

Research Paper

Providing an indigenous model of positive leadership for primary school principals

Maasoumeh Kouhsari¹, Abdolrahim Navehebrahim^{2*}, Hassanreza Zeinabadi³, Hossein Abbasian⁴

1. PhD Student, Department of Educational Administration, Kharazmi University

2. Full Professor, Department of Educational Administration, Kharazmi University

3. Associate Professor, Department of Educational Administration, Kharazmi University

4. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Kharazmi University

Received: 2021/9/18

Accepted: 2022/1/11

PP: 1-19

Use your device to scan and read
the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2023.28989.5802](https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.28989.5802)

Keywords:

Positive Leadership,
Qualitative approach,
Grounded theory,
Elementary school principals

Abstract

Introduction and purpose: Recently, the concept of positive leadership for school principals has been considered as a new approach in the school leadership literature. The purpose of the present study was to provide an indigenous model of positive leadership for primary school principals.

Research methodology: This research was conducted with a qualitative study approach and grounded theory method. The population of this study included all successful principals in Tehran province. Using purposeful and criteria sampling method and in terms of data saturation, 24 sample principals of Tehran province (girls' schools) in six educational districts (3, 4, 5, 11, 13 and 16) were identified as participants who had more than 10 years of experience. Through in-depth interviews, the collected data were analyzed with a systematic approach (open, axial and selective coding). The Delphi method was used to validate the results. The results based on content validity index (cvi) and overall appropriateness (s-cvi) showed that the appropriateness of the proposed model is 0.96, which was higher than the minimum appropriate appropriateness (0.79).

Findings and conclusion: The indigenous model was identified in terms of the ten dimensions of divine insight and metaphysics, principles and ethics, positive leadership affection, positive leadership skills, positive leadership behaviors, leader-member relationships, outcomes for staff, organizational culture, organizational climate, and productivity. The research gaps of positive leadership in the country and especially at the level of educational structures such as schools are very evident. This investigation provides credence to scientific criticism concerning the absence of empirical positive school leadership theories. Processing of this structure in different contexts can greatly contribute to its richness.

Citation: Kouhsari Maasoumeh, Navehebrahim Abdolrahim, Zeinabadi Hassanreza, Abbasian Hossein.(2023). Providing an indigenous model of positive leadership for primary school principals. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(5):1-19

Corresponding author: Abdolrahim Navehebrahim

Address: No.49, Mofateh Ave, Tehran, Iran.

Tell: +9821 88 84 89 38

Email: navehebrahim@khu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

There has been a shift in organizations towards leaders who can create a positive work environment for their staff, as well as build relationships through trust and teamwork, and many have argued that due to the constantly changing world of work, positive leadership is needed in dealing with challenges that leaders face (Van Zyl & Rothmann, 2019). Developing positive leadership, both in practice and theory, provides many positive outcomes (Glinska, 2018). The nature of positive leadership and the roles of positive school principals are remaining unknown, and there has been very few studies in the context of Iran and other countries. The present study employed open-ended interviews with a sample of 24 positive primary school principals from the capital of Iran (Tehran).

Context:

This research has been conducted in Tehran, Iran.

Goal:

Our goal in this investigation was to describe the perspectives and practices of Iranian primary school principals toward their role as positive leaders and provide an indigenous model.

Method:

This study employed an exploratory design by using a qualitative approach through Straussian grounded theory, an effective method associated with the interpretive paradigm (Grant & Giddings, 2002) for studies aimed at exploring insights that assume that human actions are based on their interpretation of their situation and purposeful (Corbin & Strauss, 2014). The grounded theory is particularly suitable when the topic of interest has been relatively ignored in the literature or has been given only superficial attention, so it enables researchers to explore perspectives on behaviours (Goulding, 2002). Given limited resources in the positive leadership role of school principals, we

decided to focus initially on primary school principals. Primary school principals were selected because the literature suggests that the principals' leadership is substantial at this level of schooling (Harris et al., 2017). For grounded theory, Creswell (1998) suggested only 20 – 30 interviews. For this study, saturation occurred through 24 open-ended interviews with positive leaders. It should be noted all-girls schools are led by female principals, whilst all-boys primary schools can be led by either female or male principals (Zeinabadi, 2013). This condition has led to a higher percentage of school leadership positions for females in Iran (Zeinabadi, 2013). Additionally, the interviews were conducted at a time when numerous changes were taking place in the world. Iran, like many countries, was afflicted by the "coronavirus", and researchers encountered several challenges in collecting data on equality characteristics. There was very few staff in the schools on certain days of the week. Sometimes, only the principal was present at school. There were difficulties for the female researcher of this study to gather data from male principals. The participants, therefore, comprised 24 positive female principals of public primary schools. They were nominated by 'Tehran General Department of Education' as successful and positive principals.

Findings:

The indigenous model was identified in terms of the ten dimensions of divine insight and metaphysics, principles and ethics, positive leadership affection, positive leadership skills, positive leadership behaviors, leader-member relationships, outcomes for staff, organizational culture, organizational climate, and productivity.

Results:

To the best of our knowledge, this study is one of the few qualitative studies which draws upon the perspectives of positive leaders in educational settings.

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی

معصومه کوهساری^۱، عبدالرحیم نوه‌ابراهیم^{۲*}، حسن رضا زین‌آبادی^۳، حسین عباسیان^۴

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

۲. استاد تمام رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

۳. دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

۴. استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

چکیده

مقدمه و هدف: اخیراً مفهوم رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس به‌عنوان رویکردی نوین در ادبیات مربوط به رهبری مدرسه مورد توجه قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی بود.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش با رویکرد مطالعه کیفی و روش نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه این پژوهش شامل کلیه مدیران نمونه استان تهران بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار (برخورداری از خصایص رهبری مثبت‌گرا و تجربه) و با لحاظ اشباع داده‌ها، ۲۴ مدیر نمونه استان تهران در دوره تحصیلی مقطع ابتدایی (مدارس دخترانه) در شش منطقه (۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۳ و ۱۶) به‌عنوان مشارکت‌کنندگان شناسایی شدند که بیش از ۱۰ سال نیز سابقه کار داشتند. از طریق مصاحبه‌های عمیق، داده‌های گردآوری شده حاصل از میدان پژوهش با رویکرد نظام‌مند (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل گردید. جهت اعتباریابی درونی الگوی بومی طراحی شده و تعیین مناسبت آن، از شیوه دلفی استفاده شد. نتایج مبتنی بر شاخص روایی محتوا (CVI) و مناسبت کلی (S-CVI) نشان داد مناسبت الگوی پیشنهادی برابر با ۰/۹۶ است که از حداقل مناسبت مطلوب (۰/۷۹) بالاتر بود.

یافته‌ها و نتایج: الگوی بومی در قالب ابعاد ده‌گانه‌ی بینش الهی و متافیزیک، اصول و اخلاق، عواطف، مهارت‌ها، رفتارها، توسعه‌ی روابط، نتایج برای کارکنان، فرهنگ، جوسازمانی و بهره‌وری شناسایی گردید. خلأهای پژوهشی رهبری مثبت‌گرا در کشور و به‌ویژه در سطح ساختارهای آموزشی همچون مدارس بسیار مشهود است. پردازش این سازه در بافت و زمینه‌های مختلف می‌تواند به غنای آن کمک شایانی نماید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

شماره صفحات: ۱۹-۱

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



DOI:

10.30495/JEDU.2023.28989.5802

واژه‌های کلیدی:

رهبری مثبت‌گرا،

رویکرد کیفی،

نظریه داده بنیاد،

مدیران مدارس ابتدایی

استناد: کوهساری معصومه، نوه‌ابراهیم عبدالرحیم، زین‌آبادی حسن رضا، عباسیان حسین (۱۴۰۲). ارائه الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی.

دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۵): ۱-۱۹

* نویسنده مسوول: عبدالرحیم نوه‌ابراهیم

نشانی: تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

تلفن: +۹۸۲۱۸۸۸۴۸۹۳۸

پست الکترونیکی: navehebrahim@khu.ac.ir

مقدمه

در بستر سازمان‌های آموزشی، مفهوم رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس اخیراً به‌عنوان رویکردی نوین در ادبیات رهبری مطرح شده است (Murphy & Louis, 2018). رهبری مثبت‌گرا در مدارس به‌جای تمرکز بر مشکلات موجود به شناسایی قابلیت‌ها و استعدادها می‌پردازد و به منابع و امکانات توجه فراوان می‌نماید. این مفهوم عمدتاً بر رابطه رهبر و معلم متمرکز بوده، اثربخشی معلمان را ارتقا بخشیده، منجر به کاهش استرس، ایجاد جو سالم کلاس درس و افزایش یادگیری دانش‌آموزان و معلمان می‌گردد (Murphy & Louis, 2018). رهبری مثبت‌گرا به خلق محیط‌های مثبتی که در آن استعداد افراد بتوانند شکوفا شوند پرداخته (Murphy & Louis, 2018) و تلاشی اخلاقی جهت شکل‌گیری جامعه‌ای مطلوب‌تر است (Cherkowski, 2018) که باهدف اخلاقی آموزش یعنی ایجاد تغییر در زندگی دانش‌آموزان (Fullan, 2001) تناسب بهینه‌ای دارد. باید اذعان داشت رهبری مثبت‌گرا در مدارس، بیش از هر الگوی دیگر رهبری آموزشی، عمیقاً به بهزیستی معلمان توجه نموده و موفقیت دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد. نظریه‌های معروف رهبری آموزشی همچون رهبری تحول‌آفرین و رهبری در آموزش؛ از نظر محدودیت‌های پرداختن به بهزیستی معلمان موردانتقاد قرار گرفته‌اند، حال آنکه رهبری مثبت‌گرا در مدرسه از این نقد میرا است (Murphy & Louis, 2018). این مفهوم براین امر مهم متمرکز است که «همه» اعضای مدرسه بتوانند رشد نمایند و با رشد و شکوفایی معلمان، در بهزیستی دانش‌آموزان و نتایج تحصیلی آنان نیز پیشرفت چشمگیری حاصل گردد (Murphy & Louis, 2018). مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) به‌عنوان پژوهشگران برجسته بین‌المللی در حوزه مثبت‌گرایی، الگویی از رهبری مثبت‌گرا در مدرسه ارائه نمودند که این الگو یکی از معدود نمونه‌های ادبیات رهبری مثبت در مدرسه بوده که نظریه‌های رهبری چندگانه را در هم آمیخته است. به‌ویژه، الگوی آن‌ها دربرگیرنده تلفیقی از نظریه‌های رهبری اصیل، اخلاقی، توزیعی، تحول‌آفرین، آموزشی و رهبری خدمتگزار است. به‌زعم آنان، وقت آن رسیده است پیرامون رهبری متفاوت بیندیشیم و ورای رهبری در آموزش حرکت کنیم (Lim, 2019). مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) الگوی رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس را در قالب یک هرم پنج سطحی ارائه نمودند. سطح اول چهار نوع جهت‌گیری (مثبت، اخلاقی، ارتباطی و معنوی) را شامل می‌شود. جهت‌گیری مثبت در رشد و توسعه دانش‌آموزان و سازمان‌ها نقش بسزایی ایفا می‌کند و رهبران روی دارایی‌ها تمرکز می‌کنند، از جمله به چگونگی توسعه و بهبود افراد و محیط کاری می‌اندیشند (Luthans & et.al., 2004). جهت‌گیری اخلاقی بر فضیلت و اخلاق متمرکز است و مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) معتقدند یک رهبر مثبت تنها از طریق اعمال فضایل مدنی و اخلاقی می‌تواند به اهداف فردی و سازمانی دست یابد. جهت‌گیری ارتباطی بر ایجاد روابط به‌عنوان بخش اساسی از رهبری مثبت‌گرا تأکید دارد. جهت‌گیری معنوی به رشد معنوی تمام افراد سازمان می‌پردازد و رهبران مدارس کار خود را به‌عنوان پرورش فردی، گروهی و سازمانی خوب می‌دانند و وقتی علایق همسو نباشند می‌توانند آن را متعادل کنند (Liden & et.al., 2008; Reave, 2005).

