



## Analysis of School Principals' Experiences in Implementing Educational Leadership Styles: A Qualitative Study Based on Thematic Analysis

Asghar Naghipour <sup>1\*</sup>, Ghader Rasoli <sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Urmia Branch, Iran

<sup>2</sup> Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Urmia Branch, Iran

### Abstract

This study examines the experiences of school principals in implementing educational leadership styles to identify key factors influencing educational performance improvement. Using a qualitative approach (thematic analysis) and semi-structured interviews with 10 school principals from various regions of Urmia, selected through purposive sampling based on a minimum of five years of managerial experience and practical engagement in educational leadership, five main themes were extracted: effective and reciprocal communication, change management and innovation, transformational and motivational leadership, organizational democracy and participation, and challenges and resistance. Inclusion criteria encompassed managerial experience, practical involvement in educational leadership, and willingness to participate, while exclusion criteria included lack of sufficient experience, unwillingness to participate, or providing superficial responses. The findings indicate that transformational leadership, through setting clear goals, motivational strategies, and a shared mission, enhances educational coordination, teacher and parent participation, and teaching quality. However, barriers such as cultural resistance (traditional attitudes, low psychological readiness) and structural limitations (budget constraints, weak infrastructure) hinder the implementation of these leadership styles. This research, validated through participant review, peer debriefing, and data triangulation, emphasizes that integrating modern leadership strategies (participatory decision-making, innovation acceptance, continuous assessment) while overcoming systemic challenges enables sustainable improvement in the educational environment. The study highlights the role of adaptive leadership in aligning innovative methods with contextual constraints to drive educational transformation.

### Keywords

Educational leadership, transformational leadership, change management, organizational participation, managerial challenges, effective communication

Received  
2025/02/14

Accepted  
2025/03/08

\* Corresponding  
author:  
asgharnaghipour79  
@gmail.com



## تحلیل تجارب مدیران مدارس در به‌کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی: یک مطالعه کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون

اصغر نقی‌پور<sup>۱\*</sup>، قادر رسولی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران  
<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

### چکیده

این مطالعه با بررسی تجربیات مدیران مدارس در اجرای سبک‌های رهبری آموزشی، عوامل کلیدی مؤثر بر بهبود عملکرد آموزشی را شناسایی می‌کند. روش این پژوهش کیفی (تحلیل مضمون) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ مدیر مدارس در مناطق مختلف ارومیه، که به صورت نمونه‌گیری تصادفی هدفمند و بر اساس حداقل پنج سال سابقه مدیریتی و تجربه در به‌کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی انتخاب شده‌اند، پنج مضمون اصلی استخراج شد: ارتباطات مؤثر و دوسویه، مدیریت تغییر و نوآوری، رهبری تحول‌گرا و انگیزشی، مشارکت و دموکراسی سازمانی، و چالش‌ها و مقاومت‌ها. معیارهای ورود شامل سابقه مدیریتی، تجربه عملی در رهبری آموزشی و تمایل به همکاری و معیارهای خروج شامل عدم تجربه کافی، عدم تمایل به مشارکت یا ارائه پاسخ‌های سطحی بود. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا با تعیین اهداف شفاف، راهبردهای انگیزشی و مأموریت مشترک، هماهنگی آموزشی، مشارکت معلمان و والدین، و کیفیت تدریس را ارتقا می‌دهد. با این حال، موانعی نظیر مقاومت فرهنگی (نگرش‌های سنتی، آمادگی روانی پایین) و محدودیت‌های ساختاری (کمبود بودجه، ضعف زیرساخت) اجرای این سبک‌ها را مختل می‌کنند. این پژوهش با اعتبارسنجی از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان و مثلث‌سازی داده‌ها تأکید می‌کند که تلفیق راهکارهای نوین رهبری (تصمیم‌گیری مشارکتی، پذیرش نوآوری، ارزیابی مستمر) با غلبه بر چالش‌های سیستمی، بهبود پایدار در محیط آموزشی را ممکن می‌سازد. این مطالعه نقش رهبری انطباق‌پذیر را در هماهنگی روش‌های نوین با محدودیت‌های زمینه‌ای برای تحول آموزشی برجسته می‌کند.

تاریخ دریافت

۱۴۰۳/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش

۱۴۰۳/۱۲/۱۸

### واژگان کلیدی

رهبری آموزشی، رهبری تحول‌گرا، مدیریت تغییر، مشارکت سازمانی، چالش‌های مدیریتی، ارتباطات مؤثر

