



Providing a Model of the Lived Experiences of School Principals in  
Relation to the Leadership of Students' Affairs Based on the Lived  
Experiences of Secondary School Principals

Kobra Delshad, Abbas Abbaspour✉, Hamid Rahimian, Mostafa Niknami

**Abstract**

**Background and Aim:** The issue of interest to experts is that although countries and schools are heterogeneous in terms of context, it is necessary to examine leadership in its specific cultural, economic, political, and social context. The current research was conducted to provide a model of the lived experiences of school principals about the leadership of students' affairs based on the lived experiences of secondary school principals. **Method:** This research was conducted using the phenomenological method with an interpretative paradigm with the help of semi-structured interviews with secondary school principals who have lived experience in leading students' affairs in order to be able to define the leadership of students' affairs from the results of these interviews, and in this way to achieve the conceptual model of this structure. In this research, which was carried out using the qualitative method (phenomenology) and the modified applied method of the Vancom method by Moustax (1994), the concepts and themes of student affairs leadership were identified. **Results:** The results showed that these concepts are placed in the hearts of internal stakeholders and management in the form of two general leadership concepts. The lived experiences of managers also include the concepts of leadership in the hearts and minds of internal stakeholders, all-around growth, and team building. Finally, two general and important components were proposed for the implementation of leadership: within the school (this concept includes leadership, students, teachers, and executive staff, school atmosphere, and communication and interaction with internal stakeholders) and outside the school (this concept includes effective communication with external stakeholders). **Conclusion:** The results showed that in this research, the lived experiences of managers participating in the research, according to the emerging horizons, consist of: Leadership (including: leadership qualities, leadership goals, leadership style); Students (including: research programs, ducational programs, educational programs), teachers and executive staff (including: selection of teachers and staff, encouragement and retention of teachers and staff); school atmosphere (including: open atmosphere); Communication and interaction with internal stakeholders (including: interaction between leader and student, interaction between teacher and student, interaction between leader and teachers and staff, interaction between student and student, interaction between student and family); Communication and interaction with external stakeholders (including: effective communication of the leader with families, effective communication of the leader with regional organizations, effective communication of the leader with organizations and natural and legal persons, effective communication of the leader with other schools, effective communication of the leader with students who graduated from school).

**Received:** 07.06.2021

**Revision:** 01.08.2021

**Acceptance:** 10.08.2021

**Keywords:**

*lived experiences, principal, leadership of student affairs*

**How to cite this article:**

Delshad, K., Abbaspour, A., Rahimian, H., & Niknami, M. Providing a Model of the Lived Experiences of School Principals in Relation to the Leadership of Students' Affairs Based on the Lived Experiences of Secondary School Principals. *Jayps*, 2021, 2(1): 1-11

**Article type**

Original research

**1. Kobra Delshad**, Ph.D student in educational management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, **2. Abbas Abbaspour**, Professor, Department of Educational Administration & Planning, Allameh Tabataba'i University, **3. Hamid Rahimian**, Associate professor, Department of Educational Administration & Planning, Allameh Tabataba'i University, **4. Mostafa Niknami**, Associate professor, Department of Educational Administration & Planning, Allameh Tabataba'i University

✉ Correspondence related to this article should be addressed to **Abbas Abbaspour** Professor, Department of Educational Administration & Planning, Allameh Tabataba'i University  
Email: [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

## ارائه الگوی تجارب زیسته مدیران مدارس در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه

کبری دلشاد، عباس عباس‌پور✉، حمید رحیمیان، مصطفی نیکنامی

<p><b>چکیده</b></p> <p><b>زمینه و هدف:</b> مسأله‌ای که مورد توجه متخصصان قرار دارد این است که اگر چه کشورها و مدارس از لحاظ بافت ناهمگون هستند و لازم است رهبری در بافت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی خاص آن مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تجارب زیسته مدیران مدارس در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه انجام پذیرفت. <b>روش پژوهش:</b> این پژوهش به روش پدیدارشناسی با پارادایم تفسیری به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران مدارس متوسطه که در رهبری امور دانش‌آموزان دارای تجربه زیسته هستند انجام شده است. تا بتوان از نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها به تعریف رهبری امور دانش‌آموزان دست یافت و از این طریق به مدل مفهومی این سازه نایل شد. در این پژوهش که به روش کیفی (پدیدارشناسی) و از روش کاربردی اصلاحی روش ون کام توسط موستاکس (۱۹۹۴) انجام شد و مفاهیم و مضامین رهبری امور دانش‌آموزان شناسایی شدند. <b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها حاکی از آن است که این مفاهیم در قالب دو مفهوم کلی رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی و مدیریت جای می‌گیرند. تجارب زیسته مدیران نیز مفاهیم رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی، رشد همه جانبه و تیم سازی را در بر می‌گیرند. در نهایت، برای اعمال رهبری دو مؤلفه عمومی و مهم مطرح شد. این مؤلفه‌ها به صورت مؤلفه‌های درون مدرسه (این مفهوم شامل رهبری، دانش‌آموزان، معلمین و کادر اجرایی، جو مدرسه و ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان داخلی) و بیرون مدرسه (این مفهوم شامل ارتباط مؤثر با ذینفعان خارجی) در این پژوهش ظهور یافتند. <b>نتیجه گیری:</b> نتایج نشان داد در این پژوهش تجارب زیسته مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش بر طبق افق‌های پدیدار شده متشکل است از: رهبری (شامل: صفات رهبری، اهداف رهبری، شیوه رهبری)، دانش‌آموزان (شامل: برنامه‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های تربیتی)، معلمین و کادر اجرایی (شامل: انتخاب معلمین و کادر، تشویق و نگهداری معلمین و کادر)، جو مدرسه (شامل: جو باز)، ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان داخلی (شامل: ارتباط متقابل رهبر با دانش‌آموز، ارتباط متقابل معلم با دانش‌آموز، ارتباط متقابل رهبر با معلمین و کادر، ارتباط متقابل دانش‌آموز با دانش‌آموز، ارتباط متقابل دانش‌آموز با خانواده) و ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان خارجی (شامل: ارتباط مؤثر رهبر با خانواده‌ها، ارتباط مؤثر رهبر با افراد فرادستی د منطقه، ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی، ارتباط مؤثر رهبر با مدارس دیگر، ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه).</p>	<p><b>دریافت مقاله:</b> ۱۴۰۰/۰۳/۱۷</p> <p><b>اصلاح مقاله:</b> ۱۴۰۰/۰۵/۱۰</p> <p><b>پذیرش نهایی:</b> ۱۴۰۰/۰۵/۱۹</p> <p><b>واژه‌های کلیدی:</b> تجارب زیسته، مدیران مدارس، رهبری امور دانش‌آموزان</p> <p><b>نحوه ارجاع دهی به مقاله:</b> دلشاد، ک.، عباس‌پور، ع.، رحیمیان، ح. و نیکنامی، م. (۱۴۰۰). <i>ارائه الگوی تجارب زیسته مدیران مدارس در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه</i>، ۲(۱): ۱-۱۱</p> <p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی اصیل</p>
<p>۱. کبری دلشاد، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ ۲. عباس عباس‌پور، استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ ۳. حمید رحیمیان، دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ ۴. مصطفی نیکنامی، دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران</p> <p>✉ مکاتبات مربوط به این مقاله باید خطاب به عباس عباس‌پور، استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران می‌باشد.</p> <p style="text-align: right;">پست الکترونیکی <a href="mailto:abbaspour1386@gmail.com">abbaspour1386@gmail.com</a></p>	

