

## بررسی شیوه های موثر رهبری در مدیریت آموزشی

### بیان جوانمردی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش استان کردستان، شهرستان سروآباد

bayan.j74@gmail.com

۰۹۱۸۲۷۲۳۰۹۵

### چکیده:

این مقاله به بررسی شیوه های موثر رهبری مدیریت آموزشی می پردازد. رهبری می تواند به عنوان تاثیرگذارترین عامل روی نتایج حاصل از فعالیت یک سازمان باشد؛ بنابراین بررسی شیوه های موثر رهبری بخصوص در سازمان های آموزشی که برونداد آن ها تاثیر قابل توجهی بر تمامی ارکان جامعه دارد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. پژوهش حاضر با روش کتابخانه ای و با مراجعه به مقالات، کتاب ها، پایگاه و منابع اطلاعاتی به بررسی سبک های موثر رهبری مدیر آموزشی می پردازد. در این راستا پژوهش حاضر ضمن بیان اهمیت و ضرورت تاثیر سبک رهبری مدیر در تحولات آموزشی، به بیان تعاریف مربوط به این شیوه ها می پردازد. استفاده از این شیوه ها به موفقیت سازمان مدرسه کمک می کند و عملکرد را بهبود می بخشد. شیوه های موثر رهبری مدیر شامل رهبری دموکراتیک، رهبری آموزشی، رهبری اقتدارگرا، رهبری مربیگرا و رهبری تحول آفرین است. رهبری دموکراتیک اتفاق نظر را از طریق مشارکت ایجاد می کند، رهبری آموزشی با هدف دستیابی به اهداف آموزشی و بهبود نتایج دانش آموزان شامل تمرین، برنامه ریزی، هماهنگی و بهبود فرایند تدریس می شود، رهبری اقتدارگرا مستلزم هماهنگی فوری از سوی پیروان است، رهبری مربیگرا به طور فعال با اعضای تیم خود درگیر می شوند و با راهنمایی، پشتیبانی و ارائه بازخورد به کارکنان به آن ها کمک می کنند که مهارت های خود را توسعه دهند و در پایان رهبری تحول آفرین با ایجاد تغییرات مثبت در کارکنان زمینه رشد حرفه ای کارکنان را فراهم می آورد. آشنایی با انواع مختلف سبک های رهبری باعث می شود که فرد شرایط مختلف را ارزیابی نموده و به اقتضای شرایط سبک مطلوب را انتخاب نماید. به علاوه هر سبکی می تواند در موقعیت خود موثر واقع گردد.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، مدیریت آموزشی، تحولات آموزشی، رهبری موثر.

## ۱. مقدمه

در سناریوهای جهانی سازی که در حال حاضر با آن روبرو هستیم، دستگاه های آموزشی با فشارها و درخواست های مختلف و گاه رقابتی به چالش کشیده می شوند. این ها مستلزم دگرگونی عمیق سازمان، نقش و کارکرد اجتماعی دستگاه های آموزشی است. استریانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ادعا می کند که دگرگونی آموزشی باید کاملاً مرتبط با تغییرات اجتماعی تلقی شود و آموزش باید به عنوان فرآیندی درک شود که رشد و توسعه اجتماعی را تسهیل و حمایت می کند. استریانو پیشنهاد می کند که برای مؤثر و مثمر ثمر بودن، این دگرگونی باید از درون دستگاه های آموزشی رخ دهد و تنها با فرآیندهای درونی انعکاسی و مبتنی بر تحقیق درصورتی که بخواهد تأثیر اخلاقی و اجتماعی مناسبی در چارچوب در حال تغییر داشته باشد، می تواند ایجاد شود (Striano, ۲۰۰۹). تحول آموزشی با توجه به مشکلات بی سابقه ای که جهان با آن مواجه است، مانند تغییرات آب و هوا، خشونت، از دست دادن انبوه تنوع زیستی و همه گیری های جهانی ضروری است (Irvine & Jacobsen, ۲۰۲۳) نیاز به تحولات آموزشی در آماده سازی افراد مدرن برای رویارویی با این چالش ها مشهود است. علاوه بر این، تغییرات مداوم در جامعه و محل کار، دانش آموزان را ملزم به توسعه ذهنیت چابک و مهارت های عمومی می کند (Abersek et al ۲۰۲۳). الگوهای آموزشی موجود با نیازهای جامعه همسو نیست و نیاز به تغییر در رویکرد آموزشی را برجسته می کند (Peeters et al ۲۰۲۳). علاوه بر این، پیشرفت های فناوری و دیجیتالی شدن زمینه های مختلف، از جمله آموزش، تغییر در دستگاه های آموزشی را ضروری کرده است (Belyavskay and Kuzmina ۲۰۲۲). به طور کلی، تحول آموزشی برای رسیدگی به چالش های اجتماعی، تجهیز افراد به مهارت های لازم و سازگاری با جهان در حال تغییر ضروری است. تحول آموزشی به تغییرات و پیشرفت هایی اشاره می کند که در حوزه آموزش اتفاق می افتد. این تغییرات توسط عواملی مانند فناوری، شیوه های رهبری و نیازهای اقتصاد دیجیتال هدایت می شود (Batra & Rani, ۲۰۲۳). دگرگونی آموزشی به فرایند تغییر و بهبود نظام آموزشی برای پاسخگویی به نیازهای دنیای مدرن اطلاق می شود این شامل اتخاذ فناوری ها، روش ها و رویکردهای جدید برای افزایش تجارب تدریس و یادگیری است. که با دور شدن از یادگیری معمولی سنتی و تمرکز بر خودآموزی تفکر انتقادی و مهارت حل مسئله همراه است و هدف آماده ساختن افراد برای زندگی هماهنگ با نظام همزیستی و درک روابط با خود، خانواده، جامعه و جهان است. تحول آموزشی همچنین شامل ادغام فناوری های دیجیتال در فرایند آموزش و یادگیری، امکان کارگروهی از راه دور و استفاده از زیرساخت های آنلاین برای آموزش است (Ghimire, ۲۰۲۲). آموزش و پرورش باید به دانش آموزان کمک کند که یاد بگیرند چگونه به روش های قدرتمندی دانش و مهارت را فرا بگیرند تا بتوانند تفاضهای تغییر اطلاعات، فناوری ها، مشاغل و شرایط اجتماعی را مدیریت کنند. این ثابت می کند که مدرسه تا چه اندازه با کل جنبش زندگی مدرن مرتبط است و تحولات آموزشی در هر برهه از زمان لازم و اجباری است (Perangin-angin et al, ۲۰۲۲). یکی از عواملی که باعث ایجاد تحول آموزشی می گردد شیوه های رهبری مدیریت آموزشی است که در ادامه انواع شیوه های مؤثر رهبری آموزشی تشریح خواهد شد.

