

نقش رهبری اصیل در اثربخشی مدیریت مدرسه

هدی سادات محسنی^۱

استادیار مدیریت آموزش عالی دانشگاه الزهراء (س)، تهران - ایران

زهرا پاکباز

دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء (س)، تهران - ایران

چکیده:

نظام آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای رسمی کشور است که به طور بالقوه ظرفیت عظیمی برای رشد و توسعه جامعه داشته و می‌تواند نقش ارزنده‌ای در تحقق آرمان‌ها و چشم‌اندازهای علمی و تربیتی داشته باشد؛ اما ایفای این نقش مهم مستلزم فراهم نمودن اسباب و شرایط مطلوبی است که یکی از مهمترین این عوامل، نقش تعیین‌کننده مدیران مدارس است. در دنیای فعلی، نقش مدیران به گونه‌ای جدید بازتعریف شده است و مدیران مدارس، رهبران آموزشی محسوب می‌شوند که هدایت‌گران مجموع عوامل آموزشی مدرسه در نظر گرفته شده و نقش بی‌بدیلی در اثربخشی اهداف آموزشی نظام آموزش و پرورش ایفا می‌کنند. تاکنون نظریات متنوعی در خصوص رهبری سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی مانند مدارس مطرح شده‌اند و یکی از مهمترین سبک‌ها در این زمینه، مدل رهبری اصیل است که در برگزیده مؤلفه‌ها و ابعاد مؤثری در هدایت و رهبری نظام آموزشی مدرسه محسوب می‌گردد؛ لذا در این مقاله با استفاده از روش تحلیل استنادی، تلاش شد تا نقش رهبری اصیل در اثربخشی مدیریت مدرسه، مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبران اصیل در سه بعد ارتباط با خود، ارتباط با همکاران، دانش آموزان و سایر ذینفعان و همچنین ارتباط با مدرسه، در اثربخشی مدیریت مدرسه نقش آفرینی می‌کنند.

واژگان کلیدی: رهبری اصیل، مدرسه، نظام آموزش و پرورش.

مقدمه

سازمان‌های آموزشی به عنوان اساسی‌ترین سازمان‌ها مطرح هستند که مسئولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را برعهده دارند و در این بین، آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن، در توسعه‌ی سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد؛ در حقیقت یکی از عوامل بنیادی در رشد و توسعه یک کشور، نهاد آموزش و پرورش است که در صورت رشد کمیّت و کیفیت آن، می‌توان توسعه کشور را انتظار داشت و نیز به عنوان تأمین‌کننده‌ی منابع انسانی سایر سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا، مدرسه به منزله‌ی رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش کوشش می‌کند (شریف زاده و اندیشمند، ۱۳۹۸). مدارس به عنوان محور توسعه پایدار، وظیفه تربیت نیروی انسانی مطلوب و ماهر جهت کار در بازار پرتلاطم جهانی و تداوم آموزش آن‌ها را در کنار سایر نهادهای مرتبط، بر عهده دارند و نیروی انسانی کشور را برای ورود به عصر دانایی در چهار بعد فرهنگی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ سیاسی آماده می‌کنند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲) و به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزشی، وظایف مهمی را بر عهده دارند؛ اما تحقق مطلوب وظایف نظام‌های آموزشی از جمله مدارس، مستلزم وجود عوامل و شرایط مختلفی است و در این میان، نقش مدیریت و رهبری ممتازتر و برجسته‌تر از سایر عوامل، شناخته شده است؛ به طوری که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی وابسته به کارآمدی مدیران در نقش رهبران آموزشی است (میرکمالی، ۱۳۹۲). با توجه به مأموریت مهم آموزش و پرورش در تربیت دانش‌آموزان که عهده‌دار نقش‌های مختلف اجتماعی در آینده هستند، بررسی عواملی که در اثربخشی مدارس نقش دارند همواره

دغدغه‌ی مسئولان حوزه‌ی تعلیم و تربیت است و یکی از مهمترین عوامل در این زمینه، رهبری آموزشی مدارس است (Isik, 2020)؛ به همین علت، در سازمان‌های آموزشی، موضوع رهبری به موضوعی بیش از حد ضروری تبدیل شده است، مدیر مدرسه به عنوان هدایت‌گر فرآیند آموزش و یادگیری، نقش مهمی را بر عهده دارد؛ لذا اگر بتواند نقش مدیریتی خود را در قالب رهبری توانمند ایفا نماید، به عنوان فردی الهام‌بخش شناخته می‌شود که کارکنان را جهت پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف آموزشی مدرسه هدایت می‌کند و با ایجاد نگرش مثبت نسبت به چشم‌اندازهای مدرسه و فراهم نمودن محیطی مساعد، سطح آمادگی عوامل آموزشی و اداری را برای ایفای مطلوب مسئولیت‌ها ارتقاء داده و ضرورت به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های لازم را به کارکنان تفهیم می‌نماید؛ در واقع رهبری هنری است برای تحریک و ایجاد انگیزه در پیروان، به طوری که آن‌ها بتوانند با هدایت رهبر، برای تحقق اهداف و نتایج خاص تلاش کنند (امجدزبردست و همکاران، ۱۳۹۶؛ Siddique et al, 2011). پژوهش‌های اثربخشی مدارس نشان می‌دهند که تأثیرگذاری مدیران نه تنها به صلاحیت‌ها و تخصص‌های مدیریتی بستگی دارد؛ بلکه تا حد بسیار زیادی، متأثر از قابلیت‌های رهبری آنان است. اندیشمندان این حوزه معتقدند که امروزه با افزایش چالش‌های نوظهور و مداوم مدارس نسبت به دهه‌های گذشته، تنها با روش‌های سنتی مدیریتی و بدون ایفای مؤثر نقش‌های رهبری، اثربخشی مدارس به کندی پیش می‌رود و حتی در مواردی، محال است. رهبری آموزشی، نه تنها کیفیت آموزش فردی معلمان را متأثر می‌کند، بلکه نتایج پژوهش‌های بسیاری در این حوزه، رابطه مستقیم بین رهبری آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان را تأیید می‌کند و

(Zhou et al, 2014). (Kernis, 2003) اصالت را این-گونه توصیف می‌کند: «عمل کردن براساس ارزش‌ها، ترجیحات و نیازهای فردی، زمانی‌که صرفاً برای پاسخ‌گویی به توقعات دیگران یا برای رسیدن به پاداش یا جلوگیری از مجازات، با توسل به دروغ و ریاکاری نباشد. اصالت یک واکنش از روی اجبار برای نشان دادن خود واقعی نیست؛ بلکه مرتبط با بیان آزادانه‌ی احساسات، انگیزه‌ها و تمایلات بر اساس فرآیندهای خودتنظیمی درونی‌شده است». فیلسوفان اگزیستانسیالیست مانند هایدگر (۱۹۶۲) و سارتر (۱۹۴۸)، به طور گسترده‌ای در مورد اصالت نوشته‌اند، آن‌ها این مفهوم را به نیاز انسان برای حفظ تعادل بین دو جنبه شخصی و اجتماعی؛ یعنی اراده‌ی فردی از یک طرف و مسئولیت و انتظارات جمعی، از طرف دیگر ارتباط داده‌اند (Baron and Parent, 2015)، از دیدگاه آن‌ها، اصالت به عنوان فرآیند تلاش برای تحقق خودآگاهی در شرایط و موقعیت‌های مختلف قابل درک است. هنگامی که صفت اصالت در کسی پدیدار شود و اگر آن شخص رهبر باشد، او به پیشوای راستین (رهبر اصیل) مبدل می‌شود، نقش الگویی برای سازمان کسب می‌کند و در نتیجه به‌عنوان یک رهبر اصیل، در عملکرد و اثربخشی سازمانی در جهت مثبت اثر می‌گذارد (کیخا و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹).

