۱۲۷ -۱۴۸

# تحلیل وضعیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهر تهران

◉ کیومرث امجدیان[۱] ◉ دکتر علی تقی‌پورظهیر [۲] ◉ دکتر افسانه زمانی‌مقدم[۳]

**چکیده:** **این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوهٔ اجرا کمّی است. این پژوهش در میان ۳۷۵ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران که با روش نمونه‌گیری ترکیبی (طبقه‌ای و خوشه‌ای چند مرحله‌ای) انتخاب شده‌اند و ده نفر از صاحب‌نظران که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیده اند، به اجرا درآمده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته بهره گرفته شده است که روایی صوری آن از طریق اجرای آزمایشی و روایی محتوایی آن براساس قضاوت خبرگان و اشتراکات شاخصها (بیش از ۰/۵) حاصل شده است. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از درصد، میانگین و انحراف معیار و برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنف و در بخش استنباطی از آزمون تی زوجی و تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای تعیین سازوکارهای تقویت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی نیز از تکنیک دلفی و کدگذاری باز بهره گرفته شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مدارس ابتدایی براساس مولفهٔ ایمان در شش شاخص در وضعیت مطلوب و در ۱۳ شاخص در وضعیت نامطلوب است. در مولفهٔ تعهد سازمانی سه شاخص در وضعیت مطلوب و هفت شاخص در وضعیت نامطلوب است. در مولفهٔ معناداری دو شاخص در وضعیت مطلوب و چهار شاخص در وضعیت نامطلوب است و در کل، میان وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد که سازوکارهایی مناسب برای ارتقای رهبری معنوی در این مدارس تعیین شده اند.**

**کلید واژگان:** **مدیریت آموزشگاهی، رهبری، معنویت، رهبری معنوی**

☑ تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۵ ☑ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۰

۱. **(نویسنده مسئول)** دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران k_amjad49@yahoo.com
۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Taghipoora@gmail.com
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Afz810@gmail.com



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

## مقدمه

از جمله فعالیتهای انسانی که با وجود او عجین شده، تعلیم و تربیت است. پیچیدگی آموزش و پرورش از یک سو و پیچیدگی سازمان عملیاتی آن از دیگر سو، پیشگامی در تغییرات را روزبه‌روز دشوارتر ساخته است. مدرسه به منزلهٔ کانون اصلی تحقق بخشی به اهداف تعلیم و تربیت، از این دیدگاه حائز اهمیت است و توجه به آن امری مهم و اساسی به‌شمار می‌رود. مدیریت هر سازمان، تفاوتهایی با سازمانهای دیگر دارد، اما مدیریت در آموزش و پرورش تفاوتی اساسی دارد و آن اینکه همهٔ آموزش و پرورش در تعاملات انسانی به وقوع می‌پیوندد و هدف آموزش و پرورش انسان است و وسیلهٔ آن نیز انسان. از این‌رو ، مدیریت در آموزش و پرورش را باید با رهبری در آموزش و پرورش یک موضوع آمیخته و در هم تنیده دانست.

مدیران در نقش رهبران آموزشی نه تنها می‌دانند که مدرسه به چه چیز باید دست یابد، بلکه به معلمان کمک می‌کنند تا برای دستیابی به این اهداف با یکدیگر همکاری کنند. هر چند مشکلات اجرایی را نیز مهم می‌دانند، اما آنها را در ردهٔ اول قرار نمی‌دهند. یادگیری و آسایش دانش‌آموز، دغدغه و توجه اصلی آنهاست و این موضوع را جنبهٔ حیاتی و مهم مدرسه می‌دانند و بر این اولویت اصرار می‌ورزند (رمزدان؛ به‌نقل از ساکی، ۱۳۹۵).

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 دیگر به چشم میخورد(جودی شاه‌آباد و رضایی، ۱۳۹۳). ضعف کارآیی و اثربخشی در فعالیتها، تسلط کارکرد مدیریت آموزشی به‌جای رهبری آموزشی و تکیه بر سبکهای ساختاری و آمرانه به منزلهٔ ضعفهای مطرح شده در بخش مدیریت آموزش و پرورش، عمدتاً وابسته به این مسائل کلی‌تر است. چنان که لی بولمن و تورنس دیل[1] گفته اند: مدارس به داشتن هدفهای خاص و تلاش خارج از چارچوب و آرمانهای متعالی نیازمندند. مسائلی که تنها با یک رهبری صحیح تحقق می‌یابد و مسائلی که نیاز به آن در مواقع بحرانی یا تحول بیش از پیش احساس می‌شود (حنیفی و ثانی‌واجارگاه، ۱۳۸۹).

در بخش چرخشهای تحول‌آفرین مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران(۱۳۹۰) یکی از چرخشها، «چرخش از مدیریت اداری و کنترلی به راهبری تربیتی مبتنی بر نظام معیار اسلامی» است. زیر نظام مدیریت و راهبری سند تحول، به منزلهٔ موضوعی زیربنایی، نیازمند پژوهشهایی است تا به مثابه چراغی روشنگر، گامهای عملی برای تحول در مدیریت آموزش و پرورش را بر آن اساس، تعیین و بتوان بر آن تکیه کرد. بیشترین تمرکز در زمینه تحول در آموزش و پرورش معطوف به رأس هرم آموزش و پرورش بوده و به نحوی از قاعده هرم که مدرسه است، غفلت شده است. بنابراین توجه به مدرسه در امر تحول، می‌تواند تحقق‌پذیری اهداف مورد نظر را

1. Lee G. Bolman & Torrence E. Deal



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]

[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

در آموزش و پرورش ممکن سازد و سرعت بخشد.

دور شدن انسان از امور معنوی و درگیر شدن با امور دنیوی و غفلت کردن از نقش حیاتی معنویت برای همراه کردن عامل انسانی در مدیریت آموزش و پرورش، ضرورت پرداختن به رهبری با رویکرد جدید معنویت می‌تواند مسیری ارزشمند و مطمئن را برای تعالی انسانی و تعلیم و تربیت فراهم سازد. ساهو و پرادان[1] «توجه به معنویت و روحانیت در برنامه‌های آموزشی را از دیدگاه گسترش آسیبها و ناهنجاریهای اخلاقی و اجتماعی همچون ارتکاب جرم و جنایت، اعتیاد به مواد مخدر، مصرف مشروبات الکلی و بحران اخلاقی و ارزشی که در نتیجه رشد و پیشرفتهای اقتصادی و فناوری دامنگیر جوامع انسانی به‌ویژه نسل جوان شده است، بسیار مهم و حیاتی می‌دانند. آنان تأکید بر آن دارند که آموزش و پرورش کلید و راه اصلی دستیابی به معنویت و روحانیت است» (امینی و ماشاالهی‌نژاد، ۱۳۹۲).

مهم‌ترین مساله‌ای که پژوهشگر را به انجام دادن این پژوهش ترغیب کرده است، درگیری مدیران مدارس کشور به امور اجرایی مدارس و غفلت کردن از وظیفه اصلی‌شان در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی و نیز سر درگمی در زمینه بهره‌گیری از شیوه های عملیاتی رهبری در مدارس است. در حالی‌که «برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و رهبری از وظایف مهم و کلیدی مدیریت به‌شمار می‌آید، مدیریت هر سازمان از الگوهای رفتاری پایداری در هدایت و رهبری کارکنان بهره می‌گیرد. بنابراین بررسی رابطه میان سبکهای مدیریتی و وظایف مدیران از آن جهت اهمیت دارد که به نظر می‌رسد در بیشتر سازمانها نسبت به به‌کارگیری سبک رهبری مناسب با موقعیت مورد نظر توجه کافی نمی‌شود» (نکویی‌مقدم، بهشتی‌فر و سلجوقی، ۱۳۸۶).

