

## Research Paper



## Identifying the opportunities and challenges of implementing transformational leadership in schools: a phenomenological research

Rasoul Saedi<sup>1\*</sup>, Siroos Ghanbari<sup>2</sup>

1. Phd Student in Educational Management, Faculty of Hamanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

2. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran



### Article Info:

**Received:** 2024/02/07

**Accepted:** 2024/05/12

**PP:** 48-62

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/ael.2024.14606.1412

### Keywords:

Transformational leadership, opportunities, challenges

### Abstract

**Background and Objective:** The purpose of this research is Identifying the opportunities and challenges of implementing transformational leadership in schools elementary of Muchesh in Kurdistan province.

**Research Methodology:** Qualitative research approach and interpretive phenomenology method have been used. Ten people from Mochesh primary education principals have been selected as participants based on purposeful sampling with criterion method to the extent of data saturation, based on having (criteria of experience and brilliant work results and participation in festivals of top principals). Data were collected through semi-structured interviews and analyzed through content analysis.

**Findings:** The results of the research showed that the self-reflection transformational leadership model (the manager's personality, managers' scientific literacy, managers' beliefs) and participatory leadership model (collaboration and participation with employees, holding training workshops, delegating authority to employees, creating responsibility and commitment in employees, using The capacity of parents in schools, the empowerment of employees) causes the creation and formation of transformational leadership and consequently causes change and transformation in schools.

**Conclusion:** According to the findings, the challenges of implementing transformational leadership include structural factors (lack of educational justice, centralized structure of the educational system), scientific factors (appointment selection of managers, lack of sufficient knowledge of managers), and motivational factors (lack of necessary and sufficient support from motivated managers, lack of sufficient salary and benefits, lack of allocation of sufficient funds).

**Citation:** Saedi, R., & Ghanbari, S. (2024). Identifying the opportunities and challenges of implementing transformational leadership in schools: a phenomenological research. *Applied Educational Leadership*, 5(2), 48-62. <http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.14606.1412>

\*Corresponding author: Rasoul Saedi

**Address:** Phd Student in Educational Management, Faculty of Hamanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

**Tell:** 09184131069

**Email:** [educationsaedi@gmail.com](mailto:educationsaedi@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction:

The world of organizations is full of many changes and transformations in various aspects, these changes have occurred very quickly and have affected all social organizations, especially schools and educational organizations, if educational organizations If they want to continue their lives in this new era and reach their goals, they should prepare themselves and employees to face these changes properly by using effective leadership methods. The understanding of change as a threat or an opportunity may be different during the stages of transformation (Al-Khatani, 2022). The school as one of the organizations that has a great influence on the future generation has attracted the attention of many planners, therefore transformational leadership is a new element for schools and its importance for school managers is so great that some of Scholars refer to it as the most reliable and comprehensive perspective of schools (Hoy and Miskel, 2008). Leadership style as a facilitating factor and motivating people directly and indirectly affects the work performance of the organization and since the environment around the organizations has become more flexible than before and the organizations to achieve success They should move towards transformation, transformational leadership as one of the leadership models to increase the performance of the organization with the ability to stimulate people and form the culture of the organization in which ethical trends are interpreted as behavioral norms, seeks to predict changes in the environment. Among the different leadership methods, transformational leadership is the basis for long-term organizational changes that make it possible to achieve the organization's goals and the positive impact of transformational leadership on the effectiveness and performance of the leader at the individual, group and organization has been observed (Hor et al., 2012). Transformational leaders pay attention to the needs of followers and are sensitive to their needs and treat them like their own personal needs (Yen, 2013). Therefore, such leaders expect a lot from their followers and inspire them through motivation to take steps to increase their performance and facilitate the realization of the common vision (Moriano et al., 2014).

### Methodology:

Phenomenography is a method that is part of qualitative methods and is in the field of interpretive paradigm. The purpose of this method is to gain a deep understanding of the different concept of a subject in the eyes of different people. The basis of this method is that people can have different experiences or concepts of the same subject. And therefore, the phenomenology wants to classify these different experiences, in this direction, it uses individual interviews as a means of finding data. The general method of the qualitative method of phenomenology is that after writing the generalities of the research, the people who are able and have the most information are selected as research participants through the purposeful sampling method. In order to take a sample, the criterion sampling technique was used, which was selected from among the educational principals of Mochesh elementary school in Kamiyaran city in Kurdistan province based on the criteria (having rich experience and brilliant work results and participating in the course) top managers of educational management and interested in discussing transformational leadership and its challenges) ten people (men and women) were selected as samples until data saturation was reached. Purposive sampling based on criteria includes items that estimate important criteria. Therefore, in the present study, samples were selected who experienced the challenges and implementation of transformational leadership in school and were interested in discussing it. The data was collected through semi-structured interviews to the extent of data saturation with ten participants, and the interview of the eleventh and twelfth participants did not produce new information, so the tenth person was determined as data saturation.

### Results:

The results of the research showed that: Self-reflection transformational leadership model (the manager's personality, managers' scientific literacy, managers' beliefs) and participatory leadership model (collaboration and participation with employees, holding training workshops, delegating authority to employees, creating responsibility and commitment in employees, using The capacity of parents in schools, the empowerment of employees) causes the creation and formation of transformational leadership and consequently causes change and transformation in schools. And also the challenges of implementing transformational leadership including: structural factors (lack of educational justice, centralized structure of the educational system), scientific factors (appointment selection of managers, lack of sufficient knowledge of managers), and motivational factors (lack

of necessary and sufficient support from motivated managers, lack of sufficient salary and benefits, lack of allocation of sufficient funds).

### **Discussion and conclusion:**

The importance of change and transformation and transformational leadership in education management, especially in the primary period, is felt more than ever, and many factors cause changes in schools, such as the use of the Internet and smart schools, which schools use to better perform the teaching and learning process. Learning must be in sync with the changes and transformations, and in today's era and the explosion of information, an organization that cannot adapt itself to the changes will lag behind the rapidly progressing society and is one of the most important components in creating change. Applying transformational leadership in the educational organization And how educational managers and consequently schools can apply transformational leadership in schools, there are many factors involved in this, which according to the data collected in the present research are as follows: Educational managers pointed out that the manager It plays an important role in the creation and formation of transformational leadership in the school, and they said that a manager who has high scientific knowledge and has studied in a related field (educational sciences and educational management) Or if he is familiar with the theories and management and educational leadership, he can better prepare the grounds for the formation of transformational leadership. As long as the manager himself does not believe in making changes, he cannot make changes in the employees and the organization under his supervision Therefore, the academic level of the educational director, his level of belief in bringing about change, and the way of cooperation and involvement of employees with assigned tasks and responsibilities, as well as making them commit to performing tasks in the organization, as well as informing parents and involved Making them in the matter of learning and teaching can facilitate the formation of transformational leadership and also the educational director can hold training workshops to empower his employees and even create awareness in order to create change and prepare for Change and how to use it is useful.

### **Reference:**

- Al Kahtani N. S, Sulphay M. M. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *Sage Open*, 12, 1–18. <http://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill. <http://10.4236/psych.2013.43A040>
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T, & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22. <http://doi.org.10.1016/j.leaqua.2011.05.002>



## شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس: پژوهشی پدیدارشناسانه

رسول ساعدی<sup>۱\*</sup>، سیروس قنبری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف این پژوهش شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس ابتدایی شهر موچش استان کردستان بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** رویکرد پژوهش کیفی و از روش پدیدارنگاری تفسیری استفاده شده است. ده نفر از مدیران آموزشی دوره ابتدایی منطقه موچش از طریق نمونه‌گیری هدفمند با روش ملاکی تا حد اشباع داده‌ها براساس دارابودن (ملاک تجربه غنی و عملکرد کاری درخشان و شرکت در کارگاه‌های مدیران آموزشی برتر) بعنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند جمع‌آوری و از طریق تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد الگوی رهبری تحولی خودتاملی (خود شخص مدیر، سواد علمی مدیران، باور و اعتقاد مدیران) و الگوی رهبری مشارکت‌جویانه (همکاری و مشارکت با کارکنان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تفویض اختیار به کارکنان، ایجاد مسئولیت و تعهد در کارکنان، استفاده از ظرفیت والدین در مدارس، توانمندسازی کارکنان) موجب ایجاد و شکل‌گیری رهبری تحولی و به تبع آن باعث تغییر و تحول و دگرگونی در مدارس می‌شود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بنابرین چالش‌های اجرای رهبری تحولی شامل: عوامل ساختاری (عدم عدالت آموزشی، ساختار متمرکز نظام آموزشی) عوامل علمی (گزینش انتصابی مدیران، عدم آگاهی کافی مدیران)، و عوامل انگیزشی (عدم پشتیبانی لازم و کافی از مدیران با انگیزه، عدم حقوق و مزایای کافی، عدم تخصیص بوجه کافی) می‌باشد.



### اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳

شماره صفحات: ۴۸-۶۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/ael.2024.14606.1412

### واژه‌های کلیدی:

رهبری تحولی، فرصت‌ها، چالش‌ها.

استناد: ساعدی، رسول؛ قنبری، سیروس. (۱۴۰۳). شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس: پژوهشی پدیدارشناسانه، فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۲)، ۴۸-۶۲.

\*نویسنده مسئول: رسول ساعدی

نشانی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۴۱۳۱۰۶۹

پست الکترونیکی: [educationsaedi@gmail.com](mailto:educationsaedi@gmail.com)

دنیای سازمانها مملو از تغییرات و دگرگونی‌های زیادی در جنبه‌های مختلف است، این تغییرات بسیار سریع بوجود آمده و تمامی سازمانهای اجتماعی بخصوص مدارس و سازمانهای آموزشی را تحت تأثیر قرار داده است، اگر سازمانهای آموزشی بخواهند در این عصر جدید به حیات خود ادامه دهند و به اهداف خود برسند باید با استفاده از شیوه‌های موثر رهبری، خود و کارکنان را برای رویاروی مناسب با این تغییرات آماده کنند، فهم از تغییر به‌عنوان یک تهدید یا فرصت ممکن است در طی مراحل تحول متفاوت باشد (Al-khtani, 2022). مدرسه به مثابه یکی از سازمانهایی که تأثیرات زیادی بر نسل آینده‌ساز دارد توجه بسیاری از برنامه‌ریزان را به خود جلب کرده است، بنابراین رهبری تحولی، عنصری جدید برای مدارس است و اهمیت آن برای مدیران مدارس آنقدر زیاد است که برخی از اندیشمندان از آن به‌عنوان معتبرترین و جامع‌ترین دورنمای مدارس نام می‌برند (Hooy & Misjel, 2008). بنابراین مهم نیست که سازمانها چه نوع تغییر تحولی یا رشدی را انتخاب می‌کند؛ مسئله مدیران، ترغیب افراد سازمانها به درک و فهم تغییر است. فهم آمادگی سازمان، برای تغییر و هرگونه عمل اصلی مربوط به تغییر، مهم به شمار می‌رود. ارزیابی مطلوب آمادگی برای تغییر، توانایی یک سازمان برای تغییر در بعد سازمانی و فردی را با بررسی موقعیت موجود، مورد کنکاش قرار می‌دهد (Thams & wister, 2014). وضعیت حاضر در جامعه نشان از پیچیدگی‌های زیاد سازمانها و نبود توانایی آنها در پیش‌بینی و رویاروی با این دگرگونی و پیچیدگی‌هاست، سازمانها باید برای رویاروی با تهدیدهای اطراف و استفاده از فرصت‌های محتمل ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بشناسند، نقاط ضعف را شناسایی و به تقویت نقاط قوت خود بپردازند؛ بنابراین مسائل و مشکلات در سازمانها زیاد بوده و جوهره انسانی سازمانها و پیچیده بودن رفتارهای افراد این پیچیدگی را چند برابر کرده است، در واقع سازمانها باید خود سرچشمه تغییر و تحول گردند و در جهت بهترشدن خود تلاش کنند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید باشند (Mogheme, 1390). بنابراین برای موفقیت و سازگاری مهم است سازمانها به طرف سازگاری، پویندگی و تغییر حرکت نموده و از رکود اجتناب کنند، بدین طریق است که تغییرات و توجه به آنها در سازمان ضرورت پیدا می‌کند و اکثر پژوهش‌گران در بررسی‌ها و مطالعات خود سعی کرده‌اند عوامل تأثیرگذار و پیش‌بینی کننده تمهید برای تغییر در افراد و سازمانها را معین و آنها را شناسایی کنند (Malakzadeh, 1389). در تغییر و دگرگونی سازمانی، رهبری و مدیریت نقش مهمی دارد، اهمیت و نقش رهبری در فرایند تغییرات به این دلیل است که تغییر لازمه ایجاد و تثبیت سیستم‌ها و ساختار جدید است و این امر بدون سبک رهبری مؤثر ممکن نخواهد بود. بنابراین رهبری فرایندی است که بر مردم جهت رسیدن به برون‌دادهای دلخواه تأثیر می‌گذارد، رهبری راهی است که رهبران جهت راهنمایی و تشویق افراد برای حصول به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند (Almotery, 2013). همچنین (Haedaryfard & saeedy, 2021) بیان کردند که عامل مهم در پذیرش تغییر در نظام آموزشی وجود مدیران خلاق می‌باشد. سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و محرک افراد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کاری سازمان تأثیر می‌گذارد و از آنجا که محیط اطراف سازمانها منعطف‌تر از قبل شده است و سازمانها برای حصول به موفقیت باید به طرف تحول حرکت نمایند، رهبری تحولی به مثابه یکی از الگوهای رهبری برای افزایش عملکرد سازمان با توان تحریک افراد و تشکیل فرهنگ سازمان که روندهای اخلاقی در آن هنجار رفتاری تعبیر می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط می‌باشد، در بین روش‌های متفاوت رهبری، روش رهبری تحول‌گرا اساس و مبنایی برای تغییرات طولانی سازمانی است که حصول به اهداف سازمان را ممکن می‌سازد و تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا در اثربخشی و عملکرد رهبر در سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده شده است (Hur & et al, 2012). رهبران تحول‌گرا به نیازهای پیروان توجه می‌کنند و نسبت به نیاز آنها حساس هستند و مانند نیازهای شخصی خود با آنها رفتار می‌کنند (Yen, 2013). بنابراین چنین رهبرانی از پیروانشان توقع زیادی دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در جهت افزایش عملکرد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را آسان کنند (Moryano & et al, 2014). باس رهبر تحولی را کسی می‌داند که به‌منظور تقویت نتایج کاری افراد ارتباط مثبتی با پیروان برقرار می‌کند و افراد را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی خود جلوتر بروند و در زمینه گرایش‌های گروه و سازمان کار کنند، بنابراین رهبری تحولی بر سه حالت استوار است: ۱) زیردستان پیرامون فردی جمع می‌شوند که به آنان الهام می‌بخشد ۲) رهبران با مسئولیت و شور زیاد، کارهای حیرت‌انگیز انجام می‌دهند ۳) با تشویق و تحریک احساسات زیردستان، روش و اجرای کارهای مهم را به آنان نشان می‌دهند (Batool, 2013). رهبران تحولی دیدگاه واضحی نسبت به آینده دارند آنها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در سمتی هستند که پندار خود را محقق بخشند. رهبران تحولی، پیروان را ترغیب می‌کنند تا بیشتر از علاقه‌های شخصی خود به دنبال هدف‌های سازمان باشند (Garseea moraees & et al, 2013). تغییرات زیاد و جهانی شدن در عصر امروزی موجب شکل-گیری سبک رهبری متفاوت و تازه‌ای شده است که با استفاده مناسب از منابع و توان مادی و انسانی، هدف‌های سازمان را تحقق بخشیده و قادر به رشد توانایی‌ها و استفاده از آنها باشد، رهبرانی که با ایجاد دورنمای جدید، تدوین و توسعه شناخت و الهام بخشی، موجب تغییر و نوآوری شده و با ترغیب زیردستان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را طوری به کار می-

