

## **Describing School Leadership Models in Relation to Contextual Variables (Case: Schools in Razaviyeh District of Mashhad)**

**Ghasem Aminikahrizangi\***  
**Rezvan Hosseingalizadeh \*\***

### **Introduction**

The main purpose of this study was to describe school leadership models in relation to contextual variables by school level (elementary and secondary), school principal gender (male and female), school context (rural and urban), principals' expertise and experience, based on Tony classification. The study was conducted in the schools of Razaviyeh region of Mashhad.

### **Method**

To achieve the research goal, descriptive-survey method was used. All elementary and secondary school teachers, girls, boys and mixed schools in rural and urban areas of Razaviyeh Mashhad, formed the statistical population of the study, which included 1148 people. From this total, 212 teachers were selected as the study sample, considering the criterion of having at least one year of experience working with the current principal. A standard questionnaire was used to collect the required data.

### **Results**

The results of the research showed that, in general, from the perspective of school teachers in Razaviyeh region, the model of managerial leadership with the Secondary average is the dominant model of leadership; then the ethical leadership model, instructional leadership model, distributed leadership model and transformational leadership model were placed in the next ranks.

---

\* Master's student of Educational Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

\*\* Associate Professor of the Department of Educational Management and Human Resource Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Iran. *Corresponding Author:* [rgholizadeh@um.ac.ir](mailto:rgholizadeh@um.ac.ir)

### **Discussion**

Surveying the leadership models in the studied schools by different variables indicates the dominance of the leadership model in urban and rural schools, especially Secondary schools, schools with female management and schools with inexperienced principals. And schools were more prominent with experienced principals. The main findings of this study, as a result of comparison with existing research evidence in the field of management and instructional leadership, from the predominant tendency of school principals to the model of managerial leadership with regard to the requirements of centralized education system and ethical leadership influenced by the prevailing ideology and religious values. Managers as one of the underlying factors affecting their leadership model.

**Keywords:** Leadership models, Leadership of school principals, Managerial Leadership, Ethical Leadership, Schools in Razaviyeh region of Mashhad

---

**Author Contributions:** Author 1 was responsible for leading the overall research process. Author 2 was responsible for research plan design, data collection and analysis and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear teachers who have helped us in this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۷  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۴۰۲، دوره‌ی ششم، سال ۳۰  
شماره‌ی ۱، صص: ۲۱-۳۸

مقاله پژوهشی

## توصیف الگوهای رهبری مدرسه در پیوند با متغیرهای زمینه‌ای (مورد: مدارس منطقه رضویه مشهد)

قاسم امینی کهریزسنگی\*  
رضوان حسینقلی زاده\*\*

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش توصیف الگوهای رهبری مدرسه در پیوند با متغیرهای زمینه‌ای مدارس منطقه رضویه شهر مشهد به تفکیک مقطع تحصیلی مدارس (ابتدایی و متوسطه)، جنسیت مدیر مدرسه (مرد و زن)، بافت مدرسه (روستایی و شهری) تخصص و تجربه مدیران می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. کلیه معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، دخترانه، پسرانه و مختلط در مناطق روستایی و شهری رضویه مشهد جامعه آماری مورد مطالعه را تشکیل دادند که مشتمل بر ۱۱۴۸ نفر بودند. از این مجموع، ۲۱۲ معلم به‌عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد به‌طور کلی، از دیدگاه معلمان مدارس منطقه رضویه، الگوی رهبری مدیریتی با اختصاص بالاترین میانگین، الگوی رهبری غالب به شمار می‌رود؛ سپس الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری توزیعی و الگوی رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند. پیمایش الگوهای رهبری در مدارس مورد مطالعه به تفکیک متغیرهای مختلف حاکی از غلبه الگوی رهبری مدیریتی در مدارس شهری و روستایی، به‌ویژه مدارس متوسطه، مدارس با مدیریت زن و مدارس با مدیران کم‌تجربه است و درعین حال، الگوی رهبری اخلاقی در مدارس با مدیریت مرد، مدارس ابتدایی و مدارس با مدیران باتجربه برجسته‌تر بود.

