

## Phenomenological Analysis of Teachers' Perception and Lived Experience of School Principal's Efficiency in Elementary School

Mahdi Saeedi 

Corresponding Author, Ph.D. in Philosophy of Education, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: saeedimahdi55@gmail.com

### ABSTRACT

This study aims to analyze teachers' perceptions of the effectiveness of elementary school principals. Using an interpretive approach, the research seeks to capture the meaning of teachers' perceptions regarding the key dimensions of an effective principal and to portray participants' understanding and evaluation. This qualitative study was conducted using the descriptive phenomenological method. Data were collected through semi-structured in-depth interviews. A total of 22 interviews were conducted with teachers, selected through purposive sampling with attention to participant diversity, until data saturation was achieved. Qualitative data analysis, based on Giorgi et al.'s (2017) five-step method, led to the identification and classification of eight main themes and forty-four sub-themes. The eight primary dimensions of effectiveness identified are: "personal-individual, communicative-social, psychological, leadership-methodological, spiritual-ethical, strategic, revolutionary-Islamic, and technical-professional". Among these, the communicative-social dimension was most frequently emphasized by participants, while the technical-professional dimension was the least cited. The originality of this study lies in its emphasis on the critical role of human relationships in educational environments. By adopting effective selection and appointment processes and implementing impactful empowerment strategies, the transition from static management to dynamic and efficient leadership in elementary schools can be realized.

**Keywords:** Teachers' perception, Lived experience, Effective Manager, Elementary schools, Qualitative method

**Cite this Article:** Saeedi, M. (2025). Phenomenological Analysis of Teachers' Perception and Lived Experience of School Principal's Efficiency in Elementary School. *Educational Leadership Research*, 9(33), 47-87. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.81738.1779>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

## Extended Abstract

### Introduction

Over the past century, diverse perspectives on management and leadership have led to numerous efforts to explore these fields (Amin et al., 2024). Researchers have consistently sought to identify the essential components of effective and contextually relevant leadership styles. School principals play a pivotal role in determining school performance and outcomes, with their behavior recognized as the second most influential factor affecting the quality of education in schools (Constantia et al., 2023). Research findings indicate that among the defining characteristics of effective schools, the leadership competencies of principals are of paramount importance (Ho et al., 2024). This perspective calls for a paradigm shift from viewing school principals merely as program managers to recognizing them as agents of organizational change (Wren & Bedeian, 2023). A realistic assessment of current school leadership practices, grounded in objective evidence, reveals that moving beyond superficial approaches and unproductive reliance on statistical data is essential. Instead, focusing on the quality of practices and processes within schools shows a lack of progress or stagnation in achieving meaningful change. This study seeks to address the question: What are the key aspects of a principal's effectiveness in elementary education from the perspective of teachers?

### Literature Review

Extensive studies have explored the fundamental question of what defines a truly successful and effective manager, as well as how they should act. A reformist and transformative approach to this topic was notably introduced by Jalal Al-Ahmad in his book "School Manager" (2023). Building on this perspective, Zainabadi and Abdhosseini (2017) conducted a comparative analysis of findings from the International Successful School Principalship Project. Their study reviewed the achievements of seven countries—Australia, Denmark, England, Norway, Sweden, the United States, and China—highlighting shared insights into successful school management practices. Some researchers have argued that management and leadership can be cultivated as a discipline to shape the future. For instance, Jajermi, Pourizat, and Dorani (2021) developed a training model aimed at

preparing future managers. Similarly, Kilag et al. (2023) demonstrated that the experiences of successful managers provide a foundation for fostering leadership skills in others. Pashiardis and Kafa (2022) advanced this idea by initiating a ten-year project focused on networking and developing these competencies. Further studies have investigated the impact of specific managerial characteristics on effectiveness. For example, Gaikhorst et al. (2019) explored the insights and beliefs of school managers, while Seyyedi and Soleimani (2020) examined the crisis management abilities of successful elementary school principals. Navaridas-Nalda et al. (2022) analyzed the dimensions and outcomes associated with adopting a strategic perspective as a manager. A review of this body of literature underscores the pivotal role of principals in fostering growth, development, and innovation within schools. It is evident that any reform initiative in a school is unlikely to succeed without the principal's commitment and determination. Effective principals enhance the capacities of both human and environmental resources through their leadership. Consequently, principals, whether consciously or unconsciously, act as cultural architects within their schools.

### **Methodology**

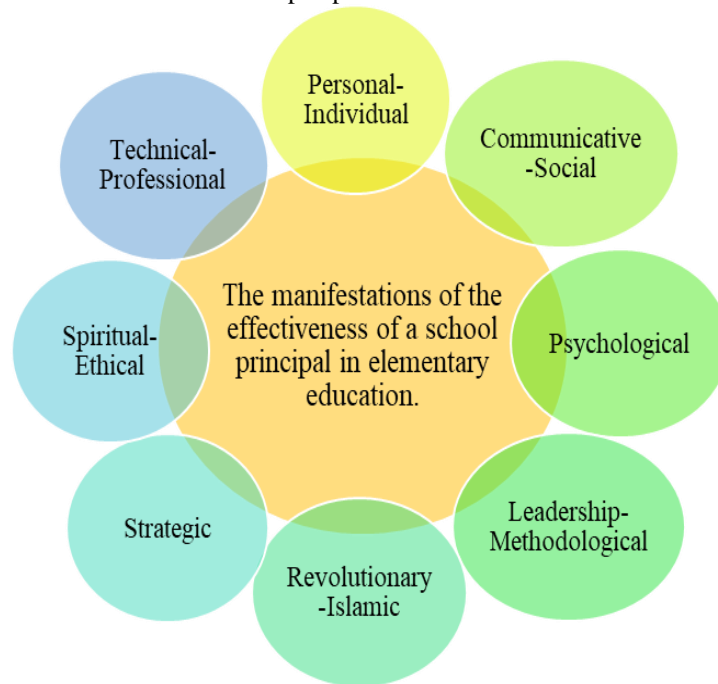
In the present study, a qualitative approach utilizing an emic perspective was deemed necessary based on the research objectives and the nature of the issue under investigation. The philosophical foundation of the research supports the use of a descriptive phenomenological method. Purposeful sampling was employed using an ordinary sampling method, and data saturation was reached after conducting 22 interviews with participants. The inclusion criterion for participants was that they were elementary school teachers with at least five years of experience and an interest in participating. Semi-structured, in-depth interviews were used as the primary data collection technique. For data analysis, the five-step method outlined by Giorgi et al. (2017) was applied. To ensure the reliability of the study, several criteria for evaluating qualitative research were employed.

### **Results**

After analyzing the data based on the main interview questions, the key attributes of an effective elementary school principal, as perceived by teachers, were identified and categorized into eight general aspects.

These eight main aspects of effectiveness include: "personal-individual, communicative-social, psychological, leadership-methodological, spiritual-ethical, strategic, revolutionary-Islamic, and technical-professional."

**Figure 1.** Identified traits of an effective elementary school principal from teachers' perspectives



## Conclusion

Based on the perspective of this research, a thorough and holistic examination of teachers' statements and the analysis of qualitative data highlight several points of educational value. These considerations can serve as a foundation for revising the current educational understanding for members of the school community. The first point concerns the importance and prevalence of the communicative-social aspect in the perspectives and statements of teachers. In this regard, it is expected that an effective manager will foster a network of healthy and positive communication. The second point addresses the diversity of teachers' perspectives. The qualitative data analysis in this study revealed a theoretical and practical gap between the manifestations of an elementary school principal's effectiveness and the content of the

current selection and appointment process for principals. The third point pertains to the method of selecting managers. According to the teachers' statements and data analysis, although guidelines for selecting and appointing managers have been developed and communicated, it appears that traditional and routine methods are still predominantly used, with the role of exams being minimal. Teachers believe that education departments, within the committees for selecting managers, prioritize their own non-specialized preferences and beliefs over the level of collaboration and interaction skills of the manager with the school's human resources. Ultimately, this research aimed to give voice to teachers regarding the issue under study. Since the foundation of any change is the transformation of individual awareness, increasing administrators' awareness of teachers' perceptions and feelings regarding the effectiveness of an elementary school principal paves the way for positive educational changes to improve school performance and effectiveness.

### **Acknowledgments**

This research would not have been possible without the cooperation of the teachers; therefore, I would like to express my sincere gratitude and appreciation to all the participants. I also extend my heartfelt thanks to the esteemed reviewers for their constructive comments and explanations, which significantly contributed to the qualitative improvement of the article.

## تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان از جلوه‌های کارآمدی مدیر مدرسه در دوره ابتدایی

نویسنده مسئول، دکتری فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

رایانامه: [Saeedimahdi55@gmail.com](mailto:Saeedimahdi55@gmail.com)

مهدی سعیدی

### چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل ادراک معلمان در خصوص جلوه‌های کارآمدی مدیر مدرسه در دوره ابتدایی است. تلاش شد تا با کمک رویکرد تفسیرگرایانه به ترسیم معنایی ادراک معلمان از جلوه‌های کارآمدی یک مدیر در مدرسه ابتدایی پرداخته و در این رابطه، درک و ارزیابی شرکت‌کنندگان به تصویر آید. از این رو، پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفته است. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، به کمک روش نمونه‌گیری موارد عادی، پس از انجام ۲۲ مصاحبه با معلمان - ضمن رعایت تنوع ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان - اشباع داده‌ها حاصل شد. تحلیل عمیق داده‌های کیفی به کمک روش پنج‌مرحله‌ای جیورجی و همکاران (۲۰۱۷)، موجب کشف و طبقه‌بندی هشت مضمون اصلی و چهل و چهار مضمون فرعی گردید. هشت جلوه‌ی اصلی کارآمدی شامل «شخصیتی - فردی، ارتباطی - اجتماعی، روان‌شناختی، رهبری - روش‌شناختی، معنوی - اخلاقی، استراتژیک، انقلابی - اسلامی و فنی - حرفه‌ای» است. از لحاظ میزان اهمیت و معیار تکرار در چشم‌انداز مشارکت‌کنندگان، جلوه ارتباطی - اجتماعی بالاترین و جلوه فنی - حرفه‌ای کمترین بسامد را نشان دادند. از این رو، اصالت این پژوهش در یادآوری اعتبار روابط انسانی در محیط‌های انسانی است؛ بنابراین ضمن استفاده از رویکردهای صحیح انتخاب و انتصاب و همچنین بهره‌گیری از راهبردهای توانمندسازی اثربخش، می‌توان از مدیریت ایستای مدارس ابتدایی به سوی رهبری کارآمد گام برداشت.

**کلیدواژه‌ها:** ادراک معلمان، تجربه زیسته، روش کیفی، مدارس ابتدایی، مدیر کارآمد

**استناد به این مقاله:** سعیدی، مهدی. (۱۴۰۴). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان از جلوه‌های کارآمدی مدیر

مدرسه در دوره ابتدایی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳)، ۴۷-۸۷.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.81738.1779>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



## مقدمه

از سال ۱۳۹۰، با ابلاغ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تغییراتی اساسی، حداقل در چشم‌اندازهای نظری نظام آموزشی ایران رقم خورد. اهداف، سیاست‌ها، راهبردها، محتوی و برنامه‌ها در تمامی زمینه‌های موجود دچار تحولاتی بنیادی گردید. در این زمینه، تربیت دانش‌آموز در تراز نظام جمهوری اسلامی مدنظر قرار گرفت. بدین جهت در اساسی‌ترین تدبیر، توجه به کیفیت آموزش در مدارس حائز اهمیت شد. تلاش در جهت تحقق این راهبرد، موجب بازنگری مؤلفه‌های گوناگون نظام آموزشی به‌خصوص مدیریت و رهبری شده‌است.

در سده اخیر، به‌واسطه نگاه‌های متنوع در حوزه‌های مرتبط با مدیریت و رهبری، تلاش‌های متنوعی در این زمینه صورت گرفته است<sup>۱</sup> (Amin et al., 2024). در واقع، همه به دنبال پاسخی سودمند به این پرسش بوده‌اند که مؤلفه‌های سبک رهبری کاری و مؤثر کدام‌اند؟ از این رو این سبک، می‌تواند در میان جوامع و سازمان‌های گوناگون، شکل‌های متفاوت به خود گیرد، حال آنکه مبنای آن همواره محرز بوده است، زیرا رهبری همواره یک حقیقت است (امانی و همکاران، ۱۴۰۳).

بدون تردید، نوع، ماهیت و سبک رهبری و مدیریت، پیشران رشد و پیشرفت هر سازمان است (شمس، ۱۴۰۲)؛ در همین زمینه، یافته‌ها با نگاهی حداکثری بر این پایه استوارند که کیفیت رهبران، تعیین‌کننده کیفیت یک سازمان خواهد بود (علاقه‌بند، ۱۴۰۲). هرچند این مورد برای همه‌ی سازمان‌ها، اصلی‌مُتقن است اما در مورد آموزش و پرورش، شرایط نیازمند دقت نظری ژرف‌اندیشانه است. موضوع و مخاطب نوع مدیریت آموزشی در نظام آموزشی، «انسان» با تمام هستی خود است (میرکمالی، ۱۴۰۱). انسانی که نهاد آموزش و پرورش، با نام «دانش‌آموز» از او یاد می‌کند.

مدیر مدرسه تأثیرات بسزایی بر عملکرد و نتایج مدرسه دارد، به گونه‌ای که رفتار مدیر، به‌عنوان دومین عامل مؤثر در کیفیت آموزشی مدارس یاد می‌شود (Constantia et al., 2023). یافته‌های زیادی در این زمینه نشان دادند از جمله ویژگی‌های مدارس اثربخش، شایستگی‌های مؤثر و کارآمد مدیران در عملکرد رهبری است (Ho et al., 2024). این شیوه

۱. از این جمله می‌توان به پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه مؤفق (ISSPP) اشاره نمود.

