



وضعیت سنجی رهبری تحول گرا در مدارس لازمه بقا در محیط تحول خواه (مطالعه ای در مدارس ابتدایی)

جمال عبدالملکی*^۱، فائزه اسدی^۲

- ۱- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران و آموزگار ابتدایی استان کردستان، ایران. Abdolmaleki1984@gmail.com
- ۲- دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، ایران. Asadif906@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارزیابی وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی شهر قروه برابر ۳۲۴ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۶ نفر برآورد گردید و جهت انتخاب آنان از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی استفاده شد. روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات پیمایشی مقطعی بود. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بیست گویه ای رهبری تحول گرا باس آلیو (۱۹۹۷) در قالب چهار مؤلفه بود. جهت بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش از روش آلفای کرانباخ و جهت تعیین روایی پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بوسیله نرم افزارهای SPSS.25 و LISREL10.20 استفاده شد. نتایج نشان داد که: وضعیت رهبری تحول گرا و ابعاد انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی آن در مدارس ابتدایی در سطح مطلوب هستند. همچنین ابعاد نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی به عنوان ابعاد دیگر رهبری تحول گرا دارای وضعیت متوسط در مدارس ابتدایی بودند. در نهایت هفت پیشنهاد به مسئولین آموزش و پرورش جهت بهبود وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا، ابعاد، وضعیت، مدارس ابتدایی

دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



۱- مقدمه

نیروی انسانی امری بسیار مهم در سازمان ها است؛ زیرا موفقیت و اثربخشی یک سازمان به شدت به کیفیت منابع انسانی تحت مالکیت آن سازمان بستگی دارد (اچم دی^۱، ۲۰۲۰؛ باسری^۲، ۲۰۲۰). لذا سازمان ها دیگر نباید به منابع انسانی به عنوان یک بار، بلکه به عنوان یک دارایی ارزشمند سازمانی نگاه کنند (پوروانتو و همکاران^۳، ۲۰۲۱). نظام آموزش و پرورش در جوامع معاصر گسترش زیادی پیدا کرده است، پی آمد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به سازمان عظیمی است که با تعداد قابل ملاحظه‌ای از دانش آموزان سر و کار دارد و کارکنان فراوانی را به خدمت می‌گیرد، وظایف متنوعی را به انجام می‌رساند، و ... اینکه نتایج دامنه داری را به بار می‌آورد (کورلند، پرتز و هرترز^۴، ۲۰۱۰). ثمربخشی فعالیت‌های متنوع مدارس بدون شک مستلزم هدایت و راهبری مدیران لایقی است که از اندیشه جامع، عمیق و قابل انعطاف برخوردارند (مولین^۵، ۲۰۰۷). آموزش و پرورش به عنوان زیر بنای تمامی فعالیتها و امور اصلی جامعه و ضامن بقا و توسعه آن می باشد. بدین جهت، مدیریت و رهبری این سازمان به عنوان عامل پیش برنده، هدایت کننده و هماهنگ کننده، از اهمیت خاصی برخوردار است (خان و اسماعیل^۶، ۲۰۱۷). با نگاهی اجمالی به سیر تاریخی مطالعات رهبری درمی یابیم که اکثر نظریه پردازان معروف در عرصه علم رفتار تلاش نموده اند تا با بهره گیری از مفاهیم فلسفی رهبری حال حاضر، یک مدل رهبری اثربخش سازمانی از تئوری ابرمرد^۷ پیشین ارائه و آن را در سطح وسیع تری بسط دهند. در این راستا تئورسین های امروزی سعی می کنند، رهبری تحول گرا^۸ را که در حقیقت شکل توسعه و تکامل یافته نظریه ابرمرد یا انسان بزرگ است، به عنوان یک سبک رهبری مؤثر و اثرگذار مطرح و معرفی نمایند (کیم و پارک^۹، ۲۰۲۰).

نظریه رهبری تحول گرا از زمان پیدایش خود در بیش از ۴۰ سال پیش توجه علمی قابل توجهی را به خود جلب کرده است و همچنان یکی از فعال ترین پارادایم های رهبری مورد تحقیق است (نورتوس^{۱۰}، ۲۰۱۶، دینه و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۴، دی و آنتونکیز^{۱۲}، ۲۰۱۲). این تصور که رهبران پیروان را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که منجر به عملکرد سازمانی بیشتر شود، یک پایه مفهومی قانع کننده برای تحقیق و عمل فراهم می‌کند. صدها مطالعه تجربی از پیوندهای بین رهبران تحول گرا و نتایج فردی، گروهی و سازمانی پشتیبانی می‌کنند و انکار اهمیت این سازه را دشوار می‌کند (سینج چکویو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۰) لذا محققان به سرمایه گذاری تلاش ها برای کشف مرزهای جدید این الگوی رهبری ادامه می‌دهند (روسن و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹؛ جیانگ و چن^{۱۵}، ۲۰۱۸؛ جین و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۶). رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم می‌سازند (میگویل، کاباله، ژافا و هیگنز^{۱۷}، ۲۰۱۷). سبکی که در آن رهبر تمام توان خود را به

