

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.291966.1874>

**Presenting a genuine leadership model in first and second secondary schools: Foundation Data Theory**

**Abstract**

The main purpose of this study is to present a genuine leadership model in first and second secondary schools that has been implemented using an approach based on data foundation theorizing. Semi-structured interviews were used to collect data and the data were analyzed by Strauss and Corbin method and paradigm model. Sampling was theoretical method with purposeful technique and snowball, based on which 15 interviews were conducted with scientific experts, selected and specialized university professors, principals and teachers of first and second secondary schools. The results of the data obtained from the interviews during the open, pivotal and selective coding process led to the development of the foundation data theory in the field of first and second secondary schools. The model designed in this study includes components, causal, contextual and interventionist factors that ultimately led to strategies and effects. The model designed in this study includes components, causal, contextual and interventionist factors that ultimately led to strategies and effects.

**Keywords:** Genuine Leadership, High Schools, Foundation Data Theory

ارائه مدل رهبری اصیل در مدارس متوسطه اول و دوم: نظریه داده بنیاد

اشرف السادات خورسندی راد<sup>۱</sup>

رسول داودی<sup>۲</sup>

نقی کمالی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: 1401/4/10

تاریخ پذیرش: 1401/6/7

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل رهبری اصیل در مدارس متوسطه اول و دوم است که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد اجرا شده است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه گیری به روش نظری و با تکنیک هدفمند و گلوله برفی بود که بر مبنای آن 15 مصاحبه با خبرگان علمی، اساتید دانشگاهی منتخب و متخصص، مدیران و دبیران مدارس متوسطه اول و دوم انجام گرفت. نتایج داده های به دست آمده از مصاحبه ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده بنیاد در حوزه مدارس متوسطه اول و دوم منجر شد. مدل طراحی شده در این پژوهش شامل مؤلفه ها، عوامل علی، زمینه ای و مداخله گراست که در نهایت به راهبردها و آثار و پیامدها منجر گردید.

**کلمات کلیدی:** رهبری اصیل، مدارس متوسطه، نظریه داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

[Ashraf.khorsandi63@gmail.com](mailto:Ashraf.khorsandi63@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسنول)

[rasolrd@yahoo.com](mailto:rasolrd@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

[Kamali\\_naghi@yahoo.com](mailto:Kamali_naghi@yahoo.com)

ترقی هر جامعه ای در گرو چگونگی فعالیتی است که در سازمان آموزش و پرورش انجام می‌گیرد و موفقیت نهاد ها و سازمان های غیر آموزشی تا حد زیادی به کارائی و اثربخشی آن بستگی دارد. توسعه و رشد این سازمان یک شیوه اساسی در یک جامعه مرکب از اجزاء متفاوت و متمایز برای تحقق اهدافی است که توسط مدیریت و رهبری کارآمد امکان پذیر است (بهرنگی، 1392). اگرچه موضوع مدیریت همزاد زندگی انسان و از اولین روزهای پیدایش او بوده است اما به علت ایجاد سازمان های آموزشی جدید، پیچیده و مترکم از تکنولوژی و برخوردار از انسان های پر نیاز، مسئله رهبری توجه خاصی را به خود جلب کرده است چرا که سرعت، قدرت عمل، خلاقیت، نوآوری و تغییرات اساسی نیاز به یک نیروی هماهنگ کننده، متفکر و فرزانه ای بنام رهبر دارد تا بتواند با برنامه ریزی صحیح بین همه اجزاء، امکانات و نیروها همسوئی به وجود آورد. در واقع سازمان آموزش و پرورش به ویژه مدارس جهت اداره امور، حل مسائل و جریانات روزمره و در کل هماهنگی های لازم به نیروی فعال، آگاه و کارآی متعددی نیاز دارند.

رهبری یکی از اساسی ترین و در عین حال پیچیده ترین موضوعات در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می‌شود. رهبر پیروانش را متوجه مأموریت اصلی سازمان می‌کند و در آنها میل، علاقه، شور و شوق و انرژی ایجاد می‌کند، تا در یک تلاش هماهنگ برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش کنند. بدیهی است که هدف اصلی سیستم های آموزشی مانند مدارس ارتقاء یادگیری دانش آموزان است؛ لذا رهبران و مدیران مدارس پاسخگو و مسئول یادگیری دانش آموزان می‌باشند. آنها باید به محیط های پیچیده پاسخ دهند و به همه دانش آموزان خدمات مناسب ارائه نمایند. رهبری اصیل از جمله نظریه های جدید رهبری است که منجر به افزایش خوش بینی، خلق روابط شفاف، اعتماد سازی و تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت و الهام بخشی در محیط می‌شود (حسین پور و همکاران، 1396).

بیل جورج (2001)، در پی شکست های رهبری و فروپاشی سازمان هایی مانند انرون (شرکت انرژی) و آرتور آندرسن (شرکت حسابداری) با یادآوری اهمیت نقش خودآگاهی رهبران سازمانی و خلق چشم انداز و معنا بر اساس معیارهای درونی، رهبری اصیل را پیشنهاد داد (قورچیان و همکاران، 1397). پس از آن در کلیه سازمان های تجاری و نه آموزشی مورد استقبال قرار گرفت. در صورتی که مدارس به افرادی نیاز دارند که نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و بدون اینکه تحت فشار و تسلیم شرایط محیطی باشند بر اساس ارزش های درونی که همان ارزش های اخلاقی است رفتار کنند و در فرآیند کار داده های عینی را قبل از اینکه به نتیجه برسد مورد بررسی و دیدگاه هایی که منجر به چالش افکار و مواضع شان می‌شود را مورد توجه قرار دهند (علوی، 1397). همچنین مدارس به افرادی صادق نیاز دارند کسانی که برای پایدار ساختن سازمان خود تلاش می‌کنند و عمیقاً به اهداف و ارزش های اصلی خود پایبند اند (جورج و سیمز، 2007).