نظریه رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی مؤسسه‌ی رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا - لینکولن مطرح شد، تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری اصیل کلی و جامع‌تر است و بر سازه‌ی ریشه‌ای تمرکز دارد؛ منظور از سازه‌ی ریشه‌ای، پایه‌ای است که رهبری مثبت را

نشان می‌دهد که کیفیت رهبری آموزشی، تفاوت معناداری را در نتایج مدرسه و دانش‌آموزان به همراه دارد (مهدوی‌پور، ۱۳۹۶).

واژه‌ی اصیل، ریشه در فلسفه‌ی یونان دارد و به معنای خود را شناختن، خود را پذیرفتن و با خود صادق بودن است (Chmiel, 2013). اصالت و رهبری اصیل نیز، به فلسفه یونان باستان برمی‌گردد و در موعظه‌ی یونانی "خودت را بشناس" که در معبد آپولو در دلفی حک شده، بازتاب یافته است. درحقیقت ریشه‌ی کلمه "authentic" به لغت یونانی "authento" به معنی "اختیار تام داشتن" یا "قدرت کامل داشتن" بازمی‌گردد و مفهوم اصیل وقتی به کار می‌رود که فرد، "حاکم و فرمانروای قلمرو خود" است. اصالت نباید به عنوان وضعیت کاملاً اصیل یا کاملاً غیراصیل در نظر گرفته شود؛ بهتر است که شخص را بر حسب نموداری که درجات مختلفی از اصالت را در بر دارد، به صورت کم‌تر یا بیش‌تر اصیل توصیف کنیم (Gardner et al, 2011). مفهوم اصالت (شناخت خویشتن) که از زمان ارسطو شکل گرفته و طی دهه‌های گذشته مورد توجه محققان بوده است، به رفتارهایی اشاره می‌کند که مطابق با خود واقعی و ارزش‌های درونی فرد است (شجاعتی و همکاران، ۱۳۹۵) و لزوماً به معنای تبعیت از قوانین اخلاقی نیست؛ زیرا ممکن است فرد به دلیل ترس از تنبیه و یا اخراج، همیشه در راستای اصول اخلاقی عمل نماید و پرهیز از رفتارهای غیراخلاقی توسط وی، ناشی از خودآگاهی و شناخت ارزش‌های درونی نباشد. اصالت بر ایده‌های اخلاقی تثبیت شده در فرد و تمام مواردی که کمک می‌کند که فرد مورد اعتماد دیگران قرار گیرد و به طور دائم و همیشگی در جهت فعالیت‌های اخلاقی حرکت نماید، تأکید می‌ورزد

شکل می‌دهد. تئوری رهبری اصیل، بر خودکنترلی (خود نظمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان‌شناسی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. رهبری اصیل الزاماً تحول‌آفرین نیست؛ برای مثال، به دنبال تبدیل پیروان به رهبر نیست و همچنین در بیشتر موارد منظور خود را با عمل، نه با حرف و در قالب اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات به دیگران منتقل می‌کند. از این رو، می‌توان گفت نتیجه تلاش‌های اندیشمندان غربی و شرقی تا به امروز، به تئوری رهبری اصیل انجامیده است؛ این تئوری همه-ی تلاش خود را به کار گرفته است تا نواقص نظریه-های پیشین را برطرف سازد؛ بنابراین، می‌توان تئوری رهبری اصیل را یکی از جامع‌ترین و کامل‌ترین نظریه-هایی دانست که تاکنون مطرح شده‌اند (داناپی‌فرد و مومنی، ۱۳۸۷). رهبری اصیل، الگویی از رفتار رهبری شناخته می‌شود که هم قابلیت‌های روحی و روان-شناختی مثبت دارد و هم جو اخلاقی مثبتی را گسترش می‌دهد (Walumbwa et al, 2010).

ویژگی‌های رهبران اصیل

رهبری یکی از فاکتورهای مهم و تأثیرگذار در معادله پیچیده‌ی عملکرد شغلی کارکنان محسوب می‌شود؛ به همین جهت نیز، در یکصد سال اخیر پژوهشگران و محققان بسیاری تلاش کرده‌اند تا در قالب مکاتب و رویکردهای مختلف، به بررسی و معرفی سبک‌ها و یا رویکردهای رهبری اثربخش بپردازند؛ در واقع، مقصود چندین دهه تحقیق در خصوص رهبری که با ایجاد نظریه‌ها، مدل‌ها و مقیاس‌های زیادی همراه بوده است، افزایش درک ما از این حقیقت مهم است که تحقق مؤلفه‌های رهبری، می‌تواند به بهترین نتایج سازمانی منجر شود (فانچ نیا و همکاران، ۱۳۹۴). در دو دهه‌ی اخیر در انتقاد از سبک‌های رهبری سنتی و کلاسیک، توجه محققان به اشکال مثبتی از رهبری جلب شد که به موازات نهضت

