

## واکاوی طرحواره‌های مدیران مدارس متوسطه دوم غرب استان مازندران نسبت به معلم و دانش‌آموز

سید محمد فضل هاشمی<sup>۱</sup>، سمیرا پالی<sup>۲\*</sup>، جواد خلعتبری<sup>۳</sup>، علی خلخالی<sup>۴</sup>

(۱) دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

(۲) استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

(۳) دانشیار، گروه روانشناسی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

(۴) دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

\*نویسنده مسئول: mobinal402@iau.ac.ir

DOI: 10.82935/PSYEDU.2025.1196167

تاریخ دریافت مقاله ۱۴۰۳/۱۰/۲۲ تاریخ پذیرش مقاله ۱۴۰۴/۰۱/۰۶

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف واکاوی طرحواره‌های مدیران مدارس متوسطه دوم غرب استان مازندران انجام شد. برای دستیابی به این هدف از رویکرد کیفی استفاده شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته محقق ساخته و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. در معیار تأییدپذیری، مصاحبه‌ها دوباره در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد که همگی مورد تأیید آنها بود. همچنین برای بررسی میزان انتقال پذیری، نتایج در اختیار دو شرکت‌کننده خارج از گروه شرکت‌کنندگان قرار گرفت که این دو نیز نتایج را تأیید کردند. نتایج نشان داد که واکاوی طرحواره‌های مدیران مدارس ایرانی با ۱۶۹ کد آزاد، ۱۱ مقوله اصلی و ۴۵ زیر مقوله مشخص شدند. نتیجه‌گیری می‌شود یافته‌های به دست آمده طرحواره‌های مدیران مدارس نسبت به معلم شامل ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های جمعی، روابط با همکاران، روابط با والدین و روابط با دانش‌آموزان و نسبت به دانش‌آموزان ویژگی‌های مرتبط با شخصیت، ویژگی‌های اجتماعی و تحصیلی و ویژگی‌های مرتبط با مدیر و معلم است.

کلید واژگان: طرحواره، مدیران مدارس، معلم، دانش‌آموز

از این واقعیت دارد که سازمان‌ها برای پایداری خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش کافی و مهارت لازم همراه با رفتار متناسب با ارزش‌های سازمان در زمینه فعالیت‌های سازمان باشند (طاهریان و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین دراکر<sup>۱</sup> یکی از دانشمندان مشهور مدیریت بر این باور است که مدیریت کارآمد و اثربخش،

### مقدمه

امروزه اهمیت سازمان‌ها به حدی است که گردش امور زندگی تا حد زیادی به عملکرد آنها بستگی دارد و می‌توان گفت عملکرد مدیران رکود و پیشرفت اجتماعی عمیقی را به دنبال خواهد داشت (مصطفوی کهنگی و قادیان، ۱۳۹۹). ضرورت‌های اجتماعی و اقتصادی نشان

<sup>۱</sup> Deraker

معلمان برای افزایش یادگیری دانش‌آموزان؛ ه) همکاری با معلمان برای انطباق و هماهنگی برنامه درسی مدرسه برای رفع نیازهای دانش‌آموزان و قرار گرفتن در مسیر استانداردهای آموزشی مصوب (یو-سای و همکاران، ۲۰۲۱). از مدیر مدرسه انتظار می‌رود که رهبر آموزشی با مسئولیت‌پذیری سنگین برای پیشرفت دانش‌آموزان باشد و عامل تغییر باشد که تلاش‌های اصلاحی را رهبری کند، که هر دو دارای مؤلفه‌های احساسی هستند (تنر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

گفته می‌شود افراد به طور ناخودآگاه مکانیسم‌های اعتقادی را در مورد روابط ایجاد می‌کنند. این مکانیسم اعتقادی از طریق ارتباطی که فرد با افرادی که از دوران کودکی خود در ارتباط بوده است، شکل می‌گیرد. وقتی به این مکانیسم نگاه می‌کنیم، وجود و تأثیر طرح‌واره‌ها در زندگی اجتماعی قابل مشاهده است. با شکل‌گیری این مکانیسم باور، افراد تمایل دارند افرادی را که در زندگی بزرگسالی خود با آن‌ها در ارتباط هستند، در این جهت درک کنند. این نیز نشانگر طرح‌واره است (یورتسون و اوسکول<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). مفهوم طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه بیان می‌کند که رویدادهای تجربه‌شده در سال‌های گذشته بر رفتارهای فعلی تأثیر می‌گذارند و در نتیجه سال‌های آینده را مختل می‌کنند. با درک این رابطه توسط مراجع، آن‌ها در زمان کمتری آماده می‌شوند تا الگوهای رفتاری خودکار خود را کنار بگذارند و رفتارهای هماهنگ تحت مدیریت شناختی از خود نشان دهند. طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه بیشتر در روابط ظاهر می‌شوند. این طرح‌واره‌ها الگوهای زندگی هستند که بر افکار، احساسات، رفتار، ارتباطات و ادراک اجتماعی تأثیر می‌گذارند (استیوز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

در زمینه مدیریت، طرح‌واره‌ها می‌توانند به مدل‌های ذهنی اشاره داشته باشند که مدیران برای درک سازمان، کارکنان و فرایندهای تصمیم‌گیری خود از آن‌ها

عامل اصلی موفقیت در کشورهای توسعه‌یافته و موردنیازترین عامل برای کشورهای در حال توسعه است (قائمی و همکاران، ۱۴۰۱). سیستم‌های آموزشی نیز به تدریج غیرمتمرکز شده‌اند تا به نیازهای دانش‌آموزان و جامعه خدمت کنند (هرود<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی آموزش جنبه جدایی‌ناپذیر توسعه است که بر رشد اقتصادی-اجتماعی یک ملت و کیفیت زندگی مردم آن تأثیر می‌گذارد (یو-سای و آدوماکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). توانایی تمرکز بر رهبری آموزشی نیازمند دانش و همچنین طرح‌واره‌ای<sup>۳</sup> است که مدل‌های ذهنی را برای وظایف رهبری آموزشی ایجاد می‌کند (زاگرن و اوشی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). به طور معمول، سیاست تمرکز در مدارس جاری است که شامل افزایش استانداردسازی آموزشی (به‌عنوان مثال، آزمون استاندارد بین‌المللی) و پاسخگویی قوی‌تر مدرسه (به‌عنوان مثال گزارش‌دهی و مستندسازی منظم) است، در حالی که تمرکززدایی شامل اعطای استقلال و اختیارات بیشتر به مدارس در مدیریت، اداره و سازمان است. بر این اساس نقش مدیران مدارس گسترش یافته و پیچیده‌تر شده است (تویاما<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). مدیران مدارس بازیگران کلیدی برای رهبری، هدایت و اجرای فعالیت‌های ارتقای سلامت مدرسه در محیط خود هستند (میر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). مدیران در مدارس نقش هدایت‌کنندگی کادر آموزشی را نیز دارند. این بدان معنی است که مدیران، مسئول کمک به معلمان برای انجام بهتر کار خود با تلاش مشترک هستند.

