

## Identifying the Components of Competence of Genuine Leadership in Primary Schools

**Sirous Moradkhah\***

M. A. in Educational Administration, University of  
Tehran, Tehran, Iran

**Mitra Ezzati**

Assistant Professor, Department of Educational  
Administration and Planning, University of Tehran,  
Tehran, Iran

**Javad Pourkarimi**

Assistant Professor, Department of Educational  
Administration and Planning, University of Tehran,  
Tehran, Iran

### Abstract

Education is the most important institution that emerges from the context of society and at the same time its builder and developer, and its impact on the development of society is vital and tangible. It is the most important course of study. The present study aimed to identify the components of genuine leadership competence in primary schools. The present study is a qualitative research in terms of applied purpose, qualitative research in terms of data type and phenomenological research in terms of method. The method and tools used to collect data are semi-structured interviews with experts in the field under study. The statistical population of the study includes managers, professors and experts in the field of management and leadership. Sampling was done by snowball method until reaching theoretical saturation. To determine the validity and reliability of the findings, three techniques of reliability, transferability and verification were used. After analyzing the data obtained from semi-structured interviews with 15 experts, university professors and managers in the field of education, 184 concepts (open source), 15 subcategories and 5 categories were extracted. Solutions were also introduced to improve the use of genuine leadership in primary schools.

**Keywords:** Competence, Genuine leadership, Elementary schools.

\*Corresponding Author: moradkhah.sirous@ut.ac.ir

**How to Cite:** Moradkhah, S., Ezzati, M., & Pourkarimi, J., (2022). Identifying the Components of Competence of Genuine Leadership in Primary Schools. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(21), 87-108. doi: 10.22054/jrlat.2022.63303.1596

## شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی

سیروس مرادخواه\*

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، ایران.

میترا عزتی

استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، ایران.

جواد پورکریمی

استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، ایران.

### چکیده

آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین حال سازنده و تکامل‌دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است، در درون نظام آموزش و پرورش هر کشوری دوره ابتدایی از جایگاه، حساسیت و اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و درواقع مهم‌ترین دوره تحصیلی به شمار می‌رود. پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها، پژوهشی کیفی و از نظر روش نیز یک پژوهش پدیدارشناسی است. روش و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران در حیطه مورد مطالعه است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری است و نمونه‌گیری نیز به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت و برای تعیین اعتبار و اعتماد یافته‌ها از سه تکنیک اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه و مدیران عرصه آموزش و پرورش، ۱۸۴ مفهوم (کدباز)، ۱۵ زیرمقوله و ۵ مقوله استخراج شد و در نهایت نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفت و راهکارهایی برای بهبود به کارگیری رهبری اصیل در مدارس ابتدایی نیز ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، رهبری اصیل، مدارس ابتدایی.

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران است.

\*نویسنده مسئول: moradkhah.sirous@ut.ac.ir

## مقدمه

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. یکی از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. نهاد آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین حال سازنده و تکامل‌دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (عارف نژاد، ۱۳۹۷). چنان‌که تایتنز بیان می‌کند که سازمان‌های آموزشی یکی از اساسی‌ترین سازمان‌ها هستند که مسئولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر دوش دارند و در جهان نیز ملت‌های مختلف به آموزش و پرورش به‌عنوان یک رکن اساسی در پیشرفت خود می‌نگرند (Tuytens et al., 2019). امروزه یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله سبک مدیریت در آموزش و پرورش بخصوص مدیریت مدارس و به شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است؛ به‌گونه‌ای که مدیریت مدرسه به یکی از چالشی‌ترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جوامع امروزی تبدیل شده است (Alen, 2003؛ نقل از محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). دگرگونی زندگی بشر در ابعاد مختلف و توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و هم‌خوانی با این سیل تحولات و وظیفه نظام آموزش و پرورش است، این امر لزوم برخورداری از مدیران و رهبران شایسته در رأس این سازمان را بیش‌ازپیش کرده است، اهمیت نقش مدیران به‌گونه‌ای است که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آموزش و پرورش آغاز شود (فرح‌بخش و همکاران، ۱۳۹۶). Anastasiou and Garametsi (2020) در پژوهش‌های حوزه رهبری مدرسه دریافتند که اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به‌عنوان مهم‌ترین ملاک اثربخشی، غیرمستقیم بوده و از طریق اثربخشی بر عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس و مأموریت‌ها که به‌صورت مستقیم با یادگیری دانش‌آموزان در ارتباط است، رخ می‌دهد و اما چالش اصلی در حوزه مدیریت و رهبری مدارس آن است که کدام سبک رهبری و شایستگی‌های آن می‌تواند آموزش و پرورش و مدارس ابتدایی را به نهادهایی موفق، اثربخش، خلاق و نوآور تبدیل کند؟ معمولاً عملکرد خلاق و نوآور هر سازمان بستگی به