\* نویسنده مسؤول  
asgharnaghypour79@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز، نظام‌های آموزشی با چالش‌ها و تغییرات پویایی روبه‌رو هستند که نیازمند رویکردهای مدیریتی نوین و انعطاف‌پذیر می‌باشد. در این میان، مدیران مدارس به عنوان عاملان کلیدی در هدایت فرآیندهای آموزشی و ایجاد تحول در سازمان‌های آموزشی شناخته می‌شوند. سبک‌های رهبری آموزشی، به ویژه سبک‌های تحول‌آفرین، توزیعی و مشارکتی، از ابزارهای مؤثری محسوب می‌شوند که می‌توانند به افزایش کارایی و بهبود کیفیت آموزش کمک کنند. نظریه‌های کلاسیک مانند رهبری تحول‌آفرین که نخستین بار توسط باس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) مطرح شد، هنوز پایه‌ای قوی برای بررسی‌های نظری فراهم می‌آورند؛ اما پژوهش‌های معاصر نیز ابعاد جدید و به‌روزی را در این حوزه معرفی کرده‌اند که کاربرد آنها در محیط‌های آموزشی امروز اهمیت دوچندان یافته است (لیثوود و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که در مواجهه با پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع در نظام‌های آموزشی، مدیران مدارس نیازمند استفاده از سبک‌های رهبری منعطف و چندبعدی هستند. به عنوان مثال، دی و سامون<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مطالعات خود تأکید کرده‌اند که سبک‌های رهبری که توانمندسازی معلمان و ایجاد فضای نوآورانه را در اولویت قرار می‌دهند، می‌توانند تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد مدارس داشته باشند. همچنین، هریس و مویج<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که حمایت سازمانی و مشارکت فعال معلمان از جمله عوامل کلیدی در موفقیت رهبری آموزشی به شمار می‌روند. از سوی دیگر، سبک رهبری توزیعی که بر تفویض اختیار و اشتراک مسئولیت‌ها تأکید دارد، به مدیران این امکان را می‌دهد تا با به کارگیری دانش و تخصص اعضای کادر آموزشی، پاسخگویی به تغییرات محیطی را بهبود بخشند (اسپیلان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

با توجه به تغییرات سریع در فناوری و روندهای نوین آموزشی، سیستم‌های آموزشی نیازمند رویکردهایی هستند که همزمان با حفظ ارزش‌های آموزشی سنتی، بتوانند پاسخگوی نیازهای امروز و فردای جامعه باشند. در این راستا، تحلیل تجارب مدیران مدارس در به کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی می‌تواند ابعاد مختلف این چالش‌ها را روشن کند و زمینه‌ساز ارائه راهکارهای کاربردی

1. Bass

2. Leithwood

3. Day & Sammons

4. Muijs

5. Spillane

برای بهبود فرآیندهای مدیریتی گردد. مدیران در اجرای این سبک‌ها با موانع متعددی نظیر محدودیت‌های منابع، مقاومت در برابر تغییر، تفاوت‌های فرهنگی و فشارهای ناشی از سیاست‌های آموزشی روبه‌رو هستند. به همین دلیل، بررسی عمیق تجارب مدیران با استفاده از روش‌های کیفی مانند تحلیل مضمون، می‌تواند به شناسایی عوامل موفقیت و شکست در اجرای سبک‌های رهبری کمک شایانی نماید (کریپندورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ فولان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که تأثیر سبک‌های رهبری آموزشی نه تنها به ویژگی‌های فردی مدیران محدود نمی‌شود بلکه عوامل سازمانی و محیطی نیز در موفقیت یا شکست آنها نقش بسزایی دارند. به عنوان مثال، فولان (۲۰۰۱) در کتاب خود به بررسی نیاز به رهبری تحول‌آفرین در مواجهه با تغییرات پیاپی در نظام‌های آموزشی پرداخته و بر اهمیت ایجاد فضایی حمایتگر در مدارس تأکید نموده است. همچنین، مطالعات لیثوود و همکاران (۲۰۲۰)، نشان می‌دهد که مدیرانی که توانایی ایجاد ارتباطات مؤثر و الهام‌بخشی در میان معلمان را داشته باشند، می‌توانند به بهبود نتایج آموزشی و ارتقای کیفیت کلی مدارس کمک کنند. از سویی دیگر، پژوهش‌های معاصر بر این نکته تأکید دارند که رویکردهای رهبری مبتنی بر مشارکت و تفویض اختیار، امکان بهره‌گیری از تجربیات و نظرات تمامی اعضای کادر آموزشی را فراهم می‌آورد. اسپیلان (۲۰۱۸) بیان می‌کند که رهبری توزیعی به مدیران کمک می‌کند تا با توزیع مسئولیت‌ها و تقویت حس همکاری در میان اعضای تیم، فضای آموزشی پویاتر و پاسخگویی بهتری ایجاد کنند. این دیدگاه با یافته‌های دی و سایمون (۲۰۱۶) نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهد مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزش و افزایش رضایت حرفه‌ای آنان می‌شود.

در نهایت، توجه به جنبه‌های فرهنگی، سازمانی و فردی در اجرای سبک‌های رهبری آموزشی، نقشی کلیدی در ایجاد تحول در ساختارهای مدیریتی مدارس ایفا می‌کند. مدیران موفق با به کارگیری سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و توزیعی، می‌توانند از طریق ایجاد فضایی مشارکتی، توانمندسازی معلمان و تشویق به نوآوری، به بهبود مستمر عملکرد مدارس دست یابند. با توجه به چالش‌های متعدد در پیاده‌سازی سبک‌های رهبری آموزشی، ضرورت انجام این پژوهش از دو جنبه نظری و

عملی برجسته می‌شود. از بعد نظری، شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش درباره نحوه اجرای سبک‌های رهبری در بسترهای آموزشی متفاوت و چالش‌های ناشی از آن، نیازمند بررسی دقیق‌تری است. از نظر عملی، مدیران مدارس به طور مستمر با موانعی مانند کمبود منابع، مقاومت در برابر تغییر، و فشارهای سازمانی مواجه‌اند که بر اثربخشی رهبری آموزشی آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، این پژوهش با تحلیل تجارب مدیران، علاوه بر ارائه تصویری روشن از واقعیت‌های میدانی، می‌تواند راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد مدیران و افزایش کیفیت آموزشی مدارس ارائه دهد. پژوهش حاضر با رویکرد تحلیل مضمون، در پی آن است تا با ارائه یک تحلیل جامع از تجارب مدیران، چرایی‌های موفقیت و شکست در پیاده‌سازی سبک‌های رهبری آموزشی را روشن کرده و راهگشای تدوین سیاست‌های نوین مدیریتی گردد. این مطالعه هم از بعد نظری و هم از بعد کاربردی، می‌تواند به عنوان یک مرجع مؤثر در ارتقای فرآیندهای مدیریتی مدارس در ایران محسوب شود.

