

Primary School Teachers' Experiences of Undesirable Behaviors by School Principals

Mohammad

Hoshyar Fathi * 

Siroos Ghanbari 

Corresponding Author, PhD. Student in Educational Administration, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: fathi.hoshyar@gmail.com

Professor, Educational Sciences Dept., Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: S.ghanbari@basu.ir

ABSTRACT

This study analyzed teachers' experiences regarding undesirable behaviors of elementary school principals. To do so, qualitative and phenomenological approaches were employed. The statistical population of the study included all elementary school teachers in Districts 1 and 2 of Sanandaj (Iran) during the academic year 2024–2025. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis and theme-network methods. After conducting in-depth interviews with 14 participants, selected purposefully through snowball sampling, theoretical saturation was achieved. In order to ensure data validity and reliability, interview transcripts were reviewed and confirmed by participants. Also, extracted codes from four interviews were peer-reviewed to demonstrate acceptable inter-coder agreement. Results indicated that undesirable managerial behaviors of principals were manifested at two levels. The first one was organization-oriented behaviors (financial and managerial deviations), and the second one was subordinate-oriented behaviors (discrimination, authoritarianism, rudeness, humiliation, excessive demands, lack of support, and poor interpersonal relationships). The consequences of such behaviors at subordinate level were reduced motivation and job satisfaction, increased sycophancy, undermining, pretense of work, heightened anxiety, and aggression. It happens while the consequences at the organizational level were erosion of organizational cohesion, decreased organizational commitment, wastage of material and financial resources, and lack of staff participation in decision-making. In order to eliminate or reduce such behaviors, steps should be taken to enhance principals' ethical competencies.

Keywords: Managers, Teachers, Undesirable Behavior, Experiences

Cite this Article: Fathi, M. H., & Ghanbari, S. (2026). Primary School Teachers' Experiences of Undesirable Behaviors by School Principals. *Educational Leadership Research*, 10(37), 231-265. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2025.84532.1833>



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

Extended Abstract

Introduction

Effective school leadership is paramount for fostering a positive educational environment and ensuring student success. Principals, as key leaders, significantly influence school culture, teacher morale, and overall organizational effectiveness. However, when principals exhibit undesirable behaviors, it can have detrimental effects on teachers, the school organization, and ultimately, the learning process. The contemporary educational landscape is characterized by continuous change, increasing the responsibilities of educational institutions. Ethical leadership, which promotes positive communication and learning opportunities, is crucial for navigating these transformations (Khanal & Regmi, 2024; Martin et al., 2022). Conversely, undesirable or destructive leadership behaviors can undermine this progress. This study aims to analyze elementary school teachers' lived experiences regarding undesirable behaviors exhibited by their school principals in Sanandaj, Iran. Understanding these experiences is critical for identifying patterns, consequences, and potential interventions to improve school leadership and teacher well-being.

Research Questions

What are the lived experiences of elementary school teachers regarding the undesirable behaviors of school principals, and what is the perceived impact of these behaviors on teacher performance, as well as their interactions with parents and students?

Literature Review

Previous research has highlighted the negative impact of destructive or toxic leadership in various organizational contexts, including schools. Scholars like Kalshoven et al. (2013) and Bai et al. (2022) have emphasized the positive outcomes of ethical leadership, such as increased employee engagement and innovation. Conversely, undesirable behaviors can lead to reduced quality of services, negative impacts on employee trust and relationships, and financial and economic losses (Riad, Jonifer, 2023; Neves & Story, 2013). Shapira-Lishchinsky and Levy-Gazenfrantz (2020) define undesirable behaviors in the workplace as deliberate actions that repeatedly conflict with organizational norms, social values, and appropriate conduct,

posing a threat to the well-being of the organization and its members. Studies by Blasé and Blasé (2002, 2006) extensively documented teachers' perspectives on principal mistreatment, identifying behaviors such as lack of recognition, intimidation, and favoritism, leading to negative emotional, psychological, or physical reactions in teachers. Merritt and Wang (2022) and Kazak and Ciner (2021) also pointed to issues like managerial incompetence and psychological abuse. Woestman and Wasonga (2015) identified three levels of abusive behaviors by principals. While these studies identify various detrimental behaviors, this research seeks to provide a nuanced understanding of these experiences specifically from the perspective of elementary school teachers in the selected Iranian context, exploring both the nature of these behaviors and their perceived impact.

Methodology

This study utilized a qualitative, phenomenological approach to investigate the lived experiences of elementary school teachers in Districts 1 and 2 of Sanandaj during the 2024-2025 academic year regarding undesirable principal behaviors. Data was gathered through semi-structured interviews with 14 purposefully selected teachers through snowball sampling, until theoretical saturation was reached. These 30-42 minute interviews aimed to capture rich narratives about their experiences, perceptions, and the impact of these behaviors. The collected data was analyzed using thematic analysis and theme-network methods (Braun & Clarke, 2006). To ensure validity and reliability, interview transcripts were participant-reviewed, codes were peer-reviewed for inter-coder agreement, and expert opinions were incorporated into the final analysis and interpretation.

Results

The study's analysis of teachers' experiences identified two primary categories of undesirable managerial behaviors exhibited by school principals, along with their significant consequences.

First, Organization-Oriented Undesirable Behaviors encompassed misconduct related to the school system itself. This included Financial Deviations, such as misusing school funds for personal gain and a lack of transparency in financial matters (e.g., improper handling of parent-contributed funds or using school resources for non-school activities). It also involved Managerial Deviations, characterized by a lack of

strategic planning, inconsistent decision-making, excluding teachers from school decisions, a poor grasp of educational issues, favoritism, and fostering an environment of fear and mistrust.

Secondly, Subordinate-Oriented Undesirable Behaviors were those directly targeting teachers. These behaviors manifested as Excessive Demands (assigning tasks beyond teachers' capacity or roles), Authoritarianism (dictatorial and harsh conduct, suppressing teacher opinions), Discrimination (favoritism based on personal liking or status), Rudeness/Incivility (disrespectful actions like unannounced classroom entries), Humiliation/Belittling (publicly demeaning teachers), a Lack of Support (failing to back teachers in challenging situations), Poor Interpersonal Relationships/Communication (emotional instability, lack of empathy), Offensive Monitoring (invasive surveillance implying distrust), and Undermining Group Cohesion (creating divisions and encouraging gossip among staff).

These undesirable behaviors had profound consequences at both the individual and institutional levels. At the Subordinate (Teacher) Level, they led to reduced motivation and job satisfaction, increased sycophancy and undermining behaviors, a pretense of work, heightened anxiety and aggression, feelings of injustice, and emotional exhaustion. At the Organizational Level, the repercussions included an erosion of organizational cohesion, decreased commitment from staff, wastage of material and financial resources, and a significant lack of teacher participation in decision-making processes.

Discussion

The findings of this study align with previous research indicating that undesirable or destructive leadership behaviors are prevalent and have significant negative impacts (Blasé & Blasé, 2006; Woestman & Wasonga, 2015; Kazak & Ciner, 2021; Merritt & Wang, 2022). The two broad categories of behaviors—organization-oriented and subordinate-oriented—provide a comprehensive framework for understanding the multifaceted nature of principal misconduct as experienced by teachers.

Teachers emphasized issues like discrimination, authoritarianism, excessive demands, lack of support, and undermining group cohesion. These behaviors create a toxic work environment, diminishing teachers' enthusiasm and professional growth. The study also noted perceived differences in experiences between teachers in boys' versus girls'

schools, and between experienced versus novice teachers. For instance, female teachers in co-educational settings reported more discrimination regarding participation in decision-making and facing excessive work expectations. Authoritarian behavior was perceived differently based on school context and teacher experience.

The "underwater backstabbing" (zir-ab-zani), leading to a breakdown in group cohesion, was reported more frequently in girls' schools, possibly exacerbated by principals who favored "informants," thereby fostering distrust among colleagues. The lack of support from principals, particularly corresponding to parents or administrative issues, was a widespread concern, leading to feelings of isolation and diminished responsibility among teachers.

Regarding organization-oriented behaviors, financial mismanagement and managerial incompetence (e.g., lack of vision, inability to resolve simple organizational issues) were significant stressors for teachers, indicating that some principals lack essential leadership and management skills. This incompetence often leads to a climate of organizational silence where teachers feel unable to voice concerns or contribute new ideas.

Conclusion

This study meticulously documents elementary school teachers' encounters with undesirable principal behaviors, classifying these actions and their negative impacts on both individuals and the school organization. The research highlights an urgent need for interventions, primarily recommending the enhancement of principals' ethical competencies. This improvement can be fostered through targeted professional development focused on ethical leadership, interpersonal skills, conflict resolution, fair resource management, and creating a supportive, collaborative school culture. Additionally, establishing clear accountability and robust feedback systems, allowing teachers to safely voice concerns, is vital. Ultimately, addressing these detrimental behaviors is crucial for teacher well-being and professional development, as well as for cultivating effective learning environments beneficial to students and the entire educational system.

Acknowledgment

The researchers express deep gratitude to the teachers and principals who participated in the study, without whose cooperation this research would not have been possible.

تجارب معلمان از رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس ابتدایی

* محمد هوشیار فتحی

نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: fathi.hoshyar@gmail.com

استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: S.ghanbari@basu.ir

سیروس قنبری

چکیده

این تحقیق با هدف واکاوی تجارب معلمان از رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس ابتدایی انجام شد. برای پاسخ به این مسئله از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسانه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان ابتدایی ناحیه ۱ و ۲ سنندج در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بودند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شده و یافته‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین تحلیل گردید. اشباع نظری به‌عنوان شاخص کفایت داده‌ها پس از مصاحبه عمیق با ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان که به‌صورت هدفمند و به شکل گلوله برفی انتخاب شدند، حجم نمونه به دست آمد. برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها ضمن انجام دقیق مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر، فایل متنی مصاحبه‌ها تهیه و توسط مشارکت‌کنندگان، تأیید شد. باورپذیری کدهای استخراج شده، توسط هم‌تایان کدگذاری برای چهار مصاحبه انجام شد و توافق بین کدگذاران قابل قبول بود. نتایج نشان داد رفتارهای نامطلوب مدیران در دو سطح معطوف به سازمان (انحرافات مالی و مدیریتی) و معطوف به زیردستان (تبعیض، تحکم، بی‌تمدنی، تحقیر، خواسته‌های بیش‌ازحد، حامی نبودن، روابط انسانی ضعیف) قابل مشاهده بود که پیامد چنین رفتارهایی در سطح افراد سازمان: کاهش انگیزه و رضایت شغلی، افزایش چابک‌پلوسی، زیرآب زنی، تظاهر به کار، رشد اضطراب و پرخاشگری، و در سطح سازمانی: از بین رفتن وفاق سازمانی، کاهش تعهد سازمانی؛ هدررفت سرمایه‌های مادی و مالی؛ عدم مشارکت همکاران در تصمیمات را به دنبال داشت. پیشنهاد می‌شود با ارتقا شایستگی‌های اخلاقی مدیران در راستای حذف یا کاهش این نوع رفتارها قدم‌هایی برداشت.

