



## The Model of Religiosity Leadership for the Secondary Schools in Iran

Sayyed Abbas Khalighipoor<sup>1</sup> | Reza Hoveida<sup>2</sup> | Yasamin Abedini<sup>3</sup>

58

Vol. 31  
Spring 2023

Research Paper

Received: 03 July 2021  
Revised: 13 November 2021  
Accepted: 27 February 2023  
Published: 22 May 2023

ISSN: 2251-6972  
E-ISSN: 2645-5196



### Abstract

Many factors are effective in improving the quality of the education system and improving the teaching and learning process. But the extraordinary role of leadership as a facilitator and accelerator of the flow of education indicates the special place of educational leadership. The aim of this study is to develop a Model of Religiosity Leadership for the Secondary Schools in Iran. This research is developmental in terms of purpose and has a qualitative approach. Research data were collected through interviews with 15 experts. Data analysis and model design were performed using the foundation data method in three stages of open, axial, and selective coding. According to the conceptual model, the causal variables of the research were identified in three sections: individual, organizational and governance factors. Organizational factors, skills of effective leaders, and characteristics of effective leaders also identified as contextual variables. The nature of education, legal factors, technological factors, economic factors, political factors, environmental factors and socio-cultural factors were also identified as intervening variables. Religiosity leadership strategies were defined in two parts: governance and organizational strategies. The results also showed that Religiosity leadership will have consequences such as increasing the effectiveness of responsibilities, improving schools, honoring stakeholders, helping the overall development of individuals and effective management of relationships with individuals.

**Keywords:** Education, Educational leadership, Leadership, Religiosity leadership, Secondary education.

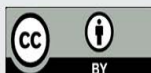
1. Doctorate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Iran. [khalighipoor@yahoo.com](mailto:khalighipoor@yahoo.com)

2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Iran. [r.hoveida@edu.ui.ac.ir](mailto:r.hoveida@edu.ui.ac.ir)

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Iran. [y.abedini@edu.ui.ac.ir](mailto:y.abedini@edu.ui.ac.ir)

Publisher: Imam Hussein University

© Authors



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).



## مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه ایران

سیدعباس خلیقی‌پور<sup>۱</sup> | رضا هویدا<sup>۲</sup> | یاسمین عابدینی<sup>۳</sup>

۵۸

سال سی و یکم  
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴ تیر ۱۴۰۰  
تاریخ بازنگری: ۲۲ آبان ۱۴۰۰  
تاریخ پذیرش: ۰۸ اسفند ۱۴۰۱  
تاریخ انتشار: ۰۱ خرداد ۱۴۰۲  
صص: ۳۳۷ تا ۳۷۸

شابا چاپ: ۶۹۷۲-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۱۹۶-۲۶۴۵



**چکیده**

عوامل بسیاری بر ارتقای کیفیت نظام آموزشی و بهبود فرایند یاددهی و یادگیری تأثیر دارد، از جمله رهبری آموزشی که جریان تعلیم و تربیت را تسهیل و تسریع می‌نماید. در این میان، رویکرد دینی رهبران آموزشی و بهره‌گیری از معارف اسلامی در مدیریت مدرسه می‌تواند نقش ممتاز و برجسته آنان را دوچندان نماید. هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه ایران بوده است. این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای بوده و رویکردی کیفی داشته است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی مدل با استفاده از روش داده بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت. متغیرهای علی پژوهش در سه بخش عوامل فردی، سازمانی و حاکمیتی مشخص شدند. همچنین عوامل سازمانی، شامل مهارت‌های رهبران اثربخش و ویژگی‌های رهبران اثربخش به‌عنوان متغیرهای زمینه‌ای شناسایی شدند و ماهیت تعلیم و تربیت، عوامل حقوقی - قانونی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل محیطی و عوامل اجتماعی - فرهنگی نیز به‌عنوان متغیرهای مداخله‌گر تعیین گردید و راهبردهای رهبری دین‌مدار در دو بخش راهبردهای حاکمیتی و سازمانی تعریف شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری دین‌مدار، پیامدهایی همچون افزایش اثربخشی در انجام مسئولیت‌ها، به‌روزرسانی مدارس، تکریم ذی‌نفعان، کمک به پیشرفت همه‌جانبه افراد و مدیریت اثربخش روابط با افراد را به همراه خواهد داشت.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش متوسطه، آموزش و پرورش، رهبری، رهبری آموزشی، رهبری دین‌مدار

DOR: 20.1001.1.22516972.1402.31.58.5.5

۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، ایران.

r.hoveida@edu.ui.ac.ir

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، ایران.

© نویسنده‌گان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسأله

دین<sup>۱</sup> به عنوان پدیده‌ای الهی در زندگی افراد، جوامع و فرهنگ‌های گوناگون، نقش اساسی دارد. تأثیر قابل توجه دین در ابعاد مختلف جسمانی، روانی و رفتاری زندگی انسان موجب توجه ویژه پژوهشگران به مطالعه درباره دین و دین‌داری<sup>۲</sup> شده است؛ به نحوی که در دهه‌های اخیر، دین‌پژوهی یکی از مورد توجه‌ترین حیطه‌های پژوهشی در رشته‌های علمی و دانشگاهی است (خدایاری‌فرد، آذربایجانی، آیت‌اللهی، افروز، ... و نوربخش، ۱۳۹۴، ص ۲). کارکردهای متنوع دین‌داری و تأثیر آن در عرصه‌های گوناگون حیات بشری، نشانگر اهمیت و ضرورت پژوهش در این حیطه می‌باشد. افزون بر این نگرش دینی در هر جامعه، رابطه‌ای تنگاتنگ با حوزه‌های گوناگون از جمله فرهنگ، سیاست، اقتصاد، خانواده و تعلیم و تربیت دارد. به ویژه در جامعه‌ای نظیر ایران که نهاد دین همواره به عنوان مؤلفه‌ای مهم در زندگی فردی و اجتماعی مردم، حضور پررنگ و مؤثری داشته است، پرداختن به نقش دین‌داری در مسایل مرتبط با فرایند تعلیم و تربیت<sup>۳</sup> از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار است.

پژوهش حاضر از این منظر دارای اهمیت است که یکی از مهم‌ترین وظایف نظام آموزش و پرورش کشور، تربیت دینی نسل آینده است. امروزه به سبب تحولات علمی و فکری جدید، سطح آگاهی و دانش مردم به مراتب افزایش یافته و اصرار بر تعلیم و تربیت دینی به شیوه صرفاً سنتی، پاسخ‌گو نیست؛ از این رو تعلیم و تربیت دینی در عصر حاضر، پیچیده‌تر و طبیعتاً دشوارتر است (کاوینانی و نوروزی، ۱۳۹۸، ص ۸). نهادهای آموزشی جامعه باید افراد را به گونه‌ای آموزش دهند که در عمل نیز به آموزه‌های دینی پای‌بند باشند؛ همچنین تلاش شود تا زمینه‌ای فراهم گردد که تربی در راستای رشد و شکوفایی استعدادهای فطری و دینی خود، گام بردارد.

توجه دیرینه اندیشمندان علوم رفتاری و صاحب‌نظران مسایل اجتماعی به مقوله رهبری<sup>۴</sup> و اجرای طرح‌های پژوهشی متعدد در دهه‌های اخیر، باعث پیدایش نظریه‌ها، سبک‌ها و مدل‌های

۱. religion  
۲. religiosity  
۳. education  
۴. leadership

مختلف رهبری شده است و ضرورت بررسی‌های عمیق‌تر در این حوزه را نشان می‌دهد (مهری‌نژاد، ۱۳۹۶، ص ۳۶). اگر بتوان مدیریت<sup>۱</sup> را یکی از چالش‌های اساسی کشور محسوب کرد، بدون شک رهبری را باید اساسی‌ترین چالش مدیریتی در سازمان‌های کشورمان دانست (افجه‌ای، خسروپناه و بانسی، ۱۳۹۳، ص ۹۶). با توجه به اهمیت رهبری در اسلام، ضرورت دارد که الگوی رهبری مبتنی بر تعالیم اسلامی، طراحی شود. آموزه‌های دینی با پرداختن به امور بین فردی و ارائه الگوی مناسبی برای تعامل با دیگران، به عنوان عاملی تأثیرگذار در مسایل اخلاقی و تربیتی مطرح می‌گردد. همچنین با توجه به نقش مهم مدیران مدارس در تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان این مرز و بوم، ضرورت دارد جایگاه نگرش دینی در شیوه‌های رهبری آموزشی<sup>۲</sup>، مورد مطالعه قرار گیرد.

امروزه فقدان مدل‌های رهبری مبتنی بر نگرش دینی که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای جامعه باشد، به عنوان یک خلأ علمی در حوزه دانش مدیریت و رهبری آموزشی احساس می‌شود. لذا پژوهش حاضر با طراحی و تدوین مدل رهبری دین‌مدار<sup>۳</sup>، راهکارهای عملی مشخصی را برای حرکت به سوی دین‌مداری در فرایند رهبری مدارس متوسطه، ارائه نموده است. با توجه به این که آموزش و تربیت انسان‌ها مهم‌ترین هدف رهبران آموزشی است و آموزه‌های دینی نیز همین هدف ارزشمند را دنبال می‌کند، استفاده از مدل‌های رهبری مبتنی بر معارف دینی اهمیت دوچندان می‌یابد. در این پژوهش با استفاده از نظرات اندیشمندان رهبری آموزشی و متخصصان و صاحب‌نظران باتجربه سازمان آموزش و پرورش کشور، مدل رهبری دین‌مدار در سطح مدارس متوسطه طراحی شده است.

## مبانی نظری

دین یکی از عمیق‌ترین نیازهای فطری بشر است که همه ابعاد مختلف حیات او را دربرمی‌گیرد و شامل مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی و اجتماعی می‌باشد. همچنین می‌توان دین را وجه امتیاز اصلی بشر نسبت به سایر موجودات دانست؛ از این منظر

۱. management

۲. educational leadership

۳. religiosity leadership

مهم‌ترین کارکرد دین، جستجو برای یافتن حقیقت است (کلاک و کلاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ص ۱۰۸). در نیم قرن اخیر، پژوهش در موضوعات مختلف مرتبط با دین از جمله تأثیر دین بر سلامت جسمی و روانی انسان، کاربرد راهکارهای دینی برای مقابله با اختلالات روحی و روانی و همچنین نقش دین در زندگی و حوزه‌کاری افراد به طور چشمگیری فزونی یافته است؛ تا آنجا که اثربخشی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) اعتقاد دارد افزایش مطالعات درباره تأثیر دین‌داری بر ارتباطات سازمانی، موجب شده است که شرایط مطلوب‌تری برای بهبود بهره‌وری، نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها فراهم گردد. اندیشمندان مسلمان، دین را پدیده‌ای چندبعدی<sup>۳</sup> و مجموعه‌ای از راه و روش‌ها دانسته‌اند که جنبه‌های مختلف زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و او را به هدفی متعالی که همانا سعادت و خوشبختی است، رهنمون می‌سازد و شامل سه جزء عقاید، اخلاقیات و احکام است. دین در این دیدگاه، نیازی بنیادی و اولیه برای انسان به شمار می‌آید که به صورت فطری در اعماق جان او ریشه دارد؛ از این رو جمشیدی‌ها و آخوندی (۱۳۹۵) اذعان داشته‌اند که انسان فقط با دین می‌تواند به رشد، تعالی و سعادت نایل گردد. دین، مجموعه‌ای از اعتقادات، اخلاقیات و مقررات فردی و اجتماعی را دربرمی‌گیرد که برای پرورش انسان‌ها و اداره امور جامعه وضع شده است (میری، ۱۳۹۸، ص ۱۱۹) و به عنوان یک نوع جهان‌بینی در شکل‌گیری رفتارهای فردی و جمعی انسان، تأثیر دارد؛ بنابراین دین‌مداری در متن زندگی روزمره افراد، ظهور و بروز دارد و به همه افکار، احساسات و رفتار آنان، جهت می‌دهد (سپاسی و حسینی، ۱۳۹۵، ص ۲۱).

کنش‌های اساسی دین یا همان فواید و اثرات دین‌مداری، سه حوزه اصلی شناختی، عاطفی و رفتاری را دربرمی‌گیرد (محمدی مصیری، حاجلو و عباسیان، ۱۳۹۲، ص ۱۰۹). این مفهوم دین‌مداری که به انجام رفتارهای دینی در کنار باورها و اعتقادات مذهبی اشاره دارد، بیانگر نوع خاصی از رفتارها و عملکردهای اشخاص است که می‌توان افراد دین‌مدار را از این طریق تشخیص داد. بدین ترتیب مشخص می‌شود که هدف اصلی برنامه‌های تربیتی، تلاش برای دین‌مدار شدن انسان‌ها در ابعاد سه‌گانه شناختی، عاطفی و رفتاری و در نهایت، حرکت آنان در جهت تقرب به

۱. Clack & Clack

۲. Etherington

۳. multidimensional

خداوند است. وجود رویکرد دینی در جامعه، کارکردهای بی‌بدیل و متنوعی دارد که تأثیرگذاری بر ارکان و فرایند تعلیم و تربیت، از جمله آن‌ها است.

تغییر و تحولات سریع دنیای امروز، نظام آموزش و پرورش را به عنوان یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین نهادهای هر جامعه به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو اهداف و برنامه‌های تعلیم و تربیت و شیوه مدیریت و رهبری نظام آموزشی، بیش از پیش در کانون توجه جوامع رو به رشد قرار گرفته است. مقوله رهبری در آموزش و پرورش از جایگاه ممتازی برخوردار است، زیرا قدر و منزلت هر جامعه‌ای وابسته به چگونگی فعالیت نظام آموزشی می‌باشد؛ چنان که دیویس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقد است عوامل بسیاری در ارتقای کیفیت نظام آموزشی و بهبود فرایند یاددهی و یادگیری، تأثیر دارد اما نقش فوق‌العاده رهبران به عنوان تسهیل‌کننده و تسریع‌کننده جریان تعلیم و تربیت، حاکی از جایگاه ویژه رهبری آموزشی است.

