

The Design and Validation of a Spiritual Leadership Development Model in Primary Schools of Ardabil County

Ali Khaleghkhah¹  | Nader Heidari Raziabad² 
Vahid Rahimzadeh³ 

1. **Corresponding Author:** Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. **Email:** khaleghkhah@uma.ac.ir
2. Ph.D. Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. **Email:** naderhdi@uma.ac.ir
3. Ph.D. Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. **Email:** v.rahimzadeh@uma.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Received: 02 January 2025 Revised: 24 January 2025 Accepted: 08 February 2025 Published: 11 March 2025 Keywords Spiritual Leadership, Development Model, Primary Schools, Ardabil.	Objective: This study designs and validates a model for developing spiritual leadership in primary schools in Ardabil. Method: The research was applied in terms of purpose, mixed-method (qualitative followed by quantitative) in data nature, and exploratory sequential in execution. In the qualitative phase, the grounded theory method was used. The statistical population for the qualitative phase included experts and university professors in the field of educational sciences in Ardabil Province. Sampling was conducted using purposive theoretical sampling, and based on the principle of theoretical saturation, 12 participants were selected. The data collection tool in the qualitative phase was a semi-structured interview, the validity of which was confirmed through content validity, and its reliability was verified using inter-coder agreement. Qualitative data were analyzed using a three-stage coding process (open, axial, and selective). The quantitative phase was descriptive-correlational. The statistical population included all primary school teachers in Ardabil (N = 2600), of whom 335 were selected through cluster random sampling based on Cochran's formula. The data collection tool was a researcher-made questionnaire based on the findings of the qualitative phase. Quantitative data were analyzed using structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA). Results: The findings indicate that the model for developing spiritual leadership in primary schools in Ardabil is categorized under the following themes: human interactions, family and community participation, staff empowerment and professional growth, development of managerial skills, management of crisis and challenge, strengthening values and ethics, creating a supportive organizational culture, and promoting spiritual learning in schools. The model was validated and demonstrated a good fit ($p < 0.05$). Conclusion: The results of this study show that spiritual leadership in primary schools is a multidimensional concept rooted in human, ethical, and managerial factors. The proposed model provides a better understanding of this concept and can serve as a foundation for managerial actions in this field.
Cite this article	Khaleghkhah, A., Heidari Raziabad, N., & Rahimzadeh, V. (2025). The Design and Validation of a Spiritual Leadership Development Model in Primary Schools of Ardabil County. <i>Applied Issues in Islamic Education</i>, 9 (4), 53-80. http://dx.doi.org/10.61186/qaiie.9.4.6
	© The Author(s). Publisher: Academy of Scientific Studies in Education.



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و
برنامه‌ریزی آموزشی



پژوهشکده تعلیم و تربیت



پژوهشکده
مطالعات آموزش و پرورش

طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل

علی خالق‌خواه^۱ | نادر حیدری رضی‌آباد^۲ | وحید رحیم‌زاده^۳

۱. نویسنده مسئول: استاد گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. **رایانامه:** khaleghkhah@uma.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. **رایانامه:** naderhdi@uma.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. **رایانامه:** rahimzadeh@uma.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی دریافت: ۱۳ دی ۱۴۰۳ بازنگری: ۰۵ بهمن ۱۴۰۳ پذیرش: ۲۰ بهمن ۱۴۰۳ انتشار: ۲۱ اسفند ۱۴۰۳ کلیدواژه‌ها رهبری معنوی، الگوی توسعه، مدارس ابتدایی، شهرستان اردبیل.	هدف: هدف از انجام این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل بود. روش: روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (ابتدا کیفی بعد کمی) و از نظر شیوه اجرا متوالی اکتشافی بود. در بخش کیفی روش پژوهش داده‌بنیاد بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند. نمونه‌گیری به روش نظری هدفمند انجام شد و بر اساس اصل اشباع نظری، ۱۲ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و روایی آن از نوع روایی محتوایی و پایایی آن از طریق روش توافق بین کدگذاران تأیید شد. داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. روش بخش کمی نیز توصیفی از نوع هم‌بستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه آموزگاران دوره ابتدایی شهر اردبیل به تعداد ۲۶۰۰ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۳۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه پژوهش‌گرساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. یافته: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اردبیل تحت مقولات تعاملات انسانی، مشارکت خانواده و جامعه، توانمندسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان، توسعه مهارت‌های مدیریتی، تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات، مدیریت بحران و چالش‌ها، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و ترویج یادگیری معنوی در مدرسه دسته‌بندی و از نظر اعتبارسنجی برازش شدند ($p < 0/05$). نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری معنوی در مدارس ابتدایی مفهومی چندبعدی است که بر عوامل انسانی، اخلاقی و مدیریتی استوار است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند درک بهتری از این مفهوم فراهم کند و به‌عنوان مبنایی برای اقدامات مدیریتی در این حوزه مورد توجه قرار گیرد.

خالق‌خواه، علی، حیدری رضی‌آباد، نادر، و رحیم‌زاده، وحید (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل. <i>مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی</i>، ۹ (۴)، ۵۳-۸۰. http://dx.doi.org/10.61186/qaiie.9.4.6	استناد
ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.	© نویسندگان.



مقدمه

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمانی بهبود و تقویت عملکرد سازمان است عملکرد کارکنان بر روی اثربخشی و عملکرد کل سازمان تأثیر می‌گذارد و اگر چنانچه عملکرد کارکنان سازمان دچار اختلال شود امکان به چالش کشیدن سازمان نیز وجود دارد. با واکاوی سازمان‌ها، با مقولات اساسی تأثیرگذار بر آن روبه‌رو می‌شویم. یکی از این مقولات، رهبری است که نظریه‌پردازان متعددی از زوایای مختلفی، این موضوع را بررسی کرده‌اند (مالیک، هرینکسون، لاختون و بارتلت^۱، ۲۰۲۰). امروزه همگام با ایجاد تغییرات گسترده و افزایش عدم اطمینان در محیط کسب‌وکار سازمان‌ها و همچنین مواجه شدن آن‌ها با چالش‌های جدید انتظار از رهبران برای نقش‌آفرینی بیش‌تر در تحولات سازمان‌ها افزایش یافته است (ولانداری، سوپریانتو، قمارالدین و لاکسونو^۲، ۲۰۲۰). هم‌چنین نتایج بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص شیوه‌های رهبری نشان داده‌اند که رهبران نقش مهمی در ایجاد تغییرات محیط و جو درون سازمان‌ها ایفاء می‌کنند (کاوینا، دوی، هرتاتی، ستینی، آسیح^۳، ۲۰۲۱؛ کیم^۴، ۲۰۲۱). برخی رهبری را روند تحت‌تأثیر قرار دادن دیگران برای رسیدن به اهداف مطلوب سازمان می‌دانند. رهبری از دید برخی صاحب‌نظران به حدی حائز اهمیت است که موفقیت هر مدیر را در توان وی در هدایت و رهبری کارکنان سازمان می‌دانند (رحیم‌زاده کلاله، غیائی ندوشن، رحیمیان، خورسندی طاسکوه و احمدی، ۱۴۰۰).

علاقه به معنویت در محیط کار و معنویت رهبران در دو دهه اخیر به موازات ظهور نظریه‌ها و پژوهش‌های رهبری معنوی افزایش یافته است (آلن و فرای^۵، ۲۰۲۲). در طول دهه گذشته رهبری معنوی به‌عنوان الگوی جدید و رویکردی نوین به رهبری سازمانی ظهور کرده است (اوه و وانگ^۶، ۲۰۲۰). هم‌چنین در سال‌های اخیر انتظار از رهبران برای ایجاد یک محیط معنوی در درون سازمان‌ها افزایش یافته است؛ از این‌رو اصطلاح رهبری معنوی به یکی از پرکاربردترین شیوه‌های رهبری در ادبیات سازمانی تبدیل شده است (هانساکر^۷، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر مدیران سازمانی با مشکلاتی هم‌چون تضعیف معنویت در جامعه معضلات روان‌شناختی، افسردگی، احساس تنهایی و پوچی و بیهودگی خودخواهی و بی‌اعتمادی روبه‌رو بوده‌اند که برای حل کردن آن‌ها به کارگیری سبک رهبری معنوی مفید و مؤثر است (دوستی و ناستی‌زایی، ۱۴۰۱، شعبانی و همکاران، ۱۴۰۳، رحمانی و دیالمه، ۱۳۹۸). رهبری معنوی که فرای و همکاران در سال ۲۰۰۳ درباره آن سخن گفتند، در مدل انگیزش درونی ریشه دارد که در آن، چشم‌انداز، بینش، امید، صداقت و عشق به هم‌نوع با یکدیگر درآمیخته‌اند تا رهبری‌ای مؤثر را شکل دهند (اله‌ویردی زاده و خدایی محمودی، ۱۳۹۷؛ هدایت‌خواه و همکاران، ۱۴۰۳). رهبری معنوی فرهنگ مراقبت از یکدیگر را ایجاد می‌کند و کارمندان را براساس چشم‌انداز ساخته‌شده هدایت می‌کند (ویدودو و سربوسوکمونو^۸، ۲۰۲۱) و به کارکنان کمک می‌کنند تا رفتارهای بی‌نزاکت در محیط کار را کاهش دهند (مالک، اسلام و اشرف^۹، ۲۰۲۴). رهبری معنوی که اغلب با ارزش‌ها و چشم‌اندازها همراه است، با تأکید بر پیوستگی افراد، تمرکز بر انگیزه‌های درونی و تشویق به کار گروهی و ایجاد معنا در محیط کار از مدل‌های

1. Malik, Henriksson, Laxton & Bartlett
2. Wulandari, Supriyanto, Qomaruddin, Damayanti & Laksono
3. Kawiana, Dewi, Hartati, Setini & Asih
4. KIM

5. Allen & Fry
6. Oh & Wang
7. Hunsaker
8. Widodo & Suryosukmono
9. Malik, Islam & Ashraf

رهبری سنتی فاصله می‌گیرد (جیانگ، یه، لئو، شاه و شفایت^۱، ۲۰۲۳). بنابراین آل آرکوبی^۲ (۲۰۱۶) رهبری معنوی را به‌عنوان فرآیند حفظ و تقویت بُعد معنوی کارکنان سازمان از طریق اعمال ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی تعریف می‌کند که برای افزایش انگیزش درونی افراد ضروری هستند. رهبری معنوی سهم مثبتی در ترویج معنویت در محیط کار برای تشویق، انگیزه، ایجاد اعتماد و عملکرد بهتر کارکنان و مشارکت سازمانی دارد؛ نقطه رهبری معنوی درک، اعتماد، تشویق و فداکاری را افزایش می‌دهد و شانس پیش‌تری برای دستیابی به موفقیت سازمانی در محل کار می‌دهد. همچنین این رهبران به‌دلیل رویکرد ارزش‌محور خود که احساسات و ابراز معنویت رهبر را در محیط کار ایجاد می‌کند و با انگیزش درونی پیروان، آن‌ها را ترغیب می‌کند که کار را به‌عنوان یک مأموریت ببینند و در نتیجه منجر به عملکرد بهتر سازمانی می‌شود (ودیولا و آگراوال^۳، ۲۰۲۴). رهبری معنوی بر ارزش‌های اخلاقی و معنوی تأکید دارد که پتانسیل ایجاد رفاه معنوی در میان پیروان را دارند. معنویت عمیق‌ترین بُعد تجربه انسانی است که به هماهنگی مربوط می‌شود و شادی را برای فرد و دیگران به ارمغان می‌آورد (چانگ و آریسانتی^۴، ۲۰۲۲). از طریق این نوع رهبری، رهبران می‌توانند به نیازهای اساسی خود و پیروان دست یابند تا منظم‌تر، متعهدتر و مولدتر شوند (هسیه، هوی - چیه و لین^۵، ۲۰۲۲). رهبران معنوی برای ایجاد معنویت در محیط کار نیازمند برخورداری از ظرفیت‌های ذهنی هستند. رهبری معنوی شامل برانگیختن و الهام بخشیدن به کارکنان از طریق یک رویکرد متعالی و یک فرهنگ بر مبنای باورهای نوع‌دوستانه است. این شیوه رهبری موجب پرورش نیروی انسانی با انگیزه و متعهد بهره‌ور می‌شود (بیکر - دوئل و یون^۶، ۲۰۲۰). با این حال، اجرای آن هم‌چنان چالش‌برانگیز است (سابهاکتیاس^۷، ۲۰۲۴). تحلیل‌ها تأثیر مثبت رهبری معنوی بر جو ایمنی روانی و نوآوری تیمی را تأیید می‌کنند (آرتاچیندا و چارونسوکمونگکول^۸، ۲۰۲۴). رهبری معنوی به‌عنوان یک عامل مؤثر عوامل مرتبط به کارکنان مانند احساس استقلال، رفاه معنوی، انگیزه درونی و سرمایه اجتماعی را تقویت می‌کند؛ از این‌رو تقویت این عوامل، سبب عملکرد شغلی بهتر در کارکنان می‌شود (دیجلانی، سانوسی و ترینمانتو^۹، ۲۰۲۱). همچنین، رهبری معنوی نقش مثبتی در کمک به کارکنان برای دستیابی به تعادل بین کار و زندگی ایفاء می‌کند که شامل ابعاد خانواده، اوقات فراغت و رشد است (هونساکر و جئونگ^{۱۰}، ۲۰۲۳). پژوهش‌های قبلی بیش‌تر بر سبک‌های رهبری مانند رهبری تحولی و مبادله‌ای تمرکز کرده‌اند، در حالی که سبک‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها، مانند رهبری معنوی، هنوز یک حوزه نادیده‌گرفته شده در این زمینه است (هوانگ^{۱۱}، ۲۰۲۱؛ اکواتی و سوپریانو^{۱۲}، ۲۰۲۲). رهبری معنوی به‌عنوان یک سبک رهبری، تفاوت‌های بارزی با سایر سبک‌ها دارد. فرای^{۱۳} (۲۰۰۳) معتقد بود که رهبری معنوی بیش‌تر بر رشد اخلاقی و معنوی کارکنان تمرکز دارد و به‌دنبال تقویت ارتباطات انسانی و معنوی در سازمان است. در حالی که رهبری تحول‌گرا، که با الهام و انگیزش پیروان برای تحقق اهداف بزرگ‌تر شناخته می‌شود، بیش‌تر بر تغییرات سازمانی و انگیزش فردی