تفکر بر آن است با روی گردانی از تقلیل نقش‌های سنتی مدیر مدرسه به‌عنوان مدیر برنامه به نقش‌های سازنده‌تر به‌مثابه رویکردی برای تغییر در سازمان توجه گردد (Wren & Bedeian, 2023). واقعیت آن است که اساس این تغییر، مفهومی بنیادی در نظریات نوین رهبری است. این نظریات در تلاش هستند مسیر و چگونگی دستیابی رهبر به نتایج اثربخش را توضیح دهند. همچنین می‌توان مبتنی به این نظریات است که می‌توان توضیح داد چگونه یک رهبر می‌تواند به سطح قابل توجهی از انگیزش، تحسین، احترام، تعهد، از خودگذشتگی، وفاداری و عملکرد در سازمان ایجاد نماید. سبک‌های نوین رهبری با تأکید بر رفتارهای نمادین و عاطفی شامل بصیرت، انعطاف‌پذیری، رفتارهای حمایتی، تطبیق‌پذیری، حساسیت محیطی و عقلانیت زمینه‌ساز اثربخش عملکرد سازمان هستند (همت‌یار و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو، اهمیت نقش رهبری مدرسه و تحولات ناشی از پختگی در نظریه‌های مرتبط با مدیریت، در چشم‌اندازهای سنتی و نوین آن، موجب شده است در چند دهه اخیر، در اسناد تحولی نظام آموزشی شاهد چرخش‌های تحول‌آفرین باشیم. آئین‌نامه اجرایی مدارس (۱۴۰۰) مدیر را به‌عنوان مهم‌ترین رکن مدرسه با توسعه و تقویت مشارکت و ارتقای فرهنگ‌سازمانی و توسعه خلاقیت‌های فردی و سازمانی، در برابر وظایفی که به وی سپرده شده است مسئول و پاسخگو خواهد بود. مدیر مدرسه ضمن برخورداری از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف مدیریتی و اداره مطلوب امور مدرسه باید از شایستگی‌های لازم برای نفوذ و تأثیر بر نیروی انسانی و بسیج آن‌ها جهت تحقق اهداف آموزشی - تربیتی برخوردار باشد.

هرچند اشاره اخیر بر زوایا و نکات گوناگونی در مدیریت مدرسه توجه دارد؛ اما آنچه در سایر اسناد مرتبط حائز اهمیت ویژه‌ای است، مدیریت انسان‌ها است. در همین زمینه، کاوش در سند برنامه تدبیر<sup>۱</sup> (۱۳۹۴) می‌تواند رهگشا باشد. این سند نیز باور دارد در وضعیت چالش‌برانگیز کنونی وضعیت مدیریت و اقتصاد آموزش و پرورش، مهم‌ترین وظیفه مدیران، اتکا به منابع گران‌بهای سرمایه انسانی است. واقعیت آن است که در نظریه‌های رهبری پیشرفته، ارزش اصیل و بی‌همتای عوامل انسانی و جایگاه مهم ارتباطات میان مدیران و سایر عوامل انسانی، تحولی ویژه با پیامدهای مثبت به حساب می‌آید (Bush, 2022).

بنابراین، باید گفت از میان تمام نهادهای مرتبط با انسان، مدرسه، به‌خصوص در دوره ابتدایی، جایگاه حائز اهمیتی دارد. از آن جهت که دوره ابتدایی تحصیل، نقش مهمی در

۱. راهنمای مدیران در ارتقای کیفیت مدیریت مدارس دوره ابتدایی



شکل‌گیری شخصیت، منش و سلوک انسانی دارد، مأموریت ویژه‌ای بر عهده مدیر مدرسه است. به‌راستی سلامت و تعادل روحی و روانی انسان، تا اندازه زیادی در گرو رفتار و روابط با دیگران است؛ بنابراین چنان‌که مدیر بتواند با نوعی از رهبری اثربخش، شبکه‌ای از روابط سالم را تدارک دهد، بی‌شک پیامدهای سودمندی در موفقیت مدرسه در تمام زمینه‌ها خواهد داشت (میرکمالی، ۱۴۰۱). بر مبنای یافته‌های پژوهشی، برقراری روابط انسانی، از جمله مهم‌ترین عامل موفقیت مدیران است (Griffin, 2022). این مهم آن‌چنان ارزشمند است که خداوند متعال، رفتار و اخلاق خوش حضرت محمد (ص) را دلیل ارتباط و نزدیکی مردم به ایشان و از جمله دلایل پیروزی اسلام بیان می‌دارد.

هرچند در مواجهه با یافته‌های نظری و کاربردی دانش مدیریت آموزشی، بنا به اهمیت موضوع و رسالت خاص نظام آموزش و پرورش، با دستاوردهای پژوهشی متنوعی روبه‌رو هستیم که برای مدیریت و رهبری مدرسه مؤلفه‌های گوناگونی را بر اساس تئوری‌های سنتی و جدید برشمرده‌اند. اما یک مدیر فارغ از هر نوع سبک رهبری که در ذهن پرورانده باشد و در عمل بروز داده باشد، بنیان رهبری او بر شبکه‌ای از روابط انسانی در مدرسه پی‌ریزی شده است. در حقیقت بنیاد روابط ما انسان‌ها از پذیرش، با تمام جنبه‌های مثبت و منفی وجودی، شکل می‌گیرد. در سایه این پذیرش، افراد احساس وجود و ارزش می‌کنند، به زندگی و کار علاقه‌مند می‌شوند، از بی‌تفاوتی شخصی و سازمانی فاصله می‌گیرند و بالاخره با روحیه‌ای تازه و قوی‌تر به زندگی می‌پردازند (میرکمالی، ۱۴۰۱). واقعیت این است که مفهوم رهبری یک مدیر با تمام شایستگی‌ها، در بافت و موقعیت معنا می‌یابد؛ بافتی که عوامل انسانی، مهم‌ترین بُعد آن محسوب می‌شوند. اکنون که شبکه‌ای از روابط در کیفیت رهبری مدرسه اصالت دارند، جای بسی تأمل است که از دریچه چشم و نگاه معلمان که مجموعه‌ای از روابط و تعاملات را تجربه و ادراک می‌کنند به جلوه‌های کارآمدی یک مدیر مدرسه بنگریم؛ بنابراین در این پژوهش، جلوه‌های کارآمدی یک مدیر مدرسه ابتدایی، شبکه‌ای از نگرش‌ها، باورها، ارزش‌ها، اقدامات و عملکرد رهبری، مدیریتی و اداری است که متناسب با شرایط معین شکل خواهند گرفت. از این رو، نظر به پیشینه پژوهشی ما را با مطالعات متنوعی در زمینه موضوع مدنظر مواجه می‌سازد. مطالعات گسترده‌ای که مسئله بنیادین آن‌ها، این سؤال است که به‌راستی مدیر موفق و اثربخش کیست و یا این که چگونه باید باشد. رویکردی اصلاح‌گراانه و تحول‌گرا که می‌توان گفت جلال آل‌احمد در کتاب مدیر مدرسه (۱۴۰۲)،

اساس آن را پی‌ریزی کرده است. با اتخاذ چنین رویکردی است که زین آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶) با مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق به روش مروری مقایسه و تحلیل، دستاوردهای هفت کشور استرالیا، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد، آمریکا و چین را در این زمینه مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی پژوهشگران با این فرض که می‌توان مدیریت و رهبری را به‌عنوان دانشی آموختنی، برای تغییر آینده آموخت در این زمینه تأمل نمودند. برای مثال، جاجرمی و همکاران (۱۴۰۰) به طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده پرداخته‌اند. Kilag و همکاران (2023) نشان دادند بر پایه تجارب مدیران موفق می‌توان به رشد و توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران امیدوار بود. بدین منظور Pashiardis and Kafa (2022) در یک پروژه ده‌ساله به شبکه‌سازی این مهارت‌ها اقدام نموده‌اند. در این میان، برخی از پژوهش‌ها به اثربخشی برخی از ویژگی‌های مدیران پرداخته‌اند. برای مثال، Gaikhorst و همکاران (2019) به بینش و باورهای مدیر، صیادی و سلیمانی (۱۳۹۹) به توانایی مدیریت بحران مدیران موفق مقطع ابتدایی و Navaridas-Nalda و همکاران (2022) به ابعاد و نتایج دیدگاه استراتژیکی یک مدیر موفق توجه داشتند. بررسی‌ها در پیشینه مورد بحث ما را با دسته‌ای از پژوهش‌ها مواجه می‌کنند که متأثر از اهمیت و جایگاه مدیر موفق در جمهوری اسلامی ایران است. در همین زمینه، برخی پژوهشگران مدیر تراز را بر پایه مبانی نظام جمهوری اسلامی به بحث نهشته‌اند. برای نمونه، شیرازی (۱۴۰۲) به طراحی الگوی مدیر انقلابی و شهبازی و صلواتیان (۱۳۹۶) به شناسایی ویژگی‌های معرف مدیر جهادی به روش فراترکیب روی آورده‌اند. واکاوی سایر پژوهش‌ها نشان از این نکته دارد که بخش زیادی از تحقیقات، به شناسایی شایستگی‌های یک مدیر موفق و اثربخش پرداخته‌اند. از این رو، قاسمی و همکاران (۱۴۰۲) به تحلیل و واکاوی ویژگی‌های مدیران موفق در مدارس چندپایه؛ مشایخی و همکاران (۱۴۰۱) به ساخت و اعتباریابی سیاهه رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی و غلامی و همکاران (۱۳۹۲) باهدف ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه به بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان پرداختند. در مورد پژوهش اخیر لازم به ذکر است این مطالعه با رویکرد کمی در جامعه آماری معلمان متوسطه به کمک روش اکتشافی صورت گرفته است. در همین زمینه McMahon and Torrance (2023) به استانداردهای لازم رهبری مدیر مدرسه

پرداخته‌اند. این نکته که آیا متغیرهایی می‌توانند به موفقیت در مدیریت کمک نمایند موضوع پژوهش عابدی و دارابی (۱۴۰۲) است.

بنابراین، بر پایه آنچه شرح شد مدیران از ارکان کلیدی رشد، توسعه و نوآوری یک مدرسه به حساب می‌آید. بی‌شک هرگونه رویکرد اصلاحی در مدرسه بدون خواست و اراده مدیر، به شکست منتهی خواهد شد. مدیران موفق و مؤثر می‌توانند با عملکرد خود ظرفیت‌های بالفعل منابع انسانی و محیطی مدرسه را افزایش دهد. از این رو مدیران، آگاهانه یا ناآگاهانه، فرهنگ‌ساز هستند.

بنا به ارجح، ارزش و البته دشواری امر تعلیم و تربیت، نظام آموزشی کشور عهده‌دار مسئولیت گرانی است. همچنین از آنجا که آموزش و پرورش، زیربنای رشد و پیشرفت جامعه به حساب می‌آید، تمرکز بر مدرسه و رویدادهای در آن، از بایستگی فراوانی بهره‌مند است؛ بنابراین اطلاع از اوضاع و احوال وضعیت درونی مدرسه از زاویه دید عوامل انسانی شاغل آن، می‌تواند امید به ثمربخشی را فزونی بخشد. بدین جهت اثربخشی مدنظر و مطلوب در مدرسه جز با هدایت رهبری سزاوار و صلاحیت‌دار اتفاق نخواهد افتاد. ولیکن، برخلاف تلاش‌های قابل تقدیری که در سال‌های اخیر در زمینه بهبود و ارتقای کیفیت مدیران مدارس ابتدایی صورت گرفته است در حال حاضر، شاهد وضعیتی هستیم که متأسفانه اقدامات تئوریک انجام‌شده، در حد بخشنامه و دستورالعمل باقی مانده است. از این رو، شکاف عرصه‌های نظر و عمل، آن‌چنان هست که بود.

از این رو، بر پایه شواهد عینی، رویارویی واقع‌نگرانه با وضعیت رهبری مدارس نشان از این موضوع دارد؛ چنان‌که از ظاهرسازی و بازی‌های آماری بی‌حاصل در مدارس روی گردانیم و به کیفیت آنچه به‌واقع در جریان است بپردازیم؛ خواهیم دید شرایط موجود، ایستا و یا حداقل در جهت تغییرات مطلوب در جریان نیست. بحران‌های روزافزون منابع انسانی و فقدان توجه کافی به شیوه‌های جذب و تربیت معلمان (سعیدی، ۱۴۰۳) موجب شده است کیفیت، حلقه‌ای گم‌شده در تمام زمینه‌ها، به‌ویژه در عرصه‌ی مدیریت مدارس باشد. هرچند در سال‌های اخیر، شیوه‌ی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس تغییر کرده است اما شواهد بر آن است این رویکرد نیز به همان سبک سنتی در جریان است. اداره‌های آموزش و پرورش

در اغلب موارد، میزان خودی بودن<sup>۱</sup> معلم را صلاحیت مدیریت می‌دانند. از این رو، به نظر می‌رسد یکی از ملاک‌های غائب ارزشیابی مدیران، نظرات و میزان رضایت عوامل مدرسه باشد. با این شرایط، مدیریت مدارس از رهبری کارآمد، اثربخش و آینده‌محور به پستی اداری - بخشنامه‌ای تقلیل نقش داده است. شاهد این دعاوی، پژوهش‌هایی هستند که نشان از لزوم توجه حداکثری به رهبری شایسته و متناسب مدرسه دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۶) باور دارند در ایران فقدان ابعاد قابل توجهی مانند ویژگی‌های تخصصی و فنی، توانایی مدل‌سازی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز در شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی دیده می‌شود. قادری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند از چالش‌های آموزش و پرورش در رابطه با مدیریت مدارس ابتدایی، عدم آگاهی و تسلط مدیران با دوره‌های تخصصی و لازم است. خمیری و همکاران (۱۴۰۲) باور دارند نمی‌توان وضعیت مطلوبی برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی متصور شد. موسوی و همکاران (۱۴۰۲) باور دارند امروزه مدارس کشور ایران با چالش‌های متنوعی مواجه‌اند که نشان از ضرورت تغییر در شیوه‌های مدیریت در نظام آموزش و پرورش، به خصوص در عرصه‌ی انتخاب و انتصاب است.

