

مقایسه‌ی اهمیت رفتارهای مدیریتی و رهبری از نظر معلمان و مدیران مدارس

نویسندگان: دکتر علیقلی روشن^۱، دکتر یحیی کاظمی^۱، حبیبه‌علائی^۲ و
سیده گل افروز رضانی^۲

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

*E-mail: habibealaie@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر، به منظور مقایسه‌ی اهمیت رفتارهای مدیریتی و رفتارهای رهبری، از دید معلمان و مدیران مدارس، انجام شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل؛ کلیه‌ی مدیران و معلمان مدارس متوسطه‌ی ناحیه دو شهر زاهدان می باشد. نمونه شامل؛ ۵۹ نفر مدیر با روش نمونه گیری تصادفی سیستماتیک و نیز ۱۱۸ نفر معلم از زیر مجموعه‌ی مدیران مذکور بوده که با روش تصادفی ساده، انتخاب شده‌اند. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی رفتار رهبری کوزس و پاسنر و پرسشنامه‌ی رفتار مدیریتی پیترسون استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل نیز با استفاده از آزمون‌های آماری تی همبسته و تی مستقل، انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ مدیران و معلمان به رفتارهای مدیریتی و رهبری به یک میزان، اهمیت می‌دهند ولی در مولفه‌های رهبری، از نظر مدیران، مؤلفه‌ی الگوسازی در رهبری، اهمیت بیشتری از رفتارهای مدیریتی داشته است. از دید معلمان و مدیران، رفتارهای مدیریتی از مؤلفه‌ی چالش در رهبری، اهمیت بیشتری دارد همچنین مدیران زن بیشتر از مدیران مرد، به رفتارهای مدیریتی و نیز رفتارهای رهبری، اهمیت می‌دهند.

کلید واژه‌ها: رفتارهای مدیریتی، رفتارهای رهبری.

دانشور

روشن

تربیت و اجتماع

دریافت مقاله: ۸۹/۹/۱۲

پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۲۱

Scientific-Research Journal
Of Shahed University
Seventeenth Year
No.42
Aug-sep. 2010
Education & Society

دوماهنامه علمی-پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - شماره ۴۲

شهریور ۱۳۸۹

مقدمه

رهبری و مدیریت در هر سازمان فرایندی کلیدی و مهمترین عامل در موفقیت و یا شکست سازمان محسوب می‌شوند [۱] در سیستم آموزشی قرن ۲۱ بر رهبری آموزشی و آمادگی رهبران و نقش رهبران مدرسه تأکید شده است [۲] زیرا رهبران در سازمان‌های آموزشی به خاطر نقش سازنده‌ی خود در شکل دادن به آینده‌ی جامعه برجسته هستند [۳] و شکست رهبری در سازمان‌های عمومی مانند مدارس دولتی بسیاری از مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد در حالی که شکست رهبری در سازمان‌های خصوصی بر تعداد محدودی از افراد تأثیر می‌گذارد [۴]. کوزس و پاسنر (Kouzes & Posner)، استدلال کرده‌اند که رهبری مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است که می‌تواند یاد گرفته شود [۵] و رهبری، مدیریتی است که ترکیبی از مقام‌های رسمی، دانش، اطلاعات، هوش، شجاعت و سرسختی می‌باشد و باعث تدوین چشم‌انداز [۶] و برقراری ارتباط در بین کارکنان می‌شود [۷]. از آن‌جا که رهبران و مدیران از طریق رفتارشان بر افراد نفوذ می‌کنند [۸]، درک زیر-دستان از مدیریت و رهبری، تحت تأثیر رفتارهای مدیریتی و رهبری مدیران می‌باشد [۹]؛ بنابراین آگاهی از تفاوت رفتارهای مدیریتی و رهبری در ایجاد سازمان، تغییرات سازمانی و هدایت تیم‌های سازمانی مهم است [۱۰] و بر بهبود و تداوم عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. مدیران و رهبران در جهت گیری خود نسبت به اهداف، مفاهیم کاری، سبک فردی و برداشت‌ها متفاوتند [۱۱]؛ نقش رهبران مدرسه (آموزشی)، بهبود آموزش و یادگیری دانش‌آموزان [۱۲ و ۱۳] و نقش مدیران مدرسه (آموزشی) هدایت فعالیت‌ها در جهت رسیدن به اهداف [۱۴]، و ایجاد نظم و ثبات در سازمان می‌باشد [۶]. رهبری با تغییر همراه است اما مدیریت به دنبال فعالیت‌های نگهداری می‌باشد [۱۴]. رهبران چیزها را فراتر از آنچه هستند، می‌بینند [۱۵]؛ بنابراین اگر چه تفاوت‌های روشنی میان مدیریت و رهبری وجود دارد در عین حال این دو مفهوم، با یک-