گیرند که هم موجودیت سازمان را تضمین کرده و هم رشد آن‌ها را فراهم می‌آورند که چنین رهبرانی را رهبران تحول‌گرا می‌نامند (Bayractor & jamnes, 2020). اکنون بسط نظریه‌های رهبری، از سبک رهبری کاریزماتیک که رهبری را موجودی غیر متفاوت مفروض می‌دارد و زیردستان را وابسته به رهبری می‌دانست به طرف نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌گرا که به بسط و توانا کردن پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، حرکت کرده است (Kark, 2004). برنز رهبری تحول‌گرا را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و زیردستان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه توسعه می‌دهند، بیان کرده است همچنین رهبران تحول‌گرا به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل کهنه از دیدگاه جدیدی نگاه کنند و آن‌ها را برای تلاش بیشتر از حد انتظار بر می‌انگیزانند (L p, 2020). رهبران تحول‌گرا به پیروان خود چنین آموختند که بیشتر از اهداف و علایق شخصی خود فکر کنند و بر هدف‌های برتر تیم و سازمان توجه کنند، این رهبران با ارائه دورنما تاثیر زیادی بر پیروان خود می‌گذارند که آن‌ها چشم‌انداز را وابسته به خود دانسته و تلاش زیادی برای حصول به آن نشان می‌دهند، این رهبران می‌توانند با هماهنگ کردن افراد و ایجاد انسجام در تمامی سیستم، مجموعه سازمانی را به طرف چشم انداز خواسته شده به حرکت درآورند (Farahane, 1393). رهبران تحولی قادرند بر انگیزش زیردستان جهت فعالیت بیشتر فراتر از اهداف سازمانی موثر باشند این رویکرد بر اعتماد به نفس کارکنان تاثیر زیادی دارد و بین رهبری تحولی و نوآوری در حوزه فردی، سازمانی و تیمی ارتباط مثبت وجود دارد (Parthan & jeen 2019). رهبری تحولی دارای چهار اجزاء اصلی است: ۱) نفوذ آرمانی، رهبرانی را تشریح می‌کند که به عنوان نمونه‌ای هستند که مورد ستایش، احترام و اطمینان توسط زیردستان قرار می‌گیرند، در مرکز نفوذ آرمانی، ایجاد ارزش‌های است که الهام می‌بخشد و معنایی را برای افراد بوجود می‌آورند، این رهبران اعتماد به نفس خودشان را به دیگران انتقال می‌دهند. اعتماد به معنای اطمینان به خود است، اعتماد به خود، اطمینان به دیگران است همچنین باس (۱۹۹۰) رهبری دارای نفوذ آرمانی را، عزت و احترامی که زیردستان دریافت و سپس برای رسیدن به خواسته‌های رهبر عمل می‌کنند، توصیف کرده است، برای مثال پیروان در حال تلاش برای پیروی از رهبران کاریزما دیده می‌شوند آن‌ها در قضاوت رهبران‌شان، همین‌طور در ماموریت‌شان اطمینان به رهبر را قرار می‌دهند. آن‌ها از ارزش‌های رهبران حمایت می‌کنند و اساساً با آن‌ها سازگار می‌شوند و آن‌ها را قبول می‌کنند و مدام از احساسات شدید و علاقه به رهبر بحث می‌کنند (Bakhtyary faindery & et al, 1389).

۲) انگیزش الهام بخش، توصیف کننده رهبرانی است که از زیردستانشان انتظارات بالایی دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا متعهد شوند و قسمتی از دورنمای مشترک سازمان باشند. و در حیطه عمل مدیران از الگوها و نمادهای اصلی جهت توجه تلاش اعضای گروه برای حصول به چیزی بیشتر از منافع شخصی خود استفاده می‌کنند، باور تیمی توسط این رهبری تقویت می‌یابد (Rejaee & mir mohamadi, 1393). ۳) رعایت فردی، توجه به دیگران از ویژگی‌های مهم رهبری تحول‌گرا است این موضوع تاثیری شگرف بر رضایت‌مندی زیردستان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد همچنین این اجزاء نمایانگر مدیرانی است که جو حمایتی بوجود می‌آورند که در آن با توجه زیاد به نیازهای پیروان اهمیت می‌دهند و رهبران به عنوان تسهیل‌گر اقدام می‌کنند، این رهبران امکان دارد از تفویض به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به رشد زیردستان توسط چالش‌های فردی استفاده کنند بنابراین رعایت فردی بیان‌کننده تلاش سازگار رهبران برای رفتار با هر کسی به مانند یک فرد انسان مهم و اقدام به مانند سرپرستی که مدام تلاش در افزایش ظرفیت بالقوه پیروانش دارد، می‌باشد (Abrahiminezhad & Zaree, 2019). ۴) ترغیب ذهنی، موجب ایجاد تلاش‌های ترغیب کننده برای پیدایش ایده‌های نوین و راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل و تشویق کردن نوآوری، خلاقیت و رویکردهای نوین می‌باشد، چنین رهبرانی راه‌حل‌های خلاقانه و ایده‌های نوین را از زیردستانشان می‌خواهند و آن‌ها پیروانشان را ترغیب می‌کنند که مسائلی را ارائه بدهند که جدیدتر از ایده‌های خودشان باشد، بعلاوه، این اجزاء، توصیف کننده رهبرانی است که با روش مشارکت دادن زیردستان در ترسیم دورنمای آینده، تعهد آن‌ها را بیشتر و ایجاد انگیزه می‌کنند. باس بیان می‌کند که تشویق ذهنی، رهبران را خواهان و قادر می‌کند تا راه‌های نوین نگاه به مسائل قدیمی را به زیردستانشان نشان دهند، و اینکه، آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسائل حل شده نگاه و بیان کنند و بر راه‌حل‌های منطقی تاکید کنند، همچنین در تحریک ذهنی، رهبران دلایلی را برای زیردستان خود بیان می‌کنند تا فهم خودشان را نسبت به انجام عمل و ارزش‌ها و بینش خودشان تغییر دهند، بنابراین رهبران تحول‌گرا، تحریک ذهنی را برای به چالش کشیدن اندیشه و پندار و خلاقیت زیردستان استفاده می‌کنند و این امر موجب آن است که رهبران، زیردستان را در جهت آزمون دوباره روش‌های قدیمی حل مساله جهت داده و آن‌ها را به تلاش جهت روش‌های نوین و خلاق برای انجام کارها ترغیب نمایند (Amiery & Kalandary, 2021). رهبری تحولی نوعی از رهبری است که ریاست طلبی، کار گروهی، آرزوها و ارزش‌های افراد را تحریک می‌کند تا بیشتر از آنچه هست کار کنند و با ایجاد اعتماد به نفس و همکاری با کارکنان، آنان را ترغیب می‌کند همچنین کارکنان را تحریک می‌کنند تا در فرایند بازخورد شرکت کنند و امنیت روانی را مورد توجه قرار دهند تا همکاران و زیردستان بتوانند دانش خود را آزادانه بدون هیچ ترسی از رقابت یا نبود امنیت شغلی با دیگران به اشتراک بگذارند، بنابراین رهبری تحولی نیروی پیشبرنده برای یادگیری مهارت‌های نوین در سازمان

بحساب می‌آید (Khokher & et al, 2023). رهبر تحولی کسی است که زیردستان را ترغیب می‌کند و برمی‌انگیزد و بر رشد و توسعه دیگران متمرکز است و به ویژگی‌های آن‌ها توجه و با پیروان ارتباط دارد با این حال به نفع جامعه و سازمان خود فعالیت می‌کند و با ترغیب زیردستان خود به ایجاد تغییرات مهم و مفید کمک می‌کند (Zia, 2020).

