



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1197462>

واکاوی طرحواره های مدیران مدارس ایرانی متوسطه دوم غرب استان مازندران نسبت به خود و مقامات بالادستی

سید محمد فضل هاشمی^۱، سمیرا پالی^۲، جواد خلعتبری^۳، علی خلخالی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

چکیده

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. پژوهش حاضر باهدف واکاوی طرح‌واره‌های مدیران مدارس ایرانی متوسطه دوم غرب استان مازندران انجام شد. روش: برای دستیابی به این هدف از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران مدارس غرب استان مازندران بود. 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 مرحله اول مصاحبه‌ها ضبط و پس از اتمام مصاحبه به آنها گوش داده شد، سپس کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده و با مطالعه آن به عمق معانی پی برده شد. مرحله دوم با روش زیرخط دار کردن، جملات مهم استخراج شد. مرحله سوم کدهای اولیه استخراج شدند. مرحله چهارم مفاهیم تدوین شده به زیر مفاهیم و در مرحله پنجم نتایج به تم‌های اصلی تبدیل شدند. در مرحله ششم یک توصیف جامع و بدون ابهام از پدیده تدوین شد و در مرحله هفتم اعتباربخشی به‌وسیله ارجاع به نمونه‌ها و پرسیدن درباره یافته‌ها انجام شد. در معیار تأییدپذیری، مصاحبه‌ها دوباره در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد که همگی مورد تأیید آنها بود. همچنین، برای بررسی میزان انتقال‌پذیری، نتایج در اختیار دو شرکت‌کننده خارج از گروه شرکت‌کنندگان قرار گرفت که این دو نیز نتایج را تأیید کردند. یافته‌ها: نتایج نشان داد که ۱۶۹ کد آزاد، ۱۱ مقوله اصلی و ۴۵ زیر مقوله مشخص شدند.

واژگان کلیدی: طرح‌واره، مدیر، رویکرد کیفی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران omidhashemi60@gmail.com

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران Samira_pali@yahoo.com

۳- دانشیار، گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران Javadkhalatbaripsy2@gamil.com

۴- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران khalkhali_ali@yahoo.com

مقدمه

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. طبق گفته کوتیرده و یونس (۲۰۱۵)، 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 معلمان برای افزایش یادگیری دانش آموزان؛ و ه) همکاری با معلمان برای انطباق و هماهنگی برنامه درسی مدرسه برای رفع نیازهای دانش آموزان و قرار گرفتن در مسیر استانداردهای آموزشی مصوب (یو-سای و آدوماکو، 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^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

مدیران به‌ویژه مدیران مدارس مؤثر از ویژگی‌های شخصی و ویژگی‌ها یا تمایلات خاص خود استفاده می‌کنند و آن را توسعه می‌دهند تا شیوه‌های مدیریت را ایجاد کنند و مدیریت سازمان را بهبود بخشند (راموس پلا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). گفته می‌شود افراد به‌طور 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 قابل‌مشاهده 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^۳، 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^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

در زمینه مدیریت، طرح‌واره‌ها می‌توانند به مدل‌های ذهنی اشاره داشته باشند که مدیران برای درک سازمان، کارکنان و فرآیندهای تصمیم‌گیری خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. این طرح‌واره‌ها می‌توانند بر رفتار، تصمیمات و سبک رهبری مدیر تأثیر بگذارند. تحقیقات نشان داده است که طرح‌واره‌های مدیران تحت تأثیر تجربیات شخصی، آموزش و عوامل محیطی آن‌هاست.

هدف اصلی این مطالعه شناسایی و درک طرح‌واره‌های شناختی است که مدیران مدارس در فرآیندهای 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 به‌طور 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 دانش آموزان 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 پتانسیل 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 ایرانی کدامند؟

¹ Tener² Ramos-Pla³ Yurtseven, & Özkul⁴ Estévez

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع پژوهش کیفی است. روش‌های کیفی گستره وسیعی دارند و انتخاب هر کدام با توجه به موضوع تحقیق صورت می‌گیرد. نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد^۱ که مبدعان نخست آن گلیسر و اشتراوس^۲ بودند، بیشتر به درد تحقیق درباره موقعیت‌های خاصی می‌خورد و معمولاً هم با فرآیند روی دادن یک امر و موجبات و آثار آن سروکار دارد؛ مثل فرایند موفقیت یا عدم موفقیت در امری، فرآیند 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: ۹۳). 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: ۲۲). 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 برخاسته 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 تحقیق 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. با توجه به اینکه در این پژوهش، هدف دریافت معنا و تفسیر این افراد از شرایط موجود است، به نظر می‌رسد که بهترین و مناسب‌ترین راه جمع‌آوری اطلاعات، گفتگو و مصاحبه با آنان است. طراحی سؤالات نیز مانند سایر مراحل تحقیق نظریه زمینه‌ای، با پیشرفت کار به تدریج تکامل یافت. چارچوب سؤالات مصاحبه به‌قرار زیر است: ۱- طرح‌واره‌های مدیران مدارس نسبت به خود کدامند؟ ۲- طرح‌واره‌های مدیران مدارس نسبت به معلم کدامند؟ ۳- طرح‌واره‌های مدیران مدارس نسبت به دانش‌آموز کدامند؟ ۴- طرح‌واره‌های مدیران مدارس نسبت به مقامات بالادستی کدامند؟ البته شایان ذکر است که در روش‌های کیفی و ازجمله آن‌ها در نظریه زمینه‌ای، مصاحبه نیز مانند دیگر ارکان تحقیق، شکل و قالب منظم و ساختاریافته و از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد و با توجه به مقتضیات شکل‌گرفته در میدان عمل، یعنی روند پیشرفت مصاحبه و نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان تغییر می‌کند.

