

## بررسی ارتباط کار آمدی مدیران هنرستانهای فنی حرفه ای و کاردانش با رهبری تحول گرا از دیدگاه هنر آموزان

صمد ایزدی<sup>۱</sup>، فاطمه علیزاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۶/۹ صص: ۳۲۰-۲۹۷ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۹

### چکیده

مدیران در سازمانها یا واحدهای آموزشی یک عضو حیات بخش هستند که با تدارک و فراهم سازی، طراحی و نگهداری محیط کار نقش تعیین کننده ای در تربیت نیروی انسانی کارآمد دارند. هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین رابطه بین کارآمدی مدیران هنرستان های فنی حرفه ای و کار دانش و سبک رهبری تحول گرا است. پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری متشکل از ۹۱۶ نفر از هنر آموزان هنرستان های کاردانش و فنی حرفه ای استان مازندران است که ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه بر اساس جدول مورگان و به شیوه نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای، انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده ها، یکی پرسشنامه استاندارد رهبری تحولی باس و اولیو<sup>۳</sup> و دیگری پرسشنامه محقق ساخته برای سنجش کارآمدی مدیران است. پایایی پرسشنامه استاندارد رهبری تحولی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ /۰۸۹ و پرسشنامه کارآمدی مدیران ۹۰٪ برآورد گردید. نتایج تحقیق حاکی از آن است که از دیدگاه هنرآموزان، مدیران از کارآمدی متوسط و بالا برخوردارند و در حالت کلی میان رهبری تحولی مدیران و کارآمدی آنان رابطه معناداری وجود دارد. بین همه مولفه های رهبری تحولی با کارآمدی مدیران رابطه وجود دارد، به این ترتیب که مدیران با سبک رهبری تحولی پایین، موجب کارآمدی کمتر، و مدیران با سبک رهبری تحولی بالا، از کارآمدی بالاتری برخوردار هستند. استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی ضمن اینکه موجب بهبود عملکرد و کارآمدی بهتر مدیران می شود، با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می گردند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند.

**کلید واژه ها:** کارآمدی، مدیریت هنرستانها، رهبری تحولگرا، هنر آموزان

<sup>۱</sup> دانشیار دانشگاه مازندران بابلسر، پردیس دانشگاه مازندران، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه علوم تربیتی

Email: [s.izadi@umz.ac.ir](mailto:s.izadi@umz.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد بابلسر، پردیس دانشگاه مازندران، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه علوم تربیتی

<sup>۳</sup> Bass, Avilio

## مقدمه

بی تردید آموزش و پرورش عامل زیربنایی رشد و توسعه کشورها قلمداد شده است و از آن به منزله «صنعت رشد» یاد می شود. از دهه ۱۹۷۵م تاکنون اعتقاد بسیاری از کشورهای توسعه یافته اروپایی و آمریکایی این بوده است که کاهش رشد اقتصادی و شکست در رقابتهای بین المللی به نحوی متأثر از عملکرد نظام آموزش و پرورش بوده است (ادنت و دیویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

روشن است که رشد و توسعه اقتصادی کشورها با نظام آموزش و پرورش آنها گره خورده است و مطالعات اقتصادسنجی بسیاری نیز نشان داده اند که آموزش و پرورش، شاخص پیشرفت و توسعه اقتصادی کشورها محسوب می شود (هانوشک و کیمکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

امروزه از نظام آموزش و پرورش انتظار می رود که نیروی انسانی لایق و کارآمد تربیت کند، کارکنانی به زعم وان در لیند<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، «کارکنان هوشمند»، به زعم لیندبک و اسنور<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، «کارکنان چند مهارتی»، و به زعم تیلور و لهمان<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، «کارکنان دانشی» قلمداد می شوند. نظام آموزش و پرورش به طور اعم و نظام آموزش فنی حرفه ای و کار دانش بطور اخص، در سطح پیش از دانشگاه متصدیان اصلی تدارک چنین کارکنانی هستند. بدیهی است که با این اوصاف از اقتصاد حاضر و نیروی انسانی مورد نیاز آن، نقش چنین مراکزی در آموزش فراگیران و تدارک آنها برای کار و اشتغال بسیار حساس است و به همین دلیل است که توجه به آموزشهای مهارتی به یکی از خط مشی های اساسی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برای تربیت نیروی انسانی کارآمد در سطح پیش از دانشگاه تبدیل شده است (کازامیاس و روزاکیس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

عموماً آموزش های فنی و حرفه ای برای مزایای شغلی ناشی از آمادگی حرفه ای ویژه با تأکید بر مهارت های فنی و استخدامی پایه تدوین شده اند. (هوچلندر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

مدیریت به عنوان عضو حیات بخش هر سازمان یا واحد آموزشی، در مقایسه با سایر کارکنان نقش، تعیین کننده ای در فراهم سازی، طراحی، نگهداری محیط کار، دارد و کیفیت فرآیند آموزش نیز

<sup>۱</sup> Adent. & Davice

<sup>۲</sup> Hanushek. & Kimko

<sup>۳</sup> Van der. Linde

<sup>۴</sup> Lindbeck & Snower

<sup>۵</sup> taylor. & Lehmann

<sup>۶</sup> Kazamias & Roussakis

<sup>۷</sup> Hoachlander

تا حدود زیادی به فعالیت ها و چگونگی انجام وظایف مدیران آموزشی در سطوح متفاوت، بستگی دارد.

بوش<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بر این باور است که مدارس به عنوان یکی از سامانه های آموزشی ویژه، نیازمند مدیرانی هستند که در ایفای نقش رهبری آموزشی خود قادر به تدارک آموزشی موثرتر برای یادگیرندگان باشند.

در همین راستا صادقی (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی نقش سبک رهبری مدیران دپارتمان های علمی موسسات و دانشگاههای تحقیقاتی مالزی پرداخت. نتایج نشان داد که سبک رهبری به عنوان یکی از مهم ترین عناصر، منجر به اثربخشی رهبری می شود.

لیتوود و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) ویژگیهایی از قبیل: تعریف ارزش های خود به منظور بالا بردن انتظارات، تعیین مسیر و ایجاد اعتماد، تغییر شکل شرایط آموزش و یادگیری، بازسازی بخش هایی از سازمان و طراحی مجدد نقش ها و مسئولیت های رهبری، غنی سازی برنامه درسی، بالا بردن کیفیت معلم، بالا بردن کیفیت تدریس و یادگیری، گسترش همکاری داخل مدرسه، ایجاد روابط قوی در خارج از مدرسه را از مهمترین ویژگی های مدیریت و رهبری کارآمد و اثر بخش می داند.