علاوه‌براین، سطح اول از الگوی مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) اصول نه‌گانه‌ای را در برمی‌گیرد که عبارت‌اند از اصل مبتنی بر دارایی^۱ (به‌منزله ایجاد اعتماد و خوش‌بینی و حمایت از عملکرد افراد)، ارزش‌مداری^۲ (درک ارزش‌های اصلی پیروان)، فضیلت محوری^۳، استعلا^۴ (متقاعدکننده‌ای ایجاد تعهد در افراد نسبت به منافع عمومی سازمان)، رابطه‌مداری^۵ (توسعه روابط مثبت با کلیه ذینفعان)، وسیله محوری^۶ (به‌منزله تأمین نیازهای دیگران)، رشد محوری^۷ (رشد و توسعه فردی تمام اعضای مدرسه)، اصالت^۸

- 1 Instructional leadership
- 2 Authentic leadership
- 3 Ethical leadership
- 4 Distributive leadership
- 5 Transformational leadership
- 6 Instructional leadership
- 7 Servant leadership
- 8 Positive orientation
- 9 Moral orientation
- 10 Relational orientation
- 11 Spiritual stewardship orientation
- 12 Asset-based principle
- 13 Value-centered principle
- 14 Virtue-based principle
- 15 Transcendent principle
- 16 Relationally grounded principle
- 17 Means-focused principle
- 18 Growth-based principle
- 19 Authentic principle

(دربرگیرنده خودآگاهی، شفافیت، ملاحظات تعدیل‌شده و رفتار خودتنظیمی) و همچنین اصل خدمات‌رسانی^۱ که بر نقش سرپرستی رهبری یعنی حفظ و پرورش انسانیت همه افرادی که در مدرسه خدمت می‌کنند یا از مدرسه خدماتی دریافت می‌کنند تأکید می‌ورزد. این نه اصل می‌تواند به رهبران آموزشی کمک کند تا فرهنگ مدرسه را در مسیر شکوفایی و رشد هدایت نمایند و باید خاطرنشان ساخت که تبدیل این اصول به عمل نیاز به رهبری متعهد و مثبت‌گرا دارد (Louis & Murphy, 2018). سطح دوم الگوی مذکور، روابط رهبر-اعضا را در برمی‌گیرد و رهبر مدرسه نیاز به توسعه روابط با کارکنان دارد. سطح سوم به رفتارهای خاص رهبر مدرسه که بر دیگران تأثیر می‌گذارد، می‌پردازد. سطح چهارم، نتایج فردی و تیمی را در برمی‌گیرد و بیانگر توجه و تأثیر رهبر مدرسه به دیگران است. درنهایت، بالاترین سطح هرم به تأثیر رهبر مدرسه بر جو، فرهنگ، عملکرد و بهره‌وری مدرسه تأکید دارد.

به‌زعم مولفورد (Mulford, 2008)، مورفی و لوئیس (Murphy & Louis) توانسته‌اند پیچیدگی‌ها و واقعیت‌های رهبری مدارس متأثر از جهانی‌سازی، پیشرفت علوم و فن‌آوری، تغییر آمار جمعیتی دانش‌آموزان و پاسخگویی را با موفقیت در الگوی خود انتقال دهند (Lim, 2019). با این حال، کاستی و ضعف اثر این است که الگوی آن‌ها از لحاظ تجربی با رهبران واقعی مدرسه آزمون نشده است. به‌زعم کان (Cann, 2019) در پژوهش‌های مربوط به رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس نیاز است پژوهشگران از طریق مصاحبه‌های کیفی، مشاهدات میدانی، ثبت و ضبط جلسات و سایر تعاملات به گردآوری اطلاعات عمیق اقدام نمایند و همچنین به طراحی نظریه‌های برخاسته از زمینه و بافت بومی بپردازند.

ماهیت رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس ناشناخته مانده و پیرامون آن بحث بسیار اندک و مطالعات ناکافی در ایران و سایر کشورها صورت گرفته است. جدول ۱ نمایانگر پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص در مدارس است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون رهبری مثبت‌گرا در مدارس

نویسندگان	عنوان	روش	نتایج پژوهش
Khalili Dehkordi & et.al. (2020)	بررسی رابطه رهبری مثبت‌گرا و فضیلت سازمانی با عملکرد سازمانی در مدارس ابتدایی شهر گرگان	توصیفی؛ پیمایشی	رابطه معناداری بین رهبری مثبت‌گرا و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین رابطه معناداری بین فضیلت سازمانی با عملکرد سازمانی وجود دارد.
Wu (2015)	تأثیر رهبری مثبت‌گرای مدیران بر اثربخشی در مدارس ابتدایی: تأثیرات میانجی چندگانه سرمایه روان‌شناختی معلمان	توصیفی؛ همبستگی	سرمایه روان‌شناختی معلمان اثرات واسطه‌ای چندگانه‌ای بر رهبری مثبت‌گرای مدیران و اثربخشی دارد.
Huang (2017)	بررسی رابطه بین رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس ابتدایی و تعهد سازمانی معلمان در شهر کاتوئیونگ	کمی؛ پیمایشی	رابطه بالایی بین رهبری مثبت‌گرای مدیران و تعهد سازمانی معلمان وجود دارد.
Chen & et.al. (2016)	رابطه بین رهبری مثبت‌گرای مدیر و اثربخشی مدرسه - با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی مدرسه	کمی؛ پیمایشی	همبستگی معناداری بین رهبری مثبت‌گرا و اثربخشی مدرسه وجود دارد. فرهنگ سازمانی مدرسه متغیر واسطه بین رهبری مثبت‌گرا و اثربخشی مدرسه عمل است.
Chang-Fu (2017)	بررسی رابطه بین رهبری مثبت‌گرای مدیران دبیرستان‌های جامع متوسطه دوره اول و اثربخشی مدارس	توصیفی	رهبر مثبت‌گرای مدیران پیش‌بینی‌کننده مهمی از اثربخشی مدرسه در مدارس متوسطه دوره اول هستند.
Ahmadnia & Shad (2017)	بررسی رهبری مثبت‌گرا در مدارس	نظرسنجی، پرسشنامه	بین مؤلفه‌های جو مثبت، روابط انسانی مثبت و ارتباطات مثبت همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
Cherkowski & et.al. (2018)	رهبری مثبت‌گرا: انگیزتن هدف، حضور، اشتیاق و نمایشی برای شکوفایی در مدارس	پدیدارنگاری	یک رویکرد مثبت‌گرا و مبتنی بر نقاط قوت در رهبری مدرسه، چشم‌اندازی جهت حمایت و تشویق بهزیستی در محل کار ارائه می‌دهد.
Cann (2019)	رهبری مثبت‌گرای مدرسه جهت شکوفایی معلمان	آمیخته تبیینی	رهبران برای ارتقا سطح بهزیستی معلمان باید به صدا، کار و تلاش آن‌ها ارج نهند، توسعه حرفه‌ای معلمان را تسهیل نمایند و به معلمان حوزه اختیارات کافی دهند.
Xu & Tu (2019).	اثرات رهبری مثبت‌گرای مدیران بر ناامنی شغلی و اثربخشی مدارس در چین	کمی؛ پیمایشی	درک معلم از رهبری مثبت‌گرای مدیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی مدرسه دارد و ناامنی شغلی معلمان تأثیر منفی و معنی‌داری بر اثربخشی مدرسه دارد.
Yu (2019)	بررسی رابطه بین رهبری مثبت‌گرای مدیران، رفتار شهروندی سازمانی معلمان و اثربخشی در مدارس ابتدایی	کمی؛ همبستگی	بین رهبری مثبت‌گرای مدیران، رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان و اثربخشی مدارس همبستگی مثبت وجود دارد.
Tseng & Fan (2019)	مطالعه‌ای پیرامون رابطه بین رهبری مثبت‌گرای مدیران و اثربخشی در مدارس ابتدایی: خوش‌بینی تحصیلی معلم به‌عنوان متغیر واسطه	کمی؛ پیمایشی	رهبری مثبت‌گرای مدیران تأثیر متوسطی بر خوش‌بینی تحصیلی معلمان و اثربخشی مدارس دارد.

1 Service-grounded principle

لازم به ذکر است بیشتر مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری مثبت‌گرا در مدارس چه در ایران و چه در سطح بین‌المللی از طریق رویکردهای کمی انجام شده است. ماهیت این سازه مستلزم به‌کارگیری رهیافت‌های کیفی جهت ارائه درک غنی از پدیده است. خالهای پژوهشی رهبری مثبت‌گرا در کشور و به‌ویژه در سطح ساختارهای آموزشی همچون مدارس بسیار مشهود است. با توجه به اینکه مثبت‌گرایی موضوع جدیدی است و به‌زعم برخی از متخصصان این حوزه با چالش‌هایی در خصوص پذیرش آن به خاطر برداشت‌های نادرست در خصوص مفهوم آن و رابطه‌اش با ادبیات عامه‌پسند «تفکر مثبت» در عرصه کاربرد در سازمان‌ها و البته تا حدی در سطح سازمان‌های آموزشی مواجه هستیم، هدف از این جستار ارائه الگوی بومی رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس در مقطع تحصیلی دوره ابتدایی است تا از این رویه، درک عمیق پدیده از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنان حاصل گردد. با این تفصیل، پژوهش حاضر این سؤال کلیدی را هدف قرار می‌دهد که الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی چگونه است؟ الگوی بومی طراحی شده تا چه اندازه معتبر است؟

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، با نظر به درون‌مایه موضوع مطرح شده به کاربست شیوه پژوهش کیفی بسنده شد تا درک عمیق‌تر و غنی‌تری از ماهیت سازه مثبت‌گرایی مدیران مدارس فراهم آید. پدیده مثبت‌گرایی برحسب معنایی که کنشگران به آن می‌بخشند معنا شده، دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های آنان درک گردیده و با نظر به شرایط بومی، موقعیتی و محلی در قالب الگویی برخاسته از زمینه تفسیر گردیده است. از آنجایی که ماهیت رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی ناشناخته مانده و مطالعات بسیار اندکی پیرامون آن در ایران و سایر کشورها انجام شده است، راهبرد پژوهش حاضر بر نظریه داده بنیاد کلاسیک تمرکز داشت. گزیده مشخصات پژوهش حاضر از حیث روش‌شناسی در جدول ۲ درج شده است. در این پژوهش، مدیران نمونه استان تهران در دوره تحصیلی مقطع ابتدایی (مدارس دخترانه) که برخوردار از خصایص رهبری مثبت‌گرا بودند، به‌عنوان جامعه مطالعه موردتوجه قرار گرفتند. ادبیات گویای این حقیقت است رهبری مدیران مدارس در دوره تحصیلی مقطع ابتدایی بسیار مهم و قابل‌توجه است (Harris & et.al., 2017). با توجه به منابع ناکافی پیرامون نقش رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس، در این پژوهش به واکاوی این مهم در مدارس مقطع ابتدایی پرداخته شد.