رهبری واژه‌ای غنی است و معانی مختلفی دارد اما فصل مشترک همه آن‌ها نقش هدایت‌گری رهبران است (عباسیان، ۱۳۹۷، ص ۶۲). هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) رهبری را به عنوان فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا گروه در جهت تلاش برای تحقق هدفی معین، تعریف نموده‌اند. امروزه رهبری را باید مکمل مدیریت دانست؛ چرا که مدیریت برای سازمان‌ها و روابط رسمی کاربرد دارد و رهبری برای هدایت روابط غیررسمی مورد استفاده قرار می‌گیرد (افجه‌ای و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹۶). ادیان الهی نیز مسأله رهبری را به عنوان اساسی‌ترین رکن در زندگی اجتماعی انسان، مورد توجه قرار داده‌اند. اگرچه در منابع و متون دینی از واژه رهبری به معنای مصطلح امروزی استفاده نشده است، ولی این مفهوم در قالب واژه‌هایی همچون امامت، ولایت، امارت، ریاست، قیادت، زعامت، خلافت، سیاست و حکومت در آیات قرآن کریم و روایات معصومین (ع) مطرح گردیده و مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، قرار گرفتن «نبوت» در زمره اصول دین اسلام و وجود «امامت» به عنوان یکی از اصول مذهب تشیع، ناظر به اهمیت و جایگاه رهبری در جامعه بشری است و نشانگر توجه ویژه پروردگار متعال به نقش

۱. Davies

۲. Hersey, Blanchard & Johnson

رهبران معصوم در هدایت فرد و جامعه به سوی کمال و سعادت می‌باشد (خلیقی‌پور، ۱۳۹۸، ص ۱۶).

مدیریت و رهبری از نظر اسلام، هدف نیست بلکه وسیله‌ای است در جهت تأمین منافع و مصالح جامعه و امت اسلامی (نبوی، ۱۳۹۵، ص ۵۳). شیوه رهبری نیز متأثر از ارزش‌های حاکم بر جامعه می‌باشد، از این رو چگونگی عناصر تشکیل دهنده یک جامعه، نوع خاصی از نظام ارزشی و مدل خاص رهبری را اقتضا می‌کند. در نظام توحیدی مورد نظر ادیان الهی، کسانی که بیشتر از دیگران بتوانند صفات الهی را در وجود خود، متجلی نمایند از شایستگی بیشتری برای رهبری جامعه برخوردار خواهند بود و مسلم است که شایسته‌ترین افراد برای تصدی این مسئولیت خطیر، برگزیدگان خاص خداوند یعنی انبیاء و ائمه معصومین (ع) هستند. بر این اساس، کسب معارف مذهبی توسط مدیران و پای‌بندی آنان نسبت به انجام وظایف و تکالیف دینی، می‌تواند نقش مؤثری در به وجود آمدن کارآمدترین و اثربخش‌ترین سبک رهبری که همان شیوه رهبری مبتنی بر آموزه‌های دینی است، داشته باشد.

بنا به تعریف وایلز<sup>۱</sup> (۱۳۹۲) رهبری آموزشی فرایند یاری رساندن به آموزش و بهبود امور آموزشی است و هر عملی که بتواند آموزش و یادگیری را یک قدم پیش‌تر ببرد، رهبری آموزشی تلقی می‌گردد. از این تعریف، چنین برمی‌آید که رهبران آموزشی باید به جای امر و نهی کردن دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت، بیشتر به حمایت و هدایت، یاری و کمک، مساعدت و همکاری و تقویت روحیه آنان پردازند. در عصر حاضر که نظام تعلیم و تربیت به ویژه آموزش متوسطه<sup>۲</sup> به لحاظ شرایط خاص مخاطبان نوجوان خود در معرض تغییر و تحولات جدی قرار دارند، نقش مؤثر رهبران آموزشی در تغییرات بنیادی این مدارس انکارناپذیر است. افزون بر این، رهبران سازمان‌های آموزشی برای مواجه شدن با پدیده‌های جدید و ناشناخته، نیازمند الگوهایی هستند تا به کمک آن‌ها بتوانند نیازهای محیط آموزشی پرتنش امروزی را تأمین نمایند و مدارس را به طریق مقتضی هدایت کنند. لذا در پژوهش حاضر با تلاش برای طراحی و تدوین مدل رهبری

۱. Wiles

۲. secondary education

دین‌مدار، زمینه‌ای فراهم شده است که فرایند رهبری مدارس متوسطه به سوی دین‌مداری سوق داده شود و راهکارهای عملی مشخصی ارائه گردد.

در اینجا منظور از آموزش متوسطه، شش سال دوم تحصیل در نظام آموزش و پرورش می‌باشد که از پایه هفتم تا دوازدهم را دربرمی‌گیرد. این سال‌ها هم‌زمان با دوره تکوین شخصیت نوجوانان و استقلال فکری دانش‌آموزان می‌باشد و از این جهت، دوره ممتاز و بااهمیتی به شمار می‌رود. با توجه به نقش حیاتی رهبری در پویایی سازمان‌ها، تلاش برای طراحی مدل‌های رهبری سازمانی از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است؛ به ویژه در نظام آموزشی که وظیفه تربیت همه‌جانبه نسل‌های آینده را بر دوش دارد، تدوین مدل‌های رهبری روزآمد و متناسب با فرهنگ ملی اهمیت مضاعفی دارد. در این میان، پرداختن به شیوه رهبری مبتنی بر باورهای دینی که در این پژوهش به عنوان مدل رهبری دین‌مدار از آن یاد شده است، به سبب بهره‌گیری از پشتوانه اعتقادی، احساسی و رفتاری غنی و قوی خود می‌تواند از نمونه‌های پیشین خود متمایز باشد، لذا جا دارد به عنوان یک مدل کاربردی مورد توجه مدیران و رهبران در نظام آموزشی قرار گیرد.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر را می‌توان در دو حوزه مفهوم‌پردازی دین‌مداری و تبیین رابطه نگرش دینی با متغیرهای مدیریت و رهبری سازمانی، طبقه‌بندی نمود. پژوهش بنیادی افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳) که با هدف طراحی الگوی رهبری اثربخش با رویکرد اسلامی انجام شد، به این نتیجه دست یافت که سه اصل محوری در رهبری مورد توجه اسلام قرار دارد که می‌بایست سرلوحه فعالیت‌های رهبران در سازمان‌ها باشد. این اصول عبارتند از: اصل تدبیر و عقلانیت، اصل اعتدال و میانه‌روی و اصل خودسازی و تعالی‌جویی. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان داد چنانچه برداشت‌های رهبری سازمان از مفهوم مدیریت و رهبری، متناسب با مبانی فکری توحیدی باشد، کارکردهای رهبری نیز قطعاً در جهت رهبری با ابعاد خدمتگزارانه، قانون‌گرایانه، مسئولانه، انسان‌مدارانه، امانت‌دارانه و عدالت‌خواهانه خواهد بود. بانسی، خسروپناه و امیری (۱۳۹۳) در یک پژوهش کیفی از نوع اکتشافی با استفاده از شیوه تحلیل مضمون به تدوین مبانی فکری رهبری سازمانی با رویکرد اسلامی پرداختند. آنان با بررسی



۷۴۲ آیه از قرآن کریم در ارتباط با موضوع رهبری، ۳۰۷۹ پیام قرآنی یا شاخص را شناسایی و کدگذاری کردند. از تلخیص، ادغام و ترکیب این شاخص‌ها، ۲۱ مفهوم یا اصل در رهبری به دست آمد و در انتها نیز دو دسته مبانی بینشی یا اعتقادی و مبانی منشی یا اخلاقی به عنوان مبانی فکری رهبری سازمانی با رویکرد اسلامی، استخراج گردید. در تطبیق این نتایج با یافته‌های دانش مدیریت، می‌توان مبانی بینشی یا اعتقادی که ۳۴٪ از مبانی رهبری را تشکیل می‌دهد، به عنوان راهبردها یا مسایل ذهنی، مفهومی و نظری رهبری در نظر گرفت و مبانی منشی یا اخلاقی که ۶۶٪ از مبانی رهبری را دربرمی‌گیرند، نیز همان برنامه‌های عملیاتی یا مصادیق عینی و عملی فرایند رهبری به شمار آورد.

مرزوقی، ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۳۹۴) در پژوهشی ترکیبی به تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری در سازمان از منظر نهج‌البلاغه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که الگوی رهبری، مشتمل بر سه بعد بینشی، نگرشی و کنشی است. منظور از بعد بینشی، مجموعه باورهای رهبران است که سه مؤلفه اعتقادی، عقلانی و دانش تخصصی را دربرمی‌گیرد. بعد نگرشی نیز شامل دو مؤلفه عاطفی و فرهنگ‌سازی است و بعد کنشی که دربرگیرنده مجموعه اقدامات فردی و اجتماعی رهبران می‌باشد، داری دو مؤلفه منشی و هدایت‌گری است. رفتارهای رهبران، تحت تأثیر مجموعه‌ای از این ابعاد و مؤلفه‌ها قرار دارد.

چکشیان، سپهوند، اسماعیلی و نظری‌پور (۱۳۹۷) در پژوهشی که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری اثربخش با رویکرد اسلامی - ایرانی انجام دادند، از طریق مطالعه و بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق و مصاحبه با نمونه ۲۲ نفری از مدیران، استادان با تجربه و خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ و با استفاده از روش دلفی فازی به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های ده‌گانه بصیرت، اخلاق‌مداری، دین‌محوری، سعه صدر، مدیریت بر قلب‌ها، خودکنترلی، قابلیت اعتماد، انگیزه‌بخشی، خودسازی و تعالی‌جویی و نهایتاً رشد و توانمندسازی، از بالاترین رتبه در میان سایر مؤلفه‌ها برای رهبری اثربخش برخوردارند.

کالاهان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در بخشی از یک طرح پژوهشی گسترده، موضوعات مرتبط با رهبری در حوزه دین را مورد بررسی قرار داد و به مواردی همچون زمینه‌های فعالیت رهبران دینی، رهبری

۱. Callahan

آموزشی در جوامع دینی و رهبری مذهبی تأثیرگذار بر تحولات اجتماعی پرداخت. وی با مطالعه شیوه‌های رسمی و غیررسمی رهبری در کلیساها، مساجد و معابد ادیان مختلف، از جمله بودایی‌ها و هندوها و بررسی چگونگی آموزش رهبران دینی به این نتیجه دست یافت که رهبری دینی، پیوندی متقابل با مسایل فرهنگی جامعه دارد و عدالت اجتماعی را به عنوان یک هدف ارزشمند، مورد توجه قرار می‌دهد. بنابراین نقش و رسالت آن در حوزه تعالیم آموزشی در سطوح مدارس بسیار اهمیت دارد.

بوکانان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان رهبری آموزش‌های دینی در قرن بیست و یکم، پرورش توانایی‌های معرفتی فراگیران را به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی آموزش‌های دینی معرفی کرده است. وی با اشاره به نقش سنتی رهبران مذهبی که ارائه آموزش‌های دینی بود، لازمه ایفای این نقش را برقراری ارتباط سازنده با مخاطبان می‌داند؛ در حالی که بسیاری از رهبران دینی به نوعی احساس بیگانگی یا قطع ارتباط با نظام آموزشی رسیده‌اند. بنابراین توصیه می‌کند به منظور تقویت بعد مذهبی مدارس، تلاش بیشتری برای برقراری تعامل قوی‌تر با فراگیران به عمل آید و کلیه کارکنان نظام آموزشی در جهت توسعه عملکردهای مرتبط با نقش تربیتی، تشویق شوند. در این راستا بررسی تقویم مدارس و توجه به اولویت‌بندی برنامه‌های آموزشی دینی، ضروری است. با مرور پیشینه پژوهش و بررسی تحقیقات قبلی در این حوزه، روشن می‌شود که در برخی از پژوهش‌های معرفی شده، مفهوم دین و دین‌داری و نقش آن در ارتباط با مسایل سازمانی مورد توجه واقع شده است، اما به طور ویژه موضوع دین‌مداری و راهبردهای مبتنی بر آن در حوزه رهبری آموزشی، چندان مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. پژوهش‌های یاد شده از آن جهت اهمیت دارد که عوامل زمینه‌ساز برای گسترش دین‌داری را در ابعاد سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند، لیکن جای خالی تحقیقاتی درباره شیوه‌های رهبری در نظام آموزشی که مبتنی بر دین و دین‌مداری باشد، همچنان به چشم می‌خورد؛ بنابراین ضرورت دارد که این امر در پژوهش‌های جدید، مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر، کاربردهای متعددی در نظام آموزشی خواهد داشت؛ از یک سو به گسترش ادبیات نظری در زمینه رهبری دین‌مدار و ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای مرتبط با آن کمک می‌کند و از سوی دیگر، همانند مدلی راهنما برای رهبران، مدیران،

۱. Buchanan

برنامه‌ریزان و متخصصان تعلیم و تربیت در زمینه طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی مبتنی بر نگرش دینی، عمل خواهد کرد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای است و از راهبرد پژوهشی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup>، استفاده نموده است. نظریه داده بنیاد، یک راهبرد پژوهشی عام، استقرایی و تفسیری است (دوگرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ص ۸۵۳). نظریه داده بنیاد به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون، امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود نسبت به تدوین نظریه جدید اقدام نماید. هر نظریه و گزاره‌ای که بر اساس این روش تدوین می‌شود، بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیان نهاده شده است. در واقع این روش پژوهش، راهبردی است برای کسب شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه یا موضوعاتی که قبلاً در مورد آن‌ها پژوهش جامع و عمده‌ای نشده و دانش ما در آن زمینه محدود است (لمبرت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ص ۸۲).

در این پژوهش با توجه به گستردگی موضوع، داده‌های اولیه تحقیق برای طراحی سؤالات مصاحبه از طریق انجام مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه دین‌مداری و رهبری آموزشی، جمع‌آوری شد؛ در این مرحله، مطالعه و فیش‌برداری از منابع انجام گردید. روایی سؤالات مصاحبه توسط صاحب‌نظران، مورد بررسی قرار گرفت و سپس مصاحبه‌های فردی انجام شد. پژوهشگر در این مرحله از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، زوایای مختلف موضوع پژوهش را با مصاحبه‌شوندگان به بحث گذاشته و نسبت به ثبت و ضبط پاسخ‌ها، اقدام نموده است. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است که در تحقیقات کیفی اجتماعی مورد استفاده واقع می‌شود. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند و در آن از تمام پاسخ‌گوها سؤال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایلند، ارائه دهند. جامعه هدف این پژوهش، شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه رهبری آموزشی با رویکرد دینی در سطح کشور بود. انتخاب نمونه در این

۱. grounded theory

۲. Dougherty

۳. Lambert

پژوهش به صورت هدفمند و بر اساس نمونه‌گیری شبکه متخصصان انجام شد و تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین منظور با ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد. بر اساس نظر کوربین و اشتراوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در این شیوه افرادی که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش، نمونه‌های بارزی به شمار می‌آیند و از اطلاعات ارزشمندی برخوردارند، به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند و مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد.