درباره مبحث اعتباریابی سؤالات مصاحبه؛ عباس زاده (۱۳۹۱) بر این اعتقاد است که اگرچه در ارزیابی روش‌های پژوهش کیفی نیز مانند روش‌های کمی، به ابزارهایی خاص نظیر اعتبار و پایایی نیاز است، اما در پژوهش‌های کیفی اعتبار و پایایی مانند روش‌های کمی، بر اصول مشخصی استوار نیست. البته، این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه‌ی تفسیری و تاویلی آن بر می‌گردد. چنانکه حتی عده‌ای از پژوهشگران کیفی، احراز اعتبار و پایایی را برای پژوهش کیفی به دلیل برداشت‌های متفاوت رفتارها و گفتارها از سوی مشاهده‌گران، بی‌فایده می‌دانند. اما در مقابل، عده‌ای 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 تاییدپذیری و انتقال‌پذیری و غیره اقدام نموده‌اند.

در این پژوهش، برای بررسی قابلیت اعتبار داده‌ها از روش‌های زیر بهره گرفته شد:

۱. نظارت متخصصان: متن مصاحبه‌ها و جدول‌های کدگذاری برای بررسی دقیق‌تر مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات به سه متخصص در حوزه‌ی مدیریت آموزشی و روانشناسی (۲ نفر از اساتید و ۱ نفر از دانشجویان دکتری) ارائه گردید تا بر فرآیند انجام کار نظارت داشته باشند. بدین صورت که در تمام مراحل کدگذاری، تحلیل‌های انجام شده جهت دریافت بازخورد و نظرهای اصلاحی متخصصان ناظر برای ایشان ارسال گردید و از مشورت‌های ایشان در جهت اصلاح نحوه‌ی کدگذاری‌ها بهره گرفته شد.

۲. کنترل اعضا: در این روش، از تعدادی از شرکت کنندگان در پژوهش خواسته شد تا یافته‌های مطالعه را ارزیابی و

^۱ - Grounded theory

^۲ - Glaser & Strauss

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 روایت‌های آنها را ارائه می‌دهد. بدین منظور، گزارشی از نتایج تحلیل برای ۵ نفر از مشارکت کنندگان ارسال و نتایج توسط آنها تایید شد.

۳. تکثرگرایی شرکت کنندگان: در این روش سعی شد تا مشارکت کنندگان در پژوهش از رشته‌ها و سوابق مختلف و از بین مدیران زن و مرد انتخاب شود.

۴. در کنار این موارد، درگیری طولانی مدت پژوهشگران با موضوع مورد بررسی و شناخت و احاطه بر حوزه‌ی مورد مطالعه می‌تواند به عنوان عاملی ذکر شود که به اعتبار یافته‌های حاصل کمک کرد.

روش تحلیل داده‌ها: روش نظریه زمینه‌ای گردآوری اطلاعات با تحلیل آنها درهم‌تنیده است و تحلیل در هر مرحله به‌صورت همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام می‌شود. درواقع تحلیل در هر مرحله، هدایت‌گر کار گردآوری داده در مرحله بعد و بالعکس است. این رفت‌وبرگشت‌ها در یک مسیر غیرخطی و به‌صورت تکرارشونده تکوین می‌یابد. نظریه زمینه‌ای انواع مختلفی دارد که دو رویکرد معمول به آن، رویه‌های نظام‌مند اشتراوس و کوربین و رویکرد ساخت‌گرای چارمز هستند. در این پژوهش از روش نظام‌مند اشتراوس و کوربین برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در ادامه درباره نحوه انجام این مراحل در تحقیق حاضر توضیحاتی ارائه می‌دهیم.

کدگذاری باز: بخش مهمی از تحقیق به روش نظریه زمینه‌ای را کدگذاری باز تشکیل می‌دهد. کدگذاری باز شالوده تحلیل و پایه و اساس سایر مراحل کدگذاری است. این مرحله خود شامل چندین مرحله از عملیات بر روی داده‌ها است. ابتدا داده‌ها در قالب گزاره‌هایی صریح و دقیق فهرست می‌شوند به‌نحوی که به کوتاه‌ترین شکل حاوی بار معنایی باشند. این گزاره‌ها را می‌توان برحسب اطلاعاتی نظیر مشخصات فرد، شماره مصاحبه، ردیف گزاره در فهرست کلی هر مصاحبه و ... بر اساس اعداد و حروف کدگذاری کرد. سپس گزاره‌ها با توجه به مضامین و مفاهیم آنها به مقولات مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند. در حقیقت مقوله‌ای کردن روح کدگذاری باز است (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۶۰) و نیازی به کار فکری و خلاق در آن وجود دارد. با به‌کارگیری این تکنیک در پنج مصاحبه اولیه، تعداد زیادی مفهوم به دست آمد که نیاز به تلخیص و پالایش داشتند و می‌بایست در ذیل مقولاتی گردآوری می‌شدند. این مفاهیم به دو روش تبدیل به مقولات شدند: یا با توجه به اظهارات مستقیم مصاحبه‌شوندگان و از درون متن استخراج شدند که به آن‌ها کد متصل به متن^۱ می‌گویند و یا توسط پژوهشگر و با توجه به استنباط او از عبارات بیان‌شده، براساخت شدند. این نوع دوم کدگذاری، کدگذاری برساخته شده از متن^۲ نامیده می‌شود. پیدا کردن این مقولات به 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 تحقیق و پرسش‌های آن و شواهد میدانی و موقعیتی احساس شد.