- 1 . Achmadi
- 2 . Basri
- 3 . Purwanto et al
- 4 . Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz
- 5 . Moullian
- 6 . Khan & Ismail
- 7 . Superman theory
- 8 . Transformational leadership
- 9 . Kim & Park
- 10 . Northouse
- 11 . Dinh et al
- 12 . Day & Antonakis
- 13 . Siangchokyoo ET AL
- 14 . Rosen et al
- 15 . Jiang & Chen
- 16 . Jin et al
- 17 . Miguel, Caballé, Xhafa & Higgins



کار می‌گیرد تا از طریق ایجاد انگیزش و پرورش روحیه متعهدانه به اهداف و آرمانهای سازمان، ایجاد بینش و بصیرت تعالی جویانه و سوق دادن پیروان به سوی مأموریت غایی و رسالت نهائی سازمان از طریق توانمند سازی کارکنان، آنان را به طور مستمر به تعقیب و پی جویی اثربخشی سازمان تشویق و جو سازمانی را تلطیف نمایند (باس^۱، ۱۹۹۷). در واقع رهبران تحول گرا تصویری از یک چشم انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می‌دهند، قابلیت‌های رهبران تحول گرا برای اجرای فرایند مناسب تحول گرای به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند (وارنو و اسبری، پارونتو، نوگرو، فیکری، فوئوچی و دوی^۲، ۲۰۲۰).

ایفای مسئولیت‌های مدیر مدرسه، مستلزم تعاملات مناسب در مدرسه به مثابه یک سازمان فرهنگی می‌باشد و می‌بایست رفتار مدیر با معلمان، کارکنان و دانش آموزان و اولیاء مدرسه (خانواده‌ها و اداره آموزش و پرورش) در چارچوب رفتار قابل قبول در یک سازمان فرهنگی باشد و مدرسه با کارخانه، اداره، مزرعه، پادگان و یا یک محیط بی‌سازمان و ساختار اشتباه گرفته نشود (علاقه بند، ۱۳۹۸). برای رفع مشکلات یاد شده، اگر چه تمرکز بر مدیریت برنامه‌های تدوین شده و اجرای مؤثر آن‌ها حساس و حیاتی است، اما مهم‌تر از آن، چگونگی رهبری نظام آموزش در همسو سازی هدف‌ها و برنامه‌ها با استراتژی‌ها است (قادری شیخی آبادی و قنبری، ۱۴۰۰). لذا مدیران مدارس می‌توانند با بهره‌گیری از رهبری تحول گرا، مدارس خود را به سوی مدرسه تحول گرا حرکت داده و زمینه ساز تحولات اساسی و مفید در مدرسه و امور آن شوند (اندرسون^۳، ۲۰۱۷)؛ زیرا تئوری تحول گرا به طور گسترده در سیستم رهبری مدارس استفاده شده است چون سبک رهبری تحول گرا بر توسعه و موفقیت یک مدرسه تأثیر می‌گذارد (تنگی، منصور و هاشیم^۴، ۲۰۱۷).

در واقع رهبری تحول گرا یکی از محوری‌ترین و تاثیرگذارترین مدل‌های رهبری در حوزه مدیریت آموزش و پرورش است (بوش^۵، ۲۰۱۴). رواج نظریه رهبری تحول گرا در رهبری آموزشی را نمی‌توان جدا از محیط سیاست آموزشی فعلی و تغییر گرا که بر بازسازی و تحول برای برآورده کردن الزامات مدرسه در قرن بیست و یکم تأکید دارد، درک کرد (هلینگر^۶، ۱۹۹۲؛ لیثوود^۷، ۱۹۹۴). امروزه انتظار می‌رود مدارس به طور مستمر ارتقا یابند و رهبران نقش مهمی در تحول آن دارند (برکویچ^۸، ۲۰۱۶). لذا در پژوهش حاضر قصد بررسی وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس را داریم. مسئله ما این است که وضعیت رهبری تحول گرا و مولفه‌های آن در مدارس چگونه است؟ و اینکه کدام مولفه بیشترین کاربست و کدام مولفه کمترین کاربست را در مدارس دارند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیدگاه‌های بسیاری از نظریه پردازان حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (گومسلوگ و ایلسو^۹، ۲۰۰۹). جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیازه‌های افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود (زاگورسک، ولادو و میها^{۱۰}، ۲۰۰۹). یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول

- 1 . Bass
- 2 . Waruwu, Asbari, Purwanto, Nugroho, Fikri, Fauji & Dewi
- 3 . Anderson
- 4 . Tengi, Mansor & Hashim
- 5 . Bush
- 6 . Hallinger
- 7 . Leithwood
- 8 . Berkovich
- 9 . Gumusluoglu & Ilsev
- 10 . Zagoršek, Vlado & Miha



گرا- مبادله ای^۱ طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس، آوولیو و جانگ (۱۹۹۵) می‌باشد. جیمز مک گریگور برنز^۲ (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مبادله ای و تحول گرا را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دولویز و هیگز^۳، ۲۰۰۵).

برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول گرا و مبادله ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می‌شوند. رهبران مبادله ای نیازهای فعلی زیردستان را نشان رفته و توجه زیادی به تهاوت دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و دادو ستد های دو طرفه (گاردنر و استوگ^۴، ۲۰۰۲).

سبک رهبری تحول گرا برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است؛ به طور کلی تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول گرا را بدین صورت بیان کرده اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (لاندروم^۵، ۲۰۰۰).

بر اساس نظریه رهبری تحول گرا، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول گرا آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (بونکه و همکاران^۶، ۲۰۰۳).

همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول گرا را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله ای و تحول گرا را تجویز می‌کرد. بس و همکاران در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول گرا و رهبری مبادله ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری^۷» به صورت عملیاتی درآوردند (هیگز^۸، ۲۰۰۳).

بس و همکاران (۱۹۹۵)، رهبر تحول گرا را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند؛ در واقع سبکی که در آن رهبر تمام توان خود را به کار می‌گیرد تا از طریق ایجاد انگیزش و پرورش روحیه متعهدانه به اهداف و آرمان های سازمان، ایجاد بینش و بصیرت تعالی جویانه و سوق دادن پیروان به سوی مأموریت غایی و رسالت نهائی سازمان از طریق توانمند سازی کارکنان، آنان را به طور مستمر به تعقیب و پی جوئی اثربخشی سازمان تشویق و جو سازمانی را تلطیف نمایند (باس، ۱۹۹۷).

رهبر مبادله ای از نظر بس کسی است که رابطه داد و ستد رهبر-پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنها در برآورده کردن انتظارات پایه ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زیردستان اطمینان می‌دهد و به آنها اجازه رسیدن به هدف ها را می‌دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله ای^۹ یا عدم مداخله گر^{۱۰} خوانده می‌شود که سبکی "بی مبالا" در رهبری است که رابطه ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران

1. Transactional
2. Burns, J. M.
3. Dulewicz & Higgs
4. Gardner & Stough
5. Landrum
6. Boenke.k, Distefano. & Distefano
7. Multifactor Leadership Questionnaire
8. Higgs
9. Non Transactional
10. Laissez Faire



هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (گاردنر و استوگ، ۲۰۰۲). رهبری تحول‌گرا برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی^۱ (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام بخش^۲: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

ترغیب ذهنی^۳: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی^۴: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور^۵، ۲۰۰۴).

بطور خلاصه رهبری تحول‌گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا چشم اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می‌کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می‌سازد.

پوروانتو و همکاران^۶ (۲۰۲۱) به بررسی اثر رهبری تحول‌گرا، تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی در نمونه‌ای از ۲۲۰ نفر از مدیران شرکت‌های مدیریت زنجیره تامین پرداختند. نتایج تحلیل و آزمون نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری، رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این مطالعه ثابت شده است که رهبری تحول‌گرا، تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی در مدیریت زنجیره تامین اجرا شده شرکت تأثیر می‌گذارد. اسلام و همکاران^۷ (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با پیوند دادن نظریه پیوند اجتماعی و نظریه قرارداد روانشناختی، تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانی کارکنان را بررسی کردند و نقش واسطه‌ای اعتماد در رهبری را بین رهبری تحول‌گرا و رفتار قهرمانانه در زمینه تغییر سازمانی آزمایش کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌گرا به طور قابل توجهی بر اعتماد کارکنان به رهبری و رفتار قهرمانانه در طول تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، این مطالعه تأثیر واسطه‌ای اعتماد به رهبری را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی را تایید کرد. خان و همکاران^۸ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نتایج کاری کارکنان که شامل عملکرد کاری و فرسودگی کاری و رفتار کاری آنها از جمله طفره رفتن اجتماعی و بررسی تأثیر انگیزش درونی به عنوان میانجی بین رهبری تحول‌گرا و سایر متغیرهای مورد مطالعه قرار پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا با انگیزش درونی میانجی رابطه مثبت و

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individual Consideration
- 5 . Spector
- 6 . Purwanto et al
- 7 . Islam etv al
- 8 . Khan et al



معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که عملکرد کاری با رهبری تحول گرا رابطه مثبت و معنادار دارد. با این حال، رابطه غیرمستقیم و ناچیز رهبری تحول گرا با فرسودگی شغلی و طفره رفتن اجتماعی وجود دارد. فائویل و سوب (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر کارکنان در طول تغییر سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مشارکت کاری و ظرفیت به عنوان واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار کارکنان در طول تغییر عمل می‌کنند، بنابراین دو مکانیسم انگیزشی شناسایی می‌شوند که فرآیند رهبری را روشن می‌کنند. رهبری تحول گرا باعث افزایش مشارکت کاری و ادراک کارکنان از پیامدهای جذاب تغییر می‌شود و متعاقباً رفتار کارکنان در حمایت از تغییر را برانگیخته می‌کند. با انجام این کار، این مطالعه تحقیق در مورد نقش رهبری تحول گرا در طول تغییرات سازمانی را گسترش می‌دهد و به حساسیت مدیران در مورد اینکه چگونه می‌توانند بر کارکنان در جریان تغییرات سازمانی تأثیر مثبت بگذارند، کمک می‌کند. آندریانی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر رهبری تحول گرا و انگیزه کاری بر عملکرد معلمان پرداختند. نتایج نشان داد که (۱) رهبری تحول گرا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلمان دارد. (۲) انگیزه کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلمان دارد. و (۳) رهبری تحول گرا و انگیزه کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلمان در پالمبانگ دارد. آرنولد^۳ (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان رهبری تحول گرا و بهزیستی روانشناختی کارکنان: بررسی و دستورالعمل‌هایی برای تحقیقات آینده، بر پاسخ به ۲ سوال تحقیق تمرکز دارد: (الف) آیا رهبری تحول گرا رفاه کارکنان را پیش بینی می‌کند؟ (ب) اگر چنین است، چگونه و چه زمانی این پیش بینی رخ می‌دهد؟ یک جستجوی کامپیوتری سیستماتیک و بررسی مقالات تجربی منتشر شده بین ژانویه ۱۹۸۰ و دسامبر ۲۰۱۵ انجام شد. چهل مقاله یافت شد که معیارهای گزارش نتایج تجربی را دارا بودند، به زبان انگلیسی منتشر شدند و بر پاسخگویی به سؤالات تحقیق فوق تمرکز داشتند. بر اساس این مقالات به نظر می‌رسد که، به طور کلی، رهبری تحول گرا به طور مثبت معیارهای مثبت بهزیستی را پیش بینی می‌کند، و به طور منفی معیارهای منفی بهزیستی (به عنوان مثال، بد بودن) را پیش بینی می‌کند. با این حال، یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که این همیشه یک رابطه ساده نیست. علاوه بر این، چندین متغیر میانجی ایجاد شده است، که نشان می‌دهد در بسیاری از موارد تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول گرا بر رفاه کارکنان وجود دارد. اگرچه برخی از شرایط مرزی مورد بررسی قرار گرفته است، تحقیقات بیشتری در مورد تعدیل کنندگان مورد نیاز است. این بررسی اهمیت حرکت رو به جلو در این زمینه را با طرح‌های تحقیقاتی قوی‌تر برای تعیین علیت، مشخص کردن متغیر نتیجه مورد علاقه، بررسی ابعاد رهبری تحول آفرین به طور جداگانه، و آزمایش روابط پیچیده‌تر نشان داد. بر کوویچ^۴ (۲۰۱۶) در مطالعه خود با عنوان رهبران مدرسه و نظریه رهبری تحول گرا: زمان جدایی؟ بیان می‌کند که پس از دهه‌ها که در آن نظریه رهبری تحول آفرین به عنوان پارادایم غالب در پژوهش‌های رهبری غلبه کرده است، منتقدان نگرانی‌های جدی را در مورد ابطال‌پذیری آن مطرح کرده‌اند و پیشنهاد می‌کنند که نظریه رهبری تحول آفرین باید کنار گذاشته شود. اگرچه رهبری تحول گرا کلید مفهوم سازی رهبری مدرسه ایده آل است، اما این گفتمان به حوزه آموزش راه پیدا نکرد. لذا وی مروری بر نقد ابطال‌پذیری نظریه رهبری تحول گرا با بحث در مورد سودمندی و تناسب این نظریه ترکیب می‌کند. و در نهایت نویسنده به جامعه مدیریت آموزشی پیشنهاد می‌کند که رهبری تحول آفرین را رها نکنند، بلکه کاستی‌های آن را برطرف کنند و به چالش‌های آینده نگاه کنند؛ زیرا جامعه به وعده‌هایی که این نظریه برای این حوزه می‌دهد فکر می‌کند. سستین و کینیک^۵ (۲۰۱۵) به بررسی رفتار رهبری آکادمیک از منظر رهبری تحول گرا می‌پردازد. ابتدا، این مقاله رهبری تحول آفرین را به عنوان یک مفهوم با جزئیات با چهار مؤلفه آن بررسی می‌کند: نفوذ ایده آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظه فردی. دوم، جزئیات روش شناختی و نتایج مطالعه به صراحت مورد بحث قرار می‌گیرد. پرسشنامه رهبری چند عاملی برای اندازه گیری مؤلفه‌های مختلف رهبری تحول گرا به عنوان ابزار تحقیق استفاده می‌شود. کل رشته مورد نظر شامل ۱۰۰ شرکت کننده شامل دستیاران پژوهشی، مدرسان، دانشیاران و اساتید کامل دانشگاه‌های دولتی مختلف در ترکیه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده توسط

1. Faupel, S., & Süß,
2. Andriani et al
3. Arnold
4. Berkovich
5. Cetin, M. O., & Kinik



ابزار تحقیق از SPSS 15.0 (بسته آماری علوم اجتماعی) استفاده شده است. برای تعیین اینکه آیا بین ادراک دانشگاہیان از رهبری تحول گرا با ابعاد چهارگانه آن بر حسب متغیرهای جنسیت، سن، تصدی و تحصیلات تفاوت وجود دارد یا خیر، از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود. در مورد نتایج پژوهش، سطح مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای برای سنجش رفتار مدیران از منظر رهبری تحول آفرین شامل هر چهار بعد «یک بار» است. از بین متغیرهای مستقل، فقط متغیر تحصیلات به صورت عامل مهمی که بر ادراک دانشگاہیان از رهبری تحول گرا تأثیر می گذارد مشخص شده است. به عبارت دیگر، سطح نگرش رهبری تحول گرا برای افرادی که دارای مدرک لیسانس هستند بالاتر از سایرین است، در حالی که سطوح برای افرادی که دارای مدرک لیسانس هستند مشابه نشان داده می شود. سطح ادراک فارغ التحصیلان دکتری از رهبری تحول گرا بالاتر از فارغ التحصیلان کارشناسی و کارشناسی ارشد است. در ابعاد فکری تحریک و توجه فردی، بین فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد و دکتری تفاوتی وجود نداشت.

