



# Sociology of Education

## Presenting a Model for Promoting Positive Leadership among School Principals

Moosa Moghadas<sup>1</sup>, Parivash Jafari<sup>2\*</sup>, Mohammad Noor Rahmani<sup>3</sup>, Nader Gholi Ghoorchian<sup>4</sup>

1. PhD student, Department of Educational Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Educational Management Department, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.
4. Professor of Educational Management Department, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** pjaafari@yahoo.com

**Receive:** 2022/03/03  
**Accept:** 2022/07/03  
**Published:** 2023/09/25

### Keywords:

Positive Leadership, Principals, Individual, Organizational, Environmental, School.

### Article Cite:

Moghadas M, Jafari P, Noor Rahmani M, Ghoorchian N Gh. (2023). Presenting a Model for Promoting Positive Leadership among School Principals, *Sociology of Education*. 9(2): 107-116.

**Purpose:** Positive leadership among school principals can create a competitive advantage for the education system. As a result, the current research was conducted with the aim of presenting a model for promoting positive leadership among school principals.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was descriptive from survey type. The statistical population of this study was all 950 school principals in Fars province, which based on Cochran's formula 365 principals by stratified random sampling method were selected as a sample. The data were collected with a demographic information form and a researcher-made questionnaire for promoting positive leadership among school principals (30 items), which its validity and reliability of were assessed as suitable, and for their analysis were used from exploratory factor analysis and structural equation modeling methods in SPSS and AMOS software.

**Findings:** The findings showed that promoting positive leadership among school principals had 30 items in 3 dimensions of individual (11 items), organizational (13 items) and environmental (6 items); So that the factor loading of all 30 items and all dimensions was higher than 0.40, their average extracted variance was higher than 0.50, and their Cronbach's alpha and combination were higher than 0.70. Also, the fit indices of the promoting positive leadership model among school principals indicated the acceptable fit of the mentioned model and this model had a direct significant effect on all three dimensions of individual, organizational and environmental ( $P < 0.001$ ).

**Conclusion:** According to the results of this study, educational systems and schools in order to achieve goals and achieve competitive advantage can provide the basis for improving individual, organizational and environmental of positive leadership among school principals through the items of each of them.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2003213.1414>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

### ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس

موسی مقدس<sup>۱</sup>، پریش جعفری<sup>۲\*</sup>، محمد نور رحمانی<sup>۳</sup>، نادرقلی قورچیان<sup>۴</sup>

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

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

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

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

✦ ایمیل نویسنده مسئول: pjaafari@yahoo.com

#### مقاله تحقیقاتی

#### چکیده

۱۴۰۰/۱۲/۱۲

دریافت:

۱۴۰۱/۰۴/۱۲

پذیرش

۱۴۰۲/۰۷/۰۳

انتشار:

**هدف:** رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس می‌تواند برای نظام آموزش و پرورش مزیت رقابتی ایجاد نماید. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس انجام شد. **روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این مطالعه همه مدیران مدارس استان فارس به تعداد ۹۵۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۶۵ مدیر از میان آنها با روش نمونه‌ای تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی و پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس (۳۰ گویه) گردآوری که روایی و پایایی آن مناسب ارزیابی شد و برای تحلیل آنها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد.

#### واژگان کلیدی:

رهبری مثبت‌گرا، مدیران، فردی سازمانی، محیطی، مدارس.

#### استناد مقاله:

مقدس م، جعفری پ، نور رحمانی م، قورچیان ن ق. (۱۴۰۲). ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. ۹(۲): ۱۰۷-۱۱۶.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس ۳۰ گویه در ۳ بعد فردی (۱۱ گویه)، سازمانی (۱۳ گویه) و محیطی (۶ گویه) داشت؛ به‌طوری که بار عاملی هر ۳۰ گویه و همه ابعاد بالاتر از ۰/۴۰، میانگین واریانس استخراج‌شده آنها بالاتر از ۰/۵۰ و آلفای کرونباخ و ترکیبی آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود. همچنین، شاخص‌های برازش مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس حاکی از برازش قابل قبول مدل مذکور بود و این مدل بر هر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی اثر معنادار مستقیم داشت ( $P < 0/001$ ). **بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج این مطالعه، نظام‌های آموزشی و مدارس جهت تحقق اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی می‌تواند زمینه را برای بهبود جنبه‌های فردی، سازمانی و محیطی رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از طریق گویه‌های هر یک از آنها فراهم نمایند.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

تغییرها و دگرگونی‌های سریع دانش و اطلاعات انسان باعث تغییر سریع و پرشتاب همه عوامل موثر بر اثربخشی سازمان شدند و سازمان‌های برای بقا و کسب مزیت رقابتی نیاز به تغییر و تحول دارند (Martinez-Sanchez, Vicente-Oliva and Perez-Perez, 2020). اگر سازمان یا جامعه بخواهد در زمینه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، آموزشی، فرهنگی و غیره رشد کند باید برای توسعه منابع انسانی خود برنامه‌ها و سیاست‌هایی مناسب، کارآمد و اثربخشی را اتخاذ نماید (Zaid, Jaaron and Bon, 2018). یکی از عوامل موثر جهت تغییر و تحول در سازمان، منابع انسانی سازمان می‌باشد که مهم‌ترین و اثربخش‌ترین عامل تغییر برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین، آماده‌سازی منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان برای همسویی با تغییرها، دگرگونی‌ها و تحول‌های موجود محسوب می‌شود (Gerlach, Hammerle and Schuler, 2019). با پیچیده‌تر شدن جوامع امروزی و رقابت روزافزون بین سازمان‌های مختلف برای داشتن منابع انسانی توانمند و ماهر بیشتر شده است و منابع انسانی با برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین دارایی هر سازمان می‌باشد و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان توسط منابع انسانی نوآوری و خلاق صورت می‌پذیرد (Lohrasbi Nichkahi, Sadoughi, Taghipour and Kazempour, 2023).

اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است و این منابع دارای جایگاه خاصی در سازمان بوده و مهم‌ترین سرمایه سازمان به حساب می‌آید (Vainker and Bailey, 2018). امروزه، توسعه سازمان‌ها مستلزم توسعه منابع انسانی است و رشد و توسعه منابع انسانی یکی از راهکارهای مهم جهت دستیابی سازمان به اهداف خود می‌باشد (Aviso, Chiu, Demeterio, Lucas, Tseng and Tan, 2019). اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی دوچندان می‌شود. چون که این منابع علاوه بر آنکه باعث رشد و توسعه سازمان و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود، نیروی چرخه زندگی آینده جامعه را مهیا می‌سازد و می‌تواند آنها را به رشد و بالندگی برساند (Bryson, Stokes and Wilkinson, 2020). امروزه، آموزش و پرورش هر کشوری به‌عنوان یک یاز ارکان اصلی توسعه پایدار شناخته می‌شود و هر کشوری بخش زیادی از درآمد ملی خود را صرف گسترش، بهبود و کارایی آن می‌کند (Moosavi and Shirzadi, 2019). منابع انسانی هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش یکی از عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه‌ای است و استفاده بهینه از آن نقش مضاعفی در توسعه نظام آموزش و پرورش خواهد داشت (Sukawati, Gunawan, Ubaidikkah, Maulina and Santoso, 2020). به عبارت دیگر، منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی از جمله آموزش و پرورش جزء مهم‌ترین و گرانبهارترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و در دهه‌های اخیر با پررنگ‌تر شدن جایگاه انسان به‌عنوان اصلی‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه اجتماعی، معنوی و فرهنگی جامعه، رسالت آموزش و پرورش نیز جایگاه بالاتری یافته است. این سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده منابع انسانی زمانی می‌تواند کیفیت خود را بهبود بخشد که اعضای آن رشد یافته و باکیفیت باشند که لازمه آن رشد و تعالی منابع انسانی آن می‌باشد (Bonyadi, Saki and Fazl Elahi Ghomshi, 2022).

یکی از منابع انسانی مهم در سازمان آموزش و پرورش، مدیران مدارس هستند که مدیریت صحیح و عالمانه آنها نقش مهم و موثری در توسعه جوامع خواهد داشت (Nielsen, Klall, Bugge, Andreasen and Skovgaard, 2018). در هزاره سوم، نقش و کارکرد مدیریت تغییر کرده و در این هزاره که بر فناوری هوشمند، هوش مصنوعی و رباتیک تمرکز دارد، سازمان‌های آموزشی باید نیروی کار بسیار ماهر و توانمندی را پرورش دهند که بتوانند از ابزارهای موجود در این دنیای متحول شده استفاده نمایند. در این میان مدیر مدرسه عامل اصلی ایجاد تحول و موفقیت در مدارس است (Ebrahimi Tabar, Satari and Soleimani, 2023). امروزه، نیاز به مدیریت در همه زمینه‌های اجتماعی به‌ویژه نظام‌های آموزشی امری محسوس و حیاتی است. زیرا آموزش دارای نقشی اساسی در گردش همه امور جامعه و تداوم و بقای آن می‌باشد (Banticharenchod, Panya and Suikraduang, 2017). مدیران مدارس یکی از عوامل مهم در بهبود و اثربخشی مدارس هستند و مدارس موفق توسط مدیران و رهبرانی موفق و کارآمد هدایت می‌شوند و حرفه آنها با توجه به تغییرها، تحول‌ها و پیچیدگی‌های محیطی بسیار پیچیده و دشوار می‌باشد (Balyer, Karatas and Alci, 2015).

در سازمان آموزش و پرورش حرکت و تکامل در درجه اول بر عهده مدیران است و سازندگی، رفاه و آسایش، رضایت همگانی و عدالت اجتماعی متأثر از اندیشه و عملکرد وی می‌باشد و موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در سازمان آموزش و پرورش به توانایی و قابلیت حرفه‌ای مدیران به‌عنوان رهبران مدرسه بستگی دارد (Ashoghi, Imani and Sharifi, 2022). مدیران مدارس مسئول تصمیم‌گیری آگاهانه، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع جهت دستیابی به اهداف سازمانی هستند و مدیریت فرآیند هماهنگی و مدیریت منابع به شیوه کارآمد و موثر است. افزون بر آن، مدیران مدارس مسئول و تضمین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان هستند و بر عملکرد سازمان تاثیر مستقیم و غیرمستقیم زیادی دارند (Akbari, Farhadi Varmazabadi, Meidani, Barzgaran and Abdulmaleki, 2023). مدیران خلاق و نوآوری که در محیطی پیچیده، چالش‌انگیز و پر از تغییر، مدارس را برای رفع نیازهای حال و آینده جامعه هدایت و مدیریت می‌نمایند تاثیر زیادی بر کیفیت برنامه‌های آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان دارند (Alfirevic, Pavicic and Relja, 2016). مدیریت اثربخش مدارس پیش‌نیاز کیفیت بالا در سازمان آموزش و پرورش است و امروزه مدیریت مدارس فقط اداره کردن، سازماندهی،

نظارت، راهنمایی و ایجاد نظم نیست، بلکه مدیران مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای جهت مدیریت مدارس و مواجهه و پاسخگویی به نیازهای متغیر و رو به رشد دانش‌آموزان و جامعه باشند (Pekkolay, 2021). مدیریت کارآمد و موثر مدیران مدارس می‌تواند به افزایش رضایت شغلی معلمان، بهره‌گیری مناسب از منابع انسانی، تقویت ارتباط با دانش‌آموزان و والدین، کاهش افت تحصیلی و ترک تحصیل، افزایش خلاقیت و نوآوری و رشد و شکوفایی شخصیت دانش‌آموزان منجر شود (Setia and Nasrudin, 2020).

