

## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

محمد رضا عباسپور<sup>۱</sup>، احمد اکبری\*<sup>۲</sup>، مهدی زیرک<sup>۳</sup>، حسین مومنی مهمویی<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش باهدف شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضع موجود انجام شده است. پژوهش حاضر، از نظر هدف در حیطه تحقیق و توسعه طبقه بندی و از نظر چگونگی گردآوری داده های مورد نیاز، در گروه تحقیق آمیخته اکتشافی است و در دو فاز کمی و کیفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل اساتید و خبرگان آشنا به موضوع رهبری اصیل بود که با استفاده از روش نمونه گیری نظری ۱۳ نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران ادارات آموزش و پرورش ایران است که تعداد آن ها ۷۱۶ نفر بود و با روش نمونه گیری خوشه ای تعداد ۱۱۸ نفر انتخاب شده اند. برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۴۵ گویه و ۱۱ مولفه تنظیم گردیده است. برای پاسخگویی سؤال اول، از مصاحبه و روش تحلیل تماتیک استفاده شده است و ۱۱ مولفه (الهام بخشی، انعطاف پذیری، برون گرایی، تعهد، جاذبه عمیق، روحیه مشارکت، شفافیت ارتباطی، همدلی، پردازش متوازن اطلاعات، چشم انداز اخلاقی و چشم انداز مشترک) شناسایی شده است. برای ارزیابی وضع موجود رهبری اصیل نیز از آزمون تی استیودنت تک نمونه ای استفاده گردید و نتایج نشان داد که وضعیت مولفه های رهبری اصیل در وضع متوسطی قرار گرفته اند. با توجه به نتایج می توان گفت که توجه به ۱۱ مولفه شناسایی شده در این پژوهش می تواند در تقویت و توسعه رهبری اصیل در بین مدیران آموزش و پرورش اثرگذار باشد. همچنین ضرورت توجه به مولفه تعهد برای رسیدن به وضعیت مطلوب رهبری اصیل مهم است.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری اصیل، وضع موجود آموزش و پرورش

---

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. ma<sup>۵</sup>am@gmail.com  
<sup>۲</sup>\*. استاد یار گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران (نویسنده مسنول) akbari.180@gmail.com  
<sup>۳</sup>. استاد یار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. mehdizirak<sup>۴</sup>@gmail.com  
<sup>۴</sup>. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. Momenimahmouei@gmail.com

## مقدمه

با مروری بر تاریخ جوامع بشری به این نتیجه می‌رسیم که هرگاه انسان‌ها در برهه‌های مختلف زمانی بنا به دلایل گوناگون از فضیلت‌ها و فطرت پاک انسانی خود فاصله گرفته‌اند، عده‌ای طلایه‌دار آن فضیلت‌ها و ویژگی‌های والای انسانی شده و منجر به احیای مجدد اصول مذکور در جوامع شده‌اند (آلویسون و اینولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در دوران معاصر، حوزه‌ی سازمان و مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. با مروری بر ادبیات نظری حوزه‌ی مذکور، رواج یافتن مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در دوران معاصر، نشان می‌دهد که شاید علت رواج رویکرد مذکور، کثرت نیات و رفتارهای غیراخلاقی انسان‌ها در عصر حاضر و نیز فعالیت‌های غیراخلاقی است که به صورت یک عرف نامطلوب در اغلب جوامع مشاهده می‌شود (کریمی، بشلیده و هاشمی، ۱۳۹۸). درحالی که سازمان‌ها و اعضای آن با فشارهای اجتماعی و اقتصادی و اخلاقی متناقض درگیر هستند، اصالت و اعتبار به‌عنوان یک "استاندارد طلایی رهبری" تبدیل شده است (ایبارا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از جمله تئوری‌های جدید که برای الهام بخشی و به کار گرفتن ظرفیت روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است، می‌توان به تئوری رهبری اصیل اشاره کرد. رویکرد اخلاقی به حوزه‌های تئوری‌های رهبری نیز رخنه کرده است و منجر به خلق سبکی بدیع و ارزشمند تحت عنوان رهبری اصیل<sup>۳</sup>، شده است. نظریه‌ی رهبری اصیل، اخیراً مطرح شده است و کامل‌ترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است (پیران نژاد، ۱۳۹۲).

نظریه رهبری اصیل به‌عنوان یک رویکرد نوین در ادبیات رهبری برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به‌عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجلات دانشگاهی، فصلنامه رهبری، مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب نمود (مرادی مقدم، جعفری، نبوی، ۱۳۹۷). نظریه رهبری اصیل در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا<sup>۴</sup> نیز مطرح شد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری اصیل کلی‌تر است و بر سازه ریشه‌ای تمرکز دارد. منظور از سازه ریشه‌ای، پایه‌ای است که رهبری مثبت را شکل می‌دهد. به‌طور کلی منشأ نظریه رهبری اصیل، توسعه فردی رهبر است، کسی که با پشتوانه سرمایه اخلاقی و فطری که در خود به‌طور تمام و کمال به‌عینیت رسانیده است، توانسته خود را بشناسد و به استعدادهای درونی خود دست یابد از این رو شایسته تابعیت است (مؤمنی، ۱۳۹۰).

این سبک رهبری الگویی متعالی و رشد یافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرایند توسعه فردی خویش و متعاقب آن برای عملکرد بهتر به رهبر اقتدا کنند (اماندا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). رهبران اصیل روابط بین فردی را

۱ - Alvesson & Einola

۲ - Ibarra

۳ - Authentic leadership

۴ - University of Nebraska

۵ - Amanda et al

## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

ایجاد می کنند، نتایج نشان داده است که این امر منجر به رضایت پیروان برآورده شدن نیازها و احساسات آن ها می شود (لوری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود، آگاهی دارند. واژه ی اصیل به معنای خود را شناختن، خود را پذیرفتن و با خود صادق بودن است (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر، رهبران اصیل طرفداران رفاه دیگران هستند و متناسب با نیازها و منافع پیروان عمل می کنند (برونا، پیوس و فری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

امروزه آموزش و پرورش اساس زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است؛ در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می شود؛ بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می دهد (رحیمیان و بدری، ۱۳۹۵) و به معنای گسترده با هزاران مدیر و معلم سروکار دارد؛ میلیون ها دانش آموز را در برمی گیرد و به مثابه مهم ترین و گسترده ترین پایه های انسانی کشور به شمار می رود که سقف بلند اعتلا، رشد و توسعه، افتخار و مجد عظمت اسلامی و ملی بر آن استوار است (مرادی مقدم و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان های، آموزشی و به خصوص آموزش و پرورش، به عنوان سازمان هایی که در امر تعلیم و تربیت نسل امروز کشور فعالیت می کنند، باید از آخرین فناوری های روز و تئوری های نوین سازمان و مدیریت بهره مند شوند تا به سرعت پاسخگوی نیازهای مشتریان خود یعنی دانش آموزان، والدین و جامعه باشند. همان طور که پیش تر بیان شد، نقش رهبران آموزشی در انتقال تجربیات و نیازهای به روز شده در این زمینه به منطقه آموزشی و نیز ارائه پیشنهادها و طرح های سازنده و تحقیقی، برجسته و حیاتی است (رحیمیان و بدری، ۱۳۹۵).