## مقدمه

اهمیت آموزش در ایران به حدی است که در سند تحول آموزش و پرورش نیز بدان بسایر پرداخته شده و در راهکارهای مختلف لزوم بهینه سازی آن مورد بررسی قرار گرفته است. در این سند عنوان شده است که اهداف اصلی نظام آموزشی کشور باید تربیت انسانی مومن و متخلق به اخلاق اسلامی، پرسشگر و فکور، خلاق و کارآفرین، سالم و با نشاط، انتخاب‌گر و آزادمنش، قانون‌گرا و نظم‌پذیر، عدالت‌خواه و صلح‌جو، وطن‌دوست، استقلال‌طلب و ظلم‌ستیز، جمع‌گرا و جهانی‌اندیش، خودباور و مقتصد، امیدوار و منتظر، دانا و توانا، شجاع و ایثارگر، پاکدامن و باحیاء، مسئولیت‌پذیر و وظیفه‌شناس (شایستگی‌های پایه در ساحت‌های شش‌گانه تربیت) و آماده‌ی ورود به انواع تربیت تخصصی و شغلی برای زندگی شایسته فردی، خانوادگی و اجتماعی براساس نظام معیار اسلامی باشد. همچنین، از دیگر اهداف این نظام، ارتقای نقش نظام تربیت رسمی و عمومی در رشد و تعالی کشور، اعتلای فرهنگ عمومی و زمینه سازی برای تکوین تمدن اسلامی-ایرانی با تأکید بر تعمیق معرفت و بصیرت دینی و سیاسی، التزام به ارزش‌های اخلاقی، وفاداری نسبت به نظام جمهوری اسلامی ایران، اعتقاد به اصل ولایت فقیه و مردم‌سالاری دینی، تحکیم وحدت ملی، تقویت روحیه علمی، رعایت حقوق و مسئولیتهای اجتماعی، ارتقای آداب و مهارت‌های زندگی، بهداشتی و زیست محیطی باشد. اهداف دیگری نیز در این زمینه در سند تحول ذکر شده است مانند گسترش و تأمین همه جانبه‌ی عدالت تربیتی، برقراری نظام اثر بخش و کارآمد مدیریت منابع انسانی، افزایش مشارکت همه جانبه در نظام تربیت رسمی و عمومی، بهسازی و تحول در زیرساخت‌های کالبدی، مالی و فناوری، ارتقای بهره‌وری و افزایش کارایی و اثر بخشی در نظام تربیت رسمی و عمومی، کسب موقعیت نخست تربیتی در منطقه و جهان اسلام و ارتقای فزاینده جایگاه تربیتی ایران در سطح جهانی (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰)

موضوع واکاوی تجارب زیسته مدیران مدارس در حوزه رهبری امور دانش‌آموزان از تجارب حرفه‌ای محقق و سال‌ها فعالیت در مدارس ایران نشأت گرفته است. این پژوهش متأثر از دغدغه ذهنی پیرامون موضوع مورد مطالعه است. شاید تفاوت بین مدارس اثربخش و کمتر اثربخش حاکی از

نبود یک تئوری کارآمد و بومی در حوزه رهبری امور دانش‌آموزان است که زمینه ساز این تفاوت‌ها و مشکلات شده است. علاقه‌بند (۱۳۹۴) بیان می‌کند مهارت، نگرش، دانش و فهم و ادراک مدیران آموزشی عوامل مؤثر بر رفتار رهبران آموزشی است. نگارنده قبل از شروع و در حین گذراندن دوره دکتری دغدغه ذهنی رهبری در امور دانش‌آموزان را تجربه کرده است. یافتن مسأله در باب توصیف معانی، چپستی، درک تجارب مشترک، تعریف و قلمرو پژوهش در رهبری امور دانش‌آموزان دغدغه ذهنی نگارنده بوده است. نگارنده ۳۰ سال در کسوت معلمی مشغول به کار است اما وقتی با مدیران مدارس در حیطه رهبری امور دانش‌آموزان سخن به میان می‌آید فقط به مسائل روزمره اشاره می‌کنند و خسته از روزمرگی‌های اداری؛ بیان می‌کنند وقتی برای این مقوله نداشته و علم لازم را نیز کسب نکرده‌اند.

اکثر مدیران دبیرستان‌های شهری درجه بالایی از رهبری را فقط در حوزه‌های اندکی ارایه می‌دهند. به طور کلی یافته‌ها به این اشاره دارند که مدیران تمایل به رهبری در جنبه‌های خاص سازمان مدرسه و مسائل مربوط به سیاستگذاری‌ها (خط‌مشی‌ها) و اولویت‌های مناطق آموزش و پرورش را دارند (OECD، ۲۰۰۹). مدیران به دلیل پیچیدگی نقش آنها ممکن است بر روی فعالیت‌های خاصی تمرکز کنند و بر اساس همین انتخاب‌هاست که آنها می‌توانند بیشتر یا کمتر بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیرگذار باشند، در واقع این مهم است که رهبری چگونه تلاش خود را در مدرسه توزیع می‌کند (آلنورث و سپاستین، ۲۰۱۲).