یکی از عوامل موثر در بهبود مدیریت مدارس داشتن رویکرد رهبری مثبت‌گرا است (Louis and Murphy, 2018). در سازمان آموزش و پرورش و مدارس، سبک رهبری مدیر بسیار مهم و حیاتی بوده و بسیاری از انگیزه‌ها و روحیه‌های خلاق و نوآور مدیران مدارس متأثر از نظریه‌ها و سبک‌های رهبری آنان می‌باشد (Ghaderi Sheykheebadi and Ghanbari, 2021). رهبری مثبت‌گرا برگرفته از روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان رویکردی جدید است که به احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای وی و بررسی نقاط مثبت و قوت او برای بهبود عملکرد می‌پردازد (Yan, Zhang, Akhtar and Liang, 2023). رهبری مثبت‌گرا به گرایش مثبت‌گرایانه به قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت منابع انسانی توجه دارد و به جای آشکار کردن ضعف‌ها و مشکل‌ها بر رشد و شکوفایی توانمندا تاکید می‌کند؛ بدون آنکه بیش از اندازه خوش‌باشد (Eftekhari and Rahimi, 2020). این سازه دارای سه ویژگی برجسته می‌باشد. اول اینکه دستیابی به عملکرد بهینه و فوق‌العاده را آسان می‌سازد، دوم اینکه بر جنبه‌های مثبت، قوت‌ها و ظرفیت‌های مثبت انسانی توجه و تمرکز می‌کند و سوم اینکه بر قرار گرفتن منابع انسانی در بهترین شرایط خود یا ایجاد زمینه برای سعادت و شادمانی تاکید دارند (Zhen, Yufan and Jian, 2019). رهبری مثبت‌گرا بر برخورد مثبت با طرفداران تمرکز می‌کند، افراد را به سمت مثبت‌بودن حرکت می‌دهد، در توسعه سازمان بر رویکردهای مبتنی بر نقاط قوت تاکید می‌کند، سطح بالاتری از ارزش‌های اخلاقی جهانی و شخصیت را توسعه می‌دهد، ارتباط و معنادگی به آن را در میان کارکنان تقویت می‌کند و هم سلامت کارکنان و هم عملکرد عالی و پایدار آنان را تضمین می‌کند (Haghparsat and Rastgar, 2021).

رهبری مثبت‌گرا شامل یک سری ویژگی‌ها مانند خوش‌بینی، باور توانستن، داشتن انگیزه مثبت، نوع دوستی و اخلاق‌مداری و شامل یک سری رفتارها مانند ایجاد محیط محیط کاری مثبت، توسعه روابط مثبت، تمرکز بر نتایج و داشتن تعامل‌های مثبت با کارکنان است که برای سازمان نتایج مثبتی در پی دارد (Redin, Meyer and Rego, 2023). رهبران مثبت‌گرا به دنبال آن هستند تا از اصول مثبت ناشی از دانش سازمانی مثبت‌گرا استفاده کنند و چنین رهبرانی با رفتارهای خود، جو و فضای کاری مبتنی بر آرامش و امنیت خاطر را فراهم می‌آورند و به تقویت احساس انرژی و توانمندی پرداخته و با ایجاد روابط انسانی مثبت از طریق تقویت احساس تعلق و شایستگی زمینه افزایش احساس انرژی و شادمانی را مهیا می‌سازند (Morawski and Jablonowska-Luba, 2021). چنین رهبرانی نه فقط به دنبال غلبه بر مسئله‌ها، موانع و چالش‌ها و تلاش برای رقابت و دستیابی به منافع هستند، بلکه به دنبال رشد و توسعه سازمان، ایجاد بهترین شرایط انسانی و خلق پیامدهای مثبت برای سازمان می‌باشند (Adams, Meyers and Sekaja, 2020).

پژوهش‌های بسیار اندکی درباره مدل رهبری مثبت‌گرا انجام شده است که در ادامه مهم‌ترین آنها گزارش می‌شوند. برای مثال Hakkak, Momeni Mofrad and Taghipour (2021) ضمن پژوهشی درباره عوامل رهبری مثبت‌گرا با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به این نتیجه رسیدند که مقوله محوری آن شامل رهبری مثبت‌گرا، عوامل علی آن شامل ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف‌محوری و مهارت‌های رهبری، شرایط زمینه‌ای آن شامل شرایط اقتصادی، زیرساخت، چشم‌انداز و مأموریت و فرهنگ، شرایط مداخله‌گر آن شامل توان مدیریتی، تجربه و تخصص و جو سازمانی، راهبردهای آن شامل ایجاد جو مثبت، توسعه ارتباطات، توسعه ساختار ارگانیک و رفتار سازمانی مثبت‌گرا و پیامدهای آن شامل توسعه سرمایه انسانی، توسعه یادگیری، مشارکت فعالانه، فرهنگ مثبت‌اندیشی و سرمایه روانشناختی بود. Taghizadeh Ghasbeh, Hosseini and Ghoorvhan (2018) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر توسعه مثبت‌گرایی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که برای آن ۶۹ مولفه در ۸ بعد امید، تاب‌آوری، کیفیت زندگی، شادی، بخشش، خودکارآمدی، سرمایه روانشناختی و خوش‌بینی شناسایی شد. Martin and Wright (2017) ضمن پژوهشی درباره کاربست مدل رهبری Cameron (2008) در یک سازمان مجری قانون به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور علاوه بر چهار عامل Cameron (2008) شامل تقویت یک فضای مثبت، توسعه روابط مثبت، تعامل در برقراری ارتباط مثبت و تقویت معنای مثبت شامل دو بعد اهداف عالی و مدیریت امور شخصی نیز بود.

