

## ارائه مدلی برای مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی در دوره ابتدایی

کیومرث امجدیان<sup>۱</sup> علی تقی پورظهیر<sup>۲</sup> افسانه زمانی مقدم<sup>۳</sup>

Received: 01/06/2018  
Accepted: 05/05/2019

صفحات: ۱۴۷-۱۲۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۱۱  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵

### چکیده

این پژوهش از نوع کاربردی و کمی بوده و به منظور ارائه مدلی برای بهبود و ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران در میان ۳۷۵ نفر از معلمان این مدارس (۱۵۱۰۳ نفر) که با استفاده از روش نمونه‌گیری ترکیبی (طبقه‌ای و خوشه‌ای چند مرحله‌ای) انتخاب شدند و تعداد ۱۰ نفر از صاحب‌نظران مدیریت و آموزش‌وپرورش با استفاده از روش هدفمند انتخاب گردیدند، به اجرا درآمد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شد و روایی صوری آن از طریق اجرای آزمایشی و روایی محتوایی بر اساس قضاوت خبرگان و مرور جامع ادبیات انجام پذیرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرانباخ (۰/۸۵) محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از تکنیک دلفی و کدگذاری باز و در بخش کمی، به صورت توصیفی از درصد، میانگین و انحراف معیار و برای نرمال بودن داده‌های از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. اما در روش استنباطی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، آزمون تی زوجی و تک نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. با توجه به نتایج پژوهش، به ترتیب اهمیت ۴ مؤلفه‌ی ایمان (شامل ۱۹ شاخص)، تعهد سازمانی (شامل ۱۰ شاخص)، معناداری (شامل ۶ شاخص) و تقوا (شامل ۱۹ شاخص) شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته اند که دارای برآزش مطلوبی بودند.

واژگان کلیدی: مدیریت آموزشگاهی، رهبری، معنویت، رهبری معنوی، دوره ی ابتدایی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علوم تحقیقات، تهران، ایران.

Email: k\_amjad49@yahoo.com

نویسنده مسئول:

۲. دانشیار گروه علوم تحقیقات، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه علوم تحقیقات، تهران، ایران.

## مقدمه

آموزش و پرورش به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که امروزه در اغلب کشورها به‌عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل‌توجهی از فعالیت‌های آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به‌عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردار است. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که بر دوش آن‌ها است به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند (Karimi & Sheshpari, 2012). نیاز به معنویت نیز همانند نیازهای احساسی، ذهنی و فیزیکی یکی از نیازهای عمده انسان می‌باشد. به‌منظور احیای چنین نیازهایی، سازمان‌ها در قرن بیست و یکم به نوع جدیدی از رهبران نیازمندند که از صداقت و ارزش‌های متعالی برخوردار باشند و بتوانند کارکنان را در جهت ارائه‌ی بهتر خدمات برانگیزانند (Wang & Hsieh, 2013: 615) با تغییر و تحولاتی که در جامعه و محیط کار روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد (Joudy Shahabad & Rezaei, 2015: 22). ضعف کارایی و اثربخشی در فعالیت‌ها، تسلط کارکرد مدیریت آموزشی به‌جای رهبری آموزشی و تکیه بر سبک‌های ساختاری و آمرانه به‌عنوان ضعف‌های مطرح‌شده در بخش مدیریت آموزش و پرورش، عمدتاً وابسته به این مسائل کلی‌تر می‌باشد. چنانکه Lee G. Bolman & Torrence E. Deal گفته‌اند (Hanifi & sani & vajargah, 2010: 50): مدارس به داشتن هدف‌های خاص و تلاش خارج از چهارچوب و آرمان‌های متعالی نیازمندند. مسائلی که تنها با یک رهبری صحیح تحقق می‌یابد و مسائلی که نیاز به آن در مواقع بحرانی یا تحول بیش‌ازپیش احساس می‌شود. مهم‌ترین مسئله‌ای که پژوهشگر را به انجام این موضوع ترغیب نموده است، درگیری مدیران مدارس کشور در امور اجرایی مدارس و غفلت جدی آن‌ها از وظیفه اصلی‌شان در زمینه‌ی مدیریت و رهبری آموزشی و نیز سردرگمی آنان در زمینه‌ی بهره‌گیری از شیوه‌های عملیاتی رهبری در مدارس است. درحالی‌که "برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و رهبری از وظایف مهم و کلیدی مدیریت به‌حساب می‌آید. مدیریت هر سازمان از الگوهای رفتاری پایداری در هدایت و رهبری کارکنان استفاده می‌کنند" (Nekoei Moghadam & Beheshtifar & Saljughhi, 2007:38). مدیریت در مدارس کشور با الهام از رویکردهای سنتی، برابر با پیشبرد امور و رفع موانع و مشکلات اجرایی مدارس قلمداد می‌گردد. نظیر "آنچه از معنای مدیر به‌طور

سنتی مستفاد می‌شود، فردی است که بیشتر به اداره امور جاری می‌پردازد، سعی دارد وضعیت موجود را حفظ کند، از تغییر استقبال نمی‌کند و در بهترین وضعیت ممکن کوشش می‌کند از ایجاد تنش، ناآرامی و بروز مشکل جلوگیری کند و کارها را به درستی انجام دهد. درحالی‌که رهبر فردی است که توانمندی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های خاصی را دارا است که با تکیه بر آن‌ها جستجوگر، نوجو، نوآور، متعهد به پیشرفت و رشد است، از تغییر استقبال می‌کند و حتی برای آن برنامه‌ریزی می‌کند" (Raeis Dana, 2008: 25). رویکرد و برنامه جدید آموزش و پرورش به‌طور خاص و مطالبه سیاسی و اجتماعی جامعه به‌طور عام برای ایجاد تحول در آموزش و پرورش، در عین نبود یک مدل روشن علمی، از مسائلی است که باید به آن پرداخته شود. با وجود آنکه طرح‌هایی در زمینه مدیریت مدارس (نظیر طرح تعالی مدیریت آموزشی در تمامی مدارس کشور و طرح تدبیر برای اجرا در مدارس ابتدایی) از سوی وزارت آموزش و پرورش ابلاغ شده است، ولیکن مطالعه‌ای در زمینه اثربخشی آن‌ها انجام پذیرفته و اثر روشنی از آن‌ها مشاهده نگردیده است. همان‌طور که Philip H. Coombs (۱۹۱۵) در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت بیان می‌دارد که اگر قرار است تحولی در آموزش و پرورش اتفاق بیافتد، این تحول باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز گردد، لازم است، امروز که بحث تحول از مباحث جدی در کشور به حساب می‌آید، به مدیریت و رهبری آموزشی در تمامی رده‌های مدیریتی به‌ویژه در مدیریت مدارس توجه جدی به عمل آید. بنابراین اگر قرار بر این باشد که تحول در آموزش و پرورش صورت پذیرد، چاره‌ای جز تمرکز بر روی مدارس و مدیریت آن‌ها به‌عنوان کانون اصلی تربیت وجود ندارد. چنانچه مدیران مدارس از آگاهی و بینش لازم برخوردار نباشند، خود مانع اصلی تحول خواهند بود. اگرچه طرح‌های متعددی در مدارس به اجرا درآمده ولیکن مدلی که بتواند رهبری معنوی را در مدیریت مدارس تقویت نماید، انجام نشده است. همچنین عمده‌ی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رهبری معنوی مدلی را ارائه ننموده‌اند و لذا این پژوهش با ارائه مدلی برای بهبود و ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران در صدد رفع این کاستی می‌باشد.

### ادبیات و پیشینه پژوهش:

از نظر رابینز، رهبری اعمال نفوذ به گروه و سوق دادن آن به سوی هدف‌های مورد نظر است. (Mirkamali & Ebrahim damandi & Elzami, 2015: 52)

Kohi Rostami & Max De Pree در کتاب خود با عنوان "رهبری هنر است" می‌گویند (Pourkhalil, 2015: 412): اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت و آخرین آن سپاس

از پیروان است که در میان این دو، رهبر باید یک خدمتگزار و وامدار باشد، که دی پری این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان می‌کند (Taghizadeh & Shokri, 2015: 127). امروزه در کنار سایر نظریه‌ها و تاحدی همسو با رویکرد تحول‌گرا، تئوری رهبری معنوی (مبتنی بر معنویت) مطرح شده و اعتقاد بر آن است که در شرایط جدید جهانی، این شیوه‌ی رهبری می‌تواند نجات بخش سازمان‌ها در شرایط متلاطم باشد. این رهبران از توانایی لازم برای پرورش معنویت در محیط‌های کاری برخوردارند (Khakdel Jelodar et al, 2016: 76). Astin & Astin بر اهمیت تأثیر معنویت بر رهبری از طریق پیشنهاد اینکه، رهبران آینده نه تنها باید بدانند و مهارت‌های جدید مجهز باشند، بلکه باید قادر به نشان دادن سطح بالایی از عقل عاطفی و معنوی و بلوغ باشند، تأکید کردند (yusof, 2014: 1949). در واقع، رهبری معنوی آن دسته از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی را شامل می‌شود که برای ایجاد انگیزه در درون خود شخص و دیگران لازم است تا آن‌ها از طریق انجام وظیفه و عضویت در سازمان، احساس معنویت نمایند. البته، این شیوه اداره سازمان‌ها، متضمن رویکردهای مذهبی، اخلاقی و ارزشی در مورد رهبری است (Shavaran, 2014: 143).

