



مطالعه و بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران

آزاده نقدی^۱، محمود تعجبی^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

azadeh.naghdi1400@gmail.com

۲- استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

m.taajobi@basu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش مطالعه و بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ به تعداد ۱۴۰۰ نفر (۱۳۱۴ زن و ۸۶ مرد) بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۰۲ نفر برآورد گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای نسبی بود. ابزار پژوهش پرسشنامه رهبری سطح پنج چم آسمانی (۱۳۸۶) با پایایی ۰/۹۷ محاسبه و داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل گردیده است. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه مورد تایید اساتید مدیریت قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که میزان استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

واژگان کلیدی: سبک رهبری سطح پنج، مدیران مدارس، معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران

۱- مقدمه

آموزش و پرورش به‌عنوان یک نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی و سرنوشت‌ساز در تربیت نیروی انسانی، تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی در فرآیند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند، به‌گونه‌ای که آینده کشور را می‌توان در آینه آموزش و پرورش امروز به نظاره نشست. هدف غایی نظام‌های آموزشی، فراهم آوردن زمینه شناسایی، رشد و شکوفایی استعدادها و تعلیم و تربیت افراد به‌منظور حضور فعال و مؤثر در جامعه و انتقال فرهنگ، ارزش‌ها و اصول حاکم بر کشور به آنان است (ضربی، امیرکبیری، ربیعی، ۱۴۰۰). در این میان به نظر می‌رسد نحوه مدیریت و رهبری مدرسه عامل مؤثری بر رشد کارآمدی معلمان و در نتیجه پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان است. نقش رهبری در پیشبرد سازمان‌ها به ویژه مدارس، به حدی است که اغلب پژوهشگران و اندیشمندان از واژه رهبری مدرسه به طور مثبت استفاده کرده‌اند و رهبری را عاملی بسیار مهم در استراتژی‌های بنیادین مدارس امروزی در جهت پرورش و پیشرفت دانش‌آموزان قلمداد کرده‌اند (مومنیان و همکاران، ۱۳۹۹). شیوه مدیریت مدرسه به سبک رهبری سطح پنج از جدیدترین و تأثیرگذارترین الگوهای رهبری مدیران در جهان است. رهبری سطح پنج^۱ به منزله چشم انداز جدید پیش‌روی سازمان‌های سده بیست

^۱ - Level five leadership

دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



و یکم می‌تواند جدیدترین و در عین حال کاربردی‌ترین الگویی باشد که سازمان‌ها را در جایگاه برجسته‌ترین سرمایه و دارایی‌های جهانی قرار دهد. رهبران سطح پنج اگرچه آرام و فروتن ولی مصمم و با اراده هستند و در برابر سختی به خصوص فشارهای وارده بر شرکت تسلیم نمی‌شوند. رهبران سطح پنج به طرز باور نکردنی جاه طلبند، اما این جاه‌طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز برای سازمان است و نه برای خودشان (شریعت نژاد، سپهوند، اسماعیلی و موسوی، ۱۳۹۷). رهبران سطح پنج برای به عظمت رساندن سازمان‌هایشان فوق‌العاده بلند پروازند و فرهنگ‌ها، فرآیندها و سیستم را در سازمان به گونه‌ای بنا می‌کنند که حتی در نبودشان تا مدت‌ها سازمان با شایستگی به وظایف خود عمل می‌کند. رهبری سطح پنج ترکیبی منحصر به فرد از رفتارها، از جمله فروتنی شخصی و اراده حرفه‌ای است، این سبک مانند یک سکه با دو روی است. از یک طرف، رهبران سطح پنج آرام، متواضع و مسئولیت‌پذیرند. از سوی دیگر، آن‌ها عزم خود را مصمم نشان می‌دهند و هر کاری که برای ایجاد نتایج طولانی مدت موثر لازم باشد انجام می‌دهند. بالاترین استانداردها را برای خود و دیگران تعیین می‌کنند و چیزی کمتر از آن را نمی‌پذیرند (شبهادا و ابو داود، ۲۰۱۵). سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه مدارس که از عمده‌ترین نهادهای علمی در تولید دانش و تربیت آینده‌سازان جامعه‌اند، باید هرچه بیشتر در مسیر رشد و تعالی گام بردارند تا در زمره سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند و رهبری می‌تواند در این زمینه نقش اساسی ایفا کند (معجونی، اردلان، قنبری و افضل، ۱۴۰۰). لذا هدف از این پژوهش بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران است.

