

طراحی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری

نرگس شریعتمداری^۱

علالدین اعتماد اهری^۲

اصغر شریفی^۳

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری بود.

روش: پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی بود، جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بودند که در زمان بررسی بر اساس اطلاعات بدست آمده تعداد آنان برابر با ۱۴۱۹ مدیر بودند. روش نمونه گیری در بخش کمی پژوهش به صورت تصادفی طبقه ای مرحله ای بود. حجم نمونه نیز در این پژوهش طبق فرمول کوکران برابر با ۳۰۲ نفر محاسبه شد. بدین صورت که از هر منطقه حدود ۵۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی به صورت تصادفی از هر ۶ منطقه انتخاب شدند. از تجزیه و تحلیل داده‌های مرحله کیفی، پرسشنامه و مدل اولیه طراحی شد و در نهایت با مشارکت ۳۰۲ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران اجرا و تحلیل شد. جهت گردآوری داده ها و اطلاعات از روش اسنادی استفاده شد. بدین ترتیب که با مراجعه به کتب، مقالات و پایان نامه های مرتبط با موضوع، آخرین ادبیات و مفاهیم مربوط به موضوع شناسایی شد. در بخش یافته‌های تحلیلی علاوه بر روایی محتوایی با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری به تعیین روایی سازه پرسشنامه پرداخته شده که بدین منظور از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که وضعیت موجود رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران در حد مطلوب است

نتیجه گیری: با توجه به شاخص برازش GOF حاصل شده می‌توان گفت، مدل پژوهش از برازش مناسب و قوی برخوردار می‌باشد.

کلید واژگان: رهبری، رهبری عدالت محور، مدیریت مدرسه، مدلسازی معادلات ساختاری

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

مقدمه

مواره باید به خاطر داشت که نظام آموزش و پرورش در شرایط متغیر نظام جهانی متأثر از انواع و اقسام نیروهای داخلی و خارجی می‌باشد که لازم است در سریع‌ترین زمان ممکن با شرایط منطبق و سازگار شود. و این امر مستلزم رهبری قوی و آگاه است که از دانش بنیادین رهبری برخوردار باشد. بنابراین جهت همگام شدن با تغییرات آموزشی در قرن ۲۱، نیازمند رهبران و مدیرانی هستیم که صلاحیت‌های لازم را داشته باشد. نیل به این امر مهم، نیز مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آن‌ها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبری توسعه یابد و ساختارسازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری عدالت محور به عمل آید و در این رهگذر می‌بایست چالش‌های اساسی مورد شناسایی قرار گیرد. تا ضمن نظام‌مند نمودن انتخاب مدیران مدارس، امکان ارتقای کیفیت رفتار مدیران و رهبران در نظام آموزشی فراهم گردد. رهبری، بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفتگو میان مردم بوده است. تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از آن‌ها باشد. کمبود رهبران یک نگرانی جدی جهانی است. با این وجود کمبود این امر به دلیل عدم استعداد بالقوه نیست؛ چرا که رهبران متولد نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند. بنابراین شناسایی و بررسی مولفه‌های رهبری عدالت محور که بتواند موجبات تربیت و پرورش مدیران را فراهم سازد و موسسات آموزشی را در رسیدن به رسالتشان یاری دهد برای مدیران آموزشی اهمیتی مضاعف دارد. همچنین کنکاش در برنامه‌های تحول در کشورهای پیشگام، موید سرمایه‌گذاری و تمرکز آنها در کیفیت بخشیدن آموزش و پرورش به ویژه دوره ابتدایی دارد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴). دوره ابتدایی به دلیل نقش بی بدیلی که در شکل‌دهی بنیان‌های تربیتی جوامع دارد، از رسالت و جایگاه رفیعی برخوردار است (کرنستون^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

نتیجه مطالعات سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۲ نشان می‌دهد که کیفیت نظام آموزشی ابتدایی، محور بنیادین رشد اقتصادی پایدار، کاهش فقر، افزایش ظرفیت پاسخ‌گویی به فضای رقابتی کار و فناوری در جهان امروز و به طور کلی، رفاه عمومی کشورها است (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۱۱). لذا برای نجات از معایب و کاستی‌های نظام آموزشی کشور و رسیدن به یک آموزش و پرورش متعالی در مدارس ابتدایی، باید به دنبال تغییر و تحول در مدیریت آن باشیم، عقب ماندگی‌های موجود در جامعه در ابعاد گوناگون و تلاش برای رفع آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دلسوزان این مرزوبوم می‌باشد که می‌طلبد راهی برای برطرف کردن آن یافت، لذا به نظر می‌رسد اگر آموزش و پرورش هر کشوری راه تعالی و تحول را بییماید در حل بحران عقب ماندگی در همه ابعاد می‌تواند مؤثر واقع شود و این مهم اتفاق نمی‌افتد مگر آنکه دیدگاه و تفکر مدیران و سرمایه‌های انسانی در سبک مدیریت و رهبری ایشان، در این نهاد حساس دچار تغییر گردد. از این رو با بهره‌گیری از مدل رهبری عدالت محور در مدارس ابتدایی هم نقاط قوت مدیریت مدارس ابتدایی و هم نقاطی که نیاز به بهبود و توسعه دارند مورد بررسی قرار می‌گیرد. نیز از آنجا که الگوی رهبری عدالت محور با دیدگاه فرایندی به رهبری است، مدیران آموزشی از طریق این مدل ضمن خودارزیابی روش‌های مدیریتی خود، می‌توانند آن را با الگو رهبری عدالت محور معرفی شده در این مدل مقایسه کنند. اهداف پژوهش: هدف اصلی: ارائه مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری، اهداف فرعی: شناسایی ابعاد سازنده رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران، ارائه مدل رهبری عدالت محور برای مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری، اعتباریابی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری رهبری سازمانی: رهبری برای همه جوامع و سازمان‌ها برای رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) مهم است (پان و همکاران، ۲۰۱۸). و مدیران به خاطر اهمیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود باید صفات رهبری داشته باشند تا بتوانند فراگیران و مراکز آموزشی را به اهداف مطلوب برسانند (نگوین^۳، ۲۰۱۷). مدیران باید این واقعیت را لولیت کار خود قرار دهند

¹ Cranston

² Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)

³ Nguyen

که امروزه دیگر رهبران، نه تنها در قابلیت مدرسی، بلکه در قابلیت رهبری نیز وظایف خود را انجام دهند (تسالیس^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران برای این که بتوانند دارای اختیارات غیررسمی شوند بایستی شیوه رهبری غیررسمی شوند. رهبری، در واقع یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها، آن چنان که افراد به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند. در تعریف دیگری، رهبری را این گونه تعریف کرده‌اند که «هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جه حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارد یا عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه-مندی انجام وظیفه نمایند» (بلمن و دیل^۲، ۲۰۱۷). به اعتقاد یامارینو (۲۰۱۳) رهبری، فرآیند تعامل چند سطحی (فرد، دوتایی، گروهی و جمعی) رهبر-پیرو است که در موقعیت خاصی روی می‌دهد که در آن، رهبر و پیروان چشم‌انداز مشتری را ترسیم نموده و مشتاقانه به سمت آن حرکت می‌کنند. علی‌رغم عدم توافق در تعریف رهبری و ارائه تعاریف متفاوت و از منظرهای گوناگون از سوی محققان، اکثریت آن‌ها اتفاق نظر دارند که رهبری زمانی به منصه ظهور می‌رسد که یک رهبر اسمی یا از قبل تعیین شده با پیروان در یک زمینه و فرهنگ خاص، تعامل کرده و همگی برای دستیابی به یک هدف مشترک یا چشم‌انداز تعیین شده با هم همکاری نمایند (آوولیو، ۲۰۱۲).

