

## حیطه‌های بی تفاوتی دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان

### نسبت به دستورات مدیران

قربانعلی سلیمی<sup>۱</sup> - شیرین طبائیان<sup>۲</sup>

#### چکیده

این پژوهش به بررسی حیطه‌های بی تفاوتی دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان نسبت به دستورات مدیران می‌پردازد و مشخص می‌کند چه نوع دستوراتی را دبیران با بی‌علاقگی می‌پذیرند. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه مورد بررسی دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۱ - ۸۰ بودند. از این جامعه ۱۵۱ نفر به روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه حیطه بی تفاوتی بلک بورن بود. این پرسشنامه ضمن تطبیق با فرهنگ جامعه و نظام آموزشی موجود با اعتبار ۹۱ درصد به تعداد نمونه مورد نظر به اجرا در آمد. نتیجه تحقیق نشان داد دبیران دستورات مدیران در مؤلفه‌های مختلف آموزش و پرورش و آنچه آموزش و پرورش را به هم پیوند می‌دهد در حیطه بی تفاوتی پذیرفته‌اند. کلید واژه‌ها: حیطه‌های بی تفاوتی، دبیران، آموزش و پرورش، سازمان.

۱- دانشیار دانشکده علوم تربیتی اصفهان

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

یکی از جلوه‌های عملی نفوذ مدیران که اقتدار آنها را در یک سازمان نشان می‌دهد چگونگی پذیرش دستورات آنها از طرف کارمندان است.

حیطه‌های بی‌تفاوتی در سازمان رفتار فردی را توصیف می‌کند که به صورت ماشین‌وار و بدون به کار بردن نبوغ و خلاقیت خود دستورهای سازمانی را بی‌چون و چرا انجام می‌دهد. در ظاهر چنین پذیرش دستوری باعث حفظ نظم سازمانی می‌گردد ولی کارمند را به تلاش، پذیرش مسئولیتها و یا نشان دادن ابتکار تشویق نمی‌کند. حیطه‌های بی‌تفاوتی در افراد سازمانی را کاربرد عبارت «المأمور معذور» نشان می‌دهد. با چنین واکنشی از طرف یاریگر سازمان، معلوم می‌گردد که او از خود ابتکار عمل و جوششی ندارد و آنچه به‌عنوان عملکرد سازمانی از او مشاهده می‌شود، انجام صرف دستورات مدیران سازمان است. به عبارتی در پذیرش دستورات در حیطه بی‌تفاوتی علاقه‌ای از طرف مرئوس نسبت به دستورات رئیس وجود ندارد ولی فرد خود را به‌عنوان کارمند، ملزم به پذیرش این‌گونه دستورات می‌داند. از نظر کامنس «وقتی افراد به سازمان می‌پیوندند موافقت می‌کنند که دستورات رسمی سازمان را بپذیرند. این دستورات از اختیارات رسمی سازمان ناشی می‌شود و بی‌چون و چرا پذیرفته می‌شود» (کامنس، ۱۹۲۴، ص ۲۸).

اگر حیطه بی‌تفاوتی گسترده‌تر شود و در سازمانی نظیر آموزش و پرورش از طرف کارمندان آن یعنی معلمان اعمال شود تأثیرات غیرقابل جبرانی به‌وجود خواهد آورد. این نوع سازگاری معمولاً موجب پایین آوردن سطح امیدها و آرزوهای معلم می‌گردد و سطح عملکرد واقعی او را کاهش می‌دهد. «فقدان عاطفه در فرد بی‌تفاوت یک امر عادی است. پاسخ‌های آنها خود به خودی و عاری از هرگونه احساس است. اصلاً علاقه‌ای در این افراد وجود ندارد، به نظر این‌گونه افراد گذشته تفاوتی با حال و آینده ندارد» (اسنل، ۱۳۶۷، ص ۲۲۸).

علت بی‌تفاوتی معلمان را می‌توان نداشتن شناخت کافی مدیر از کارش دانست. اینکه مدیر ضعف‌هایش را نمی‌شناسد و فکر می‌کند چون مدیر است بر همه کس و همه چیز مسلط است، زمینه از بین بردن پویایی و تحرک معلمان را ایجاد می‌کند. «مدیر باید بداند که مدیریت آموزشی مستلزم ارتباط همه‌جانبه با معلمان است» (دیل، ۱۹۹۵).