۲- تئوری و پیشینه پژوهش

رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که توسط کالینز در سال ۲۰۰۵ به عنوان رمز پیشرفت سازمان‌ها ذکر شد. مهم‌ترین یافته پژوهش کالینز این بود که در واقع رمز موفقیت سازمان‌های برجسته، شیوه مدیریت این سازمان‌ها به سبک رهبری سطح پنج بود، سطحی که به اعتقاد گراهام^۱ افراد کمی به آن می‌رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده، نمونه دقیق و عالی از رهبری می‌باشند (سپهوند، اسماعیلی، موسوی و شریعت نژاد، ۱۳۹۷). کالینز ابتدا در پژوهش شش ساله به همراه پوراس^۲، اصولی را شناسایی کرد که زمینه رسیدن سازمان از مرحله صفر تا سازمان آرمانی و بزرگ را فراهم ساخت. پیرو آن در پاسخ به سوالاتی دیگر، مبنی بر این که به چه دلایلی ناگهان مؤسسه‌ای، از وضعیت خوب به بهتر جهش پیدا می‌کند، پژوهش دیگری که پنج سال طول کشید، انجام شد. تحقیقات پنج ساله را روی ۱۴۳۵ شرکت موفق انجام داد. وی معتقد است که در راه رسیدن از حالت خوب به عالی، اکثر سازمان‌ها از اصل چند پایایی و تعداد کمی (سازمان‌های موفق) از اصل هم پایایی تبعیت می‌کنند. بر این اساس همه‌ی سازمان‌ها در چرخه‌ی حیات خود از نقطه‌ای به نام نقطه شروع و توسعه، شروع به کار کرده است و این روند را تا مدت‌ها با هم سپری می‌کنند. در برهه‌ای از زمان با افزایش پیچیدگی محیط، افزایش ابهامات و افزایش مزیت رقابتی، بعضی از سازمان‌ها وارد نقطه عطفی می‌شوند، که در آن ممکن است دچار رکود شوند و برخی دیگر ممکن است بحران را پشت سر گذاشته و از حالت خوب به عالی حرکت کنند (رضایی، ۱۳۹۰). در مطالعه کالینز دو دسته مدیر شناسایی شدند:

الف) مدیران سازمان‌های موفق، از نوع مدیران اثربخش بوده که تمامی دغدغه آن‌ها موفقیت سازمان‌شان می‌باشد.

ب) در طرف مقابل این مدیران، مدیران موفق قرار دارند که همه‌ی تلاش آن‌ها معطوف به موفقیت، بزرگ‌نمایی و پیمودن نردبان ترقی و شهرت شخصی است (کالینز، ۱۳۸۴).

رهبران سطح پنج انسان‌هایی به ظاهر عادی و آرام با دستاوردهای شگفت‌آور هستند. طبیعت آرام و سمج رهبران سطح پنج نه تنها هنگام تصمیم‌سازی‌های بزرگ، خود را نشان می‌دهد بلکه در روش‌های شخصی رهبری آن‌ها نیز دیده می‌شود (شریعت نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). رهبر سطح پنج بر قله سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و شرط تحول یک سازمان از خوب به عالی به