"معنویت در کار و سازمان، پرورش حساسیت و مراقبت در برقراری چهار نوع ارتباط مؤثر است: برقراری ارتباط با نیروی برتر (فرا فردی)، با خویشتن (درون فردی)، با همکاران (میان فردی) و با محیط کاری و طبیعی (برون فردی) به منظور معنی بخشیدن، هدفمند کردن، بروز خود تمام‌عیار در کار و یکپارچگی با هستی در راستای بالندگی شغلی در دستیابی به کمال شغلی و انسانی در کار می‌باشد (Rafiei et al, 2017: 160) (Khakdel Jelodar et al, 2016: 75). "در زمینه رهبری معنوی مدل‌های بسیاری وجود دارد. اما مدل استفاده شده توسط فرای کاربرد بیشتری دارد." (Alvani et al, 2013: 25) "در حقیقت رهبری معنوی با مؤلفه‌های زیر باعث توانمندی افراد می‌شود" (Ghasemi & Fardin & Joudzadeh 2015: 138)

- چشم‌انداز<sup>۱</sup> سازمانی رهبر آموزشی در ساده‌سازی حرکت مدرسه در قالب چشم‌انداز و ارزش‌های راهنما مهارت دارد. پس از آن که در مدرسه همه برنامه‌ها برای نیل به اثربخشی تدوین شد، باید شرایط لازم نیز در مسیر ایجاد انگیزه و انسجام‌بخشی به کوشش‌ها مهیا شود. یکی از اقدامات موردنیاز برای تمهید شرایط، ساده‌سازی و قابل‌فهم ساختن نقشه راه برای عموم است. به همین منظور، نمای مطلوبی از آینده که

- قرار است مدرسه به آن برسد و همچنین چارچوب‌هایی برای هدایت کوشش‌ها در این مسیر، به شکلی کوتاه و قابل فهم تهیه و عرضه می‌شود (Saki, 2016: 52).
- عشق به نوع دوستی<sup>۱</sup>: عشق به نوع دوستی، به عنوان احساس وحدت، هماهنگی و بهروزی تعریف می‌شود که از طریق توجه، دلواپسی و درک و فهم خود و سایرین پدید می‌آید. زیربنای این تعریف، ارزش‌هایی مانند انسجام و یکپارچگی، صداقت و راست‌گویی، اعتماد/وفاداری، صبر و شکیبایی/بردباری و ملایمت، مهربانی و محبت، تواضع و فروتنی، عفو و بخشودگی/پذیرش و تأیید، سپاس و قدردانی، همدردی و دلسوزی، شجاعت، شهامت و جسارت است (Khorshid & Gholizade, 2016: 87).
  - ایمان<sup>۲</sup> به کار: رهبر معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار در کارکنان می‌گردد و این امر به عنوان یک محرک درونی در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند (Ghasemi & Fardin & Joudzadeh 2015: 138).
  - معناداری<sup>۳</sup>: معناداری، یعنی اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان باعث می‌شود که شناخت بیش‌تری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نتیجه، برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیش‌تری داشته باشند (Amrahi & Alizadeh & Ghalavandi, 2014: 80).
  - عضویت<sup>۴</sup> در سازمان: عضویت دربرگیرنده ساختارهای فرهنگی و اجتماعی است که ما در آن غوطه‌ور هستیم. یک حس درک و قدردانی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشایت می‌گیرد (Fry et al, 2011:5).
  - تعهد سازمانی<sup>۵</sup>: در تعهد سازمانی، افراد با حس معناداری و عضویت به یکدیگر پیوند خورده و به سازمان وفادار می‌مانند و می‌خواهند در سازمان‌هایی که فرهنگ‌هایی مبتنی بر ارزش‌ها و عشق به نوع دوستی دارند، باقی بمانند (Yaghoubi, 2016: 79).
- بازخورد عملکرد: رهبر معنوی بایستی با ارائه غیررسمی عملکرد روزانه کارکنان و بازدیدهای رسمی دوره‌ای، امکان بازخورد عملکرد آنان را فراهم آورد (Ghasemi & Fardin & Joudzadeh 2015: 138).

1. Altruistic Love

2. Faith

3. Meaning

4. Membership

5. Organizational commitment

- این مؤلفه با عنوان بهره‌وری و بهبود مستمر<sup>۱</sup> نیز آمده است. بهره‌وری به کار هوشمندانه تعبیر شده است. این تعریف بیانگر آن است که کافی است سازمان هوشمندانه عمل کند و از منابع به‌گونه‌ای بهینه سود ببرد، این بهترین روش بهبود بهره‌وری است. بهبود مستمر یعنی در بهره‌وری به انتها نمی‌رسیم و با نوآوری همیشه راه‌های جدید را برای افزایش بهره‌وری می‌توان یافت (Yaghoobi, 2016: 79).
- یاد خدا: حقیقت ذکر و یاد خدا توجه قلبی انسان به ساحت قدس الهی و توجه کامل تمامی وجود آدمی به ذات احدیت است (Atafar et al, 2013: 224). در آموزه‌های اسلامی، از برقراری ارتباط با خدا و یاد او به‌عنوان عامل گشایش و تعالی روانی یاد شده که آثار روان‌شناختی و سلامت بخشی بسیاری را به ارمغان می‌آورد و به‌صورت خاص، بر خود مهار گری اثر می‌گذارد (Narouei & Salehi & Jandaghi, 2013:21).
- اخلاص: اخلاص از مراتب ایمان است. اخلاص یعنی اینکه انسان ظاهر و باطنش یکی باشد و همه کارهایش را فقط برای رضای خدا و تقرب به خداوند انجام دهد و از احدی انتظار سپاسگزاری و قدردانی نداشته باشد (Atafar et al, 2013: 224).
- توکل: در توکل، جنبه‌ای از رابطه‌ی فرد با خدا نمایان است که تلویحاً فرد متوکل پیش‌فرض‌هایی را پذیرفته است، که مهم‌ترین آن‌ها باور و ایمان به قدرت، حکمت و شفقت خداوند به بندگانش است. همین جنبه‌ی اعتماد و ایمان است که رابطه‌ی توکل گونه را از انواع دیگر رابطه‌ها متمایز می‌کند. برای برجسته کردن همین جنبه است که ملاً احمد نراقی در کتاب معراج السعاده، توکل را زیر باب حسن ظن به خداوند متعال شرح می‌دهد و به خاطر همین درجه‌ی بالای اعتماد است که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد (Yousefzade, 2012: 4).
- تقوا: تقوا به معنی عام کلمه، لازمه زندگی هر فردی است که می‌خواهد انسان باشد و تحت فرمان عقل، زندگی و از اصول معینی پیروی کند. تقوای دینی و الهی یعنی اینکه انسان خود را از آنچه از نظر دین و اصولی که دین در زندگی معین کرده، خطا و گناه، پلیدی و زشتی شناخته شده است، حفظ و صیانت کند و مرتکب آن‌ها نشود (Atafar et al, 2013: 224).
- معاد گرایی: مهم‌ترین منبع ایمان به معاد، وحی الهی است که به‌وسیله پیامبران به بشر ابلاغ شده است. انسان پس از اینکه خدا را شناخت و به صدق گفتار پیامبران ایمان

آورد و به روز قیامت که همه پیامبران ایمان به آن را سرلوحه تبلیغ و دعوت خود قرار داده‌اند، ایمان پیدا می‌کند (Atafar et al, 2013: 224). در نگاه دینی، دنیا مقدمه‌ی آخرت است و باید خود را برای فرجام کار آماده کرد. زهد ورزیدن، امکان استفاده بهتر از دنیا را فراهم می‌کند و دل‌شوره‌های تعلق خاطر به آن را از بین می‌برد و مهم‌تر از آن، فراغت بالی حاصل می‌کند تا به هدف اصلی که همان رسیدن به مکارم اخلاق و تخلق به اخلاق الهی است، دست یابد (Mohammadi & Mohammadi, 2011: 99).