## ۲. شیوه های مؤثر رهبری مدیریت آموزشی:

دستیابی اهداف جدید مستلزم دگرگونی اساسی در سازمان های مدارس موجود و شیوه های مدیریت تدریس است. لازمه این تحول تغییر در نیروی کار، فناوری و فرهنگ است و نیازمند یک رویکرد علمی به مدیریت آموزشی است. با اجرای این تغییرات، آموزش می تواند راهی برای بازگرداندن تعادل با دستگاه های جهانی کره زمین شود (Hilton et al ۲۰۲۱). سازمان های آموزشی دستگاه های اجتماعی هستند که افراد و گروه های متنوعی را شامل می شوند و این مدیر مدرسه است که به عنوان رهبر تنوعات مربوط به عنصر انسانی را در یک نقطه مشترک گرد هم می آورد به طوری که در خدمت اهداف مدرسه باشند، در نتیجه به رهبری نیاز است که مهارت های رهبری داشته باشد (Çayak, ۲۰۲۳) شیوه های رهبری مدیریت آموزشی نقش مهمی در تحول آموزشی ایجاد می کند و بر سبک های رهبری مؤثر، برنامه ریزی آموزشی، هماهنگی، ارزیابی، بهبود آموزش و رهبری تحول آفرین برای تحول آموزشی و نوآوری در سازمان های مدرسه تمرکز دارد. ابعاد یا رفتارهای مختلفی وجود دارد که به طور جمعی ساختار رهبری را توضیح می دهد. به این

<sup>۱</sup> Striano

ابعاد معمولاً سبک‌های رهبری گفته می‌شود. سبک رهبری به ترکیبی از صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که رهبران هنگام تعامل با پیروان خود از آن‌ها استفاده می‌کنند (Hilton et al, ۲۰۲۱). سبک رهبری یک نوع روش یا رفتار معمولی است که توسط رهبر در رهبری اعضا یا گروه‌های اجرا می‌شود (Devi, ۲۰۲۱). رهبری شیوه‌های مختلفی دارد که ممکن است توسط مدیران برای تحریک عملکرد سازمانی اتخاذ شود (Leovigildo et al, ۲۰۲۳). از جمله شیوه‌های رهبری مؤثر مدیریت آموزشی رهبری دموکراتیک، رهبری آموزشی، رهبری اقتدارگرا، رهبری مربی‌گری و رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. که در مطالعه پیش رو به بررسی ویژگی‌های هر یک از شیوه‌های مؤثر پرداخته خواهد شد.