رهبری تحول‌گرا یکی از با اهمیت‌ترین نوع رهبری است که نتایج کاری افراد و به اشتراک گذاری دانش سازمانی را تقویت می‌کند، صدای افراد اهمیت دارد زیرا قادرند بهبود مداوم را آسان کند، ایده‌های نو را بوجود آورند که موجب نقطه شروعی برای تغییر باشد و از پیامدهای بد برای سازمان اجتناب کند همچنین رهبری تحول‌گرا اجازه می‌دهد به افراد تا شانس بیشتری داشته و از راه‌های بیشتری برای تشویق ارتباط متقابل یا به اشتراک گذاشتن اندیشه با مدیران به طور غیر رسمی استفاده کنند بنابراین پیروان و همکاران زمانی که ارتباطات متقابل غیررسمی زیادی با آن‌ها داشته باشند از حمایت و پاسخ مدیر خود در محل کار بیشتر نفع می‌برند در واقع امکان دارد ظرفیت موانع فرهنگی بین مدیران و زیردستان نیز تقلیل یابد، رهبری تحول‌گرا به طور همیشگی و مناسب زیردستان را ترغیب می‌کند تا به مانند وسیله‌ی در ایجاد فرهنگ خلاقانه و نوآوری عمل کند و نوآوری، ریسک و حس مثبت و آمادگی برای پیدایش راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل را تحریک می‌کند (Ohea & et al, 2022). رهبر تحول‌گرا قادر است با ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و پاسخ به عملکرد زیردستان و به چالش کشیدن آن‌ها برای ارائه ایده‌های نوین و نوآورانه، اعتماد کارکنان را بیشتر کند، این نوع تعامل قادر است به رشد شناسایی رابطه‌ای قوی‌تر کمک کند تا نتایج کاری بهتری نمایش دهند، اگرچه مدیریت و سبک رهبری از عوامل مهم برای نتایج کاری هستند، اما مشخصه زیردستان از جمله ویژگی‌های شخصی آنان نیز با شکل‌گیری نگرش و رفتار مرتبط هست همچنین رهبری به عنوان توانایی راهنمایی زیردستان برای حصول به اهداف مشترک و به عنوان نوعی از اثرگذاری بر رهبران بیان می‌شود که قادر است از طریق تغییر انجام شود زیرا رهبران تحول‌گرا قادرند ظرفیت پیروان را بررسی کنند و فرصت‌هایی را برای توسعه مسئولیت‌ها و اختیار آنان در آینده تمییز دهند بنابراین رهبر تحولی کسی است که به پیروان خود الهام می‌دهد تا بیشتر از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود اقدام کنند و مشابه سبک مربیگری رهبری، که نوع نوینی از رهبری است که اخیراً رشد یافته است، زمانی که رهبران از یک سبک تحول‌گرا استفاده می‌کنند، ظرفیت فکری افراد ترغیب و توسعه می‌یابد و همچنین رهبرانی که از این نوع استفاده می‌کنند به آرزوها، نیازهای فردی و شغلی کارکنان (ملاحظات فردی) برای تشویق آنان به کار بیشتر از معیارهای شغلی توجه دارند (Uoziperilahok & et al, 2023).

همان‌طور که در دوره جدید، اطلاعات و فناوری به طور فزاینده‌ای رشد یافته و باعث تغییر و تحولات باعث شده سازمانهای آموزشی دیگر نتوانند با روش‌های قدیمی به کار صنعتی، آموزشی و بخصوص مدارس شده است این تغییر و تحولات باعث شده سازمانهای آموزشی دیگر نتوانند با روش‌های قدیمی به کار ادامه دهند و اهداف برتر تعلیم و تربیت را تحقق ببخشند، بنابراین سازمانهای آموزشی برای ماندن، ترفیع اثربخشی سازمانی، افزایش و بهبود عملکردها، اولویت رقابتی و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های جامعه باید در حوزه مدیریتی خود سبک رهبری را استفاده می‌کنند، بنابراین با توجه به تغییر و دگرگونی‌های که در عصر حاضر وجود دارد، مدیریت سازمانها بخصوص مدارس، امری بسیار دشوار است و راهکارهای که در قدیم به کار می‌رفت، دیگر موثر نیست با توجه به اینکه نظام آموزش و پرورش کشور ما دارای نارسایی‌های در بعد مدیریتی، اداری، آموزشی و تربیتی و پذیرش تحول می‌باشد، باید در مدارس تغییر اصلی و اساسی در روش‌های کهنه به وجود آورد و رویکردهای تازه را جایگزین آن‌ها کرد، تا همواره آماده یادگیری و پذیرای اندیشه نوین برای سازگاری با تغییر و دگرگونی باشند بنابراین رهبری تحولی از اندیشه‌های تازه و نوین مدیریتی است که در آن بر سازگاری همیشگی بر تغییر سفارش شده است (Ghanbary & eskandary, 1393). همچنین در پژوهشی که توسط اسکندری (۱۳۹۳) بیان شده که عوامل فرهنگی در استفاده از رهبر تحولی نقش زیادی دارد، بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های رهبری تحولی در مدارس است اگرچه پژوهش‌های داخلی و خارجی زیادی تفاوت سبک رهبری تحولی با دیگر سبک‌های رهبری را بیان کرده و یا حتی اثرگذاری سبک رهبری تحولی بر پیشرفت سازمانی را بیان کرده‌اند و اشاره شده است که رهبری تحولی در ایجاد تغییر در مدارس و سازمانها نقش مهمی دارد ولی از آنجایی که اجرای این نوع سبک رهبری در نظام آموزشی کشورهای جهان سوم مخصوصاً نظام آموزشی کشور ما با دشواری‌های زیادی همراه است و تا بحال با توجه به کنکاشی که در منابع به‌روز داخلی و خارجی انجام شده هیچ پژوهشی به بررسی و شناسایی چالش‌ها و موانع پیش‌رو

اجرای رهبری تحولی در مدارس نپرداخته‌اند که این مهم در پژوهش حاضر بررسی شده و سعی شده است موانع و چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس شناسایی و راهکارهای برای آن ارائه شود.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش کیفی و از روش پدیدارنگاری تفسیری استفاده شده است. پدیدارنگاری شیوه‌ی است که جزء روش‌های کیفی و در حوزه پارادایم تفسیری قرار دارد. هدف این روش حصول به فهم عمیق از مفهوم مختلف یک موضوع در نزد افراد متفاوت است. بنیاد این روش بر این موضوع است که افراد می‌توانند تجارب و یا مفاهیم متفاوتی از یک موضوع داشته باشند. و بنابراین خواسته پدیدارنگاری طبقه‌بندی این تجارب مختلف است در این جهت مصاحبه‌های فردی را به عنوان وسیله یافتن داده‌ها به کار می‌برد. طرق کلی روش کیفی پدیدارنگاری به این شیوه هست که پس از نوشتن کلیات پژوهش، افرادی که قادرند و بیشترین اطلاعات را داشته باشند از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش برگزیده می‌شوند. سپس برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختارمند با پرسش‌های ترغیب‌کننده استفاده می‌شود. پس از آن، اطلاعات بدست آمده با استفاده از کدگذاری نظری تلخیص شده و طبقات توصیفی از آن‌ها مستخرج می‌شود و سپس در قالب فضای برآمد بیان می‌شوند. هر کدام از این طبقات توصیفی نماینده مفهومی متفاوت از پدیده‌ای واحد و خاص در نزد گروهی ویژه‌ای از افراد است. این طبقات از دو بخش ارجاعی و ساختاری تشکیل می‌شوند. بنابراین بخش ارجاعی به درک معنای نسبت داده شده به پدیده یا چیستی آن پدیده اشاره دارد. بخش ساختاری که در آن پدیده و بخش‌های تشکیل دهنده آن محدود شده و به شکل افق درونی و افق بیرونی پدیده با هم ارتباط پیدا کرده و در پی هم می‌آیند. افق درونی نشان می‌دهد که چگونه بخش‌های یک پدیده فهم شده و به یکدیگر مرتبط می‌شوند. افق بیرونی به مرز پدیده از محیط بستر خود گفته می‌شود و در واقع همان محدوده‌ای است که مشارکت‌کنندگان در آن جهان، پدیده مطالعه شده را نگاه می‌کنند و به آن محدوده‌ی ادراکی نیز می‌گویند (Regy & et al, 1389). جهت نمونه‌گیری، از تکنیک نمونه‌گیری ملاکی یا بر اساس معیار استفاده شده است، که از میان مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهر مویچ در شهرستان کامیاران در استان کردستان بر اساس معیار (دارا بودن تجربه غنی و نتایج کاری درخشان و شرکت در دوره‌های مدیران برتر مدیریت آموزشی و علاقمند به بحث در مورد رهبری تحولی و چالش‌های آن) ده نفر (زن و مرد) به عنوان نمونه تا رسیدن به اشباع داده‌ها برگزیده شدند. نمونه‌گیری هدفمند ملاکی براساس معیار مواردی را در بر می‌گیرد که ملاک مهمی را برآورد می‌سازند (Borg & Gall, 2007). بنابراین در پژوهش حاضر نمونه‌های برگزیده شدند که چالش‌ها و اجرای رهبری تحولی را در مدرسه تجربه کرده و علاقه‌مند بودند در مورد آن بحث کنند. داده‌ها بوسیله‌ی مصاحبه نیمه‌ساختارمند تا حد اشباع داده‌ها با ده نفر مشارکت‌کنندگان جمع‌آوری شد که مصاحبه از نفر یازدهم و دوازدهم اطلاعات جدیدی را تولید نکرد بنابراین نفر دهم بعنوان اشباع داده‌ها تعیین گردید. مراحل و نحوه تحلیل داده‌ها شامل موارد زیر می‌باشد: (۱) خلاصه و تحدید پدیده (۲) مصاحبه با نمونه انتخابی و ویژه (۳) پیاده‌سازی و اجرای مصاحبه‌ها (۴) تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به صورت دستی. همچنین از طریق کدگذاری نظری کدها در سه مرحله به صورت استقرایی استخراج و جنبه ساختاری که شامل افق درونی (چگونگی ارتباط بخش‌های ادراک شده یک پدیده) و افق بیرونی (همان محدوده ادراکی مشارکت‌کنندگان) می‌باشد مشخص شد.

