که تأثیر مثبتی بر اثربخشی آنها دارد. اصطلاح صفت بر ویژگی‌های تجسم یافته در یک رهبر یا موجود یک رهبر است. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران دارای ویژگی‌های کلیدی رهبری هستند که آنها را از غیر رهبران متمایز می‌کند (استرنکه، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و شخصیتی یکی از عوامل موثر بر رهبری اثربخش و موفق می‌باشد. در این راستا؛ تحقیقات نشان داد که متداول‌ترین ویژگی‌های رهبری هوش، تسلط، اعتماد به نفس و انرژی بالا است. تحقیقات نشان دادند که ویژگی‌های کلیدی رهبران شامل هوش، اعتماد به نفس، قاطعیت، صداقت و توانایی اجتماعی است. محققان تحقیقات قبلی را ترکیب کردند و شش صفت را به عنوان ویژگی‌های اصلی مشترکی شناسایی کردند. این شش صفت عبارتند از انگیزه؛ انگیزه رهبری، صداقت و درستکاری؛ اعتماد به نفس؛ توانایی شناختی و دانش کسب و کار (نورث‌هاوس^۶، ۲۰۲۱).

مولفه فرهنگ انضباط: بر اساس این مولفه برای افزایش موفقیت مدرسه باید فرهنگ انضباط در مدرسه ایجاد شود این یافته همسو با یافته‌های (کالینز، ۲۰۰۱؛ رید و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ گری و استرشلی^۲، ۲۰۰۸؛ استرنکه، ۲۰۱۰؛ زاددوویچ^۷، ۲۰۱۶؛ چم آسمانی و همکاران^۸، ۱۳۸۹) همسو می‌باشد. چهارمین رفتار رهبری کالینز

1. Reid III, et al

2. Gray and Streshly

3. Sternke

4. Stogdill

5. Ulrich, Zenger & Smallwood

6. Northouse

7. Zadravec

(۲۰۰۱)، فرهنگ نظم و انضباط بود. کالینز (۲۰۰۱) دریافت که رهبران خوب تا عالی، فرهنگی را ایجاد کردند که به موجب آن افراد خود انضباط با استفاده از مفهوم خاریشت شرکت به عنوان راهنما، اقدامات منظمی انجام می‌دهند. در شرکت‌های خوب تا عالی، کالینز یک پایبندی «متعصبانه» تقریباً «مذهبی» به مفهوم جوجه تیغی پیدا کرد. این رفتار رهبری منضبط به مدیران عامل اثربخش این امکان را می‌دهد تا فرصت‌هایی را که خارج از سه دایره متقاطع قرار می‌گیرند، رد کنند و پروژه‌هایی را که به مفهوم جوجه تیغی آنها پایبند هستند، تأمین مالی کنند. شناسایی یک جوجه تیغی در تعیین پایداری شرکت‌های بسیار موفق کلیدی بود (استرنکه، ۲۰۱۱: ۴۶).

کالینز دریافت که فرهنگ نظم و انضباط ایجاد شده در این شرکت‌های عالی بر اساس افراد منضبط با استفاده از تفکر منضبط و سپس انجام اقدامات منضبط ساخته شده است. درجه بالایی از نظم و انضباط در افراد شاغل و پیرامون فرآیندهایی که از مفهوم جوجه تیغی حمایت می‌کنند وجود داشت، میزان آزادی یکسانی از سوی رهبر برای دستیابی به اهداف تیم وجود داشت. در واقع، رهبر بر اساس دستور رهبری نمی‌کرد. او در واقع به جای فهرست‌های «کارها» به دنبال فهرست‌های «توقف انجام دادن» بود. اساساً، رهبران سطح پنج زمانی برای قوانین و بوروکراسی نداشتند و نیازی به توسل به نیروی اجباری به نام دستیابی به نظم و انضباط نداشتند. پایبندی به مفهوم جوجه تیغی شرکت. اگر افراد مناسب در اتوبوس حضور داشتند، نیازی به تلف کردن زمان برای اجرای قوانینی که برای افراد ناسازگار یا غیرمولد تنظیم شده بود، وجود نداشت. آن افراد به سادگی حضور نداشتند. علاوه بر این، ماهیت منضبط سازمان خفه کننده نبود. در واقع باعث ارتقای خلاقیت و موفقیت شد (استرنکه، ۲۰۱۱: ۴۷). در این فرهنگ نظم و انضباط تقویت شود و «تکا» به برنامه استراتژیک و «رنجیره فرماندهی روشن» وجود دارد. در این فرهنگ دستور کار برای معلمان مشخص است و با پایبندی به این دستور کار مدرسه «مزایای آن را می‌برند». به عبارت دیگر، فرهنگ نظم و انضباط از فرهنگی حمایت می‌کند که در آن مدیر با هیئت مدیره و مدیریت حول محور «افزایش استراتژیک سختگیری دروس مدرسه و ایجاد یک پایه برنامه درسی صحیح» متمرکز هستند (استرنکه، ۲۰۱۱: ۲۰۷).