روانشناسی مثبت‌گرا و در تکامل نظریه‌های رهبری مثبت‌گرا؛ از جمله نظریه‌های رهبری کاریزماتیک، رهبری تحولی، رهبری اخلاقی، رهبری خدمت‌گزار و رهبری معنوی، مطرح شده‌اند. رهبری مثبت‌گرا نیل به عملکرد فوق‌العاده را تسهیل می‌سازد، به این معنی که کمک می‌کند برون‌داد سازمان بسیار فراتر از برون‌داد استاندارد یا مورد انتظار گردد. این نوع رهبری به گرایش مثبت‌گرایانه و تکیه بر قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت نیروی انسانی اشاره دارد و بر قرار گرفتن نیروی انسانی در بهترین شرایط خود یا ایجاد زمینه مطلوب و با ارزش، بر پایه فرضیه سعادت و رفاه تأکید دارد. به زعم (Wherry, 2012)، رهبران مثبت گزینه‌هایی را ایجاد می‌کنند که توسعه‌ی شخصی و حرفه‌ای خود (خود شکوفایی) و توسعه‌ی شخصی و حرفه‌ای اطرافیان خود را ارتقاء می‌بخشد. عملکرد رهبری آن‌ها تحت‌تأثیر فشارها و انتظارات بیرونی نیست، به صورت باز و شفاف زندگی کرده و اعتماد متقابل را در اطرافیان خود توسعه می‌دهند (عبدالهی، ۱۳۹۶). آن‌ها با بهره داشتن از سطح بالای صداقت، تعهد عمیق به اهداف و اشتیاق زیاد برای فعالیت‌های خود، مهارت زیادی برای هدایت افراد دارند (Iszatt-White and Kempster, 2019). این رهبران اثربخش، عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی در بین کارکنان هستند؛ بر همین اساس و پیرو تأکید زیاد بر نقش مؤثر رهبران، تاکنون مطالعات متفاوتی در مورد رهبری مطرح شده است که نتایج این مطالعات ثابت کرده است مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر موفقیت رهبر، رشد و تعالی درونی رهبر یعنی رشد و تعالی در شناخت خود (خودآگاهی) و خودتنظیمی است (Yammarino et al, 2008) و تئوری جدیدی در رهبری که به این مفهوم اشاره دارد رهبری اصیل است، رهبری اصیل ریشه در اصالت فرد دارد و به

اخلاقی درونی شده، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای در تعاملات رهبر با پیروان را پرورش دهد و در نتیجه منجر به توسعه‌ی حرفه‌ای و شخصی کارکنان شود (Walumbwa et al, 2008). رهبران اصیل، افرادی درستکار هستند که نسبت به خود و باورهای‌شان واقعی هستند، آن‌ها اعتمادسازی می‌کنند و روابط واقعی با دیگران را توسعه می‌دهند؛ زیرا افراد به آن‌ها اعتماد دارند، آن‌ها قادرند در دیگران برای سطح بالایی از عملکرد ایجاد انگیزه کنند؛ ضمن اینکه به سایرین اجازه می‌دهند تا آن‌ها را راهنمایی کنند، آن‌ها برای خود واقعی بودن و به شیوه‌ی خود بودن، آمادگی کافی دارند و به عنوان یک رهبر اصیل و واقعی، بیش از این‌که نگران خود باشند، به فکر موفقیت و هویت‌یابی کارکنان خود هستند (George and Sims, 2007)، منابع روان شناختی پیروان را افزایش می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند هنگام مواجهه با مشکلات، کمبودها و شکست‌ها، دوباره احیاء شوند (Gardner et al, 2011)؛ در نتیجه اعضای سازمان اعتماد به نفس بیشتر، امنیت و انگیزه‌ی ذاتی بالاتری را احساس می‌کنند و بر این اساس جوی آکنده از حس آزادی برای کسب تجارب جدید، در سازمان به وجود خواهد آمد (Ahmad et al, 2015). به طور کلی سازمان‌هایی که دارای رهبری اصیل هستند ظرفیت‌های روانی مثبت و همچنین جو اخلاقی مثبت بهتری در روابط رهبران با پیروان تجربه می‌کنند (Hinojosa et al, 2014) نشانه‌های وجود رهبری اصیل در سازمان‌ها را می‌توان تمایل کارکنان به تنظیم رفتار خود توسط رهبر، عملکرد بدون سوگیری یا تعصب در تصمیم‌گیری‌ها و داشتن روابط حرفه‌ای آزاد و صادقانه دانست (مرادی مقدم و همکاران، ۱۳۹۷) که این

صورت کلی به این معنا است که فرد با خودش صادق باشد (Avolio and Gardner, 2005). این سبک رهبری که ریشه در روانشناسی مثبت داشته و به عنوان یک رویکرد نوین، بعد از رهبری تحول آفرین، فرهمند، خدمتگزار و معنوی مطرح گردیده است (Ladkin and Taylor, 2010)، دو اصل بنیادین را به اشتراک می‌گذارد؛ مفهوم خود واقعی و ارتباط با اخلاق و اخلاقیات (Gardner et al, 2011). این موضوع با توجه به چالش‌های اخلاقی و عملکردی مرتبط با شرایط بگرنج فعلی، وضعیت پیچیده محیط کار و نیاز به رویکرد نوین رهبری، اهمیت مضاعف می‌یابد (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵) و به‌عنوان مفهومی جدید در بحث رهبری، تغییری محوری و اساسی در طرز فکر اندیشمندان مدیریت، پیرامون اصول و عملکرد رهبران و اثربخشی شیوه‌های رهبری ایجاد کرده است و همچنین ثابت می‌کند که رهبران می‌توانند وفاداری دیگران را نه با اجبار و یا دادن امتیاز غیرمنطقی به افراد، بلکه با ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، کسب کنند (Duignan and Bhindi, 1997)، به نقل از عبدالهی، (۱۳۹۶).

مطالعات مختلف، به روشنی مزایای سازمانی رهبری اصیل را نشان داده‌اند؛ مزایایی مانند اعتماد به رهبر؛ جو صمیمی ارتباطات و تسهیم دانش؛ رضایت شغلی پیروان و تعهد سازمانی؛ رفتار شایسته‌ی شهروندی و تعامل کاری؛ ارتقای عملکرد شغلی کارکنان؛ خلاقیت گروهی؛ بهره‌وری تیمی؛ سلامت روان‌شناختی و بهبود عملکرد کلی سازمان (Fusco et al, 2015)؛ بنابراین رهبری اصیل، الگویی از رهبری است که به طور هم‌زمان هم از ظرفیت روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت منبعت شده و هم این دو را ترویج می‌دهد تا خودآگاهی، منش

فرهنگ باز بودن، یادگیری جمعی و شایسته‌سالاری را در ارتباطات سازمانی تدارک می‌بیند (خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری اصیل، سطوح فردی، تیمی و سازمانی را شامل می‌شود و در بافت سازمانی بسیار متعالی به وجود آمده و رشد می‌یابد (عبدالهی، ۱۳۹۶)، این رهبران، دارای اعتماد به نفس، امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، اخلاقیات، معنویات و آینده‌نگری هستند و به توسعه‌ی حرفه‌ای و شخصی همکاران خود اهمیت می‌دهند، رهبران اصیل اغلب به هنگام تغییرات سریع، رفتار مناسبی را نشان می‌دهند، تسلیم فشارهای خارجی نمی‌شوند و در عوض با خردمندی و توجه به نشانه‌ها به پیش می‌روند، این رهبران به طور فعالانه، از دیگران می‌خواهند دیدگاه‌های خود را بدون احساس ترس و دلهره بیان کنند و در صورت نیاز، دیدگاه‌های موجود را نقد کرده و به چالش بکشند با این هدف که تصمیمات رهبر بر پایه‌ی تسلط بر اطلاعات متنوع و عینی اتخاذ شود (Walumbwa et al, 2015; Liu et al, 2010). رهبران اصیل، در درجه‌ی اول نسبت به خودشان صادق هستند، نقش بازی نمی‌کنند و اهل نقاب زدن به چهره‌ی خود نیستند و در نتیجه رفتارشان نیز آیینی تمام‌نمایی از هیجانات و نیات واقعی‌شان است (فانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). فردی که: (۱) خودآگاه و متواضع است، همواره به دنبال بهبود و بهسازی است، آگاه به اصول رهبری است و به رفاه دیگران توجه دارد، (۲) به پرورش درجه‌ی بالایی از اعتماد با ایجاد چارچوبی اخلاقی و معنوی اهمیت می‌دهد و (۳) متعهد به موفقیت سازمانی در راستای ساختار و ارزش‌های اجتماعی است (Whitehead, 2009) رهبر اصیل است، که از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر، بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه، کارکنان در بالاترین سطح توانمندی و عملکردشان ظاهر می‌شوند و به