1. Jiang, Ye, Liu, Shah & Shafait
2. Al Arkoubi
3. Vedula & Agrawal
4. Chang & Arisanti
5. Hsieh, Hui-Chieh & Lin
6. Baker-Doyle & Yoon
7. Subhaktiyasa

8. Arthachinda & Charoensukmongkol
9. Djaelani, Sanusi & Triatmanto
10. Hunsaker & Jeong
11. Huang
12. Ekowati & Supriyanto
13. Fry

تمرکز دارد. به عبارت دیگر، رهبری معنوی بر اصول معنوی و اخلاقی تأکید دارد، در حالی که رهبری تحول‌گرا بیش‌تر بر تغییرات ساختاری و هدف‌محور تأکید می‌کند. هم‌چنین ون دیرندونک^۱ (۲۰۱۱) نیز بر این باور بود که هر دو سبک رهبری معنی و رهبری خدمت‌گزار به دنبال خدمت به دیگران هستند، اما در رهبری معنوی، رهبر بیش‌تر به ابعاد معنوی و روحی کارکنان توجه دارد و سعی می‌کند فضای کاری را برای رشد اخلاقی و معنوی اعضاء فراهم کند. در رهبری خدمت‌گزار، رهبر به‌طور خاص بر برآورده کردن نیازهای عملی و عاطفی پیروان تمرکز دارد. بنابراین، رهبری خدمت‌گرا می‌تواند بیش‌تر به جنبه‌های روزمره کار توجه کند، در حالی که رهبری معنوی به توسعه روحی و معنوی کارکنان اولویت می‌دهد. در همین راستا بینو راج، آمبریش، تریپاتی و آمبرش کومار^۲ (۲۰۲۳) در پژوهش خود بیان کردند که بر اساس مطالعات سازمانی مثبت، نتایج حاکی از آن است که بهزیستی درونی متشکل از ابعاد روان‌شناختی، عاطفی، اجتماعی، معنوی و فکری رابطه بین بُعد معنوی معنویت محیط کار و رضایت شغلی را میانجی‌گری نمی‌کند. همین اثر برای نقش میانجی بهزیستی بدنی مشاهده می‌شود. با این حال، بهزیستی درونی و بهزیستی جسمانی هر دو واسطه رابطه بین ذهن آگاهی و رضایت شغلی در بین معلمان هستند. هم‌چنین، معلمان سطوح بالاتری از رفاه را در حضور رهبری معنوی در محل کار خود تجربه می‌کنند. در پژوهشی دیگر ریسکی، تامبونان، انگرینی و علم^۳ (۲۰۲۳) نشان دادند که اگر از این مدل رهبری معنوی در مدارس استفاده شود، می‌تواند رهبری را تقویت کند، که پیامدهایی برای ارتقای آموزش و رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده دارد. ژو، لین، سو و هاتون^۴ (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که چگونه و چرا رهبری معنوی و ماکیاولیسم کارکنان بر معنویت محیط کار و مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد. سیاحید، ایمان و سوپاردی^۵ (۲۰۲۲) در خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، پاداش و رهبری معنوی بر عملکرد تأثیر معناداری دارد. اما هنوز پژوهشی در مورد مدارس به عنوان مؤسسات آموزشی دینی انجام نشده است هم‌چنین گاناوان و آدها^۶ (۲۰۲۱) نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری آموزشی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بر عملکرد معلمان تأثیر مستقیم دارد و رهبری آموزشی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بر پیشرفت دانش‌آموزان هم تأثیر مستقیم دارد؛ هم‌چنین رهبری آموزشی، رهبری تحول‌آفرین بر پیشرفت دانش‌آموزان از طریق عملکرد معلمان تأثیر غیر مستقیم دارد. کاراداغ، آکسال، گازی و داغلی^۶ (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که با افزایش رهبری معنوی در معلمان درک آن‌ها از فرهنگ مدرسه نیز افزایش می‌یابد و رهبری معنوی و فرهنگ مدرسه بر موفقیت تحصیلی معلمان تأثیر دارند. در پژوهش‌هایی که داخل کشور انجام شده است می‌توان به پژوهش داوری، اولادیان و ایمانی (۱۴۰۲) اشاره داشت که در پژوهش خود به این نتیجه رسید که ده مؤلفه در تبیین مدلی برای توسعه رهبری معنوی در مدیران مدارس شهر تهران نقش دارند که عبارتند از: بُعد فردی- مؤلفه عشق به نوع دوستی، بُعد فردی- مؤلفه ایمان، بُعد فردی- مؤلفه اخلاص، بُعد فردی- مؤلفه معادگرایی، بُعد فردی- مؤلفه توکل، بُعد سازمانی- مؤلفه چشم‌انداز، بُعد سازمانی- مؤلفه تعهد سازمانی، بُعد سازمانی- مؤلفه عضویت در سازمان، بُعد سازمانی- مؤلفه بازخورد عملکرد و در نهایت بُعد سازمانی- معناداری (جذابیت کار).

1. Van Dierendonck

2. Binu Raj, Ambreesh, Tripathi & Ambreesh Kumar

3. Zou, Lin, Su & Houghton

4. Syahid, Iman & Supardi

5. Gunawan & Adha

6. Karadağ, Aksal, Gazi & Dağlı

موسوی (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان داد که بین هفت بُعد رهبری معنوی (چشم انداز، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت سازمانی) با انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود دارد، اما بین دو بُعد دیگر رهبری معنوی یعنی تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد با انگیزش کارکنان رابطه وجود ندارد. درواقع، هرچه در جو یک سازمان آموزشی مؤلفه‌های رهبری معنوی در سطح بالاتری در امور اعمال شود و تصمیم‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها و رسالت‌های آموزشی بر مبنای بُعد رهبری معنوی تدوین و اجرا شود، میزان انگیزش شغلی در نزد کارکنان این سازمان آموزشی بیش‌تر خواهد بود. نظری و موسوی (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری توأم با معنویت همراه با خودکارآمدی مدیران در باور به توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش خود زمینه بهبود و ارتقای چابکی سازمانی مدرسه را فراهم خواهد کرد. امین فرد (۱۴۰۲) نیز در پژوهش به این نتیجه رسید که نقش تعدیل‌کننده توسعه حرفه‌ای در تأثیر رهبری معنوی بر توسعه سازمانی معلمان مثبت و معنی‌دار است. هم‌چنین در فرضیه‌ای، مثبت و معنی‌دار بودن رابطه بین رهبری معنوی و توسعه سازمانی نیز تأیید شد. مرادی، سلیمانپور و رضائزاد (۱۴۰۱) در پژوهشی خود توضیح داد که می‌توان از طریق ابعاد رهبری معنوی عملکرد شغلی معلمان را بهبود بخشید چرا که در شرایط جدید جهانی، این شیوه رهبری می‌تواند نجات‌بخش سازمان‌ها در شرایط متلاطم باشد. در پژوهش‌های مرتبط با رهبری معنوی در مدارس، عمدتاً به تأثیر این نوع رهبری بر عوامل فردی مانند انگیزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته شده است، اما کم‌تر به طراحی الگوهای بومی و متناسب با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی مناطق خاص، مانند شهرستان اردبیل، توجه شده است. از سوی دیگر، بسیاری از مطالعات موجود بر مدارس متوسطه و عالی تمرکز دارند و نیازهای خاص مدارس ابتدایی، به‌ویژه در حوزه توسعه رهبری معنوی، کم‌تر بررسی شده‌اند. شکاف دیگری که مشاهده می‌شود، عدم وجود ابزارهای اعتبارسنجی دقیق برای ارزیابی اثربخشی این الگوها در سطح عملیاتی است. به‌علاوه، رویکردهای پیشین بیش‌تر توصیفی بوده و به طراحی راهبردهای عملی و کاربردی برای مدیران مدارس نپرداخته‌اند. این خلاءها ضرورت پژوهشی نوآورانه را برای طراحی و اعتبارسنجی الگوی بومی توسعه رهبری معنوی با تأکید بر ویژگی‌های فرهنگی و آموزشی منطقه مورد مطالعه، آشکار می‌کند. انجام پژوهش حاضر می‌تواند به حل مشکلات مدیریتی و تربیتی نظام آموزشی کشور کمک کند. رهبری معنوی با تأکید بر اصول اخلاقی و معنوی می‌تواند محیطی مطلوب برای آموزش و پرورش ایجاد کند و کیفیت رهبری مدارس را ارتقاء دهد. این الگو به مدیران و معلمان کمک می‌کند تا با تکیه بر اصول انسانی، ارتباط مؤثرتری با دانش‌آموزان برقرار کنند و انگیزه شغلی خود را افزایش دهند. علاوه بر این، رهبری معنوی می‌تواند فرهنگ سازمانی مدارس را تقویت کرده و رفتارهای ناهنجار و اُفت تحصیلی را کاهش دهد. در نهایت، طراحی این الگو موجب بهبود فرآیندهای مدیریتی، ارتقای مشارکت فعال والدین و افزایش کارایی سیستم آموزشی خواهد شد. بنابراین، باتوجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که آیا امکان ارائه الگویی جهت توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل وجود دارد؟

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل می‌باشد. با توجه به این که از نتایج این پژوهش مستقیماً می‌توان استفاده کرد. از این‌رو پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (ابتدا کیفی بعد کمی) بود. از نظر شیوه اجرا هم پژوهش از نوع متوالی اکتشافی بود. در بخش کیفی روش پژوهش داده‌بنیاد بود. انتخاب روش داده‌بنیاد در این پژوهش بر مبنای دو ضرورت اساسی صورت گرفت. علی‌رغم پژوهش‌های پیشین در زمینه رهبری معنوی، چارچوب بومی و عملیاتی مشخصی برای توسعه این مفهوم در مدارس ابتدایی ایران ارائه نشده است. مطالعات مختلف در این زمینه بیش‌تر به ابعاد کلی رهبری معنوی پرداخته‌اند، در حالی که محیط آموزشی مدارس ابتدایی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که مستلزم تدوین الگویی متناسب با شرایط فرهنگی، تربیتی و مدیریتی این مقطع است. روش داده‌بنیاد این امکان را فراهم کرد تا مؤلفه‌های کلیدی این الگو بر اساس داده‌های میدانی و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه تعلیم و تربیت استخراج شوند. هم‌چنین این پژوهش صرفاً به آزمون یک مدل نظری موجود بسنده نکرده، بلکه به دنبال کشف و استخراج مفاهیم و روابط جدیدی بوده است که بتواند به‌طور مشخص رهبری معنوی را در مدارس ابتدایی تبیین کند. هرچند روش داده‌بنیاد عمده‌تاً برای بررسی فرآیندها به کار می‌رود، اما یکی از کاربردهای مهم آن، کشف الگوها و چارچوب‌های نظری نوین بر اساس داده‌های کیفی است. جامعه آماری کیفی پژوهش اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه بخش کیفی کار، از نمونه‌گیری نظری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی است استفاده شد. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهش‌گر افراد و مکان مطالعه را از این‌رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (کلاسن، کرسول، پلانو کلارک، اسمیت و میسنر^۱، ۲۰۱۲). کفایت نمونه‌گیری در انجام مصاحبه‌ها بر اساس اشباع و تکرارپذیری داده‌های جمع‌آوری شده تحقق یافت. از این‌رو حجم نمونه بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند که مرتبه علمی آن‌ها استاد و دانشیاری بود و بالای ۱۵ سال سابقه تدریس داشتند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه به شرح زیر بودند؛

