مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴ شماره صفحه ۱۷۷ - ۱۴۷

# طراحی الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران

**شهده السادات میر علی مرتضائی**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی،تهران،ایران
***حسن رضا زین آبادی**، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی،تهران،ایران
**بیژن عبدالهی**، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی،تهران،ایران
**حسین عباسیان**، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی،تهران،ایران

**چکیده**
پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران انجام شده است. روش پژوهش، کیفی از نوع پایه بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. مشارکت‌کنندگان، ۳۰ نفر از مدیران، معاونان آموزشی و معلمان خبرهٔ در دسترس بودند. تحلیل داده‌ها به‌صورت نظام‌مند و مرحله‌ای انجام شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج، سپس مفاهیم هم‌معنا در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی و در نهایت، مقوله‌های اصلی پژوهش شناسایی شدند. در مجموع، ۶۵ مفهوم اولیه، ۹ مقولهٔ مفهومی و ۲ مقولهٔ اصلی استخراج گردید. بر اساس یافته‌ها، مقوله اصلی «عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» شامل ۲۳ مفهوم اولیه در قالب ۴ مقوله مفهومی و مقوله اصلی «رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» شامل ۴۲ مفهوم اولیه در قالب ۵ مقوله مفهومی است. نتایج نشان می‌دهد "نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی موثر"،"ایجاد جو دوستانه در فضای کاری"، "شخصیت و منش مدیر" و "به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان" مقوله‌های مفهومی مرتبط با عقاید و باورهای مدیران مدارس است. همچنین "سبک مدیریت و رهبری"، "توانمندسازی معلمان و کادر معاونین"،"به‌کارگیری رویکرد حل مساله در برخورد با چالش‌ها"، "استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها" و "بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی" مقوله‌های مفهومی مربوط به رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس است. برای قابلیت اعتماد یافته‌ها، از راهبردهایی مانند بازبینی همکاران، خودبازبینی پژوهشگر، مستندسازی فرآیند پژوهش و توصیف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش علاوه بر تشویق توسعهٔ اجتماعات عملی در مدارس، می‌تواند به عنوان منبعی مفید برای آموزش و بهسازی مدیران مدارس به کار رود.

**واژگان کلیدی:** رهبری اجتماعات عملی، عقاید و باورهای مدیران مدارس، رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس.

* نویسنده مسئول: zeinabadi_hr@khu.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۵/۱۰ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۹/۲۲



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]
[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.4/ Winter 2026 Page 147-177

# Designing a Leadership Model for Communities of Practice for Iranian Primary School Principals

**Shahde Alsadat Mir Ali Mortezaee**, PhD student in Educational Management, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

*__Hasan Reza Zeinabadi__, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Bijan Abdollahi**, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Hossein Abbasian**, Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.

## Abstract

This study aimed to design a leadership model for communities of practice for Iranian primary school principals. The research adopted a basic qualitative approach, and data were collected through semi-structured interviews. Participants included 30 accessible and experienced school principals, instructional deputies, and teachers. Data analysis was conducted systematically and in stages: initial concepts were first identified from the data, then conceptually similar ideas were grouped into conceptual categories, and finally, the main categories of the study were derived. Overall, 65 initial concepts, 9 conceptual categories, and 2 main categories were identified.The main category of school principals' beliefs and ideas for leading communities of practice comprised 23 initial concepts organized into four conceptual categories. The second main category, school principals' behaviors and strategies for leading communities of practice, included 42 initial concepts classified into five conceptual categories. The findings showed that institutionalizing a culture of consultation and effective synergy, creating a friendly working environment, the principal's personality and character, and updating the knowledge and awareness of principals and teachers were associated with principals' beliefs and ideas. In addition, management and leadership style, empowering teachers and deputy staff, adopting a problem-solving approach to challenges, continuity and follow-up of effective implementation of plans, and providing soft infrastructure for the implementation of communities of practice were identified as categories related to principals' behaviors and strategies.To enhance the trustworthiness of the findings, strategies such as peer review, researcher self-reflexivity, documentation of the research process, and rich description of the research setting and participants were employed. The findings, in addition to encouraging the development of communities of practice in schools, can serve as a valuable resource for the training and improvement of school principals.

**Keywords:** Leadership of communities of practice, School Principals' Beliefs and Ideas, School Principals' Behaviors and Strategies

* Corresponding author: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

Receiving Date: 1/8/2025 Acceptance Date: 13/12/2025



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

**مقدمه**

اساسی‌ترین مشخصهٔ سازمان‌های هوشمند قرن ۲۱ تاکید بر دانش و اطلاعات است. بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی و نیازمند کسب مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی و مدیریت و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیر هستند. از طرفی دنیای سازمانی کنونی با تغییر و عدم قطعیت مشخص می‌شود. به منظور بقا، رقابت، سازمان‌های موفق در پی یافتن راه‌حل‌های قابل قبول برای چالش‌های سازمانی بوده‌اند. اجتماع عملی (COP)[1] به عنوان یک شکل سازماندهی جدید معرفی شده است، که طبق وعدهٔ طرفداران آن، به طور اساسی اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری و تغییر را تقویت می‌کند (Townsley and al, 2021).

در دنیای کسب وکار امروزی که با تغییرات سریع مشخص می‌شود. حوزهٔ آموزش هم از این قاعده مستثنی نیست و به طور مداوم در حال تغییر است و نیاز به تغییر قابل توجهی در عملکرد معلم دارد. اجتماعات عملی، روشی رایج برای مدارس است که با هدف بهبود عملکرد معلمان و دانش‌آموزان اجرا می‌شود. بنابراین در دنیای دانش‌محور کنونی، معلمان به عنوان یادگیرندگان، در جستجوی منابع فهم و دانش به منظور اثربخش‌تر نمودن تدریس خود و در نتیجه بهبود یادگیری دانش آموزان، در اجتماعات عملی، حضور می‌یابند. در حقیقت اجتماعات عملی، به منزله‌ی بستری برای بهبود عملکرد معلمان، متجلی شده است (Plank, 2020). تحقیقات حاکی از آن است که پیش از شکل‌گیری هر اجتماع عملی و دستیابی به عملکرد مؤثر آن، وجود رهبری شفاف و معین برای آغاز و هدایت این فرآیند کاملا ضروری است. مسئولیت‌های متنوع یک رهبر نقش کلیدی در تسهیل و مدیریت فعالیت‌های جامعه ایفا می‌کند (Catedral and al, 2023).

پژوهشگران و متخصصان آموزش و پرورش، همواره بر اهمیت رهبری مؤثر مدیر مدرسه به عنوان عامل کلیدی در ایجاد اجتماعات عملی در مدارس تأکید کرده‌اند (Ghamrawi and al, 2024). مدیران در موقعیت ایده آلی قرار دارند تا ساختارهای مدرسه ای را ایجاد کنند که معلمان را قادر می سازد از یکدیگر بیاموزند و خرد جمعی خود را توسعه دهند. آن‌ها نقش مهمی در ایجاد ساختار اجتماعی برای یادگیری، تقویت تعامل و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و احترام در اجتماعات عملی دارند. همچنین مدیران نقش مهمی را در تامین و حفظ شرایط برای موفقیت اجتماعات عملی در مدارس خود ایفا می‌کنند ( Akinyemi and Nkonki, 2021). مدیران به دلیل اقتدار موقعیتی و کنترل آن‌ها بر منابع مدرسه، در موقعیتی استراتژیک قرار دارند که می‌توانند رشد یک اجتماع عملی برای معلم را در مدرسه خود تقویت یا مهار کنند (Danielson, 2016). Balyera et al, (2015) استدلال می‌کنند که مدیران در ایجاد یک محیط

[1]- مخفف کلمهٔ Community Of Practice می‌باشد.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

همکاری نقش مهمی دارند. به عنوان رهبران آموزش، مدیران در موقعیتی منحصر به فرد هستند که می‌توانند بر همکاری که بین معلمان در اجتماعات عملی رخ می‌دهد، تاثیر بگذارند. بنابراین مدیران مدرسه، مسئولیت‌های اصلی را دارند. آن‌ها باید زیرساخت‌هایی را ایجاد کنند تا اجتماعات عملی فعال شوند. Catedral and al, (2023) در پژوهششان به این نتیجه رسیدند که حمایت از اجتماع عملی توسط مدیران مدرسه بر معلمان تأثیرگذار است و به طور قابل توجهی فرهنگ مدرسه را به نفع یک سازمان یادگیرنده تغییر می‌دهد. Akinyemi and Nkonki, (2021) در پژوهشی که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیران مدارس با نظارت بر برنامهٔ جلسات و حضور در جلسات، فعالیت‌های یادگیری را در اجتماعات عملی رسمی و غیررسمی زیر نظر داشتند و از انجام صحیح وظایف به معلمان اطمینان حاصل کردند. همچنین باید از معلمان حمایت مستمر انجام شود، مدیران مدارس باید به طور منظم بر فعالیت‌های جوامع در مدارس خود نظارت داشته باشند و حمایت‌های پیگیری مناسب باید بر اساس نیازهای حرفه‌ای معلمان ارائه شود. Plank, (2020) در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه رسید که مدیران مدارس نقش موثری در اجرا و حفظ اجتماعات عملی دارند. مدیران مدارس، اجتماعات عملی و همکاری معلمان را به عنوان اجزای جدایی‌ناپذیر برای بهبود عملکرد دانش‌آموز، عملکرد معلم، و وسیله‌ای برای ایجاد ظرفیت سازمانی شناسایی می‌کنند. Hosmer, (2022) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران با توجه به نقش برجسته‌ای که در مدارس ایفا می‌کنند، می‌توانند با بهره‌گیری از استراتژی‌هایی، شرایط لازم را برای تقویت یادگیری و بهبود عملکرد معلمان در اجتماعات عملی فراهم کنند. Hang To and al, (2021) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های رهبری مدیر می‌تواند توسعهٔ اجتماعات عملی را در سطح مدرسه و معلم تسهیل کند.

اصطلاح "اجتماع عملی" نخستین بار توسط لاو و ونگر در سال ۱۹۹۱ و در جریان مطالعات آن‌ها دربارهٔ یادگیری موقعیتی و روش‌های به اشتراک‌گذاری دانش معرفی شد. لاو و ونگر در ابتدا COP را به عنوان یک گروه طبیعی، غیررسمی و خودسازمان‌دهی شده که اعضای خود را به‌صورت مستقل انتخاب می‌کند، تعریف کردند (Lave and Wenger, 1991). اجتماعات عملی گروه هایی از افراد هستند که نسبت به فعالیت‌های خود نگرانی یا علاقهٔ مشترکی دارند و در تلاش‌اند تا روش‌های انجام آن را بهبود بخشند. این یادگیری از طریق تعاملات منظم بین آن‌ها صورت می‌گیرد. در مدارس، اجتماعات عملی معلمان را دور هم جمع می‌کند و آن‌ها را در بحث‌های جدی قرار می‌دهد که یادگیری آن‌ها را تحریک می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد با سایر معلمان ارتباط برقرار کنند. این یک تجربهٔ یادگیری قدرتمند را برای آن‌ها فراهم می‌کند، که مستقیما به یادگیری قدرتمندتر نیز برای دانش‌آموزان منتهی می‌شود (Wenger, 2011).



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

اجتماع عملی (COP) اصطلاحی است که معمولا در محیطهای سازمانی، تجاری یا غیرانتفاعی به کار می‌رود. اما اجتماع یادگیری حرفه‌ای (PLC) [1] اصطلاحی است که معمولاً در محیطهای آموزشی و مدارس به کار می‌رود. برای درک بهتر این مفاهیم در جدول ۱ به تفاوت های بین COP و PLC اشاره شده است (Blankenship and Ruona, 2007).