ویژگی‌ها، پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمعمول و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (Norman et al, 2010).

نظریه رهبری اصیل یک نظریه هنجاری است که رهبر ایده‌آل برای سازمان‌ها را توصیف می‌کند و هدف آن شکوفایی ایده‌های اولیه در مورد رهبری مؤثر با رویکرد اخلاقی است (Joo and Nimon, 2014). (Avolio et al, 2004) رهبری اصیل را این‌گونه تشریح کرده‌اند: «این رهبران نسبت به توانمندی‌ها و نقاط ضعف خود آگاهی دارند، باورهای خود را می‌شناسند و به آن ارزش می‌دهند و بر اساس آن ارزش‌ها و باورها گام برمی‌دارند؛ ضمن این‌که، بسیار شفاف و واضح با دیگران در تعامل هستند». در میان تعاریف مختلف از رهبری اصیل، شناخته شده‌ترین تعریف از این سبک، توسط (Walumbwa et al, 2008) این‌گونه عنوان شده است: «رهبری اصیل الگویی از رهبری است که برگرفته از ظرفیت روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت و ترویج دهنده‌ی این دو است که موجبات پرورش خودآگاهی، دیدگاه‌های اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای در کار رهبران با پیروان را فراهم نموده و نهایتاً انگیزه برای خودتوسعه‌ای مثبت را در پیروان پرورش می‌دهد». رهبری اصیل با خودآگاهی خود، تجارب خویش را به کارکنان انتقال داده و ایشان را از ارزش‌ها و باورهای اصیل خود مطلع می‌گرداند و از این‌رو، زمینه‌ی ایجاد فرهنگ گفت‌وگو، اصیل بین کارکنان در سراسر سازمان شکل می‌گیرد، رهبری با ویژگی خودتنظیمی خود، منجر به درونی‌سازی ارزش‌ها در کارکنان و شفافیت ارتباطات بین‌فردی می‌گردد و از این طریق، تضاد و تعارض بین‌فردی را به نحو شایسته‌ای مدیریت می‌نماید، و نهایتاً با رفتار اصیل خود، زمینه‌ی ایجاد شفافیت،

ارزش‌های خود را حفظ می‌کنند به این دلیل که درست است، زیرا درست بودن این ارزش‌ها را تجربه کرده‌اند؛ البته باید توجه داشت، رهبران همانند هر فرد دیگری، افرادی اجتماعی هستند و لذا تحت‌تأثیر ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، والدین، همسالان، آموزش، نقش‌های اجتماعی و سایر عوامل اجتماعی هستند؛ اما آن‌ها دریافت‌کنندگان منفعل از این ورودی‌های اجتماعی نیستند، بلکه ارزش‌ها و باورهای اجتماعی را از طریق تجارب و احساسات خود، شخصی می‌کنند و این ارزش‌ها و باورها را به شکل متعالی‌تری به بیرون انعکاس می‌دهند. این ویژگی در واقع چیزی است که در تعریف مفهوم اصیل بودن به عنوان شخصی شدن تجارب، مشخص می‌شود (عبدالهی، ۱۳۹۶).

عناصر رهبری اصیل

(Mazutis, 2011; Neider and Schriesheim, 2011; Rego et al, 2012; Wong and Laschinger, 2013) چهار عنصر را برای توصیف رهبری اصیل شناسایی و اعتبار بخشیدند:

۱- **خودآگاهی:** به نشان دادن رفتارهایی که مشخص می‌کند رهبران از نیازها، ترجیحات، انگیزش‌ها و خواسته‌های شخصی خود آگاه هستند، اشاره دارد. به گفته‌ی (Diddams and Chang, 2012)، خودآگاهی مهمترین عنصر و سنگ‌بنای مهم و نقطه شروع رهبری اصیل است و به درک نقاط قوت و ضعف فرد و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد و به این نکته مهم اشاره می‌کند که رهبر سازمان، پیوسته استعدادها، توانمندی‌ها و اهداف خود - و در مرحله پیشرفته‌تر سازمان و پیروانش - را درک می‌کند (مومنی، ۱۳۹۰) مولفه‌های بعد خودآگاهی شامل

گفته‌ی (Roux, 2010) زمینه برای افزایش عملکرد واقعی و پایدار کارکنان فراهم می‌گردد.

رهبری اصیل همچنین باعث گسترش روابط میان فردی مثبت در بین اعضای سازمان می‌شود که این روابط می‌تواند منبعی برای عواطف مثبت باشد. عواطف مثبت بر تحکیم روابط و پیوندهای اجتماعی در میان کارکنان تأثیرگذار است (Rego et al, 2014)، در نتیجه باعث نهادینه کردن ارزش‌ها و اهداف سازمان و احساس نزدیکی و صمیمیت بیشتر با سازمان می‌شود؛ این سبک رهبری، الگویی متعالی و رشد یافته برای پیروان است و پیروان با تمایل قلبی برای رشد و تعالی در فرآیند توسعه فردی خویش و متعاقب آن برای عملکرد بهتر، به رهبر اقتدا می‌کنند و او را الگوی خود قرار می‌دهند (Hinojosa et al, 2014)؛ زیرا متوجه می‌شوند که شیوه‌ی رهبری رهبران اصیل، جعلی نیست و بر فعالیت‌هایی که تنها تصویری کلیشه‌ای از رهبری گروه را نشان می‌دهد، اصرار نمی‌ورزند؛ بلکه عملکرد آن‌ها واقعاً بیانگر ویژگی‌های یک رفتار اصیل است (Shamir and Eilam, 2005).