مدیران وظایف زیر را در اجرای وظایف نظارتی خود انجام می‌دهند: الف) راهنمایی معلمان بی‌تجربه برای ورود به حرفه. ب) ارتقای معلمان به حداقل استانداردهای تدریس موفق از طریق راهنمایی روزانه و آموزش ضمن خدمت؛ ج) توسعه مستمر مهارت‌های موردی برای معلمان؛ همکاری با گروه‌های مختلف

<sup>1</sup> Horwood

<sup>2</sup> U-Sayee & Adomako

<sup>3</sup> Schema

<sup>4</sup> Zuckerman & O'Shea

<sup>5</sup> Toyama

<sup>6</sup> Meyer

<sup>7</sup> Tener

<sup>8</sup> Yurtseven, & Özkul

<sup>9</sup> Estévez

واسطه‌ای دارد. توجه به این مکانیسم تاثیر، در تدوین مداخلات پیشگیرانه و درمانی کارآمد و بر تقویت عملکرد سازمانی می‌تواند موثر باشد، همسو است. پژوهش مشارکیمی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «رابطه بین طرحواره های ناسازگار اولیه با سبک های رهبری (وظیفه مدار رابطه مدار) مدیران مدارس شهرستان تنکابن» نشان داد وضعیت طرحواره های ناسازگار اولیه در حوزه طرد و بریدگی، خودگردانی، محدودیت مختل، دیگر جهت مندی و گوش بزنگی در بین مدیران وظیفه مدار و مدیران رابطه مدار مدارس شهرستان تنکابن متفاوت است.

اختری نژاد و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان «رابطه بین ویژگی های شخصیتی معلمان و درگیری شغلی: میانجی گری طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه» انجام دادند. یافته‌های مسیرهای ارتباط مستقیم پژوهش نشان داد که بین روان رنجور خویی، برون‌گرایی، گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی و سازگاری ویژگی‌های شخصیتی با طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه رابطه مستقیم معناداری وجود دارد. بین روان رنجور خویی، برون‌گرایی، گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی و سازگاری ویژگی‌های شخصیتی با دل‌بستگی شغلی رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

نتایج چستر و آلنسی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با عنوان «به‌سوی زیرساخت تطبیقی: فرمان پنجم زیرساخت پایدار و مقاوم» نشان داد رویکردهای جدیدی در آموزش، حاکمیت و ساختارهای فیزیکی موردنیاز است که سیستم‌های زیرساختی را تشکیل می‌دهند که می‌توانند با سرعت پاسخ دهند. به نظر می‌رسد که اصول چابکی و انعطاف‌پذیری برای کمک به نحوه تغییر مدیریت و طراحی زیرساخت مناسب است. دل‌بستگی شغلی تحت‌تأثیر عوامل بسیاری از جمله ویژگی‌های شخصیتی و طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه قرار دارد.

لونگونی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان «روال‌های سرمایه انسانی و مبادلات پایداری: تأثیر طرح‌واره‌های متضاد برای مدیران عملیات و ایمنی» که نشان می‌دهد به

استفاده می‌کنند. این طرح‌واره‌ها می‌توانند بر رفتار، تصمیمات و سبک رهبری مدیر تأثیر بگذارند. پژوهش‌ها نشان داده است که طرح‌واره‌های مدیران تحت‌تأثیر تجربیات شخصی، آموزش و عوامل محیطی آن‌هاست.

هدف اصلی این مطالعه شناسایی و درک طرح‌واره‌های شناختی است که مدیران مدارس در فرایندهای تصمیم‌گیری خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. طرح‌واره‌های شناختی چارچوب‌های ذهنی هستند که ادراکات، تفسیرها و اعمال افراد را هدایت می‌کنند. نظریه طرح‌واره یانگ پیشنهاد می‌کند که افراد دانش خود را در چارچوب‌های ذهنی یا طرح‌واره سازمان‌دهی می‌کنند که بر نحوه درک و پردازش اطلاعات تأثیر می‌گذارد. در زمینه‌های سازمانی، طرح‌واره‌های مدیران می‌تواند به طور قابل‌توجهی بر تصمیم‌گیری، سبک رهبری و ارتباط آن‌ها با زیردستان تأثیر بگذارد. درک طرح‌واره‌هایی که مدیران از آن‌ها استفاده می‌کنند می‌تواند به ما کمک کند مداخلات هدفمندی را توسعه دهیم که توانایی تصمیم‌گیری آن‌ها را بهبود می‌بخشد و در نهایت پیشرفت و رفاه دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد. با بررسی طرح‌واره‌های شناختی مدیران مدارس، این مطالعه می‌خواهد درک ما را از نحوه تصمیم‌گیری رهبران که بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد، ارتقا دهد. در نهایت، یافته‌های پروژه قابلیت بهبود نتایج آموزشی را با ارائه راهنمایی‌های مبتنی بر پژوهش برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارد. پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این سؤال است که طرح‌واره‌های مدیران مدارس متوسطه دوم غرب استان مازندران کدامند؟

پژوهش میرباقری (۱۳۹۹) با عنوان «مدل‌یابی عملکرد سازمانی براساس طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه، راهبردهای مقابله‌ای و سکوت سازمانی مدیران» که نشان داد که جبران افراطی و اجتناب رابطه مستقیم با طرح‌واره ناسازگار دارد. می‌توان براساس یافته‌های پژوهش، نتیجه گرفت که سکوت سازمانی و سبک مقابله‌ای در رابطه بین طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و عملکرد سازمانی نقش

<sup>1</sup> Chester, Allenby

<sup>2</sup> Longoni

دقیق‌تر، یک الگوی مفهومی یا انتزاعی باشد. مدل‌های ذهنی بر نحوه درک جهان پیرامون فرد و همچنین بر درک مسائل و مشکلات موجود اثر می‌گذارد. این مدل‌ها چارچوبی هستند که فرایند تصمیم‌گیری اشخاص را کنترل و هدایت می‌کنند.

### روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و نظریه زمینه‌ای یا داده‌بنیاد<sup>۴</sup> است که مبدعان آن گلیسر و اشتراوس<sup>۵</sup> بودند و معمولاً هم با فرایند روی‌دادن یک امر و موجبات و آثار آن سروکار دارد؛ مثل فرایند موفقیت یا عدم موفقیت در امری، فرایند رهبری و تصمیم‌گیری یا مشارکت یا مشاوره در یک سازمان خاص، فهم یک عمل یا طریقه عمل، فهم تعاملات مردم در یک میدان خاص و... (فراست خواه ۱۳۹۵). پیش‌فرض اساسی نظریه زمینه‌ای این است که مردم محیط خود را درک نموده، شکل داده و نظم می‌بخشند. اگرچه این محیط ممکن است از منظر یک ناظر دیگر نامنظم یا غیرمنطقی باشد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵). مشارکت کنندگان شامل مدیران مدارس غرب استان مازندران بود. روش نمونه‌گیری در این بخش بصورت هدفمند با تکنیک معیار و براساس اشباع نظری انتخاب شد. برخلاف نمونه‌گیری در بررسی کمی، نمونه‌گیری هدفمند نمی‌تواند قبل از آغاز مطالعه و تدوین نظریه برخواسته از داده‌ها برنامه‌ریزی شود، بنابراین روش نمونه‌گیری در طرح کیفی حاضر نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی براساس اطلاعات خاص که از موضوع پژوهش دارند بود.

