

Original Research

## School Principals' Perceptions of Strategies for Managing Teacher Behavior: A Phenomenological Study

Mehregan Soltanmoradei 

PhD Candidate, Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. mehrgan.sltanmoradi@iau.ir

Reza Verijkazemi 

Assistant professor, Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. rezakazemi@iau.ac.ir

Mehran Mokhtari Bayekolaei 

Assistant professor, Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ir

Davood kiakojouri 

Associate professor, Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. dr.davoodkia@iau.ac.ir

### Abstract

This qualitative study aims to explore how elementary school principals experience and respond to various teacher behaviors, with a particular focus on the strategies they adopt in managing such interactions. Recognizing the critical role of school leaders in shaping a productive learning environment and enhancing teacher performance, this research provides valuable insights to inform educational planning and policy. Utilizing a phenomenological approach, data were gathered through semi-structured interviews with 12 principals. Thematic analysis of the interviews revealed that principals draw on a broad range of strategies that fall into three overarching categories: (a) motivational and supportive strategies, including positive reinforcement, consultative dialogues, and fostering a sense of value; (b) supervisory and disciplinary approaches, such as informal observation, constructive feedback, and adherence to institutional policies; and (c) cultural and relational strategies, including cultivating a collaborative school culture, modeling expected behaviors, and strengthening professional communication. Participants highlighted the essential role of trust, empathy, and strong interpersonal skills in successfully implementing these strategies. Overall, the findings underscore that managing teacher behavior is a dynamic, context-driven process that demands a blend of leadership competence, social insight, and problem-solving ability.

### Keywords

Teacher behavior  
management

school principals

management  
strategies

qualitative research

phenomenology

education

### Article History

Received:

12 May, 2025

Revised:

20 May, 2025

Accepted:

24 May, 2025

Cite this article as (APA): Soltanmoradi, M., Verijkazemi, R., Mokhtari Bayekolaei, M., & Kiakojouri, D. (2025). School principals' perceptions of strategies for managing teacher behavior: A phenomenological study. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 2(1), 23-42. <https://10.22034/jitle.2025.523223.1032>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

## Extended Abstract

**Introduction:** Effective school leadership plays a critical role in fostering a positive school climate, enhancing teaching quality, and improving student outcomes. Among the many responsibilities that school principals shoulder, managing teacher behavior is one of the most complex and sensitive tasks. Teacher behavior—ranging from instructional practices and classroom management to interpersonal conduct—directly impacts the educational process, the organizational culture of schools, and students' learning experiences. While extensive research has explored teacher behavior from the perspective of performance evaluation or teacher-student dynamics, much less attention has been paid to how principals perceive and respond to these behaviors in day-to-day school settings. More specifically, there remains a gap in understanding the lived experiences of principals who are actively engaged in managing and guiding teacher behavior within the dynamic and often unpredictable context of schools.

This study aims to explore the strategies that elementary school principals employ when dealing with diverse teacher behaviors and to understand the underlying principles guiding their actions. The rationale for this inquiry stems from the pressing need to equip educational leaders with evidence-based, context-sensitive approaches that support teacher development while maintaining professional standards. Given the cultural, organizational, and interpersonal complexities involved in this task, the study employs a qualitative phenomenological approach to elicit rich, in-depth insights from the participants. By capturing how principals interpret, react to, and manage teacher behavior, this research contributes to the broader discourse on school leadership and educational management, offering practical implications for training, policy, and leadership development.

**Method:** This research adopts a qualitative design rooted in phenomenology to explore the lived experiences of school principals in managing teacher behavior. The phenomenological approach was chosen to capture the deep, subjective insights and interpretations of participants regarding their personal experiences in real-world educational settings. This methodology aligns with the study's aim of understanding the essence and meaning of principals' interactions with teachers rather than quantifying behavioral patterns or outcomes.

Participants were purposefully selected from a pool of elementary school principals in urban and semi-urban districts. A total of 12 principals (6 males and 6 females) with varying years of administrative experience participated in the study. Selection criteria included a minimum of five years of leadership experience and current engagement in teacher supervision and evaluation tasks. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews, each lasting between 45 to 60 minutes. The interviews were guided by an open-ended protocol focusing on real-life situations, decision-making processes, emotional responses, and leadership strategies related to managing teacher behavior.

All interviews were audio-recorded with participants' consent and transcribed verbatim. Data were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's (2006) six-phase framework. Codes and themes were developed inductively, allowing patterns to emerge from the data without being constrained by pre-existing theories. Trustworthiness was ensured through member checking, peer debriefing, and maintaining a reflexive journal throughout the research.

process. Ethical considerations such as confidentiality, informed consent, and anonymity were strictly observed, and the study received approval from a university ethics committee.

**Findings:** The thematic analysis revealed that school principals use a diverse set of strategies to manage teacher behavior, categorized into three overarching themes: supportive and motivational strategies, supervisory and disciplinary strategies, and cultural and relational strategies.

Supportive and Motivational Strategies included practices such as positive reinforcement, recognition of teacher efforts, consultative meetings, and creating a sense of belonging. Principals emphasized the importance of appreciation and encouragement as tools to improve morale and foster professional commitment. Many noted that teachers respond positively when they feel valued and understood.

Supervisory and Disciplinary Strategies encompassed informal observations, corrective feedback, and structured follow-ups in cases of persistent behavioral concerns. Several principals mentioned using official school regulations or administrative protocols when more formal intervention was needed. However, even in these cases, most principals preferred a constructive and non-punitive tone to maintain trust and cooperation.

Cultural and Relational Strategies reflected principals' efforts to create a shared vision, promote collective responsibility, and model appropriate behaviors. These included establishing a participatory organizational culture, encouraging team collaboration, and enhancing professional communication. Many principals highlighted the long-term benefits of building trust-based relationships and modeling ethical, professional conduct.

Across all themes, participants repeatedly pointed to the essential role of emotional intelligence, empathy, and effective communication in managing teacher behavior. Several shared stories of conflict resolution, professional growth, and institutional change brought about through thoughtful engagement rather than confrontation. The findings also revealed that strategy selection often depends on contextual variables such as teacher personality, organizational climate, and the specific nature of the behavior in question. These results underscore that managing teacher behavior is not a linear or formulaic process but a dynamic interaction shaped by context, relationships, and leadership vision.

**Discussion and Conclusion:** The findings of this study highlight the nuanced and multifaceted nature of managing teacher behavior in schools. School principals act as both instructional leaders and organizational managers, and their approach to teacher behavior reflects this dual responsibility. Rather than relying solely on rules or authority, effective principals integrate supportive, supervisory, and cultural strategies tailored to the needs of their schools and staff.

The emphasis on motivational strategies aligns with contemporary leadership theories, such as transformational and servant leadership, which prioritize trust-building, empowerment, and relational engagement. Similarly, the use of cultural strategies suggests that sustainable behavioral change is rooted in collective norms, values, and shared practices—something that cannot be achieved through monitoring or discipline alone. The findings support existing literature emphasizing the importance of context-sensitive leadership (Leithwood et al., 2020)

and highlight the value of emotional intelligence and interpersonal skills in educational management (Day & Sammons, 2016).

This research also provides practical implications. Training programs for school leaders should go beyond procedural knowledge and include skill-building in areas such as conflict resolution, emotional regulation, and cultural leadership. Educational policymakers can benefit from understanding how informal and relational strategies influence school dynamics, especially in systems where hierarchical authority may limit open communication.

In conclusion, managing teacher behavior is a dynamic, relational process that cannot be effectively addressed through top-down directives alone. It requires a blend of personal insight, strategic thinking, and a deep understanding of human behavior within educational contexts. Future studies could build on these findings by exploring comparative perspectives across school types or regions, or by incorporating teacher viewpoints to create a more holistic understanding of the behavioral dynamics in schools.