سوالات پژوهش:

- (۱) وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی شهرستان قروه چگونه است؟
- (۲) وضعیت ابعاد رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی شهرستان قروه چگونه است؟

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره مطالعات کمی بود؛ لذا از آنجا که هدف تعیین وضعیت اهمال کاری تحصیلی دانش آموزان با توجه به بررسی نظرات معلمان و استفاده از پرسشنامه بود روش پژوهش پیمایشی بود و از آنجا که در یک بازه زمانی مشخص این نظر سنجی صورت گرفته است از نوع مطالعات پیمایشی مقطعی است. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی شهر قروه می باشد که در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ مشغول به تدریس هستند. حجم جامعه آماری بر اساس آمار بدست آمده از معاونت آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش شهرستان قروه برابر ۳۲۴ نفر بود. پس از مشخص شدن تعداد اعضای جامعه، حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان از بین افراد جامعه به تعداد ۱۷۶ نفر برآورد گردید. از روش تصادفی ساده برای نمونه گیری استفاده شد. بنابراین برای جبران ریزش های احتمالی، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه تهیه و در بین معلمان توزیع گردید، در نهایت تعداد ۱۷۶ مورد از پرسشنامه هایی که بصورت صحیح پر شده بود، به منظور تجزیه و تحلیل استفاده گردید.

جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه بیست سؤالی رهبری تحول گرا باس و آلیو (۱۹۹۷) شامل چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی در طیف لیکرت پنج درجه‌ای: خیلی کم (۱)، کم (۲)، (متوسط ۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) استفاده شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش از روش آلفای کرونباخ و جهت تعیین روایی پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بوسیله نرم افزارهای SPSS.25 و LISREL10.20 استفاده شد. لذا مقادیر آلفای کرونباخ کل پرسشنامه (۰/۹۳) و ابعاد آن شامل نفوذ آرمانی (۰/۹۱)، انگیزش الهام بخش (۰/۹۱)، ترغیب ذهنی (۰/۹۰) و ملاحظات فردی (۰/۸۸) گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه فضیلت سازمانی کامرون و همکاران (۲۰۰۴) بود. همچنین با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم می توان گفت: شاخص های برازش پرسشنامه عبارتند از: نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۶) که کمتر از مقدار بحرانی (۲)، RMSEA (0.047) کمتر از مقدار بحرانی (۰/۰۸)، CFI (0.98)، GFI (0.94) و AGFI (0.92) که بالاتر از مقدار (۰/۹۰) هستند لذا می توان گفت: پرسشنامه رهبری تحول گرا باس و آلیو (۱۹۹۷) دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است. مقادیر بارعاملی گویه های مرتبه اول و دوم در دامنه (۰/۷۶ تا ۰/۸۳) با مقادیر تی بزرگتر از ۱/۹۶ + -۱/۹۶- که بیانگر معنادار بودن بار های عاملی مرتبه اول و دوم هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در بررسی سوالات پژوهش (وضعیت سنجی) از تکنیک های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار و آزمون تی تک نمونه ای بوسیله نرم افزار SPSS.25 استفاده شد.



۴- یافته های پژوهش

سوال اول پژوهش:

وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی شهرستان قروه چگونه است؟

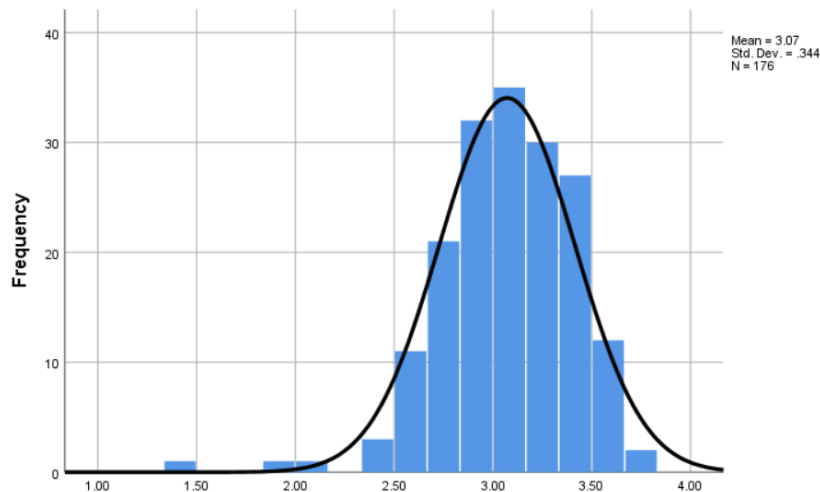
جدول ۱: بررسی توصیفی وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی

متغیر	فرآوانی	میانگین	انحراف خطای استاندارد
رهبری تحول گرا	۱۷۶	۳/۰۷	۰/۳۴۳
			میانگین ۰/۰۲۵

جدول ۲: آزمون تی تک نمونه جهت مقایسه وضعیت رهبری تحول گرا مدارس ابتدایی با استاندارد (۳)

متغیر	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین ها	وضعیت
رهبری تحول گرا	۲/۷۵۴	۱۷۵	۰/۰۰۷	+۰/۰۷	مطلوب

میانگین و انحراف استاندارد رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی به ترتیب برابر با (۳/۰۷ و ۰/۳۴۳) گزارش شد؛ لذا مقدار تی رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی برابر با (۲/۷۵۴) بود که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار و بیانگر تفاوت با وضعیت متوسط (۳) است، لذا با عنایت به تفاوت میانگین رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی با وضعیت متوسط (۳)، می توان گفت: وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی در سطح مطلوب است.