**واژه‌های کلیدی:** الگوهای رهبری، رهبری مدیران مدارس، رهبری مدیریتی، رهبری اخلاقی، مدارس منطقه رضویه مشهد

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)  
rhgholizadeh@um.ac.ir

## مقدمه

طی دهه‌های اخیر، با توجه به تنوع بسیار نیازها و انتظارات ذینفعان در آموزش و پرورش، نقش مدیران مدارس به‌عنوان عوامل اصلی تغییر و بهبود دستخوش تغییرات زیادی شده و گرایش به رهبری مدرسه را به یک ضرورت تبدیل کرده است (Senol, 2020; Nurdianti & Nurudin, 2020; Farahani, Babadi & Khorshidi, 2020). رهبری ناظر به فرآیند نفوذ اجتماعی است که به‌واسطه آن، رهبران چشم‌انداز و مأموریت مدرسه را ترسیم نموده و با ترغیب کارکنان و هماهنگی استراتژی‌های آموزش، نظارت بر اجرای برنامه درسی و آموزش به بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کنند (Hallinger & Murphy, 2013; Suratman, 2021). مرور ادبیات مدیریت آموزشی حاکی از تنوع الگوهایی از رهبری آموزشی است که متناسب با شرایط مختلف می‌تواند اثربخش باشند. نخستین طبقه‌بندی توسط Sergiovanni (1984) با عنوان الگوی «رهبری مدیریتی<sup>۱</sup>»، «رهبری میان‌فردی<sup>۲</sup>»، «رهبری آموزشی<sup>۳</sup>»، «رهبری تحولی<sup>۴</sup>» و «رهبری فرهنگی<sup>۵</sup>» مطرح شد (Bush & Glover, 2014). Bush (2008) نظیر این دسته‌بندی را در یک طبقه‌بندی نه‌گانه ارائه نمود که عبارت‌اند از: رهبری مدیریتی، رهبری مشارکتی، رهبری تحولی، رهبری میان‌فردی، رهبری تبادلی<sup>۶</sup>، رهبری پست‌مدرن، رهبری مشروط<sup>۷</sup>، رهبری اخلاقی و رهبری آموزشی<sup>۸</sup> با این هدف که مدیران بتوانند با انتخاب یک الگوی رهبری مناسب، تفاوت‌های قابل توجهی را در عملکرد مدرسه و دانش‌آموزان ایجاد نمایند (Bush & Glover, 2014).

در این نوشتار بر پنج الگوی رهبری رایج در سطح مدرسه تمرکز شده است که با استناد به نتایج مطالعات صورت گرفته در ایران حاکی از اعتبار بالای این الگوهای رهبری نزد مدیران مدارس ایران می‌باشد (Zare et al., 2018; Hallinger & Hosseingholizadeh, 2020; Hallinger et al., 2017). از جمله این الگوها، الگوی رهبری آموزشی<sup>۹</sup> است که با ظهور جنبش مدرسه اثربخش در دهه ۱۹۸۰ با تأکید بر بهبود آموزش و یادگیری در سطح کلاس

- 
- 1- Managerial leadership
  - 2- Interpersonal leadership
  - 3- Educational
  - 4- Transactional leadership
  - 5- Contingent leadership
  - 6- Instructional leadership
  - 7- Instructional leadership

درس و با ایفای نقش مدیران مدارس در نقش رهبران آموزشی مطرح شد. در این میان، الگوی Hallinger and Murphy (2013) از جامع‌ترین این الگوها به شمار می‌رود که نقش مدیران را در سه بعد اصلی تعریف مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و انتقال آن به کارکنان، مدیریت آموزش و برنامه درسی و نیز ایجاد جو مثبت یادگیری در مدرسه مورد تأکید قرار می‌دهند (Talebizadeh et al., 2021). الگوی رهبری مدیریتی، میراث دار نظریه‌های سازمانی کلاسیک و بوروکراتیک است که بر نقش رسمی مدیر مدرسه تأکید دارد (Murphy, 2005). این الگوی رهبری مستلزم توانایی مدیر در انجام وظایف مدیریتی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل است (Tobin, 2014). در مقایسه با الگوهای سنتی، الگوی رهبری تحولی می‌تواند پتانسیل پیروان را توسعه دهد و بر ارزش‌ها و عقاید آن‌ها تأثیر بگذارد. Leithwood and Seashore-Louis (2011) نقش رهبران تحولی را در شکل‌دهی بینش مدرسه، تعریف اهداف مدرسه، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی، الگوسازی بهترین اقدامات و ارزش‌های سازمانی مهم و انتظار عملکرد سطح بالا، فرهنگ غنی مدرسه و طراحی ساختارهایی برای تسریع مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه مورد توجه قرار می‌دهد (Bush, 2008). الگوی رهبری توزیعی به‌عنوان الگوی نوظهور رهبری مدرسه باهدف توزیع قدرت رهبری و خارج کردن آن از سلطه یک فرد مطرح شد. در رهبری توزیعی علاوه بر فعالیت‌هایی که توسط مدرسه انجام می‌شود نیاز به تلاش جمعی مشارکت همه ذی‌نفعان (مدیر، معلم، دانش‌آموز و اولیا) است (Jambo & Hangede, 2020; Erol & Turhan, 2018). علاوه بر این، الگوی رهبری اخلاقی را می‌توان نمایش رفتار هنجاری مناسب فرد رهبر در خلال رفتارها و روابط بین فردی‌اش با پیروان تعریف کرد. پایبندی به اصول، معیارها و ارزش‌های اخلاقی از مهم‌ترین ویژگی‌های این الگوی رهبری در بین مدیران مدارس است که انتظار می‌رود به شکل رفتارهای مملو از صداقت، انصاف، مراقبت و اعتماد نمودار شود (Brown & Trevino, 2006). نظر به روند تحول الگوهای رهبری آموزشی، بسیاری از محققان برجهت‌گیری‌های نوین رهبری همسو با تغییر و تحولات محیطی معطوف به مدرسه و ضرورت سازگاری با آن‌ها تأکید می‌کنند (Bush & Glover, 2014) این تأثیرپذیری را می‌توان در ابعاد و سطوح مختلف کلان فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی و خرد از جمله نوع و اندازه مدرسه، مقطع تحصیلی و ویژگی‌های فردی از جمله جنسیت و دانش و تجربه کاری مدیران مورد توجه قرار

