

رابطه سبکهای رهبری و سلامت روانی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان*

دکتر سعید فرح‌بخش**، آرزیتا ستار**

چکیده

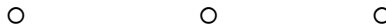
هدف اساسی پژوهش حاضر، مقایسه سلامت روانی مدیران مدارس متوسطه در رابطه با سبک رهبری است. از این رو، مدیران بر اساس ارزیابی زیردستان از سبک رهبریشان به دو گروه طبقه بندی شدند؛ یک گروه شامل مدیرانی که از سبک رهبری مراعات و ساخت‌دهی قوی سود می‌جستند و گروه دیگر مدیرانی که از سبک رهبری مراعات و ساخت‌دهی ضعیف استفاده می‌کردند. در این پژوهش که یک تحقیق توصیفی است، برای آزمون فرضیه‌ها، تعداد ۶۰ مدیر و ۴۸۰ دبیر از مدارس متوسطه شهر اصفهان با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و به صورت تصادفی انتخاب شدند. کلیه آزمودنی‌ها با استفاده از پرسشنامه توصیف سبک رهبری (LBDQ) و مقیاس سلامت روانی (MHS) مورد ارزیابی قرار گرفتند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t دو گروهی مستقل و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج به دست آمده بیانگر آن است مدیرانی که نمرات بالایی در سبکهای ساخت‌دهی و مراعات سبک رهبری کسب کرده‌اند؛ نسبت به مدیرانی که نمرات پایینی به دست آورده‌اند، از سلامت روانی بهتری برخوردار بودند. در مورد ابعاد مختلف سلامت روانی مدیران نیز، نتایج مبین آن است که مدیرانی که از سبکهای ساخت‌دهی و مراعات قوی در هدایت زیردستان به منظور کسب

* دریافت مقاله: ۱۳۸۴/۳/۱، پذیرش نهایی: ۱۳۸۴/۱۱/۲

** گروه علوم تربیتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه لرستان - خرم‌آباد.

هدفهای سازمانی و فردی استفاده کرده‌اند؛ نسبت به کسانی که نمرات پایینی در ابعاد فوق الذکر به دست آورده‌اند؛ از اضطراب کمتری برخوردارند، کمتر احساس ناتوانی می‌کنند و یا نشانه‌های ناتوانی در آنان کمتر است، رشد و بهبود فردی خود اقدام می‌کنند، با دیگران به راحتی رابطه برقرار می‌کنند و ظرفیت مقابله با وقایع، تنیدگی‌ها و مشکلات روزمره زندگی در آنان وجود دارد. به علاوه، نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری ساخت دهی و مراعات قوی (وظیفه مداری و رابطه مداری قوی) و سلامت روانی وجود دارد.

کلید واژه‌ها: مدیران مدارس، سبک رهبری، سلامت روانی، اضطراب، نشانه‌های ناتوانی، مقابله با تنیدگی.



● مقدمه

سازمانها، واحدهای یکپارچه‌ای هستند که غالباً موفقیت آنها وابسته به تفاهم و همکاری کارکنان و مدیریت می‌باشد و این امر نیازمند آن است که بدانیم چگونه با مردم کار کنیم. کارآیی و اثربخشی کارکنان، عمدتاً تحت تأثیر دو عامل مهم تواناییها و انگیزه آنان است. «اثر بخشی سازمانی» مدارس تا حدود بسیاری به مهارت و تواناییهای کارکنان و به ویژه مدیران ارتباط پیدا می‌کند. مدیران باید توانایی انجام بسیاری از امور را داشته باشند. به عبارتی آنها باید انرژی فیزیکی و سلامت روانی مناسبی برای پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای محیط کاری خود را دارا باشند. برخورداری از «سلامت روانی»^۲ برای مدیران، نه تنها موجب توسعه و پیشرفت حرفه‌ای آنها می‌شود، بلکه این امر در برقراری جو مناسب در محیط آموزشی مدرسه ضروری به نظر می‌رسد. زیرا، سلامت روانی مدیر مدرسه علاوه بر درک و تجزیه و تحلیل واقعیت‌ها، شرایط و متغیرهای محیطی؛ موجب اتخاذ تصمیمات درست و بالعکس فقدان سلامت روانی احتمالاً موجب مدیریت نامناسب می‌گردد. مدیران با سلامت روانی پایین، نه تنها تلاش می‌کنند از مسئولیت‌های خود در مدرسه شانه خالی کنند، بلکه ممکن است موجب بروز بسیاری مشکلات برای کارکنان خود گردند.

امروزه هزینه‌های ناشی از فقدان سلامت روانی در جوامع مختلف، به ویژه در سازمانها، بسیار بالا می‌باشد. نتایج تحقیقی در کشور انگلستان نشان داد که علت غیبت ۳۰ تا ۴۰ درصد از کارکنانی که در محیط کار خود حاضر نمی‌شوند، ناشی از اختلالات روانی و عاطفی می‌باشد، این امر نشان‌دهنده اتلاف سالانه حدود چهار میلیون ساعت کاری در اقتصاد انگلستان است (کارترایت و کوپر، ۱۹۹۷).

«سلامت روانی» به عنوان یکی از مهمترین عوامل مؤثر در ارتقا و تکامل انسانها محسوب می‌شود. این امر به ویژه در میان مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا سلامت روانی همواره یکی از شاخص‌های مهم در توانایی آنان برای انجام درست وظایفشان بشمار می‌رود. نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که مسئولیت‌های اجرایی، منبع اصلی ایجاد «تندگی» در مدیران قلمداد می‌گردد (ادلی، ۲۰۰۰). این امر به ویژه برای مدیران مدارس که از یک طرف با معلمان، دانش آموزان، کارکنان اداری، والدین، مقامات مافوق و اعضای جامعه در حال تعامل می‌باشند و از طرف دیگر با تقاضاهای گوناگون و متضاد محیط در حال تغییر مواجه هستند سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد. علاوه بر آن، نوع و چگونگی سبک رهبری مدیران به منظور هدایت زیردستان برای انجام کار و تحقق اهداف سازمانی در برقراری سلامت روانی در آنان نقش اساسی ایفا می‌کند و از این رو، مطالعه سبک رهبری مدیران مدارس و بررسی چگونگی ارتباط آن با سلامت روانی آنان، علاوه بر توسعه دانش، در صورت بکارگیری سبک رهبری متناسب، موجبات حفظ، ارتقاء و یا بهبود سلامت روانی را فراهم می‌آورد و این نیز به نوبه خود کارآیی و اثربخشی فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

در طول ۲۵ سال گذشته، تحقیقات بسیاری مدیران مدارس را به عنوان «رهبر» در کانون توجه خود قرار داده‌اند (لایتفوت، ۱۹۸۳؛ بایر، ۱۹۸۳؛ رادرفورد و همکاران، ۱۹۸۳؛ دبی ویز، ۱۹۸۴ و سائزر، ۱۹۸۴)، و از این رو، تأکید بر مدیر مدرسه به عنوان رهبر، بعد جدیدی به تفاوت‌های سنتی نقش‌های دوگانه مدیر به عنوان مربی و یا به عنوان اداره‌کننده اضافه کرده‌است به گونه‌ای که از مدیران انتظار می‌رود در مدرسه به عنوان رهبر عمل کنند.