جدول شماره (۱): مشارکت‌کنندگان در پژوهش

نام	سابقه مدیریت	مدرک
مدیر شماره یک	۱۲	لیسانس
مدیر شماره دو	۱۰	ارشد
مدیر شماره سه	۵	لیسانس
مدیر شماره چهار	۶	دکتر
مدیر شماره پنج	۸	ارشد
مدیر شماره شش	۱۱	ارشد
مدیر شماره هفت	۱۴	لیسانس
مدیر شماره هشت	۲۰	لیسانس
مدیر شماره نه	۱۶	لیسانس
مدیر شماره ده	۱۰	لیسانس



## یافته‌های تحقیق

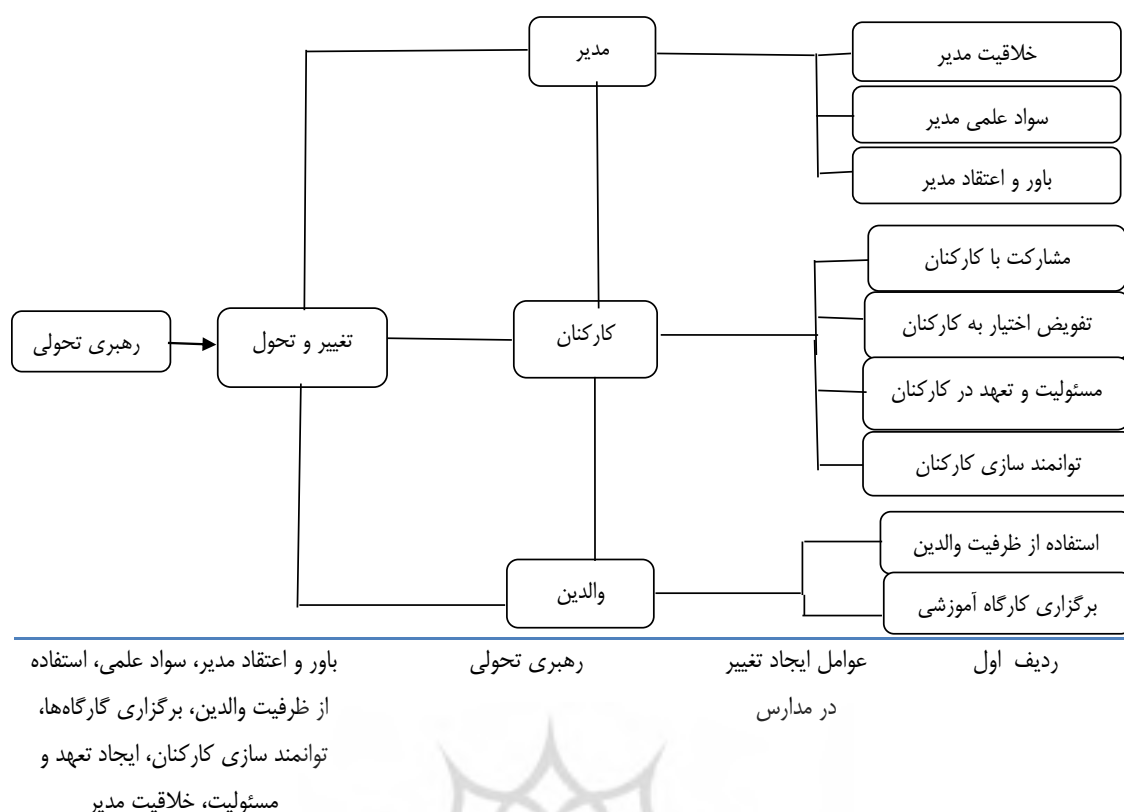
سوال یک: توصیف و تجارب زیسته مدیران مدارس از نقش رهبری تحولی در ایجاد تغییر در مدارس چگونه است؟ با توجه به داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها مدیران آموزشی بیان کرده‌اند که فرد مدیر نقش مهمی در ایجاد و شکل‌گیری رهبری تحولی در مدرسه دارد و گفتند مدیری که سطح سواد علمی بالای دارد و در رشته مرتبط (علوم تربیتی و مدیریت آموزشی) درس خوانده باشد و یا اینکه با نظریه‌ها و مدیریت و رهبری آموزشی آگاهی داشته باشد بهتر می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری رهبری تحولی را مهیا کند و می‌گفتند که رهبر آموزشی باید خود به ایجاد تغییر در مدارس ایمان و اعتقاد داشته باشد چون تا زمانی که خود مدیر به ایجاد تغییر باور نداشته باشد نمی‌تواند در کارکنان و سازمان تحت نظارتش تغییر ایجاد کند بنابراین سطح علمی مدیر آموزشی، میزان باور و اعتقاد او به ایجاد تغییر، و نحوه همکاری و درگیر ساختن کارکنان با وظایف و مسولیت‌های محوله و همچنین متعهد ساختن آن‌ها در قبال انجام وظایف در سازمان و همچنین آگاهی بخشی به والدین و درگیر کردن آن‌ها در امر یادگیری و یاددهی می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری رهبری تحولی را آسان کند. همچنین مدیر آموزشی می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنانش و حتی آگاهی بخشی در جهت ایجاد تغییر و آمادگی برای تغییر و نحوه بکارگیری آن مفید فایده باشد و همچنین اجرای رهبری تحولی نیازمند مدیر آموزشی خلاق خواهد بود زمانی که مدیر خلاقیت داشته باشد می‌تواند تغییر و تحول لازم را در زمان مناسب در سازمانش ایجاد بکند و مدیران می‌گفتند که زمانی فرد با انگیزه بالا و با شور و اشتیاق در سازمانش کار کند خود به خود کارکنان هم ترغیب خواهند شد با انگیزه و با شور زیاد وظایف خود و حتی فراتر از آن را انجام دهند.

### جدول شماره دو: کدهای باز، فراوانی، کدهای محوری و کدهای باز در ارتباط با سوال اول پژوهش

کد انتخابی	کد محوری	فراوانی	کدهای باز (نشانه‌گرها)
الگوی رهبری تحولی مبتنی بر خودباوری و خود تاملی	استفاده از دستاوردهای علمی در رهبری تحولی	۹ تکرار تعدا مولفه- های علمی در رهبری تحولی	فرد مدیر نقش مهمی در ایجاد و شکل‌گیری رهبری تحولی در مدرسه دارد و گفتند مدیری که سطح سواد علمی بالای دارد و در رشته مرتبط (علوم تربیتی و مدیریت) درس خوانده باشد و یا اینکه با نظریه‌ها و مدیریت و رهبری آموزشی آگاهی (آموزشی) داشته باشد بهتر می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری رهبری تحولی را مهیا کند، می‌گفتند که رهبر آموزشی باید خود به ایجاد تغییر در مدارس ایمان و اعتقاد داشته باشد چون تا زمانی که خود مدیر به ایجاد تغییر باور نداشته باشد نمی‌تواند در کارکنان و سازمان تحت نظارتش تغییر ایجاد کند، سطح علمی مدیر آموزشی و میزان باور و اعتقاد او به ایجاد تغییر، مدیر آموزشی خلاق زمانی که مدیر خلاقیت داشته باشد می‌تواند تغییر و تحول لازم را در زمان مناسب در سازمانش ایجاد بکند و مدیران می‌گفتند که زمانی فرد با انگیزه بالا و با شور و اشتیاق در سازمانش کار کند خود به خود کارکنان هم ترغیب خواهند شد با انگیزه و با شور زیاد وظایف خود و حتی فراتر از آن را انجام دهند.
الگوی رهبری تحولی مبتنی بر مشارکت همه جانبه	استفاده از ارتباط اثربخش در شکل‌گیری رهبری تحولی	۱۰ تکرار مولفه های مشارکت در رهبری تحولی	همکاری و درگیر ساختن کارکنان با وظایف و مسولیت‌های محوله و همچنین متعهد ساختن آن‌ها در قبال انجام وظایف در سازمان و همچنین آگاهی بخشی به والدین و درگیر کردن آن‌ها در امر یادگیری و یاددهی، مدیر آموزشی می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنانش و حتی آگاهی بخشی در جهت ایجاد تغییر و آمادگی برای تغییر و نحوه بکارگیری آن،