**جدول ۱: تفاوت های بین PLC و COP**

| ابعاد مورد مقایسه | اجتماع یادگیری حرفه‌ای (PLC ) | اجتماع عملی ( COP ) |
|---|---|---|
| **اعضا** | معلمانی که به تحقق بالاترین سطح یادگیری برای تمامی دانش‌آموزان متعهد هستند. | افرادی که دغدغه یا علاقه‌ای مشترک به یک موضوع دارند و به دنبال یادگیری راه‌هایی برای بهبود آن هستند. |
| **جامعه** | معمولاً در محیطی قرار دارد که اعضا در آن با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به اهداف مشترکی دست یابند. این کار باعث تقویت تمرینات انجام شده در کلاس درس می‌شود و در نهایت به سود دانش‌آموز تمام می‌شود. | اعضا لزومی ندارد که هر روز با یکدیگر همکاری کنند. آن‌ها ارتباطاتی را شکل می‌دهند که به آن‌ها فرصت می‌دهد از یکدیگر یاد بگیرند و عملکرد خود را ارتقا دهند. |
| **رهبری** | توسط مدیر یا رهبر آموزشی ارائه می‌گردد. | توسط اعضا و مدیران ارائه می‌گردد. |
| **تمرکز** | تیم‌ها در حال انجام تحقیقات مشترک برای شناسایی بهترین روش‌ها در حوزهٔ آموزش و یادگیری هستند و در این فرآیند مهارت‌های جدیدی را توسعه می‌دهند. | اعضا مهارت‌های خود را از طریق فعالیت‌هایی نظیر حل مسائل مشترک، تبادل اطلاعات، گفتگو دربارهٔ پیشرفت‌ها و مستندسازی پروژه‌ها گسترش می‌دهند. |
| **فرهنگ** | وجود یک جامعهٔ مدرسه‌ای مبتنی بر همکاری برای اجرای روش‌های بهینه‌سازی شده امری ضروری است. | COP بستری برای پرورش اعتماد و ایجاد روابط فراهم می‌کند که زمینه‌ساز همکاری و تبادل دانش می‌شود. |

[1]- مخفف کلمهٔ Professional Learning Communities می‌باشد.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

| | | |
|---|---|---|
| **اثربخشی** | اثربخشی بر پایهٔ نتایج پیشرفت دانش‌آموزان سنجیده می‌شود. | می‌توان از داده‌های کمی و کیفی برای ارزیابی تغییرات عملکرد اعضا و دستیابی به بهبود عملکرد به عنوان نتیجه بهره برد. |

با وجود این‌که پژوهش‌ها، به نقش موثر مدیران مدارس در ایجاد و رهبری اجتماعات عملی اشاره کرده‌اند و همچنین کارآمدی این اجتماعات هم در بهبود عملکرد معلمان و هم در ارتقای یادگیری دانش‌آموزان آشکار شده است؛ اما آموزش و پرورش همچنان در ایجاد اجتماعات عملی در مدارس به نتیجهٔ مطلوب نرسیده است. با نظر به اهمیت تشکیل اجتماعات عملی در مدارس و تاثیری که می‌توانند در بهبود عملکرد معلمان، بهبود فرایندهای آموزشی کلاسی، ارتقای یادگیری دانش‌آموزان، و بهره‌وری و کارایی مدرسه داشته باشند، ضروری است که عوامل اثرگذار بر تشکیل و رهبری اجتماعات عملی در مدارس، مورد واکاوی قرار بگیرد. دراین‌باره نقش کلیدی مدیران مدرسه در هدایت و رهبری معلمان به سمت شکل‌گیری اجتماع عملی در مدرسه، بسیار پررنگ است.

چگونگی این نقش خطیر مدیران، به طور مشخص آشکار نیست، این‌که مدیر مدرسه چگونه می‌تواند در شکل‌گیری و رهبری اجتماع عملی در مدرسه اثرگذار باشد، چه راهبردهایی می‌تواند به کار گیرد و چگونه با مسائل برخورد و رفتار کند تا به صورت اثربخش مدرسه را به عنوان یک اجتماع عملی سازماندهی نماید؛ عقاید و باورهای مدیر چگونه در این فرایند اثرگذار خواهد بود، و همچنین در مورد اینکه مدیران چه رفتارهایی برای رهبری این اجتماعات باید داشته باشند، نیازمند پژوهش و مطالعه است. با وجود اهمیت واضح این موضوع، مطالعاتی درباره ی رهبری مدیران مدارس در اجتماعات عملی در داخل ایران انجام نشده است. ازین‌رو، بررسی و واکاوی این که باورها و عقاید مدیران، رفتارها و راهبردهای آنان در مدرسه چگونه می‌تواند در تبدیل یک مدرسه به اجتماع عملی و رهبری آن موثر باشد، مسالهٔ پیش‌روی این پژوهش است. لذا هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران در قالب باورها، رفتارها و راهبردها می‌باشد. و در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهشی زیر می‌باشد:

۱- عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی کدامند؟

۲- رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی کدامند؟



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

**روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث رویکرد پژوهشی، کیفی از نوع کیفی پایه است. رویکرد کیفی پایه که از آن با عنوان کیفی عمومی یا تفسیری نیز یاد می‌شود، به‌عنوان یک رویکرد مستقل در پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌گفته(2009) Merriam ، پژوهش کیفی پایه رویکردی است که با تأکید بر تفسیر تجربیات افراد، تحت تأثیر دیدگاه‌های ساخت‌گرایانه، پدیدارشناختی و تعامل‌گرایانه قرار دارد و بر درک نحوه تفسیر افراد از تجربیات خود، چگونگی ساخت دنیای اجتماعی آنان و معانی منتسب به این تجربیات تمرکز دارد. هدف کلی این رویکرد، فهم چگونگی معنابخشی افراد به زندگی و تجربیات روزمره خود است. به بیان دیگر، پژوهش کیفی پایه به بررسی گزارش‌های افراد از دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، باورها و بازتاب‌های ذهنی آنان نسبت به تجربیاتشان از واقعیت‌های دنیای پیرامون می‌پردازد (Percy et al., 2015) .

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و به‌صورت نظام‌مند و مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به‌صورت هدفمند و از نوع در دسترس انجام شد؛ به‌گونه‌ای که افرادی به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند که از اطلاعات، سوابق و تجارب زیستهٔ ارزشمندی در حوزهٔ موضوع پژوهش برخوردار بودند. فرایند نمونه‌گیری تا مرحله‌ای ادامه یافت که داده‌های جدید، مفاهیم یا ابعاد تحلیلی تازه‌ای به یافته‌های پژوهش اضافه نمی‌کرد. در این راستا، مدیران، معلمان و معاونان آموزشی در دسترس که در پیشینهٔ حرفه‌ای خود دارای تجربهٔ فعالیت در گروه‌های آموزشی بوده و به توفیق در عملکرد حرفه‌ای خود شناخته می‌شدند، برای مشارکت در مصاحبه‌ها انتخاب شدند. در انتخاب مشارکت‌کنندگان، رشته و مدرک تحصیلی و سنوات خدمت به‌عنوان ملاک محدودکننده در نظر گرفته نشد؛ بلکه برخورداری از تجربهٔ فعالیت مؤثر در گروه‌های آموزشی، علاقه‌مندی حرفه‌ای و شهرت به عملکرد مطلوب ـ اعم از بهبود یادگیری دانش‌آموزان، کسب توفیقات حرفه‌ای در مدرسه و تعاملات انسانی و اداری مؤثر ـ به‌عنوان معیار اصلی انتخاب مورد توجه قرار گرفت.

مصاحبه‌ها با مشارکت ۳۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی، معاونان آموزشی و معلمان خبره انجام شد. از میان مشارکت‌کنندگان، ۱۴ نفر مدیر دبستان، ۱۱ نفر معاون آموزشی و ۵ نفر آموزگار بودند. ترکیب جنسیتی نمونه شامل ۲۵ زن و ۵ مرد بود. بررسی ویژگی‌های تحصیلی مشارکت‌کنندگان نشان داد که از مجموع ۳۰ نفر، یک نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۱ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۶ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر رشتهٔ تحصیلی، بیشترین فراوانی به‌ترتیب مربوط به مدیریت آموزشی (۶ نفر)، علوم تربیتی (۴ نفر)، آموزش ابتدایی (۴ نفر)، برنامه‌ریزی درسی (۲ نفر)، مهندسی کامپیوتر (۲ نفر) و ریاضی (۲ نفر) بود. دامنه کل سابقهٔ خدمت مشارکت‌کنندگان بین ۲ تا ۳۵ سال متغیر بود؛ به‌گونه‌ای که میانگین کل سابقه ۲۳ سال، میانگین سابقهٔ آموزگاری ۱۲ سال، میانگین



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

سابقهٔ معاونت آموزشی ۷ سال و میانگین سابقهٔ مدیریت ۳/۵ سال محاسبه شد. همهٔ مشارکت‌کنندگان دارای سابقهٔ تدریس بودند که این سابقه بین ۲ تا ۲۸ سال متغیر بود. همچنین، ۵ نفر فاقد سابقهٔ معاونت آموزشی بودند و سایر افراد بین ۶ ماه تا ۲۳ سال سابقهٔ معاونت آموزشی داشتند. از نظر سابقهٔ مدیریت نیز، ۱۴ نفر فاقد تجربهٔ مدیریتی بودند و سایر مشارکت‌کنندگان بین ۱ تا ۲۰ سال سابقهٔ مدیریت را گزارش کردند.

در تدوین راهنمای مصاحبه، ابتدا موضوع پژوهش و توصیفی از مفهوم اجتماع عملی معلمان در ابتدای راهنما درج شد. سپس محرمانه بودن مصاحبه‌ها و اطلاعات مشارکت‌کنندگان مورد تأکید و تعهد قرار گرفت و پس از آن، زمان تقریبی انجام مصاحبه و پرسش‌های مرتبط با پژوهش ارائه شد. این راهنمای مصاحبه پس از اعلام آمادگی مشارکت‌کنندگان و پیش از انجام مصاحبه در اختیار آنان قرار می‌گرفت. مصاحبه‌ها در این پژوهش به‌صورت حضوری انجام شد و صدای مکالمات با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط گردید. پس از انجام هر مصاحبه، فایل‌های صوتی به‌منظور تحلیل داده‌ها به متن نوشتاری تبدیل شدند. فرایند انجام مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی داده‌ها و تحلیل آن‌ها به‌صورت مستمر و هم‌زمان پیش می‌رفت. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله‌ای ادامه یافت که مصاحبه‌های جدید اطلاعات، مفاهیم یا ابعاد تحلیلی تازه‌ای به یافته‌های پژوهش اضافه نمی‌کردند و داده‌ها به سطحی از تکرار و کفایت تحلیلی رسیدند. بر این اساس، فرایند مصاحبه‌ها در مصاحبهٔ سی‌ام متوقف شد.

تجزیه، تحلیل و ترکیب داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و بر اساس رویکردی استقرایی و مرحله‌ای انجام گرفت. در این فرایند، تحلیل داده‌ها به‌صورت تدریجی، نظام‌مند و هم‌زمان با گردآوری داده‌ها پیش رفت. در گام نخست، متن مصاحبه‌ها به‌دقت مطالعه شد و بخش‌هایی از داده‌ها که به‌طور مستقیم به پرسش‌های پژوهش مرتبط بودند، شناسایی و نام‌گذاری اولیه شدند. این نام‌گذاری‌ها با هدف تلخیص، ساده‌سازی و انتزاع مفاهیم کلیدی نهفته در داده‌ها انجام گرفت و شامل واحدهایی از معنا در قالب کلمات، عبارات یا جملات بود که به‌صورت توصیفی یا تفسیری قابل شناسایی بودند. این مرحله با بررسی مکرر و خط‌به‌خط داده‌ها و ثبت مفاهیم اولیه در نرم‌افزار انجام شد. در ادامه، تمامی مفاهیم اولیه استخراج‌شده مورد بازبینی و مقایسه مستمر قرار گرفتند. مفاهیمی که دارای قرابت‌ها، شباهت‌ها یا هم‌پوشانی‌های معنایی بودند، پس از چند مرحله بازنگری و تلخیص، در قالب مقوله‌های مفهومی منسجم‌تر سازمان‌دهی شدند. این فرایند به شناسایی الگوها، شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در داده‌ها انجامید و به‌تدریج مقوله‌های مفهومی میانی شکل گرفتند. در گام بعد، با توجه به ارتباط این مقوله‌های مفهومی با پرسش‌های پژوهش، مقوله‌های حاصل در قالب مقوله‌های جامع‌تر سامان‌دهی و نام‌گذاری شدند. این فرایند به‌صورت دوری و با چندین رفت‌وبرگشت میان داده‌های خام، مفاهیم استخراج‌شده و مقوله‌های شکل‌گرفته انجام شد تا انسجام، شفافیت و کفایت تحلیلی آن‌ها اطمینان‌بخش



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

باشد. در نهایت، تحلیل داده‌ها به شناسایی دو مقولهٔ اصلی شامل «باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» و «رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» منجر شد.