درباره اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر می‌توان گفت که رهبری مثبت‌گرا یکی از سبک‌ها و شیوه‌های رهبری و مدیریت برگرفته از رویکرد روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا است که شناخت و پیاده‌سازی آن می‌تواند برای سازمان‌های مختلف از جمله سازمان آموزش و پرورش مزیت رقابتی ایجاد نماید و باعث حفظ جایگاه و ارتقای این نظام آموزشی شود. از آنجایی که یکی از عناصر اصلی سازمان آموزش و پرورش، مدیران مدارس این سازمان می‌باشد، لذا در پژوهش حاضر تلاش شد تا در مدلی به بررسی ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در آنان پرداخته شود. بررسی پیشینه پژوهشی حاکی از آن بود که پژوهش‌های اندکی درباره رهبری مثبت‌گرا انجام شده و بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه از نوع همبستگی بودند و رابطه رهبری مثبت‌گرا را با سایر متغیرها سنجیدند و یا

اینکه کیفی بودند و ابعاد و مولفه‌های موثر بر آن را بررسی کردند و در این زمینه پژوهشی با رویکرد مدلی مادی معادلات ساختاری به بررسی ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس نپرداخته است. بنابراین، رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس می‌تواند برای نظام آموزش و پرورش مزیت رقابتی ایجاد نماید. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس انجام شد.

## روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این مطالعه همه مدیران مدارس استان فارس به تعداد ۹۵۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۶۵ مدیر از میان آنها با روش نمونه‌ای تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ابتدا جامعه پژوهش به تفکیک جنسیت محاسبه شد و با توجه به حجم نمونه ۳۶۵ نفر به همان نسبت از جامعه مدیران مرد و زن انتخاب شد. ملاک‌های انتخاب مدیران مدارس استان فارس شامل داشتن حداقل یک سال سابقه مدیریت، داشتن حداقل تحصیلات کارشناسی، عدم اعتیاد و مصرف داروهای روانپزشکی بر اساس گزارش شخصی، عدم وقوع رخدادها و تنش‌زا مانند طلاق و مرگ عزیزان در سه ماه گذشته و تمایل جهت شرکت در پژوهش بودند. همچنین، ملاک‌های خروج از مطالعه شامل انصراف از تکمیل ابزارهای پژوهش و عدم پاسخگویی به بیش از ۱۰ درصد گویه‌ها بودند. روند اجرایی پژوهش حاضر به این شرح بود که پس از تهیه فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی با مشورت با اساتید راهنما و مشاور و پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس با مصاحبه ۱۶ نفر از افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی، با مسئولان سازمان آموزش و پرورش استان فارس هماهنگی لازم جهت همکاری با پژوهشگر و اجرای ابزارها به عمل آمد. سپس، با توجه به نسبت جنسیت محاسبه‌شده، مدیران مرد و زن از میان ۹۵۰ مدیر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و برای آنان اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و درباره رعایت نکات اخلاقی به آنان اطمینان داده شد. پس از آن، هر یک از نمونه‌هایی که برای شرکت در پژوهش موافقت نکردند یک نمونه دیگر جایگزین آنها شد و از همه نمونه‌ها پس از موافقت جهت شرکت در پژوهش خواسته شد تا به ابزارهای پژوهش به‌صورت کامل و صادقانه پاسخ دهند و در نهایت از آنان جهت شرکت در پژوهش حاضر و تکمیل ابزارها تقدیر و تشکر به عمل آمد.

در مطالعه حاضر جهت گردآوری داده‌ها از فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی و پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس استفاده شد. فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی با مشورت اساتید راهنما و مشاور تهیه و شامل سوال‌هایی درباره جنسیت، تحصیلات، رده سنی و سابقه خدمت بود. همچنین، پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس دارای ۳۰ گویه بود که بر اساس مصاحبه با ۱۶ نفر از افراد خبره در حیطه مدیریت و رهبری آموزشی طراحی شد. این پرسشنامه در چهار بعد جو مثبت، روابط انسانی مثبت، ارتباطات مثبت و معناداری مثبت تنظیم شد که روایی آن توسط افراد مصاحبه‌شونده تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه پایلوت بر روی ۳۰ نفر بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد. گویه‌های پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس با استفاده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم نمره‌گذاری و نمره هر بعد با مجموع نمره گویه‌های سازنده آن بعد و نمره کل پرسشنامه با مجموع نمره همه گویه‌ها محاسبه می‌شود. همان‌طور که در بخش یافته‌ها مشخص است روایی و پایایی پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس مناسب ارزیابی شد.

داده‌ها پس از گردآوری با پرسشنامه محقق‌ساخته ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدلی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS نسخه ۲۱ استفاده شد.

## یافته‌ها

نمونه این مطالعه ۳۶۵ نفر از مدیران مدارس استان فارس بودند که نتایج تعداد و درصد جنسیت، تحصیلات، رده سنی و سابقه خدمت آنها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی مربیان دوره پیش‌دبستانی

متغیر	بخش	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۴	۴۴/۹۳٪
	زن	۲۰۱	۵۵/۰۷٪
تحصیلات	کارشناسی	۲۷۴	۷۵/۰۷٪
	کارشناسی ارشد	۷۲	۱۹/۷۳٪

۵/۲۰٪	۱۹	دکتری
۳۳/۸۴٪	۸۷	۲۱-۳۰
۳۱/۵۱٪	۱۱۵	۳۱-۴۰
۳۳/۴۲٪	۱۲۲	۴۱-۵۰
۱۱/۲۳٪	۴۱	بالاتر از ۵۰
۸/۴۹٪	۳۱	۱-۵
۲۰/۵۵٪	۷۵	۶-۱۰
۲۷/۹۵٪	۱۰۲	۱۱-۱۵
۲۵/۴۸٪	۹۳	۱۶-۲۰
۱۷/۵۳٪	۶۴	بالاتر از ۲۰