جدول ۲- شمای کلی روش‌شناسی پژوهش مطالعه حاضر

مشخصات پژوهش حاضر	لایه‌های پژوهش
بنیادی	جهت‌گیری پژوهش
کیفی	روش پژوهش
تفسیری	فلسفه پژوهش
نظریه داده بنیاد	راهبرد پژوهش
استقرائی	رویکرد پژوهش
اکتشافی	هدف پژوهش
تک مقطعی	افق زمانی پژوهش
مصاحبه‌های عمیق	شیوه گردآوری داده‌ها

شیوه نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها

این پژوهش در بازه زمانی انجام شد که ساختارهای آموزشی ایران همچون بسیاری از کشورها، دستخوش تغییرات متعدد متأثر از «کرونا ویروس» بود و پژوهشگر خانم در این پژوهش با چالش‌های فراوانی در گردآوری اطلاعات میدانی مواجه گردید. تعداد بسیار اندکی از کارکنان و آن‌هم در روزهای خاصی در مدرسه حضور داشتند و اغلب فقط مدیر مدرسه به‌تنهایی و در روزهای خاصی در مدرسه حاضر می‌شد. به علت دشواری‌های اجرایی این پژوهش در کلان‌شهر تهران که بیش از سایر شهرهای کشور در وضعیت نامساعد به سر می‌برد، گردآوری داده‌ها به مدارس دخترانه محدود گردید. هرچند در ساختار آموزشی دوره تحصیلی مقطع ابتدایی، تمام مدارس دخترانه توسط مدیران زن اداره می‌شود ولی مدارس پسرانه می‌توانند توسط مدیران مرد و یا زن اداره شوند که این شرایط منجر به درصد بالایی از مدیریت زنان در مقطع ابتدایی شده است (Zeinabadi, 2013).

برای تئوری داده بنیاد، کراسول (Creswell, 1998) بین ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه را پیشنهاد می‌دهد. هرچند این شواهد می‌تواند محققان را برای تخمین تعداد مشارکت‌کنندگان پژوهش راهنمایی کند اما درنهایت، تعداد مشارکت‌کنندگان موردنیاز تا رسیدن به حد اشباع نظری مشخص

می‌گردد. اشباع نظری در این مطالعه از طریق ۲۴ مصاحبه عمیق رخ داد؛ بنابراین، مشارکت‌کنندگان شامل ۲۴ مدیر زن به‌عنوان رهبران مثبت‌گرا در مقطع ابتدایی در مدارس دولتی بود که توسط اداره کل آموزش و پرورش استان تهران به‌عنوان مدیران نمونه، موفق و برخوردار از خصایص رهبری مثبت‌گرا معرفی شدند. در مجموع، اداره کل آموزش و پرورش استان تهران موفق‌ترین مدیران مدارس را در شش منطقه آموزشی ۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۳ و ۱۶ (در هر منطقه آموزشی: چهار رهبر مثبت‌گرا) معرفی نمود که از بیشترین خصایص رهبری مثبت‌گرا برخوردار بودند.

مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند انتخاب شده و بیش از ۱۰ سال سابقه کار داشتند. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. قبل از انجام مصاحبه‌ها، محورهای گفتگو در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا با آمادگی قبلی مطلوب در جلسه شرکت نمایند و اطلاعات موردنظر را ارائه دهند. لازم به ذکر است پیش از انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر فهرستی از پرسش‌ها و محورهای مرتبط با سؤالات پژوهش را آماده نمود و ضمن در میان گذاردن با گروه هدایت‌کننده پژوهش، با چند تن از مدیران موفق برخوردار از خصایص رهبری مثبت‌گرا نیز مطرح گردید و بازبینی‌های مقتضی صورت گرفت. براین اساس دو مصاحبه اولیه به‌صورت آزمایشی انجام شد، سپس برخی اصلاحات به‌ویژه از منظر تقدم و تأخر سؤالات صورت گرفت و پس از این اقدامات، مصاحبه‌های اصلی با ۲۴ مشارکت‌کننده انجام شد.

شیوه تحلیل پژوهش

در این پژوهش، داده‌های گردآوری شده حاصل از میدان پژوهش با رویکرد نظام‌مند (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل گردید. در جدول ۳ نمونه‌ای از این کدگذاری آورده شده است.

جدول ۳- یک نمونه از کدگذاری باز براساس بخشی از یک مصاحبه

زیرمقوله‌ها (کد باز)	مقوله‌ها (کد محوری)	ابعاد (کد انتخابی)
وابستگی عاطفی به مدرسه - علاقه شدید به شغل	تعهد عاطفی	عواطف رهبر مثبت‌گرا
با اینکه اداره هم این اجازه رو بهمون میده که توو این ایام (کرونا) هرروز نیاییم ولی خودم دوست دارم بیشتر از همه وقت بذارم و هر روز میام مدرسه، واقعا عشق می‌ورزم. میام خودم مدرسه و نه منتهی هست. به شدت دوست دارم کارمو.. میگم آگه به روزی شغلمو ازم بگیرین.. دیگه پیر میشم، بیمار میشم. خیلی وقت می‌ذارم... عشق و علاقه خیلی مهمه...اینکه واقعا دوست داشته باشی کارتو، این واقعا روی نوع رفتار با مجموعه اثر می‌ذاره.		

روایی پژوهش

به‌منظور اعتمادپذیری داده‌های استخراج شده، چهار معیار جداگانه گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1994) بکار رفت. تضمین قابلیت تصدیق داده‌ها، پژوهشگر یک فرآیند فعال در پراتنژگذاری را اعمال نمود تا از ورود پیش‌فرض‌های پژوهشگر جلوگیری به عمل آید. جهت اعتباریابی درونی الگوی بومی طراحی شده و تعیین مناسبت آن، از شیوه دلفی به صورت پیمایش و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در خصوص الگوی طراحی شده، مورد بررسی قرار گرفت. از این‌رو، طی برقراری ارتباط با این افراد و کسب موافقت، پرسشنامه الکترونیکی برایشان ارسال شد که در مجموع از ۲۴ مشارکت‌کننده در پژوهش، ۱۷ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده، جهت اعتباریابی درونی الگو ابتدا آماره‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر) محاسبه شد. سپس، میزان موافقت با استفاده از شاخص روایی محتوا (CVI) و مناسبت کلی (S-CVI) توسط نرم افزار Spss 21 محاسبه گردید. در جدول ۴ نتایج حاصل از اعتباریابی درونی الگوی رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس با توجه به پاسخ‌های ارائه شده از طرف مشارکت‌کنندگان گزارش شده است. با توجه به درجه‌بندی نمره‌گذاری پرسشنامه ۵ گزینه‌ای، حداقل نمره ۱ و حداکثر نمره ۵ بود. همانطور که جدول نشان می‌دهد میانگین اغلب معیارها بالاتر از متوسط (۳) به‌دست آمده است.

جدول ۴- نتایج اعتبار درونی الگوی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران در دوره ابتدایی N=17

مقولات	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	CVI	S-CVI
۱. خداآواری	۳	۵	۴/۶۵	۰/۷۸	۰/۸۲	
۲. اعتقاد به قضا و قدر	۲	۵	۴/۴۷	۰/۸۷	۰/۸۸	
۳. آخرت‌گرایی	۳	۵	۴/۷۶	۰/۶۶	۰/۸۸	
۴. نصرت الهی	۳	۵	۴/۶۵	۰/۶۰	۰/۹۴	
۵. اعتقاد به معجزه و متافیزیک	۳	۵	۴/۵۹	۰/۶۲	۰/۹۴	
۶. اصل هدف‌مداری	۳	۵	۴/۵۳	۰/۷۲	۰/۸۸	
۷. اصل رابطه‌مداری	۳	۵	۴/۴۱	۰/۶۲	۰/۹۴	

CVI = ۰/۹۴

۸	اصل خدمت‌رسانی	۳	۵	۴/۷۰	۰/۵۹	۰/۹۴
۹	اصل انسان‌سازی	۴	۵	۴/۷۶	۰/۴۴	۱
۱۰	اخلاق حرفه‌ای	۴	۵	۴/۸۲	۰/۳۹	۱
۱۱	اخلاق عدالت‌محور	۳	۵	۴/۷۰	۰/۵۹	۰/۹۴
۱۲	اعتماد دوجانبه	۳	۵	۴/۵۳	۰/۶۲	۰/۹۴
۱۳	شفافیت	۳	۵	۴/۷۶	۰/۵۶	۰/۹۴
۱۴	مشارکت	۴	۵	۴/۷۰	۰/۴۷	۱
۱۵	احترام و تکریم	۴	۵	۴/۷۶	۰/۴۴	۱
۱۶	حمایت	۴	۵	۴/۵۹	۰/۵۱	۱
۱۷	توانمندسازی	۳	۵	۴/۷۰	۰/۵۹	۰/۹۴
۱۸	الگوبرداری	۳	۵	۴/۵۹	۰/۷۱	۰/۸۸
۱۹	سرمایه روان‌شناختی مثبت	۴	۵	۴/۶۵	۰/۴۹	۱
۲۰	توسعه روابط	۴	۵	۴/۷۰	۰/۴۷	۱
۲۱	مهارت‌های ادراکی	۳	۵	۴/۶۵	۰/۶۱	۰/۹۴
۲۲	مهارت‌های انسانی	۳	۵	۴/۶۵	۰/۶۱	۰/۹۴
۲۳	مهارت‌های فنی	۴	۵	۴/۷۶	۰/۴۴	۱
۲۴	ذهنیت فلسفی	۴	۵	۴/۵۹	۰/۵۱	۱
۲۵	هوش عاطفی	۴	۵	۴/۵۹	۰/۵۱	۱
۲۶	اخلاق مراقبت	۳	۵	۴/۵۹	۰/۶۲	۰/۹۴
۲۷	تعهد عاطفی	۳	۵	۴/۵۳	۰/۶۲	۰/۹۴
۲۸	بهزیستی روان‌شناختی معلمان	۴	۵	۴/۶۵	۰/۴۹	۱
۲۹	جهت‌گیری‌های مثبت شعلی	۳	۵	۴/۵۳	۰/۶۲	۰/۹۴
۳۰	کاهش طفره‌روی اجتماعی	۴	۵	۴/۴۷	۰/۶۲	۱
۳۱	افزایش عزت‌نفس	۴	۵	۴/۷۰	۰/۴۷	۱
۳۲	فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی	۴	۵	۴/۷۰	۰/۴۷	۱
۳۳	رفتار شهروندی سازمانی	۴	۵	۴/۵۹	۰/۵۱	۱
۳۴	تعلق خاطر کاری	۴	۵	۴/۶۵	۰/۶۱	۰/۹۴
۳۵	شادابی و نشاط در مدرسه	۴	۵	۴/۷۰	۰/۴۷	۱
۳۶	امنیت و آرامش	۴	۵	۴/۸۹	۰/۳۳	۱
۳۷	پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان	۴	۵	۴/۵۹	۰/۵۱	۱
۳۸	رضایت دانش‌آموزان و اولیا	۳	۵	۴/۵۹	۰/۶۲	۰/۹۴
۳۹	تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان	۴	۵	۴/۸۹	۰/۳۳	۱

جهت بررسی روایی محتوایی الگوی پیشنهادی، از شاخص روایی محتوا (cvi) و تناسب کلی (s-cvi) استفاده شد. در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بالاتر باشد روایی محتوایی الگو مورد تایید است که در پژوهش حاضر و برای تمامی گویه‌ها CVI محاسبه شده بالاتر از ۰/۷۹ به دست آمد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت الگوی پیشنهادی از روایی محتوایی مناسبی برخوردار است. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد تناسب الگوی پیشنهادی برابر با ۰/۹۶ است که از حداقل تناسب مطلوب بالاتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مشارکت‌کنندگان الگوی رهبری مثبت‌گرا برای مدرسه را مناسب ارزیابی نموده‌اند. لازم به ذکر است بیش از این مبتنی بر نظرات و نتایج تحلیل مصاحبه‌ها توسط دو متخصص دیگر در حوزه علوم تربیتی دو مقوله با همه خرده مقولات آن به دلیل قرابت و تشابهات محتوایی با سایر کدهای استخراج شده حذف گردید.

