

طراحی الگوی مناسب خود رهبری مدیران آموزشی

سید محسن موسوی^۱، حسین عباسیان^{۲*}، بیژن عبداللهی^۳ و حسن رضا زین آبادی^۴

Received: 09/07/2019

صفحات: ۱۸۵-۱۶۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸

Accepted: 25/02/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۶

چکیده

روش تحقیق موردنظر از نظر ماهیت داده از نوع کیفی-کمی، از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین ستادی (مراکز آموزش و پرورش در شهرستان‌ها) و مدیران مدارس به تعداد ۲۳۰۰ نفر تشکیل می‌داد و نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۳۲۹ نفر به دست آمد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی، داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه حاصل از بخش کیفی بود که روایی محتوایی آن توسط متخصصین و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تعیین گردید. اطلاعات به دست آمده از طریق تکنیک معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که خودرهبری مدیران آموزش و پرورش در ۸ شاخص (شناخت خود، خود هدایتی، خود نظارتی، خودکنترلی، اثربخشی، هدف‌گذاری، خود انگیزشی و تفکر در خود) دسته‌بندی شدند که با حذف بعضی از سؤال‌ها و نشانگرها، در نهایت مدل موردنظر به لحاظ آماری مورد تأیید قرار گرفت.

کلید واژگان: خودرهبری، مدیران آموزشی، آموزش و پرورش استان گیلان

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

Email: h_abbasian@khu.ac.ir

* نویسنده مسئول:

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

امروزه حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی آماده رویارویی با این تحولات عظیم شوند. سازمان‌های آموزشی نیز در مسیر تندباد این تغییرات قرار گرفته‌اند. لذا مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است و شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. بدین سبب است که سازمان‌ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می‌دارند (Azadmarzabadi, Hoshmandja & pourkhalil, 2012). از طرفی تحولات سریع علمی و تکنولوژی زندگی انسان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. سرعت این تحولات به‌گونه‌ای است که باعث ایجاد نیازهای جدیدی در سطح زندگی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... ایجاد کرده است. برای این‌که بتوان پاسخ‌گوی نیازهای جدید جامعه شد، آموزش و پرورش باید همواره به‌روز باشد و تحت بهسازی مداوم قرار بگیرد (Farasatkah, 2008).

در چنین شرایطی است که سازمان‌ها خود منبع تحول می‌گردند و در جهت بهبودی خود می‌کوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند (Mogimi, 2014). در همین راستا، توسعه مهارت‌های بین فردی یا خودرهبری (Self leadership) به‌عنوان سبک جدید رهبری و ایجاد محیط‌های سازمانی که از نوآوری و توانمندسازی حمایت می‌کنند، گام‌های استراتژیک پژوهش و برآورده‌سازی نیازهای سازمان‌های متغیر قرن ۲۱ می‌باشد. با تأکید بر تبدیل شدن به فردی مؤثرتر به نظر می‌رسد خودرهبری می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های ترقی‌خواه در قرن ۲۱ از جمله سازمان‌های آموزشی با آن‌ها مواجه‌اند (Rajaeipor, Rahimi, Aghababaei, 2011). علت اصلی این‌که رهبری از دیرباز موردتوجه اندیشمندان بوده، آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند. رهبری تأثیری میان فردی است که در موقعیتی معین اعمال و از طریق فرایند ارتباط برای دستیابی به اهداف مشخص هدایت می‌شود (Abasi Rostami, 2014). از طرفی نقش خودرهبری برای سازمان‌ها، امری بدیهی است، اقدامات خودرهبرانه کارکنان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست آنان ایفا نماید. می‌توان خودرهبری را علیرغم عدم اطمینان و تنش‌های لاینفک از سازمان‌های پویا، به‌عنوان عاملی مؤثر برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر قلمداد کرد. افزون بر این احتمالاً آن را به‌عنوان جایگزینی برای رهبری در نظر گرفت (Norbert & Wu, 2006).

بیشتر محققان با این امر موافق‌اند که رهبری مؤثر با اثربخش بودن فرد آغاز می‌شود. خودرهبری می‌تواند توجه ویژه‌ای را به‌عنوان عامل ارتقاء دهنده عملکرد به خود معطوف کند.

خودرهبری فرایندی است که در آن افراد در راستای رسیدن به خود هدایتی و خودانگیختگی لازم برای عمل بر خود تأثیر می‌گذارند (Houghton, Dawley & DiLiello, 2012). طی سال‌های اخیر کاهش کیفیت آموزش و پرورش به فقدان رهبری و ضعف مدیریت میان افرادی که مسئولیت اجرایی در مدارس هستند، نسبت داده شده است (Neck & Manz, 2013). در این راستا خودرهبری ممکن است یک مدل جایگزین برای رویکردهای رهبری به حساب آید که می‌تواند تأثیراتی برای رهبری فرد به دنبال داشته باشد (Yun, Cox, Sims & Salam, 2007). پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه رفتارهای خودرهبری و تغییر سازمانی در جو گروه‌های خودمدیریتی توسط Elloy (2008) انجام شد و نتایج نشان داد خودرهبری باعث ارتقاء عملکرد خلاق، حس اعتماد بیشتر، ارتباطات بهتر در گروه، تصمیم‌گیری‌های گروهی صحیح‌تر و جنب‌وجوش بیشتر در توسعه گروه‌های کار خودمدیریتی است.

تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور در زمینه خودرهبری اغلب بر چارچوب‌ها، سبک‌ها و راهبردهای خودرهبری متمرکز بوده، اما در هیچ‌یک از تحقیقات به صورت سیستماتیک یا به صورت الگو برای سازمان‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است. به عنوان مثال؛ (Rajaeipor & et al, 2011) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین استراتژی‌های خودرهبری و توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان رابطه‌ی مثبت وجود دارد، همچنین (Hoveida, sayadat, Aghababaei & Rahimi, 2011) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های راهبرد رفتار محور خودرهبری با خلاقیت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، یافته‌های پژوهش (Rahimi & Aghababaei, 2013) نشان داد بین استراتژی‌های خودرهبری و کارآفرینی اعضای هیئت‌علمی رابطه مثبت وجود دارد، یافته‌های پژوهش (2013) Tastan نشان داد تمامی ابعاد جو مشارکتی سازمانی (حمایت سیاسی- اجتماعی، محیط کار مشارکتی، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات) و خودرهبری به صورت مستقیم و مثبت با رفتار نوآورانه و دل‌بستگی شغلی رابطه معناداری دارد، یافته‌های (Kumar & Miss, 2013) نشان داد در عین‌این‌که مدیریت و رهبری باهم مرتبط‌اند، ولی تفاوت‌هایی نیز با یکدیگر دارند. کار مدیریت برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی است، ولی کار رهبر الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه است. نتایج پژوهش (Samantha & Samantha, 2014) نشان می‌دهد که تفاوت جنسیتی در اثربخشی رهبری به چشم نمی‌خورد. همچنین نتایج پژوهش (Katewa, 2016) نشان می‌دهد فرایندهای سلسله‌مراتبی که به پیروی از دستورات و سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش هست، مانعی برای

مدیران خودرهبری به حساب می‌آید. ملاحظه می‌شود در هیچ کدام از پژوهش‌های انجام شده به بررسی و ارائه الگویی برای خودرهبری در آموزش و پرورش پرداخته نشده است.

