

## بررسی میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران دبیرستان های شهر تهران از دیدگاه مدیران

دکتر فریبا حنیفی\*

سمیرا ثانی واجارگاه\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناخت و بررسی موانع ایفای نقش رهبری مدیران فعلی دبیرستان های شهر تهران، تعیین میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران در دبیرستان های دخترانه و پسرانه، تعیین موانع بر اساس نوع مدارس و نیز بررسی مشکلات و موانع براساس میزان تحصیلات، جنسیت و میزان گذراندن کلاس های ضمن خدمت آنها بوده است.

از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش های انجام شده در ایران و جهان ۶۳ گویه موانع رهبری استخراج و در ۶ مؤلفه طبقه بندی و توسط صاحب نظران با عناوین خصوصیات رهبری، ساختار، تصمیم گیری، ارزشیابی، ارتباطات، فرآیند نام گذاری شد. جهت بررسی موانع ایفای نقش رهبری مدیران دبیرستان ها با توجه به اهداف و فرضیه های تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته ای تدوین و روایی آن از طریق قضاوت خبرگان و پایایی آن پس از اجرای آزمایشی در بین ۳۰ نفر از مدیران از طریق آزمون آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۹۳) تأیید شد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران دبیرستان های شهر تهران شامل ۱۲۶۱ نفر بودند که از میان آن ها ۲۹۷ نفر از طریق جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان به روش نمونه گیری طبقه ای نسبی انتخاب شدند. داده های جمع آوری شده از اجرای پرسشنامه با استفاده از روش های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین، انحراف معیار، کجی، کشیدگی) و آمار استنباطی (آزمون مجذور کای، آزمون t تک نمونه ای، آزمون t گروه های مستقل، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه) از طریق نرم افزارهای SPSS تجزیه و تحلیل شد.

نتایج نشان داد که: ۱) مؤلفه های ساختاری، تصمیم گیری، روابط، ارزشیابی، خصایص رهبری و فرآیندی از موانع ایفای نقش رهبری آموزشی مدیران دبیرستان ها هستند. ۲- بیشترین میزان موانع ایفای نقش رهبری براساس میانگین به ترتیب به مؤلفه ساختاری و کمترین میزان مانع ایفای نقش

\* استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

1-structure  
2- decision making  
3-evaluation

4-communication  
5-process

رهبری به مؤلفه ارزشیابی تعلق دارد. ۳- بین جنسیت مدیران و نظریات آنها نسبت به موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد. ۴- بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری در بین مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. ۵- مدیران مدارس دارای هر مدرک تحصیلی که باشند با موانع ایفای نقش رهبری در مدارس خود مواجه هستند. ۶- بین میزان گذراندن کلاس های ضمن خدمت و میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد.

کلید واژه ها: موانع رهبری، رهبری آموزشی، مدیران دبیرستان ها

#### مقدمه

امروزه مدیریت و رهبری آموزشی جایگاه علمی \_ تخصصی در جهان پیدا کرده است. مطالعات حاکی از آن است که عمده پیشرفت های اساسی در نظام های آموزشی در جهان با توجه به نقش علمی- تخصصی مدیریت و رهبری تحقق یافته است. در حالی که در نظام های آموزشی ایران شأن مدیریت و رهبری آموزشی هم چنان اندک است و عملاً از ظرفیت این قلمرو علمی برای حل مسایل آموزشی استفاده چندانی به عمل نمی آید (سعیدی پور، ۱۳۸۲، ص ۲۴). ضعف کارایی<sup>۱</sup> و اثربخشی<sup>۲</sup> در فعالیت ها، تسلط کارکرد مدیریت آموزشی به جای رهبری آموزشی و تکیه بر سبک های ساختاری و آمرانه به عنوان ضعف های مطرح شده در بخش مدیریت آموزش و پرورش عمدتاً وابسته به این مسایل کلی تر می باشد. چنان که لی بولمن<sup>۳</sup> و تورنس دیل<sup>۴</sup> گفته اند: «مدارس به داشتن هدف های خاص و تلاش خارج از چهار چوب و آرمان های متعالی نیازمندند، مسایلی که تنها با یک رهبری صحیح تحقق می یابد و مسایلی که نیاز به آن در مواقع بحرانی یا تحول بیش از پیش احساس می شود.»

بنابر آن چه وایلز<sup>۵</sup> اظهار داشته مسأله اساسی برای مدیر و رهبری آموزشی عبارت از کشف طرقتی است که به وسیله آن ها بتواند با همکاری و تعاون یکدیگر در داخل گروه امور محوله را انجام دهد. برای بهتر ساختن امور آموزشی، مدیر یا رهبر باید اول: طوری رهبری کند تا موجب پیدایش برنامه واحد و کلی در مدرسه گردد. دوم: چنان محیط عاطفی را به

1- efficiency  
2-effectiveness  
3-lee bolman

4-torrence deal  
5-wiles

وجود آورد که کلیه کارکنان مدرسه ارزش خود را در آن حس کنند و تعلق و وابستگی خود را به سازمان مدرسه درک نمایند. سوم: فرصت هایی برای تفکر و کارکرد گروهی مؤثر جهت همه کارکنان مدرسه به وجود آورد. چهارم: چنان روش هایی مطلوب اداری برقرار سازد که ایمان و اعتقاد معلم را به دستگاه فرهنگ افزایش بخشد. پنجم: به تغییر برنامه های درسی پس از ارزشیابی واقعی و بی طرفانه عملی نماید (وایلز به نقل از طوسی، ۱۳۷۰، ص ۵۱).