لیتوود و رایل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز عامل موفقیت رهبر را در توانایی وی در جهت دهی و ارتقای مردم و سازمانها می داند و معتقد است که داشتن یک چشم انداز روشن توسط مدیر از اهمیت بالایی برخوردار است.

تاکید فوسلت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بر داشتن تعهد اخلاقی مدیر است و آن را لازمه مدیریت موفق می داند. فینک<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) می گوید رهبری از تفکر انتقادی و آینده نگری برخوردار است که قادر به درک شرایط و موقعیت باشد و از نظر سیاسی نیز تیزهوشی لازم را داشته باشد. علاوه بر آن وی معتقد است که مدیر از طریق توانایی شناختی انتقادی، می تواند سبب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها شود.

مانتل<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) مهارتهای مدیران را در شش حوزه مهارتهای ارتباطی، سازمانی، تیم سازی، رهبری، سازگاری و مهارتهای تخصصی طبقه بندی کردند.

<sup>۱</sup> Bush

<sup>۲</sup> Leithwood

<sup>۳</sup> Leithwood & Riehl

<sup>۴</sup> Foslett

<sup>۵</sup> Fink

<sup>۶</sup> Montel

اسچنیدر و بورتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مهمترین ویژگیهای مدیر کار آمد را به سه دسته مهارت رهبری، مهارت مدیریتی و مهارتهای آموزشی تقسیم می کند.

#### جدول ۱. مهارتهای مدیریتی

ویژگیهای رهبری	ویژگیهای مدیریتی	ویژگیهای تعلیم و تربیتی
خلاقیت ، توانایی کار گروهی ، توانایی انگیزش و رهبری کارکنان ، جذابیت ، توانایی ارتباطی ، صداقت و توانایی قانع کردن ، ایجاد شبکه داخلی و خارج از مدرسه، انعطاف پذیری	مهارتهای سازمانی ، مهارتهای بازار، آشنایی با قوانین آموزشی ، مهارتهای بودجه ای ، پاسخگو بودن	اعتبار حرفه ای ، تعیین اهداف آموزشی برنامه ریزی

اقتباس از اسچنیدر و بورتون(۲۰۰۵)

ختاجابور<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) اصولی از قبیل: ایجاد و حفظ یادگیری پایدار ، کسب موفقیت مداوم در طول زمان، هدایت و رهبری دیگران ، رعایت عدالت اجتماعی، توسعه منابع انسانی و مادی، گسترش و توسعه تنوع و ظرفیت های زیست محیطی ، عامل فعال با محیط اطراف، را برای مدیریت مدارس فنی و حرفه ای لازم می داند

در همین رابطه وزارت آموزش و ورزش صربستان<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مهارتهای لازم برای مدیریت مرکز فنی حرفه ای را شامل موارد زیر بیان کرده است: مهارت بودجه بندی، مهارت های مدیریت امور کارمندان ، مهارت در تعامل با همتایان دولت های ایالتی و محلی، درک حرفه ای و آموزشی از برنامه های آموزشی ارائه شده توسط مدرسه، مهارت اداره کسب و کار، برنامه ریزی کسب و کار و استراتژی توسعه مهارت ها، مهارت های بازاریابی و درک درستی از بازار برای آموزش و پرورش ، مهارت های انگیزش، مهارت مدیریت و توسعه منابع انسانی ، مهارت نوآوری و همکاری.

در محیط متلاطم امروزی رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان است که با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی، سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد.

<sup>۱</sup> Schneider & Burton

<sup>۲</sup> KhataJabor

<sup>۳</sup> Ministry of Education and Sports Republic of Serbia

ایسنبس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، معتقد است که رهبران تحول آفرین با شکل دادن چشم اندازی از آینده روشن، قابلیت این را دارند تا با اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی، پاسخ سریع به شرایط رقابتی و در حال تغییر سازمان ها داده و اطمینان لازم را نیز فراهم نمایند.

در واقع رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می کند. رهبری تحول آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می باشد (مگلیوکا و کریستاکیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

رهبران تحول گرا به دلیل ارتباط نزدیک خود با پیروان موثرتر از دیگر رهبران هستند. مدیران با رفتار رهبری تحولی می توانند سبب دستیابی به اثربخشی و بهره وری سازمان خود گردند. انگیزه پیروان برای تلاش بیشتر، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد آنها فراتر از انتظار و پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان برخی از پیامدهای رهبری تحولی است (زایداتول<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران تحول آفرین خوش بینی، جاذبه هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی های شخصی را به کار می گیرند تا به ارتقای آرمان های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند (منینگ و کرتیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

اوشاگیمی<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)؛ به چهار رفتار اصلی رهبری تحول گرا و به نقل از (کورلند<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ و جوده<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) به نقش کاربزماتیک رهبران تحول گرا می پردازد.

۱- نفوذ مطلوب: تاثیر آرمانی رفتاری است که پیروان را به استفاده از رهبرانشان به عنوان الگو تشویق می کند. اصطلاح دیگری که برای تشریح این شکل رهبری استفاده شده، کاریزما است. نفوذ آرمانی را دربرگیرنده عامل کاربزماتیک رهبری تحولی می داند، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل می کنند. نتیجه این نوع رفتار در ساختار بندی رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است

۲- انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه

<sup>۱</sup> Eisenbeiss

<sup>۲</sup> Magliocca, Christakis

<sup>۳</sup> Zaidatol

<sup>۴</sup> Manning, Curtis

<sup>۵</sup> Oshagbemi

<sup>۶</sup> Kurland

<sup>۷</sup> Judeh

بین رهبر و پیروان. افزایش هشیاری کارکنان درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آنها، جنبه اصلی شیوه انگیزش الهامی رهبری تحول گرا است. (همان منبع)

۳- تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. رهبرانی که از نظر عقلانی کارکنان را تحریک می‌کنند خلاقیت و پذیرش چالشها را به عنوان بخشی از کارشان تشویق می‌کنند.

رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند (کورلند، ۲۰۱۰)، آن‌ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش‌های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی‌انگیزانند (جوده، ۲۰۱۰).

