

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

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

## چکیده:

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا کمی 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 گردیده‌اند، 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 کولموگوروف-اسمیرنوف و در بخش استنباطی از آزمون تی زوجی و تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای تعیین سازوکارهای تقویت مدیریت آموزشی مبتنی بر رهبری معنوی نیز از تکنیک دلفی و کدگذاری باز بهره گرفته شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مدارس ابتدایی براساس مولفه ایمان در شش شاخص در وضعیت مطلوب و در ۱۳ شاخص در وضعیت نامطلوب است. در مولفه تعهد سازمانی سه شاخص در وضعیت مطلوب و هفت شاخص در وضعیت نامطلوب است. در مولفه 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 شده‌اند.

کلید واژگان: مدیریت آموزشی، رهبری، رهبری، معنویت، رهبری معنوی

☑ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۰

☑ تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۵

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

## 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 روزه‌روز دشوارتر ساخته است. مدرسه به منزله 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 همه آموزش و پرورش در تعاملات انسانی به وقوع می‌پیوندد و هدف آموزش و پرورش انسان است و وسیله آن نیز انسان. از این رو، 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 رده اول قرار نمی‌دهند. یادگیری و آسایش دانش‌آموز، دغدغه و توجه اصلی آنهاست و این موضوع را جنبه حیاتی و مهم مدرسه می‌دانند و بر این اولویت اصرار می‌ورزند (رمزدان؛ به نقل 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 به جای رهبری آموزشی و تکیه بر سبک‌های ساختاری و آمرانه به منزله ضعف‌های مطرح شده در بخش مدیریت آموزش و پرورش، عمدتاً وابسته به این مسائل کلی‌تر است. چنان که لی بولمن و تورنس دلیل گفته‌اند: 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 تحول‌بنیادین 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 منزله 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

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<sup>۱</sup> «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 ماشاللهی‌نژاد، 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 شیوه‌های عملیاتی رهبری در مدارس است. در حالی که «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» (نکویی مقدم، بهشتی فر 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 اداره سازمان دارد. اهمیت این موضوع تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (رابینز؟؛ 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

به منظور 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 ارائه بهتر خدمات برانگیزانند (وانگ و هسیه<sup>۱</sup>، 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 حساسیتهای 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<sup>۲</sup> از طریق عضویت در سازمان، تشویق می‌کند (فرای<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup>، به‌نقل از سلطانی سروستانی، صالحی، قلنتاش و نادى، 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<sup>۵</sup>؛ 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<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

«در زمینه رهبری معنوی مدل‌های بسیار وجود دارد، اما مدل مورد استفاده 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<sup>۷</sup> سازمانی:** رهبر آموزشی در ساده‌سازی حرکت مدرسه در قالب چشم‌انداز 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

چارچوبهایی برای هدایت کوششها در این مسیر، به شکلی کوتاه و قابل فهم تهیه و عرضه می‌شود (ساکي، ۱۳۹۵).

● **عشق به نوع دوستی<sup>۱</sup>:** عشق به نوع دوستی، به‌عنوان 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 (فرای؛ به‌نقل از خورشید و قلی‌زاده، ۱۳۹۵).

● **ایمان<sup>۲</sup> به‌کار:** رهبر معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به‌کار در کارکنان می‌گردد و این امر به‌عنوان یک محرک درونی در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳).

● **معناداری<sup>۳</sup>:** 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 مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری داشته باشند (امراهی، فلاوندی و علیزاده، ۱۳۹۳).

● **عضویت<sup>۴</sup> در سازمان:** عضویت در برگرنده 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<sup>۵</sup>:** 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

ریو<sup>۱</sup>، شاخصهای رهبری معنوی را صداقت، احترام به دیگران و درستکاری را مطرح کرده است و مارول<sup>۲</sup> و همکاران، خوب گوش دادن به پیروان، ارزش قائل شدن برای توجه به دیگران و ارتباطات را مد نظر قرار داده‌اند (سلطانی سروستانی و همکاران، ۱۳۹۶). فیشر<sup>۳</sup> 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 تأثیر گذارند (فیشر، ۲۰۱۰).