رهبری اصیل در آموزش و پرورش به عنوان شیوه های رهبری اخلاقی و سواد اخلاقی در رفتارهای مرتبط با رهبران مدرسه، تعریف شده است (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵). رهبران اصیل با ایجاد فضای معنوی و اخلاقی، زمینه توجه به نیازهای تمام کارکنان را فراهم می آورند و پرواضح است که افراد در این فضا امیدواری و فداکاری بیشتری از خود نشان می دهند (هاپکینز و انیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). این مطالعه در آموزش و پرورش ایران انجام شده است؛ چراکه آموزش و پرورش به عنوان نهادی که وظیفه پرورش نسل آینده، تولید علم و فرهنگ سازی کشور را بر عهده دارد، از اهمیت شایانی برخوردار است و باید عواملی که موجب افزایش مثبت گرایی و ظهور رهبران اصیلی می شوند و از نقض قرارداد روان شناختی آن ها می کاهند، به دقت مطالعه شود تا آموزش و پرورش بتواند با سرمایه گذاری بر این عوامل، عملکرد خود را بهبود بخشد و از این طریق در توسعه کشور نیز مفید واقع شود. با اینکه پژوهش های متعددی در زمینه رهبری اصیل و سایر سبک های رهبری ارائه شده است اما کمابیش نیاز به یک مدل مبتنی بر سبک رهبری اصیل و منطبق با خصلت عملکردی مدیران آموزشی احساس می شود. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش کدام اند؟
۲. وضع موجود رهبری اصیل در آموزش و پرورش چگونه است؟

<sup>۱</sup> - Leroy et al

<sup>۲</sup> - Brauna, Peus & Frey

<sup>۳</sup> - Hopkins & O'Neil

## مبانی نظری

### نهضت مثبت گرایی در رهبری

رهبری نقطه‌ای اتصال و اتکا تمام فعالیت‌های انسانی در محیط سازمان تلقی می‌شود. از این رو محققان و نظریه‌پردازان به دلیل قدرت و نفوذ رهبران بر پیروان بین مدیریت و رهبری تمایز قائل شده‌اند. برخی محققان از این نیز فراتر رفته و به دنبال مفهوم‌پردازی سبک رهبری خوب، اخلاقی، اثربخش و قابل توسعه هستند. از این رو، در آغاز هزاره سوم مفهوم رهبری مثبت مطرح شد و امروزه نیز به‌عنوان یکی از قدرتمندترین و بانفوذترین سبک‌های رهبری بین نظریه‌پردازان و محققان مطرح می‌باشد. در دو دهه اخیر و به موازات نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا و تکامل نظریه‌های رهبری مثبت‌گرا (رهبری کاریزماتیک، رهبری تحولی، رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی) که بیشتر محققان در انتقاد از سبک‌های رهبری کلاسیک (رویکرد صفات، رویکرد رفتاری و اقتضایی) مطرح کرده بودند، توجه پژوهشگران به سبک‌های رهبری مثبت‌گرا جلب شد (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبران مثبت‌گرا رهبرانی هستند که به رشد و توسعه شخصی خودشان (خودشکوفایی) و پیروانشان، تمایل دارند. رهبرانی که از اصول مثبت‌گرایی استفاده می‌کنند، تحت تأثیر فشارها و انتظارات بیرونی قرار نمی‌گیرند، آن‌ها زندگی شفاف و صادقانه‌ای دارند که باعث ایجاد اعتماد در بین پیروان آن‌ها می‌شود (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵)؛ و زمینه‌ساز تحرک، رشد و شکوفایی کارکنان و سازمان هستند و آن‌ها را به سمت استفاده از توانمندی‌ها و داشتن عملکرد فوق‌العاده ترغیب می‌کنند. رهبری اصیل، یکی از سبک‌های رهبری مثبت‌گرا محسوب می‌شود (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۴). کامرون (۲۰۰۸) یکی از اولین و برجسته‌ترین نظریه‌پردازان و محققانی است که به مثبت‌گرایی در محیط کار علاقه نشان داده و آن را به شکل عملی و کاربردی در محیط کار به کار بسته است. کامرون (۲۰۰۸) معتقد است که رهبری مثبت‌نگر دارای سه ویژگی است:

۱. رهبری مثبت‌دستیابی به عملکرد فوق‌العاده را تسهیل می‌سازد، به این معنی که کمک می‌کند برون داد سازمان بسیار فراتر از برون داد استاندارد یا مورد انتظار شود.
۲. همچنین، رهبری مثبت به گرایش مثبت نگرانه و تکیه بر قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت نیروی انسانی اشاره دارد. به جای آشکار کردن ضعف‌ها و مشکلات، روی رشد و شکوفایی توانمندی‌های نیروی انسانی تأکید دارد. بدون آنکه بیش از حد خوش‌بین باشد بر ارتباطات مثبت، خوش‌بینی، قوت‌ها، ارزش‌ها و فرصت‌های نهفته در مشکلات و ضعف‌ها تکیه دارد.
۳. سومین ویژگی رهبری مثبت تأکید بر قرار گرفتن نیروی انسانی در بهترین شرایط خود یا فراهم آوری زمینه‌ی فضیلت‌نمایی بر پایه‌ی فرضیه‌ی سعادت و خوشی است به این معنی که در همه‌ی انسان‌ها میل به‌خوبی به دلیل ارزش ذاتی آن وجود دارد.

کامرون (۲۰۰۸) بیان می‌کند که بررسی سازمان‌های با انحراف مثبت، راهبردهای دیگری از رهبری را که تاکنون کمتر مورد توجه بوده‌اند را آشکار ساخته است که عبارت‌اند از: جو مثبت، روابط مثبت، ارتباطات مثبت و معناداری مثبت. در واقع، کامرون از این چهار استراتژی رهبری مثبت‌نگر به‌عنوان راهبردهای ایجاد عملکرد فوق‌العاده یاد می‌کند. باید این نکته را نیز باید در نظر داشت که سبک‌های رهبری اصیل و مدل راهبردهای رهبری مثبت (کامرون، ۲۰۰۸) مدل‌هایی

## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

هستند که موازی با نهضت روانشناسی مثبت نگر شکل گرفته‌اند و از دست آوردها و پژوهش‌های مرتبط با مثبت‌گرایی استفاده‌ی بسیار زیادی کرده‌اند.