رده سنی (سال)

سابقه خدمت (سال)

در این مطالعه بیشتر مدیران مدارس مرد (۲۰۱ نفر برابر با ۵۵/۰۷ درصد) و دارای تحصیلات کارشناسی (۲۷۴ نفر برابر با ۷۵/۰۷ درصد)، رده سنی ۴۱-۵۰ سال (۱۲۲ نفر برابر با ۳۳/۴۲ درصد) و سابقه خدمت ۱۱-۱۵ سال (۱۰۲ نفر برابر با ۲۷/۹۵ درصد) بودند. پیش از انجام تحلیل عاملی، پیش‌فرض‌های آن بررسی شد که مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) با مقدار بالاتر از ۰/۸۰ و معناداری شاخص کرویت بارلت در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ حاکی از وجود شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی بودند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس

پایایی ترکیبی	پایایی کرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده	بار عاملی	بار بعد	بار عاملی	گویه
					۰/۴۶	۱. ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادی و تفکر مدیر
					۰/۵۲	۲. نحوه ارتباط‌گیری با اعضای مدرسه
					۰/۴۳	۳. مهارت مدیر در درک و همدلی با اعضای مدرسه
					۰/۷۲	۴. نداشتن تفکر سنتی، عدم مطالعه و مقاومت در پذیرش تغییر
					۰/۶۹	۵. علاقه و اعتماد مدیر به کارآمدی و مفیدبودن سبک رهبری مثبت‌گرا
					۰/۵۱	۶. تمایل مدیر به برگزاری جلسات تیمی و مشارکتی در مدرسه
۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۶۸	فردی	۰/۶۵	۷. اعتقاد مدیر به ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت توسعه فردی معلمان و سایر اعضای مدرسه
					۰/۷۶	۸. آگاهی مدیران از مفهوم رهبری مثبت‌گرا و ارزش، اهمیت و کارایی به‌کارگیری استراتژی‌های این سبک رهبری در مدارس
					۰/۷۰	۹. عدم هراس مدیر از گرفتن ارتباطات نزدیک با افراد تمایل او به داشتن ارتباطات به‌طور کامل رسمی و بسته
					۰/۶۴	۱۰. خوش‌بینی در مدیر درباره موفقیت در زمان حال و آینده
					۰/۴۹	۱۱. اعتقاد مدیر به استفاده از استراتژی‌های رهبری مثبت‌گرا
					۰/۶۶	۱. بوروکراسی و کاغذبازی اداری و دچار روزمرگی شدن
					۰/۵۷	۲. فرهنگ و جو حاکم‌شده بر مدرسه
					۰/۴۲	۳. قانون و مقررات و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر موجود و محدودیت‌ها و ملاحظات سازمانی
					۰/۴۶	۴. سیاست‌های تعریف‌شده نظام آموزشی
					۰/۵۰	۵. حجم زیاد و نداشتن فرصت برای تفکر پیرامون موضوعات و شیوه‌های جدید رهبری
					۰/۴۹	۶. وجود مقاومت‌ها در برابر تصمیم‌گیری‌های سازمانی
۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۵۶	سازمانی	۰/۴۳	۷. نبود آموزش‌های کافی و به‌روز مربوط به شغل
					۰/۴۱	۸. ترس از تسهیم اطلاعات با افراد زیرمجموعه و نامناسب‌بودن اطلاعات کاری
					۰/۴۹	۹. ندادن اختیار کافی به مدرسه جهت ایفای نقش و وظایف خود
					۰/۵۲	۱۰. فضای فکری حاکم بر مدرسه
					۰/۶۸	۱۱. نبود جو رقابتی و صمیمی بین همکاران
					۰/۶۲	۱۲. عدم شفاف‌سازی درباره رسالت‌ها، فعالیت‌ها و اهداف مدرسه
					۰/۵۹	۱۳. وجود نیروهای غیرهمسو و گاهی نابلد



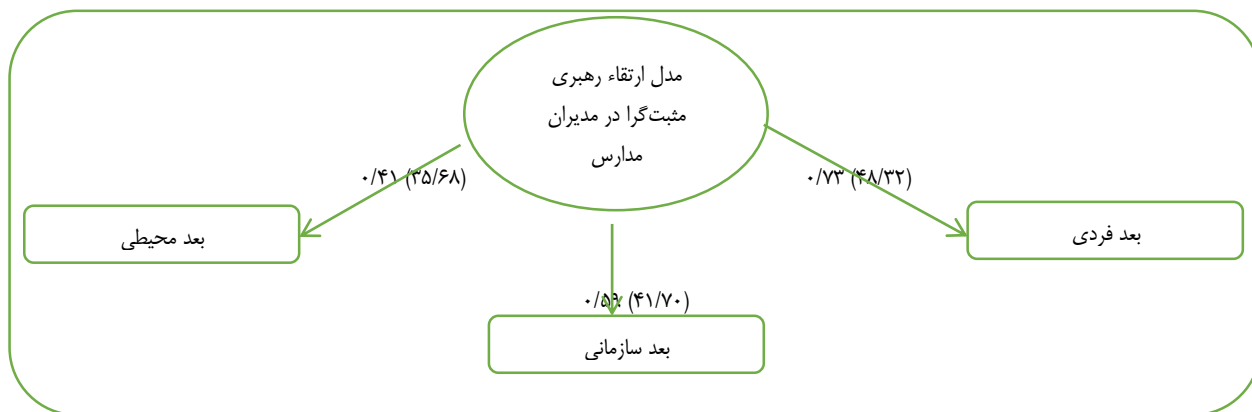
				۰/۴۱	۱. تفاوت‌های فرهنگی و ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر هر منطقه
				۰/۶۲	۲. نگرش منفی به تشویق و انگیزه‌بخشی به منابع انسانی
			۰/۵۴	۰/۴۳	۳. جامعه پیرامونی (اولیاء، ذینفعان بیرونی و محیط پیرامونی)
۰/۸۱	۰/۷۶	۰/۵۷	۰/۴۹	محیطی	۴. نوع نگاه و نگرش اولیاء و مربیان و نهاد نظارتی موجود
				۰/۴۸	۵. قضاوت‌های نادرست جامعه و محافل مختلف از عملکرد مدرسه
				۰/۵۲	۶. تاثیرگذاری سیستم مدرسه از رسانه