یافته‌ها

مجموعه داده‌های گردآوری شده پس از طی فرآیند مقایسه مستمر داده‌ها و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در قالب ابعاد (کد انتخابی)، مقوله‌ها (کد محوری) و زیر مقوله‌ها (کدباز) سازمان‌دهی گردید (جدول ۵ و جدول ۶ در پیوست ۱) که این یافته‌ها در نهایت، ترسیم‌کننده الگوی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس بود (شکل ۱).

جدول ۵- ابعاد، مقوله و زیرمقوله‌های الگوی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس

بعد	مقوله	زیر مقوله
بینش الهی و متافیزیک	خداباوری؛ اعتقاد به قضا و قدر الهی؛ آخرت‌گرایی؛ نصرت الهی؛ اعتقاد به معجزه و متافیزیک	باور به وجود خدا؛ توکل قلبی به خدا؛ توکل عملی به خدا؛ اعتقاد به حکمت الهی؛ اعتقاد به اراده الهی؛ راضی بودن به تقدیر و تلاش جهت کسب رضایت الهی؛ آخرت‌گرایی و عدم دل‌بستگی به دنیا؛ باور به رحمت الهی؛ دعا برای عاقبت‌به‌خیری؛ ترس از خدا؛ باور به حق‌الناس؛ توجه به حلال و حرام در کار؛ تأکید بر یاریگری خداوند؛ باور به بازگشت کار خیر به خود انسان؛ باور به معجزات الهی در قبال خدمت به دانش‌آموزان؛ تأکید بر قدرت الهی به‌عنوان نیروی فرا مادی
اصول و اخلاق	اصل هدف مداری؛ اصل رابطه مداری؛ اصل خدمت‌رسانی؛ اصل انسان‌سازی؛ اخلاق حرفه‌ای؛ اخلاق عدالت‌محور	برنامه کاری مدون؛ تلاش جهت دستیابی به اهداف؛ برقراری روابط مطلوب با اولیا و جامعه محلی؛ ایجاد ارتباطات مطلوب بین اعضای مدرسه؛ کار به‌عنوان خدمت؛ روحیه جهادی در کار؛ اولویت پرداختن به پرورش؛ توجه به انسانیت و پرورش اخلاقیات و اعتقادات؛ آراستگی ظاهری؛ نظم و انضباط؛ عمل‌گرا، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو؛ یادگیری مداوم؛ همت و سخت‌کوشی؛ شوخ‌طبعی و خوش‌رویی؛ امانت‌داری؛ عفو و گذشت؛ رازداری؛ مدارا و قاطعیت؛ عدم شیفتگی به قدرت؛ فروتنی و اجتناب از غرور و تکبر؛ بالنگیزه بودن و انگیزه‌بخش بودن؛ انتقادپذیری؛ وجدان‌مداری؛ خون‌سردی؛ صداقت؛ توجه به خودسازی؛ طراحی نظام پاداش عادلانه؛ اجرای رعایت حق و عدالت
روابط رهبر-اعضا	اعتماد دوجانبه؛ شفافیت؛ مشارکت؛ احترام و تکریم	اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان؛ اعتماد متقابل بین مدیر و اولیا؛ بیان شفاف انتظارات و اهداف مدرسه به کارکنان؛ گفت‌وگو؛ شفاف مدیر؛ آگاهی اعضای مدرسه از انتظارات مدیر؛ مشارکت کارکنان در امور مدرسه؛ مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه؛ مشارکت اولیا و جامعه محلی در امور مدرسه؛ احترام متقابل بین مدیر، دانش‌آموزان و اولیا؛ احترام متقابل بین مدیر و کارکنان؛ برخورد احترام‌آمیز بین جامعه محلی و مدرسه؛ قدرشناسی مدیر از اعضای مدرسه و اولیا؛ قدرشناسی اولیا از مدیر
رفتارهای رهبر مثبت-گرا	حمایت؛ توانمندسازی؛ الگوپردازی؛ سرمایه روان‌شناختی مثبت؛ توسعه روابط	حمایت همه‌جانبه مدیر از کارکنان؛ حمایت روانی و عاطفی مدیر از دانش‌آموزان، توانمندسازی معاونان برای احراز سمت مدیریت در آینده؛ تلاش جهت توانمندسازی معلمان؛ تلاش جهت الگوی خوب بودن؛ تلاش جهت سرمشق گرفتن از الگوهای مطلوب جامعه؛ صبوری؛ کنترل خشم؛ خوش‌بینی و مثبت‌گرایی؛ امیدواری؛ شناخت کافی مدیر از دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا؛ تلاش مدیر جهت شناساندن خود به کارکنان؛ شنیدن انتظارات اولیا، کارکنان و دانش‌آموزان؛ برآوردن نیازهای معقول کارکنان و دانش‌آموزان؛ گوش دادن فعال؛ حرف‌شنوی کارکنان از مدیر؛ استقبال از پیشنهادهای و انتقادات
مهارت‌های رهبر مثبت-گرا	مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ ذهنیت فلسفی	دوراندیشی و آینده‌نگری؛ توانایی حل مسئله و مدیریت بحران؛ تفویض اختیار به کارکنان؛ تصمیم‌گیری مشورتی؛ مهارت انجام کار تیمی و گروهی؛ مدیریت استرس؛ حل تعارض؛ تلاش جهت جذب و نگهداشت کارکنان شایسته؛ مدیریت زمان؛ برخورداری از دانش تخصصی؛ منطقی بودن مدیر؛ تحلیل واقع‌بینانه و درک عمیق از مسائل؛ توانایی دیدن هم‌زمان جزء و کل؛ انعطاف‌پذیری؛ اجتناب از پیش‌داوری عجولانه و تعصبات بیجا
عواطف رهبر مثبت-گرا	هوش عاطفی؛ اخلاق مراقبت؛ تعهد عاطفی	آگاهی و مدیریت رفتار خود؛ برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالا؛ خودباوری؛ خودارزیابی از عملکرد؛ وظیفه‌شناسی؛ همدلی و همدردی با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان؛ اخلاق (تفکر) مادرانه؛ هوشیاری ارتباطی در رابطه با نقش عاطفی نیروی خدماتی؛ اخلاق مبتنی بر عشق؛ علاقه شدید به شغل و دانش‌آموزان؛ میل به ادامه فعالیت در مدرسه؛ وابستگی عاطفی به مدرسه
نتایج برای کارکنان	بهبود رانندگی روان‌شناختی معلمان؛ جهت‌گیری‌های مثبت شغلی؛ کاهش طفره‌روی اجتماعی	برقراری روابط مثبت و صمیمی بین معلمان؛ روابط مثبت و صمیمی معلمان با مدیر، دانش‌آموز و اولیا؛ استقلال شغلی شایسته معلمان؛ کمک معلمان به رشد یکدیگر؛ افزایش انگیزه در کارکنان؛ افزایش تعهد شغلی در کارکنان؛ افزایش رضایت شغلی در کارکنان؛ افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان؛ افزایش احساس ارزشمندی در معلمان، معاونان و نیروی خدماتی؛ افزایش خودباوری؛ از جان‌ودل کار کردن کارکنان؛ از زیر کار درنرفتن؛ تلاش جهت ارائه بهترین عملکرد در کارهای گروهی
فرهنگ	فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی	تشویق کلامی عملکردهای مطلوب معلمان؛ تعهد به بهبود یاددهی و یادگیری؛ فعالیت کاری همکارانه
جوسازمانی	رفتار شهروندی سازمانی؛ تعلق خاطر کاری؛ شادابی و نشاط در مدرسه؛ امنیت و آرامش	فعالیت‌های خودجوش، داوطلبانه و فراتر از شرح وظیفه؛ نوع‌دوستی؛ توسعه خود؛ فداکاری؛ احساس تعلق مدیر نسبت به مدرسه؛ احساس تعلق کارکنان نسبت به مدرسه؛ احساس تعلق دانش‌آموزان و اولیا نسبت به مدرسه؛ احساس دل‌بستگی به محیط کار؛ شور و شوق جهت حضور در مدرسه؛ علاقه‌مندی دانش‌آموزان به یادگیری؛ برپایی جشن‌های شادی و مسابقات مختلف؛ اجرای مراسم صبحگاه با برنامه‌های شاد؛ پخش موسیقی شاد و مناسب در مدرسه؛ پوشش ظاهری شاد اعضای مدرسه؛ زیباسازی مناسب ساختمان مدرسه؛ خوش‌رفتاری و حسن خلق؛ ایجاد محیط خوشایند برای

دانش‌آموزان؛ پویایی و نشاط در انجام فوق‌برنامه‌ها؛ ملاحظت، اجتناب از رویکرد مچ‌گیری و ریاست مایبانه؛ اجتناب از غیبت و سخن‌چینی و تفرقه‌افکنی؛ اجتناب از انتقاد نابجا؛ اجتناب از آزار، ایجاد ترس و سخت‌گیری‌های نابجا؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ توجه به دانش‌آموزان در معرض آسیب؛ حل‌وفصل مشکلات به‌صورت دوستانه؛ اجتناب از بزرگ جلوه دادن مشکلات؛ داشتن انتظارات معقول؛ اهمیت به سلامت جسمی دانش‌آموزان؛ اجتناب از اخراج و تنبیه نابجای دانش‌آموزان و تأکید بر تقویت رفتارهای مطلوب؛ اجتناب از لجبازی، کینه‌توزی و پنهان‌کاری؛ آموزش تاب‌آوری؛ تلاش در جهت مرتفع کردن مشکلات؛ ایجاد جو مثبت، راحت و صمیمی در مدرسه؛ فراهم ساختن امکانات موردنیاز کارکنان و دانش‌آموزان

افزایش عملکرد علمی دانش‌آموزان؛ استفاده از توانایی دانش‌آموزان قوی برای ارتقا علمی دانش‌آموزان ضعیف؛ تربیت دانش‌آموزان پرتلاش و با بنیه خوب علمی؛ پرورش استعدادهاى همه‌جانبه دانش‌آموزان؛ رضایت اولیا از مدیر و عملکرد مطلوب مدرسه؛ رضایت دانش‌آموزان از معلمان و مدیر؛ پرورش عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس در دانش‌آموزان؛ تقویت توانایی حل مسئله؛ تقویت قدرت تفکر و افزایش خلاقیت؛ افزایش همدلی؛ افزایش مسئولیت‌پذیری

پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان؛ رضایت دانش‌آموزان و اولیا؛ تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان

بهره‌وری سازمانی

۱- بینش الهی و متافیزیک

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، الگوی رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس در زیربنایی‌ترین بنیان مفهومی خود ارتباط فرد باوجود متعالی (خالق) را در شمایل بینش الهی و متافیزیک دربرگرفت که یک مفهوم اصلی در ایدئولوژی اسلامی محسوب می‌گردد. خداباوری، اعتقاد به قضا و قدر الهی، آخرت‌گرایی، نصرت الهی و اعتقاد به معجزه و متافیزیک از جمله مقوله‌های دربرگیرنده‌ی این بعد است. به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان:

من آگه آموزه‌های دینی مو بهش ایمان داشته باشم... حرام چیه... حلال چیه... کار چیه... کم‌کاری چیه؟ ... آموزه‌های دینی تو قبول داشته باشی و باور داشته باشی... آگه ایمان داشته باشی، خوب فکر می‌کنی... درست کار میکنی... کم‌نمیداری (کد: ۲۲).