1 - Shehada & Abu Dawod
2 - Collins
3 - Graham
4 - Puras



شمار می آید. چهار سطح دیگر هم در جای خود مناسباند و هیچ کدام قدرت سطح پنجم را ندارند. رهبری سطح پنج به توانایی های همه سطوح دیگر نیاز دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق می کند. با آن که رهبر سطح پنج تنها شرط لازم برای تبدیل یک شرکت معمولی به شرکت عالی به شمار نمی آید و عوامل دیگری چون حفظ افراد مناسب، حذف افراد نامناسب و ایجاد یک فرهنگ نظم و انضباط نیز تأثیر دارند، ولی پژوهش ها نشان می دهد که برای تبدیل یک شرکت معمولی به یک شرکت عالی وجود رهبران سطح پنج الزامی است (جعفری، ۱۳۹۱). رهبران سطح پنج رهبران با بصیرتی هستند که ضمن داشتن قابلیت های سطوح یک تا پنج، که به ترتیب عبارتند از: ۱- فردی با توانمندی بسیار عالی ۲- عضو تیم مشترک ۳- مدیران کارآمد ۴- رهبری تأثیرگذار ۵- رهبری سطح پنج، ترکیبی از فروتنی شخصی و اراده حرفه ای قوی هستند (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰). برخلاف تصور برخی، رهبری در سطح پنجم به معنای رهبر فرمند یا کاریزما نیست اگر چه بسیاری از رهبران برجسته مانند مک، والتن، پاکارت، دیسنی، کافمن را رهبران بی نظیر یا فرمند می نامند و آن ها را دارای خصوصیتی خاص می دانند (در کار بیش از حد مقاوم هستند و موانع را از سر راه برمی دارند، افراد متعهد به سازمان خود را جذب می کنند و ...) اما نکته حائز اهمیت آن است که همتایان این افراد در سازمان های طرف مقایسه هم، چنین ویژگی هایی داشته اند ولی هرگز نتوانسته اند خود را در سطح سازمان های برجسته حفظ کنند (احمدی و ابراهیمی، ۱۳۹۰). رهبران سطح پنجم انسان هایی سخت کوش و با تجربه هستند. آن ها پیش از این که سخن بگویند، دست به عمل می زنند، هرگونه موفقیتی را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت می دهند؛ اما وقتی اوضاع نامطلوب است، خود را در آینه می بینند و مسئولیت ناکامی را خود بر عهده می گیرند؛ اما مدیران شرکت های همسنگ موفقیت ها را به خود نسبت می دهند و شکست ها را به عوامل بیرونی، و دیگران را سرزنش می کنند. رهبران سطح پنجم سهم بسیاری از موفقیت خود را مرهون شانس می دانند و به توانایی های فردی خویش نمره نمی دهند (کالینز، ۲۰۰۱؛ ترجمه باغستانی، ۱۳۹۶: ۸۳-۸۵).

سلسله مراتب رهبری سطح پنج بر اساس تحقیقات کالینز عبارتند از:

سطح اول؛ فردی به شدت توانا: نخستین سنگ بنای رهبری در این سطح مشخص می شود. در این سطح نفوذ رهبر محدود به قلمرویی است که به عنوان و منصب او معین می کند. افراد در این مرحله در محدوده نمودارهای سازمانی، اختیارهای معین، سنت ها و قراردادهای باقی می مانند (ماکسول، ۱۳۸۴).

سطح دوم؛ عضو فعال تیم: در سطح دوم بنا به گفته اسمیت (۲۰۰۶)، رهبری دارای نقشی ترغیب کننده کار و بدون احساس اجبار است. در این رده رابطه ای دو سویه وجود دارد، بدین معنا که رهبر عاشق کارکنان است و کاری می کند که همکارانش بیش از پیش موفقیت را لمس کنند، از چشم دیگران به مسایل نگاه می کند، قابلیت های شخصی خود را در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده کرده و با دیگران در کارهای تیمی مشارکت می نماید. آن ها از قدرت و توان خود برای توجه به نیازها و خواست های کارکنان مایه می گذارد و به افراد اجازه می دهد تا او را شناسایی و درک کنند. ماکسول این سطح را سطح اختیار می نامد (ماکسول، ۲۰۰۴).

سطح سوم؛ مدیر لایق: ماکسول این سطح را سطح سازندگی می نامد. در این سطح، سود سازمان افزایش می یابد، روحیه کارکنان قوی است، جابجایی اندک است، تغییرات متمر ثمری را در سازمان انجام می دهد و دیگران به خاطر نتایج مثبتی که از آن آگاه هستند، تمایل به پیروی از او را دارند و در نتیجه رهبری و نفوذ بر آن ها آسان و دلپذیر است. رهبر در این سطح در ایجاد مسئولیت رشد و پذیرش آن پیش قدم است، عوامل افزایش بازدهی را به خوبی شناسایی کرده و به کار می بندد (چم آسمانی، ۱۳۸۶).