---

**Funding:** The author did not receive any funding.

**Conflict of interest:** The author declares that there is no conflict of interest in this article.

**Acknowledgement:** The author thanks the participants for their time and assistance.

---

## درک مدیران مدارس از راهبردهای مدیریت رفتار معلمان: یک مطالعه کیفی پدیدارشناسانه

مهرگان سلطانمرادی <sup>ID</sup>

دانشجوی دوره دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. mehrgan.sltanmoradi@iau.ac.ir

رضا وریج کاظمی <sup>ID</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول) rezakazemi@iau.ac.ir

مهران مختاری بایع کلایی <sup>ID</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ac.ir

داود کیاکجوری <sup>ID</sup>

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. dr.davoodkia@iau.ac.ir

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی و تبیین تجربه زیسته مدیران مدارس در مواجهه با رفتارهای متنوع معلمان و شناسایی استراتژی‌هایی است که در مدیریت این رفتارها به کار می‌برند. باتوجه به اهمیت نقش مدیران در ایجاد فضای آموزشی مؤثر و حمایت از عملکرد حرفه‌ای معلمان، شناخت رویکردهای مدیریتی آنان می‌تواند راهگشای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی باشد. این مطالعه با رویکرد کیفی و به روش پدیدارشناسی انجام شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران مدارس ابتدایی گردآوری شد. پس از تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون، یافته‌ها نشان دادند که مدیران از طیفی از استراتژی‌ها برای مدیریت رفتار معلمان استفاده می‌کنند. این مضمون‌ها در سه نوع اصلی دسته‌بندی شدند: الف) استراتژی‌های حمایتی و انگیزشی نظیر تقویت مثبت، گفتگوهای مشورتی، و ایجاد احساس ارزشمندی؛ ب) استراتژی‌های نظارتی و کنترلی مانند نظارت غیررسمی، بازخورد اصلاحی، و ارجاع به مقررات سازمانی؛ و ج) استراتژی‌های تعاملی و فرهنگی از جمله ایجاد فرهنگ‌سازمانی مشارکتی، الگودهی رفتاری، و ارتقای ارتباطات حرفه‌ای. شرکت‌کنندگان بر اهمیت اعتماد، همدلی، و مهارت ارتباطی مدیر در اثربخشی این استراتژی‌ها تأکید داشتند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت رفتار معلمان فرایندی پویا و زمینه‌مند است که نیازمند تلفیق مهارت‌های رهبری، آگاهی اجتماعی، و توانایی حل مسئله است.

### واژگان کلیدی

مدیریت رفتار معلمان  
مدیران مدارس  
استراتژی‌های مدیریتی  
مطالعه کیفی  
پدیدارشناسی  
آموزش و پرورش

### تاریخچه مقاله

دریافت:  
۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۴  
بازنگری:  
۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۴  
پذیرش:  
۳ خرداد ۱۴۰۴

استناد به این مقاله (APA): سلطانمرادی، مهرگان، وریج کاظمی، رضا، مختاری بایع کلایی، مهران، کیاکجوری، داود (۱۴۰۴). درک مدیران مدارس از استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان: یک مطالعه کیفی پدیدارشناسانه. نوآوری آموزشی، یادگیری و ارزشیابی، ۲(۱)، ۲۳-۴۲. <https://10.22034/jitle.2025.523223.1032>



## مقدمه

مدارس به‌عنوان نهادهای اساسی نظام تعلیم و تربیت، نقشی کلیدی در شکل‌دهی به شخصیت، مهارت‌ها و نگرش‌های نسل آینده دارند. در این میان، رفتار معلمان در کلاس درس و محیط مدرسه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده کیفیت آموزشی، نقش بی‌بدیلی در تحقق اهداف تربیتی ایفا می‌کند (Ghaffari, 2020). رفتار حرفه‌ای معلمان نه تنها بر یادگیری دانش‌آموزان، بلکه بر سلامت روانی و انگیزش آن‌ها نیز تأثیرگذار است. در چنین زمینه‌ای، مدیریت رفتار معلمان از سوی مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود (Hoy & Miskel, 2013; Qasemi, 2024).

مدیران مدارس با طیف متنوعی از رفتارهای معلمان مواجه‌اند، از رفتارهای حرفه‌ای و انگیزشی گرفته تا تعارضات، فرسودگی شغلی و مقاومت نسبت به تغییر. برخورد مؤثر با این رفتارها نیازمند به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریتی مناسب است، استراتژی‌هایی که بر پایه درک صحیح مدیران از شرایط، ویژگی‌های فردی معلمان، و فرهنگ سازمانی مدرسه بنا شده باشند (Bush, 2020; Maftoon & Safdari, 2018). با این حال، در بسیاری از نظام‌های آموزشی، از جمله ایران، مدیریت رفتار معلمان اغلب به شکل سنتی و دستوری انجام می‌شود که می‌تواند پیامدهایی چون کاهش تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و افت عملکرد آموزشی را در پی داشته باشد (Karimi, 2022).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که استفاده از رویکردهای حمایتی، مشارکتی و بازتابی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود رفتار حرفه‌ای معلمان ایفا کند (Leithwood et al., 2006; Omedi, 2024). با این وجود، بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه به شیوه‌های کمی انجام شده‌اند و کمتر به بررسی عمیق تجربه زیسته مدیران مدارس در مواجهه با رفتارهای مختلف معلمان پرداخته‌اند. در نتیجه، خلأیی محسوس در ادبیات پژوهشی نسبت به درک پدیدارشناسانه مدیران از استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان وجود دارد.

رویکرد پدیدارشناسانه این امکان را فراهم می‌آورد تا از خلال روایت‌های دست‌اول مدیران مدارس، به فهم عمیق‌تری از چگونگی ادراک و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریتی در شرایط واقعی برسیم (Creswell & Poth, 2018). بررسی این تجربیات می‌تواند به شناسایی الگوهای موفق، چالش‌های موجود و فرصت‌های بهبود در سیاست‌گذاری‌های آموزشی منجر شود. با توجه به اهمیت موضوع، هدف این پژوهش، کشف و تحلیل تجربه زیسته مدیران مدارس ابتدایی درباره استراتژی‌هایی است که برای مدیریت رفتار معلمان خود به کار می‌برند. امید است که یافته‌های این تحقیق بتواند راهگشای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران و ارتقای سطح تعاملات سازمانی در محیط‌های آموزشی باشد.

## چارچوب نظری

در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه رویکرد پدیدارشناسانه، چارچوب نظری نه تنها جهت‌گیری فلسفی پژوهشگر را روشن می‌سازد، بلکه بستری مفهومی برای تحلیل تجربه‌های زیسته شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند. این چارچوب، درک بهتری از پیچیدگی‌های روابط انسانی در بسترهای واقعی فراهم می‌آورد. در مطالعه حاضر، با هدف تبیین درک مدیران مدارس از استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان، از چهار نظریه کلیدی بهره گرفته می‌شود:

### الف- نظریه رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership)

نظریه رهبری تحول‌آفرین که نخستین بار توسط برنز (Burns, 1978) و سپس توسط باس (Bass, 1985) توسعه یافت، به توانایی رهبران در ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی، و رشد فردی کارکنان اشاره دارد. در چارچوب این نظریه، مدیران مدارس می‌توانند از طریق الگوسازی، توجه به نیازهای فردی معلمان و تشویق به خلاقیت، بر نحوه مدیریت رفتار آنان تأثیرگذار باشند (Bass & Avolio, 2004).

Leithwood & Jantzi, 1994). این رویکرد در محیط‌های آموزشی، به ایجاد روابط مثبت و افزایش تعهد سازمانی کمک می‌کند (Leithwood & Jantzi, 2005).

