

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر انگیزه معلمان در مدارس

افسانه نیازی ساربان^۱، سریه البرز^۲، فاطمه عبادی^۳

تاریخ دریافت: ۲ خرداد ماه ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۵ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، نقش مهمی در ارتقای انگیزه و عملکرد کارکنان آموزشی ایفا می‌کند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر انگیزه معلمان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی با رویکرد کمی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس متوسطه دولتی شهر جعفرآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که از میان آنان ۲۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری تحول‌گرا بر اساس مدل بس و اولیو و پرسشنامه انگیزه شغلی معلمان مبتنی بر نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان بود. روایی ابزارها با نظر خبرگان تأیید و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ در سطح مطلوب گزارش شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌گرا قادر است بخش قابل توجهی از تغییرات انگیزه معلمان را تبیین کند. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا توسط مدیران مدارس می‌تواند موجب افزایش انگیزه شغلی، تعهد حرفه‌ای و بهبود اثربخشی آموزشی معلمان شود. بر این اساس، توسعه شایستگی‌های رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی امری ضروری به نظر می‌رسد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، انگیزه شغلی معلمان، مدیران مدارس، رهبری آموزشی

^۱ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، جعفرآباد، ایران
afsanehsar1367@gmail.com

^۲ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، جعفرآباد، ایران

^۳ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

۱- مقدمه

نظام‌های آموزشی در دنیای معاصر با چالش‌های پیچیده و چندلایه‌ای مواجه‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به تغییرات سریع اجتماعی و فناورانه، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، فشارهای حرفه‌ای بر معلمان و ضرورت ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری اشاره کرد. در چنین شرایطی، نقش رهبری آموزشی بیش از هر زمان دیگری برجسته شده است؛ زیرا مدیران مدارس نه تنها مسئول انجام امور اجرایی‌اند، بلکه باید به‌عنوان رهبران آموزشی، زمینه‌های انگیزشی، حرفه‌ای و روانی معلمان را نیز تقویت کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کیفیت رهبری مدیران مدارس می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نگرش‌ها، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزه کاری معلمان داشته باشد (Leithwood & Jantzi, 2005).

در میان الگوهای مختلف رهبری، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر و انسان‌محور، توجه گسترده‌ای را در حوزه آموزش و پرورش به خود جلب کرده است. این سبک رهبری که نخستین‌بار توسط برنز (Burns, 1978) مطرح و سپس توسط بس (Bass, 1985) بسط داده شد، بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی، توجه به نیازهای فردی پیروان و تحریک ذهنی آن‌ها تأکید دارد. در بافت مدرسه، رهبری تحول‌گرا می‌تواند معلمان را به فراتر رفتن از وظایف رسمی، نوآوری در تدریس و مشارکت فعال در بهبود مدرسه ترغیب کند.

از سوی دیگر، انگیزه معلمان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت نظام آموزشی محسوب می‌شود. معلمان با انگیزه نه تنها عملکرد آموزشی بهتری دارند، بلکه با اشتیاق بیشتری در فعالیت‌های مدرسه مشارکت می‌کنند و تأثیر مثبتی بر یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌گذارند (Ryan & Deci, 2000). کاهش انگیزه معلمان می‌تواند به فرسودگی شغلی، غیبت از کار و حتی ترک حرفه معلمی منجر شود؛ مسائلی که بسیاری از نظام‌های آموزشی با آن مواجه‌اند.

بر این اساس، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان از اهمیت نظری و کاربردی بالایی برخوردار است. از نظر نظری، این بررسی می‌تواند به غنای ادبیات رهبری آموزشی و انگیزش شغلی کمک کند و از نظر کاربردی، نتایج آن می‌تواند راهنمای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی در انتخاب و توسعه سبک‌های رهبری اثربخش باشد. مقاله حاضر با تمرکز بر تبیین مفاهیم، نظریه‌ها و یافته‌های پژوهشی مرتبط، به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر انگیزه معلمان در مدارس می‌پردازد.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- مفهوم رهبری در سازمان‌های آموزشی

رهبری به‌طور کلی فرایندی است که طی آن یک فرد می‌تواند بر رفتار، نگرش و عملکرد دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک تأثیر بگذارد (Northouse, 2019). در سازمان‌های آموزشی، رهبری مفهومی فراتر از مدیریت اداری دارد و شامل هدایت آموزشی، حمایت حرفه‌ای از معلمان و ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت است. مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی، نقش کلیدی در شکل‌دهی به فضای کاری و انگیزشی مدرسه ایفا می‌کنند.