و بالاخره این‌که، رهبران اصیل، اصیل هستند نه بدلی! این به آن معنا نیست که رهبران اصیل لزوماً بسیار خاص هستند و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها متفاوت از دیگران است، بلکه ممکن است محتوای ارزش‌ها، اعتقادات، اهداف و آرمان‌های آن‌ها مشابه با ارزش‌ها، اعتقادات و آرمان‌های سایر رهبران و پیروان باشد؛ با این حال در این‌جا اصیل بودن به این معنا است که پایبندی به ارزش‌ها و اعتقادات، ریاکارانه نیست، بلکه یک روند درونی شده است که براساس تجارب شخصی به دست آمده است. آن‌ها

اصیل موجب بهبود انگیزه و اشتیاق کارکنان در مسئولیت‌های خود می‌شوند (Rego et al, 2014).

۴- **جنبه اخلاقی درونی شده:** اشاره به خودتنظیمی رهبر دارد؛ به این معنی که رفتارها و تصمیمات رهبر، با بهره‌گیری از استانداردها و ارزش‌های اخلاقی درونی، هدایت می‌شوند. این بعد رهبری اصیل، به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آن‌که مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله قانون، همکاران، سازمان و جامعه باشد، به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود (Peterson et al, 2012). رهبران اصیل به عنوان تصمیم‌گیرنده، به اصولی پایبند هستند و به خیر و منفعت بیشتر پیروان، سازمان و اجتماع اهمیت می‌دهند (Cianci et al, 2014).



شکل ۱. عناصر رهبری اصیل استخراج شده از دیدگاه Wong and Laschinger (2013)

وجه تمایز سبک رهبری اصیل از سایر سبک‌های رهبری

تفاوت اساسی بین سبک رهبری اصیل و بسیاری از نظریه‌های رهبری، جریان رهبری است؛ بدین معنی که یک رهبر اصیل، رهبری را حاصل جریان رابطه‌ای متقابل از رهبر به پیروان و بالعکس می‌بیند که جریانی کاملاً دوطرفه است، درحالی‌که دیگر نظریه‌های رهبری موجود، تمایل دارند رهبری را حاصل جریان رابطه‌ای یک‌جانبه از رهبران به پیروان ببینند، یا مجموع فعالیت‌هایی که پیروان به واسطه‌ی رهبر انجام می‌دهند و در نتیجه پیروان را به عنوان

(۱) ارزش‌ها؛ (۲) شناخت هویت؛ (۳) عواطف (۴) اهداف و انگیزه‌ها می‌باشد (خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲- **پردازش متوازن:** اشاره به رفتار رهبرانی دارد که تلاش می‌کنند داده‌های مربوط را قبل از این‌که تصمیم بگیرند، تحلیل کنند و هم‌چنین آن‌ها از نظرات مخالف پیروان‌شان نمی‌ترسند (Hinojosa et al, 2014) معتقدند که رهبران اصیل قبل از هرگونه تصمیم‌گیری به تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط می‌پردازند. از دیدگاه‌ها و نظرات دیگران جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند؛ رهبرانی که از دیدگاه‌ها و نظرات دیگران آگاه می‌شوند و حالتی فعال برای جستجوی ایده‌های مفید و مؤثر دیگران، حتی افرادی که نسبت کاری کمی با آن‌ها دارند، از خود نشان می‌دهند (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۱). رهبران اصیل به دلیل اینکه از ویژگی پردازش تحریف نشده‌ی اطلاعات برخوردارند، در تجزیه و تحلیل اطلاعات، چه مثبت و چه منفی، سوگیری نمی‌کنند و این فرآیند را به سمت و سوی خاصی منحرف نکرده و کاملاً صادقانه و شفاف عمل می‌کنند. این رهبران به طور عینی تمامی اطلاعات مربوط به تصمیم را قبل از تصمیم‌گیری، پردازش می‌کنند و از رویارویی با دیدگاه‌های چالشی احتراز نمی‌کنند (Kernis, 2003).

۳- **شفافیت رابطه‌ای:** این بعد در واقع، مربوط به ارائه و بیان اصالت خود به دیگران است، که با خودگشودگی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی، اعتماد متقابل را بهبود می‌بخشد (Neider and Schriesheim, 2011). در واقع شفافیت در روابط باعث می‌شود که پیروان تصور نمایند که رهبران‌شان نسبت به آن‌ها علاقه‌مند، دلسوز، مهربان، صادق و قابل اطمینان هستند و از طریق همین تعاملات اجتماعی مثبت، رهبران

مختلف نشان می‌دهند که به منظور حفظ کیفیت برنامه‌های آموزشی به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی مدارس اثربخش، رهبران مدارس می‌بایست علاوه بر مدیریت مدرسه، به‌عنوان رهبران آموزشی نیز ایفای نقش نمایند (مرد و همکاران، ۱۳۹۶)؛ زیرا، یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در تعیین اثربخشی مدارس، رهبری آموزشی قوی است (Bellei et al, 2020). رفتار رهبرگونه مدیر در مدرسه تا حدود زیادی می‌تواند رفتار معلمان در مدارس را تحت تأثیر قرار دهد چنان‌که (Harris, 2010) رهبری را علت اصلی تمام شکست‌ها و موفقیت‌ها در مدارس می‌داند.

مدیران در نقش رهبری آموزشی، می‌توانند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کنند و با استفاده از سبک صحیح رهبری، قادر می‌شوند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی مدرسان و پیشرفت تحصیلی فراگیران را افزایش دهند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). در این راستا، رهبری اصیل با عنایت به این‌که رشد و تعالی رهبر و پیروان را شامل می‌گردد و منکی بر ایده‌های روانشناسی انسان‌گرایانه و عقاید محکم اخلاقی است مناسب‌تر از سایر سبک‌ها به نظر می‌رسد (خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۴؛ مؤمنی، ۱۳۹۰)؛ در واقع سازمان‌های آموزشی مانند مدرسه، به رهبران اصیل نیاز دارند تا بر تغییرات پویا، جدید و پرتلاطم محیط کاری غلبه کنند (Müceldili, 2013).