پرسش اول) از نظر شما چه شرایط و دلایلی می‌توانند منجر به وجود رهبری معنوی در مدارس دوره ابتدایی باشند؟

پرسش دوم) به نظر شما مدیران و کارشناسان در سطح اداره و مدارس چه راهبردهایی می‌توانند اتخاذ کنند تا رهبری معنوی را در مدارس توسعه ببخشند؟

پرسش سوم) از نظر شما صاحب‌نظران توسعه رهبری معنوی در مدارس دوره ابتدایی چه پیامدهایی خواهد داشت؟

در راستای اجرایی پژوهش یک هفته قبل از مصاحبه، عنوان و هدف پژوهش برای اساتید تشریح شد. مسائل اخلاقی در این پژوهش شامل اطمینان از رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش و ضبط محتوای مصاحبه‌ها و همچنین حق انصراف از پژوهش در تمامی مراحل پژوهش به مشارکت‌کنندگان رعایت شد. داده‌های کیفی (متون مصاحبه) با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند و روایی آن‌ها از طریق بررسی خبرگان و پایایی آن از طریق روش توافق بین کدگذاران مورد بررسی قرار گرفتند. روش بخش کمی نیز توصیفی از نوع هم‌بستگی بود. جامعه آماری در بخش کمی کلیه آموزگاران مدارس دوره ابتدایی شهرستان اردبیل بودند. در این پژوهش، آموزگاران چون به‌طور مستقیم با فرایندهای آموزشی و مدیریتی مدارس ابتدایی در ارتباط بودند و بیش‌ترین تجربه و آگاهی را از نیازها و چالش‌های مرتبط با رهبری معنوی در مدارس ابتدایی داشتند، به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی انتخاب شدند. اعتبارسنجی الگوی طراحی شده به‌منظور ارزیابی کارآمدی و قابلیت کاربرد آن در محیط‌های آموزشی واقعی انجام شد و آموزگاران به‌عنوان عاملان اصلی در اجرای این مدل، بیش‌ترین آگاهی را از میزان تطابق و اثربخشی آن دارند. از این‌رو، انتخاب آموزگاران به‌عنوان نمونه، این امکان را فراهم کرد که از دیدگاه‌های عملی و میدانی آن‌ها در ارزیابی الگو استفاده شود. اگرچه صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی در طراحی و اعتبارسنجی اولیه مدل نقش اساسی داشتند اما در بخش کمی، معلمان به دلیل تجربه عملی خود در محیط‌های آموزشی، می‌توانستند ارزیابی دقیقی از نحوه پیاده‌سازی و کارایی الگو در شرایط واقعی مدارس ابتدایی ارائه دهند. این رویکرد، بر اساس نظر پژوهش‌گران حوزه‌های مرتبط، یکی از شیوه‌های مؤثر در مطالعات کاربردی است. تعداد کل آموزگاران مدارس دوره ابتدایی شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ در حدود ۲۶۰۰ نفر بودند. با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه ۳۳۵ نفر تعیین شد که این حجم نمونه آزمودنی‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش حاضر، پرسش‌نامه پژوهش‌گرساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. پرسش‌های پرسش‌نامه بر اساس مفاهیم (کدهای باز پالایش‌شده) به صورت لیکرتی (۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) طراحی شدند. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جهت بررسی پایایی و روایی پرسش‌نامه پژوهش‌گرساخته از اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. در مرحله دوم نیز در راستای تحلیل عاملی تأییدی از مرحله اول و به‌دست آوردن شاخص براش مدل، با توجه به توزیع نرمال داده‌ها از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

یافته‌ها و پژوهش

بعد از تحلیل کیفی صورت‌گرفته که منجر به شناسایی کدهای اولیه شد، این کدها با توجه به شباهت و سنخیت داده‌ها، در چند مقوله دسته‌بندی شدند و در نهایت مقوله‌ها نیز در طبقات ویژه‌ای قرار گرفتند. داده‌ها بعد از تحلیل مستمر و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۱۲۰ کد باز، ۵۸ مفهوم، ۸ مقوله و ۶ طبقه (شرایط علی، شرایط محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) سازمان‌دهی شدند. در واقع این داده‌ها، معیارهای توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل را نمایان کرده و الگوی جدیدی در این راستا پدیدار شد.

مرحله اول: کدگذاری باز

نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و مفهوم‌یابی عبارات در جدول ۱ ارائه شده است. این جدول خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه است که در پژوهش مشاهده شده و سعی شده است از درج کدهای تکراری و یا کدهایی که مفاهیم مشترک بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند پرهیز شود. در فرآیند کدگذاری سعی شده است تا جای امکان از مفاهیمی که خود مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده‌اند استفاده شود اما در مواردی که با توجه به مفهوم ارائه شده این امکان وجود نداشت از مفاهیم فنی ادبیات و مرور سوابق و تحقیقات گذشته استفاده شد.

جدول ۱: فهرست مجموعه کدهای اولیه مستخرج از داده‌ها

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	شناسایی و رفع نیازهای معنوی دانش‌آموزان	۶۱	افزایش نقش خانواده در فعالیت‌های مدرسه
۲	تشویق به یادگیری مادام‌العمر در کارکنان	۶۲	حمایت از برنامه‌های داوطلبانه کارکنان
۳	ارائه بازخورد سازنده به کارکنان	۶۳	حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای ویژه
۴	توجه به رفاه روانی و معنوی کارکنان	۶۴	تدوین سیاست‌های اخلاقی برای مدرسه
۵	حمایت از کارکنان در مواجهه با چالش‌های معنوی	۶۵	تدوین راهبردهای معنوی بلندمدت
۶	ترویج رهبری خدمت‌گزار	۶۶	آموزش اصول رهبری معنوی
۷	تمرکز بر تقویت حس عزت‌نفس معلمان	۶۷	حمایت از طرح‌های خلاقانه معنوی
۸	ترویج سبک زندگی سالم در مدرسه	۶۸	ارزیابی مستمر عملکرد معنوی مدیران
۹	ارتقای معنویت در برنامه‌های درسی	۶۹	استفاده از مدل‌های موفق رهبری معنوی
۱۰	شناسایی نقاط قوت کارکنان مدرسه	۷۰	استفاده از داستان‌گویی برای تقویت ارزش‌های معنوی
۱۱	برگزاری کارگاه‌های تخصصی اخلاقی	۷۱	برگزاری نشست‌های تخصصی معنوی
۱۲	ایجاد محیطی عاری از تنش‌های غیرضروری	۷۲	تشویق به رعایت اخلاق در تعاملات روزمره
۱۳	ارزیابی مستمر فرهنگ سازمانی	۷۳	ایجاد حس تعهد به اهداف سازمانی
۱۴	برگزاری جلسات منظم هم‌اندیشی	۷۴	تقویت اخلاق حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها
۱۵	توسعه برنامه‌های مطالعه و تحقیق در حوزه معنویت	۷۵	تمرکز بر مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها
۱۶	مشارکت والدین در فرآیندها	۷۶	تقویت مهارت‌های بین‌فردی مدیران
۱۷	استفاده از بازخورد والدین برای بهبود عملکرد	۷۷	تقویت مهارت‌های رهبری مدیران
۱۸	تأکید بر اخلاق در آموزش مهارت‌های زندگی	۷۸	ایجاد محیطی برای یادگیری تجربی
۱۹	ایجاد بانک اطلاعاتی از تجربیات موفق معنوی	۷۹	استفاده از موسیقی و هنر برای ترویج معنویت
۲۰	توسعه برنامه‌های مشارکتی با نهادهای محلی	۸۰	توجه به عدالت جنسیتی در محیط مدرسه
۲۱	افزایش آگاهی مدیران از روان‌شناسی مثبت‌گرا	۸۱	گسترش ارتباطات صمیمانه در مدرسه
۲۲	آموزش مهارت‌های مدیریت استرس	۸۲	افزایش اعتماد متقابل در مدرسه
۲۳	ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای برای معلمان	۸۳	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت
۲۴	تشویق به مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌ها	۸۴	الگوسازی رفتارهای معنوی توسط مدیران
۲۵	طراحی برنامه‌های تشویقی برای کارکنان	۸۵	ایجاد ارتباط بین اهداف مدرسه و ارزش‌های معنوی
۲۶	تقویت تفکر انتقادی مدیران	۸۶	مدیریت بحران به شیوه اخلاقی محور
۲۷	توسعه برنامه‌های انگیزشی پایدار	۸۷	ارائه مشوق‌های معنوی به کارکنان
۲۸	ترویج احترام به تنوع مذهبی و فرهنگی	۸۸	ترویج تفکر معنوی در تصمیم‌گیری‌ها
۲۹	افزایش آگاهی مدیران از ارزش‌های فرهنگی	۸۹	ترویج فرهنگ قدردانی در بین کارکنان

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۳۰	توسعه برنامه‌های فرهنگی مرتبط با معنویت	۹۰	ترویج ارزش‌های معنوی در بین دانش‌آموزان
۳۱	تشویق به انجام فعالیت‌های خیرخواهانه	۹۱	ارائه خدمات مشاوره معنوی به کارکنان
۳۲	تشویق به همکاری تیمی در مدرسه	۹۲	ایجاد شفافیت در فرآیندهای مدیریتی
۳۳	استفاده از شیوه‌های نوین تدریس معنوی	۹۳	شفافیت در فرآیندهای ارزیابی عملکرد
۳۴	برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی کارکنان	۹۴	تقویت مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال دانش‌آموزان
۳۵	استفاده از فناوری برای تقویت معنویت	۹۵	تقویت حس تعلق در جامعه مدرسه
۳۶	ترویج همکاری بین مدارس در حوزه معنویت	۹۶	تقویت نقش مشاوره در مدارس
۳۷	برگزاری اردوهای تربیتی معنوی	۹۷	برگزاری جشن‌های معنوی در مدرسه
۳۸	تقویت روحیه کار داوطلبانه در مدرسه	۹۸	تمرکز بر نیازهای معنوی معلمان
۳۹	استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای گسترش معنویت	۹۹	تقویت ارتباطات غیررسمی بین کارکنان
۴۰	استفاده از الگوهای موفق جهانی در رهبری معنوی	۱۰۰	فراهم‌سازی فرصت برای تعاملات معنوی
۴۱	تقویت مهارت‌های حل مسئله مدیران	۱۰۱	طراحی برنامه‌های انگیزشی برای مدیران
۴۲	توجه به معنویت در طراحی محیط فیزیکی مدرسه	۱۰۲	ایجاد انجمن‌های معنوی در مدرسه
۴۳	برگزاری مسابقات معنوی برای دانش‌آموزان	۱۰۳	تقویت حس معنویت در مراسم صبحگاهی
۴۴	تقویت ارتباطات معنوی بین والدین و مدرسه	۱۰۴	تقویت نگرش مثبت به تغییر در مدرسه
۴۵	مدیریت تعارض به شیوه اخلاقی	۱۰۵	توانمندسازی معلمان و کارکنان
۴۶	تقویت نگرش مثبت در کارکنان	۱۰۶	تدوین معیارهای ارزیابی معنوی در مدرسه
۴۷	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط با معنویت	۱۰۷	تقویت ارزش‌های اخلاقی در مدیران
۴۸	تأکید بر خودآگاهی مدیران	۱۰۸	توجه به نیازهای روحی دانش‌آموزان
۴۹	ایجاد فرصت‌های بازآموزی برای مدیران	۱۰۹	تشویق به مشارکت کارکنان در فعالیت‌های معنوی
۵۰	حمایت از کار گروهی بین مدیران مدارس	۱۱۰	ارتقای سواد عاطفی مدیران
۵۱	ترویج رفتارهای اخلاقی در بین دانش‌آموزان	۱۱۱	حمایت از دانش‌آموزان در بحران‌های شخصی
۵۲	توسعه مهارت‌های ارتباطی مدیران	۱۱۲	تشویق به استفاده از منابع بومی در آموزش
۵۳	ایجاد حس قدردانی در محیط مدرسه	۱۱۳	ارائه آموزش‌های مرتبط با معنویت در برنامه‌های درسی
۵۴	تدوین سیاست‌های آموزشی مبتنی بر معنویت	۱۱۴	حمایت از نوآوری‌های مبتنی بر اخلاق
۵۵	حمایت از تنوع فرهنگی در مدرسه	۱۱۵	تدوین برنامه‌های توسعه فردی برای کارکنان
۵۶	تقویت حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۱۶	ایجاد فرصت برای تعامل با مدیران موفق
۵۷	تدوین چشم‌انداز معنوی برای مدرسه	۱۱۷	تقویت حس امید در محیط مدرسه
۵۸	ایجاد محیط یادگیری معنوی برای دانش‌آموزان	۱۱۸	برقراری عدالت در تخصیص منابع
۵۹	تقویت حس همبستگی در بین کارکنان	۱۱۹	طراحی سیستم‌های پاداش منصفانه
۶۰	شناسایی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای معنوی	۱۲۰	استفاده از تجربیات موفق در حوزه معنویت

مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف از این مرحله پالایش و ادغام کدهای باز و تعیین ارتباط بین آن‌ها است. در این مرحله کدها پس از پالایش متناسب با ماهیت خود دسته‌بندی شدند و برای هر دسته کد محوری تعیین شد. کدگذاری محوری الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی در جدول ۲ ارائه شده است.