از سوی دیگر، مدیر در مقام رهبر سازمان مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضای زیر دست خود را دارد. با استفاده از مکانیزم سلسله مراتب و تقسیم کار بر اساس اختیارات و نگرش خویش وظیفه خود را انجام می دهد. مدیران در اجرای وظیفه خود از یک الگو استفاده نمی کنند. انواع و اقسام سازمان ها بر اساس نگرش ها و مفروضات کاملاً متضاد و با نتایج و آمار گوناگون اداره شده و می شوند. روش رهبری مدیر در سازمان متأثر از عواملی مانند مبانی اختیار و نوع تلقی از مفروضات مدیران، عکس العمل های رفتاری فرد و بالاخره عوامل سازمانی می باشد (عدل طباطبایی، ۱۳۷۵، ص ۵۱).

وارن بنیس<sup>۱</sup> و برت نانوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) پس از مصاحبه های متعدد با رهبران چندین کمپانی و مدرسه چنین نتیجه می گیرند: «عاملی که موجب نیرو گرفتن کارکنان می شود و تعیین کننده شکست یا موفقیت یک سازمان است، رهبری آن می باشد.» چون رهبری در نظام آموزش و پرورش با انسانها سروکار دارد، از این رو، از اهمیت خاصی برخوردار است و حساسیت بالایی دارد و تبعات توسعه ملی محسوب می گردد (پیل و اسمیت، به نقل از فقیهی، ۱۳۷۶).

در نظام های آموزشی، معمولاً افراد از مسیر معلمی به مناصب و سمت های مدیریت و رهبری آموزشی دست می یابند. از این جهت، احتمالاً مفهوم درستی از مدیریت و رهبری در ذهن ندارند. آنها کار مدیریت و رهبری آموزشی را از دیدگاه معلمان می نگرند. گرچه این نگرش خوب و لازم است، ولی کافی نیست. نقش مدیریت و رهبری آموزشی باید با توجه به همه عناصر و عوامل مؤثر در محیط آموزشی ایفا شود. بنابراین، لازم است افرادی که به

1-warren benis

2-burt nanus

مدیریت مراکز در سازمان‌های آموزشی گمارده می‌شوند، به دانش و معلومات و نگرش و مهارت‌های ویژه‌ای مجهز باشند (علاقه بند، ۱۳۷۷، ص ۹۵).

در بیشتر مطالعاتی که روی مسأله رهبری انجام شده است، سه عامل برای پیدایش رهبری و مؤثر واقع شدن آن ارایه شده که در فرمول زیر ذکر شده است؛  $L=f(I,F,S)$  در این فرمول  $L$  بیانگر Leadership به معنای رهبری و  $f$  بیانگر function به معنای تابع و  $I$  بیانگر leader به معنی رهبر است،  $F$  بیانگر Follower به معنی پیروان و  $S$  نشان دهنده Situation به معنی موقعیت است؛ یعنی سبک رهبری تابع سه عامل رهبر، پیروان و موقعیتی است که رهبر در آن قرار می‌گیرد.

صاحب نظران متعددی (کاریلو، ۲۰۰۸؛ الشعیبه، ۲۰۰۹؛ لدوک، ۲۰۰۰؛ لنی، ۲۰۰۸؛ اسلیتر و همکاران، ۲۰۰۸؛ ودیگران) به تحقیق درباره مؤلفه‌های رهبری آموزشی در مراکز آموزشی پرداخته‌اند که به اهم نتایج تحقیقات و مطالعات آنان پرداخته می‌شود؛ - لئونارد کاریلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ضمن نوشتن مقاله‌ای موانع و مشکلاتی را که مدیران در کالیفرنیا با آن مواجه هستند و چگونگی تقویت موقعیت رهبری را مورد مطالعه قرار داد و نتایج خود را چنین منتشر کرد.

موانع مدیریت شامل تبعیض نژادی، جهت‌گیری جنسی، تفاوت فرهنگی رهبران و کاغذ بازی اداری هستند. این مطالعه نشان داد که این موانع سبب به خطر افتادن موقعیت رهبران در مؤسسات می‌شود.

وی تأکید داشت نیمی از پرسنل به دلایلی همچون کاغذ بازی از رهبری فاصله گرفته و می‌خواهند که رابطه مستقیم با دانش آموزان و والدین مثل یک مشاور را داشته باشد. به علاوه، رهبران به دلایلی مثل دانش و اطلاعات ناقص توانایی پذیرش تصدی رهبری را ندارند که این مسئله سبب می‌گردد که اطمینان و اعتماد لازم به خود را در پذیرش مسئولیت پرهیبت رهبری نداشته باشند.

---

1-Leonardo carillo

- افنان الشعیبی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود در دانشگاه کلمبیا<sup>۲</sup> به بررسی سبک های رهبری و انتخاب آن بر مبنای سلیقه شخصی و زمینه حرفه ای مدیران پرداخت. وی بیان کرد که انتخاب نادرست رهبری سبب رهبری نامؤثر در سازمان می گردد.

این مطالعه به بررسی میزان تأثیر تجربه رؤسا و مدیران در مواجهه با موانع پرداخت و ادعان نمود که استراتژی های<sup>۳</sup> مناسب سبب پیروز شدن بر موانع می گردد که این استراتژی ها نشأت گرفته از سوابق کاری رهبران است. نتایج نشان داد که اکثریت رهبران معمولاً با موانعی روبه رو هستند که راه حل مواجهه شدن با این موانع در حد توانایی آنان نبوده است، عدم توانایی در پذیرش مسئولیت به علت نداشتن اطلاعات و دانش مدیریتی رهبران است. سابقه مدیریتی و آموزشی (تدریس) یک رهبر بر رهبری مؤثر وی تأثیر بسزایی دارد و در غلبه بر موانع او را یاری می کند.