**جدول ۲: نمونه‌ای از استخراج مفاهیم اولیه از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته**

| مشارکت کننده | متن مصاحبه | مفاهیم اولیه |
|---|---|---|
| کد ۱ | بحث این که ما چیکار باید بکنیم که همکارای آموزگار ما تعامل سازنده کنار هم داشته باشن اینکه خب چینشی که تو گروه پایه‌ای قرار میدیم باید چینش درستی باشه که بر اساس شرایط آموزگار شرایط پایه و روحیات همکارا براساس پایه این درجه س اول که همکاری که به نوعی خیلی جدی هستند. اول اینه‌که معلم ارتباط قوی بتونه با دانش‌آموزش داشته باشه. خودم به عنوان مدیر مجموعه اولین کاری که در اول سال تحصیلی انجام میدم اینه که این توضیحات خدمت همکارا بگم. اینه که ما تو مدرسه برای اینکه یادگیری درست اتفاق بیفته خوب مکمل‌هایی در کنار یادگیری غیر از حالا مضمون کتاب و حالا بودجه‌بندی دروس، غیر از این موارد، طرح‌هایی که به عنوان طرح‌های آموزشی اداره حالا برای ما به نوعی برای مدارس ارسال می‌کنه. به صورت رسمی‌تر مدیر میاد چی‌کار می‌کنه میاد یه کارگاه آموزشی رو تشکیل میده که کل همکارای مدرسه رو تجمیع می‌کنه تو جلسه و به عنوان کارگاه آموزشی میاد همکار، تجربیاتشو تو بحث مشکلات کلاسی باز می‌کنه برای همکارا. | – تعامل سازنده کنار هم<br>– شرایط آموزگار<br>– شرایط پایه<br>– روحیات همکار<br>– ارتباط قوی با دانش‌آموز<br>– مکمل‌های یادگیری<br>– طرح‌های آموزشی<br>– کارگاه آموزشی |
| کد ۲ | خوب ببینید برای اینکه یه مدیر مدرسه بتونه کارش رو به سرانجام برسونه و یک مدرسهٔ موفق و کارآمد داشته باشه لازمش اینه که نیروهای قوی داشته باشه اینکه چیدمان نیروهای قوی و خلاق در کنار همدیگه لازمش اینه که شما طوری برنامه‌ریزی کنی طوری برنامه‌ریزی داشته باشی که بتونی معضلات و مشکلاتی که حالا چه شخصیتی خود همکارا دارن حالا هم از نظر تدریس چه تو محیط یادگیریشون، تو محیط کلاسشون، چه تعامل با همکاراشون بتونن اینارو شناسایی کنن و راهکار بدن براشون. تعامل تنگاتنگ و داشتن یک محیط دوستانه و احساس امنیت. اینکه هم معلم و هم مدیر موضع نگیرن و مدیر نگاه ازبالا به پایین نداشته باشه به همکاراش و داشتن یک محیط امن و این امنیت رو. | – چیدمان نیروهای قوی و خلاق<br>– برنامه‌ریزی<br>– محیط دوستانه<br>– احساس امنیت<br>– عدم موضع گیری مدیر(نگاه ازبالا به پایین) |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

در جدول ۲، نمونه‌هایی از فرایند تحلیل و استخراج مفاهیم اولیه از داده‌ها ارائه شده است.
به منظور افزایش قابلیت اعتماد و اطمینان‌پذیری یافته‌های پژوهش، از مجموعه‌ای از راهبردهای متداول در پژوهش‌های کیفی استفاده شده است. این راهبردها شامل بازبینی همکاران، خودبازبینی مستمر پژوهشگر، مستندسازی فرایند پژوهش و ارائه توصیف مفصل از محیط و شرکت‌کنندگان در پژوهش بوده است.

این پژوهش زیر نظر استادان راهنما و مشاور انجام شده و مراحل مختلف پژوهش، از طراحی پروتکل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا تحلیل داده‌ها و تدوین یافته‌ها، به‌صورت مستمر مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفته است. علاوه بر این، خودبازبینی پژوهشگر در تمامی مراحل پژوهش، از گردآوری داده‌ها تا نتیجه‌گیری، به‌طور پیوسته انجام شده است. این فرایند بازاندیشانه و نگاه چندجانبه، نقش مهمی در کاهش سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر و افزایش دقت و اعتبار تحلیل‌ها داشته است.

به منظور تأییدپذیری، کلیه داده‌ها، تصمیم‌های تحلیلی و مراحل انجام پژوهش به‌صورت منظم مستندسازی شده و نسخه‌های ضبط‌شده و مکتوب مصاحبه‌ها برای بازبینی‌های بعدی نگهداری شده است تا در صورت لزوم، شواهد عینی قابل ارائه باشد.

همچنین، به منظور افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها، توصیف مفصل و روشنی از محیط پژوهش، ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و فرایند انجام پژوهش ارائه شده است. تشریح گام‌به‌گام تحلیل داده‌ها این امکان را برای خواننده فراهم می‌کند تا مسیر انجام پژوهش را دنبال کرده و درباره قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های مشابه قضاوت نماید.

**یافته‌ها**

مطابق با جدول ۳، تعداد ۲۳ مفهوم اولیه ذیل مقوله اصلی «عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» استخراج شد. این مفاهیم اولیه در قالب چهار مقوله مفهومی شامل «نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی مؤثر»، «ایجاد جو دوستانه در فضای کاری»، «شخصیت و منش مدیر» و «به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان» سامان‌دهی گردید. همچنین، تعداد ۴۲ مفهوم اولیه ذیل مقوله اصلی «رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی» شناسایی شد که در قالب پنج مقوله مفهومی شامل «سبک مدیریت و رهبری»، «توانمندسازی معلمان و کادر معاونین»، «به‌کارگیری رویکرد حل مسئله در برخورد با چالش‌ها»، «استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها» و



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]
[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

«بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی» دسته‌بندی شدند که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۳: استخراج مفاهیم اولیه و مقوله‌های مفهومی ذیل مقولهٔ اصلی عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی**

| مقوله‌های مفهومی | مفاهیم اولیه |
|---|---|
| **نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی مؤثر** | گفتگوی معلمان |
| | تعامل سازنده کنار هم |
| | تشکیل اتاق فکر |
| | احترام و ارزش قائل شدن برای حرف و نظر همکاران |
| | دوستی معلمان همپایه |
| **ایجاد جو دوستانه در فضای کاری** | روابط دوستانه با رعایت حدود |
| | ایجاد جو شادی و صمیمیت |
| | ایجاد جو همراه |
| | جو همزیستی، همدلی |
| | ایجاد تفاهم و یکدستی در بین کارکنان |
| | تکثیر دیدگاه مثبت‌اندیشی |
| | ایجاد آرامش و حسن اعتماد به یکدیگر |
| **شخصیت و منش مدیر** | روحیهٔ تعامل و مشارکت |
| | عدم روحیهٔ مچ‌گیری همکار |
| | عدم موضع‌گیری مدیر(نگاه ازبالا به پایین) |
| | عدم تبعیض بین همکاران |
| | روی خوش و گشاده داشتن |
| | احترام دور از تعصب |
| | عدم نگاه بازاری به مدرسه |
| | گوش دادن مؤثر |
| **به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان** | استفاده از روش‌ها و رویه‌های به‌روز |
| | الزام به روز رسانی دانش و اطلاعات معلمان |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

**جدول ٤: استخراج مفاهیم اولیه و مقوله‌های مفهومی ذیل مقولهٔ اصلی رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی**

| مقوله‌های مفهومی | مفاهیم اولیه |
|---|---|
| سبک مدیریت و رهبری | چیدمان نیروهای قوی و خلاق |
| | برنامه‌ریزی مبتنی بر اطلاعات، موضوعات و مسائل بر اساس اهم و فالاهم |
| | اجتناب از رویکردهای مدیریت کلاسیک در مدرسه |
| | نیازسنجی مستمر و مبتنی بر فرایند |
| | تمرکز بر سبک رهبری حمایتی |
| | برداشتن فاصله و سلسله‌مراتب خشک و رسمی بین مدیر–معلمان |
| | مدیر در مقام ناظر و نظارت‌کننده |
| | مدیر در مقام پیشنهاددهنده |
| | داشتن برنامهٔ منسجم |
| | تفویض اختیار به معاونین |
| توانمندسازی معلمان و کادر معاونین | ایجاد اشتیاق در معلمان نسبت به کلاس‌های ضمن خدمت |
| | ایجاد فرصت تجارب آموزشی به فراخور پایه‌ها |
| | در نظر گرفتن دستیار آموزشی و تربیتی برای معلمان |
| | ایجاد انگیزه کردن در بین معلمان برای شرکت فعال در جلسات پایه و گروهی |
| | بهره‌گیری از دانش و تجارب معلمان و معاونین با سابقه در حل موضوعات و مسائل دانش‌آموزان و مدرسه |
| | استفاده مؤثر از مکمل‌های یادگیری |
| | عدم ایجاد رقابت ناسالم در بین معلمان و معاونین |
| | عمق‌بخشی به بینش معلمان به کمک الزام به کتاب‌خوانی |
| بکارگیری رویکرد حل مسأله در برخورد با | یادداشت‌برداری |
| | تشکیل کارگروه (معلم، معاونین، مشاور) |
| | علم و آگاهی همه جانبه به مسائل |
| | طبقه‌بندی مشکلات و چالش‌ها |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

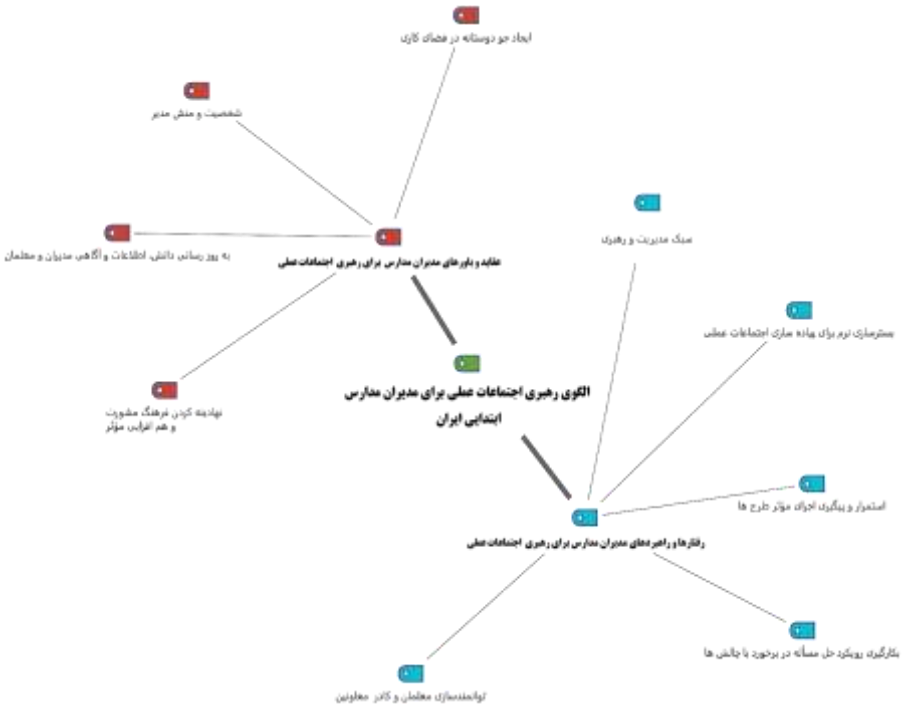
| | |
|---|---|
| **چالش‌ها** | بررسی مشکلات دانش‌آموزان به شکل خصوصی و گروهی |
| | شناسایی دانش‌آموزان آسیب‌پذیر و آسیب‌دیده |
| | تشکیل جلسات کوتاه‌مدت |
| | ارائه راهکارها و راهبردها جهت حل مسأله |
| | پیگیری تأثیر راهکار و تصمیم‌گیری مقتضی |
| **استمرار و پیگیری اجرای مؤثر طرح‌ها** | توجه به ساحت‌های شش گانهٔ سند بنیادین |
| | اطلاع‌رسانی به موقع و موثر بخش‌نامه‌ها و غیره |
| | اجرای مؤثر طرح‌های اقدام پژوهشی، جابر و غیره... |
| **بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی** | در نظر گرفتن شرایط معلم |
| | توجه به روحیات و شخصیت معلم |
| | در نظر گرفتن پایهٔ تحصیلی برای بهره‌گیری از توان معلم |
| | تلفیق و ترکیب فرهنگ‌ها (در نظر گرفتن تنوع آموزشی و قومیتی) |
| | بالا بردن عزت‌نفس معلمان |
| | بکارگیری نیروهای پر توان |
| | نگاه خانواده داشتن |
| | همفکری بالا |
| | تولید محتوا |
| | اشتراک مساعی |
| | ارتباطات اجتماعی مؤثر |
| | تمکین مالی مدرسه |