تحلیل داده‌ها در راهبرد داده بنیاد از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای انجام می‌شود. در کدگذاری باز، شناسایی مفاهیم و بسط آن‌ها بر اساس ویژگی‌ها و ابعادشان انجام می‌شود. در این مرحله، داده‌ها به صورت پیوسته با هم مقایسه می‌شوند تا در این میان، تفسیر و اکتشاف اتفاق بیفتد. کدگذاری محوری به نوعی، مرتبط نمودن مقوله‌های فرعی به مقوله‌های اصلی‌تر است که طی چند مرحله انجام می‌شود و فرایند پیچیده تفکر استقرائی و قیاسی را دربرمی‌گیرد (ثورنبرگ و چارمز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ص ۱۳۸). در مرحله کدگذاری انتخابی، پژوهشگر با تبیین نظری از فرایندی که مورد پژوهش قرار گرفته است، به تکوین نظریه‌ای بر اساس مقوله‌های به دست آمده می‌پردازد (کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ص ۹۲).

## سؤالات پژوهش

این پژوهش بر اساس راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به تبیین پدیده محوری، راهبردها، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدل رهبری دین‌مدار در مدارس متوسطه پرداخته است. بدین ترتیب، پرسش‌های اصلی در پژوهش حاضر عبارتند از:

- پدیده محوری مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟
- راهبردهای مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟
- عوامل علی در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟
- شرایط زمینه‌ای در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

۱. Corbin & Strauss

۲. Thornberg & Charmaz

۳. Creswell

- شرایط مداخله‌گر در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟
- پیامدهای مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

### یافته‌های پژوهش

مطابق با نظریه داده بنیاد برای تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری باید طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت پذیرد تا در پایان بیانگر تصویری دقیق و عینی از نظریه، تولید شده باشد به طوری که مفاهیم، شناسایی و بر حسب ویژگی و ابعادشان توسعه یابند. در مرحله کدگذاری باز، ۷۷۳ گزاره مفهومی اولیه شناسایی گردید که در جدول (۱) نمونه‌ای از آن‌ها آورده شده است.

جدول ۱: نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز پژوهش

کد	متن مصاحبه
عمل هم‌سو با ایمان	ایمان یعنی اقرار به زبان و بعد باور قلبی و بعد هم این‌که در عمل پیاده بشود.
تعلیم و تربیت به‌عنوان وظیفه الهی	اگر ما قلباً اعتقاد داشته باشیم که تعلیم و تربیت، یک وظیفه الهی است و هدایت نسل جوان و نوجوان را جزء وظایف دینی خودمان بدانیم، باعث می‌شود که در فعالیت‌های روزانه خودمان در مدرسه تلاش بیشتری برای جلب رضایت خداوند انجام دهیم.
تعلیم و تربیت به‌مثابه توشه آخرت	اگر عقیده داشته باشیم که داریم برای آخرتمان کار می‌کنیم و با تربیت دانش‌آموزان داریم آخرتمان را می‌سازیم و خدا را در این کار ببینیم، امور آموزشی و پرورشی مدرسه را با کیفیت مطلوب‌تر و بر اساس همین دیدگاه الهی پیگیری می‌کنیم.
توجه به ظواهر دینی افراد در مقابل باورها	متأسفانه ما حتی بعد از انقلاب هم از مدیرانی که ظاهر دینی دارند، در مدارس استفاده کردیم که گاهی می‌بینیم دغدغه و تلاششان برای باورهای دینی نیست و انتظار داریم کار آن‌ها نتیجه‌بخش هم باشد.
ناکارآمدی نیروهای انسانی	با شرمندگی بسیار باید عرض کنم که عده‌ای از مدیران مدارس، شایستگی لازم برای این کار را ندارند.
انگیزه‌های مادی قوی در مدیران	بعضی از مدیران مدارس، صرفاً به این دلیل پست مدیریت را پذیرفته‌اند که در سال‌های آخر خدمت، حقوق بالاتری داشته باشند و بعداً هم حقوق بازنشستگی بیشتری دریافت کنند، اما در واقع تمایلی به این کار ندارند.

جدول ۱: نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز پژوهش

کد	متن مصاحبه
ضعف انگیزه‌های نیروهای انسانی	بعضی از مدیران مدارس در آخرین سال‌های خدمت، حداقل انگیزه‌های آموزشی را هم ندارند و فقط به این فکر هستند که معلمان را سر کلاس‌ها بفرستند تا سال تحصیلی به پایان برسد و حکم بازنشستگی را دریافت نمایند.
افزایش اثربخشی در انجام مسؤلیت‌ها	اما اگر مدیران مدارس، از سر اعتقاد و انگیزه دینی وارد این کار شوند سعی خواهند کرد در همه امور آموزشی و پرورشی مدرسه به بهترین نحو هم عمل کنند.
تکریم جایگاه معلم	یک مدیر دین‌باور با دیدگاه الهی، خداوند را اولین معلم در جهان هستی می‌داند و از نظر او معلم، کسی است که شرافت او در حد و اندازه پیامبران است.
تکریم سایر همکاران	وقتی من مدیر مدرسه با خودم بگویم همه این دبیران و نیروهای اجرایی دارند تلاش می‌کنند و همه عزیز هستند، آنان را با مدارس دیگر مقایسه نمی‌کنم و به همکارانم فشار بیش از حد وارد نخواهم کرد.
تکریم ذی‌نفعان	نحوه برخورد مدیر با خانواده‌ها، دانش‌آموزان و معلم‌ها، برخورد کرامت‌محور می‌شود؛ یعنی همه را با دید تکریم می‌بیند نه تحقیر.
کمک به پیشرفت همه‌جانبه افراد	معلم یا مدیری که برای خدا کار می‌کند، سعی دارد هم خودش را رشد بدهد، هم به فکر رشد دادن مجموعه‌اش باشد.
به‌روزآوری مدارس	اگر سیستم مدارس ما فرسوده و سنتی باشد، نمی‌توانیم وظیفه‌ای که بر عهده داریم را درست انجام بدهیم. ما آمده‌ایم کار مفید و اساسی انجام بدهیم و بچه‌های مردم را هدایت نماییم.
دوره‌های ضمن خدمت اثربخش	یکی از اقدامات مهم ما این است که مرتباً برای معلمان دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌گذاریم و با دعوت استادان متخصص، تلاش می‌کنیم که معلمان و مربی‌ها به روز شوند.
پاسخ‌گویی در مقابل ذی‌نفعان	یکی از چیزهای مهم دیگری که از نظر اعتقادی در کار ما تأثیر دارد، این است که اعتقاد داریم در قبال هر کدام از دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان، پاسخ‌گو هستیم.
پیچیدگی روابط دانش‌آموزان در نوجوانی	روابط بچه‌ها با گروه همسالان در این دوره، خیلی زیاد است و همین باعث می‌شود که کار برای ما مدیران، سخت‌تر و پیچیده‌تر باشد.
درک اهمیت تربیت نسل جوان و نوجوان	اگر دبیران، مدیران و سایر اعضای مدرسه، مسأله هدایت دانش‌آموزان را در ذهن داشته باشند، حتی بعد از فارغ‌التحصیلی بچه‌ها هم آن‌ها را رها نمی‌کنند و با آنان در ارتباط

جدول ۱: نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز پژوهش

کد	متن مصاحبه
	هستند.
تحکیم عواطف دینی و احساسات مذهبی	هر چه بیشتر بتوانیم دانش‌آموزان را با فضای تربیتی و زندگی اهل بیت (ع) مشغول کنیم، آن‌ها از فضاهای آلوده دور می‌شوند و فطرتشان تقویت می‌شود و آلودگی‌ها را از بین می‌برد.
استفاده از ظرفیت مناسبت‌های مذهبی	برنامه‌های مختلف مذهبی مثل نماز جماعت، اعتکاف، زیارت عاشورا، دعای عرفه، اردوهای زیارتی، راهپیمایی اربعین و... فرصت‌هایی هستند که در شعاير دینی ما می‌توانیم برای تربیت از آن‌ها استفاده کنیم.
تأثیر اخلاق‌مداری و شخصیت معلمان	به نظر من این نکته، خیلی مهم است: دبیر موفق، کسی است که بتواند در هر سال، حداقل یکی دو نفر مثل خودش را تربیت کند و آنان را به معلمی، علاقه‌مند سازد یعنی آن قدر جاذبه داشته باشد که شخصیت، منش و اخلاقش در بچه‌ها اثر بگذارد.
عدم تبیین جایگاه تعلیم و تربیت	متأسفانه ما از این موضوع غفلت کرده‌ایم که بسیاری از مشکلات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اعتقادی جامعه ما ریشه فرهنگی و تربیتی دارد.
اهمیت باورهای دینی مدیران	مهم‌ترین چیزی که یک مدیر باید داشته باشد، این است که خودش باید تربیت شده باشد و باورهای دینی در وجودش نهادینه شده باشد.
ضرورت الگوسازی برای دانش‌آموزان	در زندگی همه ما افرادی بوده‌اند که سر بزنگاه به داد ما رسیده‌اند و ما را راهنمایی کرده‌اند و با اخلاق و منش خودشان به ما نظم، اخلاق، تقوا، وفای به عهد، امانت‌داری و صداقت را آموزش داده‌اند.
سبک مدیریت پدران و مشفقانه	اگر دانش‌آموزی مرتکب خطا شد، مدیر باید ابتدا دوستانه به او تذکر دهد؛ همواره باید بین شخصیت و رفتار افراد تفکیک نماییم.
مدیریت مشارکتی	ما باید دانش‌آموزان را در امور آموزشی و پرورشی مدرسه سهیم نماییم و از توانمندی‌های آنان در جهت پیشبرد اهداف نظام آموزشی استفاده کنیم.

در گام دوم پژوهش، فرایند کدگذاری محوری انجام شده است. این مرحله شامل ترکیب و تبدیل کدهای مشابه به یک مفهوم جامع و مانع است. عنوان‌ها و مقوله‌ها عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند. جدول ۲ نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)
-------	----------------	----------------	----------------	----------------

جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)	
راهبرد سازمانی	استقرار نظام کنترل و ارزشیابی	استقرار نظام تشویق و تنبیه	---	---	
	تشکیل گروه‌های خلاقیت	استفاده از اساتید و مربیان در جهت‌دهی به گروه‌ها	بررسی ایده‌ها و افکار نوین دانش‌آموزان	---	---
			برگزاری اردوهای دانش‌آموزی	برقراری روابط دوستانه و نزدیک با دانش‌آموزان	---
			تحکیم عواطف دینی و احساسات مذهبی	---	---
		سبک مدیریت پدران و مشفق	شکل‌دهی گروه‌های همکاری و تعاون	---	---
			تذکر لسانی ضمن حفظ شخصیت دانش‌آموز	---	---
	مدیریت مشارکتی	حفظ اقتدار	---	---	
		مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در امور مدرسه	---	---	
	عدم هم‌سوایی سند تحول نظام آموزشی با معارف دینی	در نظر گرفتن معارف دینی به‌عنوان الحاقی سند تحول	---	---	
	قوانین و سلسله مراتب اداری خشک و دست و پاگیر	شکست در اجرای خط‌مشی‌ها	---	---	
		مقاومت افراد در اجرای این قوانین	---	---	
		اجازه بی‌ضابطه برای	---	---	
	کمبود کلاس و مدرسه	---	---	---	



جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)
		تأسیس مدرسه		
			در نظر نگرفتن مباحث مذهبی و اعتقادی در تأسیس مدارس جدید	---
مهارت‌های رهبران اثربخش	ارتقای مستمر دانش و توانمندی	---	---	---
	استفاده از تجارب موفق گذشته	---	---	---
	بصیرت	آگاهی محیطی	---	---
		شناخت وظایف و مسؤولیت‌ها	---	---
	مدیریت اثربخش زمان	---	---	---
	مهارت‌های رهبری و هدایت افراد	---	---	---
	مهارت‌های سازمان‌دهی	---	---	---
	هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های مدیریتی	---	---	---
	انعطاف‌پذیری	---	---	---
	ایثار و از خودگذشتگی	---	---	---
توانمندی در اجرای خط‌مشی‌ها	---	---	---	
ویژگی‌های رهبران اثربخش	صبر و شکیبایی	---	---	---
	عدالت محوری	عدم تمایز میان دانش‌آموزان	تربیت گلخانه‌ای دانش‌آموزان	---
	مقبولیت و محبوبیت مدیر	---	---	---
	نگرش جامع و سیستمی به آموزش و مدیریت	---	---	---
		---	---	---

جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)	
عوامل حاکمیتی	تخصیص بودجه ناکافی به‌نظام آموزش	منحرف شدن از وظیفه اصلی مدرسه	---	---	
		نظام پرداخت نامناسب معلمان	عدم علاقه معلمان نسبت به شغل خود	ادراک نادرست نسبت به اهمیت معلمی	
	عدم هم‌سویی میان نهادهای الگوساز جوانان	بخش حاکمیت	---	---	---
		خانواده	---	---	---
		رسانه	---	---	---
		مدرسه	---	---	---
	کاهش نظارت‌های دولتی بر مدارس غیردولتی	تعدد بی‌رویه مدارس غیرانتفاعی	قوانین ناکارآمد جهت تأسیس مدارس غیرانتفاعی	---	---
			عدم توجه به تعلیم دینی در تربیت و آموزش	---	---
			عدم یکپارچگی در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدارس غیردولتی	---	---
	عوامل اجتماعی - فرهنگی	استفاده از ظرفیت مناسب‌های مذهبی	تقویت باورهای دینی جوانان و نوجوانان	استدلال منطقی جهت تبیین اهمیت مبانی و مناسک مذهبی	---
تقویت باورهای دینی جوانان و نوجوانان				---	
تربیت غیرمستقیم			مشارکت فعال دانش‌آموزان آموزش از طریق	---	---