سطح چهارم؛ رهبر اثربخش: این سطح را سطح بالندگی یا باز تولید کارکنان می نامند. در این سطح، عظمت و ابهت رهبر فقط در قدرت او خلاصه نمی شود، بلکه بزرگی او ناشی از توانایی و ظرفیتش در توان افزایی دیگران، نیز است. در این رده پیروان رشد خود

¹ - Mac, Walton, Packart, Disney, Kaufman

² - Maxwell

³ - Smith

دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



را مدیون راهنمایی و آموزش‌های رهبر می‌دانند و از وی به دلیل اقدامات مثبتی که برایشان انجام داده است، پیروی می‌کنند (ماکسول، ۲۰۰۴).

سطح پنج: ماکسول این سطح را نفوذ ذاتی می‌نامد. این سطحی است که به اعتقاد گراهام افراد کمی به آن می‌رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده هم نمونه‌ی دقیق و عالی از رهبری می‌باشد. رهبری در این سطح، تفاوت در رهبران کبیر و رهبران غیر کبیر نیست، بلکه به تفاوت ظریف و هوشمندانه‌تری اشاره دارد و این تفاوت اصلی ناشی از جهت‌گیری‌های افراد است (چم آسمانی، ۱۳۸۶). کالینز (۱۳۸۴) در بخشی از تحقیقاتش اشاره می‌کند که این الگو خاص شرکت‌های تجاری، صنعتی و یا خصوصی نیست و انتخاب این شرکت‌ها به عنوان نمونه تحقیق صرفاً به دلیل تعریف دقیق دستاوردها، قابل قبول بودن این دستاوردها توسط افکار عمومی و سهولت در دسترسی به آمار و اطلاعات بوده است و در تأکید این مطلب بیان می‌کند: «اگر بتوانیم راز و رمز جهیدن به مرتبه بزرگی را کشف کنیم، برای دیگر سازمان‌ها نیز ابزاری با ارزش بدست می‌آوریم. چه بسا بدین ترتیب مدارس خوب به مدارس عالی تبدیل شوند: روزنامه‌ای خوب به روزنامه‌ای برجسته، سازمان‌های خوب دولتی به سازمان‌های بزرگ» و بدین ترتیب دانشگاهی خوب به دانشگاه‌های برجسته. از زمان تأسیس سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، مدیریت آموزشی از نظریه‌ها، اصول و مفاهیم روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، تجارت و سایر موارد در زمینه‌های مختلف آموزشی و کاربرد آن بهره‌مند شده است یکی از این مفاهیم همان است که کالینز در کتاب خود «از خوب به عالی»، که در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است گنجانده است. ولی در این کتاب هفت چارچوب مفهومی برای سازمان‌هایی که توانسته‌اند از خوب به عالی تبدیل شوند، کشف کرد سپس در مورد امکان استفاده از این مفاهیم در مدارس صحبت کرد و معتقد بود هفت عاملی که برای حرکت از خوب به عالی در سازمان مؤثر است می‌تواند برای سازمان‌های بخش اجتماعی مانند مدارس اعمال شود و منجر به انتقال مدارس از خوب به عالی شود (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰). برای پیشرفت و ارتقای مدرسه از سطح خوب به سطح عالی مدیر باید علاوه بر داشتن خصوصیات سایر سطوح رهبری، ویژگی‌های سطح پنج را نیز داشته باشد، ویژگی‌های خاصی مانند آرامش، خویشتن داری و فداکاری برای بهتر کردن همه چیز. این رهبران وقتی سازمان‌هایشان موفقیت کسب می‌کنند، موفقیت را به خود نسبت نمی‌دهند و برای دیگران و مشارکت آن‌ها ارزش قائل‌اند. آن‌ها حتی موفق نشدن را به خود نسبت می‌دهند و اگر اوضاع خوب پیش نرود سرزنش را می‌پذیرند. رهبران مؤثری که با برانگیختن تعهد و تلاش در کنار دیدگاه روشن و قانع کننده، سبب ارتقای سطح بالایی از عملکرد معلمان شوند و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده معلمان و منابع مدرسه را به طور مؤثر و کارآمدی هدایت می‌کنند (الجلودی و بطاح، ۲۰۱۹). بنابراین مدارس کشورمان به رهبرانی از جنس رهبران سطح پنج نیاز دارند تا در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان دهنده، به ساحل موفقیت برسند (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰). در پژوهش‌های متفاوتی پژوهشگران متغیر سبک رهبری سطح پنج را با متغیرهای گوناگونی مطالعه و بررسی کردند از جمله: معجونی و همکاران (۱۴۰۰) طی پژوهشی دریافتند متغیر رهبری سطح پنج رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد. رهبری سطح پنج به واسطه توانمندسازی روانشناختی رابطه غیر مستقیم و معناداری با تعالی سازمانی مدارس دارد. اسکندری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که برند شخصی مدیران و ابعاد آن (دانش، نگرش و مهارت) بر ایجاد رهبران سطح پنج به همراه شاخص‌های آن (تلاش، مهارت، استعداد، تواضع و فروتنی، اراده، حرفه ای بودن، با نفوذ بودن و انگیزه) تأثیر معناداری دارد. جعفری (۱۳۹۱) در پژوهش خود دریافت که بین رهبری سطح پنج، جو سازمانی و رضایت شغلی به صورت مستقیم و مثبت رابطه معنادار وجود دارد. احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که اگر چه روسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند ولی میزان برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های شخصیتی بسیار پایین است و با توجه به بالا بودن رضایت شغلی کارکنان روسای تراز پنج آموزشکده‌های فنی در مقایسه با روسای غیر تراز پنج، این الگو می‌تواند الگوی مناسبی جهت پیشبرد اهداف آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای باشد. سرفراز و همکاران (۲۰۲۲) در نتایج پژوهش نشان دادند که بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مستقیم معناداری وجود دارد. همچنین رابطه غیر مستقیم بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی از طریق نارضایتی سازمانی معنادار است. ایتویا و اگباکوی (۲۰۲۰) طی پژوهشی