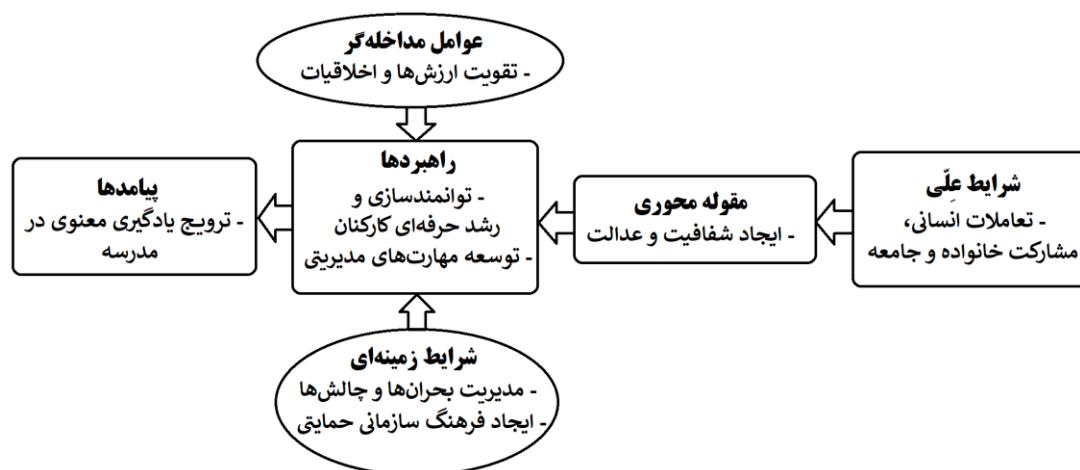
جدول ۲: کدگذاری محوری الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی

شناسه	مفاهیم	کدگذاری محوری
rm1	استفاده از تجربیات موفق در حوزه معنویت	تعاملات انسانی، مشارکت خانواده و جامعه
rm2	توسعه برنامه‌های مشارکتی با نهادهای محلی	
rm3	حمایت از تنوع فرهنگی در مدرسه	
rm4	برگزاری جلسات منظم هم‌اندیشی	
rm5	تشویق به همکاری تیمی در مدرسه	
rm6	تقویت نقش خانواده در فعالیت‌های مدرسه	
rm7	تقویت ارتباطات غیررسمی بین کارکنان	
rm8	استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای گسترش معنویت	
rm9	ایجاد شفافیت در فرآیندهای مدیریتی	ایجاد شفافیت و عدالت
rm10	برقراری عدالت در تخصیص منابع	
rm11	برقراری عدالت جنسیتی در محیط مدرسه	
rm12	طراحی سیستم‌های پاداش منصفانه	
rm13	تقویت حس معنویت در مراسم صبحگاهی	توانمندسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان
rm14	تأکید بر خودآگاهی مدیران	
rm15	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط با معنویت	
rm16	ارتقای سواد عاطفی مدیران	
rm17	تشویق به یادگیری مادام‌العمر در کارکنان	
rm18	شناسایی نقاط قوت کارکنان مدرسه	
rm19	الگوسازی رفتارهای معنوی توسط مدیران	
rm20	ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای برای معلمان	
rm21	تقویت روحیه کار داوطلبانه در مدرسه	
rm22	تشویق به مشارکت کارکنان در فعالیت‌های معنوی	
rm23	آموزش اصول رهبری معنوی	توسعه مهارت‌های مدیریتی
rm24	حمایت از نوآوری‌های مبتنی بر اخلاق	
rm25	ارزیابی مستمر فرهنگ سازمانی	
rm26	تمرکز بر مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها	
rm27	تقویت مهارت‌های حل مسئله مدیران	
rm28	استفاده از بازخورد والدین برای بهبود عملکرد	
rm29	تقویت مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال دانش‌آموزان	
rm30	استفاده از موسیقی و هنر برای ترویج معنویت	
rm31	تقویت ارزش‌های اخلاقی در مدیران	تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات
rm32	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت	
rm33	ترویج تفکر معنوی در تصمیم‌گیری‌ها	
rm34	ترویج رهبری خدمتگزار	
rm35	مدیریت تعارض به شیوه اخلاقی	
rm36	تدوین سیاست‌های اخلاقی برای مدرسه	
rm37	تشویق به رعایت اخلاق در تعاملات روزمره	
rm38	توجه به رفاه روانی و معنوی کارکنان	مدیریت بحران و چالش‌ها
rm39	شناسایی و رفع نیازهای معنوی دانش‌آموزان	
rm40	مدیریت بحران به شیوه اخلاق‌محور	

شناسه	مفاهیم	کدگذاری محوری
rm41	آموزش مهارت‌های مدیریت استرس	ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی
rm42	تقویت حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
rm43	افزایش اعتماد متقابل در مدرسه	
rm44	تقویت حس تعلق در جامعه مدرسه	
rm45	تقویت نگرش مثبت در کارکنان	
rm46	تقویت نگرش مثبت به تغییر در مدرسه	
rm47	حمایت از طرح‌های خلاقانه معنوی	
rm48	حمایت از برنامه‌های داوطلبانه کارکنان	
rm49	ایجاد محیط یادگیری معنوی برای دانش‌آموزان	ترویج یادگیری معنوی در مدرسه
rm50	ارتقای معنویت در برنامه‌های درسی	
rm51	تدوین چشم‌انداز معنوی برای مدرسه	
rm52	استفاده از شیوه‌های نوین تدریس معنوی	
rm53	ترویج ارزش‌های معنوی در بین دانش‌آموزان	
rm54	حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای ویژه	
rm55	ارائه خدمات مشاوره معنوی به کارکنان	
rm56	توسعه برنامه‌های فرهنگی مرتبط با معنویت	
rm57	برگزاری نشست‌های تخصصی معنوی	
rm58	توجه به معنویت در طراحی محیط فیزیکی مدرسه	

مرحله سوم: کدگذاری گزینشی

در مرحله نهایی کدگذاری، کدهای محوری در شش طبقه (علی، محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) گزینش شدند و مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۱ به دست آمد.



شکل ۱: مدل پارادایمی ارائه الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

پس از تهیه مدل پارادایمی جهت اعتبارسنجی بخش کیفی آن، الگو مجدد در اختیار ۱۲ نفر صاحب‌نظر و اساتید دانشگاهی قرار گرفت. روایی این پژوهش از نوع روایی محتوایی بود. این اساتید با توجه به تجربه و تخصص خود در حوزه‌های مرتبط با رهبری معنوی و تعلیم و تربیت، به ارزیابی و تأیید

دقت و کامل بودن مدل طراحی شده پرداختند. روایی محتوایی بر اساس این فرآیند حاصل شد که متخصصان اطمینان حاصل کردند که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مهم رهبری معنوی در مدل گنجانده شده و به‌طور صحیح و دقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پایایی این پژوهش از طریق توافق میان پژوهش‌گران به‌دست آمد. به این صورت که پس از کدگذاری داده‌ها، نظرات و تحلیل‌های اولیه توسط پژوهش‌گران مختلف بررسی و مقایسه شد و در صورت وجود اختلاف نظر، به‌طور مشترک به یک توافق رسیدند. این فرآیند باعث افزایش اعتبار و ثبات تحلیل‌های انجام‌شده در این پژوهش شد. در نهایت پس از اعتبارسنجی بخش کیفی مدل نهایی پایین ارائه شد.



شکل ۲: الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی بر اساس نظرات صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی

در ادامه با توجه به توزیع نرمال داده‌ها و دارای شرایط پارامتریک، جهت بررسی و اعتبارسنجی الگوی طراحی شده از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. جهت سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ و روایی سازه (هم‌گرایی و واگرایی) استفاده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات به شرح زیر بود؛

جدول ۳: میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضرب تعیین (R2)
شرایط علی	۰/۸۸۵	۰/۹۰۸	۰/۵۵۲	-
مقوله محوری	۰/۷۶۶	۰/۸۴۲	۰/۵۱۷	۰/۱۹۲
راهنما	۰/۹۴۵	۰/۹۵۱	۰/۵۳۲	۰/۵۱۸
عوامل مداخله‌گر	۰/۸۹۸	۰/۹۱۹	۰/۶۲۰	-
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۱۷	۰/۹۳۰	۰/۵۴۵	-
پیامدها	۰/۹۴۹	۰/۹۵۶	۰/۶۸۷	۰/۴۲۳

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه مقولات بیش‌تر از ۰/۷ هستند و از این‌رو پایایی پرسش‌نامه در حد ایده‌آل و مطلوب خود می‌باشد. پایایی ترکیبی همه مقولات نیز بالاتر از ۰/۸ و بیش‌تر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است که نشان از روایی هم‌گرایی دارد. هم‌چنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه مقولات بیش‌تر از ۰/۵ هستند که نشان از تأیید دوباره روایی هم‌گرایی پرسش‌نامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی یگانه-دوگانه HTMT استفاده شد. نتایج معیار HTMT به شرح جدول ۴ بود؛

جدول ۴: نتایج شاخص HTMT جهت بررسی روایی واگرایی الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل

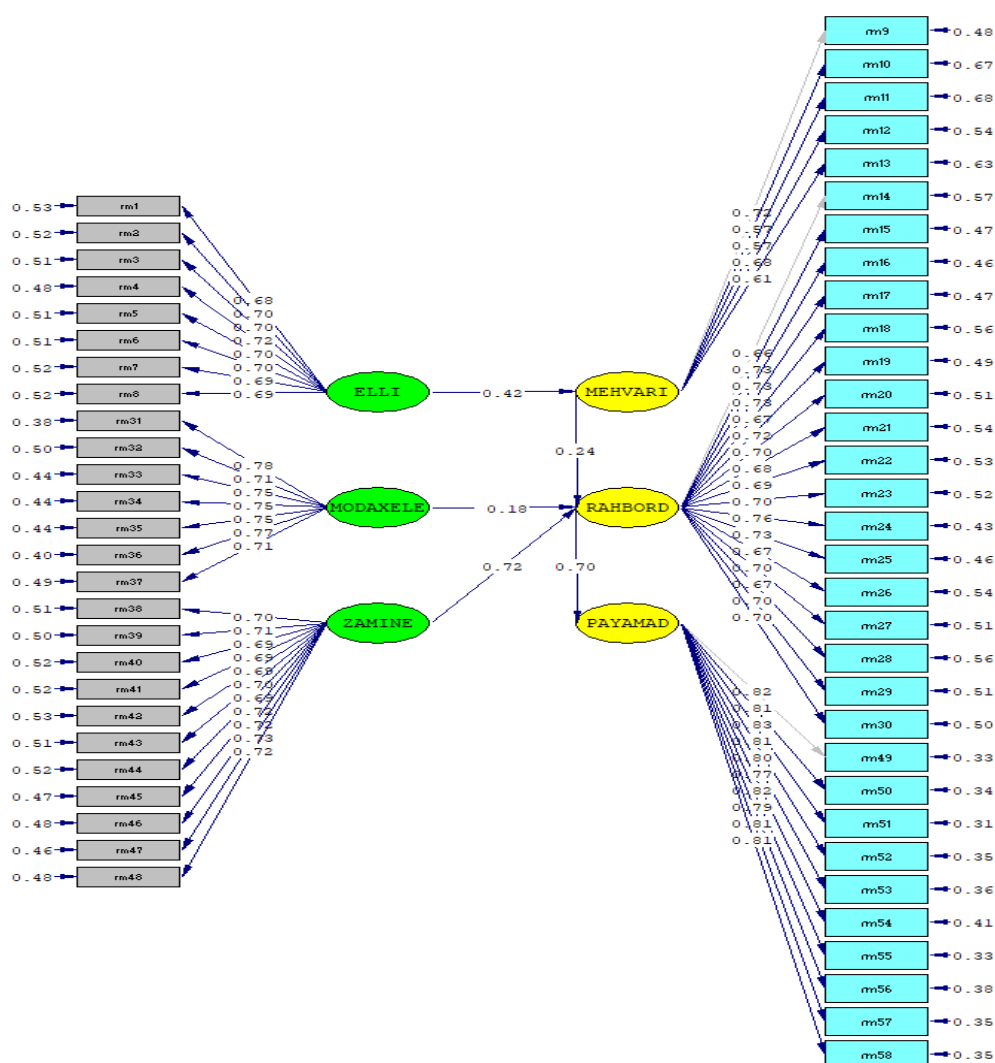
مقولات	شرایط علی	مقوله محوری	راهنما	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	پیامدها
شرایط علی						
مقوله محوری	۰/۳۵۱					
راهنما	۰/۴۸۳	۰/۴۹۴				
شرایط مداخله‌گر	۰/۷۱۰	۰/۷۲۱	۰/۵۴۲			
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۲۴	۰/۴۸۲	۰/۷۵۰	۰/۷۰۵		
پیامدها	۰/۶۹۲	۰/۸۱۷	۰/۶۸۱	۰/۷۲۸	۰/۶۷۵	