مؤلفه‌های رهبری معنوی در اسلام به این شرح‌اند (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به نقل از عطاfer، امیری، کاظمی و امیری، ۱۳۹۲):

● **یاد خدا:** در آموزه‌های اسلامی، از برقراری ارتباط با خدا و یاد او به عنوان عامل گشایش و تعالی روانی یاد شده که آثار روانشناختی و سلامت‌بخشی بسیاری را به ارمغان می‌آورد و به صورت خاص، بر خودمهارگری اثر می‌گذارد (نوعلیزاده میانجی؛ به نقل از ناروئی، صالحی و جندقی، ۱۳۹۲).

● **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 (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به نقل از عطاfer و همکاران، ۱۳۹۲).

● **توکل:** در توکل، جنبه‌ای از رابطه فرد با خدا نمایان است که تلویحاً فرد متوکل پیش‌فرضیهایی را پذیرفته است که مهم‌ترین آنها باور و ایمان به قدرت، حکمت و شفقت خداوند به بندگانش است. همین جنبه اعتماد و ایمان است که رابطه توکل گونه را از انواع دیگر رابطه‌ها متمایز می‌کند. برای برجسته کردن همین جنبه است که ملا احمد نراقی در کتاب معراج السعاده، توکل را زیر باب حسن ظن به خداوند متعال شرح می‌دهد و به خاطر همین درجه بالای اعتماد است که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد (یوسف‌زاده، ۱۳۹۱).

● **تقوا:** تقوا به معنای عام کلمه، لازمه زندگی هر فرد است که می‌خواهد انسان باشد و تحت فرمان عقل در زندگی 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

1. Reave  
2. Marvel  
3. Fisher

شناخته شده است، حفظ و صیانت کند و مرتکب آنها نشود (مشتاقیان ابرقویی و همکاران؛ به نقل از عطا فر و همکاران، ۱۳۹۲).

● **معادگرایی:** در نگاه دینی، دنیا مقدمه آخرت است و باید خود را برای فرجام کار آماده کرد. زهد ورزیدن، امکان استفاده بهتر از دنیا را فراهم می کند و دلشوره های تعلق خاطر به آن را از بین می برد و مهم تر از آن، فراغت بالی حاصل می کند تا به هدف اصلی که همان رسیدن به مکارم اخلاق و تخلق به اخلاق الهی است، دست یابد (محمدی و محمدی، ۱۳۹۰).

فقیه آرام (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان مدارس متوسطه شهری» انجام داده که نتایج حاصل نشان داده است رهبری معنوی با خودکارآمدی مدیران و کارکنان رابطه ای معنادار و مثبت دارد.

پژوهش خو برو، سعیدی، صفری و سید جوادین (۱۳۹۵) حاکی از وجود رابطه معنادار میان رهبری معنوی و سرمایه اجتماعی به میزان ۴۸ درصد و با میانجیگری ۴۲ درصد تعلق خاطر کاری است. همچنین پژوهش مرزوقی، ترک زاده و پیروی نژاد (۱۳۹۴) نشان داده که الگوی رهبری معنوی اسلامی مشتمل بر سه بعد بینشی در برگرفته سه مؤلفه اعتقادی، عقلانی و تخصصی، بعد نگرشی در برگرفته دو مؤلفه عاطفی و فرهنگ سازی و بعد کنشی شامل دو مؤلفه منشی و هدایتگری است.

نتایج پژوهش توربونی<sup>۱</sup> (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 می شوند. رهبری معنوی ثابت می کند که قادر به ایجاد مدرسه مؤثر شامل فرهنگ سازمانی مؤثر، فرایند سازمانی مدرسه مؤثر و یادگیری خلاقیت است. معنویتی که در رهبری توسعه می یابد، معنویت زاهدانه (پاک) است. معنویت زاهدانه، اطاعت خالصانه از خداوند است که منجر به عمل خوب می شود. مطالعه یوسف و محمد<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان می دهد که رهبری معنوی مستقیماً سلامت معنوی کارکنان و رضایت شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می دهد. همچنین فرض شده است که سلامت معنوی مستقیماً رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد و واسطه اثر رهبری بر رضایت شغلی می شود. نتایج مطالعه فرای و همکاران (۲۰۱۱) حاکی از آن بود که میان رهبری معنوی و تعهد سازمانی و چهار شاخص عملکرد، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و این روابط از طریق میانجیگری رفاه معنوی شرح داده می شود.

1. Torboni

2. Yusof & Mohamad

## ■ روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا کمی 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 به صورت 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 این رو 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-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 مؤلفه اولیه، شش مؤلفه اصلی و ۵۷ شاخص شناسایی شده‌اند.