¹ - Aljaludy & Bitah



دریافتند که سبک رهبری سطح پنج تأثیر معنی داری بر عملکرد کارکنان ندارد و سبک رهبری کاریزماتیک تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد و توصیه کردند که سبک رهبری کاریزماتیک برای تکمیل سبک رهبری سطح پنج برای بهبود عملکرد کارکنان اتخاذ شود. نتایج پژوهش الجلودی و بطح (۲۰۱۹) حاکی از آن بود که میزان در دسترس بودن کیفیت رهبری در بین مدیران دبیرستان و ابعاد آن در حد مطلوبی بود. لیائو (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داد نقش رهبر سطح پنج در تیم‌های مجازی بسیار مهم است؛ زیرا سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از تیم‌های مجازی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. دامینی (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود دریافت که عملکرد مدیران مدارس مورد بررسی دارای ویژگی‌های مشترک رهبری سطح پنج کالینز هستند.

۳- روش شناسی

۳-۱- روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و هدف پژوهش از روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۱۴۰۰ نفر می‌باشد که از این تعداد (۱۳۱۴ نفر زن و ۸۶ نفر مرد) است. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۰۲ نفر (۲۸۴ نفر زن و ۱۸ نفر مرد) برآورد گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری سطح پنج چم آسمانی (۱۳۸۶) دارای ۳۱ گویه و ۷ مولفه (ویژگی‌های شخصیتی مدیر، انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف، رویارویی با واقعیت تلخ، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده، فرهنگ انضباطی، استفاده از فناوری، تراکم نیرو و جهش) بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسشنامه رهبری سطح پنج ۰/۹۷ محاسبه شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصین تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری اسپاس اس ۲۰ انجام شد. در سطح توصیفی از آماره-هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و در سطح استنباطی از آزمون تی تک گروهی بهره گرفته شد.