معیار HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. اگر مقادیر این معیار کم‌تر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. با توجه به اطلاعات جدول ۴ همه مقادیر کم‌تر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی الگو نیز مورد تأیید است. در روند تحلیل عامل تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشان‌گرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و هم‌چنین معیار HTMT روایی سازه الگو (روایی هم‌گرایی و روایی واگرایی) تأیید شد. جهت برازش مدل کلی از مدل معادلات ساختاری (SEM) در فضای Lisrel 8.8 استفاده شد که شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد به شرح زیر بودند؛

جدول ۵: نتایج شاخص‌های برازش الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل

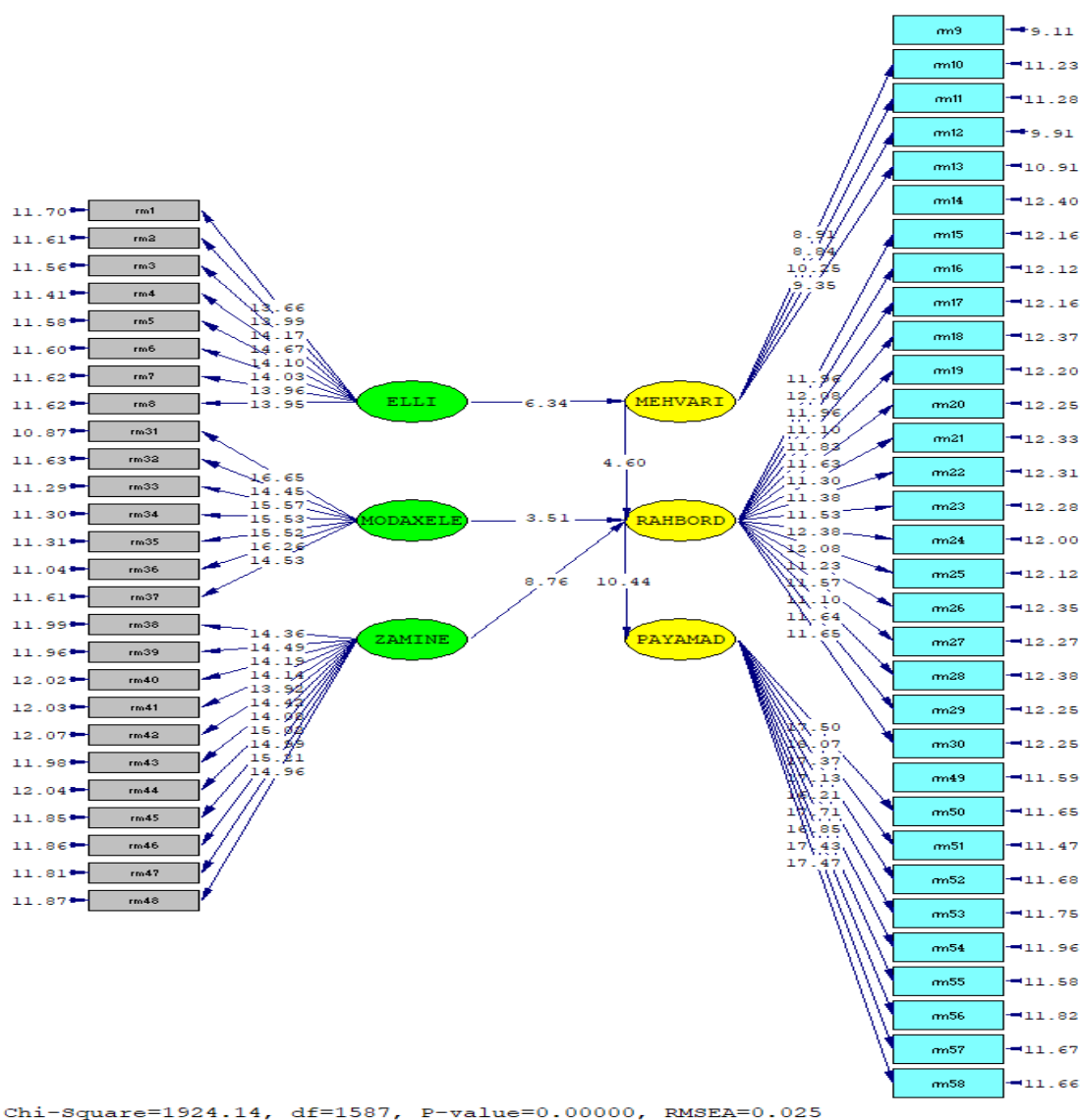
شاخص برازش	نوع شاخص	نقطه برش	مقدار	وضعیت
Chi-Square/df	مقتصد	< 3	۱/۲۱	مطلوب
CFI	تطبیقی-تطبیقی	≥ 0.9	۰/۹۹	مطلوب
IFI	فزاینده-تطبیقی	≥ 0.9	۰/۹۹	مطلوب
RFI	نسبی-تطبیقی	≥ 0.9	۰/۹۷	مطلوب
NFI	هنجارشده-تطبیقی	≥ 0.9	۰/۹۷	مطلوب
RMSEA	مقتصد	> 0.10	۰/۰۲۵	مطلوب

با توجه به اطلاعات جدول ۵، همه شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد مدل مطلوب بودند و همگی تأیید شدند. در ادامه و در شکل ۲، ارتباط متغیرهای پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد و همچنین در شکل ۳، مقدار آماره تی برای مدل کلی پژوهش نشان داده می‌شود؛



Chi-Square=1924.14, df=1587, P-value=0.00000, RMSEA=0.025

شکل ۳: مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۴: آماره T مدل کلی پژوهش بر اساس نمرات تی

با توجه به نتایج به دست آمده از دو نمودار، تمامی مسیرها معنی دار می باشند (تمامی مسیرها بیش تر از مقدار بحرانی ۰/۱۶ در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی دار بوده و مدل پژوهشی دارای برازش مناسبی است و خلاصه آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: ضرایب مسیر در دو حالت استاندارد و T Value

ابعاد	مقدار استاندارد	T
مقوله محوری → شرایط علی	۰/۴۲	۶/۳۴
راهبردها → مقوله محوری	۰/۲۴	۴/۶۰
راهبردها عوامل → مداخله گر	۰/۱۸	۳/۵۱
راهبردها → شرایط زمینه ای	۰/۷۲	۸/۷۶
پیامد → راهبردها	۰/۷۰	۱۰/۴۴

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مجموعه‌ای از عوامل گوناگون، نظیر عوامل علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، می‌توانند در شکل‌گیری و تقویت رهبری معنوی نقش مؤثری داشته باشند. این عوامل، در تعامل با یکدیگر، زمینه‌ساز ایجاد پیامدهای مثبت و ارزشمند در مدارس ابتدایی هستند. تبیین نتایج پژوهش هم‌چنین حاکی از آن است که عوامل علی، به‌ویژه در توسعه رهبری معنوی، تأثیری مثبت و چشم‌گیر دارند و می‌توانند به‌عنوان زیربنایی برای ارتقای کیفیت مدیریت مدارس مورد توجه قرار گیرند.

در این پژوهش، شرایط علی شامل سه عنصر کلیدی یعنی تعاملات انسانی، مشارکت خانواده و همکاری جامعه بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که این عوامل نقش اساسی و تأثیرگذاری در توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی ایفاء می‌کنند. تعاملات انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه، بستر ارتباطات مثبت میان مدیران، معلمان و دانش‌آموزان را فراهم می‌کند و سبب تقویت اعتماد، همدلی و انگیزه در محیط مدرسه می‌شود. این ارتباطات می‌توانند ارزش‌های معنوی مانند احترام، عدالت و مسئولیت‌پذیری را در رفتارهای روزمره نهادینه کنند. مشارکت خانواده‌ها نیز با ایجاد پیوند عمیق‌تر میان خانه و مدرسه، فرصت‌هایی برای انتقال ارزش‌های اخلاقی و معنوی از طریق همکاری و هم‌افزایی والدین و معلمان فراهم می‌آورد. والدین با ایفاء نقش فعال در فرآیند تربیت، می‌توانند پیامدهای مثبتی بر تصمیم‌گیری‌های مدرسه و تقویت هویت معنوی دانش‌آموزان داشته باشند. همکاری جامعه، به‌ویژه سازمان‌های محلی، نهادهای فرهنگی و مذهبی، از طریق حمایت‌های معنوی و مادی، فرصت‌های گسترده‌ای برای اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی ایجاد می‌کند. این همکاری‌ها نه تنها مدارس را به پایگاهی برای پرورش شهروندانی اخلاق‌مدار تبدیل می‌کند، بلکه حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در دانش‌آموزان و جامعه تقویت می‌کند. در مجموع، این سه عامل به‌صورت هم‌افزا می‌توانند محیطی الهام‌بخش برای توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی ایجاد کنند. این نتایج نیز با نتایج پژوهش داوری و همکاران (۱۴۰۲) از نظر اهمیت مؤلفه‌های فردی و سازمانی در توسعه رهبری معنوی و کارداغ و همکاران (۲۰۲۰) از نظر اهمیت رهبری معنوی و تأثیر آن بر محیط مدرسه هم‌سوست.

علاوه بر این، می‌توان نتیجه گرفت که راهبردها نقش مهم و مؤثری در گسترش رهبری معنوی ایفاء می‌کنند. راهبردها در این پژوهش شامل توانمندسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان و توسعه مهارت‌های مدیریتی بودند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان و ارتقای رشد حرفه‌ای آنان، همراه با توسعه مهارت‌های مدیریتی، نقش حیاتی در پیش‌برد رهبری معنوی در مدارس ابتدایی دارند. راهبردهای توانمندسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان و توسعه مهارت‌های مدیریتی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی تأثیرگذار هستند. توانمندسازی کارکنان به‌معنای تجهیز آنان به دانش، مهارت‌ها و منابع لازم برای انجام وظایف خود با بالاترین کیفیت است. این فرآیند نه تنها باعث افزایش کارایی و رضایت شغلی افراد می‌شود، بلکه موجب ارتقای توانایی‌های معنوی آنان در ایجاد محیطی منطبق با ارزش‌ها و اصول اخلاقی می‌شود. به‌طور خاص، توانمندسازی کارکنان می‌تواند

زمینه‌ساز رشد ویژگی‌هایی چون همدلی، انصاف، صداقت و مسئولیت‌پذیری در رهبری معنوی شود. رشد حرفه‌ای کارکنان نیز به توسعه پیوسته و مستمر مهارت‌های فردی و جمعی آنان اشاره دارد که در راستای بهبود عملکرد شغلی، تقویت تعاملات و ارتقای سطح تربیتی دانش‌آموزان طراحی شده است. این رشد حرفه‌ای با استفاده از دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و مشاوره‌های حرفه‌ای، می‌تواند به‌طور مؤثری زمینه‌ساز ایجاد رهبری معنوی در مدارس باشد. در کنار این دو، توسعه مهارت‌های مدیریتی به‌ویژه در زمینه‌های تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت منابع انسانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، بخش جدایی‌ناپذیر از فرآیند رهبری معنوی است. رهبری معنوی در مدارس ابتدایی، نیازمند مدیرانی است که قادر به الهام‌بخشی، هدایت و ایجاد فضایی باشند که در آن همه اعضای مدرسه بتوانند به توسعه شخصیت معنوی خود پردازند. مهارت‌های مدیریتی شامل توانایی در جهت‌دهی، حل مشکلات اخلاقی و ایجاد تغییرات مثبت در ساختار مدرسه می‌باشند، که موجب ایجاد الگوی رهبری معنوی به‌عنوان یک فرآیند درونی و پایدار در تمامی سطوح مدرسه می‌شود. در مجموع، ترکیب راهبردهای توانمندسازی، رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت‌های مدیریتی می‌تواند الگویی جامع و مؤثر برای تقویت رهبری معنوی در مدارس ابتدایی باشد و نتیجه آن ارتقای محیط آموزشی و تربیتی بر اساس اصول اخلاقی و معنوی خواهد بود. نتایج این پژوهش نیز با نتایج پژوهش‌های موسوی (۱۴۰۲) از نظر اهمیت توانمندسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان عوامل مؤثر در ارتقای رهبری معنوی و امین فرد (۱۴۰۲) به لحاظ نقش مثبت و معنی‌دار توسعه حرفه‌ای در تأثیر رهبری معنوی بر توسعه سازمانی معلمان همسوست.