داد. نسبت الگوهای رهبری مدرسه را با نظر به متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر اساس مرور ادبیات پژوهش به شرح زیر می‌توان برشمرد:

۱. الگوی رهبری و جنسیت مدیران: مروری بر شواهد پژوهشی موجود حاکی از آن است که مدیران زن معمولاً از الگوهای دموکراتیک و مشارکتی بهره می‌گیرند، توجه زیادی به ایجاد چشم‌انداز برای مدرسه دارند، زمان زیادی را به رهبری تغییر اختصاص می‌دهند و درعین حال مسائل آموزشی را مورد توجه بیشتری قرار می‌دهند، در حالی که مردان معمولاً از الگوهای نظارتی بهره می‌جویند (Wickham, 2007; Bayir & Donmez, 2020). در تبیین تفاوت الگوهای مردانه و زنانه رهبری مدرسه نشان داد که در مقایسه با مدیران زن که روحیه تیمی دارند و صادق هستند، مدیران مرد ریسک‌پذیرند. Chin (2007) نیز طی مطالعه‌ای اذعان داشت که مدیران زن به ترتیب حمایت، حساسیت، همدلی، خلاقیت و ابتکار بیشتری دارند.

۲. الگوی رهبری و بافت مدرسه (روستایی یا شهری): در کشورهای توسعه‌یافته بیش از ۳۰ درصد دانش‌آموزان در مناطق روستایی مشغول به تحصیل هستند. لذا مطالعه در حوزه مدارس روستایی، دوشادوش مدارس شهری از اهمیت وافری برخوردار است (Fransco, 2018). Hallinger and Hosseingholizadeh (2020) زمینه مدرسه را در دو سطح فردی و محیطی موردتوجه قرار می‌دهد که در سطح محیطی، عملکرد مدرسه و مدیران می‌تواند متأثر از موقعیت جغرافیایی نظیر روستایی یا شهری بودن مدرسه قرار گیرد.

۳. الگوی رهبری و مقطع تحصیلی: با نظر به ویژگی‌های خاص دانش‌آموزان ابتدایی که عمدتاً انتظارات روشنی از رفتارهای اجتماعی قابل قبول دارند، به نظر می‌رسد مدیران بیشتر از الگوی رهبری تبادلی که مبتنی بر مکانیسم‌های ساده کنترل است، بهره می‌گیرند (Gedik & Bellibas, 2015). به نظر می‌رسد این الگو انطباق بیشتری با نیازهای رشد و روان‌شناختی دانش‌آموزان در دوره ابتدایی دارد (Chin, 2007). به‌زعم Studer (2007) کودکان در این مقطع بیشتر جویای اکتشاف و اعتماد هستند لذا الگوی رهبری اخلاقی می‌تواند این نیازها را پوشش دهد. در ایران، برخی شواهد حاکی از غلبه الگوهای رهبری اخلاقی و مدیریتی است تا الگوی رهبری آموزشی که بر اساس ادبیات پژوهش تناسب بیشتری با این دوره دارد. در مقایسه با دوره ابتدایی، Chin (2007) نشان داد که الگوی رهبری تحولی در مدارس متوسطه غالب است. این درحالی‌که است که در ایران برخی شواهد حاکی از غلبه الگوی رهبری مدیریتی در

مدارس متوسطه (Zare et al., 2018).

۴. الگوی رهبری و پیشینه (تجربه و تخصص) مدیران: از آنجا که در انتصاب مدیران سابقه معلمی آن‌ها مدنظر است تا تخصص (Jamali, 2019)، بسیاری از محققان بر ضرورت آموزش‌های تخصصی برای مدیران مدارس و پرورش شایستگی‌های فنی و تخصصی آن‌ها تأکید نمودند (Mentese, 2021). چنانکه، تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت آموزشی باعث استفاده بیشتر مدیران از الگوهای رهبری نوین و متناسب با شرایط روز می‌شود.

Lattero et al. (2019) الگوی رهبری توزیعی را در بین مدیران دارای تحصیلات مرتبط مشاهده کردند. علاوه بر تخصص، تجربه مدیریتی مدیران نیز به‌عنوان عامل زمینه‌ای مؤثر بر اثربخشی مدیران شناخته شده است؛ (Hanifi and Karamali (2017) نشان دادند عملکرد مدیران با سابقه مدیریت بیش از ده سال نسبت به مدیران با سابقه مدیریت کمتر از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار بود. بر اساس نتایج مطالعه Schulze and Bascardin (2018) در مدارس که مدیران آن‌ها از سابقه و تجربه مدیریتی بیشتر برخوردارند، الگوی رهبری تحولی - مشارکتی بیشتر به چشم می‌خورد تا مدیران جوان و کم‌تجربه که به استفاده از الگوی رهبری آموزشی بیشتر گرایش دارند.