ب- نظریه هوش هیجانی (Emotional Intelligence)

هوش هیجانی، به‌ویژه در نظریه گولمن (Goleman, 1995)، شامل آگاهی از احساسات خود و دیگران، مدیریت هیجانات، و مهارت‌های اجتماعی است. طبق این نظریه، مدیرانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، در مواجهه با رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان، به‌جای واکنش هیجانی، برخوردی سنجیده، همدلانه و هدفمند خواهند داشت (Goleman, 1998). این مهارت‌ها برای مدیریت تعارض‌ها، ایجاد اعتماد، و حفظ محیطی سالم ضروری‌اند.

ج- نظریه اعتمادسازمانی (Organizational Trust)

مطابق با دیدگاه تشانن - موران و هوی (Tschannen-Moran & Hoy, 2000)، اعتمادسازمانی میان مدیر و معلم یکی از عناصر حیاتی برای شکل‌گیری تعاملات مثبت و مدیریت موفق رفتارهاست. اگر معلمان به نیت و صلاحیت مدیر اعتماد داشته باشند، احتمال بروز رفتارهای مقاوم یا چالش‌برانگیز کاهش می‌یابد و فضای گفتگو و حل مسئله تقویت می‌شود (Tschannen-Moran, 2004).

د- نظریه سبک‌های مدیریت تعارض (Conflict Management Styles)

نظریه توماس و کیلمن (Thomas & Kilmann, 1974) پنج سبک مدیریت تعارض (رقابتی، سازگارانه، اجتنابی، مشارکتی و مصالحه‌ای) را معرفی می‌کند. این سبک‌ها می‌توانند به‌عنوان استراتژی‌هایی برای واکنش مدیران در برابر رفتارهای خاص معلمان در نظر گرفته شوند و انتخاب هر سبک بسته به شرایط، شخصیت مدیر، و نوع رفتار معلم می‌تواند تأثیر متفاوتی بر پیامدهای رفتاری داشته باشد (Rahim, 2002).

استفاده از این نظریه‌ها به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از نوع نگاه و تجربه مدیران نسبت به رفتار معلمان به دست آید. چارچوب نظری مذکور، ابزاری مفهومی برای طبقه‌بندی و تحلیل مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها فراهم می‌سازد و با ماهیت تفسیری رویکرد پدیدارشناسانه هم‌راستا است.

## مرور ادبیات پژوهش

رفتار معلمان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در شکل‌دهی به فضای آموزشی، نقش انکارناپذیری در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، سلامت روانی آنان، و اثربخشی سازمانی مدرسه ایفا می‌کند (Ghaffari, 2020). این رفتارها می‌توانند مثبت، حمایتی، الهام‌بخش یا در برخی موارد منفی، مقاوم، و حتی چالش‌برانگیز باشند. در نظام‌های آموزشی پویا، انتظار می‌رود که معلمان نه تنها از صلاحیت‌های علمی و تخصصی برخوردار باشند، بلکه در حوزه رفتار حرفه‌ای و تعاملات اجتماعی نیز عملکردی مطلوب داشته باشند (Day et al., 2007). رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان شامل طیفی از کنش‌هایی است که با ارزش‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، انضباط سازمانی یا هنجارهای مدرسه در تضاد قرار می‌گیرند، از جمله بی‌نظمی در کلاس، غیبت‌های مکرر، درگیری با همکاران یا اولیا، و عدم مسئولیت‌پذیری آموزشی (Karimi, 2022).

مدیران مدارس، به‌عنوان رهبران رسمی نهاد آموزشی، نقشی اساسی در هدایت، ارزیابی، و مدیریت رفتار معلمان ایفا می‌کنند. باتوجه به پیچیدگی‌های روابط انسانی در محیط‌های آموزشی، مدیران باید از مهارت‌هایی مانند هوش هیجانی، توانمندی در ارتباط بین‌فردی، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و همچنین درک عمیق از پویایی‌های فرهنگی و سازمانی برخوردار باشند (Tschannen-

(Moran & Hoy, 2000). مدیریت مؤثر رفتار معلمان مستلزم اتخاذ استراتژی‌هایی مبتنی بر همدلی، اعتمادسازی، بازخورد سازنده، و در صورت نیاز، مداخله هدفمند و حرفه‌ای است ().

لیثوود و جانتزی (Leithwood & Jantzi, 2006) در مقاله‌ای با عنوان «رهبری تحول‌آفرین مدارس برای اصلاحات گسترده: تأثیرات بر دانش‌آموزان، معلمان و شیوه‌های کلاسی آن‌ها» به بررسی تأثیر شیوه‌های رهبری تحول‌آفرین بر رفتار معلمان و انگیزش آنان پرداختند. نتایج نشان داد مدیرانی که از راهبردهای حمایتی و مبتنی بر چشم‌انداز بهره می‌برند، تأثیر مثبتی بر رفتار حرفه‌ای معلمان داشته و به بهبود مدیریت رفتار در محیط مدرسه کمک می‌کنند.

تشانن - موران و هوی (Tschannen-Moran & Hoy, 2000) در پژوهشی با عنوان «خودکارآمدی معلمان: مفهومی گریزان» به نقش خودکارآمدی معلمان در رفتار حرفه‌ای و مدیریت کلاس پرداختند. نویسندگان تأکید کردند که مدیران با ایجاد فضای اعتماد و حمایت از رشد حرفه‌ای، می‌توانند خودکارآمدی معلمان را تقویت کرده و در نتیجه، رفتار مطلوب‌تری را در محیط آموزشی شاهد باشند.

مطالعه‌ای توسط بلاس و بلاس (Blase & Blase, 2001) نشان داد که رفتار مدیران در نحوه تعامل با معلمان تأثیر مستقیمی بر تعهد شغلی، رضایت حرفه‌ای و کیفیت رفتار آنان دارد. نویسندگان این مطالعه کیفی با عنوان «رهبری آموزشی مدیران و توسعه حرفه‌ای معلمان از دیدگاه معلمان» با استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه با معلمان، راهبردهایی همچون تحسین، گفت‌وگوی حرفه‌ای و بازخورد سازنده را به‌عنوان ابزارهای مؤثر در مدیریت رفتار معلمان معرفی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که این اقدامات نقش بسزایی در بهبود روابط کاری میان مدیر و معلم دارند.

همچنین، تحقیق دی و همکاران (Day et al., 2007) نشان داد که جو روانی مدرسه و سبک رهبری مدیران، دو متغیر کلیدی در پیش‌بینی رفتار حرفه‌ای معلمان هستند. اینگرسول (Ingersoll, 2001) در پژوهش خود با عنوان «ترک خدمت و کمبود معلم: تحلیلی سازمانی» با رویکردی سازمانی به بررسی دلایل ترک شغل معلمان پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که ضعف در مدیریت رفتار معلمان و نبود حمایت کافی از سوی مدیران مدارس، از مهم‌ترین دلایل نارضایتی شغلی و ترک خدمت آنان است.

در پژوهشی کیفی، کلچترمانز (Kelchtermans, 2005) نشان داد که معلمان رفتار خود را تحت‌تأثیر برداشتشان از حمایت مدیران، شرایط کاری و ارزیابی‌های ضمنی تغییر می‌دهند. در این مطالعات، اهمیت «تجربه زیسته» معلمان و مدیران به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در فهم پویایی‌های رفتار شغلی مورد تأکید قرار گرفته است.

سر جیووانی (Sergiovanni, 1992) در مقاله‌ای با عنوان «رهبری اخلاقی: رسیدن به قلب بهبود مدرسه» مدل رهبری اخلاقی را معرفی کرد که بر اساس ارزش‌ها، احترام متقابل و هدف‌های مشترک بنا شده است. از دیدگاه او، چنین رهبری‌ای می‌تواند رفتار معلمان را از طریق درونی‌سازی هنجارها و ایجاد تعهد، به‌صورت پایدار مدیریت کند.

