

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هفدهم، شماره 2، تابستان 1402
صص 211-194

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس موسی مقدس¹، پریوش جعفری²، محمد نور رحمانی³، نادرقلی قورچیان⁴

چکیده

هدف: توانمندی رهبری مثبت‌گرا می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس انجام شد.

روش: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی استان فارس بودند که تعداد 16 نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با چهار سوال بود که به‌صورت انفرادی انجام و علاوه بر یادداشت مطالب، صدای مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد ضبط شد. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش بازآزمایی 20 روزه 77 درصد و با روش ضریب توافق بین دو کدگذار 79 درصد محاسبه شد. داده‌ها با روش کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس شامل 30 مفهوم در سه عامل فردی (با 11 مفهوم)، عامل سازمانی (با 13 مفهوم) و عامل محیطی (با 6 مفهوم) بود. در نهایت، الگوی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس ترسیم شد.

نتیجه‌گیری: با توجه به عوامل موثر شناسایی شده بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس و الگوی ترسیم شده برای آن، متخصصان و برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت با توجه به آنها می‌توانند گام موثری در جهت بهبود و ارتقای رهبری بردارند و برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند.

کلید واژه‌ها: رهبری مثبت‌گرا، مدیران مدارس، عامل فردی، عامل سازمانی، عامل محیطی.

پذیرش مقاله: 1402/6/20

دریافت مقاله: 1402/3/8

¹ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران.

² - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

pjaffari@yahoo.com

³ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران.

⁴ - استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های امروزی محسوب و توسعه آنها نیازمند این است که کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی، انرژی و تخصص خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و برای سازمان خود ارزش‌آفرینی کنند. (لندی، هیرندین، لیتل و هالترمن¹، 2023). در جهان رقابتی امروز تنها سازمان‌هایی می‌توانند پایدار باشند که به بهترین و مناسب‌ترین شیوه از منابع خود استفاده نمایند و یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی به‌ویژه مدیران و رهبران هستند (هوانگ، هیوانگ و چن²، 2021). رهبری و مدیریت مدرسه مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت است و مدارس نیازمند مدیرانی هستند که در ایفای نقش رهبری خود بتوانند برنامه‌های آموزشی موثر برای یادگیرندگان تدارک ببینند و طراحی و اجرا کنند (دی تانتیلو و چریستوفر³، 2021). بهترین مکان برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها، مدرسه است که با توجه به استعدادها و رغبت‌های دانش‌آموزان، آنان را برای انجام خدمات اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و آسایش فردی آماده می‌سازد (بیوش، فیتزپاتریک، ساگلانی، اندرسون و سزفلر⁴، 2022). یکی از سازمان‌هایی که مدیریت در آن بسیار مهم، موثر، ظریف و ضروری است، مدیریت مدرسه می‌باشد و تاثیر مدیران مدارس در کیفیت دانش‌آموزان و آینده جامعه به اثبات رسیده و مورد توافق همه خبرگان قرار گرفته است (کورگوران⁵، 2016). مدیران مدارس از طریق تاثیرگذاری بر انگیزه و توانمندی معلمان و دانش‌آموزان و ایجاد یک محیط همکارانه نقش زیادی در بهبود عملکرد نظام آموزشی، تحقق عدالت آموزشی و ارتقای کیفیت آموزشی دارد (وروت، ون هوت و استیونز⁶، 2018). مدیران مدارس همواره نقش مهم و حیاتی در نظام تعلیم و تربیت دارند و تاثیر مدیران برجسته در افزایش بهره‌وری سازمانی در نظام تعلیم و تربیت آشکار است. بنابراین، توسعه حرفه‌ای مدیران بخشی از فلسفه بهبود مدارس است. زیرا آماده‌سازی و توسعه مدیران، آنان را توانمند می‌سازد تا

¹ . Lande, Herendeen, Little & Halterman

² . Hwang, Huang & Chen

³ . De Tantillo & Christopher

⁴ . Bush, Fitzpatrick, Saglani, Anderson & Szeffler

⁵ . Corcoran

⁶ . Vervet, Van Houtte & Stevens

دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را جهت هدایت موثر مدارس به‌کار ببرند و باعث بهبود عملکرد و اثربخشی مدارس شوند (ساوادا، ایدا، گریفن، کوزیوکا، نوگیوچی و تودو¹، 2022).