## ■ مبانی نظری

رهبری فرایند نفوذ در پیروان برای دستیابی به نتایج مورد نظر است. بنابراین، رهبری همراه با برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در ادارهٔ سازمان دارد. اهمیت این موضوع تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (رابینز[2]؛ به‌نقل از شائمی برزکی و محمدی، ۱۳۹۳). با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای عصر حاضر نیستند و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم، ادامه حیات نخواهد یافت و نیاز به مدلهای جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (چهرازی، قلی‌پور و پیران‌نژاد، ۱۳۹۴).

نیاز به معنویت نیز همانند نیازهای احساسی، ذهنی و فیزیکی یکی از نیازهای اساسی انسان است.

1. Sahu & Pradhan
2. Robbins



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

به‌منظور احیای چنین نیازهایی، سازمانها در قرن بیست و یکم به نوعی از رهبری نوین نیازمندند که از صداقت و ارزشهای متعالی برخوردار باشند و بتوانند کارکنان را در جهت ارائهٔ بهتر خدمات برانگیزانند (وانگ و هسیه[1]، ۲۰۱۳). معنویت تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران و محیط متافیزیک (ماوراءالطبیعه) است و همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیتها و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان کامل شدن است(خاکدل جلودار، مصدق‌راد، رحیمی و جعفری پویان، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، رهبری معنوی اشاره به رفتارها، ارزشها و نگرشهایی دارد که اعضای سازمان را برای داشتن یک احساس بقای معنوی[2] از طریق عضویت در سازمان، تشویق می‌کند (فرای[3] و همکاران، ۲۰۱۱). سازمانها نمی‌توانند ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری نوین عاری از معنویت خلق کنند. سازمانهای موفق و شکوفا در سده حاضر، سازمانهایی هستند که توانایی انطباق با ویژگیهای معنویت را دارند (نایدو[4]، به‌نقل از سلطانی سروستانی، صالحی، قلتاش و نادی، ۱۳۹۶).

مدیران مدارس تأثیری چشمگیر بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آنها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است(زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۸۶). مدیریت مدارس در جهان امروز، صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست(مورای[5]؛ به‌نقل از نوراد صدیق، نوه ابراهیم، آراسته و زین‌آبادی، ۱۳۹۶)، بلکه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگیهای فردی و مهارتهای حرفه‌ای ویژه باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند (سوگرو[6]، ۲۰۱۵).

«در زمینه رهبری معنوی مدلهای بسیار وجود دارد، اما مدل مورد استفادهٔ فرای کاربرد بیشتری دارد»(الوانی، معمارزاده طهران، البرزی و کاظمی، ۱۳۹۲). «در حقیقت رهبری معنوی با مؤلفه‌های زیر سبب توانمندی افراد می‌شود» (قاسمی، فردین و جودزاده،۱۳۹۳):

- **چشم‌انداز[7] سازمانی:** رهبر آموزشی در ساده‌سازی حرکت مدرسه در قالب چشم انداز و ارزشهای راهنما مهارت دارد. پس از آنکه 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

1. Wang & Hsieh
2. Spiritual survival
3. Fry
4. Naidoo
5. Murray
6. Sugrue
7. Vision



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

چارچوبهایی برای هدایت کوششـــها در این مسیر، به شـــکلی کوتاه و قابل فهم تهیه و عرضه می‌شود (ساکی، ۱۳۹۵).

- **عشق به نوع دوستی**[1]: عشق به نوع‌دوســـتی، به‌عنـــوان احساس وحدت، هماهنگی و بهروزی تعریف می‌شـــود که از طریق توجه، دلواپسی و درک و فهم خود و سایرین پدید می‌آید. زیربنای این تعریف، ارزشـــهایی مانند انسجام و یکپارچگی، صداقت و راستگویی، اعتماد/ وفاداری، صبر و شـــکیبایی/ 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 (فرای؛ به‌نقل از خورشید و قلی‌زاده، ۱۳۹۵).
- **ایمان**[2] **به‌کار**: رهبر معنوی در ســـازمان باعث شـــکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به‌کار در کارکنـــان می‌گـــردد و این امر به عنوان یـــک محرک درونی در کارکنان ایجـــاد انگیزه می‌کند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳).
- **معناداری**[3]: معناداری، یعنی اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان سبب 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 مســـئولیتهای بالاتر آمادگی بیشـــتری داشته باشند (امراهی، قلاوندی و علیزاده، ۱۳۹۳).
- **عضویت**[4] **در سازمان**: عضویت در برگیرندۀ 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 نشأت می‌گیرد (فرای و همکاران، ۲۰۱۱).
- **تعهد سازمانی**[5]: در تعهد سازمانی، افراد با حس معناداری و عضویت به یکدیگر پیوند می‌خورند و به سازمان وفادار می‌مانند و می‌خواهند در سازمانهایی که فرهنگهایی مبتنی بر ارزشها و عشق به نوع دوستی دارند، باقی بمانند (فرای؛ به‌نقل از یعقوبی، ۱۳۹۴).
- **بازخورد عملکرد**: رهبر معنوی بایستی با ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه کارکنان و بازدیدهای رسمی دوره‌ای، امکان بازخورد عملکرد آنان را فراهم آورد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳).

---

1. Altruistic love
2. Faith
3. Meaning
4. Membership
5. Organizational commitment



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

ریو[1]، شـــاخصهای رهبری معنوی را صداقت، احترام به دیگران و درستکاری را مطرح کرده است و مارول[2] و همکاران، خوب گوش دادن به پیروان، ارزش قائل شـــدن برای توجه به دیگران و ارتباطات را مد نظر قرار داده‌اند (ســـلطانی سروستانی و همکاران، ۱۳۹۶). فیشر[3] نیز به برخی از ویژگیهای رهبری معنوی مانند اعتقاد به نیروی مافوق، نیاز به ارتباط با دیگران، هماهنگی درونی، حفظ تمامیت وجودی خود و سیستمهای حمایتی قوی، مراقبت از طبیعت و حس ارتباط با جهان پیرامون اشاره کرده است؛ ارزشهایی که آرمانهای معنوی همچون صداقت، درستکاری و فروتنی را در نظر گرفته‌اند و روی موفقیت رهبری تأثیرگذارند (فیشر، ۲۰۱۰).