### مفهوم رهبری اصیل

این نظریه برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته روان‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح شد (براون و همکاران، ۲۰۱۸) و با توجه به موقعیت خود به عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری جلب نمود. پیدایش رهبری اصیل به طور برجسته‌ای تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بود که در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم عزت-نفس<sup>۲</sup> و "احترام به خود"، بیان کرد که قابلیت اعتماد می‌تواند به عنوان بازتاب اقدامات خالصانه‌ی شخصی تعریف شود (دیدامس و چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). این تئوری، برخورد کنترلی (خودتنظیمی)، خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه‌ی مثبت روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. با این حال فعالیت‌های نظری پیرامون مفهوم گذاری رهبری اصیل توسط آلیو و گاردنر (۲۰۰۵) و گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) ترویج گردید. همچنین والومبا و همکاران (۲۰۰۸) از جمله اولین افرادی بودند که در زمینه تهیه و توسعه ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل به فعالیت پرداختند (الساهی و همکاران، ۲۰۱۶).

از نظر آلیس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) رهبران اصیل به‌طور عمیقی از ارزش‌ها و عقاید خودآگاه، مطمئن به خود، صادق، قابل‌اطمینان و قابل‌اعتماد می‌باشند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت‌اندیش و متعهد خلق می‌کنند (پیران نژاد، ۱۳۹۲). توروافوری<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز با جمع‌بندی ادبیات موجود در پیرامون رهبری اصیل، این رهبران را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مداری و آینده‌محور می‌داند. از نظر آن‌ها، رهبران اصیل درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار بانگیزه و خودآگاه هستند. آن‌ها دارای سطح بالایی از صداقت، پایبندی عمیق به اهداف، شجاعت در حرکت روبه‌جلو، شور و شوق و مهارت هدایت افراد هستند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵). در جدول ۱ مروری مختصر بر تعاریف رهبری اصیل ارائه شده است.

### جدول ۱) تعاریف مرتبط با رهبری اصیل (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۴)

منبع	تعریف
قنبری و همکاران (۱۳۹۵)	فرایند برگرفته از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و بافت سازمانی بسیار توسعه‌یافته که به رفتارهای مثبت خودتنظیمی و خودآگاهانه از طرف رهبران و همکارانشان می‌انجامد و خود رشد یافتگی را پرورش می‌دهد.
گاردنر و همکاران (۲۰۱۱)	رهبری اصیل در تلاش است تا اصول والای اخلاقی را در عمل به کارگیرد و روابط رهبر و پیروان را به کمک آن

۱ - Crnic

۲ - Self-esteem

۳ - Didams & Chang

۴ - Ilies

۵ - Torovafuri

	تقویت بخشد. رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود آگاهی دارند.
آولیو و همکاران (۲۰۱۰)	رهبری اصیل الگوی رفتاری رهبر شامل خود آگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت ارتباطی با زیردستان و دیدگاه اخلاقی درونی شده است.
وولبو و همکاران (۲۰۰۸)	رهبران اصیل را به عنوان الگوی رفتاری منبعث از ظرفیت های مثبت روان شناختی و جو اخلاقی مثبت نگر که دارای خود آگاهی بالاتر، وجدان درونی بالاتر، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه هستند تعریف می شود.
لوتانز (۲۰۰۲)	رهبری اصیل برخاسته از پیوند میان رفتار سازمانی مثبت، رشد رهبری کامل یا تحولی و فعالیت در زمینه ظرفیت اخلاقی و معنوی است
وایتهد (۲۰۰۹)	کسی که: (۱) خود آگاهی دارد، فروتن است، همیشه به دنبال بهبود است، نسبت به افراد تحت رهبری خود آگاه بوده و مراقب رفاه آنها است، (۲) درجه بالایی از اعتماد را از طریق ایجاد یک چارچوب اخلاقی و معنوی شکل می دهد و (۳) نسبت به موفقیت سازمانی درون ساختار ارزش های اجتماعی متعهد است.

آنچه از مجموعه تعاریف برمی آید این است که رهبران اصیل عمیقاً نسبت به ارزش ها و عقاید درونی خود پایبند هستند و از اصالت گونگی بالایی برخوردار هستند. رهبران اصیل نسبت به دانش، ضعف ها و قوت های خود و زمینه ای که در آن کار می کنند آگاهی داشته با اعتماد به نفس، امیدوار، خوش بین، آینده نگر، منعطف، اخلاقی و دارای وجدان بوده و فرصت هایی را برای رشد ظرفیت های رهبری در سایرین ایجاد می کنند (خان و همکاران، ۲۰۱۷). تعریف جاری رهبری اصیل خاطرنشان می سازد که رهبری اصیل یک مفهوم سطح بالای چندبعدی متشکل از چهار بعد خود آگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه و وجدان درونی شده است. همچنین براساس نظر آولیو و همکاران (۲۰۰۴) رهبری اصیل با استفاده از چهار مؤلفه پردازش متوازن، شفافیت رابطه ای، چشم انداز اخلاقی درونی شده و خود آگاهی محیط های کاری سالم تری را ایجاد می کند.

\* خود آگاهی<sup>۱</sup>: به درک رهبر نسبت به ویژگی های شخصیتی، نقاط قوت و ضعف انگیزه ها، ارزش ها، ادراکات و احساسات شخصی خویش اشاره دارد. به زعم سلویا و دوال<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) خود آگاهی زمانی رخ می دهد که افراد

۱ -Self-awareness

۲ -Silvia & Duval

## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

- نسبت به وجود خود شناخت پیدا کنند. خودآگاهی عاملی است که به آگاهی رهبران نسبت به ارزش ها، هویت، هیجانها، اهداف، مقاصد و همچنین پیامدهای رفتار خود بر کارکنان، دلالت دارد (رید و لاسچینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).
- \* شفافیت<sup>۲</sup> رابطه ای: میزانی است که رهبر براساس خود واقعی (مطابق با ارزش ها و اعتقادات واقعی) خویش عمل می کند و اصالت خود را به دیگران نشان می دهد، اطلاعات را با دیگران تسهیم می کند و افکار و احساسات واقعی خود را بروز می دهد و به تقویت ارتباط باز و شفاف با دیگران و فراهم آوردن فرصت برای اظهارنظر دیگران و بهره گیری از ایده ها و نظرات دیگران می پردازد (نورمن<sup>۳</sup>، آوولی و لوتانز، ۲۰۱۰).
- \* پردازش متوازن<sup>۴</sup>: کرنیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) اولین کسی بود که پردازش تعصب اطلاعات مربوط به خود را به عنوان یکی از مؤلفه های رهبری اصیل در نظر گرفت. این جنبه رهبری اصیل شامل نداشتن تعصب و غرض و پذیرش جنبه-ها، ویژگی ها و خصوصیات مثبت و منفی است (سیانسی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).
- \* وجدان/ اخلاق درونی شده<sup>۷</sup>: رهبران اصیل از یک نقطه مرجع درونی برای اخلاق خود برخوردار هستند. این نقطه مرجع همان احساس درستی و غلطی است که به آن شاخص اخلاقی<sup>۸</sup> می گویند. اهمیت دادن به سلامت سازمانی باعث می شود رهبران یک رویکرد فضیلت مدار را برای کار کردن با دیگران حتی در دوران سختی که بیش از گذشته از حال نمایان شده است، حفظ کند (لوئیس، ۱۳۹۳).