کدگذاری محوری: مرحله کدگذاری محوری، مرحله‌ای است که در آن مقولات به‌دست‌آمده از مرحله قبل باهم مقایسه شده و پس از ادغام و ترکیب، مرتب و سازمان‌دهی می‌شوند. در فرآیند کدگذاری محوری نیز ممکن است برخی نارسایی‌ها و خلأهای موجود در مرحله کدگذاری باز شناسایی شده و لزوم بازگشت به مرحله قبل و یافتن معانی و مقولات مفقوده را ایجاد کند. درنهایت حاصل این فرآیند تقلیل معانی، کشف پدیده محوری است.

پدیده محوری: برای کشف پدیده محوری، پژوهشگر باید به دنبال مفاهیمی باشد که مشارکت‌کنندگان به‌طور گسترده در مورد آن اظهارنظر کرده و یا برایشان حائز اهمیت بوده است. پدیده اصلی درواقع کانونی‌ترین خانواده بزرگ مقوله-ای و یک حوزه معنایی مهم و هسته‌ای است که در ارتباط با مسئله تحقیق ما از مجموع داده‌ها و مفاهیم و از شبکه معانی با ذهن خلاق معنا ساز و نظریه‌پرداز محقق در پیچ‌وتاب میان کدگذاری باز و محوری به استنباط درمی‌آید (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۷۲). با کدگذاری محوری، به پراکندگی مقولات نظم بخشیده و خوشه‌های مقوله‌ای را حول محور پدیده اصلی، خلاصه و

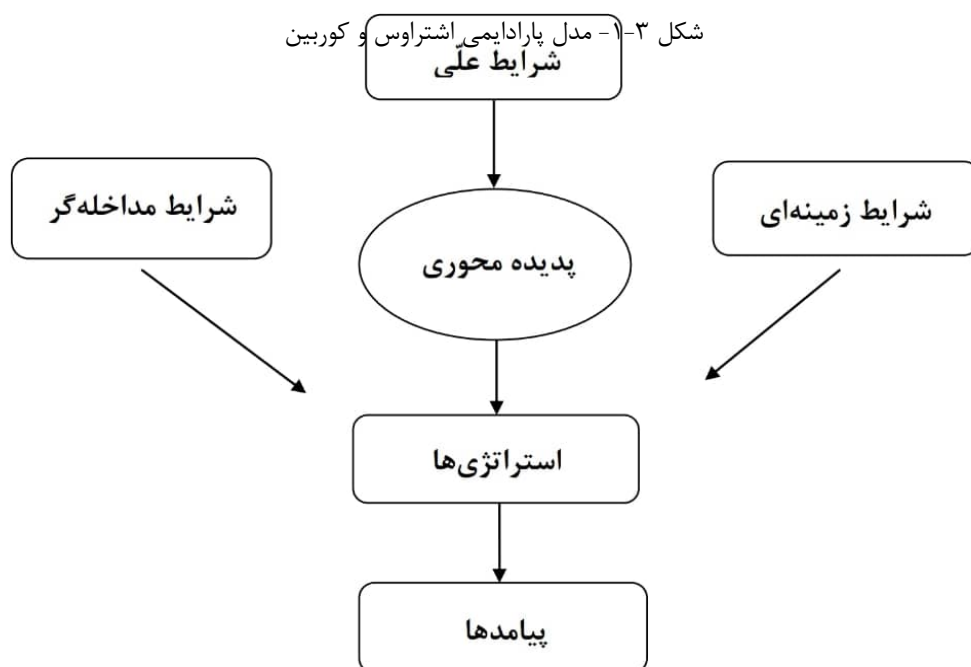
^۱ - In vivo code

^۲ - Constructed code

مرتب می‌کنیم. پس از مشخص شدن پدیده محوری، محقق باید از نو به داده‌های گردآوری‌شده مراجعه کرده و مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری را شناسایی کند. این مقوله‌ها در دسته‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند که عبارتند از: شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری، استراتژی‌های مواجهه و مدیریت پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل‌دهنده این استراتژی‌ها و پیامدهای اجرای این استراتژی‌ها (کرسول، ۱۳۹۶: ۱۹۶). لازم به ذکر است که فرآیند کدگذاری فقط در حالت ایده آل به کدگذاری گزینشی ختم می‌شود. اشتراوس و کوربین رسیدن به مرحله کدگذاری گزینشی را در همه پژوهش‌هایی که به روش نظریه زمینه‌ای انجام می‌شود، لازم و ضروری نمی‌دانند. به عقیده آنها در برخی پژوهش‌ها می‌توان به مرحله ارائه مفاهیم و تجزیه و تحلیل داده‌ها بسنده کرد. در این تحقیق نیز به همین مرحله اکتفا شده است.

مدل پارادایمی:

پس از آنکه پراکندگی مقولات در ذیل خوشه‌های مقوله‌ای حول محور پدیده اصلی جمع شدند، می‌توان آنها را با یکدیگر به شکل مدلی منطقی که مدل پارادایمی^۱ نام دارد، مرتبط ساخت. این مدل نوعی جمع‌بندی منظم از یافته‌ها و نتایج مراحل کدگذاری است که به شکلی ساده، منظم و منطقی، همه روابط بین مقوله‌ها و پدیده محوری را نمایش می‌دهد. مدل پارادایمی که برای نظریه زمینه‌ای با رویکرد نظام‌مند توسط اشتراوس و کوربین ارائه شده، مطابق شکل ۱-۳ است:



فته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شونده‌ها به قرار 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 الهیات، روانشناسی تربیتی، مدیریت بازرگانی، جامعه‌شناسی، برنامه ریزی درسی، ادبیات فارسی، مهندسی شیمی، ریاضی، زبان انگلیسی، تکنولوژی آموزشی، زیست‌شناسی، شیمی محض، تاریخ 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

^۱ - Paradigmatic model

مرور مکرر داده‌ها دید کلی نسبت به اطلاعات جمع آوری 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 فرموله کنند. در این مرحله، ۱۱ مقوله اصلی و ۴۵ 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 خود

تم	مفهوم	کدهای اولیه
رفتار همنویانه	نوع دوستی	توجه به منفعت جمعی بر منفعت فردی، توجه به نیازهای دیگران، حمایت عاطفی از معلمان، توجه به دغدغه‌های شخصی معلمان
	همدلی	دلسوزی کردن، دلجویی کردن، همدردی با دیگران، گوش کردن به درد و دل‌های دیگران
	تمایل به خدمت‌رسانی	تشنه خدمت‌رسانی، عشق به خدمت، اصالت خدمت در جایگاه مدیریت، رسیدگی به امور دیگران
	گذشت	مدارا کردن، چشم‌پوشی از خطای کارکنان
	تواضع و فروتنی	دوری از تکبر، خود را برتر از دیگران ندیدن، افتادگی، نادیده انگاشتن جایگاه سازمانی
	دوستی	به چشم دوست دیدن، رفاقت، روابط صمیمی و دوستانه، روابط غیررسمی
	دید آینده‌نگرانه و دور اندیش	اهمیت دادن به آینده سازمان، لزوم آماده‌سازی افراد مستعد برای آینده، پیش‌بینی برنامه‌های بلند مدت برای کارکنان و سازمان، پیش‌بینی نتایج تصمیمات
	انتقاد پذیری	پذیرش بازخور منفی، بالا بودن ظرفیت نقد پذیری، فروتنی و تواضع در پذیرش اشتباه
	عدالت محوری	عدم تبعیض در اعطای مزایا و امور رفاهی، عدم تبعیض و بی‌عدالتی، برابری خود با دیگران، رعایت انصاف با کارکنان
	نگرش معنوی	باورهای عمیق بر ماهیت خدا، درک حضور خدا در کار، ایجاد نگرش‌های معنوی به کار و زندگی
	قدرت اعتماد آفرینی	ایجاد احساس امنیت برای کارکنان، عدم سوء استفاده از اعتماد مدیر، ایجاد جو اعتماد مابین طرفین، برقراری روابط میبستنی بر اعتماد
	مسئولیت پذیری	تمایل به پذیرش مسئولیت، احساس مسئولیت‌پذیری مدیر به کارکنان
	مثبت نگری	استفاده مثبت از مشکلات و چالش‌ها، تاثیر اندیشه مثبت مدیر بر روی کارکنان، خوش‌بینی به مسائل
الگو سازی نقش	صداقت در اطلاع رسانی	دادن اطلاعات درست به دیگران، صداقت و رو راستی با کارکنان، دوری از تظاهر و ریا
	جامع نگری	چند بعدی نگاه کردن به امور کاری، کل نگری به جای جزء نگری، بررسی زوایای مختلف مسائل برای تصمیم‌گیری
	الگو سازی نقش	تمایل به همانندسازی کارکنان از مدیران، الگو قراردادن دیگران
	تسلط بر نقش	ایفای نقش، آگاهی از نقش خود در سازمان

دربست زنی اطلاعاتی	تمایل به اشتراک گذاری دانش، تسهیم اطلاعات با کارکنان، انتقال تجربه به دیگران، خودگشودگی نسبت به تجربیات جدید از دیگران	رفتار نقش
تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	تعهد به رشد دیگران، حمایت پیشرفت شغلی، مهیا کردن فرصت برای رشد و یادگیری، تمایل به چالش کشیدن وظایف، تفویض اختیار	مدارانه
ارشاد کنندگی	حمایت از کارکنان و توسعه فرصت‌های حمایتی از آنها، راهنمایی کردن کارکنان	
تمایل به تیم سازی	مشورت گروهی، تمرکز بر کار تیمی	
تشویق به کنجکاوی در آموزش پذیری	ایجاد احساس نیاز به آموزش، اهمیت دادن به برگزاری دوره‌های آموزشی برای معلمان، ایجاد انگیزه برای یادگیری، بازسازی جایگاه آموزش برای معلمان، ایجاد باور به یادگیری مستمر برای خود و معلمان	
تشویق به ایده پردازی	حمایت از افکار و ایده‌های کارکنان، بسترسازی برای ارائه ایده‌های معلمان، توجه به ایده‌ها و نظرات معلمان، تشویق به فرصت طلبی برای ارائه ایده‌های نو و جستجوگری	رفتار اثرگذارانه
تشویق به ایده پردازی	زمینه سازی رقابت سازنده بین معلمان، ایجاد انگیزه برای رقابت معلمان با مدیران در سطوح بالای مدیریتی	
جذابیت ارتباطی برای نفوذ	توجه به نحوه صحبت کردن، توجه به نحوه برقراری ارتباط، خوش بیان بودن، آراستگی ظاهری، روابط عمومی بالا، پیشگامی در برقراری ارتباط، برقراری ارتباط موثر با کارکنان، روابط سازی	

مقوله ۱: رفتار همنویانه

رفتارهای همنویانه به رفتارهایی که تحت عنوان کمک داوطلبانه به دیگران به دلیل نگرانی نسبت به رفاه و نیازهای دیگران که به واسطه پاسخگویی از روی همدلی، نوع دوستی، تمایل به خدمت رسانی، گذشت، تواضع و فروتنی و دوستی بروز می یابد که همدلی به توانایی مدیران از آگاه بودن از عواطف و احساسات دیگران و درک عواطف آنان و محترم شمردن تفاوت احساسات افراد در مورد موضوعات یکسان اشاره دارد که مدیران از طریق دلجویی کردن، دلسوزی کردن، همدردی و گوش کردن به درد و دل‌های دیگران آن را مورد توجه قرار می‌دهند؛ مصداقی از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان موید این موارد است:

«تو دوره آموزشیم یه مربی داشتم که توصیه‌اش این بود که زمانی که کسی مشکلی داره حتما به حرفاش گوش کن حتی اگر نتونی براش کاری بکنی» (شرکت کننده شماره ۳).