در ادامه تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه رهبری معنوی دارند. عامل مداخله‌گر در این پژوهش شامل تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات بود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری معنوی، که بر پایه ارزش‌ها، اخلاق و معانی عمیق‌تر از رهبری سنتی استوار است، در دنیای امروز به‌عنوان یکی از موثرترین سبک‌های مدیریتی شناخته می‌شود. این نوع رهبری نه تنها عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه محیطی انسانی‌تر، اخلاقی‌تر و معنادارتر ایجاد می‌کند. از جمله عوامل مهم در توسعه این سبک رهبری، نقش تقویت ارزش‌ها و خلاقیت است که به‌طور ویژه می‌تواند به ارتقای کیفیت رهبری معنوی کمک کند. تقویت ارزش‌های اخلاقی در مدیران، یکی از گام‌های اساسی در این مسیر است. مدیرانی که ارزش‌هایی چون صداقت، همدلی، عدالت و احترام را در اولویت قرار می‌دهند، می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای خود الگوی اخلاقی برای دیگران باشند. این ارزش‌ها در کنار ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت، به کارکنان احساس امنیت و اعتماد می‌بخشد و انگیزه آن‌ها را افزایش می‌دهد. فرهنگ مبتنی بر عدالت تضمین می‌کند که تمامی افراد در سازمان به صورت عادلانه و برابر با یکدیگر برخورد شود و از بروز رفتارهای ناعادلانه جلوگیری می‌کند. یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری معنوی، ترویج تفکر معنوی در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها است. مدیرانی که معنویت را در تصمیم‌گیری‌های خود وارد می‌کنند، به جای تمرکز صرف بر منافع مادی و کوتاه‌مدت، اثرات انسانی و اجتماعی تصمیم‌های خود را مدنظر قرار می‌دهند. این نگرش موجب می‌شود تصمیم‌ها هم‌سو با ارزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور باشد. در همین راستا، ترویج رهبری خدمتگزار، که بر خدمت به دیگران به جای کنترل و فرماندهی تأکید دارد، به تقویت اعتماد و تعاملات مثبت در محیط کار کمک می‌کند و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. مدیریت تعارض نیز یکی از چالش‌های طبیعی در هر سازمان است. مدیریت

تعارض به شیوه‌ای اخلاقی، که به جای تقابل بر تفاهم و همکاری تأکید دارد، می‌تواند نقش مهمی در کاهش تنش‌ها و تقویت انسجام سازمانی داشته باشد. هم‌چنین، تدوین سیاست‌های اخلاقی در مدارس و سازمان‌ها، چارچوبی روشن برای رفتارها و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی فراهم می‌کند. این سیاست‌ها باید بر ارزش‌هایی چون احترام به تنوع، شفافیت و رفاه اعضای سازمان تأکید داشته باشند تا رفتارهای اخلاقی به یک هنجار تبدیل شود. علاوه بر این، تشویق به رعایت اخلاق در تعاملات روزمره نقش بسیار مهمی در توسعه رهبری معنوی دارد. رفتارهایی مانند احترام متقابل، هم‌دلی و همکاری می‌توانند محیط کاری مثبت و معناداری ایجاد کنند و ارزش‌های معنوی را در سازمان تقویت کنند. خلاقیت نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه رهبری معنوی شناخته می‌شود. رهبران معنوی خلاق می‌توانند با طراحی برنامه‌های نوآورانه، ترویج تفکر گروهی و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان، فضای سازمانی را به محیطی الهام‌بخش تبدیل کنند. آن‌ها قادرند راه‌حل‌های جدیدی برای تقویت ارزش‌ها و معنویت در سازمان بیابند و به کارکنان انگیزه دهند تا در مسیر رشد و تعالی سازمان گام بردارند. به‌طور کلی، رهبری معنوی با ترکیب ارزش‌های اخلاقی، عدالت، خلاقیت و معنویت، می‌تواند تحولی بنیادین در محیط‌های کاری و آموزشی ایجاد کند. تقویت این ارزش‌ها در کنار توسعه خلاقیت، نه‌تنها به ارتقای کیفیت سازمان کمک می‌کند، بلکه الگویی معنادار و الهام‌بخش برای اعضای سازمان و جامعه فراهم می‌آورد. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته‌های داوری و همکاران (۱۴۰۲) به لحاظ توجه به نقش ارزش‌ها و اخلاقیات در رهبری معنوی، مرادی و همکاران (۱۴۰۱) از نظر پاسخ‌گویی به چالش‌های سازمانی و سیاحید و همکاران (۲۰۲۲) به دلیل تأکید بر تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد و بهبود سازمان و ارتقای محیط کاری و تربیتی هم‌سوست.

یافته‌های عینی نشان می‌دهند که مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها، همراه با ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتی، به عنوان عوامل زمینه‌ساز، نقش مؤثری در ارتقای رهبری معنوی ایفاء می‌کنند. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی نیازمند شرایط زمینه‌ای خاصی است که از جمله آن‌ها می‌توان به مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی اشاره کرد. این دو عامل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و ارزش‌های معنوی مدیران و معلمان تأثیر می‌گذارند و محیطی معنادار برای رشد و شکوفایی رهبری معنوی فراهم می‌کنند. مدارس ابتدایی، به دلیل حساسیت بالای نقش تربیتی خود، همواره با بحران‌ها و چالش‌هایی مواجه هستند. این بحران‌ها می‌توانند شامل مشکلات مالی، کمبود منابع، اختلافات بین کارکنان و حتی حوادث پیش‌بینی‌نشده باشند. نحوه مدیریت این بحران‌ها توسط مدیران و رهبران مدارس تأثیر بسزایی در شکل‌گیری و تقویت رهبری معنوی دارد. مدیرانی که در مواجهه با بحران‌ها تصمیم‌گیری‌هایی مبتنی بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی اتخاذ می‌کنند، نه‌تنها منافع سازمان را تأمین می‌کنند، بلکه باعث تقویت هم‌بستگی و همکاری در میان کارکنان می‌شوند. این نوع تصمیم‌گیری‌ها در بحران‌ها می‌تواند حس هم‌بستگی، اعتماد و آرامش را در میان اعضای سازمان تقویت کرده و آن‌ها را برای مواجهه با مشکلات آماده‌تر کند. هم‌چنین، مدیران معنوی در شرایط بحران به تقویت روحیه تاب‌آوری در کارکنان کمک می‌کنند، به گونه‌ای که آن‌ها می‌توانند از بحران‌ها به‌عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنند. در کنار مدیریت بحران، فرهنگ سازمانی حمایتی نقش مهمی در توسعه رهبری معنوی دارد. این فرهنگ بر پایه ارزش‌هایی چون احترام، عدالت،

همکاری و حمایت متقابل بنا شده و محیطی را فراهم می‌کند که در آن رهبران و کارکنان می‌توانند ارزش‌های معنوی خود را به‌طور کامل بروز دهند. در یک فرهنگ حمایتی، تعاملات بین کارکنان بر اساس احترام و همدلی شکل می‌گیرد و زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا رهبران بتوانند ارزش‌های معنوی خود را در تعاملات روزمره نشان دهند. هم‌چنین، رهبران معنوی در این نوع فرهنگ‌ها فرصت‌های متعددی برای رشد و توسعه کارکنان ایجاد می‌کنند. این فرصت‌ها می‌توانند شامل ارائه آموزش‌های اخلاقی، معنوی و حرفه‌ای باشند که کارکنان را در مسیر رهبری معنوی هدایت می‌کنند. در این فرهنگ، عدالت سازمانی نیز به‌عنوان یک اصل اساسی مطرح می‌شود؛ زیرا وقتی کارکنان احساس کنند که به‌صورت منصفانه با آن‌ها رفتار می‌شود، انگیزه بیش‌تری برای هم‌سو شدن با ارزش‌های سازمانی و معنوی خواهند داشت. هم‌چنین، پذیرش تنوع و تقویت شمول‌گرایی در فرهنگ سازمانی حمایتی می‌تواند به ایجاد محیطی مثبت و توسعه رهبری معنوی در مدارس کمک کند. ترکیب مدیریت بحران‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی موجب تقویت یکدیگر شده و نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری معنوی دارد. هنگامی که رهبران مدارس با تصمیم‌گیری‌های اخلاق‌مدار و معنویت‌محور بحران‌ها را مدیریت می‌کنند، به کارکنان پیام واضحی منتقل می‌شود که سازمان به ارزش‌های انسانی و اخلاقی پایبند است. این رویکرد، فرهنگ حمایتی را تقویت کرده و باعث می‌شود کارکنان و معلمان در یک محیط سالم‌تر و معنادارتر به فعالیت بپردازند. در نهایت، مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها همراه با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، از جمله پیش‌نیازهای اساسی برای توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی هستند. این شرایط به مدیران کمک می‌کند تا ارزش‌های معنوی و اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای خود به‌کار گیرند و محیطی سالم و انسانی برای کارکنان و دانش‌آموزان ایجاد کنند. این امر نه‌تنها به بهبود عملکرد مدرسه کمک می‌کند، بلکه اعضای مدرسه را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده می‌سازد. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته‌های موسوی (۱۴۰۲) و ریسکی و همکاران (۲۰۲۳) به‌دلیل توجه هر دو پژوهش بر تأثیر مدیریت مؤلفه‌های رهبری معنوی بر محیط سازمانی و ارتقای عملکرد هم‌سو است.

عوامل علی، انتخاب راهبردهای مناسب، بهره‌گیری از عوامل مداخله‌گر و فراهم‌سازی شرایط زمینه‌ای می‌توانند نتایج مثبتی در مدارس ابتدایی به همراه داشته باشند. نتایج حاصل از این الگو، که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، شامل گسترش یادگیری معنوی در مدرسه می‌باشد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی، با هدف ترویج یادگیری معنوی، می‌تواند تغییرات چشم‌گیری در کیفیت آموزشی و تربیتی مدارس ایجاد کند. این الگو بر اساس تقویت جنبه‌های معنوی فرآیند یادگیری، ایجاد فضایی غنی از ارزش‌ها و مفاهیم انسانی و اخلاقی، و توجه به نیازهای ویژه دانش‌آموزان طراحی می‌شود. یکی از مهم‌ترین اهداف رهبری معنوی، فراهم آوردن محیطی است که در آن دانش‌آموزان بتوانند رشد معنوی خود را تجربه کنند. این محیط باید از نظر فیزیکی و روحی به‌گونه‌ای طراحی شود که دانش‌آموزان احساس امنیت، احترام و انگیزه داشته باشند. در چنین محیطی، فعالیت‌های روزمره و رفتارهای معلمان و مدیران باید با ارزش‌های معنوی و اخلاقی هم‌راستا باشد تا به دانش‌آموزان آموخته شود که معنویت و اخلاق در تمامی جنبه‌های زندگی نقش دارند. ترویج یادگیری معنوی نیازمند آن است که برنامه‌های درسی مدارس ابتدایی تغییرات اساسی را در خود بپذیرند و به‌طور عمده بر ارزش‌های معنوی و اخلاقی تأکید داشته باشند. این امر می‌تواند با گنجانیدن موضوعات مرتبط با اخلاق، تفکر معنوی، مدیریت هیجان‌ها، و مسئولیت‌پذیری در دروس