با عنایت به این نکته که تاکنون در زمینه ارائه مدل رهبری اصیل در مدارس متوسطه اول و دوم، بررسی جامعی صورت نگرفته، پژوهشگر درصدد طراحی مدلی به همین منظور با پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

### سؤال اصلی پژوهش

چه مدلی را می‌توان برای رهبری اصیل در مدارس متوسطه ارائه نمود؟

### سؤالات فرعی پژوهش

1. شاخص ها و مؤلفه های رهبری اصیل در مدارس متوسطه کدامند؟
2. چه عواملی در شکل گیری رهبری اصیل در مدارس متوسطه اثرگذارند؟
3. چه عواملی زمینه لازم را برای رهبری اصیل در مدارس متوسطه فراهم می‌نمایند؟
4. چه عواملی مانع شکل گیری رهبری اصیل در مدارس متوسطه می‌شوند؟
5. راهبردهای رهبری اصیل در مدارس متوسطه چیست؟
6. رهبری اصیل در مدارس متوسطه چه آثار و پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟
7. چه مدلی را می‌توان برای رهبری اصیل در مدارس متوسطه ارائه داد؟

### پیشینه پژوهش

کرافورد و همکاران (2020)، در مقاله ای تحت عنوان رهبری اصیل در محیط های فراگیر یادگیری: معلمان به عنوان توانمندسازهای عاطفی، شناختی و آموزشی به این نتیجه رسیدند که محیط های یادگیری

فراگیر برای تسهیل یادگیری دانش آموزان به تسهیل کننده های مؤثری نیاز دارند. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند معلمانی که رفتارهای یک رهبر اصیل را مجسم می کنند احتمالاً در تسهیل یادگیری دانش آموزان در یک محیط یادگیری فراگیر موفق تر خواهند بود.

از نظر آولیو و گاردنر (2005)؛ ایلیس و همکاران (2005) و والمبوا و همکاران (2008)، مؤلفه های رهبری اصیل شامل: سرمایه روانشناختی مثبت، دیدگاه اخلاقی مثبت، خودآگاهی رهبر، خودتنظیمی رهبر، عملکرد یا رفتارهای رهبر، خودآگاهی پیروان، خودتنظیمی پیروان، توسعه پیروان، زمینه سازمانی، عملکرد واقعی و پایدار فراتر از انتظار است. همچنین دنبال کردن هدف با شور و اشتیاق (خودآگاهی)، پایبندی به ارزش های با ثبات (اصول و ارزش ها)، رهبری با قلب (انگیزه ها)، برقراری روابط پایدار (تیم پشتیبان)، داشتن انضباط شخصی (زندگی منسجم)، هدف و اشتیاق شدید، ارزش ها و رفتار، روابط و پیوستگی، خویشتنداری و سازگاری و رشادت و رحم دیگر مؤلفه های رهبری اصیل از نظر جورج و سیمز (2007، 2003) می باشد.

و اما عوامل تأثیر گذار و آثار و پیامدهای رهبری اصیل که البته این عوامل به صورت کلی بیان شده و مختص مدارس نیست شامل: نژاد، منشأ ملی، وضعیت اقتصادی، وضعیت اجتماعی (ژانگ و همکاران، 2012)، زمینه سازمانی و موقعیتی (سانچز رانده و همکاران، 2011)، مأموریت سازمان (اهداف، مقاصد و تمایلات)، قدرت (انرژی، روحیه و کنترل)، ساختار (سیستم ها، سیاست ها، رویه ها)، معنا (تعلیم دادن ارزش ها، اصول، اخلاقیات)، وجود (تاریخ، هویت)، منابع (مردم، سرمایه، اطلاعات، تجهیزات، زمان) (دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا، 2015)، کنترل روانشناختی اجتماعی، تعهد سازمانی (لیون و همکاران، 2006) و اما پیامدها شامل: اعتماد، عملکرد شغلی، پیشرفت رهبر و پیروان، توسعه خودآگاهی، توسعه خود تنظیمی، جو سازی مثبت، رضایت شغلی، تعهد و افزایش پیروان قابل اعتماد (گاردنر و همکاران، 2005)، عملکرد بهتر گروهی و سازمانی، ایجاد رفتارهای شهروندی، تقویت فضای اخلاقی در سازمان، سلامتی روانی رهبر سازمان و پیروان و ایجاد تعهد عاطفی (بانکس و همکاران، 2016؛ هچ و همکاران، 2016، به نقل از علوی، 1397)، افزایش حس پایبندی به اهداف و دستیابی به خدمات عالی، ایجاد انگیزه، ایجاد خوش بینی، تشویق روابط شفاف و بهبود فضای اخلاقی مثبت (آولیو و گاردنر، 2005) و افزایش رفتار شهروندی سازمانی، افزایش دلبستگی شغلی و رضایت شغلی (والمبوا و همکاران، 2010).

در ایران نیز مطالعات مختلفی با رویکرد کمی صورت پذیرفته مانند: عبدالله زاده لاله دشتی (1398)، در رساله دکتری خود با عنوان تبیین و طراحی الگوی رهبری اصیل در دانشگاه علوم پزشکی. دریافت دو بعد هوش هیجانی و تمایل به خودشکوفایی در این مدل به عنوان مهمترین ویژگی های رهبر اصیل در دانشگاه علوم پزشکی متمایز شد.

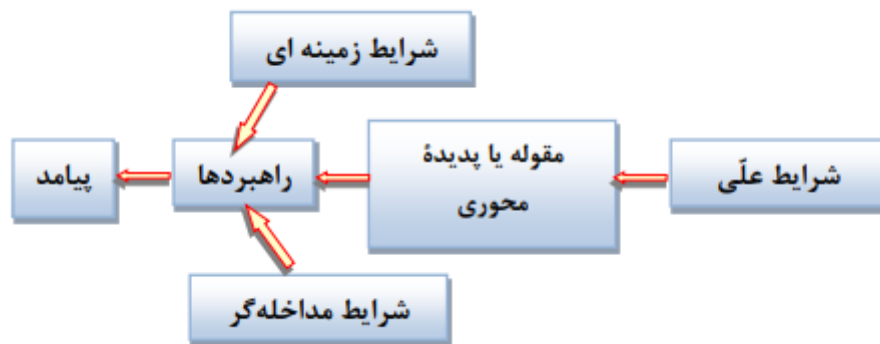
عباس پورو اکبری (1398)، در مقاله ای با عنوان شناسایی مؤلفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود، ۱۱ مؤلفه (الهام بخشی، انعطاف پذیری، برون گرایی، تعهد، جاذبه عمیق، روحیه مشارکت، شفافیت ارتباطی، همدلی، پردازش متوازن اطلاعات، چشم انداز اخلاقی و چشم انداز مشترک) شناسایی کردند.