جمع‌آوری داده‌های این پژوهش با استفاده از تکنیک مصاحبه بوده است. مصاحبه می‌تواند محقق را به معانی، ادراکات و تفسیرهای موردنظر کنشگران اجتماعی سوق داده و تجربیات درونی آنها را نمایان سازد. باتوجه به اینکه در این پژوهش، هدف دریافت معنا و تفسیر این افراد از

طور متوسط مدیران عملکردی دارای ادراکات متناقضی هستند که باعث ایجاد مبادله بین ابعاد پایداری می‌شود. بااین‌حال، زمانی که مدیران عملکردی درک مشترکی داشتند، نتایج بهتری در تمام ابعاد پایداری نشان داده می‌شود؛ بنابراین، روال سرمایه انسانی تنها در صورتی می‌تواند ابزاری قدرتمند برای پایداری باشد که مدیریت ارشد بتواند یک طرح‌واره مشترک را در بین مدیران عملکردی ترویج کند.

گوئرو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش «طرحواره‌های رهبری تغییر ضمنی، مدیریت تغییر مؤثر درک شده و تعهد معلمان به تغییر در مدارس متوسطه در فیلیپین» نشان داد (۱) به نظر می‌رسد معلمان نسبت به کارکنان سازمان‌های تجاری دیدگاه کل‌نگر و یکپارچه‌تری نسبت به طرح‌واره‌های رهبری تغییر دارند، (۲) طرحواره‌های رهبری تغییر معلمان به طور قابل توجهی اثربخشی درک شده مدیریت تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و تعهد عاطفی معلمان به تغییر، (۳) اثربخشی درک شده مدیریت تغییر به طور قابل توجهی تأثیر طرح‌واره‌های رهبری تغییر را بر تعهد عاطفی معلمان به تغییر واسطه می‌کند. پژوهش چنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با عنوان «افزایش ظرفیت یادگیری مدارس با مدیریت دانش» که نشان داد دسترسی به دانش، کاربرد و اشتراک‌گذاری به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده ظرفیت یادگیری معلمان و ظرفیت یادگیری سازمانی شناسایی شدند. شاه<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «اهمیت و مزایای دانشگاهی معلمان در مدارس - مروری بر ادبیات» که نشان داد دانشگاهی بودن معلمان نقش حیاتی در افزایش رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حرفه‌ای و همچنین کیفیت مدرسه و عملکرد دانش‌آموزان ایفا می‌کند؛ همسو است. در تبیین یافته حاصل می‌توان گفت که مدل ذهنی بازنمود یا ساده‌شده فهم فرد است که می‌تواند یک تصور یا تصویری ساده در ذهن وی بوده یا به‌واسطه درک

<sup>۴</sup> Grounded theory

<sup>۵</sup> Glaser & Strauss

<sup>۱</sup> Guerrero

<sup>۲</sup> Cheng

<sup>۳</sup> Shah

سازی و استخراج مقولات به سه متخصص در حوزه مدیریت آموزشی و روانشناسی (۲ نفر از اساتید و ۱ نفر از دانشجویان دکتری) ارائه گردید تا بر فرایند انجام کار نظارت داشته باشند. بدین صورت که در تمام مراحل کدگذاری، تحلیل های انجام شده جهت دریافت بازخورد و نظرهای اصلاحی متخصصان ناظر برای ایشان ارسال گردید و از مشورت های ایشان در جهت اصلاح نحوه کدگذاری ها بهره گرفته شد.

۲. کنترل اعضا: در این روش، از تعدادی از شرکت کنندگان در پژوهش خواسته شد تا یافته های مطالعه را ارزیابی و نظر خود را در مورد نتایج بدست آمده بیان کنند تا مشخص شود که آیا تبیین نظری صورت گرفته برای خود مشارکت کنندگان در پژوهش معنادار و معقول هست و برگردان دقیقی از روایت های آنها را ارائه می دهد. بدین منظور، گزارشی از نتایج تحلیل برای ۵ نفر از مشارکت کنندگان ارسال و نتایج توسط آنها تایید شد.

۳. تکررگرایی شرکت کنندگان: در این روش سعی شد تا مشارکت کنندگان در پژوهش از رشته ها و سوابق مختلف و از بین مدیران زن و مرد انتخاب شود که شامل ۱۶ شرکت کننده (۱۰ زن و ۶ مرد) بود.

۴. در کنار این موارد، درگیری طولانی مدت پژوهشگران با موضوع مورد بررسی و شناخت و احاطه بر حوزه مورد مطالعه می تواند به عنوان عاملی ذکر شود که به اعتبار یافته های حاصل کمک کرد.

در ادامه درباره نحوه انجام این مراحل در پژوهش حاضر توضیحاتی ارائه می شود.

ابتدا داده ها در قالب گزاره های صریح و دقیق فهرست می شوند به نحوی که به کوتاه ترین شکل حاوی بار معنایی باشند؛ بر اساس اعداد و حروف کدگذاری شدند. سپس گزاره ها با توجه به مضامین و مفاهیم آنها به مقولات مختلفی تقسیم بندی شدند. با به کارگیری این تکنیک در پنج مصاحبه اولیه، تعداد زیادی مفهوم به دست آمد که نیاز به تلخیص و پالایش داشتند و می بایست در ذیل مقولاتی گردآوری می شدند. پیدا کردن این مقولات به

شرایط موجود است، به نظر می رسد که بهترین و مناسب ترین راه جمع آوری اطلاعات، گفتگو و مصاحبه با آنان است. طراحی سؤالات نیز مانند سایر مراحل پژوهش نظریه زمینه ای، با پیشرفت کار به تدریج تکامل یافت. چارچوب سؤالات مصاحبه به قرار زیر است: ۱- طرح واره های مدیران مدارس نسبت به خود کدامند؟ ۲- طرح واره های مدیران مدارس نسبت به معلم کدامند؟ ۳- طرح واره های مدیران مدارس نسبت به دانش آموز کدامند؟ ۴- طرح واره های مدیران مدارس نسبت به مقامات بالادستی کدامند؟ البته شایان ذکر است که در روش های کیفی و از جمله آنها در نظریه زمینه ای، مصاحبه نیز مانند دیگر ارکان پژوهش، شکل و قالب منظم و ساختاریافته و از پیش تعیین شده ای ندارد و با توجه به مقتضیات شکل گرفته در میدان عمل، یعنی روند پیشرفت مصاحبه و نحوه پاسخگویی مصاحبه شوندگان تغییر می کند.

درباره مبحث اعتباریابی سؤالات مصاحبه؛ عباس زاده (۱۳۹۱) بر این اعتقاد است که اگرچه در ارزیابی روش های پژوهش کیفی نیز مانند روش های کمی، به ابزارهایی خاص نظیر اعتبار و پایایی نیاز است، اما در پژوهش های کیفی اعتبار و پایایی مانند روش های کمی، بر اصول مشخصی استوار نیست. البته، این به زیر بنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه ی تفسیری و تاویلی آن بر می گردد. چنانکه حتی عده ای از پژوهشگران کیفی، احراز اعتبار و پایایی را برای پژوهش کیفی به دلیل برداشت های متفاوت رفتارها و گفتارها از سوی مشاهده گران، بی فایده می دانند. اما در مقابل، عده ای دیگر از پژوهشگران هم با توجه به ویژگی متمایز و متفاوت پژوهش کیفی از کمی، به جای اعتبار و پایایی به ابداع مفاهیمی نو همچون تایید پذیری و انتقال پذیری و غیره اقدام نموده اند.