دیگر همپوشانی هم دارند و مکمل یک‌دیگرند [۱۱]؛ مثلاً، هنگامی که مدیران در گروه نفوذ می‌کنند تا افراد را درگیر اهداف کنند در نقش رهبری قرار می‌گیرند و هنگامی که رهبران درگیر فرایند برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت و کنترل فعالیت‌ها می‌شوند، نقش مدیریتی را ایفا می‌کنند [۱۶].

رفتارهای مدیریتی را نعیم الله (Naeemullah) [۱۷] در سه حوزه طبقه بندی می‌کند: الف) هدف گذاری و توجه به محصول. ب) هماهنگ سازی و تصمیم گیری. ج) روابط انسانی. پیترسون (Peterson) نیز رفتارهای مدیریتی را به صورت جزئی تر تعیین می‌کند و آنها را شامل پاداش، تفویض اختیار، وضوح نقش‌ها و اهداف، تنظیم هدف، نظارت، آموزش، اطلاع رسانی، هماهنگی، تسهیلات و عملکرد کاری و انضباط در نظر می‌گیرد [۱۸].

از سال ۱۹۴۰ محققان علاقه مند به تعیین رفتار رهبری به خصوص رفتار رهبران مؤثر شدند. در اواخر دهه‌ی ۱۹۳۰ در دانشگاه آیوا سه نوع رفتار رهبری مردم سالارانه (Democratic style)، مستبدانه (Autocratic style) و غیر مداخله گرایانه (Laissez fair style)، را مشخص کرد [۱۹] و به این نتیجه رسید که سبک دموکراتیک مؤثرترین شیوه‌ی رهبری می‌باشد که کیفیت و کمیت مطلوب را برای هر معیار عملکردی دارد [۲۰]. در اواخر دهه‌ی ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰، تحقیقات پیشرفته‌ای در دانشگاه اوهایو و میشیگان انجام شد؛ در دانشگاه اوهایو دو دسته رفتار رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار مشخص شد [۲۱]. در دانشگاه میشیگان نیز دو دسته رفتار رهبری کارمندمداری و تولیدمداری مشخص شد [۲۲]. کوزس و پاسنر، نیز رفتارهای رهبری را شامل: الگوسازی (Modeling the way)، تلقین دیدگاه مشترک (Inspiring a shared vision)، به چالش طلبیدن فرایند (Challenging the process)، توانمندسازی (Enable other to act) و قوت قلب دادن (Encourage the heart) در نظر گرفتند [۲۳]. با توجه به این که در این پژوهش این دیدگاه از

این امکان را برای افراد به وجود آورند [۳۰]: بنابراین توانمند سازی شامل؛ پرورش همکاری و تقویت افراد است [۲۷ و ۳۱].

۵) قوت قلب دادن: رهبران با قوت قلب دادن و ستایش و قدردانی از کارکنان، شور و شوق را در آنان افزایش داده و آنان را به فعالیت ترغیب می‌کند [۲۶]. پس قوت قلب دادن شامل؛ به رسمیت شناختن مشارکت فردی و شناخت نقش افراد و جشن گرفتن موفقیت‌ها و دستاوردها می‌باشد [۳۲].