آراد (1397)، در رساله دکتری خود با عنوان ارائه مدلی برای نهادینه سازی رهبری اصیل در مدیران دانشگاه (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران) به این نتیجه دست یافت: رهبری اصیل از دو بعد تشکیل یافته است شامل (1) بعد فردی: «خودآگاهی»، «پردازش متوازن» و «شفافیت رابطه ای» و (2) بعد سازمانی: «جنبه های اخلاقی درون سازمانی». همچنین وی به عوامل تأثیر گذار نیز پرداخته است که شامل: عوامل فرهنگی (پایبندی به ارزش های ملی و بین المللی، آثار و میراث فرهنگی، داشتن روحیه انصاف و عدالت خواهی)، عوامل اجتماعی (احساس وظیفه نسبت به زیردستان و هموعان، فروتنی و انعطاف پذیری در برخورد با دیگران، پاسخگویی و رعایت حقوق شهروندی)، عوامل سیاسی (قانون-مداری، توانایی شناخت فرصت ها و تهدیدهای سیاسی، احترام حکومت و حاکمیت کشور)، عوامل اقتصادی، عوامل فناوری و عوامل بین المللی (یادگیری زبان بین المللی، توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره ملی و بین المللی و توانایی و مهارت در رقابت های سازنده ملی و بین المللی).

### روش شناسایی پژوهش

امروزه استفاده از روش های تحقیق کیفی به دلیل شناسایی مسائل و مشکلات سیستم آموزش و پرورش به طور اعم مشکلات مدارس به خصوص مدارس متوسطه اول و دوم به طور اخص، اجتناب ناپذیر است. به دلیل ماهیت پیچیده سازمان ها نمی توان از روش های کمی به شناخت کافی نسبت به موقعیت های معین دست یافت و از این رو استفاده از روش های کیفی ضرورت پیدا می نماید (سرلک و نورایی، 1395). پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی است و راهبرد مورد استفاده نظریه داده بنیاد است. راهبرد پژوهشی داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه هایی است که در سطحی گسترده، به تبیین فرآیند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می

پردازد (کرسول، 2002). رویکرد داده بنیاد ریشه در واقعیت دارد و برای حوادث به همان شکلی که رخ می دهند، توضیحاتی ارائه می کند. این روش به پژوهشگر این امکان را می دهد به جای اتکاء به تئوری های موجود و از پیش تدوین شده، خود برای تدوین تئوری و گزاره اقدام نماید. این تئوری ها و گزاره ها به شکلی نظام مند و بر اساس داده های واقعی تدوین می شوند (بازرگان، 1391). رویکرد داده بنیاد توسط استراوس و کوربین در سال (1967)، توسعه داده شد که بر پایه گردآوری، مقایسه مداوم داده ها و شکل گرفتن مفاهیم به صورت همزمان استوار است (استراوس و کوربین، 2008). آنها برای پردازش داده مینا و نظریه پردازی مبتنی بر گردآوری داده که در آنها مقولات حول پارادایمی اساسی و مبنایی شکل گرفته اند با بافت موضوعی پژوهش به طور اساسی ماهیتی پارادایمی دارد، مدلی را ارائه نمودند که برای کدگذاری مقولات و استخراج نتایج پژوهش طراحی شده است. این مدل حول فرآیندی، شکل می گیرد که مواجهه پژوهشگر با پدیده مورد پژوهش را بررسی می کند. کرسول این الگو را به صورت شکل 1 نشان داده است (کرسول، 2012).



شکل 1 مدل پارادایمی (استراوس و کوربین به نقل از کرسول، 2012)

جامعه آماری در این مرحله شامل خبرگان علمی، اساتید دانشگاهی منتخب و متخصص، مدیران و دبیران مدارس متوسطه اول و دوم که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در زمینه رهبری اصیل می‌باشند. نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی نمونه‌گیری غیر احتمالی است. نمونه‌گیری غیر احتمالی اغلب با طراحی تحقیق موردی و تحقیقات کیفی همراه است (بین، 2003). نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت غیر تصادفی صورت گرفته است. همچنین این نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری یعنی تا جایی که با اضافه کردن داده‌ها، در الگوی نهایی تغییری به وجود نیاید، ادامه می‌یابد.

در این پژوهش در ابتدا از نمونه‌گیری هدفمند در مرحله بعد از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند یک استراتژی نمونه‌گیری متداول است. به این ترتیب که شرکت کنندگان طبق معیارهای از پیش تعیین شده مربوط به یک سؤال یا چند سؤال تحقیقاتی خاص انتخاب می‌شوند (لوپزو و ایتهد، 2013). نمونه‌گیری گلوله برفی (زنجیری یا شبکه‌ای) یک روش از نمونه‌گیری غیر تصادفی است که از چند مورد برای کمک به تشویق سایر موارد برای شرکت در مطالعه استفاده می‌کند و از این طریق حجم نمونه افزایش می‌یابد (بریتون و میل وارد، 2001).

محققان کیفی پروژه خود را با تعیین حجم نمونه از پیش تعیین شده شروع نمی‌کنند بنابراین هیچ معیار رسمی کلی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد (تاکت، 2004). در اصل حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی که مصاحبه‌ها ادامه می‌دهد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به رهبری اصیل، مؤلفه‌های آن، عوامل مؤثر بر آن و پیامدها حاصل شود. اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف می‌نماید. در این حال کرسول (2007)، 3 تا 5 شرکت کننده برای مطالعه موردی، 10 نفر برای مطالعه پدیدار شناختی و 15 تا 20 نفر برای مطالعه گرند تئوری (داده بنیاد) پیشنهاد می‌کند که طبق جدول 1-1 قابل مشاهده است.

جدول 1-1 مشخصات مصاحبه شونده‌ها در بخش کیفی (پژوهشگر)

نام	جنسیت	مدرک تحصیلی	شغل	سابقه کار (سال)
q1	مرد	دکتری	استاددانشگاه	24
q2	زن	کارشناسی ارشد	دبیر مدرسه متوسطه	22
q3	مرد	دکتری	استاددانشگاه (هیئت علمی)	25
q4	زن	دکتری	مدیر مدرسه متوسطه	27
q5	مرد	دکتری	استاددانشگاه (هیئت علمی)	20
q6	مرد	کارشناسی ارشد	دبیر مدرسه متوسطه	15
q7	زن	کارشناسی ارشد	دبیر مدرسه متوسطه	26
q8	زن	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه متوسطه	24
q9	زن	دکتری	دبیر مدرسه متوسطه	15
q10	زن	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه متوسطه	20
q11	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه متوسطه	15
q12	زن	دکتری	دبیر مدرسه متوسطه	20
q13	مرد	دکتری	استاد دانشگاه (هیئت علمی)	20
q14	خانم	کارشناسی ارشد	دبیر مدرسه متوسطه	19
q15	مرد	دکتری	استاد دانشگاه (هیئت علمی)	20