کلیدواژه‌ها: مدیران، معلمان، رفتار نامطلوب، تجارب

استناد به این مقاله: فتحی، محمد هوشیار، و قنبری، سیروس. (۱۴۰۵). تجارب معلمان از رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس ابتدایی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۲۶۵-۲۳۱. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2025.84532.1833>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزه‌روز، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است. اگر آموزش و پرورش در یک کشوری پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه یافته خواهد بود. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۷). بر همین اساس است وقتی دولت‌ها به دنبال بهترین سیاست‌ها و شیوه‌های آموزشی به‌عنوان اقدامات اصلاحی جدید می‌گردند، مدیریت و رهبری مدرسه را به‌عنوان مهم‌ترین عامل مورد تأکید قرار می‌دهند (Khanal & Regmi, 2024). البته مدیران زمانی می‌توانند منبع تحول و اصلاحات اساسی باشند که دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های اخلاقی باشند. رهبری اخلاقی با تشویق ارتباطات و شناسایی فرصت‌های بهبود، یادگیری در تیم‌ها را افزایش می‌دهد (Martin et al., 2022) که به‌نوبه‌ی خود، به افزایش خلاقیت در کارکنان منجر می‌شود. همدلی و اعتماد رهبران اخلاقی با اعضای گروه، آن‌ها را تشویق می‌کند تا از رفتار وی پیروی کنند و همدلی را نسبت به یکدیگر نشان دهند (Kalshoven et al., 2013) و نسبت به سازمان احساس مسئولیت کنند که این احساس تعهد و مسئولیت به ارائه ایده‌ها و نظرات برای بهبود وضعیت سازمان منجر می‌شود (Bai et al., 2022). در پژوهش خود نشان دادند استفاده‌ی مدیران از شیوه رهبری اخلاقی می‌تواند موجب توسعه رفتارهایی مثبت مانند گشودگی که به تجربه و نوآوری در کارکنان منجر می‌شود.

بیشتر تحقیقات کنونی بر مطالعه‌ی مدیریت و رهبری حول این موضوعات تمرکز دارند؛ بااین‌حال درس‌هایی از عوامل شکست‌های مدیریت و رهبری و درک پیامدهای منفی و جلوگیری از آن می‌تواند ارزشمندتر باشد (Riad, 2023). در حقیقت وجود رفتارهای نامطلوب مدیران در سازمان منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده، تأثیر

منفی این رفتارها بر اعتماد و روابط کارکنان سازمان، خسارت‌های مالی و اقتصادی مانند تقلب، رشوه دادن، فساد، بروز مشکلات و تنش‌های روانی در سازمان می‌شود که این موارد باعث بروز افسردگی، اضطراب و بی‌اعتمادی در بین کارکنان می‌شود (Neves & story, 2013). رفتارهای نامطلوب در محیط کار، به‌عنوان آن دست از رفتارهای عامدانه کارکنان که به‌صورت مکرر با هنجارها، ارزش‌های اجتماعی و استانداردهای رفتار مناسب در سازمان در تضاد است و به‌عنوان تهدیدی برای رفاه سازمان و اعضای آن تلقی می‌شود تعریف شده است (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2020). مطالعات نشان می‌دهد که معلمان تنوع زیادی از چنین رفتارهای نامطلوبی را در داخل و خارج از مدرسه تجربه می‌کنند. معمولاً ذهن این را متصور می‌کند که معلم همیشه در حال مبارزه با رفتارهای نامطلوب دانش‌آموزان است، اما در واقع معلمان بخش عظیمی از وقت و انرژی خودشان را در حال مبارزه با رفتارهای نامطلوب مدیران مدرسه که تأثیرات منفی بر فرایندها و اهداف آنان دارد از دست می‌دهند (Kazak & Ciner, 2021).

اهمیت موضوع رهبری مخرب در مطالعه Blasé and Blasé (2006) درباره دیدگاه معلمان نسبت به مدیران برجسته شده است. آن‌ها دریافتند وقتی مدیران نسبت به معلمان بد رفتاری می‌کنند، می‌تواند به واکنش‌های منفی احساسی، روانی یا جسمی منجر شود و بر کار معلمان در کلاس تأثیر بگذارد. به نظر آن‌ها حرفه آموزش و تدریس تا به امروز در پرداختن به مشکل مخرب بد رفتاری اصولی با معلمان شکست خورده است و در نتیجه چنین رفتاری بدون چالش باقی می‌ماند. از آنجا که معلمان اولین کسانی هستند که تحت تأثیر نگرش و رفتارهای مدیران مدارس قرار می‌گیرند، بنابراین مدیران مدارس یکی از عوامل قدرتمند در علاقه و استقبال معلمان از کارشان و انگیزه و روحیه بالای آن‌ها هستند. نظام‌های آموزشی در سراسر جهان در تلاش هستند تا دانش‌آموزان را برای آینده‌ای آماده کنند که مستلزم سازگاری، تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله است (Jiang et al., 20251)؛ که برای تحقق این اهداف ماهیت محیط‌های آموزشی ایجاب می‌کند شاداب، بانشاط، پر از امید، توأم با روابط انسانی درست، احترام و اعتماد متقابل، پذیرش عقاید و نظرات، حمایت از فعالیت‌ها و کارهای گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی و ... اداره شوند؛ نه اینکه محیطی پر از استرس و اضطراب و نگرانی برای معلمان باشد. مدارس که مدیر مدرسه در آن‌ها با معلمان رابطه خوبی ندارد و روحیه معلمان قوی نیست و دائماً پر از تنش و برخوردهای

نادرست و رفتارهای نامطلوب مدیران باشد، انرژی لازم برای انجام کار وجود ندارد. در چنین محیط‌هایی خستگی، پژمردگی، عدم تمایل و دلسردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می‌گردد و نمی‌تواند رسالت آموزشی و تربیتی خود را به نحو احسن و به‌صورت درست و منطقی انجام دهند (شیرینیگی و همکاران، ۱۳۹۶). تأثیرات این مهم در دوران ابتدایی از اهمیتی بیشتری برخوردار است؛ زیرا آموزش و پرورش دوره ابتدایی تکوین بخش رشد شناختی، زیستی و اجتماعی دانش آموزان است و با انتقال اعتقادات، اخلاق، رسوم، هنجارها، ارزش‌ها و مهارت‌ها به نسل جدید و فراهم کردن زمینه مناسب برای رشد استعدادها و قابلیت‌های بالقوه دانش آموزان، موجب شکوفایی استعداد، خلاقیت و افزایش عملکرد تحصیلی آنان می‌شود (مهرآمیز و همکاران، ۱۳۹۶). قطعاً معلم در این دوره‌ی تحصیلی زمانی نقش خود را به‌خوبی ایفا می‌کند که در یک فضای کاری صمیمی، مبتنی بر درک متقابل، عدم تبعیض، حمایتی، احترام‌آمیز فعالیت نماید؛ اما شواهد و قراین نشان از آن دارد معلمان ابتدایی در محیط مدرسه مدام با رفتارهای نامطلوب مدیران روبه‌رو می‌شوند. بر این اساس، بررسی این نوع رفتار مهم بوده و یکی از مهم‌ترین موضوعات در پژوهش‌های سازمانی در چند دهه اخیر بوده است (Schilpzand et al., 2016). این مطالعه ممکن است به ادبیات موضوع کمک کند و نشان دهد که تنها دانش آموزان نیستند رفتارهای نامطلوب دارند بلکه برخی دیگر از مسئولین مدرسه مانند مدیران رفتارهای نامطلوب از خود نشان می‌دهند که تبعات آن به مراتب زیان‌بارتر از رفتار دانش آموزان باشد. علاوه بر این با ارائه راهکارهایی مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری‌شده، در راستای حذف و یا کاهش این نوع رفتارها در محیط مدرسه، قدم‌هایی توسط متولیان نظام آموزش و پرورش، خود مدیران و معلمان برداشته شود؛ بنابراین این مطالعه سعی دارد تا با رویکردی علمی به این سؤال پاسخ دهد که رفتارهای نامطلوب مدیران در محیط مدارس کدامند و چه تأثیراتی بر معلمان خواهند داشت؟ در ارتباط با این موضوع تحقیقاتی انجام شده است. رحمانی و قنبری (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که رهبری زهرآگین مدیران به‌طور معنی‌داری دارای تأثیر مثبت بر ترومای سازمانی و رفتار منافقانه در دبیران مدارس متوسطه است. پژوهش همتی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که رفتارهای نامطلوب شامل تبعیض در انتصاب و انتخاب کارکنان برای ارتقاء، باندبازی، سوءاستفاده از رانت اطلاعاتی، سکوت در برابر تخلفات و انجام امور شخصی در محل کار است و از نظر میزان اهمیت رفتارها از دیدگاه کارکنان، عدم مسئولیت‌پذیری، سرقت اموال

سازمان، برخورد نامناسب با ارباب رجوع، بی‌دقتی در انجام کار و کندکاری از مهم‌ترین این رفتارها به شمار می‌آیند. همچنین موسوی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که مؤلفه‌های اقتصادی و سازمانی بیشترین تأثیر را در کژکارکردی مدیران دارند. شیربگی و مرادی (۱۳۹۶) با بررسی تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس نشان دادند که گونه‌های مختلف تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران شامل دو سطح کلامی و غیرکلامی است. عوامل مؤثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل: عوامل سازمانی (اداری) عوامل محیطی، عوامل فردی و روان‌شناختی و عوامل مدرسه‌ای هستند. دبیران جهت مقابله با تعاملات نامناسب از دو استراتژی فعال و غیرفعال استفاده می‌کنند و پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران شامل: تأثیرات مخرب بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان، اختلال در تصمیم‌گیری کلاس درس است.

یافته‌های پژوهش گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان، با اثرات فراگیر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی نیز مؤثر واقع می‌شود. Merritt and Wang (2022) نشان دادند که رهبری مخرب، آموزش ناکارآمد را در مدرسه دقیقاً پیش‌بینی می‌کند. نتایج تحقیق Kazak and Ciner (2021) حاکی از آن است که برخی ویژگی‌های مدیران مانند عدم صلاحیت مدیریت، خشونت روانی در محل کار، عدم تعادل و نابرابری در مدارس زیاد دیده می‌شد. بیشترین تأکید بر رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیران بود و اینکه خودخواهانه رفتار می‌کنند. معلمان اعلام کردند که مدیران مدارس در زمینه‌ی مهارت‌های مدیریتی ضعیف و دارای ویژگی‌های شخصی منفی هستند و رفتارهای مدیران مدارس منجر به کاهش وفاداری به مدرسه، از دست دادن اعتماد، عدم تعلق، عدم توانایی تمرکز بر مشاغل و بدبینی در معلمان می‌شود. Sandra and Zhong (۲۰۲۰)، رفتارهای آسیب‌رسان محیط کاری را در یک مطالعه مروری بررسی کردند. این رفتارها عبارت‌اند از: انحراف در محل کار، رفتار غیراخلاقی، پرخاشگری، شایعه‌پراکنی، نظارت نادرست، تضعیف اجتماعی، بی‌ادبی، انتقام، کناره‌گیری، تقلب، دروغ‌گویی، و رفتار غیراخلاقی فرا سازمانی.

