شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی

محمد نظری: دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران
***الهام کاویانی**: استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
سوسن لایی: استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
فرانک موسوی: دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

10. 52547/MEO.11.4.109

چکیده

مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش به عنوان یکی از ارکان نظام آموزشی، از اهمیت وافری برخوردار است. با این حال سبک‌های رهبری قدیمی دیگر جوابگوی محیط آشفته و پر هرج و مرج پیش رو نیستند لذا هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس می‌باشد. این پژوهش از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی را خبرگان دانشگاهی، حوزه مدیریت آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشکیل می‌دهد که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی، ۲۳ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی را مدیران مدارس شهرستان ایلام به تعداد ۱۹۲ نفر تشکیل می‌دهند که ۱۲۸ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و به استناد فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس با ۶۶ گویه می‌باشد. روایی ابزار به روش قضاوتی مورد تأیید قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود. یافته‌های تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۶۶ گویه شد. در بخش کمی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان داد که ۸ عامل هوش عقلایی و عاطفی، توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست، توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر، توانایی اجرایی بالا، توانایی شناسایی منابع درآمدی، توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه، آینده‌نگر بودن و توانایی کنترل بحران و توانایی مدیریتی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس است. بر اساس نتایج می‌توان نتیجه گرفت که رهبری هوشمند در مدارس نیازمند داشتن مهارت‌هایی زیادی مانند مهارت‌های برنامه‌ریزی و تصمیم گیری، کنترل بحران و داشتن توانایی‌های مدیریتی در سطح بالا می‌باشد.

واژگان کلیدی: رهبری هوشمند، مدیران مدارس، تحلیل عاملی اکتشافی

* نویسنده مسئول: eli.kaveani@gmail.com

دریافت مقاله:۱۴۰۱/۲/۱۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۶/۱۵

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.4/ Winter 2022 Page 109-133

Identifying and analyzing the factors affecting the intelligent leadership of school principals using exploratory factor analysis

Mohammad Nazari, PhD student of Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Kermansha branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

*__Elham Kaviani__, Assistant Professor and Faculty Member, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University,Kermanshah, Iran.

Susan Laei, Associate Professor and Faculty Member, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Frank Mousavi, Associate Professor and Faculty Member, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

10. 52547/MEO.11.4.109

Abstract

Management and leadership in education as one of the pillars of the educational system is of great importance. However, the old leadership styles are no longer responsive to the chaotic environment ahead, so the purpose of this study is to identify and analyze the factors affecting the intelligent leadership of school principals. This study is a mixed method research (qualitative-quantitative). The statistical population in the qualitative section is made up of university experts in the field of educational management and school principals, ۲۳people of whom were selected using the snowball sampling method. The statistical population in the quantitative section consists of ۱۹۲school principals of Ilam county, ۱۲۸of whom were selected using simple random sampling method and based on Cochran's formula. The data collection tool in the qualitative part is interview and in the quantitative part, the researcher-made questionnaire on factors affecting the intelligent leadership of school principals with ٦٦ items. The validity of the instrument was confirmed by judgmental method and Cronbach's alpha coefficient equal to ۰،۸۷was obtained, which indicated the appropriate validity of the questionnaire. The findings of qualitative analysis led to the identification of ٦٦items. In the quantitative part, exploratory factor analysis was used to analyze the data. The results showed that ۸factors of: rational and emotional intelligence, ability to plan and make the right decision, ability to coordinate and communicate effectively, high executive ability, ability to identify revenue sources, ability to allocate resources and control costs, foresight and crisis management ability, and managerial ability are the most important factors affecting the intelligent leadership of school principals. Based on the results, it can be concluded that intelligent leadership in schools requires many skills such as planning and decision making skills, crisis management, and having high-level managerial skills.

Keywords: Intelligent Leadership, School Principals, Exploratory Factor Analysis

* Corresponding author: eli.kaveani@gmail.com

Receiving Date: 1/5/2022 Acceptance Date: 6/9/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

مقدمه

رقابت و پیچیدگی در دنیای امروزی، سازمان‌ها را مستلزم به انعطاف‌پذیری کرده و این امر مدیریت سازمان‌ها را بر آن داشته است که همواره مهارت‌ها و دانش خود را به روز کرده تا توانایی مقابله با بحران‌های پیش رو را داشته باشند. در این راستا شکل‌ها و سبک‌های جدیدی از مدیریت و رهبری مد نظر صاحب‌نظران قرار گرفته است که بعضاً نتوانسته‌اند جوابگوی فعل و انفعالات دنیای امروزی باشند. در سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، مدیران باید از توانایی‌های بیشتر و بالاتری برخوردار باشند، از این رو تغییر و تحول در نظام مدیریت مدارس امری اجتناب ناپذیر است. تعلیم و تربیت و به صورت خاص آموزش و پرورش نقش مهمی در پرورش نسل آینده ایفا می‌کند و بر این اساس می‌توان گفت که از جمله حساس‌ترین مباحث مطرح شده در آموزش و پرورش، بحث رهبری و به صورت خاص رهبری مدارس است (Asghari et al., 2018, p4). آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد علمی و فرهنگی بسترساز زمینه و شرایطی است که دانش‌آموزان جامعه را در مسیر تکوین رسالت‌های تربیتی جامعه قرار دهد (Ghadampour and Zandkarimi, 2019, p213). مدیریت مدارس دیگر صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت، راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست. بلکه رهبران و مدیران مدارس باید دارایی ویژگی‌هایی فردی و مهارت‌های ویژه‌ای باشند که بتوانند با نیازهای رو به رشد دانش آموزان و معلمان را شناسایی و نسبت به آن‌ها پاسخگو باشند (Ranjbar et al., 2020, p485). از مهم‌ترین چالش‌های رهبران در عصر حاضر متقاعد کردن افراد برای انجام وظایف در سازمان و رشد و توسعه افراد خواهد بود، زیرا به مهارت‌های ویژه و خاصی نیاز دارد (Panella, 2019; Sharma & Anisha, 2018). رهبران برای آنکه بتوانند مؤثر باشند باید یاد بگیرند که ضمن تأمین نیازهای مبتنی بر ارزش‌های کارکنان، روابط قابل اعتماد با همه ذینفعان برقرار کنند (Koražija et al., 2016, p53)؛ بنابراین، پیروی از بهترین سبک‌های رهبری ضروری‌ترین عنصر برای رهبری موفق یک سازمان و ایجاد تعهد کارکنان به شغل خود است (Singh et al., 2021). یک نظرسنجی مرکز رهبری خلاق نشان داد که مهارت‌های اساسی رهبری به اندازه کافی چالش‌های فعلی سازمان‌ها و نیازهای آینده آن‌ها را برآورده نمی‌کنند (Lang, 2019, p444). در این زمینه Antonaks (2020) بیان می‌کنند که در دنیای امروزی، هوشمندی تعیین کننده اصلی موفقیت راهبران و مدیران است.

در سبک رهبری هوشمند سعی بر آن است که از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریسته شود (Majlesi et al, 2020, p157). رهبری هوشمند سبب وسیع‌تر شدن منطقه نفوذ رهبران از افراد به گروه و از گروه به سازمان‌ها و جامعه می‌شود. رهبری هوشمند باید به افراد در جهت توسعه جامع خودشان به عنوان یک موجود زنده کمک کند و همچنین کارکنان را در جهت رسیدن به گروه‌های خودگردان حمایت کند (keikha, 2017, p88). رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین مشکلات یا خلق محصولات در یک موقعیت فرهنگی خاص است و زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان، بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آن‌ها می‌افزاید (shafiee and Fazlollahi Ghomshi, 2019, p22).

به اعتقاد بسیاری از محققان مانند (Sirotnik, 2004; Pink, 2006 and Irish, 2014) رهبری هوشمند مدیران از الزامات مدارس امروزی است. رهبری هوشمند در مدارس به مدیران کمک می‌کند راه‌حل‌های جدید برای حل مشکلات گوناگونی که در حال حاضر با آن مواجه هستند بیابند و با تبدیل کارهای بی معنا و بعضاً نامفهوم به کارهای معنادار و هدفمند، به آن‌ها نیرو و ارزش می‌بخشد (Majlesi et al. 2020, p158). رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان، بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آن‌ها می‌افزاید (Keykha et al. 2017, p63). در نظام آموزشی پیشرفته کسب مهارت‌های حیاتی متناسب با نسل جوان قرن بیست و یکم در حوزه‌های مختلفی مانند تفکر انتقادی و حل مسئله، همکاری و مدیریت بینا شبکه‌ای، چابکی و ظرفیت تعدیل، ابتکار، ارتباطات مؤثر، دسترس‌پذیری و ظرفیت نقد اطلاعات، کنجکاوی و تفکر باز لازم است (Wagner, 2008, p11). جهان امروز جامعه‌ای دانش‌محور است که توسعه نیازهای سرمایه انسانی در آن باید در حال حاضر و در آینده تغییر کند. رهبران آینده‌نگر باید در زمینه‌های مختلف ازجمله جامعه‌پذیری، توانمندی، اشتیاق، بینش شفاف، اعتمادبه‌نفس و عزم و اراده از صلاحیت کافی برخوردار و توانمندی بیان بینش خود و مواجهه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز را نیز داشته باشند (Cheejang, 2009)؛ بنابراین می‌توان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد کلی مدارس را رهبران و مدیران مدارس دانست. بر این اساس هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس است.