با نظر به مراتب فوق، به نظر می‌رسد به‌رغم تمرکز بر هر یک از الگوهای رهبری مدرسه در مطالعات اخیر، ویژگی اصلی این مطالعه، باهم‌نگری الگوهای رایج رهبری مدرسه مورد وصف در ایران در چهارچوب متغیرهای زمینه‌ای و در بزرگ‌ترین منطقه آموزشی کشور می‌باشد که شکاف دانشی قابل توجه در ادبیات پژوهش مدیریت آموزشی در ایران به شمار می‌رود. منطقه رضویه شهر مشهد به‌عنوان بزرگ‌ترین منطقه آموزشی کشور که متغیرهای زمینه‌ای متنوعی از حیث مذهبی (تشیع و سنت)، زبانی و فرهنگی (اقوام بلوچ، خراسانی، عرب و لر)، بافت مدارس روستایی و شهری و مدارس مختلط جنسیتی را در برمی‌گیرد، به‌عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شد. با طرح این سؤال اساسی که مدیران مدارس این منطقه با نظر به تنوع و گونه‌های مختلف مدرسی که در خود جای داده است، از کدام الگوی رهبری بهره می‌گیرند و به‌عبارت‌دیگر، الگوهای غالب رهبری مدرسه بر اساس طبقه‌بندی (Bush (2008) در این مدارس کدام است؟

## روش

در این پژوهش از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان

مدارس منطقه رضویه مشهد در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ است. بر اساس آمار اداره آموزش و پرورش منطقه رضویه، تعداد مدارس این منطقه (ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم) مشتمل بر ۱۳۵ مدرسه با ۱۲۳۱ معلم می باشد. نمونه مورد مطالعه در هر مدرسه معلمانی بودند که حداقل یک سال را در مدرسه فعلی با مدیر فعلی همکاری داشته‌اند با این هدف که الگوی رهبری مدیر مدرسه را درک کرده باشند. ملاک تعیین مدارس روستایی و شهری نیز بر اساس آخرین تقسیم‌بندی شهری و روستایی وزارت کشور صورت پذیرفت. لذا، براساس آمار دریافتی، تعداد ۲۱۲ معلم در این مدارس بیش از یک سال با مدیر خود همکاری داشتند. جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

Table 1. Demographic characteristics of study participants

Teachers	معلمان	ویژگی‌های جمعیت شناختی Demographic characteristics	
درصد فراوانی Frequency percentage	فراوانی Frequency		
44.81	95	مرد	جنسیت
55.19	117	زن	
47.65	101	ابتدایی	مقطع تحصیلی
52.35	111	متوسطه	
7.2	15	کمتر از لیسانس	سطح تحصیلات
84.43	179	لیسانس	
8.37	18	فوق لیسانس	
79.71	169	روستایی	زمینه مدرسه
20.29	43	شهری	
100	212	مجموع	

جهت گردآوری داده‌ها از پنج پرسشنامه رهبری آموزشی برگردانده شده به زبان فارسی و اعتباریابی شده (Hallinger et al. (2017), پرسشنامه رهبری توزیعی (Spillane (2015, Cited in (Dehghanipour et al., 2021), پرسشنامه رهبری تحولی (Leithwood and Seashore-Louis (2011), پرسشنامه رهبری مدیریتی (Agsisti, Falzetti and Sancin (2018) و پرسشنامه رهبری



اخلاقی (Lenglois et al. (2014 بهره گرفته شد. جهت تامین اعتبار ابزار از روش آلفای کرونباخ و روایی سازه از نوع تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. ضرایب پایایی هر یک از الگوهای رهبری آموزشی، توزیعی، تحولی، مدیریتی و اخلاقی به ترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۸۰، ۰/۸۲، ۰/۸۰ و ۰/۸۰ محاسبه شد. برای اعتبار همگرایی از معیار <sup>1</sup> AVE استفاده شد و کلیه مقادیر به دست آمده بالاتر از ۰/۵ محاسبه شد. همچنین مقدار آماره t در تمام موارد بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمد. همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده مطلوب قرار دارند. بنابراین برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید شد.

جدول ۲. شاخص برازش مدل اندازه‌گیری  
Table 2. Measurement model fit index

نام آزمون	X2	df	X2/df	RMSEA	GFI	NFI	CFI	RMR
مقادیر قابل قبول	-	-	<3	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9	<0.1
رهبری آموزشی	180.174	176	1.028	0.011	0.931	0.874	0.996	0.059
رهبری توزیعی	70.171	62	1.132	0.025	0.956	0.904	0.987	0.068
رهبری تحولی	70.732	73	0.969	0.027	0.959	0.848	0.9998	0.091
رهبری مدیریتی	30.181	28	1.078	0.019	0.973	0.915	0.993	0.05
رهبری اخلاقی	46.969	51	0.921	0.026	0.967	0.911	0.998	0.058

### یافته‌های پژوهش

#### توصیف الگوهای غالب رهبری در مدارس منطقه رضویه

انواع الگوهای رهبری در مدارس منطقه رضویه به تفکیک جنسیت مدیر، مقطع تحصیلی، بافت مدرسه (روستایی یا شهری) و نیز تخصص و تجربه مدیریتی مدیران توصیف شدند. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۳) الگوی رهبری مدیریتی به عنوان الگوی غالب در مدارس منطقه رضویه شناسایی شد. سپس، الگوی رهبری اخلاقی، الگوی رهبری آموزشی، الگوی رهبری توزیعی و الگوی رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند.