در انجام مصاحبه ها با طرح پرسش هایی ابتدا چهارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریف کلی از رهبری اصیل ارائه، سپس سؤال های پژوهش بر اساس ساختار طراحی شده از مصاحبه شونده پرسیده شد. ساختار پایه ای مصاحبه شامل پرسش های ذیل بود:

- 1- شاخص ها و مؤلفه های رهبری اصیل در مدارس متوسطه کدامند؟
- 2- چه عواملی در شکل گیری رهبری اصیل در مدارس متوسطه اثرگذارند؟
- 3- چه عواملی زمینه لازم را برای رهبری اصیل در مدارس متوسطه فراهم می نمایند؟
- 4- چه عواملی مانع شکل گیری رهبری اصیل در مدارس متوسطه می شوند؟
- 5- راهبردهای رهبری اصیل در مدارس متوسطه چیست؟
- 6- رهبری اصیل در مدارس متوسطه چه آثار و پیامدهایی می تواند داشته باشد؟
- 7- چه مدلی را می توان برای رهبری اصیل در مدارس متوسطه ارائه داد؟

### نتایج پژوهش

در مطالعه پیش رو تحلیل داده های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. (1) کد گذاری باز: فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها کشف می شوند (لی، 2001). در این مرحله مقوله های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می یابد. پژوهشگر در این مرحله مقوله ها را بر همه داده های جمع آوری شده نظیر مصاحبه، مشاهدات و وقایع یا یادداشت های خود بنیان می گذارد. (2) کدگذاری محوری: فرآیند ربط دهی مقوله ها به زیر مقوله ها و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد است. در این مرحله پژوهشگر یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به عنوان: پدیده مرکزی) قرار می دهد و سپس دیگر مقوله ها را به آن ربط می دهد. این مقوله های دیگر عبارت اند از: «شرایط علی» (مقوله هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند)، «راهبردها» (کنش ها یا برهم کنش های خاصی که از پدیده محوری منتج می شود) «شرایط زمینه ای» (شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می گذارند) «شرایط مداخله گر» (شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می گذارند) و «پیامدها» (خروجی های حاصل از استخدام راهبردها) (کرسول، 2005). (3) کدگذاری انتخابی: در این مرحله مقوله ها به طور نظامند بهبود یافته و با زیر مقوله ها پیوند داده می شوند در واقع کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها می باشد (لی، 2001).

در این پژوهش اطلاعات به دست آمده از فرآیند مصاحبه ها به دقت مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و سپس از بطن متن مصاحبه ها، مفاهیم استخراج و ثبت گردید که طبق جدول 1-2 قابل مشاهده است که بر اساس آن مدل پارادایمی نیز طبق شکل 1-1 پدید آمد که قابل مشاهده است.

جدول 1-2 نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

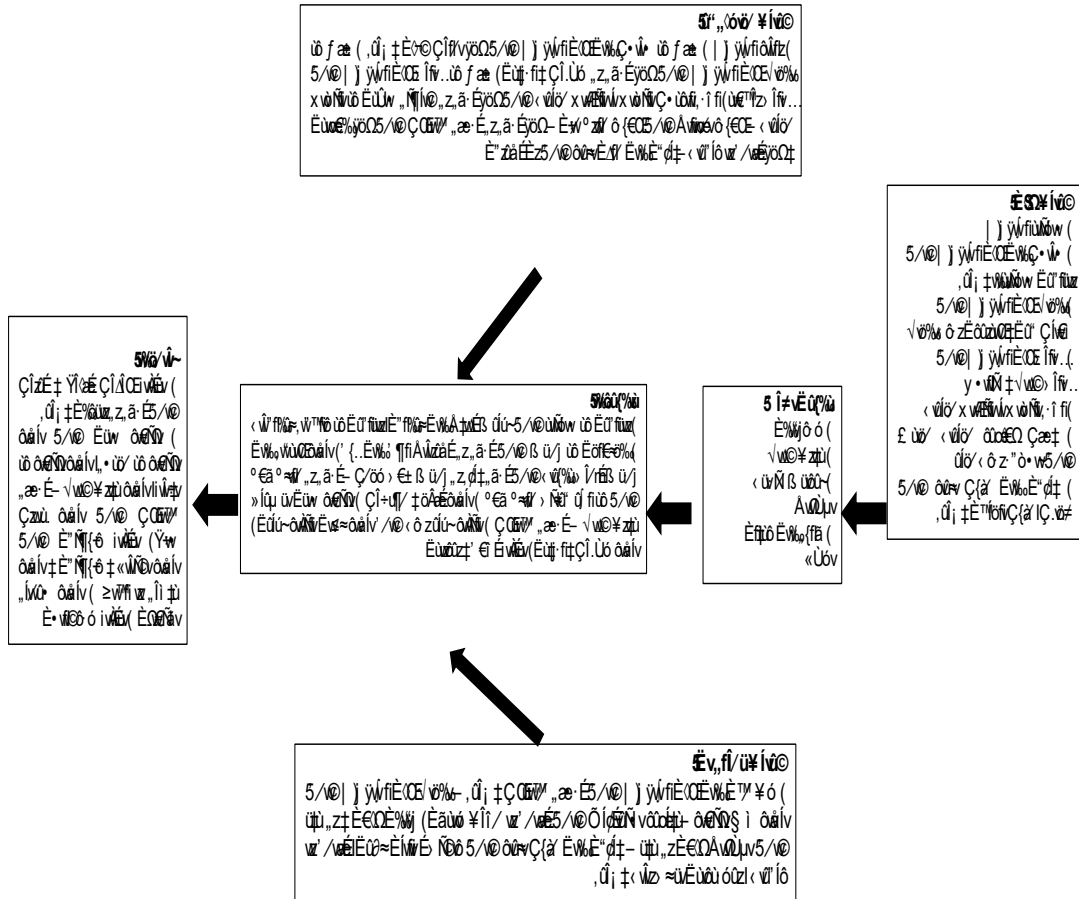
ردیف	ابعاد	مفاهیم	بخشی از متن مصاحبه خبرگان
------	-------	--------	---------------------------