### جدول شماره (۳): فضای برآمد در ارتباط با توصیف مدیران از رهبری تحولی

بخش ارتباطی (معنا)	بخش ساختاری (ساختار آگاهی)
افق بیرونی و جامع	افق درونی عناصر ثابت (حوزه توجه)
	افق درونی عناصر متغییر (حوزه توجه)



نمودار شماره (۱): عوامل موثر بر شکل‌گیری رهبری تحولی در مدارس و به تبع آن ایجاد تغییر

### نمونه ای از مصاحبه مشارکت کننده شماره چهار

رهبر تحول‌گرا در مدرسه کسی است که چنان دارای بینش و منش علمی است و از لحاظ شخصیتی تاثیر گذار است که تمامی اعضای مدرسه را درگیر در کارها اعم از آموزش و یاددهی و یادگیری و حتی کارهای اداری می‌کند. رهبر تحولی کسی است که در پیروان خود چنان حسی از مسئولیت و تعلق به انجام وظایف خود و سازمان ایجاد کند که هر فرد با اشتیاق تمام و به نحو احسن کارها را انجام دهند هر چند زمانی یک رهبر در مدرسه می‌تواند تحول آفرین باشد که خود به تغییر در مدرسه اعتقاد راسخ داشته باشد چون سرلوحه همه‌ی تغییرات و رهبری رهبران نیازمند ایمان و اعتقاد به آن است، وقتی که یک رهبر در سازمان آموزشی مثل مدرسه با اعتقاد هر چه تمام‌تر به ایجاد تغییر و با ایمان به انجام هر چه بهتر وظایف محوله خود به خود کارکنان و به تبع آن دانش‌آموزان پیرو او خواهند شد ولی در بعضی از مدارس که مدیران و رهبران به علت مشکلات جانبی از کار خود دل‌سرد هستند و می‌گویند تغییر از دست آن‌ها خارج است و نمی‌توانند تغییر ایجاد کنند خود به خود مجموعه تحت نظارت او هم منظم کار نخواهد کرد و در نهایت شادابی و نشاط و یادگیری بهره‌ور در مدرسه ایجاد نخواهد شد و کار در مدرسه هم برای مدیر و معلم و هم محیط یادگیری برای دانش‌آموزان کسل‌کننده خواهد شد. هر چند به اعتقاد بنده درصد کمی از مدیران هستند که در زمره رهبری تحولی به حساب می‌آیند. رهبر تحولی باید اول خودش با نظریه‌های رهبری و مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی آشنایی داشته باشد و بتواند زیردستانش را بعنوان افراد انسانی با نیازهای متفاوت بشناسد و رهبر آموزشی بتواند با تفویض اختیار و آزادی عمل به همکاران خودشان مسولیت کارهایشان را برعهده بگیرند و در درجه دوم خود رهبر آموزشی و رهبر تحولی زمینه ساز ایجاد تغییر باشد و بتواند از ظرفیت‌های مدرسه و خود و همکاران و اولیا و حتی دانش‌آموزان در جهت هر چه بهتر کردن مدرسه و تغییراتی در جهت رشد اقدام بکند.

سوال دوم: تجارب زیسته مدیران مدارس از چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس ابتدایی کدامند؟

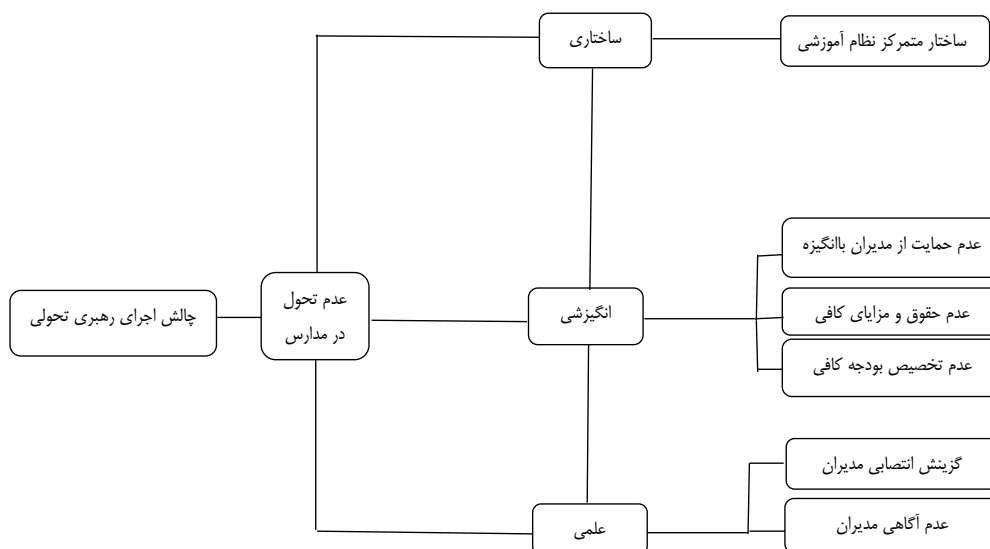
باتوجه به داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها مدیران بیان کردند که اولین و مهمترین مسئله در نحوی گزینش مدیران این است که تعداد زیادی از آن‌ها به روش غیرعلمی و بصورت انتصابی منصوب می‌شوند و فارغ از اینکه دارای گواهینامه یا مدرک مرتبط به رهبری و مدیریت آموزشی داشته باشند در بعضی موارد مدیرانی پست مدیریت آموزشی را اشغال می‌کنند که رشته‌های تحصیلی آن‌ها غیرمرتبط بوده که این امر باعث می‌شود که مدیران با نظریه‌های رهبری و مدیریت آموزشی آشنایی نداشته و این منتج به ایجاد تغییر و تحول در مدرسه نمی‌شود چون امروزه هر اقدام مثبت و رو به جلو در مدرسه نیازمند پشتوانه و بررسی‌های علمی می‌باشد مدیری که بطور علمی با مسائل مدیریت و رهبری آموزشی آشنایی نداشته باشد در بکارگیری نظریه‌ها، رهبری تحولی و ایجاد تغییر در مدارس ناکام خواهد بود. از چالش‌های پیش روی ایجاد رهبری تحولی در مدارس، ساختار متمرکز نظام آموزشی است که این امر باعث می‌شود که مدیران در چارچوب برنامه‌های مکتوب و از پیش تعیین شده انجام فعالیت کنند که این مهم راه‌های رسیدن به تغییر و تحول در مدرسه را محدود و مسدود خواهد کرد. همچنین با توجه به داده‌های گردآوری شده مدیران بیان کردند که: عدم انگیزه، عدم حقوق و مزایای کافی، و بودجه ناکافی مدارس باعث می‌شود مدیران نتوانند از رهبری تحولی و ایجاد تغییر در مدارس استقبال کنند که این امر در نهایت به روزمرگی و انجام کارهای تکراری در مدارس منجر خواهد شد.