همچنین تأمین نشدن رضایت شغلی و درونی معلمان باعث بی‌تفاوت شدن آنها می‌گردد (گرین‌برگ، ۱۹۹۷).

یکی از روشهایی که می‌توان رضایت شغلی را در معلمان افزایش داد شرکت دادن آنها در تصمیم‌گیری مدارس است. با این روش فضای مدرسه به یک فضای گرم و صمیمی تبدیل می‌شود و از حالت خاموشی و سکوت مطلق خارج می‌گردد (گرین فیلد، ۱۹۹۹). پژوهش‌های انجام شده در مورد چگونگی پذیرش دستورات رئیس از طرف مرئوس نشان داد برای آنکه پذیرش خارج از حیطه بی‌تفاوتی باشد، باید اختیار مقام با اختیار رهبری توأم باشد (بارناد، ۱۹۳۸).

اگر مدیر بتواند اختیار خود را ورای حدود باریک حیطه پذیرش دیوان‌سالاری (بوروکراتیک) گسترش دهد پیروان دستورات مدیر را بهتر می‌پذیرند (کیلیبر، ۱۹۷۱). حیطه بی‌تفاوتی در قلمرو دیوان‌سالاری (بوروکراتیک) و ناشی از مشخص نبودن حدود اختیارات رسمی در یک سازمان اتفاق می‌افتد. در این حالت مدیران از ساختار غیررسمی غافل شدند. به این منظور توجه به هر دو بعد ساخت‌دهی و رعایت به‌طور مثبت تأثیرگذار در حیطه پذیرش بوده است (لورت، ۱۹۸۴).

در این پژوهش واکنش دبیران نسبت به دستورات مدیران در زمینه دستوراتی که در آموزش و پرورش در نظر گرفته شده بود مورد بررسی قرار گرفت تا از این بررسی مشخص گردد پذیرش کدام نوع از دستورات در حیطه بی‌تفاوتی قرار دارد. به این منظور سؤالات هفتگانه تحقیق مطابق این موارد در نظر گرفته شده است.

### فرضیه‌های پژوهش

از نظر دبیران حیطه بی‌تفاوتی آنان ناشی از دستورات مدیران در کدام یک از زمینه‌های زیر می‌باشد:

- در زمینه مهارت‌های قبل از تدریس، سیاست‌های آموزشی به‌کار رفته در مسائل پرورشی دانش‌آموزان، سیاست‌های آموزشی به‌کار رفته در راهنمایی و نظارت دانش‌آموزان، در زمینه مهارت‌های پس از تدریس، در زمینه سیاست‌های آموزشی مربوط به راهنمایی و نظارت بر معلمان، در زمینه مهارت‌های ضمن تدریس، در زمینه سیاست‌های آموزشی به‌کار رفته در ارتقای کارکنان.

همچنین این پرسش مطرح شد: که آیا در حیطه بی‌تفاوتی دبیران از نظر عوامل

جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، مدرک تحصیلی) تفاوت وجود دارد؟

### روش پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش کلیه دبیران مرد و زن دبیرستانهای نواحی پنجگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان بودند که در سال تحصیلی ۸۱-۸۰ به خدمت اشتغال داشتند. به منظور انجام پژوهش تعداد ۱۵۱ نفر از این دبیران با روش نمونه گیری چند مرحله ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق: پرسشنامه این تحقیق متناسب با موضوع تحقیق از پرسشنامه حیطه بی تفاوتی بلک بورن استفاده شد. اعتبار این پرسشنامه ۰/۹۵ بود که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار بود و اعتبار بالای پرسشنامه را نشان می داد. این پرسشنامه را بلک بورن و ویلکز (۱۹۸۳) بر روی ۱۱۴ معلم ایالت می سی سی پی انجام دادند و پس از تطبیق با آداب و فرهنگ جامعه و نظام آموزشی موجود در ایران، ۷۵ سؤال براساس طیف چهارگزینه ای لیکرت تنظیم شد. ضریب اعتبار آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱ محاسبه گردید.

### نتایج

نتایج به دست آمده از این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به اطلاعات جدول ۱ مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح ۰/۰۱ بزرگتر است. بنابراین دبیران نحوه دستور مدیران در مؤلفه های مختلف آموزش و پرورش را بیش از سطح متوسط قبول دارند.