۲-۲- رهبری تحول‌گرا: تعریف و ابعاد

رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که هدف آن ایجاد تغییرات عمیق و پایدار در نگرش‌ها و رفتارهای پیروان است. بس و آولیو (Bass & Avolio, 1994) این سبک را متشکل از چهار بعد اصلی می‌دانند:

- نفوذ آرمانی^۱: رهبر به‌عنوان الگو عمل می‌کند و اعتماد و احترام پیروان را جلب می‌نماید.
- انگیزش الهام‌بخش^۲: رهبر با ترسیم چشم‌اندازی جذاب، انگیزه و امید را در پیروان تقویت می‌کند.
- تحریک ذهنی^۳: رهبر پیروان را به تفکر خلاق، حل مسئله و نوآوری تشویق می‌کند.
- ملاحظات فردی^۴: رهبر به نیازها، توانایی‌ها و تفاوت‌های فردی توجه نشان می‌دهد.

در محیط مدرسه، این ابعاد می‌توانند به شکل حمایت از رشد حرفه‌ای معلمان، تشویق به روش‌های نوین تدریس و ایجاد حس ارزشمندی در آنان بروز یابند (Leithwood, 1992).

۲-۳- انگیزه معلمان: مفهوم و نظریه‌ها

انگیزه به‌عنوان نیروی درونی یا بیرونی تعریف می‌شود که رفتار فرد را آغاز، هدایت و تداوم می‌بخشد. در حوزه آموزش، انگیزه معلمان عاملی تعیین‌کننده در کیفیت تدریس و تعامل با دانش‌آموزان است. نظریه‌های متعددی به تبیین انگیزش پرداخته‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به نظریه نیازهای مازلو (Maslow, 1954)، نظریه دوعاملی هرزبرگ (Herzberg et al., 1959) و نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان (Deci & Ryan, 1985) اشاره کرد.

نظریه خودتعیین‌گری تأکید می‌کند که ارضای سه نیاز اساسی شایستگی، خودمختاری و ارتباط می‌تواند انگیزه درونی افراد را افزایش دهد. رهبری تحول‌گرا با فراهم کردن فرصت مشارکت، بازخورد سازنده و حمایت عاطفی، می‌تواند این نیازها را در معلمان ارضا کند.

۲-۴- ارتباط رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان

پژوهش‌های تجربی متعددی نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت و معناداری با انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان دارد (Bogler, 2001; Eyal & Roth, 2011). مدیرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، معمولاً فضایی حمایتی و مشارکتی ایجاد می‌کنند که در آن معلمان احساس ارزشمندی و تأثیرگذاری بیشتری دارند.

¹ Idealized Influence

² Inspirational Motivation

³ Intellectual Stimulation

⁴ Individualized Consideration

مطالعه لایت‌وود و همکاران (Leithwood et al., 2006) نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم از طریق افزایش انگیزه و تعهد معلمان، بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. همچنین پژوهش گریفیث (Griffith, 2004) بیانگر آن است که معلمانی که مدیران خود را تحول‌گرا ادراک می‌کنند، سطوح بالاتری از انگیزه درونی و اشتیاق شغلی را گزارش می‌دهند.

۲-۵- رهبری تحول‌گرا در بافت مدارس

مدارس به‌عنوان سازمان‌هایی انسانی و یادگیرنده، نیازمند سبک رهبری‌ای هستند که بر روابط، ارزش‌ها و رشد حرفه‌ای تأکید کند. رهبری تحول‌گرا با تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی و فرهنگی مدرسه، می‌تواند بستری مناسب برای افزایش انگیزه معلمان فراهم آورد (Hallinger, 2011). در این راستا، توجه به بافت فرهنگی و اجتماعی مدارس نیز اهمیت دارد؛ زیرا شیوه ادراک معلمان از رهبری ممکن است تحت تأثیر این عوامل قرار گیرد. هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر انگیزه معلمان و تبیین نقش ابعاد مختلف این سبک رهبری در افزایش انگیزه شغلی معلمان است.