طبق نتایج جدول ۲، مقدار بار عاملی همه گویه‌ها (هر ۳۰ گویه) بالاتر از ۰/۴۰ بود و به همین خاطر هیچ یک از گویه‌ها حذف نشدند. بنابراین، مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس ۳۰ گویه در ۳ بعد فردی (۱۱ گویه)، سازمانی (۱۳ گویه) و محیطی (۶ گویه) داشت؛ به طوری که بار عاملی هر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی بالاتر از ۰/۴۰، میانگین واریانس استخراج‌شده آنها بالاتر از ۰/۵۰ و آلفای کرونباخ و ترکیبی آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود. نتایج شاخص‌های برازش مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج شاخص‌های برازش مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس

نام شاخص	مقدار محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۳۹	< ۰/۰۸	قابل قبول
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی ( $X^2 / df$ )	۱/۵۶۶	< ۳	قابل قبول
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳	> ۰/۹۰	قابل قبول
نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	۰/۸۲	> ۰/۸۰	قابل قبول
برازش هنجار یافته (NFI)	۰/۹۳	> ۰/۹۰	قابل قبول
برازش هنجار نیافته (NNFI)	۰/۹۷	> ۰/۹۰	قابل قبول
برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۷	> ۰/۹۰	قابل قبول
برازش افزایش (IFI)	۰/۹۷	> ۰/۹۰	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۴۶	< ۰/۰۵	قابل قبول

طبق نتایج جدول ۳، شاخص‌های برازش مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس حاکی از برازش قابل قبول مدل مذکور بود. نتایج مدل‌یابی مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس در شکل ۱ و نتایج اثرهای آن در جدول ۴ قابل مشاهده است.



شکل ۱. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس در وضعیت ضریب مسیر و آماره تی

جدول ۴. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس برای بررسی اثرها

اثر	ضریب مسیر	آماره تی	معناداری	نتیجه
اثر مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس بر بعد فردی	۰/۷۳	۴۸/۳۲	< ۰/۰۰۱	قابل قبول
اثر مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس بر بعد سازمانی	۰/۵۹	۴۱/۷۰	< ۰/۰۰۱	قابل قبول
اثر مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس بر بعد محیطی	۰/۴۱	۳۵/۶۸	< ۰/۰۰۱	قابل قبول

طبق نتایج شکل ۱ و جدول ۴، مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس بر هر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی اثر معنادار مستقیم داشت ( $P < 0.001$ ).

## بحث و نتیجه‌گیری

لزوم به‌کارگیری رهبری مثبت‌گرا بین مدیران مدارس مورد توجه و تاکید اغلب صاحب‌نظران و ذینفعان حوزه مدیریت و رهبری است. همچنین، مدیریت بحران‌ها و شرایط عدم قطعیت و بی‌ثباتی و حوادثی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، حملات سایبری، انحراف‌های اخلاقی، بحران‌های اقتصادی، بی‌عدالتی نژادی و دیگر حوادث طبیعی و غیرطبیعی و چالش‌های متعاقب آن از جمله بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، عاطفی، سیاسی و غیره نیاز به شناخت رهبری مثبت‌گرا و طراحی مدل‌های مختلف برای آن از جمله در سازمان آموزش و پرورش و به‌ویژه برای رهبران و مدیران مدارس را ضروری می‌سازد. با توجه به مطالب مطرح‌شده، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس انجام شد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران مدارس ۳۰ گویه در ۳ بعد فردی، سازمانی و محیطی داشت؛ به‌طوری که بار عاملی گویه‌ها و ابعاد بالاتر از ۰/۴۰، میانگین واریانس استخراج‌شده آنها بالاتر از ۰/۵۰ و آلفای کرونباخ و ترکیبی آنها بالاتر از ۰/۷۰ بود. همچنین، شاخص‌های برازش مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس حاکی از برازش قابل قبول مدل مذکور بود و این مدل بر هر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی اثر معنادار مستقیم داشت.

درباره مدل رهبری مثبت‌گرا پژوهش‌های بسیار اندکی انجام‌شده و پژوهش‌های این زمینه بیشتر از نوع کیفی بودند و پژوهشی کمی درباره مدل آن بر روی مدیران مدارس یافت نشد، اما یافته‌های این مطالعه از جهاتی همسو با یافته‌های مطالعه‌های Hakkak et al (2021) مبنی بر شناسایی رهبری مثبت‌گرا به‌عنوان مقوله محوری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف‌محوری و مهارت‌های رهبری به‌عنوان عوامل علی، شرایط اقتصادی، زیرساخت، چشم‌انداز و مأموریت و فرهنگ به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، توان مدیریتی، تجربه و تخصص و جو سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، ایجاد جو مثبت، توسعه ارتباطات، توسعه ساختار ارگانیک و رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان راهبردها و توسعه سرمایه انسانی، توسعه یادگیری، مشارکت فعالانه، فرهنگ مثبت‌اندیشی و سرمایه روانشناختی به‌عنوان پیامدهای رهبری مثبت‌گرا با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، Taghizadeh Ghasbeh et al (2018) مبنی بر شناسایی ۶۹ مولفه در ۸ بعد امید، تاب‌آوری، کیفیت زندگی، شادی، بخشش، خودکارآمدی، سرمایه روانشناختی و خوش‌بینی برای عوامل موثر بر توسعه مثبت‌گرایی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و Martin and Wright (2017) مبنی بر شناسایی شش بعد فضای مثبت، توسعه روابط مثبت، تعامل در برقراری ارتباط مثبت، تقویت معنای مثبت، اهداف عالی و مدیریت امور شخصی بود.