۴- ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نگران احساسات و نیازهای شخصی آنها هستند. رهبران تحول گرا در رفتار با افراد- به عنوان مشارکت کنندگان مهم در محیط کار- ملاحظات، نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی تک تک پیروان را در نظر می‌گیرند، به آنها گوش فرا می‌دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادهای بالقوه آنها می‌شوند.

بنابراین با توجه به اهمیت روز افزون آموزشهای مهارتی در افزایش سرمایه انسانی و توجه ویژه به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در اسناد بالادستی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قانون برنامه پنجم توسعه، منشور کاری وزارت کار و امور اجتماعی)، و همچنین توجه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به آموزشهای مهارتی و تاکید بر استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت پذیر و پاسخ‌گو، با توجه به اهمیت مدیران در ایجاد آموزشهای اثر بخش و کارا، بررسی کارآمدی مدیران هنرستانهای فنی حرفه‌ای و کار دانش و رابطه آن با رهبری تحول‌گرا اهمیت زیادی پیدا می‌کند.

### پیشینه تحقیق

انجلیدس، پانایوتیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی برای تعیین سبک مدیریتی کارآمد، چهار مدرسه در قبرس را به شیوه مطالعه موردی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این تحقیق بیانگر آن بود که مدیرانی که با سبک پویا به تغییرات و مقتضیات محلی و بومی توجه دارند، در مقایسه با مدیریت غیر رسمی که به خواسته‌های دانش‌آموزان بیشتر توجه می‌نمایند؛ موفقتر عمل کرده‌اند.

<sup>۱</sup> Angelides, Panayiotis

مالاسا، دونالد پاپاکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی عوامل بازدارنده مدیریت کار آمد در مدارس متوسطه سولومون ایسلند پرداختند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختارمند با مدیران مدارس مذکور بود. یافته های این مطالعه بیانگر آن است که عواملی از قبیل عدم آموزشهای اولیه و فقدان آموزشهای مداوم، شرایط نامطلوب استفاده از خدمات، عملکرد ضعیف معلمان، امکانات و زیرساخت های ضعیف مدرسه، فقر زیرساخت های اداری، فقدان منابع مالی مناسب و کافی، کمبود پرسنل پشتیبانی، مسائل اجتماعی و فرهنگی، و مسائل مربوط به مدرسه و مشارکت جامعه از عمده ترین عوامل بازدارنده مدیریت کارآمد است.

بیارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز در پژوهشی نقش رهبری نوین در روند اصلاحات و تغییر در مدارس تگزاس را مورد مطالعه و بررسی قرار داد. وی به این نتیجه رسید که مدیران مدارس با استفاده از شیوه های رهبری تحول گرا توانسته اند متناسب با تغییر و تحولات جامعه، به اثربخشی مدارس خود کمک کنند.

نیکولینا<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) به بررسی میزان مناسب بودن سبک رهبری تحول گرا در محیط ها و سازمان های آموزشی - علمی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت دارد.

پژوهش لیتوود و همکاران (۲۰۰۶) با عنوان تاثیرات رهبری تحول بر عملکرد دانش آموزان و معلمان در راستای انجام اصلاحات در مقیاس بزرگ، نشان داد که رهبری تحول گرا بر عملکرد معلمان تاثیر مثبت داشته ولی بر پیشرفت دانش آموزان تاثیر ندارد.

بارنت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در پایان نامه خود با عنوان تاثیر سبک رهبری تحول مدیر مدرسه بر محیط های یادگیری و عملکرد معلم نتیجه می گیرد که سبک رهبری تحول مدیر مدرسه بر محیط های یادگیری و عملکرد معلم تاثیر مثبت و معنا داری دارد.

صادقی (۲۰۱۲) در مطالعه خود با عنوان رهبری تحول و اثرات پیش بینی شده آن بر اثربخشی رهبری در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی مالزی، نشان داد که رهبری تحولگرا بر میزان اثر بخشی رهبری تاثیر مثبت و معنا داری دارد.

<sup>۱</sup> Malasa, Donald Papaku

<sup>۲</sup> Biard

<sup>۳</sup> Nicolina

<sup>۴</sup> Barnett

ارکوتلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه ای به بررسی تاثیر رهبری تحولگرا بر اثر بخشی سازمانی رهبران پرداخت او در این مطالعه نتیجه گرفت که ارتباط معنی داری بین رفتارهای رهبری و اثربخشی سازمانی و رهبری وجود دارد.

امیرول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک های رهبری و اثربخشی رهبر در مالزی انجام داد، نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولگرا ارتباط قوی با میزان اثر بخشی رهبری دارد و همه مولفه های رهبری تحولگرا ارتباط مثبت و معناداری با اثر بخشی رهبر دارند.

هربرت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان رابطه هوش هیجانی، رهبری تحولگرا و اثر بخشی مدیران مدارس، بر وجود رابطه مثبت و قوی بین رهبری تحولگرا و اثر بخشی مدیران مدارس تاکید می کند.

دی وینسنزو<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان رهبری مدرسه و ارتباط آن با عملکرد مدرسه که در ۸۷ مدرسه نیوجرسی انجام داد نتیجه گیری نمود که هیچ ارتباط معناداری بین سبک رهبری و عملکرد مدارس وجود ندارد.

نتایج پژوهش رافعی و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان تاثیر رهبری تحولگرا و رهبری تعاملی بر اثربخشی رهبری سازمانی ( مطالعه موردی در موسسات آموزشی ایران ) نشان داد که رهبری تعاملی تاثیر مثبتی بر اثر بخشی رهبری دارد، در حالی که سبک رهبری تحولگرا بر اثر بخشی تاثیر معکوس می گذارد.