Bush et al. (2009) بیان کردند که فردی که مسئول یک سازمان اجتماعی مانند مدرسه می‌شود، موقعیت منحصر به فردی را اشغال می‌کند. منحصر به فرد بودن موقعیت مدیران مدارس از این نظر ناشی می‌شود که انتظار می‌رود فرد نقش ترکیبی رهبری و مدیریت را بر عهده بگیرد و وظایف مربوطه را به طور مؤثر انجام دهد. همچنین Ranjbar et al. (2020) بیان کرد که از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین عوامل مؤثر بر تعالی، توسعه و اثربخشی مدارس رهبران و مدیران مدارس هستند. این دو نقش که دو روی یک سکه را با چهره‌های متفاوت نشان می‌دهند، خواسته‌های متفاوتی را بر عهده مدیران مدارس که در یک زمینه سازمانی معین کار می‌کنند، قرار می‌دهند. ترکیب رهبری و مدیریت، مدیر مدرسه را به یک موقعیت اجتماعی بالاتر از یک قهرمان ارتقا می‌دهد (Marishane & Mampane, 2019).

رهبری و مباحث مربوط به آن از جمله مفاهیم مهم و چالش‌برانگیز در گذشته و حال است. موضوعات و مسائل قابل‌ملاحظه‌ای که رهبران طی دوران ابتدائی قرن بیست و یکم با آن مواجه می‌شوند مانند بحران‌های جهانی، چشم‌انداز اقتصادی به سرعت در حال تغییر و سرعت شدید تغییر جهانی منجر به

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

خلق وضع دشوار از نظر اخلاقی و عملکردی، پیچیدگی و عدم قابلیت پیش‌بینی برای رهبران قرن بیست و یکم می‌شود (Rodriguez et al, 2005). علی‌رغم همه گزارشات و تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری، هنوز یک تعریف مورد توافق از رهبری وجود ندارد. تعاریف رهبری تقریباً به اندازه مطالعه آن توسط محققان مختلف متعدد می‌باشد. Northouse (2016) رهبری را فرایندی از نفوذ می‌دانست که به موجب آن یک نفر، گروهی از افراد را در راستای نیل به هدفی مشترک، تحت تأثیر قرار می‌دهد. Yukl (2008) رهبری اثربخش را به عنوان نتیجه‌ای در نظر گرفت که افراد در موقعیت رهبری بتوانند بر گروهی تأثیر بگذارند تا نقش‌های خود را با نتایج مثبت سازمانی ایفا کنند. بسیاری از محققان، رهبری هوشمند را یک توانایی ضروری برای رهبری مؤثر می‌دانند (Bar-on, 2000; Sarros & Santora, 2001; Goleman et al, 2002; Ashkanasy & Daus, 2005; Conte, 2005). رهبری هوشمند را می‌توان همکاری رهبران و زیردستان آن‌ها تعریف کرد، زیرا آن‌ها سعی می‌کنند با هدف دستیابی مؤثر به اهداف مشترک بر یکدیگر تأثیر بگذارند. این اعضا دارای ارزش‌ها و فرهنگ‌های مشابهی هستند که بر نتایج تأثیر می‌گذارد (Sydanmaanlakka, 2003). رهبری هوشمند با شکستن موانع علایق شخصی، افراد را به رعایت دستورات و قوانین سوق می‌دهد (Marek, 2015). رهبری هوشمند، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که شامل، توانایی و هوشیاری مدیر در مورد سه جنبه بنیادین مؤثر بر پویایی در رهبری شامل موقعیت، خود و دیگران است (Hejazi & Nazarpoori, 2020, p251). وظیفه رهبری هوشمند ایجاد توانایی‌ها، ایجاد شور و شوق جمعی و گسترش سرمایه دانشی است که با اتخاذ چنین رویکردی در نظام‌های آموزشی تعادل بین فعالیت‌های جاری و برنامه ریزی برای آینده فراهم می شود (Biwott, 2022, p2). رهبری هوشمند در سازمان باید به گونه‌ای عمل کند که نه تنها بتواند، تعارض بین اهداف فرد، سازمان و جامعه را کمرنگ نماید؛ بلکه بتواند زمینه‌ی مشارکت افراد را در تعیین اهداف، زمینه‌ی عمل داوطلبانه کارکنان، خود نظارتی و در نهایت یادگیری، خلاقیت و نوآوری را در سازمان توسعه دهد (Jalali et al., 2021, p152).

مدل رهبری هوشمند مبتنی بر پارادایم فرا صنعتی است. در این پارادایم، وظایف مجدداً تعریف می‌شود، کارکنان سازمان و روابط بین آن‌ها گسترده‌تر می‌گردد و این دیدگاه مبتنی بر جامعه است. (Milton et al. 2014). Sydanmaanlakka (2008) بیان می‌کند رهبری هوشمند، تبادل‌نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت ویژه است که به یاری همدیگر برای رسیدن به بینشی مشترک به‌طور اثربخش فعالیت می‌کنند. درنتیجه، رهبر خرد جمعی گروه را می‌پروراند و تعهد و دل‌بستگی آن‌ها را به کار افزایش می‌دهد. رهبری هوشمند همچنین یک فرایند مشارکتی است که نه تنها مختص رهبر بلکه به‌وسیله پیروان باید یاد گرفته شود و نیز به کار گرفته شود (Tusi et al, 2020, p3). رهبری هوشمند یک تبادل‌نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می‌باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثر بخش فعالیت می‌کنند (Noor Alizadeh and Hajivand, 2009,

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

p121). رهبری هوشمند ما را در شناسایی راه‌حل‌های جدید برای حل مشکلات گوناگون که در حال حاضر با آن مواجه هستیم کمک می‌کند و با تلفیق مدیریت و رهبری کارهای نامفهوم و بی‌معنا تبدیل به کارهای بامعنا و هدفمند می‌گردد و به ما نیرو و انرژی می‌بخشد (Sydanmaanlakka, 2008).

Hadji (2022) در پژوهش نشان دادند که رهبری هوشمند اثربخشی و شایستگی کارکنان را افزایش می‌دهد. Biwott (2022) نشان داد که وجود رهبری احساسی و رهبری عاطفی به عنوان دو مؤلفه رهبری هوشمند بر اشتراک‌گذاری دانش به منظور توجه رهبران نظام‌های آموزشی به حوزه‌های رهبری ضروری است. Tusi et al. (2020) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران، الگوی رهبری هوشمند را در قالب ۵ مؤلفه اصلی و ۲۱ طبقه فرعی و ۹۸ زیرشاخه تدوین کرند. Lang (2019) در پژوهشی نشان داد که مدیران به منظور درک بهتر محیط، مستلزم رفتن به سوی سبک رهبری هوشمند هستند. Marishane and Mampane (2019) نشان دادند که استفاده از مؤلفه‌های رهبری هوشمند باعث بهبود عملکرد مدارس در زمینه‌های کاهش تنش، افزایش رضایت‌مندی و بهبود کارایی می‌شود. Watson et al. (2018) نیز در پژوهش خود نشان داند در صورتی که مدیران دارای قدرت رهبری هوشمندانه معنوی بالایی باشند، میزان تعامل و اشتیاق شغلی کارکنان بیشتر از حالتی است که مدیران فاقد چنین توانایی باشند. Viskupičova (2016)بیان کرد که دو مؤلفه رهبری عاطفی و رهبری هیجانی بر عملکرد سرمایه انسانی تأثیرگذار است. Keikha (2017) پژوهشی با عنوان شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها انجام داد. پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان، دستیابی به غنای اطلاعاتی، اشباع و تکرار داده‌ها حاصل شد. لذا الگوی مورد نظر در قالب ۴۲۶ کد، ۸۹ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی (رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی و رهبری جمعی) طراحی شد. Farahbakhsh & Mohammadi (2014) نیز نشان دادند که رهبری هوشمند با سلامت روانی دبیران مدارس رابطه معنی داری دارد؛ این رابطه به ویژه هنگامی که متغیر تعدیل‌گر مدیریت استرس شغلی وارد معادله می‌شد از استحکام بیشتری برخوردار بود. Kelsey & Sinkfield (2014) پژوهشی با عنوان رهبری هوشمند احساسی: تجزیه و تحلیل مداخلات هدفمند برای رهبران مدارس انجام دادند. نتایج نشان داد که مدیران دارای رهبری هوشمند از مدیریت بهتر زمان بهره برده، آگاهی اجتماعی بیشتری داشته و در نتیجه عملکرد بهتری دارند و دانش‌آموزان چنین مدارسی عملکرد تحصیلی بهتری دارند.