مولفه مهارت‌های رهبری: بر اساس این مولفه برای افزایش موفقیت مدرسه باید مهارت‌های رهبری، در رهبر مدرسه وجود داشته باشد. این یافته با یافته‌های (گری و استرشلی، ۲۰۰۸؛ استرنکه، ۲۰۱۰؛ زاددوویچ، ۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

یک رهبر اثربخش به تمام جنبه‌های مهم رهبری مانند سبک رهبری، دانش و تفکر فرهنگی، همکاری، انگیزه، تشویق، مدیریت برنامه درسی و توانمندسازی رهبری در محیط کار توجه کامل خواهد داشت. محققان هشت مهارت‌های مورد نیاز رهبران را شناسایی کرد که بسیاری از انواع مهارت‌های شخصی و بین فردی را تشکیل می‌دهند و معتقدند که بسیاری از این مهارت‌ها برای رهبران لازم و ضروری هستند. هشت مولفه مهارت‌های نرم رهبری یعنی همکاری، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، ابتکار، توانایی رهبری، توسعه افراد، مربیگری، اثربخشی شخصی، تسلط، برنامه ریزی و سازماندهی، و مهارت‌های ارائه. همکاری یا کار تیمی به این اطلاق می‌شود که مدیر زمینه‌های مشترک را بیابد و برای حل مشکلات همکاری کند. در همین راستا،

مدیر به طور مؤثر در جلسات و گروه ها شرکت می کند، تنوع را از طریق درک و قدردانی از شخصیت، نگرانی ها، احساسات، افکار، انگیزه ها، نیازها، مهارت ها و شایستگی های دیگران تشویق می کند و برای آنها ارزش قائل است. علاوه بر این، مدیر به عنوان ایجاد اجماع از طریق بحث های گروهی، کمک به هر فردی برای بیان نظر خود، حساس به نیازهای گروه ها و افراد، باز و صادقانه در بیان افکار، عقاید و احساسات خود، در نظر گرفته می شود در حالی که نسبت به افکار، عقاید و احساسات دیگران حساس باقی می ماند (نگانگ، محمد و کانوکورن^۱: ۲۰۱۵: ۲۱۲۸).