بین مدیران و سبک رهبری آنان تفاوت‌های زیادی وجود دارد و مدیران سنتی از ارزیابی به‌عنوان کنترل عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند، اما امروزه هدف اصلی ارزیابی را راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی جهت افزایش اثربخشی، کارآمدی و کارآیی سازمان معرفی می‌نمایند (شین و پارک²، 2021). مدیران امروزی جهت موفقیت و دستیابی به مزیت رقابتی با چالش‌های بسیاری مواجه هستند و هر مدیری می‌خواهند که کارکنان خود را به استفاده از حداکثر استعدادها ترغیب نماید (لیو، وی، چوی و یان³، 2022). چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه هستند شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و دانش‌آموزان مختلف و کم انضباط، عدم توسعه فرهنگی مدیریت مشارکت و مدیریت انتظارهای متفاوت می‌باشند. بنابراین، توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تری مدارس را مدیریت نمایند و زمینه را برای رشد و توسعه جامعه فراهم کنند (نریمانی، مهرداد و جلیلی، 1400). یک مدیر موفق در مدرسه می‌تواند عامل ایجاد تغییرهای مثبت در دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه باشد و برای سازمان تحت مدیریت و رهبری خود از طریق برقراری روابط مثبت و سازنده، مزیت رقابتی ایجاد نماید (لین، مک‌کینی و الکیولی⁴، 2022).

در دهه نخستین هزاره سوم توجه مضاعفی به مدیریت و رهبری در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی شد که علت آن، اهمیت و نقشی است که کیفیت رهبری می‌تواند در ایجاد تفاوت و دستیابی به مزیت رقابتی ایفا کند (پودساکف و پودساکف⁵، 2019). پاژاک⁶ (1993) تغییر مفهومی رهبری مدیران مدارس را به چهار دوره تقسیم می‌کند. دره اول مربوط به دهه‌های 1940 و 1950 است که در این دوره تصویری که از رهبر عرضه می‌شود یک مربی دموکراتیک

¹ . Sawada, Aida, Griffen, Kouka, Noguchi & Todo

² Shin & Park

³ . Liu, Wei, Choi & Yan

⁴ . Lin, McKenney & Elkbuli

⁵ . Podsakoff & Podsakoff

⁶ . Pajak

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 197

می‌باشد و رسالت آن حفظ و گسترش دموکراسی با تاکید بر فعالیت‌های مشترک مسئله‌محور بود. دوره دوم مربوط به دهه‌های 1960 و 1970 است که مدیر نماینده تغییر سازمانی بود و رسالت وی تغییر اجتماعی و اجرای برنامه‌درسی با تاکید بر سامانه‌های اجتماعی، اهداف و نوآوری سازمانی می‌باشد. دوره سوم مربوط به دهه 1980 است که در این دوره تصویری که از رهبر عرضه می‌شود یک رهبر استراتژیک می‌باشد و رسالت وی رقابت اقتصادی و خط‌ومشی بوروکراتیک با تاکید بر چشم‌انداز، فرهنگ و تحول است. دوره چهارم مربوط به دهه 1990 است که مدیر در چهره یک معلم و یاددهنده تصویرسازی می‌شود و رسالت وی هدایت یادگیری با تاکید بر اقدام‌های گروه‌محور و عدم تمرکز بود (به نقل از خلخالی، خلعتبری و اذعانی، 1390). در مجموع، مدیریت مدارس به مرور معنای رهبری به خود گرفت و پیامد آن ایجاد سبک‌های گوناگون رهبری بود که کاربردی آنها نقش موثری در تحقق اهداف آموزشی و میزان کارآمدی دانش‌آموزان و مدارس و ایجاد مزیت رقابتی برای آنها دارد (گراوز، سرکیس و گولد¹، 2019). سبک‌های رهبری و تصمیم‌های مدیران بر عملکرد سازمان اثرگذار است و این عامل باعث موفقیت یا شکست سازمان می‌گردد. زیرا سبک‌ها و تصمیم‌های آنان هم بر عوامل داخلی سازمان و هم بر عوامل خارجی سازمان تاثیر می‌گذارد (لیفادزی، ایگباوآ و ثوالا²، 2017).

یکی از انواع سبک رهبری، رهبری مثبت‌گرا³ است که تا با ارائه اصول مثبت ناشی از دانش سازمانی مثبت‌گرا و تاکید بر مثبت‌گرایی، پیامدهای مثبت چشمگیری را برای سازمان به ارمغان آورد (یوسف - مورگان و لیونانز⁴، 2013). در گذشته به مثبت‌گرایی فقط در حیطه روانشناسی توجه می‌شد، اما امروزه در حوزه مدیریت و رهبری نیز به‌طور وسیع به آن توجه می‌شود. همچنین، مثبت‌گرایی و جهت‌گیری مثبت در سازمان‌های آموزشی توسط عواملی چون مدیریت، رهبری، ساختار، منابع انسانی، استراتژی و فرهنگ سازمانی تعیین می‌گردد. بنابراین در مدارس، رهبران مثبت‌گرا با خلق ایجاد شرایط و جوی مثبت، امیدواری و خوش‌بینی باعث ارتقای سرمایه‌های سازمان می‌شوند (نصیری ولیک نبی و قادری شیخی آبادی، 1399). رهبری مثبت‌گرا که از نظریه