بر پایه سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) لازم است برای ایجاد تحولات اساسی، از دوره ابتدایی آغاز نمود، چراکه در این صورت است که تغییرات در ژرفای وجود نظام تعلیم و تربیت درونی خواهد شد. سرانجام بر اساس تشریح و تأویل حاضر از یک سو و لزوم شنیدن صدای معلمان در شکل‌دهی تغییرات خرد و کلان نظام آموزشی (Id-Deen & Nalu, 2024) از دیگر سو، پژوهش حاضر ضمن بهره‌گیری از رویکرد کیفی نسبت به پژوهش‌های صورت گرفته‌ی دیگر و البته مهم آن که با نگاه از درون به بیرون مدرسه نسبت به مسئله، به هدف درک تجارب زیسته معلمان از جلوه‌های کارآمدی یک مدیر مدرسه ابتدایی انجام شد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این پرسش است که از دیدگاه معلمان، جلوه‌های کارآمدی یک مدیر در دوره ابتدایی کدامند؟

---

۱. مفهومی که بیانگر میزان همگرایی فرد با اهداف، باور، نگرش و ارزش‌های عوامل اداره آموزش و پرورش است. از همین رو، هر اندازه فرد به گونه‌ای متفاوت بیندیشد، غیر خودی محسوب می‌شود.

## روش

در پژوهش حاضر، بنا به هدف مطالعه و ماهیت مسئله تحت بررسی، به پژوهشی کیفی ضمن بهره‌گیری از رویکرد امیک<sup>۱</sup> نیاز است. این رویکرد، از جمله پایه‌های اساسی در روش‌شناسی پژوهش کیفی محسوب می‌شود. هنگامی که پژوهشگر قصد فهم، درک، توصیف و تحلیل پدیده مدنظر از «زاویه دید عضوی از جامعه» را داشته باشد استفاده از این رویکرد دارای توجیه است. بر پایه مبانی فلسفی پژوهش، روش کیفی مورد استفاده، پدیدارشناسی توصیفی است.

در پژوهش حاضر، به کمک نمونه‌گیری هدفمند با روش نمونه‌گیری موارد عادی<sup>۲</sup>، بعد از اجرای ۲۲ مصاحبه با شرکت‌کنندگان، اشباع داده‌ها به دست آمد. معیار ورود مشارکت‌کنندگان به مطالعه، آموزگاران شاغل در دوره ابتدایی بود که ضمن دارا بودن حداقل سابقه تجربی پنج‌ساله، علاقه‌مند به مشارکت بودند.

این مطالعه به کمک مصاحبه با ۲۲ معلم شاغل در دوره ابتدایی، محقق گردید. نگاه به شاخصه‌های جمعیت شناختی نمونه مورد استفاده حاکی این اطلاعات است: ۱۲ معلم زن و ۱۰ معلم مرد بودند. از نقطه نظر سابقه کار، تقریباً بیش از ۷۲٪ مشارکت‌کنندگان، بیش از ۱۰ سال در پست آموزگار، فعالیت داشته‌اند. از نظر مدرک تحصیلی، ۳ معلم مدرک کاردانی، ۸ معلم مدرک کارشناسی، ۷ معلم مدرک کارشناسی ارشد و ۴ معلم مدرک دکتری تخصصی داشته‌اند. ۹ معلم در مدارس روستایی و ۱۳ معلم در نقاط شهری فعالیت داشتند. ۱۵ معلم در مدارس دولتی و ۷ معلم در مدارس غیرانتفاعی مشغول به کار بودند. بنابراین به نظر می‌رسد بر پایه‌ی تنوع ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، معلمان منتخب با مدرسه و رویدادهای آموزشی - تربیتی آن، به نسبت آشنایی خوبی داشته‌اند.

جدول ۱. مشخصات معلمان مشارکت‌کننده در پژوهش

توزیع ۲۲ نفر مشارکت‌کننده‌ی پژوهش بر مبنای شاخصه‌های جمعیت شناختی											
سابقه (سال)	جنسیت	نوع مدرسه	مدرک تحصیلی			مکان مدرسه					
کمتر بیشتر از ۱۰ از ۱۰	زن مرد	دولتی غیردولتی	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی دکتری	روستا شهر					
۶	۱۶	۱۲	۱۰	۱۵	۷	۳	۸	۷	۴	۹	۱۳

1. emic approach
2. typical cases sampling

در پژوهش حاضر، جهت حصول داده‌ها، از فن مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> استفاده شد. جهت استفاده دقیق و اجرای معطوف به هدف فرایند مصاحبه‌ها، چارچوب مصاحبه‌گری معین شد. سپس ضمن هماهنگی با معلمان مشارکت‌کننده، به کمک کاربرگ‌های تهیه‌شده، گفت‌وگو پیرامون پرسش‌های محوری انجام شد. پس از ۲ مصاحبه‌ی اول، در سؤالات بازپاسخ مدنظر، بازنگری صورت گرفت. در این رابطه، بنا به موضوع پژوهش و آسیب‌ها و حساسیت‌هایی که می‌توانست متوجه معلمان مشارکت‌کننده ایجاد شود، انجام مصاحبه‌ها در مدرسه می‌توانست به سوگیری داده‌ها منجر گردد. از این رو با نظرخواهی از معلمان در زمینه‌ی محدودیت‌های زمانی که داشتند، مصاحبه‌ها به شکل غیرحضور و تلفنی انجام شد. در ضمن، از آن‌رو که ممکن بود مصاحبه‌شوندگان در ضمن بیان تجربیات خود، به مصداق و یا نام شخص یا مدرسه‌ای ارجاع دهند پروتکل اخلاقی ضرورت می‌نمود از ضبط مکالمه‌ها خودداری گردد. هم‌چنین این مورد می‌توانست به ارتقای کیفیت گفت‌وگوها کمک نماید؛ چراکه به نظر می‌رسید این گونه میزان محافظه‌کاری مصاحبه‌شوندگان کاهش یابد. از این رو، جهت ایجاد اطمینان خاطر، محرمانگی و عدم ضبط گفت‌وگوها، به اطلاع شرکت‌کننده‌ها رسید. بنابراین برای ثبت گفت‌وگوها، از روش یادداشت‌برداری در حین مصاحبه استفاده گردید. زمان اجرای مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان تنظیم گردید و بازه زمانی مصاحبه‌ها از ۲۵ تا ۴۰ دقیقه در جریان بود.

در این پژوهش، جهت تحلیل داده‌ها، از روش پنج‌مرحله‌ای Giorgi و همکاران (2017) استفاده شد. از این رو، در گام اول، پژوهشگر با در نظر داشتن نگرش پدیدارشناسی، تحلیل را آغاز می‌نماید. سپس در گام دوم، پس از این که فرایند متن‌سازی مصاحبه‌ها انجام گردید، برای شکل‌دهی و دریافت حس کلی، متن با دقت مرور می‌شود. سپس در گام سوم، ضمن اتخاذ روش تقلیل پدیدارشناسی علمی، کشف واحدهای معنایی بدون جهت‌گیری پژوهشگر انجام خواهد شد. در گام چهارم، تبدیل واحدهای معنایی به مفاهیم جدید به کمک تخیل آزاد<sup>۲</sup> و تفسیر عوامل ضمنی<sup>۳</sup> انجام می‌شود. در نهایت در گام پنجم، یکپارچه‌سازی واحدهای

- 
1. semi- structured interviews
  2. free imagination
  3. rendering implicit factors explicit

معنایی مستخرج در چارچوب ساختار روان‌شناختی تجربه<sup>۱</sup> شکل می‌گیرد. بنابراین بر اساس پی‌ریزی طرح‌شده، پس از اتمام فرایند گفت‌وگوها، مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند. هر متن که مربوط به یک مصاحبه‌شونده بود، به دفعات مرور شد. برای تحلیل داده‌های کیفی، متن هر مصاحبه به صورت خط به خط تحلیل شد. تحلیل اولیه، به شکل دهی کدهای اولیه منتهی گردید؛ این کدهای خام و بالقوه در کنار متن نشانه‌گذاری شدند. بازخوانی متون مربوط به سایر مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر را با کدهای اولیه جدیدی روبه‌رو ساخت. از اینجا بود که مرور چندباره‌ی کدهای اولیه، نقاط اتصال را پدید آورد. سپس به کمک کدگذاری متمرکز، جهت بسط مقوله‌های به دست آمده تلاش شد. بدین جهت از میان کدهای اولیه، آن دسته که فراوانی و جامعیت بالاتری نسبت به سایرین داشتند انتخاب و به کمک مقایسه مستمر آن‌ها، کدگذاری نظری صورت گرفت؛ نتیجه استخراج مقوله‌های پژوهش بود.

در این پژوهش، جهت ایجاد قابلیت اعتماد، از برخی از ملاک‌های ارزیابی پژوهش‌های کیفی استفاده گردید. با توجه به اشتغال چندین ساله پژوهشگر در آموزش و پرورش، تلاش گردید به کمک روش بازتاب‌پذیری<sup>۲</sup> با تقلیل پدیدارشناسانه پیش‌فرض‌های پژوهشگر از مداخله پیش‌فرض‌ها، باورها، نگرش و ارزش‌های خود در فرایند و نتایج پژوهش اطلاع داشته باشد. یکی از تلاش‌های پژوهشگر در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ایجاد شیوایی و وضوح در نقل‌قول‌ها جهت پیدایش احساس آشنا در باور خواننده بود. این روش، در روش‌های ارزیابی پژوهش پدیدارشناسی، بازآوایی<sup>۳</sup> نام دارد. همچنین در زمینه اعتمادپذیری<sup>۴</sup>، از چهار نفر از معلمان باتجربه که آشنایی نسبتاً خوبی با موضوع پژوهش داشتند تقاضا شد حدود باورپذیری تحلیل و تفسیرهای پژوهش را بررسی نمایند. یکی از ملاک‌های ارزیابی‌های پژوهش کیفی، وابستگی و اتکاپذیری<sup>۵</sup> است. بدین منظور تلاش شد تا با دستیابی به شواهد مناسب راجع به پدیده تحت بررسی، شرح جامع و کاملی از شرایط و شالوده پژوهش توصیف گردد. لازم به ذکر است ملاک تأییدپذیری<sup>۶</sup> این پژوهش، با تلاش جهت ارائه تصویری دقیق از فرایند گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی بررسی گردید.

- 
1. psychological structure of the experience
  2. reflectivity
  3. resonancy
  4. trustworthability
  5. dependability
  6. transformability

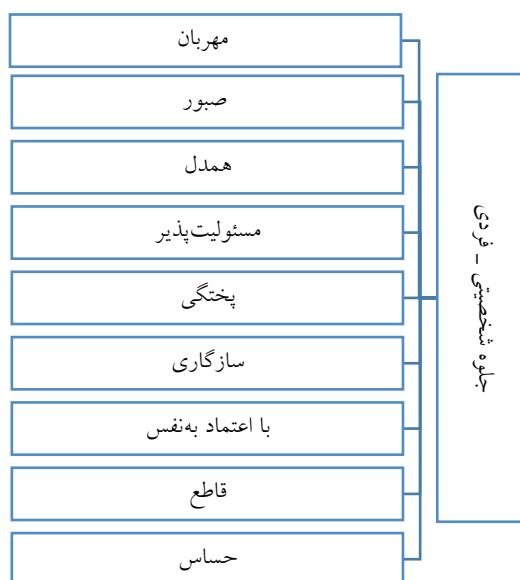
درنهایت، در پژوهش حاضر، جهت قانع‌سازی<sup>۱</sup> خوانندگان، گفته‌ها، اصطلاحات و تعابیر مصاحبه‌شوندگان به صورت دقیق و عینی در گزارش پژوهش مدنظر قرار گرفت.

### یافته‌ها

پژوهشگر به هنگام تحلیل داده‌ها، با مجموعه‌ای از داده‌ها مواجه بود؛ پاسخ‌های متنوعی که از ابعاد مختلف به مسئله‌ی مدنظر نگریسته شد. بررسی عمیق و مرور چندین باره داده‌های کیفی، به مقوله‌بندی‌های سطح بالاتر منجر گردید. این مهم زمینه‌ای برای فهم و درک پدیده تحت بررسی از چشم‌انداز معلمان گردید. بنابراین تلاش شد توصیف و تحلیل گفته‌ها و باورهای معلمان شفاف و فارغ از درستی یا نادرستی صورت گردد. پس از تحلیل داده‌ها، بر پایه پرسش‌های اصلی در مصاحبه‌ها، جلوه‌های اصلی یک مدیر کارآمد دوره ابتدایی از دیدگاه معلمان در هشت جلوه‌ی کلی طرح‌ریزی گردید.

۱) **جلوه شخصیتی - فردی.** در شکل شماره ۱، مجموعه‌ای از جلوه‌هایی که از دیدگاه معلمان می‌توانند زمینه‌ساز کارآمدی یک مدیر در دوره ابتدایی باشد، با معیار میزان اهمیت از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و هم‌چنین لحاظ نمودن میزان تکرار در مصاحبه‌ها، آورده شده است.