تا کنون از رهبری در مدیریت تعاریف گوناگونی به عمل آمده است. برخی با تأکید بر ویژگی‌های افراد، بعضی با تمرکز بر سبک رهبری، برخی دیگر با استفاده از الگوهای تعاملی، عده‌ای با مددگرفتن از روابط نقش و ادراک کارکنان، و کسانی نیز با تمرکز بر تأثیر در کارکنان، اهداف و فرهنگ سازمانی، آن را تعریف کرده‌اند. یوکی و وانفلیت، (۱۹۹۸)، معتقدند رهبری فرایند تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان به منظور اجرای راهبردها و تحقق اهداف سازمان است. همچنین رهبری ممکن است به فرایندی که به موجب آن افراد به منظور انجام کارها برانگیخته می‌شوند، تعریف شود.

یکی از رویکردهای اساسی در مطالعات رهبری، تمرکز بر شناسایی «سبکهای اثربخش رهبری» است. از این رو تا کنون، الگوهای مختلفی در ارتباط با این مفهوم به وجود آمده است. امروزه موفقیت، رشد و توسعه یک سازمان تا اندازه زیادی به چگونگی روابط رهبر و

زیردستانش وابسته است. در واقع، سبک رهبری یک مدیر به تعامل بین مدیر و زیردستانش مربوط می‌شود. براساس نظر هرسی و بلانچارد، (۱۹۸۸)، سبک رهبری مدیر، به الگوهای رفتاری فرد هنگام اثرگذاری در رفتار دیگران اطلاق می‌شود؛ به طوری که زیردستان یک مدیر می‌توانند این الگوهای رفتاری را درک نمایند. نکته اساسی این تعریف آن است که سبک رهبری مدیر را می‌توان مشاهده و توصیف کرد و بنابراین زیردستان می‌توانند آن را شناسایی نمایند. همچنین مدیر می‌تواند از دامنه سبکهای رفتاری خود آگاه شود و مناسبترین سبک را در یک موقعیت ویژه برگزیند. استونر و همکاران، (۱۹۹۶)، نیز بیان می‌دارند، «سبکهای رهبری»^۴ الگوهای مختلف رفتاری هستند که مدیران به هنگام هدایت و اثرگذاری در کارکنان از خود نشان می‌دهند. این نکته پذیرفتنی است که موفقیت مدرسه به توانایی مدیر در هدایت کارکنان به منظور تحقق اهداف خود وابسته است. از این رو، سبک رهبری مناسب و تصمیمات مدیر به عنوان یکی از عوامل اساسی در اثربخشی مدارس امری حیاتی و ضروری است.

بررسی تحقیقات و نظریه‌های مختلف درباره رهبری نشان می‌دهد که در مفهوم سازی رهبری، حداقل دو دسته متمایز در رفتار رهبران قابل شناسایی است. یک بعد به روابط و فعالیتهای بین فردی اشاره دارد و بعد دیگر به انجام وظایف تأکید می‌کند (باورز و سیشور، ۱۹۶۷). سبکهای رهبری فوق الذکر را نیز می‌توان با واژه‌های رهبری «وظیفه مدار»^۵ و رهبری «رابطه مدار»^۶ نیز توصیف کرد (هوی و میسکل، ۱۹۸۷). رویکرد مفهومی «مطالعات رهبری دانشگاه ایالتی اوهایو» نیز بر دو بعدی بودن رفتار رهبری تأکید کرده است. ابعاد متمایز رفتار مدیران مدارس که برای توصیف سبک رهبری آنان استفاده می‌شود؛ عبارت از ابعاد «ساخت‌دهی» و «مراعات» سبک رهبری می‌باشد. بعد «ساخت‌دهی»^۷ به رفتار رهبر در تعیین رابطه بین خود و اعضای گروه و تلاش برای برقراری الگوهای معین، تعیین کانال‌های ارتباطی و روشها و رویه‌های کاری اشاره می‌کند. در مقابل، بعد «مراعات»^۸ به رفتارهای دوستانه، اعتماد متقابل، احترام و گرمی در روابط بین رهبر و زیردستانش اشاره دارد. بر اساس نتایج به دست آمده، سبک رهبری هنگامی اثربخش است که یک مدیر امتیازات بالایی از زیردستانش در دو بعد یاد شده دریافت می‌کند (هالپین، ۱۹۵۹).

بنا به ماهیت پیچیده «سلامت روانی» این مفهوم سالها موضوع مورد بحث در میان روانپزشکان، روانشناسان و دیگر دانشمندان علوم اجتماعی بوده است و از این رو، تعریف جامع و قابل قبولی برای سلامت روانی وجود ندارد. این امر ممکن است تا حدودی ناشی از فقدان تعریف قابل قبول و کاملی از بهنجاری باشد و در بسیاری موارد، رویکردهای مختلف در این باره

به طور گسترده به زمینه‌های گوناگونی که نویسندگان به «سلامت روانی» پرداخته‌اند وابسته است. «سازمان بهداشت جهانی»^۹ سلامت روانی را در درون مفهوم کلی بهداشت، توانایی کامل برای ایفای نقشهای اجتماعی، روانی و جسمی تعریف می‌کند و آن را قابلیت ارتباط موزون و هماهنگی با دیگران، تغییر و اصلاح محیط فردی و اجتماعی و حل منطقی تضادها و تمایلات شخصی در نظر می‌آورد. بر اساس نظر کاپلن (۱۹۷۱)، سلامت روانی شامل سازگاری مداوم با شرایط متغیر و تلاش برای تحقق اعتدال بین تقاضاهای درونی و الزامات محیط در حال تغییر می‌باشد. لوینسون^{۱۰} و همکاران، سلامت روانی را عبارت از اینکه اولاً فرد چه احساسی نسبت به خود و دیگران و دنیای اطراف دارد و ثانیاً به نحوه سازگاری فرد با خود و موقعیت مکانی و زمانی خویش می‌داند (نقل از میلانی فر، ۱۳۷۲). از دیدگاه مینجر (۱۹۴۵)، سلامت روانی عبارت از سازگاری انسان با جهان پیرامون و نیز با دیگران با حداکثر اثربخشی و شادمانی. شاملو (۱۳۸۲)، معتقد است که بهداشت روانی عبارت است از مجموعه عواملی که در پیشگیری از ایجاد و یا پیشرفت روند وخامت اختلالات شناختی، احساسی و رفتاری در انسان نقش مؤثر دارند.