هیوز (۱۹۸۵) هنگام نوشتن در مورد نقش دوگانه مدیر مدرسه، مشاهده کرد که مدیران هم‌زمان مدیر اجرایی و رهبر آموزشی هستند. اطلاعات جمع‌آوری شده از گزارش‌های شخصی، خاطرات روزانه و مشاهدات مستقیم روشن کرده است که کار مدیران پیچیده است و برنامه‌های کاری آنها به وظایف مختلف تقسیم شده است که هر یک از آنها شامل تعداد قابل توجهی از وظایف فرعی متفاوت است. تعلیم یا آموزش به یاد دادن موضوع‌ها و مهارت‌های خاص به دانش‌آموزان و دانشجویان گفته می‌شود، مانند آموزش ریاضی، فیزیک، شیمی، عربی، و تربیت یا پرورش، به آموزش‌های دینی و اخلاقی و انسان‌بار آوردن دانش‌آموزان و دانشجویان، ولی در روان‌شناسی اعتقاد بر این است که هر

خواهد شد (ویلانت، ۲۰۱۵). اگر رهبران آموزشی به تاثیر خود در نقش رهبری خود در امور دانش‌آموزان آگاه شوند، برنامه‌های مؤثر در جهت رشد و ارتقا یادگیری و کسب مهارت‌های دانش‌آموزان طراحی و اجرا خواهند کرد. مسأله اصلی آن است که این وظایف به طور مشخص توسط محققان با توجه به تغییرات روزافزون شرایط دانش‌آموزان انجام نگرفته است. راه‌هایی که رهبران آموزشی موفق در سیاست‌های خود می‌توانند اتخاذ کنند تا به نیازهای محلی پاسخ دهند و باعث عملکرد بالاتر دانش‌آموزان شوند هنوز مورد توجه قرار دارد، و به اثربخشی رهبران مدرسه منجر خواهد شد (برانگنیکت و همکاران، ۲۰۱۲).

در مورد وظایف رهبری امور مدرسه و دانش‌آموزان، لی (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی رهبران شجاع در امور مدرسه پرداختند و هدفشان این بود که چگونه می‌توان باعث بهسازی رهبری مدارس گردید. این پژوهش در کره انجام شده است و نتایج حاصل از آن نشان داد که مدیران شجاع همواره بهتر می‌توانند رهبری امور مدارس و دانش‌آموزان و معلمان را برعهده بگیرند. - کوه و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی پیشنهادات و انتظارات ذینفعان از رهبران مدارس پرداختند. جامعه آماری این پژوهش مدارس متوسطه سنگاپور بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که ارائه برنامه آموزشی بهبود رهبری در مدارس متوسطه سنگاپور می‌تواند در بهبود اوضاع و رسیدگی بهتر به امور دانش‌آموزان بینجامد. در زمینه رهبری امور دانش‌آموزان، بادله و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان دوره ابتدایی پرداختند. جامعه آماری پژوهش، دانش‌آموزان پسر ابتدایی شهرستان علی‌آباد کتول است. نتایج حاصل از تحقیق گویای آن بود که بین رهبری اخلاقی مدیران و سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون لجستیک نشان داد که ۱۲٪ از تغییرات سازگاری اجتماعی توسط رهبری اخلاقی قابل پیش‌بینی است که بیشترین سهم مربوط به یکی از ابعاد رهبری اخلاقی به نام فرد اخلاقی بود. نتایج این پژوهش اهمیت رهبری اخلاقی را در ایجاد سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان در دوره ابتدایی نشان می‌دهد. کیدری و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس بر سلامت سازمانی: آزمون نقش

عملی که از انسان سر می‌زند به کل وجودش مربوط است و هر گونه تفکیک و جدایی در رفتار انسان، یک امر ذهنی یا تصویری است که با وجود واقعی انسان همخوانی ندارد (هاشمی و کرمی، ۱۳۹۹). در واقع رهبری آموزشی به موضوعاتی می‌پردازد که در پیشرفت دانش‌آموزان حائز اهمیت است (اسکیرینس، ۲۰۱۲)، با این فرض که اگر مدیران بتوانند وقت بیشتری را در جهت کارهای مربوط به فرآیندهای اصلی صرف کنند، نتایج یادگیری بهبود می‌یابد (هالینجر، ۱۹۸۳). رهبران آموزشی قرن بیستم لازم است مهارت‌های آموزشی پیچیده‌ای را طراحی کنند (مارکو و ویلانت، ۲۰۰۹) اما طبق گزارش یونسکو رهبران آموزشی بیشتر به کارهای اداری و نظارت بر منابع انسانی و فیزیکی می‌گذرانند (OECD، ۲۰۰۹). در حالی که رهبری یک مفهوم به هم تنیده از مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و رهبری برای یادگیری است (پونت و همکاران، ۲۰۰۸). دولتمردان نباید تکامل رهبری را به شانس وابسته بدانند (انگکوبو، ۲۰۱۳). مهمترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش‌آموزان است (برنامه‌های آموزشی و تدریس). مدیران مدارس برنامه‌هایشان را باروشن‌بینی اجرا می‌کنند و هدف‌های خود را بصورت قابل فهم و عملی طرح می‌نمایند آنها بازده آموزشی مدارس را بهبود می‌بخشند. آن‌ها تعریف دقیق از هدف‌های کلی نظام آموزشی ارائه می‌دهند و هدف‌های کلی را به هدف‌های فرعی، سپس به کمک معلمان به هدف‌های عملی در کلاس تبدیل می‌کنند و بالا بردن روحیه کارکنان و ... تغییرات چشمگیری را در بازده کار معلمان و دانش‌آموزان ایجاد می‌کنند علاوه بر این مدیر آموزشی با ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیت‌های آموزشی مدرسه میزان اثر بخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدف‌های آموزشی را مشخص و در زمانهای معینی از تغییر و تجدید نظر در برنامه آموزشی مدرسه استفاده می‌کنند (مان و همکاران، ۲۰۱۸)؛ مسأله‌ای که مورد توجه متخصصان قرار دارد این است که اگر چه کشورها و مدارس از لحاظ بافت ناهمگون هستند و لازم است رهبری در بافت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی خاص آن مورد بررسی قرار گیرد، اما اگر مسئولیت‌های اصلی رهبران مدرسه به وضوح با توجه به زمینه‌ای که در آن کار می‌کنند مشخص شود و مسئولیت‌ها درک شوند به بهبود آموزش و یادگیری منجر