شکل ۱. کدهای متمرکز جلوه شخصیتی - فردی



1. resoning



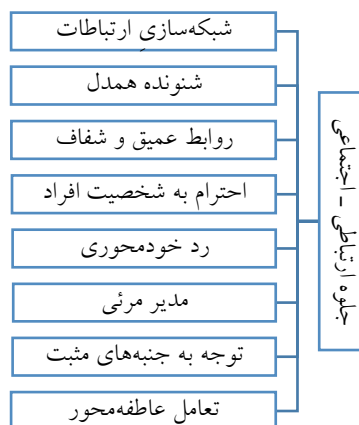
آن گونه که از شکل شماره ۱ برمی آید مصاحبه شونده‌گان بر پایه‌ی بینش و باور درونی خود به مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی و فردی اشاره داشته‌اند که به صورت کلی بر نوع و ماهیت عملکرد فرد تأثیر می‌گذارند. واقعیت این است که این ویژگی‌ها در لایه‌های ژرف وجودی انسان، بیانگر نظام باورها و اعتقادات یک مدیر هستند. این که فرد «جهان» و به خصوص «انسان» را چگونه می‌بیند و چگونه این مفاهیم را برای خود، فهم و درونی‌سازی می‌نماید می‌تواند زمینه‌ساز بروز ویژگی‌های شخصیتی متنوع باشد.

#### جدول ۲. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

<p><b>معلم کد ۱۲:</b> وقتی مدیرانی را که تو این چند سال باها شون کار کردم را مقایسه می‌کنم، می‌بینم که مدیرانی را که در شرایط بحرانی مدرسه، صبور بودند و از عکس‌العمل‌های سریع و ضربتی پرهیز می‌کردند نسبت به سایرین عملکرد بهتری داشتند. به نظرم به مدیر خوب، باید تاب‌آوری خوبی از خودش نشون بده. در همین زمینه تجربه زیسته یکی از معلمان بیانگر پختگی شخصیت یک مدیر کارآمد است.</p> <p><b>معلم کد ۸:</b> یکی از نشانه‌های یک مدیر کارآمد، بلوغ فکری و همچنین بلوغ عاطفی اون هست. به قول خودمون، باید رفتار و گفتارش سبک نباشه. مدیر وقتی رفتار تنش‌زا داشته باشه، خوب معلوم هست دیگه اون محیط نمی‌تونه فضای خوبی برای کار باشه.</p>
--

(۲) **جلوه ارتباطی - اجتماعی.** در شکل شماره ۲، مؤلفه‌های مربوط به جلوه ارتباطی - اجتماعی بر اساس معیارهای میزان اهمیت و تکرار با رعایت چینش سلسله‌مراتب کاهشی به تصویر آمده‌اند. این جلوه در میان سایرین، بیشترین ارجاع را در تحلیل داده‌های کیفی نشان داد.

#### شکل ۲. کدهای متمرکز جلوه ارتباطی - اجتماعی



دومین مقوله به‌دست آمده از تحلیل داده‌های کیفی بیانگر توانایی یک مدیر کارآمد در برقراری ارتباط در درون و بیرون از محیط مدرسه است. یکی از پرونده‌های مهم بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، اهمیت و اعتبار بالای مؤلفه‌های مرتبط با جلوه ارتباطی - اجتماعی نسبت به سایر مقوله‌های به‌دست آمده است. این ارتباط در سطوح مختلف در تعامل با دانش‌آموزان، والدین، معلمان، اداره آموزش و پرورش و سایر نهادها مطرح گردیده است. از این رو در تعامل با تمامی گروه‌های نام‌برده، ایجاد و توسعه روابط اثرگذار می‌تواند میزان موفقیت مدیر مدرسه را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. این ویژگی توسط معلمان تحت عنوان شبکه‌سازی ارتباطات ساختاریابی گردید.

#### جدول ۳. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱:** یه مدیر کارآمد باید بدون که با هر کسی چگونه رفتار کنه، البته سطوح این ارتباطات با هم فرق داره؛ بالاخره مدیر باید این مهارت را داشته باشه که با همه‌ی کسانی که مستقیم و غیرمستقیم به مدرسه ارتباط دارند شکل‌های مختلف تعامل رو داشته باشه. به این میگن پل‌سازی مداوم .....  
برخی از مشارکت‌کنندگان به مهارت شنوندگی مدیر کارآمد اشاره داشته‌اند، نوعی از توانایی ناملموس که می‌تواند زمینه‌ساز شور و شوق در ایجاد ارتباط شود.

**معلم کد ۱۰:** ... یادم میاد وقتی باهاشون (مدیر مدرسه) صحبت می‌کردم خیلی حس خوبی داشتم، چون اصلاً سعی نداشتم سریع شروع به قضاوت کنه و یه سری پند و نصیحت فوری بهم بده، واقعاً با حوصله گوش می‌داد.

توجه به شخصیت افراد از جمله مواردی است که می‌تواند در مهارت ارتباطی یک مدیر تأثیر مثبت داشته باشد.

**معلم کد ۶:** این خیلی مهمه که یه مدیر این توانایی را داشته باشه که بین شخصیت و عملکرد شغلی معلم‌های مدرسه تفاوت قائل بشه. بعضی مدیران وقتی نمی‌تونن با معلمی همکاری کنند، شخصیت طرف را زیر سؤال می‌برند.

از نظر معلمان، یکی از خصوصیات مدیر کارآمد در حضور پیدا کردن در محیط‌های مختلف مدرسه و برقراری ارتباط و مشاهده از نزدیک امور است که در قالب مدیر مرئی آورده شده است.

#### جدول ۳. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱۶:** بعضی از مدیرانی که باهاشون کردم یه خصوصیت منفی داشتند که اصلاً دوست نداشتم؛ واقعیتش این بود که خیلی کم می‌دیدمشون. احساس می‌کردم یه مدیر خوب مدیری که تو اتاقش بشینه و از پنجره به حیاط مدرسه نگاه کنه... تو جمع بچه‌ها و معلم‌ها نمیومدن، شاید نگران از دست رفتن قدرت‌شون بودن.

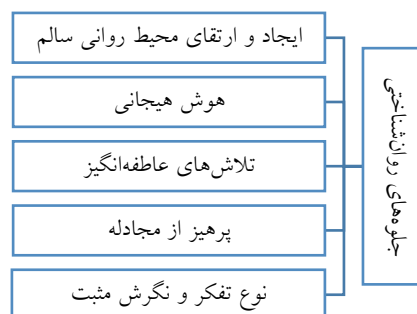
این که یک مدیر بتواند جهت تثبیت و تعمیق ارتباطات خود، همواره جنبه‌های مثبت امور را ببیند و از ابعاد منفی چشم‌پوشی کند و یا در موقعیت مقتضی، بازخورد آگاهانه و سازنده بدهد، از جمله موارد مدنظر معلمان است که در مؤلفه توجه به جنبه‌های مثبت جایابی گردید. در واقع، اتخاذ نگرش مثبت، موجب پدیدآیی انتظارات بالاتر می‌شود و به عملکرد بهتر افراد منجر خواهد شد.

#### جدول ۴. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۳: این خیلی مهمه که یه مدیر تو ارتباط با اهالی مدرسه مثبت‌اندیش باشه؛ یعنی همه‌اش به فکر این نباشه که آگه با دانش‌آموز صحبت میکنه، یه عیب و ایرادی بگیره، با والدین و معلم‌ها گفت‌وگو میکنه همه‌ش به فکر ضعف‌هاسه ..... مدام میگه شما باید این کار را بکنید یا اون کار را نکنید تا فلان ضعف برطرف بشه.

۳) **جلوه روان‌شناختی.** در شکل شماره ۳، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جلوه روان‌شناختی با رعایت قواعد اهمیت و تکرار از دیدگاه معلمان، به صورت کاهشی قابل ملاحظه است.

#### شکل ۳. کدهای متمرکز جلوه روان‌شناختی



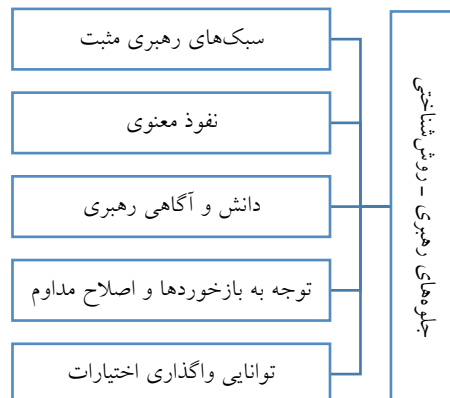
بر پایه نظرات معلمان، زیربنای فعالیت‌های آموزشی - تربیتی یک مدرسه، تلاش در جهت ایجاد محیطی سرشار از آرامش است. از این رو زمانی که محیط درون و بیرون از مدرسه، سرشار از تنش و اضطراب باشد بی‌شک تأثیرگذاری فعالیت‌های یاددهی - یادگیری در پایین‌ترین وضعیت خود قرار خواهد گرفت؛ بنابراین از چشم‌انداز معلمان، محیط آرام به یک مدیر بردبار و موقر نیاز دارد.

### جدول ۵. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

<p><b>معلم کد ۲۰:</b> یکی از بدترین خاطرات کاری‌ام مربوط به سالی بود که همه‌اش تو مدرسه اغتشاش و ناآرامی داشتیم. دلیل اصلی‌ش هم، خود مدیر بود .... اصلاً نمی‌تونست شرایط را آرام کنه.... هر روز به داستان جدید .... هر اتفاقی، حتی کوچک، باعث می‌شد (مدیر) به هم بریزه.</p> <p>شرکت‌کنندگان این پژوهش باور دارند یک مدیر کارآمد، مدام در پی طرح‌ریزی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که منجر به روابط صمیمی و اقناع نیازهای روانی اطرافیان خواهد شد. این اقدامات می‌توانند مجموعه‌ای از تلاش‌های عاطفه‌انگیز باشند.</p> <p><b>معلم کد ۱۸:</b> یکی از فعالیت‌های با ارزش مدیر ام‌سال‌مون، برنامه‌ای بود که برای روز تولد دانش‌آموزان در نظر گرفته بود. به این صورت که تاریخ تولد بچه‌ها رو تو تقویمش ثبت کرد و شب تولد هر دانش‌آموز باهاش (دانش‌آموز) تماس می‌گرفت.... بچه‌ها خیلی ذوق می‌کردند.</p> <p>یکی از ابعاد مهم جلوه روان‌شناختی، پرهیز از مجادله و کشمکش است. چنان‌که مدیر از بروز جدال و ایجاد خصومت در مدرسه پی‌شگیری ننماید، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به ماهیت روابط انسانی مدرسه وارد خواهد شد. با زدایش حرمت میان افراد، مدرسه به میدان پرخاشگری میان تمام گروه‌ها بدل خواهد شد.</p> <p><b>معلم کد ۴:</b> به مدیر کارآمد می‌دونه که مدرسه، کارگاه و کارخانه نیست و معلم‌ها و بچه‌های مردم هم ابزار نیستند؛ مدرسه محل انسان‌سازی است. پس خیلی باید تلاش کنه که جو اون رو (مدرسه) رو مسموم نکنه.</p>
---

۴) **جلوه رهبری - روش‌شناختی.** در شکل شماره ۴، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جلوه رهبری - روش‌شناختی مدیر کارآمد دوره ابتدایی، با رعایت قواعد اهمیت و تکرار از دیدگاه معلمان، به صورت کاهشی قابل‌ملاحظه است.

شکل ۴. کدهای متمرکز جلوه رهبری - روش‌شناختی



از نظر مشارکت‌کنندگان، یکی از ابعاد یک مدیر کارآمد، ضمن رد شیوه‌های سنتی مدیریت مدرسه، تأکید بر نوع و میزان درک مدیر از سبک‌های نوین رهبری است. این پدیده از جنبه‌های نظری و عملی در شایستگی‌های مدیر مدرسه قابل بررسی است. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد بدترین وضعیت متصور در نزد معلمان، شیوه‌ای است که مدیر، خشک، رسمی و قوانین را غیرقابل تغییر بداند؛ نوعی از مدیریت قانون محور که احساسات در آن جایی ندارد؛ بنابراین در چنین شرایطی است که روابط انسانی در مدرسه در تمامی سطوح، ارزش‌های انسان‌گرایانه خود را از دست خواهند داد.

#### جدول ۶. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱۲:** مدیر کارآمد از نظر من کسی هست که با شور و انگیزه‌ای که در کارکنان ایجاد می‌کند باعث می‌شود تعامل آن‌ها به حداکثر برسد. تو این رابطه صداقت و مسئولیت‌پذیری مدیر خیلی مهمه.

**معلم کد ۷:** بعضی از مدل‌های مدیریت مدیران مدارس خیلی خسته‌کننده هست. مثلاً آگه یه مدیر خود شیفته باشه یه دقیقه هم نمی‌تونم اون شرایط رو تحمل کنم.

در رابطه با سایر مؤلفه‌های جلوه رهبری — روش‌شناختی، معلمان بر این باورند که نفوذ و تأثیر یک مدیر کارآمد، بیش از هر چیز در تغییر نگرش مدیران نهفته است. بدین معنا، مادامی که مدیر مدرسه، مدیریت را قدرت یک‌سویه و تسلط همه‌جانبه بر تمام ابعاد مدرسه می‌داند بی‌شک سخن از تحول مثبت امری بیهوده است.

**معلم کد ۵:** مدیر مدرسه هر چقدر بیشتر به زور، اجبار و فشار متوسل بشه، باعث میشه کارایی عوامل انسانی هم کمتر بشه... آخه تو یه جوی که سرشار ترس باشه کی میتونه کار کنه .... همه‌ش باید نگران یه چیزی باشی...

**معلم کد ۲۱:** متأسفانه بعضی از مدیران مدارس ما، قاطعیت و قدرت واقعی را با زور و اجبار اشتباه می‌گیرند ..... همین هم باعث شده برای ایجاد بُرش در مدرسه، قیافه‌شون رو اخمو و درهم بگیرند .... اتفاقاً به نظرم مدیری که دنبال معلم و دانش‌آموز مطیع هست از ناتوانایی‌ش هست.