انواع سبک های رهبری: دی‌وريس (۲۰۰۸)، سبک رهبری را به عنوان نقطه تعامل میان سه چیز تعریف کرده است: نوع شخصیت رهبر: ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، موقعیت و تجربه آن‌ها، نوع شخصیت پیروان: ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و اجتماع آن‌ها به عنوان یک گروه، موقعیت: ماهیت وظیفه، مرحله زندگی سازمان، ساختار و فرهنگ آن، صنعت و محیط اجتماعی-اقتصادی و سیاسی وسیع‌تر. عدالت سازمانی: با وجود این که مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز بر می‌گردد، با این حال بیشتر مطالعات درباره عدالت در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۰ شروع شدند. کاراش و اپکتور در سال ۲۰۰۱ تحقیقاتی را انجام داده و در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون‌های عدالت بوده‌اند؛ به این معنا که چه چیزی را یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند. اما تحقیقات در مورد عدالت سازمانی در سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است و تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی را در بر می‌گیرد (فانی و همکاران، ۱۳۹۲).

با این وجود اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود، به طوری که مقالات ارائه شده در این حوزه طی این سالها روند رو به رشدی را داشته است. واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط گرین برگ^۳ در دهه ۱۹۷۰ به کارگرفته شده است. به نظر گرین برگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد. انصاف و رعایت عدالت یک ارزش اساسی در سازمان‌ها است و بر این امر متمرکز است که چگونه افراد از نظر اجتماعی رویدادهای درون سازمانی را عادلانه یا ناعادلانه درک می‌کنند (قنبری و حجاری، ۱۳۹۲).

نادری و تنووا (۲۰۱۰)، عدالت سازمانی را ادراک افراد و واکنش رفتاری آن‌ها به چنین ادراکی در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان توصیف می‌کنند (تان^۴، ۲۰۱۴). عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره می‌کند (غلام‌حسینی و اسماعیلی، ۱۳۹۰). به طور کلی عدالت سازمانی تحت عنوان احساس فرد از منصفانه بودن حقوق و مزایا تعریف شده است. عدالت سازمانی اشاره به تلاش‌هایی دارد که به دنبال تبیین اثرات عدالت در سازمان است و عاملی است که بر اساس موقعیت‌های کاری به وجود می‌آید. گرینبرگ عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارمندان تعریف می‌کند. افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند به احتمال فراوان سازمان را رها می‌کنند (عامریان و همکاران، ۱۳۹۳).

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. عامل عدالت با سه عامل زیر تعریف می‌شود که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند:

¹ Tsalis

² Bolman & Deal

³ Greenberg

⁴ Tan

- برابری: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان
- بی طرفی: بی طرفی در تصمیم‌های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان.
- عدم تبعیض: اجتناب از هر گونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیم‌ها (فانی و همکاران، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش: با توجه به بدیع بودن ارائه مدل رهبری عدالت محور مدیران مدارس، پیشینه تحقیقات مرتبط با موضوع وجود ندارد. در این راستا مهمترین تحقیقات داخلی و خارجی در دو حوزه مدل رهبری و رابطه رهبری و عدالت به طور خلاصه معرفی می‌گردند. آتشی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در سازمان‌های دانش بنیان ایران» نشان دادند که مقوله محوری مدل سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل (حکمرانی اخلاق و عدالت، فرهنگ شفاف و غیرسیاسی، خیرخواهی متقابل، اتکای متقابل بر شایستگی، توسعه کار گروهی و مشارکتی، جریان اطلاعات کارآمد، کنترل تخصصی توزیع شده و خروجی محور) است. همچنین راهبردهای ایجاد انگیزه برای رهبری دانشکاران عبارتند از: انگیزش از طریق شغل، شرایط کاری، اعتماد و جبران خدمات.

شریعت‌نژاد (۱۳۹۷) در رساله خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش بنیان با استفاده از پژوهش آمیخته» ابعاد اصلی رهبری سطح پنج را ویژگی‌های موقعیتی (بلوغ فکری کارکنان، توان و تمایل کارکنان و کارکنان توفیق طلب)، نوع مبادله رهبر عضو (روابط توأم با احترام و روابط متقابل مملو از اعتماد و احترام)، مهارت‌ها (مهارت تفکر خلاق و جانبی، برخورداری از هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت درک و حل مسئله) و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری (تواضع و فروتنی، مناعت طبع و بلندنظری، شوخ طبعی و روابط اجتماعی گسترده، شور، اشتیاق و جسارت بالا و سرسخت، مصمم و بااراده بودن) سطح پنج بر شمرده است. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان» در بین کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران نشان داده‌اند که بین رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. و عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای دارد.

منوچهری و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران» به این نتیجه رسیدند که اکثریت پرستاران تحت سبک رهبری تیمی قرار دارند ولی عدالت سازمانی را در حد مطلوب درک نمی‌کنند. و علی-رغم نتایج مورد انتظار، پرستاران تحت سبک رهبری باشگاهی از درک عدالت سازمانی بیشتری برخوردار بودند.

مشبکی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «عدالت و نقش آن در مدیریت سازمانی با تاکید بر دانشگاه علوم پزشکی بندرعباس» نشان دادند در دو گروه کارکنان و مدیران در قالب کارکنان با مدیران، اثربخشی عدالت دارای اختلاف معنادار است. یعنی دو گروه مانند یکدیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند، دیدگاه این دو گروه با مدیران متفاوت است، پس مدیران، متفاوت با دو گروه دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. در کارائی، شایسته سالاری، انگیزش، رهبری سه گروه مدیران، کارکنان و مدیران در قالب کارکنان اختلاف معنادار دارند، پس سه گروه در ابعاد کارائی، شایسته سالاری، انگیزش، رهبری متفاوت از یکدیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. عدالت بر ابعاد مدیریت تاثیرگذار است. حضرتی و معمارزاده تهران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران» مدل مفهومی رهبری اخلاقی را در دو عنصر فردی (تربیت، خدامیت، معنویت) و عنصر مدیریتی (نقش‌آفرین، ارتباط‌دهنده، توانمندساز) مورد بررسی قرار داد. همچنین نشان داد پیامدهای رهبری اخلاقی در برگیرنده مبادله اجتماعی، تعهد کارکنان، اعتماد کارکنان، یادگیری اجتماعی، شایستگی کارکنان می‌باشد.

الوانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران» با هدف بررسی نقش سازه‌های رهبر معنوی، پیروان معنوی و زمینه معنوی را در اثربخشی رهبری نشان می‌دهد، سازه‌های جدید نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی رهبری دارند و با ملاحظه همزمان هر سه سازه رهبر معنوی (حق‌شناسی، رفتار منصفانه، الگوی نیکو، آرمان‌سازی، توانمندسازی)، پیروان معنوی (بلوغ شغلی، عزت نفس، تفکر انتقادی و مستقل، مشارکت فعال) و زمینه معنوی (مأموریت و اهداف معنوی، ساختار و فرایندهای معنوی، اعتماد و همبستگی معنوی، یادگیری و تعالی و سلامت معنوی) بهتر از رویکردهای قبلی می‌توان پیچیدگی‌ها و پویایی‌های رهبری را بررسی کرد.

در حوزه تحقیقات خارجی، می‌توان به چند مورد از پژوهش‌های مهم اشاره نمود: کرسچ و پیتزر^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «توسعه رهبری بدون چارچوب رهبری اصیل و خدمتگزار» در دانشگاه ایالت واشنگتن دریافتند که در زمان معاصر بیش از هر زمان دیگری به رهبران اخلاقی، شفاف و قابل اعتماد نیاز داریم و در حمایت از عوامل درونی و بیرونی رهبران اخلاقی، برنامه‌های توسعه رهبری را در غالب یازده مورد پیشنهاد کردند که عبارتند از خودآگاهی، فرایند تحریف نشده، فروتنی، شجاعت، اصالت، رفتار اصیل، ارتباط اصیل‌گرا، توانمندی، پاسخگویی، ثبات، پذیرش درونی شده و نظارت که به وسیله ایجاد یک تعلیم و تربیت قوی که شامل اقدام و عمل، تفکر، شناخت است ادراک و تجربه می‌شود. عمار و هلوپیک^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوب نظری رهبری سازمان‌های دانش بنیان»، هفت مولفه وفاداری به ارزش‌ها، تحمل حدی از آشوب، حداقل کنترل، فعالیت‌های متقابل، رفتار درونی، قدرت توزیع شده و سبک رهبری متفاوت را شناسایی نمودند که بر نوآوری دانشکاران موثر است.

شین^۳ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد شرکت: نقش میانجی محیط اخلاقی و عدالت رویه‌ای» دریافتند که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور چشمگیر پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر به عدالت رویه‌ای در سازمان منجر می‌شود. المنصور^۴ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در رابطه میان سبک‌های رهبری و رضایت شغلی» در بین کارکنان کارخانه‌های صنعتی نشان داد که عدالت سازمانی درک شده توسط کارکنان کارخانه‌های صنعتی متأثر از سبک رهبری مدیران است. هرناندز^۵ و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «چشم‌اندازها و سازوکارهای رهبری: ارائه درک جامع‌تر از مدل رهبری» دریافتند که رهبری اخلاقی شامل مکانیسم تأثیرگذار رهبری و جایگاه پیروان، روابط دوتایی رهبر پیرو و روابط جمعی و موقعیت است. ابرو^۶ (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه بین ادراک معلمان از عدالت سازمانی و سبک رهبری مدیران» نشان داد که عدالت سازمانی درک شده توسط کارکنان مدارس و اداره کل منابع طبیعی متأثر از سبک رهبری مدیران است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی بود، زیرا به دنبال ارائه مدل جهت پیاده‌سازی مدل رهبری عدالت‌محور در جهت تعالی مدیریت مدارس ابتدایی تهران بود و یافته‌های پژوهش به ایجاد دانش در حوزه‌های مختلف مدیریت کمک می‌کند. لذا این پژوهش بر حسب هدف، بنیادی- کاربردی بود. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش اسنادی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بودند که در زمان بررسی بر اساس اطلاعات بدست آمده تعداد آنان برابر با ۱۴۱۹ مدیر بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای مرحله‌ای بود. حجم نمونه نیز در این پژوهش طبق فرمول کوکران برابر با ۳۰۲ نفر محاسبه شد. بدین صورت که از هر منطقه حدود ۵۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی به صورت تصادفی از هر ۶ منطقه انتخاب شدند.

در این پژوهش برای بررسی روایی پژوهش از روایی محتوایی استفاده شد. بدین منظور تعداد ۳۰ نفر از متخصصین در حوزه آموزشی انتخاب گردید و پرسشنامه اینترنتی آماده گردیده که از میان ۱۵ نفر به پرسشنامه مربوط پاسخ دادند و برای شاخص-های تدوین شده ارزش‌گذاری نموده‌اند که پس از ارزش‌گذاری هر یک از شاخص‌ها توسط متخصصین و شاخص CVI و CVR برای هر یک از آنان محاسبه گردید. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل روایی و تعداد پاسخ‌های دریافت شده (۱۵ مورد) مقدار CVR کلیه شاخص‌ها بیشتر از ۰.۴۹ شد که قابل قبول است. در این پژوهش جهت سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج محاسبه آلفای کرونباخ همه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰.۷ شده است که قابل قبول می‌باشد.

¹ Kiersch & Peters

² Amar & Hlupic

³ Shin

⁴ Almansour

⁵ Hernandez

⁶ Ebru

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر آمار توصیفی مربوط به متغیرهای مورد بررسی در پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۱. وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش

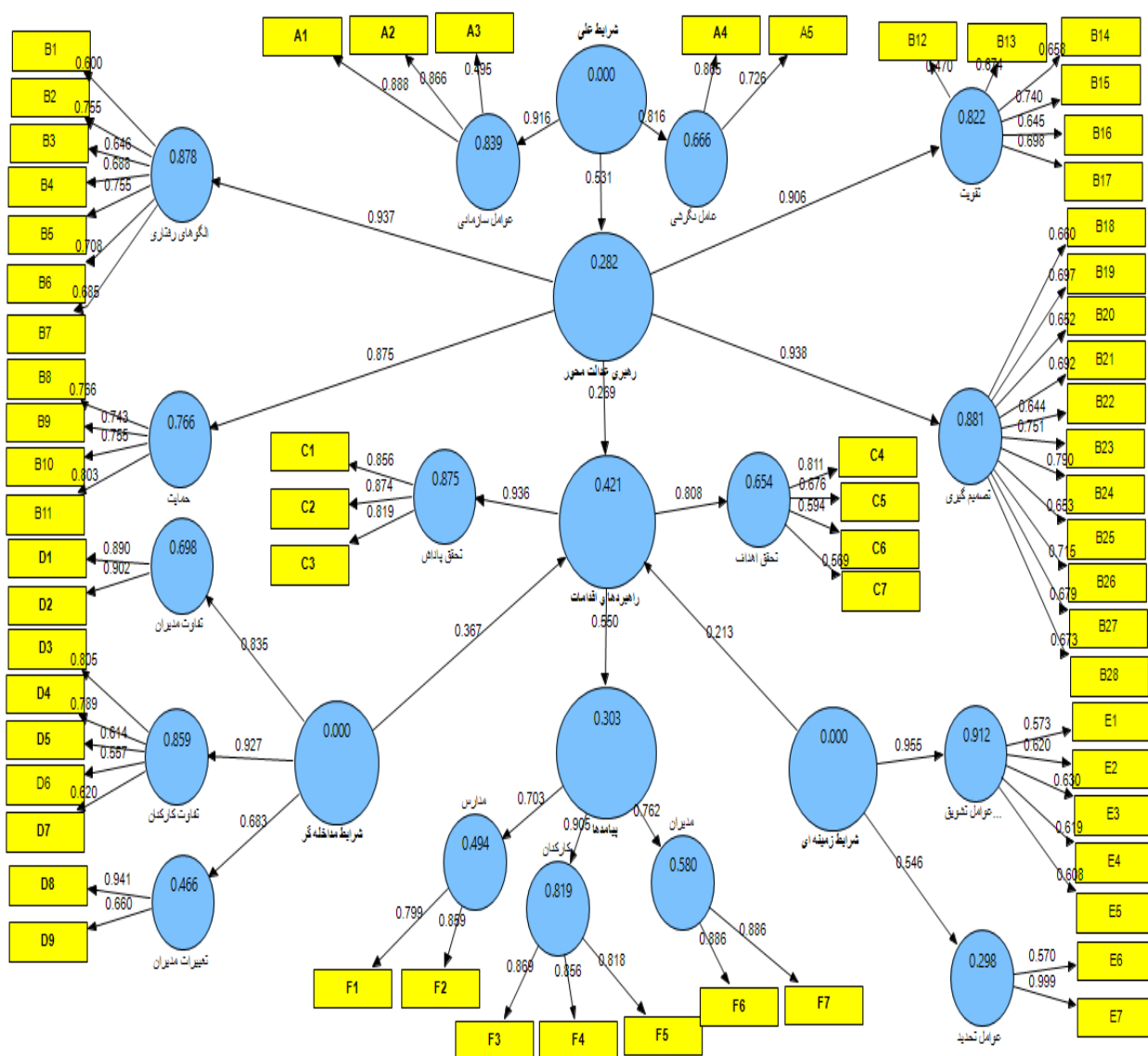
ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
شرایط علی	عوامل سازمانی	۳/۵۸۲	۰/۸۰۵	-۰/۳۰۷	-۰/۴۳۶
	عوامل نگرشی	۳/۲۴۳	۰/۸۱۳	۰/۰۷۳	۰/۲۷۵
	کل	۳/۴۴۷	۰/۶۹۴	-۰/۱۷۲	۰/۱۴۴
رهبری عدالت‌محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۳/۴۰۰	۰/۷۱۱	-۰/۱۴۳	-۰/۴۵۵
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۳/۵۱۷	۰/۸۱۶	-۰/۲۷۳	-۰/۴۵۷
	تقویت رفتار اخلاقی	۳/۴۳۳	۰/۶۵۸	-۰/۰۳۶	-۰/۴۹۱
	تصمیم‌گیری	۳/۳۲۹	۰/۷۳۸	-۰/۱۶۵	-۰/۴۱۷
	کل	۳/۳۹۶	۰/۶۶۷	-۰/۰۹۰	-۰/۳۵۷
	تحقق پاداش از طریق عملکرد	۳/۸۰۹	۰/۸۱۰	-۰/۷۲۱	۰/۹۳۶
راهبردها و اقدامات	تحقق اهداف از طریق پاداش	۳/۲۸۹	۰/۷۳۸	-۰/۰۲۹	۰/۱۹۹
	کل	۳/۵۱۲	۰/۶۴۶	-۰/۱۳۳	۰/۵۳۱
	تفاوت‌های مدیران	۳/۰۹۴	۰/۸۳۱	-۱/۰۶۷	۰/۹۸۵
شرایط مداخله‌گر	تفاوت‌های کارکنان	۳/۰۴۲	۰/۶۳۳	-۰/۶۳۱	-۰/۱۷۴
	تغییرات مدیران	۳/۹۵۷	۰/۸۴۴	-۰/۶۱۱	-۰/۰۰۴
	کل	۴/۰۳۵	۰/۵۹۰	-۰/۶۴۳	-۰/۰۳۱
شرایط زمینه‌ای	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	۳/۲۸۸	۰/۶۱۳	۰/۰۲۸	-۰/۰۹۰
	عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه	۳/۵۷۶	۰/۷۹۸	-۰/۳۲۵	-۰/۰۱۹
	کل	۳/۳۷۰	۰/۵۲۷	۰/۰۶۲	۰/۲۳۶
پیامدها	پیامدهای مربوط به مدارس	۳/۹۴۰	۰/۸۱۴	-۰/۴۴۶	-۰/۵۲۸
	پیامدهای مربوط به کارکنان	۴/۱۸۵	۰/۷۴۳	-۰/۹۷۶	۰/۵۷۸
	پیامدهای مربوط به مدیران	۴/۱۱۲	۰/۷۹۴	-۰/۸۲۴	۰/۴۱۸
	کل	۴/۰۹۴	۰/۶۲۴	-۰/۸۸۲	۰/۴۷۱

برای آزمودن این موضوع که آیا میانگین یک‌نمونه ($\bar{x}$) با میانگین جامعه (μ) یکسان است (که فرض بر این است دارای توزیع نرمال باشد)، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