### ۱-۲ سبک رهبری دموکراتیک

با وجود اینکه رهبران مدرسه نقش مهمی برای ارتقای دانش آموزان در دریافت فرصت‌های یادگیری و حفظ بهبود مستمر در مدارس دارند، اما این دیدگاه سنتی تغییر کرده است و رهبران k در رأس سازمان به‌عنوان منابع منحصر به فرد تغییر و چشم‌انداز در سازمان‌های مدرسه باور نمی‌شوند و تمایلات جدید برای رهبری و مدیریت مدارس بر اساس مسئولیت‌های مشترک همه اعضای جامعه یادگیری در محیط‌های مشارکتی است (Kilicoglu, ۲۰۱۸). شاخص مورد استفاده برای ارزیابی سبک رهبری دموکراتیک این است که مدیر زبردستان را هدایت کند تا از توانایی‌های شناختی و استدلال خود برای حل یک مشکل استفاده کنند، سپس مستقیماً از نوآوری و خلاقیت آن‌ها در انجام وظایف و تعهداتش استفاده کند و رهبری و اعضا در هنگام تصمیم‌گیری یا حل مشکل با یکدیگر مشارکت کنند، در این صورت باید رابطه بین رهبر و زبردستان به‌خوبی برقرار شود. یک رهبر دموکراتیک رهبری است که همیشه با اعضای خود مشورت می‌کند. (Devi, ۲۰۲۱). در این سبک رهبری، رهبر در جهت تقسیم اختیارات مدیریتی خود با سایر کارکنان گروه رفتار می‌کند (Çayak, ۲۰۲۳). رهبری دموکراتیک سبکی است که در آن تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و بین همه زبردستان مشترک است. مفهوم رهبری دموکراتیک پیشنهاد می‌کند که تصمیم‌گیری باید توسط رهبر و زبردستان انجام شود و احساس مسئولیت در درون گروه ایجاد شده و به اشتراک گذاشته شود. بنابراین، رهبران باید ابتدا با پیروان صحبت کنند قبل از اینکه دستور دهند پیروان به آن‌ها عمل کنند. این به کارمندان این فرصت را می‌دهد تا از ابتکار عمل خود استفاده کنند و مشارکت کنند. هنگامی که تصمیمات به‌طور جمعی گرفته می‌شوند، پیروان مطمئن هستند که چه کاری باید انجام دهند و چگونه آن را با حمایت رهبران انجام دهند تا وظایف را با موفقیت به انجام برسانند. (Hilton et al, ۲۰۲۱). وقتی مؤسسه‌ای به کارمندان خود فرصت می‌دهد تا در روند تصمیم‌گیری شرکت کنند، آن‌ها احساس می‌کنند به‌راستی به آن تشکیلات کمک می‌کنند و درمی‌یابند که برای مدیر مهم هستند. پس وقتی چنین توجهی می‌بینند، پاسخ فوق‌العاده‌ای خواهند داد (کیانوش و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجایی که رهبری دموکراتیک یک ساختار اخلاقی است، مستلزم مشارکت افراد و احترام به همه و انتظارات نسبت به آن‌ها است (Çayak, ۲۰۲۳). رهبران دموکراتیک کارکنان را در بحث در مورد چشم‌انداز کسب‌وکار و مشاوره در مورد مشکلات در حال ظهور و پیش‌بینی‌شده مشارکت می‌دهند. در نتیجه کارکنان نسبت به کار خود متعهدتر می‌شوند و خلاقیت خود را در نتیجه اعتمادی که به آن‌ها شده نشان می‌دهند (Dyczkowska, ۲۰۱۸). در مدارس که رویکردهای دموکراتیک پذیرفته می‌شوند، همه اعضای مدرسه به‌عنوان گروه در فرایندهای تصمیم‌گیری، اجرا یا نظارت کار می‌کنند و احساس مسئولیت وجود دارد. این‌گونه مدارس می‌توانند به راحتی با چالش‌هایی که مدارس با آن‌ها مواجه هستند با فراتر رفتن از توانایی‌های رهبران فردی از طریق مشارکت همه اعضای مدرسه کنار بیایند (Kilicoglu, ۲۰۱۸). در مطالعه‌ای که لارسن و ماته<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در مورد ادراک معلمان از دموکراتیک بودن مدارس خود برای دانش آموزان و معلمان و همکاری معلم و رهبر، انجام دادند مشارکت معلم در فرایندهای تصمیم‌گیری را نشان داد (Larsen & Methé, ۲۰۲۳). مفهوم رهبری دموکراتیک نشان می‌دهد که امکان اجرای ضعیف و تصمیم‌گیری ضعیف وجود دارد همچنین یکی دیگر از مشکلات عمده رهبری دموکراتیک، این فرض اساسی است که همه علاقه‌یكسانی به یک نتیجه و سطوح تخصص مشترک نسبت به تصمیمات دارند. بنابراین، اگرچه رهبری دموکراتیک در تئوری خوب به نظر می‌رسد، اما اغلب فرآیند تصمیم‌گیری را کند می‌کند و معمولاً برای

<sup>۲</sup> Larsen & Methé

دستیابی به نتایج تلاش بیشتری لازم است. باین حال، رهبری دموکراتیک برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای عملکرد بهتر شناخته شده است، زیرا نظرات آن‌ها از دیدگاه سازمان و مدیریت ارزشمند است (Hilton et al, ۲۰۲۱).