نمودار ۱: بررسی توصیفی وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی

دوین کتفرس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ



سوال دوم پڑوہش:

وضعیت ابعاد رھبری تحول گرا مدارس ابتدایی شھرستان قروه چگونه است؟

جدول ۳: بررسی توصیفی وضعیت ابعاد رھبری تحول گرا در مدارس ابتدایی

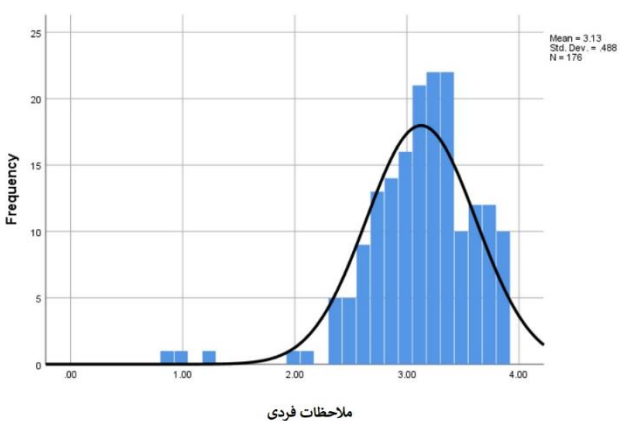
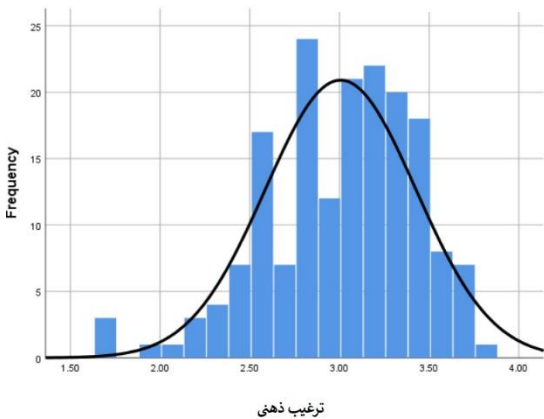
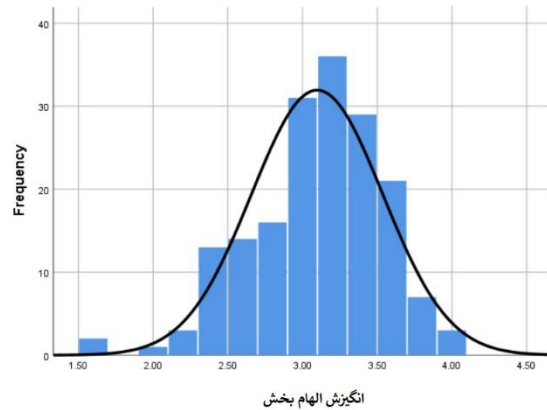
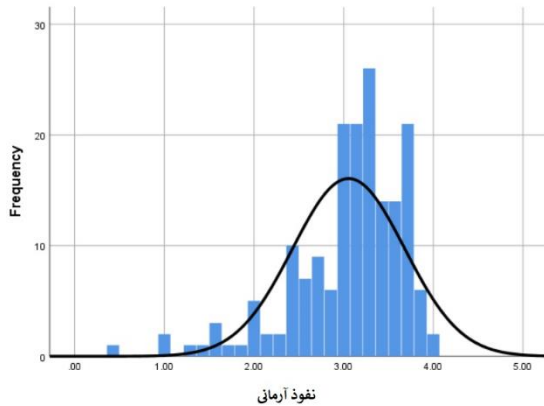
خطای استاندارد	انحراف	میانگین	فرآوانی	ابعاد
میانگین	استاندارد			
۰/۰۴۷	۰/۶۲۴	۳/۰۵۵	۱۷۶	نفوذ آرمانی
۰/۰۳۳	۰/۴۳۹	۳/۰۹۷	۱۷۶	انگیزش الھام بخش
۰/۰۳۱	۰/۴۱۹	۳/۰۰۶	۱۷۶	ترغیب ذھنی
۰/۰۳۶	۰/۴۸۸	۳/۱۲۶	۱۷۶	ملاحظات فردی

میانگین و انحراف استاندارد ابعاد رھبری تحول گرا در مدارس ابتدایی به ترتیب عبارتند از: نفوذ آرمانی (۳/۰۵۵ و ۰/۶۲۴)؛ انگیزش الھام بخش (۳/۰۹۷ و ۰/۴۳۹)؛ ترغیب ذھنی (۳/۰۰۶ و ۰/۴۱۹) و ملاحظات فردی (۳/۱۲۶ و ۰/۴۸۸).