جدول ۲. آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	انحراف معیار	T	اختلاف میانگین	کمترین	بیشترین
شرایط علی	عوامل سازمانی	۰/۸۰۵	۷۷	۳/۵۸۲	۳/۴۹۱	۳/۶۷۴
	عوامل نگرشی	۰/۸۱۳	۶۹	۳/۲۴۳	۳/۱۵۱	۳/۳۳۵
	کل	۰/۶۹۴	۸۶	۳/۴۴۷	۳/۳۶۸	۳/۵۲۵
رهبری عدالت‌محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۰/۷۱۱	۸۳	۳/۴۰۰	۳/۳۱۹	۳/۴۸۰
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۰/۸۱۶	۷۴	۳/۵۱۵	۳/۴۲۳	۳/۶۰۸
	تقویت رفتار اخلاقی	۰/۶۵۸	۹۰	۳/۴۳۳	۳/۳۵۸	۳/۵۰۷
	تصمیم‌گیری	۰/۷۳۸	۷۸	۳/۳۲۹	۳/۲۴۶	۳/۴۱۳
	کل	۰/۶۶۷	۸۸	۳/۳۹۶	۳/۳۲۰	۳/۴۷۱
	تحقق پاداش از طریق عملکرد	۰/۸۱۰	۸۱	۳/۸۰۹	۳/۷۱۷	۳/۹۰۰
راهبردها و اقدامات	تحقق اهداف از طریق پاداش	۰/۷۳۸	۷۷	۳/۲۸۹	۳/۲۰۶	۳/۳۷۳
	کل	۰/۶۴۶	۹۴	۳/۵۱۲	۳/۴۳۹	۳/۵۸۵
	تفاوت‌های مدیران	۰/۸۳۱	۸۵	۳/۰۹۴	۴/۰۰۰	۴/۱۸۸
شرایط مداخله‌گر	تفاوت‌های کارکنان	۰/۶۳۳	۱۱۰	۳/۰۴۲	۳/۹۷۹	۴/۱۱۴
	تغییرات مدیران	۰/۸۴۴	۸۱	۳/۹۵۷	۳/۸۶۱	۴/۰۵۲

اعتباریابی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی : آزمون همگن بودن : در این پژوهش به منظور ارزیابی مدل اندازه گیری اولیه از پژوهش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. مدل اندازه گیری اولیه در حالت بار عاملی سؤالات در شکل (۱) و حالت ضرایب معناداری، سؤالات شکل (۱) آورده شده است.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری انعکاسی در حالت بارهای عاملی در نرم‌افزار PLS

ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیرها :

جدول ۳. خلاصه اطلاعات مدل اندازه‌گیری متغیرها

مؤلفه‌ها	اصطلاح	بارعاملی	t*	مؤلفه‌ها	اصطلاح	بارعاملی	t*
عوامل سازمانی	A1	۰/۸۸۸	۵۸	تحقق پاداش از طریق عملکرد	C1	۰/۸۵۶	۴۴
	A2	۰/۸۶۶	۵۰		C2	۰/۸۷۴	۴۱
	A3	۰/۸۹۵	۶		C3	۰/۸۱۹	۲۵
عوامل نگرشی	A4	۰/۸۶۵	۴۴	تحقق اهداف از طریق پاداش	C4	۰/۸۱۱	۲۴
	A5	۰/۷۲۶	۱۴		C5	۰/۶۷۶	۱۲
	B1	۰/۶۰۰	۱۷		C6	۰/۵۹۴	۶
الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	B2	۰/۷۵۵	۲۶	تفاوت‌های مدیران	C7	۰/۵۶۹	۲
	B3	۰/۶۴۶	۱۶		D1	۰/۸۹۰	۶۲
	B4	۰/۶۸۸	۱۸		D2	۰/۹۰۲	۷۴
	B5	۰/۷۵۵	۲۷	تفاوت‌های کارکنان	D3	۰/۸۰۵	۳۲
	B6	۰/۷۰۸	۲۲		D4	۰/۷۸۹	۲۷
	B7	۰/۶۸۵	۲۱		D5	۰/۶۱۴	۱۳
حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	B8	۰/۷۶۶	۲۷	تغییرات مدیران	D6	۰/۵۵۷	۹
	B9	۰/۷۴۳	۲۴		D7	۰/۶۲۰	۱۳
	B10	۰/۷۵۵	۲۲		D8	۰/۹۴۱	۵۹
تقویت رفتار اخلاقی	B11	۰/۸۰۳	۲۹	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	D9	۰/۶۶۰	۱۳
	B12	۰/۵۷۰	۶		E1	۰/۵۷۳	۷
	B13	۰/۶۷۴	۱۸		E2	۰/۶۲۰	۸
	B14	۰/۶۵۸	۱۷	عوامل تحدیدکننده	E3	۰/۶۳۰	۹
	B15	۰/۷۴۰	۲۰		E4	۰/۶۱۹	۶
	B16	۰/۶۴۵	۱۵		E5	۰/۶۰۸	۷
تصمیم‌گیری	B17	۰/۶۹۸	۲۱	پیامدهای مربوط به مدارس	E6	۰/۵۷۰	۸
	B18	۰/۶۶۰	۱۶		E7	۰/۹۹۰	۱۵
	B19	۰/۶۹۷	۲۱		F1	۰/۷۹۹	۲۲
	B20	۰/۶۵۲	۱۸	پیامدهای مربوط به کارکنان	F2	۰/۸۵۹	۳۵
	B21	۰/۶۹۲	۲۰		F3	۰/۸۶۹	۴۲
	B22	۰/۶۴۴	۱۶		F4	۰/۸۵۶	۴۲
	B23	۰/۷۵۱	۳۰	پیامدهای مربوط به مدیران	F5	۰/۸۱۸	۳۲
	B24	۰/۷۹۰	۳۶		F6	۰/۸۸۶	۴۳
	B25	۰/۶۵۳	۱۶		F7	۰/۸۸۶	۴۶
	B26	۰/۷۱۵	۱۷				
	B27	۰/۶۷۹	۱۸				
	B28	۰/۶۷۳	۱۵				

با توجه به نتایج ارایه‌شده در شکل (۱) و جدول ۳ ضرایب مسیر استانداردشده (بار عاملی) متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ و همچنین مقدار t تمام سؤالات بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند.

آزمون فورنل – لارکر: آزمون فورنل – لارکر دومین رویکرد و محافظه‌کارانه‌تر برای سنجش روایی افتراقی است. این معیار ریشه‌ی دوم مقدار AVE را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند. به‌طور مشخص، ریشه‌ی دوم هر AVE سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. منطق این روش بر این اساس است که یک سازه باید واریانس بیشتری را با معرف‌های متناظر تا سایر سازه‌ها به اشتراک بگذارد. در PLS بررسی این امر به‌وسیله‌ی یک ماتریس

صورت می‌پذیرد، که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر AVE مقادیر مربوط به هر سازه است و در صورتی روایی و اگرایی قابل‌قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین و کناری (طول و عرض) خود بیشتر باشند.

جدول ۴. آزمون فورنل - لارکر

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	شرایط علی	۰/۶۸۵					
۲	رهبری عدالت‌محور	۰/۵۳۰	۰/۶۴۱				
۳	راهبردها و اقدامات	۰/۳۸۴	۰/۵۰۶	۰/۶۴۲			
۴	شرایط مداخله‌گر	۰/۵۰۳	۰/۴۳۷	۰/۵۴۰	۰/۶۴۳		
۵	شرایط زمینه‌ای	۰/۱۹۹	۰/۳۶۱	۰/۴۰۶	۰/۲۶۲	۰/۶۹۷	
۶	پیامدها	۰/۲۹۹	۰/۳۵۴	۰/۵۵۰	۰/۷۰۲	۰/۲۷۴	۰/۶۹۲

همان‌طور که از جدول بالا بر می‌آید، در پژوهش حاضر مقدار جذر متغیرهای مکنون (متغیرهای اصلی) که در خانه‌های AVE موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. پس از بررسی روایی و اگرایی از طریق ماتریس بارهای عرضی معرف‌ها و همچنین ماتریس روایی و اگرایی به روش فورنل - لارکر در پژوهش حاضر، می‌توان اظهار داشت که سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به بیان دیگر روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی است.