مختلف مانند آموزش‌های دینی، علوم اجتماعی، و حتی هنر و ورزش، محقق شود. به این ترتیب، برنامه‌های درسی باید دانش‌آموزان را به تفکر در مورد معانی عمیق‌تری از زندگی و نقش آن‌ها در جامعه و دنیای پیرامونشان ترغیب کنند. هم‌چنین، برای تحقق یادگیری معنوی در مدارس، لازم است که مدرسه یک چشم‌انداز معنوی مشخص داشته باشد. این چشم‌انداز باید اهداف بلندمدتی را برای رشد معنوی دانش‌آموزان ترسیم کند و هر گونه سیاست‌گذاری و اقدام مدرسه باید در راستای تحقق این چشم‌انداز باشد. برای ترویج یادگیری معنوی، لازم است شیوه‌های تدریس مبتنی بر ارزش‌ها و معنویت مورد استفاده قرار گیرند. این شیوه‌ها می‌توانند شامل تدریس گروهی، پروژه‌های گروهی معنوی، مطالعات موردی مبتنی بر مسائل اخلاقی، و استفاده از روش‌های فعال مانند بحث‌های گروهی، نمایش‌نامه‌ها، و بازی‌های آموزشی باشند که به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا مفاهیم معنوی را به‌طور عملی تجربه کنند و درک بهتری از آن‌ها پیدا کنند. هم‌چنین، استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای ارتقای تدریس معنوی و گنجاندن منابع آموزشی برخط که بر اصول معنوی تأکید دارند، می‌تواند مؤثر باشد. ترویج ارزش‌های معنوی در بین دانش‌آموزان از مهم‌ترین بخش‌های ترویج یادگیری معنوی است. این ارزش‌ها می‌توانند شامل صداقت، احترام، همدلی، مسئولیت‌پذیری، محبت، و دلسوزی باشند. مدارس باید با استفاده از مثال‌های عملی، داستان‌ها، و آموزش‌های مستقیم به دانش‌آموزان کمک کنند تا این ارزش‌ها را در زندگی روزمره خود پیاده کنند. از طرف دیگر، معلمان به‌عنوان الگوهایی برای دانش‌آموزان باید خود این ارزش‌ها را در رفتارهای روزانه خود به نمایش بگذارند. در الگوی رهبری معنوی، توجه ویژه‌ای به دانش‌آموزان با نیازهای ویژه می‌شود. این دانش‌آموزان نیاز به پشتیبانی خاص دارند تا بتوانند در محیط آموزشی رشد کنند. مدرسه باید امکانات و منابع لازم را برای این دسته از دانش‌آموزان فراهم آورد و به‌طور خاص به نیازهای روحی و معنوی آن‌ها توجه کند. این امر می‌تواند شامل مشاوره‌های معنوی، ارائه حمایت‌های اجتماعی و عاطفی، و طراحی برنامه‌های آموزشی ویژه باشد که به دانش‌آموزان با نیازهای ویژه کمک می‌کند تا احساس پذیرش و ارزشمندی داشته باشند. در نهایت، الگوی توسعه رهبری معنوی در مدارس ابتدایی با هدف ترویج یادگیری معنوی، به‌طور گسترده‌ای بر رشد و ارتقای ارزش‌های انسانی و معنوی در دانش‌آموزان تأثیرگذار است. این الگو با ایجاد محیط یادگیری معنوی، ارتقای معنویت در برنامه‌های درسی، تدوین چشم‌انداز معنوی، استفاده از شیوه‌های نوین تدریس، ترویج ارزش‌های معنوی و حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای ویژه، می‌تواند به یک تحول مثبت در فرآیندهای آموزشی و تربیتی در مدارس ابتدایی منجر شود. این اقدامات باعث می‌شود دانش‌آموزان نه‌تنها از لحاظ علمی، بلکه از نظر معنوی نیز رشد کنند و درک عمیق‌تری از خود و دنیای پیرامونشان پیدا کنند. نتایج این پژوهش با یافته‌های مرادی و همکاران (۱۴۰۱) از نظر توجه به چالش‌ها و بحران‌ها در مدارس ابتدایی و تأثیر رهبری معنوی بر آن‌ها، بینو راج و همکاران (۲۰۲۳) از نظر ایجاد محیط حمایتی و ارتقای ارزش‌های معنوی و کارداغ و همکاران (۲۰۲۰) به لحاظ توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی حمایتی و محیط معنوی در مدارس هم‌سو است.

در نهایت می‌توان گفت که مقوله محوری مورد بحث حول موضوع رهبری معنوی بود که اگر عوامل و شرایط لازم برقرار نباشد در نهایت نتایج منفی رخ می‌دهد. رهبری معنوی در مدارس ابتدایی به فرآیندی اطلاق می‌شود که در آن رهبران مدرسه، مانند مدیران و معلمان، تلاش می‌کنند تا ارزش‌ها و اصول معنوی را در محیط آموزشی گسترش دهند. این نوع رهبری بر ترویج مفاهیم اخلاقی، انسانی و معنوی در کنار برنامه‌های درسی و فعالیت‌های تربیتی تأکید دارد. رهبری معنوی در مدارس ابتدایی به دنبال ایجاد

فضایی است که دانش‌آموزان بتوانند رشد معنوی و اخلاقی خود را در آن تجربه کنند و به درک عمیق‌تری از زندگی، مسئولیت اجتماعی و احترام به دیگران برسند. رهبران معنوی در مدارس ابتدایی باید نقش مدل‌های اخلاقی را ایفاء کنند، به گونه‌ای که رفتارها و تصمیمات آنان با ارزش‌های معنوی هم‌خوانی داشته باشد. آن‌ها باید در کنار آموزش مفاهیم علمی، به دانش‌آموزان آموخته‌های اخلاقی و معنوی مانند صداقت، احترام، هم‌دلی و دلسوزی را منتقل کنند. یکی از ابعاد مهم رهبری معنوی، ارتقای معنویت در برنامه‌های درسی است تا مفاهیم معنوی به‌طور مستقیم در دروس مختلف گنجانده شوند. هم‌چنین، مدارس باید فضایی امن و حمایتی برای دانش‌آموزان فراهم کنند که در آن، افراد با دیدگاه‌های مختلف بتوانند به رشد معنوی خود بپردازند. از دیگر جنبه‌های رهبری معنوی، توجه به نیازهای ویژه دانش‌آموزان و حمایت از آنان در مسیر رشد معنوی است. در نهایت، رهبری معنوی در مدارس ابتدایی باید به دانش‌آموزان کمک کند تا علاوه بر آموختن مسائل علمی، ارزش‌های انسانی را درک کرده و در زندگی روزمره خود به کار گیرند. نتایج این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های ژو و همکاران (۲۰۲۳) و گاناوان و آدها (۲۰۲۱) از این نظر که در هر دو پژوهش، به تأثیر مثبت رهبری معنوی بر عملکرد کارکنان و پیشرفت دانش‌آموزان توجه دارند، هم‌سو است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است که می‌توان به چند مورد اشاره کرد. نخست، محدودیت جغرافیایی که پژوهش تنها در مدارس ابتدایی شهرستان اردبیل انجام شده و یافته‌ها ممکن است به سایر مناطق قابل تعمیم نباشد. هم‌چنین، محدودیت زمانی وجود دارد، زیرا جمع‌آوری داده‌ها در یک بازه مشخص صورت گرفته و تغییرات احتمالی در طول زمان در نظر گرفته نشده است. ابزارهای پژوهش نیز ممکن است تمامی ابعاد رهبری معنوی را به‌طور جامع پوشش ندهند. علاوه بر این، مشارکت‌کنندگان پژوهش تنها شامل معلمان و مدیران مدارس ابتدایی بوده و سایر عوامل مرتبط مانند والدین یا دانش‌آموزان مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. در نهایت، نتایج ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی خاص منطقه قرار گرفته باشد که می‌تواند در تعمیم نتایج به سایر محیط‌ها محدودیت ایجاد کند.

پیشنهادهاک پژوهش براساس یافته‌ها

۱) ایجاد محیط آموزشی مبتنی بر ارزش‌ها و اخلاق

- اجرای برنامه‌های هفتگی اخلاقی: عملیاتی‌سازی: هر هفته یک موضوع اخلاقی مشخص مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری یا احترام انتخاب شود. معلمان می‌توانند با استفاده از داستان‌ها، فیلم‌ها، یا فعالیت‌های گروهی، آن را به دانش‌آموزان آموزش دهند. نمونه عملی: برای مثال، در هفته اول می‌توان موضوع «صداقت» را بررسی کرد. معلمان می‌توانند یک داستان از زندگی یک شخصیت مشهور یا یک داستان خیالی که در آن صداقت بر مشکلات غلبه می‌کند، برای دانش‌آموزان تعریف کنند و سپس از آن‌ها بخواهند که در مورد این ویژگی و تأثیرات آن در زندگی‌شان فکر کنند.
- پروژه‌های گروهی با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی: عملیاتی‌سازی: پروژه‌هایی مانند جمع‌آوری کمک‌های نقدی یا غیرنقدی برای افراد نیازمند در سطح مدرسه یا منطقه برگزار شود. نمونه عملی: در هر ترم یک پروژه خیریه تعریف شود که تمام دانش‌آموزان در آن مشارکت کنند. مثلاً

جمع‌آوری کتاب‌های دست دوم یا مواد غذایی برای خانواده‌های نیازمند.

۲) تقویت مهارت‌هاک رهبرک معنوک در معلمان

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای معلمان: عملیاتی‌سازی: سازمان‌دهی کارگاه‌های ماهانه برای معلمان، که در آن اصول رهبری معنوی مانند هم‌دلی، آرامش، و احترام متقابل تدریس شود. این کارگاه‌ها می‌توانند با همکاری روان‌شناسان آموزشی یا متخصصان تربیتی برگزار شوند. نمونه عملی: یک دوره آموزشی با عنوان «رهبری معنوی در کلاس درس» برگزار شود، که در آن معلمان یاد بگیرند چگونه می‌توانند مفاهیم معنوی را در درس‌های روزانه خود گنجانده و از آن‌ها در مدیریت کلاس استفاده کنند.
- تشویق معلمان به مشارکت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری مدرسه: عملیاتی‌سازی: جلسات ماهانه یا فصلی برگزار شود که در آن معلمان نظرات و پیشنهادات خود را درباره چگونگی بهبود جو معنوی مدرسه و رفع مشکلات موجود مطرح کنند. نمونه عملی: در هر جلسه، معلمان می‌توانند پیشنهادهای خود را برای بهبود محیط معنوی مدرسه و هم‌چنین روش‌های آموزش اخلاقی به دانش‌آموزان مطرح کنند. این نظرات در برنامه‌های اجرایی مدرسه گنجانده شود.

۳) ایجاد ارتباطات معنوک با خانواده‌ها

- برگزاری جلسات مشاوره برای والدین: عملیاتی‌سازی: کارگاه‌ها و جلسات هفتگی یا ماهانه برای والدین برگزار شود که در آن‌ها نحوه تربیت معنوی و ایجاد ارتباط مؤثر با فرزندان آموزش داده شود. نمونه عملی: یک جلسه با عنوان «نقش خانواده در پرورش رهبری معنوی کودکان» برگزار شود که در آن به والدین آموزش داده شود چگونه از طریق گفت‌وگوهای معنوی، تأثیرات مثبت در شخصیت کودکان بگذارند.
- ایجاد فضاهای گفت‌وگو برای تبادل تجربیات: عملیاتی‌سازی: برگزاری جلسات گروهی برای والدین و معلمان که در آن‌ها تجربیات خود را در مورد چگونگی پرورش رهبری معنوی در کودکان و نوجوانان به اشتراک بگذارند. نمونه عملی: هر ماه یک جلسه تبادل نظر در مدرسه برگزار شود که در آن معلمان و والدین درباره روش‌های تربیتی معنوی به بحث و تبادل نظر بپردازند.

۴) استفاده از فناوریک براک تقویت رهبرک معنوک

- پلتفرم‌های دیجیتال برای آموزش و یادگیری ارزشی: عملیاتی‌سازی: ایجاد یک اپلیکیشن یا پلتفرم برخط که در آن دانش‌آموزان بتوانند محتوای آموزشی، ویدیوها و بازی‌های مرتبط با ارزش‌های اخلاقی را مشاهده کرده و در آن شرکت کنند. نمونه عملی: طراحی یک برنامه موبایلی برای دانش‌آموزان که هر هفته در آن یک بازی یا داستان جدید با محتوای معنوی ارائه شود و پس از آن از دانش‌آموزان خواسته شود که یک پروژه کوتاه درباره آن موضوع انجام دهند.
- استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای ترویج رهبری معنوی: عملیاتی‌سازی: مدارس می‌توانند صفحه‌ای در شبکه‌های اجتماعی ایجاد کنند که در آن پست‌های مرتبط با آموزش‌های معنوی،

انگیزشی و اخلاقی به اشتراک گذاشته شود. نمونه عملی: صفحه مدرسه در شبکه‌های اجتماعی داخلی می‌تواند هر روز یک نقل قول انگیزشی یا یک ویدیو کوتاه آموزشی درباره اخلاق و رهبری معنوی منتشر کند.