### روش پژوهش

تحقیق حاضر، از نظر هدف در حیطه تحقیق و توسعه طبقه بندی می شود زیرا به دنبال شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضع موجود آن است. همچنین، این تحقیق از نظر چگونگی گردآوری داده های مورد نیاز، دارای طرح آمیخته بوده و در دو فاز کمی و کیفی انجام شده و در گروه تحقیق آمیخته اکتشافی است. در فاز کیفی، براساس تجزیه و تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان مدیریت آموزشی، اساتید دانشگاه و تحلیل مصاحبه ها با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و در عین حال مطابق آن ها با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت کنندگان، مؤلفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش شناسایی شده است. در فاز کمی، با استفاده از ابزار پرسشنامه وضع موجود مورد ارزیابی قرار گرفته است.

### جامعه و نمونه آماری

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع آمیخته است، جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل اساتید و خبرگان آشنا به موضوع رهبری اصیل می باشند. در فاز کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران ادارت آموزش و پرورش کشور است که تعداد آن ها ۷۱۶ نفر بود. در این پژوهش در مرحله اول کیفی از روش نمونه گیری نظری استفاده شد. با ملاک در دسترس بودن و علاقمند بودن به همکاری و آشنایی با موضوع پژوهش سیزده نفر از اساتید رشته مدیریت به عنوان نمونه

۱ - Read & Laschinger  
۲ - Relational transparency  
۳ - Norman et al  
۴ - Balanced processing  
۵ - Kernis  
۶ - Cianci et al  
۷ - Internalized Moral Perspective  
۸ - Moral compass

آماره انتخاب شدند که با هفت نفر به صورت حضوری و شش نفر تلفنی و ایمیل مصاحبه انجام شد. در مرحله کمی از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شده است و استان های خراسان رضوی (۴۸ مدیر)، البرز (۹ مدیر)، اصفهان (۴۲ مدیر) و مازندران (۳۳ مدیر) به عنوان نمونه انتخاب شدند و تعداد ۱۳۲ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۱۱۸ پرسشنامه پاسخ داده شده دریافت شد.

### ابزارهای گردآوری اطلاعات

به منظور شناسایی مؤلفه های مطلوب رهبری اصیل برای آموزش و پرورش در مرحله کیفی پژوهش، از ابزار مصاحبه و مطالعه ادبیات پژوهش بهره گیری شد. مصاحبه ابزاری متداول برای جمع آوری اطلاعات از طریق تعامل مستقیم مصاحبه گر و مصاحبه شونده است. از انواع مصاحبه، مصاحبه نیمه ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت که با هماهنگی و تعیین وقت قبلی و برنامه ریزی لازم با ۱۳ نفر از اساتید آشنا به موضوع رهبری و مدیریت آموزشی که صاحب مقاله و کتاب بودند مصاحبه انجام شد. به دلیل بعد مسافت و عدم دسترسی به بعضی از اساتید از طریق تماس تلفنی پاسخ دریافت شد. همچنین مقاله های منتشر شده در مجلات، کنفرانس های ملی و بین المللی نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

سؤالات مصاحبه به شرح ذیل است:

۱. از نظر شما تعریف رهبری اصیل در آموزش و پرورش چگونه است؟
۲. شما چه رفتارهایی را برای مدیران آموزشی اصیل می دانید؟
۳. رهبری اصیل در آموزش و پرورش از دیدگاه شما چه مؤلفه هایی را شامل می شود؟
۴. به نظر شما وضع موجود رهبری اصیل در آموزش و پرورش چگونه است؟

در فاز کمی پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه ای در زمینه رهبری اصیل در آموزش و پرورش، با استفاده از داده های برخاسته از مصاحبه های بخش کیفی، پیشینه پژوهش و نظرات خبرگان در حوزه مدیریت آموزشی طراحی شد. این پرسشنامه از نوع بسته پاسخ همراه با دستورالعمل و نامه همراه تنظیم شد. در صفحه اول اطلاعات فرد، سن، جنس، سمت، تحصیلات و سابقه خدمت درج شده و در بخش بعد در مورد "مؤلفه های رهبری اصیل" ۴۵ گویه که بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از یک (هرگز) تا پنج (همیشه) تنظیم گردید.

همچنین در بخش کیفی پژوهش از روش بازخورد مشارکت کنندگان نیز در بخش اعتباریابی پژوهش استفاده شد. این روش مبتنی بر ارائه تفسیرها و تحلیل های محقق به مشارکت کنندگان در حین انجام مصاحبه، برای اصلاح و ویرایش مواردی که توسط پژوهشگر بدفهم شده اند، استفاده شد. در پژوهش حاضر، در بخش کمی نیز ابتدا روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که با استفاده از دیدگاه خبرگان مدیریت آموزشی تعدیل و اصلاح شد. بهره گیری از مبانی نظری پژوهش و نظر خبرگان صاحب نظر، ضامن روایی پرسشنامه است.

در بخش کمی برای بررسی روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و بررسی ضرایب بارهای عاملی نشان می دهد در بین تمام سؤالات، تنها سؤال ۷ دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ و آماره  $t$  ۱/۹۶ می باشد و بقیه نشانگرهای سازه های مورد مطالعه به دلیل بیشتر بودن مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ و نیز بیشتر بودن مقادیر بارهای عاملی از ۰/۴، از اهمیت لازم برای اندازه گیری سازه های خود برخوردار هستند. لذا سؤال مذکور حذف شده و با بررسی مجدد بارهای عاملی اصلاح شد.



## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

فورنل و لارکر<sup>۱</sup> برای بررسی پایایی سازه ها سه ملاک را پیشنهاد می کنند: الف) پایایی هر یک از گویه ها، ب) پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> هر یک از سازه ها و ج) میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup>. مطابق الگوریتم تحلیل مدل ها در روش PLS-SEM برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری سه معیار پایایی، پایایی مرکب و روایی همگرا استفاده و نتایج زیر حاصل شده است:

جدول (۲) نتایج پایایی و روایی همگرا گویه ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	روایی همگرا (AVE)
الهام بخشی	۰/۸۹۰	۰/۹۲۳	۰/۶۹۸
انعطاف پذیری	۰/۹۲۰	۰/۹۴۳	۰/۸۰۶
برون گرایی	۰/۹۲۰	۰/۹۴۴	۰/۸۰۷
تعهد	۰/۹۱۳	۰/۹۳۸	۰/۷۹۲
جاذبه عمیق	۰/۹۲۲	۰/۹۴۵	۰/۸۱۲
روحیه مشارکت	۰/۹۲۱	۰/۹۴۵	۰/۸۱۰
شفافیت ارتباطی	۰/۸۵۱	۰/۹۳۰	۰/۸۷۰
همدلی	۰/۹۳۱	۰/۹۴۸	۰/۷۴۸
پردازش متوازن	۰/۸۹۶	۰/۹۳۵	۰/۸۲۸
چشم انداز اخلاقی	۰/۸۷۵	۰/۹۱۴	۰/۷۲۸
چشم انداز مشارکت	۰/۹۲۷	۰/۹۴۵	۰/۷۷۵

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ می باشد بنابراین می توان گفت پایایی برقرار است. برای اعتبار همگرایی از معیار AVE استفاده می شود مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می شود. نتایج به دست آمده از روایی همگرا بیانگر این است که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی دارا می باشند.