### ۲-۲ سبک رهبری آموزشی

رهبری آموزشی به مکانیزه مدیریتی سیستماتیک و فراگیر اطلاق می‌شود که مسئول عملکرد و نظارت بر مؤسسات آموزشی است. این شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، نظارت و ارزیابی فرآیند آموزشی برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی است (Mironova, Vilisova, ۲۰۲۳). مدیریت آموزشی همچنین شامل مدیریت فعالیت‌های آموزشی، ارتباطات آموزشی و توسعه شایستگی‌های آموزشی در بین معلمان، ایجاد و حفظ یک محیط مساعد برای یادگیری، الهام‌بخشیدن و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان و کارکنان، تعیین اهداف و مقاصد، و تضمین موفقیت و رشد کلی موسسه است (ماهیدا، ۲۰۱۵). به‌طور کلی، رهبری آموزشی به عملکرد رهبری و مدیریت مؤسسات آموزشی مانند مدارس یا دانشگاه‌ها باهدف دستیابی به اهداف آموزشی و بهبود نتایج دانش‌آموزان اشاره دارد. این شامل هدایت و تأثیرگذاری معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان به سمت یک چشم‌انداز مشترک، پرورش یک محیط یادگیری مثبت، و تصمیم‌گیری استراتژیک برای ارتقای تجربه آموزشی کلی است (Rahmatika et al, ۲۰۲۲). مدیریت آموزشی نقشی حیاتی در تضمین عملکرد آموزش، برآورده کردن الزامات اقتصاد دیجیتال و ایجاد جوانان متمدن ایفا می‌کند (Burcar, ۲۰۱۴). رهبری آموزشی به‌مثابه روح و قلب یک‌نهاد آموزشی است که بدون آن سازمان آموزشی به یک محیط بدون استفاده و مصرف‌گرا تبدیل می‌شود (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبران آموزشی نقش مهمی در تنظیم سیاست‌های آموزشی، اجرای تغییرات برنامه درسی، ترویج شیوه‌های آموزشی مؤثر و تضمین عملکرد کارآمد مؤسسه ایفا می‌کنند. آن‌ها مسئول ایجاد یک فرهنگ حمایتی و فراگیر، ترویج توسعه حرفه‌ای و تعامل با سهامداران برای ایجاد مشارکت‌های قوی هستند (No, ۲۰۲۳). برای این رهبران به‌عنوان یک مدیر آموزشی، داشتن دانش، مهارت و راهنمایی لازم برای مدیریت مؤثر آموزش و یادگیری در یک سازمان مهم است (Baesu, ۲۰۱۶). مدیر آموزشی بودن مستلزم ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و توانایی سازگاری با نیازهای در حال تغییر سازمان است (Nilson, ۲۰۰۷). یکی از راه‌های بهبود مدیریت آموزشی و ارتقای کیفیت آموزش، استفاده از ابزارهای سیستم مدیریت کیفیت در توسعه منابع آموزشی است (Popadic et al, ۲۰۲۲). علاوه بر این، ایجاد برنامه‌هایی برای حل مشکلات آموزشی، تقویت مربیگری و راهنمایی در محیط کار و ارتقای فرصت‌های یادگیری و آموزش در تمام سطوح سازمان از مسئولیت‌های مهم یک مدیر آموزشی است (Aladwan, ۲۰۲۲). برای مدیران آموزشی شرکت در میزگردها و درس گروهی‌ها با مدیران از محیط‌های مختلف اقتصادی برای تبادل نظر و تجارب مفید است (Mukhathi et al, ۲۰۲۲). در عصر حاضر، رهبری آموزشی از حکومت سلسله مراتبی از بالا به پایین به رویکردی مشارکتی تر و مبتنی بر اجماع در حال تکامل است و بر مباشرت و توانمندسازی افراد در سازمان تأکید دارد (ماهیدا، ۲۰۱۵).

### ۳-۲ سبک رهبری اقتدارگرا

رهبری اقتدارگرا نوعی رهبری است که رهبر تمام رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان را به زیردستان خود دیکته می‌کند و این رهبر است که تمام تصمیمات مربوط به سازمان را بدون دخالت زیردستان می‌گیرد. این نوع رهبران از کنترل بیش‌ازحد استفاده می‌کنند و نظم و انضباط خاص و سختگیرانه‌ای را برای تمام کارکنان در نظر می‌گیرند (موسوی، عارف نژاد، فتحی و سپه‌وند، ۱۴۰۰). رهبری اقتدارگرا با به استفاده از روش یک‌طرفه مانعی در تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. این نوع سبک رهبری مناسب کارکنان مطیع و سازگار می‌باشد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰). این نوع رهبری با حفظ حداکثر قدرت و اختیارات رهبری رهبر مشخص می‌شود و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان نمی‌شود و اعتقاد بر این است که این رهبران کنترل‌کننده‌هایی هستند که زیردستان فقط به آن نیاز دارند تا بر اساس مشخصات رهبر نتیجه را به دست آورند (Purwanto et al, ۲۰۱۹). رهبران اقتدارگرا خواستار اطاعت مطلق هستند و این سبک سلطه جویانه غالباً پاسخ‌های منفی مانند ترس یا بی‌اعتمادی را برمی‌انگیزد (Chiang et al, ۲۰۲۱). رهبران اقتدارگرا از تقاضای بالایی برخوردارند و از همه افراد ذینفع انتظار تبعیت دارند. آنان تمایلی به مذاکره یا مشورت با کارکنان، دانش‌آموزان یا جامعه ندارند و انتظار دارند که دستورات آن‌ها بدون هیچ‌گونه سؤال اجرا شود (Dinham, ۲۰۰۷). رهبران مقتدر نتیجه