پژوهش حاضر با محوریت تحلیل تجارب مدیران مدارس در به کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی، تلاشی در راستای بررسی دقیق و جامع ابعاد مختلف رهبری آموزشی در مدارس می‌باشد. هدف این پژوهش، شناسایی الگوهای معنایی ناشی از تجربیات مدیران در استفاده از سبک‌های مختلف رهبری و ارائه چارچوبی کاربردی جهت بهبود مدیریت آموزشی می‌باشد. این رویکرد پژوهشی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به کارگیری تحلیل مضمون، سعی در استخراج نکات کلیدی و پیشنهاد راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های موجود در محیط‌های آموزشی دارد.

### روش شناسی

این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند از میان مدیران مدارس با حداقل پنج سال سابقه مدیریتی و تجربه در به کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی انتخاب شدند. معیارهای ورود شامل سابقه مدیریتی، تجربه عملی در رهبری آموزشی و تمایل به همکاری بود و معیارهای خروج شامل عدم تجربه کافی، عدم تمایل به مشارکت یا ارائه پاسخ‌های سطحی در مصاحبه‌ها بود. در نهایت، جامعه پژوهش شامل ۱۰ مدیر خبره در زمینه به کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی بود که از این تعداد، ۷ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و برای اعتبارسنجی درونی از روش‌های بازبینی مشارکت کنندگان، بررسی هم‌تایان و مثلث‌سازی داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها مطابق با

الگوی تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش نهایی انجام گرفت.

### یافته‌ها

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه پژوهش و آشنایی بیشتر با متغیرهای آن، قبل از تجزیه و تحلیل، لازم است که این داده‌ها توصیف شوند. در ادامه فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اسان رده سنی، سابقه کاری و سطح تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته و در قالب جدول ارائه شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شوندگان

| متغیر        | رده سنی       | سطح تحصیلات     | سابقه کاری |            |       |                |
|--------------|---------------|-----------------|------------|------------|-------|----------------|
| دسته‌بندی    | ۳۰ الی ۴۰ سال | بیشتر از ۵۰ سال | لیسانس     | فوق لیسانس | دکتری | کمتر از ۱۰ سال |
|              | ۳۰ الی ۴۰ سال | ۵۰ سال          | ۳          | ۴          | ۳     | ۱۰ سال         |
| فراوانی      | ۲             | ۴               | ۴          | ۵          | ۴     | ۱۰ سال         |
| درصد فراوانی | ۲۰            | ۴۰              | ۴۰         | ۳۰         | ۳۰    | ۱۰ سال         |
|              | ۲۰            | ۴۰              | ۴۰         | ۳۰         | ۳۰    | ۱۰ سال         |

اطلاعات جدول ۱، نشان‌دهنده توزیع متعادل پاسخ‌دهندگان از نظر سن، تحصیلات و تجربه کاری در جامعه پژوهش مورد بررسی است.

خلاصه متن مصاحبه‌ها به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. خلاصه متن مصاحبه‌ها

| مصاحبه   | نمونه هایی از پرسش‌ها و پاسخ‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>سؤال ۱: لطفاً خود را معرفی کرده و درباره سابقه مدیریتی‌تان توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من علی هستم و به مدت ۱۲ سال در حوزه مدیریت مدارس فعالیت داشته‌ام. در این مدت سعی کرده‌ام با به کارگیری سبک‌های رهبری تحول‌گرا، فضای آموزشی را پویا و الهام‌بخش نگه دارم.</p> <p>سؤال ۲: چه رویکردی در برقراری ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان و والدین دارید؟</p> <p>پاسخ: اعتقاد دارم ارتباط مؤثر، کلید موفقیت است. به همین دلیل جلسات هفتگی با کادر آموزشی و والدین برگزار می‌کنم تا بتوانیم دغدغه‌ها و ایده‌ها را به صورت مشترک بررسی کنیم.</p> <p>سؤال ۳: با چه چالش‌هایی در مسیر اجرای تغییرات مدیریتی مواجه شده‌اید؟</p> <p>پاسخ: مقاومت در برابر تغییر، به خصوص از سوی برخی معلمان، از بزرگ‌ترین چالش‌های من بوده است. سعی می‌کنم با گوش دادن به دغدغه‌های آنان و ارائه راهکارهای مشترک، این موانع را کاهش دهم.</p> |
| مصاحبه ۱ | <p>سؤال ۱: لطفاً درباره تجربیات خود در استفاده از سبک‌های رهبری آموزشی صحبت کنید.</p> <p>پاسخ: من زهرا هستم و ۱۰ سال در حوزه مدیریت آموزشی فعالیت دارم. از سبک رهبری مشارکتی بهره می‌گیرم تا حس مالکیت و همبستگی را در میان معلمان تقویت کنم.</p> <p>سؤال ۲: چگونه نوآوری را در مدرسه به اجرا در می‌آورید؟</p> <p>پاسخ: با تشویق معلمان به ارائه ایده‌های نوین و برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تلاش می‌کنم تا فضای نوآوری را در مدرسه ایجاد کنم.</p> <p>سؤال ۳: چه چالش‌هایی در مسیر اجرای تغییرات آموزشی تجربه کرده‌اید؟</p> <p>پاسخ: مقاومت اولیه برخی از معلمان نسبت به تغییرات ساختاری و محدودیت‌های زیرساختی، از مهم‌ترین موانع من بوده است.</p>                                                                                                                                                              |
| مصاحبه ۲ | <p>سؤال ۱: لطفاً تجربه خود در مدیریت و رهبری مدرسه را شرح دهید.</p> <p>پاسخ: من امیر هستم و در طول ۱۲ سال فعالیت مدیریتی، سعی کرده‌ام از سبک‌های رهبری انگیزشی برای ارتقای روحیه تیم استفاده کنم.</p> <p>سؤال ۲: چگونه از سبک‌های رهبری تحول‌گرا در مدرسه بهره می‌برید؟</p> <p>پاسخ: با تعیین یک چشم‌انداز روشن و انتقال آن به تیم، افراد را به مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری دعوت می‌کنم تا حس مسئولیت‌پذیری تقویت شود.</p> <p>سؤال ۳: چه موانعی در پیاده‌سازی این سبک‌ها مشاهده کرده‌اید؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| مصاحبه ۳ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## جدول ۲. خلاصه متن مصاحبه‌ها