#### جدول شماره چهار: نقل قول، فراوانی، کدمحوری و کد انتخابی سوال دوم پژوهش

کدهای باز (نشانگرها)	فراوانی	کدمحوری	کدانتخابی
عدم اختیار کافی مدیران جهت تغییر و تحول در مدارس، متمرکز بودن ساختار نظام آموزشی و سلسله مراتب بالا به پایین، تویخ مدیر و معلم در جهت حرکت و تحول غیر از کتب درسی تعیین شده، عدم عدالت آموزشی.	۱۰ تکرار تعداد مولفه‌های ساختاری در مصاحبه‌ها	عوامل حاکم بر فضای کاری	عوامل ساختاری
اولین و مهمترین مسئله، گزینش مدیران براساس بیسوادی مدیران و رهبران آموزشی و بعضاً نامرتبط بودن رشته علمی مدیران آموزشی پارتی بازی و گزینش غیرعلمی.	۹ تکرار تعداد مولفه علمی در مصاحبه‌ها	استفاده از رویه‌های استاندارد	عوامل علمی
بحث حقوق و مزایای معلمان و مدیران و بودجه ناکافی در اختیار آن‌هاست و معلمی که دغدغه مالی و پولی داشته باشد آنچنان که باید با دل و جان کار کند، عدم پشتیبانی لازم و کافی از مدیران با انگیزه.	۱۰ تکرار تعداد مولفه انگیزشی در مصاحبه‌ها	بعد برنامه ریزی درسی	عوامل انگیزشی

#### جدول شماره (۳): فضای برآمد در ارتباط با چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس

بخش از تجاعی (معنا)	بخش ساختاری (ساختار آگاهی)
افق بیرونی و جامع	افق درونی عنصر ثابت (حوزه توجه)
ردیف اول	افق درونی عناصر متغییر (حوزه توجه)
چالش‌های اجرای تغییر در مدارس	رهبری تحولی
	گزینش انتصابی مدیران، عدم حقوق و مزایای کافی، ساختار متمرکز نظام آموزشی، عدم عدالت آموزشی، عدم حمایت از مدیران با انگیزه، عدم تخصیص بودجه کافی به مدارس



نمودار شماره (۲): چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس

### نمونه‌ای از مصاحبه با شرکت کننده شماره ده

چالش‌های زیادی در پیش روی مدیران و رهبران تحولی در مدرسه ابتدایی وجود دارد اولین و مهمترین مسئله، گزینش مدیران براساس پارتی بازی و گزینش غیرعلمی، دوم عدم اختیار کافی مدیران جهت تغییر و تحول در مدارس، سوم متمرکز بودن ساختار نظام آموزشی و سلسله مراتب بالا به پایین، چهارم توبیخ مدیر و معلم در جهت حرکت و تحول غیر از کتب درسی تعیین شده، پنجم و مهمترین عامل بیسوادی مدیران و رهبران آموزشی و بعضا نامرتب بودن رشته علمی مدیران آموزشی، چون مدیر آموزشی باید حتی الامکان فوق لیسانس یا دکترای مدیریت آموزشی باشد مدیرانی که رشته‌های نامرتب دارند قطعاً از نظریه‌ها و چون و چرای رهبری تحولی به دور خواهند بود. و بحث دیگر بحث حقوق و مزایای معلمان و مدیران و بودجه ناکافی در اختیار آن‌هاست و معلمی که دغدغه‌ی مالی و پولی داشته باشد آنچنان که باید با دل و جان کار کند، وجود نخواهد داشت همچنین بعنوان یک مدیر در مدرسه باید عرض کنم نیروهای جوان و متخصص که وارد آموزش و پرورش می شوند در اوایل استخدام دارای انگیزه و حس پیشرفت هستند و می‌خواهند توانایی‌ها و دانسته‌های علمی که در دانشگاه‌ها یادگرفته‌اند در عرصه عمل و در فعالیت آموزشی نمایان کنند ولی متأسفانه با گذر زمان و با دیدن موانع و مشکلات کم انگیزه و حتی منفعل می‌شوند. چالش‌های رهبری تحولی عبارتند از: بی مدیریتی، ناعدالتی، حقوق و دستمزد ناکافی و نگاه تحقیرآمیز اداری به کارکنان، عدم ارضای حس معلمی، منزلت پایین معلمی و عدم مسئولیت پذیری بعضی از همکاران و نبود بازخورد و عدم هماهنگی در کار.

### بحث و نتیجه گیری

اهمیت تغییر و دگرگونی و رهبری تحولی در مدیریت آموزش و پرورش مخصوصاً در دوره ابتدایی بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود و عوامل زیادی باعث تغییر در مدارس می‌شوند مانند استفاده از اینترنت و مدارس هوشمند که مدارس برای انجام بهتر فرایند یاددهی و یادگیری باید همگام و همسو با تغییرات و دگرگونی‌ها باشد و اینکه در عصر حاضر و انفجار اطلاعات سازمانی که نتواند خود را با تغییرات همسو سازد از جامعه بسرعت در حال پیشرفت عقب می‌ماند و یکی از مولفه‌های بسیار مهم در ایجاد تغییر در سازمان آموزشی بکار بردن رهبری تحولی است و اینکه مدیران آموزشی و به تبع آن مدارس چگونه بتوانند رهبری تحولی را در مدارس بکار ببرند عوامل زیادی در این امر دخیل است که با توجه به داده‌های گردآوری شده در پژوهش حاضر بشرح ذیل می‌باشند: مدیران آموزشی اشاره کردند که فرد مدیر نقش مهمی در ایجاد و شکل‌گیری رهبری تحولی در مدرسه دارد و گفتند مدیری که آگاهی علمی بالایی دارد و در رشته مرتبط (علوم تربیتی و مدیریت آموزشی) تحصیل کرده باشد و یا اینکه با نظریه‌ها و مدیریت و رهبری آموزشی آگاهی داشته باشد بهتر می‌تواند زمینه‌

های شکل‌گیری رهبری تحولی را مهیا کند و می‌گفتند که رهبر آموزشی باید خود به ایجاد تغییر در مدارس ایمان و اعتقاد داشته باشد چون تا زمانی که خود مدیر به ایجاد تغییر باور نداشته باشد نمی‌تواند در کارکنان و سازمان تحت نظارتش تغییر ایجاد کند بنابراین سطح علمی مدیر آموزشی، میزان باور و اعتقاد او به ایجاد تغییر، و نحوه همکاری و درگیر ساختن کارکنان با وظایف و مسئولیت‌های محوله و همچنین متعهد ساختن آن‌ها در قبال انجام وظایف در سازمان و همچنین آگاهی بخشی به والدین و درگیر کردن آن‌ها در امر یادگیری و یاددهی می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری رهبری تحولی را سهل کند و همچنین مدیر آموزشی می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنانش و حتی آگاهی بخشی در جهت ایجاد تغییر و آمادگی برای تغییر و نحوه بکارگیری آن مفید فایده باشد که این یافته‌ها با پژوهش (Mokeme, 1390)، (Malakzadeh, 1389)، (Almotery, 2013) همسو است و همچنین با پژوهش (Ghanbart & eskandary, 1393) همسو است که بیان می‌کنند باید در مدارس دگرگونی‌های بنیادی و اساسی در شیوه‌های قدیمی به وجود آورد و روش‌های نوین را جایگزین آن‌ها نمود، تا همواره آماده یادگیری و پذیرای تفکرات نوین برای سازگاری با تغییر و دگرگونی‌ها باشند. رهبری تحولی از افکار جدید مدیریتی است که در آن بر سازگاری همیشگی بر تغییرات تاکید شده است. همچنین در بحث چالش‌های اجرای رهبری تحولی در مدارس با توجه به داده‌های گردآوری شده مدیران بیان کردند که عواملی سد راه اجرای رهبری تحولی در مدارس است مانند: اولین و مهمترین مسئله در نحوی‌ترین مدیران این است که تعداد زیادی از آن‌ها به روش غیرعلمی و بصورت انتصابی منصوب می‌شوند و فارغ از اینکه دارای گواهینامه یا مدرک مرتبط به رهبری و مدیریت آموزشی داشته باشند در بعضی موارد مدیرانی پست مدیریت آموزشی را اشغال می‌کنند که رشته‌های تحصیلی آن‌ها غیرمرتبط بوده که این امر باعث می‌شود که مدیران با نظریه‌های رهبری و مدیریت آموزشی آشنایی نداشته و این منتج به ایجاد تغییر و تحول در مدرسه نمی‌شود چون امروزه هر اقدام مثبت و رو به جلو در مدرسه نیازمند پشتوانه و بررسی‌های علمی می‌باشد مدیری که بطور علمی با مسائل مدیریت و رهبری آموزشی آشنایی نداشته باشد در بکارگیری نظریه‌ها رهبری تحولی و ایجاد تغییر در مدارس ناکام خواهد بود. از چالش‌های پیش‌روی ایجاد رهبری تحولی در مدارس ساختار متمرکز نظام آموزشی است که این امر باعث می‌شود که مدیران در چارچوب برنامه‌های مکتوب و از پیش تعیین شده انجام فعالیت کنند که این مهم راه‌های رسیدن به تغییر و تحول در مدرسه را محدود و مسدود خواهد کرد. همچنین با توجه به داده‌های گردآوری شده مدیران بیان کردند که: عدم انگیزه، عدم حقوق و مزایای کافی، و بودجه ناکافی مدارس باعث می‌شود مدیران نتوانند از رهبری تحولی و ایجاد تغییر در مدارس استقبال کنند که این امر در نهایت به روزمرگی و انجام کارهای تکراری در مدارس منجر خواهد شد که با پژوهش (Eskandary, 1393) بیان کرد که بکار بردن رهبری تحولی در جامعه و سازمانی که دارای فرهنگ سنتی است کمتر استفاده می‌شود تا حدی همسو است و همچنین با پژوهش (Ohya & et al, 2022) بیان کردند که رهبری تحولی با ایجاد روابط غیر رسمی از طرف مدیر می‌تواند موانع ارتباطی و فرهنگی را از بین ببرد همسو است و همچنین با پژوهش (Haydaryfarid & Saedi, 2021) همسو است که بیان کردند که علت اصلی نظام آموزشی در همراهی نکردن با تغییرات، نبود مدیران آموزشی خلاق در بکارگیری رهبری تحولی می‌باشد.