مهارت های ارتباطی به آن اشاره دارد که مدیر ارتباطات را با نیازهای شنوندگان تطبیق می دهد، درک شنوندگان را با گوش دادن دقیق به پیام کامل بررسی می کند، برای اطمینان از درک شنوندگان، نظرات آنها را بازگویی می کند و از شنوندگان سؤال می کند. علاوه بر این، مدیر به دنبال مذاکره بر سر راه حل های برد-برد برای مسائل، شفاف سازی مشکلات و حل تعارضات با گشاده رویی و استفاده مولد از کارکنان برای ارتقای کیفیت تصمیمات تلقی می شود. ابتکار به آن اشاره دارد که مدیر مشکلات را تشخیص می دهد و با آنها مقابله می کند، خودجوش است، برای دستیابی به اهدافی فراتر از مسئولیت های شغلی خاص اقداماتی انجام می دهد، در انجام اقدام تعصبی ندارد، به راحتی با مسائل دشوار روبرو می شود و در مورد آنها موضع می گیرد. ابتکار نیز به آن اشاره دارد مدیر قبل از هدایت یا اجبار تصمیم می گیرد و اقداماتی را انجام می دهد و کارها را به طور فعال انجام می دهد. توانایی رهبری به این اطلاق می شود که مدیر دیدگاه استراتژیک را برای کارکنان به منظور بسیج کردن دیگران برای عمل کردن، تعیین افراد مناسب برای شغل بر اساس شایستگی ها و تفویض مسئولیت ها برای بهینه سازی مهارت های کارکنان، به کارکنان ارائه می کند. غیر از آن، مدیر ریسک های هوشمندانه ای را برای دستیابی به راه حل های نوآورانه و مؤثر انجام می دهد و مشارکت گسترده در تعیین هدف، تصمیم گیری و حل مسئله را تشویق می کند (نگانگ، محمد و کانوکورن، ۲۰۱۵: ۲۱۲۸).

توانایی رهبری نیز به این اشاره دارد که مدیر به کارکنان اختیار می دهد از تصمیم گیری حمایت می کند، به طور مناسب از قدردانی و انگیزه های پاداش استفاده می کند و آنها و شخصی سازی می کند، ثبات از خود نشان می دهد و استانداردهای بالایی از صداقت و رفتار اخلاقی را در زمان های خوب و سخت حفظ می کند، از تجربه می آموزد، از اشتباهات بینش به دست می آورد و موفقیت ها و شکست ها را به عنوان نشانه برای بهبود تجزیه و تحلیل می کند. توسعه افراد یا مربیگری به توصیه مدیر و حمایت از برنامه های آموزشی مناسب اشاره دارد، عملکرد کارکنان را با بازخورد مثبت و بازخورد اصلاحی برای ایجاد انگیزه در کارکنان تشخیص می دهد، و بازخورد را بر روی رفتار خاصی متمرکز می کند نه بر روی فرد (نگانگ، محمد و کانوکورن، ۲۰۱۵: ۲۱۲۸).

علاوه بر این، مدیران با توسعه یا مربیگری افراد، کمک های استثنایی را تشخیص می دهند و کارکنان را به طور دقیق، مداوم و به موقع ارزیابی می کنند. اثربخشی یا تسلط شخصی به این اشاره دارد که مدیر به دنبال

¹. Ngang, Mohamed, & Kanokorn

درک و بهره برداری از نقاط قوت شخصی است و در تلاش برای ایجاد شایستگی در زمینه های ضعف است. به طور مشابه، مدیری که این ویژگی را دارد شخصاً متعهد است و فعالانه برای بهبود مستمر خود تلاش می کند، به طور فعال یادگیری یا خودسازی را برای افزایش عملکرد دنبال می کند، فعالانه به دنبال اطلاعات جدید و بازخورد دیگران است و دیدگاه و رفتار خود را مطابق با آن تنظیم می کند. موقعیت، به طور مؤثر عمل می کند و حتی در شرایط استرس زا روابط خوبی را حفظ می کند. مهارت های ارائه اشاره دارد که مدیر دارای مهارت های ارائه خوبی است، خود را به شیوه ای حرفه ای نشان می دهد و اولین تصور خوب ایجاد می کند. جدای از آن، مدیر به عنوان مؤثر در ارائه ایده به دیگران چه در موقعیت های فردی و چه در موقعیت های گروهی، از ابزارهای بصری در ارائه ها استفاده مؤثر می کند، در مورد تأثیر کلام، کیفیت صوتی و اعمال غیرکلامی به دقت فکر می کند و از روش های متقاعدسازی مناسب برای متقاعد کردن دیگران استفاده می کند. پذیرش یک ایده، طرح یا فعالیت. مهارت های ارائه همچنین به این اشاره دارد که مدیر دارای مهارت های ارائه خوبی مانند دعوت به ورودی یا سؤال از دیگران، تشویق گفتگوی باز یا تبادل اطلاعات و ایده ها، گوش دادن فعالانه و پرداختن به موقعیت عاطفی اعضای مخاطب است (نگانگ، محمد و کانوکورن، ۲۰۱۵: ۲۱۲۸).