جدول ۴: آزمون تی تک نمونه جهت مقایسه وضعیت ابعاد رھبری تحول گرا در مدارس با استاندارد (۳)

وضعیت	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	ابعاد
متوسط	+۰/۰۵۵	۰/۲۴۳	۱۷۵	۱/۱۷۲	نفوذ آرمانی
مطلوب	-۰/۰۹۷	۰/۰۰۴	۱۷۵	۲/۹۴۸	انگیزش الھام بخش
متوسط	+۰/۰۰۶	۰/۸۴۸	۱۷۵	۰/۱۹۲	ترغیب ذھنی
مطلوب	-۰/۱۲۶	۰/۰۰۱	۱۷۵	۳/۴۳۳	ملاحظات فردی

مقادیر تی برای ابعاد انگیزش الھام بخش (۲/۹۴۸) و ملاحظات فردی (۳/۴۳۳) گزارش شدند کہ این مقادیر در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار و بیانگر تفاوت با وضعیت متوسط (۳) است، لذا با عنایت به تفاوت میانگین های ابعاد انگیزش الھام بخش (۳/۰۹۷) و ملاحظات فردی (۳/۱۲۶) با وضعیت متوسط (۳) می توان گفت: ابعاد انگیزش الھام بخش و ملاحظات فردی به عنوان ابعاد رھبری تحول گرا دارای وضعیت مطلوب در مدارس ابتدایی هستند. مقادیر تی برای ابعاد نفوذ آرمانی (۱/۱۷۲) و ترغیب ذھنی (۰/۱۹۲) گزارش شدند کہ این مقادیر در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار نیستند و بیانگر عدم تفاوت معنادار با وضعیت متوسط (۳) است، لذا با عنایت به تفاوت میانگین های ابعاد نفوذ آرمانی (۳/۰۵۵) و ترغیب ذھنی (۳/۰۰۶) با وضعیت متوسط (۳) می توان گفت: ابعاد نفوذ آرمانی و ترغیب ذھنی به عنوان ابعاد رھبری تحول گرا دارای وضعیت متوسط در مدارس ابتدایی هستند. در نهایت می توان گفت وضعیت کاربست ابعاد رھبری تحول گرا در مدارس به ترتیب عبارتند از: ملاحظات فردی (۳/۱۲۶)، انگیزش الھام بخش (۳/۰۹۷)، نفوذ آرمانی (۳/۰۵۵) و ترغیب ذھنی (۰/۱۹۲).



نمودار ۲: بررسی توصیفی وضعیت ابعاد رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی

۵- نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر ارزیابی وضعیت رهبری تحول گرا در مدارس ابتدایی بود. نتایج نشان داد که: وضعیت رهبری تحول گرا و ابعاد انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی آن در مدارس ابتدایی در سطح مطلوب هستند. همچنین ابعاد نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی به عنوان ابعاد دیگر رهبری تحول گرا دارای وضعیت متوسط در مدارس ابتدایی بودند. در بحث بیشتر در باب اهمیت رهبری تحول گرا در حرکت به سوی تحول می توان گفت: محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول گرا تصویری از یک چشم‌انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می‌دهند. قابلیت‌های رهبری تحول گرا برای اجرای فرایند مناسب تحول گرایی به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد. سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندی که با ژرف نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند. رهبران تحول گرا عموماً پرنرژی، علاقه‌مند و مشتاق هستند. این رهبران نه تنها در فرایندهای کار درگیر می‌شوند، بلکه تمرکزشان روی این است که به دیگر افراد سازمان کمک کنند تا آنها نیز در کارهایشان موفق باشند. بنابراین مدیران مدارس به عنوان یک رهبر تحول گرا، باید توجه خود را روی کارکنان متمرکز نمایند و با تمام توان به آنها کمک کنند که به رویاها و اهدافشان دست پیدا کنند؛ زیرا رهبران تحول گرا مدیران مدارس به چند دلیل موثر هستند: آنها قادرند هم کارکنان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای آنان را تغییر دهند. رهبران تحول گرا تصویری از چشم‌انداز آینده مدرسه را به کارکنان خود ارائه می‌کنند. رهبری تحول گرا فرایندی است که در آن رهبران و کارمندان یکدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق می‌رسانند. هر رهبر



دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه

تحول آفرین شایسته‌ای موارد زیر را انجام می‌دهد: (۱) تشویق می‌کند و پاداش می‌دهد؛ (۲) اهداف مشخصی را تعیین می‌کند؛ (۳) از افراد تیم شناخت دارد و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند؛ (۴) انصاف و صداقت را رعایت می‌کند؛ (۵) احساسات مثبتی را به دیگران القا می‌کند؛ (۶) به افراد انگیزه می‌دهد تا برای رسیدن به هدف تلاش کنند. در واقع رهبران تحول گرا یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد

از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم‌انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم‌انداز هم هستند. رهبران تحول گرا، کارکنان مدرسه را برای انجام کار بیش از حد انتظار بر می‌انگیزانند. براساس نظر پاوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول گرا نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول گرای لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول گرا که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول گرا برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی. بعضی از رهبران استثنایی مدارس در گذشته، ممکن است یک یا چند مورد از این قابلیت‌ها را داشته‌اند اما به هر حال رهبران جدید مدارس جهت نیل به مدرسه تحول گرا، به این قابلیت‌ها و توانایی‌ها، به عنوان بخشی از وظایف شغلی برای موفقیت نیاز دارند. مدارس جهت موفقیت در دنیای متغیر و پویایی که آن‌ها را احاطه کرده است بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول گرا ایجاد نمایند. لذا از مقایسه فعالیت‌های رهبران تحول گرا و سنتی درمی‌یابیم با وجود تغییر و تحولات محیطی که بر مدارس تاثیر گذارند، نیاز به رهبران تحول گرا است تا شاهد افزایش عملکرد در مدارس باشیم. رهبری تحول گرا در مدارس می‌کوشد تا با ایجاد فرصت‌های خوب جهت بهبود عملکرد مدارس‌های امروزی که قادر به توقف روند سرعت تغییرات نیستند در جهت پیش‌بینی تغییرات محیطی عمل کند. لذا مدارس برای حرکت به سوی مدرسه تحول گرا، نیازمند رهبرانی هستند تا انگیزه تحول را ایجاد و با سرمایه‌گذاری مداوم در توسعه کارکنان، چشم‌اندازی مطلوب پیش روی افراد در جهت رسیدن به آرمان‌های مطلوب ترسیم نمایند.