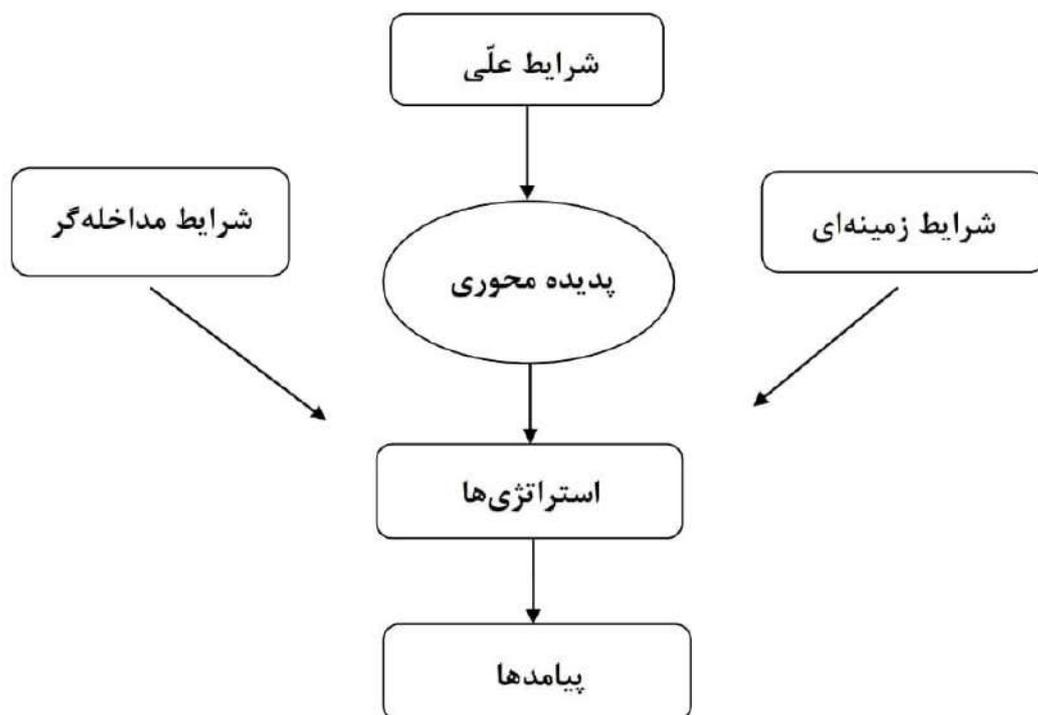
در این پژوهش، برای بررسی قابلیت اعتبار داده ها از روش های زیر بهره گرفته شد:

۱. نظارت متخصصان: متن مصاحبه ها و جدول های کدگذاری برای بررسی دقیق تر مراحل کدگذاری، مفهوم

شناسایی و ایجاد حساسیت برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در مصاحبه‌های بعدی کمک زیادی کرد. در مراحل بعدی کدگذاری باز و با افزایش تعداد مقوله‌های اولیه به دلیل گستردگی مفاهیم مورد اشاره توسط مصاحبه‌شوندگان، لزوم حرکت به سمت مقوله‌های سطح دوم بر اساس موضوع و مسئله و هدف پژوهش و پرسش‌های آن و شواهد میدانی و موقعیتی احساس شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مقولات به دست آمده از مرحله قبل با هم مقایسه شده و پس از ادغام و ترکیب، مرتب و سازمان‌دهی شدند و در نهایت حاصل این فرایند تقلیل معانی، کشف پدیده محوری بود. با کدگذاری محوری، به پراکندگی مقولات نظم بخشیده و خوشه‌های مقوله‌ای حول محور پدیده اصلی، خلاصه و مرتب شد. پس از مشخص شدن پدیده محوری، پژوهشگر از نو به داده‌های گردآوری شده مراجعه کرده و مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری را شناسایی کرد. پس از آنکه پراکندگی مقولات در ذیل خوشه‌های مقوله‌ای حول محور پدیده اصلی جمع شدند، آن‌ها را با یکدیگر به شکل مدلی منطقی که مدل پارادایمی<sup>۱</sup> نام دارد، مرتبط ساخت. مدل پارادایمی ارائه شده، مطابق شکل ۱ است:

---

<sup>۱</sup> - Paradigmatic model



شکل ۱- مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین

#### یافته ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها به‌قرار زیر است: نمونه مورد مطالعه شامل ۱۶ شرکت‌کننده (۱۰ زن و ۶ مرد) بود. سابقه کار شرکت‌کنندگان از ۱۳ سال تا ۳۰ سال بود. گستره تحصیلی شرکت‌کنندگان از کارشناسی تا کارشناسی ارشد متغیر بود و رشته تحصیلی آنان نیز روان‌شناسی تربیتی، جامعه‌شناسی، برنامه ریزی درسی و روان‌شناسی را شامل می‌شد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش کلایزی، ابتدا تمامی مکالمه‌های ضبط شده به متون نوشتاری تبدیل شدند. سپس کلیه یادداشت‌های میدانی و نوارهای پیاده شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. پژوهشگر در این

مرحله سعی کرد که با مرور مکرر داده‌ها دید کلی نسبت به اطلاعات جمع‌آوری شده کسب کند. در مرحله‌ی بعدی، با استفاده از راهبرد جمله به جمله، عبارت‌های مهم و مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شدند. نتیجه‌ی این مرحله، شناسایی ۱۶۹ کد آزاد بود. سپس محققان سعی کردند که با ادغام موارد مشابه و حذف موارد تکراری، عبارت‌های استخراج شده را در قالب عبارت‌های معنادار دسته‌بندی کنند. در این مرحله، ۵ مقوله اصلی و ۱۵ زیر مقوله مشخص شدند. جدول ۱ مقوله‌های به‌دست‌آمده را همراه با زیر مقوله‌های هر یک نشان می‌دهد.

جدول ۱- کدهای حاصل از مصاحبه‌ها و مراحل تحلیل آن‌ها در پاسخ به طرح‌واره‌های مدیران مدارس نسبت به معلم

مقوله‌های محور	زیر مقوله	کدهای اولیه	برخی از نظرات
نگاه مثبت به ویژگی‌های فردی و جمعی	ویژگی‌های فردی	ساده‌زیستی و توقعات کم در محیط مدرسه، کنار آمدن با مشکلات کاری و علاقه، دارای اعتقادات و باورهای منسجم در انجام امور کلاس، از امکانات کم استفاده زیاد کردن، داشتن توانایی جسمی و روحی لازم در محیط کلاس، باوقار و	«از ویژگی‌های بارز همکاران من خونگرمی، دست‌ودلبازی، مهمان‌نوازی، مهربانی، نظم و صمیمیت خاصی است که بین آنها وجود دارد» (شرکت‌کننده شماره ۱). «تعهد اخلاقی معلمان نسبت به هم خلبیه و وضعیت اقتصادی همو جویا میشن و با هم همدردی می‌کن و در