به استناد یافته‌های این پژوهش، اغلب مشارکت‌کنندگان با اتکا بر چنین امور و باورهایی بیش از همه به زندگی کاری خویش معنا می‌بخشند. به‌زعم آنان در قبال خدمت به دانش‌آموزان، معجزات الهی رخ می‌نمایند و قدرت الهی به‌عنوان نیروی فرا مادی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

۲- اصول و اخلاق

به استناد یافته‌های این پژوهش، اندیشه‌های ذهنی رهبران مثبت‌گرا در کالبد تصدیقات بدیهی همچون بینش الهی و متافیزیک منجر به تکون مجموعه اصول و اخلاقیاتی می‌گردد. اصول و اخلاق به‌عنوان دومین سطح از این الگو دربرگیرنده اصل هدف‌مداری، اصل رابطه‌مداری، اصل خدمت‌رسانی، اصل انسان‌سازی، اخلاق حرفه‌ای و همچنین اخلاق عدالت‌محور است. بر مبنای تحلیل نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان، اصل هدف‌مداری بیش از همه بر داشتن برنامه کاری مدون و تلاش جهت دستیابی به اهداف دلالت دارد. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

ما اینجا جمع شدیم برای یه هدف مشترک... همه گروه‌های انسانی با هدف دانش‌آموز... این نکته مهمه که بدونی اینجایی برای دانش‌آموزه و گم نکنی این هدفو. هدفت پرورش و آموزش دانش‌آموزه. هدف تعلیم و تربیت هست... همیشه این هدف در نظرمونه (کد: ۱۸).

به استناد یافته‌های پژوهش، اصل انسان‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در رهبری مثبت‌گرا مفاهیمی همچون اولویت پرداختن به پرورش و نیز توجه به انسانیت و پرورش اخلاقیات و اعتقادات را در برمی‌گیرد.

۳- عواطف رهبر مثبت‌گرا

یکی دیگر از سطوح کشف‌شده در پژوهش حاضر عواطف رهبر مثبت‌گرا می‌باشد که هوش عاطفی، اخلاق مراقبت و تعهد عاطفی را در برمی‌گیرد. به‌زعم لیتل و دیگران (Little & et.al., 2016) عواطف به طرز پیچیده‌ای در تئوری‌های مربوط به رهبری گره‌خورده است. در رهبری مثبت‌گرا نمی‌توان از اهمیت عواطف رهبران چشم‌پوشی نمود.

به استناد یافته‌های پژوهش، هوش عاطفی دربرگیرنده آگاهی و مدیریت رفتار خود، برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالا، خودباوری، خودارزیابی از عملکرد، وظیفه‌شناسی، همدلی و همدردی با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان است. بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، اخلاق مراقبت به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های عواطف رهبر مثبت‌گرا دربرگیرنده اخلاق (تفکر) مادرانه، هوشیاری ارتباطی در رابطه با نقش عاطفی نیروی خدماتی و اخلاق مبتنی بر عشق است. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

همیشه باید بتونم مثل یه مادر همه‌رو پوشش بدم. برخوردم باهاشون واقعا برخورد مادرانه هست. من به همه همکارام میگم دخترم. این نقش «دخترم» خیلی بهشون انرژی میده و احساس نزدیکی بیشتری با هم می‌کنیم (کد: ۲۴).

۴- مهارت‌های رهبر مثبت‌گرا

در سطح چهارم از الگوی بومی از مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و همچنین ذهنیت فلسفی رهبران مثبت‌گرا سخن به میان می‌آید. به استناد یافته‌های پژوهش، مهارت‌های ادراکی مفاهیمی همچون دوراندیشی و آینده‌نگری، توانایی حل مسئله و مدیریت بحران، تفویض اختیار به کارکنان و تصمیم‌گیری مشورتی را شامل می‌شود. مهارت‌هایی همچون انجام کار تیمی و گروهی، مدیریت استرس، مهارت حل تعارض، تلاش جهت جذب و نگهداشت کارکنان شایسته نیز به‌عنوان مهارت‌های انسانی رهبران مثبت‌گرا در این پژوهش شناسایی شد. بنا به تحلیل‌های صورت گرفته، ذهنیت فلسفی به‌عنوان مهارت ذهنی رهبران مثبت‌گرا دربرگیرنده مفاهیمی همچون منطقی بودن، تحلیل واقع‌بینانه و درک عمیق از مسائل، توانایی دیدن هم‌زمان جزء و کل، انعطاف‌پذیری و اجتناب از پیش‌داوری عجولانه و تعصبات بیجا است. به‌زعم برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

تحلیل درست و منطقی از وقایع پیرامون... و عدم پیش‌داوری... چون پیش‌داوری کردن باعث میشه افکار منفی بیاد سراغت؛ و تا جایی که موجب ضرر و زیان نشه میشه قانونو منعطف کرد... روح قوانین خشکه... مدیر میتونه به‌عنوان مجری، کمی اونارو منعطف کنه وقتی لطیف میشه دیگه کار کردن دلی میشه... (کد: ۱).

۵- رفتارهای رهبر مثبت‌گرا

ابعادی که در سطوح پیشین پدیدار شد همچون بینش الهی و متافیزیک، اصول و اخلاق، مهارت‌ها و عواطف از این منظر مهم هستند که انتظار داریم به رفتارهای قابل‌مشاهده منتج گردند. رفتارهای رهبران مثبت‌گرا که سطح پنجم از الگوی طراحی‌شده را تشکیل می‌دهد مؤلفه‌هایی همچون حمایت، توانمندسازی، الگوبرداری، سرمایه روان‌شناختی مثبت و توسعه روابط را در برمی‌گیرد. رهبران مثبت‌گرا به‌ویژه جهت توانمندسازی معاونان خود برای احراز سمت مدیریت در آینده اهتمام می‌ورزند:

یکی از معاونان خیلی عملکردش خوبه بهش میگم چندساله دیگه شما باید بعد از من اینجا مدیر شی پس حواستو جمع کن همه چیو و همه کارای منو یاد بگیری (خنده مدیر)... سعی می‌کنم تمام ظرفیتهای کار مدیریتو یادشون بدم... از تجربیات قبلی باید برای اونا بازگو کنیم (کد: ۱).

بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، رهبران مثبت‌گرا علاوه‌براینکه از الگوهای مطلوب جامعه سرمشق می‌گیرند خود به‌عنوان سمبل رفتارهای مطلوب و مثبت تلقی گردیده و اعضای مدرسه از رفتارهای آنان الگوبرداری می‌کنند.

۶- روابط رهبر-اعضا

ششمین سطح مستخرج از داده‌های پژوهش به روابط رهبر-اعضا می‌پردازد که مؤلفه‌هایی همچون اعتماد دوجانبه، شفافیت، مشارکت و احترام و تکریم را در برمی‌گیرد. این سطح با سطح دوم از الگوی مورفی و لوئیس قرابت‌هایی دارد با این توضیح که الگوی مورفی و لوئیس بر مؤلفه‌های اعتماد، شفافیت و انصاف در روابط رهبر-اعضا تأکید می‌نماید.

بینش الهی که بیش از این به‌عنوان زیربنایی‌ترین سطح از الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا نمایان گشت از منظر اصول و اخلاقیات، روابط میان رهبر و اعضا را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. در بیان گزیده‌ای از اظهارات برخی از مصاحبه‌شوندگان:

مدیر حتما باید ارتباطی محبت‌آمیز همراه با حس اعتماد برقرار کنه، به‌عنوان مثال اگر معلمی در روند آموزشی دچار مشکل میشه آنقدر بهم اعتماد داره و میدونه من بدون اینکه دید منفی نسبت به ایشون پیدا کنم در بهبود روند آموزش و حل مشکلات، راهنماییش می‌کنم (کد: ۲۴). مدیر باید خیلی شخصیت افرادو حفظ کنه... احترام بذاره و تکریم مهمه... بالا ببرتشون... اینا همه از مثبت‌گرایی یه مدیر نشات میگیره. روابط فی‌مابین باید بر اساس احترام باشه... (کد: ۲۱).

۷- نتایج برای کارکنان

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس نتایج مطلوبی همچون بهزیستی روان‌شناختی معلمان، جهت‌گیری‌های مثبت شغلی و همچنین کاهش طفره‌روی اجتماعی را به همراه دارد. به استناد یافته‌های این پژوهش، بهزیستی روان‌شناختی مفاهیمی همچون برقراری روابط مثبت و صمیمی بین معلمان، روابط مثبت و صمیمی معلمان با مدیر، دانش‌آموز و اولیا، استقلال شغلی شایسته معلمان و کمک معلمان به رشد یکدیگر را در برمی‌گیرد. بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، رهبری مثبت‌گرا منجر به جهت‌گیری‌های مثبت شغلی کارکنان می‌گردد که مفاهیمی همچون افزایش انگیزه، تعهد شغلی، مسئولیت‌پذیری و

رضایت شغلی در کارکنان، افزایش خودباوری و احساس ارزشمندی در معلمان، معاونان و نیروی خدماتی را در برمی‌گیرد. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

کاری کنیم همکارا هم خودشونو باور کنن... و خودباوریشونو زیاد کنیم... همه تفاوت فردی داریم. هر همکاری یک خصوصیت اخلاقی داره. اگه ویژگی بدی داره، کنارشون باشیم و کمکش کنیم تا متوجه بشه (کد: ۴).
به استناد یافته‌های این پژوهش، کاهش طفره‌روی اجتماعی مفاهیمی همچون از جان‌ودل کار کردن کارکنان، از زیر کار درنرفتن و تلاش جهت ارائه بهترین عملکرد در کارهای گروهی را شامل می‌شود.

۸- فرهنگ سازمانی

این سطح از داده‌های پژوهش بیش از همه فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی را در برمی‌گیرد. بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی مفاهیمی همچون تشویق کلامی عملکردهای مطلوب معلمان، تعهد به بهبود یاددهی و یادگیری و فعالیت کاری همکارانه را شامل می‌گردد. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

به معلمی که عملکرد خوبی داشته یه کادوی مجزایی هم میدم بخاطر اون کاری که انجام داده... به زبون میارم میگم بخاطر این تفاوتهایی که شما داری... بخاطر این زمان بیشتری که شما میدزای... این خلایقی که به خرج میدی... (کد: ۱۴).

۹- جوسازمانی

یکی دیگر از ابعاد شناسایی‌شده در این پژوهش جوسازمانی است که مؤلفه‌هایی همچون رفتار شهروندی سازمانی، تعلق‌خاطر کاری، شادابی و نشاط در مدرسه و امنیت و آرامش را در برمی‌گیرد که از مزایای رهبری مثبت‌گرا محسوب می‌گردد.

بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی مفاهیمی همچون فعالیت‌های خودجوش، داوطلبانه و فراتر از شرح وظیفه، نوع‌دوستی، توسعه خود و فداکاری را در برمی‌گیرد. همچنین به استناد یافته‌های پژوهش، تعلق‌خاطر کاری مفاهیمی مانند احساس تعلق مدیر نسبت به مدرسه، احساس تعلق کارکنان نسبت به مدرسه، احساس تعلق دانش‌آموزان و اولیا نسبت به مدرسه، احساس دل‌بستگی به محیط کار، شور و شوق جهت حضور در مدرسه و علاقه‌مندی دانش‌آموزان به یادگیری را شامل می‌شود. بنا به اظهارات مصاحبه‌شوندگان:

یه حس تعلقی که شما توی مجموعه ایجاد کنی اینکه این مدرسه مال من و شماست و ما یه تیمیم از بیرون مورد قضاوت قرار می‌گیریم این باید برامون اهمیت داشته باشه نه اینکه هر کی گلیم خودشو از آب بکشه بیرونو دیگه به بقیه توجه نداشته باشه (کد: ۱۸).