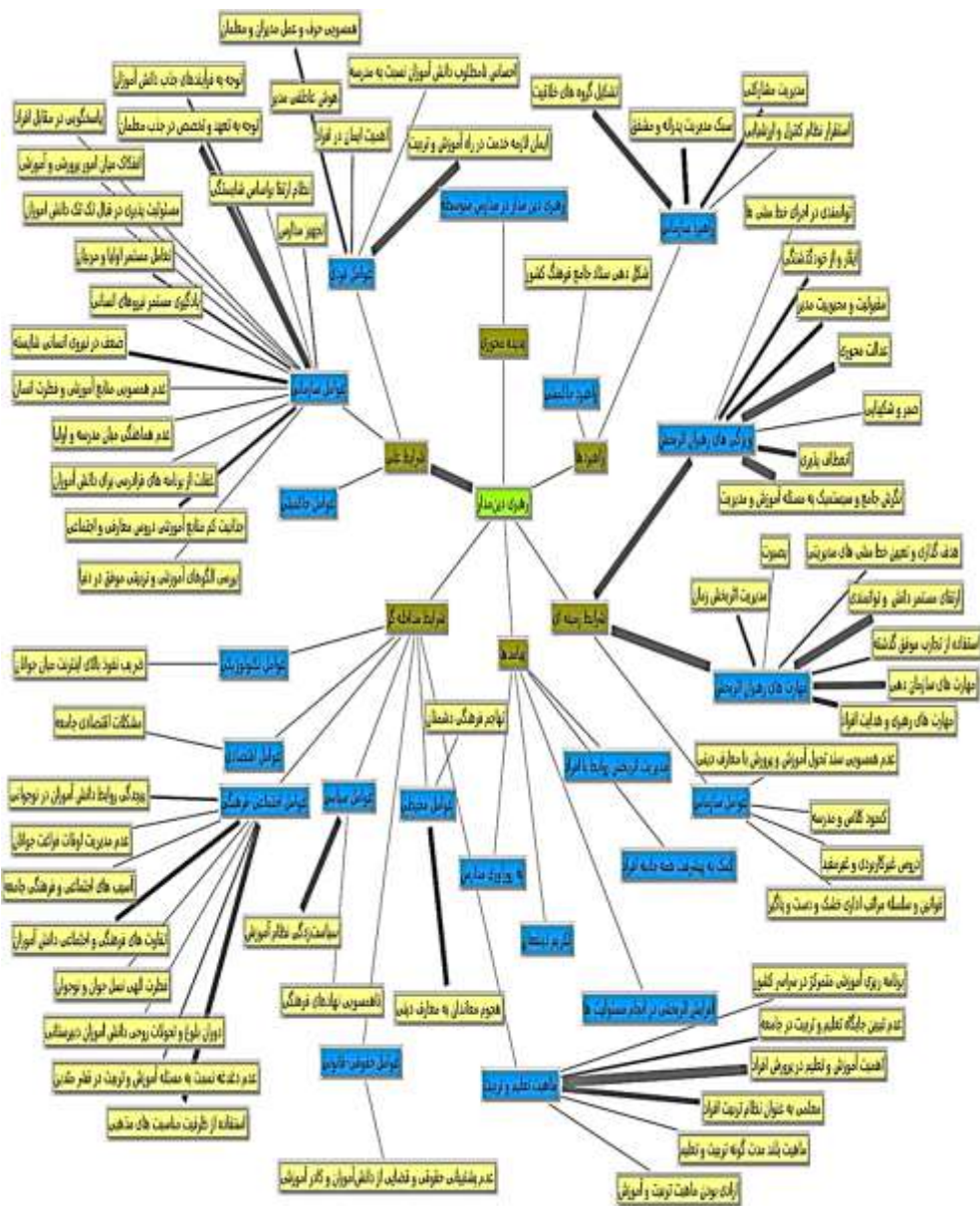
جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)	
	روابط درون گروهی				
	آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه	---	---	---	
	پیچیدگی روابط دانش‌آموزان در نوجوانی	اهمیت روابط در تعیین سرنوشت نوجوان	---	---	
	تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی دانش‌آموزان	---	---	---	
	دوران بلوغ و تحولات روحی دانش‌آموزان دبیرستانی	---	---	---	
	عدم دغدغه نسبت به مسأله آموزش و تربیت در قشر متدین	---	---	---	
	عوامل سیاسی	سیاست‌زدگی نظام آموزش	تأثیرپذیری از تغییرات دولت‌ها	---	---
			عدم بکارگیری افراد متخصص	در سطح وزارت خانه	---
				در سطح مدارس	---
				عدم توجه به مباحث دینی در پرورش نیروهای انسانی	حذف مراکز تربیت معلم
ناهم‌سویی نهادهای فرهنگی		موازی‌کاری در واحدهای فرهنگی	---	---	
اهمیت آموزش و تعلیم در پرورش افراد		اولی بودن پرورش نسبت به آموزش	---	---	
		اهمیت مهارت‌های تدریس معلمان در	نیاز دانش‌آموزان دبیرستانی برای	---	

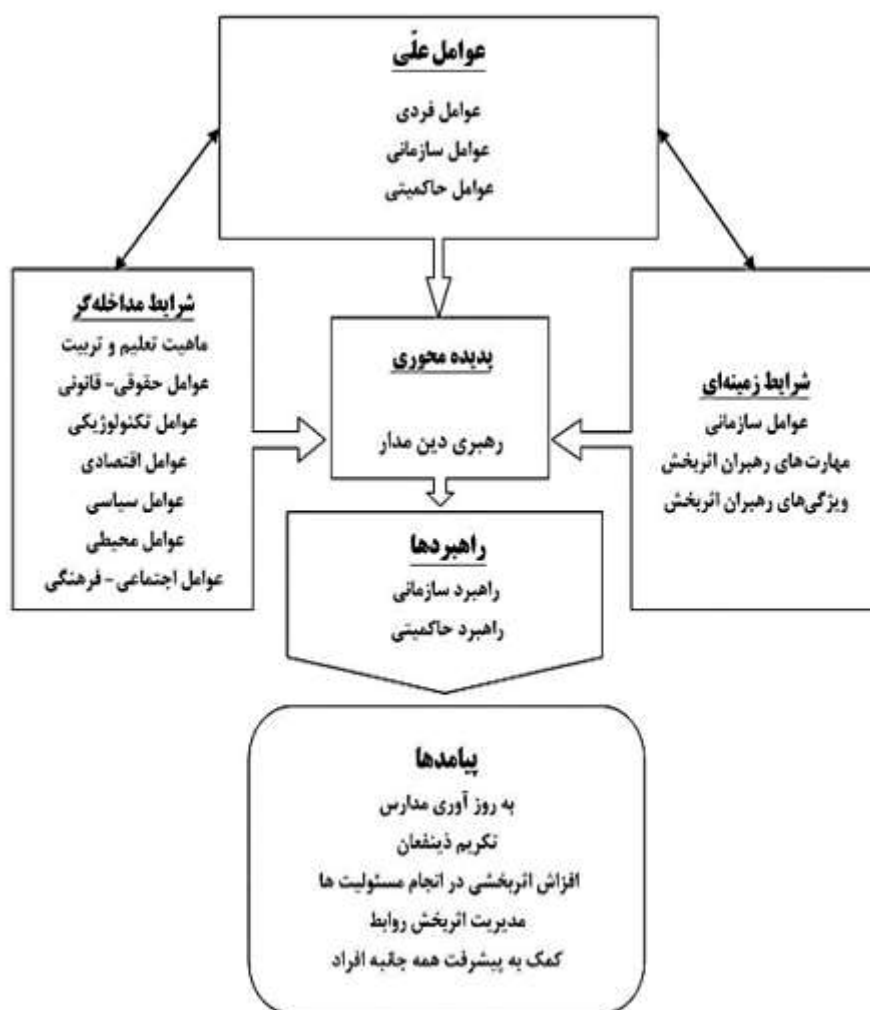
جدول ۲: نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفهوم	مقوله فرعی (۱)	مقوله فرعی (۲)	مقوله فرعی (۳)	مقوله فرعی (۴)
		مقطع دبیرستان	موفقیت در کنکور	
	عدم تبیین جایگاه تعلیم و تربیت در جامعه	---	---	---
	بلندمدت بودن تحقق اهداف تربیت و تعلیم	---	---	---
	تأثیرگذاری نظام تربیتی بر همه اقشار جامعه	---	---	---

در طی مرحله کدگذاری انتخابی که در نمودار ۱ به نمایش درآمده است و با در نظر گرفتن مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری و لحاظ نمودن ویژگی‌های الگوی مناسب در اجرای راهبرد و روابط میان متغیرها، الگوی مفهومی پژوهش تدوین گردید.



نمودار ۱: شبکه کدهای استخراج شده در پژوهش



نمودار ۲: الگوی پارادایمی رهبری دین مدار

## تبیین الگوی پژوهش

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی اشاره شد، تحلیل داده‌ها در شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای انجام می‌شود و در آخرین گام با دسته‌بندی کدهای به دست آمده در شش قالب پدیده محوری، راهبردها، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، الگوی پژوهش ظاهر می‌گردد. در اینجا یافته‌های پژوهش به تفکیک سؤالات تحقیق، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱- پدیده محوری مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

پدیده محوری یا طبقه اصلی در روش داده‌بنیاد، همان موضوع مورد بررسی است (عزیزی، ۱۳۹۵، ص ۲۱۳) که در اینجا رهبری دین‌مدار در مدارس متوسطه می‌باشد و مدل به دست آمده نیز حول این متغیر، شکل یافته است. دین به مجموعه‌ای از آموزه‌های فردی و اجتماعی گفته می‌شود که خداوند متعال برای تأمین سعادت دنیا و آخرت انسان‌ها فرستاده است. سه مؤلفه اصلی دین‌مداری یعنی شناخت و باور دینی، عواطف و احساسات دینی و التزام عملی به وظایف دینی در کنار یکدیگر، حرکت انسان‌ها در راستای تقرب به خداوند متعال را تضمین می‌نمایند. از این‌رو نظام آموزش و پرورش در یک جامعه اسلامی باید مخاطبان خود را به گونه‌ای آموزش دهد که علاوه بر ارتقای دانش و معرفت در دو سطح شناختی و عاطفی، در اعمال و رفتارها نیز به آموزه‌های دینی پای‌بند باشند. بدین ترتیب از خانواده‌ها، مدارس و دیگر نهادهای تربیتی انتظار می‌رود زمینه‌ای فراهم نمایند که متربیان در راستای رشد و شکوفایی استعدادهای فطری و دینی خود، گام بردارند.

### ۲- راهبردهای مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

راهبردها، اقدامات و تعاملات مشخصی هستند که از پدیده محوری نشأت می‌گیرند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۴، ص ۱۷۶). در این پژوهش، راهبردهای اصلی مدل رهبری دین‌مدار به دو بخش راهبردهای حاکمیتی و راهبردهای سازمانی تقسیم شده‌اند. مسایل راهبردی، جهت‌دهنده هستند و لذا در دو حوزه راهبردهای کلان حاکمیتی و سازمانی و همچنین راهبردهای فرعی آن‌ها، لازم است اقدامات عملی انجام شود و در کاربست کارویژه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، نشان می‌دهد که موفقیت و اثربخشی رهبری دین‌مدار، صرفاً درون‌نگر نبوده و نیازمند نگاهی فراتر به مسأله رهبری آموزشی در حوزه‌های بالادستی و حاکمیتی است. در سطح راهبردهای حاکمیتی، لازم است برای شکل‌دهی همگون به نظام آموزش و پرورش کشور، ستاد جامع فرهنگ و تعلیم و تربیت شکل بگیرد. این امر به منظور تعیین خط‌مشی هر یک از نهادهای فرهنگی و جلوگیری از موازی‌کاری نهادهای حاکمیتی، امری کاملاً ضروری است. در سطح راهبردهای سازمانی نیز استقرار نظام جامع کنترل و ارزشیابی، تشکیل گروه‌های خلاق، استفاده از سبک مدیریت پدران و مشفقانه و همچنین رهبری مشارکتی شناسایی گردید.

### ۳- عوامل علی در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

عوامل علی، رخدادهای و متغیرهایی هستند که به‌تدریج یا توسعه‌یافته‌ی پدیده مورد بررسی منجر می‌شوند (عزیزی، ۱۳۹۵، ص ۲۱۵) و در حقیقت، نقش متغیر مستقل را در مقابل متغیر وابسته یا همان پدیده مورد بررسی ایفا می‌کنند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۷۸). در این پژوهش، سه گروه از عوامل علی شناسایی شده‌اند: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل حاکمیتی. عوامل فردی به هر دو دسته از بازیگران اصلی یعنی دانش‌آموزان دوره متوسطه و کادر آموزشی، پرورشی و اداری این مدارس دلالت دارد. اولین بُعد از عوامل فردی به احساس نامطلوب دانش‌آموزان نسبت به مدرسه برمی‌گردد. حکیم‌زاده، ابوالقاسمی و نجاتی (۱۳۹۱) و سلیمان‌پور، اسماعیلی شاد، مرتضوی و علی‌آبادی (۱۳۹۸) در مطالعات خود به تأثیر منفی چنین احساسی در فرایند رهبری آموزشی اشاره کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز حاکی از آن است که تداوم احساس نامطلوب دانش‌آموزان مقطع متوسطه نسبت به مدرسه بر کیفیت برنامه‌های رهبران دین‌مدار در این مدارس، تأثیر نامطلوبی خواهد داشت. بعد دوم عوامل فردی هم ناظر به مدیران، دبیران و سایر دست‌اندرکاران مدارس متوسطه است. در اینجا مقولاتی همچون تأثیر مثبت دین‌مداری در عملکرد آموزشی و تربیتی افراد، نقش ایمان در ارائه خدمات بهتر و عمیق‌تر آموزشی و پرورشی و ضرورت هم‌سویی گفتار و رفتار مدیران و معلمان در یافته‌های این پژوهش، مطرح گردید. رجیبی و زاهد بابلان (۱۳۹۱) نیز اذعان نموده‌اند ایمان قلبی مدیران، باعث بروز رفتارها و کارکردهای مبتنی بر معارف دینی می‌شود و زمینه را برای تأثیرپذیری غیرمستقیم



دانش‌آموزان از رفتارهای مدیریت مدرسه فراهم خواهد ساخت. در این پژوهش، عامل فردی دیگری نیز مورد توجه قرار گرفت که هوش عاطفی مدیران مدارس متوسطه است. هوش عاطفی پیش‌نیازی برای رهبری اثربخش است؛ رهبرانی که هوش عاطفی بالایی داشته باشند از رفتارهای تحول‌گرا استفاده خواهند کرد. این دسته از رهبران، کسانی هستند که در کنترل عواطف و احساسات خود توانا بوده و می‌توانند به عنوان الگوهای موفق برای دانش‌آموزان خود عمل کنند (استیوز، جیمز و سیگورا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ص ۴۹۲). در واقع هوش عاطفی به نوعی تکمیل‌کننده مقوله پیشین یعنی هم‌سوئی گفتار و رفتار مدیران، دبیران و کادر اجرایی مدارس خواهد بود. نتایج مطالعات یوک و پاناتیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، رضوانی، چانگ، ویرا، اشکان، جردن و زولین<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و رویز، سوآرز، لوپز و مارتینز<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز نشان داده است رهبرانی که هوش عاطفی بالایی دارند، بر مؤلفه‌های همدلی، برقراری روابط مطلوب و توانایی مدیریت، تأکید می‌نمایند.