### پیشنهادات کاربردی پژوهش

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد الگوی رهبری تحولی خودتاملی و الگوی رهبری مشارکت جویانه موجب ایجاد و شکل‌گیری رهبری تحولی و به تبع آن باعث تغییر و تحول و دگرگونی در مدارس می‌شود و همچنین چالش‌های اجرای رهبری تحولی شامل: عوامل ساختاری عوامل علمی، و عوامل انگیزشی می‌باشد. این مطالعه مدیران مدارس را ترغیب کند که با اهمیت بکارگیری رهبری تحولی در مدارس آشنا باشند و بتوانند چالش‌های آن را شناسایی کنند بنابراین لازم است:

۱. در دوره‌های ضمن خدمت و آموزش به مدیران مدارس، محتوای رهبری تحول آفرینانه و چگونگی استفاده از این سبک آموزش داده بشود.
۲. آموزش و پرورش باید مدیران مدرسه را از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند مورد تقدیر قرار دهد.
۳. در بحث ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، استفاده از سبک رهبری تحولی مد نظر قرار گیرد.

۴. استفاده از شیوه‌های جدید مدیریتی توسط مدیران مدارس ارج نهاده بشود.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچ گونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Al Kahtani N. S., Sulphery M. M. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *Sage Open*, 12, 1–18. <http://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Almutairi, D. O. (2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Saudi Arabian Airline, *World Review of Business Research*, 1 (3), 41-51. <https://api.Semanticscholar.org/corpusID:59047138>
- Amiry, mahdy, kalandary, mohamadali.(2022).The mediating role of organizational structure in the relationship between transformational leadership style and organizational creativity *Journal of Educational Leadership Research*, Volume 6, Number 22. (in persian) <https://doi.org/10.22054/jrlat.2022.64549.1602>
- Bakhtiari Findri, Mansoura; Bazarafshan Moghadam, Mojtabi; Ahanchian, Mohammad Reza; Karsheki, Hossein. (2013). Construction and Validation of Managers' Ideal Influence Scale, *Educational Measurement Quarterly*. 85-95. (in persian) <http://doi.org/10.22054/jem.2015.323>
- Batool, B. F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 38-44. <http://doi.org/10.9790/478X-0823844>
- Bayraktar S, Jiménez A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33, 301–317. <http://doi.org/10.1108/jocm-12-2018-0368>
- Ebrahiminejad, Mehdi, Zarei Mozghan. (2019).The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Management studies and transformation improvement*, Volume 27, Number 90. (in persian). <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9399>
- Eskandari, Mojtabi. (2013). Analysis and criticism on the theory of transformational leadership, *Islam and Management Quarterly*, third year, fifth issue, pp. 123-145. [http:// Studies of Religion, Spirituality & Management 2981-1171.html]. (in persian)
- Garcia-Morales, V.J, Jimenez-Barrionuevo, M.M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghanbari, siroos, Eskandari, Asghar. (2013). The relationship between leadership styles and learning organization in schools. *New Approach Quarterly in Educational Management*, 5th year, 4th issue. 67-80.(in persian) <http://doi.org/20.1001.1.20086369.1393.45.20.4.9>
- Heydari Fard, Reza, Saidi, Sehvét. (2022). The role of transformational leadership of school principals in the career success of teachers by mediating the role of the moral environment of schools, *Journal of New*

- Developments in Psychology and Educational Sciences, fifth year, number, 52. (in persian) <http://ISSN2588-7513.jonapte.ir>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill. <http://10.4236/psych.2013.43A040>
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22 591-603. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Iman, Mohammad Taghi. (2011). Philosophy of research method in humanities: University and field publications. (in persian) <http://9786005486780philosophyofhumanresearchmethods>
- Kark, R. (2004). The transformation leader: who is (s) he? A feminist Perspective. <http://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- Le P, B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: The mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12, 205–222. <http://doi.org/10.1108/APJBA-04-2020-0129>
- Legzian, Mohammad and Malekzadeh, Gholamreza. (2009). Examining the relationship between readiness for change and learning organization dimensions. *Journal of Public Administration Perspectives* 8(40), 108-110. (in persian) <http://ensani.ir//article/20130901153726-9510-6>
- Mahmood Rehmani, Nazia Farheen, MunnawarNaz Khokhar, Afia Khalid, Ali,F. Dalain and Huda Irshad. (2023). How Does Transformational Leadership Stimulate Employee Innovative Behavior? A, Moderated Mediation Analysis. Article Reuse Guideline. Volume 13, Issue 3, July-September 2023. <http://doi.org/10.1177/21582440231198401>
- Mirmohammadi, Seyyed Mohammad; Rajaei, Hadi. (2013). The relationship between transformational leadership and social responsibility of the organization. *Scientific-Research Quarterly of Management Studies*. (in persian) <https://doi.org/20.1001.1.22518037.1393.23.74.1.8>
- Moghim, Seyyed Mohammad. (2011). Organization and management of Allameh Tabatabai University's management and accounting research approach, Tehran: Termeh. (in persian) <http://10.1108/978-1-78769-677-820181007>
- Oh Y. T, Kim J. J, Yang M. H. (2022). Analysis of the moderated mediating effect of conflicts within teams in the relationships of transformational leadership, communication, and athletic performance assessment. *Journal of Coaching Development*, 24(1), 73–82. <http://doi.org/10.1177/21582440231195196>
- Rigi, Fatima; Dayani, Mohammad Hossein; Fatahi, Rahmatollah. (2018). Phenomenography: Qualitative method in studies in the field of information retrieval, *National Library and Information Organization Studies*, Volume 30, Number 2, Summer 2018. (in persian) <https://doi.org/lis.10.2020.231403.1713/10.481>
- Sajeet Pradhan , Lalatendu Kesari Jena.(2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Indian Institute of Management, Ahmedabad*, Volume 44, Issue 1, March 2019, Pages 30-40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Williams Sr, T. M. (2014). *Transformational Leadership Influence on Rapid Organizational Change in Procter and Gamble Global Manufacturing Operation* (Doctoral dissertation, Walden University). *Journal of Organization Change Management*, 17(2), pp. 161. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Yuzy Prila Adhyke, Anis Eliyana. (2023). Hear Me Out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification, *Sage journal*, volume 13. <http://doi.org/10.1177/21582440221145869>

- Zia N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <http://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>