توجه به سطح آگاهی مدیر مدرسه پیرامون مباحث رهبری، از دیگر نکاتی است که در مصاحبه‌ها به آن اشاره گردید. افزایش میزان اطلاعات لازم برای فرایند رهبری، از جمله عوامل تأثیرگذار بر تغییر نگرش و بهبود عملکرد مدیر کارآمد مدرسه است.

#### جدول ۷. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱۷:** یک مدیر کارآمد در دوره ابتدایی باید آشنایی‌های لازم و کافی را در زمینه‌های مختلفی مانند مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی داشته باشد. متأسفانه تجربه چندین ساله خودم نشان می‌دهد که مدیران مدارس دانش لازم را در مدیریت و رهبری ندارند .... اصلاً ما ضمن خدمتی برای مدیران نداریم، آگه داشته باشیم هم در زمینه امور مالی و تخلفات اداری و مواردی از این دست هست.

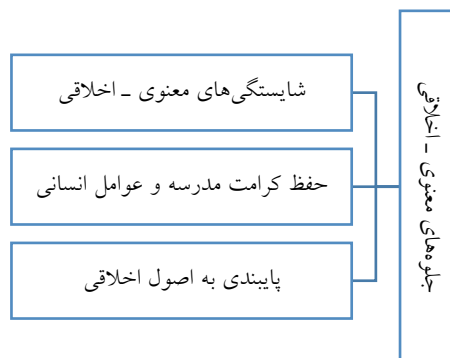
یک مدیر کارآمد، از چشم‌انداز معلمان، شخصی است که نسبت به بازخوردهای کلامی و غیر کلامی که از محیط خود دریافت می‌نماید، بی‌تفاوت نباشد. در واقع، یکی از بنیان‌های خود توسعه‌ای و به دنبال آن، دیگر توسعه‌ای، چنین است که مدیر مدرسه نسبت به آنچه در وضعیت درون و بیرون مدرسه، مشاهده و درک می‌کند، بی‌تفاوت نباشد.

#### جدول ۸. بازگویی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

<p>معلم کد ۲: مدیر اگر بتواند از نظرات، انتقادات و پیشنهادهای دانش‌آموزان، والدین و معلمان استفاده کند، کارآمد هست. البته این مورد بستگی به باور و عقیده مدیر دارد، چون بعضی از این مدیران، این موارد را دخالت در فعالیت مدرسه می‌دانند.</p>
--

۵) **جلوه معنوی - اخلاقی.** در شکل شماره ۵، مؤلفه‌های مربوط به جلوه معنوی - اخلاقی بر اساس معیارهای میزان اهمیت و تکرار با رعایت چینش سلسله‌مراتب کاهشی به تصویر آمده‌اند.

#### شکل ۵. کدهای متمرکز جلوه معنوی - اخلاقی



همواره در طول تاریخ، اعتبار روحی - معنوی وجود انسان حکم بر این نکته دارد که «انسانیت» و «اخلاق» دو مفهوم جدایی‌ناپذیر هستند. از این رو این پیوستگی در تحلیل مصاحبه‌ها نیز به تصویر آمده است. معلمان باور دارند مدیر کارآمد مدرسه باید به «فضائل اخلاقی و معنوی» آراسته باشد و از «رذایل اخلاقی» به دور باشد. پایبندی به این اصول می‌تواند نگرش مثبتی را در خود و سایر عوامل انسانی پدید آورد. نگرش مشترکی که می‌تواند زمینه‌ساز صمیمیت و نزدیک‌شدن افراد به هم باشد. در همین رابطه، اولین جلوه‌ی

معنوی - اخلاقی حائز اعتبار، آراستگی شخصیت مدیر مدرسه به شایستگی‌های معنوی - اخلاقی است. از این رو، بر مبنای کلیدواژه‌های مطرح شده از نظر معلمان، این شایستگی‌ها شامل صداقت، درستکاری، اخلاص، بخشش، ایمان، پشتیبانی و شجاعت هستند.

#### جدول ۹. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۲: یه مدیر کارآمد باید گفتار و رفتارش با خلوص نیت همراه باشه... یک مدیر کارآمد نباید قصد و منظوری به جز رضای خداوند در اعمالش داشته باشه.

معلم کد ۲۱: یکی از آفت‌های روابط مدیر با سایرین تو مدرسه، تظاهر و فریب افراد هست. مدیر باید بتونه صداقت در گفتار و از اون مهم‌تر، صداقت در رفتار داشته باشه. آگه روابط بر پایه‌ی صداقت استوار باشن، احترام و درک متقابل هم بین افراد شکل می‌گیره که خیلی ارزشمند هست.

چنان‌که مدیر مدرسه رسالت خود در انسان‌سازی به واسطه‌ی عشق، عاطفه و محبت بداند هرگز به خود اجازه نمی‌دهد که از طریق تضعیف و تحفیف عزت نفس افراد، پایه‌های سلطه انگیز خود را تقویت نماید. این مهم - گرامی شمردن شخصیت وجودی افراد - از جمله تأکیدات ارزشمند دین، اخلاق و علم است. معلمان باور دارند برای برخی از مدیران، از نقاط مثبت دیگران گفتن، فعالیتی سخت و دور از ذهن است.

#### جدول ۱۰. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۹: مدیر ما فکر می‌کرد همه‌چیز قوانین هستند، دیگه فکر نمی‌کرد ما هم آدمیم ... هر طور دلش می‌خواست با ما رفتار می‌کرد، البته به اسم قانون!!

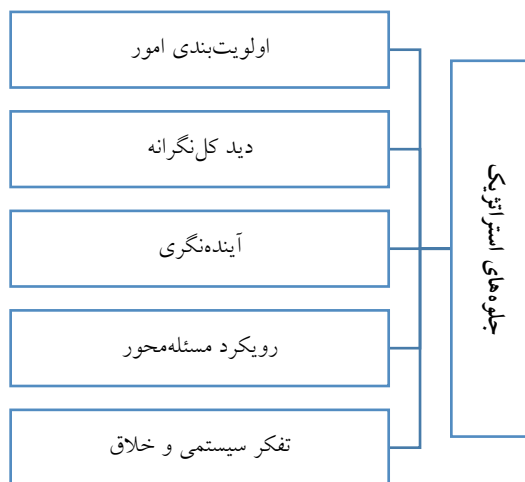
به باور شرکت‌کنندگان این پژوهش، رعایت اصول اخلاقی توسط مدیر، نه تنها به بهبود عملکرد مدرسه منجر خواهد شد، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری ارزش‌های اصیل در سازمان می‌شود. این در صورتی است که بنا به گفته‌های معلمان، فقدان شکل‌دهی بسترهای اخلاقی در مدرسه توسط مدیر، سرمایه اعتماد معلمان، والدین و دانش‌آموزان را به راحتی نابود می‌سازد. واقعیت این است که فقدان اعتماد سرمایه‌های انسانی منجر به کنترل‌ناپذیری مدرسه خواهد شد.

جدول ۱۱. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۷: به مدیر کارآمد باید قبل از هر چیز بتونه تو زندگی شخصی‌اش، اصول اخلاقی را رعایت کنه. خوب مثلاً کسی که رازدار نیست، امین نیست، چطور میتونه تو مدرسه به الگوی اخلاقی باشه...  
معلم کد ۱۰: قضاوت و داوری خیلی کار سخته ... خیلی خوبه که مدیر وقتی در مورد معلمانش داوری می‌کنه صداقت داشته باشه.

۶) **جلوه استراتژیک**. شکل شماره ۶، بیانگر ابعاد جلوه استراتژیک یک مدیر کارآمد از نگاه معلمان است که با چینش نزولی از نظر اهمیت و تکرار مرتب شده‌اند

شکل ۶. جلوه استراتژیک



در این پژوهش، جلوه استراتژیک، به‌عنوان جلوه‌ای از مهارت‌های نرم در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرای استراتژیک امور به حساب می‌آید. بی‌شک با توجه به حضور انسان به‌عنوان موضوع اصلی رهبری، نمی‌توان انتظار داشت روابط و مسائل موجود در این پدیده انسانی، ساده، خطی و یک‌طرفه باشند. از این رو، بنا به باور مشارکت‌کنندگان، یک مدیر کارآمد در دوره ابتدایی، نیازمند نوعی مهارت تحلیلی-انتقادی است که ضمن تسهیل امور و برنامه‌ریزی برای حال و آینده، در مواجهه با چالش‌ها، با نگاهی باز و کل‌نگر به وضعیت موجود، مسائل را تدبیر شایسته نماید



#### جدول ۱۲. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱: مدیری را می‌تونیم کارآمد بگوییم که همواره بتونه مسائل مختلف مدرسه را سبک و سنگین کنه ... بعضی از مدیران خودشون را به مسائلی جزئی مشغول می‌کنند که در پیشرفت مدرسه کمترین دخالت را دارد.

معلم کد ۱۵: آگه مدیر ارزش زمان رو بدون بدونه بدون شک می‌فهمه کدوم کارها اساسی و کدوم غیراساسی ... مدیر یه مدرسه چون سرنوشت دانش‌آموزها به تصمیمات اون بستگی دارن باید مثل عقاب همه چیز را از بالا ببینه، همه‌ی چیزها با جزئیات ... این جور می‌تونه بهتر تصمیم بگیره.

معلمان در گفته‌های خود نشان دادند قرن حاضر با تمام تحولات و تغییرات سریع خود، نیازمند تصمیم‌گیری‌های آینده‌ساز است. از این رو مدیر با کلان‌نگری و کل‌نگری با دیدی ژرف به آینده‌نگری تحولات تربیتی پردازد. چنان است که می‌تواند به رویدادهای آینده خوش‌بین بود.

#### جدول ۱۳. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۴: شما ببینید کدوم مدرسه‌ها تو دوران کرونا بهتر عمل کردند. مدرسی که از چندین سال قبل با این که کرونا هم نبود اما تجهیزات الکترونیکی و هوشمند یادگیری را نصب و استفاده کردند ... طبیعتاً آگه مدیر باید بدون شيوه‌های نوین یادگیری داره به کدوم سمت میره.

معلمان در گفته‌های خود نشان دادند یک مدیر کارآمد نیازمند ویژگی مهم مسئله‌محوری است؛ بدان معنا که مدیر مدرسه در حالی می‌تواند کارآمد تلقی گردد که قابلیت و تخصص شناخت و حل مسائل را داشته باشد. از آنجا که یک مدیر در تمام لحظات رهبری یک مدرسه، مدام در حال تصمیم‌گیری‌های متفاوت است. در این مسیر هر تصمیم، می‌تواند یک مسئله حائز اهمیت باشد؛ بنابراین نوع و شکل مواجه مدیر با مسئله می‌تواند هنر مسئله‌محوری مدیر را نشان دهد.

#### جدول ۱۴. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۷: من مدیری را کارآمد می‌دونم که تو دفترش نشیننه و منتظر باشه بیان مشکلات رو بهش گزارش بدنند ... مدیر خوب، مدیری هست که همه جا حضور داشته باشه و مشکلات موجود را شناسایی کنه.

از نظر معلمان، این که یک مدیر چگونه و از چه چشم‌اندازهایی به مدرسه، عوامل انسانی و ذی‌نفعان آن می‌نگرد، موضوعی حائز اهمیت است. مدیران در برخورد با مسائل گوناگون، ممکن بر پایه تجارب زیسته و دانش رهبری خود، از شیوه‌های متفاوت تفکر استفاده نمایند.

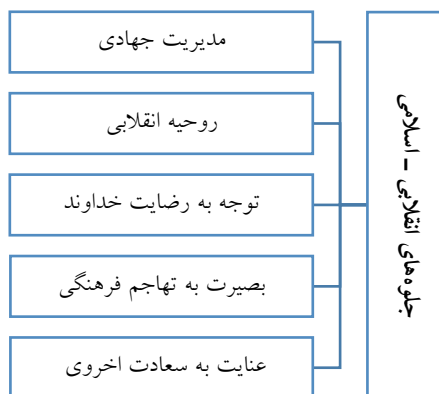
مشارکت‌کنندگان باور دارند یک مدیر کارآمد، نگاهی روشن، همه‌جانبه و شبکه‌ای نسبت به پدیده‌های درون و بیرون از مدرسه دارند.

#### جدول ۱۵. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۰: به نظر من به مدیری که نگاهش سستی باشد خیلی جزیره‌ای فکر می‌کند، همه‌ش مسائل را از هم جدا می‌کند. اما مدیری که نگاه شبکه‌ای داشته باشد می‌تونه مسائل مختلف را کنار هم بذاره و تأثیرات شون را روی هم بررسی کنه.

۷) **جلوه انقلابی - اسلامی.** در شکل شماره ۷، مؤلفه‌های مربوط به جلوه انقلابی - اسلامی، بر اساس معیارهای میزان اهمیت و تکرار، با رعایت چینش سلسله‌مراتب کاهشی به تصویر آمده‌اند.

#### شکل ۷. کدهای متمرکز جلوه انقلابی - اسلامی



از آنجا که نظام ما، از یک سو متأثر از یک نظام اسلامی و دینی و از دیگر سو، تحت تأثیر انقلاب اسلامی است، معلمان در گفته‌های خود نشان داده‌اند که یک مدیر کارآمد باید در تراز خصیصه‌های اسلامی و انقلابی کشور ایران باشد. واقعیت این است که درون‌مایه انقلابی‌گری مدیر موجب می‌شود مبانی، اصول و اهداف نظام حفظ شوند.