بیان‌ها و توصیف‌های مشارکت‌کنندگان از پدیده تجربه شده ماهیت مشترک یا ساختاری بنیادین وجود دارد که قابلیت کشف شدن دارد و این ساختار زمانی قابل کشف خواهد بود که پژوهشگر، تجربه فرد را مشخص نماید تا بتواند به توصیف درستی از آن برسد و در اثر توصیفات فردی مشارکت‌کنندگان می‌توان به معانی و مفاهیم کلی و همه‌حاذبه در عبارات و ساختار تجربه دست یافت (موستاکس، ۱۹۹۴). در فرآیند مطالعه پدیدار شناسی ابتدا پژوهشگر موضوع مورد مطالعه را انتخاب می‌کند سپس به گردآوری داده‌ها (از افرادی که دارای تجربه زیسته در پدیده مورد مطالعه هستند) خواهد پرداخت سپس به بسط و ترکیب (توصیف) از ذات (جوهره) و ماهیت تجربه می‌پردازد. توصیف محقق شامل پاسخ به دو پرسش چه چیزی تجربه شده و چگونه تجربه شده خواهد بود (موستاکس، ۱۹۹۴).

### ابزار پژوهش

**مصاحبه نیمه‌ساختاریافته:** در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید که فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در این پژوهش دارای مراحل زیر بود. ۱. در ابتدا محقق سعی در ایجاد رابطه حسنه بین خود و مشارکت‌کنندگان نمود و بیان کرد علت انتخاب ایشان (مشارکت‌کننده) خدمات ارزنده و توانایی ایشان (شرکت‌کننده) در زمینه مورد تحقیق است. ۲. فرآیند پوخته برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد. ۳. سوالات یکی، یکی پرسیده شد و هر کجا نیاز به سوالات پیگیری برای فهم پاسخ‌های کلی و مهم وجود داشت محقق آنها را مطرح نمود تا موضوع روشن‌تر شود. در طول مصاحبه محقق به براکت کردن (پوخته) پایبند بود و به هیچ عنوان نظر خود را وارد بحث نکرد. ۴. در طول مصاحبه (باکسب اجازه قبلی) تمام مکالمه‌ها ضبط شدند و در حین مصاحبه اگر نیاز به یادداشت‌برداری بود این کار انجام شد. ۵. از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا امکان مصاحبه مجدد را به پژوهشگر بدهند تا در تحلیل بهتر داده‌ها کمک کند و اگر احیاناً ابهامی وجود داشت برطرف شود ۶. سپس مصاحبه‌ها به صورت فایل متنی در آمد و یادداشت‌های بدست آمده در اثر تبدیل فایل صوتی به متنی به منظور حصول اطمینان از صحت و درستی آنها مورد بازنگری قرار گرفتند. در نهایت، برای اطمینان از قابلیت اعتبار داده‌ها موارد زیر مورد توجه

میانجی عدالت سازمانی پرداختند. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس شهرستان سبزوار بودند که در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ به خدمت اشتغال داشتند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم به واسطه عدالت سازمانی نقش کلیدی را در توسعه سلامت سازمانی دارد. همچنین عدالت سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معنی‌دار بر سلامت سازمانی دارد. بنابراین، نقش مدیران مدارس در رهبری برنامه‌درسی باید مورد توجه قرار گیرند. در مدارس متوسطه مطالعات علمی محدودی در حوزه رهبری امور دانش‌آموزان وجود دارد و فقدان این امر منجر به برداشت‌های ناقص از این نقش توسط رهبران آموزشی (روسای آموزش و پرورش، مدیران مدارس، مشاورین و معلمان) در آموزش و پرورش ایران شده است. حتی با مرور ادبیات رهبری و ادبیات امور دانش‌آموزان فقدان مطالعات علمی در زمینه رهبری امور دانش‌آموزان در ایران و خارج از ایران وجود دارد البته مطالعات بسیاری در رهبری امور دانشجویان انجام گرفته است و از این مفهوم مقوله‌هایی استخراج شده است که در بخش پژوهشات انجام شده خواهد آمد. بنابراین به دلیل مطالعات محدود این پژوهش بر آن است با مصاحبه‌های عمیق به منظور کشف این مقوله از تجارب ناب و زیسته و دست اول مدیران مدارس متوسطه استفاده نماید. بر پایه نکات یاد شده، مسأله اصلی این پژوهش این است که نشان دهد اساساً الگوی تجارب زیسته مدیران مدارس در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان چیست؟ مدیران مدارس در حوزه رهبری امور دانش‌آموزان چه تجارب زیسته‌ای دارند؟ بسترها و اندیشه‌های نهفته در پس تجارب زیسته مدیران مدارس از رهبری امور دانش‌آموزان چیست؟ مضامین و مفاهیم کلی رهبری امور دانش‌آموزان چیست؟ الگوی مفهوی رهبری امور دانش‌آموزان با استفاده از تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه در بافت محلی مدارس ایرانی چگونه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش به روش کیفی و از نوع پدیدارشناسی است. در این راستا محقق برای درک و فهم تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه در زمینه رهبری امور دانش‌آموزان از روش پدیدارشناسی استفاده کرده است زیرا برای توصیف و درک و فهم تجربه زیسته بهترین روش، روش پدیدارشناسی است. در پدیدارشناسی اعتقاد بر این است که در بطن و اعماق

در ابتدا به یکسان سازی افقهای فکری پرداخته شد. در این گام که نخستین گام از تحلیل داده‌های پژوهش است پژوهشگر با توجه به پرسش‌های پژوهش و توصیف‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش واحدهای معنادار را از متن پیاده شده از مصاحبه‌ها استخراج کرد. تمامی واحدهای معنا صرف‌نظر از فراوانی آنها از نظر پژوهشگر و بر اساس روش پدیدارشناسی اهمیت یکسانی دارند و تمامی، مربوط به پدیده مورد پژوهش هستند. در روش کیفی مهم نیست که یک نفر به آن اشاره کرده است یا تعداد بیشتری از مشارکت‌کنندگان بلکه تمامی تم‌های بدست آمده مهم هستند.

قرار گرفت: مصاحبه‌های انجام شده توسط دستگاه ضبط صدا ضبط شد (با کسب اجازه از شرکت‌کنندگان). مصاحبه‌های توسط محقق و با کسب اجازه از شرکت‌کنندگان به صورت متن درآمد و در رایانه شخصی و حافظه جانبی ثبت و نگهداری شدند. برای حصول اطمینان از درست بودن یادداشت‌های حاصل از مصاحبه‌های ضبط شده بار دیگر مصاحبه‌ها و تطبیق متن‌ها با آنها مورد بازنگری قرار گرفت.