نتایج تحقیق نعیم الله و همکارانش، نشان دادند که مدیران زن بهتر از مدیران مرد رفتارهای مدیریتی را از خود نشان می‌دهند. همچنین نتایج تحقیق مانینگ (Manning)، نشان داد که مدیران زن توجه بیشتری به کار معلمان کرده و انتظارات معلمان را بهتر و بیشتر از مدیران مرد درک می‌کنند [۳۳]. نتایج تحقیق لانگ (Long) نیز نشان داد که مهم ترین استراتژی رهبری به منظور بهترین عملکرد شخصی، توانمند ساختن دیگران بوده و بقیه به ترتیب اهمیت؛ تلقین چشم‌انداز مشترک، الگوسازی، قوت قلب دادن و فرایند را به چالش طلبیدن می‌باشد [۳۴]. همچنین یافته‌های پژوهش برومن (Berumen)، نشان داد که مدیران رفتار توانمندسازی و قوت قلب دادن را کمتر به کار می‌برند [۳۵]. نتایج پژوهش پینگل (Pingel)، نشان داد که از نظر معلمان، مدیران مدرسی موفق ترند که رفتارهای رهبری را در سطح بالاتری از خود نشان دهند [۳۶]. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش کارسونوگلو (Kursunglu)، نشان داد که معلمان رفتارهای رهبری مدیرانشان را در سطح متوسطی ارزیابی کردند [۳۷].

بنابراین از مدیر مدرسه انتظار می‌رود که به عنوان یک رهبر در مدرسه عمل کند چرا که موفقیت یک مدرسه در راه رسیدن به اهداف بستگی به توانایی مدیر در زمینه رهبری کارکنان خود دارد [۱۶]. از این رو رفتارها و اعمال مدیران تمامی جنبه‌های جامعه رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این امر منجر به موفقیت مدرسه می‌شود [۳۸] پس وجود رفتارهای مدیریتی و

رهبری مورد بررسی قرار گرفته است به توضیح هر یک از این ویژگی‌ها پرداخته می‌شود:

۱) الگوسازی: رفتارها برای فرد احترام به دست می‌آورند و رهبران موفق می‌دانند که اگر بخواهند تعهد به دست آورند باید الگو شوند [۲۴]. رهبران در مورد ارزش کسب و کار و اعتقادات خود دید روشنی دارند؛ بنابراین رفتار خود را با این ارزش‌ها همسو کرده و با الگوسازی از آن چه که انتظار دارند افراد را در مسیر مورد نظر خود قرار داده تا به فعالیت بپردازند [۲۵]؛ بنابراین الگوسازی شامل؛ در نظر گرفتن نمونه و الگو و برنامه ریزی برای پیروزی‌های کوچک می‌باشد [۲۶].

۲) تلقین چشم انداز مشترک: هر سازمان و هر حرکت اجتماعی با یک تخیل شروع می‌شود. تخیل یا چشم انداز نیرویی است که آینده را ایجاد می‌کند. رهبران تصویری از آینده را در ذهن خود می‌سازند و این تصویر مشخص آن‌ها را به سمت جلو پیش می‌برد [۲۴]؛ بنابراین تلقین دیدگاه مشترک شامل؛ تجسم کردن آینده و جلب دیگران برای دنبال کردن آینده می‌باشد [۲۷].

۳) فرایند را به چالش طلبیدن: رهبران در جستجوی فرصت‌هایی برای تغییر وضع موجود هستند. آن‌ها به دنبال راه‌های ابتکاری برای بهبود سازمان می‌باشند و در انجام این کار آن‌ها تجربه و ریسک می‌کنند و از آن جایی که می‌دانند ریسک کردن ممکن است باعث شکست و اشتباه شود، آن‌ها به عنوان یک فرصت آموزشی اجتناب ناپذیر قبول می‌کنند [۲۸]؛ بنابراین به چالش طلبیدن فرایند شامل؛ جستجوی فرصت برای آزمایش و خطر کردن و یافتن راه‌هایی برای تغییر وضع موجود و ریسک کردن به منظور بهبود راه کارها می‌باشد [۲۹].

۴) توانمندسازی: توانمند سازی قدرت و به اشتراک گذاری اطلاعات را درون سازمان افزایش می‌دهد. رهبران موفق همکاری را ترویج می‌دهند [۲۴]، آنان می‌دانند که برای رسیدن به اهداف، فرد باید احساس قدرت شخصی و مالکیت کند و رهبران باید