نوع دوستی از جمله ویژگیها و صفاتی است که مدیران را از تنگ نظری و حصار خودمحوری خارج ساخته موجب میشود تا در برابر دیگران به ترجیح منفعت جمعی بر فرد، توجه به نیازهای کارکنان توجه به دغدغه‌های شخصی کارکنان حمایت عاطفی از کارکنان و گذشت نیز توجه می‌شود. مثال‌هایی که به آن اشاره کرده اند: «من معتقدم وقتی سر یک منفعت شخصی کوچک را ببری یک منفعت بزرگتر جمعی بدست میاری مثلاً یک پاداش شخصی داده بودند که مال من بود ولی بین کارمندانم تقسیم کردم میتونستم تقسیمش نکنم ولی فکر کردم اگه این پاداش رو تقسیم کنم در نتیجه بقیه سعی میکنند در قبالتش کار انجام دهند».

مدیران مرشد مدیرانی هستند که خدمت رسانی به دیگران را هسته محوری رفتارهای خود قرار میدهند و به دیگران خدمت . کنند تا این که دیگران به او خدمت می کنند. نمونه ای از این مطلب در گفته های مصاحبه شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است: «من به پستی که دارم دلبستگی ندارم و هدفم اینه که به سازمانم و کارمندم خدمت کنم/اگه به پستم دلبستگی داشته باشم فردا روزی که ازم میگیرند دیگه نمیتونم کار کنم چون تشنه قدرت بودم نه تشنه خدمت» (شرکت کننده شماره

(۲).

مدیران بر این باورند که مدیر با رفتار درست از پیدایش رفتار نادرست و اشتباه کارکنان جلوگیری می‌کند؛ بنابراین مدیران باید از اشتباهات رخ داده توسط کارکنان در سازمان گذشت کنند یا به سخنی دیگر مدیران از خواسته‌های خود صرف نظر کنند و از خودگذشتگی میکنند تا رابطه میان معلمان و خودشان را حفظ کنند. یکی از مدیران در این خصوص می‌گوید: «من توصیه‌هایی که حضرت علی (ع) برای سلمان در جایی که حکومت میکرد را می‌فرستادند می‌خواندم و میدیدم حضرت به او فرمودند: مدارا کن با مردم من هم سعی میکنم با معلمان و ناظم مدارا کنم» (شرکت کننده شماره ۸).

در ویژگی تواضع و فروتنی مدیر افتادگی نشان میدهد و از تکبر مدیر بودن دوری میکند یکی از مدیران به این نکته اشاره میکند «همیشه خودم را در کف سازمان میدیدم نه در سقف سازمان و خودم را با کارمندانم هم‌تراز میدونم و سعی می‌کنم بدون مرزبندی مدیر و کارمندی و توجه به جایگاهم با آنها رفتار کنم» (شرکت کننده شماره ۶).

مدیر سازمان با کارکنان روابط سالم و دوستانه ای برقرار می‌کند تا محیط سازمان بی روح و مستبدانه نباشد مدیران برای توسعه منابع انسانی و ایجاد روابط انسانی دوستانه و صمیمی بین کارکنان تلاش فراوانی می‌کنند که به آن اشاره شده است: «من سعی می‌کنم با معاونان و معلمانم رفیق باشم چون از در رفاقت که وارد میشم همه کارها را میتونم اون‌جور که می‌خوام اداره کنم» (شرکت کننده شماره ۱۵).

مقوله ۲: رفتار کمال گرایانه

رفتار کمال گرایانه به منزله تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست یافتنی و تلاش برای تحقق آنها تعریف شده که به گونه ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید و برای کارکنان الگوی اخلاقی و رفتاری خاصی را بوجود می‌آورد. که براساس کدهای بدست آمده مفاهیم انتقاد پذیری دیدآینده نگران و دوراندیشی، نگرش معنوی عدالت محوری و قدرت اعتماد آفرینی را شامل می‌گردد.

مدیران مسئولیت هر نوع ضعف و ناکامی را می‌پذیرند و هیچگاه از این بابت دیگران یا رویدادهای بیرونی را سرزنش نمی‌نمایند و از هر چیزی که سبب انجام وظیفه بهتر او می‌شود استقبال میکنند به نمونه هایی از مصاحبه های مدیران اشاره شده است: «برای من بسیار حل شده است که نفرا تم اشتباهاتم را بهم گوشزد کنند چون باعث میشه اون ایرادات را رفع کنم و دیگه تکرار نکنم وقتی کاری انجام ندی توش اشتباهی نداری املاء نانوشتی نمره اش بیسته من مدیر وقتی کاری انجام ندی ایرادی ندارم ولی زمانی که کار انجام بدم حتماً ایراداتی هم وجود داره» (شرکت کننده شماره ۱۱). مدیران آینده نگر و دوراندیش از وسعت و دامنه دید وسیع تری نسبت به کارکنان خود برخوردارند و نسبت به آینده سازمان و آماده سازی کارکنان برای جانشینی خود نگران است همچنین قادر به پیش بینی آینده و نتایج تصمیمات خود میباشند و نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است: «من شخصاً دغدغه ام/ینه که بعد از خودم چه کسی جانشینم میشه و نگران آینده مدرسه هستم؛ برای همین سعی ام/این بوده که یک نفر مناسب جانشین من باشه» (شرکت کننده شماره ۷).