### یافته‌ها

رهبری امور دانش‌آموزان دارای چه مضامین و مفاهیم کلی است؟

جدول ۱. ساختار سلسله مراتبی تحلیل پرسش اول پژوهش	
۱- رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی	سطح اول: مفاهیم (سازه‌های عام ابتدایی)
۲- مدیریت	
۱-۱ نقوذ رهبر بر قلب و دل ذینفعان داخلی	سطح دوم: خوشه‌های افق
۱-۱ حضور میدانی در مدرسه	
۱-۱ جو مدرسه	
۱-۲ برنامه‌ریزی و سازماندهی	
۲-۲ تغییر نگرش	
۳-۲ بازخورد	
۲-۲ اداره امور جاری مدرسه	سطح سوم: خوشه‌های فرعی
۱-۱-۱ نقوذ در دل و قلب دانش‌آموزان	
۱-۱-۱ نقوذ در دل و قلب همکاران	
۱-۱-۱ نقوذ در دل و قلب اولیای دانش‌آموزان	
۱-۲-۱ در دسترس بودن	
۱-۳-۱ جو باز	
۱-۱-۲ برنامه‌ریزی جهت رسیدن به هدف اصلی در مدرسه	
۲-۱-۲ سازماندهی معلمان و کادر	
۱-۲-۲ تغییر نگرش معلمان به امر تدریس	
۲-۲-۲ ایجاد سینرژی بین اجزای سازمان	
۱-۳-۲ ارزیابی و اصلاح	
۱-۴-۲ حل مشکلات و مسایل روزمره داخل مدرسه	
۲-۴-۲ تعامل با افراد فرداستی در منطقه	
سطح چهارم: یکسان سازی افق	

نشده در کتب درسی و تلفیق امور آموزش، پرورش و پژوهش) و تولید سینرژی (شامل؛ رهبری طولی و رهبری عرضی) است. مدیران در بیان تجارب زیسته خود به بحث اعتماد سازی به وفور اشاره نمودند و اذعان داشتند تا اعتماد بین رهبر و پیروان ایجاد نشود عملاً رهبری بی معنا خواهد بود.

مدیران مدارس چه تجارب زیسته‌ای از رهبری امور دانش‌آموزان دارند؟

سه مؤلفه عمومی از تجارب زیسته مدیران به صورت نقوذ در دل و قلب ذینفعان داخلی (شامل؛ اعتماد سازی)، رشد همه جانبه دانش‌آموزان (شامل؛ آموزش دانش و مهارت‌های ذکر شده در کتب درسی، آموزش دانش و مهارت‌های نوشته

جدول ۲. ساختار سلسله مراتبی تحلیل پرسش دوم پژوهش	
۱- نفوذ در دل و قلب ذینفعان داخلی	سطح اول: مفاهیم (سازه‌های عام ابتدایی)
۲- رشد همه جانبه دانش‌آموزان	
۳- تیم‌سازی	
۱-۱-۱ اعتمادسازی	سطح دوم: خوشه‌های افق
۲-۱-۲ نگرش نو به محتوای آرایه شده	
۳-۱-۳ تولید سینرژي	
۱-۱-۱-۱ جلب اعتماد دانش‌آموزان	سطح سوم: خوشه‌های فرعی
۱-۱-۱-۲ جلب اعتماد همکاران	
۱-۱-۱-۳ جلب اعتماد اولیا	
۲-۱-۱-۲ آموزش دانش و مهارت‌های ذکر شده در کتب درسی	
۲-۱-۱-۲ آموزش دانش و مهارت‌های نوشته نشده در کتب درسی	
۲-۱-۱-۲ تلفیق امور آموزش، پرورش و پژوهش	
۳-۱-۱-۳ رهبری طولی	
۳-۱-۱-۳ رهبری عرضی	سطح چهارم: یکسان‌سازی افق

ارائه شد. گام پنجم: توصیف ابتدایی سازه‌های عام بود. در این مرحله مانند مرحله پنجم فرایند تحلیل جهت پاسخگویی به سوال‌های پژوهش، پژوهشگر لازم است خلاقیت بیشتری داشته باشد تا بتواند به افق‌های ظهور یافته ساختار جدیدی بدهد. در نتیجه در این مرحله به یک چارچوب عام نیاز است تا بتوان در این چارچوب عام به معنابخشی افق‌ها تحقق بخشید. رهبری، دانش‌آموزان، معلمین و کادر اجرایی، جو مدرسه، ارتباط با ذینفعان داخلی و ارتباط با ذینفعان خارجی، شش ساختار بدست آمده در این مرحله هستند. برای اعمال رهبری دو مؤلفه عمومی و مهم مطرح است. این مؤلفه‌ها به صورت مؤلفه‌های درون مدرسه (این مفهوم شامل رهبری، دانش‌آموزان، معلمین و کادر اجرایی، جو مدرسه و ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان داخلی) و بیرون مدرسه (این مفهوم شامل ارتباط مؤثر با ذینفعان خارجی) در این پژوهش ظهور یافتند و یک ساختار عام از سازه را به وجود آوردند. مدیر مدرسه به عنوان رهبر مدرسه، برای رسیدن به اهداف مورد نظر شیوه‌ای را اتخاذ می‌کند و دارای خصوصیتی است که منجر به پیروی، پیروان خود (این خوشه شامل اهداف رهبری، صفات رهبری و شیوه رهبری) خواهد شد. در رهبری مدرسه پیروان رهبر دانش‌آموزان و معلمین و کادر اجرایی مدرسه هستند. رهبر برای دانش‌آموزان (این خوشه شامل برنامه‌های پژوهشی، آموزشی و پرورشی) مسیرهایی را تعریف و اجرا می‌کند تا در

با استفاده از تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه چه الگوی مفهومی را می‌توان برای رهبری امور دانش‌آموزان در بافت محلی مدارس ایرانی پیشنهاد داد؟