<p>بعضی مسائل مشاوره خانوادگی می‌دهند» (شرکت‌کننده شماره ۴).</p>	<p>خوش اخلاق بودن در کنار دانش‌آموزان، داشتن صبر و پشتکار در تدریس و امور محوله، آراسته و مرتب بودن در محیط مدرسه، وجود نظم و زمان‌بندی در تدریس</p>	
<p>«معلمان خلاف کارمندان بعضی از ارگان‌ها اختلاس گره رشوئه‌گیر، دزد و..... نیستند و دوست ندارند که به هر طریقی روی ارزش‌هایی که به اونها اعتقاد دارند با بذارند» (شرکت‌کننده شماره ۵). «معلمان دلسوز هستند و هیچ‌گونه اعتراضی ندارند و هرگونه مسئولیتی رو بدون چون‌وچرا می‌پذیرند» (شرکت‌کننده شماره ۶).</p>	<p>کمک به دانش‌آموزان ضعیف، احساس مسئولیت در مشاوره و راهنمایی دانش‌آموزان، بررسی وضعیت روحی دانش‌آموزان و کمک به آنها، وجدان کاری و دلسوزی نسبت به دانش‌آموزان، توانایی در پاسخگویی به مشکلات دانش‌آموزان، همکاری با مدرسه.</p>	<p>ویژگی‌های جمعی</p>
<p>«رابطه با همکاران و مشارکت ما با هم در حد بخش‌نامه‌های مدرسه است که از طرف اداره میاد و بیشتر به صورت رسمی است البته بیشترین رابطه ما در زنگ تفریح و هنگام خوردن چای با همدیگه است و رابطه آن‌چنانی با هم نداریم» (شرکت‌کننده شماره ۱۰). «رابطه معلمان با همکاران و والدین بسیار خوب است» (شرکت‌کننده شماره ۷). «رابطه همکاران بیشتر صمیمانه و غیررسمی است و نوع همکاری به صورت داوطلبانه است» (شرکت‌کننده شماره ۵). «رابطه معلمان با همکاران به دو صورت معلمان هم‌پایه که رقابت و شاید گفت‌حسادت زیادی بین اونا وجود داره و شگرد تدریس همولو نمیدن و دوست دارند نفر اول پایه خودشون باشن و همین سبب میشه بعضی مواقع پشت سرهم حرف بزنند و اشکالات همولو بندند و رابطه با بقیه پایه‌ها که به صورت عادی و روتین است» (شرکت‌کننده شماره ۱۱).</p>	<p>انتقال آگاهی و تجربیات میان همکاران، پذیرش خطاهای یکدیگر و واقع‌گرا بودن، مشورت و نظرخواهی در زمینه‌های مختلف، دوستی‌های پایدار، روحیه تعاون و همکاری، همکاری داوطلبانه و صمیمی، حس پرسش‌وپاسخ در معلمان هم‌پایه، همکاری در حد رفع اشکال و ایرادات یکدیگر، دوری از تشریفات، حس رقابت منفی در میان دبیران هم‌پایه، روابط فقط به طور رسمی و در محیط مدرسه روابط سطحی و در محیط مدرسه</p>	<p>روابط با همکاران</p> <p>نگاه مثبت و منتقدانه به ارتباط و مشارکت</p>
<p>«ارتباط بعضی همکاران با والدین و دانش‌آموزان باتوجه‌به زرنگی و تنبلی و ادب دانش‌آموزان و سطح سواد و نوع شغل و پست والدین متفاوت است» (شرکت‌کننده شماره ۱۵).</p>	<p>ارتباط مستمر والدین با معلمان، ارتباط همراه با ادب و احترام، برگزاری جلسه‌های توجیهی، همکاری در جهت پیشبرد اهداف آموزشی و رفاهی، یاری گرفتن از والدین جهت آموزش</p>	<p>روابط با والدین</p>
<p>«متأسفانه معلمان با دانش‌آموزان کمتر تعامل اجتماعی و رفتاری داشته، بیشتر سعی در آموزش دروس و ارزشیابی دارند و ارتباط آنها با والدین دانش‌آموزان بسیار کم است» (شرکت‌کننده شماره ۹).</p>	<p>روابط دوستانه و صمیمانه، روابط بیشتر درسی و به صورت ارزشیابی دروس، راهنمای دانش‌آموزان برای رسیدن به اهداف دروس، رابطه دوستانه و صمیمانه از طریق بازی، شرکت در بحث‌های گروهی</p>	<p>روابط با دانش‌آموزان</p>

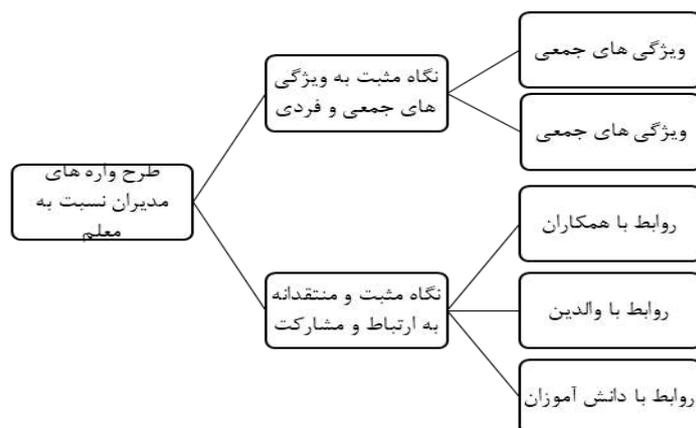
جدول ۲. کدهای حاصل از مصاحبه‌ها و مراحل تحلیل آن‌ها در پاسخ به پرسش طرح واره مدیران نسبت به دانش‌آموزان

مقوله‌های محور	زیر مقوله‌ها	کدهای آزاد	برخی از نظرات
		نظم در کلاس، گوش دادن	«دانش‌آموزانی که موقعی که در کلاس هستن صحبت نکنن» (شرکت‌کننده شماره ۱). «درس رو گوش نکنن» (شرکت‌کننده شماره ۱۱). «اون دانش‌آموزی که خوب گوش میکنه به نظر من دانش‌آموز خیلی خوبی هست»
ویژگی ایجابی مرتبط	شنونده فعال	دقیق	
باشخصیت			