مدیران بر گسترش عدالت و عدم تبعیض بین کارکنان تاکید میکنند و یادآوری میکنند که باید هر آنچه را برای خود می‌پسندند برای دیگران نیز بپسندید که به مصداقی از گفته های مدیران اشاره شده است: «بین معلمان تبعیض قائل نمیشم چون اگه بین معلمان تبعیض قائل بشم سیستم منفعل میشه ولی بین آنها تفاوت قائل میشم چون این دو مورد باهم فرق داره اگه بین فردی که کار میکنه و نمیکنه تفاوت قائل نشی این خودش میشه تبعیض» (شرکت کننده شماره ۹).

همچنین داشتن نگرش معنوی در مدیران باعث اعتقاد منسجم و یکپارچه توحیدی به خداوند می‌شود و فرد ارزشها، اخلاقیات، آداب و رسوم رفتارهای انسانی خود را بر این اساس قرار میدهند. تحلیل حاصل از نتایج مصاحبه ها حاکی است که نگرش معنوی به عنوان ویژگی‌ای مهم مدیران قلمداد میشود که به نمونه ای از آن اشاره شده است: «من باور دارم که این مقام و پستی را که دارم خدا بهم داده و اونی که بهم داده می‌تونه خیلی راحت ازم بگیره به نظر من دید مدیران خیلی مهمه

که *اونها/ این قدرت و مقامی رو که دارند برگرفته از چی بدوند*» (شرکت کننده شماره ۱۰).

رفتار مرشدانه اثربخش بدون وجود قدرت اعتماد آفرینی در بین مدیران و کارکنان به دست نمی آید؛ به برخی از مصادیق بیان شده توسط مدیران اشاره شده است: «*من به ناظم/ این اجازه رو دادم که بسته هایی رو که محرمانه و مستقیم برای من میاد رو باز کنه کلید کشوی میزم رو بهش میدم بهش اعتماد دارم*» (شرکت کننده شماره ۱۲).

مقوله ۳: رفتار خودمدبرانه

رفتارهای خودمدیرانه نمایانگر رفتارهایی در مدیران است که ریشه در ویژگی‌های شخصیتی و از ذات و اعماق وجود آنها نشئت گرفته است و قابلیت تغییر این ویژگی وجود ندارد چون ناشی از راه، روش و منش‌های رفتار شخصی مدیران است که این ویژگی‌ها عبارتند از مسئولیت پذیری، مثبت نگری، صداقت و روراستی در ارائه اطلاعات و جامع نگری. مدیران به عنوان مرشد در انجام وظایفی که بر عهده آنها گذاشته شده، نهایت سعی خود را به کار می‌برند و آنها را به نحو احسن انجام میدهند؛ مکنزی مسئولیت پذیران را همان انجام جویان میداند. همچنین این مدیران مسئولیت پذیری را نوعی نگرش و مهارت میدانند که مانند هر نوع نگرش و مهارت دیگر آموختنی و اکتسابی است. مدیران در باب مسئولیت پذیری اذعان میدارند که: «*من همیشه آهن ربایی دارم که همه کارا رو به طرف خودم میکشم و همیشه خودم سعی کردم مسئولیت پذیر باشم تا پشت سرایم هم مسئولیت پذیر باشند*» (شرکت کننده ۵).

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مدیران تلاش می‌کنند تا مثبت نگر باشند و به جوانب مثبت رویدادها نگاه کنند و از نکات منفی اتفاق افتاده درس عبرت می‌گیرند؛ گفته‌های مدیران در زیر حاکی از آن است «*که معلم یه اشتباهی می‌کنه مدیر می‌گه یک تجربه ارزشمند بدست آوردیم* اگه تو این اشتباه رو انجام نمیدادی که ما این تجربه رو بدست نمی آوردیم» (شرکت شماره ۴).

از کدهای اخلاقی استاندارد مدیر با صداقت هنگامی که با انتخاب‌های گوناگون مواجه میشود همواره کار صحیح را انتخاب می‌کند و تلاش میکنند در زمینه اطلاع رسانی به صداقت کامل را داشته باشند به برخی از نمونه‌های آن اشاره میشود: «*من سعی میکنم با معلمام روراست باشم و دروغ نگم، مثلاً یکی از معلمام از من درخواستی داشت من با درخواستش موافقت نکردم چون حقش نبود راحت بهش گفتم دست منه ولی چون حقت نیست با درخواست موافقت نمی‌کنم میتونستم بهش دروغ بگم دلایل الکی برای عدم موافقت بیارم ولی واقعیت رو بهش گفتم و گفتم به این دلیل به این دلیل با درخواست موافقت نمی‌کنم*» (شرکت کننده شماره ۱۴).

بسیاری از مدیران خود مسائل را از زوایا و جوانب مختلف مورد بررسی قرار و توانا یی نگاه کلی نسبت به مسائل را دارند. دید کلی نگری را جانشین دید جزئی نگری می‌کنند. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است: «*مثلاً تو تصمیم گیری‌هام یک بعدی، آنی و لحظه‌ای تصمیم نمی‌گیرم بلکه همه جوانب رو در نظر می‌گیرم و بعد تصمیم می‌گیرم*» (شرکت کننده شماره ۱۳).