| مصاحبه   | نمونه‌هایی از پرسش‌ها و پاسخ‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>پاسخ: عدم وجود زیرساخت‌های کافی برای پشتیبانی از فناوری‌های نوین، از جمله موانع اصلی بوده است.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|          | <p>سؤال ۱: لطفاً درباره سبک رهبری خود و تجربیات مدیریتی‌تان توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من سارا هستم و بیش از ۸ سال در حوزه مدیریت مدارس فعالیت کرده‌ام. سبک مدیریتی من بر پایه رهبری مشارکتی و دموکراتیک بنا شده است.</p> <p>سؤال ۲: چگونه مشارکت معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهید؟</p> <p>پاسخ: با برگزاری جلسات مشورتی و دعوت از معلمان برای ارائه نظرات و پیشنهادها، سعی دارم حس مالکیت در آنان را تقویت کنم.</p> <p>سؤال ۳: با چه چالش‌هایی در این زمینه مواجه شده‌اید؟</p> <p>پاسخ: مقاومت در برابر تغییر و مشکلات ارتباطی میان بخش‌های مختلف از مهم‌ترین چالش‌های من بوده است.</p>                   |
| مصاحبه ۴ | <p>سؤال ۱: لطفاً خودتان را معرفی کرده و درباره رویکرد رهبری‌تان توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من محمد هستم و دارای ۱۵ سال تجربه مدیریتی می‌باشم. رویکرد من تلفیقی از سبک‌های رهبری تراکنشی و تحول‌گرا است.</p> <p>سؤال ۲: چگونه با تغییرات سریع محیط آموزشی سازگار می‌شوید؟</p> <p>پاسخ: با انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی مداوم روش‌های مدیریتی، سعی می‌کنم تا در مواجهه با تغییرات سریع، فضای مثبتی ایجاد کنم.</p> <p>سؤال ۳: لطفاً یکی از تجربیات موفق خود در مدیریت تغییر را بیان کنید.</p> <p>پاسخ: اجرای یک پروژه نوآورانه که موجب افزایش تعامل معلمان و بهبود فرآیندهای آموزشی شد، نمونه مؤفقت من در مدیریت تغییر است.</p> |
| مصاحبه ۵ | <p>سؤال ۱: لطفاً تجربه خود را در مدیریت مدرسه بیان کنید.</p> <p>پاسخ: من لیلا هستم و حدود ۱۰ سال در حوزه مدیریت آموزشی فعالیت داشته‌ام. از سبک‌های رهبری انگیزشی برای ایجاد تغییرات مثبت بهره می‌گیرم.</p> <p>سؤال ۲: چگونه از طریق ارتباطات مؤثر به بهبود عملکرد مدرسه کمک می‌کنید؟</p> <p>پاسخ: با ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم و منظم، سعی دارم تا اطلاعات به‌صورت شفاف بین معلمان، دانش‌آموزان و والدین منتقل شود.</p>                                                                                                                                                                                             |
| مصاحبه ۶ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