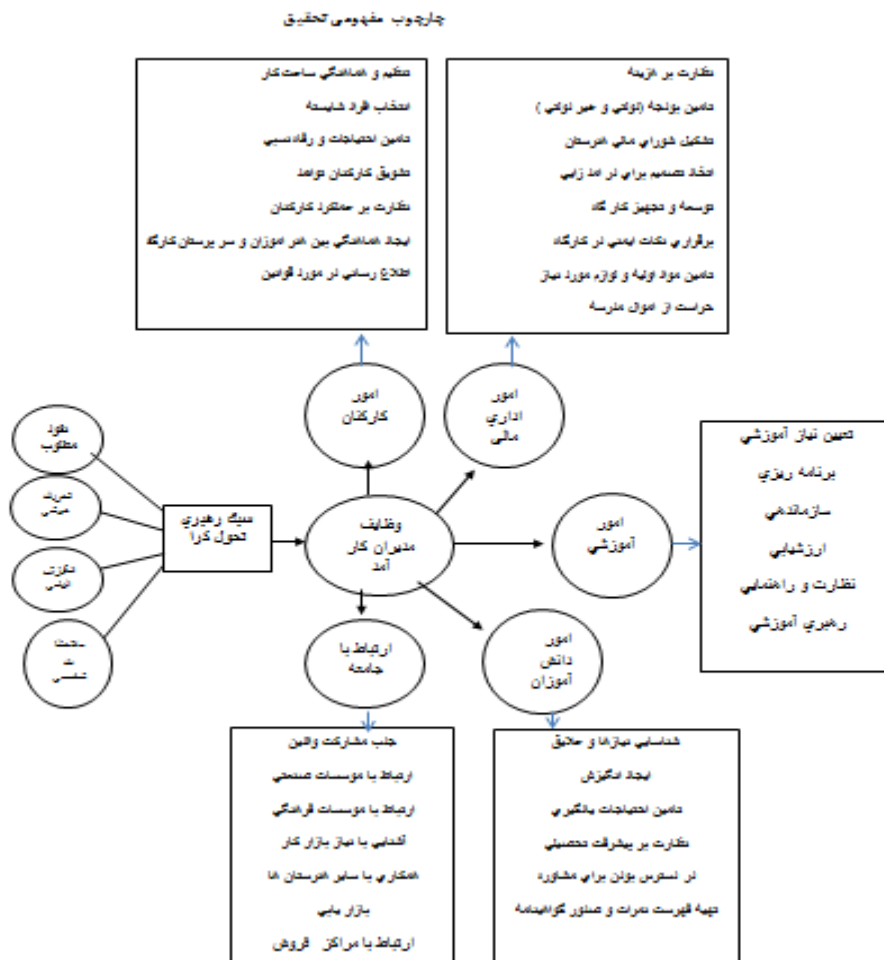
<sup>۱</sup> Erkutlu

<sup>۲</sup> Amirul

<sup>۳</sup> Hebert

<sup>۴</sup> Di Vincenzo





## روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه هنرآموزان هنرستانهای کاردانش و فنی حرفه ای استان مازندران می باشد که حجم نمونه آماری مورد مطالعه براساس جدول گرجسی و مورگان و متناسب با جامعه مورد نظر، تعداد ۲۷۰ نفر در نظر گرفته شده است. در این پژوهش شیوه نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای بود. بدین ترتیب که ابتدا ادارات آموزش و پرورش استان را به سه خوشه مرکزی، شرق و غرب، تقسیم و از هر خوشه به تناسب افراد نمونه انتخاب و ابزار پژوهشی در اختیار آنان قرار داده شد. جهت گردآوری اطلاعات از دو نوع پرسشنامه

استفاده گردید. یکی پرسشنامه استاندارد رهبری تحولی و دیگری پرسشنامه محقق ساخته کار آمدی مدیران.

پرسشنامه رهبری تحولی باس و اولیو، که ۴ مولفه نفوذ مطلوب و تحریک هوشی و انگیزش الهامی و ملاحظات فردی را در قالب ۲۰ سوال بسته پاسخ در طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد سنجش قرار می دهد. پایایی این پرسشنامه در تحقیقی که توسط بیک زاد (۱۳۹۰) انجام گردید؛ ۰/۸۹. و در تحقیق بریمانی (۱۳۹۰)، ۰/۹۲. گزارش شده است برای تعیین روایی از دیدگاه های متخصصان و استادان دانشگاهی استفاده شده است که با توجه به اجماع نظرات این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است.

پرسشنامه محقق ساخته کار آمدی مدیران که ۵ مولفه امور آموزشی امور کارکنان، امور دانش آموزان، امور اداری مالی و امور ارتباط با جامعه را با ۲۰ سوال بسته پاسخ در طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد سنجش قرار می دهد پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد، برای تعیین روایی از نظر متخصصان و استادان و روش سیگمای شمارشی استفاده شده است.

پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم افزار آماری SPSS اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌ها

براساس نتایج حاصله ۳۹/۶ درصد آزمودنی ها را زن و ۶۰/۴ درصد آزمودنی را مرد تشکیل می دهد. در رابطه با سطح تحصیلات، ۱۵/۲ درصد از آزمودنی ها دارای تحصیلات فوق دیپلم و یا کمتر و ۶۸/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، و ۱۶/۷ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر می باشند.

## تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش

**فرضیه ۱: مدیران هنرستان های فنی حرفه ای و کار دانش از کار آمدی لازم برخوردار می باشند .**

بررسی ها نشان می دهد در جامعه مورد بررسی از دید هنر آموزان ۵۹/۲۶ درصد مدیران از کار آمدی متوسط و ۴۰/۷۴ درصد آنها نیز از کار آمدی بالا برخوردارند. و در بررسی کار آمدی مدیران، از ۵ مولفه امور کارکنان، امور دانش آموزان، امور اداری و مالی و امور ارتباطی استفاده شده است که جدول زیر این مولفه ها را نشان می دهد.

جدول ۲: میانگین انحراف معیار و ماکزیمم و مینیمم مولفه های کارآمدی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم	
270	16.2778	2.79416	10.00	35.00	امور کارکنان
270	17.3704	2.19239	8.00	21.00	امور دانش آموزان
270	19.4444	3.49650	11.00	26.00	امور اداری مالی
270	12.0260	2.69987	7.00	16.00	امور ارتباطی با جامعه
270	16.9000	2.63540	10.00	37.00	امور آموزشی

جدول ۳: مقایسه مولفه های کارآمدی

رتبه میانگین	
2.75	امور کارکنان
3.51	امور دانش آموزان
4.30	امور اداری مالی
1.26	امور ارتباطی با جامعه
3.17	امور آموزشی

بررسی جدول ۲ و ۱ نشان می دهد که در کارآمدی مدیران مولفه امور اداری و مالی بالاترین رتبه و امور دانش آموزان و امور آموزشی و امور کارکنان امور ارتباطی رتبه های بعدی را تشکیل می دهد.