۴- بحث نتایج یافته‌ها

۴-۱- آمار توصیفی

نتایج پژوهش بیانگر آن است که: نمونه مورد مطالعه شامل ۳۰۲ نفر از معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران است که ۲۸۴ نفر (۹۴ درصد) زن و ۱۸ نفر (۶ درصد) مرد بودند. میزان تحصیلات ۳۹ نفر (۱۲/۹ درصد) کاردانی، ۱۷۶ نفر (۵۸/۳ درصد) کارشناسی، ۸۲ نفر (۲۷/۲ درصد) کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۱/۳ درصد) دکتری است. ۱ نفر (۰/۳ درصد) میزان تحصیلات خود را ذکر نکرده‌اند. ۱۹ نفر (۶/۳ درصد) از نظر وضعیت استخدامی قراردادی، ۹۶ نفر (۳۱/۷ درصد) پیمانی و ۱۸۵ نفر (۶۱/۳ درصد) رسمی هستند. ۲ نفر (۰/۷ درصد) میزان وضعیت استخدامی خود را ذکر نکرده‌اند. سنوات خدمت ۹۴ نفر (۳۱/۱ درصد) بین ۱ تا ۵ سال، ۵۸ نفر (۱۹/۱ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴۷ نفر (۱۵/۶ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۸ نفر (۹/۳ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۱ نفر (۷ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۵۱ نفر (۱۶/۹ درصد) ۲۶ سال و بالاتر است. ۲۳ نفر (۱ درصد) میزان سابقه خدمت خود را ذکر نکرده‌اند.



۴-۲- آمار استنباطی

سؤال پژوهش) وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران چگونه است؟

جدول (۱) بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران با استفاده از آزمون t تک گروهی

متغیر	شاخص	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری ^۱	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک رهبری	سبک رهبری سطح پنج	۳/۸۵	۰/۷۳	۳	۲۰/۱۵	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	ویژگی های شخصیتی مدیر	۴/۰۹	۰/۸۶	۳	۲۲/۰۵	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	۴	۰/۸۳	۳	۲۱/۰۱	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	رویارویی با واقعیت تلخ	۳/۷۷	۰/۸۶	۳	۱۵/۷۵	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	۳/۸۴	۰/۸۴	۳	۱۷/۴۱	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	فرهنگ انضباطی	۳/۵۲	۰/۷۳	۳	۱۲/۴۰	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	استفاده از فناوری	۳/۸۶	۰/۹۰	۳	۱۶/۵۹	۳۰۱	**/۰/۰۰۱
	تراکم نیرو و جهش	۳/۸۶	۰/۸۹	۳	۱۶/۷۵	۳۰۱	**/۰/۰۰۱

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. ** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۱) نشان می دهد میانگین استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران ۳/۸۵ با انحراف معیار ۰/۷۳ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است. همچنین وضعیت سبک رهبری سطح پنج در هر یک از مؤلفه ها به شرح زیر است:

(۱) میانگین مؤلفه ویژگی های شخصیتی مدیر ۴/۰۹ با انحراف معیار ۰/۸۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان ویژگی های شخصیتی مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۲) میانگین مؤلفه انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف ۴ با انحراف معیار ۰/۸۳ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۳) میانگین مؤلفه رویارویی با واقعیت تلخ ۳/۷۷ با انحراف معیار ۰/۸۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان رویارویی مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران با واقعیت تلخ بالاتر از حد متوسط (۳) است.

^۱ - میانگین آماری هر گویه در مقیاس پرسشنامه سبک رهبری سطح پنج ۳ است زیرا $1+2+3+4+5=15 \div 5 = 3$

دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



۴) میانگین مؤلفه تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده $3/84$ با انحراف معیار $0/84$ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح $0/01$ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با 99 درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

۵) میانگین مؤلفه فرهنگ انضباطی $3/52$ با انحراف معیار $0/73$ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح $0/01$ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با 99 درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان فرهنگ انضباطی مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

۶) میانگین مؤلفه استفاده از فناوری $3/86$ با انحراف معیار $0/90$ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح $0/01$ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با 99 درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان استفاده مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران از فناوری بالاتر از حد متوسط (۳) است.