گرا هستند و تمام تصمیمات را می گیرند، وظایف را انجام می دهند و برای دستیابی به نتایج مطلوب در زمان و منابع تعیین شده به جای پاداش، از مجازات و تنبیهها استفاده می کنند (Ahmed Iqbal et al, ۲۰۲۱). در زمینه حل مسئله، رهبری اقتدارگرا را می توان نوعی رهبری دانست که برای حل مشکلات شروانه که پیچیده هستند و راه حل روشنی ندارند، مناسب تر است. توجه به این نکته حائز اهمیت است که درحالی که رهبری اقتدارگرا ممکن است در شرایط خاصی مؤثر باشد، ممکن است برای همه انواع مشکلات یا سازمانها مناسب نباشد. بنابراین پیشنهاد می شود که استفاده از رهبری و اختیار باید به ویژگیهای مشکل، سازمان، فرآیند تصمیم گیری و روابط بین فردی بستگی داشته باشد (Jaime et al, ۲۰۲۲). این شیوه رهبری مستلزم هماهنگی فوری از همه پیروان است، تصمیمات از بالا به پایین بوده و حس مسئولیت پذیری پیروان دست کم گرفته می شود. این شیوه رهبری در موقعیت های تحول و یا برای کارکنان مشکل آفرین کارساز است (شاقلی و همکاران، ۱۳۹۹).

### ۲-۴ سبک رهبری مربیگرا

سبک مربی گرا به سبک رهبری اطلاق می شود که اصول و تکنیک های مربیگری را در برمی گیرد و شامل رهبرانی است که به طور فعال با اعضای گروه خود درگیر می شوند، راهنمایی، پشتیبانی و بازخورد ارائه می دهند تا به آنها کمک کنند که مهارت های خود را توسعه دهند و به پتانسیل کامل خود دست یابند. این سبک بر اهمیت ایجاد ارتباط قوی، تقویت ارتباطات باز و توانمندسازی افراد برای تصاحب مالکیت کارشان تأکید می کند. رهبران مربی محور بر توسعه نقاط قوت اعضای گروه خود، شناسایی زمینه های بهبود و ارائه پشتیبانی مداوم و فرصت های توسعه تمرکز می کنند. رهبری مربیگری به عنوان ابزار توسعه رهبری شناخته شده است و به عنوان رویکردی مؤثر برای افزایش عملکرد و ارتقا رشد در سازمانها دیده می شود (Yanovska et al, ۲۰۱۹). سبک رهبری مربی گرا به رویکرد رهبری اشاره دارد که بر مربیگری و راهنمایی به عنوان مؤلفه های کلیدی توسعه و اثربخشی رهبری تأکید دارد. این شامل رهبرانی است که به طور فعال در مکالمات مربیگری با اعضای گروه خود شرکت می کنند تا از رشد، توسعه و بهبود عملکرد آنها حمایت کنند. این سبک بر ایجاد روابط قوی، ارائه راهنمایی و بازخورد، و توانمندسازی افراد برای رسیدن به پتانسیل کامل خود تمرکز دارد. رهبران مربی محور توسعه اعضای گروه خود را در اولویت قرار می دهند و یک محیط کاری حمایتی و مشارکتی ایجاد می کنند. آنها از تکنیک های مربیگری مانند گوش دادن فعال، پرسیدن سؤالات قدرتمند و ارائه بازخورد سازنده برای تسهیل یادگیری و رشد استفاده می کنند. نشان داده شده است که این سبک رهبری در بهبود مهارت های رهبری، تسهیل انتقال و رشد افراد با نیازهای خاص مؤثر است. (van Nieuwerburgh, ۲۰۱۸).