به نظر می‌رسد، مفهوم خودرهبری پتانسیل قابل توجهی برای استفاده در محیط‌های سازمانی امروزی که با توانمندسازی و ساختارهای غیرمتمرکز جدا شده‌اند، می‌باشد. در واقع خودرهبری غالباً به‌عنوان یک سازوکار عمده برای تسهیل توانمندسازی در نظر گرفته شده است (Houghton & Yoho, 2005). در نتیجه سازمان‌ها نیازمند تغییر از مدیریت سنتی کارکنان به شیوه رهبری دستور و کنترل به رهبری مشترک میان کارکنان یک سازمان هستند. در برخی سازمان‌های معاصر به‌جای ساختارهای بالا به پایین که در آن رهبران تصمیم‌گیری می‌کنند، بایستی به کارکنان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری اعطا کنند. این شرایط در حال تغییر نیاز به رهبرانی دارد که قادرند به کارکنانشان در تبدیل به خود رهبر شدن کمک کنند. احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان دارای ویژگی‌های شخصی از جمله نیاز به استقلال و خودکارآمدی مسئولیت‌پذیرتر بوده و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کرده و راهبردهای خودرهبری را به‌کارگیرند (Norris, 2008). از طرفی تحقق اهداف مدارس و به‌تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به‌ویژه به نقش رهبری آن‌ها است (Nazari, Hasani & Shirbeigi, 2018). مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر در مدرسه نقش مهمی را بر عهده دارد، چون اوست که کارکنان را جهت پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف هدایت می‌کند و با ایجاد نگرش مناسب به تغییر و فراهم نمودن محیطی مطلوب سطح آمادگی برای پذیرش تغییر را در آن‌ها به وجود آورده و ضرورت ایجاد آن را به کارکنان تفهیم می‌کند (Zebardast, Qolami, Rahimi, 2017).

بنابراین رهبری مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقشی بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت یک سازمان بر عهده دارد. یک رهبر قبل از شناخت دیگران باید خود را بشناسد. رهبران اثربخش به‌طور مداوم در جستجوی راه‌هایی برای بهبود خود و سازمانشان از طریق شناخت و اندیشه در خود هستند. برای رهبری اثربخش بر دیگران مدیران ابتدا بایستی خودشان را به شیوه اثربخشی هدایت کنند. خودرهبری فرایندی است که افراد به کمک آن می‌توانند رفتارهای خود را کنترل کنند. لذا هدف از انجام این پژوهش طراحی الگویی برای خودرهبری مدیران آموزش و پرورش است تا در راستای آن و با ارائه راهکارهایی برای بهبود اثربخشی و عملکرد فردی استفاده شود. راهبردهایی که می‌توانند برای تغییر در تمایلات، رفتار و شناخت افراد مورد استفاده قرار گیرد و آن‌ها را قادر سازد تا ضمن آگاهی از مفهوم خودرهبری،

راهبردها و عوامل مؤثر بر آن بتوان به شیوه کارسازتری از آن، در راستای بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره گرفت تا موفق تر عمل نمایند.

با توجه به مطالب بالا، در این پژوهش محقق به دنبال طراحی الگوی خودرهبری مدیران در آموزش و پرورش استان گیلان بوده تا با بررسی پیشینه مطالعاتی و علمی اقدام به طراحی و تدوین چنین الگویی نماید.

پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی

در پژوهشی (Rajaeipor & et al (2011) با عنوان «تحلیل استراتژی‌های خودرهبری و ارتباط آن با توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» پرداختند و نشان داد که بین استراتژی‌های خودرهبری و توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان رابطه‌ی مثبت وجود دارد و نیز از بین استراتژی‌های خودرهبری؛ استراتژی‌های رفتار محور دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت‌علمی است. (Hoveida & et al (2011) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین راهبردهای رفتار محور خود- رهبری و خلاقیت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علم و صنعت ایران» پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مؤلفه‌های راهبرد رفتار محور خودرهبری با خلاقیت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (Rahimi & Aghababaei (2013) در پژوهشی به بررسی «تحلیل استراتژی‌های خودرهبری و ارتباط آن با کارآفرینی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کاشان» پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین استراتژی‌های خودرهبری و کارآفرینی اعضای هیئت‌علمی بالاتر از حد متوسط است. از بین استراتژی‌های خودرهبری، استراتژی تفکر سازنده دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی کارآفرینی است. (2015) Vaezi & et al در پژوهشی با عنوان «تحلیل عاملی استراتژی‌های خودرهبری و رابطه آن با عملکرد تحصیلی دانشجویان» پرداختند و نتایج نشان‌دهنده آن است که دانشجویان شش استراتژی خودرهبری، شامل: تمرکز بر پاداش‌های طبیعی و هدف‌گذاری شخصی، تجسم عملکرد موفق، خود تنبیهی، خود گفتگویی، خود راهنمایی و خود پاداش‌دهی را استفاده می‌کنند.

تحلیل همبستگی نیز نشان داد، میان به‌کارگیری استراتژی‌های خودرهبری و عملکرد تحصیلی دانشجویان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (Aslani & Hozori (2015) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای تبیین پیشایندها و پیامدهای خودرهبری سازمانی»

پرداختند و نتایج نشان داد که سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش به عنوان شرایط علی، بر اعتماد به نفس سازمانی تأثیر می‌گذارد. (Shariati, Talebnia & Royaei (2018) در پژوهشی با عنوان «اثر میانجی خودرهبری بر ارتباط بین فراشناخت و رفتار تصمیم‌گیری حسابداران مدیریت» پرداختند و نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آگاهی فراشناختی بر باور رفتار تصمیم‌گیری حسابداران مدیریت و رفتار تصمیم‌گیری حسابداران مدیریت در عمل به طور غیرمستقیم و از طریق خودرهبری تأثیر منفی دارد. (Khosravipor & Savari (2019) در پژوهشی با عنوان «کاربرد تئوری پیچیدگی رهبری، نظریه آشوب و خودسازماندهی در توسعه یافتگی سازمان‌ها» پرداختند و بیان کردند که عصر حاضر به عنوان عصر دانش و اطلاعات، با ویژگی‌هایی مثل افزایش رقابت و پیچیدگی همراه است؛ بنابراین در چنین وضعی، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و وظایف رهبران باید متفاوت از نوع سنتی آن باشد. پیچیدگی و دو زیرمجموعه‌ی آن یعنی آشوب و خودسازمان‌دهی زاینده تغییرات ایجاد شده در دانش بشر و تغییر ماهیت محیط کار می‌باشند. در شرایط در حال تغییر امروز، سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیط خود همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و برای رسیدن به موفقیت همواره باید خلاق و نوآور باشند.