هوی و میسکل (Hoy & Miskel, 2013) در کتاب خود به نام «مدیریت آموزشی: نظریه، پژوهش و عمل» که یکی از منابع کلاسیک در مدیریت آموزشی بوده و چارچوب‌های نظری متنوعی برای درک رفتار سازمانی معلمان و راهبردهای مدیریتی ارائه می‌دهد، تأکید دارند که شناخت ساختارهای سازمانی، فرهنگ مدرسه و سبک رهبری مدیر، کلید مدیریت اثربخش رفتار معلمان است.

دی و همکاران (Day et al., 2011) در کتابی با عنوان «رهبری موفق مدرسه» بر پایه داده‌های میدانی از مدارس مختلف نتیجه گرفتند که مدیران موفق باتوجه‌به تفاوت‌های فردی معلمان، از راهبردهای متنوعی برای حمایت و هدایت رفتار آن‌ها استفاده می‌کنند، راهبردهایی که از گفتگو و بازخورد فردی تا حمایت سازمانی گسترده را شامل می‌شود.

در ایران، پژوهش‌هایی مانند تحقیق غفاری (Ghaffari, 2020) به بررسی رابطه بین رفتار حرفه‌ای معلمان و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان پرداخته‌اند و نتایج نشان داده است که بی‌ثباتی رفتاری معلمان منجر به کاهش انگیزه تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. این پژوهشگر در مقاله خود با عنوان «چالش‌های مدیریتی در مواجهه با رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان» به بررسی چالش‌هایی می‌پردازد که مدیران مدارس هنگام مواجهه با رفتارهای نامناسب یا چالش‌برانگیز برخی معلمان با آن مواجه می‌شوند. نتایج نشان داد که نبود دستورالعمل‌های شفاف، عدم پشتیبانی از سوی نهادهای بالادستی، و دشواری در برقراری تعامل مؤثر با معلمان از مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی است. مدیران اغلب از راهبردهایی چون گفت‌وگوهای انفرادی، تقویت مثبت، و ارجاع به مشاوران تربیتی استفاده می‌کنند، اما احساس می‌کنند در بسیاری موارد اختیار کافی برای مداخله مؤثر ندارند.

همچنین، کریمی (Karimi, 2022) با بهره‌گیری از رویکرد کیفی به تحلیل تجربه مدیران در برخورد با رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان پرداخت. یافته‌ها نشان داد که نبود دستورالعمل‌های شفاف، ضعف در ارتباطات بین‌فردی، و فقدان آموزش مهارت‌های رهبری، از عوامل مؤثر در ناکارآمدی مدیریت رفتار معلمان است.

در تحقیق محمودی میمند و اکبری (Mahmoudi Meimand & Akbari, 2015)، شیوه‌های مدیریتی نظیر تقویت مثبت، مشورت‌جویی، و جلسات گفت‌وگوی فردی به‌عنوان راهکارهای موفق در بهبود رفتار معلمان شناسایی شدند. همچنین بر ضرورت آموزش مدیران مدارس در حوزه مهارت‌های ارتباطی و شناخت تفاوت‌های فردی معلمان تأکید شد. این دو پژوهشگر در مقاله‌ای با عنوان «بررسی نقش سبک‌های مدیریتی در بهبود رفتار حرفه‌ای معلمان» به بررسی نقش سبک‌های مدیریتی مانند مشارکتی، تحولی، و هدایتگرانه در بهبود رفتار حرفه‌ای معلمان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریتی مشارکتی و تشویق به تصمیم‌گیری جمعی بیشترین تأثیر را در ارتقای رفتار مسئولانه و اخلاقی معلمان دارد. همچنین، برگزاری جلسات منظم بازخورد و استفاده از تقویت مثبت به‌عنوان دو عامل کلیدی در مدیریت اثربخش رفتار معلمان مطرح شده‌اند.

شریفی و تقوی (Sharifi & Taghavi, 2021) در مقاله خود با عنوان «رابطه بین رهبری تحولی مدیران و تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی» به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران مدارس و تعهد سازمانی معلمان پرداخته و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی را تحلیل کردند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد جمع‌آوری و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند و یافته‌های حاصله نشان داد که رهبری تحولی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق ارتقای رفتار شهروندی) باعث افزایش تعهد سازمانی معلمان می‌شود.

زارعی و نجفی قراداغلو (Zarei Najafi & Qaradaghlou, 2022) در یک مطالعه مروری، به بررسی ابعاد گوناگون سبک‌های رهبری در مدیریت مدارس پرداختند. آنان با بهره‌گیری از جستجوی گسترده در پایگاه‌های معتبر علمی نظیر مگیران، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، و پایگاه علوم‌انسانی، همچنین استفاده از گوگل اسکولار برای یافتن منابع خارجی، بیست و چهار مقاله مرتبط را بر اساس اهداف پژوهش انتخاب و تحلیل کردند. نتایج بررسی‌ها نشان داد که اغلب مطالعات، چه در سطح داخلی و چه بین‌المللی، بر پایه نظریه‌های رهبری موقعیتی بنا شده‌اند. در این میان، نظریه مسیر-هدف رابرت هاوس، سبک‌های اقتضایی فیدلر، و مدل‌های رهبری تبادلی و تحول‌آفرین برنز بیشترین کاربرد را داشته‌اند. براین‌اساس، سبک‌هایی چون رهبری دستوری، حمایتی، مشارکتی و پیشرفت محور از نظریه هاوس، سبک تفویضی از مدل فیدلر، و سبک‌های تحول‌گرا و تبادلی از دیدگاه برنز استخراج شدند. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت نگاه سیال و انعطاف‌پذیر مدیران مدارس نسبت به سبک‌های رهبری تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که لازم است مدیران، با درک دقیق از شرایط محیطی، نیازها، قابلیت‌ها و چالش‌های کارکنان، رویکرد رهبری متناسب با هر موقعیت را انتخاب کرده و در جهت افزایش انگیزش و رضایت معلمان و ارتقای کارایی مدرسه تلاش کنند.

رئیی و همکاران (Raeesi et al., 2024) در پژوهش خود به بررسی نقش سبک‌های رهبری مدیران مدارس در ارتقای سطح همکاری میان معلمان زن و مرد پرداختند. باتوجه‌به تأثیر قابل‌توجه رهبری اثربخش در مدارس بر تعاملات حرفه‌ای معلمان، این مطالعه تلاش کرد تا به تحلیل رویکردهای مدیریتی بپردازد که می‌توانند بستر تعامل سازنده میان معلمان با جنسیت‌های مختلف را فراهم آورند. هدف اصلی تحقیق، شناسایی راهبردهای رهبری مؤثری بود که به افزایش همکاری، تعامل مثبت و کاهش تعارض‌های احتمالی میان معلمان زن و مرد کمک می‌کنند. پرسش محوری این مطالعه آن بود که کدام الگوهای رهبری و مهارت‌های مدیریتی می‌توانند زمینه‌ساز تقویت روابط حرفه‌ای میان معلمان با جنسیت‌های مختلف باشند. این پژوهش با رویکرد کیفی و توصیفی انجام شده و روش گردآوری داده‌ها به‌صورت کتابخانه‌ای، از طریق بررسی و تحلیل منابع علمی و پژوهشی معتبر صورت گرفتند. اطلاعات مورد نیاز از مطالعات پیشین و تحلیل نظریه‌ها و مفاهیم مرتبط با رهبری آموزشی و تعاملات میان‌فردی در محیط مدرسه گردآوری شدند و نتایج مطالعه نشان دادند که مدیران مدارس، از طریق ایجاد فضای حمایتگر، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، تقویت توانمندی‌های رهبری و مدیریت مؤثر تعارض، می‌توانند زمینه همکاری مؤثر میان معلمان زن و مرد را فراهم کنند. علاوه بر این، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک، فراهم‌سازی بسترهای ارتباطی میان معلمان، و تشویق به فعالیت‌های گروهی، نقش مهمی در تحکیم این تعاملات ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش می‌توانند راهگشای سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدرسه در بهبود کیفیت محیط آموزشی و ارتقای فرهنگ همکاری در مدارس باشند.