۷) میانگین مؤلفه تراکم نیرو و جهش $3/86$ با انحراف معیار $0/89$ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح $0/01$ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با 99 درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان تراکم نیرو و جهش توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

۵- بحث و نتیجه گیری

در جهان متغیر و بسیار پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است. امروزه مدیران بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش رهبری کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند. بسیاری از رهبران دانسته‌اند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت و رهبری، راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (ملایی نژاد، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد در این زمان اداره کردن سازمان‌های پیچیده و پیشرفته امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصی، جاذبه‌های استثنایی به همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای مورد نظر خود نهادینه سازند. این رهبران در ادبیات مدیریت و رهبری تحت عنوان رهبران سطح پنج شناخته می‌شوند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین هدف پژوهش حاضر مطالعه و بررسی وضعیت استفاده از سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس مقطع ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میزان استفاده از سبک رهبری سطح ۵ توسط مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ شهر تهران بالاتر از حد متوسط (۳) است. میانگین مشاهده شده در خصوص مولفه‌های سبک رهبری سطح پنج به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی مدیر (۴/۰۹)، مؤلفه انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف (۴)، رویارویی با واقعیت تلخ (۳/۷۷)، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده (۳/۸۴)، فرهنگ انضباطی (۳/۵۲)، استفاده از فناوری (۳/۸۶) و تراکم نیرو و جهش (۳/۸۶) می‌باشد. با مقایسه میانگین مؤلفه‌های سبک رهبری سطح پنج مشاهده می‌شود که بیشترین میزان مربوط به مؤلفه ویژگی‌های شخصی مدیر ۴/۰۹ و کمترین میزان مربوط به مؤلفه فرهنگ انضباطی ۳/۵۲ است. این نتیجه با نتایج پژوهشات معجون و همکاران (۱۴۰۰)، احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱)، چم آسمانی و همکاران (۱۳۸۹)، الجلودی و بطح (۲۰۱۹) و دامینی (۲۰۰۹) که در پژوهش‌های خود میانگین سبک رهبری سطح پنج را بالاتر از حد متوسط (۳) گزارش نمودند همسو است. با توجه به نتایج کسب شده می‌توان گفت مدیران مدارس مورد پژوهش علاوه بر داشتن ویژگی‌های سطوح رهبری دیگر خصوصیات سبک رهبری سطح پنج را نیز دارا بودند. مدیران مدارس با استفاده از جنبه‌های مختلفی از رهبری سطح پنج همچون: پیشرفت تدریجی، استفاده از فناوری، ساخت چشم انداز سازمان، پرهیز از بروکراسی، ایجاد فرهنگ انضباط و توزیع قدرت، ایجاد جو مناسب جهت شنیدن واقعیت، سخت گیری در مورد کارکنان، جستجوی واقعیت‌ها به منظور تصمیم‌گیری بهتر، انتخاب کارکنان شایسته و فروتنی و اراده راسخ؛ بهترین راه رسیدن به اهداف را انتخاب و سطح مدیریت خود را در مدارس بالا و عالی نگه داشته و با



روحیه‌ای حرفه‌ای به دنبال کسب بهترین نتایج و موقعیت‌ها برای مدارس خود هستند. در راستای تقویت و ارتقاء سبک رهبری سطح پنج در مدارس به مسئولان و مدیران آموزش و پرورش پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

- ۱- با برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی و برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین گروه‌های مختلف آموزشی مدیران مدارس را با سبک رهبری سطح پنج بیشتر آشنا نمایند.
- ۲- جهت انتصاب مدیران مدرسه با استفاده از آزمون‌های شخصیتی، مدیران مناسبی که ویژگی‌های رهبری سطح پنج را دارا هستند انتخاب و جهت پرورش و رشد آن‌ها اقدام کنند.
- ۳- از لحاظ اینکه برنامه‌های رهبری سطح پنج گام به گام بوده و اثربخشی برنامه‌ها در طول زمان نمود پیدا می‌کنند پیشنهاد می‌شود مدیران در مدارس خود به طور طولانی مدت و مستمر مشغول انجام وظیفه باشند.
- ۴- با توجه به اینکه میزان استفاده از سبک رهبری سطح پنج در بین مدیران مدارس مورد پژوهش بالاتر از حد متوسط بود، توصیه می‌شود با تشویق و تقدیر از مدیران زمینه‌ای مهیا شود تا به تقویت و بالندگی هرچه بیشتر ویژگی‌های این سبک پرداخته شود.