هدف رهبری هوشمند ایجاد مهارت‌ها و اشتیاق لازم برای دستیابی به دانش رهبری سازمانی و ارتقای بهبود هوش رهبری در افراد است. اثربخشی دوگانه، تفکر استراتژیک و انعطاف پذیر، تمرکز عملیاتی و تعادل از دیگر دستاوردهای علمی این نظریه سازمان است. نظام آموزش و پرورش به عنوان اولین نهادی که نسل آینده جامعه را پرورش می دهد، نسبت به سایر سازمان‌ها به اثربخشی و کارایی بالاتری نیاز دارد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

و این امر مستلزم وجود رهبران کارآمد با هوش بالا است. در مدارس که ارتباط مستقیم با معلمان و دانش آموزان دارند، این موضوع بیشتر به چشم می خورد. بنابراین رویکرد کلی این پژوهش در بحث رهبری هوشمند مدارس مبتنی بر بررسی قابلیت‌های اصلی و تاکتیکی مدیران (مانند فنون مذاکره و تعامل، تفکر استراتژیک و انتقادی، تصمیم گیری، رهبری تیم و استعدادها) و تلفیق این قابلیت‌ها و توانایی‌هایی با ویژگی‌های ذاتی مانند ارزش‌ها، شخصیت و باورهای افراد است. تحقیقات انجام شده در رابطه با رهبری هوشمند در کشور عمدتاً به بررسی این سبک از رهبری در دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی پرداخته است، در حالی که تغییر و تحول در مدارس می تواند آغازگر حرکت به سمت رشد و توسعه باشد و در نتیجه بررسی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدارس ضروری است. در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی-کمی) جهت شناسایی و اکتشاف ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند استفاده شده است که می‌تواند باعث غنی‌تر شدن ادبیات تحقیق در این زمینه و بهبود توانایی مدیران در ارتقاء عملکرد مدارس شود. با توجه به مباحث مطرح شده، سؤال‌های اصلی این پژوهش به صورت زیر تنظیم‌شده است:

۱- از دیدگاه مدیران مدارس شهرستان ایلام عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدارس کدام‌اند؟
۲- چه تحلیلی از عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس می‌توان ارائه داد؟
۳- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی خبرگان (خبرگان دانشگاهی، خبرگان سطوح مدیریتی آموزش و پرورش و مدیران مدارس) می‌باشد که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی، تعداد ۲۳ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران مدارس شهرستان ایلام می‌باشند که تعداد آن‌ها برابر با ۱۹۲ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و به استناد فرمول کوکران تعداد ۱۲۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه است. در بخش کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان (خبرگان دانشگاهی، خبرگان سطوح مدیریتی آموزش و پرورش و مدیران مدارس) ابعاد و مؤلفه‌های تأثیر گذار بر رهبری هوشمند شناسایی و در بخش کمی با استفاده از گویه های شناسایی شده، پرسشنامه طراحی و تدوین و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. در پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شده بود که نظر خود را درباره اهمیت عوامل ۶۶ گانه مؤثر بر رهبری هوشمند که در بخش کیفی شناسایی شد، بر اساس طیف لیکرت با درجات خیلی زیاد تا خیلی کم بیان کنند. برای تأمین شاخص‌های روان سنجی ابزار پژوهش و معتبر ساختن آن، پس از تدوین اولیه، نمونه‌ای از آن در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش قضاوتی- یعنی ارسال و اصلاح چند باره پرسشنامه- نظر آن‌ها در اصلاح و تهیه فرم نهایی پرسشنامه اعمال شد. پس از حذف و یا تغییر برخی از گویه ها و اضافه

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]
[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

کردن موارد جایگزین، پرسشنامه نهایی به تأیید استادان راهنما و مشاور رسید. همچنین برای تعیین پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش برآورد ضریب آلفای کرونباخ که هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری را مورد سنجش قرار می‌دهد، استفاده شد. این مقدار با نرم افزار SPSS نسخه ۲۷، برابر با ۰/۸۷ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مطلوب برای ابزار پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به سؤال اول در این تحقیق با ۲۳ نفر مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام گرفت. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد " شناسایی ابعاد رهبری هوشمند مدیران مدارس" آغاز شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می گردید. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بوده (بسته به نظر فرد) و در بعضی موارد در دو جلسه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند (با توجه شیوع ویروس کوید ۱۹ بخشی از مصاحبه‌های به صورت غیر حضوری انجام گرفت). در مرحله کدگذاری برای رعایت امانت در حفظ اطلاعات مصاحبه شوندگان به‌صورت تصادفی به آن‌ها کد داده شد. نتایج تحلیل کیفی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱) نتایج تحلیل کیفی

ردیف	گویه	مصاحبه شوندگان	ردیف	گویه	مصاحبه‌شوندگان
۱	مدنظر قرار دادن اهداف و چشم‌اندازهای مدرسه در فرایند برنامه‌ریزی	{M1,3}; {M1,1}; {M9,3	۳۴	توانایی ترغیب معلمان و دانش‌آموزان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف مدرسه	{M1,19}; {M4,15}; {M11,13};
۲	آشنایی کامل با روش‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی	{M4,4}; {M2,7}; {M22,16};	۳۵	توانایی استفاده از نظرات و پیشنهادهای افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا	{M14,9}; {M15,6}
۳	توانایی ساماندهی و به‌کارگیری روش‌های ارزشیابی در مدرسه	{M1,6}; {M2,2}; {M21,7} ;	۳۶	توانایی شناسایی روش‌ها و نگرش‌های جدید در مورد انجام کارها و فعالیت‌های مدرسه	{M5,13}; {M6,12}; {M8,11};
۴	تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی جهت بستر سازی تحقق اهداف	{M1,2}; {M3,4}; {M6,2};	۳۷	جدیت و شوق در مورد انجام کارهای و فعالیت‌ها مدرسه	{M3,17}; {M10,13}; {M11,4};
۵	نظرخواهی از شورای مدرسه معلمان و دانش آموزان در فرایند تصمیم گیری	{M1,9}; {M1,7}; {M2,5}; {M6,3}	۳۸	توانایی امیدوار کردن افراد در مورد اهداف و راه‌های رسیدن به آن‌ها	{M5,12}; {M7,18}; {M10,18};
۶	نظارت بر نتایج تصمیمات اتخاذ شده	{M3,5}; {M3,8};	۳۹	خوش‌بین بودن به آینده و توانایی انتقال این خوش‌بینی به دیگران	{M8,13}; {M9,16};

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

۷	آشنایی با روش‌های مدرن و جدید تصمیم‌گیری	{M1,4}; {M2,3};	۴۰	توانایی ترغیب افراد به منظور بروز خلاقیت‌ها و توانایی‌هایشان	{M1,11}; {M6,7};
۸	قبول نتایج و عواقب تصمیمات اتخاذ شده	{M1,13}; {M6,6}; {M19,8};	۴۱	اختصاص زمان لازم و کافی به منظور آموزش و راهنمایی افراد در مدرسه	{M2,14}; {M3,6};
۹	توانایی تصمیم گیری قاطعانه	{M5,2}; {M13,6}	۴۲	کمک به افراد برای به‌کارگیری توانایی‌هایشان به منظور حل مسائل	{M8,12}; {M10,14}
۱۰	توانایی هماهنگی فعالیت‌های روزمره مدرسه	{M1,12}; {M4,11}; {M23,11}	۴۳	توانایی پیش‌بینی هزینه‌های و مشکلات پیش‌روی مدرسه	{M1,10}; {M2,11};
۱۱	توانایی برقراری ارتباط مؤثر و اثربخش بین معلمان	{M1,5}; {M2,9}; {M7,12}; {M8,7}; {M15,1}	۴۴	قدرت و توانایی تحلیل مسائل پیش‌رو	{M4,14}; {M5,10}; {M10,4}
۱۲	توانایی تخصیص درست و به موقع منابع غیرانسانی	{M10,10} {M8,1} ؛{M19,8}	۴۵	توانایی شناسایی فرصت‌های پیش‌رو و نیازهای مدرسه	{M6,13};
۱۳	توانایی همراه کردن اولیا، معلمان و دانش آموزان با اهداف مدرسه	{M3,10}; {M4,12};	۴۶	توانایی شناسایی درست و به موقع عوامل بحران‌زا و مدیریت درست و اثربخش آن‌ها	{M1,8}; {M2,10};
۱۴	توانایی برقراری هماهنگی بین اهداف مدرسه و ستاد	{M8,2}; {M7,15}; {M22,4};	۴۷	توانایی تشخیص امکانات و منابع لازم جهت حل و مدیریت بحران	{M6,4}; {M9,15}; {M10,8}
۱۵	توانایی کنترل و کاهش هزینه‌های عملیاتی (جاری و روزمره)	{M8,10}; {M12,2}; {M14,6}; {M3,12};	۴۸	توانایی تشکیل کارگروه‌های حل بحران به منظور واکنش سریع به بحران	{M20,10}; {M21,5};
۱۶	توانایی تخصیص بهینه بودجه به بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف	{M9,10}; {M10,7}; {M13,18};	۴۹	قدرت سازگاری اجتماعی بالا و انعطاف‌پذیری در برخورد با قومیت‌های مختلف در مدرسه	{M15,6}; {M12,4};
۱۷	توانایی شناسایی موارد و فعالیت‌های هزینه بر و ساماندهی آن‌ها	{M5,5}; {M6,8}; {M9,14}	۵۰	توانایی درک نیازهای اجتماعی معلمان و دانش آموزان	{M21,4}; {M21,10};
۱۸	توانایی شناسایی منابع درآمدی جدید برای مدرسه	{M5,9}; {M7,5}; {M14,5}; {M17,9};	۵۱	توانایی انتقال حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دانش آموزان	{M20,12} {M21,4}; {M21,7}
۱۹	توانایی برقراری ارتباط مناسب با خیرین و استفاده از توان آن‌ها برای کمک به مدرسه	M10,3} {M11,10};	۵۲	توانایی به‌کارگیری معلمین خبره در مدرسه	{M17,12} {M13,15};