پژوهشگران معتقدند که سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیستند، گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود. رهبری اصیل که از تئوری روانشناسی مثبت‌نگر ناشی شده است، متأثر از جنبش‌های اخیر روانشناسی مثبت بوده که با بررسی‌های تجربی فرضیات انسانی، علاقه به عقیده و اندیشه اصالت را احیاء نموده است (Baron and Parent, 2015) و به‌عنوان یکی از جدیدترین و کامل‌ترین تئوری‌ها در رهبری، می‌تواند به اهداف سازمان جامه‌ی عمل ببوشاند (دانایی‌فرد و مومنی، ۱۳۸۷). رهبری اصیل در آموزش و پرورش، به‌عنوان شیوه‌ی رهبری اخلاقی و سواد اخلاقی در رفتارهای مرتبط با رهبران مدرسه، تعریف می‌شود و نتیجه‌ی دانش شخصی و حساسیت به جهت‌گیری دیگران بوده و معمولاً به‌عنوان حقیقتی که

گیرندگانی غیرفعال نشان می‌دهند. رابطه‌ی متقابل بین رهبر و پیروان، با کارکردی دوجانبه به‌عنوان مشارکت-کنندگان فعال در کل فرآیند رهبری، برای رهبران اصیل بسیار مهم است، در نتیجه ساخت این سبک رهبری، متمایز از دیگر سازه‌های رهبری سازمان است (Owusu Bempah et al, 2014; Peter, 2016). یکی دیگر از تفاوت‌های مهم، مربوط به انگیزه‌ی رفتاری و کنشی رهبران اصیل است. رهبران اصیل کنش‌ها و افعال حاصل از اعمال قدرت رهبر را با انگیزه‌های اخلاقی، احساسات، باورها و افکار مطابقت می‌دهند، درحالی‌که دیگر نظریه‌های رهبری روی انگیزه‌ها، افکار، احساسات و اعتقادات در ورای کنش‌ها و فعالیت‌های حاصل از اعمال قدرت رهبر، صحبتی نکرده‌اند. به‌عنوان مثال، بر خلاف اقدامات انجام شده توسط یک رهبر اصیل که صرفاً اخلاقی و بر پایه‌ی استانداردهای عالی قضاوت‌های اخلاقی هستند، گاهی اوقات انگیزه رهبران کاریزماتیک و تحول‌گرا لزوماً اخلاقی نیست؛ بلکه برای دستاوردهای شخصی خود رهبر است. علاوه بر این، رهبران اصیل توانایی شخصی‌سازی تجربیات و ارزش‌های درونی خود را دارند که از آن‌ها برای هدایت اعمال خویش استفاده می‌کنند، که این ویژگی شخصیتی در نظریات رهبری کاریزماتیک و تحول‌گرا مشاهده نمی‌شود (عبدالهی، ۱۳۹۶).

رهبری اصیل در مدرسه

درگذشته اگر مدیران می‌توانستند از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی به دنبال اثربخشی مدارس باشند، امروزه تأکید صرف بر چنین موضوعاتی، اثربخشی مدرسه را تضمین نخواهد کرد. مدیران در برخورد با چالش‌های نوین نیازمند ابزاری تحت عنوان رهبری هستند و نقشه‌های مدیریتی جهت برخورد با این چالش‌ها کافی نیستند، (Lambert, 2006) معتقد است که یک رهبر موفق می‌تواند عامل مؤثر ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند (نظری و همکاران، ۱۳۹۷). (Bush, 2014) نیز، بر این امر تأکید می‌کند که رهبری موفق، برای موفقیت مدارس و سیستم‌های آموزش و پرورش ضروری است. مطالعات

است. روش تجزیه تحلیل اطلاعات، تحلیل کیفی مبتنی بر کدگذاری باز و محوری بوده است.

یافته‌های تحقیق

با استفاده از تحلیل استنادی متون پژوهشی در حوزه یاد شده، مؤلفه‌ها و مفاهیم زیر در رابطه با نقش رهبری اصیل در اثربخشی مدیریت مدرسه، شناسایی گردیدند. در جدول (۱)، فرایند کدگذاری داده‌های پژوهش در قالب دو مرحله کدگذاری باز و محوری گزارش شده است.

جدول ۱. کدگذاری باز و محوری داده‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	مفاهیم	نمونه متن
در ارتباط با خود	اصول اخلاقی تثبیت شده و درونی	رهبران اصیل افرادی هستند که بر مبنای ارزش‌ها و باورهای اصل خود عمل می‌کنند. آنچه بیان می‌کنند با آنچه که باور دارند، یکی است و آنچه انجام می‌دهند با گفته‌ها و باورهایشان یکسان است؛ لذا به عنوان افرادی شناخته می‌شوند که از سطح بالایی از صداقت و یکپارچگی برخوردارند (عبدالهی، ۱۳۹۶).
	خودآگاهی و شناخت خود	
	انگیزش درونی	
	شجاعت	
	صداقت با خود	
	امیدوار و خوش‌بین	
در ارتباط با همکاران	آینده نگری	
	بیان آزادانه‌ی احساسات و عواطف	
	خودگشودگی در ارتباط با پیروان و همکاران	رهبری اصیل در تقویت نگرش‌های مثبت کاری پیروان از جمله تعهد، درگیر شدن در کار و اشتیاق به کار، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رفتار سازمانی مثبت، حس امنیت و رضایت شغلی نقش به‌سزایی دارد (Al Sahi Al Zaabi et al, 2016).
	به اشتراک گذاری شفاف اطلاعات	
	پرهیز از دروغ و ریاکاری در روابط	
	توجه به توسعه حرفه‌ای و خودشنوایی افراد	
در ارتباط با دانش‌آموزان و سایر ذینفعان	انتقادپذیری	
	کمک کردن به دیگران و کمک خواستن از آن‌ها	
	مهربانی نسبت به افراد	
	تعهد نسبت به اهداف آموزشی و پرورشی	قبول مسئولیت رهبری توسط یک رهبر اصیل یا هدف کسب امتیازات شخصی همچون مقام، افتخار و پاداش‌های مادی نیست؛ بلکه به‌خاطر اعتقادات و تعهد خود به انجام وظیفه می‌پردازند. آن‌ها رسالت‌هایی ارزش‌محور دارند و به منظور تحقق این رسالت‌ها در فعالیت‌های رهبری درگیر می‌شوند (Shamir and Eitam, 2005).
	تصمیم‌گیری خردمندانه	
	سواد اخلاقی	
در ارتباط با مدرسه	تعصب نداشتن نسبت به یک ایده خاص در مدیریت	
	واکنش مناسب و به موقع نسبت به تغییرات محیطی	
	گسترش جو سازمانی مثبت	
	علاقه‌مند به موفقیت مدرسه	
	تعمیر و نگهداری	
	توسعه و بهبود	

نقش رهبری اصیل در اثربخشی مدیریت مدرسه

مورد قبول رهبر مجموعه است، تلقی می‌شود (رحیمیان و بدری، ۱۳۹۵). این رهبری به دلیل دارا بودن جذابیت و اعتبار لازم، منبع مهمی جهت راهنمایی و هدایت پیروان است؛ در واقع امکان هدایت رفتار کارکنان را به صورت مثبت امکان‌پذیر می‌سازد. در نهایت می‌توان بیان داشت که دارا بودن ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای مهمی در رفتار مدیرانی که دارای ویژگی‌های رهبران اصیل هستند، در مدرسه و آموزش و پرورش، سبب تمایل بیشتر معلمان به شناسایی آن ارزش‌ها، باورها و اعتقادات می‌گردد و به تبع آن، ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای در معلمان ایجاد می‌گردد که درگیری، فعالیت و اشتیاق شغلی آن‌ها را افزایش خواهد داد. همچنین رهبران اصیل دارای تبادل اطلاعات به صورت واضح و شفاف هستند که این امر نیز به اشتیاق بیشتر معلم‌ها و در نتیجه پیشرفت علمی و اخلاقی دانش‌آموزان در راستای چشم‌انداز آموزش و پرورش می‌شود (زین آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶؛ Agasisti et al, 2019; Sekoere, 2015).