فرضیه ۲: بین رهبری تحولی مدیران و کارآمدی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴: بررسی ارتباط بین رهبری تحولی و کارآمدی مدیران

جمع	کارآمدی		تحولگرا	
	بالا	متوسط	تعداد	متوسط
166	46	120		
100.0%	27.7%	72.3%	% within taha	
61.5%	41.8%	75.0%	% within kara	

104	64	40	تعداد	بالا
100.0%	61.5%	38.5%	% within taha	
38.5%	58.2%	25.0%	% within kara	
270	110	160	تعداد	جمع
100.0%	40.7%	59.3%	% within taha	
100.0%	100.0%	100.0%	% within kara	

جدول ۵: ضریب همبستگی بین رهبری تحولی مدیران و کارآمدی

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
ضریب همبستگی اسپیرمن	30.306 <sup>a</sup>	1	.000
تعداد	270		

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها مندرج در جدول ۳ و ۴ بیانگر آن است که، ۷۲.۳ درصد از مدیرانی از سبک رهبری تحولی متوسط برخوردار بودند، کارآمدی آنان نیز در حد متوسط بوده است. ۲۷.۷ درصد از مدیرانی که از سبک رهبری تحولی متوسط برخوردارند، کارآمدی آنان در حد بالا است.

و همچنین ۳۸.۵ درصد مدیرانی که رهبری تحولی آنها در حد بالاست کارآمدی آنان در حد متوسط بوده است. ۶۱.۵ درصد از مدیرانی که رهبری تحولی بالا دارند کارآمدی آنها در حد بالاست.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی و اینکه  $p\text{-value}=0$  کوچکتر از  $0.05$  شده است ملاحظه می‌شود که رهبری تحولی مدیران با کارآمدی آنان از نظر آماری ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین رفتار نفوذ مطلوب رهبر تحولی مدیران و کارآمدی آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۶: بررسی وجود رابطه بین نفوذ مطلوب رهبری تحولی و کارآمدی مدیران

	کارآمدی		نفوذ مطلوب	
	بلا	متوسط	تعداد	متوسط
جمع				
173	46	127	Count	بلا
100.0%	26.6%	73.4%	% within nofoz2	
64.1%	41.8%	79.4%	% within kara	
97	64	33	Count	جمع
100.0%	66.0%	34.0%	% within nofoz2	
35.9%	58.2%	20.6%	% within kara	
270	110	160	Count	جمع
100.0%	40.7%	59.3%	% within nofoz2	
100.0%	100.0%	100.0%	% within kara	

جدول ۷: ضریب همبستگی بین نفوذ مطلوب و کارآمدی

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
.000	1	39.943 <sup>a</sup>	ضریب همبستگی
		270	تعداد

بررسی جدول ۵ و ۶ نشان می دهد، ۷۳.۴ درصد از مدیرانی که ویژگی رفتار آرمانی از مولفه نفوذ مطلوب متوسط دارند کارآمدی پایینی دارند. ۲۶.۶ درصد از مدیرانی که ویژگی رفتار آرمانی متوسط دارند کارآمدی آنان در حد بالا بوده است. و همچنین ۳۴ درصد مدیرانی که ویژگی رفتار آرمانی در آنها در حد بالاست کارآمدی آنان متوسط بوده است و ۶۶.۶ درصد از مدیرانی که ویژگی رفتار آرمانی بالایی دارند کارآمدی بالا دارند.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی و اینکه  $p\text{-value}=0/00$  کوچکتر از  $0/05$  شده است ملاحظه می شود که ویژگی رفتار آرمانی مدیران با کارآمدی آنان از نظر آماری ارتباط معناداری وجود دارد و رابطه مثبت می باشد.

فرضیه ۴: بین انگیزش الهامی و کارآمدی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸: رابطه انگیزش الهامی و کارآمدی مدیران

Total	کارآمدی		انگیزش الهامی	
	بالا	متوسط	Count	پایین
134	7	127	Count	پایین
100.0%	5.2%	94.8%	% within angizesh2	
49.6%	6.4%	79.4%	% within kara	
136	103	33	Count	متوسط
100.0%	75.7%	24.3%	% within angizesh2	
50.4%	93.6%	20.6%	% within kara	
270	110	160	Count	جمع
100.0%	40.7%	59.3%	% within angizesh2	
100.0%	100.0%	100.0%	% within kara	

جدول ۹: ضریب همبستگی انگیزش الهامی و کارآمدی

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
.000	1	139.000 <sup>a</sup>	ضریب همبستگی اسپیرمن
		270	تعداد

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل جداول ۸ و ۷ بیانگر آن است که از دید هنر آموزان، ۹۴.۸ درصد از مدیرانی که مولفه انگیزش الهامی پایین دارند کارآمدی متوسط دارند ۵.۲ درصد از افرادی که انگیزش الهامی پایین دارند کارآمدی بالا دارند. و همچنین ۲۴.۳ درصد مدیرانی که ویژگی انگیزش الهامی آنها در حد متوسط بوده کارآمدی متوسط دارند. ۷۵.۷٪ از افرادی که انگیزش الهامی متوسط دارند کارآمدی بالا دارند.

## فرضیه ۵: بین تحریک هوشی و کار آمدی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰: بررسی رابطه بین تحریک هوشی رهبری تحولی مدیران و کارآمدی آنان

جمع	تحریک هوشی		تعداد	پایین
	بالا	متوسط		
7	0	7	% within hosh2	
100.0%	.0%	100.0%	% within kara	
2.6%	.0%	4.4%		
144	25	119	تعداد	متوسط
100.0%	17.4%	82.6%	% within hosh2	
53.3%	22.7%	74.4%	% within kara	
119	85	34	تعداد	بالا
100.0%	71.4%	28.6%	% within hosh2	
44.1%	77.3%	21.3%	% within kara	
270	110	160	تعداد	جمع
100.0%	40.7%	59.3%	% within hosh2	
100.0%	100.0%	100.0%	% within kara	

جدول ۱۱: ضریب همبستگی تحریک هوشی و کار آمدی

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
ضریب همبستگی اسپیرمن تعداد	83.834 270	1	.000

در بررسی جدول ۹ و ۱۰ ملاحظه گردید، ۱۰۰ درصد از مدیرانی که مولفه تحریک هوشی پایینی دارند کارآمدی آنان متوسط بوده است. و همچنین ۸۲.۶ درصد مدیرانی که ویژگی تحریک هوشی در آنها در حد متوسط بوده کار آمدی متوسط دارند. ۱۷.۴ درصد از آنان کار آمدی بالا دارند. و ۲۸.۶ درصد از مدیرانی که تحریک هوشی بالایی دارند کار آمدی متوسط دارند و ۷۱.۴ درصد از آنها کارآمدی بالا دارند. با توجه به آزمون ضریب همبستگی و اینکه  $p\text{-value}=0/00$  کوچکتر از

۰/۰۵ شده است ملاحظه می شود که تحریک ذهنی مدیران با کارآمدی آنان از نظر آماری ارتباط معنا داری وجود دارد.