شریفی درآمدی و اسدزاده (Sharifi-Daramadi & Asadzadeh, 2025) در پژوهش خود به بررسی اثر رهبری آموزشی مبتنی بر هوش هیجانی بر خودکنترلی و سبک مدیریت کلاس در میان معلمان مقطع ابتدایی پرداختند. این مطالعه با استفاده از روش نیمه‌آزمایشی و طراحی پیش‌آزمون و پس‌آزمون همراه با گروه کنترل انجام گرفت. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر تهران بود که در حوزه خودکنترلی و مدیریت کلاس با چالش‌هایی مواجه بودند و سوابقی از رفتارهای خشونت‌آمیز نسبت به دانش‌آموزان داشتند و در شش‌ماهه نخست سال ۱۴۰۳ به مراکز مشاوره و مداخله رفتاری مراجعه کرده بودند. از میان این جامعه، ۱۴ نفر که واجد شرایط ورود به پژوهش بودند، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و به‌صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل (هر کدام ۷ نفر) قرار گرفتند. گروه آزمایش در هشت جلسه ۹۰ دقیقه‌ای تحت آموزش برنامه‌ای قرار گرفت که بر مبنای مدل هوش هیجانی مایر و همکاران (Mayer et al., 2004) طراحی شده بود، درحالی‌که گروه کنترل در این مدت مداخله‌ای دریافت نکرد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه خودکنترلی گراسمیک و همکاران (Grasmick et al., 1993) و پرسش‌نامه سبک مدیریت کلاس امین یزدی و عالی (Yazdi & Ali, 2008) بود. برای تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل کوواریانس چندمتغیره (MANCOVA) استفاده شد و یافته‌ها نشان داد که مداخله آموزشی منجر به بهبود معنادار خودکنترلی در گروه آزمایش نسبت به گروه کنترل شده است ( $P=0.001$ ,  $\eta^2=0.37$ )، اما در مورد سبک مدیریت کلاس تفاوت معناداری بین دو گروه مشاهده نشد. براین‌اساس، می‌توان نتیجه گرفت که آموزش مبتنی بر هوش هیجانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای ارتقای خودکنترلی معلمان ابتدایی به کار رود، هرچند برای تأثیرگذاری بر سبک مدیریت کلاس ممکن است نیاز به رویکردهای مکمل یا طول دوره بیشتر باشد.

محمودی و نصیریان (Mahmoudi & Nasirian, 2023) در طی پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت کلاس از منظر معلمان دوره ابتدایی شهرستان سرعین در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ پرداختند. از نظر هدف، پژوهش نامبرده در زمره تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، رویکرد همبستگی را دنبال می‌کرد و از روش میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده کرد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان و مدیران آموزگاران ابتدایی شهرستان سرعین با تعداد کل ۱۰۴ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه، از جدول مورگان بهره‌گیری شد و ۸۶ نفر به شیوه تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بهبود مدیریت کلاس ذوالفقاری (Zolfaghari, 2000) بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار

SPSS و به کمک آزمون  $t$  تک نمونه‌ای و آزمون همبستگی اسپیرمن انجام گرفت. نتایج نشان داد که وضعیت متغیر مدیریت کلاس در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین یافته‌ها حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین تدوین طرح درس و بهبود مدیریت کلاس بودند. به‌علاوه، بین استفاده از راهبردهای مؤثر تدریس، ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان، و بهره‌گیری از شیوه‌های ارزشیابی با ارتقای کیفیت مدیریت کلاسی، روابط مثبت و معناداری مشاهده شد. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی آموزشی مناسب، روش‌های تدریس کارآمد، انگیزه‌بخشی و ارزشیابی دقیق می‌توانند نقش مهمی در بهینه‌سازی مدیریت کلاس و ارتقای محیط یادگیری ایفا کنند.

مرور ادبیات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های کمی متعددی به بررسی رابطه بین متغیرهای مدیریتی و رفتار معلمان پرداخته‌اند، اما مطالعات کیفی که بر تجربه زیسته مدیران تمرکز کنند، بسیار اندک است. در واقع، عمده پژوهش‌ها به‌جای تمرکز بر فرایند تجربه‌شده توسط مدیران، به متغیرهای سنجش‌پذیر پرداخته‌اند. درحالی‌که تجربه‌های ذهنی و اجتماعی مدیران در برخورد با رفتارهای مختلف معلمان، می‌تواند حاوی بینش‌هایی عمیق برای سیاست‌گذاری‌های آموزشی، بازطراحی برنامه‌های تربیت مدیران، و بهبود تعاملات سازمانی باشد. به‌ویژه در بستر آموزش و پرورش ایران، مطالعات پدیدارشناسانه‌ای که باتکیه بر گفت‌وگوهای عمیق، ادراک مدیران از استراتژی‌هایشان در مدیریت رفتار معلمان را بررسی کنند، نادرند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ نظری و عملی، بر آن است تا با رویکرد کیفی پدیدارشناسانه، به واکاوی این تجربه‌های مدیریتی بپردازد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد پدیدارشناسانه (Phenomenology) است. هدف پدیدارشناسی، بررسی تجربه زیسته افراد در ارتباط با پدیده‌ای خاص است. از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال درک عمیق و واقعی از تجارب مدیران مدارس در زمینه استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان است، روش پدیدارشناسی به‌عنوان مناسب‌ترین رویکرد انتخاب شده است. این رویکرد امکان می‌دهد تا معنای نهفته در پس رفتارها، ادراکات، و احساسات مشارکت‌کنندگان مورد تحلیل قرار گیرد.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه شهر... تشکیل می‌دهند که از میان آنان ۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposeful Sampling) انتخاب شدند. هدف اصلی از به‌کارگیری این روش نمونه‌گیری این بود که افرادی در پژوهش شرکت کنند که دارای سابقه مدیریتی قابل توجه (حداقل ۵ سال) و تجربه مواجهه با رفتارهای متنوع معلمان باشند. تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس اشباع داده‌ها تعیین شد. در مطالعات پدیدارشناسانه، تعداد مشارکت‌کنندگان معمولاً بین ۶ تا ۱۵ نفر هستند، اما در صورت نیاز می‌توان این عدد را افزایش داد.

پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (Semi-structured Interview) به‌عنوان ابزار اصلی استفاده کرد. مصاحبه‌ها به‌صورت فردی، رودررو و در فضایی آرام انجام شدند. سؤالات اولیه در قالب پرسش‌های باز طراحی شدند، مانند:

- تجربه شما از برخورد با رفتارهای چالش‌برانگیز یک معلم چه بوده است؟
- چه راهبردهایی را برای مدیریت این‌گونه رفتارها به کار گرفته‌اید؟
- چه عواملی را در موفقیت یا ناکامی این استراتژی‌ها مؤثر می‌دانید؟

مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط شدند و سپس واژه به واژه پیاده‌سازی گردیدند.

## روش تحلیل داده‌ها

داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل تفسیری پدیدارشناسانه (Interpretative Phenomenological Analysis - IPA) تحلیل شدند که در پنج مرحله انجام گرفت:

الف- خواندن مکرر متن مصاحبه‌ها برای درک کلی.

ب- استخراج واحدهای معنایی.

ج- کدگذاری اولیه و ایجاد مفاهیم اولیه.