تقی (۱۹۸۴)، ضمن ارائه تصویر روشنی از سلامت روانی، معتقد است که عکس العمل‌های فرد سالم در مقابل تقاضاهای زندگی معمولاً بدون تنیدگی است؛ جاه طلبی او در محدوده واقعیات عملی است؛ درک مناسبی از نقاط قوت و ضعف خود دارد؛ شکستهای احتمالی چنین فردی مقدمه‌ای برای موفقیت او محسوب می‌شوند؛ او به دیگران کمک می‌کند و نیز از دیگران کمک می‌گیرد، و قادر به ایجاد دوستی و حتی در صورت لزوم تجاوزکاری است. از دیدگاه هیلگارد (۱۹۵۷)، فردی دارای سلامت روانی است که سازگار باشد، مواقعی که با تعارضات مواجه می‌شود دچار تنیدگی نگردد، در مواجهه با مشکلات برخورد منطقی داشته باشد و از سوی دیگر واقعیات زندگی را درک کرده و بپذیرد. وی معتقد است که سلامت روانی فرد را به سوی هماهنگی و یک زندگی هدف دار سوق می‌دهد.

سلامت روانی یک وضعیت ذهنی است که از ویژگیهایی نظیر بهبود و مهار هیجانات، توانایی برقراری ارتباط با دیگران، توانایی مقابله با «تنیدگی» و مشکلات زندگی، و کنار گذاشتن هرگونه «اضطراب»^{۱۱} و «نشانه‌های ناتوانی»^{۱۲} برخوردار است. کامئو (۱۹۹۲)، معتقد است فرد دارای سلامت روانی فردی است که از هرگونه اضطراب و نشانه‌های ناتوانی مبرا است و هنگامی سلامت عاطفی، اجتماعی، روانی و جسمی فرد کامل می‌شود که ظرفیت برقراری ارتباط با دیگران و همچنین ظرفیت مقابله با مشکلات زندگی را داشته باشد. کامئو سلامت روانی را به جنبه‌های زیر تقسیم کرده است: «بهبود فردی»^{۱۳}، «فقدان اضطراب»، «فقدان نشانه‌های ناتوانی»،

«ظرفیت برقراری ارتباط با دیگران» و «ظرفیت مقابله با مشکلات روزمره و فشارهای زندگی».

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقات اندکی در مورد سلامت روانی و ارتباط آن با سبک رهبری مدیران مدارس انجام شده است. نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که فقدان مشارکت در محیط کار یکی از عوامل مؤثر در ایجاد «تندگی هیجانی»^{۱۴} و متغیرهای مرتبط با تندگی است. کوپر و کلی (۱۹۹۳)، کار (۱۹۹۴)، چاپلین (۱۹۹۵)، انجلزاکیس (۲۰۰۲)، و تسیکاریوس و پاشیادیس (۲۰۰۲)، در پژوهشهای خود رابطه مثبتی بین «تندگی» مدیران و سرگروههای آموزشی با نوع روابط آنها با معلمان گزارش کرده‌اند. تندگی و تندگی هیجانی نیز به نوبه خود موجب کاهش سلامتی روانی «افسردگی»^{۱۵}، «حرمت خود»^{۱۶} پابین، غیبت و ترک کردن کار می‌گردد (مارگولیس، کروس و کواین؛ ۱۹۴۷). کیریا کوا (۲۰۰۰)، بیان می‌دارد که عصبانیت، افسردگی، اضطراب و ناامیدی کارکنان با کارشان ارتباط دارد.

در تحقیق حاضر به منظور تحلیل و تعیین سبکهای رهبری مدیران مدارس از الگوی دوبعدی سبک رهبری دانشگاه ایالتی اوهایو استفاده شده است. محققان این مرکز پس از تجزیه و تحلیل‌های فراوان، سبکهای رهبری را در ابعاد «ساخت دهی» و «مراعات» خلاصه نمودند (همفیل و کونز، ۱۹۵۰؛ هالپین، ۱۹۵۹؛ و استاگدیل، ۱۹۶۳). به علاوه، چارچوب نظری برای تعیین ابعاد سلامت روانی مدیران بر اساس مقیاسهای ایجاد شده توسط کامنو (۱۹۹۲)، است. هدف اساسی تحقیق حاضر عبارت است از مقایسه «سلامت روانی» مدیران مدارس متوسطه که «سبک رهبری» آنان توسط زیردستانشان (دبیران) به دو گروه ضعیف و قوی طبقه بندی شده است. به عبارت دیگر، پژوهشگر در این تحقیق تلاش خواهد کرد تا به منظور آگاهی از چگونگی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و سلامت روانی آنان؛ سلامت روانی مدیرانی که در ابعاد مراعات و ساخت دهی سبک رهبری توسط زیردستان خود ضعیف ارزیابی شده‌اند را با مدیرانی که در ابعاد یاد شده قوی ارزیابی شده‌اند، مورد بررسی و مقایسه قرار دهد. علاوه بر مقایسه سلامت روانی مدیرانی که از سبکهای رهبری متفاوتی استفاده می‌کنند، در این تحقیق تلاش می‌شود تا به منظور حمایت و پشتیبانی بیشتر از نتایج به دست آمده، از روشهای همبستگی برای تعیین رابطه بین سبک رهبری مدیران و سلامت روانی آنان استفاده به عمل آید.