در همین راستا مطالعات مختلف نشان می‌دهند که نظریات گوناگونی در زمینه‌ی رهبری از سوی اندیشمندان مطرح شده‌اند که هرکدام با دیدگاه خاص خود و از جنبه‌های مختلفی به مبحث مهم هدایت و رهبری در سازمان‌ها نگریسته‌اند و در این بین رهبری اصیل یکی از جدیدترین و معتبرترین نظریاتی است که در سازمان‌های مختلف از جمله نظام‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفته است؛ لذا در این پژوهش سعی می‌شود تا پاسخ به این سؤال روشن گردد که رهبری اصیل چه نقشی در اثربخشی مدیریت مدرسه دارد؟

روش تحقیق

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی از نوع تحلیل استنادی است. بر این اساس متون مرتبط با موضوع پژوهش اعم از کتاب، مقاله و پژوهش‌های انجام شده حوزه مربوطه در پایگاه‌های معتبر علمی، پس از استخراج، تلخیص و سازمان‌دهی شده و در نهایت تحلیل گردیده است. کلیدواژه‌های مورد استفاده در بررسی‌های صورت گرفته عبارتند از: "رهبری"، "رهبری اصیل"، "رهبری مدرسه"، "مدیریت مدرسه". جامعه پژوهش مشتمل بر مجموعه متون یاد شده و روش نمونه‌گیری به شکل هدفمند و متمرکز بر منابع مرتبط با حوزه تخصصی پژوهش بوده

بحث و نتیجه گیری

نظام‌های آموزشی در کشورهای مختلف از مهمترین نهادهای علمی و فرهنگی هستند که وظیفه‌ی تربیت و پرورش نیروی انسانی جامعه را برعهده دارند؛ به بیان دیگر، آینده‌ی هر کشور، براساس وضعیت فعلی نظام‌های آموزشی آن، قابل پیش‌بینی است و در این میان نظام آموزش و پرورش به عنوان گسترده‌ترین نهاد آموزشی که بیشترین تعداد مخاطب و ذینفع را دارد از اهمیت به‌سزائی برخوردار است. از آن‌جا که نظام آموزش و پرورش وظیفه‌ی تربیت دانش‌آموزان را بر عهده دارد و این وظیفه توسط نیروی انسانی متخصص در قالب معلمان انجام می‌شود، هدایت و رهبری این دو قشر گسترده یعنی مدرسان و فراگیران، با نیازها و تفکرات متفاوت، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این اهمیت با توجه به تحولات گسترده و سریع در دنیای جدید و حرکت برق‌آسای علم و فناوری و همچنین ارتباطات گسترده‌ی جهانی، از اهمیت بیشتری برخوردار است و مدیران مدارس را با چالش‌های جدید و غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو می‌سازد. از این رو، اگر مدیران مدارس بخواهند به نحوی اثربخش وظیفه‌ی هدایت و رهبری مدارس را انجام دهند و در حرکت نظام آموزشی جامعه‌ی خویش به سمت اهداف پیش‌بینی شده، نقش مثبتی داشته باشند، باید به رهبرانی تبدیل شوند که با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، ضمن حمایت و پشتیبانی از نیروی انسانی مدرسه در دو بعد آموزشی و اداری، زمینه‌ی مناسب برای احساس رضایت و نشاط علمی را در فراگیران ایجاد نمایند، این موضوع مهم و نقش رهبران در ایجاد جو مطلوب آموزشی مدارس، در پژوهش (مرد و همکاران، ۱۳۹۶) به تأیید رسیده است و نشان داده می‌شود که دشوارترین وظیفه مدیران مدارس، ایجاد و گسترش فرهنگی مناسب در بستر شفافیت و ثبات در محیط مدرسه است که متضمن آرامش، نشاط و پیشرفت علمی معلمان و دانش‌آموزان باشد.

با توجه به اهمیت نقش مهم مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی، تاکنون نظریات چندی در مورد رهبری نظام آموزشی به طور عام و رهبری مدرسه به طور خاص مطرح گردیده است؛ یکی از مهمترین نظریات در این

زمینه، نظریه‌ی رهبری اصیل است که در راستای الهام بخشی و به کار گرفتن ظرفیت روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است. رهبران اصیل با داشتن تعاملات اجتماعی مثبت و منش اخلاقی و انسانی در برخورد با پیروان خود، جو صمیمانه‌ای ایجاد می‌نمایند تا کارکنان با احساس رضایت و به‌دور از دلهره، وظیفه‌ی خود را با اشتیاق انجام داده و نیروی فکری و خلاقیت خود را در مدرسه توسعه دهند، همان‌گونه که رحیمیان و بدری (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان می‌دهند، سبک رهبری اصیل در نظام آموزش و پرورش تأثیر مستقیم و معناداری بر خلاقیت، نوآوری و چابکی نیروی انسانی دارد. رهبران اصیل برای نظرات معلمان ارزش قائل هستند، با صداقت و گشودگی، اطلاعات را با معلمان به اشتراک می‌گذارند و آن‌ها را برای تلاش در راستای عملکرد بهتر تشویق می‌کنند؛ این رهبران با ایجاد جو مطلوب و جلب اعتماد معلمان، کارکنان اداری و اولیاء دانش‌آموزان، همفکری و همکاری آنان را به نحو شایسته‌ای به خدمت می‌گیرند و اثربخشی مدرسه را بهبود می‌بخشند. رهبران اصیل، با صداقت خود و رفتار بر اساس ارزش‌های درونی و نه برای خودنمایی و جلب تحسین دیگران، صداقت و صمیمیت را در سازمان نهادینه می‌کنند و موجب می‌شوند که کارکنان نه از ترس جریمه و تنبیه و نه به طمع کسب پاداش و موقعیت برتر، بلکه بر اساس ارزش‌های پذیرفته شده و اشتیاق درونی، وظیفه‌ی خود را به بهترین شکل انجام دهند. از آن‌جا که مدارس وظیفه‌ی تربیت خیل عظیمی از نوجوانان و جوانان را برعهده دارند، ارزش‌های نهادینه شده در رهبری اصیل که با هدایت مناسب رهبران آموزشی، در بین پرسنل مدرسه نیز تسری پیدا می‌کند، نقش زیادی در پرورش اخلاقیات و ارزش‌های انسانی در بین دانش‌آموزان دارد؛ دانش‌آموزان زمان زیادی از عمر خود را در مدرسه می‌گذرانند و در سنی قرار دارند که از ویژگی الگوپذیری از معلمان و سایر عوامل آموزشی و اجرایی مدرسه برخوردارند، بالطبع رفتار و عملکرد رهبران و کارکنان مدرسه می‌تواند سهم مهمی در پرورش اخلاقی و علمی نسل جوان جامعه داشته باشد، نسلی که می‌تواند با تعهد و تخصص، چشم‌انداز توسعه و پیشرفت همه‌جانبه کشور در آینده‌ای نزدیک را به بهترین شکل ترسیم کند.