مؤلفه‌های رهبری معنوی در اســـلام به این شرح‌اند (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به‌نقل از عطافر، امیری، کاظمی و امیری، ۱۳۹۲):

- **یاد خدا:** در آموزه‌های اســـلامی، از برقراری ارتباط با خدا و یاد او به عنوان عامل گشـــایش و تعالی روانی یاد شـــده که آثار روانشـــناختی و سلامت‌بخشی بسیاری را به ارمغان می‌آورد و به‌صورت خـــاص، بر خودمهارگری اثر می‌گذارد (نوعلیزاده میانجی؛ به‌نقل از ناروئی، صالحی و جندقی، ۱۳۹۲).
- **اخلاص:** اخلاص از مراتب ایمان اســـت. اخلاص یعنی اینکه انسان ظاهر و باطنش یکی باشد و همـــه کارهایش را فقط بـــرای رضای خدا و تقرب به خداوند انجام دهـــد و از احدی انتظار سپاسگزاری و قدردانی نداشته باشد (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به‌نقل از عطافر و همکاران، ۱۳۹۲).
- **توکل:** در توکل، جنبه‌ای از رابطهٔ 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 اســـت. همین جنبهٔ اعتماد و ایمان اســـت که رابطهٔ توکل‌گونه را از انواع دیگر رابطه‌ها متمایز می‌کند. برای برجســـته کردن همین جنبه است که ملا احمد نراقی در کتاب معراج السعاده، توکل را زیر باب حســـن ظن به خداوند متعال شـــرح می‌دهد و بـــه خاطر همین درجهٔ بالای اعتماد است که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد (یوسف‌زاده، ۱۳۹۱).
- **تقوا:** تقوا به معنای عام کلمه، لازمه زندگی هر فرد اســـت که می‌خواهد انســـان باشد و تحت فرمان عقل در زندگی از اصول معینی پیروی کند. تقوای دینی و الهی یعنی اینکه انسان خود را از آنچـــه از نظر دین و اصولی که دین در زندگی معین کرده، خطا و گناه، پلیدی و زشـــتی

1. Reave
2. Marvel
3. Fisher



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

شـــناخته شده اســـت، حفظ و صیانت کند و مرتکب آنها نشود (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به‌نقل از عطافر و همکاران، ۱۳۹۲).

- **معادگرایی:** در نگاه دینی، دنیا مقدمهٔ آخرت اســـت 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 رســـیدن به مکارم اخلاق و تخلق به اخلاق الهی است، دست یابد (محمدی و محمدی، ۱۳۹۰).

فقیه آرام (۱۳۹۶) پژوهشـــی با عنوان «رابطـــهٔ رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان مدارس متوسطهٔ شهرری» انجام داده که نتایج حاصل نشان داده است رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان رابطه‌ای معنادار و مثبت دارد.

پژوهش خوبرو، ســـعیدی، صفری و ســـید جوادین (۱۳۹۵) حاکی از وجود رابطهٔ معنادار میان رهبری معنوی و ســـرمایهٔ اجتماعی به میزان ۴۸ درصد و با میانجیگری ۴۲ درصد تعلق‌خاطر کاری است. همچنین پژوهش مرزوقی، ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۳۹۴) نشان داده که الگوی رهبری معنوی اســـلامی مشتمل بر سه بعد بینشی در برگیرندهٔ سه مؤلفهٔ اعتقادی، عقلانی و تخصصی، بعد نگرشی دربرگیرندهٔ دو مؤلفه عاطفی و فرهنگ‌ســـازی و بعد کنشـــی شـــامل دو مؤلفه منشی و هدایتگری است.

نتایج پژوهش توربونی[1] (۲۰۱۵) بیانگر این است که رهبری معنوی برای ساخت فرهنگ سازمانی مدرسه بسیار مؤثر است. 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 می‌شوند. رهبری معنوی ثابت می‌کند که قادر به ایجاد مدرســـه مؤثر شامل فرهنگ ســـازمانی مؤثر، فرایند سازمانی مدرسه مؤثر و یادگیری خلاقیت است. معنویتی که در رهبری توسعه می‌یابد، معنویت زاهدانه (پاک) است. معنویت زاهدانه، اطاعت خالصانه از خداوند اســـت که منجر به عمل خوب می‌شود. مطالعه یوسف و محمد[2] (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که رهبری معنوی مستقیماً سلامت معنوی کارکنان و رضایت شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین فرض شـــده اســـت که ســـلامت معنوی مستقیماً رضایت شـــغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و واسطه اثر رهبری بر رضایت شغلی می‌شود. نتایج مطالعهٔ فرای و همـــکاران (۲۰۱۱) حاکـــی از آن بود که میان رهبری معنوی و تعهد ســـازمانی و چهار شـــاخص عملکرد، رابطهٔ مثبت و معنادار وجود دارد و این روابط از طریق میانجیگری رفاه معنوی شـــرح داده می‌شود.

1. Torboni
2. Yusof & & Mohamad



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی ـ پیمایشی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا کمّی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران (۱۵۱۰۳ نفر در سال تحصیلی ۹۶- ۱۳۹۵) بوده که ابتدا با بهره‌گیری از جدول مورگان تعداد نمونه‌ها ۳۷۵ نفر تعیین شده سپس با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای تعیین تعداد نمونه‌ها در هر جنسیت (۳۶۰ نفر زن و ۱۵ نفر مرد) به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای اقدام شد. به این صورت که ابتدا شهر تهران به پنج بخش (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تقسیم و از هر بخش یک منطقه آموزشی به‌صورت تصادفی انتخاب شد. در نهایت، از هر منطقه ده مدرسه انتخاب و پرسشنامه‌ها در آنها توزیع شد. جامعه آماری دوم صاحب‌نظران مدیریت و آموزش و پرورش بوده‌اند که از میان آنان ده نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته از نوع لیکرت درجه‌بندی ده امتیازی بهره گرفته شد که بعد فردی و بعد سازمانی را در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد مقایسه قرار می‌داد. در این پرسشنامه، با استفاده از مؤلفه‌های حاصل از مطالعات نظری پژوهش، ۳۴ شاخص برای بعد فردی و ۲۳ شاخص برای بعد سازمانی و در مجموع ۵۷ شاخص تهیه شده است.

روایی صوری پرسشنامه از طریق اجرای آزمایشی و روایی محتوایی آن براساس قضاوت خبرگان و مرور جامع ادبیات و اشتراکات شاخصها حاصل شده است. اشتراکات برای همه شاخصها بالای ۰/۵ بوده از این‌رو نیاز به حذف هیچ گویه‌ای نبوده است. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) محاسبه شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو بخش انجام شده است:

۱. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و برای نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنف استفاده شده اما در بخش استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، آزمون تی جفتی و تک‌نمونه‌ای بهره گرفته شده است.

۲. برای شناسایی سازوکارها از تکنیک دلفی و کدگذاری باز استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

**سؤال اول: مؤلفه‌ها و شاخصهای رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی کدام‌اند؟**

نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که از میان دوازده مؤلفهٔ اولیه، شش مؤلفه اصلی و ۵۷ شاخص شناسایی شده اند.



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

**جدول ۱.** مؤلفه‌های اکتشافی و شاخصهای مربوط به آنها

| مؤلفه‌ها | شاخصها | |
|---|---|---|
| | شماره | فراوانی |
| ۱ | ۱۹-۳۴ و ۳۶ و ۴۰ و ۵۲ | ۱۹ |
| ۲ | ۳-۱۸ و ۳۷ و ۵۵ و۵۶ | ۱۹ |
| ۳ | ۳۹ و ۴۱-۴۷ و ۵۰ و ۵۳ | ۱۰ |
| ۴ | ۳۸ و ۴۸ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۴ و ۵۷ | ۶ |
| ۵ | ۳۵ | ۱ |
| ۶ | ۱-۲ | ۲ |
| | مجموع فراوانی | ۵۷ |

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

**سؤال دوم: وضع مـــوجود مدیریت مدارس ابتدایی با توجه به مؤلفه‌ها و شاخصهای رهبری معنوی چگونه است؟**

نتایج بررسی وضعیت مطلوب و موجود هر یک از شاخصها در جدول شماره ۲ آمده است.