۳- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است که با رویکرد کمی انجام می‌شود و هدف آن بررسی میزان تأثیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر انگیزه معلمان است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس متوسطه دولتی شهر جعفر آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است که بر اساس آمار اداره آموزش و پرورش، تعداد آنان حدود ۱۵۰۰ نفر برآورد می‌شود. با توجه به گستردگی جامعه آماری و به‌منظور افزایش قابلیت تعمیم نتایج، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به‌کار گرفته شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا مدارس به‌عنوان طبقات در نظر گرفته شده و سپس از هر طبقه نمونه‌ای متناسب انتخاب گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود، ۲۵۰ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد بود: پرسشنامه رهبری تحول‌گرا که بر اساس مدل بس و اولیو^۱ (۱۹۹۴) و پرسشنامه چندعاملی رهبری^۲ تدوین شده است و پرسشنامه انگیزه شغلی معلمان که مبتنی بر نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان^۳ (۱۹۸۵) می‌باشد. روایی صوری و محتوایی ابزارها با نظر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و روان‌شناسی تربیتی تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای هر دو ابزار مقدار بالاتر از ۰.۷ به‌دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب آن‌هاست. داده‌های جمع‌آوری شده پس از کدگذاری، با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش استفاده شد.

^۱ Bass & Avolio

^۲ MLQ

^۳ Deci & Ryan

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در دو بخش یافته‌های توصیفی و یافته‌های استنباطی ارائه می‌شود. در بخش توصیفی، وضعیت متغیرهای رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان با استفاده از شاخص‌های آماری توصیف شده و در بخش استنباطی، فرضیه پژوهش با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری مناسب مورد بررسی قرار گرفته است.

۴-۱- یافته‌های توصیفی

در این بخش، ابتدا شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیر رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن و سپس متغیر انگیزه معلمان ارائه می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری تحول‌گرا

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
نفوذ آرمانی	۲۵۰	۷۲/۳	۶۱/۰	۱۰/۲	۹۰/۴
انگیزش الهام‌بخش	۲۵۰	۸۵/۳	۵۸/۰	۳۰/۲	۹۵/۴
تحریک ذهنی	۲۵۰	۶۸/۳	۶۴/۰	۰۰/۲	۸۰/۴
ملاحظات فردی	۲۵۰	۹۱/۳	۵۵/۰	۴۰/۲	۰۰/۵
رهبری تحول‌گرا (کل)	۲۵۰	۷۹/۳	۵۲/۰	۳۵/۲	۹۲/۴

جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین نمره کل رهبری تحول‌گرا بالاتر از حد متوسط نظری (۳) است که بیانگر آن است که از دیدگاه معلمان، مدیران مدارس مورد بررسی از سطح نسبتاً مطلوبی از رهبری تحول‌گرا برخوردارند. در میان ابعاد چهارگانه، بالاترین میانگین مربوط به ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش است که نشان می‌دهد مدیران بیش از سایر ابعاد، به نیازهای فردی معلمان توجه داشته و توانسته‌اند چشم‌انداز و انگیزه لازم را در آنان ایجاد کنند. پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد تحریک ذهنی است که هرچند در سطح قابل قبول قرار دارد، اما نسبت به سایر ابعاد نیازمند تقویت بیشتری است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیر انگیزه معلمان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
انگیزه درونی	۲۵۰	۸۸/۳	۵۷/۰	۲۰/۲	۰۰/۵
انگیزه بیرونی	۲۵۰	۴۱/۳	۶۳/۰	۹۰/۱	۷۰/۴