#### جدول ۱۶. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱۹:** مدیر یک مدرسه هم درون و هم بیرون مدرسه، الگو هست. برای همین باید نمونه‌ای ارجح برای مواضع انقلابی و اسلامی باشه ... این مدیر، معیار فرهنگ ناب اسلامی هست.  
**معلم کد ۱۴:** متأسفانه بعضی از مدیران مدارس ما فکر می‌کنند آگه قرار معیار انقلابی داشته باشند یعنی باید خیلی تند و تیز رفتار کنند ... به نظرم یه مدیر انقلابی، باید دلسوز این نظام و مردمش باشه، ارزش‌های اسلامی رو بشناسه، شجاع و قاطع باشه.

در رابطه با جلوه انقلابی - اسلامی، دیدگاه برخی از معلمان پیرامون کارآمدی مدیر، برآمده از نظام اسلامی است. از این رو، یک مدیر کارآمد علاوه بر ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای که دارد، باید شخصیت و عملکردی مبتنی بر معیارهای نظام اسلامی داشته باشد.

#### جدول ۱۷. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۷:** مدیر مدرسه باید با موازین اسلامی آشنا باشه و بر اساس آن‌ها فعالیت کنه. فعالیت‌های مدیر مدرسه باید برای رسیدن به هدف‌های جسمی و معنوی دانش‌آموزان انجام بشه.  
**معلم کد ۱۶:** مدیریت کارآمد نوعی از مدیریت اسلامی است که رشد و تربیت دانش‌آموزان بر محور نگاه الهی انجام میشه ...

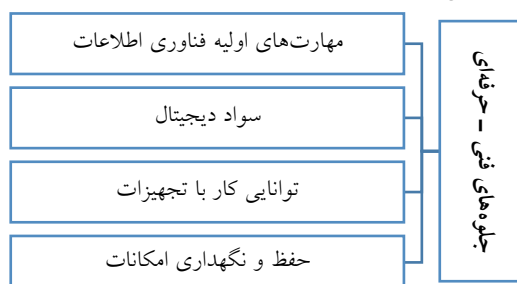
بر پایه نظرات معلمان، یکی از مؤلفه‌های مدیر کارآمد بصیرت نسبت به تهاجم فرهنگی است. از این رو، مدیر مدرسه باید از فرهنگ و تمدن ایرانی - اسلامی مدرسه در مقابل القای اصول فکری و مبانی عملی غیر فرهنگی، مراقبت نماید. معلمان باور دارند این مهم، در دوره حاضر اهمیت مضاعف یافته است، زیرا چارچوب‌های مشخص و استانداردی به‌منظور استفاده دانش‌آموزان از اینترنت و فضای مجازی شکل نگرفته است. به همین دلیل، مدیر باید بتواند احیاکننده فرهنگ اصیل در وجود دانش‌آموزان و معلمان باشد.

#### جدول ۱۸. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

**معلم کد ۱۳:** متأسفانه فرهنگ ایرانی — اسلامی ما در خطر نابودی ست، به نظرم خیلی از دانش‌آموزان با این فرهنگ غریبه هستند. شاید بخش بزرگی از این مشکل، به آموزش و پرورش کشور بازگردد ... مدیر مدرسه تو این جریان نقش خیلی مهمی داره ... از فعالیت‌ها و برنامه‌ها گرفته تا طرز سخن گفتن و نوع پوشش و ...

۸) **جلوه فنی - حرفه‌ای**. شکل شماره ۸، بیانگر ابعاد جلوه فنی - حرفه‌ای یک مدیر کارآمد از نگاه معلمان است که با چینش نزولی از نظر اهمیت و تکرار مرتب شده‌اند. البته این جلوه در میان سایرین، کمترین میزان اشاره را داشته است.

شکل ۸. کدهای متمرکز جلوه فنی - حرفه‌ای



از نظر شرکت‌کنندگان این پژوهش، در ارتباط با جلوه فنی - حرفه‌ای، یک مدیر کارآمد باید حداقل در چهار بُعد توانایی داشته باشد. برخی از این قابلیت‌ها به دنیای فناوری و اطلاعات مربوط می‌شوند که روز بودن مدیر را نشان می‌دهند. بخش دیگر، به تجهیزات و امکانات مدرسه ارتباط می‌یابد. توانایی استفاده صحیح از این امکانات و تلاش در جهت حفظ و نگهداری اصولی آن‌ها، در این بخش مدنظر است.

جدول ۱۹. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۸: الان دیگه مثل قبل نیست، قبلاً کارها و نامه‌نگاری مدرسه دستی (دست‌نویس) انجام می‌شد اما الان دیگه، اکثر کارهای مدرسه الکترونیکی شدند. یه مدیر کارآمد باید بتونه با اینترنت کار کنه، با برنامه‌های مثل ورد، پاورپوینت و اکسل کار کنه.

مؤلفه دوم اشاره شده در این بخش، سواد دیجیتال است. بنا به باور معلمان، امروزه فضای دیجیتال جزئی از زندگی شخصی و حرفه‌ای شده است؛ بنابراین یک مدیر کارآمد باید مجموعه مهارت‌های لازم برای حضور فعال و اثرگذار در دنیای دیجیتال را داشته باشد. از این منظر، بی‌سوادی دیجیتالی موجب عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و قابل‌اطمینان خواهد شد.

جدول ۲۰. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۵: ... در همین رابطه با به مدیر داشتیم هر چیزی را که تو فضای مجازی می‌دید، می‌فرستاد تو گروه دانش‌آموزان. البته بنده نیتش هم خیر بود، فکر می‌کرد داره مطالب علمی و دینی آموزنده ارسال می‌کنه، اما دیگه به صحت منبع و محتواشون خیلی کار نداشت.

بنا به گفته‌های معلمان، یکی از ابعاد مدیر کارآمد مرتبط با توانایی استفاده از تجهیزات اداری و غیراداری و همچنین حفظ و نگهداری اصولی آن‌ها است.

جدول ۲۱. بازنمایی دیدگاه مشارکت‌کنندگان

معلم کد ۱۱: به مدیر کارآمد باید بدون تخته هو شمند چیه، چطور کار می‌کنه، ابزاری که می‌خواه چه چیزهایی هستند ... تو مدارس خیلی از سرمایه‌های بیت‌المال به خاطر همین ندونستن نابود شدند.  
معلم کد ۲۲: مدیر مدرسه لازمه که به مقدار سررشته‌ی فنی هم داشته باشه ... خیلی از این وسایل تو مدارس به خاطر به عیب جزئی افتادن تو انبار.

شکل ۹. جلوه‌های شناسایی شده مدیر کارآمد دوره ابتدایی از نگاه معلمان



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان از جلوه‌های کارآمدی مدیر مدرسه در دوره ابتدایی انجام شد. بر مبنای نتایج کیفی اکتشافی، تعداد هشت جلوه‌ی کلی شامل جلوه شخصیتی - فردی، جلوه ارتباطی - اجتماعی، جلوه روان‌شناختی، جلوه رهبری - روش‌شناختی، جلوه معنوی - اخلاقی، جلوه استراتژیک، جلوه انقلابی - اسلامی و جلوه فنی - حرفه‌ای احصاء گردید. از نظر شرکت‌کنندگان این پژوهش، در میان هشت جلوه‌ی به‌دست‌آمده، از لحاظ اهمیت و پرتکراری در نگاه و کلام معلمان، جلوه ارتباطی - اجتماعی بیشترین و جلوه فنی - حرفه‌ای کم‌ترین جایگاه را داشتند. سایر جلوه‌ها بر اساس معیارهای نامبرده، تقریباً هم‌سطح بودند.

بر اساس یافته‌ها، جلوه شخصیتی - فردی، یکی از شروط پیش‌نیاز ابعاد وجودی مدیر کارآمد در دوره ابتدایی است. از نظر معلمان، شبکه‌ای از خصیصه‌های مثبت و اثربخش شخصیتی و فردی در وجود یک مدیر، می‌تواند موجب کارآمدی شوند. این ویژگی‌ها معرف ابعاد وجودی یک مدیر کارآمد هستند. واقعیت این است که تحقق سایر جلوه‌ها در گرو فعلیت یافتن همین ویژگی‌های ارزشمند شخصیتی است. در همین رابطه، حوزه وسیعی از پژوهش‌ها، به نقش تعیین‌کننده و تأثیرگذار ویژگی‌های شخصیتی اشاره داشته‌اند (باقری و همکاران، ۱۴۰۰؛ عاشقی و همکاران، ۱۴۰۱؛ معجونی و قنبری، ۱۴۰۳؛ Arif et al., 2023). جلوه ارتباطی - اجتماعی، در دومین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی به حوزه وسیعی از تعاملات و مهارت‌های ارتباطی مربوط است. این مهارت‌ها از مبانی لازم و ضروری مدیریت کارآمد به حساب می‌آیند. بنا به باور شرکت‌کنندگان، شبکه‌های ارتباطی مثبت و سازنده می‌تواند زمینه‌ساز رهبری مؤثر باشند. در این زمینه، Akporehe and Asiyai (2023) نشان دادند میان مهارت ارتباطی مدیران، مهارت ارتباط انسانی و مهارت فنی و عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین فضلی و همکاران (۱۴۰۰) و کیوان بنه‌کهل و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند در غنی‌سازی عملکرد آموزشی و تربیتی مدرسه تأثیرگذار باشد.

جلوه روان‌شناختی، در سومین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، به توانایی مدیر مدرسه در رشد و توسعه بهداشت روانی مدرسه مربوط می‌شود. بنا به باورهای معلمان، حمایت از جنبه‌های متعدد روانی مدرسه بسیار ضروری است. از این رو چنان‌که مدرسه در

کلیت خود، از بهداشت روانی برخوردار باشد، تعاملات درون و بیرون مدرسه به شکل مثبت شکوفا خواهند شد. رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، ویژگی‌های روان‌شناختی را از جمله ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس دانسته‌اند. هم‌چنین، محمود علیلو و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند مدیران مدارس می‌توانند با توانمندسازی یادگیری، زمینه‌های ارتقا سرمایه روان‌شناختی را در مدرسه فراهم نمایند.

جلوه رهبری - روش‌شناختی، در چهارمین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، به سبک‌های رهبری و روش‌های عملی اشاره دارد. بر اساس چشم‌انداز معلمان، شیوه‌های سنتی مدیریت که به دنبال تسلط و قدرت‌طلبی مدیر مدرسه باشد فاقد کارایی تلقی شده است. از این رو سبک رهبری مدرسه باید متأثر از نفوذ معنوی مدیر مدرسه و بر پایه روابط انسانی مدرسه، باید به شیوه گروهی و توزیعی باشد. معلمان باور دارند در سبک رهبری و مدیریت مدرسه، باید صدای عوامل انسانی دیده و شنیده شود. هم‌چنین در راستای کارآمدی یک مدیر، رهبری را می‌توان آموخت و به کمک آموزش، می‌توانیم مدیران شایسته‌ای داشته باشیم. مقیمی خراسانی (۱۴۰۲) باور دارد انتخاب شیوه رهبری مناسب توسط مدیران، علاوه بر بهبود عملکرد آن‌ها، می‌تواند زمینه توسعه اخلاق حرفه‌ای را به همراه داشته باشد. میرکمالی (۱۴۰۱) این سبک‌ها، رابطه تنگاتنگی با روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی دارند. مدیران، معلمان و مربیان از عوامل اساسی تعیین‌کننده این سبک‌ها هستند. اگرچه عوامل مختلفی در پیدایش و انتخاب سبک‌ها وجود دارد، اما نکته اساسی نگرش و انتخاب آزادانه سبک مدیریت توسط مدیران است. آگاهی از سبک و اثربخشی آن برای ایجاد گسترش روابط انسانی مطلوب در آموزشگاه، اساس کار مدیریت آموزشی است.

جلوه معنوی - اخلاقی، در پنجمین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، به شایستگی‌های معنوی و اخلاقی مدیر مربوط می‌شوند. با توجه به نظرات معلمان، یک مدیر کارآمد باید علاوه بر ویژگی‌های معنوی، صفات اخلاقی نیز در عملکرد شخصی، شغلی و حرفه‌ای او برجسته باشند. سپهوند و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر رفتارهای کاری نوآورانه معلمان تأثیر مثبت دارد. هم‌چنین پیرامون ابعاد معنوی این جلوه، خنیفر و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند نگرش همسوی دینی و معنوی، از جمله مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدایی است.

جلوه استراتژیک، در ششمین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، بر مجموعه‌ای از مهارت‌های نرم و فعالیت‌های مکمل تأکید دارد. از هم کناری این جلوه در کنار جلوه‌های دیگر می‌توان امید داشت عملکرد مدیر مدرسه به حالت مطلوب نزدیک‌تر گردد. تبلور جلوه استراتژیک در وجود یک مدیر کارآمد موجب پویایی رهبری می‌شود. در این وضعیت، مدیر مُدام خود را برای وضعیت‌های جدید آماده می‌سازد. رمشکانیان و حمیدیان (۱۴۰۱) نشان دادند رهبری موفق در مدرسه، به مقدار زیادی تحت تأثیر هوش استراتژیک و مؤلفه‌های آن است. از این رو، پنج عنصر هوش استراتژیک شامل توانایی آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز، تفکر سیستمی، ایجاد انگیزه و ایجاد مشارکت به وسیله فلسفه رهبری و هوش شخصیتی وی در کنار یکدیگر، می‌تواند موجب ارتقای مهارت حرفه‌ای، نوآوری شغلی و عملکرد معلمان شود.