جدول ۱. مؤلفه‌های اکتشافی و شاخصهای مربوط به آنها

شاخصها		مؤلفه‌ها
فرآوانی	شماره	
۱۹	۱۹-۳۴ و ۳۶ و ۴۰ و ۵۲	۱
۱۹	۳-۱۸ و ۳۷ و ۵۵ و ۵۶	۲
۱۰	۳۹ و ۴۷-۴۱ 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	

تجزیه و تحلیل داده‌ها و محاسبه ماتریس آنها نشان می‌دهد که در مولفه تقوا، شاخص امانت‌داری دارای بیشترین میزان (۰/۹۲۲) و شاخص دوری از ریا دارای کمترین میزان (۰/۶۱۰)، در مولفه ایمان، آرامش دل بیشترین میزان (۰/۸۲۴) و شاخص هماهنگی و یکپارچگی کمترین میزان (۰/۵۸۹) را به خود اختصاص داده است. در مولفه تعهد سازمانی، بیشترین میزان مربوط به شاخص جو صمیمی مدرسه (۰/۷۳۸) و کمترین میزان مربوط به شاخص وجود سیستم پاداش در مدرسه (۰/۵۱۳) و در مولفه 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) است.

**سؤال دوم:** وضع موجود 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.

جدول ۲. مقایسه 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	

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
معداری (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

جدول ۲. (ادامه)

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

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ستون اختلاف، تفاضل میان میانگین موجود را از میانگین مطلوب نشان می‌دهد. مقادیر مثبت نشان دهنده این است که وضع مطلوب بهتر از وضع موجود است، یعنی نتیجه نامطلوب است. به‌عکس، مقادیر منفی نشان دهنده این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است، یعنی نتیجه مطلوب است. به‌این ترتیب، نتایج مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها به‌صورت ذیل قابل بیان است:

● **مؤلفه ایمان:** تفاضل میان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخصهای «اعتماد به یکدیگر (۰،۱۰)»، «همدردی و دلسوزی (۰،۰۱)»، «داشتن انگیزه درونی (۰،۰۷)»، «توانایی رویارویی با چالش (۰،۱۳)»، «شجاعت (۰،۹۳)» و «خودمهارگری (۰،۴۹)» نتیجه 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 فروتنی (۱،۱۶)»، «آرامش دل (۰،۳۰)»، «تلاش برای خلق آینده (۰،۷۵)»، «درک اهمیت شغل (۱،۰۷)» و «رضایت شغلی (۱،۱۹)» نتیجه نامطلوب را نشان می‌دهند.

● **مؤلفه تعهد سازمانی:** تفاضل میان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخصهای «تلقی مشکل مدرسه به عنوان مشکل خود (۰،۲۵)»، «تلاش برای حل مشکلات مدرسه (۰،۷۵)» و «داشتن وجدان کاری (۰،۱۳)» نتیجه مطلوب داشته‌اند، 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)» نتیجه نامطلوب را نشان می‌دهند.

● **مؤلفه معناداری (جذابیت کار):** تفاضل میان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخصهای «وجود شاخصهای ارزیابی عملکرد (۰،۴۲)» و «افتخار به شغل معلمی (۰،۱۴)» نتیجه مطلوب داشته‌اند، اما شاخصهای «مشارکت در تصمیم‌گیری (۰،۷۰)»، «همکاری با مدرسه (۰،۰۲)»، «تبدیل تهدیدها به فرصتها (۰،۲۹)» و «بینش کاری (۰،۲۲)» نتیجه نامطلوب را نشان می‌دهند. نتیجه نامطلوب نشان دهنده این است که وضع مطلوب بهتر از وضع موجود است و به‌عکس، نتیجه نامطلوب نشان دهنده این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب بوده است.

● **مؤلفه تقوا:** تفاضل میان میانگین وضعیت موجود و میانگین وضعیت مطلوب شاخصهای «دوری از بخل و ورزیدن نسبت به دیگران (۰،۰۸)»، «صداقت و درستی (۰،۱۹)»،

«دوری از خیانت به دیگران (۰,۰۷-)»، «پاسخگویی در قبال اعمال (۰,۰۶-)» و «نداشتن حرص و طمع (۰,۰۴-)» نتیجه مطلوب داشته اند، اما شاخصهای «یکی بودن ظاهر و باطن» (۱,۲۶)، «دوری از ریا (۰,۱)»، «گشاده رویی و خوش رفتاری (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)»، «عدالت خواهی (۰,۸۶)»، «امانت داری (۱,۰۷)»، «راز داری (۱,۳۲)»، «امیدواری به آسان شدن سختیها (۰,۸۴)»، «داشتن تصویر مطلوب از آینده مدرسه (۰,۴۲)» و «احساس وابستگی به مدرسه (۱,۱۵)» و «بهبود مستمر عملکرد مدرسه (۰,۰۹)» نتیجه نامطلوب را نشان می دهند.