نوع رهبری آن سازمان دارد (Černe et al., 2013). تعاریف مختلفی از رهبری اصیل<sup>۱</sup> وجود دارد که به نمونه‌هایی از تعریف این سبک نوین رهبری اشاره می‌شود: رهبری اصیل سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق فراهم کردن اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران، آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است به نحوی که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به‌روشنی در اعمال و رفتارهای وی مشاهده نمایند (Walumbwa et al., 2011). رهبری اصیل به‌عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی و مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (Olivier & Gardner, 2005؛ نقل از سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳). رهبری اصیل با برقراری رابطه مثبت و بازده ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی می‌شود همچنین حس اعتماد به نفس، اعتماد متقابل و آزادی بیان را در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمتعارف را به دنبال خواهد داشت و باعث اثربخشی سازمان می‌شود (Nermen et al., 2011؛ نقل از سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳). رهبری اصیل رفتاری است که به ارائه و تشویق ابعاد روان‌شناختی مثبت به یک جنبه بنیادی می‌پردازد و خودآگاهی، دیدگاه اخلاقیات نهادینه‌شده، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت رابطه را به ارمغان می‌آورد (Gatling et al., 2016). با بررسی تحقیقات مختلف متوجه می‌شویم که چهار مؤلفه اصلی رهبری اصیل شامل، خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه‌ای، جنبه درونی‌شده اخلاقی است. خودآگاهی؛ ظرفیت‌ها، فعالیت‌ها، انرژی و منابع را هدفمند کرده و بیشتر با رویکردی ارشادی، اثربخشی بیشتر و توانمندسازی متناسب با موقعیت را برای کارکنان یادآور می‌گردد (عارفی و شکوه، ۱۳۹۹). پردازش متوازن؛ شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط، به قبل از تصمیم‌گیری می‌شود. رهبرانی که دیدگاه و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند دارای چنین ویژگی می‌باشند (Neider & Schriesheim, 2011). جنبه درونی اخلاقی‌شده؛ یک شاخص اخلاقی برای ارزیابی ارزش‌ها و نیت رهبران و میزان هماهنگی آن‌ها است، رهبران اصیل همیشه رفتار خود را با شاخص‌های اخلاقی خود مقایسه و ارزیابی می‌کنند تا حداکثر تطابق را بتوانند

حفظ کنند (سیادت و غزنوی، ۱۳۹۹). شفافیت در روابط؛ ارائه و بیان اصالت خود به دیگران است که این قبیل رفتارها آشکارسازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی متقابل را بهبود می‌بخشد (Neider & Schriesheim, 2011) و بهره‌وری کارکنان و انگیزه‌ی آن‌ها را ارتقا می‌دهد (Bao-Da Xu et al., 2017). رهبران اصیل می‌توانند از طریق ایجاد خلاقیت موردنیاز، بازخورد دادن به موقع، به پیشرفت اهداف و بهبود سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا، خلاقیت کارکنان را حمایت و افزایش دهند (Müceldili et al., 2013)، آن‌ها بسیار امیدوار، منعطف و شخصیتی بسیار اخلاقی دارند (Gardner et al., 2011). همچنین رهبران اصیل از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند (Crawford et al., 2020)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عدم برخوردار بودن مدیران و رهبران، به‌ویژه رهبران اصیل از مؤلفه‌های شایستگی، موجب می‌شود که آن‌ها در نقش رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند و منجر به کاهش عملکرد زیردستان و سازمان نیز شوند.

اصطلاح شایستگی<sup>۱</sup> را White (1955) برای اولین بار مطرح نمود. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فرد مرتبط با عملکرد برتر معروف شد (White, 1955؛ نقل از هوشیار، ۱۳۹۲). مفهوم شایستگی توسط McClelland (1973) در مقاله‌ای تحت عنوان، اندازه‌گیری شایستگی به‌جای هوش مطرح شد، مک‌کلند شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که پیامدهای موفق در کار و زندگی، مرتبط است مورد توجه قرار داد. Lucia and Lepsinger (2015) نیز شایستگی را، گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارد و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. با توجه به تعاریف رهبری اصیل و شایستگی می‌توان نتیجه گرفت که یک رهبر اصیل و شایسته باید فردی خودآگاه، شفاف، دارای جنبه اخلاقی درونی، دارای مهارت، توانایی، نگرش و غیره باشد.

Komalasari و همکاران (2020)، در پژوهشی که به مطالعه رابطه بین شایستگی‌های مدیریت و بهبود کیفیت آموزش پرداختند، نشان دادند که شایستگی مدیریت در بهبود کیفیت آموزش تأثیر مستقیمی دارد، لذا می‌توان گفت که تأثیر شایستگی مدیر بر کیفیت آموزش انکارناپذیر است. Yasin and Mustafa (2020)، در مطالعه‌ای که به بررسی

همبستگی بین شایستگی مدیر مدرسه و رفتار اجتماعی معلمان پرداختند، نشان دادند که سازه‌های شایستگی مدیران مدارس با ساختارهای رفتار اجتماعی ارتباط مثبتی دارد. Wilhite و همکاران (2018)، در پژوهشی، ویژگی‌های رهبری در مدارس جدید و چالش‌های گریبان‌گیر مدیران را بررسی کردند و نتایج حاکی از آن بوده که رهبری مؤثر مدرسه باید شایستگی‌های اصلی را داشته باشند تا بتوانند به نتایج مؤثر و اثربخش دست یابند. دوازده شایستگی مؤثر مدیران مدارس بر پایه این پژوهش ارائه شده‌اند که با یکدیگر مرتبط‌اند، عبارت‌اند از: مدیریت مدرسه، قانون مدرسه، رهبری آموزشی، مدیریت منابع، چشم‌انداز رهبری، تغییر رهبری، ارتباطات، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت داده‌ها، روابط اجتماعی، راهبردهای مختلف یادگیرنده و همکاری. کیخانی و ناستی‌زایی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش سازمانی، نشان دادند که مدیران مدارس با اعمال سبک رهبری اصیل سبب تسهیم دانش سازمانی شده که این امر به نوبه خود منجر به افزایش اثربخشی مدیریت مدرسه خواهد شد. کریمی و مردانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با هدف بررسی رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی، نشان دادند که مدل پیشنهادی از برآزش خوبی با داده‌ها برخوردار است و رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی با اشتیاق شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارند، هرچند رهبری اصیل با اشتیاق شغلی رابطه مثبت دارد، اما تأثیر آن از طریق سرمایه روان‌شناختی بر اشتیاق شغلی معنادار است و به‌تنهایی اثری بر اشتیاق شغلی کارکنان ندارد. باغ‌خواستی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف ارائه مدل رهبری اصیل بین‌المللی سازی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک، نشان دادند که رهبری اصیل دارای دو بعد (فردی و سازمانی) است و در بخش کمی پژوهش نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری مدل تأثیرگذاری رهبری اصیل بر بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌های علوم پزشکی را مورد تأیید قرار داد.

محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبردی و مدیریت پرداختند، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، با شناسایی شاخص و دسته‌بندی آن‌ها ذیل ۶ مؤلفه اصلی شامل: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل، نهایتاً با طبقه‌بندی کلی کدهای

به‌دست آمده، شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس در دو بُعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه، نشان دادند مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی که هر کدام از این مؤلفه‌ها شامل زیر مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آن‌ها در بین مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی آموزش و پرورش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند. با توجه به ادبیات و مطالعات پیشین، اگرچه پژوهش‌ها و مطالعاتی در زمینه‌ی شایستگی مدیران و همچنین رهبری اصیل به‌طور جداگانه، انجام گرفته است، اما این پژوهش‌ها به‌طور دقیق و روشن جوانب مختلف رهبری اصیل را در مدارس و به‌ویژه مدارس ابتدایی نمایان نساخته‌اند، لذا بررسی جایگاه مؤلفه‌های شایستگی آن در مدیریت مدارس ابتدایی ضرورت دارد همچنین از شکاف‌های پیشینه و ادبیات پژوهش می‌توان به این موضوع اشاره کرد که در این پژوهش، پس تحلیل مصاحبه‌ها می‌توان مشاهده کرد که مؤلفه‌های شایستگی رهبران و مؤلفه‌های اصلی رهبری اصیل با هم ترکیب شده‌اند و درنهایت به یک مدل کلی منتج شده‌اند؛ بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر، پاسخگویی به این سؤال است که مؤلفه‌های شایستگی رهبران اصیل در مدارس ابتدایی کدام‌اند؟ و همچنین در نتیجه‌ی پژوهش ضمن شناسایی مؤلفه‌های شایستگی برای رهبران اصیل، راهکارهایی برای اجرا و پیاده‌سازی بهتر این شیوه‌ی مدیریتی در مدارس ابتدایی ارائه شود.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها، پژوهشی کیفی و از نظر روش نیز یک پژوهش پدیدارشناسی است. روش و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران در حیطه‌ی مورد مطالعه است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، اساتید و صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت و رهبری است و نمونه‌گیری نیز به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری (۱۵ نفر) انجام گرفت؛ نمونه‌گیری هنگامی پایان یافت که اشباع نظری یک مقوله یا گروهی از موارد حاصل شد یعنی دیگر چیز جدیدی به دست نیامد؛ و برای تعیین اعتبار و اعتماد یافته‌ها از سه تکنیک اطمینان‌پذیری،

انتقال‌پذیری، تأییدپذیری استفاده شد و داده‌های به‌دست‌آمده نیز با استفاده از سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند که شامل مراحل زیر است:

کدگذاری باز: پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، متن کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و یکسان‌سازی شد و با توجه به ادبیات نظری پژوهش، اصطلاحات علمی برای آن‌ها انتخاب شد به طوری که در این مرحله فهرستی از مفاهیم و مقوله‌ها به دست آمد.

کدگذاری محوری: در این مرحله کلیه کدهای باز به‌دست‌آمده، دسته‌بندی شدند و هریک از کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیکی زیادی به یکدیگر داشتند، در یک دسته قرار گرفتند و به این طریق رابطه‌ی بین کدهای باز تعیین شد.

کدگذاری انتخابی: در این مرحله نیز کدهای محوری استخراج شده با مفهوم اصلی پژوهش یعنی (شایستگی رهبری اصیل) مرتبط شدند و هر دسته‌ای که اصلاح و توسعه‌ی بیشتر آن‌ها ضروری بود، تکمیل شدند.

#### یافته‌ها

با توجه به این که هدف و سؤال اصلی پژوهش شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل مدیران مدارس ابتدایی است، پژوهشگر با اعمال روش کدگذاری مصاحبه‌ها، به این سؤال پاسخ داده است.

برای پاسخ‌گویی به این سؤال که مؤلفه‌های شایستگی رهبران اصیل مدیران مدارس ابتدایی کدام‌اند؟ پژوهشگر فرم مصاحبه با صاحب‌نظران را تهیه کرده و سپس مصاحبه با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران، اساتید و مدیران با تجربه‌ی آموزش و پرورش انجام گرفت، سپس پژوهشگر با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام یا مفهوم کلیدی، در داخل خطوط و پاراگراف‌ها، کدهای باز را استخراج کرد؛ به عبارتی دیگر نتایج مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدگذاری باز انجام شد و مفاهیم نیز یکسان‌سازی شدند. با اجرای فرایند کدگذاری باز، ۱۸۴ شاخص به دست آمد.