### بحث و یافته ها

#### سؤال اول پژوهش: مولفه های رهبری اصیل برای آموزش و پرورش کدام است؟

در این پژوهش، با رویکرد استقرایی، با خبرگان مصاحبه انجام شده است که بخشی از یک نمونه مصاحبه انجام شده با یکی از خبرگان در حوزه ی رهبری اصیل به شکل ذیل آورده شده است:

۱ - Fornell and Larcker.

۲ - Reliability Composite.

۳ - Average Variance Extracted (AVE).

از آنجایی که مدیریت و رهبری در هر سازمانی می تواند مهم ترین عامل در رشد، حیات، بالندگی یا مرگ سازمان باشد لذا نیاز است بالأخص در آموزش و پرورش به سبک های نوین رهبری توجه بیشتری شود. همان طور که شما نیز در رساله خود به آن توجه کردید سبک رهبری اصیل به عنوان سبکی نوین در عرصه مدیریت و سازمان معرفی شده است. رهبری اصیل در معنای عام الگویی از رفتار رهبری که دارای ظرفیت های روان شناختی مثبت است و شامل جو اخلاقی، خود آگاهی، چشم انداز اخلاقی و شفافیت ارتباط است تعریف می شود؛ اما در آموزش و پرورش به خاطر گستردگی منابع انسانی و روابط انسانی علاوه بر این تعریف می توان رهبران اصیل را افرادی متعهد به اهداف سازمان، آشنا به علم روز و دانش نوین، توانایی برقراری ارتباط قوی و دلسوزانه و همچنین داشتن روحیه فعالیت مشارکتی نام برد. مدیران آموزشی که به عنوان رهبران اصیل شناخته می شوند دارای خصوصیات رفتاری از جمله توانایی جلب اعتماد، استفاده از دانش روز، قدرت تصمیم گیری، صداقت و راست گویی، همدلی و هم دردی، تعهد، انتقاد پذیری و تفکر استراتژیک هستند.

بعد از تکمیل فرآیند مصاحبه و تحلیل خط به خط مفاهیم ارائه شده ابتدا کدهای باز شناسایی و سپس هر کدام در زیر مجموعه یک مقوله قرار گرفتند. برای پاسخگویی به این سؤال، از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. برای رسیدن به پاسخ این سؤال، داده های حاصل از مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت. تم های اصلی (مقولات عمده)، مفاهیم و ریز مفاهیم به دست آمده در پاسخ به سؤال اول پژوهش را می توان به صورت خلاصه در جدول ۱ مشاهده نمود. این جدول تمامی مراحل بالا را به اختصار نشان می دهد.

جدول ۳) نحوه شکل گیری تم اصلی به دست آمده از تحلیل تماتیک

مقوله اصلی	مفاهیم ثانویه	مفاهیم اولیه
موقفه های مطلوب رهبری اصیل برای آموزش و پرورش	تعهد	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. داشتن تعهد نسبت به موفقیت مدرسه</li> <li>۲. داشتن اهداف بالاتر در زمینه شخصی و شغلی</li> <li>۳. پایبندی به اصول اخلاقی و کاری</li> <li>۴. عدم مصالحه و سازش به خاطر مصالح شخصی</li> </ol>
	شفافیت ارتباطی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. اشتراک گذاری دانش و اطلاعات با همکاران</li> <li>۲. توانایی بیان نظرات و عقاید</li> <li>۳. داشتن قدرت پرسشگری به هنگام نیاز به اطلاعات بیشتر</li> </ol>
	پردازش متوازن اطلاعات	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تصمیم گیری درست با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات</li> <li>۲. داشتن برنامه مدون برای یادگیری ساختار یافته</li> <li>۳. شناسایی مهارت های جدید برای آموزش در شغل</li> </ol>

شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

<p>چشم انداز اخلاقی درونی شده</p>	<p>۱. صداقت در عمل و رفتار ۲. گوش دادن به نظرات و روحیه انتقاد پذیری ۳. پایبندی به اصول و تعهدات اخلاقی ۴. داشتن نظم و ترتیب</p>
<p>الهام بخشی</p>	<p>۱. تشویق معلمان در ایجاد نوآوری در فعالیت های آموزشی ۲. استفاده از دانش روز به منظور انجام فعالیت های کاری ۳. نهادینه کردن رفتار خلاقانه در بین معلمان جهت انجام فعالیت های آموزشی ۴. توسعه روحیه مشارکت در تصمیم گیری های آموزشی ۵. توانایی ایجاد انگیزه و اشتیاق به منظور بهبود عملکرد در بین معلمان</p>
<p>برون گرایی</p>	<p>۱. برقراری ارتباط دوستانه و گرم با معلمان ۲. جمع گرا بودن ۳. بیان نظرات خود با جرات و بدون تردید ۴. داشتن تحرک و فعالیت در کار</p>
<p>انعطاف پذیری</p>	<p>۱. داشتن تصورات روشن و قدرت تخیل فعال ۲. داشتن حس زیباشناسی ۳. درک عواطف و احساسات شخصی ۴. درک و پذیرش عقاید و دیدگاه های مختلف</p>
<p>جاذبه عمیق</p>	<p>۱. جلب اعتماد معلمان ۲. خودباوری و عزت نفس مدیر ۳. برقراری عدالت در مواجهه با مشکلات پیش آمده ۴. اعتقاد قوی به اهداف و رسالت های آموزش و پرورش</p>
<p>همدلی</p>	<p>۱. داشتن حس نوعدوستی و احساس همدردی با دیگران ۲. داشتن حسن نیت ۳. داشتن صداقت و رک گویی ۴. اهمیت قائل شدن برای منافع دیگران ۵. داشتن قدرت بخشندگی</p>

<p><b>گسترش روحیه مشارکت</b></p>	<p>۱. توسعه مشارکت گروهی و تشویق معلمان برای انجام آن                  ۲. استفاده از تفویض اختیار برای انجام سریع تر فعالیت ها                  ۳. استفاده از سبک رهبری مشارکتی                  ۴. افزایش قدرت تصمیم گیری آموزشی با استفاده از روش های تصمیم گیری گروهی</p>
<p><b>خلق چشم انداز مشترک</b></p>	<p>۱. خلق تصویری روشن از آینده مطلوب مدرسه در بین معلمان                  ۲. شناخت و توسعه فرصت های بهبود عملکرد مدرسه                  ۳. ایجاد وفاق و همدلی در بین معلمان برای قبول تصویر آینده مدرسه                  ۴. خلق زبان مشترک در راستای توسعه مدرسه                  ۵. داشتن نگرش مثبت و روحیه چالش پذیری در خصوص تغییرات</p>