جلوه انقلابی - اسلامی، در هفتمین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، مبتنی بر فلسفه وجودی نظام جمهوری اسلامی ایران شکل گرفته است. بر پایه باورهای معلمان، یک مدیر کارآمد علاوه بر آشنایی با مبانی، اصول و اهداف نظام اسلامی در مدیریت آموزشی، باید آراسته به روحیه انقلابی و مدیریت جهادی باشد. هم‌سو با این جلوه، پژوهش‌های سید طباطبایی و همکاران (۱۴۰۰) و علیزاده و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند مدیریت اسلامی بخشی از پاسخ به نیازهای اساسی جامعه اسلامی است و جایگاه راهبردی آن به گونه‌ای است که در چهل سال گذشته، عمده پیشرفت‌های کشور را به عهده گرفته است.

جلوه فنی - حرفه‌ای، در هشتمین بُعد از جنبه‌های کارآمدی مدیر مدرسه ابتدایی، مبتنی بر اهمیت آشنایی با تحولات روزافزون دنیای فناوری و ارتباطات و همچنین بنا به لزوم توانایی کار با تجهیزات پدید آمد. بنا به گفته‌های معلمان، مدیر مدرسه در استفاده از فناوری باید رویکرد فعال داشته باشد. از این رو، مدیر کارآمد باید با اقدامات و تصمیم‌گیری‌های صحیح، استفاده بهینه از فناوری و تجهیزات را فراهم نماید. خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۹) و حسینی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند سواد علمی - فناورانه مدیران آموزشی، به‌عنوان مهارت‌های نرم، مورد تأکید و حائز اهمیت است.

بر اساس چشم‌انداز این پژوهش، نگاه عمیق و کل‌نگر به گفته‌های معلمان و تحلیل داده‌های کیفی، توجه به چند نکته، حائز ارزش تربیتی است. این ملاحظات می‌تواند زمینه‌ساز بازنگری در فهم تربیتی موجود برای اهالی مدرسه باشد.



نکته اول پیرامون میزان اهمیت و پرتکراری جلوه ارتباطی - اجتماعی در نگاه و کلام معلمان است. از این نظر، انتظار می‌رود یک مدیر کارآمد، شبکه‌ای از ارتباطات سالم و مثبت را فراهم نمایند. این بینش رمزی بنیادی را یادآور می‌شود؛ مدرسه با تمام تعاریفی که از آن شده است و با همه انتظاراتی که از آن می‌رود، موقعیتی صددرصد انسانی است. این گزاره در اصل نشان از آن دارد بهداشت روانی ناشی از روابط انسانی جایگاه ارزشمندی در مدرسه دارد. بی‌شک درک معنای حقیقی این مهم، زمینه‌ساز برقراری روابط انسانی سازنده در مدرسه است. هرچند مؤلفه‌های متعددی همچون محبت، احترام و اعتماد می‌توانند در تقویت و تعمیق روابط انسانی در مدرسه مؤثر هستند؛ اما به نظر می‌رسد هنر یک مدیر کارآمد را باید در ایجاد زبان مشترک در عوامل انسانی درون و بیرون از مدرسه دانست. با این حال، برخلاف ارزش‌های تحول‌آفرین روابط انسانی، مدارس به دلایل برنامه‌های شلوغ و رسمی، معمولاً توجهی به روابط انسانی ندارند.

نکته دوم مربوط به تنوع دیدگاه‌های معلمان است. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش حاضر نشان داد میان جلوه‌های کارآمدی یک مدیر مدرسه در دوره ابتدایی و محتوای آزمون فعلی انتخاب و انتصاب مدیران، شکاف نظری و عملی وجود دارد. چنان‌که منابع این آزمون از محتوای متنی اسناد بالادستی، آیین‌نامه‌های اجرایی و مقررات اداری - انضباطی است. از این رو، در این استانداردسازی، سایر جلوه‌های مدنظر معلمان مورد توجه قرار نگرفته است. واقعیت این است که در این ماجرا، صدای معلمان، به‌عنوان عامل انسانی، مغفول است؛ بنابراین این مطالعه نشان داد در شرایط فعلی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی، آنچه معمولاً حاشیه و در فرع ماجرا دیده می‌شود، از نظر معلمان، در متن داستان و حائز اعتبار بالایی است.

نکته سوم به شیوه انتخاب مدیران مربوط است. بر اساس گفته‌های معلمان و تحلیل داده‌ها، هرچند دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران تدوین و ابلاغ گردیده است؛ اما به نظر می‌رسد در عمل، همان شیوه‌های سنتی و روتین سابق در جریان هستند و سهم آزمون در حداقل مقدار خود است. معلمان باور دارند اداره‌های آموزش و پرورش در کارگروه‌های انتخاب مدیران، بیش از آنکه میزان همکاری و قدرت تعامل و ارتباط مدیر با عوامل انسانی مدرسه را مدنظر قرار دهند؛ بر اساس سلاقی و باورهای غیرتخصصی خود، مدیر را انتخاب می‌کنند. از این رو، پیش از آنکه جلوه‌های شخصیتی، تخصصی و حرفه‌ای مدیر مهم باشند،

الزام «خودی بودن و هماهنگ بودن» مدنظر خواهد بود. به نظر می‌رسد این شیوه انتخاب منجر به ظهور نوعی از مدیران، به نام مدیران بخشنامه‌ای است. چراکه انتظار اداره‌های آموزش و پرورش از این دسته مدیران، پاسخ به موقع بخشنامه‌ها و تابع دستورات بودن است. در همین زمینه، این مطالعه نشان داد روابط مدرسه و رهبری آن، از یک الگوی خطی، ساده و یک‌طرفه پیروی نمی‌کند.

درنهایت، این پژوهش در ضمن رسالت اصلی خود، بر آن بود صدای معلمان پیرامون مسئله مورد مطالعه باشد. از آنجایی که اساس هر تغییر، تحول در آگاهی فرد است، افزایش آگاهی مدیران از ادراک و احساس معلمان از جلوه‌های کارآمدی یک مدیر دبستان زمینه‌ساز تغییرات مثبت تربیتی برای بهبود عملکرد و اثربخشی مدرسه است.

در زمینه پیشنهادها کاربردی، علاوه بر بُعد آگاهی‌بخشی، جلوه‌های اکتشافی در این پژوهش، در کنار سایر ملاک‌ها و دستورالعمل‌ها در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد استفاده گردد. همچنین سیاست‌گذاران تربیتی می‌توانند در راستای تقویت و نهادینه‌سازی این ابعاد، شرایط و سیاست‌های آموزشی مناسب اعمال نمایند. سرانجام، پیشنهاد می‌گردد بر مبنای جلوه‌های به‌دست آمده و توجه به معیارهای دیگر، به‌جای سهم صددرصدی آموزش و پرورش در ارزشیابی و رتبه‌بندی مدیران، بخشی از این فرایند توسط معلمان مدرسه صورت گیرد.

### تعارض منافع

نویسنده مقاله اذعان دارد که در این مقاله تضاد منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

پژوهش حاضر بدون همکاری معلمان امکان‌پذیر نبود؛ بدین وسیله از همه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید. همچنین از نظرات و توضیحات سازنده داوران محترم مقاله که موجب ارتقای کیفی مقاله گردید، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

## منابع

- آئین نامه اجرایی مدارس. (۱۴۰۰).
- آل احمد، جلال. (۱۴۰۲). *مدیر مدرسه*. تهران: مجید (به سخن).
- امانی، مهدی، میرکمالی، محمد، پورکریمی، جواد، ابوالقاسمی، محمود و عالی، مرضیه. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه های رهبری اصیل دانشگاهی. *پژوهش های رهبری آموزشی*، ۸(۲۹)، ۶-۳۹. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78668.1728>
- باقری، مهدی، صادقی، مسعود، ابوالقاسمی، محمود و فضل اللهی قمشی، سیف الله. (۱۴۰۰). مدل سازی کیفی تاب آوری مدیران مدارس ابتدایی بر اساس رویکرد زمینه ای. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۲۵(۱۲)، ۲۱-۳۴.
- برنامه تدبیر. (۱۳۹۴).
- جاجرمی، هدی، پورعزت، علی اصغر و درانی، کمال. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳۱(۸)، ۱۷۷-۲۰۸. <https://doi.org/10.52547/istd.31441.8.31.177>
- حسینی، عباس، سراجی، فرهاد و یوسف زاده چوسری، محمدرضا. (۱۴۰۰). معیارهای ارزشیابی رهبران فناوری در مدارس: پژوهش ترکیبی. *مدیریت بر آموزش سازمان ها*، ۱۰(۱)، ۲۰۹-۱۷۳.
- خالق خواه، علی و نجفی، حبیبه. (۱۳۹۹). نقش سواد علمی - فناوری مدیران آموزشی در افزایش مؤلفه های مهارت نرم. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶(۴۴)، ۸۵-۱۰۴. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.46.5.4>
- خمیری، زهرا، بیانی، علی اصغر، فکوری حاجی یار، حسین و صاعمی، حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته. *علوم روان شناختی*، ۲۲(۱۲۷)، ۱۴۸۳-۱۴۶۷. <http://dx.doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467>
- خنیفی، حسین، پورکریمی، جواد، تلخایی، محمود، نادری بنی، ناهید و موسوی، سیده مهسا. (۱۴۰۲). ارائه مدل شایستگی های شناختی مدیران مدارس ابتدایی. *مدیریت بر آموزش سازمان ها*، ۱۲(۲)، ۹۰-۶۳. <http://dx.doi.org/10.61186/meo.12.2.63>
- رمشکانیان، امین و حمیدیان، یدالله. (۱۴۰۱). تبیین رابطه هوش استراتژیک مدیران با مهارت حرفه ای و عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر مهران. *مطالعات و تحقیقات در علوم رفتاری*، ۴(۱۳)، ۱۰۲-۱۱۹.
- زین آبادی، رضا و عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۹۶). *مدرسه موفق*، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته های پروژه بین المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). *نوآوری های آموزشی*، ۱۶(۱)، ۲۱-۴۲.

سپهوند، مهدیه، امیدیان، مرتضی، شهنی بیلاق، منیجه و مکتبی، غلامحسین. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه بر رفتارهای کاری نوآورانۀ معلمان با میانجی‌گری امنیت روان‌شناختی. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۰(۲)، ۱۲۱-۱۴۹. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188>

سعیدی، مهدی. (۱۴۰۳). واکاوی نقادانه فهم نومعلمان دوره ابتدایی از مفهوم «تربیت»: یک مطالعه پدیدارشناسانه. *پژوهش‌های برنامه درسی*، ۱۴(۱)، ۵۹-۸۲. [https://jcr.shirazu.ac.ir/article\\_7629.html#:~:text=10.22099/JCR.2024.7629](https://jcr.shirazu.ac.ir/article_7629.html#:~:text=10.22099/JCR.2024.7629)

سند تحول بنیادین. (۱۳۹۰).

سیدطباطبایی، سیدمهدی، احمدی، محمد، حاجی‌زاده، علیرضا و میان‌بندی، امیر. (۱۴۰۰). مرور دامنه پژوهش‌های مدیریت اسلامی در جمهوری اسلامی ایران: فرا مطالعه مقالات منتشرشده تا سال ۱۴۰۰ هجری شمسی. *مدیریت اسلامی*، ۲۹(۴)، ۱۸۹-۲۱۹.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1400.29.4.6.4>

شمس، غلامرضا. (۱۴۰۲). *مبانی و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: سمت.

شهبازی‌سلطانی، محمد و صلواتیان، سیاوش. (۱۳۹۶). شناسایی ویژگی‌های معرف مدیر جهادی به روش فراترکیب. *مدیریت اسلامی*، ۲۵(۱)، ۱۹۹-۲۳۰.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1396.25.1.9.3>

شیرازی، اسکندر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیر انقلابی. *مدیریت اسلامی*، ۳۱(۲)، ۲۳۹-۲۸۳.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1402.31.2.6.4>

صیادی، یاسر و سلیمانی، حبیب. (۱۳۹۹). ادراک تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی از مدیران موفق مدارس در شرایط بحران. *مدیریت مدرسه*، ۸(۳): ۱۴۹-۱۷۳.

عابدی‌کوشکی، سارا و دارابی، مجید. (۱۴۰۲). شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱۲(۲۳)، ۱۲۹-۱۴۴.

<https://doi.org/10.22080/eps.2023.23331.2110>

عاشقی، پگاه، ایمانی، محمدنقی و شریفی، اصغر. (۱۴۰۱). شناسایی متغیرهای هنجاری و رفتاری مؤثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۸(۱)، ۳۵۲-

[https://www.iase-](https://www.iase-jrn.ir/article_707651.html#:~:text=10.22034/ijes.2022.707651)

[jrn.ir/article\\_707651.html#:~:text=10.22034/ijes.2022.707651](https://www.iase-jrn.ir/article_707651.html#:~:text=10.22034/ijes.2022.707651)

علاقه‌بند، علی. (۱۴۰۲). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: روان.