برآزش مدل ساختاری

مقدار R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار Q^2 و $cv.com$ در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد.

جدول ۵. نتایج برآزش مدل ساختاری برای سازه درون‌زا

ابعاد	مؤلفه‌ها	Q^2 (Cv.Red ¹)	cv.com	R^2	Communality
شرایط علی	عوامل سازمانی	۰/۴۹۸	۰/۵۹۴	۰/۸۳۸	۰/۵۹۴
	عوامل نگرشی	۰/۴۲۰	۰/۶۳۷	۰/۶۶۵	۰/۶۳۷
	کل	۰/۴۶۸	۰/۴۶۸	-	۰/۴۶۸
پدیده رهبری عدالت محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۰/۴۲۵	۰/۴۶۳	۰/۸۷۸	۰/۴۸۰
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۰/۴۳۶	۰/۶۰۶	۰/۷۶۶	۰/۵۸۸
	تقویت رفتار اخلاقی	۰/۳۵۱	۰/۴۲۹	۰/۸۲۱	۰/۴۲۶
راهبردها و اقدامات	تصمیم‌گیری	۰/۴۲۱	۰/۴۸۱	۰/۸۸۰	۰/۴۸۰
	کل	۰/۱۱۳	۰/۴۰۹	۰/۲۸۱	۰/۴۱۰
	تحقق پاداش از طریق عملکرد	۰/۶۴۳	۰/۷۲۵	۰/۸۷۵	۰/۷۲۲
شرایط مداخله گر	تحقق اهداف از طریق پاداش	۰/۱۹۴	۰/۳۹۴	۰/۶۵۳	۰/۴۸۵
	کل	۰/۲۷۳	۰/۳۹۲	۰/۴۲۱	۰/۴۱۱
	تفاوت‌های مدیران	۰/۵۵۹	۰/۸۰۳	۰/۶۹۷	۰/۸۰۳
شرایط زمینه‌ای	تفاوت‌های کارکنان	۰/۴۰۰	۰/۴۶۸	۰/۸۵۸	۰/۴۶۸
	تغییرات مدیران	۰/۳۸۶	۰/۶۶۰	۰/۴۶۶	۰/۶۶۰
	کل	۰/۴۱۳	۰/۴۱۳	-	۰/۴۱۳
پیامدها	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	۰/۳۳۸	۰/۳۷۲	۰/۹۱۱	۰/۴۷۲
	عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه	۰/۴۴۹	۰/۵۰۱	۰/۲۹۷	۰/۵۰۱
	کل	۰/۳۸۴	۰/۳۸۴	-	۰/۴۸۴
	پیامدهای مربوط به مدارس	۰/۳۴۰	۰/۳۴۴	۰/۴۹۴	۰/۶۸۸

پیامدهای مربوط به کارکنان	۰/۵۸۷	۰/۴۳۲	۰/۸۱۹	۰/۷۱۸
پیامدهای مربوط به مدیران	۰/۳۸۱	۰/۳۳۶	۰/۸۵۰	۰/۷۸۵
کل	۰/۳۲۸	۰/۴۷۲	۰/۳۰۲	۰/۴۷۹

با توجه به نتایج جدول بالا، مقدار R^2 برای سازه‌های پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، قوی بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مقدار $CV.COM$ برای متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و مؤلفه‌های آن برازش قوی مدل اندازه‌گیری ($CV.COM$) تأیید می‌شود. همچنین مقدار Q^2 برای متغیرهای شرایط علی، پدیده رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و مؤلفه‌های آن مناسب می‌باشد؛ بنابراین برازش مدل ساختاری ($CV.Red$) تأیید می‌شود. برازش مدل کلی

معیار GOF^1 : مقدار GOF (برازش مدل کلی) هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند که سه مقدار 0.01 ، 0.25 و 0.36 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

$$GOF = \sqrt{0.444 \times 0.334} = 0.385$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان 0.385 ، برازش بسیار مناسب و قوی مدل کلی تأیید می‌شود. بحث و نتیجه گیری:

طبق نتایج "شرایط علی" یکی از ابعاد مدل رهبری عدالت برای سوق دادن مدیران به سمت بروز رفتارهای عادلانه شناخته شده است. لذا پیشنهاد می‌گردد که:

- در انتصاب مدیران مدارس ابتدایی، علاوه بر پیش‌شرط‌های شغلی و پایه‌های شخصی، از آزمون‌های رفتاری بهره‌گیری شود و رفتارهایی چون دوری از تعصب، غرور و جاه‌طلبی، همراهیایی حرف و عمل، پرهیز از شعارزدگی، تعهد به عدالت و ... لحاظ گردد.
- مدیران باید دیدگاه انسانی به کارکنان خود داشته باشند و از کنترل کردن آنها به طور دائم بپرهیزند.
- یکی دیگر از مولفه‌های شرایط علی، شرایط سازمانی است که در بروز رفتارهای عادلانه مدیران مدارس ابتدایی موثر است. لذا باید به عوامل سازمانی مانند نیاز به همکاری کارکنان، محیط کاری مطلوب و نگهداری و حفظ کارکنان در مدارس توجه شود.
- به دلیل وجود توانایی‌های مختلف در افراد گوناگون، همکاری کارکنان باعث انجام بهتر کارها می‌شود. بنابراین مدیران مدارس باید مقدمات کار را فراهم نموده و انجام آن را بر اساس تفویض اختیار کارکنان واگذار نمایند.
- مدیران مدارس باید بعد از جذب نیرو، باید به پاکسازی افکار اشتباه و غلط در مورد سمت کاری کارکنان بپردازند. به عبارتی مدیران باید توانایی این را داشته باشند یا تقویت کنند تا بتوانند تصورات اشتباه و نادرستی که کارکنان نسبت به کار خود دارند را از بین ببرند.
- برای حفظ و نگهداشت کارکنان پیشنهاد می‌گردد در طول همکاری مدیران با کارکنان خود، بصورت مستمر جلساتی را برگزار نمایند تا کارکنان مدارس پرسش‌های ذهنی خود را مطرح نمایند و حتی مدیران سؤالاتی را در راستای پرورش

¹ Goodness of Fit

ذهنی کارمندان از آن‌ها بپرسند. زیرا هر چه کار و وظایف مشخص‌تر و واضح‌تر به کارکنان تفهیم کنید، احساس عدالت بیشتری خواهند داشت.