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

۲۰	توانایی برقراری ارتباط بین مدارس و سایر ارگان‌ها به منظور کسب درآمد	{M9,6} {M10,6}; {M12,5};	۵۳	توانایی استفاده از تجارب مدیران موفق به منظور مدیریت مدرسه	{M16,12}; {M17,10};
۲۱	توانایی انجام فعالیت‌های فرهنگی و عملیاتی خارج از چارچوب‌های مصوب	{M5,5}; {M11,2}; {M9,11};	۵۴	توانایی برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های ضمن خدمت برای معلمان و عوامل اجرایی مدرسه به منظور بالا بردن سطح کیفی مدرسه	{M7,2}; {M8,9}; {M22,8};
۲۲	تأکید بر اجرای فعالیت‌های مدرسه محور و توانایی انجام این‌گونه فعالیت‌ها	{M15,10}; {M16,9}; ; {M22,2}	۵۵	اعتماد به معلمان و سایر عوامل مدرسه در اجرای قوانین و مدیریت مدرسه	{M3,3}; {M5,4};
۲۳	توانایی و قدرت لازم جهت تفویض اختیار به سایر کارکنان و معلمان	{M13,7}; {M13,9};	۵۶	قدردانی و تقدیر از زحمات و تلاش‌های معلمان و عوامل مدرسه و دانش آموزان دارای پیشرفت درسی	{M1,18}; {M2,12}; {M5,17};
۲۴	توانایی تشکیل تیم کاری برای حل مشکلات مدرسه	{M10,2}; {M7,4};	۵۷	توانایی بخشش و عفو، اشتباهات همکاران و دانش آموزان	{M7,16}; {M9,19}
۲۵	توانایی شناسایی و حل مشکلات اولیا و دانش آموزان مرتبط با مدرسه و نظام آموزشی	{M8,8}; {M9,12}; {M12,8};	۵۸	توانایی کنترل خشم و هیجانات خود در مدرسه	{M13,15}; {M14,8};
۲۶	آشنایی با روش‌ها و تکنیک‌های حل مسئله آشنایی	{M2,8}; {M5,14};	۵۹	تعهد به انجام وظیفه تحت هر شرایط عاطفی	{M13,18};
۲۷	توانایی استفاده از شیوه‌ها و روش‌های خلاقانه برای شناسایی و حل مشکلات	{M13,1}; {M5,8};	۶۰	توانایی بکار نگرفتن عاطفه در شرایط خاص	{M2,6}; {M4,1};
۲۸	توانایی استفاده بهینه از سیستم‌های الکترونیکی در مدرسه	{M12,3}; {M10,3}; {M15,10};	۶۱	صلاحیت و توانایی‌های فردی برای انجام کارهای درست	{M14,6} {M20,8}
۲۹	توانایی به‌کارگیری نرم‌افزارهای آموزشی	{M16,5}; {M18,6}; {M18,1};	۶۲	کمک به سایر همکاران در محیط کار تا حد امکان	{M7,8}; {M8,6};
۳۰	توانایی برقراری ارتباط با اولیا، دانش آموزان و معلمان از طریق فضای مجازی	{M2,14}; {M6,19}; {M12,12};	۶۳	وابستگی روحی و روانی نسبت به فعالیت‌های کاری در حوزه مدیریت مدرسه	{M3,7}; {M4,9};
۳۱	تسلط بر قوانین مدرسه	{M17,10}; {M18,17}	۶۴	توانایی تشخیص عواطف و اظهارنظرهای درست از نادرست	{M12,8}; {M18,2};

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

۳۲	توانایی اتخاذ قوانین در فرایند مدرسه محوری	{M3,19}; {M7,8}; {M9,14};	۶۵	توانایی بیان درست و به موقع عواطف در مدرسه	{M4,7}; {M18,12};
۳۳	توانایی به‌کارگیری درست قوانین به منظور مدیریت مدرسه	{M10,19}; {M15,21}	۶۶	آگاهی کامل نسبت به عواطف خود	{M7,3}; {M3,9};

در بخش کمی اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که از ۱۲۸ نفر پاسخ دهنده، ۶۴ نفر (۵۰ درصد) مرد و ۶۴ نفر (۵۰ درصد) زن هستند. از نظر وضعیت سنی، ۴ نفر (۳/۵ درصد) در محدوده سنی ۳۰ سال و کمتر، ۴۱ نفر (۳۲/۲ درصد) ۳۱ تا ۴۰ سال، ۶۵ نفر (۵۰/۵ درصد) ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۸ نفر (۱۳/۸ درصد) بیشتر از ۵۰ سال قرار دارند. از نظر تحصیلات نتایج نشان داد که ۷۵ نفر (۵۸/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۵۰ نفر (۳۹/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۲/۳ درصد) دارای مدرک دکترا هستند.

جدول (۲) مشخصات دموگرافی جامعه آماری

		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۴	٪۵۰
	زن	۶۴	٪۵۰
سن	۳۰ سال و کمتر	۴	٪۳/۵
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱	٪۳۲/۲
	۴۱ سال تا ۵۰ سال	۶۵	٪۵۰/۵
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۸	٪۱۳/۸
تحصیلات	**کارشناسی**	۷۵	٪۵۸/۶
	کارشناسی ارشد	۵۰	٪۳۹/۱
	دکتری	۳	٪۲/۳
	کل	۱۲۸	٪۱۰۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

پاسخ به سؤال دوم پژوهش: «چه تحلیلی از عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس می‌توان ارائه داد؟»

به منظور پاسخ به این سؤال پس از تدوین پرسشنامه، از ضریب تغییرات استفاده شده است. در جدول (۳) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدارس از دیدگاه مدیران مدارس شهرستان ایلام آورده شده است.

جدول (۳) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدارس از دیدگاه مدیران مدارس شهرستان ایلام

رتبه		میانگین	انحراف استاندارد	ضریب تغییرات
۱	مدنظر قرار دادن اهداف و چشم‌اندازهای مدرسه در فرایند برنامه‌ریزی	۴/۴۲	۰/۶۳۵	۰/۱۴۴
۲	آشنایی کامل با روش‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی	۴/۱۸	۰/۶۰۷	۰/۱۴۵
۳	توانایی ساماندهی و به‌کارگیری روش‌های ارزشیابی در مدرسه	۴/۴۵	۰/۶۱۲	۰/۱۳۷
۴	تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی جهت بستر سازی تحقق اهداف	۴/۲۳	۰/۷۲۶	۰/۱۷۲
۵	نظرخواهی از شورای مدرسه معلمان و دانش آموزان در فرایند تصمیم گیری	۴/۴۱	۰/۷۰۵	۰/۱۶۰
۶	نظارت بر نتایج تصمیمات اتخاذ شده	۴/۳۹	۰/۶۹۰	۰/۱۵۷
۷	آشنایی با روش‌های مدرن و جدید تصمیم‌گیری	۴/۰۷	۰/۶۴۲	۰/۱۵۸
۸	قبول نتایج و عواقب تصمیمات اتخاذ شده	۴/۳۶	۰/۶۹۶	۰/۱۶۰
۹	توانایی تصمیم گیری قاطعانه	۴/۴۸	۰/۶۰۱	۰/۱۳۴
۱۰	توانایی هماهنگی فعالیت‌های روزمره مدرسه	۴/۵۷	۰/۵۷۱	۰/۱۲۴
۱۱	توانایی برقراری ارتباط مؤثر و اثربخش بین معلمان	۴/۶۱	۰/۵۷۸	۰/۱۲۵
۱۲	توانایی تخصیص درست و به موقع منابع غیرانسانی	۴/۱۹	۰/۶۷۳	۰/۱۶۱
۱۳	توانایی همراه کردن اولیا، معلمان و دانش آموزان با اهداف مدرسه	۴/۴۷	۰/۶۰۱	۰/۱۳۴
۱۴	توانایی برقراری هماهنگی بین اهداف مدرسه و ستاد	۴/۳۴	۰/۶۵۷	۰/۱۵۱
۱۵	توانایی کنترل و کاهش هزینه‌های عملیاتی (جاری و روزمره)	۴/۲۳	۰/۸۴۴	۰/۱۹۹
۱۶	توانایی تخصیص بهینه بودجه به بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف	۴/۲۴	۰/۷۲۹	۰/۱۷۲
۱۷	توانایی شناسایی موارد و فعالیت‌های هزینه بر و ساماندهی آن‌ها	۴/۳۴	۰/۶۶۷	۰/۱۵۴
۱۸	توانایی شناسایی منابع درآمدی جدید برای مدرسه	۳/۸۵	۰/۸۳۳	۰/۲۱۶
۱۹	توانایی برقراری ارتباط مناسب با خیرین و استفاده از توان آن‌ها برای کمک به مدرسه	۴/۰۶	۰/۸۰۱	۰/۱۹۷
۲۰	توانایی برقراری ارتباط بین مدارس و سایر ارگان‌ها به منظور کسب درآمد	۳/۸۰	۰/۹۴۲	۰/۲۴۸
۲۱	توانایی انجام فعالیت‌های فرهنگی و عملیاتی خارج از چارچوب‌های مصوب	۴/۰۲	۰/۸۹۶	۰/۲۲۳
۲۲	تأکید بر اجرای فعالیت‌های مدرسه محور و توانایی انجام این‌گونه فعالیت‌ها	۴/۲۳	۰/۶۹۳	۰/۱۶۴
۲۳	توانایی و قدرت لازم جهت تفویض اختیار به سایر کارکنان و معلمان	۴/۳۴	۰/۶۶۷	۰/۱۵۳
۲۴	توانایی تشکیل تیم کاری برای حل مشکلات مدرسه	۴/۲۷	۰/۷۱۸	۰/۱۶۸