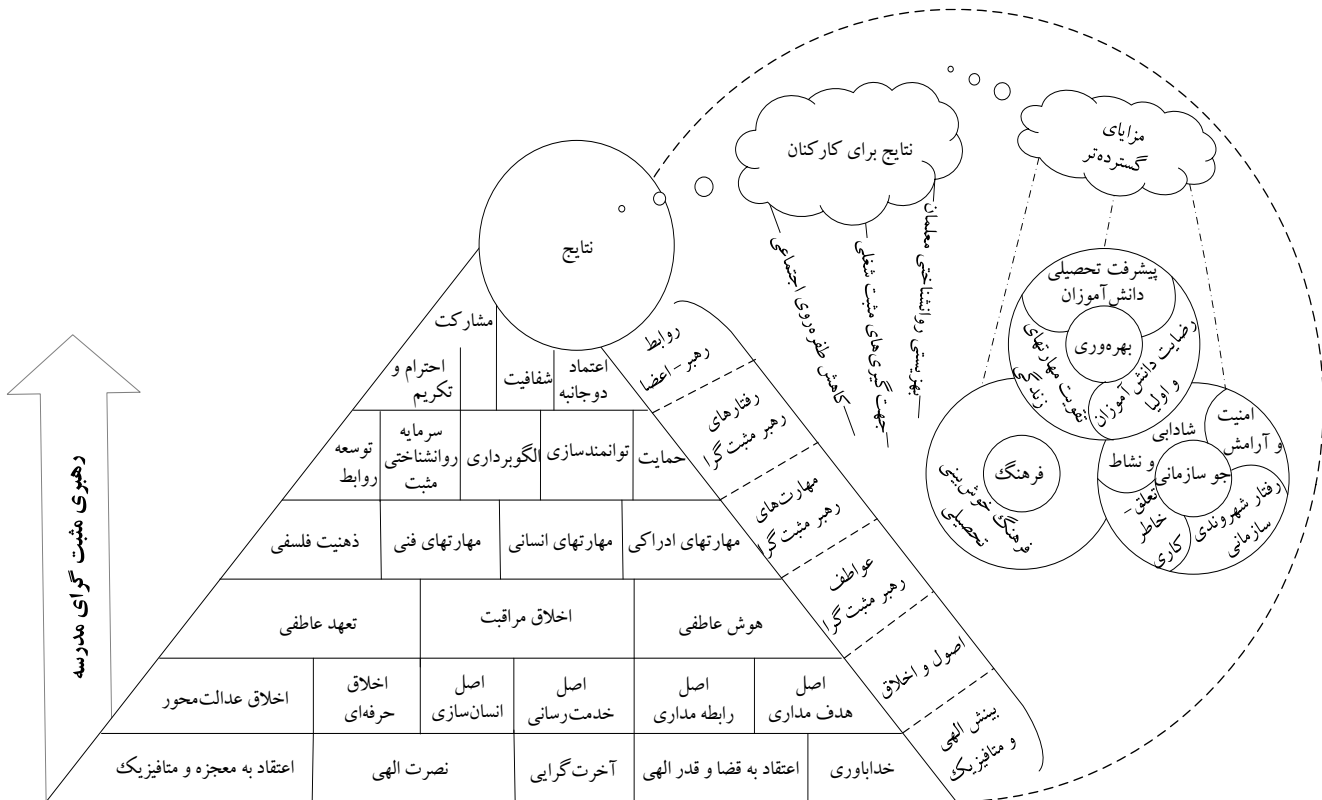
۱۰- بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی یکی دیگر از ابعاد شناسایی‌شده در این پژوهش است که به‌عنوان یکی دیگر از مزایای رهبری مثبت‌گرا محسوب شده و مؤلفه‌هایی همچون پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، رضایت دانش‌آموزان و اولیا و تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان را در برمی‌گیرد. بنا به اظهارات مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

بازخوردهایی که می‌گیریم از اولیا اینکه بچه‌ها با بنیه علمی بالا بیرون میان. موفقیت این مدرسه بخاطر وجود صفا و صمیمیت بین همکاراست. همه به همدیگه کمک میکنن... (کد: ۱). اینجا بچه‌ها پیشرفت‌های چشمگیری در زمینه‌های علمی دارن (کد: ۲).

مدل نهایی پژوهش

در شکل ۱، نمای شماتیک الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱- نمای شماتیک الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس ابتدایی

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های کنونی به دلیل تغییرات پیش‌رونده دنیای کار و چالش‌های آن به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند محیط کاری مثبتی ایجاد نمایند و با نهادینه‌سازی اعتماد، تشریک مساعی و فعالیت‌های جمعی بارقه‌های مثبت‌گرایی را در بستر روابط سازمانی بهبود بخشیده و موجب کارایی و اثربخشی گردند. در واقع، رهبری مثبت‌گرا ایده نوینی از ایجاد فضای کار مثبت است که در سازمان‌های آموزشی بیش از همه به بهزیستی، پرورش و بهبود اثربخشی پرداخته، تنش‌ها و فشارهای شغلی را کاهش داده و یادگیری را فزونی می‌بخشد. در ادبیات مربوط به پارادایم رهبری مثبت‌گرا در مدارس از الگویی سخن به میان آمده که بر خاستگاه ادبیات مربوط به مثبت‌گرا تکیه دارد. الگوی رهبری مثبت‌گرا در مدرسه که توسط مورفی و لوئیس (Murphy & Louis) در سال ۲۰۱۸ ارائه شد یکی از معدود ادبیات مربوط به این حیطه است و پردازش این سازه در بافت و زمینه‌های مختلف می‌تواند به غنای آن کمک شایانی نماید. با نظر به اهمیت موضوع، در این جستار الگویی بومی از رهبری مثبت‌گرا برای مدیران مدارس در ارائه گردید.

به استناد یافته‌های این پژوهش، آنچه مشهود است رهبران مثبت‌گرا با توکل قلبی و عملی به خدا، باور به وجود او و اعتقاد به حکمت و اراده او در جهت کسب رضایت الهی در تلاش‌اند. اندیشه‌های ذهنی رهبران مثبت‌گرا در کالبد تصدیقات بدیهی همچون بینش الهی و متافیزیک منجر به تکون مجموعه اصول و اخلاقیاتی می‌گردد که در کنار عواطف و مهارت‌های آنان، روابط میان رهبر و اعضا را تحت الشعاع قرار می‌دهد. باید اذعان داشت نمودهای رفتاری رهبران مثبت‌گرا بیش از همه معلول چنین شناخت و ادراکاتی است و اصول در تجلی آنچه در درون است و اخلاقیات در نظامی از باورها و ارزشها در نهایت، راهنمای رفتار می‌گردد.

در این پژوهش، اصل هدف‌مداری به عنوان یکی از اصول مهم رهبران مثبت‌گرا شناسایی شد. نتایج پژوهش آدامز و دیگران (Adams & et.al., 2019) نشان می‌دهد رهبران مثبت‌گرا جهت تحقق اهداف سازمانی در تلاش‌اند و نقش بی‌بدیلی در این خصوص ایفا می‌نمایند. همچنین نتایج پژوهش یوساوتی (Uusiautti, 2013) بر اهمیت هدفمندی رهبران مثبت‌گرا تأکید دارد. اصل رابطه‌مداری یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش است که مفاهیمی همچون برقراری روابط مطلوب با اولیا و جامعه محلی و ایجاد ارتباطات مطلوب بین اعضای مدرسه را در بر گرفت. همان‌طور که تامسون و دیگران (Thompson & et.al., 2008). به ما یادآوری می‌کنند رهبری تنها در قالب روابط معنا می‌یابد و به‌زعم فیرهلیم (Fairholm, 1996) این پیروان هستند که موجودیت رهبری را شکل می‌دهند و از این‌رو، ارتباطات به‌عنوان جزء لاینفک رهبری مثبت‌گرا همواره مطرح شده است. اصل خدمت‌رسانی نیز یکی از اصول مهم شناسایی شده است و در همین

راستا، دنیس و بوکارنی (Dennis & Bocarnea, 2005) هنر خدمت را شامل مسئولیت‌پذیری در قبال دیگران قلمداد می‌نماید و براین باورند رهبران مثبت‌گرا، خدمتگزارانی هستند که با تمرکز بر پیروان خدمت می‌نمایند.

در حالی که صاحب‌نظران و متخصصان حوزه‌ی تعلیم و تربیت از اعتماد و شفافیت به عنوان حلقه‌های مفقوده رفتارهای سازمانی یاد می‌کنند، نتایج این پژوهش نشان داد رهبران مثبت‌گرا بیش از همه اعتمادهای دوسویه را خواه بین خود و کارکنان و خواه در تعاملات با کلیه ذینفعان ایجاد می‌نمایند و بر شفافیت در گفت‌وگوها، بیان انتظارات و اهداف و به ویژه شفافیت پیرامون مسایل مالی مدرسه که از حساسیت بیشتری برخوردار بوده و بروندادهای مطلوبی هم دارد تاکید می‌نمایند. بستر خلق چنین روابط سازنده‌ای منجر به رغبت در مشارکت همه جانبه اعضا، اولیا و جامعه محلی در امور مدرسه و حل مشکلات گردیده است. شاخصه مهم دیگر در روابط رهبر-اعضا بر احترام و تکریم دلالت داشت. احترام متقابل میان مدیر، کارکنان، دانش‌آموزان، اولیا و کلیه ذینفعان که با قدرشناسی مدیر از اعضای مدرسه و اولیا و همچنین قدرشناسی اولیا از مدیر توأم می‌گردد. از روابط هوشمندانه درون و برون سازمانی، اعتماد خلق گشته و از اعتماد هم رابطه غنی - می‌گردد و گردش متوازی که در تمام سطوح در جریان است. همسو با این یافته‌ها، مطالعه‌ی سیمونز (Simons, 1999) نشان داد شفافیت بنیادی اساسی برای اعتماد است و از آن به عنوان ادراک صادقانه از ارایه خود تعبیه می‌نماید.

یکی دیگر از عناصر مهم شناسایی شده در پژوهش حاضر عواطف رهبر مثبت‌گرا می‌باشد که مولفه‌هایی همچون هوش عاطفی، اخلاق مراقبت و تعهد عاطفی را شامل شد. به زعم لیتل و دیگران (Little & et.al., 2016) عواطف به طرز پیچیده‌ای در تئوری‌های مربوط به رهبری گره خورده است و در هسته بسیاری از سازوکارهای رهبری همچون الهام بخشی پیروان، ایجاد و حفظ روابط بین فردی و سرمایه گذاری در نتایج پیروان مانند رضایت، عملکرد و رفتارهای شهروندی نهادینه شده است.

به استناد یافته‌های پژوهش، هوش عاطفی دربرگیرنده آگاهی و مدیریت رفتار خود، برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالا، خودباوری، خودارزیابی از عملکرد، وظیفه‌شناسی، همدلی و همدردی با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان است. این مطلب با نتایج مطالعات کامرون (Cameron, 2012) و دیمان و مارکز (Dhiman & Marques, 2020) همسو است. به‌زعم آنان رهبران مثبت‌گرا از عواطف مثبت برخوردارند و هوش عاطفی یکی از مؤلفه‌های اصلی رهبری آنان محسوب می‌شود. یافته‌های مطالعه یوسیوتی (Uusiautti, 2013) نیز بر اخلاق مراقبت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عواطف رهبران مثبت‌گرا تأکید می‌ورزد. همسو با یافته‌های این پژوهش، دالویگ (Dahlvig, 2018) نیز در پژوهش خود به تعهد عاطفی رهبران مثبت‌گرا اشاره نموده‌اند.