¹ . Graves, Sarkis & Gold

² . Liphadzi, Aigbavboa & Thwala

³ . Positive Leadership

⁴ . Youssef-Morgan & Luthans

روانشناسی مثبت نشأت گرفته یکی از جدیدترین نظریه‌های رهبری است که می‌تواند در دستیابی به اهداف موثر باشد. بر اساس این نظریه رهبری، همان‌طور که در طبیعت انرژی مثبت وجود دارد و باعث شوفایی موجودات می‌شود، رهبری مثبت‌گرا نیز از طریق کاربردی اصول مثبت ناشی از دانش سازمانی باعث شکوفایی می‌گردد (هیو- چو، وو، پلانا، اسمیت و لین¹، 2022). رهبری مثبت‌گرا برای دستیابی به اهداف خود از چهار راهکار جو مثبت، روابط انسانی مثبت، ارتباطات مثبت و معناگرایی مثبت استفاده می‌کند. ایجاد جو مثبت به شرایطی اشاره دارد که در آن احساس‌های مثبت بر احساس‌های منفی در محیط کار غلبه دارد. روابط انسانی مثبت به کسانی مربوط که منبع غنی‌سازی سرزندگی و یادگیری برای افراد و سازمان‌ها هستند. در ایجاد ارتباطات مثبت در سازمان، الگوهای ارتباطی مدیران اهمیت زیادی دارد و این ارتباط از نوع مثبت و سازنده می‌باشد. معناگرایی مثبت یعنی اینکه همواره به فعالیت‌های کارکنان معنای مثبت بخشید (ریوز، دی‌لانگ و هینتون²، 2022). این شیوه رهبری دارای سه ویژگی و پیامد مهم است. اول اینکه دستیابی به عملکرد عالی را تسهیل می‌کند؛ یعنی کمک می‌کند که برون‌داد سازمان بسیار فراتر از برون‌داد استاندار یا موردانتظار شد. دوم اینکه به گرایش مثبت‌گرایانه، قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت منابع انسانی توجه دارد، بدون آنکه بیش از اندازه خوشبین باشد به ارتباطات مثبت، قوت‌ها، ارزش‌ها و فرصت‌های نهفته در مشکلات و ضعف‌ها تاکید می‌کند. سوم اینکه بر قرارگرفتن منابع انسانی در بهترین شرایط خود یا ایجاد زمینه فضیلت بر پایه سعادت و شادی تاکید می‌کند؛ یعنی در همه انسان‌ها میل به خوبی به دلیل ارزش ذاتی آن وجود دارد و فقط باید به دنبال کشف و بسط آنها بود (آلیسون، ایلون، بیگان و باچلدرد³، 2009). رهبران مثبت‌گرا بر تاثیر مثبت بر کارکنان و ترغیب آنها به رشد و شکوفایی تمرکز می‌کنند و با هوش هیجانی و خوشبینی خود می‌توانند در دنیای دائما در حال تغییر کار کنند و انگیزه خود و کارکنان را برای افزایش کارآیی و اثربخشی حفظ نمایند و ارتقاء ببخشند (راندل، گالوین، شوری، اهره‌ارت، چیونگ، دین و کدهارنات⁴، 2018). همچنین، رهبران مثبت‌گرا با رفتارها و نگرش‌های خود یک جو و فضای

¹ . Hui-Chou, Wo, Plana, Smith & Lin

² . Ruiz, DeLong & Hinton

³ . Allison, Eylon, Baggan & Bachelder

⁴ . Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath

کاری مبتنی بر آرامش و امنیت خاطر فراهم می‌کنند، به تقویت احساس انرژی و توانمندی روانی می‌پردازند، با ایجاد روابط انسانی مثبت از طریق تقویت احساس تعلق و شایستگی زمینه ارتقای انرژی و شادکامی را مهیا می‌سازند، بین کارکنان گشودگی، روابط باز، فرهنگ مشارکت و همکاری را پرورش می‌دهند و تلاش زیادی برای اشتیاق به کار، مقاومت در برابر سختی، انگیزش، خشنودی درونی و رضایت خاطر کارکنان می‌کنند (یان، ژانگ، اختر و لیانگ¹، 2023).