در زیر، الگویی، حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به منظور رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ارائه شده است. این الگو در قالب باورها، رفتارها و راهبردهایی به مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی طراحی و ارائه شده است. بر طبق این الگو باورهای مدیران مدارس شامل چهار مولفهٔ: نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی موثر، ایجاد جو دوستانه در فضای کاری، شخصیت و منش مدیر و به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان می‌باشد. همچنین بر طبق این الگو رفتارها و راهبردهای مدیران شامل پنج مولفهٔ: سبک مدیریت و رهبری، توانمندسازی معلمان و کادر معاونین، به کارگیری رویکرد حل مساله در برخورد با چالش‌ها، استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها و بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی می‌باشد. این الگوی رهبری در شکل ۱ نشان داده شده است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]




**شکل ۱: الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران**

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران در قالب "عقاید و باورها" و "رفتارها و راهبردهای" مدیران بود. عقاید و باورهای مدیران در قالب ۴ مقولهٔ مفهومی " نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی موثر"،" ایجاد جو دوستانه در فضای کاری"، " شخصیت و منش مدیر" و "به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان" شناسایی شدند و رفتارها و راهبردهای مدیران در قالب ۵ مقولهٔ مفهومی " سبک مدیریت و رهبری"، " توانمندسازی معلمان و کادر معاونین"،" به‌کارگیری رویکرد حل مساله در برخورد با چالش‌ها"، " استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها" و "بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی" شناسایی شدند.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

**سوال اول پژوهش: عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی کدامند؟**

**نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی موثر:** مقولهٔ مفهومی " نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم افزایی مؤثر" با ۵ مفهوم اولیه " گفتگوی معلمان "، " تعامل سازنده کنار هم"،" تشکیل اتاق فکر "، " احترام و ارزش قائل شدن برای حرف و نظر همکاران " و "دوستی معلمان همپایه " مشخص شده است. مدیران مدارس در راستای باور نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی مؤثر، برای رهبری اجتماع عملی، باید زمینه و شرایط را برای گفتگوی معلمان خود فراهم کنند، همچنین باید بستری را برای تعامل سازنده معلمان با یکدیگر ایجاد کنند، اتاق فکر در مدرسه خود برای حل مسائل و مشکلات تشکیل دهند، احترام و ارزش برای حرف و نظر همکاران خود قائل شوند و زمینه را برای دوستی معلمان همپایه ایجاد کنند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۲۶ ذکر کرده است که گفتیم معلما گفتگو کنن، بیایید اصلا این جلسه ی شورا رو به رسمیت نگاه نکنید، بیایید در موردش همون بحث و گفتگوهای عادی که همیشه دارین انجام میدین رو الان انجام بدیم بعد تو جلسهٔ بعدی معلما میان میگن خانم فلانی چقدر جالب بود، این نکته‌ای که شما گفتین من در مورد این دانش‌آموز اجرا کردم و واقعا جواب داد. مصاحبه کنندهٔ ۱ اشاره کرده است که همکارارو به نوعی کنار هم طوری چینش داشته باشیم، بتونیم هماهنگ بکنیم که این‌ها تعاملات سازنده داشته باشن از تجربیات همدیگه استفاده کنن. مصاحبه کنندهٔ ۸ بیان کرده است که تو مدرسهٔ ما یه اتاق فکری تشکیل میشه، تو اتاق فکر من این تجربیاتی که به عنوان یک معلم، مثلا: به عنوان دانش‌آموز رفتم تو گروه، کمک کردم، تو اتاق فکر برای معلما بیان میکنم. همهٔ این‌ها توی اون اتاق فکر بررسی میشه، راهکارهایی که معلما داشتن طی سال‌ها بقیه دریافت میکنن و میتونن کار گروهی خودشونو تقویت کنن. مصاحبه کنندهٔ ۳ اظهار کرده است اولین چیزی که مدنظرم هست، حالا خودم سعی کردم، انجامش بدم، که فضا دادن به همکاره، اصلا همکار همیشه باید بدونه که حرفشو اینجا میتونه بزنه، حرفش شنیده میشه و براش ارزش قائل داده میشه. مصاحبه کنندهٔ ۲۲ ذکر کرده است که باید معلمای همپایه با هم دوست باشند، رابطهٔ صمیمی بینشون باشه.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Bickmore and al, (2021) در پژوهش خود اشاره کردند که اعضای مدرسه به طور منظم در یک اجتماع عملی یکدیگر را ملاقات می‌کردند. یافته‌ها حاکی از ادراکات مثبت و مشارکت و تعامل سازنده در اجتماع عملی بود، آشکار ساختن این فرآیند، بستری برای بازخورد معتبر و ابزاری برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و گفتگو دربارهٔ آن‌ها فراهم کرد. Cravens and al, (2017) در پژوهش خود بیان کردند که رهبران مدرسه باید مسئولیت ایجاد ارتباط و تعامل و همکاری معلمان را برعهده بگیرند تا آن‌ها بتوانند عملکرد خود را به اشتراک بگذارند و بهتر کنند. Danielson, (2016) در



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

پژوهش خود اشاره کرد که ارزیابی باید شامل خودارزیابی، تأمل در تمرین و گفتگوی حرفه‌ای باشد. وی همچنین بیان می‌کند که مدیران مدارس باید مدرسه را به عنوان یک اجتماع عملی در نظر بگیرند؛ جایی که نه تنها دانش‌آموزان بلکه بزرگسالان نیز فرصت یادگیری داشته باشند. برای تحقق این هدف، لازم است: (۱) محیطی امن و در عین‌حال پر از چالش ایجاد شود، (۲) انتظار بر این باشد که همکاران به‌طور مداوم با یکدیگر تعامل داشته و از یکدیگر بیاموزند، و (۳) حمایت از رهبری معلم، در نظر بگیرند. Supovitz and Christman, (2003) در پژوهش خود اشاره کردند که مدیران برای ایجاد اجتماع عملی باید محیط‌های یادگیری دوستانه‌ای ایجاد کنند و اجتماع عملی معلمان را تشویق می‌کند تا بیشتر با هم همکاری کنند و شیوه‌های آموزشی خود را بهبود بخشند.

**ایجاد جو دوستانه در فضای کاری:** مقولهٔ مفهومی " ایجاد جو دوستانه در فضای کاری" با ۷ مفهوم اولیه "روابط دوستانه با رعایت حدود"، "ایجاد جو شادی و صمیمیت "، " ایجاد جو همراه "، "جو همزیستی، همدلی"، "ایجاد تفاهم و یکدستی در بین کارکنان "، "تکثیر دیدگاه مثبت‌اندیشی" و " ایجاد آرامش و حسن اعتماد به یکدیگر" مشخص شده است. مدیران مدارس در راستای باور ایجاد جو دوستانه در فضای کاری، برای رهبری اجتماع عملی، باید روابط دوستانه همراه با حد و مرزهایی چه با کارکنان و معلمان و چه در بین آن‌ها ایجاد کنند، جوی مملو از شادی، صمیمیت، همراهی، همزیستی و همدلی ایجاد کنند، باید تفاهم و سازگاری را در بین کارکنان و معلمان خود به وجود بیاورند، باید دیدگاه و نگرش مثبتی نسبت به کارکنان و معلمان خود داشته باشند و بستری را برای آرامش و اعتماد معلمان به یکدیگر فراهم کنند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۱۸ بیان کرده است که اگر مدیر یک مدرسه یه جو دوستانه‌ای داشته باشه، صمیمیتی که همراه با در واقع هم شان مدیریتی خودش رو حفظ کنه، هم اون کسایی رو که میذاره توی گروه در حل اون چالش، حد خودشون رو رعایت کنن، اون چارچوبی رو که باید رعایت کنن و در کنار این، یه صمیمیت و روابط دوستانه‌ای بین این گروه باشه که به راحتی بتونن تجربیاتشون رو در اختیار هم بذارن. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۴ اظهار کرده است که مدیر باید جو صمیمی رو بین همکاراش ایجاد کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۹ اشاره کرده است که مدیر باید یه جو سالم و همراهی رو توی مدرسه ایجاد کنه تا مسائل به راحتی حل بشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۷ بیان کرده است که مدیر باید اعتقاد به برقراری جو همزیستی و همدلی در مدرسهٔ خود داشته باشد. مصاحبه‌کننده ۱۶ بیان کرده است که مدیر باید بتونه اون تفاهم، اون یکدستی، اون مهر و محبتو در بین معلماش به وجود بیاره و کارا رو حل کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۷ ذکر کرده است که من خودم جز افراد مثبت‌اندیش هستم و سعی هم می‌کنم که این مثبت‌اندیشی رو همیشه در مدرسه‌ام ایجاد کنم. من انرژی مثبت میدم به اولیا، اولیا میده به معلم، معلم میده به دانش‌آموز، دانش‌آموز وقتی شاد میره خونه، پدر



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

و مادرش خوشحال هستن. دوباره این چرخه، می‌چرخه. مصاحبه‌کنندهٔ ۳۰ بیان کرده است که حس اعتماد متقابلی که مدیر می‌تونه بین همکارا با همدیگه و خودش با همکار ایجاد بکنه، می‌تونه خیلی موثر باشه.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Cravens and al, (2017) در پژوهش خود بیان کردند که شرایط موجود مدرسه – رهبری آموزشی مدیر، اعتماد، کارآمدی معلم، و احساس معلمان از جامعهٔ عملی در سطح مدرسه باعث شد که معلمان میزان بیشتری از مشارکت در اجتماعات عملی را گزارش کنند. Danielson, (2016) در پژوهش خود اشاره کرد که مدیران باید مدرسه را به عنوان یک اجتماع عملی – مکانی برای یادگیری بزرگسالان و همچنین دانش‌آموزان – با (۱) ایجاد یک محیط امن و قابل اعتماد و در عین‌حال چالش‌برانگیز، (۲) ایجاد این انتظار که همکاران به طور مداوم از یکدیگر یاد بگیرند، و (۳) حمایت از رهبری معلم، در نظر بگیرند. Supovitz and Christman, (2003) در پژوهش خود ذکر کردند که مدیران برای ایجاد اجتماعات عملی باید محیط‌های یادگیری دوستانه و صمیمانه‌ای ایجاد کنند و اجتماع عملی معلمان را تشویق می‌کند تا بیشتر با هم همکاری کنند و شیوه‌های آموزشی خود را بهبود بخشند.