یکی از ابعاد اصلی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "پدیده رهبری عدالت محور" است که طبق نتایج در مدارس ابتدایی در حد مطلوب است. لذا جهت تقویت مولفه‌های آن پیشنهاد می‌گردد که:

- به مدیران مدارس توصیه می‌گردد که در هنگام اجرای رهبری عدالت‌محور، تمامی اجزای فرایندی الگو شامل "الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دو جانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری" را مدنظر قرار داده و به ارتباط تعاملی زمینه، رهبر و پیروان به عنوان شاخص‌های اصلی رهبری عدالت محور توجه بیشتری مبذول نماید.
- این نوع رهبری نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهای مدیران است. لذا همواره مدیران باید به الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی توجه بیشتری کنند.
- طبق نتایج رهبری عدالت محور باید از ویژگی‌های اخلاقی نظیر جهت‌گیری مردمی، انصاف، صداقت در عمل و رفتار، اعتماد، همدلی و دلسوزی، خیرخواهی، مهارت قضاوت اخلاقی برخوردار باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد که همه این ویژگی‌ها به عنوان زمینه‌های لازم جهت جذب مدیران به کار و حرفه تخصصی‌شان مورد سنجش قرار گیرد.
- جهت تقویت حمایت از طریق ارتباطات دو جانبه به عنوان مهمترین مولفه پدیده رهبری عدالت محور می‌توان پیشنهاد نمود که مدیران برقراری روابط دو سویه، دوستانه و صمیمانه با کارکنان را در اولویت قرار دهند.
- افزون بر شبکه‌های رسمی که در آموزش و پرورش ابتدایی وجود دارد، به شبکه‌های ارتباط غیررسمی بین کارکنان با یکدیگر و با مدیران دیگر باید توجهی ویژه شود.
- اگر مدل ارتباطی سازمان براساس پارادایم «محیط حق دارد و سازمان تکلیف» بنا نهاده شود در آن صورت، تمامی ساحت‌های اخلاق شخصی، اخلاق شغلی و اخلاق سازمانی، براساس فهم حقوق محیط و انجام تکالیف سازمان در قبال آنها بروز می‌یابد.
- طبق نتایج تصمیم‌گیری یکی از مولفه‌های مهم رهبری عدالت محور است. لذا پیشنهاد می‌گردد با برگزاری جلسات دوره‌ای و مستمر بین مدیران و کارکنان مدارس جهت گردش اطلاعات و رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک، ضمن مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، به اجرای رهبری عدالت‌محور کمک شایانی نمود.
- قابلیت‌ها شناسایی شوند و امکان عمل همکاران با تفویض اختیارات افزایش یابد و با تشکیل گروه‌های تخصصی، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی نهادینه شود.
- یکی از ابعاد مهم دیگر مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "راهبردها و اقدامات" است که طبق نتایج در مدارس ابتدایی در حد مطلوب است. لذا جهت تقویت و کاربرد مولفه‌های آن در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:
- ساز و کارهای لازم برای بنیان نهادن سیستم پاداش، همچنین اصلاح آیین نامه‌ها و رویه‌های تخصیص این پاداش‌ها اتخاذ شود تا تحقق پاداش از طریق عملکرد که یکی از مولفه‌های راهبردها و اقدامات است پیاده سازی شود.
- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه حل‌های جدید از راه ارائه پاداش به افکار نو می‌تواند به عنوان راهکار ارائه گردد. زیرا اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین شده کارکنان را مورد تشویق قرار دهند، آنها ادراک بهتری از عدالت سازمانی خواهند داشت.
- در مورد پاداش‌ها، به عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها بر اساس کیفیت کارها و میزان تلاش و هم چنین تشویق کارکنان توجه کنند.
- همچنین مدام مدیران باید ظرفیت خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر دهند و همسو با آن فرهنگ یادگیری را نیز افزایش دهند. پس آن‌ها می‌توانند با ایجاد فرصت‌های یادگیری و تسهیم قدرت میان کارکنان، یادگیری سازمانی را بهبود بخشند.

- شفاف‌سازی تصمیمات و قوانین با وضوح نقش اهداف و مقاصد مدارس توسط مدیران می‌تواند امکان‌پذیر گردد.
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی می‌تواند به تحقق اهداف از طریق پاداش کمک نماید.
- دادن بازخوردهای مناسب و عادلانه در مورد عملکرد معلمان در مدارس با ایجاد جوی اعتمادآمیز از طریق احساس آزادی بیان، احترام به افکار و احساسات فرد و انعکاس درک احساسات و ایجاد محیط برای پرورش و بروز استعدادها با تأکید بیشتر بر جنبه علمی امکان‌پذیر خواهد شد.
- طبق نتایج یکی از ابعاد دیگر مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "شرایط زمینه‌ای" است. لذا جهت تقویت قوانین و مقررات و کاهش فساد اداری در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:
 - تدابیری برای شفافیت در پرداخت‌ها و رفع هرگونه شبه‌اندیشید. برای این کار باید آموزش‌هایی را در زمینه قوانین کار و نظام حقوق و دستمزد و آیین نامه‌های مرتبط با آن برای کارکنان فراهم آورد. زیرا یکی از دغدغه‌های کارکنان مدارس، دریافتی است.
 - یکی از عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه در مدارس، عایدات و پاداش‌های غیرمادی است. لذا پیشنهاد می‌گردد که پاداش‌ها باید بر مبنای شایستگی و لیاقت افراد باشد نه بر مبنای رابطه با مدیران و فامیل گرایی.
 - برای افزایش ادراک مناسب از محیط کار می‌توان پیشنهاد نمود تا مدیران معیارها و شاخص‌هایی را برای نظام ارتقا و ترفیع تعیین کرده و آن را به اطلاع کارکنان برسانند.
 - معیار سنجش کیفیت فعالیت کارکنان مدارس، استفاده از تکنولوژی جدید در سازمان و برگزاری همایش‌ها و نمایشگاه‌های علمی و تخصصی مرتبط از عوامل بسیار مهم است که توجه به آنها می‌تواند باعث استقرار مناسب عدالت در مدارس شود.
- همچنین مدیران مدارس با حرکت در جهت جذب، آموزش، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات شایستگی‌محور می‌توانند به خروجی‌های نظام آموزشی خود امید داشته باشند.
- وجود نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باعث می‌شود تا افراد عملکرد خودشان را بهتر ارزیابی کنند، از ضعف‌ها و قوت‌های خود آگاهی یابند و خودشان را بهتر به سازمان معرفی نمایند که در نهایت، در دراز مدت منجر به اصلاحات فرهنگی و اثربخشی و بهبود فرآیندهای مدیریتی می‌گردد.
- روشن نبودن اهداف و ابهام در هدف می‌تواند به فساد اداری منجر شود پس با داشتن اهداف روشن برای بلندمدت و کوتاه مدت می‌تواند سلامت اداری را تقویت نمود.
- یکی از مولفه‌ها مهم شرایط زمینه‌ای، فرهنگ سازمانی است. لذا باید مدیران و کارکنان بایستی سعی کنند ارزش‌ها و اعتقادهای اصلی را به اشتراک بگذارند.
- طبق نتایج یکی از ابعاد مرتبط با مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "شرایط مداخله‌گر" است. لذا جهت تقویت یا کاهش مولفه‌های آن در مدیریت مدارس پیشنهاد می‌گردد که:
 - کارکنان مدارس بدون توجه به تفاوت‌های آنان محترم شمرده و تکریم شوند، خدمت به آنان با توجه به نیازهای سطح بالایشان برنامه‌ریزی شود.
 - عوامل متعددی لزوم آموزش شغلی و یادگیری مستمر مدیران را مطرح می‌کنند. یکی از این عوامل تغییر در مدیریت مدارس است که نیاز به آموزش و یادگیری را به وجود می‌آورد. لذا شرکت مدیران مدارس ابتدایی در دوره‌های تخصصی (شغلی) برای افزایش کارایی و و اثربخشی الگوی رهبری عدالت محور ضروری است.
 - از آنجا که تفاوت‌های کارکنان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، سنی و جنسیتی بر تصمیمات رهبران تاثیرگذار است. پیشنهاد می‌گردد به ترکیب جمعیت‌شناختی کارکنان در یک واحد کاری در زمان انتصابات سازمانی به عنوان یک عامل اثرگذار توجه شود.