پژوهش‌های اندکی درباره رهبری مثبت‌گرا انجام شده و کمتر پژوهشی به بررسی عوامل موثر بر آن پرداخته است. در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های یافت‌شده درباره عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا گزارش می‌شوند. حکاک، مومنی مفرد و تقی‌پور (1400) ضمن پژوهشی درباره مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا با روش داده‌بنیاد به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور شرایط علی شامل ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف‌محری و مهارت‌های رهبری، شرایط زمینه‌ای شامل شرایط اقتصادی، زیرساخت، چشم‌انداز و ماموریت، شرایط مداخله‌گر شامل توان مدیریتی، تجربه و تخصص و جو سازمانی، پدیده محوری شامل جو مثبت، تعاملات مثبت و معنابخشی مثبت، راهبردها شامل ایجاد جو مثبت، توسعه ارتباطات، توسعه ساختار ارگانیک و رفتار سازمانی و پیامدها شامل توسعه سرمایه انسانی، توسعه یادگیری، مشارکت فعالانه، فرهنگ مثبت‌اندیشی و سرمایه روانشناسی بود. نظری، حسنی و شیربگی (1399) ضمن پژوهشی درباره الگوی بومی رهبری مراقبتی مدیران مدارس به این نتیجه رسیدند که الگوی مذکور شامل 11 مولفه در 3 بعد اهداف (با 3 مولفه پیشگیری و صیانت، جلب مشارکت جامعه مدرسه و ایجاد محیطی امن و نشاط‌آفرین)، ویژگی‌ها (با 4 مولفه ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای، روابط مبتنی بر عدالت و احساس، برانگیزاننده و مشوق و حمایت‌گر و پشتیبان) و شیوه اجرا (با 4 مولفه به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی، اقدامات مراقبتی، الگوی اخلاقی و اعتماد و درک متقابل) بود. طرهانی، عبدالهی، زین‌آبادی و عباسیان (1398) ضمن پژوهشی درباره الگوی تربیت مدیران مدارس به این نتیجه رسیدند که برای الگوی مذکور 12 مقوله شامل تدوین برنامه، تنظیم محتوا بر حسب شایستگی‌ها، آموزش راهبردهای یادگیری، سازماندهی راهبردهای یادگیری، تدوین اهداف، مشخص کردن معیارهای ارزشیابی، اجرای ارزشیابی، آموزش

¹ . Yan, Zhang, Akhtar & Liang

مهارت‌ها، توجه به نیازهای فرد و جامعه، عدالت‌محوری، به‌کارگیری الگوهای تدریس و خبرگی و تخصص شناسایی شد. مارتین و رایت¹ (2017) ضمن پژوهشی درباره مدل رهبری کامرون² (2008) به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور علاوه بر چهار عامل کامرون شامل تقویت یک فضای مثبت، توسعه روابط مثبت، تعامل در برقراری ارتباط مثبت و تقویت معنای مثبت شامل دو بعد اهداف عالی و مدیریت امور شخصی نیز بود.

یکی از شیوه‌های نوین رهبری، رهبری مثبت‌گرا است که پژوهش‌های بسیار اندکی درباره آن انجام شده است و با توجه به مبانی نظری آن می‌تواند نقش موثری در بهبود مدیریت و رهبری سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر سازمان‌ها داشته باشد. آنچه مشهود است از زمان معرفی و مطرح مفهوم رهبری مثبت‌گرا و ترجمه آثار و مقاله‌های مرتبط زمان زیادی نمی‌گذرد و پژوهش‌های زیادی درباره آن و متغیرهای سازمانی و روانشناختی مرتبط با آن به‌ویژه در آموزش و پرورش انجام نشده است. بنابراین، خلأهای پژوهشی زیادی در این زمینه احساس می‌شود و انجام این مطالعه می‌تواند در تکمیل برخی خلأها به‌ویژه در زمینه شناخت عوامل موثر بر آن و ارائه راهکارهایی برای بهبود رهبری در سازمان‌های مختلف کمک نماید. افزون بر آن، نتایج این مطالعه می‌تواند به برنامه‌ریزان و مدیران سازمانی در طراحی و اجرای برنامه‌هایی جهت بهینه‌سازی سبک‌های رهبری با تاکید بر استفاده از سبک رهبری مثبت‌گرا با استفاده از عوامل ناسایی شده در این مطالعه موثر واقع شود. توانمندی رهبری مثبت‌گرا می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس انجام شد.

روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی استان فارس بودند که تعداد 16 نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از انجام 16 مصاحبه توسط محقق این اطمینان حاصل شد که از مصاحبه با نفرهای بعدی، اطلاعات جدیدی به‌دست نمی‌آید و پژوهش به اشباع اطلاعاتی رسید. اطلاعات جمعیت‌شناختی هر یک از متخصصان

¹ . Martin & Wright

² . Cameron

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 201

تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی شامل جنسیت، تحصیلات، شغل و سنوات خدمت به تفکیک در جدول 1 ارائه شد.

جدول 1. اطلاعات جمعیت‌شناختی هر یک از متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی به تفکیک

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	سنوات خدمت
1	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه	22
2	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداره	24
3	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداره	25
4	زن	دکتری	مدیر مدرسه	25
5	مرد	دکتری	مدرس دانشگاه	14
6	زن	کارشناسی ارشد	مدرس دانشگاه	20
7	زن	دکتری	عضو هیأت علمی	10
8	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	11
9	زن	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه	17
10	زن	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه	16
11	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداره	14
12	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	12
13	زن	دکتری	مدیر مدرسه	28
14	زن	دکتری	عضو هیأت علمی	12
15	مرد	دکتری	مدیر مدرسه	23
16	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه	25

ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با چهار سوال بود که به صورت انفرادی انجام شد و سوال‌های آن در جدول 2 ارائه شد. علاوه بر چهار سوال اصلی ذکر شده، موارد دیگری نیز از سوی افراد بیان شد و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در فرآیند اجرای مصاحبه و قبل از شروع آن به شرکت‌کنندگان پژوهش توضیح‌هایی درباره مفهوم رهبری مثبت‌گرا، تعریف آن و نقش و

آثار آن داده شد. مدت زمان انجام مصاحبه با هر یک از متخصصان و تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی 40 تا 60 دقیقه متغیر بود که با کسب اجازه و هماهنگی با مصاحبه شونده نسبت به ضبط مصاحبه ها اقدام شد. لازم به ذکر است که روایی مصاحبه ها با روش مثلث سازی تایید و پایایی آن با روش بازآزمایی 20 روزه 77 درصد و با روش ضریب توافق بین دو کدگذار 79 درصد محاسبه شد.

جدول 2. سوال های مصاحبه با متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی

شماره	سوال
1	مدیران مدارس به چه میزان از ابعاد و استراتژی های رهبری مثبت گرا استفاده می کنند؟ و یا اگر خود شما مدیر هستید به چه میزان از ابعاد و استراتژی های فوق استفاده می کنید؟
2	عوامل موثر بر رهبری مثبت گرا چه می باشند؟
3	با چه ساز و کارها، ابزارها و روش هایی می توان به ارتقای رهبری مثبت گرا در مدارس پرداخت؟
4	موانع تحقق رهبری مثبت گرا چیست؟

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا سوال هایی جهت مصاحبه با متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی طراحی شد. برای انجام مصاحبه در بدو امر شیوه نامه انجام مصاحبه با توجه به هدف تحقیق تدوین شد و پس از تایید آن از نظر کفایت پوشش اهداف مورد نظر از سوی اساتید با استفاده از معیارهای مشخص از جمله رعایت اصول اخلاقی، فرآیند مصاحبه با افراد نمونه به صورت انفرادی انجام شد. محقق علاوه بر یادداشت مطالب متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی، صدای مصاحبه ها را جهت بررسی مجدد ضبط کردند تا بخشی از اطلاعات به صورت سهوی از دست نرود. پس از اتمام مصاحبه با هر یک از نمونه ها از آنان تقدیر و تشکر به عمل آمد و درباره نحوه اطلاع رسانی از نتایج و یافته ها با آنها هماهنگ شد. در این مطالعه، داده ها با روش کدگذاری در نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند.

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 203

یافته‌ها

در این پژوهش مصاحبه با 16 نفر از متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی انجام شد که فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی آنان شامل جنسیت و تحصیلات در جدول 3 ارائه شد.

جدول 3. فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	7	44/75
	مرد	9	56/25
تحصیلات	کارشناسی ارشد	8	50
	دکتری تخصصی	8	50

همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، در این مطالعه 7 نفر (معادل 43/75 درصد) زن و 9 نفر (معادل 56/25 درصد) مرد حضور داشتند که تحصیلات 8 نفر (معادل 50 درصد) کارشناسی ارشد و تحصیلات 8 نفر (معادل 50 درصد) دکتری تخصصی بود. عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از نظر متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی در جدول 4 ارائه شد.

جدول 4. عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از نظر متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی

عامل	مؤلفه
فردی	1. ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادی و تفکر مدیر
	2. نحوه ارتباط‌گیری با اعضای مدرسه
	3. مهارت مدیر در درک و همدلی با اعضای مدرسه
	4. نداشتن تفکر سنتی، عدم مطالعه و مقاومت در پذیرش تغییر

5. علاقه و اعتماد مدیر به کارآمدی و مفیدبودن سبک رهبری مثبت گرا
 6. تمایل مدیر به برگزاری جلسات تیمی و مشارکتی در مدرسه
 7. اعتقاد مدیر به ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت توسعه فردی معلمان و سایر اعضای مدرسه
 8. آگاهی مدیران از مفهوم رهبری مثبت گرا و ارزش، اهمیت و کارآیی به کارگیری استراتژی‌های این سبک رهبری در مدارس
 9. عدم هراس مدیر از گرفتن ارتباطات نزدیک با افراد تمایل او به داشتن ارتباطات به طور کاملاً رسمی و بسته
 10. خوش بینی در مدیر درباره موفقیت در زمان حال و آینده
 11. اعتقاد مدیر به استفاده از استراتژی‌های رهبری مثبت گرا
1. بوروکراسی و کاغذبازی اداری و دچار روزمرگی شدن
 2. فرهنگ و جو حاکم شده بر مدرسه
 3. قانون و مقررات و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر موجود و محدودیت‌ها و ملاحظات سازمانی
 4. سیاست‌های تعریف شده نظام آموزشی
 5. حجم زیاد و نداشتن فرصت برای تفکر پیرامون موضوعات و شیوه‌های جدید رهبری
 6. وجود مقاومت‌ها در برابر