گام اول و دوم، یکسان‌سازی افق‌های فکری و توصیف متنی بود. تجربیات مشارکت‌کنندگان در پژوهش به صورت موضوعات مشترکی که از نظر مدیران دارای اهمیت بودند خوشه‌بندی شدند و خوشه‌های فرعی را به ظهور رساندند. این خوشه‌ها شامل ۲۰ تم ظاهر شدند. در این مرحله هم فرایند اپوخته مانند مراحل قبلی لازمه کار پژوهش است. خوشه‌های فرعی ظهور یافته عبارتند از: صفات رهبری، اهداف رهبری، شیوه رهبری، برنامه‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های تربیتی، انتخاب معلمین و کادر، آموزش معلمین و کادر، تشویق و حفظ و نگهداری معلمین و کادر، جو باز، ارتباط رهبر با دانش‌آموز، ارتباط رهبر با معلمین و کادر، ارتباط معلم با دانش‌آموز، ارتباط دانش‌آموز با خانواده، ارتباط مؤثر رهبر با خانواده، ارتباط مؤثر رهبر با افراد فرادستی در منطقه، ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی، ارتباط مؤثر با مدارس دیگر و ارتباط با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه است. گام چهارم، توصیف منسجم متنی از تجارب بود. در این مرحله افق‌های برخاسته از مرحله سوم (خوشه‌های فرعی) توسط پژوهشگر با یک توصیف منسجم

در خلاء اتفاق نمی‌افتد، ارتباط و کنش متقابل رهبر با ذینفعان داخلی (این خوشه شامل ارتباط و کنش متقابل رهبر با دانش‌آموز، رهبر با معلم و کادر اجرایی، معلم با دانش‌آموز، دانش‌آموز با دانش‌آموز، دانش‌آموز با خانواده‌ها، ذینفعان خارجی (این خوشه شامل ارتباط رهبر با خانواده‌ها، با افراد فرادستی، با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی، با مدارس دیگر و دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه) هموارکننده، کمک‌کننده و مانع‌زدای اعمال رهبری است.

سایه آنها بتواند رسیدن به اهداف خود را در این قالب‌ها مناسب‌گنجانده و تعریف نماید. عوامل اجرایی رهبر برای رسیدن به اهداف تعیین شده، کارکنان مدرسه یعنی معلمان و کادر اجرایی (این خوشه شامل انتخاب معلمان و کادر، آموزش معلمان و کادر، تشویق و نگهداری معلمان و کادر) هستند. جو مناسب در مدرسه (این خوشه شامل جو باز) به عنوان عاملی مهم محیطی را ایجاد می‌کند تا در سایه آن رهبر بتواند رهبری خود را اعمال کرده و بستر لازم برای برای رسیدن به اهداف فراهم گردد. از آن جا که هیچ رهبری

جدول ۳. ساختار سلسله مراتبی تحلیل پرسش سوم پژوهش	
۱- مولفه‌های درون مدرسه	سطح اول: مفاهیم (سازه‌های عام ابتدایی)
۲- مولفه‌های بیرون مدرسه	
۱-۱ رهبری	
۲-۱ امور دانش‌آموزان	
۱-۳ معلمان و کادر اجرایی	
۱-۴ جو مدرسه	سطح دوم: خوشه‌های افق
۱-۵ ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی	
۲-۱ ارتباط مؤثر با ذینفعان خارجی	
۱-۱-۱ صفات رهبری	
۱-۱-۲ اهداف رهبری	
۱-۱-۳ شیوه رهبری	سطح سوم: خوشه‌های فرعی
۱-۲-۱ برنامه‌های پژوهشی	
۱-۲-۲ برنامه‌های آموزشی	
۱-۲-۳ برنامه‌های تربیتی	
۱-۳-۱ انتخاب معلمان و کادر	
۱-۳-۲ توانمندسازی معلمان و کادر	
۱-۳-۳ تشویق و نگهداری معلمان و کادر	
۱-۴-۱ جو باز	
۱-۵-۱ ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموز (نفوذ)	
۱-۵-۲ ارتباط مؤثر معلم با دانش‌آموز (نفوذ)	
۱-۵-۳ ارتباط مؤثر رهبر با معلمان و کادر (نفوذ)	
۱-۵-۴ ارتباط متقابل دانش‌آموز با دانش‌آموز	
۱-۵-۵ ارتباط متقابل دانش‌آموز با خانواده	
۲-۱-۱ ارتباط مؤثر رهبر با خانواده‌ها (نفوذ)	
۲-۱-۲ ارتباط مؤثر رهبر با افراد فرادستی در منطقه	
۲-۱-۳ ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی	
۲-۱-۴ ارتباط مؤثر رهبر با مدارس دیگر	
۲-۱-۵ ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه	
سطح چهارم: یکسان‌سازی افق	

جدول ۴ ساختار سلسله مراتبی تحلیل
سطح اول: مفاهیم (سازه‌های عام ابتدایی)



۲- مولفه‌های بیرون مدرسه	۱- مولفه‌های درون مدرسه
<b>سطح دوم: خوشه‌های افق</b>	
۲-۱ ارتباط مؤثر با ذینفعان خارجی	۱-۵ ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی ۱-۴ جو مدرسه ۱-۳ معلمان و کادر اجرایی ۲-۱ امور دانش‌آموزان
<b>سطح سوم: خوشه‌های فرعی</b>	
۲-۱-۵ ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه ۲-۱-۴ ارتباط مؤثر رهبر با مدارس دیگر ۲-۱-۳ ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی ۲-۱-۲ ارتباط مؤثر رهبر با افراد فرادستی در منطقه ۲-۱-۱ ارتباط مؤثر رهبر با خانواده‌ها (نفوذ)	۱-۵-۵ ارتباط متقابل دانش‌آموز با خانواده ۱-۵-۴ ارتباط متقابل دانش‌آموز با دانش‌آموز ۱-۵-۳ ارتباط مؤثر رهبر با معلمان و کادر (نفوذ) ۱-۵-۲ ارتباط مؤثر معلم با دانش‌آموز (نفوذ) ۱-۵-۱ ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموز (نفوذ) ۱-۴-۱ حه نا: ۱-۳-۳ تشویق و نگهداری معلمان و کادر ۱-۳-۲ توانمندسازی معلمان و کادر ۱-۳-۱ انتخاب معلمان و کادر ۱-۲-۳ برنامه‌های تربیتی ۱-۲-۲ برنامه‌های آموزشی ۱-۲-۱ برنامه‌های پژوهشی ۱-۱-۳ شیوه رهبری ۱-۱-۲ اهداف رهبری ۱-۱-۱ صفات رهبری
<b>سطح چهارم: یکسان سازی افق</b>	