1 . Average variance extracted

جدول ۳. نتایج توصیف الگوهای رهبری مدیران مورد مطالعه از دیدگاه معلمان

Table 3. Results of describing the leadership models of the studied principals from the perspective of teachers

رتبه Rank	میانگین رتبه‌ای Average rating	حداکثر Maximum	حداقل Minimum	انحراف استاندارد Standard deviation	میانگین Mean	الگوی رهبری Leadership models
1	3.76	5	2.18	0.521	4.010	مدیریتی
2	3.60	4.92	2.08	0.395	3.882	اخلاقی
3	3.32	4.82	1.68	0.425	3.759	آموزشی
4	2.67	4.79	1.29	0.612	3.446	توزیعی
5	1.65	5	1.60	0.496	2.989	تحولی

جدول ۴. توصیف الگوهای رهبری در مدارس مورد مطالعه از دیدگاه معلمان شاغل در مدارس با مدیریت مرد و زن

Table 4. Description of leadership models in the studied schools from the perspective of teachers Employed in schools with male and female management

حداکثر Maximum		حداقل Minimum		انحراف استاندارد Standard deviation		میانگین Mean		الگوی رهبری Leadership Models
مدیر زن Female	مدیر مرد Male	مدیر زن Female	مدیر مرد Male	مدیر زن Female	مدیر مرد Male	مدیر زن Female	مدیر مرد Male	
4.65	4.82	1.68	1.55	0.656	0.552	3.845	3.969	آموزشی
4.69	4.7	1.31	1.29	0.741	0.661	3.401	3.561	توزیعی
4.74	5	1.60	1.74	0.764	0.452	3.093	2.911	تحولی
5	4.86	2.18	2.34	0.690	0.527	4.075	3.927	مدیریتی
4.92	4.85	2.21	2.08	0.535	0.535	4.025	4.025	اخلاقی

### توصیف الگوهای رهبری مدرسه بر حسب متغیرهای زمینه‌ای

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۴)، از دیدگاه معلمان شاغل در مدارس با مدیریت مرد، الگوی رهبری اخلاقی در مرتبه نخست قرار گرفت. سپس الگوهای رهبری مدیریتی، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند. این در حالی است که از دیدگاه معلمان شاغل در مدارس با مدیریت زن، الگوی رهبری مدیریتی در جایگاه

نخست قرار گرفت و الگوهای رهبری اخلاقی، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند.

چنانکه در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، از دیدگاه معلمان مدارس روستایی، الگوی رهبری مدیریتی در جایگاه نخست قرار گرفت و الگوهای رهبری اخلاقی، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند. از دیدگاه معلمان مدارس شهری نیز الگوی رهبری مدیریتی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داد و الگوهای رهبری اخلاقی، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند. بدین ترتیب الگوی غالب رهبری در مدارس روستایی و شهری الگوی رهبری مدیریتی بوده است.

جدول ۵. توصیف الگوهای رهبری در مدارس مورد مطالعه از دیدگاه معلمان شاغل در مدارس روستایی و شهری

Table 5. Description of leadership models in the studied schools from the perspective of teachers working in rural and urban schools

الگوی رهبری Leadership Models	میانگین Mean		انحراف استاندارد Standard deviation		حداقل Minimum		حداکثر Maximum	
	روستایی Rural	شهری Urban	روستایی Rural	شهری Urban	روستایی Rural	شهری Urban	روستایی Rural	شهری Urban
آموزشی	3.694	3.904	0.626	0.583	1.68	1.59	4.65	4.82
توزیعی	3.423	3.648	0.721	0.659	1.29	1.31	4.79	4.69
تحولی	2.935	3.109	0.742	0.554	1.60	1.74	4.74	5
مدیریتی	3.966	4.045	0.611	0.636	2.34	2.18	5	4.86
اخلاقی	3.819	4.025	0.624	0.534	2.21	2.08	4.85	4.92

همان‌طورکه در جدول (۶) ملاحظه می‌شود، از دیدگاه معلمان ابتدایی الگوی رهبری اخلاقی در مرتبه نخست قرار گرفت و الگوهای رهبری مدیریتی، رهبری توزیعی، رهبری آموزشی و رهبری تحولی در مراتب بعدی قرار گرفتند. درحالی‌که، از دیدگاه معلمان متوسطه (نظری و فنی حرفه‌ای) الگوی رهبری مدیریتی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داد. ضمن اینکه، الگوهای رهبری آموزشی، رهبری اخلاقی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در جایگاه‌های بعدی قرار گرفتند.

جدول ۶. توصیف الگوهای رهبری در مدارس ابتدایی و متوسطه

Table 6. Description of leadership models in elementary and secondary schools

الگوی رهبری Leadership Models	میانگین Mean		انحراف استاندارد Standard deviation		حداقل Minimum		حداکثر Maximum	
	ابتدایی Elementary	متوسطه Secondary	ابتدایی Elementary	متوسطه Secondary	ابتدایی Elementary	متوسطه Secondary	ابتدایی Elementary	متوسطه Secondary
آموزشی	3.718	3.805	0.663	0.567	1.55	1.68	4.82	4.75
توزیعی	3.719	3.442	0.643	0.726	1.36	1.29	4.79	4.59
تحولی	2.869	3.122	0.586	0.742	1.79	1.60	5	4.74
مدیریتی	3.925	4.063	0.623	0.599	2.18	2.26	5	4.86
اخلاقی	3.997	3.755	0.597	0.614	2.21	2.08	4.76	4.92