**شخصیت ومنش مدیر:** مقولهٔ مفهومی " شخصیت و منش مدیر" با ۸ مفهوم اولیه "روحیهٔ تعامل و مشارکت"، "عدم روحیهٔ مچ‌گیری همکار"، "عدم موضع‌گیری مدیر (نگاه از بالا به پایین)"، "عدم تبعیض بین همکاران"، "روی خوش و گشاده داشتن"، "احترام دور از تعصب" ، "عدم نگاه بازاری به مدرسه" و "گوش دادن مؤثر" مشخص شده است. مدیران مدارس در راستای باور شخصیت و منش مدیر، برای رهبری اجتماعات عملی، باید اعتقاد به برقراری روحیهٔ تعامل و مشارکت در بین معلمان و همکاران خود داشته باشند، باید از مچ گرفتن همکار خود برای حل مشکلات پرهیز کنند، نباید از موضع بالا با همکاران خود برخورد کنند، نباید بین همکاران خود تبعیض و تمایزی قائل شوند، باید همیشه روی خوش و گشاده‌ای در برخورد با اعضای مدرسه داشته باشند، باید به همهٔ معلمان و کارکنان خود به دور از تعصب احترام بگذارند، نباید به مدرسه و همکاران خود نگاه بازاری داشته باشند و باید همیشه گوش‌شنوایی برای شنیدن حرف‌های معلمان و کادر خود داشته باشند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۱۵ بیان کرده است که اولین چیزی که یک مدیر باید داشته باشه اینه که خودش با معلم تعامل و مشارکت خیلی خوبی داشته باشه تا معلم بتونه بهش اعتماد کنه، اگر مدیر نتونه این گزینه رو داشته باشه قطعا به درد نمی‌خوره. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۴ اظهار کرده است که مدیری موفقِ که نخواد مچ‌گیری بکنه، مدیری موفقِ که بخواد، یک حالا اگه یه ایرادی، یا اشکالی یا یه مسئله‌ای هستش که مورد انتقادش هست، هدفش این نباشه که بخواد بره مچ‌گیری کنه، اگه می خواد واقعا اون مشکل برطرف بشه خیلی راحت می‌تونه به معلم راهکار بده. مصاحبه‌کنندهٔ ۲ ذکر کرده است که برای این کنار هم قرار گرفتن معلما هم معلم و هم مدیر موضع نگیرن



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

و مدیر نگاه از بالا به پایین نداشته باشه به همکاراش. مصاحبه‌کنندهٔ ۳۰ بیان کرده است که برای اینکه معلما به هم نزدیک بشن مدیر میتونه حس صمیمیت بین معلما ایجاد کنه و تبعیضی بین معلما قائل نباشه، به نظرم خیلی مهمه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۳ اظهار کرده است که مدیر اگه روی‌خوش داشته باشه، خود شما جایی میرید، اگر روی‌خوش از طرف ببینید خیلی راحتتر برخورد می‌کنید، راحت‌تر مشکلتونو میگید، ولی اگر نبینی، قطعا سعی می‌کنید عقب‌گرد کنید. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۷ اشاره کرده است که یه مدیر باید اعتقاد به برقراری همزیستی، همدلی در مدرسه و احترام دور از تعصب، به معلماش داشته باش. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۱ ذکر کرده است که ما داریم موسس و مدیری که نگاهش کاملا خدمت در مسیر تعلیم و تربیتِ، در کنارشم درآمدزاییم هست، این مدیر، مدیرِ موفقیه. ولی بعضیا فقط نگاه بازاری دارن به قضیه، یا فقط نگاه درآمدزایی دارن که این راه کاملا باطل و اشتباه است. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۴ بیان کرده است که وقتی گوش‌شنوای خوبی باشی، حداقل می‌تونی بار فکری‌ای که روی این معلمس رو کم کنی، معلم با فراغ‌بال بره سر کلاس. یا معاون با فراغ‌بال بره تو حیاط، کارشو انجام بده، من فکر میکنم این از همه چی مهمتره. گوش‌شنوای خوب داشته باشی و اگر راهکار بلد نیستی حتی یا از یکی کمک بگیری یا شنوندهٔ خوبی باشی.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Bickmore and al, (2021) در پژوهش خود اشاره کردند که اعضای مدرسه به طور منظم در یک اجتماع عملی یکدیگر را ملاقات می‌کردند. یافته‌ها حاکی از ادراکات مثبت و مشارکت و تعامل سازنده در اجتماع عملی بود، آشکار ساختن این فرآیند، بستری برای بازخورد معتبر و ابزاری برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و گفتگو دربارهٔ آن‌ها فراهم کرد. Puzio and al, (2015) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران با ارائهٔ فرصت‌های ساختاری برای همکاری و مشارکت معلمان در اجتماع عملی، که در آن معلمان منابع، تجربیات و تخصص خود را به اشتراک می‌گذاشتند، از خواندن هدایت‌شده حمایت کردند. Borg, (2012) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که مدیران مدارس باید روحیه و نگرش مشترکی نسبت به فرهنگ‌های مشارکتی داشته باشند، همچنین، لازم است فرصت‌هایی را برای معلمان فراهم کنند تا دانش حرفه‌ای خود را به اشتراک بگذارند و سطوح مناسب کارکنان را برای تشکیل تیم‌ها در نظر گیرند. علاوه بر این زمانی آزاد برای برنامه‌ریزی گروهی معلمان در نظر بگیرند.

**به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان:** مقولهٔ مفهومی "به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان" با ۳ مفهوم اولیه "استفاده از روش‌ها و رویه‌های به‌روز"، "الزام به‌روزرسانی دانش و اطلاعات معلمان"، و "رویهٔ دریافت اطلاعات از موضوعات مختلف مدرسه به شکل روزآمد" مشخص شده است. مدیران مدارس در راستای باور به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

و معلمان، برای رهبری اجتماعات عملی، باید از روش‌ها و رویه‌های به‌روز در مدرسهٔ خود استفاده کنند، معلمان را الزام کنند تا دانش و اطلاعات خود را به‌روز و جدید کنند و روش دریافت اطلاعات از موضوعات مختلف مدرسه را هم به‌روز کنند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۵ ذکر کرده است که اعتقادم اینه که معلمی می‌تونه، موفق باشه که روش سنتی نداشته باشه، روشش به‌روز باشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۷ اشاره کرده است که متاسفانه حالا نمی‌دونم چجوری بگم کلا آموزگاران ما مطالعه ندارن، باید یه بستری رو یه مدیر ایجاد کنه علاوه بر صمیمیت باید به نظر من یه اجباری برای خوندن کتاب‌های مختلف برای معلمینش قرار بده که فرهنگ اونجا رو ببره بالا. وقتی یه معلم از تجربیات دیگران، از کتاب، از دانش‌های مختلف بتونه، دریافتی داشته باشه اونو انتقال میده. اون به‌روز کردن معلم یکی از بهترین کارهایی که مدیرا باید بکنن. همچنین مصاحبه‌کنندهٔ ۶ بیان کرده است که با توجه به اینکه فضای مجازی جوری شده که ما خیلی می‌تونیم اطلاعات کافی، اطلاعات جدیدی از فضای مجازی داشته باشیم و توی گروه‌هایی که معلما هستند، توی گروه‌هایی که توی فضای مجازی هست مثل: گروه‌های همپایه‌ای‌ها، معلما اطلاعات مختلفی به دست بیارن.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینهٔ پژوهشی‌ای که در ادامه به آن اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Supovitz and Christman, (2003) در پژوهش خود اشاره کردند که اجتماعات عملی آموزشی روشی قدرتمند برای گروه‌هایی از معلمان است تا با بهره‌گیری از تحقیق مداوم و به‌روزرسانی در مورد عملکرد خود و تحقیقات در مورد روش‌هایی که تدریس آن‌ها می‌تواند به مؤثرترین شکل ممکن یادگیری دانش‌آموز را افزایش دهد، در بهبود آموزشی شرکت کنند. برای حمایت از این نوع خاص از اجتماعات، مدیران مدارس باید ساختارها و استراتژی‌های خاصی را در اختیار اجتماعات قرار دهند.

**سوال دوم پژوهش: رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی کدامند؟**

**سبک مدیریت و رهبری:** مقولهٔ مفهومی "سبک مدیریت و رهبری" با ۱۰ مفهوم اولیه "چیدمان نیروهای قوی و خلاق"، "برنامه‌ریزی مبتنی بر اطلاعات، موضوعات و مسائل بر اساس اهم و فالاهم"، "اجتناب از رویکردهای مدیریت کلاسیک در مدرسه"، "نیازسنجی مستمر و مبتنی بر فرایند"، "تمرکز بر سبک رهبری حمایتی"، "برداشتن فاصله و سلسله‌مراتب خشک و رسمی بین مدیر–معلمان"، "مدیر در مقام ناظر و نظارت‌کننده"، "مدیر در مقام پیشنهاددهنده"، "داشتن برنامهٔ منسجم" و "تفویض اختیار به معاونین" مشخص شده است. مدیران مدارس رفتارهایی را که می‌توانند برای این راهبرد، برای رهبری اجتماعات عملی به کار ببرند، عبارتند از اینکه: نیروهای قوی و خلاق را در اجتماعات عملی کنار هم قرار دهند، یک برنامه‌ریزی کارآمد و موثر براساس اطلاعات دقیق و موضوعاتی که حائز اهمیت است، داشته



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

باشند، از به‌کارگیری رویکردهای مدیریت کلاسیک در مدرسهٔ خود اجتناب کنند، نیازسنجی را به طور مداوم در کارشان لحاظ کنند، از سبک رهبری حمایتی در رهبری اجتماعات عملی استفاده کنند، سلسله‌مراتب خشک و رسمی بین خودشان و معلمشان را از بین ببرند، نقش‌های ناظر و پیشنهاددهنده را در فرآیند اجتماعات عملی خود انجام دهند، یک برنامهٔ منسجم و هدفمند برای رهبری اجتماعات عملی داشته باشند و تفویض اختیار به معاونین و کارکنان خود کنند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۲ ذکر کرده است که برای اینکه یه مدیر مدرسه بتونه کارش رو به سرانجام برسونه و یک مدرسهٔ موفق و کارآمد داشته باشه لازمش اینه که نیروهای قوی داشته باشه، اینکه چیدمان نیروهای قوی و خلاق در کنار همدیگه لازمش اینه که شما طوری برنامه‌ریزی کنی، که بتونن معضلات و مشکلات را شناسایی کنن و راهکار بدن براشون. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۸ بیان کرده است که مدیر مدرسه ابتدا باید ضعف‌ها و نقاط قوت مدرسه رو در نظر بگیره، مشکلات رو طبقه‌بندی بکنه، چالش‌ها رو شناسایی کنه بعد اَهم و فی‌الاَهم رو در نظر بگیره. بعضی موقع‌ها یه سری مطالب، یه سری مشکلاتی که پیش میاد، اهمیتشون بیشتر از مسائل دیگس. باید اینو طبقه‌بندی کنیم. در واقع با توجه به اون حالا جنسی که اون مشکل یا چالش داره براشون گروه‌هایی تشکیل بده که واقعا براش راهگشا باشن. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۸ اشاره کرده است که، از مدیریت کلاسیک باید دور شیم چون این سلسله‌مراتب داره، تو مدیریت کلاسیک ما همیشه دنبال اینیم که یک حالت رعایت کردن سلسله‌مراتب، مثلا اولویت‌ها رو رعایت کنیم. مصاحبه‌کنندهٔ ۵ اظهار کرده است که، من خودم اول میام نیازسنجی می‌کنم که ببینم که بر اساس اون شرایطی که مدرسه‌ام هست، شرایط بچه‌هام، دانش‌آموزام، نیازسنجی می‌کنم که تو چه زمینه‌هایی می‌تونم با معلم‌ها بیشتر کار کنم یا معلما رو بتونم تقویت کنم که اون مثبت باشه، یعنی در زمینهٔ تدریسشون، اقداماتشون، مثبت بشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۸ بیان کرده است که، مدیر، حمایت، حمایت از خود معلمین، حمایت از خود کارهایی که انجام میشه را باید داشته باشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۷ اشاره کرده است که، ارتباطی که تو مدرسه حاکمِ، اگر ارتباط عمودی باش، مطمئنا ما نگاهمون، نگاه کلاسیک به مسئله هست، نگاه مدیریتی هست، نگاه خشنِ، نگاه سلسله‌مراتبیِ و این کارساز نخواهد بود در حل مشکلات. مصاحبه‌کنندهٔ ۹ ذکر کرده است که، مدیر به عنوان یک ناظر و نظارت‌کننده و حتی پیشنهاددهنده تو این گروه‌ها وارد بشه و راهبری کنه، کمک بکنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۴ اظهار کرده است که، الان برنامه یکم منسجم‌تر هستش و از اون دیدگاه قدیمی دراومده، همفکری خیلی بالا رفته، قبلا شاید مدیریت خودش به تنهایی تصمیم می‌گرفت ولی الان بهتر شده، بالاخص همکاری با معلما به خاطر اینکه نیروهای جوون هستن، بنابراین مدیر با علم بر اینکه اطلاعات همکارا خیلی بالا هستش، زمینهٔ تشویقی براشون ایجاد میکنه و راهکارهای متفاوت که از منابع مختلف به دست میارن را بیان بگن. و همچنین مدیران بر اساس برنامه‌های تمام ساحتی راهکار ارائه میدن یا حتی برنامهٔ منسجم و