بر پایه یافته‌های پژوهش Woestman and Wasonga (2015)، رفتارهای مخرب رهبری در تمام سطوح مدیریت مدرسه وجود دارد. زنان سطوح بالایی از رفتارهای مخرب رهبری

را تجربه کردند. رفتارهای مخرب رهبری با رضایت شغلی، استرس شغلی و توجه به ترک کار همبستگی داشت. در چنین وضعیتی علیرغم سطوح بالای رضایت شغلی، پاسخ‌دهندگان احساس استرس و ترک شغلشان را تجربه کردند. تحقیقات Blasé and Blasé (2002)، سه سطح از رفتارهای توهین‌آمیز توسط مدیران در مدرسه به نمایش گذاشته شده است: سطح اول رفتار توهین‌آمیز شامل رفتارهای غیرمستقیم و نسبتاً پرخاشگرانه بود، مانند نادیده گرفتن افکار، نیازهای معلمان و احساسات، منزوی کردن و رها کردن معلمان، نگاه داشتن منابع و انکار آن، دادن امکانات و فرصت‌ها به گروه کوچک منتخبی از معلمان، و نمایش رفتار شخصی توهین‌آمیز، دومین سطح رفتار توهین‌آمیز شامل رفتارهای پرخاشگرانه مستقیم و فزاینده، مانند جاسوسی، خرابکاری، دزدی، از بین بردن وسایل کمک‌آموزشی معلمان و طرح مطالبات و انتقادات غیرمنطقی. سومین سطح شامل رفتارهای شدید پرخاشگرانه مانند دروغ گفتن، تویخ‌های بی‌مورد، ارزیابی‌های ناعادلانه، جلوگیری از پیشرفت معلمان، آزار جنسی و نژادپرستی بود.

Blasé and Blasé (2006) در پژوهشی دریافتند که رفتارهایی از قبیل عدم تشخیص و تمجید معلمان برای فعالیت‌های کاری آنان، ارباب، پارتی‌بازی و عدم تمایل برای پشتیبانی از معلمان در تعاملات مشکل با خانواده‌ها و دانش‌آموزان از جمله مخرب‌ترین و پرتکرارترین رفتارهای نامناسب مدیران بودند. سایر رفتارهایی از این قبیل عبارت‌اند از انتقاد غیرمنصفانه، تنبیه‌های ناعادلانه و منزوی کردن معلمان از همکارانشان. آن‌ها همچنین گزارش کردند که بیش از ۷۲ درصد معلمان مورد مطالعه اظهار داشتند که مدیران آن‌ها در مدت زمانی طولانی و مداوم تعاملات نامناسبی را از خود نشان داده‌اند. ده مورد از بیشترین تأثیرات مخرب این تعاملات نامناسب با معلمان به ترتیب عبارت‌اند از: استرس، رنجش، عصبانیت، عدم امنیت، احساس بی‌عدالتی، خشم، سوءظن، اضطراب، احساس عدم قدرت، سکوت و تلخی.

با توجه به بررسی موضوع رفتار نامطلوب مدیران در میان پژوهش‌های قبلی، هرکدام به جنبه‌هایی از این موضوع و با عناوین و در زمینه‌های مختلف سازمانی پرداخته‌اند؛ اما این تحقیق با هدف پی‌بردن به رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس، و واکاوی تأثیر این رفتارها بر عملکرد معلمان، به صورت کیفی و جامع رفتارهای نامطلوب مدیران را در محیط مدارس ابتدایی در ارتباط با معلمان، اولیا و دانش‌آموزان بر اساس تجارب زیسته معلمان مورد بررسی عمیق قرار داده است.

روش

روش این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و اهداف، در گروه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. برای بررسی تجارب زیسته معلمان مقطع ابتدایی شهر سنندج، از روش پدیدارشناسی بهره گرفته شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه‌ای هدفمند و به شکل گلوله برفی انجام شد. از افرادی برای مشارکت دعوت گردید که معیارهای مهم و از پیش تعیین شده از قبیل داشتن نگاه انتقادی به سبک مدیریتی مدیران و چالش‌های کاری با افکار و رفتار آنان داشتند. اشباع نظری به عنوان شاخص کفایت داده‌ها، ۱۴ نفر از معلمان مدارس مقطع ابتدایی نواحی ۱ و ۲ سنندج انتخاب و با آن‌ها مصاحبه انجام شد. در جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان گزارش شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در این مطالعه

کد	جنسیت	سابقه کاری	تحصیلات	ناحیه آموزشی
۱	زن	۲۶	لیسانس	۲
۲	مرد	۲۶	لیسانس	۲
۳	مرد	۶	فوق‌لیسانس	۱
۴	زن	۸	فوق‌لیسانس	۱
۵	زن	۵	فوق‌لیسانس	۲
۶	زن	۱۹	لیسانس	۲
۷	زن	۲۳	فوق‌لیسانس	۱
۸	مرد	۱۴	لیسانس	۲
۹	زن	۱۹	لیسانس	۱
۱۰	زن	۱۶	لیسانس	۱
۱۱	زن	۶	لیسانس	۲
۱۲	مرد	۱۲	لیسانس	۱
۱۳	زن	۲۴	فوق‌لیسانس	۱
۱۴	مرد	۲۶	فوق‌لیسانس	۱

مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان با هماهنگی و تعیین وقت قبلی در فضایی آرام و با فراغت کامل ایشان انجام و اطمینان داده می‌شد که اصل رازداری و محرمانه بودن اطلاعات به طور کامل رعایت و از اطلاعات مطرح شده جز برای مقاصد پژوهشی استفاده نخواهد شد. سؤالات با تعریف روشنی از رفتارهای نامطلوب و با پرسش‌های باز شروع می‌شد؛ مثلاً تجارب تلخ خود از رفتارهای نامطلوب مدیر مدرسه برای ما بیان کنید؟ کدام رفتارهای مدیر

برای شما آزاردهنده است؟ در جمع همکاران از کدام رفتارهای مدیر انتقاد می‌شود؟ برای پی بردن لایه‌های پنهانی ذهن مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد اگر به حکمی شما مدیر این مدرسه شوید بیشتر به چه حوزه‌هایی تمرکز خواهید داشت؟ چه فضایی را برای همکاران ایجاد می‌کردید؟ کدام خلأهای اخلاقی این آموزشگاه را پر می‌کردید؟ و نهایتاً این رفتارها چه تأثیری بر فعالیت آموزشی شما و حوزه‌ی سازمانی مدرسه داشته است؟ مدت مصاحبه‌ها بین ۳۰ الی ۴۲ دقیقه متغیر بود.

به‌منظور تحلیل داده‌ها در مطالعه حاضر از روش تحلیل مضمون و با اتکای بر دیدگاه Braun & Clarke (2006) از روش تحلیل شبکه مضامین بهره گرفته شد. تلاش گردید تا مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج شوند. برای این منظور مراحل زیر با دقت طی شد: ۱- متن مصاحبه‌ها به صورت یک‌به‌یک و کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده گردید؛ ۲- محتوای مکتوب مصاحبه‌ها جمله به جمله بررسی و جملات و عبارات‌های معنی‌دار مرتبط به موضوع اصلی پژوهش علامت‌گذاری و برجسته شدند؛ ۳- کدهای اولیه از نکات برجسته و مرتبط به موضوع ایجاد گردید؛ ۴- از یادداشت‌ها و نکات برآمده از مصاحبه‌ها مضامین احتمالی استخراج گردید؛ ۵- با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای، میزان همخوانی مضامین با کدهای مستخرج بررسی و کنترل شد؛ ۶- مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انتخاب شدند؛ و ۷- شبکه مضامین ترسیم و تحلیل شد. برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها ضمن انجام دقیق مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر، فایل متنی مصاحبه‌ها تهیه و توسط مشارکت‌کنندگان، تأیید شد. باورپذیری کدهای استخراج‌شده، کدگذاری توسط هم‌تایان برای چهار مصاحبه انجام شد و توافق بین کدگذاران قابل قبول بود. سپس مضمون‌بندی‌ها و نام‌گذاری مضمون‌ها توسط خبرگان موردبررسی و تأیید قرار گرفت. افزون بر این، از دیدگاه مشورتی اساتید حوزه مدیریت آموزشی و کارشناسان خبره اداره آموزش و پرورش استان استفاده و نظرات آن‌ها در فرایند تفسیر و تحلیل نهایی لحاظ گردید. در نهایت پاسخ مشارکت‌کنندگان با یافته‌های سایر مطالعات مشابه در این حوزه مقایسه گردید.

یافته‌ها

نظرات معلمان در چارچوب سؤال تحقیق در دو موضوع مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت: ۱- واکاوی رفتارهای نامطلوب مدیران، و ۲- پیامدهای رفتارهای نامطلوب مدیران بر معلمان.

یافته‌های حاصل از این سؤال و سؤالات فرعی مرتبط با آن بعد از حذف کدهای مشترک (۱۱۰ کد اولیه) که بیانگر ادراکات و تجارب زیسته معلمان مدرسه بود، تحت سه عنوان کلی مضامین پایه، سازمان‌دهنده سطح ۱ و ۲، و فراگیر به شرح زیر انتخاب و توصیف گردیدند: مضامین پایه منتخب از نکات کلیدی مشتمل بر ۱۱۰ مضمون است که نمونه‌هایی از آن‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. از جمله این مضامین می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- انتظار انجام کارهایی خارج از حد زمان و توان معلم؛ ۲- انتظار اجرای هم‌زمان چندین نقش از معلم (مشاور، خدمتکار، هنرمند، تعمیرکار و...); ۳- هیچ همکاری حق حرف زدن در جلسات رسمی اداری را ندارد؛ ۴- نگاه دستوری به انجام کارهای خارج از وظیفه معلم؛ ۵- ارزشیابی سالیانه بر اساس سلیقه شخصی مدیر؛ ۶- بده‌بستان مدیر با همکارانی که برای او نفع داشتند؛ ۷- عدم درک شرایط روحی همکار توسط مدیر؛ ۸- همسو نبودن ارزش‌های مدیر و معلم؛ ۹- ایجاد فضای زیرآب‌زنی؛ ۱۰- سرک کشیدن مداوم در کار همکاران؛ ۱۱- گزارش دادن رفتار و افکار همکاران به اداره و... .

مضامین سازمان‌دهنده انتخاب‌شده از مضامین پایه پس از بررسی و مرتب شدن در دو گروه از مضامین سازمان‌دهنده سطح ۱ و مضامین سازمان‌دهنده سطح ۲ دسته‌بندی شدند. مضامین سازمان‌دهنده سطح ۱ شامل موارد زیر هستند: خواسته‌های بیش‌ازحد، تحکم، تبعیض، ضعف مهارت ارتباطی، انسجام‌زدایی گروهی، حامی نبودن، نظارت توهین‌آمیز، بی‌تمدنی، انحراف مالی و مادی، انحرافات اداری و مدیریتی و مضامین سازمان‌دهنده سطح ۲ نیز شامل رفتارهای نامطلوب معطوف به زیردستان و رفتارهای نامطلوب معطوف به سازمان، پیامدها و تبعات رفتار نامطلوب مدیران در سطح فردی و سازمان در مدارس بودند.