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

**جدول ۲.** مقایسهٔ وضعیت موجود و مطلوب هر یک از شاخصها

| مؤلفه | شاخص | مقدار میانگین وضع مطلوب | مقدار میانگین وضع موجود | اختلاف میانگین وضع موجود و میانگین وضع مطلوب | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| ایمان | ۳ | ۷,۰۴ | ۶,۶۷ | ۰,۳۷ | نامطلوب |
| | ۴ | ۸,۱۰ | ۸,۲۰ | -۰,۱۰ | مطلوب |
| | ۵ | ۷,۸۳ | ۷,۳۵ | ۰,۴۸ | نامطلوب |
| | ۶ | ۷,۴۳ | ۷,۳۰ | ۰,۱۳ | نامطلوب |
| | ۷ | ۷,۴۴ | ۷,۴۵ | -۰,۰۱ | مطلوب |
| | ۸ | ۸,۰۵ | ۷,۶۳ | ۰,۴۲ | نامطلوب |
| | ۹ | ۸,۲۳ | ۷,۶۴ | ۰,۵۹ | نامطلوب |
| | ۱۰ | ۷,۹۳ | ۸,۰۰ | -۰,۰۷ | مطلوب |
| | ۱۱ | ۷,۶۴ | ۷,۳۳ | ۰,۳۱ | نامطلوب |
| | ۱۲ | ۷,۸۴ | ۷,۰۳ | ۰,۸۱ | نامطلوب |
| | ۱۳ | ۷,۷۸ | ۷,۷۴ | ۰,۰۴ | نامطلوب |
| | ۱۴ | ۸,۰۲ | ۸,۱۵ | -۰,۱۳ | مطلوب |
| | ۱۵ | ۸,۰۶ | ۸,۹۹ | -۰,۹۳ | مطلوب |
| | ۱۶ | ۷,۵۲ | ۸,۰۱ | -۰,۴۹ | مطلوب |
| | ۱۷ | ۸,۳۳ | ۷,۱۷ | ۱,۱۶ | نامطلوب |
| | ۱۸ | ۷,۹۲ | ۷,۶۲ | ۰,۳۰ | نامطلوب |
| | ۳۷ | ۸,۱۸ | ۷,۴۳ | ۰,۷۵ | نامطلوب |
| | ۵۵ | ۸,۱۰ | ۷,۰۳ | ۱,۰۷ | نامطلوب |
| | ۵۶ | ۸,۴۶ | ۷,۲۷ | ۱,۱۹ | نامطلوب |



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

**جدول ۲.** (ادامه)

| مؤلفه | شاخص | مقدار میانگین وضع مطلوب | مقدار میانگین وضع موجود | اختلاف میانگین وضع موجود و میانگین وضع مطلوب | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| تعهد سازمانی | ۳۹ | ۸،۰۶ | ۷،۲۷ | ۰،۷۹ | نامطلوب |
| | ۴۱ | ۸،۱۲ | ۷،۱۰ | ۱،۰۲ | نامطلوب |
| | ۴۲ | ۷،۹۲ | ۸،۱۷ | -۰،۲۵ | مطلوب |
| | ۴۳ | ۸،۱۶ | ۸،۹۱ | -۰،۷۵ | مطلوب |
| | ۴۴ | ۸،۳۷ | ۸،۵۰ | -۰،۱۳ | مطلوب |
| | ۴۵ | ۸،۲۴ | ۷،۰۵ | ۱،۱۹ | نامطلوب |
| | ۴۶ | ۷،۶۸ | ۷،۰۴ | ۰،۶۴ | نامطلوب |
| | ۴۷ | ۷،۸۲ | ۷،۳۰ | ۰،۵۲ | نامطلوب |
| | ۵۰ | ۷،۸۳ | ۷،۱۴ | ۰،۶۹ | نامطلوب |
| | ۵۳ | ۷،۷۶ | ۷،۷۵ | ۰،۰۱ | نامطلوب |
| معناداری (جذابیت کار) | ۳۸ | ۷،۵۰ | ۷،۹۲ | -۰،۴۲ | مطلوب |
| | ۴۸ | ۷،۶۴ | ۶،۹۴ | ۰،۷۰ | نامطلوب |
| | ۴۹ | ۷،۷۷ | ۷،۷۵ | ۰،۰۲ | نامطلوب |
| | ۵۱ | ۷،۳۲ | ۷،۰۳ | ۰،۲۹ | نامطلوب |
| | ۵۴ | ۶،۵۷ | ۶،۷۱ | -۰،۱۴ | مطلوب |
| | ۵۷ | ۷،۹۸ | ۷،۷۶ | ۰،۲۲ | نامطلوب |
| | ۱۹ | ۸،۴۶ | ۷،۲۰ | ۱،۲۶ | نامطلوب |



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

**جدول ۲. (ادامه)**

| مؤلفه | شاخص | مقدار میانگین وضع مطلوب | مقدار میانگین وضع موجود | اختلاف میانگین وضع موجود و میانگین وضع مطلوب | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| تقوا | ۲۰ | ۸,۵۷ | ۷,۵۶ | ۱,۰۱ | نامطلوب |
| | ۲۱ | ۸,۶۸ | ۸,۷۶ | -۰,۰۸ | مطلوب |
| | ۲۲ | ۸,۱۲ | ۷,۵۷ | ۰,۵۵ | نامطلوب |
| | ۲۳ | ۸,۵۸ | ۷,۶۷ | ۰,۹۱ | نامطلوب |
| | ۲۴ | ۸,۴۳ | ۷,۲۲ | ۱,۲۱ | نامطلوب |
| | ۲۵ | ۸,۶۴ | ۷,۶۷ | ۰,۹۷ | نامطلوب |
| | ۲۶ | ۸,۳۰ | ۷,۵۲ | ۰,۷۸ | نامطلوب |
| | ۲۷ | ۸,۴۵ | ۸,۶۴ | -۰,۱۹ | مطلوب |
| | ۲۸ | ۸,۳۳ | ۸,۴۰ | -۰,۰۷ | مطلوب |
| | ۲۹ | ۸,۴۱ | ۷,۵۵ | ۰,۸۶ | نامطلوب |
| | ۳۰ | ۸,۵۰ | ۷,۴۳ | ۱,۰۷ | نامطلوب |
| | ۳۱ | ۸,۸۳ | ۷,۵۱ | ۱,۳۲ | نامطلوب |
| | ۳۲ | ۷,۵۴ | ۷,۶۰ | -۰,۰۶ | مطلوب |
| | ۳۳ | ۷,۶۹ | ۷,۷۳ | -۰,۰۴ | مطلوب |
| | ۳۴ | ۷,۹۱ | ۷,۰۷ | ۰,۸۴ | نامطلوب |
| | ۳۶ | ۸,۱۷ | ۷,۷۵ | ۰,۴۲ | نامطلوب |
| | ۵۲ | ۷,۹۹ | ۷,۹۰ | ۰,۰۹ | نامطلوب |
| | ۴۰ | ۸,۲۶ | ۷,۱۱ | ۱,۱۵ | نامطلوب |



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

همان‌طور که در جدول ۲ مشـــاهده می‌شـــود، ســـتون اختلاف، تفاضل میان میانگین موجود را از میانگین مطلوب نشان می‌دهد. مقادیر مثبت نشان دهندۀ این است که وضع مطلوب بهتر از وضع موجود است، یعنی نتیجه نامطلوب است. به‌عکس، مقادیر منفی نشان‌دهندۀ این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است، یعنی نتیجه مطلوب است. به‌این‌ترتیب، نتایج مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها به‌صورت ذیل قابل بیان است:

- **مولفـــۀ ایمان:** تفاضل میان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شـــاخصهای «اعتماد به یکدیگر(۰,۱۰-)»، «همدردی و دلسوزی (۰,۰۱-)»، «داشتن انگیزۀ درونی (۰,۰۷)»، «توانایی رویارویی با چالش (۰,۱۳-)»، «شجاعت (۰,۹۳-)» و «خودمهارگری (۰,۴۹-)» نتیجۀ مطلوب داشته است، اما 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)»، «موفقیت‌طلبی (۰,۰۴)»، «تواضع و فروتنـــی (۱,۱۶)»، «آرامش دل (۰,۳۰)»، «تلاش بـــرای خلق آینده (۰,۷۵)»، «درک اهمیت شغل (۱,۰۷)» و «رضایت شغلی (۱,۱۹)» نتیجۀ نامطلوب را نشان می‌دهند.
- **مولفۀ تعهد ســـازمانی:** تفاضل میان میانگین وضعیت موجـــود و میانگین وضعیت مطلوب شـــاخصهای «تلقی مشکل مدرسه به عنوان مشکل خود (۰,۲۵-)»، «تلاش برای حل مشکلات مدرســـه (۰,۷۵-)» و «داشتن وجدان کاری (۰,۱۳-)» نتیجۀ مطلوب داشته اند، اما 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)» و «وجود سیستم پاداش در مدرسه (۰,۰۱)» نتیجۀ نامطلوب را نشان می‌دهند.
- **مولفـــۀ معناداری(جذابیت کار):** تفاضل میان میانگین وضعیـــت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شـــاخصهای «وجود شـــاخصهای ارزیابی عملکرد (۰,۴۲-)» و «افتخار به شغل معلمی (۰,۱۴)» نتیجۀ مطلوب داشـــته اند، اما شـــاخصهای «مشـــارکت در تصمیم‌گیـــری (۰,۷۰)»، «همکاری با مدرســـه (۰,۰۲)»، «تبدیل تهدیدها به فرصتها (۰,۲۹)» و «بینش کاری (۰,۲۲)» نتیجۀ نامطلوب را نشان می‌دهند. نتیجه نامطلوب نشان دهندۀ این است که وضع مطلوب بهتر از وضع موجود اســـت و به‌عکس، نتیجه نامطلوب نشان‌دهندۀ این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب بوده است.
- **مولفۀ تقوا:** تفاضل میـــان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شـــاخصهای «دوری از بخـــل ورزیـــدن نســـبت به دیگـــران (۰,۰۸-)»، «صداقـــت و درســـتی (۰,۱۹-)»،



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

«دوری از خیانت به دیگران (۰,۰۷-)»، «پاسخگویی در قبال اعمال (۰,۰۶-)» و «نداشتن حرص و طمع (۰,۰۴-)» نتیجهٔ مطلوب داشـــته اند، اما شاخصهای «یکی بودن ظاهر و باطن» (۱,۲۶)، «دوری از ریا(۱,۰۱)»، «گشاده رویی و خوش رفتاری (۰,۵۵)»، «استمداد از خدا برای موفقیت (۰,۹۱)»، «باور به پشـــتیبانی خداوند (۱,۲۱)»، «احســـاس امنیت (۰,۹۷)»، «پرهیز از کارهای ناپسند (۰,۷۸)»، «عدالت‌خواهی (۰,۸۶)»، «امانت‌داری (۱,۰۷)»، «رازداری (۱,۳۲)»، «امیدواری به آســـان شدن سختیها (۰,۸۴)»، «داشتن تصویر مطلوب از آیندهٔ مدرسه (۰,۴۲)» و «احساس وابستگی به مدرسه (۱,۱۵)» و «بهبود مستمر عملکرد مدرسه (۰,۰۹)» نتیجهٔ نامطلوب را نشان می‌دهند.

در ادامه، نتایج بررســـی میانگین وضع موجود هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در جدول شماره ۳ آورده شده است.

**جدول ۳.** میانگین وضعیت موجود

| مؤلفه | آمارهٔ آزمون = ۵/۵ | | | | تی | سطح معناداری |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | میانگین | انحراف معیار | فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف | | | |
| | | | حد پایین | حد بالا | | |
| ایمان | ۸,۴۱۸۷ | ۲,۹۱۸۶۷ | ۲,۷۱۳۴ | ۳,۱۲۳۹ | ۲۷,۹۵۷ | ۰,۰۰۰ |
| تعهد سازمانی | ۸,۲۴۶۳ | ۲,۷۴۶۳۲ | ۲,۵۵۴۵ | ۲,۹۳۸۱ | ۲۸,۱۵۹ | ۰,۰۰۰ |
| معناداری | ۸,۰۸۶۴ | ۲,۵۸۶۴ | ۲,۳۷۴۷ | ۲,۷۹۸۱ | ۲۴,۰۲۱ | ۰,۰۰۷ |
| تقوا | ۷,۹۶۶۵ | ۲,۴۶۶۵۱ | ۲,۲۶۶۴ | ۲,۶۶۶۶ | ۲۴,۲۳۴ | ۰,۰۰۰ |

همانطور که در جدول شـــماره ۳ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار سطح معناداری برای هر چهار مؤلفه (کوچک‌تر از ۰,۰۱) در زمینهٔ وجود اختلاف میان وضعیت مطلوب (مقدار ۵,۵) و وضعیت موجود، با ۹۹ درصد اطمینان پذیرفته می‌شـــود. با توجه بـــه مقدار مثبت میانگین در همه آنها، می‌توان به این نتیجه رسید که میانگین وضعیت موجود همه عوامل بیشتر از وضعیت مطلوب (۵/۵) است.



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

**سؤال سوم: چه سازوکارهای اجرایی را جهت ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی می‌توان به‌کار بست؟**

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که سازوکارهای اجرایی را که می‌توان برای ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی به‌کار بست، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

- **مولفهٔ ایمان**

**۱.** اصلاح دستورالعمل انتصاب مدیران مدارس بر مبنای ویژگیهای مدیریت مبتنی بر معنویت.

**۲.** مشارکت دادن معلمان، والدین و دانش‌آموزان در ادارهٔ امور مدرسه.

**۳.** تشـــویق مدیران، کارکنان و معلمانی که در مدارس براساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان.

**۴.** تهیه و تدوین برنامه ســـالانه و راهبردی برای مدرسه با مشارکت جمعی مدیر، معلمان و سایر کارکنان.

- **مولفهٔ تعهد سازمانی**

**۱.** اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان براساس شاخصها و مؤلفه‌های رهبری معنوی و استفاده از روش خود- ارزیابی.

**۲.** تقویت شـــورای معلمان و سایر شـــوراهای درون مدرسه با تمرکز بر مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فضای معنوی در فعالیتها و تعاملات کارکنان با یکدیگر.

**۳.** اصلاح ضوابط و دســـتورالعمل ارزیابی عملکرد مدارس براســـاس معیارهای مورد نظر در رهبری معنوی.

**۴.** تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس.

**۵.** تشـــکیل و فعال سازی تیمهای کاری در مدرسه با مشـــارکت معلمان، اولیا و دانش‌آموزان برای اجرای برنامه‌ها و رفع مشکلات مدرسه و همکاران.