ساختار سلسله مراتبی تحلیل، سوال (۴)، با استفاده از تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه چه الگوی مفهومی را می‌توان برای رهبری امور دانش‌آموزان در بافت محلی مدارس ایرانی پیشنهاد داد؟

در پژوهش بر طبق افق‌های پدیدار شده شامل: رهبری (شامل: صفات رهبری، اهداف رهبری، شیوه رهبری)، دانش‌آموزان (شامل: برنامه‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های تربیتی)، معلمان و کادر اجرایی (شامل: انتخاب معلمان و کادر، تشویق و نگهداری معلمان و کادر)، جو مدرسه (شامل: جو باز، ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان داخلی (شامل: ارتباط متقابل رهبر با دانش‌آموز، ارتباط متقابل معلم با دانش‌آموز، ارتباط متقابل معلمان و کادر، ارتباط متقابل دانش‌آموز با خانواده‌ها، با ذینفعان خارجی (شامل: ارتباط مؤثر رهبر با خانواده‌ها، ارتباط مؤثر رهبر با افراد فرادستی در منطقه، ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی، ارتباط مؤثر رهبر با مدارس دیگر، ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه) است.

### بحث و نتیجه گیری

گام ششم، توصیف نهایی سازه‌های عام بود. با توجه به وجوه اشتراک بین سازه‌های عام مانند مرحله قبل، تقلیل یافته‌ها بار دیگر انجام شده است تا بتوان ساختاری منسجم و به دور از اشتراک بدست آورد. ساختار حاصل شامل مؤلفه‌های درون مدرسه و مؤلفه‌های بیرون مدرسه است. برای آنکه مدیر مدرسه بتواند به اهداف خود در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان دست یابد لازم است توجه خود را به دو سازه عام ذکر شده جلب نماید. هر کدام از این دو سازه به صورت خوشه‌های ظهور کرده‌اند. گام هفتم، ترکیب متن-ساختار، جوهره پدیدار رهبری امور دانش‌آموزان بود. در این مرحله برای دستیابی به جوهره و ذات پدیدار رهبری امور دانش‌آموزان ترکیبی از توصیفات متنی ۱۳ مشارکت‌کننده در پژوهش (مرحله چهارم) و سازه‌های عام (مرحله ششم) صورت گرفته است. فرآیند اپوخته همچنان در این مرحله نیز مورد توجه و عنایت پژوهشگر قرار دارد و آن را رعایت می‌کند. در این پژوهش تجارب زیسته مدیران مشارکت‌کننده

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی تجارب زیسته مدیران مدارس در رابطه با رهبری امور دانش‌آموزان مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه بود. پژوهش حاضر به روش پدیدارشناسی با پارادایم تفسیری به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران مدارس متوسطه که در رهبری امور دانش‌آموزان دارای تجربه زیسته هستند انجام شده است تا بتوان از نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها به تعریف رهبری امور دانش‌آموزان دست یافت و از این طریق به مدل مفهومی این سازه نایل شد. در این پژوهش که به روش کیفی (پدیدارشناسی) و از روش کاربردی اصلاحی روش ون کام توسط موستاکس (۱۹۹۴) استفاده کرده و توانسته است به کمک توصیفات موضوعی و موقعیتی (ساختاری) در توان محقق به جوهره و ماهیت پدیده دست یابد. نتایج نشان می‌دهد که ساختار حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، شامل مؤلفه‌های درون مدرسه و مؤلفه‌های بیرون مدرسه است. همچنین، در این پژوهش تجارب زیسته مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش بر طبق افق‌های پدیدار شده متشکل است از: رهبری (شامل: صفات رهبری، اهداف رهبری، شیوه رهبری)، دانش‌آموزان (شامل: برنامه‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های تربیتی)، معلمین و کادر اجرایی (شامل: انتخاب معلمین و کادر، تشویق و نگهداری معلمین و کادر)، جو مدرسه (شامل: جو باز)، ارتباط و کنش متقابل با ذینفعان داخلی (شامل: ارتباط متقابل رهبر با دانش‌آموز، ارتباط متقابل معلم با دانش‌آموز، ارتباط متقابل رهبر با معلمین و کادر، ارتباط متقابل دانش‌آموز با دانش‌آموز، ارتباط متقابل با ذینفعان خارجی (شامل: ارتباط مؤثر رهبر با خانواده‌ها، ارتباط مؤثر رهبر با اقربا فرادستی منطقه، ارتباط مؤثر رهبر با سازمان‌ها و افراد حقیقی و حقوقی، ارتباط مؤثر رهبر با مدارس دیگر، ارتباط مؤثر رهبر با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه).

دانشگاه‌های دولتی، پیام نور و آزاد اسلامی واقع در شهر سمنندج بودند تحلیل‌ها نشان داد که تجربه کارورزی در مدارس علاوه بر توسعه‌ی مهارت‌های تدریس و مدیریت کلاس دیدگاهی نو درباره‌ی مدیریت و رهبری مدرسه را برای دانشجویان در پی داشت. همچنین مشارکت‌کنندگان به رشد مهارت‌های حرفه‌ای معلمی و ارتباطات انسانی دست پیدا کردند و ارتباط و همکاری مشارکت‌کنندگان با یکدیگر، با معلمان و مدیران در فعالیت‌های مدرسه‌ای و همچنین انجام فعالیت‌های یادگیری، توسعه‌ی حرفه‌ای و تلاش برای توسعه‌ی مهارت‌های رهبری در مدارس از این جمله‌اند. توصیه می‌شود که با توجه به تأثیرگذاری کارورزی در مدارس برای آماده‌سازی رهبران آموزشی، برنامه‌ریزی دقیق‌تری از لحاظ سرفصل‌های درسی از سوی وزارت آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها انجام شود و جریان تصمیم‌گیری و هدایت این فرایند توسط افرادی که از قبل برای این کار آموزش لازم را دیده‌اند و متخصص و دارای رشته‌ی مرتبط هستند پیش برود. در نهایت مفهوم رهبری مدرسه حول هفت مضمون اصلی شامل مدیریت کلاس درس، خودبهبودی حرفه‌ای، تربیت‌معلم فکور، تربیت مدیر بینش‌مند، تحمل محرک‌های فشارزا، یادگیری رهبری مدرسه و تربیت‌معلم پژوهنده توسط کارورزان بازنمایی شد. شیخ محمدی و خلخالی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه پرداختند. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، کلیه مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهرستان رودسر در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ بودند. از داده‌های پژوهش ۹۳ زیر درونمایه استخراج شد که در ۷ درونمایه موضوعی اصلی (تجربیات مثبت مدیران از رهبری برنامه درسی و تجربیات منفی مدیران از رهبری برنامه درسی)، طبقه‌بندی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری برنامه درسی ناظر بر مسئولیتها و نقشهای مدیران مدارس است، اما سازه‌ای است که کمتر با رویکرد مدیران مدارس مورد توجه صاحب‌نظران این حیطه قرار گرفته است. سازمان مدرسه با توجه به ساختار آن نمی‌تواند با تکیه بر قدرت قانونی و زور اداره شود از طرفی دیگر با توجه به این که مدیر در مدرسه هر دو نقش رهبری و مدیریت را بر عهده دارد لذا نمی‌تواند از وظایف مدیریتی خود منفعل گردد. رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی برآمده از سه خوشه افق یعنی نفوذ رهبر بر قلب و دل ذینفعان داخلی