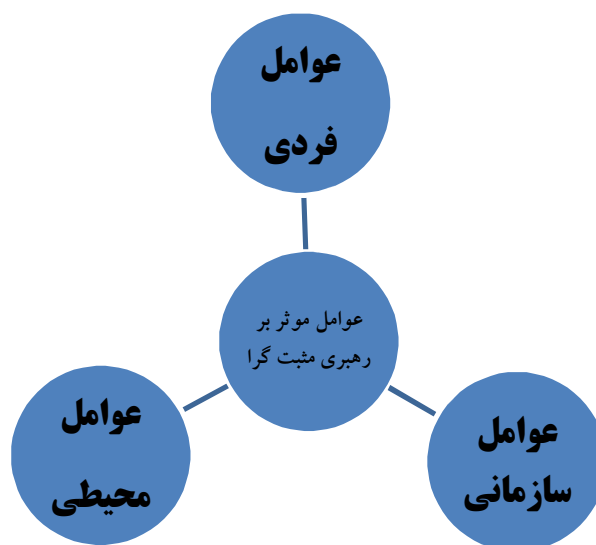
سازمانی

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 205

- تصمیم‌گیری‌های سازمانی
7. نبود آموزش‌های کافی و به‌روز مربوط
به شغل
8. ترس از تسهیم اطلاعات با افراد
زیرمجموعه و نامناسب بودن اطلاعات کاری
9. ندادن اختیار کافی به مدرسه جهت ایفای
نقش و وظایف خود
10. فضای فکری حاکم بر مدرسه
11. نبود جو رقابتی و صمیمی بین همکاران
12. عدم شفاف‌سازی درباره رسالت‌ها،
فعالیت‌ها و اهداف مدرسه
13. وجود نیروهای غیرهمسو و گاهی نابلد
1. تفاوت‌های فرهنگی و ویژگی‌های
فرهنگی حاکم بر هر منطقه
2. نگرش منفی به تشویق و انگیزه‌بخشی به
منابع انسانی
3. جامعه پیرامونی (اولیاء، ذینفعان بیرونی و
محیط پیرامونی)
4. نوع نگاه و نگرش اولیاء و مربیان و نهاد
نظارتی موجود
5. قضاوت‌های نادرست جامعه و محافل
مختلف از عملکرد مدرسه
6. تاثیرگذاری سیستم مدرسه از رسانه
- محیطی

همان‌طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، در این مطالعه عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس شامل 30 مفهوم در سه عامل فردی (با 11 مفهوم)، عامل سازمانی (با 13 مفهوم) و عامل محیطی (با 6 مفهوم) بود. الگوی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از

نظر متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی در شکل 1 ارائه شد.



شکل 1. الگوی عوامل موثر بر رهبری مثبت گرا در بین مدیران مدارس از نظر متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره

بحث و نتیجه گیری

رهبری مثبت نگر در نظام های آموزشی نقش مهمی در بهبود رهبری و وضعیت های تحصیلی و آموزشی دارد. بنابراین، لزوم به کارگیری رهبری مثبت گرا بین مدیران به ویژه مدیران مدارس مورد تاکید اغلب صاحب نظران و ذینفعان این حوزه است و علاقه به استفاده از این رویکرد رهبری جدید به طور فزاینده ای در حال رشد و افزایش می باشد. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت گرا در بین مدیران مدارس انجام شد. یافته های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل موثر بر رهبری مثبت گرا در بین مدیران مدارس شامل 30 مفهوم در سه عامل فردی (با 11 مفهوم)، عامل سازمانی (با 13 مفهوم) و عامل محیطی (با 6 مفهوم) بود. پژوهش های اندکی درباره رهبری مثبت گرا انجام شده و پژوهشی که عوامل موثر بر

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 207

آن را بررسی کرده باشد، یافت نشد، اما یافته‌های پژوهش حاضر از جهاتی همسو با یافته‌های حکاک و همکاران (1400)، نظری و همکاران (1399)، طرهانی و همکاران (1398) و مارتین و رایت (2017) بود. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که برای تحقق رهبری مثبت‌گرا در عامل فردی باید زمینه را برای بهبود ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادی و تفکر مدیر، نحوه ارتباط‌گیری با اعضای مدرسه، مهارت مدیر در درک و همدلی با اعضای مدرسه، استفاده از تفکر به‌روز و مطالعه و توانمندی در پذیرش تغییر، علاقه و اعتماد مدیر به کارآمدی و مفیدبودن رهبری مثبت‌گرا و استفاده از آن، تمایل به برگزاری جلسات تیمی و مشارکتی در مدرسه، تمایل برای ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت توسعه فردی معلمان و سایر اعضای مدرسه، شناخت رهبری مثبت‌گرا و کاربست استراتژی‌های آن، تمایل مدیر به ارتباط نزدیک با دیگران، داشتن خوش‌بینی درباره موفقیت در زمان حال و آینده و اعتقاد مدیر به استفاده از استراتژی‌های رهبری مثبت‌گرا فراهم کرد.