- **مولفهٔ معناداری (جذابیت کار)**

**۱.** 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.

**۲.** تقویت مدیریت مبتنی بر مدرسه از طریق تفویض اختیارات بیشتر به مدارس.



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

● **مولفهٔ تقوا**

**۱.** آمـــوزش معلمان، مدیـــران و معاونان مدارس با موضوع رهبری معنوی برای تقویت شـــناخت و توانمندیهای سازمانی آنها.

**۲.** اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان براساس شاخصها و مؤلفه‌های رهبری معنوی.

**۳.** اصلاح برنامه‌های درســـی و سرفصلهای آموزشی دانشگاه فرهنگیان با هدف تقویت معنویت در تربیت معلم.

**۴.** اصلاح پذیرش دانشجو- معلمان دانشگاه فرهنگیان با هدف برگزیدن انسانهایی با اعتقادات قوی‌تر در زمینهٔ معنویت به عنوان معلم.

**۵.** تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس.

**۶.** برگزاری نشستهای تخصصی و همایشهایی با موضوع معنویت در مدیریت مدارس به‌منظور ایجاد حساسیت اجتماعی نسبت به ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس.

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

براســـاس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، نکاتی را به شـــرح ذیل می‌توان در مورد مؤلفه‌های رهبری معنوی در زمینهٔ وضعیت موجود مدارس ابتدایی بیان کرد:

در مولفهٔ ایمان، شاخصهای «اعتماد به یکدیگر»، «همدردی و دلسوزی»، «داشتن انگیزهٔ درونی»، «توانایـــی رویارویی با چالش»، «شـــجاعت» و «خودمهارگری» دارای نتیجـــهٔ مطلوب بودند. این امر نشـــان‌دهندهٔ این اســـت که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است. این بدان معناست که شاخصهای یادشـــده به نحوی در وضعیتی مناســـب قرار دارند، بنابراین این شـــاخصها را می‌توان قوت بخشید و دســـتیابی به رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی را ســـهولت بخشید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهنـــد که مدیریت مدارس ابتدایی در شـــهر تهران از نظر شـــاخصهای مطرح شـــده در وضعیت خوبی قرار دارند. شـــاخصهایی که در مولفهٔ ایمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند، شـــاخصهایی اند که به نحوی بســـترهای اصلی تحول را از طریق آنها می‌توان فراهم کرد. لازمهٔ تحول، داشـــتن مدیرانی اســـت که بتوان به آنها اعتماد کرد و فعالیتهای مدرســـه و اختیارات لازم را به آنها ســـپرد. مدیرانی که قابل اعتماد نباشـــند، نمی‌توان اختیار زیادی به آنها داد، زیرا از نظر تخصصی ممکن اســـت که از عهـــدهٔ امور برنیایند، همچنین از نظر اخلاقی هم نمی‌توان به آنها اعتماد کرد. از این‌رو ، لازم اســـت



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

بـــا تقویت اعتماد مدیران مـــدارس و انتخاب و انتصاب مدیران قابل اعتماد، زمینه‌های تحول را فراهم کرد. چنانچه مدیران مدارس انسانهایی دلسوز باشند، نیاز به کنترل بیرونی ندارند، زیرا خودمهارگری را در شـــخصیت خود پرورانده‌اند و با تمام وجود و براســـاس انگیزه‌های درونی تلاش می‌کنند تا امور مدرسه به نحوی مطلوب انجام پذیرد و نیاز به تشویق یا امتیازات بیرونی نیز ندارند. همچنین مدیرانی که شجاع هســـتند و توان رویارویی با چالشها را دارند، در شـــرایط بحرانی می‌توانند تصمیمات مهم را اتخـــاذ کنند و توانایی تغییرات و تحـــولات موردنیاز را نیز دارند. آنان به نحوی در جریان تحول در آموزش و پرورش کشـــور کارســـاز خواهند بود. اما در زمینهٔ شـــاخصهای «هماهنگی و یکپارچگی»، «وفاداری»، «صبر و شـــکیبایی»، «همدلی»، «عفو و بخشش»، «اطمینان و یقین به تحقق آرزوها»، «تلاش مســـتمر برای تحقق اهداف»، «موفقیت طلبـــی»، «تواضع و فروتنی»، «آرامش دل»، «تلاش برای خلق آینده»، «درک اهمیت شـــغل» و «رضایت شـــغلی» نتایج نامطلوب بوده است. یعنی اینکه وضـــع مطلوب بهتر از وضع موجود بوده اســـت و وضـــع موجود از وضع مطلوب فاصلـــه دارد و باید کارهای اساســـی انجام شـــود تا این وضعیت تغییر کند. هنگامی که شاخصهای مورد نظر با وضعیت موجود انطباق ندارند، نیاز به‌کار بیشـــتر و به‌کارگیری ســـازوکارها و روشهایی است که بتوان وضعیت را تغییـــر داد. به این ســـبب می‌توان باورها و اعتقادات کارکنـــان و مدیران را با آموزش تقویت کرد و نیز هنگام گزینش معلمان و انتصاب مدیران مدارس این شـــاخصها را مـــورد توجه قرار داد. چنانچه بخواهیم برای کســـب موفقیت و دستیابی به آیندهٔ بهتر، تلاش را در کارکنان و مدیران تقویت کنیم، لازم اســـت آنها را از نظر فکری و حرفه‌ای توانمند ســـازیم. رضایت شـــغلی کارکنان متأثر از عوامل گوناگون اســـت، مثلاً اگر معلمان و کارکنان مدارس توانایی تأمین حداقلهای زندگی خود را نداشـــته باشـــند، نمی‌توان از آنها انتظار داشـــت که از شغل خود رضایت داشـــته باشند. همچنین تغییر دادن شـــیوه‌های ارتقای کارکنان از نظر موقعیت شـــغلی و رتبه‌های شـــغلی می‌تواند در این زمینه کارساز شود.

در مولفهٔ تعهد ســـازمانی، شاخصهای «تلقی مشکل مدرسه به عنوان مشکل خود»، «تلاش برای حل مشکلات مدرسه» و «داشتن وجدان کاری» دارای نتیجهٔ مطلوب بوده است. این امر نشان‌دهندهٔ این اســـت که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است، یعنی شاخصهای یادشده به نحوی در وضعیتی مناســـب قرار دارند، بنابراین این شاخصها را می‌توان قوت بخشـــید و دستیابی به رهبری معنوی در مدیریت مـــدارس ابتدایی را امکان‌پذیر کرد. یافته‌های پژوهش نشـــان می‌دهند که مدیریت مدارس ابتدایی در شهر تهران از نظر شاخصهای مطرح شده در وضعیتی مناسب قرار دارد. مدیری که دارای ویژگیهای رهبری معنوی است، خود را جزئی از مدرسه می‌داند و همکاران خود را به گونه‌ای راهبری می‌کند که آنها احســـاس کنند مدرســـه متعلق به آنهاســـت. از این‌رو آنان در حل مسائل و مشکلات مدرســـه از هیچ کوششـــی فروگذار نمی‌کنند و به دلیل تعلق خاطری که به مدرســـه دارند، براساس



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

انگیزه‌های درونی رفتار می‌کنند و خود را نیازمند تشـــویق مدیر نمی‌دانند. مدیران مدارس باید جوی را ایجـــاد کنند که معلمان، معاونان، والدین و دانش‌آموزان، مدرســـه را جزئی از زندگی خود بدانند و در همهٔ امور مدرســـه مشارکت کنند. این شرایط فراهم نخواهد شد مگر در سایهٔ تربیت و به‌کارگیری مدیران معناگرا. به این سبب ضرورت دارد برای توسعهٔ کشور و بهبود شرایط اجتماعی آن، تربیت در مدرسه را فرصتی ذیقیمت برای ارتقای معنویت در جامعه در نظر گرفت و به این طریق، بر بسترهای دیگر توسعه در کشور اثرگذار شد.