پژوهش‌هایی با عنوان رهبری معنوی انجام شده است که به برخی از آن‌ها به‌اجمال اشاره می‌شود: پژوهشی با عنوان "رابطه‌ی رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان مدارس متوسطه‌ی شهری" توسط Batool Faghieh Aram (2017) آرام انجام شده است که نتایج حاصل نشان داد که رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان رابطه‌ای معنادار و مثبت دارد. مطالعه (Khakdel Jelodar et al (2016) باهدف بررسی رابطه‌ی رهبری معنوی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان بیمارستان‌های شهر اردبیل انجام شده است. نتایج پژوهش بیان‌کننده این است که بین رهبری معنوی و گویه‌های آن با فرسودگی شغلی رابطه‌ی معنی‌دار و معکوس وجود دارد. پژوهش (Khubroo et al (2017) با عنوان "رهبری معنوی، سرمایه‌ی اجتماعی و تعلق خاطر کاری، مطالعه‌ای با کاربرد تأثیر مؤلفه‌های اسلامی" حاکی از رابطه‌ی معنادار بین رهبری معنوی و سرمایه‌ی اجتماعی به میزان ۴۸ درصد و با میانجیگری ۴۲ درصد تعلق خاطر کاری است. همچنین پژوهش Marzooghi & Torkzadeh & Peyravinezhad (2015) با عنوان "تدوین و اعتبار یابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج‌البلاغه" نشان داد که الگوی رهبری معنوی اسلامی مشتمل بر سه بعد بینشی دربرگیرنده‌ی سه مؤلفه‌ی اعتقادی، عقلانی و تخصصی، بعد نگرشی دربرگیرنده دو مؤلفه عاطفی و فرهنگ‌سازی و بعد کنشی شامل دو مؤلفه منشی و هدایت‌گری می‌باشد.

Torboni (2014) پژوهشی با عنوان "رهبری معنوی: راه‌حلی برای بحران رهبری در تعلیم و تربیت اسلامی در اندونزی" انجام داده که نتایج آن بیانگر این است: نخست اینکه، رهبری معنوی برای ساخت فرهنگ‌سازمانی مدرسه بسیار مؤثر است. دوم، رهبری معنوی مبتنی بر تقوا، رهبری از طریق روحیه جنگندگی مقدس و رهبری کلی است. قلب، سر و دست‌ها برای خدمت و اطاعت خداوند استفاده می‌شود. سوم، رهبری معنوی ثابت می‌کند که قادر به ایجاد مدرسه مؤثر شامل: فرهنگ‌سازمانی مؤثر، فرایند سازمانی مدرسه مؤثر و یادگیری خلاقیت است. چهارم، معنویت که در رهبری توسعه می‌یابد، معنویت زاهدانه (پاک) می‌باشد. معنویت زاهدانه، اطاعت خالصانه از خداوند است که منجر به عمل خوب می‌گردد. مطالعه (yusof (۲۰۱۴ یک

چارچوب مفهومی ارائه می‌دهد که به اثر رهبری معنوی بر روی کارکنان، سلامت معنوی و رضایت شغلی مربوط است. این چارچوب نشان می‌دهد که رهبری معنوی مستقیماً سلامت معنوی کارکنان و رضایت شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین فرض شده است که سلامت معنوی مستقیماً رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و واسطه اثر رهبری بر رضایت شغلی می‌شود. (Fry et al., 2011) نیز تأثیر رهبری معنوی را بر عملکرد واحد مورد بررسی قرار دادند. نتایج مطالعه‌ی آن‌ها حاکی از آن بود که بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی و چهار شاخص عملکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این روابط به‌وسیله میانجیگری رفاه معنوی شرح داده می‌شود.

### روش پژوهش

روش انجام این پژوهش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کمی بوده که در قالب مراحل زیر انجام شده است:

- ۱- مفهوم‌سازی: در این مرحله، ابتدا تئوری‌های مربوط به موضوع پژوهش در ادبیات مربوط، مورد مطالعه قرار گرفته و مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری معنوی احصاء گردید و سپس در قالب پرسشنامه دلفی از صاحب‌نظران روایی آن‌ها بررسی شد و در نهایت، مدل مفهومی شکل گرفت.
- ۲- تهیه و تدوین ابزار: برای این منظور شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه به‌صورت سؤال مشخص تهیه شد و پس از کسب نظر صاحب‌نظران، در قالب پرسشنامه نهایی گردید.
- ۳- اجرای آزمایشی پرسشنامه: به‌منظور آگاهی از روایی و اعتبار پرسشنامه، ابزار مورد نظر در میان تعدادی از نمونه‌ها اجرا و آزمون شد.
- ۴- اجرای پرسشنامه: به‌منظور گردآوری اطلاعات پژوهش، پرسشنامه در میان نمونه مورد مطالعه اجرا و اطلاعات حاصل استخراج گردید.
- ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری: در این مرحله، داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه گردآوری شده و با استفاده از نرم‌افزار آماری در نظر گرفته شده، مورد تحلیل قرار گرفت. پس از تبیین و تفهیم یافته‌های پژوهش، نتیجه نهایی در قالب مدل مدیریت آموزشگاهی، مبتنی بر رهبری معنوی ارائه شد.



### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران است، که بر اساس آمار سال تحصیلی ۹۶-۹۵، تعداد ۱۵۱۰۳ نفر (۱۴۵۲۰ نفر زن و ۵۸۳ نفر مرد) می‌باشد، که ابتدا با بهره‌گیری از جدول مورگان تعداد نمونه‌ها ۳۷۵ نفر تعیین گردید. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری ترکیبی شامل روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای تعیین تعداد نمونه‌ها در هر جنسیت (۳۶۰ نفر زن و ۱۵ نفر مرد) و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای جهت تعیین نمونه‌ها اقدام شده است.

به این صورت که ابتدا شهر تهران به پنج بخش (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تقسیم شده و از هر بخش یک منطقه آموزشی به صورت تصادفی انتخاب گردید. به این ترتیب، مناطق ۲، ۱۹، ۴، ۹ و ۶ انتخاب شدند. در نهایت، از هر منطقه تعداد ۱۰ مدرسه انتخاب و پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌ها توزیع شد. جامعه آماری دوم صاحب‌نظران مدیریت و آموزش و پرورش بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر انتخاب گردیدند.

جدول ۱: تعداد نمونه‌ها در هر یک از مناطق منتخب در نمونه‌گیری

تعداد						منطقه
نمونه			معلمان مناطق نمونه			
جمع	مرد	زن	جمع	مرد	زن	
۶۴	۳	۶۱	۷۱۴	۲۸	۶۸۶	۲
۱۳۸	۲	۱۳۶	۱۵۴۴	۲۶	۱۵۱۸	۴
۲۸	۲	۲۶	۳۱۶	۲۸	۲۸۸	۶
۷۰	۲	۶۸	۷۷۷	۲۰	۷۵۷	۹
۷۵	۶	۶۹	۸۲۸	۷۲	۷۵۶	۱۹
۳۷۵	۱۵	۳۶۰	۴۱۷۹	۱۷۴	۴۰۰۵	جمع کل

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته - بر اساس مطالعه مبانی نظری - استفاده گردید. این پرسشنامه بر مبنای مؤلفه‌های استخراج شده رهبری معنوی و شاخص‌های آن‌ها طراحی شد. پرسشنامه توسط پژوهش‌گر در قالب دو سؤال که یک سؤال آن، بعد فردی رهبری معنوی و سؤال بعدی، بعد سازمانی را مورد سؤال قرار می‌داد، ساخته شد. همچنین پرسشنامه مورد نظر، در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب رهبری معنوی را مورد سؤال قرار

می‌داد. این پرسشنامه بر مبنای مقیاس درجه‌بندی و به‌صورت ده امتیازی ساخته شد که پاسخ‌دهنده از میان درجات ده‌گانه تعیین‌شده، امتیاز موردنظر خود را به هر یک از گویه‌ها می‌داد. یادآوری می‌شود که امتیاز یک کمترین اهمیت و امتیاز ده بیشترین اهمیت را دارا بود. با بهره‌گیری از مؤلفه‌های مستخرجه حاصل از مطالعات نظری پژوهش، ۳۴ گویه برای سؤال اول و ۲۳ گویه برای سؤال دوم و در مجموع ۵۷ گویه تهیه و به‌صورت جدول ذیل در پرسشنامه تنظیم گردید:

جدول ۲: سوالات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

سؤال	بعد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۱	فردی	عشق به نوع دوستی	۱-۹
		ایمان	۱۰-۱۵
		یاد خدا	۱۶-۱۸
		اخلاص	۱۹-۲۲
		توکل	۲۳-۲۵
		تقوا	۲۶-۳۱
		معاد گرایی	۳۲-۳۴
۲	سازمانی	چشم‌انداز	۳۵-۳۹
		تعهد سازمانی	۴۰-۴۴
		عضویت در سازمان	۴۵-۴۹
		بازخورد عملکرد	۵۰-۵۳
		معناداری (جذابیت کار)	۵۴-۵۷

به‌منظور دستیابی به سازوکارهای ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران از فن دلفی و پرسشنامه مربوط به آن استفاده شد. از این‌رو، ابتدا یک پرسشنامه باز تهیه و در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و سپس پرسشنامه اولویت بندی در اختیار آن‌ها قرار داده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، ابتدا روایی محتوایی و صوری بر اساس قضاوت خبرگان و مرور جامع ادبیات پژوهش تعیین شد. به این منظور، پرسشنامه در اختیار ۴ نفر از اساتید و صاحب‌نظران با اولویت متخصصین حوزه مدیریت آموزشی قرار گرفت و نظر آن‌ها در مورد محتوا، ساختار، شکل ظاهری و نحوه نگارش پرسشنامه دریافت گردید.

برای تعیین پایایی، پرسشنامه به صورت آزمایشی در میان ۳۰ نفر از معلمان دوره ابتدایی منطقه ۳ شهر تهران اجرا شد و از طریق ضریب آلفای کراباخ، میزان پایایی پرسشنامه به طور کل ۰/۸۵ به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

- ۱- در بخش کیفی، از تکنیک دلفی و کدگذاری باز استفاده گردید.
- ۲- در بخش کمی، به دو صورت توصیفی و استنباطی عمل شد: بخش توصیفی شامل: درصد، میانگین و انحراف معیار و برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. اما در بخش استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، آزمون تی زوجی و تک نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

-۳

### یافته‌های پژوهش:

#### سؤال اول: مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی کدامند؟

در این پژوهش، مؤلفه‌های مدیریت آموزشی آموزشی مبتنی بر رهبری معنوی در قالب دو بعد: ۱- فردی شامل هفت مؤلفه‌ی عشق به نوع دوستی، ایمان، یاد خدا، اخلاص، توکل، تقوا و معاد گرایی ۲- سازمانی شامل پنج مؤلفه‌ی چشم‌انداز، تعهد سازمانی، عضویت در سازمان، بازخورد عملکرد و معناداری (جذابیت کار) به شرح جدول استخراج شدند.

جدول ۳: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین شده

شاخص‌ها		مؤلفه‌ها	بعد
شماره	فراوانی		
۱-۹	۹	عشق به نوع دوستی	فردی
۱۰-۱۵	۶	ایمان	
۱۶-۱۸	۳	یاد خدا	
۱۹-۲۲	۴	اخلاص	
۲۳-۲۵	۳	توکل	
۲۶-۳۱	۶	تقوا	
۳۲-۳۴	۳	معاد گرایی	
۳۵-۳۹	۵	چشم‌انداز	سازمانی
۴۰-۴۴	۵	تعهد سازمانی	

شاخص‌ها		مؤلفه‌ها	بعد
فرآوانی	شماره		
۵	۴۵-۴۹	عضویت در سازمان	
۴	۵۰-۵۳	بازخورد عملکرد	
۴	۵۴-۵۷	معناداری(جذابیت کار)	
۵۷	مجموع فرآوانی		

بر اساس ماتریس شاخص‌های شناسایی‌شده مؤثر بر مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی، نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که از میان دوازده مؤلفه اولیه، ۶ مؤلفه و ۵۷ شاخص شناسایی‌شده‌اند. که در جدول ذیل هر یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده و شاخص‌های مربوط به آن‌ها نشان داده شده است.

جدول ۴: مؤلفه‌های اکتشافی و شاخص‌های مربوط به آن‌ها

شاخص‌ها		مؤلفه‌ها
فرآوانی	شماره	
۱۹	۱۹-۳۴ و ۳۶ و ۴۰ و ۵۲	۱
۱۹	۱۸-۳ و ۳۷ و ۵۵ و ۵۶	۲
۱۰	۳۹ و ۴۱-۴۷ و ۵۰ و ۵۳	۳
۶	۳۸ و ۴۸ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۴ و ۵۷	۴
۱	۳۵	۵
۲	۱-۲	۶
۵۷	مجموع فرآوانی	

- با بررسی نتایج تحلیل عاملی و مطالعه‌ی مبانی نظری و پژوهشی، نتایج ذیل حاصل گردید:
- با توجه به اینکه تعداد شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های شماره ۵ و ۶ از حداقل شاخص‌های موردنیاز برای کشف یک مؤلفه(حداقل ۳ شاخص) کمتر بود، از این‌رو مؤلفه‌های شماره‌ی ۵ و ۶ نیز حذف گردیده و درنهایت چهار مؤلفه با ۵۴ شاخص باقی ماند.
  - از آنجایی که تعداد عمده‌ای از شاخص‌های مربوط به عشق به نوع دوستی(۷ مورد از ۹ مورد) و تمامی شاخص‌های مربوط به ایمان(۶ مورد) و نیز تمامی شاخص‌های مربوط

به یاد خدا (۳ مورد) در مجموع شاخص‌های مؤلفه‌ی شماره‌ی یک قرار گرفتند، بنابراین با توجه به جامعیت مؤلفه‌ی ایمان، مؤلفه‌ی شماره‌ی یک، ایمان در نظر گرفته شد.

- نظر به اینکه تمامی شاخص‌های مربوط به اخلاص (۴ مورد)، توکل (۳ مورد)، تقوا (۶ مورد)، معاد گرایی (۳ مورد) و یک شاخص از مؤلفه‌ی چشم‌انداز، یک شاخص از مؤلفه‌ی تعهد سازمانی و یک شاخص دیگر هم از مؤلفه‌ی بازخورد عملکرد، با مؤلفه‌ی شماره‌ی دو مربوط بودند و همچنین تعداد شاخص‌های مربوط به تقوا بیش از بقیه بودند و نیز جامع بودن تقوا نسبت به مؤلفه‌های یادشده، به این لحاظ مؤلفه‌ی شماره‌ی دو، تقوا نام نهاده شد.

- مؤلفه‌ی شماره‌ی سه از یک شاخص مربوط به چشم‌انداز، بخش عمده‌ای از شاخص‌های مربوط به تعهد سازمانی (۴ مورد از ۵ مورد)، بخشی از شاخص‌های مربوط به عضویت در سازمان (۳ مورد از ۵ مورد)، نیمی از شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ی بازخورد عملکرد (۲ مورد از ۴ مورد) تشکیل شده است. لذا با توجه به جامعیت تعهد سازمانی، مؤلفه‌ی شماره‌ی سه، تعهد سازمانی تعیین گردید.

- مؤلفه‌ی شماره‌ی چهار شامل یک شاخص از مؤلفه‌ی چشم‌انداز، ۲ شاخص از مؤلفه‌ی عضویت، یک شاخص از مؤلفه‌ی بازخورد و ۲ شاخص از مؤلفه‌ی معناداری بود. از آنجائی که مؤلفه‌ی معناداری شمولیت بیشتری نسبت به سایر مؤلفه‌های مربوطه دارا می‌باشد، از این رو مؤلفه‌ی شماره‌ی چهار، مؤلفه‌ی معناداری تعیین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و محاسبه‌ی ماتریس آن‌ها نشان می‌دهد، در مؤلفه‌ی تقوا، شاخص امانت‌داری دارای بیشترین میزان (۰/۹۲۲) و شاخص دوری از ریا دارای کمترین میزان (۰/۶۱۰)، در مؤلفه‌ی ایمان، آرامش دل بیشترین میزان (۰/۸۲۴) و شاخص هماهنگی و یکپارچگی کمترین میزان (۰/۵۸۹) را به خود اختصاص داده است. در مؤلفه‌ی تعهد سازمانی، بیشترین میزان مربوط به شاخص جو صمیمی مدرسه (۰/۷۳۸) و کمترین میزان مربوط به شاخص وجود سیستم پادش در مدرسه (۰/۵۱۳) و در مؤلفه‌ی معناداری (جذابیت کار) بیشترین میزان مربوط به شاخص افتخار به شغل معلمی (۰/۷۵۹) و کمترین میزان مربوط به شاخص وجود شاخص ارزیابی عملکرد (۰/۵۲) می‌باشد.