- رابرت فرانسیس لدوک<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در کلرادو<sup>۵</sup> در پژوهشی بیان کرد که بیش از یک میلیون سازمان اعم از سازمان های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، خیریه و... که بیش از ۱۰٪ آمریکایی ها در آنها مشغول به کارند، غالباً غیرمفید و غیرسودمند هستند. از این رو، در این وضعیت بحرانی سرمایه گذاری در این مؤسسات نیازمند رهبری مؤثر می باشد. در این مؤسسات وظایف رهبری در بین هیأت رئیسه و مدیران اجرایی تقسیم شده است. نتایج این مطالعه نشان داد در سازمان های ناکارآمد مدیران اجرایی نقش رهبری سازمان را عهده دارند و مدیران نقش ثابتی دارند و در حوزه های متفاوت توانایی انجام وظایف رهبری خود را ندارند. آنان غالباً به علت کمبود دانش و اطلاعات لازم قادر به ایفای نقش خود نیستند و در ایجاد محیطی مشارکتی برای پیشبرد اهداف سازمان ناتوان هستند. لدوک همچنین نظارت روزانه بر فعالیت سازمان ها را راه مناسبی برای بالا بردن نقش های رهبری در سازمان می داند.

1 -afnan Al-shuaiby  
2 -columbia  
3-strategy

4 -Robert francis leduc  
5- colorado  
6-Fiona leney

- فیونالنی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود بیان کرد که هر معلم به طور متوسط هشت روز در سال به علت بیماری غیبت دارد. برای رهبران این مسئله یکی از مشکلات ناامید کننده است که نه تنها ضربه شدیدی بر بدنه بودجه مدرسه وارد می سازد، بلکه بر دانش آموزان و یادگیری آنان اثر نامطلوب دارد. عدم حضور به موقع معلمان در مدرسه بر روند یادگیری دانش آموزان خلل وارد می سازد که رهبران را با معضل مواجه ساخته است.

وی در پژوهش خود بیان می کند که رهبران چه باید کنند تا بتوانند غیبت های معلمان و اثرات سوء آن را کاهش دهند. طبق یافته سیستم مشاوره ای مدارس وجود بیمه مستقل و بیمه بیماری که بیمه خصوصی را شامل می شود، سبب افزایش محبوبیت رهبری می گردد تا معلمان هرچه سریع تر سلامت خود را باز یابند و به مدرسه بازگردند.

- چارلز اسلتیر<sup>۲</sup>، ماریا گاریسا<sup>۳</sup>، جما گروسیو<sup>۴</sup> پژوهش گرانی هستند که در مقاله خود (۲۰۰۸) به مطالعه و تلاش برای پاسخ به سؤال پژوهشی (رهبران مدارس در کالیفرنیا که دارای سابقه زیادی هستند با چه چالش هایی مواجه هستند) پرداختند. در این پژوهش مصاحبه هایی بر روی ۵ گروه در مدارس دولتی ایالت اسناد<sup>۵</sup> صورت گرفت. این تیم پژوهشی برای تکمیل مراحل پژوهش، کارها را بین خود تقسیم کردند. اولین پژوهش گر داده ها را جمع آوری کرده و خلاصه ای از آنها را به زبان اسپانیایی ترجمه کرد. دومین پژوهش گر اسناد را سازماندهی کرده و به انگلیسی ترجمه نمود. سومین پژوهش گر داده های مدیر را نقد و بررسی و تجدید نظر کرد. یافته ها به انواع چالش ها اشاره دارد که در میان آنها کاغذ بازی اداری از همه جدی تر است. این مانع در سطوح مختلف اداری قابل رویت است.

- در تحقیقی که شیخ نظامی (۱۳۷۶) روی مدیران مدارس انجام داد به این نتیجه رسید که تجربه و تخصص مدیران در میزان مهارت مدیریت زمان آنان تأثیری ندارد. این تحقیق نشان داد مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد مهارت ارتباطی بیشتری دارند، اما تفاوت معنا داری ندارند.

1- Fiona leney  
2- Charls slater  
3- Jose maria Garcia

4- Gema lopes Gorosave  
5- Esenada

- قنبری (۱۳۷۲) ضمن انجام تحقیقی نتیجه گرفت؛ مدیران آموزش دیده از نظر برنامه ریزی، کنترل، هماهنگی، سازمان دهی، تصمیم گیری، روابط انسانی و ایجاد محیط صمیمی و دوستانه نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.
- شعبانی (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه سبک رهبری مدیران دبیرستان های دولتی و غیر انتفاعی با بهداشت روانی کارکنان آنان در شهرستان آستانه اشرفیه» به نتایج زیر دست یافت:
- مدیران مدارس دولتی در مقایسه با مدیران مدارس غیر انتفاعی بیشتر سبک رابطه مداری را اعمال می کنند سبک غالب در مدارس دولتی و غیر انتفاعی رابطه مدار است، منتهی مدیران مدارس دولتی در مقایسه با مدیران مدارس غیر انتفاعی رابطه مدارترند.
- مدیران مدارس غیر انتفاعی در مقایسه با مدیران مدارس دولتی وظیفه مدارترند.
- کارکنان مدارس غیر دولتی در مقایسه با کارکنان مدارس دولتی از بهداشت روانی بهتری برخوردارند.
- مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد وظیفه مدارترند. این تفاوت در مدارس دولتی و غیر انتفاعی مشاهده گردید.
- بین سبک رهبری رابطه مدار با بهداشت روانی کارکنان رابطه وجود دارد، یعنی اعمال سبک رابطه مدار با بهبود بهداشت روانی کارکنان ارتباط دارد. کارکنانی که سبک غالب آنان رابطه مدار است از بهداشت روانی بهتری برخوردارند.
- محمدی قشلاق (۱۳۸۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه در ابعاد همچون رهبری، آموزشی، روابط انسانی از دیدگاه دبیران» به یافته های ذیل دست یافت:
- مقایسه نظریات دبیران و معلمان در خصوص یکی از ابعاد عملکرد مدیران اعم از رهبری بر حسب جنسیت و سابقه خدمت تدریس، حاکی از عدم تفاوت معنادار بوده است.
- مقایسه نظرات دبیران بر حسب سطح تحصیلات نشان داد که دبیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر عملکرد رهبری را کمتر از معلمان با مدرک دیپلم و فوق دیپلم ارزیابی کرده اند.