پیشینه خارجی

در پژوهشی (Katewa (2016) نشان داد که کارکنان و مدیران خودرهبر طبق اصول و معیارهای مدرسه کار می‌کنند، به خصوص در روابط خود با معلمان. نتایج همچنین نشان داد فرایندهای سلسله مراتبی که به پیروی از دستورات و سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش هست، مانعی برای مدیران خودرهبر به حساب می‌آید. یافته‌های پژوهش (Vann, Sparks & Baker (2017) نشان داد که بین هوش هیجانی و استراتژی‌های خودرهبری رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که استراتژی‌های تمرکز رفتاری، تنظیم خودکار هدف و خودپنداری رابطه قوی‌تری با هوش هیجانی دارد و خود پاداش‌دهی رابطه ضعیفی با هوش هیجانی داشت و خودتنبیهی رابطه منفی با هوش هیجانی را نشان داد. (Barros Lima, Munigala, (2018) & Noel در پژوهشی نشان دادند کارآفرینانی که ویژگی‌های خود رهبری در آن‌ها وجود دارد با دیگران مشورت و همکاری کرده و از نتایج آن استفاده می‌کنند. لذا نتیجه گرفته می‌شود که خودرهبری با کارآفرینی و ویژگی‌های آن رابطه دارد.

چهارچوب مفهومی اولیه

پایه و اساس نظریه خودرهبری بر نظریه یادگیری اجتماعی (social learning theory)، نظریه شناخت اجتماعی (social cognitive theory) ایجاد شده است و توضیح می‌دهد که چگونه افراد می‌توانند شناخت، انگیزه و رفتار خود را تحت تأثیر قرار دهند. نظریه شناختی اجتماعی شرح می‌دهد که افراد و محیط در تعامل مستمر باهم قرار دارند و پیامدهای رفتاری به‌عنوان منبع اطلاعات و انگیزه به کار می‌رود. خودرهبری توضیح می‌دهد که چگونه خود رهبران فکر می‌کنند و چگونه مطابق با راهبردهای شناختی، انگیزشی و رفتاری اقدام می‌کنند (Norris, 2008).

مفهوم خودرهبری از زمان شروع آن، در زمینه‌های کاربردی گوناگونی بررسی شده است. به‌عنوان مثال، اثر راهبردهای خودرهبری در زمینه ارزیابی (Neck, Stewart, & Manz, 1995)، تغییر سازمانی (Neck & et al, 1995) گروه خود هدایت شده (Neck & Manz, 2013)، کارآفرینی (D'Intino, Goldsby, Houghton, & Neck, 2007)، مدیریت تنوع (Neck, Smith, & Godwin, 1997)، رضایت شغلی (Houghton & Jinkerson, 2007)، عملکرد و فرایندهای گروه (Konradt, Andressen & Ellwart, 2009)، برنامه‌ریزی جانشینی (Hardy, 2004)، خلاقیت و نوآوری (DiLiello & Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; Houghton, 2006) و اخلاق (VanSandt & Neck, 2003) بررسی شده است.

خودرهبری به‌عنوان مجموعه نظام‌مند از راهبردهایی تعریف شده است که افراد از طریق آن خودشان را به سطح بالای عملکرد و اثربخشی وا می‌دارند (Houghton & Yoho, 2005). خودرهبری فرایندی است که طی آن افراد خود را در راستای نیل به خود هدایتی و خودانگیزگی لازم برای عمل تأثیر می‌گذارند (Houghton & et al, 2012).

به‌طور خلاصه، خودرهبری می‌تواند به‌عنوان فرایند نفوذ خودخواسته‌ای تعریف شود که هدف عمده آن حمایت افراد به‌منظور برخورد اثربخش با محیط پیچیده و هدایت آنان برای ادامه زندگی است. خودرهبری بر رشد و بلوغ شخصی دلالت دارد. در حقیقت برای رهبری اثربخش بر دیگران، باید بتوان خود را به شیوه اثربخشی هدایت کرد (Neck & Manz, 2013). خودرهبری بر اساس راهبردهای رفتار محور، پاداش طبیعی، راهبردهای فکری سازنده به ابعاد هدف‌گذاری شخصی، خود انگیزشی، خود تنبیهی، مراقبت‌های فردی، نشانه‌گذاری، مشوق‌های ضمنی شغل، خود نجوایی، تفکر در خود و ... تقسیم‌بندی می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱. چهارچوب مفهومی اولیه

بعد	شاخص‌ها	نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام شده
خودرهبری	هدف‌گذاری	Neck & Manz (2013) Neck & Houghton (2006) Neck & et al (1995). Houghton & et al (2012) Houghton & Yoho (2005) Houghton (2008) Manz (1992) Vann (2017)
	شناخت خود	Manz (1992) Houghton (2008)
	تفکر در خود	Neck & Manz (2013)
	خود هدایتی	Manz (1992) Vann (2017)
	خود انگیزشی	Neck & Manz (2013) Neck & Houghton (2006) Neck & et al (1995)
	خودنظارتی	Browning (2018) Houghton (2008) Manz (1992)
	خودکنترلی	Kusdinar & Haholongan (2019)
	اثربخشی	Neck & Houghton (2006) Neck & Manz (2013) Browning (2018) Kusdinar & Haholongan (2019)

روش تحقیق

روش تحقیق بر اساس نوع داده از نوع کیفی - کمی بود که در قسمت کیفی با استفاده از تحلیل محتوا به بررسی ادبیات ژرف پژوهشی و به صورت اکتشافی اقدام شد و این منجر به شناسایی شاخص‌های خودرهبری مدیران شد، بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین ستادی (مراکز آموزش و پرورش در شهرستان‌ها) و مدیران مدارس است که تعداد آن‌ها طبق آمار به دست آمده برابر با ۲۳۰۰ نفر و نمونه آماری طبق فرمول کوکران برابر با ۳۲۹ نفر و به صورت خوشه‌ای تصادفی انتخاب گردید.

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = 329$$

n = حجم نمونه آماری

N = حجم جامعه آماری ۲۳۰۰ نفر

p = نسبت وجود صفت در جامعه آماری ۵۰٪

q = نسبت عدم وجود صفت در جامعه آماری ۵۰٪

d = سطح خطا (دقت احتمالی مطلوب) ۰/۰۵

t^2 = «۱/۹۶» در سطح اطمینان ۹۵ درصد

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از فرم خودرهبری مدیران که از نتایج بخش کیفی به‌دست آمده بود، به‌صورت طیف لیکرت (۵ درجه‌ای) استفاده شد.