منابع و مراجع

منابع فارسی:

احمدی، غلامعلی و ابراهیمی، اکرم. (۱۳۹۰). شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**. سال ۶، شماره ۱، ۴۰-۲۷.

اسکندری، کریم، رضانی، مجتبی و گلی، سمانه. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر برند شخصی مدیران بر ایجاد رهبران سطح پنجم (مطالعه موردی: بانک های دولتی). **مجله مدیریت بازاریابی**. شماره ۳۹، ۷۹-۶۷.

جعفری، نسرين. (۱۳۹۱). تعیین رابطه رهبری تراز پنج، جو سازمانی با رضایت شغلی بر اساس مدل روابط ساختاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

چم آسمانی، معصومه. (۱۳۸۶). بررسی رهبری دانشگاهی تراز پنج در میان روسای دانشکده های دانشگاه های جامع شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

رضایی، امیر. (۱۳۹۰). مدل یابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی درونی با رهبری تراز پنج، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

سپهوند، رضا، اسماعیلی، محمودرضا، موسوی، نجم الدین و شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy. **فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**. دوره ۲۷، شماره ۸۹.

شریعت نژاد، علی، سپهوند، رضا، اسماعیلی، محمودرضا، مولوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان، **فرآیند مدیریت و توسعه**، دوره ۳۱، شماره ۱۰۳، ۱-۲۶.

ضربی، سودا، امیرکبیری، علیرضا، ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های اسلامی درسازمان آموزش و پرورش ایران، **فصلنامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی**، سال ۶، شماره ۱۹، ۱-۲.

کالینز، جیم. (۱۳۸۴). از خوب به عالی، ترجمه: فضل اله امینی، انتشارات فرا.

کالینز، جیم. (۱۳۹۶). از خوب به عالی، ترجمه: فاطمه باغستانی، انتشارات نسل نو اندیش.

مومنیان، لیلا، رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، فرخی، نورعلی و سهرابی اسمرود فرامرز. (۱۳۹۹). رهبری خلاق آموزشی و تأثیر آن بر رشد کودک و نوجوان: یک مطالعه مروری، **نشریه پرستاری کودکان**، سال ۶، شماره ۴.



معجونى، حسين، قنبرى، سيروس، اردلان، محمدرضا و افضلى، افشين. (۱۴۰۰). بررسى رابطه رهبرى سطح پنج و توانمندسازى ساختارى با تعالى سازمان مدارس به واسطه نقش ميانجى توانمندسازى روان شناختى معلم، جامعه شناسى کاربردى، دوره ۳۲، شماره ۸۴، پياپى ۴، ۹۷-۱۱۸.

مكسول، جان. (۱۳۸۴). رهبرى در سطح پنجم، ترجمه: فضل اله امينى، انتشارات فرا.

ملايى نژاد، اعظم. (۱۳۹۵). مدرسه و رهبرى كوانتومى، نشر يه مديريت مدرسه. دوره چهاردهم، شماره سوم، ۵۵-۵۰.

منابع لاتين:

- Aljaloudi, Majidahmad & Battoh, Ahmad. (2010). Degree of availability and practice of level 5 leadership by the principals of Palestinian private high schools based on jim Collins concepts, **Modern applied sciences**, 13(1): 1852-1913.
- Dominy, Sandra T. (2009). Leadership Characteristics of Georgia High Performance Middle School Principals Compared to Collins' Level 5 Leaders.
- Itoya, J & Igbokwe, I. C. (2020). Level-5 and Charismatic Leadership Styles and Employees' performance. **European Journal of Social Sciences Studies**, 5(4): 49-61.
- Liao, Chenwei. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. **Human Resource Management Review**, 27 (4): 648-659.
- Maxwell, John C. (2004). *The 360 degree leader*, Nashville TN.
- Sarfraz, R, Rathore, K, Ali K, Khan, MA & Zubair, SS. (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. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>
- Shehada, Mohammad, Abu Dawod & Waseem Y. (2015). The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan, **European Journal of Business and Management**, 7(9).