د- خوشه‌بندی مفاهیم و شکل‌گیری تم‌ها (Themes).

ه- توصیف نهایی تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در قالب تم‌های نهایی.

برای اطمینان از روایی و پایایی (Trustworthiness) چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) رعایت شدند:

الف- قابلیت باورپذیری (Credibility): استفاده از مرور همتایان و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (member check).

ب- انتقال‌پذیری (Transferability): ارائه نقل‌قول‌های مستقیم و توصیف دقیق بافت.

ج- وابستگی (Dependability): مستندسازی کامل روند تحقیق.

تأییدپذیری (Confirmability): بازبینی تحلیل‌ها توسط پژوهشگران دیگر.

در تمامی مراحل، ملاحظات اخلاقی از جمله دریافت رضایت آگاهانه، محرمانگی اطلاعات، حق انصراف، و حفظ هویت مشارکت‌کنندگان رعایت شد.

## یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی نشان داد که تجربه زیسته این مدیران در مواجهه با رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان را می‌توان در قالب سه تم اصلی و هشت زیرتم فرعی طبقه‌بندی کرد. این تم‌ها عبارت‌اند از:

۱- رویکرد انسانی و تعاملی در مدیریت رفتار

زیر تم‌ها:

الف- گفت‌وگوی همدلانه

ب- احترام به شأن حرفه‌ای معلمان

مدیران شرکت‌کننده به طور مکرر بر لزوم برقراری ارتباطی انسانی و محترمانه با معلمان تأکید کردند. آنان مدیریت رفتار را نه از منظر تقابل، بلکه از منظر تعامل می‌دیدند.

«وقتی رفتار معلمی خارج از چهارچوب می‌شه، من اول ازش نمی‌پرسم چرا این‌طوری رفتار کردی. ازش می‌پرسم حالت خوبه؟  
اتفاقی افتاده؟» (مدیر ۴)

«ما هر روز با انسان‌ها طرف هستیم نه با ربات. شاید معلم دیروز عزیزی رو ازدست‌داده و شما خبر ندارید.» (مدیر ۷)

۲- استفاده از راهبردهای غیرتنبیهی و مشارکت‌محور

زیر تم‌ها:

الف- بهره‌گیری از جلسات مشورتی

ب- آموزش غیرمستقیم از طریق همتایان

ج- ایجاد حس مالکیت در تصمیم‌گیری‌ها

بسیاری از مدیران از راهبردهایی مانند تشکیل جلسات درون مدرسه‌ای با حضور معلمان، گفتگوهای مشارکتی و حتی الگوسازی غیرمستقیم توسط معلمان باتجربه‌تر بهره می‌بردند.

«من هیچ‌وقت مستقیم نمی‌رم سراغ برخورد. اول یک جلسه مشورت می‌ذارم، همه می‌دونن قراره نظر بدن نه این‌که قضاوت بشن.»  
(مدیر ۱)

۳- مدیریت پیشگیرانه مبتنی بر شناخت زمینه‌ای

زیر تم‌ها:

الف- آگاهی از مشکلات شخصی و خانوادگی معلمان

ب- توجه به علل زمینه‌ای رفتارها تقویت

ج- رابطه فردی با هر معلم

این تم به مدیریت رفتار معلمان پیش از بروز چالش جدی اشاره دارد. مدیران معتقد بودند شناخت درست از وضعیت روانی، خانوادگی و اجتماعی معلم می‌تواند از بسیاری مشکلات پیشگیری کند.

«من همیشه می‌دونم توی زندگی شخصی معلم‌هام چی می‌گذره؛ چون به محض اینکه اخلاقش عوض بشه، سریع می‌فهمم.» (مدیر ۹)

«همیشه دنبال این نیستم که مشکل رو حل کنم؛ دنبال اینم که اصلاً مشکلی پیش نیاد.» (مدیر ۵)

جدول ۱. خلاصه تم‌ها و زیر تم‌های به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها

تم اصلی	زیر تم‌ها	توضیح اجمالی
رویکرد انسانی و تعاملی	گفت‌وگوی همدلانه، احترام به شأن حرفه‌ای	تأکید بر تعامل همدلانه و رعایت شأن معلمان
راهبردهای غیرتنبیهی	جلسات مشورتی، آموزش همتایان، مشارکت در تصمیم‌گیری	تمرکز بر رویکردهای مشارکتی و سازنده
مدیریت پیشگیرانه	شناخت مسائل شخصی، علل زمینه‌ای، رابطه فردی	اقدام پیشگیرانه مبتنی بر آگاهی زمینه‌ای از شرایط معلم

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که مدیران مدارس، برای مدیریت رفتار معلمان، بیش از هر چیز بر تعامل انسانی، پیشگیری و مشارکت تأکید دارند. این رویکردها از یک سو نشان‌دهنده فهم عمیق آنان از پیچیدگی‌های رفتار معلمان و از سوی دیگر گویای نهادینه‌شدن الگوهای رهبری تحولی و تعاملی در مدارس هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف کشف و تحلیل درک مدیران مدارس از استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان، از منظر پدیدارشناسانه انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مدیران از استراتژی‌های متنوعی همچون پیشگیری، همدلی، گفت‌وگو، مشورت، و مواجهه انضباطی بهره می‌برند تا بتوانند رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان را مدیریت کنند. این استراتژی‌ها نه تنها بر مبنای تجربه زیسته و ادراکات شخصی مدیران شکل گرفته‌اند، بلکه تحت تأثیر بافت فرهنگی، قوانین سازمانی، و مهارت‌های ارتباطی آنان نیز هستند.

یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش آن بود که مدیران کارآمد، اغلب از رویکردهای مبتنی بر تعامل، همدلی، تقویت مثبت، گفت‌وگوهای چهره‌به‌چهره، و مشارکت‌طلبی استفاده می‌کنند. این دسته از استراتژی‌ها نه تنها موجب تقویت رابطه حرفه‌ای میان مدیر و معلم می‌شوند، بلکه در بلندمدت فرهنگ‌سازمانی مدرسه را نیز غنا می‌بخشند. در مقابل، در شرایط خاص مانند رفتارهای تکرارشونده و مقاومت در برابر اصلاح، برخی مدیران ناگزیر به استفاده از استراتژی‌های کنترلی‌تر همچون ارجاع به مرجع بالاتر، تذکر رسمی یا حتی انتقال معلم می‌شوند.

تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که نبود چارچوب مشخص برای مدیریت رفتار معلمان، بار تصمیم‌گیری را به طور کامل بر دوش مدیران مدرسه گذاشته و این موضوع گاه با فشار روانی و سردرگمی همراه است. از سوی دیگر، نقش حمایت‌های ساختاری و سازمانی از مدیران در توانمندسازی آنان و ارتقای اثربخشی اقدامات رفتاری غیرقابل‌انکار است.

مطابق با نظریه رهبری تحول‌آفرین (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006) مدیرانی که از سبک‌های ارتباطی انگیزشی، فردمحور و الهام‌بخش استفاده می‌کنند، در هدایت رفتارهای معلمان مؤثرتر عمل می‌نمایند. نتایج این پژوهش نیز تأیید می‌کند که رویکردهای حمایتی و انسان‌محور، بیش از رویکردهای تنبیهی یا کنترل‌محور، در ایجاد تغییرات مثبت رفتاری در معلمان نقش دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی چون غفاری (2020) (Ghaffari, 2020) و محمودی و اکبری (2019) (Mahmoudi & Akbari, 2019) نیز هم‌راستا هستند که بر تأثیر رفتار حرفه‌ای و مثبت مدیران در بهبود عملکرد معلمان تأکید کرده‌اند.