1	شرایط علمی	بنیاد نظام آموزش و پرورش	عدم دخالت سیاست در سیستم آموزشی-تغییر دیدگاه آموزش و پرورش-تغییر دیدگاه مدارس
2		بازنگری ساختارها	ثبات در قوانین و بخش نامه ها-ثبات در قوانین-ثبات در قوانین تعیین شده
3		ارتقاء کیفیت و جایگاه مدارس	هدف گذاری و برنامه ریزی با توجه به نوع مدرسه-هدف گذاری برای مدارس با توجه به نوع مدرسه و ماموریت آن-برنامه ریزی تدریجی با توجه به سنجش شناختی و عاطفی دانش آموزان
4		شفافیت خط مشی های کلان	شفافیت سیاست های کلان حاکم بر نظام تعلیم و تربیت-چارچوب باز و منطقی سیاست های کلان حاکم بر نظام تعلیم و تربیت
5		حمایت گری	حمایت گری در نظام اداری-حمایت و پشتیبانی از رهبر اصیل-فرهنگ حمایت گری در سیستم اداری
6		کاربردی بودن اهداف	اهداف قابل اجرا-کاربردی بودن اهداف-قابلیت اجرایی اهداف-داشتن فلسفه روشن و اهداف بزرگ در سطح دست اندرکاران ارشد تعلیم و تربیت کشور-کاربردی بودن و قابلیت اجرایی اهداف و برنامه ها
7		قوانین شفاف و متناسب	قوانین شفاف و مناسب-آگاهی و شناخت کافی نسبت به قوانین-آگاهی مدیر از قوانین
8		انتخاب و انتصاب مدیر شایسته	داشتن منابع انسانی مستعد و توانمند-احساس نیاز از سمت سایرین به فردی با کاریزمای بالا و قادر به پر کردن خلاء های موجود-داشتن شایستگی و داشتن لیاقت-استفاده از آزمون روانشناسی در انتخاب مدیر-توجه به سلامت روان فرد برای انتخاب آن به عنوان مدیر
9		پاسخگو بودن مدیر	ارتقاء فرهنگ پاسخگویی مدیران-تغییر فرهنگ سازمانی در مدارس جهت پاسخگویی به ارباب رجوع
10		صداقت	صادقانه خدمت کردن(خادمیت)-داشتن صداقت و درستی-شفافیت کادرآموزشی با دانش آموزان و والدین
11		مثبت اندیشی	مثبت اندیشی-چشم داشت و نگاه مثبت به دیگران
12		تعهد و مسئولیت	تعهد کاری-وجدان و مسئولیت در امر مدیریت-داشتن تعهد نسبت به کار-داشتن تعهد نسبت به دیگران-وفادار بودن
13		پذیرش نظر دیگران	تحمل و پذیرش دیدگاه های جدید از طرف زیردستان-مد نظر گرفتن اهداف و خواسته های دیگران-توجه به عقاید دیگران
14	شرایط زمینه ای	توسعه مشارکت	تقویت تیم سازی و کارگروهی در سطح مدرسه-ایجاد فرهنگ مشارکت-افزایش مشارکت اجتماعی-روحیه مشارکت و مشورت-احساس نیاز به هم صدایی و شنیده شدن صدای واحد از طرف سایرین به منظور شنیده شدن وجهت دهی افراد با توجه به نیازهای موجود
15		تجهیز محیط یادگیری	امکانات و تجهیزات کافی و به روز-بهره گیری از تکنولوژی و فناوری های به روز
16		سیاست های کلان نظام آپ	برنامه های بلند مدت، کوتاه مدت و عملیاتی نظام آموزش و پرورش-مهم بودن مدرسه از نظر اجتماع جهت ایجاد تغییرات اساسی
17		ایجاد حس اعتماد	ایجاد حس اعتماد در کارکنان-ایجاد حس اعتماد در اولیاء و دانش آموزان-ایجاد حس اعتماد در کارکنان و اولیاء مدرسه-ایجاد فضای اعتماد در مدارس
18		تعامل با محیط خارجی	رویکرد استراتژیک مبتنی بر مدیریت دانش-تعامل با محیط خارجی
19		اطلاعات علمی به روز	بهره گیری از جدیدترین یافته های علمی-اطلاعات علمی به روز-داشتن قدرت تخصصی دانش-تخصص لازم جهت پیدا کردن راه حل های علمی-داشتن اطلاعات کافی و به روز
20		داشتن توانایی فطری	توانایی فطری فردی-ذاتاً مدیر یا رهبر بودن
21		تعامل با دیگران	داشتن تعامل اجتماعی قوی-داشتن تعامل عاطفی قوی-روابط عمومی بالای اجتماعی و فردی-توجه به مشارکت-کاهش فردمحوری-قابل اطمینان و اعتماد بودن
22		برخورداری از فن بیان	فن بیان با نفوذ-داشتن فن بیان مناسب-از فن بیان برخوردار بودن
23		خودآگاهی	خودآگاهی-داشتن اعتماد به نفس-داشتن خودپنداری مثبت-ارزش های شخصی مدیر که انتظار می رود از محیط کار کسب کند-شناسایی نقاط قوت و ضعف-آگاهی از توانایی ها(یتانسیل ها)-توجه به خودباوری-داشتن اعتماد به نفس-داشتن خلاقیت
24		قدرت پیش بینی	داشتن بصیرت و قدرت پیش بینی-جهان بینی مدیر مدرسه-داشتن قدرت پیش بینی و پیشگویی