در مرحله اول تعداد ۴۵ مفهوم از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. این مفاهیم در مرحله دوم، جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر بهتر در قالب ۱۱ مفهوم انتزاعی تر کدگذاری شدند که عبارت بودند از (۱. تعهد ۲. شفافیت ارتباطی ۳. پردازش متون اطلاعاتی ۴. چشم انداز اخلاقی درونی شده ۵. الهام بخشی ۶. برون گرایی ۷. انعطاف پذیری ۸. جادبه عمیق ۹. همدلی ۱۰. گسترش روحیه مشارکت ۱۱. خلق چشم انداز. در مرحله سوم، ۲۰ مفهوم تولید شده در فرایندها کدگذاری ثانویه در قالب یک مقوله اصلی یا تم، طبقه بندی شدند. این مقوله اصلی (تم) از نظر انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارد و عبارت است از: مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش. در فرایندها طبقه بندی کدگذاری مفاهیم، ممکن است بین مفاهیم تشابه لغوی وجود داشته باشد یا اینکه بتوان مفهوم را در دو یا چند طبقه بندی قرارداد. به وجود آمدن چنین مسائلی در تجزیه و تحلیل داده های کیفی، امری طبیعی است. از نظر روش شناسی تحلیل تماتیک، تشابه لغوی بین برخی مفاهیم و مقوله های به دست آمده ایرادی ندارد. یک مفهوم را می توان بر اساس نزدیک ترین ارتباطی که با هر کدام از تم های اصلی دارد طبقه بندی نمود.

### سؤال دوم پژوهش

#### ((وضع موجود رهبری اصیل در آموزش و پرورش چگونه است؟))

برای پاسخ به بررسی وضعیت متغیر پژوهش از آزمون تی- استودنت تک نمونه ای استفاده و آزمون می شود که کدام یک از عوامل شناسایی شده بالاتر از سطح متوسط (۳) قرار دارد. مؤلفه های مقوله یا تم رهبری اصیل مورد بررسی قرار گرفته است.

در جدول ۴ و ۵ عوامل توصیفی و نتیجه آزمون تی استیودنت برای بررسی تأثیر میانگین امتیازات آزمودنی ها ارائه شده است.

شناسایی مؤلفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

جدول ۴) نتایج آمار توصیفی مؤلفه های وضعیت رهبری اصیل

مؤلفه	تعداد	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار از میانگین
تعهد	۱۱۸	۰.۹۳۹۲۹	۳.۶۷۷۹	۰.۰۸۹۱۵
شفافیت ارتباطی	۱۱۸	۰.۸۲۶۶۸	۳.۷۹۸۸	۰.۰۷۸۴۶
پردازش متوازن اطلاعات	۱۱۸	۰.۹۹۶۹۱	۳.۵۷۶۶	۰.۰۹۴۶۲
چشم انداز اخلاقی درونی شده	۱۱۸	۰.۸۷۳۳۲	۳.۵۶۹۸	۰.۰۸۲۸۹
الهام بخشی	۱۱۸	۰.۸۶۱۱۸	۳.۵۷۶۶	۰.۰۸۱۷۴
برون گرایی	۱۱۸	۰.۸۷۳۳	۳.۷۷۰۳	۰.۰۸۲۸۹
انعطاف پذیری	۱۱۸	۰.۹۹۸۵۱	۳.۵۱۱۳	۰.۰۹۴۷۷
جاذبه عمیق	۱۱۸	۰.۹۶۵۶۶	۳.۵۷۴۳	۰.۰۹۱۶۶
همدلی	۱۱۸	۰.۴۰۲۵۶	۲.۹۰۶۳	۰.۰۳۸۲۱
گسترش روحیه مشارکت	۱۱۸	۰.۷۴۰۲۴	۳.۷۰۵	۰.۰۷۰۲۶
خلق چشم انداز	۱۱۸	۰.۸۰۹۸۷	۳.۷۷۱۲	۰.۰۷۶۸۷

جدول ۵) نتایج آزمون تی مؤلفه های وضعیت رهبری اصیل

مؤلفه	تعداد	T	درجه آزادی	سطح معنی داری	۹۵ درصد فاصله اطمینان	
					کمتر	بیشتر
تعهد	۱۱۸	۷.۶۰۴	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۵۰۱۲	۰.۸۵۴۶
شفافیت ارتباطی	۱۱۸	۱۰.۱۸	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۶۴۳۳	۰.۹۵۴۳
پردازش متوازن اطلاعات	۱۱۸	۶.۰۹۳	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۳۸۹۱	۰.۷۶۴۱
چشم انداز اخلاقی درونی شده	۱۱۸	۶.۸۷۴	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۴۰۵۵	۰.۷۳۴۱
الهام بخشی	۱۱۸	۷.۰۵۴	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۴۱۴۶	۰.۷۳۸۶
برون گرایی	۱۱۸	۹.۲۹۳	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۶۰۶	۰.۹۳۴۵
انعطاف پذیری	۱۱۸	۵.۳۹۴	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۳۲۳۴	۰.۶۹۹۱
جاذبه عمیق	۱۱۸	۶.۲۶۶	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۳۹۲۷	۰.۷۵۶
همدلی	۱۱۸	۲.۴۵۲-	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۱۶۹۴-	۰.۰۱۸-
گسترش روحیه مشارکت	۱۱۸	۱۰.۰۳۳	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۵۶۵۷	۰.۸۴۴۲
خلق چشم انداز	۱۱۸	۱۰.۰۳۲	۱۱۰	۰.۰۰۰	۰.۶۱۸۸	۰.۹۲۳۵

یافته‌های گزارش شده نشان می‌دهد که با توجه به دیدگاه‌ها و نظرهای پاسخگویان، مقدار آماره‌ی تی استیودنت و P-value حاصله معنی‌دار می‌باشند چراکه در رهبری اصیل مقدار P-value کوچک‌تر از سطح معنی‌داری آزمون می‌باشد یا  $P - value < 0.05$  است. می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اصیل در آموزش و پرورش، بالاتر از سطح متوسط یا در حد مطلوب می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی مولفه‌های رهبری اصیل برای آموزش و پرورش و ارزیابی وضع موجود انجام شده است. به همین منظور داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت. سپس این عوامل با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک تکمیل و نهایی گردید. در تحلیل تماتیک، در دو مرحله نسبت به تولید مفاهیم اولیه اقدام شد که در مرحله اول تعداد ۴۵ مفهوم از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. در مرحله دوم، جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر بهتر مفاهیم در قالب ۱۱ مفهوم انتزاعی تر کدگذاری شدند. این مفاهیم عبارت اند از: ((الهام بخشی، انعطاف پذیری، برون گرایی، تعهد، جاذبه عمیق، روحیه مشارکت، شفافیت ارتباطی، همدلی، پردازش متوازن، چشم انداز اخلاقی درونی شده و چشم انداز مشترک)). در مرحله بعد، ۱۱ مفهوم تولیدشده در فرایندها کدگذاری ثانویه در قالب ۱ مقوله عمده یا تم تحت عنوان مولفه‌های مطلوب رهبری اصیل برای آموزش و پرورش نامگذاری شد. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل مفهومی از برازش اندازه‌گیری کافی برخوردار است و تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ وزن داشته و مقادیر (t-value) بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. شاخص AVE نیز بیشتر از ۰/۵ و در سطح قابل قبولی گزارش شد. همچنین نتایج آزمون تی نشان داد که رهبری اصیل در بین مدیران آموزش و پرورش در وضع مطلوبی قرار دارد.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۷)، رستگار و همکاران (۱۳۹۶)، علی محمدی (۱۳۹۵)، بدری و نودهی (۱۳۹۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، ویس و همکاران (۲۰۱۸)، گیل و همکاران (۲۰۱۸)، سیدانی و راوو (۲۰۱۸)، کرسچ و پیترز (۲۰۱۷) و ساک-نک و کروز (۲۰۱۷) همسو است.