بعد از استخراج کدهای باز در این مرحله، سعی شد که مقوله‌ها در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند. در مرحله دوم یعنی مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها در قالب ۱۵ خوشه بزرگ‌تر دسته‌بندی شدند.

در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها آشکار شد، در این مرحله نیز پژوهشگر با مرور نتایج دو مرحله قبل اقدام به جمع‌بندی و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها



نمود، خروجی مرحله کدگذاری انتخابی شناسایی ۵ مقوله یا مؤلفه اصلی شایستگی رهبران اصیل مدیران مدارس ابتدایی: مؤلفه دانشی، مؤلفه نگرشی، مؤلفه مهارتی، مؤلفه توانایی، مؤلفه ویژگی‌های رهبری اصیل، بود.

در نهایت ۵ مقوله یا مؤلفه اصلی ۱۵ زیر مقوله و ۱۸۴ مفهوم یا کدباز برای شایستگی رهبران اصیل مدارس ابتدایی شناسایی شدند که در قالب جدول زیر منعکس شده است:

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های شایستگی اصیل مدارس ابتدایی

ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۱			دانش پایه
۲			دانش پداگوژی
۳			دانش تحلیل‌گری
۴			دانش مربوط به اخلاق حرفه‌ای
۵			دانش مربوط به نظریه‌های مدیریتی
۶		دانش تخصصی	دانش برنامه‌ریزی آموزشی
۷			دانش محتوایی
۸			دانش آموزش‌گری
۹			دانش تربیتی
۱۰			دانش ترکیبی
۱۱			دانش فناوریانه
۱۲			دانش اقتصادی
۱۳	دانش‌های رهبری اصیل		دانش تفکری
۱۴			شناخت متربی
۱۵			هوش هیجانی
۱۶			روانشناسی رشد
۱۷			روانشناسی شخصیت
۱۸			روانشناسی تربیتی
۱۹		دانش روان‌شناختی	روانشناسی اجتماعی
۲۰			دانش انسانی
۲۱			دانش نوشتاری
۲۲			شناخت الگوهای ذهنی
۲۳			اصول و فنون مشاوره
۲۴			دانش مربوط به تسهیل امور

ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۲۵			دانش دانش آموز
۲۶			دانش برنامه‌ریزی
۲۷			شناخت منابع
۲۸			نظارت
۲۹			تصمیم‌گیری
۳۰		دانش مدیریتی	دانش ارتباطی
۳۱			دانش اقتصادی
۳۲			دانش فنی
۳۳			دانش رهبری
۳۴			رفتار سازمانی
۳۵			منابع انسانی
۳۶			دانش مدیریت عمومی
۳۷			نگرش توسعه‌ای
۳۸			تغییر در رفتار
۳۹			محترم شمردن ارزش‌ها
۴۰			نگرش تحولی
۴۱			نگرش مطلوب به سازمان
۴۲		نگرش اجتماعی	نگرش جمعیت‌شناختی
۴۳			مدیریت تغییر
۴۴			نگرش سازمانی
۴۵			تغییرات اجتماعی
۴۶			نگرش فرهنگی
۴۷			نگرش آرمان‌گرایی
۴۸			ایجاد دانش
۴۹	نگرش‌های رهبری اصیل		ایجاد مهارت
۵۰		نگرش شناختی	شکوفایی استعدادها
۵۱			تسهیم دانش
۵۲			نگرش فناورانه
۵۳			نگرش آینده‌پژوهی
۵۴			نگرش واقع‌بینانه
۵۵			نگرش چندجانبه
۵۶			نگرش رفتاری

ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۵۷			نگرش انسانی
۵۸			نگرش مشارکتی
۵۹			نگرش اخلاقی
۶۰		نگرش اخلاق درونی	نگرش منصفانه
۶۱			تقسیم عواطف
۶۲			صداقت
۶۳			ارزش شخصی
۶۴			مهارت ارتباطی
۶۵			مهارت تعاملی
۶۶			مهارت اجتماعی
۶۷			مهارت انسانی
۶۸			مهارت تیم‌سازی
۶۹			ارتباط دوطرفه
۷۰			مهارت توضیح‌دادن
۷۱			مهارت انجام مصاحبه
۷۲		مهارت ارتباط شفاف	بیان شفاف ایده‌ها
۷۳			گوش دادن فعال
۷۴			مهارت گفت‌وگو
۷۵			مهارت ابراز یا اظهارنظر
۷۶			انتقادپذیری
۷۷			انعطاف‌پذیری
۷۸			انعطاف رفتاری
۷۹			صراحت گفتار
۸۰			متقاعدسازی
۸۱			مهارت رهبری
۸۲			تصمیم‌گیری
۸۳			حل مسئله
۸۴			درک پیچیدگی
۸۵	مهارت‌های رهبری اصیل		مهارت تشخیص
۸۶			کلی‌نگری
۸۷			چشم‌انداز رهبری
۸۸			تفکر خلاقانه

ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۸۹		مهارت‌های شناختی	اشتراک دانش
۹۰			یادگیری دانش
۹۱			مبارزه‌ی فرهنگی
۹۲			تفکر سیستمی
۹۳			ایجاد جو مثبت
۹۴			مدیریت بحران
۹۵			درک پیچیدگی‌های محیطی
۹۶			هوش سازمانی
۹۷			ابتکار و خلاقیت
۹۸			مهارت تحلیل
۹۹			آشنایی با روش‌های تدریس
۱۰۰			آشنایی با فناوری‌های نوین
۱۰۱			آشنایی با روش‌های ارزشیابی عملکرد
۱۰۲			مهارت تدوین اهداف
۱۰۳			استفاده از تکنولوژی
۱۰۴			مهارت ابزاری
۱۰۵	مهارت‌های فنی		توسعه‌ی حرفه‌ای
۱۰۶			مهارت اقتصادی
۱۰۷			مهارت سیاسی
۱۰۸			برنامه‌ریزی
۱۰۹			نظارت
۱۱۰			هماهنگی
۱۱۱			راهنمایی
۱۱۲			توانایی ذاتی
۱۱۳			توانایی ارتباطی
۱۱۴			انجام دادن کار درست
۱۱۵			توانایی نفوذ
۱۱۶			مقابله با چالش‌ها و مسائل
۱۱۷	رهبری		اثرگذاری
۱۱۸			ارتباط دوسویه
۱۱۹			ایجاد جو مثبت
۱۲۰			مشارکت‌جویی

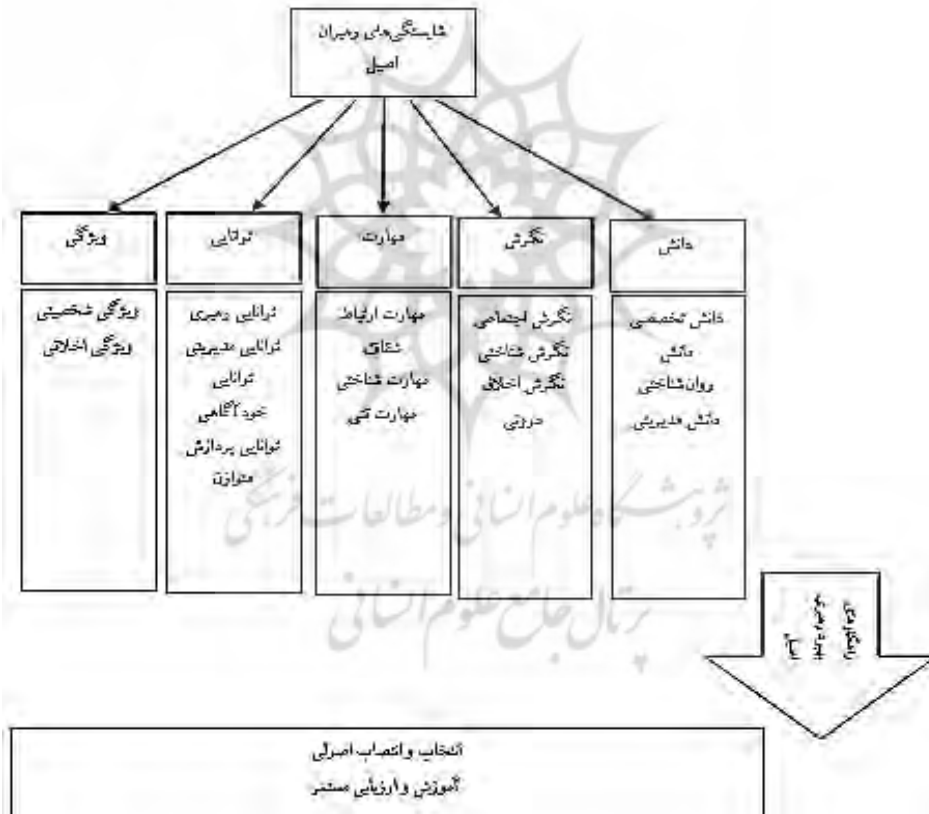
ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۱۲۱			توانایی شبکه‌سازی
۱۲۲			ایجاد فرهنگ در مدرسه
۱۲۳			تیم‌سازی
۱۲۴			توانایی اکتسابی
۱۲۵			برنامه‌ریزی
۱۲۶			توانایی حرفه‌ای
۱۲۷			توانایی کنترل رفتار بیرونی و درونی
۱۲۸			هماهنگی
۱۲۹			تخصیص منابع
۱۳۰	توانایی‌های رهبری اصیل	مدیریتی	تصمیم‌گیری
۱۳۱			توانایی انجام وظایف خاص
۱۳۲			توانایی فنی
۱۳۳			مدیریت بودجه‌بندی
۱۳۴			تحقیق و پژوهش
۱۳۵			جذب منابع
۱۳۶			راهنمایی
۱۳۷			نظارت
۱۳۸			توانایی نگاه شناختی
۱۳۹			ارتباط شفاف
۱۴۰			توانایی تحمل نظرات
۱۴۱			پذیرش تفاوت‌های فردی
۱۴۲			درک دیگران
۱۴۳			آگاهی از موقعیت
۱۴۴	خودآگاهی		درک ویژگی‌های شخصیتی
۱۴۵			خودآگاهی
۱۴۶			ایجاد انگیزه
۱۴۷			مدیریت بر خود
۱۴۸			مدیریت بر دیگران
۱۴۹			خودشناسی
۱۵۰			مسئولیت‌پذیری
۱۵۱			شناسایی نقاط قوت و ضعف
۱۵۲			انطباق