در سطح چهارم از الگوی بومی از مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و همچنین ذهنیت فلسفی رهبران مثبت‌گرا سخن به میان می‌آید. این یافته با نتایج پژوهش گوردن (Gordon, 2017) همسو است که انجام کار تیمی و گروهی را به‌عنوان مهارت‌های رهبران مثبت‌گرا مطرح نموده است. پژوهش انجام شده توسط شلتون و دیگران (Shelton & et.al., 2021) نیز گویای توجه به مدیریت استرس به‌عنوان یکی از مهارت‌های رهبران مثبت‌گرا است. به استناد یافته‌های این پژوهش، مدیریت زمان و برخورداری از دانش تخصصی به‌عنوان مهارت‌های فنی رهبران مثبت‌گرا شناسایی شد. این مطلب همچنین با نتایج مطالعات انجام شده توسط سریواستاوا و دیگران (Srivastava & et.al., 2019) همسو است که مدیریت زمان را به‌عنوان یکی از مهارت‌های رهبران مثبت‌گرا برشمردند. مولفیت و کاستی (Mühlfeit & Costi, 2016) نیز در پژوهش خود نشان داد رهبران مثبت‌گرا در رابطه با وظایف شغلی به درک عمیق مسائل می‌پردازند. علاوه‌براین، در پژوهشی دیگر، روف و دیگران (Roof & et.al., 2018) از ضرورت انعطاف‌پذیری رهبران مثبت‌گرا سخن رانده‌اند.

بنا به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، رهبران مثبت‌گرا علاوه‌براینکه از الگوهای مطلوب جامعه سرمشق می‌گیرند خود به‌عنوان سمبل رفتارهای مطلوب و مثبت تلقی گردیده و اعضای مدرسه از رفتارهای آنان الگوبرداری می‌کنند. همسو با یافته‌های این پژوهش، نتایج مطالعه‌ی کاز و پاسنر (Kouzes & Posner, 2002) نیز بر توانمندسازی، الگوبرداری و سرمایه روان‌شناختی مثبت به‌عنوان رفتارهای رهبران مثبت‌گرا تأکید کرده است. مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) در الگوی خود از حمایت، توانمندسازی، الگوبرداری، برقراری ارزش‌ها و توسعه روابط به‌عنوان رفتارهای رهبران مثبت‌گرا یاد کرده‌اند.

بینش الهی که بیش از این به‌عنوان زیربنایی‌ترین سطح از الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا نمایان گشت از منظر اصول و اخلاقیات، روابط میان رهبر و اعضا را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. این یافته همسو با نظر باس و استیدلمایر (Bass & Steidlmeier, 1999) است و به‌زعم آنان تنها هنگامی که ارزش‌های بنیادین از منظر اخلاقی باعث تعالی گشته و در بخشی از روابط پدیدار گردد، می‌توان به تبلور رهبری مثبت‌گرا در مدرسه اذعان نمود. ترونو (Tronto, 2020) نیز به این مسئله اشاره داشته که در دنیای پیچیده کنونی جهت‌گیری‌های اخلاقی رهبران مثبت‌گرا بیش از همه در کالبد روابط عیان است.

این پژوهش تجربی نشان داد رهبری مثبت‌گرای مدرسه مزایا و نتایج مختلفی را برای مدارس، دانش‌آموزان و ذینفعان به ارمغان می‌آورد که از جمله مهمترین رهاورد، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است که به عنوان یکی از مزایای رهبری مثبت‌گرا شناسایی شد. این سازه

هنگامی اهمیت می‌یابد که فشارها بر مدارس افزایش یافته و از مدیران انتظار می‌رود اثربخشی مدارس را بهبود بخشند. پژوهش وو (Wu, 2018) نشان می‌دهد همبستگی مثبتی بین رهبری مثبت‌گرای مدیران مدارس و بهزیستی روان‌شناختی معلمان وجود دارد. یافته‌های یوساوتی (Uusiautti, 2013) شاهدهی بر این مدعاست که پارادایم رهبری مثبت‌گرا منجر به از جان‌ودل کار کردن کارکنان می‌گردد. فرهنگ به عنوان یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده در این پژوهش دربرگیرنده فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی است که تشویق کلامی عملکردهای مطلوب معلمان به عنوان یکی از زیرمقوله‌های مهم شناسایی شد. یکی از راه‌های مفهوم‌سازی فرهنگ مدرسه بررسی آن برحسب خوش‌بینی تحصیلی است که مجموعه‌ای از باورها در مورد نقاط قوت و ظرفیت‌های مدرسه را دربر گرفته و تصویری غنی از عوامل انسانی را ارائه می‌نماید (Miskel & Hoy, 2002). یافته‌های مارتین و هاینبرگ (Martin & Heineberg, 2017) بر تشویق کلامی عملکردهای مطلوب کارکنان که از نتایج رهبری مثبت‌گرا است تأکید ورزیدند. تسنگ و فن (Tseng & Fan, 2019) نیز در پژوهش خود پی بردند رهبری مثبت‌گرا تأثیرات مثبتی بر فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی دارد.

بنا به یافته‌های این پژوهش، رفتارهای شهروندی سازمانی و تعلق خاطر کاری از جمله مهمترین مولفه‌های جو سازمانی شناسایی شد. این یافته همسو با یافته‌های یوساوتی (Uusiautti, 2013) و یو (Yu, 2019) است که در پژوهش‌های خود اذعان داشتند رهبری مثبت‌گرا منجر به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد. در همین راستا، نتایج مطالعات زیبروسکی (Zbierowski, 2016) و مارتین و رایت (Martin & Wright, 2017) مؤید این امر است در جوسازمانی که رهبری مثبت‌گرا وجود دارد، تعلق خاطر کاری شکل می‌گیرد.

همچنین، یافته‌های این پژوهش مبین آن است بهره‌وری سازمانی دربرگیرنده پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان؛ رضایت دانش‌آموزان و اولیا؛ تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان است. در همین راستا، نتایج مطالعات مورفی و لوئیس (Murphy & Louis, 2018) مبین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به‌عنوان یکی از مزایای رهبری مثبت‌گرا است. پژوهش چمبرلین (Chamberlain, 2021) بر عنصر رضایت به‌ویژه رضایت دانش‌آموزان به‌عنوان یکی مزایای رهبری مثبت‌گرا اشاره داشته‌اند. علاوه‌براین، نتایج مطالعه احمدنیا و شاد (Ahmadnia & Shad, 2017) بر تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان به‌عنوان یکی از مزایای رهبری مثبت‌گرا دلالت دارد.

باید اذعان داشت طی این سال‌های اخیر در سیستم آموزشی ایران بیشتر بر نقش مدیران مدارس به‌عنوان «رهبران» تأکید می‌گردد. به استناد یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و متصدیان آموزشی در جهت توسعه رفتارها و مهارت‌های مثبت‌گرایی مدیران سرمایه‌گذاری نمایند. جهت تحقق این مهم، وزارت آموزش و پرورش می‌تواند با ارائه برنامه‌های متنوع و غنی توسعه به تقویت خصایص رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس بپردازد. پیشنهاد می‌گردد دانشوران در پژوهش‌های آتی رابطه میان سازه رهبری مثبت‌گرایی مدرسه و برخی مؤلفه‌ها همانند فرهنگ، یاددهی و بهزیستی معلم و نتایج دانش‌آموزان را به‌دقت بررسی نمایند. انجام پژوهش در بافت‌ها و محیط‌های مختلف آموزشی و همچنین انجام مطالعات کیفی با مدیران مرد و مطالعات تطبیقی در مدارس ابتدایی و متوسطه نیز توصیه می‌شود. محدودیت این مطالعه که در بیشتر پژوهش‌های کیفی نیز رایج است، تعداد کم مشارکت‌کنندگان بود. اگرچه در این پژوهش سعی شد مشارکت‌کنندگان از مناطق مختلف آموزشی انتخاب گردند، اما نمی‌توان ادعا نمود نتایج برای همه مدیران مدارس در ایران قابل تعمیم است. درواقع، از محدودیت‌های این پژوهش، عدم امکان قابلیت تعمیم یافته‌های این مطالعه است. علاوه‌براین، همان‌طور که در روش‌شناسی تشریح شد این مطالعه محدود به مدیران زن بود.

References

1. Sheivandicheliche, K. and Zarekhalili, M., (2017). Examine and evaluate relationship between the positive leadership and its dimensions with teachers' psychological capital. *Quarterly Research on Educational Leadership and Management* 3 (10):141-167.[in persian].
2. Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2019). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173.
3. Ahmadnia, A., & Shad, B. I. (2017). Examining the Positive Leadership in the Schools. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3).
4. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
5. Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
6. Cann, R. F. (2019). *Positive School Leadership for Flourishing Teachers: Leadership Actions that Enhance Teacher Wellbeing* (Doctoral dissertation, University of Auckland).
7. Chamberlain, R. (2021). Autonomy-supportive positive leadership in rural schools. *Positive Leadership for Flourishing Schools*, 283.

8. Chang-Fu, L. (2017). A Study of Relation between Positive Leadership of Principals of Comprehensive Junior-Senior High Schools and the Effectiveness of the Schools. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, 3 (10), 28-32.
9. Chen, C. Y., Tsai, S. S., Chen, H. W., & Wu, H. T. (2016). The relationship between the principal's positive leadership and school effectiveness—take school organizational culture as the mediator. *European Journal of Psychological Research Vol*, 3(2).
10. Cherkowski, S. (2018). Positive Teacher Leadership: Building Mindsets and Capacities to Grow Wellbeing. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(1), 63-78.
11. Corbin, J. and Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
12. Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
13. Dahlvig, J. E. (2018). Flourishing for the common good: Positive leadership in Christian higher education during times of change. *Christian Higher Education*, 17(1-2), 97-109.
14. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26 (8), 600-615.
15. Dhiman, S., & Marques, J. (Eds.). (2020). *New Horizons in Positive Leadership and Change: A Practical Guide for Workplace Transformation*. Springer Nature.
16. Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & organization development journal*, 17 (5), 11-17.
17. Fullan, M. (2001). Whole school reform: Problems and promises. *Chicago, IL: Chicago Community Trust*.
18. Gordon, J. (2017). *The power of positive leadership: How and why positive leaders transform teams and organizations and change the world*. John Wiley & Sons.
19. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
20. Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring Principals' Instructional Leadership Practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207-221.
21. Huang, L. Y. (2017). A study of Relationship between Elementary School Principals' Positive Leadership and Teachers' Organizational Commitment in Kaohsiung City (Master dissertation, national sun yat-sen university).
22. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*, 3rd Edn San Francisco.
23. Lim, L. (2019). Positive school leadership: building capacity and strengthening relationships. *Leadership and Policy in Schools Journal*, 18 (4), 1-3.
24. Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85-97.
25. Louis, K. S., & Murphy, J. (2018). The potential of positive leadership for school improvement: A cross-disciplinary synthesis. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, 2(2), 165-180.
26. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
27. Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201-228). Springer, Cham.
28. Martin, D., & Heineberg, Y. (2017). Positive leadership, power and compassion. In *Compassion* (pp. 221-236). Routledge.
29. Martin, J., & Wright, S. (2017). The application of Cameron's positive leadership model in a New Zealand law enforcement organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), 36-55.
30. Miskel, C., & Hoy, W. K. (Eds.). (2002). *Theory and Research in Educational Administration Vol. 1*. IAP.
31. Mohammadpur, A. (2013). *Anti-Method Qualitative Research Method - Volume I (Logic and Design in Qualitative Methodology)*. Tehran: Psychologist Publications. [in Persian]
32. Mühlfeit, J., & Costi, M. (2016). *The positive leader: how energy and happiness fuel top-performing teams*. Pearson UK.
33. Murphy, J. F., & Louis, K. S. (2018). *Positive school leadership: Building capacity and strengthening relationships*. Teachers College Press.
34. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
35. Roof, R., Bocarnea, M. C., & Winston, B. E. (2018). Spiritual engagement and positive leadership: The promise of identity-focused leader development. *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment*, 719.