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

۲۵	توانایی شناسایی و حل مشکلات اولیا و دانش آموزان مرتبط با مدرسه و نظام آموزشی	۴/۲۷	۰/۶۹۵	۰/۱۶۲
۲۶	آشنایی با روش‌ها و تکنیک‌های حل مسئله آشنایی	۴/۳۴	۰/۶۳۱	۰/۱۴۵
۲۷	توانایی استفاده از شیوه‌ها و روش‌های خلاقانه برای شناسایی و حل مشکلات	۴/۲۹	۰/۷۳۳	۰/۱۷۱
۲۸	توانایی استفاده بهینه از سیستم‌های الکترونیکی در مدرسه	۴/۳۶	۰/۶۹۶	۰/۱۶۰
۲۹	توانایی به‌کارگیری نرم‌افزارهای آموزشی	۴/۳۱	۰/۷۵۰	۰/۱۷۴
۳۰	توانایی برقراری ارتباط با اولیا، دانش آموزان و معلمان از طریق فضای مجازی	۴/۴۸	۰/۷۱۰	۰/۱۵۸
۳۱	تسلط بر قوانین مدرسه	۴/۴۷	۰/۶۲۷	۰/۱۴۰
۳۲	توانایی اتخاذ قوانین در فرایند مدرسه محوری	۴/۳۴	۰/۷۲۴	۰/۱۶۷
۳۳	توانایی به‌کارگیری درست قوانین به منظور مدیریت مدرسه	۴/۴۲	۰/۶۴۷	۰/۱۴۶
۳۴	توانایی ترغیب معلمان و دانش‌آموزان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف مدرسه	۴/۴۰	۰/۶۵۶	۰/۱۴۹
۳۵	توانایی استفاده از نظرات و پیشنهادهای افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا	۴/۴۸	۰/۵۴۶	۰/۱۲۲
۳۶	توانایی شناسایی روش‌ها و نگرش‌های جدید در مورد انجام کارها و فعالیت‌های مدرسه	۴/۳۴	۰/۶۳۳	۰/۱۴۶
۳۷	جدیت و شوق در مورد انجام کارهای و فعالیت‌ها مدرسه	۴/۵۲	۰/۶۲۷	۰/۱۳۹
۳۸	توانایی امیدوار کردن افراد در مورد اهداف و راه‌های رسیدن به آن‌ها	۴/۴۲	۰/۷۱۷	۰/۱۶۲
۳۹	خوش‌بین بودن به آینده و توانایی انتقال این خوش‌بینی به دیگران	۴/۲۶	۰/۸۹۰	۰/۲۰۹
۴۰	توانایی ترغیب افراد به منظور بروز خلاقیت‌ها و توانایی‌هایشان	۴/۳۸	۰/۶۸۹	۰/۱۵۷
۴۱	اختصاص زمان لازم و کافی به منظور آموزش و راهنمایی افراد در مدرسه	۴/۳۳	۰/۷۰۰	۰/۱۶۲
۴۲	کمک به افراد برای به‌کارگیری توانایی‌هایشان به منظور حل مسائل	۴/۴۲	۰/۶۹۴	۰/۱۵۷
۴۳	توانایی پیش‌بینی هزینه‌های و مشکلات پیش‌روی مدرسه	۴/۲۴	۰/۷۶۱	۰/۱۷۹
۴۴	قدرت و توانایی تحلیل مسائل پیش‌رو	۴/۳۰	۰/۶۸۲	۰/۱۵۹
۴۵	توانایی شناسایی فرصت‌های پیش‌رو و نیازهای مدرسه	۴/۳۸	۰/۷۰۰	۰/۱۶۰
۴۶	توانایی شناسایی درست و به موقع عوامل بحران‌زا و مدیریت درست و اثربخش آن‌ها	۴/۲۷	۰/۷۲۹	۰/۱۷۱
۴۷	توانایی تشخیص امکانات و منابع لازم جهت حل و مدیریت بحران	۴/۲۳	۰/۷۲۶	۰/۱۷۲
۴۸	توانایی تشکیل کارگروه‌های حل بحران به منظور واکنش سریع به بحران	۴/۱۴	۰/۸۲۰	۰/۱۹۸
۴۹	قدرت سازگاری اجتماعی بالا و انعطاف‌پذیری در برخورد با قومیت‌های مختلف در مدرسه	۴/۳۸	۰/۶۹۹	۰/۱۵۹
۵۰	توانایی درک نیازهای اجتماعی معلمان و دانش آموزان	۴/۴۷	۰/۶۸۷	۰/۱۵۴
۵۱	توانایی انتقال حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دانش آموزان	۴/۴۸	۰/۶۸۷	۰/۱۵۳
۵۲	توانایی به‌کارگیری معلمین خبره در مدرسه	۴/۲۸	۰/۸۳۲	۰/۱۹۴
۵۳	توانایی استفاده از تجارب مدیران موفق به منظور مدیریت مدرسه	۴/۴۸	۰/۷۱۰	۰/۱۵۸
۵۴	توانایی برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های ضمن خدمت برای معلمان و عوامل اجرایی مدرسه به منظور بالا بردن سطح کیفی مدرسه	۴/۱۴	۰/۸۰۱	۰/۱۹۳
۵۵	اعتماد به معلمان و سایر عوامل مدرسه در اجرای قوانین و مدیریت مدرسه	۴/۴۴	۰/۶۲۴	۰/۱۴۰
۵۶	قدردانی و تقدیر از زحمات و تلاش‌های معلمان و عوامل مدرسه و دانش آموزان دارای پیشرفت درسی	۴/۷۱	۰/۵۲۰	۰/۱۱۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

۵۷	توانایی بخشش و عفو، اشتباهات همکاران و دانش آموزان	۴/۶۴	۰/۵۴۳	۰/۱۱۷
۵۸	توانایی کنترل خشم و هیجانات خود در مدرسه	۴/۴۵	۰/۶۵۰	۰/۱۴۶
۵۹	تعهد به انجام وظیفه تحت هر شرایط عاطفی	۴/۵۶	۰/۶۱۲	۰/۱۳۴
۶۰	توانایی بکار نگرفتن عاطفه در شرایط خاص	۴/۱۳	۰/۷۶۳	۰/۱۸۴
۶۱	صلاحیت و توانایی‌های فردی برای انجام کارهای درست	۴/۵۲	۰/۵۸۸	۰/۱۳۰
۶۲	کمک به سایر همکاران در محیط کار تا حد امکان	۴/۶۶	۰/۵۷۹	۰/۱۲۴
۶۳	وابستگی روحی و روانی نسبت به فعالیت‌های کاری در حوزه مدیریت مدرسه	۴/۲۲	۰/۹۲۲	۰/۲۱۸
۶۴	توانایی تشخیص عواطف و اظهارنظرهای درست از نادرست	۴/۴۳	۰/۶۳۶	۰/۱۴۳
۶۵	توانایی بیان درست و به موقع عواطف در مدرسه	۴/۴۷	۰/۶۵۱	۰/۱۴۶
۶۶	آگاهی کامل نسبت به عواطف خود	۴/۵۵	۰/۶۳۸	۰/۱۴۰

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت از دیدگاه مدیران مدارس، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رهبری هوشمند به ترتیب " قدردانی و تقدیر از زحمات و تلاش‌های معلمان و عوامل مدرسه و دانش آموزان دارای پیشرفت درسی" با ضریب تغییرات ۰/۱۱۰، "توانایی بخشش و عفو، اشتباهات همکاران و دانش آموزان" با ضریب تغییرات ۰/۱۱۷، " توانایی استفاده از نظرات و پیشنهادهای افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا " با ضریب تغییرات ۰/۱۲۲ و " کمک به سایر همکاران در محیط کار تا حد امکان" با ضریب تغییرات ۰/۱۲۴ است. سایر عوامل به ترتیب در رتبه‌های ۵ تا ۶۶ قرار گرفته‌اند. در ادامه به منظور شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در این تحلیل ابتدا باید محاسبات آماری به منظور بررسی مناسب بودن شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی شامل آزمون KMO به منظور بررسی کفایت تعداد نمونه و آزمون بارتلت انجام گیرد. نتایج آزمون KMO و بارتلت در جدول (۴) آورده شده است:

جدول (۴) نتایج آزمون KMO و بارتلت

KMO		۰/۸۹۷
بارتلت	آماره خی دو	۸۰۵۰/۹۱۸
	درجه آزادی	۲۱۴۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که مقدار KMO برابر با ۰/۸۹۷ است که نشان دهنده مناسب بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملی است، همچنین آماره بارتلت معادل ۸۰۵۰/۹۱۸ است که در سطح یک درصد معنی داری بوده و حاکی از مناسب بوده همبستگی بین متغیرهای وارده شده برای تحلیل عاملی است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که در مجموع ۸ عامل با توجه به بار عاملی و پس از چرخش

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

عاملی متعامدی به روش واریماکس، استخراج شدند. در جدول (۵) عامل‌های و مشخصات آن‌ها نشان داده شده است:

جدول (۵) عوامل استخراج شده

عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
عامل اول	۲۹/۲۹۹	۴۹/۳۹۲	۴۹/۳۹۲
عامل دوم	۴/۷۸۷	۸/۲۵۳	۵۷/۶۴۵
عامل سوم	۲/۶۰۹	۴/۹۵۳	۶۲/۵۹۸
عامل چهارم	۲/۰۳۰	۴/۰۷۶	۶۶/۶۷۵
عامل پنجم	۱/۷۲۸	۳/۶۱۸	۷۰/۲۹۲
عامل ششم	۱/۵۷۱	۳/۳۸۰	۷۳/۶۷۲
عامل هفتم	۱/۳۷۱	۳/۰۷۸	۷۶/۷۵۰
عامل هشتم	۱/۲۷۱	۲/۹۲۶	۷۹/۶۷۶