با این حال، تحقیقات گذشته نشان داد که مهارت های نرم رهبری به اندازه مهارت های سخت رهبری حیاتی هستند، به ویژه در مدیریت کارکنان برای تعالی سازمانی. در نتیجه، مهارت های نرم رهبری یکی از سبک های رهبری است که قادر به توانمندسازی معلمان و توسعه سرمایه انسانی مورد نیاز در روند جدید رهبری آموزشی امروزی است. بنابراین مدیران باید برای ارزیابی قدرت معلمان به منظور دستیابی به موفقیت در سازمان هایی که رهبری می کنند، هوشمند باشند. علاوه بر این، مدیران مدارس باید در مدیریت همکاری و برنامه ریزی برای حرکت مدارس به سمت دستیابی به چشم انداز سازمانی و مأموریتی که تلاش شده است، ارتباط خوب، هوشمند و ماهر باشند. بنابراین، به همه مدیران مدرسه پیشنهاد می شود که مهارت های نرم رهبری را در مدیریت مدرسه خود به منظور ارتقای بهبود مدرسه تمرین کنند (نگانگ، محمد و کانوکورن، ۲۰۱۵: ۲۱۳۱).

مولفه توسعه حرفه ای معلمان: بر اساس این مولفه برای افزایش موفقیت مدرسه باید رهبر مدرسه به توسعه حرفه ای معلمان توجه کند. این یافته همسو با یافته های (گری و استرشلی، ۲۰۰۸؛ استرنکه، ۲۰۱۰) می باشد. تحقیقات نشان می دهد که توسعه حرفه ای معلمان بر پیشرفت تحصیلی و درگیری علمی دانش آموزان تاثیر دارد (کلارک^۱، ۲۰۲۴). هدف از توسعه حرفه ای کمک به کشف چگونگی یادگیری دانش آموزان و یادگیری معلمان بر اساس نظریه های مختلف است. یک مفهوم به طور گسترده پذیرفته شده این است که توسعه حرفه ای معلمان را پرورش می دهد تا پیشرفت کنند. توسعه حرفه ای به معلمان کمک می کند تا استراتژی های آموزشی خود را توسعه دهند تا در کلاس درس از آنها برای حمایت از دانش آموزان استفاده

¹. Clark

کنند. توسعه حرفه ای معلمان از طریق جوامع یادگیری باعث افزایش عملکرد تحصیلی، رفتاری و همچنین افزایش درگیری علمی دانش آموزان می شود (کلارک، ۲۰۲۴: ۱).

توسعه حرفه ای به جو آموزشی مدرسه در نحوه اجرای آموزش در کلاس کمک می کند. توسعه حرفه ای به معلمان این فرصت را می دهند که مستقیماً بر یادگیری و مشارکت دانش آموزان تأثیر بگذارند. توسعه حرفه ای این فرصت را برای معلمان فراهم می کند تا با یکدیگر راهنمایی کنند و ایده های خود را به اشتراک بگذارند و در مورد استراتژی هایی که کار می کنند نیز فکر کنند. توسعه حرفه ای دارای ویژگی های اساسی است که باعث ایجاد تغییرات در فضای آموزشی در مدرسه می شود (کلارک، ۲۰۲۴: ۳).

مولفه روابط اجتماعی بالا: بر اساس این مولفه برای افزایش موفقیت مدرسه باید مهارت های رهبری، در رهبر مدرسه وجود داشته باشد. رهبری مدرسه و اقدامات مرتبط عمده در یک زمینه اجتماعی انجام می شود که در آن عوامل انسانی مانند نیازها و توسعه انسانی، روابط اجتماعی و انتظارات اجتماعی می توانند ماهیت، اهداف و نتایج رهبری را عمیقاً تحت تأثیر قرار دهند و شکل دهند. سنت طولانی در حوزه های رهبری اجتماعی و مدیریت سازمانی با تمرکز بر تأثیر روابط اجتماعی و نیازهای انسانی بر عملکرد سازمانی و رفتار انسانی وجود دارد. رهبری اجتماعی بیانگر نگرانی ها و ارزش ها در مورد عوامل انسانی و اجتماعی دخیل در تعاملات مدرسه است و مبتنی بر عقلانیت های اجتماعی است که بر اهمیت و ضرورت روابط اجتماعی و ابتکار انسانی برای تکمیل عمل و دستیابی به اهداف یک مکتب تأکید دارد (چنگ^۱، ۲۰۲۴: ۵).