جدول ۱- مقایسه میانگین نمره میزان واکنش دبیران نسبت به نحوه دستور مدیران در مؤلفه های مختلف آموزش و پرورش

P	t	S	$\bar{x}$	
۰/۰۰۰	۲۰/۳	۰/۳۶۸	۳/۱۰	مهارت قبل از تدریس
۰/۰۰۰	۲۲/۲۳۱	۰/۳۴۹	۳/۱۳	سیاستهای آموزشی مربوط به مسائل پرورشی دانش آموزان
۰/۰۰۰	۲۰/۹۰۷	۰/۳۶۳	۳/۱۱	دستور مدیران در زمینه سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر رفتار دانش آموزان
۰/۰۰۰	۱۱/۶۴۴	۰/۵۸۳	۳/۰۴۴۴	مهارت پس از تدریس
۰/۰۰۰	۱۳/۳۵۵	۰/۳۹۳	۲/۹۲	نظارت بر معلمان
۰/۰۰۰	۲۰/۲۱۱	۰/۴۲۶	۳/۲۰۲	مهارت های ضمن تدریس
۰/۰۰۰	۱۷/۰۹۹	۰/۴۷۷	۳/۱۶۴	سیاستهای آموزشی مربوط به رشد کارکنان

جدول ۲- مقایسه میانگین میزان بی‌تفاوتی دبیران در مؤلفه‌های مختلف آموزش و پرورش

S	$\bar{x}$	
۰/۳۷۰۳	۳/۰۷	مهارت قبل از تدریس
۰/۳۶۰۴	۳/۱۵	سیاستهای آموزشی مربوط به مسائل پرورشی دانش‌آموزان
۰/۳۷۲۵	۳/۰۸	سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر رفتار دانش‌آموزان
۰/۵۸۸	۳/۰۰	مهارتهای پس از تدریس
۰/۴۰۰۵	۲/۹۰	سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر معلمان
۰/۴۱۲	۳/۱۶	مهارتهای ضمن تدریس
۰/۴۸۰۸	۳/۱۴	سیاستهای آموزشی مربوط به رشد کارکنان

$$t^2 = ۱۵۸/۳۴ \quad F = ۲۵/۵۱ \quad P = ۰/۰۰۰$$

با توجه به جدول ۲، F مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح  $P \leq ۰/۰۱$  معنادار است، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین از لحاظ آماری معنادار است. به عبارت دیگر میزان بی‌تفاوتی دبیران نسبت به مؤلفه‌های هفتگانه یکسان نبوده است.

جدول ۳- مقایسه میانگین نمره میزان بی‌تفاوتی دبیران مرد و زن نسبت به دستور مدیران در مؤلفه‌های مختلف آموزش و پرورش

P	t	مرد		زن		
		S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	
۰/۰۰۰	۴/۴۳	۰/۴۱۲	۳/۲۵	۰/۲۸۷	۲/۹۷	مهارت قبل از تدریس
۰/۰۰۰	۴/۳۵	۰/۴۳۸	۳/۲۸	۰/۲۱۴	۳/۰۲	سیاستهای آموزشی مربوط به مسائل پرورشی دانش‌آموزان
۰/۰۰۰	۳/۷۱	۰/۴۰۶	۳/۲۴	۰/۲۹۷۷	۳/۰۲	سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر رفتار دانش‌آموزان
۰/۰۰۰	۴/۰۶	۰/۵۲۰	۲۳/۲۶	۰/۵۷۹	۲/۸۸	مهارتهای پس از تدریس
۰/۰۰۰	۶/۲۰	۰/۴۱۰	۳/۱۴	۰/۲۹۵	۲/۷۷	سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر معلمان
۰/۰۰۱	۳/۲۵	۰/۴۳۵	۳/۳۳	۰/۳۹۶	۳/۱۰۸	مهارتهای ضمن تدریس
۰/۰۰۰	۷/۴۶	۰/۴۴۴	۳/۴۶	۰/۳۷۶۰	۲/۹۵	سیاستهای آموزشی مربوط به رشد کارکنان

بر اساس جدول ۳، t مشاهده شده در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است، بنابراین بین میزان بی تفاوتی دبیران مرد و زن نسبت به دستور مدیران تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر دبیران مرد بیشتر از دبیران زن نسبت به دستور مدیران بی تفاوت بوده‌اند.