- همچنین حرکت به سمت ساختارهای ارگانیک سازمانی، جوان‌گرایی و انتصاب بر مبنای شایستگی و تمرکززدایی در سطوح ارشد برنامه‌ریزی آموزشی مدارس و آموزش و پرورش از جمله مواردی است که مدیران را به سمت سبک رهبری مناسب سوق می‌دهد.

یکی از ابعاد مرتبط با مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی "پیامدها" است. طبق نتایج اهتمام به اجرای درست راهبردهای رهبری عدالت محور، برای مدیران مدارس رابطه مبتنی بر اعتماد و احساس رضایت و ارزشمندی در کار؛ برای پیروان بهبود بهره‌وری، توانمندسازی، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، و برای مدارس انتقادات و پیشنهادات سازنده و افزایش بازخورد سازمانی مناسب را در پی خواهد داشت. لذا پیشنهاد می‌گردد که:

- راهبردها و اقدامات رهبری عدالت محور بیش از گذشته در مدیریت مدارس مورد توجه قرار گیرد.
- همچنین اگر مدیران مدارس در جهت کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان بپردازد، در واقع جوی نوآور ایجاد کند توانمندی کارکنان افزایش یابد.
- ایجاد یک پل ارتباطی مستقیم بین کارکنان و مدیران بدون گذر از فیلترهای سلسله مراتبی نظیر صندوق پیشنهادات و انتقادات سازنده منجر به افزایش نظارت و بهبود اجرای قوانین شده و بستر اجرای عدالت هموار گردد.

منابع

- اعرابی، سیدمحمد، فیاضی، مرجان (۱۳۸۹). استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت. مجله راهبرد، شماره ۵۴، ۲۲۵-۲۴۲
- بخشی، حامد (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر تکنیک تحلیل محتوا. مشهد: حوزه هنری خراسان رضوی
- تورانی، حیدر، آقایی، امیر، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، صادقی، زینب (۱۳۹۱). بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران و معلمان. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، شماره ۱، ۱۵۷-۱۸۸
- شیخی، ایوب، اسماعیل پور زنجانی، سعید، خطیبال، حسین (۱۳۹۵). «بررسی تاثیر سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری کارکنان». پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۰ (۴)، ۱۷۱-۱۹۲
- صالحی، کیوان، بازرگان، عباس، صادقی، ناهید، شکوهی یکتا، محسن (۱۳۹۴). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان مدارس ابتدایی از نقاط ضعف و قوت برنامه ارزشیابی توصیفی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی
- عبداللهی، بیژن، سادین، علی اکبر (۱۳۹۰). سنجش میزان آمادگی مدیران مدارس ابتدایی جهت تغییر از نظارت آموزشی به رهبری آموزشی. اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴، هران، پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت
- فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم انسانی با نگرشی به پایان نامه نویسی. تهران: پیام پویا
- کاظمی، داود (۱۳۹۴). تدوین چارچوب مفهومی جهت سنجش مولفه‌های موثر بر تاب‌آوری شهر در برابر بحران زلزله. رساله دکتری شهرسازی، دانشکده هنر و معماری دانشگاه آزاد اسلامی واح علوم و تحقیقات
- کرمی، فاطمه (۱۳۹۸). ارزیابی فرهنگ رهبری یادگیری مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا (س)
- ملکی، صادق، پورحیدر، رحیمه (۱۳۸۷). بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان با توجه به سبک رهبری مدیران در مدارس. فصلنامه علوم تربیتی، سال اول، شماره ۱، ۱۴۶-۱۲۷
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134
- Cranston, N., Mulford, B., Keating, J., & Reid, A. (2010). Primary school principals and the purposes of education in Australia: Results of a national survey, *Journal of Educational Administration*, 48 (4), 517-539.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2016). *Learning Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Designing a Justice-oriented leadership model in the Management of Primary Schools in Tehran with a Structural Equation Modeling Approach

Narges Shariatmadari¹

Aladdin Etemad Ahari²

Asghar Sharifi³

Abstract

Purpose: The aim of this study was to design a justice-oriented leadership model in the management of primary schools in Tehran with a structural equation modeling approach.

Method: The present study was based on an applied purpose. The statistical population of this study was all primary school principals in Tehran. At the time of the study, based on the information obtained, their number was equal to 1419 principals. The sampling method in the quantitative part of the research was stratified random. The sample size in this study was calculated according to Cochran's formula equal to 302 people. Thus, from each region, about 50 primary school principals were randomly selected from all 6 regions. From the analysis of qualitative stage data, a questionnaire and a preliminary model were designed and finally implemented and analyzed with the participation of 302 primary school principals in Tehran. Documentary method was used to collect data and information. Thus, by referring to books, articles and dissertations related to the subject, the latest literature and concepts related to the subject were identified. In the analytical findings section, in addition to content validity, the structural validity of the questionnaire was determined using the structural equation modeling approach, for which the confirmatory factor analysis method was used.

Results: The results of one-sample t-test showed that the current situation of justice-oriented leadership in the management of primary schools in Tehran is optimal.

Conclusion: According to the GOF fit index obtained, it can be said that the research model has a suitable and strong fit.

Keywords: leadership, justice-oriented leadership, school management, structural equation modeling

¹ PhD student in Educational Management, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Tehran, Iran

² Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Tehran, Iran

³ Assistant Professor of Educational Management, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Tehran, Iran