جدول ۲. خلاصه متن مصاحبه‌ها

| مصاحبه   | نمونه‌هایی از پرسش‌ها و پاسخ‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>سؤال ۳: چه چالش‌هایی در مسیر اجرای سبک‌های نوین مدیریتی تجربه کرده‌اید؟</p> <p>پاسخ: کمبود منابع مالی و انسانی مناسب در مواجهه با تغییرات بزرگ از جمله چالش‌های مهم در این مسیر بوده است.</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
|          | <p>سؤال ۱: لطفاً درباره سابقه و رویکرد رهبری خود توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من رضا هستم و در طی ۱۲ سال فعالیت مدیریتی، به دنبال استفاده از سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا برای بهبود فضای آموزشی بوده‌ام.</p> <p>سؤال ۲: چگونه فرآیندهای تصمیم‌گیری را در مدرسه تسهیل می‌کنید؟</p> <p>پاسخ: با برگزاری جلسات گروهی و تشویق به تبادل نظر، سعی می‌کنم تا تصمیمات مهم به صورت مشترک اتخاذ شود.</p>                                                                  |
| مصاحبه ۷ | <p>سؤال ۳: چه چالش‌هایی در این مسیر برایتان پیش آمده است؟</p> <p>پاسخ: مقاومت اولیه برخی اعضای هیأت آموزشی و نیاز به تغییر نگرش، از چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی این سبک‌ها بوده است.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|          | <p>سؤال ۱: لطفاً خود را معرفی کرده و درباره سبک رهبری خود توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من نازنین هستم و به مدت ۹ سال به عنوان مدیر مدرسه فعالیت می‌کنم. سبک رهبری من ترکیبی از رهبری تحول‌گرا و مشارکتی است.</p> <p>سؤال ۲: چگونه فضای نوآوری را در مدرسه ترویج می‌دهید؟</p> <p>پاسخ: با برگزاری کارگاه‌ها و جلسات ایده‌پردازی، سعی دارم تا فضای خلاقیت و نوآوری را در میان معلمان تقویت کنم.</p>                                                              |
| مصاحبه ۸ | <p>سؤال ۳: با چه چالش‌هایی در پذیرش نوآوری مواجه شده‌اید؟</p> <p>پاسخ: عدم آمادگی برخی از معلمان برای تغییرات نوین و استفاده از فناوری‌های جدید از جمله چالش‌های مهم در این زمینه است.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|          | <p>سؤال ۱: لطفاً تجربه و دیدگاه خود درباره رهبری آموزشی را شرح دهید.</p> <p>پاسخ: من حسین هستم و در طول ۱۳ سال فعالیت مدیریتی، همواره سعی کرده‌ام تا با به کارگیری سبک‌های انگیزشی و تحول‌گرا، محیطی پویا و داینامیک ایجاد کنم.</p> <p>سؤال ۲: چگونه اعتماد و همکاری میان اعضای مدرسه را تقویت می‌کنید؟</p> <p>پاسخ: از طریق برگزاری جلسات منظم و فراهم آوردن بستر مناسب برای بیان ایده‌ها و نظرات، تلاش می‌کنم تا اعتماد و همکاری میان تیم تقویت شود.</p> |
| مصاحبه ۹ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## جدول ۲. خلاصه متن مصاحبه‌ها

| مصاحبه | نمونه‌هایی از پرسش‌ها و پاسخ‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p>سؤال ۳: مهم‌ترین چالش‌هایی که با آنها مواجه شده‌اید چیست؟</p> <p>پاسخ: مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های منابع از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی بوده‌اند که با آنها روبرو شده‌ام.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        | <p>سؤال ۱: لطفاً خود را معرفی کرده و درباره تجربه‌های مدیریتی خود توضیح دهید.</p> <p>پاسخ: من فاطمه هستم و بیش از ۱۱ سال در حوزه مدیریت مدارس فعالیت داشته‌ام. سبک مدیریتی من بر پایه ارتباطات مؤثر و مشارکت گروهی بنا شده است.</p> <p>سؤال ۲: چگونه با استفاده از سبک‌های رهبری نوین به بهبود عملکرد مدرسه کمک می‌کنید؟</p> <p>پاسخ: با تعیین اهداف روشن و ایجاد چشم‌انداز مشترک، اعضای تیم را به مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری دعوت می‌کنم.</p> <p>سؤال ۳: چه موانعی در مسیر اجرای این سبک‌ها مشاهده کرده‌اید؟</p> <p>پاسخ: چالش‌های سازمانی نظیر مقاومت نسبت به تغییر و مشکلات هماهنگی بین بخش‌های مختلف از جمله مهم‌ترین موانع بوده‌اند.</p> |

**نتایج تحلیل مصاحبه‌ها:** تحلیل مضمون حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که سبک‌های رهبری آموزشی در مدارس تحت تأثیر پنج مضمون اصلی قرار دارند؛ ارتباطات مؤثر و متقابل، مدیریت تغییر و نوآوری، رهبری تحول‌گرا و انگیزشی، مشارکت و دموکراسی سازمانی، و چالش‌ها و مقاومت‌ها این مضامین در مجموع شامل ۱۷ مضمون فرعی و ۲۴ مقوله هستند که هر کدام در قالب گزاره‌های مفهومی بررسی شدند. ارتباطات مؤثر و متقابل با دو مضمون فرعی، بر برگزاری جلسات منظم و ایجاد کانال‌های ارتباطی تأکید دارد که موجب افزایش هماهنگی، تعامل با والدین و بهبود ارتباطات در مدرسه می‌شود. مدیریت تغییر و نوآوری نیز سه مضمون فرعی دارد که بر بهره‌گیری از روش‌های نوین تدریس، تشویق خلاقیت و ارزیابی مداوم تغییرات متمرکز است و به بهبود مستمر کیفیت آموزشی و ایجاد فضای نوآورانه در مدرسه کمک می‌کند.