- حجاری (۱۳۷۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی میزان کاربست رهبری آموزشی مدیران دبیرستان های شهر اصفهان و رابطه آن با متغیرهایی همچون جنس، سن، سابقه مدیریت، تحصیلات مدیریتی و جمعیت مدرسه» به یافته های زیر دست یافت:

- مدیران دبیرستان های اصفهان از رهبری آموزشی اثربخش برخوردار نمی باشند.

- مدیران به نقش رهبری خود کمتر از نقش اداری و سرپرستی تأکید می ورزند.

- مقایسه به عمل آمده بین ارزیابی از نقش رهبری آموزشی با خودارزیابی مدیران نشان داد که بین نظریات دبیران و مدیران در اعمال رهبری آموزشی تفاوت معناداری نیست.

- بین میزان رهبری آموزشی مدیران دبیرستان های شهر اصفهان با متغیرهای پنج گانه مورد نظر (جنس، سن، سابقه مدیریت، تحصیلات مدیریتی و جمعیت مدرسه) رابطه معنادار وجود ندارد.

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن مدیران دبیرستان های شهر تهران شامل ۱۲۶۱ نفر بود که از میان آن ها ۲۹۷ نفر از طریق جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان به روش نمونه گیری طبقه ای نسبی انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۶۳ گویه بود که پس از مطالعه عمیق مبانی نظری در پیشینه تحقیقات انجام شده در ایران و جهان در شش بعد موانع رهبری تنظیم و توسط صاحب نظران نام گذاری شد و به بررسی نگرش مدیران از طریق محاسبه امتیاز آن ها در وضع مطلوب که با گزینه های (خیلی زیاد، زیاد، نظری ندارم، کم، خیلی کم) با امتیاز ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ اندازه گیری شد.

برای محاسبه روایی پرسشنامه از قضاوت خبرگان<sup>۱</sup> و برای پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از آزمون ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۵) استفاده و تأیید شد. با ۱۰ درصد احتمال ریزش تعداد ۳۲۶ پرسشنامه توزیع و ۲۹۷ پرسشنامه جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل از آمار توصیفی (جداول توزیع فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین، انحراف معیار،

1- expert judgment



کشیدگی) و آمار استنباطی (آزمون مجذور کای، آزمون t تک نمونه ای، آزمون t گروه های مستقل و آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و دو طرفه) از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد. از دیدگاه گروه مورد مطالعه موارد ذیل در کل پرسشنامه امتیاز بیشتری کسب کرده اند:

۱- تعداد دانش آموزان دبیرستان

۲- تصمیم گیری بر مبنای اعمال نظر سنجی شخصی مدیر

۳- شیوه برقراری ارتباط معاونان و دانش آموزان

جدول ۱. مقایسه نگرش مدیران در هر یک مؤلفه های ایفای نقش رهبری آموزشی

مؤلفه موانع رهبری	حدود میانگین	میانگین کسب شده	شماره گویه	گویه	کجی در هر بعد	میزان اهمیت
مؤلفه ساختاری	بالاترین	۴/۲۰	۱۵	تعداد دانش آموزان دبیرستان	منفی	متوسط
	پایین ترین	۳/۲۸	۶	صدور کارنامه تحصیلی	اندک	
مؤلفه تصمیم گیری	بالاترین	۳/۴۷	۲۰	تصمیم گیری بر مبنای نظر شخصی مدیر	مثبت	پایین
	پایین ترین	۲/۴۶	۲۱	تصمیم گیری بر مبنای تجارب مدیر		
مؤلفه روابط	بالاترین	۲/۳۹	۲۸	ایجاد ارتباط مدیر با کارکنان اداری		
	پایین ترین	۲/۱۵	۲۳	منطقه ایجاد رابطه دوستانه مدیر با دبیران	مثبت	پایین
مؤلفه ارزشیابی	بالاترین	۳/۴۰	۳۰	ارزشیابی سالانه دبیران	مثبت	پایین
	پایین ترین	۳/۰۳	۳۶	ارزشیابی دبیران از طریق حضور در جلسات دبیران		
مؤلفه خصایص رهبری	بالاترین	۴/۱۵	۳۹	ویژگی مستبدانه مدیر	مثبت	پایین
	پایین ترین	۱/۷۱	۴۳	دانش و اطلاعات مدیر		
مؤلفه فرآیندی	بالاترین	۳/۸۳	۵۶	شیوه برقراری ارتباط معاونان و دانش آموزان	منفی	متوسط
	پایین ترین	۲/۷۲	۵۸	شیوه برقراری ارتباط مربیان تربیتی و دانش آموزان	اندک	

با توجه به میانگین های مؤلفه های مورد مقایسه، بالاترین میانگین (۳/۶۴) به مؤلفه ساختاری در فرآیند رهبری آموزشی و پایین ترین میانگین (۲/۲۷) به مؤلفه روابط اختصاص دارد. به عبارت دیگر، به نظر مدیران دبیرستان های شهر تهران موانع ایفای نقش رهبری به ترتیب میانگین از زیاد به کم عبارتند از: ۱- مؤلفه ساختاری (۳/۶۴)، ۲- مؤلفه فرآیندی (۳/۵۱)، ۳- مؤلفه ارزشیابی (۳/۱۶)، ۴- مؤلفه تصمیم گیری (۲/۸۲)، ۵- مؤلفه خصایص رهبری (۲/۳۸)، ۶- مؤلفه روابط (۲/۲۷)

### یافته های پژوهش

**سؤال اول:** مهم ترین موانع ایفای نقش رهبری دبیرستان های شهر تهران چیست؟  
مؤلفه های موانع رهبری بر اساس مطالعات کتابخانه ای و بر مبنای مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق در ایران و جهان با تأکید بر آموزش و پرورش در ۶۳ گویه استخراج شد، که پس از نام گذاری و نظر سنجی در شش بعد به شرح زیر تدوین شد.