جدول ۲- ابعاد، سؤال‌ها و پایایی پرسشنامه

شاخص‌ها	تعداد سؤال	مقدار آلفای کرونباخ
شناخت خود	۵	۰/۷۹
خود هدایتی	۵	۰/۸۱
خودنظارتی	۴	۰/۸۰
خودکنترلی	۵	۰/۷۸
اثربخشی	۵	۰/۷۶
هدف‌گذاری	۸	۰/۸۱
خودانگیزی	۱۴	۰/۸۶
تفکر در خود	۵	۰/۸۰
کل پرسشنامه	۵۱	۰/۷۹

در این پژوهش با توجه به محقق ساخته بودن پرسشنامه، روایی محتوایی و صوری پرسشنامه توسط نظر اساتید و متخصصان بررسی و مورد تأیید و روایی سازه برای تمامی شاخص‌ها و نشانگرهایش از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

سؤال اصلی پژوهش: الگوی طراحی شده خودرهبری مدیران در آموزش و پرورش استان گیلان تا چه اندازه معتبر است؟

تخمین مدل‌ها

در این قسمت با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار ایموس سؤال اصلی طرح شده در پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ابتدا در تخمین مدل به بررسی نرمال بودن داده‌ها پرداخته شد و با استفاده از روش روش خودگردان‌سازی (بوت استراپ) به روش مونت کارلویی با در نظر گرفتن ضریب مضرب لاگرانژ برای برآورد مدل و بررسی سؤال‌ها استفاده شد چون توزیع داده‌های آن به توزیع نرمال نزدیک‌تر است. لذا برای هر یک از شاخص‌ها و نشانگرهای آن از روش خودگردان‌سازی استفاده شده است. همچنین برای مشخص بودن مدل، دارا بودن دو شرط به نام‌های شرط رتبه و شرط مرتبه ضرورت دارد. این مدل شرط رتبه را دارا می‌باشد زیرا درجه آزادی مدل باید مثبت باشد که در این مدل با توجه به خروجی زیر عدد ۲۱ است. همچنین عدد ۳۶ تعداد عناصر غیر زاید ماتریس وارینانس-کواریانس متغیرهای مشاهده شده است؛ و عدد ۱۸ تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل است. درجه آزادی اختلاف بین این دو مقدار است که ۲۱ برآورد شده است. بر مبنای مثبت بودن درجه آزادی به دست آمده، مدل تدوین شده از نوع فرامشخص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای برآورد پارامترها وجود دارد (جدول ۳). مفروضه دیگر تحلیل عاملی تاییدی داشتن شرط مرتبه می‌باشد. این مدل همچنین شرط مرتبه را نیز دارا می‌باشد؛ (جدول ۳)؛ زیرا انجام عملیات محاسباتی در جبر ماتریس‌ها به منظور برآورد پارامترها و بازتولید ماتریس وارینانس-کواریانس متغیرهای مشاهده‌شده امکان پذیرتر است؛ که در زیر آمده است (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵).

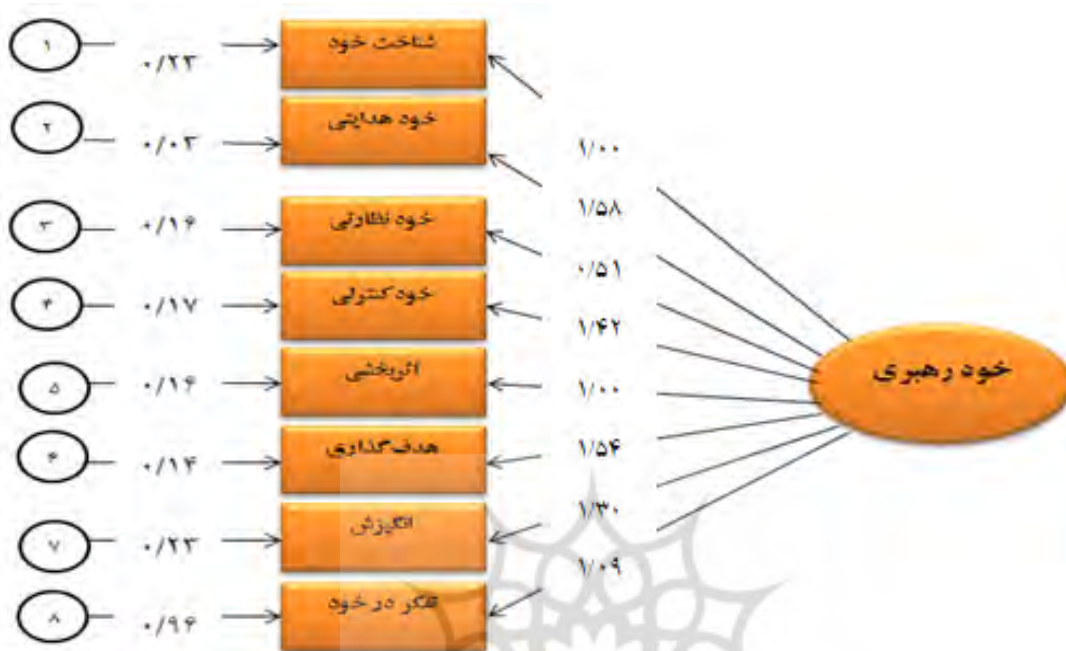
جدول ۳. بررسی مدل‌های مشخص و غیر مشخص

شرط مرتبه مدل		بررسی مدل‌های مشخص و نامشخص	
مقدار	آماره	مقدار	آماره
۵۸۹/۳۱۶	مقدار خی دو	۳۶	تعداد عناصر غیر زاید ماتریس وارینانس-کواریانس متغیرهای مشاهده شده
۲۱	درجه آزادی	۱۸	تعداد پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل
۰/۰۰۰	سطح معناداری	۲۱	درجه آزادی (۳۶-۱۵)

مدل ساختاری پژوهش



شکل ۱. ضرایب استاندارد مدل ساختاری خود رهبری مدیران مدارس



شکل ۲. ضرایب غیراستاندارد مدل ساختاری خودرهبری مدیران مدارس

همان طور که در شکل ۱ ملاحظه می شود ضریب استاندارد شاخص «تفکر در خود» دارای کمترین مقدار ضریب و شاخص «خود هدایتی» دارای بیشترین ضریب در بین شاخص های خود رهبری می باشد و ضرایب غیراستاندارد تمامی شاخص ها در شکل ۲ آمده است.