دومین گروه از عوامل علی‌شناسایی شده در این پژوهش، عوامل سازمانی است که به شش دسته تقسیم می‌شود. دسته اول به ضرورت بررسی الگوهای آموزشی و تربیتی موفق در سطح جهان و همچنین توجه به یادگیری مستمر نیروهای انسانی اشاره دارد. در واقع لازم است رهبران اثربخش در کنار انجام وظایف و کارویژه‌های خود، به بررسی نمونه‌های موفق تربیتی و آموزشی نیز بپردازند. این دسته از عوامل، صرفاً مربوط به مدیر مدرسه نیست و معلمان نیز می‌بایست بر اثربخش‌ترین شیوه‌های آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان، اشراف داشته باشند. مقوله یادگیری مستمر دست‌اندرکاران مدارس متوسطه نیز در همین بُعد موضوعیت می‌یابد؛ به این دلیل که صرفاً آشنایی با متدها و شیوه‌های جدید تعلیم و تربیت، کافی نبوده و لازم است در رفتارهای آنان نیز بروز و ظهور عینی داشته باشد. دسته دوم به ضرورت پاسخ‌گویی در مقابل افراد و همچنین مسؤلیت‌پذیری در قبال تک‌تک دانش‌آموزان دلالت دارد. در واقع نظام آموزشی، تربیت نسلی را بر عهده دارد که باید آن‌ها را برای زندگی اجتماعی آماده کند. بی‌توجهی به شرایط، اقتضانات و ضروریات زندگی اجتماعی باعث می‌شود نوجوانان، مهارت‌های لازم را در تطبیق خود با جامعه

۱. Estevez, Jimenez & Segura

۲. Yoke & Panatik

۳. Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan & Zolin

۴. Ruiz-Ariza, Suarez-Manzano, Lopez-Serrano & Martinez-Lopez

نیاموخته باشند و دچار آسیب‌های جدی شوند (پودینه، حسینی‌زاده و مهram، ۱۳۹۷، ص ۹۹). نیل به این هدف، بدون تعهد و پاسخ‌گویی مدیران مدارس در قبال مسؤولیت‌های محوله - به ویژه در مقطع متوسطه که هم‌زمان با دوره نوجوانی و بلوغ دانش‌آموزان است - امکان‌پذیر نخواهد بود. سومین دسته از عوامل سازمانی به تجهیز مدارس و وجود امکانات فیزیکی مورد نیاز، مربوط می‌شود. سیف‌درخشنده و نریمانی (۱۳۹۸) نبود تجهیزات آموزشی و پژوهشی در مدارس را به عنوان یکی از دلایل لطمه وارد شدن به روحیه خلاقیت دانش‌آموزان، مطرح نموده‌اند. تعامل مستمر اولیاء و مربیان و لزوم هماهنگی میان اولیای مدرسه و والدین دانش‌آموزان نیز به عنوان چهارمین دسته از عوامل سازمانی، شناخته شده است. یافته‌های پژوهش سیف‌نراقی و فریقی (۱۳۹۲) نیز نشان می‌دهد که بین افت تحصیلی دانش‌آموزان دیرآموز و وضعیت تعامل والدین آن‌ها با معلمان، رابطه معناداری وجود دارد. بدین ترتیب تعامل مستمر و سازنده میان اولیاء و مربیان می‌تواند به تقویت و اثربخشی آموزش‌های دانش‌آموزان، کمک قابل توجهی بکند. دسته پنجم از عوامل سازمانی را توجه به نظام‌های گزینش، جذب و ارتقای نیروهای انسانی در هر دو سطح معلم و دانش‌آموز، تشکیل می‌دهد. البته در مسأله جذب دانش‌آموزان و دبیران، دست مدیران مدارس دولتی تا حدود زیادی بسته است و شاخص‌های مربوطه را سیاست‌های کلان وزارت آموزش و پرورش، تعیین می‌کند به نحوی که استخدام دبیران و انتخاب رشته دانش‌آموزان در دوره دوم متوسطه بر اساس آیین‌نامه‌های خاصی انجام می‌شود و اصولاً خارج از دایره تصمیم‌گیری مدیران مدارس است. در برخی از مدارس غیردولتی، با وضع مقررات ویژه‌ای نسبت به جذب دانش‌آموزان و دبیران با شرایط خاص، اقدام می‌نمایند که لازم است این مقررات ویژه نیز در چارچوب سیاست‌های کلان آموزشی و منطبق بر آیین‌نامه‌های مصوب دولتی باشد. علاوه بر این مدیران مدارس متوسطه در ارتقای منابع انسانی، اعم از دبیران و کادر اداری و اجرایی مدارس نیز نقش قابل توجهی دارند. با توجه به این که در پژوهش حاضر، مسأله ضعف نیروهای انسانی به عنوان یکی از چالش‌های موجود در مدارس متوسطه مطرح شده است، ضرورت دارد نظام ارتقای دبیران به صورتی بازنگری شود که شایستگی‌های مورد نیاز برای حرفه معلمی را در ابعاد مختلف علمی، تخصصی، مهارتی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجتماعی، اخلاقی، اعتقادی و... مورد توجه قرار دهد. این مسأله از آن جهت اهمیت دارد که موفقیت یا عدم موفقیت در ایجاد تحول در

نظام‌های آموزشی، منوط به توانمندی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای معلمان به عنوان مجریان اصلی برنامه‌ها در مدارس است (کشاوری و مقدسی، ۱۳۹۷، ص ۲۴). آخرین دسته از عوامل سازمانی، در ارتباط با محتوای آموزشی ارائه شده به دانش‌آموزان مقطع متوسطه است؛ بر اساس یافته‌های این پژوهش به مواردی همچون انفکاک میان امور پرورشی و آموزشی، عدم هم‌سویی منابع آموزشی با فطرت انسان، غفلت از برنامه‌های فرادسی برای دانش‌آموزان و جذابیت اندک منابع آموزشی دروس معارفی و اجتماعی به عنوان عارضه‌های مهم موجود در نظام آموزش متوسطه می‌توان اشاره نمود. مطالعات گوناگونی، ضرورت توجه به این امور را نشان داده است؛ از جمله مهرمحمدی و صمدی (۱۳۸۲)، سعیدی رضوانی (۱۳۸۹)، میرعارفین (۱۳۹۰) و رضایی و اصغری (۱۳۹۲) که ناکارآمدی محتوای دروس به خصوص در کتاب‌های درس دینی را موجب پیدایش نگرش منفی در میان دانش‌آموزان نسبت به این مسایل دانسته‌اند.

گروه سوم از عوامل علی‌شناسایی شده در این پژوهش، مربوط به عوامل حاکمیتی است. تخصیص بودجه ناکافی به نظام آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل حاکمیتی است که همواره مشکلاتی را برای وزارت آموزش و پرورش به وجود آورده است. طلایی (۱۳۹۰) با اشاره به حجم عظیم نیروی انسانی مشغول به کار در این وزارتخانه و تجهیزات و امکانات مورد نیاز در مدارس، تأمین بودجه و اعتبار لازم در این بخش را امری بااهمیت دانسته و تأکید می‌نماید عدم توجه دولت‌مردان به این مسأله، همواره نظام آموزشی کشور را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. عدم هم‌سویی میان نهادهای الگوساز برای کودکان، نوجوانان و جوانان یکی دیگر از عوامل و مشکلاتی است که در بخش عوامل حاکمیتی مطرح می‌شود. نیکومرام و حداد (۱۳۸۶) ضمن بیان مهم‌ترین پیامدهای ناشی از این معضل در سطح جامعه، یکی از دلایل آن را موازی‌کاری نهادهای حاکمیتی فعال در حوزه‌های فرهنگی و تربیتی معرفی نموده‌اند. فقدان سیستم نظارتی یکپارچه و جامع در نظام تعلیم و تربیت نیز یکی دیگر از عوامل حاکمیتی است که با توجه به تعدد نهادهای سیاست‌گذار فرهنگی و موازی‌کاری آن‌ها، ضرورت بیشتری دارد. کاهش نظارت‌های اعمال شده از سوی نهادهای وابسته به دولت بر مدارس غیردولتی نیز به عنوان آخرین مسأله حاکمیتی در این پژوهش، معرفی شده است. بر این اساس ضرورت دارد وزارت آموزش و

پرورش جهت نظارت مداوم بر مدارس غیردولتی در مقاطع مختلف و در همه نقاط کشور، سازوکار ویژه‌ای را پیش‌بینی نماید و با جدیت به اجرا درآورد.

#### ۴- شرایط زمینه‌ای در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

شرایط زمینه‌ای، نشانگر سلسله خصوصیات ویژه‌ای است که به پدیده محوری دلالت می‌کند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۸۱) و زمان، مکان و شرایط مربوط به حوادث یا وقایع مرتبط با آن را آشکار می‌سازد (اشتراوس و کورین، ۱۹۹۰، ص ۶۹). شرایط زمینه‌ای در پژوهش حاضر به سه گروه عوامل سازمانی، مهارت‌های رهبران اثربخش و ویژگی‌های رهبران اثربخش تقسیم شده است. وجود دروس غیرکاربردی و غیرمفید در مقطع متوسطه به عنوان اولین دسته از عوامل سازمانی مطرح می‌گردد. در مطالعات میرعارفین (۱۳۹۰) و رضانی و اصغری (۱۳۹۲) نیز به وجود چنین دروسی در نظام آموزش متوسطه اشاره شده است. عدم انطباق سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش با مجموعه معارف دینی، یکی دیگر از عوامل سازمانی معرفی شده در این پژوهش است. با یک نگاه کلان و کل‌نگر به مجموعه معارف دینی، مشخص می‌شود که مفاهیم کلیدی تعلیم و تربیت که در قرآن کریم و سخنان گهربار اهل بیت (ع) بر آن‌ها تأکید شده است، در این سند به عنوان راهبردهای اساسی نظام آموزش و پرورش، مورد توجه جدی قرار نگرفته است. وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری و سلسله مراتب سازمانی خشک و غیرقابل انعطاف در نظام آموزش متوسطه نیز از دیگر عوامل سازمانی است که پیامدهای منفی خود را در قالب مواردی همچون عدم توجه به شایسته‌سالاری در گزینش نیروی انسانی و بی‌توجهی به علایق و استعدادهای دانش‌آموزان این مقطع در انتخاب رشته تحصیلی نشان می‌دهد. کمبود کلاس و مدرسه در دوره متوسطه نیز یکی از عوامل سازمانی مطرح شده در این پژوهش است. سیف‌درخشنده و نریمانی (۱۳۹۸) تأکید دارند که کمبود امکانات فیزیکی می‌تواند بر جریان مدیریت خلاقیت در میان نوجوان، تأثیر منفی بگذارد.

دومین گروه از شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این پژوهش، مربوط به مهارت‌های رهبران اثربخش است. اولین بخش از مهارت‌های رهبران دین‌مدار، همان مهارت‌های عمومی مدیریت - به ویژه مهارت هدف‌گذاری یا تعیین خط‌مشی‌های مدیریتی، مهارت سازمان‌دهی، مهارت هدایت و رهبری افراد - و مدیریت اثربخش زمان است. ارتقای مستمر دانش و توانمندی‌ها

نیز یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبری اثربخش در مدارس متوسطه است. مرد، زین‌آبادی، عبدالهی و آراسته (۱۳۹۶) به رهبران آموزشی توصیه کرده‌اند در تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری انفرادی آنان، زمینه‌سازی برای توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها، حمایت از برنامه‌های آموزش ضمن خدمت برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، اهمیت دادن به نظرات، انتقادات و پیشنهادها، معلمان و استفاده از آن‌ها در جهت بهبود عملکرد نظام آموزشی، کوشا باشند. از دیگر مهارت‌های رهبری اثربخش مورد تأکید در این پژوهش، رهبری بصیرت‌گرایانه است. مدیرانی می‌توانند مدارس را به سازمان‌هایی موفق تبدیل کنند که مأموریت آموزشی مدرسه را به وضوح، ترسیم نموده و تصمیمات خود را بر اساس آن اتخاذ کنند (همت‌یار، عبدالهی، نوه‌ابراهیم و زین‌آبادی، ۱۳۹۸، ص ۱۵۶).

گروه سوم از شرایط زمینه‌ای نیز مرتبط با ویژگی‌های رهبران اثربخش است؛ در اینجا مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی از قبیل انعطاف‌پذیری، ایثار و از خودگذشتگی، صبر و شکیبایی، عدالت‌محوری، نگرش جامع و سیستمی به مسأله آموزش و مدیریت، محبوبیت و مقبولیت مدیر و توانمندی او در اجرای خط‌مشی‌ها شناسایی شده است.

##### ۵ - شرایط مداخله‌گر در مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

شرایط مداخله‌گر، همانند شرایط زمینه‌ای هستند با این تفاوت که تحت کنترل پدیده مورد بررسی نیست و به صورت کلان بر روی آن تأثیر دارد. بنابراین می‌توان گفت این عوامل، برون‌زا می‌باشند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۸۳). شرایط مداخله‌گر از نظر ماهیت، محیط‌محور هستند و به عنوان تشکیل‌دهنده فرهنگ درونی و بیرونی حوزه رهبری آموزشی به آن‌ها نگاه می‌شود. در نگاه اول، این مسایل به خصوص در حوزه محیط خارجی غیرقابل تغییر به نظر می‌رسند، ولی هنر رهبری اثربخش آموزشی تأثیرگذاری بر این موارد است.