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

کاملی ارائه میدن که همکار راهکار پیدا کنه. مصاحبه‌کنندۀ ۱۹ بیان کرده است که، مدیر خوب باید بیاد تفویض اختیار کنه برای معاونین، زمانی‌که کار داره، مشکل داره، وقتی تفویض اختیار برای معاونین باشه چندتا کار، چند تا کاری که خودش نمیتونه انجام بده، معاونین میان کمکش می‌کنن و اون کار انجام میشه و جمع‌آوری میشه.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Borg, (2012) بیان کرده است که رهبران مدارس باید حمایت را به شکل مستقیم‌تری ارائه دهند. روحیه و دیدگاه مشترک برای فرهنگ‌های مشارکتی و فرصت‌هایی برای معلمان برای به اشتراک گذاشتن دانش حرفه‌ای داشته باشند. Cravens and al, (2017) بیان کردند که، با توجه به حمایت و راهنمایی کافی از سمت مدیران در اجتماعات عملی، معلمان سطوح بالاتری از مشارکت در همکاری آموزشی را گزارش می‌کنند. در واقع رهبری آموزشی مدیر، نقش محوری آن‌ها را در تعیین اولویت‌های یادگیری، تشکیل تیم‌های متخصص و ارائۀ منابع آموزشی برجسته می‌کند. Akinyemi and Nkonki, (2021) اظهار کردند که مدیران مدارس با نظارت بر برنامۀ جلسات و حضور در جلسات، فعالیت‌های یادگیری را در اجتماعات عملی رسمی و غیررسمی زیر نظر داشتند و از انجام صحیح وظایف به معلمان اطمینان حاصل کردند. Cooper and al, (2010) بیان کردند که برای ایجاد اشکال جدید دانستن و عمل، مدیران مدرسه می‌توانند معانی جدیدی را در مورد تنوع فرهنگی و مشارکت والدین با همکاری در کنار معلمان خود در اجتماعات مولد عمل دنبال کنند. مدیران باید با دقت و برنامه‌ریزی شده وارد این روابط جدید با یک موضع ریسک‌پذیر باشند که آن‌ها را برای یادگیری جدید مشتاق می‌کند و با تمایل به عدم تمرکز خود و مدرسه به عنوان تنها دارندۀ دانش و قدرت، به معاونین خود تفویض اختیار کنند. Catedral and al, (2023) عنوان کردند که ایجاد فرصت برای تجربیات جدید، کانال‌های ارتباطی، برنامه‌ها، عدم رهبری دیکتاتوری از جمله رفتارهای رهبری اجتماعات عملی در مدارس است. Heikkinen and al, (2022) به ایجاد سبک‌های رهبری انعطاف‌پذیر و حمایت از معلمان، توسط مدیران در تشکیل اجتماعات عملی اشاره کردند. Puzio and al, (2015) بیان کردند که تمرکز بر مشاهدات کلاسی، بازرسی و نظارت توسط مدیر از جمله موارد مهم در تشکیل اجتماعات عملی بود. Gardner, (2020) اشاره کرد که با ایجاد مشارکت از طریق برنامه‌ریزی هدفمند، اعضای جامعه، معلمان و رهبران مدارس می‌توانند با موفقیت برای رسیدگی به مشکلات در اجتماعات عملی تلاش کنند.

**توانمندسازی معلمان و کادر معاونین:** مقولۀ مفهومی "توانمندسازی کادر معلمان و معاونین" با ۸ مفهوم اولیه "ایجاد اشتیاق در معلمان نسبت به کلاس‌های ضمن خدمت "، "ایجاد فرصت تجارب آموزشی به فراخور پایه‌ها"، "در نظر گرفتن دستیار آموزشی و تربیتی برای معلمان"، "ایجاد انگیزه کردن در بین معلمان برای شرکت فعال در جلسات پایه و گروهی"، "بهره‌گیری از دانش و تجارب معلمان و



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

معاونین باسابقه در حل موضوعات و مسائل دانش‌آموزان و مدرسه"، "استفادهٔ مؤثر از مکمل‌های یادگیری"، "عدم ایجاد رقابت ناسالم در بین معلمان و معاونین" و "عمق‌بخشی به بینش معلمان به کمک الزام به کتاب‌خوانی" مشخص شده است. مدیران مدارس رفتارهایی را که می‌توانند برای این راهبرد، برای رهبری اجتماعات عملی به کار ببرند، عبارتند از اینکه: در معلمان خود نسبت به شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت اشتیاق و علاقه ایجاد کنند، تجارب آموزشی مختلف برای معلمان پایه‌ها ایجاد کنند، یک دستیار آموزشی و تربیتی برای معلمان خود در نظر بگیرند، در معلمان خود برای شرکت در جلسات پایه و گروهی انگیزه ایجاد کنند، از دانش و تجربیات معلمان و معاونین باسابقهٔ خود در حل موضوعات و مسائل استفاده کنند، از مکمل‌های یادگیری برای بهبود عملکرد معلمان استفاده کنند، از ایجاد رقابت ناسالم در بین معلمان و معاونین خود اجتناب کنند و بینش معلمان خود را به کمک الزام به کتابخوانی بالا ببرند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۵ اشاره کرده است که،کمکش کنم اینکه خودش توی کلاسای ضمن خدمتی که اداره براش میذاره شرکت کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۲ بیان کرده است که، پایه‌ای هم باز گروه داریم مثلا: پایهٔ چهارم، پایهٔ سوم، پایهٔ دوم، پایهٔ اول،که توی این گروها مدیر و معاونین قرار دارند و اون گروه‌ها خیلی مفیده، مثلا: پایهٔ چهارمون، پایهٔ سوممون، اولمون، چالشی که دارند، خیلی قشنگ با هم هماهنگ هستند و چالش‌هاشونو با هم حل می‌کنن. مصاحبه‌کنندهٔ ۷ ذکر کرده است که برای هر کلاسی و معلمش، دو تا نمایندهٔ قَدر گذاشتیم، یه نمایندهٔ آموزشی، یه نمایندهٔ تربیتی و گفتیم خب این کلاسو بررسی بکنید، ببینید علت مشکلات این کلاس چیه؟. مصاحبه‌کنندهٔ ۴ اظهار کرده است که، مدیر زمینهٔ تشویقی برای معلما ایجاد میکنه و راهکارهای متفاوت که از منابع مختلف به دست میارن را، با شرکت در جلسات با هم به اشتراک میذارن. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۴ بیان کرده است که، هر کدوم از معلم‌های ما بر اساس سابقشون یه مشاورن. می‌تونیم کمک بگیریم از اون معلم دیگه‌ای که نمونه داشته یا از مربی بهداشت، چون ماها هر کدوم نمونه داشتیم، از اون کمک بگیریم و اون مساله رو تا جایی که بتونیم حل میکنیم. مصاحبه‌کنندهٔ ۱ ذکر کرده است که، مکمل‌هایی در کنار یادگیری غیر از حالا مضمون کتاب و حالا بودجه‌بندی دروس، غیر از این موارد، طرح‌هایی که به عنوان طرح‌های آموزشی اداره حالا برای مدارس ارسال می‌کنه که باید اعمال بشه و این‌ها مکمل‌های آموزشی هستش که آموزگار سَر کلاس موفق بشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۰ اشاره کرده است که، رقابت بین همکاران ایجاد نکنه، یه کاری نکنه که یه رقابت منفی، حالا یه موقع رقابت مثبت باشه، خوبه، تشویق کنن کلاس ایشون این‌طوریه، کلاس اون این‌طوریه، ولی یه رقابت بیخود به وجود آوردن باعث میشه همش تو رقابت‌های چشم و هم‌چشمی همش اصطلاحا باشن. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۷ عنوان کرده است که، یه بستری رو یه مدیر ایجاد کنه علاوه‌بر صمیمیت باید به نظر من یه اجباری برای خوندن کتاب‌های مختلف برای معلمینش قرار بده که فرهنگ اونجا رو ببره بالا. وقتی یه معلم از تجربیات



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

دیگران، از کتاب، از دانش‌های مختلف بتونه، دریافتی داشته باشه اونو انتقال میده و در نتیجه معلما سطحی‌نگر نمیشن و در عمق میتونن باشن.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Akinyemi and Nkonki, (2021) در پژوهش خود بیان کردند که برای تشکیل اجتماعات عملی، مدیران از معلمان در قالب حمایت اخلاقی و فیزیکی، تشویق به کار تیمی و انگیزه حمایت می‌کنند. Plank, (2020) در پژوهش خود اشاره کرده است که مدیران مدارس، اجتماعات عملی و همکاری معلمان را به عنوان اجزای جدایی‌ناپذیر برای بهبود عملکرد دانش‌آموز، عملکرد معلم و حل مسائل مدرسه شناسایی می‌کنند. Danielson, (2016) در پژوهش خود ذکر کرده است که مدیران مدارس باید مدرسه را به عنوان یک اجتماع عملی – مکانی برای یادگیری بزرگسالان و همچنین دانش‌آموزان – با (۱) ایجاد یک محیط امن و در عین‌حال چالش‌برانگیز، (۲) ایجاد این انتظار که همکاران به طور مداوم از یکدیگر یاد بگیرند، و (۳) حمایت از رهبری معلم، در نظر بگیرند. Puzio and al (2015) در پژوهش خود اظهار کردند که مدیران با ارائهٔ فرصت‌هایی برای همکاری معلمان در اجتماعات عملی، که در آن معلمان منابع، دانش و تخصص را به اشتراک می‌گذاشتند، از خواندن هدایت‌شده حمایت کردند. علاوه‌براین، مدیران متون فراتر از برنامهٔ درسی منطقه را خریداری کردند، و معلمان را در طول بلوک سواد خود، ارزیابی کردند. Scanlan, (2013) در پژوهش خود اشاره کرده است که تئوری اجتماعات عملی، می‌تواند دیدگاهی را در مورد چگونگی یادگیری افراد در اجتماعات مدرسه برای خدمات بهتر دادن به دانش‌آموزان حاشیه‌نشین و حل مسائل مربوط به آن‌ها ارائه دهد. Carrejo and al, (2010) بیان کردند که مشارکت مدیر و معلمان در اجتماع عملی باعث افزایش عملکرد تحصیلی در علم و دانش برای زبان‌آموزان انگلیسی و حل مسائل مربوط به آن‌ها می‌شود. Printy, (2008) بیان کرده است که مدیران در شکل‌دهی فرصت‌هایی برای معلمان برای یادگیری در اجتماعات عملی مؤثر هستند. Catedral and al, (2023) بیان کردند که کمک فنی به معلمان، مشاهدهٔ کلاس درس (نظارت مدیر)، آموزش ضمن خدمت، شرکت در کنفرانس‌ها، ایجاد فرصت برای تجربیات جدید و دانش ارائه‌دهندگان از جمله رفتارهای رهبری مدیر برای اجتماعات عملی در مدارس است. Knipp, (2019) در پژوهش خود به ایجاد انگیزه کردن مدیر در معلمان برای شرکت در اجتماعات عملی اشاره کرد.

**به‌کارگیری رویکرد حل مسأله در برخورد با چالش‌ها:** مقولهٔ مفهومی "به کارگیری رویکرد حل مسأله در برخورد با چالش‌ها" با ۹ مفهوم اولیه "یادداشت‌برداری"، "تشکیل کارگروه (معلم، معاونین، مشاور)"، "علم و آگاهی همه‌جانبه به مسائل"، "طبقه‌بندی مشکلات و چالش‌ها"، "بررسی مشکلات دانش‌آموزان به شکل خصوصی و گروهی"، "شناسایی دانش‌آموزان آسیب‌پذیر و آسیب‌دیده"، "تشکیل جلسات کوتاه‌مدت"، "ارائهٔ راهکارها و راهبردها جهت حل مسأله" و "پیگیری تأثیر راهکار و تصمیم‌گیری