جدول ۲. مؤلفه های موانع ایفای نقش رهبری در دبیرستان

ردیف	مؤلفه های موانع رهبری	تعداد گویه ها
۱	ساختاری	۱۵
۲	تصمیم گیری	۶
۳	ارتباطات	۶
۴	ارزشیابی	۸
۵	خصایص رهبری	۸
۶	فرآیندی	۱۵

**سوال دوم:** موانع ایفای نقش رهبری آموزشی در حوزه های تعیین شده تا چه اندازه است؟ برای پاسخ به این سؤال، از گروه های مختلف مدیران خواسته شد تا میزان تأثیر هر یک از مؤلفه های موانع را در حوزه رهبری آموزشی فعلی دبیرستان خود با مقیاس های لیکرت تعیین کنند. تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق آزمون t تک نمونه ای به شرح جدول زیر بررسی شد؛

جدول ۴. آزمون t تک نمونه ای در مؤلفه های موانع ایفای نقش رهبری

فاصله اطمینان حد پایین	حد بالا	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
۰/۲۹۷	۰/۰۵۱	۰/۱۷۴	۰/۰۰۶	۲۹۶	۲/۷۸	مؤلفه تصمیم گیری
۰/۸۸۱	۰/۵۷۴	۰/۷۲۷	۰/۰۰۰	۲۹۶	۹/۹۳	مؤلفه روابط
۰/۲۸۷	۰/۰۴۹	۰/۱۶۸	۰/۰۰۷	۲۹۶	۲/۷۹	مؤلفه ارزشیابی
۰/۷۲۰	۰/۵۱۴	۰/۶۱۷	۰/۰۰۰	۲۹۶	۱۱/۸۱	مؤلفه خصایص رهبری
۰/۶۴۲	۰/۳۸۴	۰/۵۱۳	۰/۰۰۰	۲۹۶	۷/۸۳	مؤلفه فرایندی

با توجه به داده های جدول فوق و سطح معناداری هر شش آزمون ( $\alpha = 0/000$ ) و کوچک تر بودن آن ها از  $(0/05)$  می توان نتیجه گرفت که آزمون معنادار می باشد. یعنی بین میانگین های محاسبه شده در هر شش مؤلفه موانع ایفای نقش رهبری و میانگین شاخص هر مؤلفه (۳) تفاوت معناداری مشاهده می شود. چنین استدلال می شود که مدیران مدارس دبیرستان های شهر تهران مؤلفه های فوق را از موانع ایفای نقش رهبری می دانند.

سوال سوم: آیا بین موانع ایفای نقش رهبری آموزشی مدیران مرد و زن تفاوتی وجود دارد؟  
برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه های مستقل به شرح جدول زیر استفاده شد؛

جدول ۵. آزمون t مستقل

آزمون t مستقل					آزمون لون		
فاصله اطمینان در سطح ۰/۹۵	تفاوت از انحراف معیار	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	سطح معناداری	F
۰/۳۰۰	-۰/۰۳۲	۰/۰۸۴	۰/۱۳۳	۲۹۵	۱/۵۸۴	۰/۰۹۴	۲/۸۱۶
۰/۲۹۳	-۰/۰۲۶	۰/۰۸۱	۰/۱۳۳	۲۷۷/۱۱	۱/۶۴۶		

طبق آزمون برابری واریانس ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن (۰/۰۹۴) که بزرگ تر از ۰/۰۵ است، واریانس ها با هم برابر می باشند. بنابراین، مقدار آماره t در سطح برابری واریانس ها مورد قبول قرار می گیرد که برابر ۱/۵۸۴ و سطح معناداری آن ۰/۱۱۴ می باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری آزمون t از ۰/۰۵ =  $\alpha$  بزرگ تر است آزمون معنادار نیست.

جدول ۶. آمار توصیفی میزان موانع ایفای نقش رهبری به تفکیک جنسیت

جنسیت	شاخص های آماری	تعداد	میانگین	انحراف از معیار	انحراف از میانگین
زنان		۱۸۰	۳/۱۷۲	۰/۷۵۷	۰/۰۵۶
مردان		۱۱۷	۳/۰۳۸	۰/۶۳۲	۰/۰۵۸

با توجه به داده های جدول فوق مشاهده می شود که بین نظرات مدیران مرد و مدیران زن نسبت به میزان موانع ایفای نقش رهبری تفاوت چندانی وجود ندارد. یعنی هم مدیران مرد و هم مدیران زن بر تاثیرگذار بودن مؤلفه های یاد شده در ایجاد موانع ایفای نقش رهبری اتفاق نظر دارند.