همچنین، وجود موانعی نظیر کمبود مهارت در گفت‌وگو، فشارهای سازمانی، و تعارض نقش‌ها از جمله عواملی هستند که بر کارآمدی استراتژی‌های مدیریت رفتار اثر منفی می‌گذارند. این موضوع با مطالعاتی همچون کریمی (2022) (Karimi, 2022) مطابقت دارد که چالش‌های مدیریتی در مواجهه با رفتارهای چالش‌برانگیز را برجسته کرده است.

یکی دیگر از نکات مهم، اهمیت ایجاد فضای اعتماد میان مدیر و معلم است. مدیرانی که بتوانند فضایی برای شنیده‌شدن، بازخورد صادقانه، و رشد حرفه‌ای فراهم کنند، در مدیریت رفتار معلمان موفق‌تر هستند. این امر با اصول نظریه ارتباطات سازمانی مثبت (Luthans & Youssef, 2007) همخوانی دارد که بر اهمیت سرمایه روان‌شناختی مثبت در تعاملات کاری تأکید می‌کند.

پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت رفتار معلمان نیازمند نگاهی چندلایه، انسانی، و زمینه‌محور است. مدیران مدارس نه تنها به مهارت‌های تخصصی و شناخت روان‌شناختی نیاز دارند، بلکه باید درک درستی از زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی مدرسه نیز داشته باشند. بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود دوره‌های ضمن خدمت با تمرکز بر مهارت‌های ارتباطی، رهبری تحول‌آفرین، و مدیریت

تعارض برای مدیران طراحی گردد. همچنین لازم است سیاست‌های آموزش و پرورش در حمایت از نقش میانجی‌گری مدیران تقویت شود.

در نهایت، این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که درک دقیق از رفتار معلمان، تعاملات حرفه‌ای، و زمینه‌های فرهنگی مدرسه، پیش‌شرط اتخاذ استراتژی‌های مدیریت رفتاری مؤثر است. همچنین، آموزش‌های تخصصی به مدیران در حوزه روان‌شناسی رفتار، رهبری تحول‌آفرین، و مهارت‌های ارتباطی، نقشی کلیدی در موفقیت آنان در مدیریت منابع انسانی مدرسه ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت نقش معلمان در تحقق اهداف آموزش و پرورش و تأثیر مستقیم رفتار آنان بر محیط یادگیری، طراحی نظام‌های مدیریتی انسان‌محور و منعطف که با بهره‌گیری از تجربه‌های زیسته مدیران شکل گرفته‌اند، می‌تواند به ارتقای کیفیت مدیریت مدارس و توسعه حرفه‌ای کادر آموزشی منجر شود.

## پیشنهادها

در این بخش پیشنهادهای کاربردی، آموزشی و پژوهشی ارائه شده است. این بخش بر پایه یافته‌ها و تحلیل‌های ارائه‌شده در پژوهش نگاشته شده و به سه دسته تقسیم می‌شود:

### ۱- پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی

الف- تدوین چارچوب‌های راهبردی مدیریت رفتار معلمان: با توجه به تنوع رفتارهای چالش‌برانگیز معلمان و رویکردهای متفاوت مدیران، پیشنهاد می‌شود که نهادهای سیاست‌گذار آموزشی (مانند وزارت آموزش و پرورش) دستورالعمل‌های مشورتی و بومی‌شده‌ای برای مدیریت رفتار معلمان تدوین کنند تا مدیران بتوانند با انسجام بیشتر و بر پایه اصول مشترک، عمل نمایند.

ب- توانمندسازی مدیران در مهارت‌های نرم و رهبری تحولی: یافته‌ها نشان داد که مدیرانی با مهارت‌های ارتباطی قوی و رویکرد تحول‌گرا، توانایی بیشتری در مدیریت رفتار معلمان دارند؛ بنابراین، برگزاری کارگاه‌های مهارتی در حوزه‌های همدلی، گفت‌وگو، حل تعارض، و مدیریت استرس به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از برنامه‌های ارتقای شغلی مدیران پیشنهاد می‌شود.

ج- بازنگری در ساختار حمایتی مدیران از سوی سطوح بالاتر: بسیاری از مدیران از کمبود حمایت اداری و حقوقی گلایه داشتند. پیشنهاد می‌شود که ادارات آموزش و پرورش نواحی، سازوکارهای حمایتی مشخص‌تری را برای مدیرانی که درگیر مسائل رفتاری پیچیده هستند، تعریف و اجرایی کنند (مانند گروه‌های مشاور مدرسه‌ای یا مداخلات روان‌شناختی سازمانی).

د- تقویت فرهنگ سازمانی مدرسه‌محور و مشارکتی: ایجاد فضای باز و مبتنی بر گفت‌وگو میان معلمان و مدیران نقش مهمی در پیشگیری از بروز رفتارهای ناسازگار ایفا می‌کند. پیشنهاد می‌شود که مدارس با استفاده از شوراهای معلمان، جلسات گروهی منظم، و نظام‌های بازخورد دوسویه، فرهنگ مشارکتی را تقویت کنند.

### ۲- پیشنهادهای آموزشی برای دانشگاه‌ها و مراکز تربیت مدیر

الف- گنجاندن واحدهای تخصصی مدیریت رفتار منابع انسانی در دوره‌های تربیت مدیر: پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها و مراکز تربیت مدیر، واحدهای تخصصی‌تری را در حوزه روان‌شناسی سازمانی، تحلیل رفتار کارکنان، و مدیریت تعارض به‌ویژه در محیط‌های آموزشی به دوره‌های خود اضافه کنند.

ب- توسعه مهارت‌های رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین: تجربه مدیران نشان داد که رفتارهای اثربخش مبتنی بر رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین است؛ لذا آموزش نظریه‌های رهبری مدرن با تمرکز بر کاربردهای آن در محیط مدرسه پیشنهاد می‌شود.

## ۳- پیشنهادهای پژوهشی

الف- مطالعه رفتار معلمان از دیدگاه خود آنان: باتوجه به این که این پژوهش بر تجربه مدیران متمرکز بود، پیشنهاد می شود پژوهش های کیفی مشابهی با تمرکز بر دیدگاه ها و تجربه زیسته خود معلمان انجام شود تا تصویری دقیق تر از تعامل دوسویه به دست آید.

ب- مطالعه تطبیقی بین مناطق مختلف جغرافیایی: پیشنهاد می شود که پژوهش های آتی به مطالعه تطبیقی استراتژی های مدیران مدارس در مناطق شهری و روستایی یا مناطق با بافت فرهنگی متفاوت بپردازند.

ج- تحلیل تأثیر ویژگی های شخصیتی مدیران بر سبک مدیریت رفتار: تحقیق در مورد ارتباط بین ویژگی های شخصیتی، سبک رهبری و نحوه برخورد مدیران با رفتارهای چالش برانگیز معلمان می تواند درک عمیق تری از عوامل مؤثر فراهم کند.

**محدودیت ها**

هرچند این پژوهش تلاش کرده است تا با رویکردی کیفی و عمیق، درک مدیران مدارس از استراتژی های مدیریت رفتار معلمان را واکاوی نماید، اما مانند هر تحقیق علمی دیگری با محدودیت هایی نیز مواجه بوده است که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرند:

الف- محدودیت در تعمیم پذیری نتایج: باتوجه به ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه گیری هدفمند، نتایج این مطالعه تعمیم پذیر به کلیه مدیران مدارس در سطح کشور یا سایر نظام های آموزشی نیست. هدف اصلی در این نوع پژوهش ها، کشف و تفسیر معانی در زمینه های خاص است، نه ارائه تعمیم آماری.

ب- محدودیت در میزان صداقت یا دقت پاسخ ها: برخی مدیران ممکن است به دلیل نگرانی از ارزیابی سازمانی، یا نگرانی درباره بازخوردهای منفی، در بیان تجربه ها و دیدگاه های خود نوعی ملاحظه کاری یا خودسانسوری داشته باشند. هرچند تلاش شد با برقراری رابطه صمیمی و حفظ محرمانگی اطلاعات، این چالش کاهش یابد.