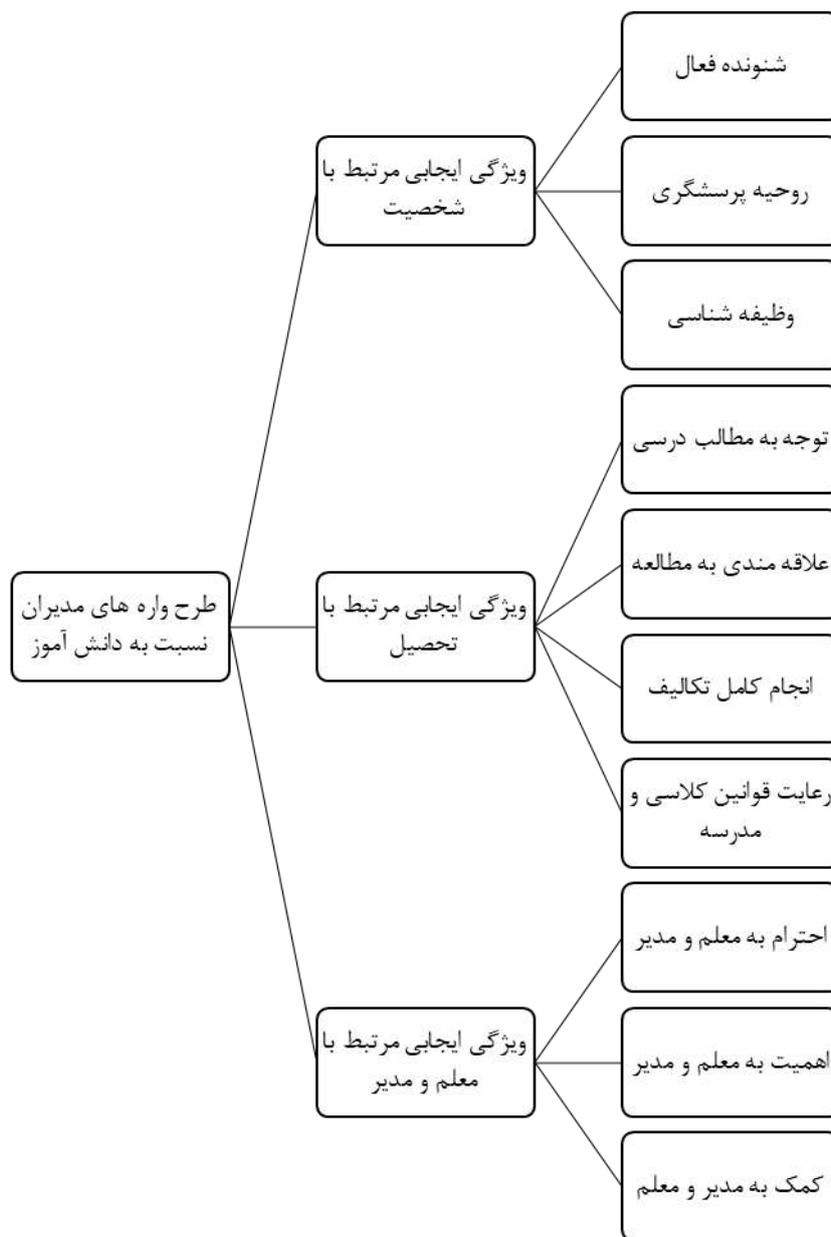
(شرکت کننده شماره ۵).		
روحیه پرستشگری	پرسیدن سؤال برای درک و فهم بیشتر، اهمیت به مباحث آموزشی	«بعضی از دانش آموزان علاوه بر سوالایی که در ارتباط با درس و تحصیلشون هست یا سری سؤالات که تو جامعه تو خانواده باهات سرکار دارن این دانش آموز هدفش اینه که اطلاعات خودش رو بیره بالا، معلم باید پر باشه تا بتونه جواب منطقی، درست و قانع کننده بهش بده» (شرکت کننده شماره ۵). از جاهای مختلف و کتاب های کمک درسی مختلف سؤالات خارج از درس یا مربوط به درس میان مرتب می پرسن و خیلی اهمیت میدن به این موضوعات درسی شوند (شرکت کننده شماره ۱۵).
وظیفه شناسی	احساس وظیفه در مقابل معلم، مدیر و مدرسه	«دانش آموزی که بشناسه وظیفه خودش رو مثال وظیفه دانش آموز اینه که تو کلاس آروم باشه، بادقت به حرف معلم گوش بکنه، وظیفه که وقتی خونه رفت این درسایی که بهش داده شده رو بشینه با مادرش، خواهرش، برادرش اینا دوباره کار کنه، سؤالی هست از اونا بپرسه، اگه پژوهشی هست انجام بده و جوری باشه که احساس بکنه وظیفه و باید انجام بده، مسئولیت پذیر باشن» (شرکت کننده ۶).
توجه به مطالب درسی	توجه بیشتر و پیگیری مطالب درسی	«دانش آموزای مدرسه من معمولاً علاوه بر اینکه تو کلاس توجه می کنه به مطالبی که گفته می شه، خودش هم پیگیر مطالبی که یاد گرفته هست» (شرکت کننده شماره ۱۳).
علاقه مندی به مطالعه	درس خوان، علاقه مند به مطالب مطرح شده در کلاس و مدرسه	معمولاً دانش آموزانی که درس خوان هستند اینا کسانی هستند که خوب گوش می کنن و منضبط هستند. ما نداریم دانش آموز بینظم باشه ولی درشش خوب باشه. یعنی انضباط با درس هماهنگی کامل داره (شرکت کننده شماره ۸). «دانش آموز منضبط معمولاً علاوه بر اینکه تو کلاس توجه میکنه به مطالبی که گفته میشه، خودش هم پیگیر مطالبی که یاد گرفته هست، سعی میکنه حالا مطالب کتاب یا چیزهایی که جدیداً رو خودش تجربه کنه که اگر جایی رو متوجه نمی شه یا مثلاً احتیاج به آموزش بیشتری داره اونو بتونه یاد بگیره» (شرکت کننده شماره ۱۳).
انجام کامل تکالیف	انجام تکالیف و وظایف محول شده در مدرسه	«تکالیفش را به خوبی انجام میدم، گزارش علمی اش رو میاره» (شرکت کننده شماره ۱۱). «دانش آموزای مدرسه من معمولاً اونایی بودن که وظایف محوله رو انجام میدادن» (شرکت کننده شماره ۱۰).
رعایت قوانین کلاسی و مدرسه	به موقع حاضر شدن در کلاس و مدرسه، رعایت تمام دستورالعمل های مدیر و معلم	«به موقع سر کلاس حاضر شدن» (شرکت کننده شماره ۴). «بدون اجازه حاضر نیست کاری انجام بده» (شرکت کننده شماره ۱۲). تمام دستورالعمل های معلم و مدیر که میدونه معلم و مدیر رو خوشحال میکنه سعی میکنه اجرا کنه»

ویژگی ایجابی مرتبط با تحصیل

(شرکت‌کننده شماره ۵).		
<p>ویژگی ایجابی مرتبط به تعامل با معلم و مدیر:</p>	<p>احترام به معلم و مدیر</p>	<p>احترام متقابل بین مدیر و معلم و دانش‌آموزان</p>
<p>بچه‌های مدرسه من احترام فوق‌العاده‌ای به من می‌گذارند و صحبت‌های من برایشان مؤثرتر از صحبت‌های پدر و مادرشونه (شرکت‌کننده شماره ۷). «رفتارشون با من و معلمشون طوری هست که احترام متقابل داریم با هم یعنی همان قدر که من و معلمشون به اونا احترام می‌ذاریم به همون نسبت هم دانش‌آموزانم احترام می‌ذارن» (شرکت‌کننده شماره ۲).</p>		
(شرکت‌کننده شماره ۹).		
<p>اهمیت به مدیر و معلم</p>	<p>اهمیت دادن به مدیر و معلم با رفتارهای خود</p>	<p>«سعی می‌کنم تو رفتارها کارایی از خودشون نشون بدن که نظر من مدیر و معلم رو جلب کنن و چون من تشویقشون می‌کنم دوست دارن روزبه‌روز بهتر بشن» (شرکت‌کننده شماره ۹). «و به منم خیلی اهمیت می‌دادن مثال یا خواسته‌ای رو من بیان می‌کردم مثال فلان موضوع میخوام پژوهش کنید و رتبه برتر بشید، به این علت که دل منو شاد بکنن سعی می‌کردن که بشن و من پیشرفت رو تو نمراتشان می‌دیدم و معلمشون هم تصدیق می‌کرد» (شرکت‌کننده شماره ۱۶).</p>
(شرکت‌کننده شماره ۱۱).		
<p>کمک به مدیر و معلم</p>	<p>توجه به دروس و زمان‌بندی تدریس</p>	<p>«دانش‌آموزای مدرسه من یا نیروی کمکی هستن علاوه بر این که به تدریس توجه دارن به درساشون و تکالیفشون توجه دارن به من مدیر هم کمک می‌کنن» (شرکت‌کننده شماره ۱۱). «دانش‌آموزای مدرسه من زمان‌بندی برای تدریس باهاشون خیلی راحت تره، شما معمولاً وقت کم نیامیزی تنظیم می‌کن همون کاری که بهشون میگی رو انجام میدن، بی‌نظمی در کلاس و مدرسه نمی‌کن» (شرکت‌کننده شماره ۶).</p>