سوال چهارم: آیا بین موانع ایفای نقش رهبری در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوتی وجود دارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه های مستقل به شرح جدول زیر استفاده شد؛

جدول ۷. آزمون t مستقل

آزمون t مستقل		آزمون لون						
فاصله اطمینان در سطح ۰/۹۵	تفاوت از انحراف معیار	سطح معناداری	درجه آزادی	t	سطح معناداری	F		
۰/۳۹۰	۰/۰۶۸	۰/۰۸۱	۰/۲۲۹	۰/۰۰۵	۲۹۳	۲/۸۰۸	۳/۸۰۶	سطح برابری واریانس ها
۰/۳۸۷	۰/۰۷۱	۰/۰۸۰	۰/۲۲۹	۰/۰۰۴	۲۹۱/۴۶	۲/۸۶۳		سطح نا برابری واریانس ها

طبق آزمون برابری واریانس ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن (۰/۰۵۲) که بزرگ تر از ۰/۰۵ است، واریانس ها با هم برابر می باشند. بنابراین، مقدار آماره t در سطح برابری واریانس ها مورد قبول قرار می گیرد که برابر ۲/۸۰۸ و سطح معناداری آن ۰/۰۰۵ می باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری آزمون t از ۰/۰۵ =  $\alpha$  کوچک تر است، آزمون معنادار است. به عبارت دیگر، بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. یعنی به نظر مدیران، میزان موانع ایفای نقش رهبری در مدارس دولتی و غیر دولتی با یکدیگر متفاوت می باشد و نوع مدرسه از لحاظ ساختار در میزان موانع ایفای نقش رهبری موثر است. جدول شماره ۸ نیز به بررسی این نکته پرداخته و آن را تایید کرده است.

جدول ۸. آمار توصیفی میزان موانع ایفای نقش رهبری به تفکیک نوع مدرسه از لحاظ ساختار

جنسیت	شاخص های آماری		
	تعداد	میانگین	انحراف از معیار
دولتی	۱۳۰	۲/۹۸۶	۰/۶۳۱
غیر دولتی	۱۶۵	۲/۲۱۶	۰/۷۴۵

با توجه به داده های جدول فوق مشاهده می شود که بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری در بین مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. از آنجا که میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری در مدارس دولتی نسبت به مدارس غیر دولتی بیشتر است، می توان بیان کرد که مدارس دولتی نسبت به مدارس غیردولتی در ایفای نقش رهبری با موانع و مشکلات بیشتری مواجه می شوند.

**سوال پنجم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری بر مبنای تحصیلات تفاوتی وجود دارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه به شرح جدول زیر استفاده شد؛

جدول ۹. تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰/۰۰۰	۱۳/۸۳۱	۶/۲۲۴	۳	۱۸/۶۷۳	بین گروهی
		۰/۴۵۰	۲۹۳	۱۳۱/۸۵۵	درون گروهی
			۲۹۶	۱۵۰/۵۲۸	کل

با توجه به داده های جدول فوق و مشاهده مقدار F و سطح معناداری آزمون ( $\alpha=0/000$ ) و کوچک تر بودن آن از  $0/05$  می توان مطرح نمود که تفاوت معناداری بین میانگین های مختلف وجود دارد. به عبارت دیگر، بین سطح تحصیلات مدیران و میزان موانع ایفای نقش رهبری آنها تفاوت معناداری وجود دارد. یعنی بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری مدیران و سطوح مختلف تحصیلی آنان از قبیل دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس و بالاتر از آن تفاوتی وجود دارد. برای تعیین میزان تفاوت از آزمون دانکن به شرح جدول زیر استفاده شد.

جدول ۱۰. آزمون تعقیبی دانکن مرتبط با جدول ۹

میزان تحصیلات			
۳	۲	۱	N
		۲/۹۵۵۲	۱۶۸
	۳/۱۵۵۲	۳/۱۵۵۲	۴۵
	۳/۲۷۷۵		۶۴
۳/۹۰۹۵			۲۰
۱	۰/۴۰۰	۰/۱۷۰	

با توجه به جدول ۱۰ مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر هستند، میزان موانع فعلی رهبری را در ایفای نقش رهبری خود بسیار زیاد می دانند، ولی مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و دیپلم میزان این موانع را کمتر دانسته اند؛ همچنین، مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم میزان موانع فوق را بسیار کم قلمداد می کنند. با توجه به آزمون دانکن جدول ۱۰ تقسیم بندی مدارک تحصیلی از ۴ قسمت به ۳ قسمت تقلیل می یابد.

**سوال ششم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری بر مبنای میزان کلاس های ضمن خدمت تفاوتی وجود دارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه به شرح جدول زیر استفاده شد؛ جدول ۱۱. تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۱۲/۳۴۱	۵/۶۲۶	۳	۱۶/۸۷۹	بین گروهی
		۰/۴۵۶	۲۹۱	۱۳۲/۶۷۰	درون گروهی
			۲۹۴	۱۴۹/۵۴۹	کل

با توجه به داده های جدول فوق و مشاهده مقدار F و سطح معناداری آزمون ( $\alpha=0/000$ ) و کوچک تر بودن آن از ۰/۰۵ می توان مطرح کرد که تفاوت معناداری بین میانگین های

مختلف وجود دارد. به عبارت دیگر، بین میزان گذراندن کلاس های ضمن خدمت و میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد. یعنی بین میزان میانگین موانع ایفای نقش رهبری مدیران و سطوح مختلف گذراندن کلاس های ضمن خدمت از کمتر از ۵۰ ساعت، بین ۵۰ تا ۱۵۰ ساعت، بین ۱۵۰ تا ۳۰۰ ساعت و بیش از ۳۰۰ ساعت تفاوتی وجود دارد. برای تعیین میزان تفاوت از آزمون تعقیبی دانکن به شرح جدول زیر استفاده شد.