جدول ۴- تخمین مدل ساختاری خودرهبری مدیران مدارس

P	C.R.	S.E.	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد	گویه های شاخص خود رهبری
			۰/۵۳۳	۱	شناخت خود
***	۷/۷۰۳	۰/۲۰۵	۰/۶۹۶	۱/۵۸۰	خود هدایتی
***	۳/۸۱۵	۰/۱۳۳	۰/۳۱۱	۰/۵۰۷	خود نظارتی
***	۸/۵۲۱	۰/۱۶۶	۰/۹۱۰	۱/۴۱۸	خود کنترلی
			۰/۴۷۰	۱	اثربخشی
***	۷/۵۰۳	۰/۲۰۶	۰/۷۲۲	۱/۵۴۳	هدف گذاری
***	۶/۳۷۵	۰/۲۰۴	۰/۵۶۷	۱/۲۹۹	خود انگیزشی
***	۳/۸۴۵	۰/۲۸۳	۰/۲۷۲	۱/۰۸۸	تفکر در خود

همچنین اگر شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچک‌تر بودن آن‌ها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب مدل است. با توجه به جدول (۷) مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در کل می‌توان گفت که مدل تدوین شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۷. شاخص RMSEA برای بررسی برازش مدل

PCLOSE	HI 90	LO 90	RMSEA	مدل
۰/۰۰۰	۰/۱۰۷	۰/۰۷۷	۰/۰۸۷	مدل تدوین شده
۰/۰۰۰	۰/۳۷۳	۰/۳۳۸	۰/۳۵۵	مدل استخراجی

بحث و نتیجه‌گیری

طبق شکل (۱) و همچنین جدول (۴) ملاحظه شد که بارهای عاملی تمامی شاخص‌های خودرهبی در سطح بالا قرار داشته، بنابراین هیچ کدام از شاخص‌ها از مدل حذف نمی‌شود. همچنین سطح معناداری تمامی سؤال‌ها کمتر از ۰/۰۱ بوده و همچنین نسبت بحرانی (C.R) بیشتر از مقدار بحرانی آن ۱/۹۶ به دست آمده و نتیجه گرفته می‌شود که مدل مفهومی در ۸ شاخص خودرهبی (شناخت خود، خود هدایتی، خود نظارتی، خودکنترلی، اثربخشی، هدف-گذاری، خود انگیزشی و تفکر در خود) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

- شناخت یا خودآگاهی

خودآگاهی، روشی است که در آن شخص خود را در می‌یابد و می‌تواند به مقوله‌هایی مانند خودآگاهی شخصی (حقایق یا نظریات شخصی درباره خود) خودآگاهی اجتماعی (درک شخصی در مورد این که دیگران چگونه به او نگاه می‌کنند) و آرمان‌های شخصی (چه یا چگونه دوست دارم باشم) تقسیم شود (Midokht, Asgarzadeh, Monfaredi Rad, 2007). به نظر Rogers (2003) خودآگاهی جزء محوری در شخصیت انسان و تعادل شخصی است. وی خویشتن را به صورت یک محصول اجتماعی که خارج از روابط بین شخصی رشد می‌کند و برای ثبات می‌کوشد تشریح می‌کند. وی می‌افزاید انسان به نگاه مثبت از سوی دیگران و از خود نیاز اساسی دارد. همچنین او عقیده داشت تمایلی به سمت واقعیت دادن به خود و پیشرفت، وجود دارد به طوری که از سوی محیط جذاب، مجاز و برانگیزاننده است (Midokht & et al, 2007). در

پژوهشی (Godosi, 2006) دریافت که مدیران و رهبرانی که درجه بالایی از خویش‌شناسی دارند با خود و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساس‌هایشان بر آن‌ها، سایر مردم و عملکرد شغلی آنان تأثیر می‌گذارد. همچنین وی دریافت که بین خویش‌شناسی مدیران سبک مدیریتی آنان رابطه معناداری وجود دارد. (Rashidian & Nehadirani, 2015) دریافتند که هر چه خودآگاهی مدیران بالاتر باشد در مهارت‌های تعیین اهداف، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار و ارتباطات موفق‌تر و مؤثرتر عمل می‌کنند. همچنین (Neyestani & Monfaredi, 2009) Raz دریافتند که بین خودآگاهی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض، رابطه معناداری وجود دارد.

لذا می‌توان بیان کرد که تجزیه و تحلیل محیط شغلی، آگاهی از توانایی‌های خود در تصمیم‌گیری، شناخت نقاط قوت و ضعف خود را در محیط شغلی، تصمیم‌گیری مناسب در شرایط مختلف، شناخت جایگاه خود را در اثرگذاری و عملکرد مدرسه افزایش می‌دهد.

- خود هدایتی

مدیری که به راحتی می‌تواند در مواجهه با مشکلات مسیر بهتری را انتخاب کند یا در بسیاری از موقعیت‌ها بدون یاری از دیگران می‌تواند خود را در مدرسه هدایت کند و با استفاده از دانش و مهارت خود در مواجهه با مسائل مدرسه راه‌حل مناسبی اتخاذ کند، همچنین توانایی شناسایی نیازهای مدرسه را داشته و در راستای آن مسیر خود را در محیط شغلی انتخاب کند و ادراک و شعور خود را چنان هدایت می‌نماید که هر کاری را که در دست دارد به سهولت و با دقت به پایان برساند، می‌توان گفت که مدیری است که می‌تواند خود را هدایت کند. مدیریت بر خود یا خودهدایتی، مجموعه‌ای از استراتژی‌هایی است که یک شخص جهت نفوذ و بهبود رفتارش استفاده می‌کند و به عنوان فرآیند جهت‌دهی شخصی تمایلات، رفتار و شناخت افراد به سمت برآورده شدن وظایف و یا اهداف تعریف می‌شود (Manz & Sims, 1980).