سؤال دوم: اولویت و وزن هر یک از شاخص‌های مربوط به مولفه‌های رهبری معنوی چه میزان است؟

بر اساس یافته‌های پژوهش، اولویت شاخص‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها بر مبنای وزن (بار عاملی) آن‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

**تقوا:** امانت‌داری (۹۸/.)، پاسخگویی در قبال اعمال (۹۷/.)، نداشتن حرص و طمع (۹۷/.)، رازداری (۹۶/.)، صداقت و درستی (۹۵/.)، استمداد از خدا برای موفقیت (۹۵/.)، دوری از خیانت به دیگران (۹۴/.)، باور به پشتیبانی خداوند (۹۳/.)، عدالت‌خواهی (۹۳/.)، پرهیز از کارهای ناپسند (۹۲/.)، دوری از بخل ورزیدن به دیگران (۸۲/.)، بهبود مستمر عملکرد مدرسه (۷۸/.)، یکی بودن ظاهر و باطن (۷۸/.)، داشتن تصویر مطلوب از آینده‌ی مدرسه (۷۷/.)، دوری از ریا (۷۷/.)، احساس امنیت (۷۶/.)، امیدواری به آسان شدن سختی‌ها (۷۶/.)، گشاده‌رویی و خوش‌رفتاری (۷۴/.)، احساس وابستگی به مدرسه **ایمان:** توانایی رویارویی با چالش (۹۱/.)، تلاش مستمر برای تحقق اهداف (۹۰/.)، اطمینان و یقین به تحقق آرزوها (۹۰/.)، تواضع و فروتنی (۹۰/.)، تلاش برای خلق آینده (۸۹/.)، موفقیت‌طلبی (۸۹/.)، آرامش دل (۸۹/.)، شجاعت (۸۸/.)، وفاداری (۸۷/.)، عفو و بخشش (۸۷/.)، صبر و شکیبایی (۸۶/.)، داشتن انگیزه‌ی درونی (۸۶/.)، خودمهارگری (۸۵/.)، همدلی (۸۳/.)، اعتماد به یکدیگر (۸۲/.)، هماهنگی و یکپارچگی (۷۸/.)، رضایت‌شغلی (۷۷/.)، درک اهمیت شغل (۷۶/.)، هم‌دردی و دلسوزی (۷۴/.)

**تعهد سازمانی:** داشتن وجدان کاری (۹۲/.)، جو صمیمی در مدرسه (۹۲/.)، قدردانی از تلاش همکاران (۹۲/.)، احساس داشتن کاری ارزشمند (۹۲/.)، تلاش برای حل مشکلات مدرسه (۹۲/.)، تلقی مشکل مدرسه به‌عنوان مشکل خود (۹۱/.)، تلاش برای بهترین عملکرد (۹۰/.)، آگاهی از ضعف عملکرد خود (۹۰/.)، تعلق خاطر به مدرسه (۸۳/.)، وجود سیستم پاداش در مدرسه (۷۹/.)

**معناداری (جذابیت کار):** همکاری با مدرسه (۹۱/.)، بینش کاری (۹۱/.)، مشارکت در تصمیم‌گیری (۸۶/.)، وجود شاخص‌های ارزیابی عملکرد (۸۶/.)، افتخار به شغل معلمی (۸۳/.)، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها (۸۲/.)، بر مبنای تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های اکتشافی از اولویت یکسانی برخوردار نبودند، یعنی اثر هر یک از آن‌ها از یکدیگر متفاوت بوده و اثر یکسانی ندارند. بر این اساس، اولویت بندی مؤلفه‌ها از نظر میزان اهمیت آن‌ها به ترتیب زیر می‌باشد:

۱- ایمان ۲- تعهد سازمانی ۳- معناداری (جذابیت کار) ۴- تقوا

**سؤال سوم:** وضع موجود مدیریت مدارس با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری معنوی چگونه است؟

یافته‌های پژوهش، میزان انطباق وضعیت موجود هر یک از شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها را به شرح ذیل نشان می‌دهد:

**مؤلفه‌ی تقوا:** تفاضل بین میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخص‌های "دوری از بخل ورزیدن به دیگران (۰,۰۸-)"، "صداقت و درستی (۰,۱۹-)"، "دوری از خیانت به

دیگران (۰,۰۷-) ، " پاسخگویی در قبال اعمال (۰,۰۶-) " ، " نداشتن حرص و طمع (۰,۰۴-) " نتیجه‌ی نامطلوب داشته است. اما در خصوص شاخص‌های " یکی بودن ظاهر و باطن (۱,۲۶) ، " دوری از ریا (۱,۰۱) " ، " گشاده‌رویی و خوش‌رفتاری (۰,۵۵) " ، " استمداد از خدا برای موفقیت (۰,۹۱) " ، " باور به پشتیبانی خداوند (۱,۲۱) " ، " احساس امنیت (۰,۹۷) " ، " پرهیز از کارهای ناپسند (۰,۷۸) " ، " عدالت‌خواهی (۰,۸۶) " ، " امانت‌داری (۱,۰۷) " ، " رازداری (۱,۳۲) " ، " امیدواری به آسان شدن سختی‌ها (۰,۸۴) " ، " داشتن تصویر مطلوب از آینده‌ی مدرسه (۰,۴۲) " و " احساس وابستگی به مدرسه (۱,۱۵) " و " بهبود مستمر عملکرد مدرسه (۰,۰۹) " نتیجه‌ی مطلوب را نشان می‌دهد. **مؤلفه‌ی ایمان:** تفاضل بین میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخص‌های " اعتماد به یکدیگر (۰,۱۰-) " ، " هم‌دردی و دلسوزی (۰,۰۱-) " ، " داشتن انگیزه‌ی درونی (۰,۰۷-) " ، " توانایی رویارویی با چالش (۰,۱۳-) " ، " شجاعت (۰,۹۳-) " و " خودمهارگری (۰,۴۹-) " نتیجه‌ی نامطلوب داشته است. ولیکن در زمینه‌ی شاخص‌های " هماهنگی و یکپارچگی (۰,۳۷) " ، " وفاداری (۰,۴۸) " ، " صبر و شکیبایی (۰,۱۳) " ، " همدلی (۰,۴۲) " ، " عفو و بخشش (۰,۵۹) " ، " اطمینان و یقین به تحقق آرزوها (۰,۳۱) " ، " تلاش مستمر برای تحقق اهداف (۰,۸۱) " ، " موفقیت طلبی (۰,۰۴) " ، " تواضع و فروتنی (۱,۱۶) " ، " آرامش دل (۰,۳۰) " ، " تلاش برای خلق آینده (۰,۷۵) " ، " درک اهمیت شغل (۱,۰۷) " و " رضایت شغلی (۱,۱۹) " نتیجه‌ی مطلوب را نشان می‌دهد.

**مؤلفه‌ی تعهد سازمانی:** تفاضل بین میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخص‌های " تلقی مشکل مدرسه به‌عنوان مشکل خود (۰,۲۵-) " ، " تلاش برای حل مشکلات مدرسه (۰,۷۵-) " و " داشتن وجدان کاری (۰,۱۳-) " نتیجه‌ی نامطلوب داشته است. ولیکن در مورد شاخص‌های " تلاش برای دستیابی به بهترین عملکرد (۰,۷۹) " ، " تعلق خاطر به مدرسه (۱,۰۲) " ، " احساس داشتن کاری ارزشمند (۱,۱۹) " ، " جو صمیمی در مدرسه (۰,۶۴) " ، " قدردانی از تلاش همکاران (۰,۵۲) " ، " آگاهی از ضعف عملکرد خود (۰,۶۹) " ، " وجود سیستم پاداش در مدرسه (۰,۰۱) " نتیجه‌ی مطلوب را نشان می‌دهد.

**مؤلفه‌ی معناداری (جذابیت کار):** تفاضل بین میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخص‌های " وجود شاخص‌های ارزیابی عملکرد (۰,۴۲-) " و " افتخار به شغل معلمی (۰,۱۴-) " نتیجه‌ی نامطلوب داشته است. ولی در رابطه‌ی با شاخص‌های " مشارکت در

تصمیم‌گیری (۰,۷۰)" ، "همکاری با مدرسه (۰,۰۲)" ، "تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها (۰,۲۹)" و "بینش کاری (۰,۲۲)" نتیجه مطلوب را نشان می‌دهد.