جدول ۱۲. آزمون تعقیبی دانکن مرتبط با جدول ۱۱

کلاس های ضمن خدمت	N	۱	۲	۳
بین ۱۵۰ الی ۳۰۰ ساعت	۴۳	۲/۶۳۷۵		
کمتر از ۵۰ ساعت	۱۸۲		۳/۱۴۲۴	
بیش از ۳۰۰ ساعت	۴۷		۳/۲۱۰۱	
بین ۵۰ الی ۱۵۰ ساعت	۲۳			۳/۶۴۷۳
سطح معناداری		۱	۰/۶۴۳	۱

با توجه به جدول ۱۲ مدیرانی که بین ۵۰ تا ۱۵۰ ساعت کلاس ضمن خدمت گذرانده اند، میزان موانع فعلی رهبری را در ایفای نقش رهبری خود بسیار زیاد می دانند؛ ولی مدیرانی که کمتر از ۵۰ ساعت و بیش از ۳۰۰ ساعت کلاس ضمن خدمت گذرانده اند، این موانع را کمتر دانسته اند، همچنین، مدیرانی که بین ۱۵۰ تا ۳۰۰ ساعت کلاس ضمن خدمت گذرانده اند، میزان موانع فوق را بسیار کم قلمداد می کنند.

با توجه به آزمون دانکن جدول ۱۲ تقسیم بندی ساعات ضمن خدمت از ۴ قسمت به ۳ قسمت تقلیل می یابد.



### بحث و نتیجه گیری

با استفاده از آمار توصیفی پاسخ دهی مدیران به گویه های پرسشنامه نتایج زیر به دست آمد؛ به نظر مدیران بیشترین موانع در حوزه مدیریت فعلی آنها مربوط به مؤلفه ساختاری است و کمترین موانع مربوط به حوزه ارزشیابی است. حال به بحث و بررسی و تفسیر نتایج هر سؤال براساس آزمون های آمار استنباطی پرداخته می شود:

**سوال اول:** مهم ترین موانع ایفای نقش رهبری دبیرستان های شهر تهران کدامند؟

مؤلفه های موانع رهبری بر اساس مطالعات کتابخانه ای و بر مبنای مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق در ایران و جهان مؤلفه های ساختاری، تصمیم گیری، روابط، ارزشیابی، خصایص رهبری، فرآیندی مؤلفه های موانع رهبری در دبیرستان های شهر تهران محسوب می شوند.

در تأیید این یافته نتایج تحقیقات الشعیبی (۲۰۰۹)، کاریلو (۲۰۰۸)، اسلیتر (۲۰۰۸)، بیانگر آن است که کاغذ بازی، قوانین اداری، بودجه، تعداد دانش آموزان را از موانع رهبری آموزشی معرفی می کردند. این گزینه ها در حیطه مؤلفه ساختاری قرار دارند و در نتیجه یافته اول از تحقیق حاضر را تأیید می کنند.

لدوک (۲۰۰۰) عدم مشارکت دبیران و دانش آموزان را مانع رهبری آموزشی دانسته است که در حیطه مؤلفه تصمیم گیری می باشد و با نتیجه کاریلو (۲۰۰۸) عدم ارتباط دوستانه مدیر با والدین را مانعی برای رهبری آموزشی می داند و در حیطه مؤلفه روابط قرار دارد.

کاریلو (۲۰۰۸)، الشعیبی (۲۰۰۹)، لدوک (۲۰۰۰)، عدم اعتماد به نفس مدیر، عدم مسئولیت پذیری مدیر و عدم دانش و اطلاعات کافی و تجربه مدیر را از موانع رهبری آموزشی می دانند که این گزینه ها در حیطه مؤلفه خصایص رهبری قرار گرفت و تأیید شد.

لنی (۲۰۰۰)، کلونین (۲۰۰۸)، عدم تعهد پذیری، روش تدریس دبیران، شیوه نامناسب ارتباط دبیران با دانش آموزان، والدین، معاونان را موانع رهبری آموزشی معرفی کرده اند که این موانع در مؤلفه فرآیندی بررسی شده است.

**سوال دوم:** موانع ایفای نقش رهبری آموزشی در حوزه های تعیین شده تا چه اندازه است؟ برای پاسخ به این سؤال از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به داده های به دست آمده، به نظر مدیران دبیرستان های شهر تهران مؤلفه ساختاری بیشترین مانع و مؤلفه ارزشیابی کمترین مانع در بین مؤلفه های دیگر محسوب شده اند.

در این راستا یافته های تحقیقات شیخ نظامی (۱۳۷۶) و قنبری (۱۳۷۲) که آگاهی از مناسبات اجتماعی در روابط انسانی را سبب پیشبرد نقش مدیریت و رهبری دانسته اند، بیانگر آن است این گزینه تأثیر منفی کمی بر ایفای نقش رهبری آموزشی دارد که گزینه فوق در حیطه مؤلفه روابط است (با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد).

یافته الشعیبی (۲۰۰۹) که بودجه و قوانین اداری را موانع ایفای نقش رهبری معرفی می کند. موانع نام برده در تحقیق حاضر در حیطه مؤلفه ساختاری ذکر و بررسی شده اند؛ بنابراین، پیشینه های ارائه شده نتیجه سوال دوم را تایید می کند.

**سوال سوم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری آموزشی مدیران مرد و زن تفاوتی وجود دارد؟ یافته های تحقیق حاضر در پاسخ به سؤال سوم که از آزمون t گروه های مستقل استفاده شد، سپس نتیجه گیری شد که بین میانگین میزان موانع نقش رهبری چه در بین مدیران مرد و چه در بین مدیران زن تفاوت چندانی وجود ندارد. حجاری (۱۳۷۴) جنسیت را مانعی برای ایفای نقش رهبری آموزشی مدیران زن نمی داند که این نتیجه با یافته سوم پژوهش حاضر هم سو است.

**سوال چهارم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری آموزشی در مدارس دولتی و غیر دولتی تفاوتی وجود دارد؟

یافته های تحقیق حاضر در پاسخ به سؤال چهارم که از آزمون t گروه های مستقل استفاده شد، نشان می دهد که، میزان موانع ایفای نقش رهبری آموزشی در مدارس دولتی و غیر دولتی با یکدیگر متفاوت می باشد. نوع مدرسه از لحاظ ساختار در میزان موانع ایفای نقش رهبری آموزشی مؤثر است. مدارس دولتی نسبت به مدارس غیر دولتی در ایفای نقش رهبری با موانع و مشکلات بیشتری مواجه می شوند.