ردیف	مؤلفه‌های اصلی (کدهای انتخابی)	زیرمؤلفه‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم (کدهای باز)
۱۵۳			قضاوت صحیح
۱۵۴			حل مسئله
۱۵۵			تفکر انتقادی
۱۵۶		پردازش متوازن	خلاق بودن
۱۵۷			هنرمند بودن
۱۵۸			تأمل
۱۵۹			توانایی تحلیلی
۱۶۰			توانایی خودارزیابی
۱۶۱			پردازش متعادل
۱۶۲			اخلاق انسانی
۱۶۳			پایبندی به چارچوب مدون اخلاقی
۱۶۴			اخلاق حرفه‌ای
۱۶۵			ارتباط شفاف
۱۶۵	ویژگی‌های اخلاقی		پیروی از چارچوب تخصصی
۱۶۷			پیروی از استاندارد اخلاقی
۱۶۸			پایبندی به نظام اخلاقی
۱۶۹			ایمان‌دار
۱۷۰			صلاحیت تجربه
۱۷۱			احساس مسئولیت
۱۷۲	ویژگی‌های رهبری اصیل		اصالت فردی
۱۷۳			منعطف
۱۷۴			آرام
۱۷۵			پذیرنده
۱۷۶			امیدوار
۱۷۷			انضباط شخصی
۱۷۸	ویژگی‌های شخصیتی		مشارکت‌جو
۱۷۹			دقت نظر
۱۸۰			هوش هیجانی بالا
۱۸۱			متعهد
۱۸۲			هوش مدیریتی
۱۸۳			کاريزما و جذاب
۱۸۴			تمایل به خودشکوفایی

چنان‌که قبلاً ذکر شد، پژوهش حاضر با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران اجرا و با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی دنبال شد. نتیجه به‌دست‌آمده از این فرایند شناسایی ۵ مؤلفه‌ی اصلی، ۱۵ زیر مؤلفه و درنهایت ۱۸۴ کدباز بود. درنهایت پژوهشگر در نتیجه یافته‌های پژوهش به این نتیجه رسید که از طریق انتخاب و انتصاب اصولی مدیران مدارس و نیز فراهم کردن شرایط آموزش و نیز ارزیابی مستمر از عملکرد مدیران، می‌توان رهبری اصیل را در مدارس ابتدایی بهبود بخشید.

نتایج به‌دست‌آمده در قالب یک الگوی شماتیک به شکل زیر ارائه شده است:

شکل ۱. مدل نهایی (خلاصه‌ای از نتایج مصاحبه‌ها)



## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر، بیانگر آن است که شایستگی‌های رهبران اصیل مدارس ابتدایی شامل ۵ مؤلفه‌ی اصلی، ۱۵ زیر مؤلفه و ۱۸۴ شاخص یا کدباز است که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است:

مؤلفه‌ی دانش: بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز، ۱۸۴ کدباز استخراج گردید که در مرحله دوم ۳۶ کدباز در قالب ۳ زیر مقوله: دانش تخصصی، دانش روان‌شناختی و دانش مدیریتی طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، این ۳ زیرمقوله در قالب مقوله اصلی دانش‌های رهبری اصیل دسته‌بندی شد. اکثر صاحب‌نظران بیان داشتند، رهبران اصیل لازم و ضروری است که از دانش‌های مدیریتی برخوردار باشند و عده‌ای دیگر از مشارکت‌کننده‌ها نیز بر این اعتقاد بودند که تنها داشتن دانش مدیریتی کافی نیست و رهبران اصیل مدارس باید از علم و دانش پداگوژی و همچنین دانش‌های روان‌شناختی لازم برخوردار باشند تا به نحو احسن در نقش و جایگاه خود عمل کنند، چراکه این امر افزایش خلاقیت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را برای خود و زیردستان در پی خواهد داشت. از لحاظ همسویی و ناهم‌سویی نتایج می‌توان اشاره کرد که مؤلفه‌ی دانش روان‌شناختی با نتایج پژوهش میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) همسویی دارد، همچنین Rego و همکاران (2010) در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه روان‌شناختی بر رابطه‌ی میان رهبری اصیل و خلاقیت فردی تأثیر مثبت نسبی و معنادار دارد. در خصوص سایر مؤلفه‌های مربوط به دانش‌های موردنیاز رهبران اصیل پژوهشی صورت نگرفته است و یا اگر هم پژوهشی در این زمینه وجود داشته باشد، شباهت کمی به مؤلفه‌های این پژوهش دارد.

مؤلفه‌ی نگرش: بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز، ۲۷ کدباز استخراج گردید که در مرحله دوم این مفاهیم در قالب ۳ زیرمقوله: نگرش اجتماعی، نگرش شناختی و اخلاق درونی طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، این ۳ زیرمقوله در قالب مقوله نگرش‌های رهبری اصیل دسته‌بندی شد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان بیان کرد که یک رهبر اصیل جهت حفظ اصالت خود و به کارگیری مؤلفه‌های اصلی رهبری اصیل باید دارای نگرش مثبت و سازنده باشد، به این ترتیب که از تغییر و تحول استقبال کند و ارزش‌های سازمانی را محترم شمرده و با نگرش‌های چندجانبه و واقع‌بینانه، ایده‌های کارکنان را موردبررسی قرار داده و در جهت ایجاد تسهیم دانش و مهارت و شکوفایی



استعدادها بکوشد. این امر نیز مستلزم برخورداری از نگرش‌های اجتماعی، شناختی و اخلاق درونی است. در مورد نگرش اجتماعی و نگرش شناختی رهبران اصیل پژوهشی صورت نگرفته است، اما نگرش اخلاق درونی با پژوهش عبدالهی (۱۳۹۶) و همچنین درخشانی و زندی (۱۳۹۶) همسو است. نگرش اخلاق درونی یکی از مؤلفه‌های رهبری اصیل هم است که از نظر مشارکت کنندگان، لازم است یک رهبر اصیل به‌عنوان رهبری شایسته از نگرش اجتماعی، شناختی و اخلاق درونی برخوردار باشد.