شکل ۲. عوامل و ملاک‌های شناسایی شده طرح‌واره‌های مدیران نسبت به معلم



شکل ۳. عوامل و ملاک های شناسایی شده طرح واره های مدیران نسبت به دانش آموزان

بیشتر آنان وقت شناساند و به ندرت کم کاری می کنند. اغلب معلمان رفتاری دوستانه با حجب و حیا مهربان همراه با خوش اخلاقی دارند. آنان با صدای آرام و رسا با یکدیگر و با دانش آموزان سخن می گویند و در مواقع اضطراری و بیماری به جای همدیگر در کلاس درس حاضر می شوند و به تدریس می پردازند و این کار به دلیل ارتباط عاطفی صبر و حوصله، مهربانی و فداکاری آنها انجام می شود. تن صدای بیشتر معلمان به نسبت مناسب

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که طرح واره های مدیران مدارس نسبت به معلم شامل ویژگی های فردی، ویژگی های جمعی، روابط با همکاران، روابط با والدین و روابط با دانش آموزان است. با توجه به مشاهدات انجام شده مدیران نسبت به معلمان مدرسه خود اعلام داشتند که آنها انسان های سخت کوش با صداقت، نوع دوست و دلسوز هستند و

به تصویر بکشیم و تجزیه و تحلیل یا مقایسه کنیم. پژوهش‌های مختلف با به‌کاربردن عبارات‌های مختلف برای این مفهوم محدودیت‌هایی را به وجود آورده‌اند، اما می‌توان این دو عبارت، یعنی نگاشت شناختی و مدل ذهنی را معادل دانسته و استفاده از این دو عبارت و هم-افزایی که ایجاد می‌کنند را، راهی برای افزایش درک یادگیری سازمانی دانست (اختری نژاد و همکاران، ۲۰۲۳). این مدل‌ها طی زمان و بر اساس تجربه‌های مدیران شکل گرفته‌اند و شامل مفاهیم، مقوله‌ها و روابط علی می‌شوند. آگاهی داشتن از روابط علت و معلولی به مدیران کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن پیامدهای اقدامات خود، بهتر تصمیم بگیرند (گوئرو و همکاران، ۲۰۱۸).

همچنین نتایج نشان داد که طرح‌واره‌های مدیران نسبت به دانش‌آموزان شامل شنونده فعال، روحیه پرسشگری، وظیفه‌شناسی، توجه به مطالب درسی، علاقه‌مندی به مطالعه، انجام کامل تکالیف، رعایت قوانین کلاسی و مدرسه، احترام به معلم و مدیر، اهمیت به مدیر و معلم و کمک به معلم و مدیر است. نتیجه حاصل با نتایج پژوهشگرانی چون میرباقری (۱۳۹۹)، مشاکریمی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. میرباقری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «مدل‌یابی عملکرد سازمانی بر اساس طرحواره‌های ناسازگار اولیه، راهبردهای مقابله‌ای و سکوت سازمانی مدیران» که نشان داد که جبران افراطی و اجتناب رابطه مستقیم با طرح‌واره ناسازگار دارد. می‌توان بر اساس یافته‌های پژوهش، نتیجه گرفت که سکوت سازمانی و سبک مقابله‌ای در رابطه بین طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای دارد.

توجه به این مکانیسم تاثیر، در تدوین مداخلات پیشگیرانه و درمانی کارآمد و بر تقویت عملکرد سازمانی می‌تواند موثر باشد. همچنین نتیجه پژوهش حاضر با «رابطه بین طرحواره‌های ناسازگار اولیه با سبک‌های رهبری (وظیفه مدار رابطه مدار) مدیران مدارس شهرستان تنکابن» نیز نشان داد وضعیت طرحواره‌های ناسازگار اولیه

بوده و به‌موقع از فراز و فرود در صدای خود برای جلب توجه دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. همچنین بعضی از معلمان از گنجینه واژگانی مناسب برخوردار هستند که در برقراری ارتباط بهتر با دانش‌آموزان به آنان کمک می‌کنند. بعضی از معلمان بسیار منظم هستند و پس از زنگ تفریح به‌موقع و بدون حاشیه وارد کلاس می‌شوند. بعضی از معلمان به بهانه‌های متفاوت از جمله خوردن چای بیشتر یا صحبت کردن با معلمان دیگر سعی در اتلاف وقت نیز دارند و این از نشانه‌های بی‌انگیزگی و نامنظم بودن شماری از معلمان است. از دیگر ویژگی‌های مورد انتقاد مشاهده شده در بعضی از معلمان می‌توان به نداشتن حس رقابت و حس همکاری در مباحث آموزشی و نداشتن وجدان کاری اشاره کرد. مثلاً می‌توان به کم کردن ساعت کلاسی، تدریس نکردن قسمت‌هایی از کتاب‌های درسی، دیر شروع کردن کلاس‌های درس و اضافه کردن مدت زنگ تفریح اشاره کرد.

نتیجه حاصل با نتایج پژوهشگرانی چون همکاران (۲۰۲۳)، چستر و همکاران (۲۰۲۱)، لونگونی و همکاران (۲۰۱۹)، گوئرو و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ (۲۰۱۳) و شاه (۲۰۱۲) همسو است.

در تبیین یافته‌های حاصل می‌توان گفت که مدل ذهنی بازنمود یا ساده‌شده فهم فرد است که می‌تواند یک تصور یا تصویری ساده در ذهن وی بوده یا به واسطه درک دقیق‌تر، یک الگوی مفهومی یا انتزاعی باشد. مدل‌های ذهنی بر نحوه درک جهان پیرامون فرد و همچنین بر درک مسائل و مشکلات موجود اثر می‌گذارد. این مدل‌ها چارچوبی هستند که فرایند تصمیم‌گیری اشخاص را کنترل و هدایت می‌کنند (شاه، ۲۰۱۲). مدل ذهنی را می‌توان به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی به کمک نگاشت شناختی به تصویر کشید. در حقیقت نگاشت شناختی تعبیری مبتنی بر درک محقق از مدل ذهنی شخصی ارائه می‌دهد که از آن مدل استفاده می‌کند. به بیانی دیگر می‌توانیم با کمک نگاشت شناختی مدل‌های ذهنی را بدست آوریم،

## منابع

طاهریان، س. ا.، حسینی، م. ع.، قورچیان، ن.، و تقی پور ظهیر، ع. (۱۴۰۱). ارائه مدل ارتقای شایستگی با هدف مدیریت عملکرد مدیران آموزش با تأکید بر عدم رقابت پذیری سازمان (مطالعه موردی صنعت هواپیمایی). *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۱۱(۴۴)، ۳۷۳-۳۹۰.

عباس زاده، م. (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. *جامعه شناسی کاربردی*، ۲۳(۱)، ۳۴-۱۹.

فراست خواه، م. (۱۳۹۵). *روش پژوهش کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه*. تهران: نشر آگاه.