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۵) بیشترین مقدار ویژه برابر با ۲۹/۲۹۹ مربوط به عامل اول است که ۴۹/۳۹۲ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند. مقدار واریانس تجمعی تبیین شده توسط این ۸ عامل ۷۹/۶۷۶ است که نشان می‌دهد متغیرهای موجود در این ۹ عامل بیش از ۷۹ درصد از کل تغییرات مربوط به عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند را تبیین می‌کنند که نشان دهنده درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل‌هاست و واریانس باقی‌مانده مربوط به متغیرهایی است که در این تحقیق بررسی نشده است. نتایج جدول (۶) خروجی ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هریک از متغیرها در ۸ عامل باقی مانده پس از چرخش می‌باشد. هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گویه‌های مربوط به هر عامل را مشخص کرد نتایج در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶) سؤالات و گویه‌های مربوط به هر عامل و بار عاملی آن‌ها

عامل‌ها	متغیرها	بار عاملی
عامل اول	توانایی اتخاذ قوانین در فرایند مدرسه محوری	۰/۵۲۵
	توانایی ترغیب معلمان و دانش‌آموزان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف مدرسه	۰/۴۹۴
	توانایی شناسایی روش‌ها و نگرش‌های جدید در مورد انجام کارها و فعالیت‌های مدرسه	۰/۴۷۰
	کمک به افراد برای به‌کارگیری توانایی‌هایشان به منظور حل مسائل	۰/۵۶۷
	توانایی پیش‌بینی هزینه‌های و مشکلات پیش‌روی مدرسه	۰/۴۸۲
	قدرت و توانایی تحلیل مسائل پیش‌رو	۰/۵۵۹
	توانایی شناسایی فرصت‌های پیش‌رو و نیازهای مدرسه	۰/۵۳۳

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

	قدرت سازگاری اجتماعی بالا و انعطاف‌پذیری در برخورد با قومیت‌های مختلف در مدرسه	۰/۵۸۱
	توانایی انتقال حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دانش آموزان	۰/۵۸۵
	توانایی استفاده از تجارب مدیران موفق به منظور مدیریت مدرسه	۰/۶۱۴
	توانایی برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های ضمن خدمت برای معلمان و عوامل اجرایی مدرسه به منظور بالا بردن سطح کیفی مدرسه	۰/۵۴۱
	اعتماد به معلمان و سایر عوامل مدرسه در اجرای قوانین و مدیریت مدرسه	۰/۶۸۶
	قدردانی و تقدیر از زحمات و تلاش‌های معلمان و عوامل مدرسه و دانش آموزان دارای پیشرفت درسی	۰/۸۱۱
	توانایی بخشش و عفو، اشتباهات همکاران و دانش آموزان	۰/۸۲۴
	توانایی کنترل خشم و هیجانات خود در مدرسه	۰/۷۲۶
	تعهد به انجام وظیفه تحت هر شرایط عاطفی	۰/۷۷۹
	صلاحیت و توانایی‌های فردی برای انجام کارهای درست	۰/۷۲۵
	کمک به سایر همکاران در محیط کار تا حد امکان	۰/۸۳۵
	وابستگی روحی و روانی نسبت به فعالیت‌های کاری در حوزه مدیریت مدرسه	۰/۵۷۲
	توانایی تشخیص عواطف و اظهارنظرهای درست از نادرست	۰/۶۶۲
	توانایی بیان درست و به موقع عواطف در مدرسه	۰/۶۴۲
	آگاهی کامل نسبت به عواطف خود	۰/۶۹۲
عامل دوم	مدنظر قرار دادن اهداف و چشم‌اندازهای مدرسه در فرایند برنامه‌ریزی	۰/۶۵۲
	تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی جهت بسترسازی تحقق اهداف	۰/۶۱۵
	نظرخواهی از شورای مدرسه معلمان و دانش آموزان در فرایند تصمیم گیری	۰/۵۷۸
	نظارت بر نتایج تصمیمات اتخاذ شده	۰/۵۲۲
	قبول نتایج و عواقب تصمیمات اتخاذ شده	۰/۵۸۶
	توانایی همراه کردن اولیا، معلمان و دانش آموزان با اهداف مدرسه	۰/۴۷۸
	توانایی برقراری ارتباط با اولیا، دانش آموزان و معلمان از طریق فضای مجازی	۰/۵۵۶
	جدیت و شوق در مورد انجام کارهای و فعالیت‌ها مدرسه	۰/۶۰۷
	توانایی امیدوار کردن افراد در مورد اهداف و راه‌های رسیدن به آن‌ها	۰/۶۷۱
	خوش‌بین بودن به آینده و توانایی انتقال این خوش‌بینی به دیگران	۰/۷۳۹
	توانایی ترغیب افراد به منظور بروز خلاقیت‌ها و توانایی‌هایشان	۰/۶۴۸
	اختصاص زمان لازم و کافی به منظور آموزش و راهنمایی افراد در مدرسه	۰/۴۲۲
	توانایی درک نیازهای اجتماعی معلمان و دانش آموزان	۰/۵۵۳
	توانایی به‌کارگیری معلمین خبره در مدرسه	۰/۴۸۷
عامل سوم	توانایی تصمیم گیری قاطعانه	۰/۷۵۶
	توانایی هماهنگی فعالیت‌های روزمره مدرسه	۰/۶۸۵
	توانایی برقراری ارتباط مؤثر و اثربخش بین معلمان	۰/۶۷۶
	توانایی کنترل و کاهش هزینه‌های عملیاتی (جاری و روزمره)	۰/۴۷۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

	تأکید بر اجرای فعالیت‌های مدرسه محور و توانایی انجام این‌گونه فعالیت‌ها	۰/۵۷۷
	توانایی تشکیل تیم کاری برای حل مشکلات مدرسه	۰/۵۰۱
	توانایی شناسایی و حل مشکلات اولیا و دانش آموزان مرتبط با مدرسه و نظام آموزشی	۰/۶۸۱
	آشنایی با روش‌ها و تکنیک‌های حل مسئله آشنایی	۰/۵۱۰
	توانایی به‌کارگیری درست قوانین به منظور مدیریت مدرسه	۰/۵۸۹
عامل چهارم	توانایی استفاده از شیوه‌ها و روش‌های خلاقانه برای شناسایی و حل مشکلات	۰/۵۰۶
	توانایی استفاده بهینه از سیستم‌های الکترونیکی در مدرسه	۰/۸۲۱
	توانایی به‌کارگیری نرم‌افزارهای آموزشی	۰/۸۳۱
	توانایی استفاده از نظرات و پیشنهادهای افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا	۰/۴۷۳
	توانایی بکار نگرفتن عاطفه در شرایط خاص	۰/۳۴۴
عامل پنجم	توانایی شناسایی منابع درآمدی جدید برای مدرسه	۰/۷۷۸
	توانایی برقراری ارتباط مناسب با خیرین و استفاده از توان آن‌ها برای کمک به مدرسه	۰/۶۹۱
	توانایی برقراری ارتباط بین مدارس و سایر ارگان‌ها به منظور کسب درآمد	۰/۷۳۱
عامل ششم	توانایی تخصیص بهینه بودجه به بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف	۰/۴۳۵
	توانایی شناسایی موارد و فعالیت‌های هزینه‌بر و ساماندهی آن‌ها	۰/۶۹۴
	توانایی و قدرت لازم جهت تفویض اختیار به سایر کارکنان و معلمان	۰/۵۰۸
عامل هفتم	توانایی برقراری هماهنگی بین اهداف مدرسه و ستاد	۰/۴۱۹
	توانایی انجام فعالیت‌های فرهنگی و عملیاتی خارج از چارچوب‌های مصوب	۰/۵۹۰
	توانایی شناسایی درست و به موقع عوامل بحران‌زا و مدیریت درست و اثربخش آن‌ها	۰/۶۳۶
	توانایی تشخیص امکانات و منابع لازم جهت حل و مدیریت بحران	۰/۴۹۷
	توانایی تشکیل کارگروه‌های حل بحران به منظور واکنش سریع به بحران	۰/۶۰۲
عامل هشتم	آشنایی کامل با روش‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی	۰/۵۳۰
	توانایی ساماندهی و به‌کارگیری روش‌های ارزشیابی در مدرسه	۰/۶۸۳
	آشنایی با روش‌های مدرن و جدید تصمیم‌گیری	۰/۷۵۲
	توانایی تخصیص درست و به موقع منابع غیر انسانی	۰/۴۹۸
	توانایی اتخاذ قوانین در فرایند مدرسه محوری	۰/۵۷۶

با توجه به نتایج جدول (۶) می‌توان گفت در نهایت ۲۲ متغیر مربوط به عامل اول، ۱۴ متغیر مربوط به عامل دوم، ۹ متغیر مربوط به عامل سوم، ۵ متغیر مربوط به عامل چهارم، ۳ متغیر مربوطه عامل پنجم، ۳ متغیر مربوط به عامل ششم، ۵ متغیر مربوط به عامل هفتم و ۵ متغیر مربوط به عامل هشتم است. به منظور نام گذاری عوامل شناسایی شده از قرابت معنایی گویه‌ها و استناد به پیشینه پژوهش‌های انجام شده استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به پیشینه تحقیق عامل‌های ۱ تا ۹ به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

جدول (۷) عوامل نام‌گذاری شده

عامل‌ها	نام عامل	تعداد متغیرها
عامل اول	هوش عقلایی و عاطفی	۲۲
عامل دوم	توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست	۱۴
عامل سوم	توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر	۹
عامل چهارم	توانایی اجرایی بالا	۵
عامل پنجم	توانایی شناسایی منابع درآمدی	۳
عامل ششم	توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه	۳
عامل هفتم	آینده‌نگر بودن و توانایی کنترل بحران	۵
عامل هشتم	توانایی مدیریتی	۵