(۵) ایجاد برنامه‌هاک فعالیت‌هاک مشترک مدرسه و جامعه

- فعالیت‌های خیریه و داوطلبانه: عملیاتی‌سازی: ایجاد گروه‌های داوطلبانه در مدرسه که به‌طور منظم به فعالیت‌های خیریه و اجتماعی بپردازند. نمونه عملی: در طول سال تحصیلی، مدارس می‌توانند چندین بار دانش‌آموزان را برای فعالیت‌های داوطلبانه مانند پاک‌سازی محیط زیست، کمک به سالمندان یا یاری‌رسانی به کودکان بی‌سرپرست، سازمان‌دهی کنند.
- برگزاری مراسم‌های معنوی در مناسبت‌های خاص: عملیاتی‌سازی: مدارس می‌توانند مراسم‌هایی برای مناسبت‌های معنوی یا دینی ترتیب دهند که در آن‌ها از فعالیت‌های فرهنگی، هنری یا دعا و عبادات استفاده شود. نمونه عملی: در روزهای خاص مذهبی یا فرهنگی، مانند ماه رمضان یا روز جهانی صلح، مدرسه می‌تواند مراسمی برای دعا، سخنرانی یا توزیع بسته‌های غذایی به خانواده‌های نیازمند برگزار کند.

(۶) ایجاد فرهنگ از پذیرش و هم‌دلی

- توسعه برنامه‌های دوست‌یابی بین دانش‌آموزان: عملیاتی‌سازی: برنامه‌هایی برای دانش‌آموزان طراحی شود که در آن‌ها با همکاری هم، به حل مسائل مختلف بپردازند و از این طریق مهارت‌های اجتماعی و معنوی خود را تقویت کنند. نمونه عملی: برنامه‌هایی مانند «دوستی‌های کلاس گروهی» که در آن دانش‌آموزان با افرادی از گروه‌های مختلف یا کلاس‌های مختلف به‌صورت تصادفی همکاری می‌کنند.
- برگزاری مراسم‌های جشن و تولد برای همه دانش‌آموزان: عملیاتی‌سازی: این مراسم‌ها می‌توانند به‌صورت فصلی برگزار شوند تا دانش‌آموزان احساس ارزشمندی و پذیرش بیشتری کنند. نمونه عملی: هر فصل یک جشن برای تولد تمام دانش‌آموزان برگزار شود که در آن به هر یک از آن‌ها یک یادبود کوچک داده شود.

قدردانی

بدین‌وسیله از مشارکت‌کنندگان که پژوهش‌گر را در انجام این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- امین‌فرد، ندا (۱۴۰۲). بررسی نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای در تأثیر رهبری معنوی بر توسعه سازمانی معلمان. رفتار مثبت در سازمان‌های آموزشی، ۱ (۳)، ۸۵-۹۴. https://pbeo.uma.ac.ir/article_2413.html
- داوری، ریحانه، اولادیان، معصومه، و ایمانی، محمدنقی (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه رهبری معنوی مدیران مدارس متوسطه دوم آموزش و پرورش شهر تهران. تدریس پژوهشی، ۱۱ (۱)، ۱-۲۱. https://trj.uok.ac.ir/article_62692.html
- دوستی، آریان، و ناستی زاییف، ناصر (۱۴۰۱). اثر رهبری معنوی اسلامی بر سلامت معنوی معلمان با نقش‌های میانجی سرمایه معنوی و هوش معنوی. علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۱۰ (۱۹)، ۲۴۷-۲۶۸. https://esi.isu.ac.ir/article_76449.html
- رحمانی، نیره، دیالمه، نیکو (۱۳۹۸). الگوی رهبری حکمت محور از منظر اسلام در سازمان‌های آموزشی، فصلنامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۵ (۱)، ۵۳-۷۸. <http://dx.doi.org/10.29252/qaie.4.3.53>
- رحیم‌زاده کلاله، اعظم، غیاثی ندوشن، سعید، رحیمیان، حمید، خورسندی طاسکوه، علی، و احمدی، فضل اله (۱۴۰۰). مرور نظام‌یافته رهبری اثربخش در دانشگاه‌های علوم پزشکی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵ (۵۴)، ۵-۱۸. https://www.jiera.ir/article_140877.html
- شعبانی، محدثه، صغری شفيعی، فاطمه، و دیالمه، نیکو (۱۴۰۳). طراحی الگوی نقش رهبری آموزشی در هدایت پذیری دانش‌آموزان با تأکید بر قرآن کریم: سبک رهبری هادی، فصلنامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۹ (۳)، ۱۰۵-۱۳۴. <http://dx.doi.org/10.61186/qaie.9.1.5>
- مرادی، علی، سلیمانپور، محمدرضا، و رضائزاد، فاطمه (۱۴۰۱). نقش ابعاد رهبری معنوی در عملکرد شغلی معلمان مدارس ابتدائی شهرستان پاکدشت. رفتار مثبت در سازمان‌های آموزشی، ۱ (۲)، ۴۵-۵۷. https://pbeo.uma.ac.ir/article_2190.html
- موسوی، ستاره (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین ابعاد رهبری معنوی و انگیزش شغلی از دید کارکنان آموزش و پرورش شهرکرد. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۴ (۲)، ۱۸۴-۱۹۷. https://www.journal-imos.ir/article_142441.html
- نظری، خسرو، و موسوی، امیر (۱۴۰۱). مطالعه نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی مدیران در چابکی سازمانی مدارس. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۱ (۴)، ۷۵-۱۰۳. https://pma.cfu.ac.ir/article_2699.html
- اله ویردی‌زاده، مهدی، و خدایی محمودی، رضا (۱۳۹۷). مدل اثربخشی رهبری معنوی بر مبنای دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان. مدیریت بهره‌وری، ۱۱ (۴۴)، ۲۱۱-۲۲۹. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169979.1397.12.1.8.2>
- هدایت‌خواه، یگانه، حسین قلی‌زاده، رضوان، افخمی روحانی، و حسین، الفار، هادی (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزشی در آثار منتشر شده مبتنی بر آموزه‌های اسلامی: مرور نظام مند، مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۹ (۳)، ۲۹-۶۰. <http://dx.doi.org/10.61186/qaie.9.3.6>

References

- Al Arkoubi, K. (2016). Spiritual Leadership in Morocco: An Ethnographic Study of Ynna Holding. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 15258). Briarcliff Manor, NY 10510:

- Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.15258abstract>
- Allen, S., & Fry, L. W. (2023). A framework for leader, spiritual, and moral development. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 649-663. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05116-y>
- Aminfar, N. (2023). Investigating the mediating role of professional development in the effect of spiritual leadership on teachers' organizational development. *Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(3), 85-94. https://pbeo.uma.ac.ir/article_2413.html [In Persian].
- Arthachinda, P., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effect of spiritual leadership on psychological safety climate and team innovation in consulting teams: the moderating role of occupational self-efficacy. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-04-2023-0192/full/html>
- Baker-Doyle, K. J., & Yoon, S. A. (2020). The social side of teacher education: Implications of social network research for the design of professional development. *International Journal of Educational Research*, 101, 101563. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101563>
- Binu Raj, A., Ambreesh, P., Tripathi, N. N., & Ambreesh Kumar, A. (2023). Workplace spirituality and job satisfaction among teachers: influence of well-being and spiritual leadership. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1303-1322. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijem-03-2023-0110/full/html>
- Chang, C. L., & Arisanti, I. (2022). How does spiritual leadership influences employee well-being? Findings from PLS-SEM and FsQCA. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1358-1374. <https://pdfs.semanticscholar.org/b165/3e7c03611ad2aa059092db9a54dabca54274.pdf>
- Davari, R., Oladian, M. and Imani, M. N. (2023). Designing a Model For Spiritual Leadership in Secondary Education Managers in Tehran. *Research in Teaching*, 11(1), 1-21. [In Persian]. https://trj.uok.ac.ir/article_62692.html
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2021). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907-3914. <https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/765/>
- Dousti, A. & Nastiezaie, N. (2022). The Effect of Islamic Spiritual Leadership on Teachers' Spiritual Health with Mediating Roles of Spiritual Capital and Spiritual Intelligence. *Islamic Perspective on Educational Science*, 10(19), 247-268. https://esi.isu.ac.ir/article_76449.html [In Persian].
- Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2022). The interactive effects of leadership styles on counterproductive work behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *Quality–Access to Success*, 23(188), 145-153. <http://repository.uin-malang.ac.id/11560/>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The Effect of Instructional, Transformational and Spiritual Leadership on Elementary School Teachers' performance and Students' achievements. <https://pdfs.semanticscholar.org/2dda/4783678f7c20036b5d426c7d1a9a0b06c272.pdf>
- Hsieh, C. C., Hui-Chieh, L., & Lin, S. H. (2022). Spirituality can make a difference: The impact of principals' spiritual leadership on teachers' psychological capital and organizational commitment in high-school environment. *KEDI Journal of Educational Policy*, 19(2). <https://www.proquest.com/openview/051851f711877f64c3f0bed0050a235e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=946348>
- Huang, S. Y., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, 12, 658727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658727>

- Hunsaker, W. D. (2021). Spiritual leadership and work-family conflict: Mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, 50(1), 143-158. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-04-2019-0143/full/html>
- Hunsaker, W. D., & Jeong, W. (2023). Spiritual Leadership and Work-life Balance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 20(1), 27-52. <https://doi.org/10.51327/HSSF4468>
- Jiang, J., Ye, Z., Liu, J., Shah, W. U. H., & Shafait, Z. (2023). From “doing alone” to “working together”—Research on the influence of spiritual leadership on employee morale. *Frontiers in Psychology*, 14, 992910. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.992910>
- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect size of spiritual leadership: In the process of school culture and academic success. *Sage Open*, 10(1), 2158244020914638. <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051-1062. <http://eprints.triatmamulya.ac.id/id/eprint/1617>
- KIM, J. E. (2021). Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 167-178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167>
- Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of life Research*, 21(3), 377-380. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11136-012-0122-x>
- Malik, J., Henriksson, M., Laxton, V., & Bartlett, R. (2020). 158 The implementation of a leadership passport—developing leadership skills of tomorrow's doctors. https://bmjleader.bmj.com/content/4/Suppl_1/A59.3.abstract
- Malik, M., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Take the bull by the horns! The role of spiritual leadership and dark triad toward workplace incivility. *Industrial and Commercial Training*, 56(2), 106-127. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2023-0084>
- Moradi, A., Soleimanpour, M. and Rezanejad, F. (2023). The role of spiritual leadership dimensions on job performance of primary school teachers in Pakdasht. *Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(2), 45-57. [In Persian]. https://pbeo.uma.ac.ir/article_2190.html
- Mousavi, S. (2023). Investigating the Relationship between the Dimensions of Spiritual Leadership and Job Motivation from the Perspective of Shahrekord Education Staff. *Innovation Management and Operational Strategies*, 4(2), 184-197. https://www.journal-imos.ir/article_142441.html [In Persian].
- Nazari, K. & Moosavi, A. (2023). Studying the Role of Spiritual Leadership and Managers' Self-efficacy in Schools' Organizational Agility. *Educational and Scholastic studies*, 11(4), 75-103. https://pma.cfu.ac.ir/article_2699.html [In Persian].
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Rahimzadeh Kalaleh, A., Ghiasi Nodooshan, S., Rahimian, H., Khorsandi Taskouh, A. & Ahmadi, F. (2021). A Systematized Review of the Effective Leadership in Medical Universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(54), 5-18. https://www.jiera.ir/article_140877.html [In Persian].
- Riski, A., Tambunan, R., Anggraeni, N., & Alam, F. (2023). Implementation of the Spiritual Leadership Model in Improving the Quality of Education in Islamic Boarding Schools. *JOELS: Journal of Election and Leadership*, 4(2), 159-167. <https://doi.org/10.31849/joels.v4i2.16287>

- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Lecturers'perceptions of Spiritual Leadership: A Quantitative Descriptive Study in Higher Education. *Indonesian Journal Of Educational Development (ijed)*, 5(1), 134-142. <https://doi.org/10.59672/ijed.v5i1.3682>
- Syahid, S., Iman, F., & Supardi, S. (2022). Teacher Performance, Organizational Culture, Compensation, and Spiritual Leadership: A Literature Study. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 3(1), 1-19. <https://doi.org/10.37567/ijgie.v3i1.1052>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vedula, S. B., & Agrawal, R. K. (2024). Mapping spiritual leadership: a bibliometric analysis and synthesis of past milestones and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301-328. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-023-05346-8>
- Widodo, S., & Suryosukmono, G. (2021). Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role. *Management Science Letters*, 11(7), 2115-2126. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.016>
- Wulandari, R. D., Supriyanto, S., Qomaruddin, M. B., Damayanti, N. A., & Laksono, A. D. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to change-Case study at public health centers in Indonesia. *Probl Perspect Manag*, 18(3), 1-10. [10.21511/ppm.18\(3\).2020.01](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.01)
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-07-2019-0346/full/html>
- Zou, W., Lin, B., Su, L., & Houghton, J. D. (2023). Spiritual leadership and employee CSR participation: a probe from a sensemaking perspective. *Journal of Business Ethics*, 186(3), 695-709. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05227-6>