- خود نظارتی

مدیری که همیشه بر اعمال و افکار خود در محیط مدرسه نظارت می‌کند، همچنین برای اینکه در مدرسه کمتر مرتکب اشتباه شود بر تصمیماتش نظاره کند و هر روز زمانی را برای تصمیماتی که قرار هست در مورد مدرسه اتخاذ کنیم اختصاص بدهد و همیشه بر کارها و فعالیت‌های انجام داده در محیط شغلی توجه نماید، می‌توان گفت چنین مدیری از توانایی خود نظارتی

برخوردار است. افرادی که توانایی خود نظارتی بالایی دارند در دانستن اینکه در شرایط خاص چه چیزی مناسب اجتماع می‌باشد مهارت دارند. آن‌ها این توانایی را برای کنترل احساسات خود نشان دادند و قادرند که با استفاده مؤثر از این توانایی برداشت مورد نظر خود را ایجاد کنند؛ بنابراین، خود مانیتورینگ نشان‌دهنده یک نوع مهارت اجتماعی است که روی نشان دادن رفتار اجتماعی مؤثر متناسب با وضعیت تمرکز می‌کند، آن همچنین منعکس‌کننده مهارت منحصر به فرد توانایی در خواندن، تفسیر و درک شرایط اجتماعی است. سبک خود نظارتی اجتماعی بالا روشی است که تلاش می‌کند تا شخصی متناسب با تمام وضعیت‌ها ارائه کند. افراد با این جهت‌گیری، حساس و پاسخگو به نشانه فردی در وضعیت‌های متناسب هستند. مهارت سیاسی نسبت به خود نظارتی تفاوت‌هایی دارد، جایی که مهارت‌های سیاستی اغلب برای ایجاد تغییر در شیوهی مورد نظر استفاده می‌شود، خود نظارتی تلاش می‌کند تا افراد به شیوه مناسب در اجتماع رفتار کنند. بنابراین مدیر آموزشی که خود ناظر است می‌تواند ضعف و قوت خود و سازمان را به دقت شناسایی کرده و در راستای رسیدن به اهداف مدرسه و سازمان تلاش کرده و عملکرد بهتری را کسب نماید.

- خودکنترلی

یکی از ویژگی‌های مدیران، خودکنترلی است که در واقع نوعی مدیریت بر خویش است. با تقویت این ویژگی مدیر می‌تواند بر خویشتن خویش لگام زند و از انحرافات و اشتباهات و جرائم دوری کند. در معاشرت صحیح آن را به کار بندد و بدین ترتیب، به سوی اهداف سازمانی رهنمون شود. (Allport, 1967) از نظریه پردازان شخصیت، یکی از ویژگی‌های شخصیت بالنده را توانایی کنترل شخصی می‌داند (Shoarinezhad, 2006). از دید او: شخصیت سالم چند ویژگی دارد که عمده‌ترین آن‌ها پذیرفتن خود است. شخصیت‌های سالم می‌توانند همه جنبه‌های هستی، از جمله نقاط ضعف و کاستی‌های خود را بپذیرند و بدون اهمیت به آن‌ها، به تلاششان ادامه دهند. خودکنترلی توانایی پیروی از درخواست معقول، تعدیل رفتار مطابق با موقعیت، به تأخیر انداختن ارضای یک خواسته در چارچوب پذیرفته شده اجتماعی، بدون مداخله و هدایت مستقیم فردی دیگر تعریف شده است. اساس خودکنترلی توانایی فرد در کنترل ارادی فرایندهای درونی و برون دادهای رفتاری است (Gadiri, 2010).

نتایج حاصل از این قسمت پژوهش را می‌توان این‌طور تبیین کرد مدیری که همیشه سعی دارد در محیط مدرسه منافع دانش‌آموزان را به منافع خودم ترجیح دهد، در برخورد با همکاران سعی کند اصول سازمانی مدرسه را رعایت کند و از برخورد خودسرانه و طبق نظر شخصی پرهیز کرده و نقاط ضعف و قوت خود را در مدرسه بپذیرد و همیشه به امیال خود در راستای غلبه بر منافع

شخصی در مدرسه بپردازد و وظایفش را به نحو احسن انجام دهد و از رفتارهای ناهنجار و غیرقانونی پرهیز نماید، می‌توان گفت که چنین مدیری توانایی خودکنترلی را داشته باشد.

- اثربخشی

مهارت‌های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می‌نماید تا آنان کارایی و اثربخشی خویش را بهبود ببخشند. از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی‌شدن نیز روندی از رقابت‌های فشرده را نشان می‌دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط‌های پیچیده ضروری به نظر می‌رسد. ویژگی‌ها و سبک‌های مدیریت اثربخش در فرهنگ‌سازی، بهره‌وری کارکنان و در نهایت، در موفقیت یا شکست تعیین‌کننده هستند. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی‌های رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی و سازمانی بهره جوید. این‌گونه مهارت‌ها در رهبری مهم می‌باشند ولی بیشتر از آن ویژگی‌هایی مانند درستکاری، وجدان کاری، جرأت، تعهد، صداقت، اشتیاق، اراده، شفقت و حساسیت است که مهم‌تر محسوب می‌شود. لذا نتایج به‌دست‌آمده را می‌توان این‌طور تبیین کرد مدیری که رفتار و فعالیت‌هایش در مدرسه طوری است که مدرسه را به اهداف خود نزدیک کند و به‌راحتی توانایی نفوذ و اثرگذاری بر همکاران خود در راستای رسیدن به اهداف مدرسه داشته باشد و همچنین وظایف مدرسه را به نحوی انجام دهد که همه را تحت تأثیر مثبت خویش قرار دهد و در مورد وظایف و فعالیت‌های پیش روی مدرسه با همکاران مشورت نماید و حضور آن در مدرسه باعث رسیدن بیش‌ازپیش به اهداف مدرسه گردد، می‌تواند مدیری اثربخش در آموزش و پرورش و مدرسه تلقی گردد. نتیجه به دست آمده منطبق با دیدگاه (Alagemand, 2011)؛ (Nastizadeh & Dehmordeh, 2015) و (Zheng, yang, 2010) است. & Mclean

به نظر می‌رسد مشخصاتی نظیر وجود روابط انسانی صمیمانه، برنامه‌ریزی درسی صحیح و به‌موقع، حس مشارکت مدیر آموزشی، چشم‌انداز مشترک، شوق تغییر، واقع‌بینی، توجه به توانمندسازی کارکنان، ارتباط بین دانش‌آموزان، اولیاء و کارگزاران آموزشی و مشارکت آنان در امور مدرسه، انتظارات بالا، خودگردانی (مدیریت مدرسه محور)، مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده و تأکید و تمرکز بر یادگیری، ایجاد محیط شوق‌انگیز در مدرسه، حمایت همکاران از هم و نگرش مثبت بین آنان، خشنودی همکاران از پیشرفت‌ها و موفقیت‌های یکدیگر از ویژگی‌های بارز مدرسه و مدیر آموزشی اثربخش است (Hoy VK & Mescle, 2008).

- هدف گذاری

مدیری که جهت نیل به عملکرد بالا اهداف خاصی را تنظیم کند و برای انجام وظایف مدرسه به صورت آگاهانه هدف گذاری کند و بر اساس اهدافی که برای خود تدوین کرده، عمل نماید و همچنین چگونگی انجام کارها را پیگیری کند می توان گفت چنین مدیری توانایی هدف-گذاری را دارد. امروزه رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی را به مدیران سازمانها جهت دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است، به طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بیش از هر چیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی مدیران بستگی دارد و اگر مدیران به ایفای نقش و رسالت خود؛ که همانا هدف گذاری در کار است، عمل نمایند، انگیزش شغلی کارکنان تغییر می کند (Sepahvand & Shariatnezhad, 2014).