فرضیه ۶: بین ملاحظات شخصی و کار آمدی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲: بررسی وجود رابطه بین ملاحظات شخصی رهبری تحولی و کارآمدی مدیران

Total	کارآمدی مدیران		ملاحظات شخصی	
	بالا	متوسط	Count	پایین
202	72	130	Count	
100.0%	35.6%	64.4%	% within molahezat2	
74.8%	65.5%	81.3%	% within kara	
68	38	30	Count	متوسط
100.0%	55.9%	44.1%	% within molahezat2	
25.2%	34.5%	18.8%	% within kara	
270	110	160	Count	
100.0%	40.7%	59.3%	% within molahezat2	
100.0%	100.0%	100.0%	% within kara	جمع

جدول ۱۳: ضریب همبستگی بین ملاحظات شخصی رهبری تحولی و کارآمدی مدیران

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
.003	1	8.631 <sup>a</sup> 270	ضریب همبستگی اسپیرمن تعداد

نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل اطلاعات مندرج در جدول ۱۱ و ۱۲ بیانگر آن است که ۶۴.۴ درصد از مدیرانی که مولفه ملاحظات شخصی پایینی دارند کارآمدی متوسط دارند. ۳۵.۶ درصد از آنان کار آمدی بالا دارند.

و همچنین ۴۴.۱ درصد مدیرانی که ویژگی انگیزش الهامی آنها درحد متوسط بوده کارآمدی متوسط دارند. ۵۵.۹ درصد از آنان کار آمدی بالا دارند. با توجه به آزمون ضریب همبستگی و اینکه  $p$ -value=0/003 کوچکتر از ۰/۰۵ شده است ملاحظه می شود که انگیزش الهامی مدیران با کارآمدی آنان از نظر آماری ارتباط معنا داری وجود دارد.



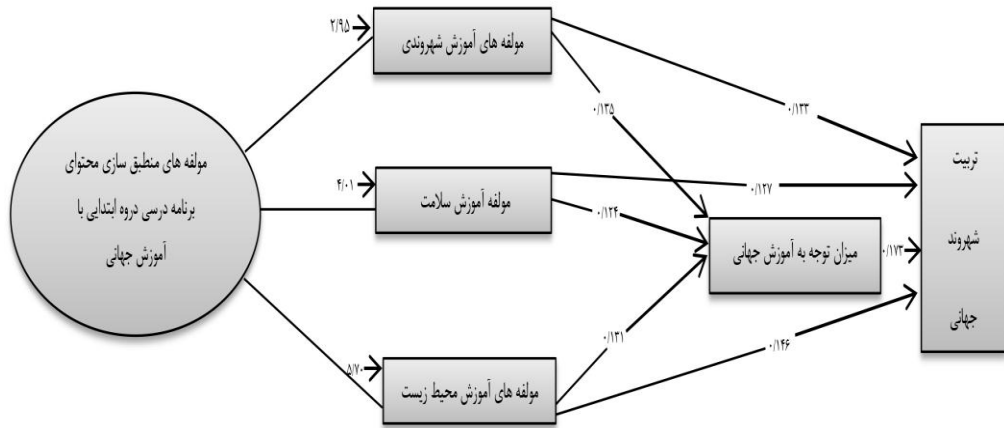
جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که از بین شاخصهای آموزش محیط زیست بیشترین ضریب اهمیت مربوط به توجه به مشکلات محیط زیست و لزوم حفظ آن ، حفظ جنگل‌ها، اهمیت درخت کاری و فضای سبز ، رعایت حقوق حیوانات و مهربانی با آنها ، اهمیت حیوانات در زندگی و اثرات رشد جمعیت و تاثیر آن بر تخریب محیط زیست بوده است، این در حالی است که در محتوای کتابهای درسی نمونه مورد نظر به شاخصهایی نظیر همبستگی بوم شناسی در سطح کره زمین برای ادامه حیات ، مطالعه در مورد ملت‌ها و سرزمین‌های دیگر، سیاره زمین در حکم مکان مشترک زیست برای همه انسان‌ها و پرداختن به مسائل مشترک جهانی و بذل توجه بیشتر به اتخاذ روش‌های جدید جهت حل مشکلات محیط زیست اصلاً توجه‌ای نشده است

در مرحله بعد به منظور بررسی بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت سه بعد اصلی مراحل قبل برای ابعاد نیز تکرار گردید.

جدول ۵-مقادیر بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت مؤلفه‌ها در کل محتوای نمونه آماری

$W_{ij}$	$E_{ij}$	
۰.۳۱	۰.۹۹	آموزش شهروندی
۰.۲۸	۰.۸۸	آموزش سلامت
۰.۰۰۳	۰.۰۱	آموزش محیط زیست

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که در کل محتوای کتابهای تعلیمات اجتماعی دوره ابتدایی تحصیلی بالاترین میزان بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت مربوط به آموزش شهروندی می‌باشد که بار اطلاعاتی آموزش سلامت برابر ۰/۹۹ و ضریب اهمیت آن برابر ۰/۳۰۱ می‌باشد و کمترین مقدار با اطلاعاتی مربوط است به آموزش محیط زیست است که بار اطلاعاتی آن برابر ۰/۱ و ضریب اهمیت آن برابر ۰/۰۰۳ می‌باشد.