جدول ۴- مقایسه میانگین نمره میزان بی تفاوتی دبیران در مؤلفه‌های مختلف با توجه به سن

P	F	بیشتر		۴۰ تا ۵۰ سال		کمتر از ۴۰ سال		
		S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	
۰/۰۰۰	۱۱/۴۱	۰/۲۲۳۰	۲/۹۱	۰/۳۱۲	۲/۲۲۲	۰/۳۹۱۶	۳/۰۰۲	مهارت‌های قبل از تدریس
۰/۰۲۱	۱/۵۷	۰/۱۲۰۵	۲/۰۰۷	۰/۲۰۹۹	۳/۱۵	۰/۳۲۳	۳/۱۲۸	سیاست‌های آموزشی مربوط به مسائل پرورشی دانش‌آموزان
۰/۰۰۰	۹/۸۸	۰/۲۱۹	۳/۰۵۹	۰/۳۲۷	۳/۲۵	۰/۳۹۱	۲/۹۸	سیاست‌های آموزشی مربوط به نظارت بر رفتار دانش‌آموزان
۰/۰۰۰	۲۱/۹۱۱	۰/۶۳۵	۳/۰۳۷	۰/۲۰۰۶	۳/۳۲	۰/۵۸۲	۲/۷۲	مهارت‌های پس از تدریس
۰/۰۸۶	۲/۳۹۲	۰/۱۷۱۱	۲/۸۰۹	۰/۲۵۲۸	۲/۰۰۰	۰/۳۶۲	۲/۸۸	سیاست‌های آموزشی مربوط به نظارت معلمان
۰/۰۰۰	۱۰/۸۳۲	۰/۲۰۳۹	۳/۱۱	۰/۲۳۸۰	۳/۳۶	۰/۲۰۷۳	۳/۰۳۶۲	مهارت‌های ضمن تدریس
۰/۰۰۰	۲۲/۱۱۳	۰/۳۲۷۱	۲/۹۹	۰/۳۶۵	۳/۳۱	۰/۵۰۲	۲/۹۲	سیاست‌های آموزشی مربوط به ارتقای کارکنان

همان‌گونه که F مشاهده شده در جدول ۴ نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها به غیر از سیاست‌های آموزشی مربوط به نظارت معلمان معنادار بوده است.

F مشاهده شده در جدول ۴ در خصوص مهارت‌های قبل از تدریس و پس از تدریس و ضمن تدریس و همچنین سیاست‌های آموزشی مربوط به نظارت بر دانش‌آموزان و سیاست‌های آموزشی مربوط به رشد کارکنان  $P \leq 0.01$  معنادار است.

جدول ۵- مقایسه میانگین نمره میزان بی تفاوتی دبیران در مؤلفه‌های مختلف با توجه به سطح تحصیلات

P	t	فوق لیسانس		لیسانس	
		S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$
۰/۳۳۴	۰/۹۶۸	۰/۳۲۴	۳/۲	۰/۳۷۲	۳/۰۹
مهارت قبل از تدریس					
۰/۰۹۷	۱/۶۶	۰/۲۳۳	۲/۹۷	۰/۳۵۵	۳/۱۴
سیاستهای آموزشی مربوط به مسائل پرورشی دانش‌آموزان					
۰/۸۹۱	۰/۱۳۷	۰/۲۶۷	۳/۱۳	۰/۳۷۱	۳/۱۱
سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت بر دانش‌آموزان					
۰/۳۷۹	۰/۸۸۲	۰/۳۵۵	۳/۱۸	۰/۵۹۸	۳/۰۳
مهارت‌های پس از تدریس					
۰/۸۲۰	۰/۲۲۸	۰/۳۲۱	۲/۹۰	۰/۴۰۱	۲/۹۲
سیاستهای آموزشی مربوط به نظارت معلمان					
۰/۵۶۲	۰/۵۸۱	۰/۳۶۰	۳/۲۷	۰/۴۳۲	۳/۱۹
مهارت‌های ضمن تدریس					
۰/۰۳۹	۲/۰۸۴	۰/۴۰۷	۳/۴۳	۰/۴۷۷	۳/۱۴
سیاستهای آموزشی مربوط به ارتقای کارکنان					