- خود انگیزی

مدیری که بیشتر بر جنبه خوشایند در مقابل ناخوشایند کارم تمرکز می کند، با اشیا و افرادی که برایش خوشایند هست ارتباط داشته باشد، در انتخاب شیوه انجام کارها، شیوه ای را انتخاب کند که از آن لذت ببرد، از انجام فعالیتها لذت ببرد و در انجام کارها شیوه های مورد علاقه خود را پیدا کند، همچنین از خلاقیت خودم جهت بهتر انجام دادن وظایف مهم مدرسه استفاده نماید و اغلب قبل از رویارویی واقعی با چالشها مکرراً راه مواجهه با آن را در ذهن خود ترسیم کند و پیشرفت خود را اندازه گیری کرده و به آن پاداش دهد، می توان گفت چنین مدیری توانایی ایجاد انگیزه در خود را دارد و می توان به عنوان رهبر در مدرسه ایفای نقش کند. نتایج تحقیق (2007) Hoshmandyar & Beranin نشان می دهد که میان برخی از صفات فردی مدیران و میزان موفقیت آنان رابطه معنی داری وجود دارد. صفاتی مانند انگیزه فردی و نیاز به فراگیری برنامه های آموزش مدیریت و میزان موفقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد. حبیبی (2010) Habibi در بررسی خود نشان می دهد که انگیزه مدیران مدارس با ویژگی های شغلی رابطه ای مستقیم و مثبت دارد. همچنین مدیرانی که به طور داوطلبانه در فرصت های آموزشی شرکت می کنند و در یادگیری خود تعاملی بیشتر دارند، گرایش بیشتری به انجام فعالیت های خود بهسازی دارند (2010) Boyce, Zaccaro & Wisecarver. Boyce (2004) مدعی است مدیرانی که اشتیاقی

بیشتر به انجام مسئولیت‌های خود دارند، روحیه‌ای مثبت از خود در کار نشان می‌دهند و با وجود مشکلات تمایل به حفظ و افزایش شایستگی‌های مرتبط با کارشان دارند.

- تفکر در خود

زمانی که مدیر با اندیشیدن و بررسی عمیق سعی می‌کند مشکلات سازمان را برطرف نماید و با تفکر صحیح در مدرسه اعتماد و خودباوری را در بین اعضای سازمان افزایش بدهد و در مواجهه با مشکلات بهترین ابزار موفقیت را تفکر بداند، می‌توان گفت چنین مدیری توانایی تفکر در خود را داراست که با دیدگاه‌های (Neck & Manz 1996) همسو می‌باشد.

پیشنهادها

- در راستای افزایش خودآگاهی مدیران آموزش و پرورش می‌توان پیشنهاد کرد شرایطی فراهم گردد تا مدیران با موقعیت‌هایی مواجه شوند تا بتوانند تجزیه و تحلیل محیط شغلی، آگاهی از توانایی‌های خود در تصمیم‌گیری، آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود را در محیط شغلی، تصمیم‌گیری مناسب در شرایط مختلف و جایگاه خود را در عملکرد مدرسه بشناسند.
- در راستای افزایش خودهدایتی مدیران آموزش و پرورش می‌توان پیشنهاد کرد دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران در راستای خودهدایتی آنان انجام گیرد و راه کارهای لازم در این زمینه اتخاذ گردد.
- برای این که کارایی و اثربخشی مدیران و در کل سازمان آموزش و پرورش افزایش یابد از متخصصان و اساتید خبره در راستای برگزاری دوره‌هایی برای پیاده کردن عوامل اثرگذار در خودرهبری مدیران آموزش و پرورش دعوت به عمل آید. همچنین الگوسازی مدیران، به کارکنان و کارگران شرکت القا بشود که به منافع سایر کارکنان اهمیت داده شود و از این رهیافت‌ها، فضای توأم با اعتماد در شرکت حاکم بشود.
- پیشنهاد می‌گردد سرپرستان بخش‌ها و مدیران بخش‌های مختلف شرکت با زیرمجموعه خود تعامل نزدیک‌تری داشته باشند و از این طریق مشکلات موجود در محل کار را شناخته و درک درستی از شرایط کارمند یا کارگر به دست آورند و به صورت مؤثر در رفع مشکلات زیردستان اهتمام ورزند.

– چنانچه ارتباطات مناسبی بین سرپرستان و کارکنان برقرار بشود به گونه‌ای که سرپرست یا مدیر استعداد، مهارت و توانایی فرد را به درستی بشناسد و از ایده‌های او در جهت ایجاد تغییرات در محیط و فرایند و شرایط کاری استفاده نماید، علاوه بر افزایش هماهنگی میان مدیران و زیردستان، رضایت شغلی کارکنان نیز تأمین خواهد شد.

منابع

- Abbasi Rostami, N. (2014). Review of Self-Leadership Theory, *Human Resources Development Quarterly*, 9(34): 124-140. (in Persian)
- Alagemand, A. (2011). *Introduction to Educational Management*, Tehran: Doran. (in Persian)
- Aslani, F., & Hozuri, M. (2015). Providing a model for explaining the antecedents and consequences of organizational self-leadership, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(5): 73-94. (in Persian)
- Azad Marzabadi, E., Hooshmandja, M., & Pourkhalil, M. (2012). The Relationship between Organizational Spirituality and Psychological Empowerment, Creativity, Spiritual Intelligence, Job Stress and Job Satisfaction of University Staff. *Journal of Behavioral Sciences*, 6(2): 181-187. (in Persian)
- Barros Lima, E., Munigala, D., & Noel, V. (2018). The influence of self-leadership on an entrepreneur: A Qualitative Content Analysis of Brazilian and Indian Entrepreneurs.
- Bertrams, A. (2012). How Minimal Grade Goals and Self-Control Capacity Interact in Predicting Test Grades, *Journal learning and individual differences*, inpress corrected proof.
- Boyce, L. A. (2004). Propensity for Self-Development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development. *Leadership Quarterly*, (PP.84__104)
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *Leadership Quarterly*, 21(1), 159–178.
- Dewall, N., Gilman, R., Sharif, V., Carboni, I., and Rice, K.G. (2012). Left Out, Sluggardly, and Blue: Low Self-Control Mediates the Relationship Between Ostracism and Depression, Personality and Individual Differences.
- Elloy, D. (2008). The relationship between self leadership behaviors and organization variables in a self management work team environment. *Journal Management Research News*, 31(11), 801- 810.