در ادامه، رهبری تحول‌گرا و انگیزشی با دو مضمون فرعی، بر تعیین اهداف روشن و ایجاد انگیزه در معلمان تأکید دارد و از طریق تدوین استراتژی‌های انگیزشی، مأموریت مشترک کارکنان، و تفویض اختیار، به افزایش تعهد و بهره‌وری کمک می‌کند. مشارکت و دموکراسی سازمانی با دو

مضمون فرعی، شامل ترویج تصمیم‌گیری مشارکتی و تقویت فرهنگ کار گروهی است که باعث افزایش تعاملات سازمانی و حس مالکیت در کارکنان می‌شود. در نهایت، چالش‌ها و مقاومت‌ها به عنوان یک مضمون مهم، دو مضمون فرعی دارد که به موانع اجرایی همچون مقاومت معلمان در برابر تغییر و محدودیت منابع و امکانات می‌پردازد. این چالش‌ها شامل نگرش‌های سنتی، عدم آمادگی روانی، کمبود بودجه و ضعف زیرساخت‌ها هستند که روند پیاده‌سازی سبک‌های رهبری آموزشی را با دشواری مواجه می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت رهبری آموزشی وابسته به ایجاد تعادل میان راهکارهای مدیریتی نوین و غلبه بر موانع ساختاری و فرهنگی در مدارس است.

جدول ۳. مضامین، مقوله‌ها و گزاره‌های مفهومی

| مضمون اصلی             | مضمون فرعی                | مقوله‌ها                                                                  | گزاره مفهومی                                                                            |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ارتباطات مؤثر و متقابل | برگزاری جلسات             | جلسات هفتگی<br>معلمان                                                     | برگزاری جلسات مداوم باعث افزایش هماهنگی و هم‌راستایی آموزشی می‌شود.                     |
|                        | منظم                      | تعامل با والدین                                                           | ارتباط مستمر با والدین منجر به افزایش آگاهی و مشارکت آنها در امور مدرسه می‌شود.         |
|                        | ایجاد کانال‌های ارتباطی   | ابزارهای دیجیتال<br>(سامانه‌های آموزشی)                                   | استفاده از فناوری‌های ارتباطی باعث تعامل سریع‌تر بین مدیر، معلمان و دانش‌آموزان می‌شود. |
|                        | جلسات فردی با دانش‌آموزان | جلسات چهره‌به‌چهره با دانش‌آموزان<br>حس اعتماد و انگیزه را افزایش می‌دهد. |                                                                                         |
| مدیریت تغییر و نوآوری  | بهره‌گیری از روش‌های نوین | تغییر الگوهای تدریس                                                       | روش‌های تدریس نوین باعث بهبود فرآیند یادگیری و افزایش انگیزه دانش‌آموزان می‌شود.        |
|                        | روش‌های نوین              | ایجاد چشم‌انداز آموزشی نوآورانه                                           |                                                                                         |
|                        | رهبری تحول‌گرا            | باعث تشویق معلمان به پذیرش تغییرات می‌شود.                                |                                                                                         |

جدول ۳. مضامین، مقوله‌ها و گزاره‌های مفهومی

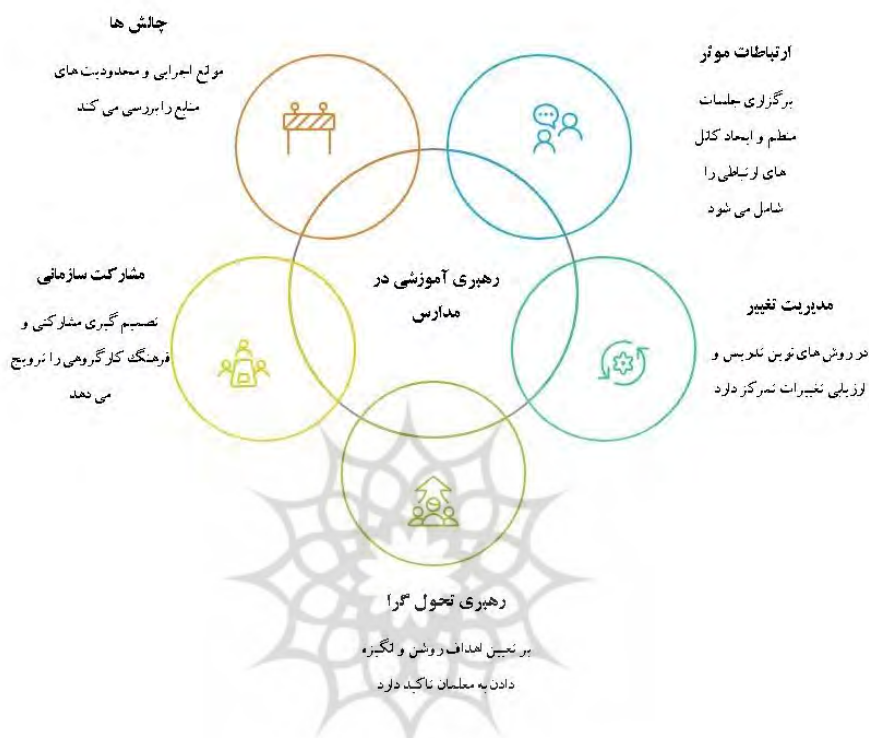
| مضمون اصلی                | مضمون فرعی                  | مقوله‌ها                          | گزاره مفهومی                                                               |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| رهبری تحول‌گرا و انگیزشی  | تشویق خلاقیت در مدرسه       | حمایت از ایده‌های جدید معلمان     | پذیرش ایده‌های خلاقانه باعث افزایش انگیزه و بهبود عملکرد آموزشی می‌شود.    |
|                           |                             | اجرای پروژه‌های نوآورانه          | برنامه‌های آزمایشی موجب افزایش پویایی محیط آموزشی می‌شود.                  |
|                           |                             | پایش کیفیت برنامه های جدید        | ارزیابی مستمر از تغییرات منجر به بهبود مستمر و اصلاح سیاست‌ها می‌شود.      |
|                           | تعیین اهداف روشن            | تدوین استراتژی‌های انگیزشی        | تعیین اهداف واضح باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.                      |
|                           |                             | مأموریت مشترک کارکنان             | مأموریت‌های مشترک حس تعلق و تعهد به مدرسه را تقویت می‌کند.                 |
|                           |                             | تقدیر از عملکرد برتر              | قدردانی از معلمان باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری آموزشی می‌شود.             |
|                           | ایجاد انگیزه در معلمان      | واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی       | تفویض اختیار موجب افزایش حس مالکیت و اعتماد به نفس در معلمان می‌شود.       |
|                           |                             | نظرخواهی از معلمان در سیاست‌گذاری | مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش تعهد سازمانی و بهره‌وری می‌شود. |
|                           |                             | فرصت اظهار نظر برای دانش‌آموزان   | گوش دادن به نظرات دانش‌آموزان، اعتماد به نفس و تعامل مثبت را تقویت می‌کند. |
|                           |                             | برگزاری کارگاه‌های مشارکتی        | کارگاه‌های تیمی موجب افزایش تعامل و همکاری کارکنان مدرسه می‌شود.           |
| مشارکت و دموکراسی سازمانی | تشویق به تصمیم‌گیری مشارکتی |                                   |                                                                            |
|                           |                             |                                   |                                                                            |
| فرهنگ کار گروهی           |                             |                                   |                                                                            |
|                           |                             |                                   |                                                                            |