براساس اطلاعات جدول ۵، t مشاهده شده درخصوص سیاستهای آموزشی مربوط به رشد کارکنان در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده است. بنابراین بین میزان بی تفاوتی دبیران با توجه به مدرک تحصیلی آنها تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر میزان بی تفاوتی دبیران فوق لیسانس بیشتر از لیسانس بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

به وجود آمدن حیطه‌های بی تفاوتی در موارد گفته شده نشان‌دهنده تأثیر نداشتن انتظارات دیوان‌سالاری است. البته باید گفت، این نوع عملکرد معلمان در محیط مدرسه برای حفظ نظم سازمانی در کوتاه مدت مؤثر است، ولی پذیرش ناآگاهانه و بدون علاقه معلمان نسبت به دستورات مدیران تأثیر غیرقابل جبرانی به وجود خواهد آورد. بنابراین می‌توان گفت بخشنامه‌های اداری در صدور و اجرا اشکال دارند.

### الف - بخشنامه‌ها در صدور اشکال داشته باشند

برنامه‌های سازمان آموزش و پرورش در سطوح بالاتر به دست غیرمتخصصان تهیه و تنظیم می‌گردد و در هنگام ابلاغ به معلمان حرفه‌ای با علاقه پذیرفته نمی‌شود. در

پژوهش حاضر نداشتن صلاحیت حرفه‌ای مدیران رده‌های بالاتر یا به عبارتی صادرکنندگان بخشنامه‌ها در امر آموزش و تدریس (در مهارت‌های قبل از تدریس، ضمن تدریس و پس از تدریس) تأیید می‌شود. همچنین نداشتن صلاحیت حرفه‌ای مدیران رده‌های بالاتر در مسائل پرورشی تأیید می‌گردد. این ۴ گروه فرضیه دستوراتی از مدیران بود که باید معلمان چه در امر آموزش و چه در امر پرورش اجرا می‌کردند. همچنین می‌توان گفت مدیریت سطوح میانی آموزش و پرورش یک مدیریت حرفه‌ای نیست، زیرا اگر مدیریت حرفه‌ای بود، مهارتها و تدابیر لازم که برای نظارت معلمان و دانش‌آموزان یا در نظارت بر آموزش (ارتقای کارکنان) به کار می‌رفت با علاقه از طرف دبیران پذیرفته می‌شد.

#### ب - بخشنامه‌ها در اجرا اشکال داشته باشند

حالتی دیگر که می‌توان به عنوان بی‌علاقگی دبیران در پذیرش دستورات مدیران در نظر گرفت این است که بخشنامه‌ها در اجرا اشکال داشته باشند. این امر می‌رساند که مدیریت سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش مبتنی بر شایسته‌سالاری بوده است ولی آنچه باعث بی‌تفاوتی دبیران در قبول انتظارات دیوان‌سالاری سازمان آموزش و پرورش گشته است اجرای نادرست مدیران مدارس است. برخوردهای خشک و خشن و متعصبانه مدیران و اتکای بیش از حد آنها به مقام مدیریت سبب شده است که بستر مناسب برای پذیرش معلمان از بین برود. این‌گونه برخوردها ناشی از آن است که مدیران در سطح مدارس از صلاحیت حرفه‌ای لازم برخوردار نیستند و مانند یک مدیر حرفه‌ای عمل نمی‌کنند. بنابراین شاخص‌های اصلی محیط مدیریتی (تصمیم‌گیری، انگیزش، ارتباط، مدیریت و نظایر اینها) را به خوبی اجرا نمی‌کنند. این نتیجه با تحقیق بلک بورن (۱۹۸۳) همخوانی دارد. بی‌تفاوتی و عدم تلاش را از پژوهش آرجیریس (۱۹۵۷)، کیلیر (۱۹۷۱)، کانز (۱۹۷۴)، لورت (۱۹۸۴)، هاوس (۱۹۷۰)، بارنارد (۱۹۳۸)، پیروروزان آقاسی (۱۳۷۴)، پورینه‌خلخال (۱۳۷۴) و کریمی (۱۳۷۸) می‌توان نتیجه گرفت.