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

مقتضی"مشخص شده است. مدیران مدارس رفتارهایی را که می توانند برای این راهبرد، برای رهبری اجتماعات عملی به کار ببرند، عبارتند از اینکه: در ارتباط با آن مسئله و چالش پیش‌آمده، اطلاعات کسب کنند و آن‌ها را با جزئیات یادداشت و برنامه‌ریزی نمایند، کارگروه‌هایی از معلم، معاونین و مشاور با توجه مسائل مختلف تشکیل بدهند، آگاهی همه‌جانبه نسبت به مسائل به دست بیاورند، مشکلات مدرسه خود را شناسایی و طبقه‌بندی کنند، مشکلات دانش‌آموزان را به شکل خصوصی و گروهی حل کنند، همین‌طور دانش‌آموزان آسیب‌دیدهٔ خود را شناسایی کنند، جلسات کوتاه‌مدتی را برای رفع مسائل و چالش‌هایشان در مدرسه برگزار کنند، راهکارهایی به طور مستمر برای حل مسائل مدرسهٔ خود ارائه دهند و تاثیر آن راهکار و تصمیم‌گیری‌های خود را پیگیری کنند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۹ اشاره کرده است که، مدیر باید با تمام مسائل و چالش‌هایی که در مدرسه با آن روبه‌رو می‌شود رو، همهٔ آن‌ها را یادداشت کنه و سپس در جلساتی که برای معلمان می‌گذاره، اون‌هارو مطرح کنه تا همهٔ اعضا نظراتشون رو بگن و مسئله حل شه. مصاحبه‌کنندهٔ ۳ اظهار کرده است که، ما خودمون به محض اینکه می‌فهمیم یه مشکلی هستش حالا یه کلاس، یه دانش‌آموزی، حتی یه خانواده‌ای، که مثلا یه جورایی به ما میرسه یعنی همهٔ تلاشمون اینه که سریع مثلا اینو یه جورایی یه کارگروهی تشکیل بدیم، حالا یه تیمی تشکیل بدیم، اینو رفعش بکنیم. مصاحبه‌کنندهٔ ۶ بیان کرده است که، مدیر باید علم و آگاهی داشته باشه، واقف باشه به همه چیز تا بتونه مسائل رو حل کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۸ ذکر کرده است که، مدیر مدرسه ابتدا باید ضعف‌ها و نقاط قوت مدرسه رو در نظر بگیره، مشکلات رو طبقه‌بندی بکنه، چالش‌ها رو شناسایی کنه، بعضی موقع‌ها یه سری مطالب، یه سری مشکلاتی که پیش میاد، اهمیتشون بیشتر از مثلا مسائل دیگس. باید اینو طبقه‌بندی کنیم. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۲ اشاره کرده است که، خود مدیر مثلا یه راهکار خاصی مدنظرش هست، میتونه ارائه بده که معلم تو کلاس یا حالا به صورت خصوصی یا به صورت گروهی انجام بده که بتونن مشکلات بچه‌ها رو کامل کنن و از بین ببرن مشکلاتشونو. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۱ اظهار کرده است که، در مدارس خب تنوع آموزشی، تنوع قومیتی و اقلیت‌ها وجود داره و اونچه که لازم میشه برای اینکه معلمان بتونن این بچه‌ها رو شناسایی کنن، باهاشون رفتارهای مناسب‌تر خودشون داشته باشن، اینجا اتاق‌های مختلفی رو براشون تدارک دیدیم، میان در ماه یک‌بار تو اون اتاق به همراه با معاون خودشون، می‌شینن، صحبتاشونو میکنن، نظراتشون رو در این زمینه ارائه میدن، با هم بررسی می‌کنن و با همدیگه تصمیم‌گیری می‌کنن. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۳ بیان کرده است که، بعضی وقتا مثلا جلسه توی پایه‌ای که دچار مشکل هستند به صورت یک تک پایه، مثلا پایهٔ اول با هم یه جلسهٔ کوتاه‌مدت، حالا یک زمانی مثلا: ده دقیقه، بیست دقیقه، حالا بستگی به اون مشکلی که دارن، تو هر پایه بالاخره یه مشکلات خاصی وجود داره، به نظر من با این جلسات کوتاهی که برقرار میشه، می‌تونن خیلی راحت مشکلاتشونو حل کنند. مصاحبه‌کنندهٔ ۴ ذکر



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

کرده است که، معلم به راحتی می‌تونه اون مشکل رو بیاد با مدیر در میون بذاره تا راهکار مناسب و با همفکری همدیگه بهترین راهکار انتخاب شه یا استفاده شه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۰ اشاره کرده است که، من پیگیری می‌کنم، اگر رفتار من نسبت به معلمم یا نسبت به معاونم، نسبت به دانش‌آموزانم طوری باشه که رفتارا یا کارهایی که می‌کنن یا چیزایی که به من میگن، من یادداشت کنم، پیگیری کنم، فیدبک بدم بهشون، بازخورد بدم، حتما حتما نتیجه میده.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Bickmore and al, (2021) در پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیران مدرسه می‌توانند در اجتماع عملی شناسایی یشان را از یک مشکل و سپس توسعه و اجرای یک طرح بهبود مدرسه روشن کنند و در نتیجه باعث بهبود مدرسه شوند. Cravens and al, (2017) در پژوهش خود به این یافته رسیدند که مدیران نقش مهمی در تعیین اولویت‌های یادگیری، تشکیل تیم‌های متخصص، تامین منابع آموزشی و ارائهٔ راهکارها در اجتماعات عملی دارند. Akinyemi and Nkonki, (2021) در پژوهش خود ذکر کردند که مدیران مدارس با نظارت بر برنامهٔ جلسات و حضور در جلسات، فعالیت‌های یادگیری را در اجتماعات عملی رسمی و غیررسمی زیر نظر داشتند و از انجام صحیح وظایف و راهکارها به معلمان اطمینان حاصل کردند. Gardner, (2020) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که با ایجاد مشارکت از طریق برنامه‌ریزی هدفمند، اعضای جامعه، معلمان و مدیران می‌توانند با موفقیت برای رسیدگی و حل مشکلات تلاش کنند. Borg, (2012) در پژوهش خود ذکر کرد که مدیران مدارس باید برای رهبری اجتماعات عملی، روحیه و دیدگاه مشترک برای فرهنگ‌های مشارکتی، فرصت‌هایی برای معلمان برای به اشتراک گذاشتن دانش حرفه‌ای، جدول زمانی انعطاف‌پذیر و سطوح مناسب کارکنان برای تیم‌سازی را داشته باشند.

**استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها:** مقولهٔ مفهومی "استمرار و پیگیری اجرای مؤثر طرح‌ها" با ۳ مفهوم اولیه "توجه به ساحت‌های شش‌گانهٔ سند بنیادین"، "اطلاع‌رسانی به موقع و موثر بخش‌نامه‌ها و غیره" و "اجرای مؤثر طرح‌های اقدام‌پژوهشی، جابر و غیره" مشخص شده است. مدیران مدارس رفتارهایی را که می‌توانند برای این راهبرد، برای رهبری اجتماعات عملی به کار ببرند، عبارتند از اینکه: ساحت‌های شش‌گانهٔ سند بنیادین را در روند آموزشی و تربیتی مدرسهٔ خود به کار ببرند، به موقع و به درستی بخش‌نامه‌ها را به معلمان و کادر مدرسهٔ خود اطلاع‌رسانی کنند و طرح‌های مناسب برای بهبود مدرسهٔ خود مثل: طرح‌های اقدام‌پژوهی و جابر را اجرا کنند. به این مقوله و مفاهیم تنها در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها اشاره شده است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندهٔ ۴ بیان کرده است که، مدیران براساس برنامه‌های تمام ساحتی راهکار ارائه میدن یا حتی برنامه ارائه میدن که همکار راهکار پیدا کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۳ اظهار کرده است که، طرح و برنامه‌هایی که از طرف آموزش و پرورش ارائه میشه و



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

به صورت حالا بخشنامه به مدارس ارائه میشه، یعنی مدیر موظفِ که اونا رو اطلاع‌رسانی کنه به همکارا و همکارا حول محور اون بخشنامه‌ها بتونن تجاربشونو انتقال بدن. مصاحبه‌کنندۀ ۲۶ ذکر کرده است که، طرح و برنامه‌هایی که توسط مدیریت محترم تو مدرسه اجرا میشه، میتونه تجارب به همکاران انتقال بده. طرح‌های درس‌پژوهی، اقدام‌پژوهی، طرح جابر، طرح مهارت‌های اجتماعی، طرح کرامت، اینا رو وقتی پیاده کنن توی مدرسه، یعنی معلما حول این محورا کار کنن، خیلی از تجارب می‌تونه به همکاران انتقال داده بشه.

**بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی:** مقولۀ مفهومی "بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی" با ۱۲ مفهوم اولیه "در نظر گرفتن شرایط معلم"، "توجه به روحیات و شخصیت معلم"، "در نظر گرفتن پایۀ تحصیلی برای بهره‌گیری از توان معلم"، "تلفیق و ترکیب فرهنگ‌ها (در نظر گرفتن تنوع آموزشی و قومیتی)" ، "بالا بردن عزت‌نفس معلمان"، " به کارگیری نیروهای پرتوان"، "نگاه خانواده داشتن"، "همفکری بالا"، " تولید محتوا"، "اشتراک مساعی"، "ارتباطات اجتماعی مؤثر" و "تمکین مالی مدرسه" مشخص شده است. مدیران مدارس رفتارهایی را که می‌توانند برای این راهبرد، برای رهبری اجتماعات عملی به کار ببرند، عبارتند از اینکه: شرایط معلمان را به طور کامل در نظر بگیرند، روحیات و شخصیت معلمان خود را بشناسند، متناسب با توانایی معلم، پایۀ او را در نظر بگیرند، به فرهنگ‌های مختلف در مدرسۀ خود توجه کنند، عزت‌نفس معلمان خود را بالا ببرند، از نیروهای پرتوان مدرسۀ خود استفادۀ مناسب بکنند، مجموعۀ مدرسۀ خود را به چشم خانوادۀ خود ببینند، همفکری با نیروها و معلمان خود به طور مداوم داشته باشند، باید از محتواهای موثر و کاربردی‌ای استفاده کنند تا تجربیات و دانش و اطلاعات مفید بین معلمان و اعضا مبادله شود، اشتراک مساعی با معلمان و نیروهای خود داشته باشند، ارتباطات اجتماعی موثری را چه با کل اعضای مدرسۀ خود و چه در بین آن‌ها ایجاد کنند و باید از نظر شرایط مالی مدرسه، در امنیت و وضعیت پایداری قرار داشته باشند و دغدغه‌ای در این زمینه نداشته باشند. این موارد در مصاحبه‌های انجام شده، توسط مصاحبه‌شونده‌ها مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: مصاحبه‌کنندۀ ۵ بیان کرده است که من خودم اول میام بررسی می‌کنم که ببینم که بر اساس اون شرایطی که مدرسه‌ام هست، شرایط معلمام، دانش‌آموزام بررسی می‌کنم که تو چه زمینه‌هایی می‌تونم به معلم‌ها بیشتر کار کنم یا معلما رو بتونم تقویت کنم که اون مثبت باشه یعنی در زمینۀ تدریسشون اقداماتشون مثبت بشه. مصاحبه‌کنندۀ ۱۶ ذکر کرده است که اولین گام فکر می‌کنم شناخت خود همکاراس. اینکه الان مثلا من میدونم خانم شمارۀ ۱ آدم حساسیه، زودرنجِ، اون خانم مثلا شرایطش اینطوریه، اخلاقاش چجوریه، تو بحث مدیریتی شما به تفاوت‌های فردی معلمات باید توجه بکنی. مصاحبه‌کنندۀ ۱ اشاره کرده است که بحث این است که برای اینکه همکارای آموزگار ما تعامل سازنده کنار هم داشته باشن اینکه خب چینشی که تو گروه پایه‌ای قرار میدیم باید چینش درستی باشه که بر اساس



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

شرایط و توانمندی‌های آموزگار باشه، که به راحتی این دانش و تجربیات منتقل بشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۱ اظهار کرده است که در مدارس خب تنوع آموزشی وجود داره، تنوع نژادی وجود داره و در همهٔ مدارس این تنوع‌ها هست. اینکه مدیران بتونن اینا رو با همدیگه یه تلفیقی به وجود بیارن که همه با هم اشتراک‌نظر داشته باشن در زمینه‌های مختلف، چه آموزشی، چه پرورشی، خیلی مهم هستش. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۸ بیان کرده است که وقتی من عزت‌نفس معلمو می‌برم بالا، باعث تقویت روحیهٔ همکاریش میشم، این خودش باعث میشه که به تشکیل کارگروه‌ها مسلماً کمک کنه. مصاحبه‌کنندهٔ ۳۰ ذکر کرده است که، اینکه از همکارایی که حالا توانمندتر هستن، اَزشون بخواد که تجربیاتشون رو به همکارای دیگه انتقال بده و هر چند وقت یکبار دیگه با همدیگه یه جلسه داشته باشن همکارا و این تجربیاتشون رو به همدیگه انتقال بدن که ایشالا برای همه قابل استفاده باشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۵ اشاره کرده است که وقتی ما به مدرسه به عنوان یک خانواده نگاه کنیم، پس همه به هم کمک می‌کنیم مثل اعضای یه خانواده که بتونیم اگر مشکل یا چالشی هست، حل کنیم. مصاحبه‌کنندهٔ ۴ اظهار کرده است که الان همفکری خیلی بالا رفته، قبلا شاید مدیریت خودش به تنهایی تصمیم می‌گرفت و خودش در تعامل بود با اداره در مورد مسائل علمی یا مسائل اخلاقی و انضباطی دانش‌آموز ولی الان بهتر شده بالاخص همکاری با معلما. مصاحبه‌کنندهٔ ۱۳ بیان کرده است که هر کس اون اطلاعاتی که به دست آورده، و اون محتوایی که تولید کرده را در اختیار همکاران دیگه قرار میده و همچنین مدیریت هم استقبال میکنه تا مدرسه بهینه بشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۴ اشاره کرده است که مدیر از معلمان می‌خواد که برای انجام خیلی کارها مثلا پایه‌ای به صورت مشارکتی با هم کار کنن و با هم به اشتراک مساعی برسند. مصاحبه‌کنندهٔ ۸ بیان کرده است که مدیر باید ارتباط خوبی رو بتونه حالا با پرسنل مدرسه، با دانش‌آموزا، حتی با والدین، برقرار کنه که این باعث همکاری اعضا با هم میشه. مصاحبه‌کنندهٔ ۲۰ اظهار کرده است که از نظر مالی، مدیرا باید از طرف آموزش و پرورش خیالشون راحت باشه، اون‌وقت مدیر میاد فکرش رو می‌زاره روی آموزش، میاد روی رهبری کردن معلمین، تنظیم برنامه‌هایی که در طول سال باید بیاد انجام بده، این بهترینِ ولی وقتی از نظر مالی تمکین نباشه مدیر مدرسه، خلاقیت‌هاش از بین میره.