در نهایت اینکه جهت تقویت و توسعه رهبری تحول گرا باید اقدامات زیر در مدرسه اجرا گردد: (۱) بیان چشم‌انداز مدارس، تزریق ارزش‌ها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی در کارکنان مدارس. (۲) پرورش هنرمندی اجتماعی، بینش و بصیرت معنوی؛ نوآوری فرهنگی و آموزشی در مدیران و کارکنان مدارس. (۳) پرورش نفوذ آرمانی در مدیران طوری که حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان معلمان و کارکنان خود ایجاد کند و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های آموزش تأکید نماید. (۴) پرورش انگیزش الهام بخش مدیران از طریق مشارکت دادن معلمان در ترسیم چشم‌انداز آینده طوری که تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه نماید. (۵) پرورش ترغیب ذهنی مدیران طوری که معلمان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد. (۶) پرورش ملاحظات فردی مدیران طوری که توجه کافی به مراتب نیاز معلمان به منظور دستیابی به رشد بیشتر را مبذول داشته باشند و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نوزد. براین اساس، مدیر تکالیفی را بر عهده معلمان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد. (۷) تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل‌های بالقوه آنها در امور مدارس.



۶- منابع و مأخذ

علاقه بند، علی (۱۳۹۸). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان
 قادری شیخی آبادی، مریم؛ قنبری، سیروس. (۱۴۰۰). رابطه رهبری تحول‌گرا با خلاقیت با میانجی‌گری یادگیری سازمانی. انجمن جامعه‌شناسی
 آموزش و پرورش، ۱۴(۱): ۲۵-۱۵.

References:

- Achmadi, H., Antonio, F., Pramono, R., Bernarto, I. & Purwanto, A. (2020) Identification of The Positive and Negative Emotions that Appeared among High School Students When Selecting University at Jakarta and Surrounding Area. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 759-766.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teacher's performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381.
- Basri, Wibowo, T. S., Abdillah, A, Kharis, .A. Jaenudin, Purwanto, (2020) Democratic, Authocratic, Bureaucratic and Charismatic Leadership Style: Which Influence School Teachers Performance in Education 4.0 Era? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 277-286.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-142.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622.
- Boenke.k, B. N, Distefano.j.j & Distefano.A.C. (2003). Transformational leadership, *Leadership and Organizational journal*, 1(24), 5-6.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2014). Instructional and transformational leadership: Alternative and complementary models? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 443-444.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context, *journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- 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.
- Gumusluoglu, L; & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 1-18.



- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 271- 284.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847.
- Jin, S., Seo, M.-G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64–84.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 1-13.
- Khan, S. A., & Ismail, W. K. W. (2017). To evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9).1-7.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & organization development journal*, .41 (6), 761-775.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 150- 156.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Miguel, J., Caballé, S., Xhafa F. & Higgins, S. (2017). Learning Organizations and Competitive Intelligence. *Managing Academic Libraries*, 65-70.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th Ed.)*. Thousand Oaks,
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S.-H. (2019). boxed in by your inbox: Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 19–33.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Spector, P. (2004). *Industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons, Inc.
- Tengi, M. L., Mansor, M., & Hashim, Z. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792-799.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesia Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 144-165.



Situational analysis of transformational leadership in schools is necessary for survival in a transformational environment (A study in elementary schools)

Jamal Abdolmaleki¹, Faezeh Asadi²

- 1- PhD in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu- Ali Sina University, Hamadan, Iran & Primary teacher of Kurdistan Province, Iran. Abdolmaleki1984@gmail.com
- 2- PhD student in Curriculum Planning, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran. Asadif906@gmail.com

Abstract: The purpose of the current research was to evaluate the situation of transformational leadership in primary schools. The research population of all elementary school teachers in Qorve city was equal to 324 people. The sample size was estimated to be 176 people using Cochran's formula, and proportional stratified random sampling was used to select them. The research method was quantitative and cross-sectional survey. The instrument of data collection was a twenty-question questionnaire of transformational leadership by Bass & Alivo (1997) in the form of four components. In order to check the reliability of the research questionnaire, Cronbach's alpha method was used, and to determine the validity of the questionnaire according to its standardization, the second-order confirmatory factor analysis technique was used by SPSS.25 and LISREL10.20 software. The results showed that: the state of transformational leadership and the dimensions of inspirational motivation and its individual considerations in primary schools are at a favorable level. Also, the dimensions of ideal influence and mental persuasion as other dimensions of transformational leadership had an average status in primary schools. Finally, seven suggestions have been presented to education officials to improve the situation of transformational leadership in primary schools.

Keywords: Transformational Leadership, Dimensions, Situation, Primary Schools