در این مطالعه پدیده رفتار نامطلوب مدیران در مدارس ابتدایی به‌عنوان مضمون فراگیر قلمداد گردید. در جدول ۲ مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده سطح ۱ و ۲ و نمونه‌هایی از مضامین پایه رفتار نامطلوب نشان داده شده است. بر اساس نظرات معلمان بیشترین

زیرمضمون رفتار نامطلوب مدیریتی تبعیض، تحکم، روابط ضعیف و انحرافات مدیریتی بودند.

جدول ۲. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده سطح ۱ و ۲، و پایه رفتار نامطلوب از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این مطالعه

مضامین	مضامین	مضامین	کدهای پایه به‌مثابه مفاهیم
مضامین فراگیر	سازمان‌دهنده سطح ۲	سازمان‌دهنده سطح اول	
			انتظار اجرای چندین نقش به‌صورت هم‌زمان از معلم (مشاور، خدمتکار، هنرمند، تعمیرکار و...)، اتهام کم‌کاری به معلم به دلیل ناتوانی دانش‌آموزان، عدم رعایت زمان قانونی استراحت معلمان، انتظار اجرای دقیق بخشنامه‌ها و شرکت در مسابقات بدون در نظر گرفتن حجم زیاد متون درسی.
			عدم اجازه اظهار نظر همکاران در جلسات رسمی؛ نگاه دستوری به انجام کارها و شرکت در جشنواره‌ها؛ رفتار آمرانه و خشن با معلمان؛ وادار کردن اولیا برای کمک به مدرسه؛ تهدید اولیا و دانش‌آموزان؛ درگیری فیزیکی با اولیای معترض؛ نگاه تحکم‌آمیز به دانش‌آموزان؛ تهدید دانش‌آموزان به اخراج از مدرسه.
رفتارهای نامطلوب مدیران	رفتارهای نامطلوب معطوف به زیردستان		مایه دلگرمی برای بعضی از همکاران و مایه دلسردی برای بعضی دیگر از همکاران؛ ارزشیابی سالیانه دلخواهی؛ بده‌بستان مدیر با بعضی از همکاران، عدم اطلاع‌رسانی بخش‌نامه‌های مهم به معلماتی که با مدیر زاویه داشتند؛ تفاوت در دادن مرخصی به همکاران؛ برجسته‌کردن نورچشمی‌های مدیر و به حاشیه‌راندن دیگر همکاران، توجه بیشتر به نظرات همکاران مرد نسبت به نظرات زنان؛ نگاه منفی به انجام امور توسط خانم‌ها در مدارس مختلط؛ تفکیک دانش‌آموزان هم‌پایه به دو کلاس زرنگ و تنبل؛ مشارکت دادن دانش‌آموزان پول‌دار در اکثر برنامه‌های مدرسه؛ گزینشی عمل کردن در فرایند ثبت‌نام بر اساس وضعیت مالی و سطح فرهنگی والدین؛ مقایسه غیرمنطقی همکاران با یکدیگر؛ مشارکت ندادن دانش‌آموزان بعضی از کلاس‌ها در فعالیت‌های مدرسه به دلیل ارتباط ناسالم مدیر با معلمان.
			تیکه انداختن به همکاران در میان جمع، مسخره کردن همکار به دلیل وضعیت مالی، انگشت‌نما کردن بعضی از دانش‌آموزان در تمامی جلسات؛ دعوت همکاران برای رفتن به کلاس با ضربی انگشت به در؛ اتهام ناتوانی، تحقیر معلم جلوی چشم دانش‌آموزان

مضامین	مضامین	مضامین	کدهای پایه به‌مثابه مفاهیم
مضامین فراگیر	سازمان‌دهنده سطح ۲	سازمان‌دهنده سطح اول	عدم درک شرایط روحی همکار و همدلی کردن؛ همسوی نبودن ارزش‌های مدیر و معلم؛ عدم توجه به دغدغه‌ی آموزشی همکاران؛ عدم توجه به مشکلات شخصی همکاران؛ عدم تعامل با همکاران؛ جواب ندادن تماس تلفنی همکاران؛ درک نکردن وضعیت تردد همکاران؛ عدم ایجاد فرصت ارتباط بین معلم و اولیای دانش‌آموزان؛ توجه نکردن مدیر به کارهای خلاقانه‌ی همکاران.
		بی‌توجهی و روابط کاری ضعیف	ایجاد فضای زیرآب‌زنی و جاسوسی؛ پشت سر همکار غیبت کردن؛ دوبهم‌زنی همکاران؛ تظاهر به احترام؛ ایجاد فضای گزارش کم‌کاری دیگر همکاران به مدیر؛ تخریب کردن همکاران؛ تهمت زدن به همکاران؛ اهمیت ندادن به انجام کار گروهی و مشارکتی؛ گزارش دادن کم‌کاری همکاران به اداره.
		انسجام‌زدایی گروهی	عدم حمایت از معلمان هنگام بحث و مشاجره با والدین؛ ترجیح نکته نظرات دانش‌آموزان بر نظر معلم در زمان بروز مشکل؛ عدم حمایت لازم از معلمان هنگام به وجود آمدن چالش با اداره؛ عدم تهیه کیت آموزشی و وسایل موردنیاز معلم؛ فراهم نکردن امکانات لازم‌الاجرای بخشنامه‌ها.
		حامی نبودن	نصب دوربین مداربسته در کلاس؛ ارزیابی کار معلم در زنگ تفریح بدون حضور معلم و یا در روزهای مرخصی؛ ارزشیابی و تعیین رتبه علمی معلم بر اساس نظر اولیا؛ دست‌کاری نمرات ارزشیابی پایانی دانش‌آموزان؛
		توهین‌آمیز نظارت توهین‌آمیز	فتنه‌گری بین همکاران؛ بهادادن به نظر اولیای مدعی؛ تحریک اولیا جهت اعتراض به معلم، انتقاد از معلم به اسم اولیا؛ کندکاری؛ بددهنی؛ خشونت کلامی با دانش‌آموزان؛ برچسب‌زدن؛ سرزده وارد کلاس همکاران شدن.
		بی‌تمدنی	استفاده شخصی از تلفن و اینترنت مدرسه؛ چاپ برگه انتخابات مجلس با دستگاه کیپی مدرسه؛ ماشین شستن مدیر با آب مدرسه؛ عدم استفاده بهینه از اموال دولتی؛ جمع‌آوری کمک‌هزینه از اولیا فقط به‌صورت نقدی و مبهم بودن هزینه کرد آن‌ها؛ عدم برگزاری جلسه شورای مالی مدرسه؛ امضاء جمعی دسته‌چک مدرسه به نماینده‌ی معلمان و انجمن مدرسه بدون مشخص بودن هزینه‌کرد آن.
رفتارهای نامطلوب مدیران	رفتار نامطلوب معطوف به سازمان	انحرافات مالی	

مضامین	مضامین	مضامین	کدهای پایه به‌مثابه مفاهیم
مضامین فراگیر	سازمان‌دهنده سطح ۲	سازمان‌دهنده سطح اول	عصبی بودن؛ پارانوئیدی بودن؛ احساس سوءاستفاده همکاران از رفتار مدیر؛ عدم انتقادپذیری؛ لجبازی؛ خودشیفتگی؛ عزت‌نفس پایین؛ پرخاشگری؛ دانش مدیریتی ضعیف؛ ناتوانی در تدوین چشم‌انداز و نداشتن افق دید برای مجموعه؛ پی‌درپی عوض شدن تصمیمات مدیریتی؛ نگاه منفی به پیشنهاد کاری همکاران؛ مشارکت ندادن همکاران در تصمیمات مدرسه؛ انجام کارها بدون برنامه‌ریزی در مدرسه؛ مهم نبودن کیفیت اجرای برنامه‌های مدرسه؛ تأکید زیاد به جزئیات اجرای بخشنامه؛ ناتوانی عدم تفهیم اولیا در خصوص مسائل؛ به‌روز نبودن سواد آموزشی در حوزه‌ی مسائل تدریس؛ وابستگی مدیران به عوامل قدرت جهت پوشش ضعف‌ها؛ عدم تشریح برنامه‌های مدرسه برای همکاران؛ ناتوانی در ایجاد هماهنگی و تقسیم حوزه‌ی اختیارات بین مجموعه؛ عدم توجه به بعد پرورشی؛ عدم برگزاری جلسات شورای معلمان و انجمن اولیا؛ اهتمام ندادن به دانش‌افزایی معلمان؛ تظاهر به انجام کار؛ ناتوانی در ایجاد نظم در آموزشگاه؛ تأخیر در ورود و تعجیل در خروج از آموزشگاه.

تجارب و ادراکات مشارکت‌کنندگان از رفتارهای نامطلوب مدیر در رابطه با سؤال اول در ادامه و مستند به دیدگاه مشارکت‌کنندگان توصیف و تحلیل می‌گردد.

الف) انواع رفتارهای نامطلوب مدیران از دید معلمان:

۱- خواسته‌های بیش‌ازحد

اولین موضوعی که معلمان بر آن تأکید زیاد داشتند خواسته‌های بیش‌ازحد مدیر بود. انتظار کارهایی بیش از توان و ظرفیت معلمان است. به‌طوری‌که شخص باید میزان زیادی کار را در یک دوره معین تکمیل کند و یا زمان طولانی باید کار کند که فرد قادر به تحمل آن نیست؛ که همین عامل منجر به تحمیل فرسودگی تدریجی به فرد می‌گردد (Ouyang, 2009). از آنجا که نقش معلمی در یک چارچوب مشخص و بر اساس شرح وظیفه تدریس متون درسی که خود دارای چالش‌های بسیار متنوعی است تعریف می‌شود، انتظار می‌رود مدیران در همین چارچوب از آنان انتظار داشته باشند؛ اما بعضی مواقع مدیران خوانشی صحیح از سختی، حجم کار، زمان کم، و استرس‌زا بودن نقش آنان ندارند و خواسته‌هایی

فراتر از این مهم را از معلمان مطالبه می کنند؛ شرایطی که استرس شغلی آن‌ها را دوچندان می کند و در نهایت گرانباری نقش بر آن‌ها فشار مضاعف وارد می کند. شرکت کننده شماره ۷ در این خصوص می گوید:

«کارهای زیادی را بر عهده‌ی معلم می گذارند. حتی معلم نقش سرایدار دارد و کلاس‌ها را آخر وقت جارو می کنیم، طی می کشیم، معلم نقش مشاور دارد. نباید هیچ دانش آموزی ناراضی باشد. نباید هیچ اولیایی ناراضی باشد و باید دل همه‌ی اولیا را به دست بیاوریم. اگر اولیا ناراضی باشد ما دیگر در این آموزشگاه جایگاهی نداریم. ما در چنین وضعیتی به شدت نگران و مضطرب هستیم.»