در تبیین نتایج می‌توان گفت که رسیدن به وضع مطلوب در مقوله رهبری اصیل نیازمند توجه همه‌جانبه مسئولان به این مفهوم است. رهبری اصیل، سطوح فردی، تیمی و سازمانی را شامل می‌شود و در بافت سازمانی بسیار متعالی به وجود آمده و رشد می‌یابد (گاردنر و اولیو، ۲۰۰۴؛ ایلز و همکاران، ۲۰۰۵). لذا اولین اصل در بهبود وضع موجود توجه به مفهوم سازمان متعالی است و زمینه‌سازی شرایطی که سازمان آموزش و پرورش نیز در آن جهت گام بردارد. آنچه به‌عنوان مرکز ثقل رهبری اصیل مورد توجه است، خودآگاهی و خودتنظیمی و رفتارهای رهبر است که موجبات رشد وی را در سازمان فراهم می‌کند (خائف الهی، ۱۳۹۳). تکامل نظریه رهبری اصیل، همچنان ادامه دارد، برخی پیشنهاد نموده‌اند که باید به رشد رهبری اصیل بیشتر توجه شود (اولیو و همکاران، ۲۰۱۰). همان‌گونه که اشاره شد، رشد رهبری اصیل، مورد توجه برخی از مدل‌های اولیه‌ی رهبری اصیل قرار گرفته است. این تمرکز، برگرفته از انگیزش در جهت یادگیری درباره‌ی رهبری اصیل (مانند تخلفات شرکت) و تمایل در جهت تغییر روند اجتماعی رشد رهبران غیر اصیل است. برخی محققان هشدار داده‌اند که بسیاری در رشد رهبران اصیل (کوپر و همکاران، ۲۰۰۵) با چالش‌های بسیاری مواجه هستیم، درحالی‌که سایرین از رشد مذکور حمایت نموده‌اند (اولیو و گاردنر، ۲۰۰۵). بررسی اخیر رشد رهبری اصیل (اولیو، ۲۰۱۰)، تجارب

## شناسایی مولفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود

شخصی بروس اولیو را دنبال می کند که از جمله پژوهش های معتبر در حوزه ی رشد رهبری اصیل محسوب می شود. تحقیقات در زمینه رشد رهبری اصیل به بررسی این پرسش که آیا رهبران متولد یا ساخته می شوند و به این پرسش که آیا رهبران در اثر مداخلات برنامه ریزی شده آموخته شده قابل تغییر هستند، می پردازند.

به علاوه، مدل های رشد رهبری اصیل شامل راه اندازی رویدادها، درون اندیشی و آمادگی رشدی به عنوان مؤلفه های نظریه ی رهبری اصیل هستند. اولیو و همکاران (۲۰۱۰) متذکر شده اند که رشد آتی رهبری اصیل احتمالاً نیازمند توجه بیشتر به اثرات بافتی به همراه تمرکز روی آموزش و رشد رهبران اصیل در خارج از زمینه ی کاری آن ها خواهد بود. راهی برای تبیین زمینه ی کاری شامل گنجاندن آموزش رهبری در داخل سازمان است. گیلبرت (۲۰۰۶) در پژوهشی عوامل اثرگذار بر اصالت محیط کار را با توجه به دیدگاه سیستمی به عوامل ساختاری، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و عوامل فردی تقسیم بندی و به شرح ذیل معرفی می نماید: ساختار سازمانی ارگانیک، سیستم انگیزش درونی، عدالت سازمانی، فرهنگ نوع دوستی، رهبری اصیل و رفتارهای شهروندی سازمانی. میتروف و دنتون (۱۹۹۹) نیز در مصاحبه با حدود صد تن از مدیران ارشد سازمانی مهم ترین عوامل اثرگذار بر اصالت محیط کار را طراحی مناسب شغل، رشد حرفه ای کارکنان، کار جالب و چالش برانگیز، اخلاق کاری، داشتن همکاران خوب، فرهنگ خدمتگزارانه و عدالت سازمانی می داند. از سوی دیگر، فرای و مانزلی (۲۰۰۶) مهم ترین عوامل اثرگذار بر اصالت محیط کار را الگوی رهبری اصیل و فرهنگ نوع دوستی و خیرخواهانه می دانند. در پژوهشی دیگر، بادرنیارایانان (۲۰۰۸) مهم ترین عوامل را سبک رهبری ارزش های سازمانی، جو اخلاقی و زندگی درونی معرفی می کند. فرا تحلیل های صورت گرفته در خصوص ارتباط بین اصالت محیط کاری و عوامل تأثیرگذار بر آن، بیانگر این واقعیت است که عوامل مورد تأکید پژوهش ها شامل ویژگی های فردی کارکنان، ویژگی های سازمانی و ویژگی های رهبری است (نورعلیزاده، رحمان و دیگران، ۱۳۸۸).

## منابع

- اکبری، مرتضی، پور ولی، بهروز، دیانتی، مژگان، محمدی، معصومه، رضایی، نیلوفر (۱۳۹۵). رهبری اصیل و سرمایه روانشناختی: تاثیر متغیر میانجی اعتماد و نقص قرارداد روانشناختی. مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۵۱۱-۵۳۲.
- بدری، مرتضی، نودهی، حسن (۱۳۹۵). پیش بینی قابلیت های نوآوری بر اساس سبک رهبری اصیل در آموزش و پرورش. فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۳)، ۱۲۵-۱۵۰.
- پیران نژاد، علی (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه ها. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۲)، ۳۳۰-۳۴۷.
- خائف الهی، احمدعلی و همکاران (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: تبیین نقش رهبری اصیل. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۲۳)، ۱۰۹-۱۱۵.
- رحیمیان، حمید، بدری، مرتضی (۱۳۹۵). رابطه سبک رهبری اصیل با چابکی نیروی انسانی در آموزش و پرورش. فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۹)، ۱-۲۴.
- رستگار، احمد، طالبی، سعید، نادری، زهرا، صیف، محمدحسن (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه ای خوش بینی تحصیلی. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۰(۱)، ۴۹-۶۲.