همچنین، برای تحقق رهبری مثبت‌گرا در عامل سازمانی می‌توان از شاخص‌های عدم بوروکراسی و کاغذبازی اداری، بهبود فرهنگ و جو حاکم بر مدرسه، برطرف کردن مقررات بخشنامه‌های دست‌وپاگیر موجود و ملاحظات سازمانی، بهره‌گیری از سیاست‌های مثبت‌گرا، داشتن فرصت برای تفکر پیرامون موضوعات و شیوه‌های جدید رهبری، عدم تعصب و مقاومت در برابر تصمیم‌گیری‌های سازمانی، آموزش‌های کافی و به‌روز مربوط به شغل، تسهیم اطلاعات با افراد زیرمجموعه، دادن اختیار کافی جهت ایفای نقش و وظایف خود، بهبود فضای حاکم بر مدرسه، جو صمیمی بین همکاران، شفاف‌سازی درباره رسالت‌ها، فعالیت‌ها و اهداف مدرسه و داشتن نیروهای همسو و توانمند استفاده نمود.

علاوه بر آن، برای تحقق رهبری مثبت‌گرا در عامل محیطی باید زمینه را برای بهره‌گیری از ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر منطقه، نگرش مثبت به تشویق و انگیزه دادن به منابع انسانی، بهره‌گیری از جامعه پیرامونی مانند اولیاء، ذینفعان بیرونی و محیط پیرامونی جهت کاربست رهبری مثبت‌گرا، بهبود نگرش اولیاء و مربیان و نهاد نظارتی موجود، انجام قضاوت‌های درست جامعه درباره عملکرد مدرسه و تقویت تاثیرگذاری سیستم مدرسه از رسانه فراهم کرد.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است و از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به پیشینه پژوهشی اندک درباره رهبری مثبت‌گرا و عدم یافتن پژوهشی درباره عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا جهت مقایسه نتایج پژوهش حاضر با آن، محدود شدن پژوهش به شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از دیدگاه متخصصان تعلیم و تربیت و افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی استان فارس و استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند اشاره کرد. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره سبک رهبری مثبت‌گرا با توجه به نقش این سبک رهبری در ایجاد مزیت رقابتی ضروری است. همچنین، پیشنهاد می‌شود که رهبری مثبت‌گرا از جنبه‌های مختلف مانند جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی بررسی شود. پیشنهاد پژوهشی دیگر شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین سایر عوامل آموزشی مانند معاونان مدارس یا مدیران اداره آموزش و پرورش است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس شامل 30 مفهوم در سه عامل فردی (با 11 مفهوم)، عامل سازمانی (با 13 مفهوم) و عامل محیطی (با 6 مفهوم) بود. نتایج این مطالعه برای متخصصان و برنامه‌ریزان نظام تعلیم و تربیت دارای تلویحات کاربردی بسیاری است. در نتیجه، با توجه به عوامل موثر شناسایی شده بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس و الگوی ترسیم شده برای آن، متخصصان و برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت با توجه به آنها می‌توانند گام موثری در جهت بهبود و ارتقای رهبری بردارند و برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند.

منابع

- حکاک، محمد. مومنی مفرد، معصومه و تقی‌پور، صابر. (1400). طراحی مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا با روش داده‌بنیاد، **پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت**، 7(1): 79-92.
- خلخال، علی. خلعتبری، جواد و اذغانی، مریم. (1390). رابطه‌ی فلسفه‌ی تربیتی و سبک رهبری مدیران مدارس، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، 2(2): 23-40.
- طرحانی، عباس. عبدالهی، بیژن. زین‌آبادی، حسن‌رضا و عباسیان، حسین. (1398). طراحی الگوی تربیت مدیران مدارس، **مجله اندیشه‌های نوین تربیتی**، 15(1): 111-134.
- نریمانی، بهمن. مهرداد، حسین و جلیلی، راضیه. (1400). طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی، **مجله علوم روانشناختی**، 20(3): 471-484.

شناسایی عوامل موثر بر رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس 209

نصیری ولیک‌نبی، فخرالسادات و قادری شیخی آبادی، مریم. (1399). تحلیل همبستگی رهبری مثبت‌گرا و رهبری هوشمند با کارآفرینی مدارس: آزمون نقش میانجی خودکارآمدی معلمان، **مجله اندیشه‌های نوین تربیتی**، 16(4): 237-258.

نظری، علی. حسنی، رفیق و شیربگی، ناصر. (1399). ارائه الگوی بومی رهبری مراقبتی مدیران مدارس، **مجله اندیشه‌های نوین تربیتی**، 16(1): 121-152.