شیخ محمدی، زهرا و خلخالی، علی. (۱۳۹۷). تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۶(۱)، ۴۲-۲۲

صادقی، شراره؛ نصیری نیا، شهاب و صالحی، مهدی. (۱۳۹۸). بررسی بازنمایی مفهوم «رهبری مدرسه» با روایت پژوهی تجارب کارورزی در مدارس. مدیریت مدرسه، ۷(۴)، ۳۰-۱

علاقه‌بند، علی (۱۳۹۴). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ چهل و هفتم، تهران: نشر روان.

کیذری، امیر؛ محمدی، احمد و حسین پور، عذرا. (۱۳۹۹). نقش رهبری تحول آفرین مدیران مدارس بر سلامت سازمانی: آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی. مدیریت مدرسه. آماده چاپ.

هاشمی، و کرمی. (۱۳۹۹). شکاف بین نظریه تا عمل در تعلیم و تربیت.

پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۴۰، ۱۳۰-۱۱۷.

Augustsson, G., & Boström, L. (2012). A theoretical framework about leadership perspectives and leadership styles in the didactic room. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 166-186.

Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: how can school leaders make a difference? *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732.

Hughes, M. (1985). Leadership in Professionally Staffed Organisations in Hughes, M. Ribbins P and Thomas H Managing Education: the system and the institution London: Holt, Rinehart and Winston.

Lee, C. (2020). Courageous Leaders: Promoting and supporting diversity in school leadership development. *Management in Education*, 34(1), 5-15.

Mann, S., & Whitworth, J. (2018). Responsibilities and Training of Paraprofessionals in Alternative Schools: Implications for Practice. *Journal of At-Risk Issues*, 20(2), 25-34.

Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD.

REYES, A. (2004). UCEA PRESENTATION October 11-14, 2004 Kansas City, Missouri Publication: 2004 UCEA Conference Proceedings.

Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational administration quarterly*, 48(4), 626-663.

Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. Background paper for EFA Global Monitoring Report. ED/EFA/MRT/2015/PI/09. Paris: UNESCO.

Vilminko-Heikkinen, R., & Pekkola, S. (2019). Changes in roles, responsibilities and ownership in organizing master data management. *International Journal of Information Management*, 47, 76-87.

Presenting a model of the lived experiences of school principals in relation to the leadership of students' affairs based on the lived experiences of secondary school principals.

(نفوذ در دل و قلب دانش‌آموزان، نفوذ در دل و قلب همکاران، نفوذ در دل و قلب اولیای دانش‌آموزان) حضور میدانی در مدرسه (در دسترس بودن) و جو مدرسه (جو باز) است. برای رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی، تأثیر و نفوذ عامل مهمی است، نفوذ به معنای آن است که پیروان با تمام وجود رهبر را بپذیرند و به او اعتماد داشته باشند و از طرفی مدیر باید حضور میدانی در مدرسه داشته باشند و دانش‌آموزان مدیر را در کنار خود حس کنند. جو مدرسه نیز به عنوان مؤلفه‌ای مهم در رهبری بر دل و قلب ذینفعان داخلی می‌تواند به حساب آید زیرا در جو باز است که دل‌ها پیوند می‌خورد. آن قسمت از مدیریت که مکمل رهبری است تحت عنوان مدیریت به عنوان ساختار دوم برآمده از سه خوشه افقی تغییر نگرش (تغییر نگرش معلمان به امر تدریس، ایجاد سینی‌ری در سازمان)، بازخورد (ارزیابی و اصلاح) و اداره امور جاری مدرسه (حل مشکلات و مسائل روزمره داخل مدرسه، تعامل با افراد فرادستی در منطقه) خود را نشان داد. در این قسمت مدیر در نقش مدیریتی خود لازم است نیروهای خود را در جهت نگرشی نو به ارائه دروس هدایت کند و بین اجزای سازمان سینی‌ری ایجاد نماید. مدیر در نقش مدیریتی خود از کارهای انجام شده بازخورد گرفته و در صورت نیاز تغییرات لازم را اعمال می‌کند. از طرفی مشکلات جاری و حتی پیش‌بینی نشده دامن‌گیر مدیر است که باید با درایت حل و فصل شود. مدیر نیاز دارد برای پیشبرد اهداف خود با افراد فرادستی در منطقه تعامل داشته باشد و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را پاسخگو باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود آگاهسازی مدیران مدرسه نسبت به اهمیت تجربه زیسته ایشان در بهبود عملکرد مدرسه؛ توجه به مولفه‌های مدرسه محوری در مدارس کشور؛ آموزش مدیران نسبت به سبک‌های مختلف رهبری آموزشی به منظور ارتقای سطح رهبری مدرسه؛ تشکیل جلسات هم‌اندیشی بین دانش‌آموزان و مدیران مدرسه به منظور ارائه راه‌حلهای ممکن در جهت حل مسایل.

### منابع

بادله، علیرضا؛ نعمتی، سمیه و حسینی، حسن. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان دوره ابتدایی. مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۹۷-۱۱۴

شکری، احترام و خدیوی، اسدالله. (۱۳۹۸). آشنایی با شاخصه‌ها و ویژگی‌های تعلیم و تربیت اسلامی و بهره‌گیری از آن‌ها برای آموزش کودکان دبستانی. پژوهش و مطالعات اسلامی، ۱(۱)، ۱-۲۰