مؤلفه‌ی مهارت: بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه، در مرحله اول کدگذاری باز، ۴۸ کدباز استخراج گردید که در مرحله دوم این مفاهیم در قالب ۳ زیرمقوله: مهارت ارتباط شفاف، مهارت شناختی و مهارت فنی طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، این ۳ زیرمقوله در قالب مقوله مهارت‌های رهبری اصیل دسته‌بندی شد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان اظهار داشت که مدیریت مدارس ابتدایی در نقش رهبری اصیل با مفاهیمی مانند مهارت ارتباطی شفاف، مهارت شناختی و مهارت‌های فنی گره خورده است. مدیران و رهبران به خاطر ماهیت سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس نیازمند ارتباطات قوی و شفاف با سایر نیروهای انسانی هستند، همچنین در بعد شناختی نیز مدیران نیازمند تصمیم‌گیری در مورد اهداف و حل مسائل هستند که اهمیت این بعد را می‌رساند. همچنین مدیریت مدارس مستلزم برخورداری از مهارت فنی جهت تدوین اهداف و توسعه‌ی حرفه‌ای است. زیرمؤلفه‌ی ارتباط شفاف که از مؤلفه‌های اصلی رهبری اصیل نیز است، با پژوهش کریمی، مردانی (۱۳۹۹) و دارابیگی و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالهی (۱۳۹۶) همسویی دارد، اما برای سایر زیرمؤلفه‌های مهارت رهبران اصیل یعنی مهارت شناختی و مهارت‌های فنی رهبران اصیل پژوهشی انجام‌نشده است.

مؤلفه توانایی: بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز، ۵۰ کد باز استخراج گردید که در مرحله دوم این مفاهیم در قالب ۴ زیرمقوله: توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، توانایی خودآگاهی و توانایی پردازش متوازن طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، این ۴ زیرمقوله در قالب مقوله توانایی‌های رهبری اصیل دسته‌بندی شد. از یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط کرد مدیریت بر سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس ابتدایی بسیار دشوار و بااهمیت است و از این رو لازم است که از توانایی‌های رهبری و مدیریتی برای تیم‌سازی و شبکه‌سازی و همچنین هماهنگی و تصمیم‌گیری‌های لازم

برخوردار باشند و رهبران اصیل با استفاده از فرایند خودآگاهی، موجب افزایش استقلال افراد زیردست خود می‌شوند که این خود موجب افزایش رفتارهای خلاقانه و شفاف‌سازی می‌شود و از لحاظ پردازش متوازن باید قادر به قضاوت صحیح و خودارزیابی و پردازش متعادل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری، باشد. در زمینه توانایی‌های رهبری، توانایی مدیریتی مورد نیاز رهبران اصیل پژوهشی انجام نشده است، اما زیرمؤلفه‌های خودآگاهی و پردازش متوازن با پژوهش‌های دارابیگی و همکاران (۱۳۹۹) و کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالمهی (۱۳۹۶) همسویی دارد، همچنین درخشان و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود نشان دادند که پردازش متوازن به تنهایی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده معنادار شفافیت سازمانی باشد. همچنین Iqbal و همکاران (2020)، نشان دادند که اعتماد عاطفی و شناختی تأثیر واسطه‌ای مثبت بر رابطه بین رهبری اصیل و روابط کارمندان اشتراکی دارد.

مؤلفه‌ی ویژگی: بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز، ۲۳ کد باز استخراج گردید که در مرحله دوم این مفاهیم در قالب ۲ زیرمقوله: ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، این ۲ زیرمقوله در قالب مقوله ویژگی‌های رهبری اصیل دسته‌بندی شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های خبرگان اکثراً حاکی از این بود که رهبران اصیل مدارس باید روی ویژگی‌های روان‌شناختی متمرکز باشند و همچنین از مصاحبه‌ها استنباط شد که رهبران باید به چارچوب‌های مدون اخلاقی و شخصیتی پایبند باشند و در راستای این چهارچوب زمینه‌ای فراهم کنند که معلمان و سایر کارکنان مدرسه به راحتی و با اعتماد متقابل مشارکت و خلاقیت نمایند، این ویژگی‌ها منعکس‌کننده اصالت رهبران اصیل هستند. ویژگی‌های اخلاقی رهبران اصیل با پژوهش عبدالمهی (۱۳۹۶) همسو است اما در مورد ویژگی شخصیتی رهبران اصیل پژوهشی وجود ندارد. درباره ویژگی‌های مدیران مدارس این مؤلفه با پژوهش‌هایی همسو است: مؤلفه اصلی ویژگی نیز با پژوهش پناهی و همکاران (۱۳۹۷) همسویی دارد و ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی این مؤلفه نیز با پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۶) و جهانیان (۱۳۸۹) همسو است.