در ادامه، نتایج بررسی میانگین وضع موجود هر یک از مؤلفه های شناسایی شده در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. میانگین وضعیت موجود

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

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود، با توجه به مقدار سطح معناداری برای هر چهار مؤلفه (کوچک تر از ۰,۰۱) در زمینه وجود اختلاف میان وضعیت مطلوب (مقدار ۵,۵) و وضعیت موجود، با ۹۹ درصد اطمینان پذیرفته می شود. با توجه به مقدار مثبت میانگین در همه آنها، می توان به این نتیجه رسید که میانگین وضعیت موجود همه عوامل بیشتر از وضعیت مطلوب (۵/۵) است.

## سؤال سوم: چه سازوکارهای اجرایی را جهت ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی می توان به کار بست؟

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

### ● مولفه ایمان

۱. اصلاح دستورالعمل انتصاب مدیران مدارس بر مبنای ویژگیهای مدیریت مبتنی بر معنویت.
۲. مشارکت دادن معلمان، والدین و دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه.
۳. تشویق مدیران، کارکنان و معلمان که در مدارس براساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان.
۴. تهیه و تدوین برنامه سالانه و راهبردی برای مدرسه با مشارکت جمعی مدیر، معلمان و سایر کارکنان.

### ● مولفه 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 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. اصلاح ضوابط و دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدارس براساس معیارهای مورد نظر در رهبری معنوی.
۴. تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس.
۵. تشکیل و فعال سازی تیمهای کاری در مدرسه با مشارکت معلمان، اولیا و دانش‌آموزان برای اجرای برنامه‌ها و رفع مشکلات مدرسه و همکاران.

### ● مولفه 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.

## ● مولفه تقوا

۱. آموزش معلمان، مدیران و معاونان مدارس با موضوع رهبری معنوی برای تقویت شناخت و توانمندیهای سازمانی آنها.
۲. اصلاح ضوابط و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان براساس شاخصها و مؤلفه‌های رهبری معنوی.
۳. اصلاح برنامه‌های درسی 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 زمینه 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 به منظور ایجاد حساسیت اجتماعی نسبت به ارتقای رهبری معنوی در مدیریت مدارس.

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

براساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، نکاتی را به شرح ذیل می‌توان در مورد مؤلفه‌های رهبری معنوی در زمینه وضعیت موجود مدارس ابتدایی بیان کرد:

در مولفه ایمان، شاخصهای «اعتماد به یکدیگر»، «همدردی و دلسوزی»، «داشتن انگیزه درونی»، «توانایی رویارویی با چالش»، «شجاعت» و «خودمهارگری» دارای نتیجه مطلوب بودند. این امر نشان‌دهنده این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است. این بدان معناست که شاخصهای یادشده به نحوی در وضعیتی مناسب قرار دارند، بنابراین این شاخصها را می‌توان قوت بخشید و دستیابی به رهبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی را سهولت بخشید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که مدیریت مدارس ابتدایی در شهر تهران از نظر شاخصهای مطرح شده در وضعیت خوبی قرار دارند. شاخصهایی که در مولفه ایمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند، شاخصهایی اند که به نحوی بسترهای اصلی تحول را از طریق آنها می‌توان فراهم کرد. لازمه تحول، داشتن مدیرانی است که بتوان به آنها اعتماد کرد و فعالیتهای مدرسه و اختیارات لازم را به آنها سپرد. مدیرانی که قابل اعتماد نباشند، نمی‌توان اختیار زیادی به آنها داد، زیرا از نظر تخصصی ممکن است که از عهده امور برنیایند، همچنین از نظر اخلاقی هم نمی‌توان به آنها اعتماد کرد. از این رو، لازم است