اولین دسته از شرایط مداخله‌گر در پژوهش حاضر، مرتبط با ماهیت تعلیم و تربیت است. در اینجا عواملی همچون اهمیت فرایند آموزش و پرورش، بلندمدت بودن فرایند آموزش و پرورش دانش‌آموزان، تبیین جایگاه نظام تعلیم و تربیت در جامعه، ضرورت برنامه‌ریزی آموزشی متمرکز در سراسر کشور، اهمیت نقش معلمان از منظر پرورش دانش‌آموزان و تأثیرگذاری اخلاقی و

تربیتی بر آنان مطرح می‌شود که همگی نشان‌دهنده ماهیت و چگونگی تعلیم و تربیت است. عوامل حقوقی - قانونی به عنوان دومین دسته از شرایط مداخله‌گر مؤثر بر رهبری دین‌مدار، شناخته شده‌اند که مواردی نظیر مقررات مربوط به تأسیس مدارس غیردولتی و تأثیرپذیری نظام آموزش و پرورش از ساختار بودجه‌ای کشور را دربرمی‌گیرد. عوامل تکنولوژیکی نیز یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر در مدل رهبری دین‌مدار است. در نظام متداول آموزشی مدرسه‌ای هر آنچه که آموزنده و آموخته می‌شود، مکالماتی عموماً یک‌سویه، غیر تفاهمی و رسمی است که از معلم به سوی شاگردان روانه می‌شود و فراگیران، موظف به حفظ همان مفاهیم و ارائه آن‌ها در جلسه امتحان هستند. دنیای ذهنی دانش‌آموزان تحت تعلیم نظام آموزش سنتی به مراتب محدودتر و بسته‌تر از آن تصویر ذهنی است که دانش‌آموزان در روش‌های نوین آموزشی دریافت می‌کنند. اما در روش مدرن آموزش به دلیل همراهی تکنولوژی اطلاعات و شبکه رسانه‌ای، منابع و محتوای آموزشی در اختیار یادگیرندگان از حالت تک‌بعدی به حالت چندمنبعی گسترش یافته است (نیرومند و بخت‌آوری، ۱۳۹۰، ص ۱۰۴). چهارمین دسته از شرایط مداخله‌گر در این پژوهش، مربوط به مسایل اقتصادی است. راسخ و مصلح‌پور (۱۳۹۱) تأکید بسیاری بر نقش عوامل اقتصادی و تأثیر آن بر رفتارهای مدیران مدارس دارند و معتقدند این مسأله به خصوص برای جوامع در حال توسعه که از امکانات آموزشی محدودتری برخوردارند، اهمیت بیشتری دارد. یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر در مدل رهبری دین‌مدار، عوامل سیاسی هستند. برخی از عوامل سیاسی تأثیرگذار بر نظام آموزشی، عبارتند از: میزان دخالت دولت و سیاستمداران در آموزش و پرورش، نوع رابطه سیاسی نظام آموزشی با گروه‌های ذی‌نفع که شامل احزاب، جناح‌های سیاسی و گروه‌های فشار است (مشکانی، اکبری و فضایی‌گاہ، ۱۳۹۵، ص ۳۹). عوامل اجتماعی - فرهنگی نیز آخرین دسته از شرایط مداخله‌گر شناخته شده در این پژوهش است که مواردی همچون نیازهای جامعه، میزان تقاضای اجتماعی نسبت به آموزش و پرورش، نوع نگرش مردم نسبت به آموزش و پرورش و میزان دخالت مردم در مسایل مختلف آموزش و پرورش را دربرمی‌گیرد.

## ۶- پیامدهای مدل رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه چیست؟

پیامدها به عنوان خروجی نهایی و نتیجه پدیده موردنظر، شناخته می‌شوند (عزیزی، ۱۳۹۵، ص ۲۱۷). همچنین دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴) در تعریف دیگری پیامدها را خروجی ناشی از

استخدام راهبردها دانسته‌اند. در این پژوهش، عواملی همچون افزایش اثربخشی در انجام مسئولیت‌ها، به‌روزرآوری مدارس، تکریم ذی‌نفعان، کمک به پیشرفت همه‌جانبه افراد و مدیریت اثربخش روابط با دیگران به عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدل رهبری دین‌مدار در مدارس متوسطه مطرح شده‌اند. رهبر دین‌مدار با ارائه رهنمودها و حمایت‌های خود می‌تواند کارکنان و مجموعه مدرسه را راهبری نماید؛ از این‌رو رهبری دین‌مدار به افزایش اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها منجر خواهد شد. به‌روزرآوری مدارس از طریق توسعه فناوری‌های نوین و قابل کاربرد در مدارس، امکان‌پذیر خواهد بود. رهبر دین‌مدار آموزشی با حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی، مدرسه را به پیش خواهد برد و تکریم ذی‌نفعان در سطوح تکریم دانش‌آموزان، معلمان و سایر همکاران تعریف می‌شود. کمک به پیشرفت همه‌جانبه افراد و مدیریت اثربخش روابط با دیگران نیز به عنوان یکی از مسایل مهم، شناسایی شده است. در واقع رهبر دین‌مدار صرفاً به رشد و تعالی خود یا عده محدودی از مجموعه خود نمی‌نگرد، بلکه خود را نسبت به همه اعضا و ذی‌نفعان متعهد می‌داند.

## نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری دین‌مدار برای مدارس متوسطه ایران بوده است. بر اساس پدیده محوری موردنظر در این مدل، یکی از مهم‌ترین مسایلی که باید در نظام‌های آموزشی با رویکرد دینی به طور جدی مورد توجه قرار گیرد، جهت‌گیری رهبران نظام آموزشی در راستای تحقق اهداف تربیت دینی دانش‌آموزان و هدایت آنان در جهت نهادینه ساختن رفتارهای مبتنی بر باورها و ارزش‌های دینی در میان فراگیران است. همچنین طبق الگوی مفهومی پژوهش، راهبردهای اصلی رهبری دین‌مدار به دو دسته راهبردهای حاکمیتی و راهبردهای سازمانی تقسیم گردید و اشاره شد که در سطح راهبردهای حاکمیتی، لازم است ستاد جامع فرهنگ و تعلیم و تربیت کشور تشکیل شود. در سطح راهبردهای سازمانی نیز استقرار نظام یکپارچه کنترل و ارزشیابی، تشکیل گروه‌های خلاق، استفاده از سبک مدیریت پدران و مشفقانه و همچنین رهبری مشارکتی مورد تأکید قرار گرفت.

عوامل علی در این پژوهش، رخدادها و متغیرهایی هستند که به بروز یا توسعه رهبری دین مدار کمک می کنند و به عوامل فردی، سازمانی و حاکمیتی طبقه بندی شده اند. در بخش عوامل فردی، ویژگی های شخصیتی مدیران و رهبران آموزشی همچون ایمان، خلوص نیت، تزکیه نفس، خودساخته بودن، نظم و انضباط در کار، صداقت و راستی و نقش آن ها در عمل به وظایف سازمانی و تعهدات اجتماعی، قابل ذکر است. بسیار مهم است که رهبر آموزشی، مسأله تعلیم و تربیت را به عنوان وظیفه ای الهی و وسیله ای برای فراهم آوردن توشه آخرت، در نظر بگیرد. تنها در این صورت است که مدیران و کادر آموزشی و اجرایی مدارس، به دور از انگیزه های صرفاً مادی به تلاش خالصانه در جهت جلب رضایت خداوند می پردازند و رعایت اصول مهمی همچون خدامحوری، ارزش مداری، خیرخواهی نسبت به دیگران، رعایت حق الناس و توجه به بیت المال را سرلوحه فعالیت های خود قرار می دهند. از سوی دیگر عمل هم سو با اعتقادات و ایمان قلبی رهبران و وجود هماهنگی بین گفتار و رفتار آنان، منجر به الگوسازی مؤثر برای دانش آموزان خواهد شد و بدین ترتیب، توصیه های اخلاقی و تربیتی مسؤولان مدرسه نیز اثر عمیق تر و پایدارتری در آنان بر جای خواهد گذاشت. مسأله مهم دیگر، هوش عاطفی رهبران آموزشی است که به عنوان یکی دیگر از ویژگی های فردی مورد توجه قرار می گیرد. ادراک صحیح مدیران از نیازها و اقتضائات دانش آموزان، تواضع و فروتنی، امانت داری و وفاداری، داشتن گوش شنوا و رازداری، انتقادپذیری توأم با توانمندی در برقراری روابط اثربخش با دیگران، از جمله ابعاد قابل توجه هوش عاطفی رهبران آموزشی به شمار می آید. یافته های پژوهش در این بخش با مطالعات افجه ای و همکاران (۱۳۹۳)، یاراحمدی (۱۳۹۳) و محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی (۱۳۹۷) مطابقت دارد. یافته های پژوهش حاضر و مقایسه آن با سایر تحقیقات مشابه نشان می دهد که در مطالعات پیشین، کمتر به عوامل حاکمیتی توجه شده است. همچنین سه دسته عوامل فردی، سازمانی و حاکمیتی به صورت پیوسته مورد بررسی قرار نگرفته اند و در هر بخش به سطحی از آن ها پرداخته شده است. در بخش عوامل سازمانی، لازم است مدیران نسبت به مسایلی همچون بررسی الگوهای آموزشی و تربیتی موفق در سطح جهان، نظام پاسخ گویی در مقابل ذی نفعان با



حفظ کرامت آنان، تجهیز و توسعه امکانات آموزشی و کمک آموزشی در مدارس، برقراری تعامل مستمر و سازنده با خانواده‌های دانش‌آموزان، بهره‌گیری از نظام جذب و پرورش دبیران و معلمان، برقراری نظام ارتقاء بر اساس شایستگی، اهتمام به یادگیری مستمر نیروهای انسانی مدارس و تجدیدنظر در محتوای آموزشی ارائه شده به دانش‌آموزان، توجه ویژه‌ای داشته باشند. یافته‌های پژوهش در حوزه عوامل سازمانی با مطالعات عصارزادگان (۱۳۹۰)، افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳)، یاراحمدی (۱۳۹۳)، اکبری، دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی (۱۳۹۴) و زارع، حسین‌قلی‌زاده و مهram (۱۳۹۸) مطابقت دارد. در بخش حاکمیتی، عواملی همچون تخصیص بودجه کافی به نظام آموزش و پرورش، هم‌سویی میان نهادهای الگوساز جوانان، اعمال سیستم نظارتی جامع و یکپارچه بر نظام تعلیم و تربیت و همچنین نظارت کافی بر مدارس غیردولتی، از جمله وظایف نهادهای حاکمیتی در قبال آموزش و پرورش است. یافته‌های پژوهش در این حوزه با مطالعات زین‌آبادی (۱۳۸۸)، یاراحمدی (۱۳۹۳) و محمدیان و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

در ارتباط با شرایط زمینه‌ای نیز سه دسته عوامل سازمانی، مهارت‌های رهبران اثربخش و ویژگی‌های رهبران اثربخش، شناسایی شده‌اند. در اینجا باید به مواردی همچون تأمین فضای آموزشی مورد نیاز در دوره متوسطه، تجدیدنظر در دروس غیرمفید و غیرکاربردی این دوره، بهره‌گیری از معارف قرآن کریم و آموزه‌های اهل بیت (ع) در انتخاب محتوای دروس، توجه به شایسته‌سالاری در گزینش نیروی انسانی، در نظر گرفتن علایق و استعدادهای دانش‌آموزان به هنگام انتخاب رشته تحصیلی، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری، بازنگری در سلسله مراتب سازمانی نظام آموزش و پرورش، اهتمام نسبت به ارتقای دانش و توانمندی‌های حرفه‌ای رهبران آموزشی و مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی نظیر انعطاف‌پذیری، ایثار و از خودگذشتگی، صبر و شکیبایی، عدالت‌محوری، مقبولیت و محبوبیت مدیر و برخورداری او از نگرش جامع و سیستمی نسبت به مسأله آموزش و مدیریت، اشاره گردد. نتایج به دست آمده در این بخش با مطالعات عصارزادگان (۱۳۹۰)، عبداللهی و سادین (۱۳۹۱)، افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳)، اکبری و همکاران (۱۳۹۴)، غیاثی، عباس‌پور و قدمی (۱۳۹۵)، علیجان، بهرنگی، عبداللهی و زین‌آبادی

(۱۳۹۷)، زارع و همکاران (۱۳۹۸)، زاهد بابلان، معینی کیا، رضایی و کولایی (۱۳۹۸)، جوئیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، نورزایلان، یوسف و عثمان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و چان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

در حوزه شرایط مداخله گر، عوامل زیر مورد توجه قرار گرفتند: ماهیت تعلیم و تربیت، عوامل حقوقی - قانونی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل محیطی و عوامل اجتماعی - فرهنگی. این عوامل و متغیرهای بیرونی بر سبک رهبری دین مدار در مدارس، تأثیرگذار خواهد بود. نتایج به دست آمده در این بخش با مطالعات عصارزادگان (۱۳۹۰)، افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳)، اکبری و همکاران (۱۳۹۴)، زارع و همکاران (۱۳۹۸)، جوئیس (۲۰۱۶)، نورزایلان و همکاران (۲۰۱۶) و چان (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

همچنین پیامدهای ناشی از رهبری دین مدار در مدارس متوسطه، عبارت‌اند از: افزایش اثربخشی در انجام مسئولیت‌ها، به‌روزروری مدارس از طریق توسعه فناوری‌های نوین و قابل کاربرد در فضای آموزشی، تکریم ذی‌نفعان اعم از دانش‌آموزان و معلمان، کمک به پیشرفت همه‌جانبه افراد و مدیریت اثربخش روابط با دیگران. نتایج به دست آمده با مطالعات عصارزادگان (۱۳۹۰)، عبداللهی و سادین (۱۳۹۱)، یاراحمدی (۱۳۹۳)، غیاثی و همکاران (۱۳۹۵)، علیجان و همکاران (۱۳۹۷)، زارع و همکاران (۱۳۹۸)، زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۸)، نورزایلان و همکاران (۲۰۱۶) و چان (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:  
با توجه به این که وجود سه عامل باورها و نگرش دینی، احساسات و ارزش‌های دینی و پای‌بندی عملی به وظایف دینی در کنار یکدیگر، باعث حرکت انسان‌ها در راستای قرب الهی می‌شود، لازم است برنامه‌های آموزشی مدارس به گونه‌ای طراحی و اجرا گردد که معرفت دینی دانش‌آموزان را در دو سطح نظری و عملی، ارتقاء دهد. از این رو ضرورت دارد برنامه‌های درسی دوره متوسطه در همه رشته‌های تحصیلی از نظر محتوای دروس و همچنین شیوه ارائه و آموزش

۱. Joyce

۲. Norzailan, Yusof & Othman

۳. Chan

آن‌ها مورد بازنگری قرار گیرد؛ به نحوی که زمینه رشد و شکوفایی استعدادهای فطری متربیان را فراهم نماید و آنان را در جهت پای‌بندی به آموزه‌های دینی در اعمال و رفتارهای خود، سوق دهد. در بخش‌های قبلی به مواردی همچون انفکاک میان امور پرورشی و آموزشی، عدم هم‌سویی منابع آموزشی با فطرت انسان، غفلت از برنامه‌های فرادسی برای دانش‌آموزان و جذابیت اندک منابع آموزشی دروس معارفی و اجتماعی به عنوان عارضه‌های مهم موجود در نظام آموزش متوسطه، اشاره گردید. علاوه بر این‌ها استفاده از مدیرانی با رویکرد دینی و مذهبی در سطح مدارس متوسطه و ادارات آموزش و پرورش و ارائه آموزش‌های مرتبط با الگوی رهبری دین‌مدار به آنان می‌تواند گام مهمی در راستای تحقق اهداف تربیت دینی دانش‌آموزان، تلقی گردد و هدایت فراگیران در جهت نهادینه ساختن رفتارهای مبتنی بر باورها و ارزش‌های دینی را تضمین نماید.