مقوله ۴: رفتار نقش‌مدارانه

رفتار نقش‌مدارانه به ویژگی‌های رفتاری به عنوان مرشد اطلاق می‌گردد که به ترسیم چگونگی ایفای نقش در زندگی کاری برای کارکنان خود می‌پردازند که مدیران در جایگاه مرشد این رفتار را از طریق الگوسازی نقش، تسلط بر نقش، داربست زنی اطلاعاتی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی و ارشاد کنندگی و تشویق به تیم سازی و شبکه سازی رقم می‌زنند. الگوسازی نقش به کنش انسانی اطلاق میگردد که در آن اعمال یا حرکات مدیر کم و بیش عیناً بازتولید میشود. مدیران به این گونه رفتارهای خود به عنوان رفتارهای نقش‌مدارانه خود اشاره میکنند که مصاحبه‌های زیر بیانگر آن میباشند: «*معلمان رفتار مدیرشون رو الگو قرار میدن*» (شرکت کننده شماره ۱).

به اطمینان داشتن مدیر در مورد اختیارات مسئولیتها و انتظاراتی او از معلمان و معاون در محیط کار اطلاق میکنند. مدیران سعی که تعارضات نقشی و ابهامات در نقش را برای معلمان برطرف کرده تا آنها هم وظایف و مسئولیتهای خود را به درستی انجام دهند. برخی از مدیران این رفتار را بدین گونه بیان میکنند: «من خودم سعی میکنم که شرح شغل خودم را مطالعه کنم تا وظایف و مسئولیت های خودم را بدونم و اونها را درست انجام بدم همیشه از معلمان می‌خوام که شرح شغلهای مرتبط با سمتشون را بخونند تا دچار سردرگمی نشن» (شرکت کننده شماره ۲).

داربست زنی اطلاعاتی به مفهومی اطلاق میگردد که مدیران و کارکنان در حین یادگیری تجربیات خود را به یکدیگر انتقال میدهند و تلاش میکنند تا از تجربیات یکدیگر بدون توجه به جایگاه سازمانی خود استفاده کنند مصاحبه های زیر بیانگر این مفهوم میباشد: «با اینکه خودم مدیرم ولی با افراد آب دیده مشورت کنم و از نقطه نظراتشون استفاده کنم چون اونها چند تا پیراهن بالاخره بیشتر از من پاره کردند» (شرکت کننده شماره ۸).

مدیران تلاش می‌کنند که در پیشبرد مسیر شغلی خود و کارکنان خود را آماده کنند و مزیتها و فرصتهای حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیر شغلی فراهم می‌آورند. مصادیقی که مدیران در مصاحبه های خود به آن اشاره میکنند: «یکی از دلایلی که من علاقه مند هستم اطلاعاتم رو به زیر مجموعه ام بدم اینه که راه پیشرفت رو برای خودم و زیر مجموعه ام باز نگه دارم» (شرکت کننده شماره ۴).

مدیران در جایگاه مرشد به نقش ارشاد کنندگی در قالب هدایت راهنمایی، حمایت و پشتیبانی از کارکنان اشاره میکنند که به نمونه ای از مصادیق گفته شده توسط مدیران اشاره میشود: «مثلاً طرف وقتی یک کاری انجام میده این انتظار را داره که حمایت کامل از طرف مدیرش داشته باشه من سعی میکنم پشتوانه زیر مجموعه ام باشم و راهنماییش کنم» (شرکت کننده شماره ۱۵).

در بحث اهمیت توجه به جایگاه مشورت و گروه از دیدگاه مدیران و تأثیرات این ویژگی برجسته مدیران در نظام مرشد مریدی مطالب گوناگون و متنوعی در نگاه به ابعاد مختلف این ویژگی توسط مدیران نکات مختلفی گفته شده که به آن اشاره میشود: «من تلاش میکنم که در تصمیم گیریهام دیکتاتوری عمل نکنم و از کل افراد زیر مجموعه ام نظر خواهی کنم و با همه افرادم تیمی کار کنم» (شرکت کننده شماره ۴).

مقوله ۵: رفتار اثرگذارانه

رفتار اثر گذارانه به ویژگیهای رفتاری مرشدان برای نفوذ و ترغیب در دیگران اشاره دارد که از جمله ویژگیهای استخراج شده برای این تم میتوان به تشویق به کنجکاوی در آموزش پذیری، تشویق به ایده پردازی، تشویق به رقابت پذیری، جذابیت ارتباطی برای نفوذ اشاره کرد به گونه ای هر یک از این رفتارها میتواند در اثر بخشی رفتاری بر روی کارکنان تأثیر به سزایی داشته باشد. تشویق به کنجکاوی در آموزش پذیری از جمله ویژگیهایی است که مدیران به عنوان مرشد برای افراد زیر مجموعه خود ارائه میدهند در اینجا عواملی هم چون ایجاد انگیزه برای آموزش، ایجاد احساس نیاز به آموزش و اهمیت برگزاری دوره های آموزشی برای معلمان مورد توجه قرار گیرد. بدین منظور برای هر یک از این مقوله ها به مصادیق ذکر شده توسط مدیران اشاره میشود: «بعضی از افراد احساس نیاز آموزشی دارند و میدونند که اگه آموزش ببینند پیشرفت میکنند ولی بعضی از افراد این احساس را ندارند من سعی میکنم این احساس آموزش دیدن را درشون ایجاد کنم چون اونوقت با یادگیری اون آموزشها پیشرفت میکنند» (شرکت کننده شماره ۸).