۲- تحکم

دومین مورد رفتار نامطلوب مدیران، تحکمی بود که در فرایند کاری بر معلمان اعمال می کردند. تحکم در محل کار به عنوان عملی تکراری، عامدانه یا غیرعامدانه است که به نحوی موجب ایجاد احساس تحقیر یا اضطراب در فرد دیگر می شود و فضای کار را ناخوشایند می کند. رفتارهای یک قلدر با اعمال خصومت گرایش دارد یا به وسیله‌ی فرد قربانی خصومت آمیز تلقی می شود. تحکم با تعارض‌های معمول بین همکاران تفاوت دارد و با یک قدرت غیرمتوازن واکنش‌های احساسی قوی توسط قربانی، گرایش به سرزنش و ملامت کردن، تلاش نکردن برای حل تعارض و کوشش برای دست گرفتن کنترل مشخص می شود (شمس، ۱۳۹۸). شواهد نشان می دهد که پنج تا ده درصد کارکنان در محیط‌های کار با تهدید و آزاررسانی مدیران و سرپرستان مواجه هستند (Hubert & van Veldhoven, 2001). این مهم منجر به سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی می شود که تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد معلمان دارد. تحقیقات نشان می دهند که این پدیده می تواند منجر به کاهش کارایی شغلی، افت کیفیت خدمات آموزشی و مانع نوآوری و پیشرفت در مدارس شود (الله کرمی و همکاران، ۱۴۰۴). محیط مدرسه به دلیل ماهیت اجتماعی-تربیتی و شایستگی حرفه‌ای بالای نیروهای آن ملزم به رعایت اصول و دیسپلین‌های مشخص در حوزه‌ی روابط انسانی است. معلمان، فضای درگیر و دستوری را بر نمی تابند و در چنین محیطی حداقل عکس‌العمل را خواهند داشت و تعهد کمی به کار نشان می دهند. شرکت کننده شماره ۶ می گوید:

«قرار شد از اداره جهت بازدید به مدرسه بیایند. خانم مدیر گفت یکی از همکاران به انتخاب خودتان به نمایندگی در این جلسه حضور داشته باشد. با یک لفظ خیلی ناشیرین گفتند هیچ همکاری حق حرف زدن ندارد و فقط حضور داشته باشند. همکاران در پاسخ گفتند پس چه ارزشی دارد فقط حضور داشته باشیم و حرف همکاران را به گوش اداره نرسانیم. مدیر با حالت تهاجمی و خیلی بد همه‌ی معلمان را منکوب کرد.»

۳- تبعیض

تبعیض مدیران نسبت به معلمان، اولیا و دانش‌آموزان از جمله رفتارهای نامطلوبی است که بیشتر معلمان در محیط آموزشگاه دیده‌اند. مدیران ممکن است بین معلمان به دلایل نفع شخصی یا میان اولیا و دانش‌آموزان بر اساس وضعیت درآمدی تمایز قائل شوند. عدالت در محیط‌های کار، به ادراک افراد یا گروه‌ها از رعایت انصاف و عدل در رفتارها و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف و واکنش رفتاری و ادراکی به این ادراکات مربوط می‌شود. عدالت سازمانی همان رعایت انصاف در محیط کاری است (Suifan, 2019). اگر ادراک کارکنان از سازمانشان این باشد که سازمان بر مبنای عدالت و انصاف، شکل گرفته است و عمل می‌کند، در آن‌ها حس تعهد نسبت به سازمان، ایجاد می‌شود و به مشکلات محیط کار توجه بیشتری دارند و به عبارت دیگر، از خود رفتار فرانتشی نشان می‌دهند. در مقابل، اگر کارکنان به هنگام تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌ها از سوی سازمان، احساس بی‌انصافی یا تبعیض کنند، سعی می‌کنند از طریق کم‌کاری، این تبعیض را پاسخ دهند، سازمان نیز در اقدامی متقابل، آنان را با کاهش پاداش مواجه می‌سازد که سرانجام این فرآیند، کم شدن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد و موفقیت سازمان است (بارانی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹). در این زمینه، شرکت‌کننده‌ی شماره ۱ بیان داشت:

«مدیران باید در همه برنامه‌هایشان نسبت به همکاران دید مساوی داشته باشند. نباید طوری رفتار کنند که کار آن‌ها مایه‌ی دلگرمی برای بعضی از همکاران باشد و مایه دلسردی برای بعضی دیگر از همکاران. متأسفانه این موضوع در مدرسه وجود دارد و منجر به رنجش روحی همکاران می‌شود. هر نوع برنامه و یا شرکت در جشنواره خاصی بوده است فقط همکارانی از آن اطلاع دارند که مدیر از آن‌ها خوششان آمده و دیگر همکاران از این جشنواره اطلاع پیدا نمی‌کنند.»

۴- بی‌توجهی و روابط کاری ضعیف

از آنجا که فعالیت‌های مدرسه در یک محیط اجتماعی به انجام می‌رسد، مدرسه برای موفقیت نیازمند یک مجموعه از روابط انسانی مطلوب مدیر با معلمان، اولیا، دانش‌آموزان و سایر مراجعان به این سازمان است. همفیل، گریفیث و فردریکسون (به نقل از شیرازی، ۱۳۷۳)، بر این باورند که معلمان و مقامات بالاتر در سازمان، مدیری را اثربخش می‌دانند که بر ارتباطات مداوم و پیگیر تأکید کرده و به روابط بین خود و دیگران در سازمان توجه کامل داشته باشد. آن‌ها همچنین مدیرانی را که فعال و جویای اطلاعات بیشتری بوده و به ایده‌های دیگران توجه کامل داشته باشند، مدیران مؤثرتری دانسته‌اند و همچنین نتیجه گرفته‌اند که مدیر اثربخش اجتماعی، آرام، حساس، مطمئن و خوش صحبت است؛ اما آنچه از تجارب زیسته معلمان برمی‌آید این است که بعضی از مدیران از لحاظ روابط کاری و ارتباط با همکاران دارای ضعف اساسی هستند و بیشتر آن‌ها بر این نکته به‌عنوان یک رفتار نامطلوب تأکید داشتند. این موضوع در دیدگاه تعدادی از مشارکت‌کنندگان به‌خوبی انعکاس یافته است. برای مثال، شرکت‌کننده شماره ۵ این مطالعه اظهار داشت:

«مدیری داشتیم تعادل روانی نداشت فوراً عصبانی می‌شد و به هم می‌ریخت. یک اتاق داشت از اول سال تا آخر سال در آن اتاق بود. اصلاً بیرون نمی‌اومد و با همکاران تعامل مناسبی نداشت.»

۵- انسجام‌زدایی گروهی

انسجام سازمان یکی از مهم‌ترین نقاط قوت سازمان‌های آموزشی است که منجر به افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان و در نتیجه استمرار موفقیت سازمان می‌گردد (Heidemann, 2010). بدون شک مدیران در این مهم نقش خیلی تأثیرگذاری دارند. بعضی از مواقع مدیران مدارس به دلیل غیرحرفه‌ای برخورد کردن با مسائل سازمانی و ایجاد فضای نفاق، دورویی، زیرآب‌زنی و دوپهم‌زنی باعث می‌شوند که انسجام گروهی از بین برود و بجای اینکه اعضای سازمان احساس همدلی و وحدت بکنند و انرژی خود را صرف تحقق اهداف سازمان نمایند، انرژی خود را صرف دفع کردن یکدیگر و حالت دشمنی و انزجار از هم کنند. تعدادی از معلمان واقعیت‌های آموزشگاه خود را در این خصوص این‌طور بیان کردند. شرکت‌کننده شماره ۶ بیان داشت:

«دوبهم زنی در مدرسه خیلی زیاد است. می‌گویند فلان همکار در مورد شما این حرف رازده آن حرف رازده. به دنبال این هستند جو همکاران را به هم بریزند. نمی‌دانم مجموعه‌ی مدیریت از این وضعیت می‌خواهند چی رو به دست بیاورند. به جز این است همکاران را از هم دور می‌کنند و وفاق سازمانی را از بین می‌برند.»

۶- حامی نبودن

حمایت مدیران مدارس نیز مؤلفه مهم تأثیرگذاری بر موفقیت حرفه‌ای معلمان است. حمایت مدیران شامل توجه به نیازها، اولویت‌های کاری و رضایت معلمان است (بار خدا و همکاران، ۱۴۰۲). حمایت یکی از خواسته‌های مهم یک معلم از مدیر است. حمایت در همه‌ی ابعاد آن؛ به این معنا که تجهیزات و وسایل که نیاز فرایند تدریس و یادگیری است را فراهم نماید، از لحاظ روحی، دانشی و مسائل و مشکلاتی که با دانش‌آموزان، اولیا و اداره پیش می‌آید از او حمایت کند؛ اما معلمان در چنین مسائلی خود را تنها می‌بینند. مدیر نه تنها از او در قبال این نوع مسائل حمایت نمی‌کند، بلکه به‌نوعی حامی وضعیتی است که در مقابل معلم قرار گرفته و برای او چالش‌آفرین بوده است. برای مثال، شرکت‌کننده شماره ۹ گفت:

«مدیر بارها به من گفته خودتان اولیا را کنترل کنید؛ اگر مشکلی پیش بیاید و این اولیا برن اداره من نمی‌توانم هیچ حمایتی از شما بکنم. در این وضعیت ما خود را خیلی تنها می‌بینیم.»

۷- نظارت توهین‌آمیز

اهمیت و نقش یک نظام نظارتی معتبر و پایا در اطلاع از میزان موفقیت، کارایی و اثربخشی و همچنین شناسایی زمینه‌های ضعف و ناکارآمدی اجرای یک فرایند و یا فعالیت سازمانی و پیشنهاد اقدامات اصلاحی لازم، در متن دستورالعمل مدیریت مدرسه و نیز بهره‌گیری مناسب، تخصصی و جامع از سازوکارهای نظارت پیش‌بینی شده است؛ اما شواهد برآمده از نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد آنچه در عمل در خصوص نظارت بر فعالیت آنان اتفاق می‌افتد حاکی از نظارت غیرحرفه‌ای، عدم همخوانی زمان نظارت با فعالیت‌های جاری کلاس درس، و به‌نوعی توهین به معلمان می‌دانند. در این باره، شرکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار داشت:

«بارها پیش آمده حین تدریس متوجه شدم کسی پشت در کلاس فعالیت من را گوش می‌دهد. درواقع می‌خواهد بداند من در کلاس آموزش می‌دهم یا نه. این نوع نظارت یک

نوع توهین به معلمان است؛ یعنی مدیر به معلمان خود اعتماد ندارد احساس می کند آن‌ها در کلاس تدریس نمی کنند.»

۸- بی تمدنی

بی تمدنی در محل کار به معنای کارهای خشن، بی ادبانه یا رفتارهای پست با دیگران است. بی تمدنی فقط به معنای خشونت با دیگران نیست بلکه به معنای احترام نگذاشتن به دیگران است. بی تمدنی شامل اظهار پستی، خشونت بدنی یا کلامی، گستاخی، نفاق افکنی در جلسات، مخالفت با دیگران، توهین به اشخاص دیگر، جدا شدن ناگهانی، تماس چشمی منفی، اجتناب از گفتن متشکر، ایجاد وقفه در هنگام صحبت کردن دیگران است (شمس، ۱۳۹۸). در این خصوص معلمان به رفتارهای نامطلوبی تأکید داشتند؛ برای مثال اظهارات شرکت کننده شماره ۶:

«بارها مشغول تدریس بوده‌ام مدیر بدون اینکه در بزند در حین تدریس وارد کلاس می شدند. در حین تدریس به یکباره کسی وارد کلاس شود. خیلی استرس آور است. مدیر وارد می شد و می گفت این برگه رو بگیر و یا چیز دیگری می خواست بدون اینکه هماهنگی کند. به حریم من خیلی راحت وارد می شدند و این نوعی بی احترامی به من بود. شاید اصلاً من در شرایطی نباشم کسی وارد کلاس من شود.»