● روش

○ روش پژوهش این تحقیق از نوع توصیفی است و جامعه آماری آن را مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان تشکیل می‌دهند که تعداد آنها بالغ بر ۳۵۷ مدیر و ۷۲۶۴ دبیر

می‌باشد (گزارش آماری وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۸۲). به منظور تعیین اندازه نمونه، جداول کرجی و مورگان، مورد استفاده قرار گرفت. با این وجود، به منظور افزایش اعتبار نتایج تحقیق حاضر تعداد قابل ملاحظه‌ای به افراد گروه نمونه افزوده شد و بر همین اساس، نمونه آماری این پژوهش بالغ بر تعداد ۶۰ نفر از مدیران (۳۰ نفر مرد و ۳۰ نفر زن) و تعداد ۶۰۰ (۳۰۰ نفر مرد و ۳۰۰ نفر زن) نفر از دبیران تحت نظر آنان که در مدارس متوسطه پسرانه و دخترانه شهر اصفهان اشتغال به خدمت داشته‌اند می‌باشد. به منظور انتخاب آزمودنی‌ها، با توجه به ماهیت، همگنی و گسترده‌گی جامعه مورد مطالعه، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای تصادفی به کار گرفته شد. به منظور سهولت در توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها و نیز مهار برخی عوامل محدودکننده نظیر زمان و عدم همکاری مشارکت‌کنندگان، قبل از اجرای پرسشنامه مورد نظر در سطح مدارس نمونه، هماهنگی لازم با مسئولین آموزش و پرورش شهر اصفهان به عمل آمد و مجوزهای لازم برای ورود به مدارس و توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها اخذ گردید. همچنین به منظور سهولت در پاسخگویی و جلوگیری از بروز هرگونه شک یا سؤالات احتمالی، همراه پرسشنامه، یک برگ راهنمای تکمیل پرسشنامه پیوست شد و در حین اجرا نیز راهنمائیهای لازم به پاسخ‌دهندگان ارائه گردید. پس از هماهنگیهای لازم، تعداد ۶۰ عدد پرسشنامه به منظور تعیین سطح سلامت روانی بین مدیران مدارس متوسطه گروه نمونه و تعداد ۶۰۰ عدد پرسشنامه جهت تعیین سبک رهبری مدیران بین دبیران (زیردستان) گروه نمونه توزیع گردید. با پیگیریهای به عمل آمده، تمامی مدیران مشارکت‌کننده پرسشنامه‌های کاملاً تکمیل شده را عودت دادند. از دبیران گروه نمونه، تعداد ۵۳۰ نفر پرسشنامه‌ها را عودت داده که از این میان تعداد ۵۰ پرسشنامه به علت مخدوش بودن و یا عدم تکمیل، کنار گذاشته شد. از این رو، تعداد پرسشنامه‌های قابل استفاده برای تعیین سبک رهبری مدیران ۴۸۰ عدد و تعداد پرسشنامه‌های تعیین سطح سلامت روانی آنان ۶۰ عدد می‌باشد.

○ به منظور گردآوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، «پرسشنامه توصیف رفتار رهبر»^{۱۷} (LBDQ)، «مقیاس سلامت روانی»^{۱۸} (MHS) و فرم «اطلاعات فردی» مورد استفاده قرار گرفت.

□ «پرسشنامه توصیف رفتار رهبر» به عنوان یکی از رایج‌ترین ابزارها برای تعیین «سبک رهبری» مدیران مدارس از دیدگاه زیردستان؛ توسط محققین مرکز تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو در دهه ۱۹۵۰ یعنی زمانی که که نظریه‌های اندکی در این زمینه وجود داشت، ساخته شد (یوکی، ۱۹۸۹). این پرسشنامه شرایطی را فراهم می‌آورد که اعضای سازمان به وسیله آن، سبک رهبری مدیران خود را توصیف می‌کنند و داده‌های حاصل از تکمیل آن؛ محقق را قادر به تعیین سبک

رهبری مدیر می‌سازد.

بدنه اصلی پرسشنامه توصیف سبک رهبری حاوی ۱۵ گویه کوتاه به منظور تعیین بعد ساخت‌دهی (وظیفه‌مداری) و ۱۵ گویه برای تشخیص بعد مراعات (رابطه‌مداری) سبک رهبری مدیر می‌باشد. گزینه‌های پرسشنامه براساس طیف پنج طبقه‌ای لیکرت (از همیشه تا هرگز) تنظیم شده است. بر اساس نظر هالپین (۱۹۵۹)، به هر گویه نمرات از صفر تا چهار تعلق می‌گیرد و نمره «سبک رهبری» مدیر در ابعاد «ساخت‌دهی» و «مراعات» با محاسبه مجموع نمرات ۱۵ گویه در هر بعد تعیین می‌گردد. بنابراین دامنه نمرات برای هر بعد از ۰ تا ۶۰ می‌باشد. بر این اساس، مدیران با نمرات بالاتر و پایین‌تر از میانگین، به ترتیب به عنوان مدیران قوی و ضعیف در سبک رهبری در ابعاد ساخت‌دهی و مراعات قلمداد می‌گردند.

تاکنون تحقیقات بسیاری به منظور تعیین سبک رهبری مدیران، از الگوی دانشگاه ایالتی اهایو (پرسشنامه توصیف رفتار رهبر) استفاده کرده‌اند (استاگدیل، ۱۹۶۳؛ هالپین، ۱۹۶۶، ۱۹۵۹؛ کیونز و هوی، ۱۹۷۶؛ رادن، ۱۹۸۳؛ آذری، ۱۹۹۱؛ سودهی، ۱۹۹۵؛ ویر، ۱۹۹۹؛ توث و فارمر، ۲۰۰۱ و ...). هرچند کاربرد پرسشنامه مذکور توسط محققان متعدد در کشورهای مختلف جهان، روایی بسیار بالایی پرسشنامه را نشان می‌دهد؛ با این وجود، پرسشنامه مذکور پس از تأیید روایی محتوایی توسط متخصصین مورد استفاده قرار گرفت. «اعتبار» پرسشنامه مذکور نیز با استفاده از روش دو نیمه‌سازی محاسبه گردید. ضریب آلفای کرنباخ 0.83 و 0.92 به ترتیب برای ابعاد ساخت‌دهی و مراعات محاسبه گردید که مبین اعتبار بالایی ابزار مورد استفاده است.