رهبران مربیگرا در ارتباط خود با کارکنان از روش های مربیگری استفاده می کنند که تفاوت آن با سایر رهبران در نحوه ارتباط او با کارکنان مشخص می شود. سبک رهبری مربیگرا تفاوت زیادی با سبک رهبری دموکراتیک ندارد اما تأکید بیشتری بر رشد و موفقیت تکی کارکنان دارد (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۱). سبک رهبری مربیگری یکی از جنبه های مهم مدیریت آموزشی است. تحقیقات نشان داده است که مربیگری بر سبک مدیریتی و عملکرد کلی سازمان تأثیر مثبت دارد (Leovigildo and Mallillin, ۲۰۲۳). زمانی که رهبران در استفاده از روش ها و فنون رهبری مربی گرا مهارت پیدا می کنند، سبک رهبری خود را از رئیس بودن به مربی بودن تغییر داده و این واقعیت را درک می کنند که توسعه کارمندان خود یکی از اهداف مهم شغل آنها محسوب می شود (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۱). این سبک از رهبری دارای ۵ بعد ارتباطات باز، رویه تیمی، پذیرش ابهام، ارجعیت فرد نسبت به وظیفه و توسعه تسهیلات است که به مشارکت و تعامل بین افراد سازمان، انعطاف پذیری، رضایت شغلی و تسهیل و بهبود کارکنان مربوط می شوند (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴). این سبک در بهترین حالت به کارکنان کمک می کند تا عملکرد خود را ارتقا داده و نقاط قوت بلندمدتی را به وجود آورند (شاقلی و همکاران، ۱۳۹۹). در مجموع، سبک رهبری مربیگری به عنوان یک رویکرد ارزشمند برای ایجاد انگیزه در کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی در زمینه آموزش تلقی می شود.

## ۲-۵ سبک رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری تثبیت شده است که هدف آن ایجاد تغییرات مثبت در کارکنان و تبدیل آن‌ها به رهبر است و شامل رهبرانی می‌شود که مهارت‌های منحصربه‌فرد کارکنان را در نظر می‌گیرند و از رشد حرفه‌ای آن‌ها حمایت می‌کنند. این رهبران ضمن آنکه به پیروان خود الهام می‌بخشند و انگیزه می‌دهند، نوآوری و خلاقیت را تشویق می‌کنند و حس هدف و چشم‌انداز را تقویت می‌کنند. این نوع سبک رهبری بر ایجاد روابط قوی بین رهبران و پیروان، ترویج اعتماد، ارتباطات باز و همکاری متمرکز است و با سطوح بالاتری از رضایت، رفاه و عملکرد کارکنان مرتبط است (Karakitapoğlu-Aygün et al, ۲۰۲۳). رهبری تحول آفرین، رهبری است که به پیروان خود انگیزه می‌دهد تا منافع خود را به نفع سازمان کنار بگذارد و می‌تواند بر پیروان خود تأثیر فوق‌العاده‌ای بگذارد. این نوع رهبری نیاز به تغییر را تعریف می‌کند، چشم‌اندازی جدید ایجاد می‌کند و پیروان را به صورت فردی و تیمی متحول می‌کند (Firmansyah et al ۲۰۲۲). این سبک رهبری دارای ۴ بعد تحریک فکری، رهبری الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی است (Lihua, ۲۰۲۲). رهبران تحول آفرین با ارائه یک محیط سرشار از محرک فکری، رهبری الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ملاحظات برای مشکلاتی را که ممکن است تلاش سازمان را برای دستیابی به اهداف به خطر بیندازند، پرورش دهند (Alainati et al, ۲۰۲۳). الهام‌بخشی از فلسفه رهبری است که رهبران را قادر به انتقال روش‌های جدید برای دستیابی به موفقیت بیشتر به پیروان خود می‌کنند و طیف جدیدی از دیدگاه‌های رهبری را به پیروان ارائه می‌دهد تا بتوانند استراتژی‌های رهبری را در محل کار تغییر دهند (Lihua, ۲۰۲۲). رهبران تحول آفرین می‌توانند با بهره‌گیری از پتانسیل و علائق پیروان به سازمان کمک کنند که به اهداف خود دست یابد. این رویکرد نشان می‌دهد که چگونه رهبری از قدرت متمایز است زیرا از نیازهای پیروان جدایی‌ناپذیر است (Pasayon and Tantiado, ۲۰۲۳). بنابراین سبک رهبری تحولی می‌تواند به تغییرات غیرعادی دست یابد و نتایج فوق‌العاده‌ای دارد زیرا پیروان را قادر می‌سازد تا اهداف خود را با اهداف سازمان هماهنگ کنند.