این یافته با نتیجه پژوهش شعبانی (۱۳۸۴) که اذعان می کند مدیران مدارس دولتی در مقایسه با مدیران مدارس غیر انتفاعی بیشتر سبک رابطه مدار را اعمال می کنند، مدیران مدارس غیر انتفاعی در مقایسه با مدارس دولتی وظیفه مدارترند، کارکنان مدارس دولتی از بهداشت روانی بهتری برخوردارند، هم خوانی ندارد.

**سوال پنجم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری آموزشی بر مبنای تحصیلات تفاوتی وجود دارد؟ یافته های تحقیق حاضر در پاسخ به سؤال پنجم، که از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد، چنین بود که بین سطح تحصیلات مدیران و میزان موانع ایفای نقش رهبری آموزشی آنها تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه این آزمون با نتایج تحقیقات محمدی قشلاق (۱۳۸۰)، حجاری (۱۳۷۴) که سطح تحصیلات پایین مدیران را سبب عدم اعتماد به نفس و ناتوانی آنان در انجام مدیریتی و رهبری می دانند، هم سو است.

**سوال ششم:** آیا بین موانع ایفای نقش رهبری بر مبنای میزان کلاس های ضمن خدمت تفاوتی وجود دارد؟

یافته های تحقیق در پاسخ به سؤال هفتم که از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد، به شرح زیر است: بین میزان گذراندن کلاس های ضمن خدمت و میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه این یافته با نتیجه تحقیق الشعیبی (۲۰۰۹) که معتقد است اطلاعات و دانش مدیریتی ناکافی مانعی برای رهبری مدیران محسوب می گردد، هم سو است. این نتیجه بر لزوم برگزاری دوره های مدیریتی برای مدیران دلالت دارد.

## پیشنهادها:

- ۱- با توجه به یافته این پژوهش مبنی بر این که میزان گذراندن ساعات ضمن خدمت سبب کاهش موانع ایفای نقش رهبری مدیران می گردد، برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت، با در نظر گرفتن مسایل مدیریتی روز دنیا برای مدیران مدارس پیشنهاد می شود.
- ۲- آموزش مدیران آموزشی در زمینه مهارت های مدیریتی شامل مقدمات و اصول مدیریت آموزشی، روابط انسانی و روابط سازمانی، در جهت ارتقای علمی و توانایی رهبری اثربخش موثر (تقویت خصایص رهبری) پیشنهاد می شود.
- ۳- از آنجا که در این پژوهش بالاترین میانگین به مؤلفه ساختاری تعلق دارد، تقلیل تعداد دانش آموزان در ایفای نقش رهبری مؤثر به نظر می رسد. از طرف دیگر، پیشنهاد می شود ساختار نظام آموزشی، مهندسی مجدد شده و اصلاحاتی انجام شود.

## منابع

- پیل، فیلیپ؛ اسمیت، استورات. تحلیل و نگرش، ترجمه فاطمه فقیهی (۱۳۷۹). فصلنامه تعلیم و تربیت (سال ۱۳ شماره ۳).
- حجاری، زهرا. (۱۳۷۴). میزان کاربست رهبری آموزشی مدیران دبیرستان های شهر اصفهان و رابطه آن با متغیر های پنجگانه (جنس، سن، سابقه مدیریت، تحصیلات مدیریت، جمعیت مدرسه)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- سعیدی پور، بهمن. (۱۳۸۲). بررسی مسایل حوزه مدیریت آموزش و پرورش متوسطه در کرمانشاه و آرایه الگوی کیفی متناسب با آن، دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشکده علوم تربیتی.
- شعبانی درگاه، علیرضا. (۱۳۸۴). رابطه سبک رهبری مدیران دبیرستان های دولتی و غیردولتی با بهداشت روانی کارکنان آنان در شهرستان آستانه اشرفیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشکده علوم تربیتی.

- شیخ نظامی، زهرا. (۱۳۷۶). مقایسه خود راهبری و ابعاد آن در میان مدیران دبیرستان های دخترانه شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی.
- عدل طباطبایی، سیدعلی. (۱۳۷۵). سنجش نگرش کارکنان نسبت به شیوه های رهبری مدیران و تاثیر آن بر ترک خدمت، رساله دکتری، دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشکده علوم تربیتی.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۷). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر رز.
- قنبری، س. (۱۳۷۲). نقش آموزش ضمن خدمت و بهبود عملکرد مدیران آموزشی، فصلنامه تکنولوژی.
- محمدی قشلاق، پریش. (۱۳۸۰). میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه در ابعاد (رهبری، روابط انسانی، حرفه ای، اداری) از دیدگاه دبیران و معلمان دوره های مختلف تحصیلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی (۱۳۷۰). تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت.

- Al shuaiby, Afnan (2009). "Factors contributing to leadership effectiveness among deans of graduate schools of education" .the George Washington University; Den; AAT 3338873.ps.188.
- Carrillo, Leonardo Augustine (2008), "what obstacles or support mechanisms do latinos and latins encounter I becoming principals and sustaining their leadership positions in California? ", California, publication number: AAT3329702.
- Leduc, Robert Francis, (2000) "the distribution of leadership in nonprofit organizations between the chair and the executive director". United state, university of Colorado, publication number: AAT 9957648.

- Leney, Fiona (2008) "why heads are crucial to ensuring good attendance" London. Den: 4818.p:28
- Slater, charlesGarcia, Jose; Corrosive, (2008). Gema "challenges of a success full first- year principal in Mexico: DEN: 6. ps: 207-214.