تذکر: نتیجه مطلوب نشان‌دهنده این است که وضع مطلوب بهتر از وضع موجود می‌باشد. برعکس، اگر این عدد منفی باشد، نتیجه نامطلوب بوده و نشان‌دهنده این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب بوده و نتیجه خوشایندی برای پژوهش نیست.

اما یافته‌های پژوهش به‌طور کلی در خصوص اختلاف بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی نشان می‌دهد که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های یادشده تفاوت معناداری وجود داشته و نیز با توجه به مقدار مثبت میانگین در همه مؤلفه‌ها، می‌توان به این نتیجه رسید که میانگین وضعیت موجود همه مؤلفه‌ها کمتر از وضعیت مطلوب می‌باشد. به عبارت دیگر، وضعیت مطلوب برای هر چهار مؤلفه بیشتر از وضعیت موجود بوده است.

#### سؤال چهارم: برازش مدل مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی چگونه است؟

در جدول زیر مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست‌یافته است.

جدول ۴-۱۹: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۲۹۳۷,۸۵	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۸۷	بزرگتر از ۰,۸
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۸۲	بزرگتر از ۰,۸
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۱	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۵۶	کمتر از ۰,۱

بنابراین، با توجه به اطلاعات جدول بالا چنین استنباط می‌شود که مدل شناسایی شده از برازش مناسبی برخوردار است. زیرا شاخص نیکویی برازش بالاتر از ۰,۸ شده است (۰,۸۷)، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده بالاتر از ۰,۸ شده است (۰,۸۲) و شاخص برازش تطبیقی (۰,۹۱) بالاتر از ۰,۹ شده است و همچنین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد کمتر از ۰,۱ (۰,۰۵۶) شده است.



سؤال پنجم: چه سازوکارهای اجرایی را جهت ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی می‌توان به کار بست؟

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، سازوکارهای اجرایی را که می‌توان جهت ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی به کار بست، به ترتیب اولویت عبارتند از:

#### **مؤلفه‌ی ایمان:**

۱. بازنگری و اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری معنوی ۲. بازنگری و اصلاح دستورالعمل انتصاب مدیران مدارس بر مبنای ویژگی‌های مدیریت مبتنی بر معنویت ۳. مشارکت دادن معلمان، والدین و دانش‌آموزان در اداره‌ی امور مدرسه ۴. تقویت مدیریت مبتنی بر مدرسه از طریق تفویض اختیارات بیشتر به مدارس ۵. تقدیر از مدیران، کارکنان و معلمان که در مدارس بر اساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان ۶. تهیه و تدوین برنامه سالانه و استراتژیک برای مدرسه با مشارکت جمعی مدیر، معلمان و سایر کارکنان ۷. تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس ۸. تشکیل صندوق حمایت از همکاران در مدارس، با مشارکت مالی وزارت آموزش و پرورش

#### **مؤلفه‌ی تعهد سازمانی:**

۱. بازنگری و اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری معنوی و استفاده از روش خود ارزیابی ۲. تقویت شورای معلمان و سایر شوراهای درون مدرسه با تمرکز بر مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فضای معنوی در فعالیتها و تعاملات کارکنان با یکدیگر ۳. بازبینی و اصلاح ضوابط و دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد مدارس بر اساس معیارهای موردنظر در رهبری معنوی ۴. تقدیر از مدیران، کارکنان و معلمان که در مدارس بر اساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان ۵. تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس ۵. تشکیل و فعال سازی گروه‌های کاری در مدرسه با مشارکت معلمان، اولیا و دانش‌آموزان برای اجرای برنامه‌ها و رفع مشکلات مدرسه و همکاران ۶. توسعه شبکه‌های ارتباطی بین مدیر، معلمان و اولیای دانش‌آموزان و رواج فرهنگ نوع دوستی درون مدرسه

#### **مؤلفه‌ی معناداری (جذابیت کار):**

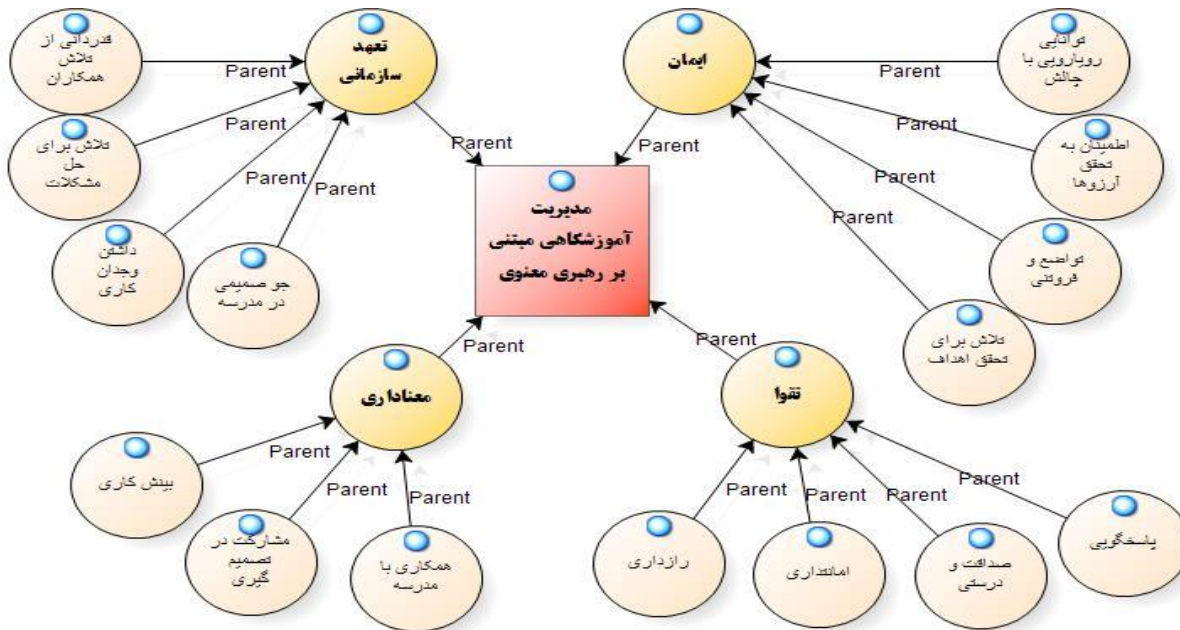
۱. آموزش معلمان، مدیران و معاونین مدارس با موضوع رهبری معنوی جهت تقویت شناخت و توانمندی‌های سازمانی آن‌ها ۲. تقویت شورای معلمان و سایر شوراهای درون مدرسه با تمرکز

بر مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فضای معنوی در فعالیتها و تعاملات کارکنان با یکدیگر ۳. تقویت مدیریت مبتنی بر مدرسه از طریق تفویض اختیارات بیشتر به مدارس ۴. برگزاری نشستهای تخصصی و همایشهای با موضوع معنویت در مدیریت مدارس به‌منظور ایجاد حساسیت اجتماعی نسبت به ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس

#### مؤلفه‌ی تقوا:

۱. آموزش معلمان، مدیران و معاونین مدارس با موضوع رهبری معنوی جهت تقویت شناخت و توانمندی‌های سازمانی آن‌ها ۲. بازنگری و اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری معنوی ۳. بازبینی و اصلاح برنامه‌های درسی و سرفصلهای آموزشی دانشگاه فرهنگیان باهدف تقویت معنویت در تربیت معلم ۴. ارزیابی دقیق پذیرش دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان باهدف برگزیدن انسانهای با اعتقادات قوی تر درزمینه‌ی معنویت به‌عنوان معلم ۵. مشارکت دادن معلمان، والدین و دانش آموزان در اداره‌ی امور مدرسه ۶. تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس ۷. برگزاری نشستهای تخصصی و همایشهای با موضوع معنویت در مدیریت مدارس به‌منظور ایجاد حساسیت اجتماعی نسبت به ارتقاء رهبری معنوی در مدیریت مدارس

درنهایت با توجه به تمامی نتایج حاصل از پژوهش و برای پاسخ به این سؤال اصلی پژوهش که چه مدلی را می‌توان برای مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی در مدارس ابتدایی ارائه کرد؟ مدل ذیل ارائه می‌شود:



### بحث و نتیجه گیری:

با مقایسه‌ی دو مدل استخراجی (اولیه) و اکتشافی (نهایی) می‌توان گفت که در مدل اولیه دوازده مؤلفه در قالب دو بعد فردی و سازمانی استخراج شده بودند که پس از دریافت نتایج پرسشنامه و تحلیل آن از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، شش مؤلفه باقی ماندند که از میان شش مؤلفه کشف شده، دو مؤلفه تنها سه شاخص را شامل می‌شدند و چون حداقل شاخص‌ها را نداشتند، حذف گردیدند و تنها چهار مؤلفه باقی ماند که بر اساس جامعیت مفهومی و در برگیری شاخص‌های بیشتر نسبت به سایر مؤلفه‌ها، مؤلفه‌های تقوا، ایمان، تعهد سازمانی و معناداری (جذابیت کار) نام گرفتند. در واقع، دوازده مؤلفه‌ی اولیه در مدل نهایی به چهار مؤلفه تغییر یافتند. همچنین تعداد شاخص‌های اولیه ۵۷ مورد بودند و هیچ‌کدام از آن‌ها بر اساس تحلیل حذف نشده بودند ولیکن از آنجایی که دو مؤلفه‌ی حذف شده از حداقل شاخص‌ها برخوردار نبودند، لذا در مدل نهایی تعداد شاخص‌ها به ۵۴ شاخص کاهش یافت. مدل ارائه شده در این پژوهش با مدل فرای (Fry et al, 2011: 4) (Yaghoobi, 2015: 79)، مدل مشتاقیان ابرقویی و همکاران (Atafar, 2013: 224)، مدل خورشید درخشان (Taboli, 2014: 302) منطبق می‌باشد و با مدل (Piri & Fazelian, 2013: 99)، مدل Yusof and Tahir، مدل Reave و Fry، مدل (Senubari & Rahimi, 2014: 183)، مدل (Daniel, 2010: 449) همسو و

هماهنگ است. مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه بیانگر این است که نتایج این پژوهش با پژوهش (Torboni(2015)، پژوهش Marzooghi & Torkzadeh & Shabanibahar & Peyravinezhad (2015)، پژوهش Moafi et al(2015)، پژوهش Alibakhshi & Samadi(2013)، مطالعه Feriman (2013)، مطالعه Fry & Nisiewicz, (2013)، مطالعه Rhonda(2015)، پژوهش Yusof(2011)، پژوهش Seyed Mohsen Allameh et al(2014)، نتایج پژوهش Najaflye Torkamani(2015)، نتایج پژوهش Fry et al(2011)، نتایج پژوهش Faghih Aram(2017)، نتایج پژوهش (aydin & Ceylan, 2009)، پژوهش God sell(1993) همسو می‌باشد. ولیکن با نتایج پژوهش Ziaei & Nargesian & Aybaghi Esfahani (2009) همسویی ندارد.

یکی از مسائل مطروحه در این پژوهش، درگیری مدیران مدارس در امور اجرایی و غفلت جدی آن‌ها از رسالت اصلی‌شان است. مدیران مدارس عموماً درگیر رفع‌ورجوع امور اجرایی مدرسه بوده و تلاش می‌کنند تا وضعیت موجود را حفظ کرده و از تنش‌ها جلوگیری کنند. ولذا بیشتر از سبک‌های مدیریت سنتی و آمرانه استفاده می‌برند. در این رابطه، آموزش مدیران و معلمان در زمینه‌ی رویکردهای نوین مدیریت با تأکید بر رهبری معنوی، تمرکز بر تحقق اهداف مدرسه با مشارکت تمامی عناصر مدرسه اعم از معلمان، والدین و دانش‌آموزان و تقویت شوراهای مدرسه و نیز تفویض اختیارات بیشتر به مدارس برای ایجاد مدیریت مبتنی بر مدرسه می‌تواند بخش اعظمی از این مسائل را مرتفع سازد.

امروزه کارکنان تحت رهبری معنوی، به چیزی فراتر از بهره‌مندی‌های مالی فکر می‌کنند. بنابراین با تقویت و نهادینه کردن رهبری معنوی در مدیریت مدارس می‌توان این گم‌شده‌ی کارکنان در مدارس را برایشان هویدا کرد. تقویت ایمان و تقوای مدیران و کارکنان مدارس از طریق بازنگری و اصلاح سرفصل‌های دانشگاه فرهنگیان و تقدیر از مدیران و معلمان که بر مبنای معیارهای معنوی رفتار می‌کنند، امکان‌پذیر خواهد شد. ارزشیابی عملکرد در عین اینکه نتایج فعالیت کارکنان را می‌سنجد، اما به فعالیت‌های آن‌ها نیز جهت می‌دهد. از این‌رو، اصلاح ضوابط ارزشیابی کارکنان موجب می‌شود تا مدیران و معلمان بر مبنای معیارها و شاخص‌های معنویت رفتار کنند. بررسی‌های حاصل از این پژوهش بیانگر این است که وضعیت موجود مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران تطابق مناسبی با مدل اکتشافی ندارد و به نحوی فاصله‌ی معنادار بین این دو وضعیت قابل توجه است. به این ترتیب، تعهد سازمانی کارکنان را باید از طریق ایجاد جو صمیمی در مدارس، تشکیل تیم‌های حمایتی در مدارس، تقویت نظام ارزشیابی

عملکرد کارکنان و سیستم پاداش در مدارس و تقدیر از همکاران تلاشگر در ارتباط با اهداف مدرسه و رفتار بر اساس معیارهای معنوی ارتقاء بخشید. دور شدن انسان‌ها در دنیای جدید از امور معنوی و مشغول شدن آن‌ها در امور مادی و تلاش برای دستیابی به مادیات و غفلت از معنویت موضوع مهمی است که باید برای آگاه‌سازی انسان‌ها از این انحراف از مسیر و هدایت آن‌ها در جهت عمل بر اساس معنویت، موضوع قابل‌تأملی است که نمی‌توان از کنار آن به‌آسانی گذر کرد. آگاهی بخشی کارکنان، ایجاد فضای معنوی با استفاده از منشور اخلاقی و تشکیل گروه‌های کاری مشترک زمینه‌ی مناسب برای رهبری معنوی را فراهم می‌سازد.

موضوع تحول در آموزش و پرورش به‌عنوان یک مطالبه سیاسی و اجتماعی مطرح می‌باشد. اگرچه طی چند سال اخیر اقداماتی انجام پذیرفته است، اما هنوز مدل عملیاتی روشنی برای رهبری در مدارس ارائه نگردیده و به کار گرفته نشده است. در گذشته آماده کردن نیروها برای سازگار شدن با تغییر مطرح بود ولی امروزه باید نیروها را آماده کرد تا خود در تغییر و تحول مشارکت نمایند. بنابراین مشارکت دادن کارکنان مدارس در جریان تحول در آموزش و پرورش که بستر اصلی تحقق آن در مدارس می‌باشد، از طریق توانمندسازی کارکنان، تقویت شوراهای مدرسه و مدیریت مبتنی بر مدرسه با تفویض اختیارات بیشتر به مدارس و نیز توانمندسازی کارکنان در زمینه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی و درسی حائز اهمیت است. یکی از مهم‌ترین چرخش‌های تحولی موردنظر در اسناد تحولی آموزش و پرورش، چرخش مدیریتی است به‌گونه‌ای که رهبری اساس این چرخش است. برای تحقق این امر طرح‌هایی نظیر طرح تعالی مدیریت و طرح تدبیر در خصوص مدارس به اجرا گذاشته شده است ولیکن بیشتر به کارکردهای مدیریت توجه شده و رهبری کمتر مدنظر قرار گرفته است. مدل حاصل از این پژوهش قادر خواهد بود تا کمکی بس مهم برای برنامه ریزان و سیاست‌گذاران کشور بوده و زمینه‌های تحول در مدارس را فراهم سازد.

#### پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش:

۱. آموزش مدیران مدارس قبل از انتصاب در مدیریت بر اساس شاخص‌های رهبری معنوی ۲.
  - بازنگری در شیوه‌ها و روش‌های گزینش دانشجو معلمان، معلمان و سایر کارکنان در آموزش و پرورش ۳.
  - تعیین مسیر ارتقای شغلی و سنجش صلاحیت حرفه‌ای معلمان و کارکنان در آموزش و پرورش کشور ۴.
  - بازنگری و اصلاح ضوابط و روش‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، بر اساس شاخص‌های رهبری معنوی ۴.
  - اصلاح دستورالعمل‌های تشکیل و فعالیت گروه‌های آموزشی ۵.
  - بازنگری و اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان در آموزش و پرورش ۶.
- تفویض اختیارات به مدیریت مدارس با رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه:

منابع

- Allameh, S. M., Shabani, J., Khazaeipool, J., Verijkazemi, R., & Amani, M. (2014). "Structural equation modeling of the relationship between perceived spiritual leadership with organizational commitment, organizational citizenship behavior and performance in nurses". *Nursing Management*, 3(2), 52-60 (Persian).
- Alvani, S. M., Memarzade, Gh. R., Alborzi, M., & Kazemi, H. (2013). "Designing the Model of Spiritual Leadership in Iranian Administrative System". *Public Administration(Manhgement Knowledge)*, 5(1), 21-40 (Persian).
- Amrahi, A., Alizadeh, M., & Ghalavandi, H. (2014). "The Study on the Relationship between Spiritual Leadership Qualities and Work Ethics among Faculty Members of Urmia University". *New thoughts on Education*, 10(4), (Persian).
- Atafar, Ali., Amiri, Z., Kazemi, A., & Amiei, Y. (2013). "The Impact of Islamic Spiritual Leadership on Organizational Performance (Case Study: Lorestan Province Gas Company)". *Islamic Management*, 21(1), 219-239, (Persian)
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). "The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity". *Business Management*, 3(5), 184-190.
- Daniel, J. L. (2010). "The effect of workplace spirituality on team effectiveness". *Management Development*, 29(5), 442-456.
- Faghih Aram, B. (2017). "The Relationship between Spiritual Leadership and Self-efficacy of High School Managers and Staffs in Shahre Rey". *Education with an Approach*, 5(8), 139-150, (Persian).
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). "Impact of spiritual leadership on unit performance". *The Leadership*, 1-12.
- Fry, L., & Nisiewicz, M. (2013). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Stanford University*.

- Ghasemi, M., Fardin, M., & Joudzadeh, M.(2015). "Investigation of Spiritual Leadership Effect on Organizational Health (Case study in Zahedan social security staff)". *Public Management Researches*, 7(26), 135-156, (Persian).
- Hanifi, Fariba., & Sani Vajargah, S.(2010). "The Investigation of the Obstacles Tehran High School Managers Face in Playing Their Leadership Role from Their Own Point of View". *Educational Administration Research*, 1(3), (Persian).
- Joudyshahabad, G., & Rezaei, A. (2015). "Investigating the relationship between principals' moral intelligence and their servant leadership in Miandoab's schools with a focus on gender". *Instruction and Evaluation*, 7(28), (Persian).
- Karimi, F., & Sheshpari L. (2012). "The relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership with high schools manager's conflict management in Esfahan". *Instruction and Evaluation*, 5(17), 95- 111, (Persian).
- Khakdeljelodar, Z., Mosadeghrad, A. M., Rahimi, A., & Jafaripouyan, E. (2016). "Investigating the relationship between spiritual leadership and professional burnout among the staff of Ardebil hospitals". *Medical Ethics and History of Medicine*, 9(1), 74-85, (Persian).
- Khorshid, S., & Qolizadeh, N. (2016). "Impact of Spiritual Leadership on Employees' Spiritual Well-Being and LMX Quality in Treatment and Health System". *Management in Islamic University*, 5(11), 83-106, (Persian).
- Khubroo, M. T., Saeidi, H., Safari, A., & Seydjavadin, S. R. (2017). "Spiritual leadership, social capital and work belonging. A Study Using the Impact of Islamic Components". *Islamic Management*, 24(4), 109-136, (Persian).
- Kohirostami, M., & Pourkhalil, N. (2015). "Effect of Spiritual Leadership on the Empowerment of Public Librarians of Khuzestan Province". *Research on Information Science & Public Libraries*, 21(3), 407-423, (Persian).
- Marzooghi, R., Torkzadeh, Z., & Peyravinezhad, Z. (2016). "Developing and Accrediating An Islamic Spiritual Leadership Framework in Organization From the Perspective of Nahj-al-Balaghe". *Nahjolbalagha*, 3(12), 43-70, (Persian).
- Mirkamali, M., Ebrahimdamandi, M., & Elzami, E. (2015). "The relationship between managers' leadership styles and organizational learning in schools". *New Thoughts on Education*, 11(3), 45-64, (Persian).
- Moafi, S. K., Salehiomran, E., Enayati, T., yousefi, R. (2015). "The Professional Spirituality Analysis as an Ethical Dimension Based on Organizational Spirituality Components". *Ethics in Science and Technology*. 10(2), (Persian).
- Mohammadi, M., & Mohammadi, M. (2011). "The effect of two beliefs of monotheism and resurrection on ethics in Nahj al-Balagha". *Islamic Ethics*. 4(11), 85- 104, (Persian).

- Najafluyetorkamani, Z., Naami, A. Z., Hashemisheykhshabani, S. E., & beshlide, K. (2015). "The Effect of Spiritual Leadership with Organizational Commitment, Productivity and Knowledge Performance with Mediating Spiritual Well-Being and Learning Organization, in Employees of Bidboland Gas Company". *Psychology and Behavioral Research*, 4(1), 133-143, (Persian).
- Narouei, R., Salehi, A. M., & Jandaghi, Gh. (2013). "The Effect of God's Remembrance on Self-Control Based on Islamic Sources". *Ravanshenasi- va-Din*, 6(2), 19-30, (Persian).
- Nekoeimoghadam, M., Beheshtifar, M., & Saljughi Z. (2007). "Determining Correlation between Management Styles and Administrators, Duties in Kerman University of Medical Sciences". *Health Administration*, 10(29), 37-44, (Persian).
- Piri, R., & Fazelian, P. (2013). "The Impact of Spiritual Leadership on Empowering Personnel in Educational Administration System". *Organizational Behavior in Education*, 1(2), (Persian).
- Raeisedana, F. (2008). "Educational Management and leadership in efficient schools". *efficient schools*, 1, (Persian).
- Rafiei, A., Farzan, F., Hoseini, S. E., & Mohammadinejad, M. (2017). "The Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Commitment of Sport Managers in Qazvin". *Sport Management and Behavior*, 11(21), 157-166, (Persian).
- Rhonda, S., Bell, E., Linda, J., Molly, L., & Judi, N. (2015). "Spirit at work in faculty and stafforganizational commitment". *Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 1-22.
- Saki, R. (2016). *Leadership and Management of school, a Guide for school excellence*. Tehran: Saki
- Senubari, N., & Rahimiaghdam, S. (2014). "The Relationship between Workplace Spirituality and Customers' Satisfaction and Adjusting Role of Organizational Citizenship Behavior". *Culture Strategy*, 7(26), 179-207, (Persian).
- Shabanibahar, Gh. R., Alibakhshi, M., & Samadi, A. (2013). "The Role of Spiritual Leadership in Empowering Employees of Sport and Youth Organization in Hamadan Province". *Sport Management*, 5(3), 1-207, (Persian).
- Shavaran, S. H. R. (2014). "Predicting the Impact of Managers' Ethical and Spiritual Behaviors on the Establishing Transformational Leadership at the University of Isfahan". *New Educational Approaches (Educational and Psychological Research)*, 9(2), 141-160, (Persian).
- Shojaei, P., & Khazaei, F. (2013). "Correlation between spiritual leadership and the quality of working life in employees of Qazvin". *University of Medical Sciences*, 16(4), 61-68, (Persian).



- Taboli, Hamid., Darijani, A., Naderifar, A. R., & Pourshahabi, V. (2014). *Spiritual Leadership in Organization and Management*. Tehran: Jahad Daneshgahi Publication.
- Taghizadeh, H., & Shokri, A. (2015). "Presenting a Practical Model of Reinforcing Spiritual Leadership in Educational Institutes (A Case Study)". *International Education Studies*, 8(10), (Persian).
- Torboni (2015). "Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education Indonesia". *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.
- Wang, DS., & Hsieh, CC.(2013). "The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement". *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
- Yaghoubi, N. (2016). "Predicting the Employees' Organizational Citizenship Behavior Components with respect to Managers' Spiritual Leadership". *Public Management Researches*, 8(30), 75-98, (Persian).
- Yousefzade, P. (2012). "The Relationship between Philosophical Mentality and Trust and Psychological Security in Students of Shahid Bahonar University of Kerman". (M.Sc.), Faculty of Literature and Humanities, Faculty of Education, Shahid Bahonar Kerman University.
- Yusof, J. M., Tahir, I. M. (2011). "Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed". *Information Management and Business Review*, 2(6), 239-245.
- Yusof, J. M. (2014). "The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework". *International Review of Management and Business Research*, 3(4).
- Ziaei, M. S., Nargesian, A., & Aybaghiesfahani, S. (2009). "The Role of Spiritual Leadership on Human Resource Empowerment in the University of Tehran". *Public Administration*, 0(1), 67-86, (Persian).