در رهبری اجتماعی، رهبر مدرسه از اعضای مدرسه حمایت می کند، مشارکت را تقویت می کند، تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می دهد و روابط بین فردی مثبت را تشویق می کند. وظیفه اصلی رهبری اجتماعی ایجاد شبکه های اجتماعی و حمایت برای ایجاد انگیزه در اعضا و ترویج ابتکار و هم افزایی برای اجرای برنامه عمل و دستیابی به اهداف مدرسه است. نتیجه یا اثربخشی رهبری محصول شبکه های اجتماعی موفق و همبستگی در عمل است. افزایش رضایت اجتماعی، توسعه شخصی یا کارکنان، روابط کاری و روحیه بین اعضای مدرسه نیز اغلب به عنوان پیامدهای مهم برای مؤثر و پایدار ماندن مدرسه تلقی می شود. بر اساس منطق رهبری اجتماعی، نقش آن در برنامه ریزی توسعه پایدار مدرسه، یافتن شرایط بهینه اجتماعی برای اجرای اقدام مدرسه، برآوردن نیازها و انتظارات انسانی اعضای دخیل در مدرسه و ایجاد شبکه های اجتماعی و سرمایه اجتماعی برای حمایت از فرآیند اقدام و عمل است (چنگ، ۲۰۲۴: ۵). مناسب بودن رهبری اجتماعی به ماهیت زمینه و اقدامات مدرسه بستگی دارد. هنگامی که موفقیت و پایداری یک مدرسه به شدت به عوامل انسانی و اجتماعی وابسته است و نتایج آن به طور نزدیک با انتظارات اجتماعی اعضا و ذینفعان مرتبط است یا توسط آن تعریف می شود، نقش رهبری اجتماعی ممکن است برجسته تر، قدرتمندتر و مرتبط تر در پیگیری باشد. اثربخشی و توسعه مدرسه البته اگر ماهیت و موفقیت عمل مدرسه به عوامل اجتماعی و ابتکار انسانی بستگی نداشته باشد، نقش رهبری اجتماعی ممکن است چندان چشمگیر نباشد. در واقع، آموزش مدرسه یک تلاش جمعی است که به شدت به انواع مختلف همکاری بین معلمان، مربیان، کارشناسان،

¹. Cheng

والدین و رهبران جامعه بستگی دارد. بنابراین، نقش رهبری اجتماعی برای رهبری اعضا و ایجاد جو اجتماعی مثبت برای همه اعضا برای انجام، توسعه و همکاری خوب با یکدیگر مهم است (چنگ، ۲۰۲۴: ۵).