جدول ۷. توصیف الگوهای رهبری مدیران مدارس با مدرک تحصیلی مرتبط و نامرتبط با مدیریت آموزشی

Table 7. Description of leadership models of school principals with a degree related to unrelated to educational management

الگوی رهبری Leadership Models	میانگین Mean		انحراف استاندارد Standard deviation		حداقل Minimum		حداکثر Maximum	
	مدرک مرتبط Related degree	مدرک غیر مرتبط Unrelate degree	مدرک غیر مرتبط Unrelate degree	مدرک مرتبط Related degree	مدرک غیر مرتبط Unrelate degree	مدرک مرتبط Related degree	مدرک غیر مرتبط Unrelate degree	مدرک غیر مرتبط Unrelate degree
آموزشی	4.018	3.629	0.654	0.449	2.55	1.39	5	4.39
توزیعی	3.221	3.109	0.761	0.537	1.76	1.41	4.65	4.17
تحولی	3.117	2.285	0.521	0.492	1.61	1.29	4.71	4.29
مدیریتی	3.711	4.111	0.811	0.790	2.11	2.68	4.66	4.96
اخلاقی	3.981	4.007	0.435	0.750	2	2.36	4.65	4.82

همان‌طور که در جدول (۷) ملاحظه می‌شود، از دیدگاه معلمان، مدیرانی که دارای مدرک مرتبط با مدیریت آموزشی بودند، الگوی رهبری آموزشی بالاترین میانگین را به خود اختصاص داد و سپس الگوهای رهبری اخلاقی، رهبری مدیریتی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در

مراتب بعدی جای گرفتند. درحالی‌که در مدیران با مدرک نامرتب با مدیریت آموزشی الگوی رهبری مدیریتی در مرتبه نخست جای گرفت و الگوهای رهبری اخلاقی، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی و رهبری تحولی در مراتب بعدی جای گرفتند.

چنانکه در جدول (۸) ملاحظه می‌شود، از دیدگاه معلمان، مدیرانی که سابقه مدیریتی آن‌ها کمتر از ۵ سال است بیشتر از الگوی رهبری مدیریتی (میانگین ۴/۳۲۵ و انحراف استاندارد ۰/۵۹۸) پیروی می‌کنند. در مقایسه با آن، مدیرانی که سابقه مدیریتی آن‌ها بیش از ۵ سال است، گرایش بیشتری به استفاده از الگوی رهبری اخلاقی (میانگین ۴/۱۰۷ و انحراف استاندارد ۰/۶۴۱) نشان دادند.

جدول ۸. توصیف الگوهای رهبری مدیران مدارس با سابقه مدیریتی کمتر و بیشتر از ۵ سال  
Table 8. Description of leadership patterns of school principals with less than 5 years of management experience

الگوی رهبری Leadership Models	میانگین Mean		انحراف استاندارد Standard deviation		حداقل Minimum		حداکثر Maximum	
	کمتر از ۵ سال Less than 5 years	بیش از ۵ سال More than 5 years	کمتر از ۵ سال Less than 5 years	بیش از ۵ سال More than 5 years	کمتر از ۵ سال Less than 5 years	بیش از ۵ سال More than 5 years	کمتر از ۵ سال Less than 5 years	بیش از ۵ سال More than 5 years
آموزشی	3.87	3.615	0.489	0.71	2.11	1.41	5	4.62
توزیعی	3.010	3.471	0.624	0.461	1.19	1.41	4.61	4.72
تحولی	2.879	3.298	0.911	0.8	1.52	1.49	4.65	4.81
مدیریتی	4.325	3.989	0.598	0.429	2.64	2.09	5	4.74
اخلاقی	3.715	4.107	0.743	0.641	1.98	2.36	4.62	5

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، توصیف الگوهای رایج رهبری مدرسه در بزرگ‌ترین منطقه آموزشی ایران برحسب متغیرهای زمینه‌ای محیط بر آن می‌باشد. به‌طورکلی، نتایج این مطالعه در تائید برخی شواهد موجود حاکی از غلبه الگوهای رهبری مدیریتی و اخلاقی در بین مدیران مدارس مورد مطالعه می‌باشد. این نتیجه همسو با برخی شواهد موجود حاکی از غلبه این دو الگوی رهبری به عنوان الگوهای غالب در مدرسه می‌باشد (Zare et al., 2018; Hallinger et al., 2017; Hallinger)