مدیریتی استفاده شده است. ۱) پرسش نامه‌ی رفتارهای رهبری را کوزس و پاسنر (۱۹۸۷) به منظور سنجش رفتارهای رهبری ساخته‌اند، این پرسش‌نامه شامل زیر مقیاس‌های فرایند را به چالش طلبیدن، الگوسازی، توانمندسازی، تلقین دیدگاه مشترک و قوت قلب دادن می‌باشد. ۲) پرسش نامه‌ی رفتارهای مدیریتی را پیترسون ساخته است. مقیاس پاسخ گویی در این دو پرسش نامه براساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت بوده است. به منظور بررسی پایایی این پرسش نامه‌ها در پژوهش حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است و پرسش نامه‌ی رفتارهای مدیریتی برابر با ۰/۷۴. کوزس و پاسنر (۱۹۹۷)، ضریب پایایی پرسش نامه‌ی رفتارهای رهبری را بین ۰/۷۵ تا ۰/۸۷ گزارش کرده‌اند [۱]. در این پژوهش، ضریب پایایی هر یک از ابعاد پنج گانه-ی پرسش نامه-ی رفتارهای رهبری عبارت بودند از: فرایند را به چالش طلبیدن، ۰/۶۲، الگوسازی، ۰/۷۶، توانمندسازی، ۰/۷۴، تلقین دیدگاه مشترک، ۰/۶۷ و ترغیب و تشویق برابر با ۰/۷۵. آلفای کلی پرسش نامه‌ی رفتارهای رهبری ۰/۸۶ می‌باشد که نشان دهنده‌ی پایایی قابل قبول پرسش نامه‌هاست.

یافته‌های پژوهش

یافته‌ها بر اساس سؤال‌های پژوهش ارائه می‌شود.

۱- سؤال اول پژوهش: آیا برای مدیران و معلمان، رفتارهای رهبری اهمیت بیشتری دارند یا رفتارهای مدیریتی؟

برای تحلیل نتایج مربوط به این سؤال از آزمون آماری t همبسته استفاده شد که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که اهمیت رفتارهای مدیریتی و رفتارهای رهبری از نظر مدیر و معلم معنادار نمی‌باشد. یعنی در نظر مدیران در زمینه‌ی اهمیت دادن به رفتارهای رهبری و رفتارهای مدیریتی تفاوت معناداری وجود ندارد. از نظر معلمان نیز در اهمیت دادن به رفتار رهبری و رفتار مدیریتی مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد.

رهبری مناسب با شرایط مدرسه از عوامل موفقیت مدیران در تحقق اهداف آموزشی می‌باشد و هدف اصلی از مقاله‌ی حاضر، بررسی تفاوت گرایش به رفتارهای مدیریتی و رهبری مدیران مدارس از نظر مدیران و معلمان و مقایسه‌ی این رفتارها در میان مدیران زن و مرد می‌باشد. سؤالاتی را که این پژوهش قصد بررسی آن‌ها را دارد عبارت است از:

- ۱) آیا برای مدیران و معلمان، رفتارهای رهبری اهمیت بیشتری دارند یا رفتارهای مدیریتی؟
- ۲) آیا تفاوتی بین نظر مدیران و معلمان در زمینه‌ی اهمیت دادن به رفتارهای رهبری و مدیریتی وجود دارد؟
- ۳) آیا جنسیت در نتایج سؤال‌های تحقیق، ایجاد تفاوت معناداری کند؟

روش

روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش، شامل کلیه‌ی مدیران و معلمان زن و مرد مقطع متوسطه ناحیه دو شهرستان زاهدان در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ می‌باشد که تعداد مدیران ۷۰ نفر و تعداد معلمان ۶۴۹ نفر می‌باشند. حجم نمونه مدیران براساس فرمول ۵۹ نفر به دست آمد. از این میان ۳۴ مدیر مرد و ۲۵ مدیر زن، به روش تصادفی انتخاب شدند. از بین معلمان زیر مجموعه‌ی هر مدیر تعداد ۲ معلم به روش تصادفی ساده انتخاب شد که تعداد کل آن‌ها ۱۱۸ نفر (۶۸ معلم مرد و ۵۰ معلم زن) بودند.

شیوه‌ی تحلیل داده‌ها

داده‌های گردآوری شده، با استفاده از آزمون‌های آماری t گروه‌های همبسته و t گروه‌های مستقل، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

ابزار

برای اندازه‌گیری رفتارهای رهبری مدیران از پرسش نامه‌ی رفتارهای رهبری و پرسشنامه‌ی رفتار

در زمینه ی اهمیت دادن به رفتارهای مدیریتی و رفتار- های رهبری وجود ندارد. برای بررسی تفاوت مؤلفه‌های رفتارهای رهبری از آزمون t همبسته استفاده شد که نتایج در جدول ۳ و ۴ آمده است.