References

- Abdullahi, Neda (1396). Discovering the original leadership model of higher education managers: A qualitative study. (Master Thesis in Educational Management). Shiraz university.
- Agasisti, T., Bowers, A. J. & Soncin, M. (2019). School principals' leadership types and student achievement in the Italian context: Empirical results from a three-step latent class analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 860-886.
- Ahmad, I., Zafar, M. A. & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.
- Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z. & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830.
- Amjad Zabrdast, Mohammad; Gholami, Khalil; Rahimi, Mahnaz (1396). The Relationship between Transformational Leadership Leadership and Organizational Climate: The Perspective of Girls' School Teachers. *Journal of School Management*, 1(5), 129-150.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Baron, L. & Parent, É. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.
- Bellei, C., Morawietz, L., Pablo Valenzuela, J. & Vanni, X. (2020). Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 266-288.
- Bush T. (2014). Instructional and transformational leadership: Alternative and complementary models? *Educational Management Administration and Leadership* 42(4): 443-444.
- Chmiel H. M. (2013). An analysis of the relationship between authentic leadership and the learning organization in the medical device industry. (Doctoral Dissertation). Indiana Wesleyan University.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
- Conaniah, Mary; Arshadi, Nasrin; Soltanian, Nasim; Forouhar, Mohammad (1394). The effect of training authentic leadership behaviors on increasing the performance of petrochemical employees. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 2(6), 125-141.
- Danaeifard, Hassan; Mo'meni, Nona (1387). Theory of effective leadership from the perspective of Imam Ali, *Islamic Revolution Studies*, 4(14), 75-110.
- Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Duignan, P. A. & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195-209.
- Fathi Vajargah, Kourosh; Farmer, Susan; Tajik Ismaili, Aziza ...; Khosravi, Akbar; Dibajavari, Talat; Poursadeghi, Habibollah; Rahmati, Maryam; Zandieh, Gita (1392). The school of life should seek to educate which citizen is desirable? *Bi-Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6(11), 9-44.
- Fusco, T., O'Riordan, S. & Palmer, S. (2015). Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: a Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
- Gardner, W. L., Cogliser, 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.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghanbari, Sirus; Pakizeh, Elham (1395). The role of genuine leadership of principals in the level of job attachment of primary school teachers in Hamadan. *Journal of Educational Management Innovations*, 11(2), 1-18.
- Haji Karimi, Abbas Ali; Hosseini, Abolhassan (1389). The Impact of Underlying Strategic Factors on Talent Management, *Strategic Management Studies*, (2), 51-71.
- Harris, A. (2010). Leading system transformation. *School leadership and management*, 30(3), 197-207.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Isik, N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87.

- Iszatt-White, M., Kempster, S. (2019). Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the 'Root Construct'? Available at: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12193>.
- Joo, B. K., & Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, 38(6), 570-587.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Khaif Elahi, Ahmad Ali; Danaei Fard, Hassan; آذر، عادل; Critical, gift; Alizadeh, Ali Akbar (1394). Talent Management: Explain the role of genuine leadership. *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 6 (23), 99-118.
- Kikha, Zahra; Nastizai, Nasser (1399). The effect of genuine leadership on the effectiveness of school management with the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Educational Psychology Studies*, 17 (39), 145-172.
- Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Liu, S. M., Liao, J. Q. & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Mahdavi-pour, Faezeh (1396). Identifying leadership skills of girls' high schools in Tehran. (Master Thesis in Educational Management). Al-Zahra University, Tehran.
- Male, Seyed Mohammad; Zeinabadi, Hassan Reza; Arasteh, Hamidreza (1396). Indicators of a successful educational leader: Findings of a phenomenological study. *Journal of School Management*, 5 (2), 109-128.
- Mazutis, D. (2011). Authentic leadership (book chapter). Los Angeles: Sage.
- Mirkamali, Mohammad (1392). Educational leadership and management. Nineteenth Edition, Tehran, Published by: Yastroon.
- Momeni, Nona (1390). Designing and explaining the developed model of genuine leadership based on the views of Allameh Tabatabai. (PhD thesis in Behavioral Management). Tarbiat Modares University, Tehran.
- Moradi Moghadam, Majid; Jafari, Sakineh; Nabavi, Maryam (1397). Structural relationships between original leadership style and job motivation and positive organizational behavior of teachers. *Educational Management Innovations*, 2 (50), 61-79.
- Müccildili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nazari, Ali; Hassani, comrade; Shirbegi, Nasser (1397). Caring Leadership of School Principals: Exploratory Analysis. *Journal of School Management*, 6 (2), 305-324.
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Owusu Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. R. (2014). Commonalities and specificities of authentic leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), <https://doi.org/10.1177%2F1741143213502198>.
- Peter, A. B. (2016). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Engagement and Organizational Ethical Culture in Nigeria. (Doctoral Dissertation). University of Texas at Tyler.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S.T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23, 502-516
- Rahimian, Hamid; Badri, Morteza (1395). The relationship between authentic leadership style and human resource agility in education. *Journal of Educational Leadership and Management Research*, 3 (9), 1-24.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- 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.
- Roux, S. (2010). The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study. (master dissertation). Stellenbosch University.
- Sekoere, I. M. (2015). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement amongst employees in leadership positions at Standard Lesotho Bank. (Doctoral dissertation). University of the Free State.
- Seyed Naqavi, Mir Ali; Kaheh, Maryam (1391). The role of genuine leadership in improving the level of creativity and enthusiasm of employees, *Quarterly Journal of Improvement and Transformation*, 23 (76), 1-27.

- Shamir, B. and Eilam, G. (2005) 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sharifzadeh, Mojgan; Thinker, Vida (1398). The effect of staff training on the productivity of the education organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3 (21), 1-13.
- Shojaei, Samarra; Sadeghi, Mansoureh and Dankoob, Morteza (2015). Investigating the relationship between genuine leadership with the intention of relocation with the mediating role of organizational bullying. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 1 (17), 65-91.
- Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M., & Fatima, U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B.J. (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-14.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, (37), 847-872.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Yammarino, F.; Dionne, S.; Schriesheim, C.; Dansereau, F. (2008), Authentic Leadership Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective, *The leadership Quarterly*, (19), 693-707.
- Zeinabadi, Hassan Reza; Abdul Husseini, Bitra (1396). Successful school, successful principal A comparative study of the findings of the International Successful School Principal project. *Scientific Journal of Educational Innovations*, 16 (1), 21-42.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W. & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267-1278.