در تشریح و تبیین یافته‌های این مطالعه می‌توان استنباط کرد که در عامل فردی باید زمینه را برای بهبود ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادی و تفکر مدیر، نحوه ارتباط‌گیری با اعضای مدرسه، مهارت مدیر در درک و همدلی با اعضای مدرسه، استفاده از تفکر به‌روز و مطالعه و توانمندی در پذیرش تغییر، علاقه و اعتماد مدیر به کارآمدی و مفیدبودن رهبری مثبت‌گرا و استفاده از آن، تمایل به برگزاری جلسات تیمی و مشارکتی در مدرسه، تمایل برای ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت توسعه فردی معلمان و سایر اعضای مدرسه، شناخت رهبری مثبت‌گرا و کاربست استراتژی‌های آن، تمایل مدیر به ارتباط نزدیک با دیگران، داشتن خوش‌بینی درباره موفقیت در زمان حال و آینده و اعتقاد مدیر به استفاده از استراتژی‌های رهبری مثبت‌گرا فراهم کرد تا شرایط برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس ایجاد شود. در عامل سازمانی می‌توان از شاخص‌های عدم بوروکراسی و کاغذبازی اداری، بهبود فرهنگ و جو حاکم بر مدرسه، برطرف کردن مقررات بخشنامه‌های دست‌وپاگیر موجود و ملاحظات سازمانی، بهره‌گیری از سیاست‌های مثبت‌گرا، داشتن فرصت برای تفکر پیرامون موضوعات و شیوه‌های جدید رهبری، عدم تعصب و مقاومت در برابر تصمیم‌گیری‌های سازمانی، آموزش‌های کافی و به‌روز مربوط به شغل، تسهیم اطلاعات با افراد زیرمجموعه، دادن اختیار کافی جهت ایفای نقش و وظایف خود، بهبود فضای حاکم بر مدرسه، جو صمیمی بین همکاران، شفاف‌سازی درباره رسالت‌ها، فعالیت‌ها و اهداف مدرسه و داشتن نیروهای همسو و توانمند استفاده نمود تا زمینه برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس فراهم گردد. در عامل محیطی باید زمینه را برای بهره‌گیری از ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر منطقه، نگرش مثبت به تشویق و انگیزه دادن به منابع انسانی، بهره‌گیری از جامعه پیرامونی مانند اولیاء، ذینفعان بیرونی و محیط پیرامونی جهت کاربست رهبری مثبت‌گرا، بهبود نگرش اولیاء و مربیان و نهاد نظارتی موجود، انجام قضاوت‌های درست جامعه درباره عملکرد مدرسه و تقویت تاثیرگذاری سیستم مدرسه از رسانه فراهم کرد تا شرایط برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس محقق شود. با توجه به مطالب مطرح‌شده برای هر یک از سه بعد فردی، سازمانی و محیطی منطقی به نظر می‌رسد که این ابعاد دارای



روایی و پایایی مناسبی باشند و مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس بر هر سه بعد آن یعنی ابعاد فردی، سازمانی و محیطی اثر مستقیم و معنادار بگذارد.

مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه شامل محدودشدن جامعه پژوهش به مدیران مدارس استان فارس، عدم بررسی نتایج به تفکیک جنسیت مدیران مدارس و عدم وجود ابزاری استاندارد برای اندازه‌گیری رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس و ساخت پرسشنامه برای این منظور توسط محققان اشاره کرد. محدودیت دیگر پژوهش حاضر عدم یافتن مدل‌های دیگری برای رهبری مثبت‌گرا بود تا نتایج این مطالعه با نتایج آنها مورد مقایسه قرار گیرد. با توجه به محدودیت‌ها پیشنهاد می‌شود که این پژوهش بر روی مدیران مدارس سایر استان‌ها و حتی به تفکیک جنسیت انجام و نتایج آنها با نتایج این مطالعه مقایسه شود. پیشنهاد پژوهشی دیگر طراحی مدل ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین معلمان مدارس یا حتی اساتید دانشگاه می‌باشد تا مشخص گردد که چه عواملی بر روی رهبری موثرتر و مثبت‌تر تاثیر می‌گذارد و از آنها جهت بهبود وضعیت موجود بهره برد و زمینه را برای کسب مزیت رقابتی مهیا ساخت. با توجه به وجود پژوهش‌های اندک درباره رهبری مثبت‌گرا و کیفی بودن اکثر آنها، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران اقدام به طراحی مدل‌های مختلفی و متنوعی برای آن کنند تا زوایای مختلف مدل رهبری مثبت‌گرا در گروه‌های مختلف شناسایی و با توجه به آنها برنامه‌هایی جهت تحقق رهبری مثبت‌گرا در زمینه‌های مختلف طراحی و اجرا شود. از آنجایی که این مطالعه بر روی مدیران مدارس انجام شد، لذا دارای تلویحات کاربردی بسیاری برای مسئولان و برنامه‌ریزان سازمان آموزش و پرورش جهت انتخاب و جاگذاری مدیران برای پست مدیریت و رهبری و حتی معاونت مدارس است و یا اینکه آنان می‌توانند برنامه‌هایی جهت ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در مدیران و معاونان خود طراحی کنند و در قالب دوره‌های ضمن خدمت اقدام به آموزش آنها نمایند. همچنین، با توجه به نتایج این مطالعه، نظام‌های آموزشی و مدارس جهت تحقق اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی می‌تواند زمینه را برای بهبود جنبه‌های فردی، سازمانی و محیطی رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از طریق گویه‌های هر یک از آنها فراهم نمایند.