۹- تحقیر کردن

یکی از رفتارهای نامطلوب مدیر، تحقیر کردن همکار است. تحقیر کردن شامل به کار بردن کلمات و رفتاری در قبال یک شخص است که با هدف زیرپا گذاشتن حرمت نفس و شرمسار کردن او انجام شود. تحقیر، عزت نفس فرد را هدف قرار می دهد و تأثیرات مخرب ذهنی روی او می گذارد. در محیط کار، زور گویی عامل اصلی تحقیر شدن افراد است. مقابله با زور گویی و تحقیر ناشی از آن یکی از چالش های محیط سازمان به حساب می آید. هر چند زور گویی عامل اصلی تحقیر در محیط کار است، این پدیده خودش را به شکل های گوناگونی نشان می دهد؛ برای مثال، وقتی کسی طرز لباس پوشیدن همکارش را مسخره می کند یا ایده هایش را در جلسه کاری به مسخره می گیرد، غیرمستقیم در حال تحقیر کردن اوست. تجربیات معلمان در محیط مدرسه گویای این موضوع است که بعضی از مدیران مدارس به دلیل قدرت سازمانی که دارند به خود اجازه می دهند خیلی راحت بعضی از همکاران آموزشی را مورد تحقیر قرار دهند. در این رابطه، شرکت کننده شماره ۲ می گوید:

«همکاری داشتیم و رشکست شده بود. از نظر مالی ضربه‌ای سخت خورده است و منابع مالیش محدود است. در جمع همکاران به خاطر لباسش، مکان زندگی‌اش مسخره و تحقیر می‌شد. به خاطر چنین وضعیتی جمع را ترک کرده است. این همکار باید ماه‌ها ذهنش درگیر چنین موضوع نامطلوبی باشد.»

(ب) رفتارهای نامطلوب معطوف به سازمان

در ادامه به توصیف مختصر رفتارهای نامطلوبی که مشخصاً به مجموعه‌ی مدیریت و حوزه‌ی اجرایی سازمان برمی‌گردد، خواهیم پرداخت.

۱- سوءاستفاده و انحرافات مالی

سرقت به منظور برداشت، مصرف یا انتقال غیرمجاز پول یا کالای متعلق به سازمان است (شمس، ۱۳۹۸). Hollinger (1991) این موضوع را به‌عنوان انحراف مالکیت بیان می‌کند؛ بدین معنی اموال و دارایی‌های سازمان مورد استفاده شخصی قرار گیرد. تجارب تعدادی از معلمان از رفتارهای مدیران مؤید استفاده از اموال مدرسه برای کار شخصی و یا سهل‌انگاری در خصوص مواظبت از آن‌ها است. در این رابطه شرکت‌کننده شماره ۲ گفت:

«رفتار یک مدیر آزاردهنده بود؛ به طوری که وقتی برگه‌ی امتحانی برای چاپ و تکثیر می‌فرستادیم با اکراه و نارضایتی آن را انجام می‌داد؛ اما یادمه همان سال انتخابات مجلس بود. همان مدیر با چاپگر مدرسه داشت برای کاندیدایی که مدنظر ایشان بود با تعداد بالا برگه‌ی تبلیغاتی چاپ می‌کرد. این یک نوع سوءاستفاده از اموال دولتی برای نفع شخصی بود که ما از این کار خیلی رنجش می‌بردیم.»

۲- ضعف و انحرافات مدیریتی

سازمان‌ها برای گام برداشتن در راستای دستیابی به اهداف خود جدا از داشتن صفات شخصیتی مطلوب نیازمند به مدیرانی باتجربه و خردمند هستند تا فعالیت‌های سازمانی را در مسیر درست حرکت دهند. بعضی از سازمان‌ها از این فرصت بی‌بهره‌اند، و دارای مدیرانی ضعیف هستند. با اصول علمی مدیریت ناآشنا هستند و همین عامل موجب نارضایتی زیرمجموعه‌ی مدیر می‌شود. در همین راستا بعضی از معلمان مانند شرکت‌کننده شماره ۹ این‌طور بیان کردند:

«من معلم کلاس اول هستم، حدود دو ماه در طبقه همکف ساختمان کلاس داشتم که برای دانش‌آموزانم که از لحاظ فیزیکی و جسمی ضعیف بودند، خیلی مناسب بود. به خاطر

یک موضوع که با مدیر اختلاف داشتم و نگاه انتقادی به ایشان داشتم اصرار داشت باید من کلاس را به طبقه سوم ساختمان ببرم. خودتان می‌دانید معلم کلاس اول باید کلی کارهای تصویری در کلاس نصب کند تا یادگیری برای دانش‌آموزان معنا و مجسم شود. به دلیل لجبازی و اصرار نابجای مدیر همه زحمات دو ماه اول سال من به هدر رفت. اولیا به اداره شکایت کردند و وضعیت روحی دانش‌آموزان به هم ریخت و کلاً آن سال تا پایان با تشنج و اعصاب‌خوردی سپری شد.»

یا شرکت‌کننده شماره ۱۰ می‌گوید:

«مدیر مدرسه هیچ اهمیتی به برگزاری جلسات شورای مدرسه، شورای معلمان، انجمن اولیا و مربیان، شورای دانش‌آموزی نمی‌دهد. اصلاً به این شوراها اعتقادی ندارد. همه تصمیمات امور مدرسه را بدون مشورت با شوراها می‌گیرد. بارها همکاران موضوعی بوده و یا برنامه‌ای داشته‌اند که در مدرسه اجرا کنند و از مدیر چرایی عدم برگزاری جلسات شورای معلمان را پرسیده‌اند که هر بار به دلیل یا دلایل واهی زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کند. من چهار سال در این مدرسه معلم هستم و نماینده معلمان هم بودم یک‌بار ندیدم شورای مدرسه و یا انتخابات انجمن اولیا و مربیان و یا شورای دانش‌آموزی برگزار گردد.»

پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال دوم در مورد پیامدهای رفتار نامطلوب مدیران بر وضعیت روحی و کاری معلمان، در جدول ۳ در دو سطح فردی و سازمانی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳. پیامدهای رفتار نامطلوب مدیران بر وضعیت روحی و کاری معلمان و سازمان

مضمین	مضامین	نمونه‌هایی از مضامین پایه
کد فراگیر	سازمان‌دهنده	کاهش انگیزه در میان همکاران؛ عدم رشد حرفه‌ای؛ عدم ارائه ایده‌های
۱	سطح ۲	خلاقانه؛ بدبینی و ناامیدی؛ کاهش اعتمادبه‌نفس؛ رشد اضطراب و
آسیب‌ها و	سطح	پرخاشگری؛ افزایش نگرانی میان همکاران؛ تضعیف روحیه شاد
رفتار	زیردستان	همکاران؛ خستگی مفرط؛ کاهش عملکرد؛ بی‌اعتمادی؛ افزایش تملق و
نامطلوب	رفتار	چاپلوسی، زیرآب‌زنی؛ تظاهر به کار
مدیران	نامطلوب	از بین رفتن وفای سازمانی؛ عدم اعتماد همکاران به همدیگر؛ کاهش
مدیران	سطح	تعهد سازمانی؛ رعایت نکردن قوانین و مقررات سازمانی؛ عدم استفاده
	سازمانی	بهینه از اموال آموزشگاه؛ سکوت سازمانی؛ تخریب چهره‌ی تربیتی

مضامین	مضامین	نمونه‌هایی از مضامین پایه
مضامین کد فراگیر	سازمان سازمان‌دهنده	
۱	سطح ۲	

آموزشگاه؛ نداشتن حس تعلق؛ کاهش مشارکت اولیا جهت حضور در جلسات؛ بی‌تفاوتی اولیا به نسبت مسائل آموزشگاه؛ هدررفت سرمایه‌های مادی و مالی آموزشگاه؛ عدم مشارکت همکاران در تصمیمات مدرسه

در موضوع تأثیر رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس بر معلمان، پاسخ‌دهندگان ابتدا تأثیرات این موضوع بر شرایط روحی و روانی کارکنان را بازگو کردند و سپس تأثیرات مخرب آن را بر فضای سازمانی مدرسه بیان نمودند که در ادامه، این مهم با مصادیق بیانات معلمان آمده است:

۱- اثرات رفتارهای نامطلوب بر زیردستان

از جمله پیامدهای رفتارهای نامطلوب مدیران عبارت است از: کاهش انگیزه در میان همکاران جهت رشد حرفه‌ای، عدم ارائه ایده‌های خلاقانه، بدبینی و ناامیدی نسبت به فعالیت‌های خود در سازمان، کاهش اعتمادبه‌نفس، افزایش اضطراب، افسردگی و پرخاشگری در میان همکاران، افزایش نگرانی میان همکاران، تضعیف روحیه شاد همکاران، خستگی عاطفی، کاهش عملکرد، بی‌اعتمادی، افزایش دورویی، تملق و چاپلوسی، زیرآب زنی در میان همکاران (شکل ۱)؛ مثلاً شرکت‌کننده شماره ۹ بیان کرد:

«چون انتخاب مدیران بر اساس شایسته‌سالاری نیست و مدیران ناتوانی انتخاب می‌شوند، بنابراین این مدیران دوست دارند بیشتر تعریفشان کنند و از انتقاد کردن بدشان می‌آید. خیلی از معلم‌ها زیرک هستند تشخیص این را می‌دهند که مدیرشان از تعریف کردن خوششان می‌آید یا خیر؛ بنابراین کارهای مدیر را مورد تأیید قرار می‌دهند و مدیر از این حالت لذت می‌برد و به تبع آن در بین همکاران آموزشی، آن‌ها را بیشتر قبول دارد و آن‌ها را مورد تقدیر قرار می‌دهد. برآیند چنین وضعیتی ایجاد فضای تملق و چاپلوسی در آموزشگاه خواهد بود.»

۲- اثرات سازمانی

در موضوع اثرات سازمانی، معلمان بیشتر بر پیامدهایی همچون از بین رفتن وفاق سازمانی، عدم اعتماد همکاران به همدیگر، کاهش تعهد سازمانی، رعایت نکردن قوانین و مقررات سازمانی، عدم استفاده بهینه از اموال آموزشگاه، سکوت سازمانی، تخریب چهره تربیتی

آموزشگاه، نداشتن حس تعلق، کاهش مشارکت اولیا جهت حضور در جلسات، بی تفاوتی اولیا نسبت به مسائل آموزشگاه، هدررفت سرمایه‌های مادی و مالی آموزشگاه، و عدم مشارکت همکاران در تصمیمات مدرسه ناشی از رفتارهای نامطلوب مدیر تأکید داشتند (شکل ۱). در این خصوص شرکت کننده شماره ۱۱ می‌گفت:

«معلمی در این مدرسه هست که در طول سال ۱۵ جلسه به کلاس، نیامده هیچ اتفاقی نمی‌افتد ولی یه معلم دیگه اگر یک ساعت دیر به مدرسه بیاید مورد بازخواست قرار می‌گیرد. این نوع تبعیض منجر به عدم تعهد من نسبت به این سازمان می‌شود و اگر از من درخواست همکاری در ارتباط با فعالیتی داشته باشند اصلاً همکاری نمی‌کنم.»