Hosseingholizadeh, 2020). علاوه بر الگوی رهبری مدیریتی و اخلاقی حاکم بر فضای مدارس مورد مطالعه، نتایج به دست آمده بر ایفای نقش مدیران به عنوان یک «رهبر آموزشی» حکایت دارد. این مهم بر نقش مدیران در بهبود کیفیت آموزش و یادگیری و نظارت بر یادگیری و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دلالت دارد (Hallinger et al., 2017). بررسی مقایسه‌ای هر یک از این الگوها در زمینه‌های مختلف از جمله برحسب جنسیت نتایج نشان داد که از دیدگاه معلمان، مدیران زن اغلب الگوی رهبری مدیریتی را در اولویت قرار داده‌اند و از شیوه‌های نظارت مستقیم، نظم و قانون مداری بهره می‌گیرند. این درحالی است براساس مطالعات صورت گرفته در جوامع توسعه‌یافته، مدیران زن گرایش بیشتری به استفاده از الگوهای مشارکتی و دموکراتیک نشان می‌دهند (Bayir & Donmoz, 2020; Wickham, 2007) در مقایسه با آن، مدیران مرد گرایش بیشتری به الگوی رهبری اخلاقی دارند. با این توصیف که آن‌ها با بهره‌گیری از مؤلفه‌های اساسی الگوی رهبری اخلاقی نظیر انصاف و عدالت، هدایت اخلاقی و دغدغه‌مندی به راهبری مدرسه می‌پردازند. همچنین، نتایج پژوهش از غلبه رهبری اخلاقی در مدارس ابتدایی و الگوی رهبری مدیریتی در مدارس متوسطه است. این درحالی است که نتایج مطالعه (Abdoallah and Kasim, 2017) نشان داد در مدارس متوسطه انتظار از عملکردها از سطح بالایی برخوردار است لذا مدیران این مدارس بیشتر از الگوی رهبری آموزشی و تحولی بهره می‌گیرند. نتایج مطالعه سایر محققان (Hui & Singh, 2020; Lawrence, 2015) نیز حاکی از غلبه الگوی رهبری تحولی نزد مدیران مدارس متوسطه می‌باشد. چنانکه، (Farahani et al., 2019) ضمن معرفی الگوی رهبری آموزشی به‌عنوان الگوی متناسب با مقطع ابتدایی نشان دادند که مدیران در این مدارس برخلاف تناسب الگوی رهبری آموزشی، به دلیل نزدیکی، روابط صمیمانه و انعطاف‌پذیری بیشتر از الگوی رهبری اخلاقی و مدیریتی بهره می‌جویند.

از مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای رهبری مدرسه در این پژوهش می‌توان به بافت روستایی یا شهری مدارس اشاره نمود که براساس نتایج به‌دست‌آمده، الگوی رهبری مدیریتی هم در بافت روستایی و هم بافت شهری، الگوی رهبری غالب مدیران این مدارس به شمار می‌رود. چنانکه (Chin, 2007) ضمن تائید نتایج پژوهش بر بهره‌گیری مدیران مدارس روستایی از الگوی رهبری مدیریتی تأکید دارد؛ مدیران در این مدارس بیشتر زمان خود را به امور اداری اختصاص می‌دهند. این درحالی است که نتایج مطالعه (Parson et al., 2016) نشان داد مدیران مدارس روستایی به دلیل عدم نظارت بوروکراتیک مقامات بالادستی بیشتر از الگوهای رهبری اخلاقی و آموزشی بهره

می‌جویند در حالیکه در مدارس شهری الگوی رهبری تحولی از محبوبیت بیشتری نزد مدیران برخوردار است. همچنین در مطالعه دیگری (Preston and Barnes 2017) نشان داد مدیران مدارس روستایی عمدتاً با بهره‌گیری از الگوی رهبری تحولی به راهبری مدرسه می‌پردازند. تخصص مدیران از دیگر متغیرهای زمینه‌ای است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد مدیرانی که با تخصص به انتصاب در پست مدیریت مدرسه گمارده می‌شوند ضمن بهره‌گیری از الگوهای رهبری آموزشی، از الگوهای نوین رهبری متناسب با شرایط روز استفاده می‌کنند؛ چنانکه (Lattero et al. 2019) انتصاب مدیران متخصص را عامل استفاده آن‌ها از الگوهایی نظیر رهبری توزیعی برمی‌شمارند. تجربه مدیران یکی دیگر از متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر شکل‌گیری الگوی رهبری در مدرسه است. (Bani Issa and Al-Atari 2019) و Schulz and Bascardin (2018) اذعان دارند مدیران مدرسی که سابقه مدیریت آن‌ها کم است، الگوی رهبری غالب در مدارس آن‌ها الگوی رهبری آموزشی است درحالی‌که نتایج پژوهش حاکی از غلبه الگوی رهبری مدیریتی در مدرسی می‌باشد که مدیریت آن مدارس بر عهده مدیران کم‌تجربه است. همچنین برخلاف دیگر پژوهش‌ها که حاکی از غالب بودن الگوی رهبری تحولی در مدارس با مدیران باسابقه است (Oorschot, Moscardo & Vallejo, 2018; Procek, 2012) نتایج این پژوهش نشان داد الگوی غالب رهبری در مدارس مورد مطالعه با مدیران باسابقه الگوی رهبری اخلاقی است. بر مبنای نتایج پژوهش، با توجه به غلبه الگوی رهبری مدیریتی و کاهش محدودیتهای آن پیشنهاد می‌شود در برنامه درسی دانشگاهها و آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مدارس، الگوهای نوین رهبری مدرسه با تأکید بر الگوی رهبری آموزشی و رهبری تحولی معرفی و نهادینه‌سازی شود. چنانکه اشاره شد، بافت و زمینه مدرسه در بهره‌گیری مدیران از الگوهای مختلف رهبری نقش بسزایی دارد؛ لذا انتصاب مدیران بومی و یا آشنا به فرهنگ‌های هر منطقه می‌تواند باعث بهبود عملکرد مدیران در حوزه رهبری مدرسه شود.