## ۳. بحث و نتیجه‌گیری

رهبری نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند و رهبری مؤثر برای مدیریت تغییرات سازمانی و تضمین موفقیت بلندمدت لازم است. در عصر حاضر که شاهد پیدایش انواع تحولات در تمام جنبه‌های زندگی بشر هستیم، رهبری به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی تأثیر بسزایی بر پیشرفت سازمانی دارد. رهبران آموزشی، به‌ویژه مدیران مدارس، نقش مهمی در ایجاد و حفظ تصویری مثبت از مؤسسات خود دارند که برای جذب و حفظ دانش‌آموزان و دستیابی به اهداف آموزشی لازم است. شیوه‌های مدیریت رهبری مؤثر به تحول آموزشی کمک می‌کنند و ضمن ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه، از نوآوری در یادگیری حمایت می‌کنند. به‌طور کلی، رهبری برای ایجاد تغییرات سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان و دستیابی به اهداف مطلوب و برنامه‌ریزی شده سازمانی مؤثر ضروری بوده و بدون سبک رهبری مؤثر دستیابی به اهداف غیرممکن خواهد بود. معمولاً سبکی به‌عنوان رهبری مؤثر خوانده می‌شود که به‌جای تمرکز بیش‌از‌حد بر دستیابی به اهداف سازمان، بر روی پیشرفت تکی اعضای سازمان نیز برنامه‌ریزی نماید و موفقیت سازمان را در گرو پیشرفت شخصی کارکنان سازمان بداند. بنابراین رهبران مؤثر نه‌تنها اعضا را به صورت بیرونی در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کنند بلکه با توانایی الهام‌بخشی و نفوذ خود، به اعضای سازمان انگیزه درونی برای حرکت به‌سوی نتایج مطلوب را خواهند داد. یک رهبر باید به اقتضای وضعیت و شرایط موجود سازمان، سبک رهبری اثربخش را انتخاب نماید. این می‌تواند شامل یک نوع سبک یا ترکیبی از انواع سبک‌های رهبری باشد.

## منابع

- شاقلی، ریحانه، مویدی، علی اکبر و اسدزاده، فرشته، (۱۳۹۹). رهبری در سازمان‌های آموزشی، نشر: سازمان تحقیقات آموزشی و ترویج کشاورزی.
- شعبانی بهار، غلامرضا، حسینی، حیدر، فراهانی، ابوالفضل، و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین مدیریت مربی گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۴(۲۷)، ۰-۰.
- کیانوش، داود؛ برومن، زهرا و رضاییان، علی. (۱۴۰۰). سبک رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان (دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان اصفهان). مدیریت کسب و کار، ۱۳(۴۹)، ۱۲۶-۱۰۴.
- نیک اخلاق، سعید، هویدا، رضا، محمد و داوودی، امیرحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸، doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/jipa.۲۰۲۲.۳۳۷۴۲۵.۳۰ .
- Aberšek, B., Flogie, A., & Aberšek, M. K. (۲۰۲۳, June). Transformation of Education: From Dehumanization to Re-Humanization of Society. In *International Baltic Symposium on Science and Technology Education*. Scientia Socialis Ltd. ۲۹ K. Donelaicio Street, LT-۷۸۱۱۵ Siauliai, Republic of Lithuania.
- Aladwan, S. Q. A. (۲۰۲۲). The effectiveness of a training program based on Betts' model of autonomous learner on improving the creativity product. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, ۱۸(۱۲), em۲۲۰۵.
- Alainati, SH. Almonawer, N,S. Al-Hammad, F,A(۲۰۲۳). Transformational Leadership in Education: Review of Literature. *The International Journal of Business and Management*, ۱۱(۲), ۷۳-۸۸.
- Baesu, C. (۲۰۱۶). Training of managers—Support for exerting a strategic efficient management. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, ۱۶(۳), ۹۹-۱۰۵.
- Batra, P., & Rani, J. Educational Transformation-A Paradigm Shift. *IJFMR-International Journal For Multidisciplinary Research*, ۹(۱).
- Burcar, Ž. (۲۰۱۴). The Role of the Principal in Croatian Education: Manager, Leader, or Administrator. *European journal of mental health*, ۹(۰۱), ۸۷-۹۶.
- Çayak, S. (۲۰۲۳). Examination of the Relationship Between School Principals' Democratic Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. *Journal of Education and Recreation Patterns*, ۴(۲), ۳۰۳-۳۱۶.
- Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (۲۰۲۱). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, ۷۴(۷), ۱۰۸۲-۱۱۱۱.
- Dinham, S. (۲۰۰۷). Authoritative leadership, action learning and student accomplishment.
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (۲۰۲۱). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European journal of investigation in health, psychology and education*, ۱۱(۳), ۶۶۷-۶۸۵.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (۲۰۱۸). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, ۴(۲), ۱۹۳-۲۱۸.
- Firmansyah, Firmansyah., Lantip, Diat, Prasojo., Amat, Jaedun., Heri, Retnawati. (۲۰۲۲). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, ۱۷(۶):۲۱۴۳-۲۱۵۲. doi: ۱۰.۱۸۸۴۴/cjes.v۱۷i۶.۷۵۵۲
- Ghimire, R. P. (۲۰۲۲). Role of pedagogical internship for educational transformation. *Access to science, business, innovation in digital economy*, ۲۴۰-۲۵۲
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (۲۰۲۱). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, ۴۴(۷), ۱۰۴۲-۱۰۵۸.
- Irvine, V., & Jacobsen, M. (۲۰۲۳). The Virtue and Potential of Open Education: For Supporting Belonging, Transformation of Pedagogy, Linguistic Equity, and Climate Adaptation. *The Open/Technology in Education, Society, and Scholarship Association Journal*, ۳(۲), ۱-۵.