شکل ۱. مضامین و پیامدهای فردی و سازمانی رفتار نامطلوب مدیران با معلمان در آموزشگاه‌ها



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس بر اساس تجارب زیسته معلمان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که رفتارهای نامطلوب در قالب اشکال مختلف رفتاری از مدیران در مدرسه مشاهده می‌شود و همچنین آسیب‌ها و پیامدهایی نیز بر آن مترتب است.

بر اساس نتایج سؤال اول پژوهش، ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان از رفتارهای نامطلوب مدیران را می‌توان در قالب دو مجموعه رفتار، شامل رفتارهای نامطلوب مدیران که معطوف به زیردستان مانند معلمان، اولیا و دانش‌آموزان بود و رفتارهای نامطلوب مدیران که معطوف به سازمان می‌شود مورد بحث و بررسی قرار داد. در رابطه با رفتارهای نامطلوب مدیران معطوف به زیردستان که مدام از سوی معلمان در محیط مدرسه از مدیران دیده می‌شد و آن‌ها را دچار رنجش، استرس، نگرانی و گاهی اوقات خشم می‌کرد می‌توان به خواسته‌های بیش‌ازحد، تحکم، تحقیر، تبعیض، روابط ضعیف، بی‌تمدنی، انسجام‌زدایی گروهی، نظارت توهین‌آمیز، حامی نبودن، و روابط کاری ضعیف اشاره کرد که با تحقیقات منطقی (۱۳۹۹)، شیربگی و مرادی (۱۳۹۶)، Blasé and Wasonga (2015)، Blasé and Blasé (2006)، موسوی و همکاران (۱۳۹۸)، همخوانی دارد. در این میان، معلمان بر مفاهیم تبعیض در میان همکاران، اولیا و دانش‌آموزان، تحکم، خواسته‌های بیش‌ازحد، حامی نبودن و انسجام‌زدایی گروهی تأکید بیشتری داشتند. نتایج این تحقیق البته در میان دیدگاه معلمان مدارس پسرانه و دخترانه تفاوت‌های محسوسی وجود داشت. معلمان زن تأکید می‌کردند در مدارسی که نیروی جنسی مختلط داشت از نظر مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و انتظارات زیاد از انجام کارها، مدیران تبعیض بیشتری در رابطه با معلمان زن نسبت به معلمان مرد روا می‌داشتند، و یا اینکه بعضی از همکاران که برای مدیر چاپلوسی و تملق بیشتری می‌کردند، همیشه نسبت به سایر همکاران در انجام امورات در اولویت بودند.

در رابطه با تحکم مدیران، در همه مدارس به شیوه‌های مختلف قابل مشاهده است؛ اما در مدارس پسرانه به نسبت مدارس دخترانه و همچنین این نوع رفتار مدیر به نسبت معلمان باسابقه و معلمان تازه استخدام‌شده تفاوت محسوسی مشاهده شد. در میان مدارس برخوردار و نابرخوردار این تفاوت به‌طور معنی‌داری مشهود است، به‌طوری‌که به دلیل انتظارات بالای

عموم مردم از کیفیت آموزشی در این مدارس که با تأثیر از طبقه‌بندی مدارس که از طرف سیستم در سطح جامعه ایجاد شده است، معلمان از طرف مدیران مدام تحت فشار کاری و خواسته‌های بیش از حد قرار می‌گرفتند که همین دلیل باعث رنجش خاطر شدید معلمان در این مدارس شده بود. در رابطه با روابط کاری ضعیف مدیر با کارکنان، معلمان اظهار داشتند که مدیران خود را برتر از جامعه‌ی معلمان می‌دانند و همین عامل به‌عنوان یک مانعی در سر راه ارتباط مثبت و مؤثر مدیر با معلمان بود. بر پایه همین اظهارات، مدیران نمی‌توانستند با معلمان در خصوص مسائل و مشکلات معلمان همدلی کنند و آن‌ها را درک کنند و نگاه از بالا به پایین داشتند. موضوع دیگری که در میان مدارس دخترانه بیشتر شایع بود موضوع زیرآب‌زنی بود که منجر به پدیده‌ی انسجام‌زدایی گروهی می‌شد. مدیران مدارس دخترانه به نسبت مدارس پسرانه به این نوع رفتار بیشتر دامن می‌زنند که در نهایت انسجام‌زدایی گروهی را رقم می‌زند. بر پایه یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، بعضی از مدیران افراد خبرچین را بیشتر پذیرا هستند و همین عامل باعث بی‌اعتمادی همکاران نسبت به هم می‌شود. موضوع حامی نبودن یکی دیگر از موضوعاتی بود که تقریباً همه معلمان از آن رنج می‌بردند. معلمان تأکید می‌کردند که در مسائل و مشکلاتی که در فرایند کاری برای آن‌ها از طرف اولیا یا دانش‌آموزان پیش می‌آید، هیچ‌گونه حمایتی از طرف مدیر و یا اداره انجام نمی‌گیرد. به باور معلمان، این عدم‌حمایت باعث کاهش احساس مسئولیت و تعهد نسبت به اهداف سازمان در آنان می‌شود.

در ادامه سؤال اول، تجارب معلمان در خصوص رفتارهای نامطلوب مدیران معطوف به عوامل سازمانی مدرسه ارزیابی و بررسی شد. معلمان بر رفتارهای انحرافی مالی مدیر (مانند استفاده از اموال مدرسه برای کار شخصی، عدم استفاده بهینه از اموال دولتی، و ...) و انحرافات مدیریتی (مانند مشارکت ندادن همکاران در تصمیمات مدرسه، و یا عدم برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، عصبی بودن؛ پارانوئیدی بودن؛ احساس سوءاستفاده همکاران از رفتار مدیر؛ عدم انتقادپذیری؛ لجبازی؛ خودشیفتگی؛ عزت‌نفس پایین؛ دانش مدیریتی ضعیف؛ ناتوانی در تدوین چشم‌انداز و نداشتن افق دید برای مجموعه) تأکید داشتند. در همخوانی با این یافته‌ها، کهریزی و همکاران (۱۴۰۳)، موسوی و همکاران (۱۳۹۸)، شیربگی و مرادی (۱۳۹۶)، Merritt and Wang (2022)، و Kazak and Çiner (2021) مشاهدات مشابهی را گزارش کرده‌اند.

معلمان در خصوص انحرافات مالی بیان داشتند که مدیر برای کارهای آموزشی و تجهیز آموزشگاه هزینه نمی‌کرد و خیلی راحت درخواست معلمان را جهت تهیه کیت و وسایل کمک آموزشی رد می‌کرد، و یا اینکه می‌دیدند اولیا به سختی کمک هزینه به آموزشگاه را تأمین می‌کردند اما از طرف دیگر می‌دیدند مدیر خیلی راحت از اموال آموزشگاه در جهت نفع و استفاده شخصی استفاده می‌کرد، نگرانی‌های زیادی داشتند. این نوع رفتار برای معلمان خیلی آزاردهنده بود. معلمان اظهار داشتند که از رفتارهای نامطلوب شخصیتی مدیر (مانند عصبی بودن یا عدم انتقادپذیری) که از ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی مدیران است ابراز ناراحتی می‌کردند. به باور برخی از این معلمان، بعضی از مدیران کوچک‌ترین انتقادهای کاری را بر نمی‌تابیدند و به شدت و با عصبانیت با آن برخورد می‌کردند، که در نهایت منجر به سکوت سازمانی و عدم ابراز ایده‌های نو از جانب معلمان برای پویایی مدرسه می‌شود. بر پایه اظهارات معلمان، بیشتر مدیران فاقد مهارت‌های رهبری و مدیریت در سازمان هستند و از حل ساده‌ترین مسائل سازمانی عاجزند؛ بنابراین نمی‌توانند آن پویایی و انرژی لازم را در بین مجموعه جهت تحقق اهداف سازمان ایجاد کنند.

در رابطه با سؤال ۲، تأثیر رفتارهای نامطلوب مدیران مدارس بر معلمان، پاسخ مصاحبه‌شوندگان به دو مضمون سازمان‌دهنده‌ی سطح اول شامل تأثیرات رفتارهای نامطلوب مدیران بر زیردستان و سطح دوم به بعد سازمانی مدرسه تفکیک شد. در سطح اول، معلمان اظهار داشتند که برآیند تأثیر رفتارهای نامطلوب مدیران بر همکاران آموزشی در رفتارهایی همچون (کاهش انگیزه در میان همکاران؛ کاهش رشد حرفه‌ای؛ کاهش ایده‌های خلاقانه؛ بدبینی و ناامیدی؛ کاهش اعتماد به نفس؛ رشد اضطراب و پرخاشگری؛ افزایش نگرانی میان همکاران؛ تضعیف روحیه شاد همکاران؛ خستگی مفرط؛ کاهش عملکرد؛ بی‌اعتمادی؛ افزایش تملق و چاپلوسی، زیر آبرزی؛ تظاهر به کار) خود را نشان می‌دهد. از سوی دیگر به باور معلمان از تأثیر این نوع رفتارها بر بعد سازمانی مدرسه می‌توان به مواردی از قبیل از بین رفتن وفاق سازمانی، عدم اعتماد همکاران به همدیگر، و یا سکوت سازمانی و تخریب چهره‌ی تربیتی آموزشگاه اشاره کرد. پیامدی که در مشاهدات محققین مختلف از جمله کهریزی و همکاران (۱۴۰۳)، شکوه و نیک‌پور (۱۳۹۸)، شیربگی و مرادی (۱۳۹۶)، Merritt (2022) and Wang (2021)، هافمن (۲۰۱۴)، Blasé and Blasé (2006)، و Kazak and Çiner (2021) گزارش شده است.