علیزاده، محمدعلی، رضانی، مجتبی، حجتی، سید عبدالله، اسکندری، کریم و بهلولی، نادر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی جهانی پیشنهادی مدیریت اسلامی - ایرانی پیشرفت. *مطالعات*

- الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، (۱)۱۱، ۶۸-۴۷.  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23295599.1402.11.1.7.8>  
غلامی، خلیل، شیربگی، ناصر و صیادی، یاسر. (۱۳۹۲). بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش در جهت ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴(۱۵)، ۶۲-۴۵.  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1392.4.15.3.1>  
فضلی، یدالله، مهنی، امید، فیضی، ایوب و عبدالهی، بیژن. (۱۴۰۰). تحلیل رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان اثربخشی مدیریت کلاس درس معلمان. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۲)، ۳۸-۲۷.  
<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.530577.1058>  
قادری زفره، الهام؛ زمانی، اصغر و پورآتش، مهتاب. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان. *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۲۱(۱۱)، ۱۲-۱.  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.27170454.1401.11.21.12.4>  
قاسمی، هادی، چرابین، مسلم، کریمی، محمد و معقول، علی. (۱۴۰۲). تحلیل و واکاوی ویژگی‌های مدیران موفق مدارس چندپایه. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۷(۲۶)، ۴۴-۸۰.  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.76781.1684>  
کیوان بنه کهل، محمدمهدی، خانزادی، خدیجه و رزقی شیرسوار، هادی. (۱۴۰۳). طراحی الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۰(۲)، ۱۸۷-۱۷۶.  
[https://www.iase-jrn.ir/article\\_714948.html#:~:text=10.22034/ijes.2024.2013356.1480](https://www.iase-jrn.ir/article_714948.html#:~:text=10.22034/ijes.2024.2013356.1480)  
محمدی، محمد، سادات فدوی، محبوبه و فرهادی، هادی. (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان، *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۶(۴)، ۵۶-۲۵.  
محمودعلیلو، پروین، طالبی، بهنام و خدیوی، اسدالله. (۱۴۰۲). ارتقا سرمایه روان‌شناختی دانش‌آموزان از طریق توانمندسازی یادگیری (تجارب زیسته مدیران مدارس). *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷(۶۱)، ۴۵-۳۳.  
<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.396443.2967>  
مشایخی، زهره، نادی، محمدعلی و کریمی، فریبا. (۱۴۰۱). ساخت و اعتباریابی سیاهه رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی. *تعلیم و تربیت*، ۳۸(۲)، ۶۸-۴۷.  
<http://dorl.net/dor/20.1001.1.10174133.1401.38.2.3.3>  
معجونی، حسین و قنبری، سیروس. (۱۴۰۳). تحلیل رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶(۱)، ۹۹-۱۲۳.

- مقیم‌خراسانی، علی. (۱۴۰۲). رابطه سبک رهبری مدیران و اخلاق حرفه‌ای کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۸ (۴)، ۱۹۶-۱۹۲.  
<http://dorl.net/dor/20.1001.1.22517634.1402.18.4.25.8>
- موسوی، سیده مهسا، خنیفر، حسین، پورکریمی، جواد، تلخایی، محمود و نادری‌بنی، ناهید. (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدایی. *تازه‌های علوم شناختی*، ۲۵ (۲)، ۱۳۳-۱۴۳.  
<http://dx.doi.org/10.30514/icss.25.2.133>
- میرکمالی، سید محمد. (۱۴۰۱). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۴۰۱). روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: یسپرون.
- همت‌یار، زهرا، عبدالمهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری رهبران آموزشی بینش‌مند در مدارس ابتدایی؛ پژوهشی کیفی و پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۷ (۳)، ۱۴۳-۱۶۰.

## References

- AbediKooshki, S., & darabi, M. (2023). Identify effective interventions for the success of School administrators. *Journal of Educational Planning Studies*, 12(23), 129-144. [in Persian]  
<https://doi.org/10.22080/eps.2023.23331.2110>
- Akporehe, D. A., & Asiyai, R. I. (2023). Principals' managerial skills and teachers' job performance: Evidence from public secondary schools in Delta State, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(3), 78-84.  
<https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.591>
- Al-Ahmad, J. (2023). *school principal*. Tehran: Majid. [in Persian]
- Alagheh-Band, A. (2022). *The basics of educational management*. Tehran: Ravan. [in Persian]
- Alizadeh, M. A., Ramazani, M., Hojjati, S. A., Esgandari, K., & Bohloli, N. (2023). Designing a Proposed Global Model of Islamic-Iranian Progress Management. *Iranian Pattern of Progress*, 11(1), 47-68. [in Persian]  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23295599.1402.11.1.7.8>
- Amani, M., Mirkamali, M., Poorkarimi, J., abolghasemi, M., & Aali, M. (2024). Identifying the components of academic authentic leadership. *Research on Educational Leadership and Management*, 8(29), 6-39. [in Persian]  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78668.1728>
- Amin, S. N., Musah, M. B., Tahir, L. M., Farah, A. M., Al-Hudawi, S. H. V., Issah, M., & Abdallah, A. K. (2024). Practices of distributed leadership in two Islamic secondary schools. *Int J Eval & Res Educ*, 13(5), 3379-3392.  
<http://doi.org/10.11591/ijere.v13i5.27423>
- Arif, A. M., Nurdin, N., & Elya, E. (2023). Character Education Management at Islamic Grassroot Education: The Integration of Local Social and Wisdom Values. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 435-450.  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.5468>
- Asheghi, P., Imani, M. N., & Sharifi, A. (2022). Identifying the Effective Normative and Behavioral Variables in the Performance of Primary School Principals. *Sociology of Education*, 8(1), 352-361. [in Persian]

- [https://www.iase-jrn.ir/article\\_707651.html#:~:text=10.22034/ijes.2022.707651](https://www.iase-jrn.ir/article_707651.html#:~:text=10.22034/ijes.2022.707651)
- Aiin-Nameh Ejraie Madares. (2020). [in Persian]
- Bagheri, M., Sadeghi, M., Abolghasemi, M., & Fazalolahi Qomshi, S. (2021). Qualitative modeling of the resilience of primary school principals based on the contextual approach. *Behavioral Studies in Management*, 25(12), 21-34. [in Persian]
- Barnameh Tadbir. (2015). [in Persian]
- Bush, T. (2022). *Theories of educational leadership and management*. SAGE Publications Ltd.
- Constantia, C., Christos, P., Glykeria, R., Anastasia, A. R., & Aikaterini, V. (2023). The impact of COVID-19 on the educational process: the role of the school principal. *Journal of Education*, 203(3), 566-573. <http://dx.doi.org/10.1177/00220574211032588>
- Fazli, Y., Mehni, O., Feyzi, A., & Abdollahi, B. (2022). Investigating the Relationship between Managers Communication Skills and Teachers' Classroom Management Effectiveness. *Sociology of Education*, 7(2), 27-38. [in Persian] <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.530577.1058>
- Gaikhorsht, L., März, V., du Pré, R., & Geijsel, F. (2019). Workplace conditions for successful teacher professional development: School principals' beliefs and practices. *European journal of education*, 54(4), 605-620. <https://doi.org/10.1111/ejed.12366>
- Ghasemi, H., cherabin, M., karimi, M., & Maghool, A. (2023). Analyzing the Characteristics of Efficient Managers of Multi-grade Schools. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(26), 44-80. [in Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.76781.1684>
- Gholami, Kh., Shirbaghi, N., & Sayadi, Y. (2012). Investigating the characteristics of successful educational managers from the point of view of teachers: trying to build a standard scale to study the characteristics of successful school management. *A New Approach in Educational Management*, 4(15), 45-62. [in Persian] <https://dori.net/dor/20.1001.1.20086369.1392.4.15.3.1>
- Giorgi, A., Giorgi, B., & Morley, J. (2017). *The descriptive phenomenological psychological method*. In C. Willing & W. S. Rogers (Eds), *Handbook of qualitative research in psychology*, (pp. 176-192). Sage.
- Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc.
- Ho, C. S. M., Bryant, D. A., & Jiafang, L. (2024). Nurturing teachers' entrepreneurial behavior in schools: Roles and responsibilities for school principals. *Leadership and Policy in Schools*, 23(2), 163-179. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2081218>
- Hossiny, A., seraji, F., & Yousefzadeh Chosari, M. R. (2021). Criteria for evaluating technology leaders in schools: Mixed research. *Managing Education in Organizations*, 10(1), 173-209. [in Persian]
- Id-Deen, L., & Nalu, N. (2024). Belonging matters: Amplifying teachers' voices in schools. *Mathematics Teacher Educator*, 12(3), 185-194. <http://dx.doi.org/10.5951/MTE.2023-0061>
- Jajarmi, H., Pourezzat, A., & Asghar, D. K. (2022). Designing a Model of Training Managers for Future. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 31(8), 177-208. [in Persian] <https://doi.org/10.52547/istd.31441.8.31.177>
- Kadri Zafareh, E., Zamani, A., & Pouratshi, M. (2022). Pathology of the system of selection and appointment of principals of elementary schools in the 5th district

- of Isfahan city. *Innovation and value creation*, 21(11), 1-12. [in Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27170454.1401.11.21.12.4>
- Keivan Bonehkoal, M. M., Khanzadi, K., & Rezghi Shirsvar, H. (2024). Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province. *Sociology of Education*, 10(2), 24-35. [in Persian] [https://www.iase-jrn.ir/article\\_714948.html#:~:text=10.22034/ijes.2024.2013356.1480](https://www.iase-jrn.ir/article_714948.html#:~:text=10.22034/ijes.2024.2013356.1480)
- Khamari, Z., bayani, A. A., Fakuri Haji Yar, H., & Saemi, H. (2023). Modeling the dimensions and components of eligibility of primary school principals: A mixed study. *Journal of Psychological Science*. 22(127), 1467-1483. [in Persian] <http://dx.doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467>
- Khanifar, H., Pourkarimi, J., Talkhabi, M., Naderi bani, N., & Mousavi, S. M. (2023). Presenting a model of cognitive competencies of primary school principals. *Managing Education in Organizations*, 12(2), 63-90. [in Persian] <http://dx.doi.org/10.61186/meo.12.2.63>
- Khaleghkhan, A., & najafi, H. (2021). The Role of Scientific-Technology Literacy of Educational Leaders in Increasing the Components of Soft Skill. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(46), 85-104. [in Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.46.5.4>
- Kilag, O. K. T., Heyrosa-Malbas, M., Ibañez, D. D., Samson, G. A., & Sasan, J. M. (2023). Building leadership skills in educational leadership: A case study of successful school principals. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(8), 913-926. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i8.3571>
- Mahmoodalilou, P., Talebi, B., & Khadivi, A. (2023). Improving Students' Psychological Capital through Learning Empowerment (Experiences of School Principals). *Journal of Research in Educational Systems*, 17(61), 33-45. [in Persian] <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.396443.2967>
- Majooni, H., & Ghanbari, S. (2024). Analysis of the focal relationship of level five leadership with school organizational excellence. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 99-123. [in Persian]
- Mashayekhi, Z., Nadi, M. A., & Karimi, F. (2022). Development and Validation of a Leadership Inventory for Successful Primary Schools. *QJOE*, 3 (2), 47-68. [in Persian] <http://dorl.net/dor/20.1001.1.10174133.1401.38.2.3.3>
- McMahon, M., & Torrance, D. (2023). Standards for school leadership and principalship. In *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research* (pp. 665-686). Cham: Springer International Publishing.
- Mirkamali, S. M. (2022). *Educational leadership and management*. Tehran: Yastaron. [in Persian]
- Mirkamali, S. M. (2022). *Human relations in school*. Tehran: Yastaron. [in Persian]
- Moghimikhorasani, A. (2024). The Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Professional Ethics. *Ethics in Science and Technology*, 18(4), 192-196. [in Persian] <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22517634.1402.18.4.25.8>
- Mohammadi, M., fadavi, M., & Farhādi, H. (2017). The comparative study of concept and dimensions of empowerment of the primary school principals in Iran and some other industrialized (advanced) countries. *Journal of Educational Innovations*, 16(4), 25-56. [in Persian]
- Mousavi, S. M., Khanifar, H., Pourkarim, J., Talkhabi, M., & Naderibeni, N. (2023). Identifying the cognitive competencies of elementary school principals. *Advances in Cognitive Sciences*, 25(2), 133-143. [in Persian] <http://dx.doi.org/10.30514/icss.25.2.133>



- Navaridas-Nalda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 106481.
- Pashiardis, P., & Kafa, A. (2022). Successful school principals in primary and secondary education: a comprehensive review of a ten-year research project in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 41-55. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0081>
- Rameshkanian, A., & Hamidian, Y. (2022). Explaining the relationship between managers' strategic intelligence and professional skills and teachers' performance in Mehran primary schools. *Studies and Research in Behavioral Sciences*, 4(13), 102-119. [in Persian]
- Saeedi, M. (2024). Critical analysis of new elementary school teachers' understanding of the concept of "education": a phenomenological study. *Journal of Curriculum Research*, 14(1), 59-82. [in Persian] [https://jcr.shirazu.ac.ir/article\\_7629.html#:~:text=10.22099/JCR.2024.7629](https://jcr.shirazu.ac.ir/article_7629.html#:~:text=10.22099/JCR.2024.7629)
- Sanad Tahavol Bonyadin. (2011).
- Sepahvand, M., Omidian, M., Shehni Yailagh, M., & Maktabi, G. (2024). The effect of school principals' ethical leadership and school culture on teachers' innovative work behaviors with the mediation of psychological safety. *Psychological Researches in Management*, 10(2), 121-149. [in Persian] <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188>
- SeyyedTabatabaei, S. M., Ahmadi, M., Hajizadeh, A., & Miyanbandi, A. (2022). Scoping Review of Research of Islamic Management in the Islamic Republic of Iran: Meta-study of Articles Published up to 1400 AH. *Scientific Journal of Islamic Management*, 29(4), 189-219. [in Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1400.29.4.6.4>
- Sayadi, Y., & Solaimani, H. (2020). Perception of lived experiences of elementary school teachers from successful school principals in crisis situations. *School Administration*, 8(3), 173-149. [in Persian]
- Shahbazi Soltani, M., & Salavatian, S. (2017). Identification of the Defining Characteristics of Jihadi Manager through Meta-Synthesis Method. *Scientific Journal of Islamic Management*, 25(1), 199-230. [in Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1396.25.1.9.3>
- Shams, GH. (2023). *Foundations and Principles Educational Administration*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Shirazi, E. (2023). Inedntifying the indicators of a revolutionary manager and designing its model in the public sector. *Scientific Journal of Islamic Management*, 31(2), 239-283. [in Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516980.1402.31.2.6.4>
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.
- Zeinābadi, H., & Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). *Journal of Educational Innovations*, 16(1), 21-42. [in Persian]