۵. منابع و مآخذ

- احمدی، غلامعلی. ابراهیمی، اکرم. (۱۳۹۰). شناسایی رابطه میان رهبری روسای آموزشدهنده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز، رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۱): ۲۷-۴۰.
- جعفری، نسرین. میرکمالی، سید محمد. صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تراز پنج و تحصیلات با رضایت شغلی با توجه به نقش واسطه ای جوسازمانی، کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها، شیراز، <https://civilica.com/doc/261484>. تاریخ: ۱۴۰۳/۰۱/۰۳.
- سید نقوی، میر علی. قلی پور، آرین. وجه اله و نصیری، محمد حسین. (۱۳۸۹). رابطه رهبری سطح پنج با رفتار ضد شهروندی، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شریعت نژاد، علی. سپهوند، رضا. اسماعیلی، محمودرضا. موسوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۷). طراحی و تعیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۱(۱): ۳-۲۶.
- چم آسمانی، معصومه. صباغیان، زهرا. صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۸۹). رهبری سطح پنج در روسای دانشگاه های جامع، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۳(۵): ۱۲۱-۱۴۶.
- خمیری، زهرا. بیانی، علی اصغر. فکوری حاجی یار، حسین. صاعمی، حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته، مجله علوم روانشناختی، ۲۲(۱۲۷): ۱۴۷۱-۱۷۸۳.
- داوری، علی و رضازاده، آر. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران
- زین آبادی، حسن رضا. عبدالهی، بیژن. عباسیان، حسین. کائیدی، زهرا. (۱۴۰۱). تاملی بر ویژگی های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته های یک مرور نظاممند، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴(۱): ۵۰-۸۰.
- سلیمی، اکبر. عباس نژاد، محمد حسین. (۱۳۹۴). تدوین الگوی منابع انسانی بر اساس رهبر سطح پنج، نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵): ۱۲۶-۱۵۹.
- صالح صدق پور، بهرام. ساکی، رضا. رضایی، امیر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید رجائی.
- معجونی، حسین. اردلان، محمدرضا. قنبری، سیروس. افشینی. (۱۴۰۲). بررسی رابطه ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمند سازی ساختاری و روان شناختی اساتید، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۴(۲): ۶۱-۸۵.

-معجونی، حسین. اردلان، محمد رضا. قنبری، سیروس. افشینی، افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه ی رهبری سطح پنج و توانمند سازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس بواسطه و روان شناختی اساتید، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، ۳۲(۴):۹۷-۱۱۸.

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Brown, J. D. (2010). Good-to-great superintendents: An examination of Jim Collins' good-to-great level five leadership attributes as demonstrated by the leadership behaviors of superintendents of high-performing California public single-school districts. unpublished Doctoral dissertation, University of LaVerne.
- Cheng, Y. C. (2024). A typology of multiple school leadership. *Education Sciences*, 14(1),70.
- Clark, T. H. (2024). Impact of Professional Development on Primary School Teachers' Practices and Student Engagement.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't. New York: Harper Collins.
- DeNeal, D. A. (2019). Level 5 leadership and pastoral effectiveness: A study of lead pastors' level 5 leadership score to church growth indicators. unpublished Doctoral dissertation, Johnson University
- Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of rganizational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production Planning & Control*, 35(2), 151-169.
- Gray,S. & Streshly, W. (2008). From good schools to great schools: what their principals do well. Thousand Oaks,CA: Cornwine press.
- Hayes, K. N., Preminger, L., & Bae, C. L. (2024). Why does teacher learning vary in professional?development? Accounting for rganizational conditions. *Professional development in education*, 50(1), 108-128.
- Itoya, J., & Igbokwe, I. C. (2020). Level 5 & charismatic leadership styles and employee's performance. *European Journal of Social Sciences Studies*, 5(4).
- London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023). Attachment style and quality listening: Keys to meaningful feedback and stronger leader-member connections. *Organizational Dynamics*, 100977.
- Ngang, T. K., Mohamed, S. H., & Kanokorn, S. (2015). Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda, *Management review quarterly*, 73(2), 841-871.

- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of leadership studies*, 8(1), 17-32.
- Sarfraz, R., Rathore, K., Ali, K., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent, *PloS one*, 17(10), e0276622.
- Searcey, C. J., Snodgrass, J. T., & Copple II, W. B. (2010). Good to great: Do award winning schools meet successful school criteria? unpublished Doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Sternke, J. A. (2011). Good to great: A case study of the leadership traits and behaviors of school superintendents in exemplary school districts. Cardinal Stritch University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strobl, A., Niedermair, J., Matzler, K., & Mussner, T. (2019). Triggering subordinate innovation behavior: the influence of leader's dark personality traits and level 5 leadership behavior, *International journal of innovation management*, 23(05), 1950045
- Ulrich, D., Zenger, J. H., & Smallwood, W. N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zadravec, S. (2016). *Reward school leadership: building a good-to-great cycle of excellence*. Southern new Hampshire university.