پاسخ به سؤال سوم: "اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس چگونه است؟"
به منظور رتبه‌بندی عوامل طبقه‌بندی شده از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج در جداول (۸) و (۹) آورده شده است:

جدول (۸) نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۱۲۸
آماره خی دو	۱۲۸/۰۲۹
درجه آزادی	۷
سطح معناداری	۰/۰۰۰

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که سطح معناداری برای آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه می‌توان گفت نتایج آزمون فریدمن معنادار است، یعنی نتایج رتبه‌بندی عوامل قابل استناد است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

جدول (۹) نتایج رتبه‌بندی عامل‌ها

عامل‌های شناسایی شده	میانگین	رتبه
هوش عقلایی و عاطفی	۵/۳۸	۱
توانایی برنامه ریزی و تصمیم‌گیری درست	۵/۲۴	۲
توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر	۵/۲۲	۳
توانایی اجرایی بالا	۴/۷۲	۴
توانایی شناسایی منابع درآمدی	۲/۸۴	۸
توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه	۴/۷۲	۵
آینده‌نگر بودن و توانایی کنترل بحران	۳/۹۶	۶
توانایی مدیریتی	۳/۹۳	۷

نتایج میانگین و رتبه‌بندی عامل‌های شناسایی شده در جدول (۹) نشان می‌دهد که هوش عقلایی و عاطفی به عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده است، بعد از آن توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست در رتبه دوم قرار گرفته است و به همین ترتیب توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر در رتبه سوم، توانایی اجرایی بالا در رتبه چهارم، توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه در رتبه پنجم، آینده‌نگر بودن و کنترل بحران در رتبه ششم، توانایی مدیریتی در رتبه هفتم و توانایی شناسایی منابع درآمدی در رتبه هشتم قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزی در حال تغییر رویکرد رهبری و نگرش از مدیریت به رهبری هستند. رهبری با تکیه‌بر خصوصیات نرم نیروی انسانی مانند انگیزش، تعهد و رضایتمندی فعالیت می‌کند اگر سازمانی از این مهم غفلت نماید و سعی کند با تکیه‌بر راهبردهای گذشته با ابزارهای فرماندهی تنها و برخوردهای آمرانه و رعایت نکردن اقتضائات، تقاضا و روحیات کارکنان اقدام نماید، نمی‌تواند به بهره‌وری مناسب امیدوار باشد. فرایند رهبری در هر سازمانی مهم است زیرا، رهبران نمی‌توانند به تنهایی رهبری کنند. رهبری فقط با مشارکت کارکنان (پیروان) امکان‌پذیر است. رهبران هوشمند با تمرکز بر ایجاد روابط قابل اعتماد برای سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردارند، زیرا روابط معنادار می‌تواند به سطوح بالاتر مشارکت کارکنان و عملکرد منجر شود. همچنین رهبری هوشمند می‌تواند به پایداری و قدرت رقابت سازمان‌ها کمک کند. در مدل رهبری هوشمند، هدف اصلی تلاش برای ایجاد یک مدل رهبری جهانی است، کارکنان و روابط آن‌ها باید یک عامل کلی باشند تا این امر در بخش‌های مختلف سازمان و جامعه مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات متعددی در مورد رهبری هوشمند انجام شده و یا در حال انجام است. با این حال بررسی عوامل

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس می‌تواند با توانمند کردن مدیران، ابزار توسعه مدارس و درنهایت توسعه آموزش‌وپرورش به عنوان پایه و اساس رشد و توسعه را فراهم آورد.

هدف این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس است. نتایج مطالعه مبانی نظری و ادبیات و پیشینه تحقیق منجر به شناسایی ۶۶ گویه به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس شد. تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته روی گویه‌های شناسایی شده منجر به طبقه‌بندی گویه‌ها در قالب ۸ عامل هوش عقلایی و عاطفی، توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست، توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر، توانایی اجرایی بالا، توانایی شناسایی منابع درآمدی، توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه، آینده‌نگر بودن و توانایی کنترل بحران و توانایی مدیریتی شد.

هوش عقلایی و عاطفی نشان دهنده توانایی مدیران مدارس در ترغیب معلمان و دانش‌آموزان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف مدرسه، شناسایی روش‌ها و نگرش‌های جدید در مورد انجام کارها و فعالیت‌های مدرسه، قدرت و توانایی تحلیل مسائل پیش‌رو، توانایی کنترل خشم و هیجانات خود در مدرسه و ... که مرتبط با توانایی‌های تفکری و عاطفی آن‌هاست، می‌باشد. در واقع می‌توان گفت که مدیران با داشتن چنین هوشی می‌توانند بهتر خود را با شرایط عاطفی محیط تطبیق داده و نسبت به افراد دیگر قدرت تفکر بالاتری داشته باشند.

توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست نشان دهنده قدرت تصمیم‌گیری مدیران مدارس و استفاده آن‌ها از سبک‌های نوین تصمیم گیری و برنامه ریزی است و شامل ابعاد و مؤلفه‌های مانند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی جهت بسترسازی تحقق اهداف، نظارت بر نتایج تصمیمات اتخاذ شده، توانایی همراه کردن اولیا، معلمان و دانش آموزان با اهداف مدرسه، خوش‌بین بودن به آینده و توانایی انتقال این خوش‌بینی به دیگران و ... می‌باشد.

توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر از مهم‌ترین ابزار و مهارت‌های مدیران در راستای دستیابی به اهداف مدارس است. یک مدیر موفق و کارا، باید توانایی تصمیم گیری قاطعانه، توانایی هماهنگی فعالیت‌های روزمره مدرسه، برقراری ارتباط مؤثر و اثربخش بین معلمان، تأکید بر اجرای فعالیت‌های مدرسه محور و توانایی انجام این‌گونه فعالیت‌ها و ... را داشته باشد.

توانایی اجرایی بالا نشان‌دهنده توانایی و مهارت مدیران در اجرای دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های مصوب ضمن توجه به اثربخشی و کارایی مدارس است. توانایی و مهارت‌هایی مانند استفاده از شیوه‌ها و روش‌های خلاقانه برای شناسایی و حل مشکلات، استفاده بهینه از سیستم‌های الکترونیکی در مدرسه، توانایی استفاده از نظرات و پیشنهادهای افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا و توانایی بکار نگرفتن عاطفه در شرایط خاص از جمله مهارت‌ها و توانایی‌های اجرایی مدیران مدارس است.

توانایی شناسایی منابع درآمدی از مهم‌ترین توانایی مدیران در حرکت به سمت مدرسه محوری است. مدیران مدارس باید بتواند، علاوه بر سرانه بودجه مصوب، توانایی و مهارت شناسایی منابع درآمدی جدید را

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

داشته و بتواند استقلال مدارس در این زمینه را فراهم کند. توانایی‌هایی مانند توانایی شناسایی منابع درآمدی جدید برای مدرسه، توانایی برقراری ارتباط مناسب با خیرین و استفاده از توان آن‌ها برای کمک به مدرسه و توانایی برقراری ارتباط بین مدارس و سایر ارگان‌ها به منظور کسب درآمد از جمله این توانایی‌هاست.

توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه ارتباط مستقیم با درآمدزایی مدیران دارد. چرا که یک مدیر توانمند، علاوه بر شناسایی منابع درآمدی جدید باید بتواند منابع به دست آمده را به صورت درست و مناسب به بخش‌های مختلف مدرسه تخصیص داده و علاوه بر آن توانایی شناسایی موارد و فعالیت‌های هزینه‌بر و ساماندهی آن‌ها و توانایی و قدرت لازم جهت تفویض اختیار به سایر کارکنان و معلمان را داشته باشد.

آینده‌نگر بودن و توانایی کنترل بحران را می‌توان به جرئت مهم‌ترین مهارت مدیران هوشمند دانست چرا که مدیر هوشمند باید توانایی پیش‌بینی آینده را داشته و بحران‌های پیش رو را بتواند شناسایی کند. در این زمینه مهارت‌هایی همچون توانایی تشخیص امکانات و منابع لازم جهت حل و مدیریت بحران توانایی تشکیل کارگروه‌های حل بحران به منظور واکنش سریع به بحران، توانایی انجام فعالیت‌های فرهنگی و عملیاتی خارج از چارچوب‌های مصوب را می‌توان نام برد.

توانایی مدیریتی به مهارت‌های مدیریتی رهبران اشاره دارد. مهارت‌هایی مانند آشنایی کامل با روش‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی، توانایی ساماندهی و به‌کارگیری روش‌های ارزشیابی در مدرسه، آشنایی با روش‌های مدرن و جدید تصمیم‌گیری، توانایی تخصیص درست و به موقع منابع غیر انسانی و توانایی اتخاذ قوانین در فرایند مدرسه محوری از جمله مهم‌ترین توانایی مدیران در راه تبدیل شدن به رهبر هوشمند هستند.