عبدالهی، ندا (۱۳۹۶). کشف الگوی رهبری اصیل مدیران آموزش عالی: مطالعه ی کیفی. پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

علی محمدی معدنویی، زهرا (۱۳۹۵). ارائه مدل علی روابط ادراک از رهبری اصیل و هیجانات تدریس با تاکید بر نقش واسطه ای سرمایه های روان شناختی در میان معلمان مقطع دوم متوسطه شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه پیام نور شیراز.

قانع نیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ سلطانیان، نسیم و فروهر، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتار های رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۶)، ۱۲۵-۱۴۱.

قنبری، سیروس، پاکیزه، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری اصیل مدیران در میزان دلبستگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر همدان. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۱(۲)، ۱۱-۲۴.

کریمی، رضا، بشلیده، کیومرث، هاشمی، اسماعیل (۱۳۹۸). اثر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی با میانجیگری حیطه های زندگی کاری و خودکارآمدی مقابله شغلی. مجله روانشناسی، ۲۳(۲)، ۱۶۶-۱۸۰.

لوئیس، سارا (۱۳۹۳). روان شناسی مثبت گرا در کار: خلق سازمان الهام بخش با استفاده از رهبری مثبت گرا و توانمند کاوی ترجمه مریم قانع نیا، محمد فروهر و عبد الرسول جمشیدیان. تهران: انتشارات پتروشیمی.

مرادی مقدم، مجید، جعفری، سکینه، نبوی، سیده مریم (۱۳۹۷). روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۳(۲)، ۶۱-۸۰.

مومنی، نونا (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل توسعه یافته رهبری اصیل مبتنی بر دیدگاه علامه طباطبایی. رساله دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس.

Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (۲۰۱۶). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۵(۶), ۸۱۱-۸۳۰.

Alvesson, Mats & Einola, Katja. (۲۰۱۹). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*. ۳۰. ۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۹.۰۴.۰۰۱.

Amanda S. Hinojosa, Kelly Davis McCauley, Brandon Randolph-Seng, William L. Gardner (۲۰۱۴). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly* (۲۰۱۴). ۲۵۴-۲۸۷.

Avolio, J. B., Walumbwa, F.O., Weber, T. J. (۲۰۰۹). Leadership: Current Theories research, and future Directions. *Annual Review Psychology*. (۶) ۴۲۱-۹۹.

Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (۲۰۱۸). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ۱۴۹: ۱۲۹-۱۴۴.

Cameron Kim S. (۲۰۰۸). *Advances in Positive Organizational Scholarship* (۲۳-۴۴). Bakker A B. *Advances in Positive Organizational Psychology*. Zoe Sanders pub.

Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (۲۰۱۴). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, ۲۵, ۵۸۱-۵۹۴. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.001>.



- Diddams, M., Chang, G.C. (۲۰۱۲). only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. ۲۳, pp ۵۹۳-۶۰۳.
- Feng, Feng. (۲۰۱۶). School principal's Authentic leadership and teachers psychological capital: teachers perspectives. *International education studies*, Vol. ۹, No. ۱۰.
- Gardner, W.; Avolio, B.; Luthans, F.; May, D.; and Walumbwa, F. (۲۰۰۵), Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The leadership Quarterly*, Vol. ۱۶, pp. ۳۴۳-۳۷۲.
- Gill, Carol & Gardner, William & Claeys, Johannes & Vangronsvelt, Kathleen. (۲۰۱۸). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*. ۲۸. ۱۰.۱۰۱۱۶/j.hrmr.۲۰۱۸.۰۲.۰۰۶.
- Hopkins, M. M., & O'Neil, D. A. (۲۰۱۵). Authentic leadership: Application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, ۶, ۱-۵. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00909>.
- Ibarra, H. (۲۰۱۵). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, ۵۲-۵۹.
- Khan, sher, Muhamad, bashir, Afridi, gulwahid. (۲۰۱۷). Effect Authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City university research journal*, Vol ۷, number ۱, Pp ۱۵۱- ۱۶۶.
- Kiersch, christa. Peters, janet. (۲۰۱۷). Leadership from the inside out: student teadership development within authentic leadeshipand servent leadership framework. *Journal of leadership education*, Vol. ۱۶, No. ۱, Pp ۱۴۸- ۱۶۸.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (۲۰۱۵). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, ۴۱, ۱۶۷۷-۱۶۹۷. <https://doi.org/10.1177/01492063152857822>.
- Norman, M. steven & et all. (۲۰۱۰). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership auarterly*, Vol. ۲۱, Pp ۳۵۰-۳۶۴.
- Read, Emily A., & Laschinger, H. K. S. (۲۰۱۵). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, ۷۱(۷), ۱۶۱۱-۱۶۲۳. doi: ۱۰.۱۱۱۱/jan.۱۲۶۲۵.
- Sagnak, mesutand kuruoz, mehment. (۲۰۱۷). Authentic leadership and altruism: the mediating role of meaningfulness. *University journal of education research*, Pp ۱-۶.
- Sidani, Yusuf & Rowe, W.. (۲۰۱۸). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*. ۱۰.۱۰۱۱۶/j.leaqua.۲۰۱۸.۰۴.۰۰۵.

## Identify the components of genuine leadership in education and assess the current situation

Mohammad Reza Abbaspour<sup>۱</sup>  
Dr. Ahmad Akbari<sup>۱\*</sup>  
Dr. Mehdi Zirak<sup>۳</sup>  
Dr. Hossain Momeni Mahmouei<sup>۴</sup>

### Abstract

This study aims to identify the components of genuine leadership in education and assess the current situation. The present study, in terms of purpose in the field of classification research and development and in terms of how to collect the required data, is mixed in the exploratory research group and has been done in two quantitative and qualitative phases. The statistical population of the research in the qualitative stage included professors and experts familiar with the subject of genuine leadership. Using the theoretical sampling method, ۱۳ professors of educational management were selected as statistical samples. In the quantitative phase of the research, the statistical population includes the managers of Iran's educational departments, whose number was ۲۱۶ and ۱۱۸ people were selected by cluster sampling method. An interview and a researcher-made questionnaire were used to gather information. The research questionnaire consists of ۴۵ items and ۱۱ components. To answer the first question, the interview and the thematic analysis method were used and ۱۱ components (inspiration, flexibility, extroversion, commitment, deep attraction, participation spirit, communication transparency, empathy, balanced information processing, ethical perspective and common vision) has been identified. A single-sample t-test was used to assess the status of the original leadership, and the results showed that the status of the components of the original leadership was in a moderate state. Based on the results, it can be said that paying attention to the ۱۱ components identified in this study can be effective in strengthening and developing genuine leadership among education managers. It is also important to pay attention to the commitment component to achieve the desired status of genuine leadership.

**Keywords:** Leadership, Genuine Leadership, Current State of Education

---

<sup>۱</sup> - PhD Student, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. ma<sup>۵</sup>am@gmail.com

\*<sup>۲</sup> - Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bardaskan Branch, Islamic Azad University, Bardaskan, Iran (responsible author). akbari.۱۸۰@gmail.com

<sup>۳</sup> - Professor Yar, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. mehdizirak<sup>۴</sup>@gmal.com

<sup>۴</sup> - Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. momenimahmouei@gmail.com