شکل ۱: مدل ارزیابی شده نهایی

بر اساس یافته ها اثرات مستقیم رویکرد آموزش شهروندی بر توسعه تربیت شهروند جهانی (۰/۱۳۳)، اثر مستقیم رویکرد آموزش سلامت (۰/۱۲۷) و اثر مستقیم رویکرد آموزش محیط زیست (۰/۱۴۶) بوده است. اثرات غیر مستقیم رویکرد آموزش شهروندی بر توسعه تربیت شهروند جهانی (۰/۱۳۵)، اثر غیر مستقیم رویکرد آموزش سلامت (۰/۱۲۴) و اثر غیر مستقیم رویکرد آموزش محیط زیست (۰/۱۳۱) بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به فرضیه اول بیانگر آن است که کار آمدی مدیران از دید هنر آموزان با توجه به مولفه های کار آمدی در حد متوسط و بالا بوده است. یافته ها نشان می دهد که مدیران در زمینه ارتباط با جامعه پایین ترین عملکرد را داشته اند حال آنکه از نظر ولماری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مبتنی بر لزوم توجه مدیر به نیاز های بازار کار، توان همکاری با تصمیم گیرندگان دولتی، منطقه ای و محلی و لزوم شناسایی فرصت جدید بازاریابی توجه داشته باشند و با

<sup>۱</sup> Volmari

تحقیق و نیازسنجی از بازار کار، برنامه ریزی و توسعه رشته های مورد درخواست بازار کار، عقد قرارداد با بازار کار، برقراری ارتباط تناتنگ با مراکز صنعتی و بهره گیری از توانمندیهای والدین دانش آموزان و استفاده بهینه از امکانات سایر هنرستانها در بهبود عملکرد و اثر بخشی هنرستانها بکوشند.

در بررسی فرضیه ۲، ملاحظه گردید که در نمونه مورد بررسی بین کارآمدی مدیران در حالت کلی با رهبری تحولی رابطه معناداری وجود دارد که با تحقیقات افرادی مانند امیرول (۲۰۱۲)، هربرت (۲۰۱۱)، صادقی (۲۰۱۲)، اورکوتلو (۲۰۰۸) و بارنت (۲۰۰۵) و لیتوود (۲۰۰۶) دارای همخوانی می باشد لذا از آنجایی که یکی از وظایف استراتژیک مدیریت و رهبری در سازمانها آن است که با بهره گیری از رفتارهای خاص، محیطی مناسب برای شکوفایی استعدادها و توانایی های کارکنان جهت دستیابی به توسعه سازمانی است، وجود رهبری تحولی در سازمان ها منافی را برای آنها در پی خواهد داشت. آنها با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می کنند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند. این رهبران موجبات موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد را فراهم نموده و این تمایل را در پیروان خود ایجاد می کنند که خواستار ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خود شناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند

از آن جایی که رهبری تحولگرا باعث رسیدن به اهداف سازمانی می شود و از آن جایی که رهبر تحول آفرین به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آن ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می دهد و آن ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی می نماید استفاده مدیران از این سبک رهبری سبب بهبود عملکرد و کارآمدی بهتر مدیران می شود لازم است تا مدیران هنرستانها به استفاده از این سبک رهبری تشویق شوند.

در بررسی مولفه های رهبری تحولگرا بیشترین امتیاز مربوط به مولفه نفوذ مطلوب است که با نتایج تحقیق جایدی فراز (۲۰۱۱) و امیرول (۲۰۱۲) همسو و سازگار می باشد. و با نتایج تحقیقات صادقی (۲۰۱۲) مغایرت دارد. همچنین یافته ها نشان می دهد که کمترین امتیاز را ملاحظات شخصی تشکیل می دهد که با نتایج صادقی (۲۰۱۲) همسو و سازگار است. پایین بودن نمره اکثر مدیران مورد مطالعه در بعد ملاحظه فردی با توجه به محوریت خاص این بعد در نظریه رهبری تحو لگرا، نشان گر عدم توجه کافی مدیران مذکور به توانایی ها و نقاط قوت و ضعف و هویت مستقل پیروان آن ها است. از آنجا که ویژگی های برشمرده در بعد ملاحظه فردی نظیر توجه به نیازهای فردی، هویت مستقل افراد و باور داشتن به استقلال آن ها بر اساس سلسله مراتب نیازها یک ضرورت تلقی می گردد، توجه مدیران و رهبران به آن می تواند نقش بزرگی در ایجاد احساس رضایتمندی در آن ها داشته باشد برای عملکرد بهتر مدیر و تقویت بعد ملاحظه شخصی، مدیر باید دارای یک جهت گیری توسعه ای نسبت به همکاران خود باشد و به تک تک آن ها به عنوان

هویت های مستقل توجه نموده، نیازهای فردی و شخصی فرد آن ها را مورد توجه وملاحظه قرار دهدو با هر یک از پیروان خود به عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد کند.

نتایج بدست آمده از تحلیل آماری فرضیه ۳ تحقیق نشان می دهد که بین نفوذ مطلوب رهبر تحولی مدیران با کارآمدی آنان رابطه وجود دارد و نمره اکثر مدیران در این مولفه بالا می باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق امیرول (۲۰۱۲) و لو<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶) همسو و سازگار می باشد.

در نتیجه، توجه به ویژگی های رفتاری مرتبط با مولفه نفوذ مطلوب می تواند به عنوان یک نقطه قوت در تأکید بر اعتماد و ارائه ارزش های اصیل اخلاقی و توجه این رؤسا به عواقب اخلاقی تصمیماتشان در نظر گرفته شود بر این اساس مدیران باید به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل کنند. حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد کرده و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت های سازمان تأکید نمایند.

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ۴ تحقیق نشان می دهد که بین تحریک هوشی رهبر تحولی مدیران با کارآمدی آنان رابطه وجود دارد، به این ترتیب که رهبر تحول گرا که رتبه بالایی در این مولفه دارد رفتار معلمان را تشویق می کند تا پیش فرض های خود را بازبینی کنند و به شرایطی که در آن کار می کنند فکر کرده و هدفمند عمل نمایند و کار تیمی را پذیرا باشند. مدیران باید پیروان را به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی برانگیزاند. در واقع رفتار مدیر باید، چالشی را برای پیروان ایجاد کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند. این یافته با نتایج تحقیق امیرول (۲۰۱۲) صادقی (۲۰۱۲) و لو و همکاران (۱۹۹۶) همخوانی دارد.

بررسی فرضیه ۵ تحقیق نشان می دهد که بین انگیزش الهامی رهبری تحولی مدیران با کارآمدی مدیران رابطه وجود دارد. این یافته با تحقیقات اورکوتلو (۲۰۰۸) و لیتوود (۲۰۰۶) هماهنگ می باشد، براین اساس مدیران باید از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آنها را افزایش و در آنها ایجاد انگیزه کنند، مدیر باید تصویر واضحی از آینده ترسیم کند؛ آینده ای که خوش بینانه و قابل دسترس است.