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر نویسنده دوم، به‌عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را بر عهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به‌صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر کلیه همکاران و با همراهی نویسنده سوم، به‌عنوان استاد مشاور پایان‌نامه، انجام شد.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی: پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

تشکر و قدردانی: پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین‌وسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## References

- Abdullah, J. B., & Kassim, J. (2012). Promoting learning environment among the Islamic school principals in the state of Pahang, Malaysia. *Multicultural Education & Technology Journal*, 6(2), 100-105.
- Agasisti, T., Falzetti, P., & Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement: An empirical analysis of Italian middle schools. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 937-951.
- Bani Issa Iman., & Al-Atari, Aref. (2019). Styles of behavior of leaders as recognized by faculty members working in universities in northern Jordan and their link to some variables. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 10(27), 194-208.
- Bayir, Ö. Ö., & Dönmez, A. (2020). Being a Woman School Principal in Turkey= Türkiye'de Kadın Okul Müdürü Olmak. *Educational Administration: Theory & Practice*, 26(1), 163-201.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Bush, T. (2008). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Chin, J. (2007). Meta-analysis of transformational leadership effects on school outcome in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8, 166-177.
- Dehghani pour, F., Hosseingholizadeh, H., & Javidi Kalateh Jafarabadi, T. (2021). Identifying the conditions for the establishment of distributed leadership in the elementary schools in Mashhad, Iran. *Journal of School Administration*, 9(2), 490-516. [Persian]
- Erol, Y. C., & Turhan, M. (2018). The Relationship between Distributed Leadership and Family Involvement from Parents' Perspective. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 18(3), 525-540.
- Farahani, M., Babadi, A., & Khorshidi, A. (2020). Identifying the Educational Leadership Pattern of School Administrators (Case study: The First Elementary School in Tehran). *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 265-298. [Persian]
- Fransco, K. (2018). Educational leadership is different in the country; What support does the rural school principal need? *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 301-315.



- Gedik, S., & Bellibas, M. S. (2015). Examining Schools' Distributed Instructional Leadership Capacity: Comparison of Elementary and Secondary Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 101-110.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(1), 5-21.
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2017). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819.
- Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2020). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high-and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 595-616.
- Hanifi, F., & Karamali, A. (2014). Investigating the performance of final Secondary school principals in Tehran based on the authors Empowering managers. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 220-234. [Persian]
- Hui, L. S., & Singh, G. S. B. (2020). The Influence of Instructional Leadership on Learning Organisation at Secondary Performing Elementary Schools in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 69-76.
- Jamali, J. (2019). Comparison of management style of graduates of educational management with graduates of other fields in schools of West Azerbaijan. National Conference on Educational Psychology. [Persian]
- Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189-198.
- Lahtero, T. J., Ahtiainen, R. S., & Niina, L. Ä. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340-348.
- Lawrence, A. S. (2015). Leadership Style of High School Teachers. *Online Submission*, 4(5), 225-227.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). Linking leadership to student learning. John Wiley & Sons.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. *Journal of Educational Administration*. 52(3), 310-331.
- Mentese, S. (2021). School Principals' Levels of Administrative Competences Based on the Perceptions of Principals and Teachers. *European Educational Researcher*, 4(1), 4362.
- Murphy, J. (Ed.). (2005). Connecting teacher leadership and school improvement. Corwin Press.
- Nurdianti, L., & Nurdin, D. (2020, February). *Instructional leadership in improving the quality of elementary school education in Bandung*. In 3rd

- International Conference on Research of Educational Administration and Management, 348-351.
- Oorschot, J., Moscardo, G., & Blackman, A. (2021). Leadership style and psychological contract. *Australian Journal of Career Development*, 30(1), 43-54.
- Preston, J. P., & Barnes, K. E. (2017). Successful leadership in rural schools: cultivating collaboration. *The Rural Educator*, 38(1), 6-15.
- Procek, C. (2012). Leading for change: how leadership style impacts teachers' experience. Northeastern University.
- Schulze, R. & Boscardin, M. (2018). Leadership Perceptions of Principals with and without Special Education Backgrounds. *Mary Lynn Journal of School Leadership*, 28(1), 4-30.
- Şenol, H. (Ed.). (2020). Educational Leadership. BoD–Books on Demand.
- Studer, J. R. (2007). Erik Erikson's psychological stages applied to supervision. *Journal of Guidance and Counseling*, 21(3), 168-173.
- Suratman, S. (2021). Instructional Leadership Style at MAN 1 Samarinda. *Dinamika Ilmu: Jurnal Pendidikan*, 21(1), 165-176.
- Talebizadeh, S. M., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Analyzing the relationship between principals' learning-centered leadership and teacher professional learning: The mediation role of trust and knowledge sharing behavior. *Studies in Educational Evaluation*, 68, 100970. [Persian]
- Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 99(1), 1-14.
- Vallejo, C. (2018). Examining the Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction in South Texas. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Wickham, D. M. (2007). Female superintendents: perceived barriers and successful strategies used to attain the superintendency in California. (Unpublished doctoral thesis). University of the Pacific, California.
- Zare, S., Hosseingholizadeh, R., & Mahram, B. (2018). Identifying the dominant educational leadership model and describing its features in the Secondary schools in Birjand. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12 (1), 339-368. [persian]