با توجه به اهمیت نظام آموزش و پرورش و نقش تعیین‌کننده آن در تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان و تعدد عوامل دخیل در فرایند تعلیم و تربیت، پرداختن به مسایل راهبردی این حوزه با نگاهی ساده‌انگارانه و یا تک‌بعدی، راهگشا نخواهد بود. از این‌رو ضرورت دارد در سطح راهبردهای حاکمیتی نظام آموزشی، نسبت به تشکیل ستاد جامع فرهنگی کشور با حضور همه دست‌اندرکاران حوزه‌های فرهنگ و تعلیم و تربیت، اقدام گردد. با ایجاد چنین نهادی از موازی‌کاری نهادهای حاکمیتی در حوزه مسایل فرهنگی، آموزشی و پرورشی جلوگیری می‌شود و رهبری واحدی بر تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان این حوزه، حاکم خواهد شد. این امر، تأثیر مثبت قابل توجهی بر سیاست‌گذاری‌های نهاد تعلیم و تربیت خواهد داشت و می‌تواند به استقرار و پایداری نظام جامع فرهنگی و آموزشی در سطح کشور کمک کند و نیازهای اقشار مختلف و خرده‌فرهنگ‌های موجود در جامعه را تأمین نماید.

یکی از مسایل بسیار مهم در این حوزه، توجه ویژه نسبت به دانشگاه فرهنگیان است؛ با توجه به اهمیت و نقش مؤثر این مجموعه در تربیت مدیران آموزشی کارآمد و آموزش دبیران و معلمان متعهد و متخصص، لازم است نهادهای حاکمیتی در راستای احیای این دانشگاه و توسعه آن در

مناطق مختلف کشور، کوشش نمایند. بازنگری در اهداف و رسالت‌های دانشگاه فرهنگیان و به‌روزرسانی آن بر اساس نیازهای حال و آینده کشور و تلاش برای اثربخشی هر چه بیشتر این نهاد مهم و تأثیرگذار، از جمله مواردی است که ضرورت دارد مورد توجه رهبران نظام آموزشی قرار گیرد. طبیعتاً جذب نیروهای متخصص و متعهد و استفاده از امکانات و تجهیزات متناسب با شیوه‌های آموزش و پرورش امروزی، عامل مؤثری در موفقیت این دانشگاه خواهد بود.

در حوزه راهبردهای سازمانی لازم است مدیران مدارس به ویژه در دوره متوسطه، سبک مدیریتی پدرانه و مشفقانه را مورد توجه قرار دهند و در عین حال از ارائه تذکرات لازم، غفلت نمایند. با توجه به شرایط خاص دوران نوجوانی و هم‌زمانی این سال‌های تحصیل با دوره بلوغ، ضرورت دارد مدیران و دبیران ضمن حفظ شخصیت و کرامت دانش‌آموزان، مسایل و نکات آموزشی و تربیتی را با سعه صدر برای آنان توضیح دهند؛ البته این امر منافاتی با حفظ اقتدار مسؤولان مدرسه نخواهد داشت. اتخاذ راهبرد مدیریت مشارکتی و دخالت دادن معلمان و دانش‌آموزان در امور جاری و حتی راهبردی مدارس نیز از جمله اقداماتی است که باید به صورت جدی مورد توجه مدیران قرار گیرد و در عمل، رعایت شود. همچنین لازم است در سطح سازمانی، نظام کنترل و ارزشیابی مدارس متوسطه بر اساس آخرین یافته‌های علمی و توصیه‌های موجود در منابع و متون دینی، مورد بازنگری قرار گیرد.

توسعه اعتماد به سرمایه‌های انسانی به عنوان عاملی مهمی در پیشرفت و تعالی مطرح شده است که با تشکیل گروه‌های مبتنی بر خلاقیت و ترویج فعالیت‌های تیم‌محور در میان معلمان و دانش‌آموزان، قابل دستیابی است و از جمله راهبردهای هم‌سو با مدیریت مشارکتی در مدارس به شمار می‌رود. در این راستا می‌توان از استادان و مربیان مجرب و متعهد برای جهت‌دهی و راهنمایی گروه‌های خلاقیت و نوآوری دانش‌آموزان استفاده کرد. همچنین باید در این برنامه‌ها به افکار و ایده‌های نوین اعضای تیم با دیده احترام نگریسته شود. برگزاری اردوهای دانش‌آموزی نیز باعث خواهد شد که مدیران و دبیران به موازات برقراری روابط دوستانه و نزدیک با دانش‌آموزان، بتوانند آموزه‌های مبتنی بر معارف دینی و منطبق با نیازهای عمومی و اختصاصی هر یک از جوانان

را در محیطی جذاب به آنان انتقال دهند. در این میان، بهره‌گیری از فرصت‌ها و مناسبت‌های فرهنگی و مذهبی مانند اعیاد اسلامی و ایام سوگواری نیز می‌تواند به‌عنوان زمینه‌ای مهم در جهت تحکیم عواطف و احساسات مذهبی نوجوانان، ارائه آموزه‌های دینی به دانش‌آموزان و تربیت عملی آنان، مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به عوامل علمی شناسایی شده در این پژوهش، ضمن تأکید مجدد بر ضرورت هم‌سویی میان نهادهای الگوساز برای کودکان، نوجوانان و جوانان و اهمیت استفاده از یک سیستم نظارتی یکپارچه و جامع در نظام تعلیم و تربیت، این نکته مهم نیز یادآوری می‌شود که تخصیص بودجه کافی به وزارت آموزش و پرورش، اصلاح نظام پرداخت حقوق مدیران و معلمان و همچنین اعمال نظارت‌های سازماندهی شده بر همه مدارس دولتی و غیردولتی می‌تواند نقش مؤثری در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی مدارس داشته باشد و مانع از انحراف آن‌ها نسبت به وظایف اصلی مورد انتظار گردد. متأسفانه در سال‌های گذشته با عدم تأمین بودجه و اعتبار لازم در این بخش، شاهد اعتراض‌های معلمان و کاهش قابل توجه کمی و کیفی تجهیزات و امکانات مورد نیاز در مدارس بوده‌ایم که نظام آموزشی کشور را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است.

بررسی الگوهای آموزشی و تربیتی موفق در سطح جهان نیز پیشنهاد دیگری است که در اینجا مطرح می‌شود و شایسته است مورد توجه معلمان، دبیران، مدیران مدارس و دیگر دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت قرار گیرد. با توجه به این که لازمه هر گونه رشد و پیشرفتی، اهمیت دادن به یادگیری مستمر نیروهای انسانی است، ضرورت مطالعه و بررسی اثربخش‌ترین شیوه‌های آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان در سایر کشورها به خوبی روشن می‌شود. طبیعی است که آشنایی صرف با شیوه‌های جدید تعلیم و تربیت، کافی نیست و این راهکارهای عملی باید پس از بومی‌سازی و متناسب شدن با شرایط فرهنگی جامعه و در نظر گرفتن موقعیت مخاطبان، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. تحقق این هدف، مستلزم مسؤلیت‌پذیری دبیران و مدیران مدارس و پاسخ‌گویی آنان در برابر دانش‌آموزان دوره متوسطه است. وجود هماهنگی میان اولیای مدرسه و والدین دانش‌آموزان نیز تأثیر قابل توجهی در موفقیت برنامه‌های آموزشی و تربیتی دارد، از این رو

ضرورت دارد خانواده‌های دانش‌آموزان، تعامل مداوم و مستمری با دبیران و مدیران مدارس داشته باشند. به ویژه در دوره متوسطه که نوجوانان در حال عبور از دوران پرتلاطم و تنش‌زای بلوغ هستند، این تعامل دائمی و سازنده می‌تواند به تقویت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی و تربیت مدرسه بیانجامد.

از دیگر عوامل مؤثر بر رهبری موفق سازمان‌های آموزشی، اهمیت دادن به شیوه‌های گزینش، جذب و ارتقای نیروهای انسانی است که در این پژوهش در هر دو سطح دبیران و دانش‌آموزان، مورد توجه قرار گرفت. این موضوع باید از طریق بازنگری در سیاست‌های کلان وزارت آموزش و پرورش و اصلاح آیین‌نامه‌های مربوط به استخدام دبیران و انتصاب مدیران مدارس و همچنین تصحیح شیوه‌نامه انتخاب رشته دانش‌آموزان در دوره دوم متوسطه، پیگیری شود. علاوه بر این‌ها پیشنهاد می‌شود در نظام ارتقای دبیران، تغییراتی اعمال گردد که شایستگی‌های مورد نیاز برای حرفه معلمی را در ابعاد مختلف علمی، تخصصی، مهارتی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجتماعی، اخلاقی، اعتقادی و... مورد توجه قرار دهد. البته چنان که قبلاً اشاره شد در مدارس غیردولتی، مؤسسان و مدیران این گونه مدارس می‌توانند با وضع مقررات ویژه‌ای نسبت به جذب دانش‌آموزان مستعد و به کارگیری دبیران واجد شرایط، اقدام نمایند و با اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز، ارتقای منابع انسانی اعم از دبیران و کادر اداری و اجرایی مدارس را پیگیری نمایند.

در بخش‌های پیشین به احساس نامطلوب دانش‌آموزان نسبت به مدرسه و تأثیر منفی آن بر فرایند تعلیم و تربیت به عنوان یکی از عوامل فردی مورد توجه رهبری دین‌مدار، اشاره شد. در اینجا مجدداً تأکید می‌گردد مقولاتی همچون تأثیر مثبت دین‌مداری در عملکرد آموزشی و تربیتی دبیران و مدیران و نقش ایمان واقعی در ارائه خدمات بهتر و عمیق‌تر آموزشی و پرورشی باید مورد توجه واقع شود. ایمان قلبی کادر اداری و آموزشی مدرسه، باعث بروز رفتارهای مبتنی بر معارف دینی می‌شود و زمینه را برای تأثیرپذیری غیرمستقیم دانش‌آموزان از این رفتارها، فراهم خواهد ساخت. یکی از مصادیق برجسته این رفتارهای برخاسته از نگرش دینی، هم‌سویی گفتار و رفتار مدیران و معلمان است که تأثیر قابل توجهی بر پذیرش مخاطبان و دین‌مداری آنان دارد.

کمبود کلاس و مدرسه در دوره متوسطه، وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری، سلسله مراتب سازمانی خشک و غیرقابل انعطاف و دروس غیرمفید و غیر کاربردی موجود در این مقطع به عنوان شرایط زمینه‌ای در حوزه عوامل سازمانی، مطرح گردید که پیامدهای منفی متعددی از جمله عدم توجه به شایسته‌سالاری در گزینش نیروی انسانی و بی‌توجهی به علایق و استعدادهای دانش‌آموزان در انتخاب رشته تحصیلی را به دنبال دارد. از این رو پیشنهادهای اجرایی این بخش به ترتیب اولویت، عبارتند از: توسعه و تجهیز مدارس متوسطه در سراسر کشور و تأمین نیاز مناطق مختلف، بازنگری در برنامه درسی رشته‌های تحصیلی مختلف دوره متوسطه، تنظیم محتوای دروس هر رشته تحصیلی بر اساس اهداف موردنظر، تدوین سرفصل‌های هر درس به صورت مفید و کاربردی، تألیف کتاب‌های درسی منطبق با نیازهای دانش‌آموزان، ایجاد رشته‌های تحصیلی جذاب و بازنگری در شیوه‌نامه‌های انتخاب رشته، چابک‌سازی نظام آموزش متوسطه از طریق بازنگری در قوانین و مقررات اداری و جذب نیروهای انسانی کارآمد و شایسته.

با توجه به دیگر شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در ارتباط با مهارت‌های مورد نیاز رهبران دین‌مدار و ویژگی‌های شخصیتی آنان، پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد: در انتصاب مدیران مدارس متوسطه به دارا بودن مهارت‌های عمومی مدیریت همانند مهارت هدف‌گذاری، مهارت سازمان‌دهی، مهارت هدایت و رهبری و مهارت مدیریت اثربخش زمان، توجه کافی مبذول گردد. همچنین با تهیه و تدارک برنامه‌های آموزشی مناسب در جهت ارتقای مستمر دانش و توانمندی‌های مدیران مدارس و رشد و توسعه حرفه‌ای دبیران، اقدام شود و از طریق تشویق و ترغیب آنان به شرکت فعال در این دوره‌های آموزشی، زمینه‌های لازم برای تداوم یادگیری معلمان و توسعه حرفه‌ای آنان فراهم گردد به نحوی که بتوانند با به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها و طرح نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خود و استفاده از آن‌ها در راستای بهبود عملکرد و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، گام بردارند. علاوه بر این‌ها رشد و توسعه مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی در میان مدیران و دبیران همانند انعطاف‌پذیری، ایثار و از خودگذشتگی، صبر و

شکلیابی، عدالت محوری، مقبولیت، محبوبیت و داشتن نگرش جامع و سیستمی نسبت به مسایل آموزشی و مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرد.