- Farasatkah, M. (2008). Study on how to improve the quantity and quality of access to higher education in Iran, *Iranian Journal of Higher Education*, 1(2): 90-124. (in Persian)
- Farzamikah Azar, M. (2006). *Study of the relationship between managers' self-knowledge and organizational health in high schools in Bojnourd*; Master Thesis, Management. (in Persian)
- Farzamikah Azar, M., Asgarzadeh, H., & Monfaredi Raz, B. (2007). Study of the relationship between managers' self-knowledge and organizational health in Bojnourd hospitals, *Journal of Educational Sciences, Islamic Azad University*, 3 (12): 84-96. (in Persian)
- Habibi, H. (2010). Study of the relationship between job characteristics and motivation in educational environments, *Journal of Education*, 10(104): 117-138. (in Persian)
- Hoshmand, K., & Branin, M. (2007). Assessing the success rate of management in large organizations and its relationship with management training programs. *Journal of Management Knowledge*, 10(79): 42-66. (in Persian)
- Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C., (2012). "The Abbreviated eelf-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, Iss. 2.
- Houghton, J.D., & Yoho, S.K. (2005). "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment : When Should Self-Leadership Be Encouraged?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, Volume 11, Number 4, 65-83.
- Houghton, J.D. (2008). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105-120
- Hoveida, R., Siadat, S. A., Aghababaei, R., & Rahimi, H. (2011). Relationship between self-directed behavior-oriented strategies and creativity of faculty members of Iran University of Science and Technology, *Journal Fundamentals of Education*, 1 (1): 127-142. (in Persian)
- Hoy VK, Mescle C. (2008). Theory, research and practice in educational administration. Translated to Persian by: Abaszadeh S. Urmia: Urmia University pub; 2008: 88-46.
- Infertility, N., & Dehmardeh, S. (2015). Predicting the effectiveness of school principals based on the competency model of Cameron and Quinn, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch*, 9 (3): 141-162. (in Persian)
- Katwa. E. (2016). Self-leadership of school principals in the Kavango region, Namibia degree of Philosophiae Doctor in Education Sciences at the Potchefstroom Campus of the North-West University, <https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/18272>.

- Kaushal, R., & Catherine, K. T. (2006). The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy, *Internatinal Journal of Relations*, 30, 579-603.
- Khosravi Pour, B., & Savari, A. (2019). Application of Leadership Complexity Theory, Chaos Theory and Self-Organization in Organizational Development. *Geography and Human Relations*, 1 (4): 112-123. (in Persian)
- Kumar Sharma, M and Miss. Shilpa Jain. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3, 3 (2013), 309-318.
- Mogimi, M. (2014). *Fundamentals of Organization and Management*, First Edition, Publisher Rahdan. (in Persian)
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E. (2006). Learning-Centered Leadership: A Conceptual Foundation. Report prepared for the Wallace Foundation Grant on Leadership Assessment.
- Nazari, A., Hassani, R., & Shirbegi, N. (2018). Caring leadership of school principals: A qualitative research. *School Management*, 6 (2): 305-324. (in Persian)
- Neck C.P. & Manz C.C. (2013). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C. P., Smith, W., & Godwin, J. (1997). Thought self-leadership: A self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 190-203.
- Neck, C. P., Stewart, G., & Manz, C. C. (1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 278-302.
- Neubert, M.J., & Wu, J.C. (2006). "An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context", *Journal of Managerial Psychology*. 21, 4, 360-373.
- Neyestani, M., & Monfaredi Raz, B. (2009). Study of the relationship between managers' self-knowledge and the application of conflict management styles by them in high schools in Bojnourd, *Educational Research Journal of Islamic Azad University, Bojnourd Branch*, 5 (18): 1-21. (in Persian)
- Norris, SH. E. (2008). "An Examination of Self-Leadership", *Emerging Leadership Journeys*, 2, 43-61.
- Qadiri, M. (2010). Child self-control; The dough of moral restraint. *The way of education*. 4 (11): 87-116. (in Persian)

- Qudusi, Sh. (2006). *Study of the relationship between managers' self-knowledge and their leadership style in primary schools in Bojnourd*, Master Thesis, Management. (in Persian)
- Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2013). Analysis of self-leadership strategies and its relationship with entrepreneurship of Kashan University faculty members, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 10(70): 177-161. (in Persian)
- Rajaeipour, S., Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2011). Analysis of Self-Leadership Strategies and Its Relationship with Psychological Empowerment of Faculty Members of Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Medical Education Development*, 4(7): 1-9. (in Persian)
- Rashidian, S., & Nejad Irani, F. (2015). Study of the relationship between managers' self-knowledge and administrative and financial health (Case study: Malekan government departments), *Accounting Research*, 5 (1): 113-130. (in Persian)
- Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Organizational Behavior*, translated by Mehdi Zare, Tehran: Text. (in Persian)
- Samantha C & Samantha C. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology Association* 2014, 99, 6, 1129–1145.
- Sepahvand, R., & Shariatnejad, A. (2014). Assessing the effect of managerial competence on job satisfaction and organizational commitment of faculty members and staff of Khorramabad universities, *Organizational Cultural Management*, 12 (3): 505-528. (in Persian)
- Shariati, M., Talibnia, G., & Royaei, R. (2018). Study of the mediating effect of self-leadership on the relationship between metacognition and decision-making behavior of management accountants, *Quarterly Journal of Value and Behavioral Accounting*. 3 (5): 101-129. (in Persian)
- Shoarinezhad, A. (2006). *A New Look at the Psychology of a Healthy Man*, Tehran, Agah. (in Persian)
- Tastan, SB. (2013). The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75 (2013) 407 – 419, www.sciencedirect.com.
- Tate, B., (2008). A Longitudinal Study of the Relationships Among Self – Monitoring, Authentic Leadership, and Perception of Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 5, (1), 16-29.
- Vann, V., Sparks, B., & Baker, C. (2017). A Study of Emotional Intelligence and Self-Leadership. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(3).

- ~~Waezi, M., Mazari, I., Khabareh, C., Moghaddamzadeh, A., & Shalbf, A. (2015). Factor Analysis of Self-Leadership Strategies and Their Relationship with Students' Academic Performance (Case: Students of the Faculty of Science and Literature, Birjand University), *New Educational Approaches*, 10 (2): 1-20. (in Persian)~~
- Wales J., & Bundy, E. (2004). *Management Supervision and Educational Guide: A Practical Guide to Educational Planning* (Translated by Mohammad Reza Behrang, 2009). Tehran: Kamal Tarbiat. (in Persian)
- Yun, S., Cox, J., Sims, Jr H.P., & Salam S. (2007). Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171- 193.
- Zebardast, M., Gholami, Kh., & Rahimi, M. (2017). The Relationship between Transformational Principal Leadership and Organizational Climate: The Perspective of Elementary Girls' School Teachers. *School Management*, 5 (1): 129-150. (in Persian)
- Zheng, w., yang ,B., & Mclean, G.N. (2010). linking organizational culture ,structure, strategy, and organizational effectiveness:Mediating role of knowledgemanagement ,*journal of Business Research*,2010,vol63,p764.