در زمینهٔ شـــاخصهای «تلاش برای بهترین عملکرد»، «تعلق خاطر به مدرسه»، «احساس داشتن کاری ارزشمند»، «جو صمیمی در مدرسه»، «قدردانی از تلاش همکاران»، «آگاهی از ضعف عملکرد خود» و «وجود سیســـتم پاداش در مدرسه» نتایج نامطلوب بوده است. یعنی اینکه وضع مطلوب بهتر از وضع موجود اســـت. به عبارت دیگر، وضع موجود از وضع مطلوب فاصله دارد و باید کارهای اساسی انجـــام داد تا این وضعیت تغییر کند. در واقع، مدیران و کارکنان مدارس ابتدایی تلاشـــی برای اینکه عملکردی مؤثرداشـــته باشند، از خود بروز نمی‌دهند، نسبت به عملکرد ضعیف خود حساسیتی نشان نمی‌دهند و نســـبت به تلاشـــهایی که انجام می‌شـــود، بی‌توجه‌اند. صمیمیت در مدارس ضعیف شده اســـت و کارکنان به‌ندرت حاضرند در زمینهٔ مســـائل خود با یکدیگر گفت وگو کنند. به‌منظور تغییر وضعیـــت موجود می‌توان از اجرای برنامه‌هایی برای بالابردن ارزش شـــغل معلمی در جامعه، بازنگری و تغییر شاخصهای ارزشـــیابی کارکنان، آموزش و آگاهی‌بخشی نیروی انسانی، تقدیر از کارکنانی که خدمات ارزشمندی انجام می‌دهند یا رفتاری می‌کنند که مبتنی بر ارزشهای معنوی است و برگزاری نشســـتهای صمیمانه در مدرسه برای کارکنان که بتوانند در این جلسات گفتگوهای صمیمانه با مدیر و معاونان داشته باشند، بهره گرفت.

در مولفهٔ معناداری (جذابیت کار)، شـــاخصهای «وجود شاخصهای ارزیابی عملکرد» و «افتخار به شـــغل معلمی»، مطلوب بوده و بیان کنندهٔ این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است. این بدان معناســـت که شاخصهای یادشده به نحوی در وضعیتی مناسب قرار دارند. از این‌رو این شاخصها را می‌توان تقویت کرد و دستیابی به رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی را امکان‌پذیر ساخت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که مدیریت مدارس ابتدایی در شهر تهران از نظر شاخصهای مطرح شده در وضعیت خوبی قرار دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شاخصهای ارزیابی که اکنون مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند، مناســـب‌اند. این شـــرایط در بازبینی و اصلاح دستورالعملهای موجود می‌تواند کارســـاز شـــود. همچنین، معلمان برای شغل خود ارزش قائلاند و جای بسی امیدواری است. این وضعیت کمک می‌کند تا فضای اجتماعی لازم برای تقویت جایگاه معلمان فراهم شـــود و حرکت به سوی مدیریت مبتنی بر رهبری معنوی در مدارس ابتدایی آغاز شود.

نکتهٔ مهمی که در اینجا باید مورد تأکید قرار گیرد، این اســـت که در شـــاخصهای «مشارکت در



[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

تصمیم گیری»، «همکاری با مدرسه»، «تبدیل تهدیدها به فرصتها» و «بینش کاری» نتایج نامطلوب بوده است. یعنی اینکه وضع مطلوب بهتر از وضع موجود بوده است. به عبارت دیگر، وضع موجود از وضع مطلوب فاصله دارد. برای برون‌رفت از این وضعیت، باید مشارکت در تصمیم‌گیریها و همکاری با مدرسه را با تقویت شوراهای درون ـ مدرسه‌ای و تشکیل تیمهای کاری محقق کرد. به‌منظور تقویت قوتها باید از معلمان و کارکنانی که متناسب با شاخصهای معنویت رفتار کرده‌اند، تقدیر کرد. مناسب‌ترین راهی که بتوان بصیرت و بینش کارکنان را افزایش داد، آموزش و توانمندسازی آنهاست.

در مولفهٔ تقوا، شاخصهای «دوری از بخل ورزیدن نسبت به دیگران»، «صداقت و درستی»، «دوری از خیانت به دیگران»، «پاسخگویی در قبال اعمال» و «نداشتن حرص و طمع» دارای نتیجهٔ مطلوب بوده اند. این امر نشان‌دهندهٔ این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است. این بدان معناست که شاخصهای یادشده به نحوی در وضعیتی مناسب قرار دارند و جای امیدواری است که این شاخصها را می‌توان قوت بخشید و دستیابی به رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی در این شاخصها به آسانی روی می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که مدیران مدارس ابتدایی در شهر تهران از نظر شاخصهای مطرح شده در وضعیت خوبی قرار دارند. از این‌رو لازم است برنامه‌هایی را در نظر گرفت که بتوان این شاخصها را تقویت کرد.

در مورد شاخصهای «یکی بودن ظاهر و باطن»، «دوری از ریا»، «گشاده رویی و خوش رفتاری»، «استمداد از خدا برای موفقیت»، «باور به پشتیبانی خداوند»، «احساس امنیت»، «پرهیز از کارهای ناپسند»، «عدالت‌خواهی»، «امانت‌داری»، «رازداری»، «امیدواری به آسان شدن سختیها»، «داشتن تصویر مطلوب از آیندهٔ مدرسه»، «احساس وابستگی به مدرسه» و «بهبود مستمر عملکرد مدرسه» نتایج نامطلوب بوده است. یعنی اینکه وضع مطلوب بهتر از وضع موجود بوده است. به عبارت دیگر، وضع موجود از وضع مطلوب فاصله دارد و باید کارهای اساسی انجام داد تا این وضعیت تغییر کند. برای بهبود وضعیت مدیریت در مدارس ابتدایی می‌توان برنامه هایی را به‌کار بست که اعتقادات آنها را افزایش داد و هنگام پذیرش دانشجو ـ معلمان دانشگاه فرهنگیان، دقت لازم را در زمینهٔ سلامت اخلاقی آنها انجام داد. البته این امر نیازمند بازنگری در روش گزینش معمول در وزارت آموزش و پرورش است که بیش از آنکه واقع‌گزینی مبنای آن باشد، بیشتر تأکید بر ویژگیهای ظاهری افراد دارد. از این‌رو ، باید در هنگام پذیرش ضمن دقت در معیارهای گزینش، علاقه‌مندی آنها نیز مورد توجه قرار گیرد. در مجموع می‌توان گفت که وضعیت موجود مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهر تهران با وضعیت مطلوب فاصله دارد و باید با به‌کارگیری سازوکارهای مناسب این وضعیت را بهبود بخشید.

[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

## ■ پیشنهادها ■

- آموزش مدیران مدارس قبل از انتصاب در مدیریت براساس شاخصهای رهبری معنوی.
- بازنگری در شیوه‌ها و روشهای گزینش دانشجو ـ معلمان، معلمان و سایر کارکنان در آموزش و پرورش.
- اصلاح ضوابط و روشهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، براساس شاخصهای رهبری معنوی.
- اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان براساس شاخصها و مؤلفه‌های رهبری معنوی.
- مشارکت دادن معلمان، والدین و دانش‌آموزان در ادارهٔ امور مدرسه.
- 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.
- اصلاح دستورالعملهای تشکیل و فعالیت گروههای آموزشی با رویکرد تعامل و مشارکت کارکنان مدرسه.
- تفویض اختیارات به مدیریت مدارس با رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه.
- تقدیر از مدیران، کارکنان و معلمانی که در مدارس براساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان.
- تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس.