۲- سؤال دوم پژوهش: آیا تفاوتی بین نظر مدیران و معلمان در زمینه ی اهمیت دادن به رفتارهای رهبری و مدیریتی وجود دارد؟ برای تحلیل نتایج مربوط به این سوال از آزمون آماری t مستقل استفاده شد که نتایج به دست آمده نشان داد که تفاوت معناداری بین نظر مدیران و معلمان

جدول ۱. مقایسه ی اهمیت مؤلفه‌های رفتار رهبری و رفتارمدیریتی از نظر مدیران

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رفتار مدیریتی	۴۴/۷۱	۴/۲۵	۵۸	-۲/۶۷	۰/۰۱
الگوسازی	۴۵/۷۷	۳/۷۵			
رفتار مدیریتی	۴۴/۷۱	۴/۲۵	۵۸	۲/۹۱	۰/۰۱
به چالش طلبیدن	۴۲/۹۲	۴/۴۰			
رفتار مدیریتی	۴۴/۷۱	۴/۲۵	۵۸	-۲/۸۲	۰/۰۰۶
قوت قلب دادن	۴۶/۱۶	۳/۵۸			

رفتارهای مدیریتی از نظر مدیر، در سطح $P \geq 0/05$ معنادار نمی‌باشد. در این میان از نظر مدیر، میانگین اهمیت رفتار- های مدیریتی مدیران (۴۴/۷) بیشتر از اهمیت مؤلفه به چالش طلبیدن (۴۲/۹) است. درمقابل، این میانگین کمتر از اهمیت مؤلفه های قوت قلب (۴۶/۲) و الگو سازی (۴۵/۷) از نظر مدیر می‌باشد.

براساس نتایج جدول ۱ نشان می دهد که مقدار t محاسبه شده در زمینه تفاوت اهمیت مؤلفه‌های به چالش طلبیدن و قوت قلب دادن با رفتارهای مدیریتی از نظر مدیران، در سطح $P \leq 0/01$ معنادار می‌باشد. اما مقدار t محاسبه شده برای تفاوت اهمیت مؤلفه‌های الگوسازی، تلقین دیدگاه مشترک و توانمندسازی با

جدول ۲. خلاصه ی نتایج آزمون t همبسته مربوط به مقایسه ی اهمیت مؤلفه های رفتار رهبری و رفتارمدیریتی از نظر معلمان

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معناداری
رفتار مدیریتی	۴۴/۸۵	۳/۷۲	۱۱۷	۷/۲۸	۰/۰۰۰
به چالش طلبیدن	۴۱/۷۷	۴/۵۷			

اهمیت مؤلفه‌های الگوسازی، تلقین دیدگاه مشترک، توانمندسازی و قوت قلب دادن با رفتارهای مدیریتی در سطح $P \geq 0/05$ معنادار نمی‌باشد. یافته‌های جدول ۴، نشان می دهد که از نظر معلمان رفتارهای مدیریتی اهمیت بیشتری نسبت به مؤلفه ی به چالش طلبیدن دارد.

نتایج نشان داد که از نظر معلم، مقدار t محاسبه شده در زمینه تفاوت اهمیت مؤلفه ی به چالش طلبیدن با رفتارهای مدیریتی در سطح $P \leq 0/01$ معنادار می باشد. در این میان میانگین اهمیت رفتارهای مدیریتی بیشتر از میانگین اهمیت مؤلفه به چالش طلبیدن (۴۴/۸) می باشد. اما مقدار t محاسبه شده برای تفاوت

۳- سوال سوم پژوهش: آیا جنسیت در نتایج سؤالات تحقیق ایجاد تفاوت می کند؟
برای آزمون سؤال سوم، با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل استفاده شد که خلاصه‌ی نتایج در جدول ۵، آمده است.

جدول ۳. تفاوت اهمیت رفتارهای مدیریتی و رهبری از نظر مدیران به تفکیک جنسیت

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رفتار رهبری	مدیران مرد	۴۴/۰۴	۳/۳۲	۵۷	-۲/۹۹	۰/۰۰۴
	مدیران زن	۴۶/۳۵	۲/۲۵			
رفتار مدیریتی	مدیران مرد	۴۳/۳۸	۴/۲۴	۵۷	-۲/۹۸	۰/۰۰۴
	مدیران زن	۴۶/۵۲	۳/۵۹			

آموزشی و مدیران شرکت‌ها از سبک‌های رهبری و مدیریتی مشابهی استفاده می‌کنند [۳۳].