جدول ۳. مضامین، مقوله‌ها و گزاره‌های مفهومی

| مضمون اصلی             | مضمون فرعی                      | مقوله‌ها                            | گزاره مفهومی                                                                               |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                 | ارتقای حس مالکیت<br>سازمانی         | سیاست‌های مشارکتی موجب ایجاد<br>احساس مسئولیت و تعهد در کارکنان<br>می‌شود.                 |
|                        | مقاومت معلمان<br>در برابر تغییر | نگرش سنتی نسبت به<br>مدیریت نوین    | باورهای سنتی باعث ایجاد موانع در<br>پذیرش سبک‌های جدید مدیریتی<br>می‌شود.                  |
| چالش‌ها و<br>مقاومت‌ها |                                 | عدم آمادگی روانی<br>برای تغییر      | نیاز به آموزش و آگاهی‌بخشی برای<br>کاهش مقاومت نسبت به نوآوری‌های<br>مدیریتی احساس می‌شود. |
|                        | محدودیت منابع<br>و امکانات      | کمبود بودجه برای<br>برنامه‌های جدید | کمبود منابع مالی مانع اجرای نوآوری<br>های مدیریتی و آموزشی می‌شود.                         |
|                        |                                 | ضعف زیرساخت‌های<br>آموزشی           | نداشتن تجهیزات مدرن، کیفیت<br>یادگیری را کاهش می‌دهد.                                      |

بر اساس مضامین اصلی استخراج شده الگوی تجارب مدیران به شرح نمودار ۱ می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۱. الگوی تجارب مدیران مدارس در به‌کارگیری سبک‌های رهبری آموزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس از ابعاد چندگانه‌ای تشکیل شده‌اند که در پنج مضمون اصلی قابل تفکیک هستند. به عنوان مثال، ارتباطات مؤثر و متقابل که شامل دو مضمون فرعی (برگزاری جلسات منظم و ایجاد کانال‌های ارتباطی) با چهار مقوله است، تأکید بر برگزاری جلسات هفتگی با معلمان، تعامل مستمر با والدین و استفاده از ابزارهای دیجیتال دارد؛ این موارد به افزایش هماهنگی آموزشی، مشارکت والدین و تقویت اعتماد در محیط مدرسه کمک می‌کند. در همین راستا، مدیریت تغییر و نوآوری با سه مضمون فرعی و

پنج مقوله مانند تغییر الگوهای تدریس، بهره‌گیری از رهبری تحول‌گرا، تشویق خلاقیت، اجرای پروژه‌های نوآورانه و پایش کیفیت برنامه‌های جدید، اهمیت ایجاد فضای نوآورانه و بهبود مستمر در فرآیندهای آموزشی را مورد تأکید قرار می‌دهد.

از سوی دیگر، رهبری تحول‌گرا و انگیزشی با دو مضمون فرعی و چهار مقوله (تعیین اهداف روشن و ایجاد انگیزه در معلمان) به اهمیت تدوین استراتژی‌های انگیزشی، تعیین مأموریت مشترک و واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی اشاره می‌کند؛ که این موارد باعث افزایش تعهد و بهره‌وری کارکنان مدرسه می‌شود. همچنین، مشارکت و دموکراسی سازمانی با دو مضمون فرعی و چهار مقوله از جمله نظرخواهی از معلمان و برگزاری کارگاه‌های مشارکتی، تعامل و حس مالکیت سازمانی را تقویت می‌کند (عزتی و همکاران، ۱۳۹۷). در نهایت، چالش‌ها و مقاومت‌ها به‌عنوان یک مضمون مهم با دو مضمون فرعی و پنج مقوله (مانند نگرش سنتی، عدم آمادگی روانی، کمبود بودجه و ضعف زیرساخت‌های آموزشی) نشان می‌دهد که مقاومت‌های فرهنگی و محدودیت‌های منابع می‌توانند بر اجرای سبک‌های نوین مدیریتی تأثیرگذار باشند. به طور خاص، یافته‌های مربوط به تعیین اهداف روشن در بستر رهبری تحول‌گرا با نظریه‌های مطرح شده توسط دوران<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) در خصوص اهمیت تعیین اهداف شفاف همخوانی دارد که بر افزایش انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان تأکید می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که موفقیت رهبری آموزشی مستلزم توازن بین به کارگیری راهکارهای نوین مدیریتی و غلبه بر چالش‌های ساختاری و فرهنگی موجود در مدارس است.