بررسی فرضیه ۶ تحقیق نشان می دهد که بین ملاحظات فردی رهبری تحولی مدیران با کارآمدی مدیران رابطه وجود دارد. که با نتایج تحقیق بارنت (۲۰۰۵) و هربرت (۲۰۱۱) سازگار است. با توجه به تأثیر مشخص بعد ملاحظه فردی (توجه به هویت مستقل همکاران، نیازها، استعدادها، توانایی ها، نقاط قوت و ضعف ایشان) بر پیامدهایی چون، ایجاد تلاش بالاتر از حد انتظار، رضایت مندی و اثربخشی و از آن جا که سازمان های آموزشی از ویژگی هایی خاص متمایز

<sup>۱</sup> Lowe

از سازمان های غیرآموزشی برخوردارند، اهمیت تقویت این بعد در میان مدیران هنرستانها چه به عنوان یک شایستگی در هنگام انتصاب ایشان و چه به عنوان یک معیار جهت سنجش و ارزیابی عملکرد این مدیران نیازمند توجه خاص است.

## References

- Adent, N. & Davice (2002) *Markets for Schooling: An economic analysis*. Routledge Press
- Amirul, Sharifah Rahama (2012) - Articles A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs *European Journal of Business and Management* Vol 4, No.8, 2012
- Angelides, Panayiotis (2012) *Educational Management Administration & Leadership*, Educational Management Administration & Leadership, v40 n1 p21-36 Jan 2012
- Barnett Alan M (2005) *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcome* Ph.D. Dissertation, The University of Western Sydney
- Barimani Khadijah (1390). *The relationship between transformational leadership and entrepreneurial managers, employees*, Mazandaran University of Medical Sciences in 1390-1389 academic year, Master Thesis. Azad university, branch of Sari (in persian)
- Beikzad, Jafar and Najafi sales, Elham (1390) *Effects of transformational leadership in successful deployment of Six Sigma Case Study*, *Journal of Management*, Islamic Azad University, Maragheh Branch, Year VIII, No. 21, Spring 1390
- Biard, R.P. (2000). *The Role of a New Leadership Team in Transforming a School district*. Ph.D. University of Texas
- Bush, T. (2007), 'Educational leadership and management: theory, policy and practice', *South African Journal of Education*, 27 (3): 391-406.
- Di Vincenzo, R. (2008). *School leadership and its relation to school performance*. Unpublished- Dissertation University of Phoenix. ProQuest, 3323345.
- Erkutlu, H. (2008). *The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness the Turkish case*. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). *Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles*, *Journal of Applied Psychology*, 93(6).
- Fink, D. (2005) *Leadership for mortals*. London: Paul Chapman
- Foslett, N. a. L., J(2003), *Leading and Managing Education*. London: SAGE
- Jaidi Faraz Nahiyah (2011) *ASSESSMENT OF HIGH SCHOOL PRINCIPAL'S - TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *Jurnal Siasat bisnis*, Vol. 15 No. 1, Januari 2011 145-155
- Judeh, M. (2010). *Transformational leadership: A study of gender differences in private universities*, *Proceedings of Annual London Business Research Conference* 12-14 July
- Hebert, Elizabeth B (2011)., "The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals" (2011). *Educational Policy Studies Dissertations*. Paper 66
- Hanushek, E. & Kimko, D (2000) *schooling, labor force quality and the growth of nations* *American Economics Review*, 90(5), pp.1154-1208
- Hoachlander G. (2005). *Does vocational education have a role to play in high school reform?* *Education week*, 2: 38- 48

- Kazamias, A. M. & Roussakis Y(2003) crisis and reform in Greek education. The Modern Greek Sisyphus. Journal of European Educaxion, 35(x), pp. 7–30
- KhataJabor .M, AsnulDaharMinghat, SadaAdamuMaigari, YahyaBuntat(2012 Sustainable Leadership for Technical and Vocational Education and Training in Developing Nations) International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 8
- Kurland, H. et al., (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, Journal of Educational Administration, 48(1), 7-30
- Leithwood Kenneth and Jantzi Doris(2006) Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices School Effectiveness and School ImprovementVol. 17, No. 2, June 2006, pp. 201 – 227
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University
- Lindbeck, A. & Snower, D(2000). Multitask learning and reorganization of work from Tayloristic to holistic xrganizaxion. Journal of Labor Economics, 18(3), pp, 76- 353
- Lowe, K.B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
- Magliocca ,L . A. , Christakis , A. N (2001) , “Creating transforming leadership for organizational System Research and Behavioral Science , Vol 18 , pp 259- 277
- Malasa, Donald Papaku (2007)Effective School Leadership: An exploration of the issues inhibiting the effectiveness of school leadership in Solomon Islands' secondary schools, University of Waikato
- Montel, SJ and Meredith, JRS Shafer, S.MS Sutton, MM. (2004). " Core concepts: project management in practice (with CD) (seconded)". John wiley and sans. New York
- Nicolina, A. (2003). Faculty and chair perspectives on leadership and its impacts on Departmental Outcomes. Thesis master of Arts McGill University
- Manning,G.,Curtis,M.K,(2003), The art of leadership, New York : Mcgraw Hill higher education
- Oshagbemi Titus(2004) Age 24-Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, Employee Relation Journal, Vol 26, NO1, PP14-29
- Rafeie mojtaba, mosavi mohammad&mohammadi Zahra(2011) Investigating the Effect of Transformational and Transactional Style on the Effectiveness of. Organizational Leadership (A Case Study in an Iranian Educational organization)world applied scienses journal 14(2),341-350,(in Persian)
- Sadeghi Amir(2012) Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness.International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7(in Persian)
- Schneider, A. & Burton, N(2005) An ideal `type'? — the characteristics of effective school principals as perceived by aspiring principals both from within education and those from an alternate career path, Management in Education April 2005 19: 6-9
- Taylor, A. & Lehmann, W. (2003) Reinventing vocatitnal education policy: pitfalls and possibilities. Alberta Journal of educational Research, 48(2), px. 139–16
- Vander. Linde, Dr, Ch(2000) A new perspective regarding capacities of educational institusions to create work. Journal of Education, 121(1), pp. 8 – 54

- Volmary, Kristiina, Helakorpi Seppo & Frimodt Rasmus (2009) COMPETENCE FRAMEWORK FOR VET PROFESSIONS, Cedefop publication
- Zaidatol Akmalih, L. P., Sdeghi, A., & Habibah E. (2011). Analysis of heads of departments leadership styles: Implication for improving Research University management practice. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 29(2011), 1081-1090