در بررسی مؤلفه‌های رهبری، نتایج نشان داد که بین نظر مدیران و معلمان در زمینه‌ی اهمیت دادن به رفتارهای رهبری و رفتارهای مدیریتی تفاوت معناداری وجود ندارد که این یافته با تحقیق رایلی که بیان می‌کند بین آن میزانی که مدیران و سرپرستان، رفتار مرتبط با چالش، تلقین دیدگاه مشترک و ترغیب و تشویق را ارزش‌گذاری کرده بودند تفاوتی وجود ندارد؛ همسوست [۲۸].

سؤال دوم پژوهش: آیا تفاوتی بین نظر مدیران و معلمان در زمینه‌ی اهمیت دادن به رفتارهای رهبری و مدیریتی وجود دارد؟

یافته‌ی این پژوهش به طور کلی، بیان‌کننده‌ی این است که از نظر مدیران، رفتارهای مدیریتی اهمیت بیشتری نسبت به مؤلفه‌ی رهبری چالش دارد. لانگ در تحقیق خود به این نتیجه رسید که رفتار فرایند را به چالش طلبیدن کمترین اهمیت و نمره را کسب می‌کند [۲۸] که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد.

همچنین یافته‌های این پژوهش بیانگر این است که از نظر مدیران، مؤلفه‌ی الگوسازی و قوت قلب دادن اهمیت

نتایج بررسی این سوال نشان می‌دهد که مدیران زن، بیشتر از مدیران مرد به رفتارهای مدیریتی و همچنین رفتارهای رهبری اهمیت می‌دهند؛ اما از نظر معلمان زن و مرد از نظر اهمیت رفتارهای رهبری و مدیریتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی تفاوت اهمیت رفتارهای مدیریتی و رفتارهای رهبری مدیران مدارس از نظر مدیران و معلمان بوده است. بحث در این زمینه با توجه به سوال‌های پژوهش انجام می‌گیرد.

سؤال اول پژوهش: آیا برای مدیران و معلمان، رفتارهای رهبری اهمیت بیشتری دارند یا رفتارهای مدیریتی؟

یافته‌ها حکایت از آن دارد که مدیران و معلمان به طور کلی به رفتارهای مدیریتی و رهبری به یک میزان اهمیت می‌دهند، برای مدیران در این زمینه می‌توان چنین استنباط کرد که مدیران و معلمان به یک اندازه به وظایف مدیریتی و وظایف رهبری گرایش خواهند داشت. در این راستا، تریسی، مطرح می‌کند که مدیران

بدون در نظر گرفتن رفتارهای مدیریتی و رهبری، خود را قادر به انجام وظیفه می دانستند.

علاوه بر این نتایج نشان داد که بین معلمان زن و مرد از نظر اهمیت رفتارهای رهبری و مدیریتی تفاوت معناداری وجود ندارد. این شباهت دیدگاه معلمان مرد و زن می تواند به این دلیل باشد که معلمان مرد در موضع انجام وظایف مدیریتی نبوده اند تا ریسک پذیری یا اعتماد به نفس آنها موثر باشد در نتیجه هر دو گروه زنان و مردان به صورت نظری اظهار نظر کرده اند و نتایج مشابهی حاصل شده است.

بنابر این می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران، رفتارهای مدیریتی اهمیت بیشتری نسبت به مؤلفه‌ی به چالش طلبیدن دارد. از طرف دیگر مؤلفه های قوت قلب و الگو سازی اهمیت بیشتری نسبت به رفتارهای مدیریتی مدیران دارد. از نظر معلم، میانگین اهمیت رفتار های مدیریتی بیشتر از میانگین اهمیت مؤلفه به چالش طلبیدن می باشد. اما اهمیت مؤلفه های الگوسازی، تلقین دیدگاه مشترک، توانمندسازی و قوت قلب دادن با رفتارهای مدیریتی تفاوت معنادار ندارد.

از آن جایی که مدیر مدرسه، ضمن نظارت بر امور مدرسه باید هم به امور مدیریت و هم رهبری پردازد. بنابراین پیشنهاد می شود به مدیران آموزشی، آموزش داده شود تا انتظارات خود را از وظایف خود اصلاح کنند و رفتارهای مدیریتی و رهبری را به درستی به کار گیرند.