□ فرم اولیه «مقیاس سلامت روانی» توسط کامئو (۱۹۹۲)، برای تعیین سطح سلامت روانی افراد ساخته شد و توسط پژوهشگر به فارسی برگردان و با اندکی تغییرات در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفت. این مقیاس مرکب از ۵۰ سؤال ساده و کوتاه به منظور تعیین سطح «سلامت روانی» «مدیر مدرسه» که شامل پنج خرده مقیاس «بهبود فردی»، «عامل اضطراب»، «نشانه‌های ناتوانی»، «ظرفیت برقراری ارتباط با دیگران» و «ظرفیت مقابله با مشکلات روزمره و فشارهای زندگی» است. در این پرسشنامه از مدیران خواسته می‌شود که به سؤالات بسته، پاسخ بلی - خیر پاسخ دهند. روش نمره‌گذاری پاسخها از صفر تا یک درجه‌بندی شده است، با این وجود روش نمره‌گذاری برخی سؤالات بالعکس است و از این رو، دامنه نمره هر آزمودنی در این مقیاس از صفر تا پنجاه است. نتایج آزمون آلفای کرنباخ نشان می‌دهد که مقیاس سلامت روانی از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است. هنگامیکه روش دو نیمه‌سازی برای

تعیین اعتبار آزمون مورد استفاده قرار گرفت، ضریب آلفا ۰/۸۳ به دست آمد. روایی آزمون نیز برای پنج خرده مقیاسهای، ضرایب قابل قبول از ۰/۲۰ تا ۰/۶۰ را نشان می دهد.

□ فرم اطلاعات فردی نیز به منظور گردآوری متغیرهای جمعیت شناختی نظیر سن، جنس، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی نیز مورد استفاده قرار گرفت.

○ به منظور تجزیه و تحلیل ویژگیهای جمعیت شناختی و نیز تعیین سبک رهبری مدیران برای جایگزینی آنان در دو گروه قوی و ضعیف، آمار توصیفی نظیر جدول توزیع فراوانی، نمودار و میانگین مورد استفاده قرار گرفت. آزمون t دو گروه مستقل نیز برای مقایسه میانگین نمرات سلامت روانی مدیران مدارس مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر این، برای تعیین رابطه بین سبک رهبری مدیران با سلامت روانی آنان، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده به عمل آمد. آزمون t و ضریب همبستگی پیرسون از مناسب ترین روشهای آماری به منظور آزمون داده‌هایی است که در مقیاس فاصله‌ای طبقه‌بندی می شوند. آزمون‌های پارامتریک نظیر آزمون t و ضریب همبستگی پیرسون در موقعیت‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند که مفروضات توزیع طبیعی نمرات، انتخاب تصادفی گروه نمونه و تجانس واریانس بین گروه‌ها برقرار باشند (بست، ۱۹۹۵ و فیلد، ۲۰۰۰). از این رو در تحقیق حاضر، تمامی شروط مورد اشاره مورد ملاحظه قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، برنامه آماری برای علوم اجتماعی (SPSS) مورد استفاده قرار گرفت.

● نتایج

بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که میانگین سن مدیران ۴۲ و دامنه تغییر آن ۵۸-۳۱ سال است. این در صورتی است میانگین سن دبیران ۳۸ و دامنه تغییر آنان ۵۰-۳۱ سال بود. این امر نشان می‌دهد که دبیران تا حدودی از مدیران جوان‌تر هستند.

بر اساس اطلاعات جدول ۱، ارزش t برای مقایسه سلامت روانی مدیران مدارس متوسطه که بر اساس نمرات به دست آمده از اجرای آزمون تعیین «سبک رهبری» به دو گروه «قوی و ضعیف» در بعد «مراعات طبقه‌بندی شده بودند، تفاوت معناداری را نشان می‌دهد» ($t=5/92, p < 0/01$) بررسی میانگین‌های دو گروه بیان می‌دارد؛ مدیرانی که از «سبک مراعات قوی» در رهبری خود استفاده می‌کردند بطور معناداری در مقایسه با مدیرانی که از «سبک مراعات ضعیف» سود

جدول ۱- سطح معنی داری آزمون t برای سلامت روانی مدیران در رابطه با بعد مراعات سبک رهبری

متغیر	شاخص‌ها	مراعات قوی		مراعات ضعیف		سطح معنی داری
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
بهبود فردی	۱۳/۳۶	۱/۵۸	۱۱/۰۳	۱/۹۹	۵/۰۲	۰/۰۰۰۱
عامل اضطراب	۹/۲۶	۱/۴۸	۷/۶۶	۲/۰۲	۳/۴۹	۰/۰۰۰۱
نشانه‌های ناتوانی	۷/۲۶	۱/۲۵	۶/۴۳	۱/۶۵	۲/۱۹	۰/۰۰۳۲
ظرفیت ارتباط	۶/۲۳	۱/۰۴	۵/۲۳	۱/۳۰	۳/۲۸	۰/۰۰۰۲
ظرفیت مقابله	۶/۰۶	۱/۰۸	۵/۰۰	۱/۴۶	۳/۲۱	۰/۰۰۰۲
سلامت روانی کلی	۴۲/۲۳	۴/۲۳	۳۵/۴۰	۴/۶۸	۵/۹۲	۰/۰۰۰۱

می‌جستند، از «سلامت روانی» بالاتری برخوردار هستند. به عبارت دیگر سلامت روانی مدیران با سبک مراعات (رابطه مدار) قوی، بهتر از مدیرانی است که از سبک مراعات ضعیف استفاده می‌کنند. چنانچه جدول ۱ نشان می‌دهد، این تفاوت در مورد ابعاد مختلف سلامت روانی در بین مدیران نیز مشاهده می‌شود. مدیرانی که از سبک مراعات قوی در رهبری خود استفاده می‌کنند، در مقایسه با مدیران ضعیف در سبک مراعات از اضطراب کمتری برخوردار هستند، به منظور بهبود فردی خود تلاش بیشتری دارند، نشانه‌های ناتوانی در آنها کمتر است، ظرفیت برقراری ارتباط با دیگران در آنها بیشتر است و ظرفیت مقابله با مشکلات روزمره و فشارهای زندگی در آنها بالاتر است.