- Jaime, A., Riquelme-Castañeda., Alberto, E., Meza-Martínez., Roberto, J., Carvalho. (۲۰۲۲). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, ۳۳(۲):۳۲۱-۳۳۰. doi: ۱۰,۴۰۶۷/s.۰۷۱۸-۰۷۶۴۲۰۲۲۰۰۰۲۰۰۳۲۱
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Bauer, T. N. (۲۰۲۳). Transformational leadership, idiosyncratic deals and employee outcomes. *Personnel Review*.
- Kilicoglu, D. (۲۰۱۸). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?. *Educational policy analysis and strategic research*, ۱۳(۳), ۶-۲۳.
- Kuzmina, T.V., Belyavskaya, O. Sh.(۲۰۲۲). The world and the transformation of the education system: a study of the question. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriâ ekonomika-* ۲(۴۰), pp ۱۲۲-۱۳۱.
- Leovigildo, Lito, D., Mallillin., Phd. (۲۰۲۳). Educational Leadership Management Practices: A Perspective to Educational Transformation. *International journal of multidisciplinary research and analysis*, doi: ۱۰,۴۷۱۹۱/ijmra/v۶-i ۴۶-۳
- Lihua, S. (۲۰۲۲). Transformational Leadership Style and Teacher Job Satisfaction in Shanghai, China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, ۱(۰۴), ۹۱-۱۰۱.
- MAHIDA, D. A.(۲۰۱۵). Educational Leadership as Emerging from the Interpretation of Autobiography of Dr. Verghese Kurien. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH*, ۳( ۲), ۱۸۸۹- ۱۹۰۱.
- Mironova, L. I., & Vilisova, A. D. (۲۰۲۳, March). Educational management: Managing the process of developing an electronic educational resource based on the university's quality management system. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. ۲۷۰۱, No. ۱). AIP Publishing.
- Mukhathi, F., Tshabalala, S., Kotze, C., & Van Wyk, M. (۲۰۲۲). "Managing Staff WFH in Crisis Times"-How Are Teacher Education Managers Supporting Staff Working Remotely at an Odel College?. *Journal of Education, Teaching and Learning*, ۱(۱), ۲۰-۳۱.
- Nilson, C. (۲۰۰۷). *How to manage training: Facilitating workplace learning for high performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- No, P.(۲۰۲۳). The Role of Educational Leadership and Practices to School System and Discipline. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, ۶(۴), ۲۶۴۳-۹۸۷۵.
- Popadić, D., Kontić, L., Živanović, V., & Živanović, N. (۲۰۲۲). Educational Management as an Imperative of High Business Results. *European Journal of Studies in Management & Business*, ۲۲.
- Pasayon, C. J. U., & Tantiado, R. C. (۲۰۲۳). Transformational Leadership Style of School Heads and Teachers' Performance. *Transformational Leadership Style of School Heads and Teachers' Performance*, ۱۲۵(۱), ۱۶-۱۶.
- Peeters, I., Grommen, S., Tubbax, H.(۲۰۲۳). (Digitally) transforming education in a large university. *9th International Conference on Higher Education Advances (HEAd' ۲۳)*
- Perangin-angin, A., Gultom, F., Tampubolon, R., & Pardede, L. (۲۰۲۲). Implementation of Improving Student Learning Outcomes with Innovative Learning Methods and Parenting During the Covid-۱۹ Pandemic. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, ۸(۶), ۳۰۶۳-۳۰۶۸.
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (۲۰۱۹). The effect of transformational, transactional, authentic and authoritarian leadership style toward lecture performance of private university in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, ۱(۱), ۲۹-۴۲.
- Rahmatika, A. N. M., Ma'arif, S., Wahid, A., & Kusuma, K. E. (۲۰۲۲). The Concept of Spiritual Leadership in Educational Institutions is Based on Maqashid Shari'ah. *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan dan Pranata Islam*, ۱۳(۰۲), ۱۹۷-۲۱۱.
- Striano, M. (۲۰۰۹). Managing educational transformation in the globalized world: A Deweyan perspective. *Educational Theory*, ۵۹(۴), ۳۷۹-۳۹۳
- van Nieuwerburgh., C. (۲۰۱۸). Coaching and mentoring for educational leadership. ۲۵-۴۵. doi: ۱۰,۴۳۲۴/۹۷۸۰۴۲۹۴۷۳۰۳۶۶-۲
- Yanovska, V., Baldzhy, M., & Fayvishenko, D. (۲۰۱۹, May). Coaching as a leadership style and a business education model. In *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL ۲۰۱۹)* (pp. ۲۱۰-۲۱۴). Atlantis Press.