بر اساس یافته‌های پژوهش یکی از دلایل ناکارآمدی مدارس را می‌توان ضعف در سیستم جذب، گزینش، انتصاب و استخدام مدیران دانست، چراکه شایستگی‌هایی که بر اساس آن رهبران و مدیران مدارس انتخاب می‌شوند در نظر گرفته نمی‌شود و در بسیاری از موارد

گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای به این ابهامات دامن می‌زند. اگر مدیران با آگاهی از این شایستگی‌ها و مؤلفه‌های آن انتخاب و انتصاب شوند، قادر به افزایش کارایی و اثربخشی مدارس خواهند بود و این امر نیز در گرو تدوین و تدارک دوره‌های آموزشی و ارزشیابی‌های مستمر است. برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی در این زمینه برای آشنایی مدیران نسبت به مقوله‌های مربوط به شایستگی‌های رهبران اصیل می‌تواند بازدهی و بهره‌وری آن‌ها را در مدارس به‌عنوان رهبران مدارس افزایش دهد.

در پایان با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش پیشنهادهایی نیز ارائه شده است:

پیشنهادهای کاربردی:

این پژوهش می‌تواند از این جهت برای مدیران مدارس ابتدایی مفید باشد که بر اساس آن، از وضعیت رهبری اصیل، شرایط تحقق آن و راهکارهای بهبود آگاهی یابند. مدیران می‌توانند بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، با بررسی وضعیت حاضر، به شناخت نقاط قوت و ضعف خود پرداخته و نسبت به رفع مشکلات احتمالی نیز اقدام نمایند.

پیشنهادهای پژوهشی:

این پژوهش بر شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبران اصیل در مدارس ابتدایی متمرکز شده است، پیشنهاد می‌شود:

۱. مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در سایر مقاطع تحصیلی و مؤسسات آموزشی نیز شناسایی و اولویت‌بندی شود.

۲. در پژوهش‌های آتی می‌توان بررسی کرد که کدام‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده برای رهبران و مدیران آموزشی اولویت بیشتری دارد.

۳. با توجه به اهمیت و نقش نظام آموزشی به‌خصوص آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌گردد این موضوع با عناوین معلم اصیل بررسی گردد.

۴. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی با استفاده از پرسشنامه به بررسی وضعیت رهبران مدارس در مورد مؤلفه‌های به‌دست آمده بپردازند.

## منابع

- باغ خواستی، فاطمه، نیازآذری، کیومرث و جباری، نگین. (۱۳۹۹). ارائه مدل رهبری اصیل بین المللی سازی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. *فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور/هواز*، ۱۱(۴)، ۹۲۵-۹۳۵.
- پناهی، سیده معصومه، پورکریمی، جواد و رمضان، جواد. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۱)، ۲۴-۴۶.
- جهانپان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی. *نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۳)، ۱۲۱-۱۴۲.
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی و فیاضی، بی‌بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی و توسعه. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۸(۲)، ۱۱۸-۱۳۹.
- دارابیگی، مهشید، ایران‌نژاد، پریسا، جهانپان، رمضان و عبدالهی، مژگان. (۱۳۹۹). ارائه الگو برای رهبری اصیل در استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزشی عالی. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۱۳۷-۱۵۸.
- درخشان، مژگان، قنبری، سیروس، زندی، خلیل و سیف‌پناهی، حامد. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۴)، ۷۶۸-۷۸۸.
- سیادت، سیده صفیه و غزنوی، شیما. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد رهبران، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات الکترونیک؛ مورد مطالعه مخابرات استان آذربایجان غربی. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی*.
- سید نقوی، میرعلی و کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۳)، ۱-۲۷.
- عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. *دو مجله مدیریت و مدرسه مدیریت*، ۱(۵)، ۱۵۱-۱۷۲.
- عارفی، علیرضا و شکوه، زهرا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه‌ی رهبری اصیل با رفتار شهروندی سازمانی در شرکت توزیع برق جنوب استان کرمان (شهرستان بم، فهرج و نورماشیر). *اولین*

شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی | مرادخواه و همکاران | ۱۰۷

کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری.

عبداله‌ی، ندا. (۱۳۹۶). کشف الگوی رهبری اصیل مدیران آموزش عالی؛ مطالعه کیفی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز.

فرخ‌بخش، سعید، جعفری سرابی، مهران، سیاه‌کمری، الهام، غلامی، محمد و مرادی، سمیه. (۱۳۹۶). تدوین صلاحیت‌های علمی-حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان. نشریه مدیریت مدرسه، ۱۱۳-۱۲۷، (۱)۵.

کریمی، فرهاد و مردانی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روان‌شناختی. فصلنامه علمی-پژوهشی خانواده و پژوهش، ۱۷(۲)، ۷-۳۲.

محمدی، عباس، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، نویدادهم، مهدی و تورانی، حیدر. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۲۱۸-۲۴۵.

میر محمدی، سید محمد و رحیمیان، محمد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۰۸-۲۰۳.

هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۲). تبیین و ارائه مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی. رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد.

## References

- Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2020). Teachers' views on the priorities of effective school management. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 1-10.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & organization development journal*.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.

- Ausar, K., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 250.
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of social work and Science Education*, 1(2), 181-193.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2015). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2), 210-212.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164..
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Wilhite, R. K., Schilling, C. A., Brierton, J., & Tomal, D. R. (2018). Superintendent core competencies. *Lutheran Education*, 1(1), 16-26.
- Tuytens, M., Moolenaar, N., Daly, A., & Devos, G. (2019). Teachers' informal feedback seeking towards the school leadership team. A social network analysis in secondary schools. *Research Papers in Education*, 34(4), 405-424.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** مرادخواه، سیروس، عزتی، میترا، پورکریمی، جواد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۲۱)، ۸۷-۱۰۸.  
doi:10.22054/jrlat.2022.63303.1596



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.