جدول ۲- سطح معنی داری آزمون t برای سلامت روانی مدیران در رابطه با بعد ساخت دهی سبک رهبری

متغیر	شاخص‌ها	ساخت دهی قوی		ساخت دهی ضعیف		سطح معنی داری
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
بهبود فردی	۱۳/۵۰	۱/۶۶	۱۱/۳۳	۱/۹۸	۴/۴۰	۰/۰۰۰۱
عامل اضطراب	۹/۵۴	۱/۵۰	۷/۷۵	۱/۸۷	۳/۹۱	۰/۰۰۰۱
نشانه‌های ناتوانی	۷/۵۰	۱/۱۴	۶/۴۱	۱/۵۹	۲/۸۷	۰/۰۰۰۷
ظرفیت ارتباط	۶/۲۰	۱/۱۴	۵/۴۱	۱/۲۷	۲/۴۵	۰/۰۰۱۷
ظرفیت مقابله	۶/۲۹	۰/۹۹	۵/۰۲	۱/۳۸	۳/۸۵	۰/۰۰۰۱
سلامت روانی کلی	۴۳/۰۸	۴/۱۷	۳۵/۹۷	۴/۵۵	۹/۱۱	۰/۰۰۰۱

بر اساس اطلاعات جدول ۲، ارزش t ($t=9/11$, $p < 0/01$) تفاوت معناداری با ۹۹ درصد اطمینان را بین مدیران مدارس متوسطه که بر اساس نمرات به دست آمده از اجرای «پرسشنامه

توصیف رفتار رهبری «به دو گروه «قوی و ضعیف» در بعد ساخت دهی طبقه‌بندی شده بودند در رابطه با سلامت روانی نشان می‌دهد. بررسی میانگین‌های دو گروه بیان می‌دارد مدیرانی که از «سبک ساخت دهی قوی» در رهبری خود استفاده می‌کردند، بطور معناداری در مقایسه با مدیرانی که از «سبک ساخت دهی ضعیف» سود می‌جستند، از «سلامت روانی» بالاتری برخوردار هستند. به عبارت دیگر سلامت روانی مدیران با سبک ساخت دهی (وظیفه مدار) قوی، بهتر از مدیرانی است که از سبک ساخت دهی ضعیف استفاده می‌کنند. چنانچه جدول ۲ نشان می‌دهد، این تفاوت در مورد ابعاد مختلف سلامت روانی در بین مدیران نیز مشاهده می‌شود. نتایج به دست آمده از اجرای آزمون t نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک ساخت دهی قوی در رهبری خود استفاده می‌کنند، در مقایسه با مدیران ضعیف در سبک ساخت دهی از اضطراب کمتری برخوردارند، برای بهبود فردی خود تلاش بیشتری دارند، نشانه‌های ناتوانی در آنها کمتر است، ظرفیت برقراری ارتباط با دیگران در آنها بیشتر است و همچنین ظرفیت مقابله با مشکلات روزمره و فشارهای زندگی در آنها بالاتر است.

جدول ۳- ماتریکس همبستگی بین میانگین سبک رهبری مدیران و سلامت روانی آنها

متغیر	بهبود فردی	عامل اضطراب	نشانه‌های ناتوانی	ظرفیت ارتباط	ظرفیت مقابله	سلامت روانی کلی
مراعات	** ۰/۵۳۳	** ۰/۵۶۵	۰/۲۱۳	** ۰/۳۷۸	* ۰/۳۰۹	** ۰/۵۴۵
ساخت دهی	** ۰/۵۲۷	** ۰/۴۱۹	* ۰/۳۰۰	** ۰/۲۹۹	** ۰/۳۸۸	** ۰/۵۸۹
سبک رهبری کلی	** ۰/۵۴۲	** ۰/۳۹۸	* ۰/۲۶۰	** ۰/۳۴۴	** ۰/۳۵۳	** ۰/۵۷۵

* $p < ۰/۰۵$ ** $p < ۰/۰۱$

به منظور بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران مدارس متوسطه و سلامت روانی آنان، ضریب همبستگی پیرسون به کار گرفته شد. نتایج نشان می‌دهد که بین «سبک‌های رهبری مدیران» مدارس متوسطه و «سلامت روانی» آنها رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < ۰/۰۱$)، $r = ۰/۵۷۵$ به علاوه بین «سبک رهبری مدیران» و ابعاد مختلف سلامت روانی، «بهبودی فردی»، «عامل اضطراب»، «نشانه‌های ناتوانی»، «ظرفیت ایجاد ارتباط منطقی با دیگران» و «ظرفیت مقابله با تنیدگی‌ها و مشکلات روزمره زندگی» رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین بین ابعاد مراعات و ساخت دهی سبک رهبری مدیران با سلامت روانی آنها و خرده مقیاسهای مختلف آن رابطه مستقیم و معناداری مشاهده گردید. با این وجود بین «سبک مراعات» و «نشانه‌های

ناتوانی « رابطه معناداری به دست نیامد.

● بحث و نتیجه گیری

تا قبل از سال ۱۹۴۵، محققان در زمینه مسائل سازمانی و رهبری بر این نکته تأکید داشتند که مدیران موفق کسانی هستند که از یک سری ویژگیهای شخصیتی ویژه‌ای مثل هوش، خلاقیت، استقلال نظر، شجاعت و نظایر آن برخوردار هستند. در همین رابطه تید (۱۹۳۵)، به ویژگیهایی فراوانی برای مدیران از جمله «انرژی روانی»^{۱۹} و حس برتری طلبی اشاره می‌کند که این واقعیت در مورد «مدیران آموزشی»^{۲۰} نیز صادق است. از این رو، این نکته بدیهی است که سلامت روانی مدیر لازمه موفقیت او در محیط‌های سازمانی است. از طرف دیگر هالپین (۱۹۶۶)، نتیجه می‌گیرد مدیرانی که در ابعاد «ساخت دهی و مراعات سبک رهبری» خود امتیازات بالایی کسب می‌نمایند در مقایسه با مدیرانی که «مراعات و ساخت دهی» پایینی دارند از «اثر بخشی» بیشتری برخوردار هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که احتمالاً «رهبران اثربخش»^{۲۱} کسانی هستند که از سلامت روانی برخوردارند و در سبک رهبری خود از سبک ساخت دهی و مراعات قوی استفاده می‌نمایند.

○ تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیرانی که نمرات بالایی در سبکهای ساخت دهی و مراعات در رهبری کسب کرده‌اند؛ نسبت به «کسانی که نمرات پایینی به دست آورده‌اند»، از «سلامت روانی بهتری» برخوردار بوده‌اند. در مورد «ابعاد مختلف سلامت روانی مدیران» نیز نتایج مبین آن است که مدیرانی که از «سبکهای ساخت دهی و مراعات قوی» در هدایت زیر دستان به منظور کسب هدفهای فردی و سازمانی استفاده می‌کنند؛ نسبت به کسانی که نمرات پایینی در ابعاد فوق‌الذکر به دست آورده‌اند؛ از «اضطراب» کمتری برخوردارند، نشانه‌های ناتوانی در آنان کمتر است، برای «رشد و بهبود فردی» و اصلاح کاستیهای احتمالی خود اقدام می‌کنند، با دیگران به راحتی رابطه برقرار می‌کنند و ظرفیت مقابله با وقایع، تنیدگی‌ها و مشکلات روزمره زندگی در حد مطلوبی در آنان وجود دارد.

یافته‌های متعددی به صورت غیر مستقیم با تحقیق حاضر همخوانی دارند. کاپلن (۱۹۵۹)، نشان داد که کیفیت روابط مدیر با معلمان، والدین، مقامات مافوق، از عوامل مؤثر بر سلامت روانی مدیران مدارس به شمار می‌رود. سلیه (۱۹۴۶)، گزارش کرده است، رابطه خوب بین اعضای گروه از عوامل اساسی برای سلامت فردی و سازمانی می‌باشد. مله‌پوش (۱۹۸۰)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که جو نامناسب سازمان و عدم امنیت شغلی و رابطه

نامناسب کارکنان با سازمان از متغیرهای اثرگذار در کاهش بهبود روانی مدیران محسوب می‌شود. نتایج تحقیقات هاریس (۱۹۹۹)، جلیس (۱۹۹۹)؛ اسمیت (۲۰۰۰) ام؛ اسمیت (۲۰۰۰)؛ لیری، سولیوان و مک کارتی (۲۰۰۱)، نیز با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. آنان در تحقیقات خود اشاره به همبستگی بالا و مثبت بین سبک رهبری مدیران و نمرات «رضایت شغلی»^{۲۲} و تنیدگی شغلی داشتند. در همین راستا، نتایج تحقیق کالبرت (۱۹۹۹)، نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیر به عنوان یکی از عوامل مؤثر در پیش بینی برنامه‌های حل تعارض می‌باشد. یعنی مدیرانی که از «سبک رهبری حمایتی و مشارکتی»^{۲۳} استفاده می‌کنند؛ در اجرای برنامه‌های حل تعارض در سازمانها موفق‌ترند.

نتایج تحقیق همچنین نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری ساخت دهی و مراعات قوی (وظیفه مداری و رابطه مداری قوی) و سلامت روانی وجود دارد. کوپر و کاترایت (۱۹۹۴)، نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که آسیبهای روانی اغلب ناشی از عوامل سازمانی و سبک مدیریتی مدیران در سازمان است. بنابراین، این عوامل تأثیرات مختلفی بر سلامت روانی مدیران به جای می‌گذارد. اگر چه بین نشانه‌های ناتوانی سلامت روانی مدیران با بعد مراعات سبک رهبری آنان رابطه معناداری به دست نیامد؛ اما بررسی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین ابعاد دوگانه سبک رهبری و ابعاد مختلف سلامت روانی مدیران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارتی معنی ضمنی آن این است که تأکید بیشتر مدیران بر ابعاد مراعات و ساخت دهی در سبک رهبری خود احتمالاً موجب بهبود سلامت روانی آنان می‌گردد. کوپر و کلی (۱۹۹۳)، کار (۱۹۹۴)، چاپلین (۱۹۹۵)، انجلزاکیس (۲۰۰۲)، و تسیکاریوس و پاشیادیس (۲۰۰۲)، نیز در پژوهشهای خود رابطه مثبتی بین تنیدگی شغلی مدیران و سرگروههای آموزشی با نوع رابطه آنها با معلمان گزارش کرده‌اند. یکی از دلایل احتمالی رابطه بین سبک رهبری و سلامت روانی مدیران آن است که استفاده از سبکهای رهبری اشاره شده در این تحقیق؛ از یک طرف، منجر به تحقق بیشتر هدفهای سازمانی می‌گردد و از طرف دیگر، در ایجاد محیط کاری مساعد و رضایت شغلی مؤثرند و از این طریق سلامت روانی مدیران افزایش می‌یابد. سبک رهبری مراعات و ساخت دهی قوی، نگرش مناسبی در معلمان و دانش آموزان برای تحقق اهداف مدرسه ایجاد می‌کند که نتیجه آن افزایش سلامت روانی در افراد به ویژه مدیران مدارس است. در راستای نتایج پژوهش حاضر، یافته‌های پژوهشهای رویو (۱۹۹۹)، و هاوکینز (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد مدیرانی که نمرات بالایی در بعد مراعات سبک رهبری کسب کرده‌اند؛ دارای مدارسی با جو سازمانی مطلوب بوده‌اند. همچنین لاک (۱۹۹۹)، وپاریش

(۲۰۰۱)، در تحقیقات خود رابطه مثبتی بین ابعاد مراعات و ساخت دهی با تعهد کارکنان به دست آوردند و این امر ممکن است به طور غیر مستقیم سلامت روانی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد.



یادداشت‌ها

- | | |
|---|----------------------------|
| 1- Organizational effectiveness | 2- Mental health |
| 3- Stress | 4- Leadership styles |
| 5- Task orientation | 6- Relation orientation |
| 7- Initiating structure | 8- Consideration |
| 9- World Health Organization | 10- Levinson, |
| 11- Anxiety | 12- Disability symptoms |
| 13- Personal well-being | 14- Emotional stress |
| 15- Depression | 16- Self-esteem |
| 17- Leader Behaviour Description Questionnaire | 18- Mental Health Scale |
| 19- Mental energy | 20- Educational principals |
| 21- Effective leaders | 22- Job satisfaction |
| 23- Collaborative and supportive leadership style | |

منابع

- شاملو، سعید. (۱۳۸۲). بهداشت روانی، تهران: انتشارات رشد.
- گزارش آماری وزارت آموزش و پرورش، (۱۳۸۲).
- میلانی فر، بهروز. (۱۳۸۲). بهداشت روانی، تهران: انتشارات قومس.
- Addley, K. (2000). Mental health in the northern Ireland civil service: Studies on prevalence and determinants of mental ill health. *Dissertation Abstract International*, 61(104), 1019.
- Azari, H. (1991). *A study of organizational climate in relation to the leadership behaviour and self concept of principals in the primary and secondary schools of Kerman City (Iran)*. A Ph.D. thesis submitted to Panjab University, Chandigarh.
- Best, J. W. (1995). *Research in education*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Bowers, D. G.; & Seashore, S. E. (1967). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 2, 238-263.
- Boyer, E. (1983). *High school: A report on secondary education in America*. New York: Harper & Row.
- Carr, A. (1994). Anxiety and depression among school principals. *Journal of Educational*