### **تشکر و قدردانی**

بدین وسیله از تمامی عزیزانی که در انجام پژوهش حاضر همکاری نمودند تشکر و قدردانی مینماییم.

## Reference

- Adams BG, Meyers MC, Sekaja L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4): 1145-1173.
- Akbari M, Farhadi Varmazabadi Sh, Meidani M, Barzgaran A, Abdulmaleki Sh. (2023). Studying the educational needs of Alborz elementary school principals based on the professional competencies. *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 277-286. (In Persian)
- Alfirevic N, Pavicic J, Relja R. (2016). School management innovation and principal support systems: toward the agenda for Croatian school reform. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1): 1150-1164.
- Ashoghi P, Imani MN, Sharifi A. (2022). Identifying the effective normative and behavioral variables in the performance of primary school principals. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(1): 352-361. (In Persian)
- Aviso KB, Chiu ASF, Demeterio FPA, Lucas RIG, Tseng ML, Tan RR. (2019). Optimal human resource planning with P-graph for universities undergoing transition. *Journal of Cleaner Production*, 224: 811-822.
- Balyer A, Karatas H, Alci B. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197: 1340-1347.
- Banticharoenchod N, Panya P, Suikraduang A. (2017). Developing the school administrator quality evaluation model (SAQEM) under the office of the basic education commission (OBEC). *European Journal of Education Studies*, 3(3): 367-382.
- Bonyadi P, Saki R, Fazl Elahi Ghomshi S. (2022). Designing the excellence model of
- Bryson A, Stokes L, Wilkinson D. (2020). Can human resource management improve schools' performance? *Labour*, 34(4): 427-440.
- Ebrahimi Tabar R, Satari S, Soleimani T. (2023). Designing an effective management model in third millennium schools (Case study of school principals in Ardabil province). *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 137-146. (In Persian)
- Eftekhari F, Rahimi H. (2020). The role of mediation of psychological empowerment in effect of positive leadership on organizational trust (study case: teachers in Kashan Schools). *Journal of Human Resource Studies*, 10(2): 101-124. (In Persian)
- Gerlach S, Hammerle M, Schuler S. (2019). Patterns for analysis of human resource flexibility in manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 39: 947-955.
- Ghadery Sheykheebadi M, Ghanbari S. (2021). The relation of transformational leadership to creativity through organizational learning mediation. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(1): 15-25. (In Persian)
- Haghparsat K, Rastgar AA. (2021). Investigating the impact of positive leadership on employee innovative behaviors: The mediating role of job engagement and positive psychological capital in knowledge-based companies. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 10(3): 142-172.
- Hakkak M, Momeni Mofrad M, Taghipour S. (2021). Designing a model of positive leadership using grounded theory method. *Positive Psychology research*, 7(1): 77-92. (In Persian)
- human resources (teachers) of the primary course in education. *Islamic Life Style*, 6(2): 197-213. (In Persian)
- Lohrasbi Nichkohl G, Sadoughi M, Taghipour HA, Kazempour E. (2023). Applying human resource strategies in the designing the behavioral innovation model in the exceptional children organization. *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 337-348. (In Persian)
- Louis KS, Murphy JF. (2018). The potential of positive leadership for school improvement: A cross-disciplinary synthesis. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, 2(2-3): 164-180.
- Martin J, Wright S. (2017). The application of Cameron's positive leadership model in a New Zealand law enforcement organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1): 36-55.
- Martinez-Sanchez A, Vicente-Oliva S, Perez-Perez M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. *Journal of Business Research*, 118: 431-440.
- Moosavi F, Shirzadi P. (2019). The role of social capital of school principals on school teachers' job satisfaction. *Journal of Teacher's Professional Development*, 3(4): 51-62. (In Persian)
- Morawski M, Jablonowska-Luba L. (2021). The importance of positive leadership in the process of change on the example of the banking sector. *Foundations of Management*, 13(1): 85-102.
- Nielsen JV, Klall H, Bugge A, Andreasen ML, Skovgaard T. (2018). Implementation of triple the time spent on physical education in pre-school to 6th grade: A qualitative study from the programme managers' perspective. *Evaluation and Program Planning*, 70: 51-60.
- Pekkolay S. (2021). Effective school management. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5(8): 231-235.
- Redin DM, Meyer M, Rego A. (2023). Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers in Psychology*, 13(977750).
- Setia R, Nasrudin D. (2020). School management: The optimization of learning facilities to improve the quality of vocational schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 10(2): 150-158.
- Sukawati NN, Gunawan I, Ubaidikah E, Maulina S, Santoso FB. (2020). Human resources management in basic education schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 487: 292-299.
- Taghizadeh Ghasbeh F, Hosseini MA, Ghoorvian N. (2018). The effective factors in the development of positive approach in managers of educational groups at the universities of Iran. *Journal of Research in Educational Science*, 12(Special Issue): 215-230. (In Persian)
- Vainker S, Bailey AR. (2018). Students as human resources in the corporatised school. *British Journal of Sociology of Education*, 39(6): 778-792.
- Yan Y, Zhang J, Akhtar MN, Liang S.h. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42(11): 9109-9118.
- Zaid AA, Jaaron AAM, Bon AT. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204: 965-979.
- Zhen W, Yufan L, Jian P. (2019). The dark side of positive leadership: A review and prospect. *Advances in Psychological Science*, 27(6): 1123-1140.