Allison, S. T., Eylon, D., Baggan, J. K., & Bachelder, J. (2009). The demise of leadership: Positivity and negativity biases in evaluations of dead leaders, **The Leadership Quarterly**, 20(2): 115-129.

Bush, A., Fitzpatrick, A. M., Saglani, S., Anderson, W. C., & Szeffler, S. J. (2022). Difficult-to-treat asthma management in school-age children, **The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice**, 10(2): 359-375.

Corcoran, R. P. (2016). Principals on the path to excellence: Longitudinal, multisite cluster-randomized controlled trials of the national institute for school leadership's executive development program, **International Journal of Educational Research**, 79: 64-75.

De Tantillo, L., & Christopher, R. (2021). Implementing the national incident management system at schools of nursing in response to COVID, **Journal of Professional Nursing**, 37(2): 255-260.

Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee pro environmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives, **Resources, Conservation and Recycling**, 140: 54-64.

Hui-Chou, H. G., Wo, L. M., Plana, N. M., Smith, K., & Lin, I. C. (2022). A positive correlation of leadership, faculty, and fellow gender and racial diversity in US academic hand surgery, **Orthoplastic Surgery**, 10: 21-27.

Hwang, R. L., Huang, A. W., & Chen, W. A. (2021). Considerations on envelope design criteria for hybrid ventilation thermal management of school buildings in hot-humid climates, **Energy Reports**, 7: 5834-5845.

Lande, M. B., Herendeen, N. E., Little, E., & Halterman, J. S. (2023). School-based telemedicine for hypertension management in urban adolescents, **Journal of Adolescent Health**, 72(4): 640-642.

Lin, I. C., McKenney, M., & Elkbuli, A. (2022). The state of emergency preparedness and disaster management response education and training in American medical schools: Preparing the future generations of medical professionals, **The American Journal of Emergency Medicine**, 51: 420-421.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management, **Procedia Engineering**, 196: 478-482.

Liu, W., Wei, W., Choi, T. M., & Yan, X. (2022). Impacts of leadership on corporate social responsibility management in multi-tier supply chains, **European Journal of Operational Research**, 229(2): 483-496.

- Martin, J., & Wright, S. (2017). The application of Cameron's positive leadership model in a New Zealand law enforcement organization, **New Zealand Journal of Employment Relations**, 43(1): 36-55.
- Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publish ability, **The Leadership Quarterly**, 30(1): 11-33.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness, **Human Resource Management Review**, 28(2): 190-203.
- Ruiz, A. E., DeLong, A., & Hinton, A. (2022). Creating a positive feedback loop in leadership to accelerate cultural change, **Trends in Parasitology**, 38(12): 1020-1022.
- Sawada, Y., Aida, T., Griffen, A. S., Kouka, E., Noguchi, H., & Todo, Y. (2022). Democratic institutions and social capital: Experimental evidence on school-based management from a developing country, **Journal of Economic Behavior & Organization**, 198: 267-279.
- Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective, **Journal of Business Research**, 122: 1-13.
- Vervet, R., Van Houtte, M., & Stevens, P. A. J. (2018). Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils, **Teaching and Teacher Education**, 76: 68-77.
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism, **Current Psychology**, 42(11): 9109-9118.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures, **Organizational Dynamics**, 42(3): 198-208.

Identifying the Effective Factors on Positive Leadership Among School Principals

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 2, summer2023, No.64*

Identifying the Effective Factors on Positive Leadership Among School Principals

**Mosa Moghadas, Parivash Jafari, Mohammad Noor Rahmani,
Nadergholi Ghorchian**

Abstract:

Purpose: The ability of positive leadership can create a competitive advantage for the organization. As a result, the current research was conducted with the aim of identifying the effective factors on positive leadership among school principals.

Method: This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was education specialists and experts in the field of educational management and leadership in Fars province, which 16 people of them were selected as a sample according to the principle of theoretical saturation. The research tool was a semi-structured interview with four questions, which was conducted individually, and in addition to the notes of concept, the audio of the interviews was recorded for review. It should be noted that the validity of the interviews was confirmed by the triangulation method and its reliability was calculated by the 20-day test-retest method 77% and by the agreement coefficient method between two coders 79%. Data were analyzed by coding method in MAXQDA software.

Findings: In this study present there were 7 women (equivalent with 43.75 percent) and 9 men (equivalent with 56.25 percent) which the education level of 8 people (equivalent with 50 percent) had a master's degree and 8 people (equivalent with 50 percent) had a PhD. The findings showed that the effective factors on positive leadership among school principals were included 30 concepts in three individual factors (with 11 concepts), organizational factor (with 13 concepts) and environmental factor (with 6 concepts). Finally, the pattern of effective factors on positive leadership among school principals was drawn.

Conclusion: Considering the identified effective factors on positive leadership among school principals and the drawn pattern for it, education specialists and planners can take an effective step towards improving and promoting leadership and create a competitive advantage for their organization.

Keywords: Positive leadership, school principals, individual factor, organizational factor, environmental factor.