- Administration*, 32(3), 18-34.
- Cartwright, S.; & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chaplain, R. P. (1995). Stress and job satisfaction. *Educational Psychology*, 15, 473-489.
- Cooper, C. L.; & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.
- Cooper, C. L.; & Kelly, M. (1993). Occupational and administrative stress in head teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 63, 130-143.
- Culbert, G. E. (1999). A study of leadership styles of elementary school principals and their perceptions of school climate and conflict resolution. *Dissertation Abstract International -A*, 60(6), 1842.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Journal of Educational Leadership*, 41(5), 15-20.
- Englezakis, D. (2002). Occupational stress, job satisfaction and coping actions among Cyprus head teachers. In G. Baldacchino & C. J. Farrugia (Eds.), *Educational Planning and Management in Small States*. London: Commonwealth Secretariat, 119-134.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for the beginner*. London: Sage Publications.
- Gellis, Z. D. (1999). The relationship between leadership style and coping style on job stress and job satisfaction among social workers in health care. *Dissertation Abstract International -A*, 60(10), 3797.
- Halpin, A. W. (1959). *Leader behaviour of school superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: McMillan Co. Ltd.
- Harris, C. A. (1999). The relationship between principal leadership styles and teacher stress in low socioeconomic urban elementary schools as perceived by teachers. *Dissertation Abstract International -A*, 60(6), 1911.
- Hawkins, T. L. (2002). Principal leadership and organizational climate: A study of perceptions of leadership behaviour on school climate in international schools. *Dissertation Abstract International -A*, 62(11), 3639.
- Hemphill, J. K.; & Coons, A. E. (1950). *Leader behaviour description*. Columbus, Ohio: Personnel Research Board, the Ohio State University.
- Hersey, P.; & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour, utilizing human*

- resources*. Fifth edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs.
- Hilgard, E. R. (1957). *Introduction to psychology*. New York: Harcourt Brace & Co.
- Hoy, W. K.; & Miskel, C. R. (1987). *Educational administration: Theory and practice* (3rd ed). New York: Random House.
- Kamau, C. W. (1992). *Burnout, locus of control and mental health of teachers in eastern province of Kenya*. Unpublished doctoral thesis in education, submitted in Panjab University, Chandigarh.
- Kaplan, L. (1959). *Education and mental health*. New York: Harper & Row Publishers.
- Kun D. W.; & Hoy, W. K. (1976). Leadership style of principals and the professional zone of acceptance of teachers. *Journal of Educational Administration Quarterly*, 12(3), 49-64.
- Kyriacou, C. (2000). *Stress-busting skills*. Cheltenham: Stanly Thomes.
- Leary, P. A.; Sullivan M. E.; & McCartney, S. D. R. (2001). The relationship of leadership styles of selected west Virginia deans and department chairs to job satisfaction of department faculty members. *national forum, Journals Home Page*. [Http://www.nationalforum.com/laleary.htm](http://www.nationalforum.com/laleary.htm).
- Lightfoot, S. L. (1983). *The good high school*. New York: Basic Books Inc.
- Lok, P. (1999). The influence of organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment. *Dissertation Abstract International-A*, 59(8), 3078.
- Margolis, B.; Kroes, W.; & Quinn, R. (1947). Job stress: An unlisted occupational haard. *Journal of Occupational Medicine*, 16(10), 654-661.
- Melhuish, A. (1980). Occupational stress and managers. *Journal of Occupational Medicine*, 21, 747-751.
- Menninger, K. A. (1945). *The human mind*. New York: Knopt.
- Parrish, D. A. (2001). The impact of leadership behaviour on organizational commitment and job autonomy of information services libraries. *Dissertation Abstract International-A*, 62(1), 13.
- Roden, R. P. (1983). A comparison of the extent and nature of leadership behaviour changes between first year principals and experienced principals during a school year. *Dissertation Abstract International-A*, 43(9), 2850.
- Rubio, J. J. (1999). A descriptive study of principal leadership style and social system variables of school climate through the perceptions of elementary school teachers. *Dissertation Abstract International-A*, 60(1), 39.
- Rutherford, W. L.; & et al. (1983). *An analysis of terminology used for describing leadership*. Austin: Research and development center for teacher education. University of Texas.
- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology*, 6, 117.

- Sizer, T. (1984). *Horace compromise: A dilemma of the American school*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Smith, T. M. (2000). A style of the relationship between the principals leadership style and teacher motivation: The teachers perspective. *Dissertation Abstract International-A*, 60(8), 2808.
- Smith, J. M. (2000). Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstract International-A*, 61(1), 50.
- Sodhi, V. (1995). *Role expectation of physical education teachers in relation to organizational climate and leadership behaviour of principal*. A Ph.D. thesis submitted in Panjab University, Chandigarh.
- Stodgill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behaviour Description Questionnaire: Form XII: An experimental approach*. Columbus, Ohio: The Ohio State University, College of Commerce & Administration.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, E.; & Gilbert, D. R. (1996). *Management*. Sixth edition. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Taggi, O. P. (1984). *Mental tension and its cure*. New Delhi: Orient Paperbacks.
- Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Toth, P. E.; & Farmer, T. S. (2001). Brain hemispheric characteristics and leadership style of school superintendents. *National Forum Journals Home Page* <http://www.National Forum.com/tothaez10ez.html>.
- Tsiakkuros, A.; & Pashiardis, P. (2002). Occupational stress of schools teachers and head teachers. *Greek Journal of Pedagogical Review*, 33, 195-213.
- Webber, R. W. (1999). The effects of consideration and initiating structure exhibits by principals on teacher morale in selected Louisiana secondary schools. *Dissertation Abstract International-A*, 60(3), 615.
- World Health Organization, *technical report series*, No. 98 legislation affecting psychiatric treatment, Fourth report of the expert committee on mental health, July 1955.
- Yuki, G. (1989). *Leadership in organization*. New York: Prentice Hall.
- Yuki, G.; & VanFleet, D. D. (1998). Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette, Marvin D. & Hough, Leatta (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Mumbai: Jaico Publishing House, (3), 147-197.