با تقویت اعتماد مدیران مدارس و انتخاب و انتصاب مدیران قابل اعتماد، زمینه‌های تحول را فراهم کرد. چنانچه مدیران مدارس انسان‌هایی دلسوز باشند، نیاز به کنترل بیرونی ندارند، زیرا خودمہارگری را در شخصیت خود پروراندہ‌اند و با تمام وجود و براساس انگیزہ‌های درونی تلاش می‌کنند تا امور مدرسہ به نحوی مطلوب انجام پذیرد و نیاز به تشویق یا امتیازات بیرونی نیز ندارند. همچنین مدیرانی کہ شجاع هستند و توان رویارویی با چالش‌ها را دارند، در شرایط بحرانی می‌توانند تصمیمات مہم را اتخاذ کنند و توانایی تغییرات و تحولات موردنیاز را نیز دارند. آنان بہ نحوی در جریان تحول در آموزش و پرورش کشور کارساز خواهند بود. اما در زمینہ شاخصہای «مہمانگی و یکپارچگی»، «وفاداری»، «صبر و شکیبایی»، «ہمدلی»، «عفو و بخشش»، «اطمینان و یقین بہ تحقق آرزوها»، «تلاش مستمر برای تحقق اهداف»، «موفقیت طلبی»، «تواضع و فروتنی»، «آرامش دل»، «تلاش برای خلق آیندہ»، «درک اہمیت شغل» و «رضایت شغلی» نتایج نامطلوب ہودہ است. یعنی اینکہ وضع مطلوب بہتر از وضع موجود ہودہ است و وضع موجود از وضع مطلوب فاصلہ دارد و باید کارہای اساسی انجام شود تا این وضعیت تغییر کند. ہنگامی کہ شاخصہای مورد نظر با وضعیت موجود انطباق ندارند، نیاز بہ کار بیشتر و بہ کارگیری سازوکارہا و روشہایی است کہ بتوان وضعیت را تغییر داد. بہ این سبب می‌توان باورہا و اعتقادات کارکنان و مدیران را با آموزش تقویت کرد و نیز ہنگام گزینش معلمان و انتصاب مدیران مدارس این شاخصہا را مورد توجہ قرار داد. چنانچہ بخواہیم برای کسب موفقیت و دستیابی بہ آیندہ بہتر، تلاش را در کارکنان و مدیران تقویت کنیم، لازم است آنہا را از نظر فکری و حرفہ‌ای توانمند سازیم. رضایت شغلی کارکنان متأثر از عوامل گوناگون است، مثلاً اگر معلمان و کارکنان مدارس توانایی تأمین حداقلہای زندگی خود را نداشتہ باشند، نمی‌توان از آنہا انتظار داشت کہ از شغل خود رضایت داشتہ باشند. همچنین تغییر دادن شیوہ‌های ارتقای کارکنان از نظر موقعیت شغلی و رتبہ‌های شغلی می‌تواند در این زمینہ کارساز شود.

در مولفہ تعہد سازمانی، شاخصہای «تلقی مشکل مدرسہ بہ عنوان مشکل خود»، «تلاش برای حل مشکلات مدرسہ» و «داشتن وجدان کاری» دارای نتیجہ مطلوب ہودہ است. این امر نشان دہندہ این است کہ وضع موجود بہتر از وضع مطلوب است، یعنی شاخصہای یادشدہ بہ نحوی در وضعیتی مناسب قرار دارند، بنابراین این شاخصہا را می‌توان قوت بخشید و دستیابی بہ رہبری معنوی در مدیریت مدارس ابتدایی را امکان پذیر کرد. یافتہ‌های پژوهش نشان می‌دہند کہ مدیریت مدارس ابتدایی در شہر تهران از نظر شاخصہای مطرح شدہ در وضعیتی مناسب قرار دارد. مدیری کہ دارای ویژگیہای رہبری معنوی است، خود را جزئی از مدرسہ می‌داند و ہمکاران خود را بہ گونه‌ای رہبری می‌کند کہ آنہا احساس کنند مدرسہ متعلق بہ آنہاست. از این رو آنان در حل مسائل و مشکلات مدرسہ از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کنند و بہ دلیل تعلق خاطر می‌تواند کہ بہ مدرسہ دارند، براساس