36. Shelton, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A. (2021). Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International Journal of Organizational Analysis*.
37. Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
38. Srivastava, A., Jiang, R., Yuan, S., Qie, X., Wang, D., Zhang, H., ... & Liu, M. (2019). Intermittent propagation of upward positive leader connecting a downward negative leader in a negative cloud-to-ground lightning. *Journal of Geophysical Research: Atmospheres*, 124(24), 13763-13776.
39. Thompson, A. D., Grahek, M., Phillips, R. E., & Fay, C. L. (2008). The search for worthy leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 366.
40. Tronto, J. C. (2020). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.
41. Tseng, J. M., & Fan, C. W. (2019). A Study on the Relationship between Principals' Positive Leadership, and School Effectiveness in Elementary Schools: Teacher Academic Optimism as Mediator. *Xuexiao Xingzheng Shuangyuekan= School Administrators*, (121), 33-52.
42. Uusiautti, S. (2013). An action-oriented perspective on caring leadership: a qualitative study of higher education administrators' positive leadership experiences. *International journal of leadership in education*, 16(4), 482-496.
43. Wu, H. J., Tseng, S. F., & Wu, P. L. (2018). A Study of the Relationship between Director's Positive Leadership and Teacher's Well-being of Kindergartens in Taiwan. *Asian journal of management sciences & education*, 7(4), 1-6.
44. Wu, J. F. (2015). Impact of Principals' Positive Leadership on School Effectiveness in Elementary Schools: The Multilevel Mediation Effects of Teachers' Psychological Capital. *Jiaoyu Yu Xinli Yanjiu= Journal of Education & Psychology*, 38(3), 1.
45. Xu, Z., & Tu, C. C. (2019). Effects of Principal's Positive Leadership on Job Insecurity and School Effectiveness in China. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 15(11), em1826.
46. Yu, H. H. (2019). A Study on the Relationship among School Principal's Positive Leadership, Teacher's Organizational Citizenship Behavior and School Effectiveness in Elementary Schools. *Xuexiao Xingzheng Shuangyuekan= School Administrators*, (122), 37-66.
47. Zbierowski, P. (2016). Positive leadership and corporate entrepreneurship: Theoretical consideration and research propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 73-84.
48. Zeinabadi, H. R. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership: Comparing male and female principals of public primary schools in Iran. *The International Journal of Educational Management*, 27(7), pp.730-743.

پیوست ۱:

جدول ۶- فهرست مفاهیم و کدها		
بعد	مقوله	زیر مقوله
پیش‌الهی و متافیزیک	خداباوری	باور به وجود خدا؛ توکل قلبی به خدا؛ توکل عملی به خدا
	اعتقاد به قضا و قدر الهی	اعتقاد به حکمت الهی؛ اعتقاد به اراده الهی؛ راضی بودن به تقدیر و تلاش جهت کسب رضایت الهی
	آخرت‌گرایی	آخرت‌گرایی و عدم دل‌بستگی به دنیا؛ باور به رحمت الهی؛ دعا برای عاقبت‌به‌خیری؛ ترس از خدا؛ باور به حق‌الناس؛ توجه به حلال و حرام در کار
	نصرت الهی	تأکید بر یاریگری خداوند؛ باور به بازگشت کار خیر به خود انسان
اصول و اخلاق	اعتقاد به معجزه و متافیزیک	باور به معجزات الهی در قبال خدمت به دانش‌آموزان؛ تأکید بر قدرت الهی به‌عنوان نیروی فرا مادی
	اصل هدف‌مداری	برنامه کاری مدون؛ تلاش جهت دستیابی به اهداف
	اصل رابطه‌مداری	برقراری روابط مطلوب با اولیا و جامعه محلی؛ ایجاد ارتباطات مطلوب بین اعضای مدرسه
	اصل خدمت‌رسانی	کار به‌عنوان خدمت؛ روحیه جهادی در کار
روابط رهبر - اعضا	اصل انسان‌سازی	اولویت پرداختن به پرورش؛ توجه به انسانیت و پرورش اخلاقیات و اعتقادات
	اخلاق حرفه‌ای	آراستگی ظاهری؛ نظم و انضباط؛ عمل‌گرا، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو؛ یادگیری مداوم؛ همت و سخت‌کوشی؛ شوخ‌طبعی و خوش‌رویی؛ امانت‌داری؛ عفو و گذشت؛ رازداری؛ مدارا و قاطعیت؛ عدم شیفتگی به قدرت؛ فروتنی و اجتناب از غرور و تکبر؛ بانگیزه‌بودن و انگیزه‌بخش بودن؛ انتقادپذیری؛ وجدان‌مداری؛ خونسردی؛ صداقت؛ توجه به خودسازی
	اخلاق عدالت‌محور	طراحی نظام پاداش عادلانه؛ اجرای رعایت حق و عدالت
	اعتماد دوجانبه	اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان؛ اعتماد متقابل بین مدیر و اولیا
رفتارهای رهبر مثبت‌گرا	شفافیت	بیان شفاف انتظارات و اهداف مدرسه به کارکنان؛ گفت‌وگو شفاف مدیر؛ آگاهی اعضای مدرسه از انتظارات مدیر
	مشارکت	مشارکت کارکنان در امور مدرسه؛ مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه؛ مشارکت اولیا و جامعه محلی در امور مدرسه
	احترام و تکریم	احترام متقابل بین مدیر، دانش‌آموزان و اولیا؛ احترام متقابل بین مدیر و کارکنان؛ برخورد احترام‌آمیز بین جامعه محلی و مدرسه؛ قدرشناسی مدیر از اعضای مدرسه و اولیا؛ قدرشناسی اولیا از مدیر
	حمایت	حمایت همه‌جانبه مدیر از کارکنان؛ حمایت روانی و عاطفی مدیر از دانش‌آموزان
مهارت‌های رهبر مثبت‌گرا	توانمندسازی	توانمندسازی معاونان برای احراز سمت مدیریت در آینده؛ تلاش جهت توانمندسازی معلمان
	الگوپردازی	تلاش جهت الگوی خوب بودن؛ تلاش جهت سرمشق گرفتن از الگوهای مطلوب جامعه
	سرمایه روان‌شناختی مثبت	صبوری؛ کنترل خشم؛ خوش‌بینی و مثبت‌گرایی؛ امیدواری
	توسعه روابط	شناخت کافی مدیر از دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا؛ تلاش مدیر جهت شناساندن خود به کارکنان؛ شنیدن انتظارات اولیا، کارکنان و دانش‌آموزان؛ برآوردن نیازهای معقول کارکنان و دانش‌آموزان؛ گوش دادن فعال؛ حرف‌شنوی کارکنان از مدیر؛ استقبال از پیشنهادهای و انتقادات
عواطف رهبر مثبت‌گرا	مهارت‌های ادراکی	دوراندیشی و آینده‌نگری؛ توانایی حل مسئله و مدیریت بحران؛ تفویض اختیار به کارکنان؛ تصمیم‌گیری مشورتی
	مهارت‌های انسانی	مهارت انجام کار تیمی و گروهی؛ مدیریت استرس؛ حل تعارض؛ تلاش جهت جذب و نگهداشت کارکنان شایسته
	مهارت‌های فنی	مدیریت زمان؛ برخورداری از دانش تخصصی
	ذهنیت فلسفی	منطقی بودن مدیر؛ تحلیل واقع‌بینانه و درک عمیق از مسائل؛ توانایی دیدن هم‌زمان جزء و کل؛ انعطاف‌پذیری؛ اجتناب از پیش‌داوری عجولانه و تعصبات بیجا
عواطف رهبر مثبت‌گرا	هوش عاطفی	آگاهی و مدیریت رفتار خود؛ برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالا؛ خودباوری؛ خودارزیابی از عملکرد؛ وظیفه‌شناسی؛ همدلی و همدردی با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان
	اخلاق مراقبت	اخلاق (تفکر) مادرانه؛ هوشیاری ارتباطی در رابطه با نقش عاطفی نیروی خدماتی؛ اخلاق مبتنی بر عشق
	تعهد عاطفی	علاقه شدید به شغل و دانش‌آموزان؛ میل به ادامه فعالیت در مدرسه؛ وابستگی عاطفی به مدرسه

تذقیح برای کارکنان	بهبودی روان‌شناختی معلمان	برقراری روابط مثبت و صمیمی بین معلمان؛ روابط مثبت و صمیمی معلمان با مدیر، دانش‌آموز و اولیا؛ استقلال شغلی شایسته معلمان؛ کمک معلمان به رشد یکدیگر
	جهت‌گیری‌های مثبت شغلی	افزایش انگیزه در کارکنان؛ افزایش تعهد شغلی در کارکنان؛ افزایش رضایت شغلی در کارکنان؛ افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان؛ افزایش احساس ارزشمندی در معلمان، معاونان و نیروی خدماتی؛ افزایش خودباوری
	کاهش طفره‌روی اجتماعی	از جان‌ودل کار کردن کارکنان؛ از زیر کار درنرفتن؛ تلاش جهت ارائه بهترین عملکرد در کارهای گروهی
فرهنگ	فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی	تشویق کلامی عملکردهای مطلوب معلمان؛ تعهد به بهبود یاددهی و یادگیری؛ فعالیت کاری همکارانه
	رفتار شهروندی سازمانی	فعالیت‌های خودجوش، داوطلبانه و فراتر از شرح وظیفه؛ نوع‌دوستی؛ توسعه خود؛ فداکاری
بهره‌فراوانی	تعلق‌خاطر کاری	احساس تعلق مدیر نسبت به مدرسه؛ احساس تعلق کارکنان نسبت به مدرسه؛ احساس تعلق دانش‌آموزان و اولیا نسبت به مدرسه؛ احساس دل‌بستگی به محیط کار؛ شور و شوق جهت حضور در مدرسه؛ علاقه‌مندی دانش‌آموزان به یادگیری
	شادابی و نشاط در مدرسه	برپایی جشن‌های شادی و مسابقات مختلف؛ اجرای مراسم صبحگاه با برنامه‌های شاد؛ پخش موسیقی شاد و مناسب در مدرسه؛ پوشش ظاهری شاد اعضای مدرسه؛ زیباسازی مناسب ساختمان مدرسه؛ خوش‌رفتاری و حسن خلق؛ ایجاد محیط خوشایند برای دانش‌آموزان؛ پویایی و نشاط در انجام فوق-برنامه‌ها
	امنیت و آرامش	ملاطفت، اجتناب از رویکرد مچ‌گیری و ریاست مابانه؛ اجتناب از غیبت و سخن‌چینی و تفرقه‌افکنی؛ اجتناب از انتقاد نابجا؛ اجتناب از آزار، ایجاد ترس و سخت‌گیری‌های نابجا؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ توجه به دانش‌آموزان در معرض آسیب؛ حل‌وفصل مشکلات به‌صورت دوستانه؛ اجتناب از بزرگ‌جلوه دادن مشکلات؛ داشتن انتظارات معقول؛ اهمیت به سلامت جسمی دانش‌آموزان؛ اجتناب از اخراج و تنبیه نابجای دانش‌آموزان و تأکید بر تقویت رفتارهای مطلوب؛ اجتناب از لجبازی، کینه‌توزی و پنهان‌کاری؛ آموزش تاب‌آوری؛ تلاش در جهت مرتفع کردن مشکلات؛ ایجاد جو مثبت، راحت و صمیمی در مدرسه؛ فراهم ساختن امکانات موردنیاز کارکنان و دانش‌آموزان
بهره‌وری فراوانی	پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان	افزایش عملکرد علمی دانش‌آموزان؛ استفاده از توانایی دانش‌آموزان قوی برای ارتقا علمی دانش‌آموزان ضعیف؛ تربیت دانش‌آموزان پرتلاش و با بنیه خوب علمی؛ پرورش استعدادها و همه‌جانبه دانش‌آموزان
	رضایت دانش‌آموزان و اولیا	رضایت اولیا از مدیر و عملکرد مطلوب مدرسه؛ رضایت دانش‌آموزان از معلمان و مدیر
	تقویت مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان	پرورش عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس در دانش‌آموزان؛ تقویت توانایی حل مسئله؛ تقویت قدرت تفکر و افزایش خلاقیت؛ افزایش همدلی؛ افزایش مسئولیت‌پذیری