## فهرست منابع

- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر؛ خسروپناه، عبدالحسین و بانسی، عبدالله (۱۳۹۳) طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش با رویکرد الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت. **دوفصل‌نامه مطالعات مدیریت در دانشگاه اسلامی**، ۳(۱): ۹۵-۱۱۴
- اکبری، محسن؛ دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۴) تبیین الگوی رهبری راهبردی برای ارتقای سطح عملکرد کارکنان. **فصل‌نامه مطالعات مدیریت راهبردی**، ۶(۲۲): ۲۰۳-۲۱۸
- پودینه، مرضیه؛ حسینقلی‌زاده، رضوان و مهram، بهروز (۱۳۹۷) مسؤلیت‌پذیری اجتماعی مدرسه؛ مطالعه موردی: دو مدرسه متوسطه دخترانه شهر مشهد. **نشریه رویکردهای نوین آموزشی**، ۱۳(۲): ۹۵-۱۰۲
- جمشیدی‌ها، غلامرضا و آخوندی، محمدباقر (۱۳۹۵) الگوی قرآنی برای سنجش دین‌داری در ایران. **فصل‌نامه آموزه‌های قرآنی**، دانشگاه علوم اسلامی رضوی، شماره (۲۳): ۵۵-۷۸
- چکشیان، محمد؛ سپهوند، رضا؛ اسماعیلی، محمودرضا و نظری‌پور، امیرحوشنگ (۱۳۹۷) شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی - هنری با رویکرد اسلامی - ایرانی و با استفاده از روش دلفی فازی. **نشریه مدیریت فردا**، ۱۷(۵۴): ۸۹-۱۰۲
- حکیم‌زاده، رضوان؛ ابوالقاسمی نجف‌آبادی، مهدی و نجاتی، فرهاد (۱۳۹۱) مقایسه احساس تعلق به مدرسه، انگیزه پیشرفت تحصیلی و پیشرفت تحصیلی در میان دانش‌آموزان مدارس هوشمند (مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات) و مدارس عادی سال سوم دبیرستان شهر اصفهان. **نشریه علوم تربیتی**، ۱۹(۱): ۱۵۱-۱۷۰
- خدایاری‌فرد، محمد؛ آذربایجانی، مسعود؛ آیت‌اللهی، حمیدرضا؛ افروز، غلامعلی؛ اکبری، سعید؛ باقری، خسرو؛ ... و نوربخش، یونس (۱۳۹۴) تهیه و اجرای برنامه‌های فرهنگی - آموزشی با رویکرد روان‌شناختی، تربیتی و اجتماعی به منظور اعتلای دین‌داری دانشجویان. تهران: دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، گزارش نهایی طرح پژوهشی
- خلیقی‌پور، سیدعباس (۱۳۹۸) مدیریت و رهبری آموزشی؛ راهبردها و کاربردها. اصفهان: انتشارات دانشگاه معارف قرآن و عترت
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴) روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: نشر صفار و اشراقی



- راسخ، کرامت‌الله و مصلح‌پور، فرح (۱۳۹۱) عوامل اجتماعی - اقتصادی مؤثر بر رضایت‌مندی شغلی (مدیران مدارس دولتی شیراز). *مطالعات جامعه‌شناسی*، ۴(۱۵): ۶۱-۷۷
- رجبی، سوران و زاهد بابلان، عادل (۱۳۹۱) متغیرهای مرتبط با جذب دانش‌آموزان به نماز جماعت از نظر عوامل مدرسه. *فصل‌نامه روان‌شناسی و دین*، ۵(۱): ۱۱۴-۱۰۳
- رمضانی، سمیه و اصغری، سیدمحمدرضا (۱۳۹۲) آسیب‌شناسی برنامه درسی دوره متوسطه (با رویکرد تربیت دینی). *انجمن مطالعات برنامه درسی ایران*، همایش ملی تغییر برنامه درسی دوره‌های تحصیلی آموزش و پرورش
- زارع، سمیه؛ حسین‌قلی‌زاده، رضوان و مه‌رام، بهروز (۱۳۹۸) شناسایی و توصیف الگوی رهبری غالب و ویژگی‌های آن در مدارس دوره دوم متوسطه شهر بیرجند. *نشریه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۲۲): ۳۳۹-۳۶۸
- زاهد بابلان، عادل؛ معینی‌کیا، مهدی؛ رضایی، علی و کولایی، قدرت‌الله (۱۳۹۸) مدل‌سازی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتیاق شغلی معلمان. *فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳): ۱-۲۴
- زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۸۸) نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ابتدایی شهر تهران: ارائه یک الگو. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم
- سپاسی، سحر و حسنی، حسن (۱۳۹۵) رابطه باورهای دینی مدیران با رفتار مدیریت سود. *دوفصل‌نامه حسابداری ارزشی و رفتاری*، ۱(۲): ۱۷-۴۰
- سعیدی رضوانی، محمود (۱۳۸۹) تبیین چالش‌های برنامه درسی پنهان دینی دبیرستان و تعمیق تربیت اسلامی. *پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش*، همایش ملی سلامت معنوی و تعمیق تربیت دینی
- سلیمان‌پور عمران، محبوبه؛ اسماعیلی شاد، بهرنگ؛ مرتضوی کیاسری، فاطمه و علی‌آبادی، مهدی (۱۳۹۸) رابطه فرهنگ مدرسه و احساس تعلق به مدرسه با نقش میانجی موفقیت تحصیلی در دانش‌آموزان. *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۳): ۱۶۶-۱۵۳
- سیف‌درخشنده، سعید و نریمانی، محمد (۱۳۹۸) فراتحلیل عوامل و موانع مرتبط با افزایش خلاقیت دانش‌آموزان. *فصل‌نامه روان‌شناسی مدرسه*، ۸(۳): ۱۲۶-۱۰۹
- سیف‌نراقی، مریم و فریقی، سهیلا (۱۳۹۲) بررسی چگونگی تعامل اولیاء، معلمان، دانش‌آموزان عادی و دیرآموز و رابطه آن با افت تحصیلی دیرآموزان در مدارس عادی. *نشریه تعلیم و تربیت استثنایی*، ۱۳(۵): ۲۳-۱۴
- طلایی، سیدحسین (۱۳۹۰) بودجه‌نویسی؛ چالش‌ها و مسایل آن در آموزش و پرورش. *رشد آموزش علوم اجتماعی*، شماره (۵۰): ۴۷-۴۲

- عباسیان اسفرجانی، محمدرضا (۱۳۹۷) تدوین مدل رهبری بصیر و نقش آن در عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان با تأکید بر سیره امام علی (ع). رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان
- عبداللهی، بیژن و سادین، علی‌اکبر (۱۳۹۱) رابطه کارکردهای رهبری آموزشی مدیران مدارس با تدریس مؤثر معلمان ابتدایی. **فصل‌نامه پژوهش در نظام‌های آموزشی**، ۶(۱۹): ۵۱-۷۴
- عزیزی، شهریار (۱۳۹۵) **روش پژوهش در مدیریت**، با تأکید بر مثال‌های کاربردی و آماری. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- عصارزادگان، نرگس (۱۳۹۰) رهبری مدرسه با رویکرد اسلامی. **نشریه رشد مدیریت مدرسه**، ۷(۷۷): ۴-۷
- علیجان نوده‌پشنکی، مجید؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبداللهی، بیژن و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷) مؤلفه‌های اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری کلاس درس در مدارس متوسطه. **نشریه پژوهش در یادگیری آموزشی و مجازی**، ۶(۲۲): ۸۰-۶۵
- غیائی ندوشن، سعید؛ عباس‌پور، عباس و قدمی، کاوه (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین هوش معنوی با رهبری آموزشی مدیران دانشگاه علامه طباطبائی. **مجله مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی**، ۴(۸): ۸۸-۷۳
- کاویانی، صدیقه و نوروزی، رضاعلی (۱۳۹۸) آسیب‌شناسی تربیت دینی در حیطه فردی از منظر نهج‌البلاغه. **فصل‌نامه پژوهش در مسایل تعلیم و تربیت اسلامی**، شماره ۴(۴۲): ۵-۲۶
- کشاوری، سوسن و مقدسی، زهره (۱۳۹۷) تبیین مؤلفه‌های نظام تربیت معلم با توجه به اسناد تحولی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی. **فصل‌نامه خانواده و پژوهش**، ۱۵(۳): ۲۹-۷
- محمدی مصیری، فرهاد؛ حاجلو، نادر و عباسیان، مینا (۱۳۹۲) دین‌داری، کیفیت رابطه با والدین و هویت اخلاقی با نقش تعدیل‌کننده خودتنظیمی. **فصل‌نامه روان‌شناسی و دین**، ۶(۲۴): ۱۱۷-۱۰۵
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷) تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید. **فصل‌نامه مدیریت دولتی**، ۱۰(۴): ۵۸۲-۵۶۳
- مرد، سیدمحمد؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ عبداللهی، بیژن و آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۶) نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. **فصل‌نامه مدیریت مدرسه**، ۵(۲): ۱۲۸-۱۰۹
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ ترک‌زاده، جعفر و پیروی‌نژاد، زینب (۱۳۹۴) تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج‌البلاغه. **فصل‌نامه پژوهش نهج‌البلاغه**، ۳(۱۲): ۷۰-۴۳
- مشکانی، علیرضا؛ اکبری، احمد و فضایی‌گه، حسین (۱۳۹۵) عوامل و ذی‌نفعان مؤثر در آموزش و پرورش. **فصل‌نامه مطالعات مدیریت و حسابداری**، ۲(۳): ۴۴-۲۷
- مهرمحمدی، محمود و صمدی، پروین (۱۳۸۲) بازنگری در الگوی آموزش دینی جوانان و نوجوانان در دوره تحصیلی متوسطه. **فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی**، ۲(۳): ۳۴-۹

- مهری‌نژاد وردین، اکبر (۱۳۹۶) بررسی تطبیقی رهبری تحول‌آفرین با رهبری در اسلام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه تبریز
- میرعارفین، فاطمه‌سادات (۱۳۹۰) آسیب‌شناسی کتاب‌های دین و زندگی از منظر توجه به نیازهای دانش‌آموزان. فصل‌نامه مطالعات برنامه درسی، ۶(۲۲): ۵۹-۸۴
- میری، سیدمحمدحسین (۱۳۹۸) قلمرو و گستره سیاسی دین در اندیشه امام خمینی (ره). فصل‌نامه مطالعات انقلاب اسلامی، ۱۶(۵۸): ۱۱۵-۱۳۴
- نبوی، محمدحسن (۱۳۹۵) مدیریت اسلامی (ویرایش سوم). قم: انتشارات بوستان کتاب، چاپ بیست و یکم نیرومند، گیتی و بخت‌آوری، نیره (۱۳۹۰) جایگاه تکنولوژی‌های نوین ارتباطی (مدارس هوشمند) در آموزش و پرورش. مطالعات رسانه‌ای، ۶(۱۵): ۹۵-۱۱۰
- نیکومرام، هاشم و حداد، مسعود (۱۳۸۶) بررسی اهداف و وظایف نهادهای رسمی فرهنگی در ایران و ارائه راهکار هماهنگ‌سازی این نهادها. مجله مدیریت فرهنگی، ۱(۱): ۱۰۷-۱۲۷
- ویلز، کیمبل (۱۳۹۲) مدیریت و رهبری آموزشی. (ترجمه محمدعلی طوسی)، تهران: نشر بازتاب، چاپ نوزدهم همت‌یار، زهرا؛ عبدالهی، بیژن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری رهبران آموزشی بینش‌مند در مدارس ابتدایی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. فصل‌نامه مدیریت مدرسه، ۳(۷): ۱۶۰-۱۴۳
- یاراحمدی، محسن (۱۳۹۳) الگویی برای ارتباط رهبری استراتژیک و کارآفرینی شرکتی با عملکرد شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تکنولوژی‌محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران). رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی
- Buchanan, M. T. (2018) Religious Education Leadership and the 21<sup>st</sup> century: Overcoming Disconnectedness. *Journal of Catholic Education in Australasia*, 1(1): 1-21
- Callahan, S. H. (2013) **Religious Leadership: A Reference Handbook**. Sage Publications Inc.
- Chan, C. W. (2018) Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4): 679-691
- Clack, B. & Clack, B. R. (2019) **Philosophy of Religion: A Critical Introduction**. (3rd ed.) U.S.A: Polity Press
- Corbin, J & Strauss, A. (2014) *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. W. (2015) **Revisiting mixed methods and advancing scientific practices**. In *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*
- Davies, P. M. (2010) On School Educational Technology Leadership. *Management in Education*, 24(2): 42-68
- Dougherty, D. (2017) **Grounded theory research methods**. The Blackwell companion to organizations: 849-866

- Estévez, E., Jiménez, T. & Segura, L. (2019) Emotional intelligence and empathy in aggressors and victims of school violence. **Journal of educational psychology**, 111(3): 488-502
- Etherington, M. (2019) Religion as a Workplace Issue: A Narrative Inquiry of Two People- One Muslim and the Other Christian. **SAGE Open**, 9(3): 2158244019862729
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2017) **Managing organizational behavior**. (10th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage
- Joyce, P. (2016) Strategic leadership in the public sector. Taylor & Francis
- Lambert, M. (2019) **Grounded theory**. Practical Research Methods in Education: An Early Researcher's Critical Guide. New York
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. **Journal of Advanced Management Science**, 4(1): 66-71
- Rezvani, A. ; Chang, A. ; Wiewiora, A. ; Ashkanasy, N. M. ; Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016) Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. **International Journal of Project Management**, 34(7): 1112-1122
- Ruiz-Ariza, A. ; Suárez-Manzano, S. ; López-Serrano, S. & Martínez-López, E. J. (2019) The effect of cooperative high-intensity interval training on creativity and emotional intelligence in secondary school: A randomised controlled trial. **European Physical Education Review**, 25(2): 355-373
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. London: Sage
- Thornberg, R., & Charmaz, K. (2014) **Grounded theory and theoretical coding**. The SAGE handbook of qualitative data analysis, 5(1): 69-153
- Yoke, L. B. & Panatik, S. A. (2015) Emotional intelligence and job performance among school teachers. **Asian Social Science**, 11(13): 227-240