[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]

[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

# منابع

## REFERENCES


الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ البرزی، محمود و کاظمی، حسین. (۱۳۹۲). ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران. *مدیریت دولتی*، ۵ (۱)، ۲۱-۴۰.

امراهی، اکبر؛ قلاوندی، حسن و علیزاده، معصومه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین ویژگیهای رهبری معنوی و اخلاق کار در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء(س)، ۱۰ (۴)، ۷۷-۹۴.

امینی، محمد و ماشاالهی‌نژاد، زهرا. (۱۳۹۲). تاملی بر جایگاه و چگونگی توجه به پرورش معنویت در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی. *دوفصلنامه علمی – پژوهشی تربیت اسلامی*، ۸ (۱۶)، ۷-۲۹.

جودی شاه‌آباد، گیو و رضایی، اکبر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش اخلاقی مدیران با مدیریت خادمیت در مدارس شهرستان میاندوآب با تأکید بر جنسیت. *نشریه علمی- پژوهشی آموزش و ارزشیابی*، ۷ (۲۸)، ۲۱-۳۸.

چهرازی، سامان؛ قلی‌پور، آرین و پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۴) *بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان*. *فصلنامه مطالعات رفتارسازمانی*، ۴ (۲)، ۹۹-۱۱۸.

حنیفی، فریبا و ثانی واجارگاه، سمیرا. (۱۳۸۹). بررسی میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران دبیرستانهای شهر تهران از دیدگاه مدیران. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱ (۳)، ۴۹-۷۰.

خاکدل جلودار، زهرا؛ مصدق‌راد، علی‌محمد؛ رحیمی، عباس و جعفری پویان، ابراهیم. (۱۳۹۵). آیا فرسودگی شغلی با اعمال رهبری معنوی در بیمارستانها کاهش می‌یابد؟ *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، ۹ (۱)، ۷۴-۸۵.

خوبرو، محمدتقی؛ سعیدی، حبیب‌الله؛ صفری، علی و سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵) رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی و تعلق کاری؛ مطالعه‌ای با کاربست تأثیر مؤلفه‌های اسلامی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۴ (۴)، ۱۰۹-۱۳۶.

خورشید، صدیقه و قلی‌زاده، نسیم. (۱۳۹۵). مطالعه تأثیر سبک رهبری معنوی بر بهروزی معنوی کارکنان و کیفیت رابطهٔ تبادلی رهبر ـ زیردست در نظام بهداشت و درمان. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۵ (۱)، ۸۳-۱۰۶.

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). *مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: وزارت آموزش و پرورش با همکاری شورای عالی انقلاب فرهنگی.

زین‌آبادی، حسن‌رضا و عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۸۶). مدرسهٔ موفق، مدیر موفق مطالعهٔ تطبیقی یافته های پروژهٔ بین‌المللی مدیر مدرسهٔ موفق(ISSPP) . *فصلنامه علمی نوآوریهای آموزشی*، ۱۶ (۱)، ۲۱-۴۲.

ساکی، رضا. (۱۳۹۵). *اصول و مبانی رهبری و مدیریت آموزشگاهی: راهنمایی برای تعالی مدرسه*. تهران: مولف.

سلطانی سروستانی، ژاله؛ صالحی، مسلم؛ قلتاش؛ عباس و نادی، محمدعلی. (۱۳۹۶). *تحلیل عاملی تاییدی مدل رهبری معنوی در آموزش عالی*. *فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸ (۴)، ۱۹-۴۲.

شائمی برزکی، علی و محمدی، مهناز. (۱۳۹۳) *بررسی تاثیر رهبری تحولگرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی*. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۶ (۱۲)، ۱-۲۸.

عطافر، علی؛ امیری، زینب؛ کاظمی، علی و امیری، یداله. (۱۳۹۲). تاثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان لرستان). *دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۱ (۱)، ۲۱۹-۲۳۹.

فقیه آرام، بتول. (۱۳۹۶). رابطه رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان مدارس متوسطه شهرری. *دو فصلنامه علمی- ترویجی علوم تربیتی از دیدگاه اسلام*، ۵ (۸)، ۱۳۹-۱۵۰.

قاسمی، محمد؛ فردین، مرضیه و جودزاده، مهتا. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری معنوی بر سلامت سازمانی (مطالعه‌ای در بین


[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]

[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]

کارکنان سازمان تأمین اجتماعی زاهدان) . *پژوهشهای مدیریت عمومی، ۷* (۲۶)، ۱۳۵-۱۵۶.
محمدی، مسلم و محمدی، مرضیه. (۱۳۹۰). تاثیر دو باور اعتقادی توحید و معاد بر اخلاق در نهج‌البلاغه. *فصلنامه پژوهشی پژوهشنامه اخلاق*، ۴ (۱۱)، ۸۵-۱۰۴.
مرزوقی، رحمت‌اله؛ ترک‌زاده، جعفر و پیروی‌نژاد، زینب. (۱۳۹۴). تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج‌البلاغه. *پژوهشنامه نهج‌البلاغه*، ۳ (۱۲)، ۴۳-۷۰.
ناروئی، رحیم؛ صالحی، علی‌محمد و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۲) اثربخشی یاد خدا بر خودمهارگری براساس منابع اسلامی. *روانشناسی و دین، ۶* (۲)، ۱۹-۳۰.
نکویی‌مقدم، محمود؛ بهشتی‌فر، ملیکه و سلجوقی، شکوه. (۱۳۸۶) تعیین رابطه بین سبکهای مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان. *مدیریت سلامت*، ۱۰ (۲۹)، ۳۷-۴۴.
نوراد صدیق، میترا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۶). واکاوی رتبه‌بندی و ارائه الگوی مؤلفه‌های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی شهر تهران (با روش آمیخته). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸* (۳)، ۱-۲۸.
یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۴) پیش‌بینی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در پرتو رهبری معنوی مدیران. *پژوهشهای مدیریت عمومی، ۸* (۳۰)، ۷۵-۹۸.
یوسف‌زاده، پروین. (۱۳۹۱) *بررسی رابطه ذهنیت فلسفی با توکل و امنیت روانی در دانشجویان دانشگاه شهید باهنر کرمان در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده ادبیات و علوم انسانی، بخش علوم تربیتی، دانشگاه شهید باهنر کرمان.

Fisher, J. W. (2010). Development and application of a spiritual well-being questionnaire Called SHALOM. *Religions*, *1*(1), 105-121.
Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 259-270.
Sugrue, C. (2015). Principal professional learning: Sources of sustenance? *Unmasking school leadership: A longitudinal life history of school leaders* (pp. 93-120). Springer.
Torboni (2015). Spiritual leadership: A solution of the leadership crisis in Islamic education in Indonesia. *British Journal of Education, 3*(11), 40-53.
Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Journal of Social Behavior and Personality, 41*(4), 613-624.
Yusof, J. M., & Mohamad, 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), 1948-1957.

[ Downloaded from qjoe.ir on 2026-10-06 ]
[ DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.4.7.7 ]