قائم، ف.، میرکمالی، س. م.، رستمی، ر.، و صالحی، ک. (۱۴۰۱). پیش بینی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی برحسب مؤلفه های کارکردهای اجرایی مغز. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۲)، ۲۴۷-۲۷۰.

مشاکریمی، ن.، و عاشوری، ه. (۱۳۹۴). رابطه بین طرحواره های ناسازگار اولیه با سبک های رهبری مدیران مدارس شهرستان تنکابن. *سومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها*.

مصطفوی کهنکی، ف.، و قادیان، م. (۱۳۹۹). نقش مهارت های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲۴(۵)، ۹-۲۴.

میرباقری، م. (بدون تاریخ). *مدل یابی عملکرد سازمانی براساس طرحواره های ناسازگار اولیه، راهبردهای مقابله ای و سکوت سازمانی مدیران*. رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم.

Akhtarinejad, M., Keshavarz, S., Moradialvand, S., & Namjoo, M. (2023). The relationship between teachers' personality traits and job involvement: mediation of early maladaptive schemas. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(2), 14-20.

Cheng, E. C. (2013). Enhancing school learning capacity by conducting knowledge management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 281-285.

در حوزه طرد و بریدگی، خودگردانی، محدودیت مختل، دیگر جهت مندی و گوش بزنگی در بین مدیران وظیفه مدار و مدیران رابطه مدار مدارس شهرستان تنکابن متفاوت است.

هر پژوهشی باتوجه به امکانات و موقعیتی که در آن به اجرا درآمده است دارای محدودیت هایی است که تعمیم پذیری آن را به جامعه با مشکلاتی همراه می سازد. محدودیت های پژوهش حاضر شامل موارد زیر است: روش نظریه زمینه ای علی رغم همه محاسن آن به عنوان یک روش کیفی، همواره با چالش ها و نارسایی هایی روبه روست که این پژوهش نیز از آن مستثنی نیست. مهم ترین چالشی که محقق با آن مواجه است پرهیز از پیش داوری و سوگیری های صریح است؛ یعنی محقق باید بتواند ایده ها و افکار نظری خود را به کناری نهاده و تمام توجه خود را معطوف به داده ها کند و بگذارد داده ها خود سخن بگویند. تعمیم پذیری نتایج، مسئله مهم دیگری است که در پژوهش های کیفی ایجاد اختلال می کند. از آنجایی که نمونه حجم بسیار کوچکی از جمعیت آماری مورد نظر را تشکیل می دهد، تعمیم پذیری نتایج حاصل از آن به امری تقریباً غیرممکن تبدیل می شود. در پژوهش حاضر به دلیل حفظ حریم شرکت کنندگان و ملاحظات اخلاقی از مصاحبه های صوتی و کتبی استفاده شد که پیشنهاد می شود پژوهشگران در پژوهش های آتی و شرایط مناسب تر از شیوه های دیگر برای مصاحبه ها استفاده کنند. پیشنهاد می شود پژوهش های دیگری با متغیرهای دیگر بر روی مدیران انجام گیرد. پیشنهاد می شود تا تمهیداتی جهت بالابردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفه ای و منزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان و مدیران اندیشیده شود. پیشنهاد می شود تا سازوکارهایی جهت سنجش توانمندی های مدیران و معلمان ایجاد شود. پیشنهاد می شود تا مسئولین سازوکارهایی جهت افزایش اختیارات و مسئولیت های مدیریت مدرسه در چارچوب برنامه ها و ارزشیابی مستمر آموزش و پرورش ایجاد شود.

- Shah, M. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools—A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1242-1246
- Tener, D., Lusky-Weisrose, E., Roe, D., Mor, R., Sigad, L. I., Shaharabani, M., ... & Rozenfeld-Tzafar, N. (2022). School principals coping with child sexual abuse in their schools. *Child Abuse & Neglect*, 129, 105656.
- Toyama, H., Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2022). Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need satisfaction and frustration. *European management journal*, 40(5), 809-818.
- U-Sayee, C. R., & Adomako, E. B. (2021). Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: implications for quality education. *Heliyon*, 7(4).
- Yurtseven, C. S., & Özkul, E. (2022). Examination of the relationship between early maladaptive schemas, attachment styles and adult separation anxiety in a non-clinical sample. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), 815-815.
- Zuckerman, S. J., & O'Shea, C. (2021). Principals' schema: Leadership philosophies and instructional leadership. *Journal of School Leadership*, 31(4), 274-296.
- Chester, M. V., & Allenby, B. (2021). Toward adaptive infrastructure: the Fifth Discipline. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 6(5), 334-338.
- Estévez, M. (2021). Critical overview of the use of plant antioxidants in the meat industry: Opportunities, innovative applications and future perspectives. *Meat Science*, 181, 108610.
- Guerrero, J. M., Teng-Calleja, M., & Hechanova, M. R. M. (2018). Implicit change leadership schemas, perceived effective change management, and teachers' commitment to change in secondary schools in the Philippines. *Asia Pacific Education Review*, 19, 375-387.
- Horwood, M., Parker, P. D., Marsh, H. W., Guo, J., & Dicke, T. (2022). School autonomy policies lead to increases in principal autonomy and job satisfaction. *International Journal of Educational Research*, 115, 102048.
- Longoni, A., Pagell, M., Shevchenko, A., & Klassen, R. (2019). Human capital routines and sustainability trade-offs: The influence of conflicting schemas for operations and safety managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 690-713.
- Meyer, M., Dadaczynski, K., Messer, M., & Okan, O. (2023). Findings of the German COVID-19 Health Literacy school principal study. *The European Journal of Public Health*, 33(Suppl 2), ckad160.318

---

Quarterly Journal of Educational Psychology Skills  
Islamic Azad University Tonekabon Branch  
Vol. 16, No. 1, spring 2025, No 61



Journal of Educational  
Psychology

---

## Analysis the Schemas of Secondary School Principals in Western Mazandaran Province Towards Teachers and Students

Seyed Mohammad Fazl Hashemi<sup>1</sup>, Samira Pali<sup>2\*</sup>, Javad Khalatbari<sup>3</sup>, Ali Khalkhali<sup>4</sup>

- 1) PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tonekabon C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran
  - 2) Assistant Prof, Department of Educational Sciences, Tonekabon C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran
  - 3) Associate Prof, Department of Psychology, Tonekabon C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran
  - 4) Associate Prof, Department of Educational Sciences, Tonekabon C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran
- 

### Abstract

The present study was conducted with the aim of analyzing the schemas of secondary school principals in western Mazandaran province. To achieve this goal, a qualitative approach were used. Purposive sampling was performed and 16 people were selected as samples. Data were collected through semi-structured researcher-made interviews and data analysis was performed using thematic analysis. The seven-step Collaisi method was used to analyze the data. In the criterion of confirmability, the interviews were provided to the participants again, all of which were approved by them. Also, to examine the level of transferability, the results were provided to two participants outside the group of participants, who also approved the results. The results showed that the analysis of Iranian school principals' schemas was identified with 169 free codes, 11 main categories, and 45 subcategories. It is concluded that the findings of school principals' schemas towards teachers include individual characteristics, collective characteristics, relationships with colleagues, relationships with parents and relationships with students, and towards students, positive characteristics related to personality, positive characteristics related to education and positive characteristics related to the principal and teacher.

**Keywords:** Schema, principals, teacher, student

---