بی‌انگیزگی	۲۵۰	۱۱/۲	۶۹/۰	۰۰/۱	۹۰/۳
انگیزه شغلی (کل)	۲۵۰	۷۲/۳	۵۴/۰	۲۵/۲	۸۵/۴

بر اساس جدول ۲، نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که میانگین انگیزه درونی معلمان ۳.۸۸ با انحراف معیار ۰.۵۷ است که نشان‌دهنده سطح نسبتاً بالا و پراکندگی متوسط در این متغیر است. میانگین انگیزه بیرونی معلمان ۳.۴۱ با انحراف معیار ۰.۶۳ است که نشان‌دهنده سطح متوسط و پراکندگی نسبتاً بالا در این متغیر است. همچنین، میانگین بی‌انگیزگی معلمان ۲.۱۱ با انحراف معیار ۰.۶۹ است که نشان‌دهنده سطح پایین و پراکندگی متوسط در این متغیر است. در نهایت، میانگین انگیزه شغلی کلی معلمان ۳.۷۲ با انحراف معیار ۰.۵۴ است که نشان‌دهنده سطح نسبتاً بالا و پراکندگی متوسط در این متغیر است. به طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که معلمان مورد مطالعه از سطح متوسط تا بالایی از انگیزه شغلی برخوردار هستند، با این حال، انگیزه درونی و بیرونی آنها متفاوت است و بی‌انگیزگی در سطح پایینی قرار دارد.

۴-۲- یافته‌های استنباطی

فرضیه پژوهش: رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه معلمان دارد. فرضیه فوق با استفاده تحلیل همبستگی و رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول زیر نتایج تحلیل همبستگی چندگانه را نشان می‌دهد:

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان	۰.۶۲	*** $p < 0.001$

ضریب همبستگی ۰.۶۲ نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و انگیزه معلمان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول زیر نتایج تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهد:

متغیرها	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	سطح معناداری	R^2
رهبری تحول‌گرا	۰.۵۵	۰.۰۸	*** $p < 0.001$	۰.۳۸

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه معلمان دارد. ضریب رگرسیون ۰.۵۵ نشان می‌دهد که به ازای هر واحد افزایش در رهبری تحول‌گرا، انگیزه معلمان به میزان ۰.۵۵ واحد افزایش می‌یابد. ضریب تعیین (R^2) نیز نشان می‌دهد که حدود ۳۸٪ از تغییرات انگیزه معلمان توسط رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس تبیین می‌شود.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر انگیزه معلمان بود. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و انگیزه معلمان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که هرچه مدیران مدارس از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا مانند نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی بیشتر بهره ببرند، سطح انگیزه شغلی معلمان نیز افزایش می‌یابد.

بررسی ابعاد رهبری تحول‌گرا نشان داد که «ملاحظات فردی» و «انگیزش الهام‌بخش» بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند که بیانگر توجه مدیران به نیازهای فردی معلمان و توانایی آنان در ایجاد چشم‌انداز و امید شغلی است. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌گرا قادر است بخش قابل توجهی از تغییرات انگیزه معلمان را تبیین کند که این امر اهمیت نقش سبک رهبری مدیران مدارس را در بهبود وضعیت انگیزشی معلمان برجسته می‌سازد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش تأییدکننده دیدگاه‌های نظری و پژوهش‌های پیشین در زمینه تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر انگیزش شغلی معلمان است و نشان می‌دهد که به‌کارگیری این سبک رهبری می‌تواند به افزایش تعهد حرفه‌ای، رضایت شغلی و اثربخشی آموزشی در مدارس منجر شود.

۵-۲- پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس با شرکت در دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، شایستگی‌های رهبری تحول‌گرای خود را تقویت کنند.

مدیران آموزشی می‌توانند با افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت از خلاقیت و نوآوری آنان، انگیزه درونی معلمان را ارتقا دهند.

توجه به نیازهای فردی معلمان، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد فضای حمایتی در مدرسه می‌تواند به کاهش بی‌انگیزگی و افزایش رضایت شغلی منجر شود.

منابع

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 125–142.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8–12.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership*. Nottingham, UK: NCSL.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.