پژوهش‌های متعددی در سطح بین‌المللی و ملی در حوزه رهبری آموزشی انجام شده است که نتایج مشابهی را در خصوص تأثیر سبک‌های مدیریتی نوین، به‌ویژه رهبری تحول‌گرا، بر بهبود عملکرد مدارس گزارش کرده‌اند. به عنوان مثال، مطالعه لیثوود و جانتزی<sup>۲</sup> و (۲۰۰۰) نشان داده است که رهبری تحول‌گرا موجب افزایش انگیزه و بهبود هماهنگی در میان معلمان می‌شود، در حالی که هریس و اسپیلان (۲۰۰۸) بر اهمیت مشارکت معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند که در نهایت به افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود. همچنین، پژوهش هالینگر<sup>۳</sup> و هک<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) به اهمیت

---

1. Doran

2. Jantzi

3. Hallinger

4. Heck

ارتباطات مؤثر و پاسخگویی مدیران در بهبود فرآیندهای آموزشی پرداخته و فولان (۲۰۰۱) چالش‌های موجود در مدیریت تغییر را مورد بررسی قرار داده است.

در سطح ملی نیز پژوهش‌های مشابهی صورت گرفته است؛ به عنوان مثال، حسن‌زاده اصل شیخی (۱۴۰۳) و سلطانقلی و همکاران (۱۴۰۲) نتایج خود را پیرامون تأثیر تدوین اهداف روشن و ایجاد فرهنگ مشارکتی در مدارس گزارش کرده‌اند. صادقی (۱۳۹۴) نقش رهبری آموزشی در بهبود عملکرد مدارس را مورد ارزیابی قرار داده و رباطی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی مقاومت‌های موجود در پذیرش سبک‌های نوین مدیریتی پرداخته‌اند. علاوه بر این، خدادادحسینی و موسوی‌نژاد (۱۴۰۱) و فرهنگی و همکاران (۱۳۹۲) نیز به اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین در ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر و تقویت تعاملات سازمانی اشاره داشته‌اند. این پژوهش‌ها همگی نتایج مشابهی را ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد موفقیت در رهبری آموزشی مستلزم توازن میان نوآوری، مشارکت جمعی و مقابله با چالش‌های ساختاری و فرهنگی موجود در مدارس است. این پژوهش نشان می‌دهد موفقیت رهبری آموزشی به ایجاد تعادل میان راهکارهای مدیریتی نوین و غلبه بر موانع ساختاری و فرهنگی در مدارس وابسته است. یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش‌های قبلی در مورد اهمیت ارتباطات مؤثر، مدیریت تغییر، رهبری تحول‌گرا، مشارکت دموکراتیک و چالش‌های مدیریتی است. این موضوع می‌تواند به سیاست‌گذاران و رهبران آموزشی در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری کمک کند تا به شرایط خاص هر مدرسه توجه کنند و راهکارهای مناسب برای غلبه بر موانع موجود اتخاذ کنند.

## منابع

- حسن‌زاده اصل شیخی، اکرم. (۱۴۰۳). رابطه فرهنگ سازمانی و فرهنگ مشارکتی با برنامه‌ریزی راهبردی در مدیران مدارس شهر تهران. *پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری*، ۵۷(۱)، ۲۰-۲۷.
- خداداد حسینی، سید حمید و موسوی‌نژاد، سیده اقدس. (۱۳۹۳). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد شایعه سازمانی با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه (مطالعه موردی: شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ))*. دانشگاه علم و فرهنگ - دانشکده علوم انسانی.
- رباطی، مونا، رادفر، مجید و ملک‌پور، علی. (۱۴۰۱). تبیین جامعه‌شناختی مقاومت در پذیرش سبک زندگی نوین و هنجارهای رسمی جامعه‌ی ایران (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰). *سبک زندگی/اسلامی با محوریت سلامت*، ۴(۱)، ۲۷۹-۲۸۹.
- سلطانقلی، فرزانه، اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس و افضلی، افشین. (۱۴۰۲). *آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه در رابطه فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس. زمین و منابع*، ۲(۱)، ۱۰۷-۱۳۰.
- صادقی، علی. (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهبود کیفیت آموزشی مدارس و رضایت شغلی معلمان. *دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، ایران*.
- عزتی‌وند، علیرضا. (۱۳۹۷). *رهبری تحول‌گرا. کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری، مطالعات حقوقی و اجتماعی*. <https://sid.ir/paper/898239/fa>.
- فرهنگی، علی اکبر، عباس‌پور، عباس و عباچیان قاسمی، رضا. (۱۳۹۲). *مطالعه‌ای پیرامون تأثیر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی بر ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های خدماتی: مورد مطالعه در شرکت‌های مهندسی مشاور. مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱۶(۱)، ۱۲۳-۱۴۶.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Day, C., & Sammons, P., Gorgen, K. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Harris, A., & Muijs, D. (2018). *Improving schools through teacher leadership*. Open University Press.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 22(1), 31-36.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Spillane, J. P. (2018). Distributed Leadership. In *International Handbook of Educational Leadership*. Sage.