با توجه به آنچه گفته شد برای اینکه پذیرش دستورات مدیران یک پذیرش واقعی و از روی علاقه باشد باید به دو مسأله توجه ویژه‌ای شود: اول آنکه مدیریت آموزشی در سطوح مختلف یک مدیریت حرفه‌ای باشد. به عبارتی بهبود مدیریت



آموزشی و اعمال شایسته‌سالاری از ضروری‌ترین و اساسی‌ترین اموری است که باید در نظام آموزش و پرورش با حساسیت ویژه‌ای بدان توجه کرد.

مدیر در جایگاه یکی از عناصر ساختاری نظام بر سایر عناصر نظام تأثیر می‌گذارد. طبق مکتب اصالت ساخت هر گاه یکی از عناصر ساخت تغییر کند، بقیه عناصر به تبع آن تغییر می‌کند و الگو به تغییرات احتمالی واکنش نشان خواهد داد.

از این‌رو به منظور حرکت مؤثر در جهت توسعه و محقق ساختن اصلاحات اساسی در آموزش و پرورش باید مدیران متخصص و عملگرا براساس ضابطه و شایستگی انتخاب شوند و در رأس امور قرار بگیرند و بر این باور تأکید شود که مدیریت و هدایت صحیح و عالی نه تنها همراه با جلب مشارکت و تلاش همگانی اساس توسعه آموزش و پرورش است، بلکه توسعه آموزش و پرورش توسعه همه جانبه کشور را به دنبال دارد. بنابراین سعی نظام آموزش و پرورش به منظور بهبود و پیشرفت امر تعلیم و تربیت باید بر آن باشد که تعلیم و تربیت جنبه حرفه‌ای پیدا کند و ویژگیهای لازم را به‌عنوان یک حرفه کسب کند.

مسئله دومی که باید در نظر گرفت توجه ویژه به عنصر اصلی آموزش و پرورش یعنی معلم است. بی‌تفاوتی یکی از مواردی است که معلم نمی‌تواند شایستگی‌های خود را نشان دهد. این بی‌تفاوتی به صورت فرسودگی عاطفه و شخصیت‌زدایی در او ظاهر می‌گردد.

مدیریت‌های میانی آموزش و پرورش ضمن توجه بیشتر به نقش مدیران آموزشی و تلاش برای جذب مدیران شایسته و تواناسازی آنان از طریق آموزش، باید با ایجاد انگیزه و واگذاری اختیارات بیشتر به منظور گسترش شیوه‌های مدیریت مشارکت‌جویانه آگاهانه قدم بردارند.

## منابع

- اسنل، ه. روان‌درمانی، ترجمه حمید نقیبان، (۱۳۶۷)، تهران، مهین.
- پورینه خلخال، عبدالله. (۱۳۶۹)، «بررسی سبک مدیریتی دبیرستانهای پسرانه در ۵ منطقه آموزش و پرورش، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ شده، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی.

پیروزران آقاسی، سعید. (۱۳۷۴)، «بررسی نظرات معلمان در رابطه با میزان پذیرش و نوع اقتدار مدیران آموزشی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. کریمی، فریبا. (۱۳۷۸)، «الگوی ارتباطی مدیران دبیرستانهای شهر اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ شده، دانشگاه آزاد اسلامی.

ARGYRIC, C. (1957). *The unknown citizen. New York: Random House.*

BARNARD, C. (1938). *The functions of the executive. MA: Harvard university press.*

BLACKBURN, J., and WILKES, S. (1983). *The Revalidation an instrument to measure zone of indifference of teachers to directive issued by administrators. Mississippi state university.*

CLEAR, C. (1971). *The legitimacy of administrative influence as perceived by selected groups. Educational Administration Quarterly.*

DEAL, T. (1995). *Leading with soul. sanfrancisco: jessey-Bass.*

HOUSE, J. (1971). *A path-goal theory of leadership effectiveness administrative science Quarterly, 16.*

GREENBERG, S. (1997). *Working with emotions in psychotherapy. London: Guilford press.*

GREEN FIELD, W. (1999). *Moral leadership in school: fact of fancy? Montral canada: Annual Association.*

LEVERETTE, B. (1984). *Professional zone of acceptance its relation to the leader Behavior of principals and socio-psychological characteristics of teacher Ed.D.diss, Rutgers university.*

KUNZ, DW. (1943). *Leader behavior of principles and the professional zone of acceptance of teachers. EdD. dissertation. Rutegers university.*

وصول: ۸۳/۱/۱۸

پذیرش: ۸۳/۱۲/۱۵