25	شرایط مداخله گر	بنیاد نظام آپ	جو سیاسی قوی حاکم بر نظام آموزش و پرورش-تمرکز گرایی در سطح مدیریت کلان آموزش و پرورش-شرایط محیطی شامل نظام های تربیتی-تمرکز گرایی در مدارس-عدم پذیرش مدیریت به عنوان یک علم و هنر-عدم تفویض اختیار با مدیران پایین دستی-عدم اعتماد به زیردستان-دخالت سیاسیون در آموزش و پرورش-عدم توجه به آموزش های دانش افزا-عدم توجه به آینده پژوهی، آینده نگری، آینده نگاری-عدم توجه به اصل جانشین پروری-نگاه سلسله مراتبی(نیوتونی، مکانیکی) به مدارس-عدم ثبات در مدیریت-بروز رفتار های سیاسی-عدم توجه به بروز هرگونه خلاقیت و ابتکار در بدنه سیستم-بی توجهی به نقش بسیار تاثیرگذار مدارس در ساختار جامعه-بی توجهی به ساختار های دموکراتیک-استقرار دیدگاه تمامیت خواه در ارکان جامعه
26		عدم امنیت شغلی	نداشتن امنیت شغلی-نداشتن امنیت شغلی در محل کار-از امنیت شغلی برخوردار نبودن
27		توجه به کمیت	توجه به کمیت در آموزش و پرورش به جای توجه به کیفیت-متمرکز بودن بر کمیت-کیفیت را فدای کمیت کردن
28		تغییرات لحظه ای در تصمیم گیری	تغییرات لحظه ای در تصمیم گیری های کلان مملکتی-ایجاد تغییرات مداوم در تصمیم گیری ها-تغییرات آنی در تصمیم گیری ها
29		عدم توجه به خلاقیت و نوآوری	استقبال نکردن از خلاقیت و نوآوری-عدم خوش رویی و پاداش در مقابل خلاقیت
30		قوانین بیشمار	قوانین دست و پا گیر اداری-ارائه قوانین بیش از حد-ارائه قوانین مازاد نسبت به نیاز
31		عدم توجه به شایسته سالاری در انتصاب مدیران	عدم توجه به شایسته سالاری در انتصاب مدیران-فقدان شایسته سالاری در انتصاب مدیریت-بی توجهی به حرفه سالاری-بی توجهی به شایسته سالاری-بی توجهی به شایسته گزینی-بی توجهی به شایسته گماری
32		کمبود منابع مالی	کمبود منابع مالی در شکل گیری بعضی اهداف-نداشتن امکانات مالی-کمبود منابع مالی و امکانات-کمبود منابع مالی و انسانی لازم
33		عدم همکاری	عدم همکاری دیگر اعضاء مانند والدین-عدم همکاری سایر اعضاء مانند والدین
34		عدم تعامل با دیگران	عدم تعامل با دیگران-عدم توجه به تفکر سیستمی-عدم توجه به پروژه های علمی و روش های مشارکتی
35		بی تجربگی	بی تجربگی-انعطاف پذیر نبودن-نداشتن تجربه کافی
36	راهبردها	پذیرش تفاوت های فرهنگی	پذیرش تفاوت های فرهنگی قومی-پرهیز از تعصب-ایجاد فضای تساهل و تسامح در مدارس
37		بازنگری در دانشگاه فرهنگیان	ارتقاء کیفیت آموزشی، پژوهشی، تربیتی و اخلاقی دانشجویان دانشگاه فرهنگیان-ارتقاء کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان
38		توجه به تجربیات نسل های قبل	استفاده از تجربیات نسل های قبل و برداشتن شکاف نسلی-از تجربیات نسل های گذشته استفاده کردن-به تجربیات نسل های گذشته توجه کردن
39		توجه ویژه به آموزش ضمن خدمت	ایجاد آموزش های ضمن خدمت و تشکیل آموزش های دانش افزایی و مهارت افزایی برای همکاران-تشکیل دوره های رهبری آموزشی جهت تقویت مدیران-بررسی دوره های ضمن خدمت مدیریتی برای مدیران-تهیه و توزیع کتب سبک های جدید رهبری برای مدیران
40		در نظر گرفتن منافع جمع	پیشبرد موضوعات با در نظر گرفتن منافع جمعی حتی اگر در مواردی تضادهای مشخص با منافع خود رهبر وجود داشته باشد-در جهت یکپارچه سازی و بهینه سازی اهداف جمع-جهت دهی اهداف و جمع بندی نیازهای جمع در قالبی که قابل اجرا و شدنی باشند
41		ایجاد تعهد و مسئولیت	تعهد و احساس مسئولیت-اعمال مدیریت همراه با تعهد و دلسوزی و خیرخواهی برای همه ارکان مدرسه-ارتقاء حس مسئولیت پذیری اجتماعی
42		ایجاد و گسترش اعتماد سازی	ایجاد ارتباطی بر مبنای اعتماد با کادر آموزشی و اجرایی-اعتماد به همکاران-بروز آزاد عقاید و نظرات از طریق اعتماد سازی-جوحوای امنیت روانشناختی از طریق اعتماد سازی-ایجاد فضای اطمینان و اعتماد از طریق روابط شفاف-ارتقاء جو سالم اعتماد
43		توسعه مشارکت	شنیدن نظرات همکاران و به کار بستن نظرات مفید-ایجاد فضای تعامل و تبادل نظر دو سویه-مشارکت با همکاران-برگزاری همایش های مدیریتی برای تبادل نظر مدیران-ترویج تجربه های موفق مدیران در بین سایر مدیران-بازدید از مدارس دارای مدیر موفق توسط سایر مدیران-ارتقاء جو سالم گفتگو، تفاهم و درک متقابل