بیشتری نسبت به رفتارهای مدیریتی دارد و از نظر معلمان رفتارهای مدیریتی اهمیت بیشتری نسبت به مؤلفه‌ی به چالش کشیدن فرایندها دارد. در این زمینه می توان استنباط کرد که الگوسازی از این لحاظ اهمیت دارد که رهبران با الگو سازی از آن چه که انتظار دارند افراد را در مسیر مورد نظر خود قرار داده تا به فعالیت پردازند و راه رسیدن به هدف را برای افراد آسان تر می کنند. همچنین، رهبران با قوت قلب دادن به افراد، شور و شوق را در آنان افزایش داده و آنان را به فعالیت ترغیب می کنند که این امر باعث مشارکت بیشتر افراد در کارها و موفقیت سازمان خواهد شد. همچنین از آن جا که به چالش طلبیدن فرایندها ممکن است معلمان را با موانعی مواجه سازد که باعث شکست آنان و تغییر وضع موجود گردد. بنابراین برای آنها رفتارهای مدیریتی اهمیت بیشتری نسبت به مؤلفه‌ی به چالش طلبیدن دارد.

سوال سوم پژوهش: آیا جنسیت در نتایج سؤالات تحقیق ایجاد تفاوت می کند؟

نتایج نشان داد که مدیران زن، بیشتر از مدیران مرد به رفتارهای مدیریتی و همچنین رفتارهای رهبری اهمیت می دهند. دلیل این تفاوت می تواند به دلیل ریسک پذیری بیشتر در مدیران مرد نسبت به مدیران زن باشد. ممکن است مردان به دلیل اعتماد به نفس بیشتر

منابع

- 1- Anand, R. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
- 2- Lyles, N.B, (2009). An Examination of the Relationship between the Leadership Styles of Blue Ribbon School Administrators and Student Achievement. Dissertation for Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- 3- Boyd, W. L. (2004). Educational Leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 4272-4276.
- 4- Tepe, F. (2008). Isere Perspective Leadership. *International Strategic Research Forum*, 1(3). 1-113
- 5- Posner, Barry Z. (2010). Psychometric Properties of The Student Leadership Practices Inventory. [http:// www. Media. Wiley.com](http://www.Media.Wiley.com).
- 6- Collins, D. B. (2002). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: a Meta- Analysis of Studies from 1982-2001. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy, West Virginia University.
- 7- Palmgren, H. (2010). Leadership in a Small Enterprise. The degree of Doctor of Science in Technology. Faculty of Information and Natural Sciences, Aalto University School of Science and Technology.
- 8- Shamir, B., Dayan H. and Adler, D. (2005). Leadership by Biography: Towards a Life-Story Approach to the Study of Leadership. *Journal Leadership*, 1(1), 13-29.
- 9- Burke, R. J., Matthiesen, B. and Einarsen, S. (2009). Workaholics Perceive How Bosses Behave. *SCMS Journal of Indian Management*, 6(1), 26-37.
- 10- Bolzmann, eopoldo Arias, Stough, Stanley J, Somarajan, C and Polo, L. G. (2007). Leadership Practices: A Comparison between Chile and the United States. *Journal of Business and public Affairs*, 1(2), 1-13 .
- 11- Weaver, N.E and Usaf, Lt Col. (2001). Developing Aerospace Leaders for the Twenty- First Century. Project Air Force Santa Monica, California.
- 12- Usdan, M., McCloud, B and Podmostko, M. (2000). Leadership for Student Learning Reinventing the Principal ship. Institute for Educational Leadership. [http:// www. iel. org](http://www.iel.org).
- 13- Watson, L. (2009). Issues in Reinventing School Leadership: Reviewing the OECD report on improving school perspective. *Journal of the Australiar Council for Educational Leaders*, 15(1), 1-14.
- 14- Bush, T. (2008). Leadership and Management Development in Education. London, Hawker Brownlow Education.
- 15- Linton, J. and Farrell, M. J. (2009). Nurses' Perceptions of Leadership in an Adult Intensive Care Unit: A phenomenology Study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 25(2), 64-71.
- 16- Farahbakhsh, S. (2007). Leadership in Administration: Concepts, Theories and Perspectives. *Academic Leadership the Online Journal*, 4(1).
- 17- Naeemullah, Khan and Hafiz, I. (2010). The Managerial Behavior of Secondary School Heads in Punjab (Pakistan). *Educational Research and Reviews*, 5 (4), 189-192.
- 18- White, K .A. (2005). A comparison of Management and Leadership Skills Critical to the Perincipalship as Perceived by Superintendents in Selected Independent School Districts in Texas. A Dissertation Doctor of philosophy, Texas A & M University.
- 19- Morero, F., Cuadrad, I., Navas, M. and Morales F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Corporative