Biwott (2022) در پژوهش خود از دو مؤلفه رهبری احساسی و رهبری عاطفی را به عنوان ابعاد رهبری هوشمند نام برد که با نتایج این پژوهش همسو است. همچنین در زمینه شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند می‌توان Tusi et al. (2020) اشاره کرد که در تحقیق خود نشان دادند ۵ مؤلفه رهبری هوشمند عبارت‌اند از رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی. می‌توان گفت رهبری عقلایی و عاطفی با مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش همسو است. Marishane and Mampane (2019) نشان دادند که استفاده از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدارس می‌تواند باعث بهبود عملکرد کلی مدارس شود. همچنین Watson et al. (2018) نشان دادند که مدیران دارای قدرت رهبری هوشمندانه، می‌توانند اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند. همچنین در این زمینه می‌توان به مطالعه Keikha (2017) اشاره کرد که منجر به شناسایی ۴ شاخص رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی و رهبری جمعی به عنوان مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه شد و با ابعاد رهبری عقلایی و عاطفی، توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست و توانایی ایجاد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر در این پژوهش همسو است. Keikha et al. (2017) نشان دادند که رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی، تفکر انتقادی و عملکرد آموزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت Farahbakhsh & Mohammadi (2014) نشان دادند که رهبری هوشمند می‌تواند باعث بهبود سلامت روانی دبیران در مدارس شود. در نهایت می‌توان گفت با توجه به اینکه پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند مدیران مدارس پرداخته است و در این زمینه پژوهشی انجام نگرفته است، امکان مقایسه وجود ندارد.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود

- با توجه به نتایج پژوهش در زمینه تدوین اهداف مدرسه سعی شود از مشارکت معلمان بهره گرفته و در واقع اهداف سازمان با همکاری همه اعضای مدرسه تدوین شوند.
- به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود جهت کنترل بهتر هزینه‌ها در مدارس از رویکردهای جدید حسابداری مانند حسابداری مبتنی بر هدف یا فعالیت در مدارس استفاده کنند.
- به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود، در راستای فعالیت‌های مدرسه محور، اقدامات مناسب را انجام دهند.
- برگزاری دوره‌های آشنایی با رویکرد مدیریت هوشمند مبتنی بر نتایج این پژوهش برای مدیران مدارس می‌تواند، تا حدود زیادی در زمینه بهبود عملکرد کلی مدارس راهگشا باشد.
- پیشنهاد می‌شود، مدیران با در نظر گرفتن انگیزه‌های کاری کارکنان، نیازها، خواسته‌ها و توانایی‌های معلمان را از طریق تشکیل کار گروهایی شناسایی و محیط کار و نوع فعالیت کاری معلمان بر این اساس تغییر کند.
- برگزاری دوره‌های مدیریت بحران برای مدیران مدارس می‌تواند باعث بالا رفتن تخصص و دانش آن‌ها در زمینه کنترل بحران شود.
- پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس ضمن شناسایی عوامل معناداری در کار، گرایش‌های شغلی را که با معناداری کار رابطه دارد را نیز شناسایی کرده و در مورد آن‌ها برنامه‌ریزی انجام دهند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

منابع

- Antonakis, J, Simonton, D. K, & Wai, J. (2020). Intelligence and leadership. In M. D. Mumford & C. A. Higgs (Eds.), Leader thinking skills: Capacities for contemporary leadership (pp. 14–45). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Asghari, M, Yazdkhasty, A, Madani, S. (2018). The study of the relationship between leadership styles school principals with organizational skills of time management. Journal of School Administration, 6(2), 1-18 [in Persian]
- Ashkanasy N.M. & Daus C.S. (2005) Rumors of the death of emotional intelligent organizational behaviour are vastly exaggerated. Journal of Organizational Behaviour 26 (4), 441–452.
- Bar-on R. (2000) Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-i). In Handbook of
- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry (pp. 82–97). Psychology Press.
- Biwott, G. (2022). Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior among Academic Staff in Kenyan Universities. Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences, 3(1), 1-10.
- Cheejang, S. (2009). Education leadership. Dusitthani Journal. 3(1), 48-59.
- Conte J. (2005) A review and critique of emotional intelligence measures. Journal of Organizational Behaviour 26, 433–440.
- Farahbakhsh S, & Mohammadi T,.(2014). Investigating the Relationship between Intelligent Leadership and Mental Health of Teachers with Adjustment of Job Stress Management in Second Secondary Schools of Khorramabad. Career and Organizational Counseling, 6(21), 95-112. [in Persian]
- Ghadampour, E, Zandkarimi, M. (2019). the study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. Journal of School Administration, 7(2), 212-235. [in Persian]
- Goleman D, Boyatzis R. & McKee A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hadji, K., Slimani, I., & Douli, S. (2022). The Impact of Intelligent Leadership on the Effectiveness of the Outstanding Performance of Employees «Case Study Algeria Telecommunication Institution Bechar». In International Conference on Business and Technology (pp. 74-85). Springer, Cham.
- Hejazi, A., & Nazarpoori, A. (2020). Investigating the effect of emotional intelligence dimensions on intelligent leadership in knowledge age organizations. Journal of New Approaches in Educational Administration, 11(45), 249-268. [in Persian]
- Irish, S. C. (2014). Leadership Qualities Necessary for Educational Leaders to Becom Effective Turnaround Principals: A Grounded Theory Study. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctore . Liberary University, Lynchburg.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

- Jalali, S., Keikha, A., Haddadi, E., Keshtgar, A., & Kamaliyan, A. R. (2021). Iranian Islamic intelligent Leadership Model with Soft Power Approach in Government Organizations. Iranian Pattern of Progress, 9(2). [in Persian]
- keikha, A. (2017). Identify the Intelligent Leadership Components for Universities. Research on Educational Leadership and Management, 4(13), 85-108. [in Persian]
- Kelsey Ch & Sinkfield C. (2014). Emotionally Intelligent Leadership: An analysis of targeted interventions for aspiring school leaders in Texas. Planning and Changing, 45(2), 31-47.
- Keykha, A, Hoveyda, R, Yghoubi, N. (2017). Studying the effect of intelligent leadership on educational performance of faculty members of public universities in Zahedan city with the mediating role of critical thinking. Management Researches, 10(35), 61-83. [in Persian]
- Koražija, M, Šarotar Žižek, S, & Mumel, D. (2016). The relationship between spiritual intelligence and work satisfaction among leaders and employees. Our Economy (Nase Gospodarstvo), 62(2), 51-60.
- Lang J.C, (2019). Teaching Leadership Better: A Framework for Developing Contextually-Intelligent Leadership. Creative Education, 10(2), 443-463.
- Majlesi, A, Khani, Z, Avaz zadeh, F, Pirzad, A. (2020). The Impact of Intelligent Leadership and Organizational Structure on Management Accounting Trends with Emphasis on the Intermediate Role of Information Technology. Management Accounting, 13(46), 155-171. [in Persian]
- Marek, A. (2015). Leadership in Catholic Social Teaching. Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym, 18, 1-13.
- Marishane, R. N, & Mampane, S. T. (2019). Contextually Intelligent Leadership for Improving Schools Across Different Contexts and Regions. In I. Amzat (Ed.), Predictive Models for School Leadership and Practices (pp. 43-58). IGI Global. http://doi:10.4018/978-1-5225-5858-3.ch003
- Milton, J, Soares, L, Pasa, C, & Farache, F. (2014). Strategic Corporate Social Responsibility Management For Competitive Advantage. Brazilian Administration Review, 294-309.
- Noor Alizadeh, R, and Hajivand, A. (2009). . Police Organizational Development, 5(19), 117-126. [in Persian]
- Northouse, P. (2016). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks. Thousand Oaks.
- Panella, M. (2019). Top emotional competencies for better leadership and teamwork. https://thriveglobal.com/stories/top-emotional-competencies-for-better-leadership-and-teamwork.
- Pink, D. H. (2006). A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future? New York, NY: Penguin Group.
- Ranjbar, H, Soleimany, N, Shafizadeh, H. (2020). Design of process model for developing educational leader's skills: a Qualitative Research. Journal of School Administration, 8(3), 508-484. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]

- Rodriguez, P, Uhlenbruck, K. and Eden, L. (2005), "Government corruption and the entry strategies of multinationals", Academy of Management Review, Vol. 30 No. 2, pp. 383-96.
- Sarros J.C. & Santora J.C. (2001) The transformational-transactional leadership model in practice. Leadership and organizational Development Journal 22, 383–393.
- shafiee, Z, Fazlollahi Ghomshi, S. (2019). Relationship of knowledge management and intelligent leadership with the organizational learning. New Approach in Educational Sciences, 1(1), 19-31. [in Persian]
- Sharma, U, & Anisha. (2018). Emotional intelligence as a mediator between leadership styles and leadership effectiveness: A theoretical framework. JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy, 23(1), 52.
- Singh EH, Dorji N, Zangmo L, Wangchuk N, Tamang LD, Zangmo N. (2021). A Study on the Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Styles and Perceived Leadership Effectiveness in Bhutan. Global Business Review. doi:10.1177/0972150920978121
- Sirotnik, K. A. (2004). Holding Accountability Accountable: What Ought to Matter in Public Education. New York, NY: Teachers College Press.
- Sydanmaanlakka, P. (2003). Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Department of Industrial Engineering and Management, Dissertation series / Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organisational Psychology.
- Sydanmaanlakka, P. (2008) Intelligent leadership and creativity:Supporting creativity through intelligent leadership, An International Conference on CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT Integrating Inquiry and Action,The nd community meeting, May 28-30 2008, Buffalo, New York.
- Tusi, A; Senjeri, A.R; Qayyumi, A;ahadi, P. (2020). Providing an intelligent leadership model for the central organization of Islamic Azad University. Educational Leadership and Management, 14 (1), 1-19. [in Persian]
- Viskupičova H. (2016). Emotionally intelligent leadership as a key determinant of strategic and effective management of human capital. Journal of HUmAN rESOUrCE mANAGEmENT, vol. XIX, no.
- Wagner, T. (2008). The global achievement gap: Why even our best schools don't teach the new survival skills our children need – and what we can do about it. New York: Basic Book.
- Watson M, Kuofie M, Dool R. (2018). Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. Journal of Marketing and Management, 9 (2), 1-24,
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly, 19(6), 708–722.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.109]