44	ایجاد فضای انتقادی	در بیان نقد صریح و شفاف و اخلاق مدار بودن-نقد ایده های دیگران با رویکرد سازنده
45	ایجاد خلاقیت	داشتن خلاقیت و نوآوری در برنامه های آموزشی و تربیتی-فرصت دادن به نیروهای خلاق برای ارائه طرح-پاداش به تفکر خلاق و عدم تاکید کپی برداری-استقبال از ابتکار و ایده های خلاق
46	ارتقاء بردباری	تاب آوری در مقابل مشکلات-راه حل جهت مسائل پیش رو-صبر و تحمل در مقابل مشکلات پیش آمده
47	پیامدها	بازدهی بیشتر در زمینه های مختلف آموزشی و پرورشی-افزایش راندمان و بازدهی
48	تربیت دانش آموز همسو با اهداف	تربیت دانش آموزان همسو با اهداف و ارزش های مورد نظر رهبر- برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر -سوق دادن اهداف و ارزش های دانش آموزان به اهداف مورد نظر
49	سازماندهی امور	عدم سردرگمی سایرین و سازماندهی اکثر خواسته ها-وجود برنامه ی مدون برای انجام اعمال مختلف و عدم وجود ناهماهنگی-عدم سردرگمی نظام آموزشی-کاهش هزینه های پرت در آموزش و پرورش
50	اثر بخشی در تدریس	افزایش اثر بخشی در تدریس-تأثیرات مثبت بر یادگیری و نوآوری
51	ایجاد مدارس جدید	تبدیل مدارس به مدارس یادگیرنده-تبدیل مدارس به مدارس تند آموز (FLO)-تبدیل مدارس به مدارس فضیلت بنیاد-تبدیل مدارس به مدارس اخلاق محور
52	ایجاد اعتماد در اولیاء	افزایش اعتماد بین خانواده ها و مدرسه-اطمینان بیشتر جامعه به آموزش و پرورش
53	ایجاد روابط شفاف	ایجاد روابط شفاف بین مدیر و معلم-ایجاد روابط شفاف بین معلمان- ایجاد روابط انسانی پایدار بین رهبر اصیل و پیروان
54	ایجاد رقابت سالم	ایجاد حس رقابت سالم-تشویق دیگر مدارس برای تبادل نظر-ایجاد حس رقابت سالم-ایجاد انگیزه بین سایر مدارس
55	ایجاد اشتیاق و دلبستگی	اشتیاق شغلی-ایجاد انگیزه-افزایش انگیزه در میان کارکنان و دانش آموزان و اولیاء-ایجاد رضایت شغلی برای همکاران و افزایش عملکرد مدرسه-ایجاد اشتیاق به کار-ایجاد دلبستگی شغلی-ایجاد رضایت شغلی-کاهش تمایل به ترک خدمت-ایجاد حس امنیت و رضایت شغلی-افزایش روحیه کارکنان-کاهش غیبت و تأخیر-افزایش رضایت از شغل-ایجاد انگیزه بین اعضاء-ایجاد رضایت شغلی-جلوگیری از فرسودگی شغلی-جلوگیری از بی تفاوتی شغلی
56	ایجاد روحیه با نشاط	ایجاد محیط آرام و به دور از تنش-ایجاد محیطی با نشاط-داشتن محیطی شاد و بدون استرس
57	ایجاد سرمایه اجتماعی	ایجاد سرمایه اجتماعی همچون هم دردی و درک متقابل-توسعه سلامت روانی و بهبود زیستی افراد-حفظ ظرفیت های تولید موجود با نگاه به آینده-موفقیت و کامیابی در رفاقت و همدلی-اشتراک در ارزش های بنیادین و انگیزه های درونی-درونی شدن ارزش ها و انگیزه های والا به دلیل سرمایه روانشناختی-افزایش بهره وری سرمایه اجتماعی
58	ارتقاء خود آگاهی	افزایش اعتماد به نفس در میان کارکنان و دانش آموزان و اولیاء-رشد و تعالی و خودباوری دانش آموزان در ابعاد مختلف-ارتقای خود باوری و کارآمدی کادر آموزشی و اجرایی-افزایش اعتماد به نفس-افزایش احساس توانمندی-کاهش خود شیفتگی-فعالیت یافتن خود واقعی فرد-کاهش خود شیفتگی-شکوفایی استعدادهای نهفته-ایجاد حس خودباوری در میان دانش آموزان-ایجاد حس خود ارزشمندی در میان دانش آموزان



شکل 1-1 الگوی نهایی مدل رهبری اصیل در مدارس متوسطه اول و دوم

**بحث و نتیجه گیری**

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل رهبری اصیل در مدارس متوسطه اول و دوم بوده و بدین منظور با استفاده از روش پژوهش کیفی و راهبرد داده بنیاد دنبال دست یافتن به این هدف می باشد. اطلاعات به دست آمده با کمک سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته بندی و در نهایت مدلی کیفی به شرح زیر استخراج گردید: مؤلفه های رهبری اصیل شامل خودآگاهی، اخلاق مداری، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه ای است که در تقویت و توسعه رهبری اصیل در بین دست اندرکاران مدرسه اثرگذار می باشد که با نتایج آولویو وگاردنر(2005)؛ ایلیس وهمکاران(2005)،والمبوا وهمکاران(2008)، جورج و سیمز(2003،2007) در یک راستا می باشد.

شرایط علی که در شکل گیری رهبری اصیل در مدارس متوسطه تأثیرگذار هستند شامل: ساختار نظام آموزش و پرورش- بازنگری ساختارها- ارتقاء کیفیت وجایگاه مدارس- شفافیت خط مشی های کلان- سیستم حمایت گری- کاربردی بودن اهداف- قوانین شفاف و متناسب- انتخاب و انتصاب مدیر شایسته- پاسخگو بودن مدیر- صداقت- مثبت اندیشی- تعهد و مسئولیت و پذیرش نظر دیگران می باشد. این نتایج با نتایج کرافورد و همکاران (2020)، که بر رفتارهای معلمان به عنوان رهبران اصیل و چگونگی تأثیر این امر بر موفقیت دانش آموزان متمرکز شدندو به سه دیدگاه عاطفی، شناختی و آموزشی پرداختند، ژانگ وهمکاران(2012)، سانچز رانده وهمکاران(2011)، دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا(2015) و لیون وهمکاران(2006) در یک راستا می باشد.

شرایط زمینه ای جهت شکل گیری رهبری اصیل شامل: توسعه مشارکت-تجهیز محیط یادگیری- سیاست های کلان نظام آموزش و پرورش- ایجاد حس اعتماد-تعامل با محیط خارج- اطلاعات علمی به روز- داشتن توانایی فطری- تعامل با دیگران- برخورداری از فن بیان- از خودآگاهی برخوردار بودن- داشتن قدرت پیش بینی است که مقاله ای هم راستا با این عامل پیدا نشد.

شرایط مداخله گر در این پژوهش شامل: ساختار نظام آموزش و پرورش- عدم امنیت شغلی کارکنان غیر رسمی- توجه به کمیت-تغییرات لحظه ای در تصمیم گیری- عدم توجه به خلاقیت و نوآوری- قوانین بیشمار- عدم توجه به شایسته سالاری در انتصاب مدیران-کمبود منابع مالی-عدم همکاری- عدم تعامل با دیگران و بی تجربگی است که مقاله ای هم راستا با این عامل پیدا نشد.

راهبردهای رهبری اصیل در مدارس شامل: پذیرش تفاوت های فرهنگی- بازنگری در دانشگاه فرهنگیان- توجه به تجربیات نسل های قبل- توجه ویژه به آموزش ضمن خدمت- در نظر گرفتن منافع جمع- ایجاد تعهد و مسئولیت- ایجاد و گسترش اعتماد سازی- توسعه مشارکت-ایجاد فضای انتقادپذیری- ایجاد خلاقیت و ارتقاء بردباری است که مقاله ای هم راستا با این عامل پیدا نشد.

و اما آثار و پیامدهای رهبری اصیل شامل: توجه به بازدهی- تربیت دانش آموز همسو با اهداف- سازمندی امور- اثربخشی در تدریس- ایجاد مدارس جدید- ایجاد اعتماد در اولیاء- ایجاد روابط شفاف- ایجاد رقابت سالم- ایجاد اشتیاق و دلبستگی- ایجاد روحیه با نشاط- ایجاد سرمایه اجتماعی و ارتقاء خود آگاهی است که این نتیجه با نتایج گاردنر و همکاران(2005)، بانکس و همکاران؛ هیچ و همکاران(2016) به نقل از علوی(1397)، آوولیو و گاردنر(2005) و المیوا و همکاران(2010)، در یک راستا قرار دارد.