از آنجا که نیروی انسانی در هر سازمانی گران‌بهاترین سرمایه‌ی آن سازمان است، برای اثربخش بودن این سرمایه نیازمند کارکردن در محیطی با فضای باز و عاری از هر نوع سوء رفتار از سوی مدیریت است تا از شکل‌گیری زمینه ایجاد نگرانی و اضطراب برای کارکنان پرهیز شود. در غیر این صورت انگیزه، حس تعهد، خلاقیت، مشارکت‌جویی کارکنان کاهش یافته، و به همین میزان سازمان از تحقق اهداف خود دور خواهد شد. بر اساس یافته‌ها می‌توان راهکارهایی جهت حذف و یا کاهش این نوع رفتارها در مدیران ارائه داد. ۱- به‌منظور رشد شایستگی‌های انسانی و اخلاقی در مدیران دوره‌های بدو انتصاب و ضمن خدمت با محوریت (بخشش اشتباه دیگران، تاب‌آوری، کنترل خشم، روابط بی‌فردی، صبور بودن، صداقت و راست‌گویی، قدردان بودن، همدردی کردن، خواسته‌های معقول از دیگران، انصاف داشتن، مساوات رفتار کردن، مسئولیت‌پذیر بودن، مهارت حل تعارض) برگزار گردد؛ ۲- در راستای سلامت روان مدیران فعالیت‌هایی طراحی گردد و مدام مدیران از این لحاظ مورد پایش قرار گیرند. ۳- تقویت نگاه تخصصی و حرفه‌ای به بحث مدیریت، آنان را ملزم به ایجاد زمینه‌ی مشارکت و پاسخگو بودن کلیه عوامل مدرسه نسبت به پیامدهای رفتاری‌شان می‌کند. ۴- یک سیستم انتقاد کردن و انتقادپذیری در محیط مدرسه طراحی شود. ۵- نظارت و راهنمایی تخصصی به‌صورت مستمر انجام گیرد ۵- منابع مالی ویژه به پست سازمانی مدیران به‌منظور ایجاد انگیزه و کاهش سوء رفتار مالی مدیران اختصاص یابد ۶- به‌منظور الگوگیری، از مدیران شایسته تقدیر و با مدیران دارای رفتارهای نامطلوب برخورد قانونی شود. ۷- ارزشیابی عملکرد فقط از سوی مدیران به نسبت معلمان انجام نگیرد بالعکس هم انجام شود. ۸- مدیران دانش خود را در زمینه‌ی داشتن چشم‌انداز، تدوین و طراحی برنامه درسی، مهارت در تدریس و ارزشیابی فرایند یادگیری به‌روز کنند. ۹- درک مدیران از پیامدهای زیان‌بار رفتارهای نامطلوبشان تقویت گردد.

در فرایند انجام این پژوهش به دلیل نگاه محافظه‌کارانه بعضی از معلمان به نسبت عوامل مدیریت مدرسه، از بازگویی واقعیات و تجربیات اصیل خود در این زمینه امتناع می‌ورزیدند و همچنین زمان‌بر بودن انجام پژوهش، تحقیقات ضعیف داخلی در این زمینه محقق سختی‌های زیادی را متحمل شد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

بدون تردید انجام این پژوهش بدون همکاری مدیران و معلمان میسر نمی‌گردید. به همین دلیل از تک‌تک این عزیزان به‌واسطه‌ی همکاری در اجرای این پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- بارانی، فاطمه و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری مخرب بر تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی. مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۲۳۱-۲۵۸.
- بارخدا، سید جمال، حقگذار، سنور، و مرادخواه، سیروس (۱۴۰۲). توانمندسازی تدریس معلمان در سایه‌ی سبک رهبری حمایتی مدیران با نقش میانجی تسهیل‌گری شغلی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۷(۲۸)، ۶-۲۹. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77709.1698>
- رحمانی، اسماعیل و قنبری، سیروس. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار منافقانه. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۸)، ۲۰-۳۴. <https://doi.org/10.22034/jiera.2022.167788>
- شکوه، زهرا و نیک‌پور، امین. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۴)، ۱۳۳-۱۵۴.
- شمس، غلامرضا. (۱۳۹۸). رفتار و مدیریت سازمانی (ترجمه). تهران: سمت.
- شیرازی، علی. (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی. تهران: کتاب مهربان.
- شیربگی، ناصر و مرادی، امید. (۱۳۹۶). تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس. مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۶۳-۸۵.
- شبنانی، راضیه، خورشیدی، عباس، عباسی، لطف‌الله، فتحی و اجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارایه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴(۷۹-۹۴).
- الله کرمی، آزاد، کریمیان پور، غفار، و درتاج، فریبا. (۱۴۰۴). تبیین سکوت سازمانی معلمان بر اساس بدبینی سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۴)، ۲۴۷-۲۷۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82876.1805>
- گل‌پرور، محسن، حسین‌زاده، خیرالله و آقایایی، اصغر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان، اخلاق در علوم و فناوری، ۵(۳ و ۴)، ۱۵-۲۴.

منطقی، محسن. (۱۳۹۹). کجروی مدیران و نقش آن در شکل‌گیری آسیب‌های اجتماعی در سازمان‌ها. دو فصلنامه مطالعات اسلامی آسیب‌های اجتماعی، ۲(۱)، ۱۱-۳۴.

مهرآمیز، سارا، اکبری بورنگ، محمد، و رستمی نژاد، محمدعلی (۱۳۹۶). تبیین رفتارهای نوآورانه معلمان بر اساس باورهای غیرمنطقی و تفکر سیستمی آنان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۳)، ۱۹۵-۲۱۶.

موسوی، فرانک، نصری، فیض‌الله، نظری، محمد، خزاعی، فریده، مرادی، علی و رحمتی، محمد. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های کژکارکردی مدیران در سازمان‌های آموزشی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۴(۴)، ۶۴-۸۱.

همتی، راضیه، فرهادی نژاد، محسن و عباسعلی، رستگار. (۱۴۰۰). بررسی فراوانی و میزان اهمیت رفتارهای نامطلوب کارکنان در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان سمنان). پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۷(۱)، ۲۳۹-۲۶۸.

References

- Allahkarami, A., Karimianpour, G., & Dortaj, F. (2025). Explaining teachers' organizational silence based on organizational pessimism with the mediating role of career plateau. *Educational Leadership Research*, 11(42), 247-276. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82876.1805> [In Persian]
- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 879176. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176>
- Barani, F., & Nastizaei, N. (2019). Investigation the effect of destructive leadership on teacher willingness to leave the service with the mediating role of organizational injustice. *School Management*, 7(4), 231-258. [In Persian]
- Barkhoda, S., Haqgozar, S., & Moradkhah, S. (2024). Empowering teachers' teaching under the supportive leadership style of managers with the mediating role of job facilitation. *Educational Leadership Research*, 7(28), 6-29. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77709.1698> [In Persian]
- Barnes, L. L., & Spangenburg, J. M. (2018). When leadership fails – A view from the lens of four employees. *American Journal of Business Education*, 11(3), 49-54. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v11i3.10195>
- Blasé, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727. <https://doi.org/10.1177/0013161X02239643>
- Blasé, J., & Blase, J. (2006). Teachers' perspectives on principal mistreatment. *Teacher Education Quarterly*, 33(4), 123-142.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Fahie, D. (2014). Blackboard bullies: Workplace bullying in primary schools. *Irish Educational Studies*, 33(4), 435-450. <https://doi.org/10.1080/03323315.2014.983679>

- Gholamreza, S. (2019). *Organizational behavior and management*. Samt Publications. [In Persian]
- Golparvar, M., Hosseinzadeh, K., & Aghaei, A. (2019). Investigating the impact of unethical behaviors of managers in organizations. *Ethics in Science and Technology, 14*(1), 15–24. [In Persian]
- Heidemann, K. A. (2010). *Giving voice to language: Basque language activism and the politics of education reform in France, 1969-1994 [Doctoral dissertation, University of Pittsburgh]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Hemmati, R., Farhadinejad, M., & Abbasali, R. (2020). Investigating the frequency and importance of undesirable behaviors of employees in government organizations (case study: employees of government organizations in Semnan city). *Psychological Research in Management, 6*(1), 239–268. [In Persian]
- Hollinger, R. C. (1991). Neutralizing in the workplace: An empirical analysis of property theft and production deviance. *Deviant Behavior, 12*(2), 169–202. <https://doi.org/10.1080/01639625.1991.9967872>
- Hubert, A. B., & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 415–424. <https://doi.org/10.1080/13594320143000799>
- Huffman, D. S. B. (2015). *Support and mistreatment by public school principals as experienced by teachers: A statewide survey* (Publication No. 3725637) [Doctoral dissertation, Miami University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Jiang, M., Zhang, J., & Zulqarnain Arshad, M. (2025). Cultivating a creative ecosystem: The role of inclusive leadership. *Acta Psychologica, 254*, Article 105076. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105076>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>
- Khanal, J., & Regmi, K. D. (2024). School principals, selection criteria, and responsibilities: Challenges in educational policy implementation. *Policy Futures in Education, 22*(5), 871–892. <https://doi.org/10.1177/14782103231176995>
- Manteghi, M. (2019). Managerial deviance and its role in the formation of social harms in organizations. *Bi-Quarterly Journal of Social Harm Studies, 10* (2), 45–68. Shahed University. [In Persian]
- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. (2022). Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration. *Journal of Business Ethics, 176*(1), 127–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04685-0>
- Mehramozem, S., Akbari Borang, M., & Rostami Nejad, M. (2017). Explaining teachers' innovative behaviors based on their irrational beliefs and systemic thinking. *Innovation and Creativity in the Humanities, 7*(3), 123–148. [In Persian]
- Merritt, A. B., & Wang, Y. (2022). Destructive leaders in schools: Can they be instructional leaders? *NASSP Bulletin, 106*(2), 109–132. <https://doi.org/10.1177/01926365221102379>
- Mousavi, F., Naseri, F., Nazari, M., Khazaei, F., Moradi, A., & Rahmati, M. (2019). Identifying the components of managers' dysfunction in educational organization. *Educational Management Innovations, 14*(2), 64–81. [In Persian]

- Neves, P., & Story, J. S. (2013, January). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on employee organizational deviance. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), Article 15878. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.15878abstract>
- Ouyang, Y. (2009). The mediating effects of job stress and job involvement under job instability: Banking service personnel of Taiwan as an example. *Journal of Money, Investment and Banking*, 11, 16–26.
- Rahmani, E., & Ghanbari, S. (2022). The role of toxic leadership in creating organizational trauma through the mediation of hypocritical behavior. *Research in Educational Systems*, 16(58), 145–168. <https://doi.org/10.22034/jiera.2022.167788> [In Persian]
- Riad, J. (2023). Personal reflections on destructive leadership: A case study. *Management in Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08920206231172601>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57–S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Shabani, R., Khorshidi, A., & Abbasi, L. (2018). Presenting a competency model for primary education managers in Tehran. *Research in Educational Systems*, 12(41), 79–94. [In Persian]
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2020). Citizenship behavior and misbehavior among superintendents: An integrative approach. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0034>
- Shirazi, A. (1994). *Educational management*. Mehraban Book Publishing House. [In Persian]
- Shirbegi, N., & Moradi, O. (2017). Teachers' experiences of inappropriate interactions with school administrators. *School Management*, 5(2), 63–85. [In Persian]
- Shokoeh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the effect of toxic leadership on employee engagement in government organizations. *Public Management Research*, 12(44), 133–154. [In Persian]
- Suifan, T. (2019). The effect of organizational justice on employees' affective commitment. *Modern Applied Science*, 13(2), 42–53. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n2p42>
- Tafvelin, S., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2023). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 165–181. <https://doi.org/10.1111/joop.12413>
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147–163. <https://doi.org/10.1177/0192636515581922>
- Zhao, F., & Bryar, P. (2001). Integrating knowledge management and total quality: Complementary process. *Proceedings of International Conference on ISO 9000 and TQM*. <https://sid.ir/paper/581370/en>
- Zhong, R., & Robinson, S. L. (2021). What happens to bad actors in organizations? A review of actor-centric outcomes of negative behavior. *Journal of Management*, 47(6), 1430–1467. <https://doi.org/10.1177/0149206320976808>