- Analysis with Traditional Leadership Styles. Spanish Journal of Psychology, 10(2), 358-368.
- 20- Giancola, D. (2010). Democratic Coaching: A Case Study. Dissertation Masters in Education, University of Toronto.
- 21- Mc Guire, M. and Silvia, C. (2009). How good? The Impact of Leadership o Network Effectiveness. Indiana University-Bloomington, USA. Paper prepared for Public Management Research Association Conference, Columbus, Ohio ,October 1-3, 2009.
- 22- Madlock, P.E. (2008). The Link between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. Journal of Business Communication, 45(1), 61-78.
- 23- Condren, T. and Martin, B. N. (2006). What Does Emotional Intelligence and Gender Have to Do with Leadership Effectiveness or Does It? Advancing Women in Leadership Online Journal, 21.
- 24- Fullan, M. (2007). Educational leadership. San Francisco: Jossey Bass, by John Wily & Sons, Inc.
- 25- Russell, L and Jeff. (2000). RCI.s 360° Leadership Assessment Services, Russell Consulting, Inc.
- 26- Razzalli, F. B. (2007). Roles, Skills and Personal Characteristics of Project Management in Construction Industry, Faculty of Civil Engineering University Technology Malaysia.
- 27- Gatlin, C.G. (2010). The Impact of Participation Oncology Nursing Society Leadership Development Institute on Sustainable Leadership. A Dissertation Doctor in Philosophy, Northwestern State University, University of St. Francis.
- 28- Kozes, J.M. and Posner, B.Z. (2001). Leadership Practice Inventory (LPI). Jossey Bass, San Francisco.
- 29- Hyatt, K. (2010). The Influence of Leadership Practice Challenging the Process on Perceived Organizational Support. ASBBS Annual Conference, 17(1), 351-361.
- 30- Stumpf, D.S. (2007). The Administration of Higher Education Extended Campus Locations with a Distance Learning Component an Analysis of Best Leadership Practices at Columbia College. A Dissertation Doctor of Education, Armstrong Atlantic State University.
- 31-Timothy, P and Cox,E. P. (2007). Leadership Practices of Elementary School Principals. Curriculum Specialist South Carolina Department of Education Office of School Quality, 4(2), 1-10.
- 32- Zagorsek, H., Stough, S. J and Jaklic, M. (2006). Analysis of the Reliability of the Leadership Practices Inventory in the Item Response Theory Framework. International Journal of Selection and Assessment, 14(2), 180-191.
- 33- Manning, R. L. (2004). A Comparative Analysis of Leadership Skills: Military, Corporate, and Educational as a Basis for Diagnostic Principal Assessment. Doctoral Dissertation, Drexel University.
- 34- Long, D. L. (1991). Identifying and Analyzing the Factors Utilized by Superintendents in Achieving Their "Personal Best" in Education. Doctoral Dissertation, Iowa State University Ames.
- 35- Berumen, J. C. (1992). Applying the Leadership Practices Inventory on Managers and Employees at Mexican Companies. A Dissertation Doctor of Education, Universidad Intercontinental (Mexico), Licenciado en Psychologies.

- 36- Pingle, T. L and Cox, E. P. (2007). Leadership Practices of Elementary School Principals. Curriculum Specialist South Carolina Department of Education Office of School Quality, 4(2), 1-10.
- 37- Kursunoglu, A and Tanriogen, A. (2009). The relationship Between Teachers' Perceptions Towards Instructional Leadership Behaviors of Their Principals and Teachers' Attitudes Towards Change. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1(1), 252-258.
- 38- Sebring, P. B and Bryck, A. (2000). School Leadership and the Bottom Line in Chicago Phi Delta Kappan, 81(6), 440-443.