انگیزه‌های درونی رفتار می‌کنند و خود را نیازمند تشویق مدیر نمی‌دانند. مدیران مدارس باید جوی را ایجاد کنند که معلمان، معاونان، والدین و دانش‌آموزان، مدرسه را جزئی از زندگی خود بدانند و در همهٔ امور مدرسه 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 شاخصهای «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 سیستم پاداش در مدرسه» نتایج نامطلوب بوده است. یعنی اینکه وضع مطلوب بهتر از وضع موجود است. به عبارت دیگر، وضع موجود از وضع مطلوب فاصله دارد و باید کارهای اساسی انجام داد تا این وضعیت تغییر کند. در واقع، مدیران و کارکنان مدارس ابتدایی تلاشی برای اینکه عملکردی مؤثر داشته باشند، از خود بروز نمی‌دهند، نسبت به عملکرد ضعیف خود حساسیتی نشان نمی‌دهند و نسبت به تلاشهایی که انجام می‌شود، بی‌توجه‌اند. صمیمیت در مدارس ضعیف شده است و کارکنان به‌ندرت حاضرند در زمینهٔ مسائل خود با یکدیگر گفت و گو کنند. به‌منظور تغییر وضعیت موجود می‌توان از اجرای برنامه‌هایی برای بالابردن ارزش شغل معلمی در جامعه، بازنگری و تغییر شاخصهای ارزشیابی 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 نشستهای 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)، شاخصهای «وجود شاخصهای ارزیابی عملکرد» و «افتخار به شغل معلمی»، مطلوب بوده و بیان‌کنندهٔ این است که وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است. این بدان معناست 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، مناسب‌اند. این شرایط در بازبینی و اصلاح دستورالعملهای موجود می‌تواند کارساز شود. همچنین، معلمان برای شغل خود ارزش قائلند و جای بسی امیدواری است. این وضعیت کمک می‌کند تا فضای اجتماعی لازم برای تقویت جایگاه معلمان فراهم شود 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 است که در شاخصهای «مشارکت در

تصمیم‌گیری»، «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 - 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 مولفه 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 نتیجه مطلوب بوده‌اند. این امر نشان‌دهنده 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 آینده 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 برنامه‌هایی را به‌کار بست که اعتقادات آنها را افزایش داد و هنگام پذیرش دانشجو - معلمان دانشگاه فرهنگیان، دقت لازم را در زمینه سلامت اخلاقی آنها انجام داد. البته این امر نیازمند بازنگری در روش‌گزینش 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.

## پیشنهادها

- آموزش مدیران مدارس قبل از انتصاب در مدیریت براساس شاخصهای رهبری معنوی.
- بازنگری در شیوه‌ها و روشهای گزینش دانشجو - 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 اداره امور مدرسه.
- تقویت شورای معلمان و سایر شوراهای درون مدرسه با تمرکز بر مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فضای معنوی در فعالیتهای 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 معلمان که در مدارس براساس معیارهای معنویت رفتار می‌کنند و ایجاد انگیزه در سایر کارکنان.
- تهیه و عملیاتی کردن منشور اخلاقی معلمان در مدارس.

- 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 ماشاللهی‌نژاد، 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 خدمت در مدارس شهرستان میاندوآب با تأکید بر جنسیت. نشریه علمی - پژوهشی آموزش و ارزشیابی، ۷ (۲۸)، ۲۱-۳۸.
- چهرازی، سامان؛ قلی‌پور، آریین و پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۲)، ۹۹-۱۱۸.
- حنیفی، فریبا و ثانی و اجارگاه، 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.
- خوئربو، محمدتقی؛ سعیدی، حبیب‌الله؛ صفری، علی و سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵). رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی و تعلق کاری؛ مطالعه‌ای با کاربردی 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 رابطه تبادل رهبری - 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). مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). فصلنامه علمی نوآوریهای آموزشی، ۱۶ (۱)، ۲۱-۴۲.
- ساکي، رضا. (۱۳۹۵). اصول و مبانی رهبری و مدیریت آموزشی: راهنمایی برای تالی می‌مدرسه. تهران: مؤلف.
- سلطانی سروسرستانی، ژاله؛ صالحی، مسلم؛ قلاتاش؛ عباس و ناد، محمدعلی. (۱۳۹۶). تحلیل عاملی تاییدی مدل رهبری معنوی در آموزش عالی. فصلنامه علمی پژوهشی رهبریتی نو در مدیریت آموزشی، ۸ (۴)، ۱۹-۴۲.
- شامی 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.
- عطاقر، 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 شهری. 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

- 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 نهج البلاغه. 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 نهج البلاغه. پژوهشنامه نهج البلاغه، ۳ (۱۲)، ۴۳-۷۰.
- نارویی، 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.