ج- تأثیر متغیرهای زمینه ای و فرهنگی: نوع مدرسه (دولتی یا غیردولتی)، موقعیت جغرافیایی، سابقه مدیریتی، و ویژگی های شخصیتی مدیران می توانند بر نوع تجربه زیسته آن ها تأثیر بگذارند. در این پژوهش تلاش شده است تنوع نمونه حفظ شود، اما همچنان این عوامل ممکن است بر عمق و نوع استراتژی ها مؤثر باشند.

د- محدودیت زمانی و منابع پژوهشی: فرایند مصاحبه های عمیق و تحلیل داده ها نیازمند زمان و منابع انسانی قابل توجهی است. در نتیجه، محدودیت در زمان و امکانات، می تواند بر گستره نمونه گیری و حجم تحلیل ها تأثیر بگذارد.

ه- عدم مشارکت معلمان در تحلیل دیدگاه ها: این پژوهش صرفاً بر تجربه و درک مدیران تمرکز داشته و دیدگاه معلمان در خصوص اثربخشی این استراتژی ها مورد بررسی قرار نگرفته است. تحلیل های چندوجهی در آینده می توانند با مشارکت معلمان، داده های غنی تری ارائه دهند.

**پیشنهادها برای پژوهش های آینده**

باتوجه به نتایج پژوهش و محدودیت های شناسایی شده، پیشنهاد های زیر برای انجام مطالعات آینده ارائه می شود:

الف- گسترش دامنه مشارکت‌کنندگان: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با نمونه‌گیری گسترده‌تر از مدیران در مناطق جغرافیایی مختلف و نیز مقایسه میان مدارس دولتی و غیردولتی انجام شود تا تأثیر بافت فرهنگی، ساختاری و سازمانی بر استراتژی‌های مدیریتی به‌دقت بررسی گردد.

ب- مطالعه دیدگاه معلمان: از آنجاکه این پژوهش بر درک مدیران تمرکز دارد، بررسی تجربه و دیدگاه معلمان نسبت به استراتژی‌های مدیریتی اعمال‌شده، می‌تواند مکمل ارزشمندی برای فهمی عمیق‌تر از تعاملات حرفه‌ای در مدارس باشد.

ج- استفاده از روش‌های ترکیبی: بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی (Mixed-Methods) که در آن داده‌های کیفی با داده‌های کمی (نظیر پرسش‌نامه‌های استاندارد) تلفیق شوند، می‌تواند تصویر جامع‌تری از الگوهای رفتاری و مدیریتی ارائه دهد.

د- بررسی تأثیر استراتژی‌های خاص بر عملکرد آموزشی: پژوهش‌هایی با تمرکز بر رابطه بین نوع استراتژی‌های مدیریت رفتار معلمان و متغیرهایی مانند رضایت شغلی معلمان، روحیه‌سازمانی، یا کیفیت تدریس می‌توانند ابعاد کاربردی مهمی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی فراهم کنند.

ه- تحلیل سیاست‌های رسمی در حوزه مدیریت رفتار معلمان: تحلیل محتوای آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های رسمی آموزش و پرورش درباره نقش مدیران در مدیریت رفتار معلمان می‌تواند شکاف‌های موجود بین اسناد رسمی و عمل واقعی در مدارس را آشکار کند.

و- طراحی الگوهای بومی برای مدیریت رفتار معلمان: بر اساس داده‌های بومی، می‌توان مدل‌های نظری یا کاربردی برای مدیریت مؤثر رفتار معلمان در مدارس ایرانی طراحی کرد که با بافت فرهنگی، ارزشی و ساختاری نظام آموزشی ایران همخوانی داشته باشد.

#### پشتیبانی مالی

پژوهشگر هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

#### تعارض منافع

نویسنده مقاله هیچ تعارض منافی ندارد.

#### سپاسگزاری

نویسنده مقاله از شرکت‌کنندگان برای همکاری و صرف زمان سپاسگزاری می‌نماید.

## References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Blase, J., & Blase, J. (2001). The teachers' principal. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 130–141.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2011). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com>
- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., & Gu, Q. (2007). *Teachers matter: Connecting lives, work and effectiveness*. Open University Press.
- Ghaffari, A. (2020). Investigating the impact of teachers' professional behavior on students' academic performance. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 7(2), 113–130. (in Persian)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grasmick, H. G., Tittle, C. R., Bursik Jr., R. J., & Arneklev, B. J. (1993). Testing the core empirical implications of Gottfredson and Hirschi's general theory of crime. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 30(1), 5–29. <https://doi.org/10.1177/0022427893030001002>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Karimi, S. (2022). Managerial challenges in dealing with teachers' challenging behaviors. *New Research in Educational Management*, 5(1), 67–89. (in Persian)
- Kelchtermans, G. (2005). Teachers' emotions in educational reforms: Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), 995–1006.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.) , *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). Sage.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

- Leithwood, K., Azah, V. N., Harris, A., Slater, C., & Jantzi, D. (2020). *Leadership development for school improvement*. Springer.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maftoon, P., & Safdari, S. (2018). Philosophical foundations of language curriculum development. In A. Faravani, M. Zeraatpishe, M. Azarnoosh, & H. R. Kargozari (Eds.), *Issues in syllabus design* (pp. 25-38). Sense Publishers. [https://doi.org/10.1163/9789463511889\\_002](https://doi.org/10.1163/9789463511889_002)
- Mahmoudi Meimand, M., & Akbari, M. (2015). Designing and developing a strategic roadmap for organizational knowledge management. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 211-233. (in Persian)
- Mahmoudi, A., & Nasirian, K. (2023). An investigation into factors influencing the effectiveness of classroom management from the perspective of elementary school teachers in Sar'ain County. *Journal of Cultural Leadership Studies*, 5(1), 3–24.
- Mahmoudi, R., & Akbari, M. (2019). Strategies used by school principals in managing teacher behavior. *Journal of School Administration Studies*, 3(4), 89–104. (in Persian)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Omedi, S. (2024). Investigating the relationship between transformational leadership on emotional burnout of leaders of educational organizations with an emphasis on the contribution of emotional intelligence and role playing. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(3), 33-48. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.485011.1014> (in Persian)
- Qasemi, F. (2024). The relationship between Individual characteristics, school conditions and teachers' motivation for professional development: The case of schools of Nour county. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(1), 29-44. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.469343.1005> (in Persian)
- Raeesi, A., Balouchi, F., Arbab, F., & Arbab, A. (2024). *The role of school principals' leadership in enhancing collaboration between male and female teachers*. 4th International Conference on Management, Education, and Educational Research, Tehran, Iran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2237733> (in Persian)
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Sharifi, M., & Taghavi, A. (2021). The relationship between transformational leadership of school principals and teachers' organizational commitment: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Psychology and Educational Sciences Quarterly*, 14(3), 89–105. (in Persian)
- Sharifi-Daramadi, M., & Asadzadeh, H. (2025). The impact of emotional intelligence-based instructional leadership on self-control and classroom management styles among elementary school teachers. *Educational Leadership Research*, 9(34), 201–222. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.83495.1817> (in Persian)
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. CPP, Inc.

- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593.
- Zarei, M., & Najafi Qaradaghlou, S. (2022). *A review of leadership styles of school principals*. The 3rd National Conference on Psychological Pathology, Ardabil, Iran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1630240> (in Persian)
- Zolfaghari, M. (2000). *A study of the factors influencing the enhancement of classroom management effectiveness based on the opinions of middle and high school teachers in Semnan*. Master's thesis, Faculty of Management and Planning, Semnan. (in Persian)