با به دست آمدن این عوامل می توان نتیجه گرفت که برای اینکه مدیران باورهای درونی روشنی درباره خود و شیوه های انجام کارشان و رسالت مشخصی برای ایفای نقشی که بر عهده گرفته اند داشته باشند و به سوالاتی چون چه کسی هستند؟ چگونه فکر می کنند؟ دیگران آنها را چگونه می بینند؟ دارای چه نقاط ضعف و قوتی هستند؟ پاسخ مشخص و روشنی بدهند و برای داشتن معنای لازم، معنای خاصی که متناسب با شرایط موقعیتی سازمان آنها باشد و برای شناختن و پرورش توانمندی های خود و انجام اقدامات با نوآوری و خلاقیت، ایجاد اعتماد به دلیل داشتن منش و نظام ارزشی مناسب و مشخص و ایجاد فضایی مملو از اعتماد. همچنین گرفتن تصمیمات در جهت ایجاد هیجانات مثبت لازم برای افزایش تلاش متمرکز در جهت هدف، داشتن هیجانات و باورهای عمیق درباره تغییرات لازم و عمدتاً تحت تأثیر نبودن از محیط اطراف و داشتن آرمان ها و چشم انداز تغییرات سازمانی مورد نظر و استواری و تلاش فراوان برای آن و ایجاد تحولات سازمانی با پایداری و تلاش فراوان و گاه خارج از عرف که عزم تغییر نیز به کارکنان در نقش پیروان منتقل می شود و آنها را به نقطه حرکت و تلاش زیاد می رساند چون سیستم مشخصی از باورها، ارزش ها و هیجانات لازم برای تغییر ایجاد کرده است(علوی، 1393) داشتن رهبران اصیل در مدارس یک ضرورت محسوب می شود. رهبرانی که از نقاط قوت، ضعف، توانمندی ها و ویژگی های خود آگاهی دارند احتمال بیشتری دارد که محدودیت های خود را در تصمیم گیری و حل مسئله به رسمیت بشناسند و مایل به پذیرفتن ایده ها و عقاید پیروان باشند و حتی ممکن است آنان را تشویق کنند تا موضع عمیق خود را به چالش بکشند(المیوا و همکاران، 2008؛ گاردنر و همکاران، 2005). رهبران اصیل تلاش می کنند تا روابط شفاف را ایجاد کنند اینجاست که رابطه ای اعتماد و وفاداری پیروان را افزایش و باعث می شود آنها آگاهانه اطلاعات را به اشتراک بگذارند و افکار و احساسات واقعی خود را بیان کنند(کرنیس، 2003؛ المیوا و همکاران، 2008) و در نهایت یک رهبر اصیل دارای استانداردهای اخلاقی مشخصی است همچون درستی و صداقت که باعث می شود روابط متقابل و بلند مدتی بین رهبر با پیروان ایجاد شود.

## منابع

- آراد، امید(1397)، ارائه مدلی برای نهادینه سازی رهبری اصیل در مدیران دانشگاه(مورد: دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- بهرنگی، محمد رضا،(1392)، سازمان ها، سیستم های حقوقی، حقیقی و باز، نویسنده: دبلیو ریچارد اسکات، انتشارات نشرکمال تربیت.
- بازرگان، علی،(1391)، مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته. چاپ سوم، تهران: نشر دیدار.

- حسین پور، سعیده، قلی پور، مریم، سلطانیان، شکوفه، منتظری، طیبه، (1396)، رهبری اصیل: محرک ابتهاج زیستی درون مدرسه ای، سومین کنفرانس دانش و فناوری علوم تربیتی مطالعات اجتماعی و روانشناسی ایران.
- سرلک، محمد علی، نوریانی، محمد حسن (1395)، شناسایی عوامل موثر بر جریان های شکافنده سازمان های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد. فصلنامه مدیریت دولتی، 8(4)، 553-570.
- عبدالله زاده لاله دشتی، مهرزاد (1398)، رساله دکتری طراحی و تبیین الگوی رهبری اصیل در دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات درمانی کشور، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- عباس پور، محمد رضا، اکبری، احمد (1398)، شناسایی مؤلفه های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال 14، شماره 3، صص 148-131.
- علوی، بابک، (1397)، بازگشت به اصالت (ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی)، انتشارات لوح فکر.
- علوی، بابک (1393)، مدیرانی که نقش رهبر اصیل سازمانی را ایفا نمی کنند؛ مانعی عمده در تحولات سازمانی سایت <http://babak-alavi.ir/weblog/130>.
- قورچیان، نادر قلی، محمد خانی، کامران، صادقی، مجید، (1397)، رهبری اصیل دانشگاهی، رویکرد ارزش مدار مدیریت دانشگاهی، نویسنده: جفری ال بولر، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
  - Banks, G. C., Mccauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
  - Crawford, J, Butler-Henderson, K, Andrea R, C, (2020), Authentic Leadership in Immersive Learning Environments: Teachers as Affective, Cognitive, & Pedagogical Enablers, Perspectives on Immersive Technology in Education, DOI: 10.4018/978-1-7998-3250-8.ch005.
- 
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (3rd Edition). SAGE Publication, Inc.
  - Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  - Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
  - Creswell, J. W. (2002), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
  - George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
  - Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
  - George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Lyons, ST, Duxbury, LE & Higgins, CA 2006, 'A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees', *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 605-618.
- Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In Proquest UMI Database.
- Pennsylvania State University (2015). Lesson 12: Authentic Leadership. Retrieved from <https://cms.psu.edu/section/default.asp?id=201415S1WD%5F%5F%5FRPSY%5F%5F532%5F002>.
- Sanchez-Runde, C., Nardon, L. & Steers, R.M. (2011). Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers. *Organizational Dynamics*, 40, 207-213.
- Straus, A. & Corbin, J. (2008 ). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Tuckett A. (2004), *Qualitative research sampling: the very real complexities*. *Nurse Researcher* 12:47–61
- Walumbwa, F.; Wang, p.; Wang, H.; schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- 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*. *J. Manag.* 2008, 34, 89–126. [CrossRef.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, Newbury Park, CA, SAGE.
- Zhang, H., Everett, A.M, Elkin G., Cone, M.H., (2012). Authentic leadership theory development: theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, vol. 18(4), pp. 587–605, doi: 10.1080/ 13602381.2012.690258;