در راستای مقوله و مفاهیم بالا، پیشینه‌های پژوهشی‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، با آن‌ها همخوانی و همسویی دارد. Garavan and al, (2007) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد اعتماد و ارتباط، تسهیل همکاری، تسهیل مذاکره درباره معنای مشترک و مدیریت قدرت در سازمان (مدرسه) مهم‌ترین استراتژی‌های مدیران برای رهبری اجتماعات عملی است. Cheng and Lee, (2014) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که طراحی محتوای یادگیری، رهبری مشارکتی، نظارت، تنظیم و ساده کردن فرآیند یادگیری، مهارت‌های تسهیلگری، مهارت‌های آموزشی، کم کردن تعداد دانش آموزان هر کلاس درس از راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی است. Catedral and al,



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

(2023) در پژوهش خود اشاره کردند که در حمایت از اجتماعات عملی و کمک فنی به معلمان، مواردی چون ایجاد فرصت برای تجربیات جدید، کانال‌های ارتباطی، برنامه‌ها و عدم رهبری دیکتاتوری از رفتارهای مدیرای مدارس برای رهبری اجتماعات عملی است. Knipp, (2019) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که مدیران مدارس باید برای رهبری اجتماعات عملی به مواردی چون همگرایی فرصت‌ها، انگیزه‌ها و روحیات در ارتباط با حفظ معلم توجه کنند. Cooper and al, (2010) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که برای ایجاد اشکال جدید دانستن و عمل، مدیران مدرسه می‌توانند معانی جدیدی را در مورد تنوع فرهنگی و مشارکت والدین با همکاری در کنار معلمان خود در اجتماعات عملی دنبال کنند. Scanlan and al, (2015) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری مدیر مدرسه، مدیریت تنوع، شناسایی نقاط قوت و محدودیت‌های دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان در شکل‌گیری اجتماعات عملی در مدرسه و ایجاد مشارکت جمعی تاثیرگذار است. MacGregor, Vavasseur and (2008) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که اجتماعات عملی به معلمان فرصت‌های بهتری برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، بحث در مورد مسائل و ایجاد ارتباطات جدید با همکاران و همچنین با مدیرشان ارائه می‌دهد. Younger and George, (2013) در پژوهش خود اشاره کردند که سبک‌ها و روش‌های تدریس معلمان و شرایط آن‌ها و نیز سبک رهبری مدیر مدرسه، در شکل‌گیری اجتماعات عملی نقش دارند. Cravens and al, (2017) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران مدرسه باید مسئولیت کمک به معلمان را بر عهده بگیرند تا عملکرد خود را به اشتراک بگذارند و بهتر کنند و همچنین به نقش محوری مدیران در تعیین اولویت‌های یادگیری و ارائۀ منابع و محتوای آموزشی در اجتماعات عملی اشاره کردند.

با توجه به آنچه مطرح شد مقوله‌های شناسایی شدۀ عقاید و باورهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی شامل: "نهادینه کردن فرهنگ مشورت و هم‌افزایی موثر"،"ایجاد جو دوستانه در فضای کاری"، "شخصیت و منش مدیر" و "به‌روزرسانی دانش، اطلاعات و آگاهی مدیران و معلمان" می‌باشند. همچنین رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس برای رهبری اجتماعات عملی شامل: "سبک مدیریت و رهبری"، " توانمندسازی معلمان و کادر معاونین"،"به‌کارگیری رویکرد حل مساله در برخورد با چالش‌ها"، "استمرار و پیگیری اجرای موثر طرح‌ها" و "بسترسازی نرم برای پیاده‌سازی اجتماعات عملی" می باشند. در نتیجۀ این باورها و رفتارها و راهبردها است که اجتماعات عملی توسط مدیران شکل می‌گیرند و رهبری می‌شوند. پژوهش‌های انجام شده در حوزۀ نقش مدیران در اجتماعات عملی اغلب جنبه‌های ساختاری، ارتباطی و فرهنگی را بررسی نموده بودند. اما در این پژوهش به طور مشخص به عقاید و باورها و رفتارها و راهبردهای مدیران مدارس توجه شده است و در قالب مولفه‌ها و مفاهیم ارائه شده، الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی را طراحی و ارائه کرده است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به، مصاحبه کردن با افرادی که تنها شاغل در دورهٔ آموزش ابتدایی هستند، استفاده نکردن از ابزار کمی مثل: پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها و عدم تمایل برخی از مصاحبه‌شوندگان مورد نظر برای مشارکت در مصاحبه، اشاره کرد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش برای رهبری اجتماعات عملی به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود:

– بر پایهٔ نیازسنجی، اولویت‌بندی نیازها و زمانبندی مشخص برای بهبود عملکرد معلمان و اعضای مدرسه، برنامه‌ریزی برای تشکیل و رهبری اجتماعات عملی داشته باشند.

– از طریق چشم‌انداز مشترک و نهادینه کردن فرهنگ مشارکتی در مدرسه، محیط و جوی سرشار از همدلی و یکدستی در بین اعضای مدرسه برای تشکیل و رهبری اجتماعات عملی ایجاد کنند.

– هر روز در خصوص چالش‌های روزانه با معلمان و اعضای مدرسه خود جلسات کوتاه‌مدتی را در زنگ‌های تفریح مدرسه داشته باشند.

– مدیران، گوش‌شنوا، همراه و همدل خوبی برای اعضای مدرسهٔ خود باشند تا اعتماد آن‌ها جلب شود.

## تعارض منافع/ حمایت مالی

.این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان طراحی الگوی رهبری اجتماعات عملی برای مدیران مدارس ابتدایی ایران، می‌باشد، نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

### منابع

Akinyemi, A., & Nkonki, V. (2021). Support and Monitoring Offered to Communities of Practice by School Principals to Boost Teachers' Professional Development, *The International Journal of Interdisciplinary Educational Studies, 16(1)*, 27- 37.

Balyera, A., Karatas, H., &Alci, B. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197,1340 – 1347.

Blankenship, S., Ruona, W. E.A. (2007). Professional Learning Communities and Communities of Practice: A Comparison of Models, Literature Review, Online submission, ERIC.

Bickmore, D.L., Gonzales, M.M., and Roberts, M.B. (2021). Exploring School Leaders Communities of Practice and School Improvement, *NASSP Bulletin*, *105(3)*, 1-19.

Borg, T. (2012). The evolution of a teacher community of practice: identifying facilitating and constraining factors, *Studies in Continuing Education*, *34(3)*, 301-317.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

Catedral, R.R., Datulayta, R.G., Lawan, P.B., Lumbu-an, J.D. & Carbon, R.B. (2023). Exploring the School Heads Working Condition in Supporting Communities of Practice (CoP) and Technical Assistance (TA) to Teachers: A Multiple Case Study, *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, *4(12)*, 4390 – 4407.

Cravens, X., Drake, T.A., Goldring, E., Schuermann,P, (2017). Teacher peer excellence groups (TPEGs): Building communities of practice for instructional improvement, *Journal of Educational Administration*, *55(5)*, 526-551.

Cooper, C. W., Riehl, C. J. and Laila Hasan, A. (2010). Leading and Learning with Diverse Families in Schools: Critical Epistemology Amid Communities of Practice, *Journal of School Leadership*, 20(6), 758 – 788.

Carrejo, D., Cortez, T., & Reinhartz, J. (2010). Exploring Principal Leadership Roles within a Community of Practice to Promote Science Performance of English Language Learners, *Academic Leadership: The Online Journal*, *8(4)*, Article 22.

Cheng, E.C.K, and Lee, J.C.K. (2014). Developing strategies for communities of practice, *International Journal of Educational Management*, *28(6)*, 751-764.

Danielson, C., (2016). Creating Communities of Practice, *Educational Leadership*, *73(8)*, 18-23.

Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Leadership development in virtual communities of practice: The case of school principals from the GCC Region, *Education and Information Technologies*, *1(1)*, 1-20.

Gardner, S.J. (2020). *A Multiple Case Study Exploring Communities of Practice Led by Rural Secondary School Science Teachers to Overcome Community Isolation in a Research-Science, Dually-Enrolled, Program of Studies*, Doctoral thesis, Concordia University.

Garavan, T. N., Carbery, R. and Murphy, E. (2007). Managing intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organisational boundaries Insights on the role of the CoP manager, *The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, *14(1)*, 34-49.

Hosmer, S. K. (2022). *Professional Learning and Instructional Leadership During COVID-19: Communities of Practice: Teacher Learning and Principal Support of Teacher Learning*, Doctoral dissertation, Boston College, Lynch School of Education and Human Development, Department of Educational Leadership and Higher Education Professional School Administrator Program (PSAP).

Hang To, K., Yin, H., Yi Tam, W. W., & Chi Keung, Ch. P. (2021). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis, *Educational Management Administration & Leadership*, *51(4)*, 889–911.

Heikkinen, K.M., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice, *Sage Open*, *12(2)*, 1-9.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]

Knipp, S.A.,(2019). *A Case Study of Communities of Practice in Schools*, Doctoral Dissertation, Seattle Pacific University.
Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Plank, k.l,(2020). *The Role of the School Administrator in Implementing Communities of Practice to Build Organizational Capacity*, Doctoral Dissertation, Old Dominion University.
Puzio, K., Newcomer, N., & Goff, P. (2015). Supporting Literacy Differentiation: The Principal's Role in a Community of Practice, *Literacy Research and Instruction*, 54, 135–162.
Printy, S.M. (2008). "Leadership for teacher learning: A community of practice perspective," *Educational Administration Quarterly*, *44(2)*, 187-226.
Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic Qualitative Research in Psychology. *The Qualitative Report*, 20(2), 76-85.
Supovitz, J., and Christman, J. (2003). Developing Communities of Instructional Practice: Lessons from Cincinnati and Philadelphia, *CPRE Policy Briefs*, 1-11.
Scanlan, M. (2013). A Learning Architecture: How School Leaders Can Design for Learning Social Justice, *Educational Administration Quarterly*, *49(2)*, 348-391.
Scanlan, M., Kim, M., Burns, M.B., & Vuilleumier, C. (2015). Poco a Poco: Leadership Practices Supporting Productive Communities of Practice in Schools Serving the New Mainstream, *Educational Administration Quarterly*, *52(1)*, 1-42.
Townsley, M., Waldron, J., Alborn-Yilek, S., Schares, D., Huckstadt, K., McNamara, S., & Gute, D. (2021). School Administrators' Experiences in a 6-Month Health and Wellness Community of Practice, *Journal of School Health*, *91(10)*, 857-866.
Vavasseur, C.B., and MacGregor, S.K., (2008). Extending Content-Focused Professional Development through Online Communities of Practice, *journal of Research on Technology in Education*, *40(4)*, 517-536.
Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*, available at: scholarsbank.uoregon.edu.
Younger, M., and George, P. (2013). Developing communities of practice in practice: overcoming suspicion and establishing dialogue amongst primary school teachers in Antigua and Barbuda, *Professional Development in Education*, *39(3)*, 312–329.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.147 ]