مدیران در حمایت از افکار و ایدههای معلمان، توجه به ایده ها و نظره های آنها و بستر سازی برای ارائه ایده های معلمان تلاش خود را میکنند تا آنها را به ایده پردازی تشویق نمایند؛ بدین منظور برای هر یک از این مقوله ها به مصادیق ذکر شده توسط مدیران اشاره میشود: «زمانی که یک نفر از زیر مجموعه ام برای مشکلی که تو مدرسه پیش اومده، ایده ای میده، این فرد شاید قبلاً دیده نمی شد ولی من اونا رو مطرح می‌کنم» (شرکت کننده شماره ۱).

مدیران زمینه رقابت سازنده بین کارکنان و ایجاد انگیزه برای رقابت کارکنان با مدیران در سطوح بالای مدیریتی را برای کارکنان خود فراهم آورد؛ به نمونه ای از این مصاحبه ها اشاره شده است: «یک مدیر باید دانش و تجربه خودش رو بالاتر ببرد و همیشه نسبت به زیر مجموعه اش یک قدم جلوتر باشه و این جو را هم بین کارمندانش ایجاد کنه که اونها همیشه سعی کنند که نسبت به رقیبانشون یک قدم بالاتر باشند» (شرکت کننده شماره ۱۲).

همچنین جذابیت برای نفوذ عاملی اساسی در هر نوع رابطه ای میباشد و داشتن جذابیت فردی از لحاظ فیزیکی در آشنایی و توسعه رابطه مرشد - مریدی تأثیر بسزایی دارد به نمونه ای از این مصادیق اشاره شده است: «در جامعه ایرانی بر نوع سلام کردن و نوع برقراری رابطه، دست دادن، نوع لبخند، طرز لباس پوشیدن و ظاهر من مدیر خیلی توجه میکنند» (شرکت کننده شماره ۱۰).

جدول ۲. کدهای حاصل از مصاحبه ها و مراحل تحلیل آن ها در پاسخ به پرسش طرح واره مدیران نسبت به مقامات بالادستی

مقوله های محور	زیر مقوله ها	کدهای آزاد
اعتماد سازی کارکنان	دغدغه های مربوط کارکنان	اهمیت به کارکنان، در نظر گرفتن شرایط روانی معلمان و مدیران، شنیدن حرف ها و انتقادات، توجه به مشکلات زندگی معلمان و مدیران
	تشویق و دادن انگیزه	مشارکت دادن معلمان و مدیران در تصمیمات، به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان آموزش و پرورش و تلاش برای کسب آن، اهمیت دادن به همه کارکنان سازمان و تشویق آنها، بالا بردن انگیزه معلمان و مدیران به روش های مختلف
تعهد اخلاقی	تقویت اعتقاد معلمان و مدیران	لرزم توسعه یادگیری برای پیشرفت بهتر، آموزش های ذهنی برای معلمان و کدیران جهت تقویت اعتقاد آنها، رعایت اصول و اخلاق حرفه ای
	تقویت تمایلات رفتاری به تلاش برای سازمان	ارتقای دلبستگی معلمان و مدیران به سازمان، تمایل به تلاش بیشتر جهت پیشرفت سازمان، خوشحالی از بابت بودن در سازمان
شفافیت قوانین سازمانی	کنترل و نظارت	مقررات داخلی صحیح، حفظ حقوق کارکنان، حفظ آرامش کارکنان
مسئولیت نسبت به کارکنان	مسئولیت حرفه ای	نظارت بر رفتار و عملکرد کارکنان، تشویق و دادن انگیزه
	پیگیری وضعیت خارج از سازمان	بررسی وضعیت معیشتی معلمان و معلمان، حل کردن مشکلات خارج از سازمان تا حد امکان

اعتماد سازی کارکنان:

دغدغه های دغدغه های مربوط به کارکنان: «به نظرم سازمان باید متمرکز باشه روی اهمیت دادن به کارکنان و انتقادهای آن» (شرکت کننده شماره ۳). «ز نظر من مسئولان بالادستی باید تمام شرایط روانی معلمان و مدیران رو در نظر بگیرند و حتی حرف ها و انتقاداتشون رو با دقت گوش بدن» (شرکت کننده شماره ۱۱).

تشویق و دادن انگیزه: «باید رابطه ای صمیمی و در عین حال حرفه ای در سازمان برقرار باشد تا بتونه روی مدیران و معلمان هم تأثیر گذار باشه؛ این کار باعث می شه که کارکنان برای سازمان دلسوز باشند و عملکردی فراتر از وظیفه ارائه بدن»

(شرکت کننده شماره ۱۰). «بالادستی‌ها نوآوری ارائه بدن و با مدیریت خوبشون باعث بشن تا از هرگونه درگیری و ایجاد مشکل پرهیز بشه» (شرکت کننده شماره ۷). «سیاست متصدیان طوری باشد باشه که بتونن با همدیگه همکاری های حرفه‌ای نزدیک تر برقرار کنن و مقررات داخلی صبح می تونه آنها را در این مسئله راهنمایی کنه» (شرکت کننده شماره ۱۳).

تعهد اخلاقی:

تقویت اعتقادات معلمان و مدیران: «معلمان و مدیران باید یادگیری داشته باشند تا پیشرفت کنند و بنابراین باید یادگیری افزایش داده شود» (شرکت کننده شماره ۶). «آموزش های ذهنی برای کارکنان جهت تقویت اعتقاد آنها باید انجا بشه» (شرکت کننده شماره ۱۴). «در عین حال رعایت اصول و اخلاق حرفه ای باید انجام بشه» (شرکت کننده شماره ۱۲).

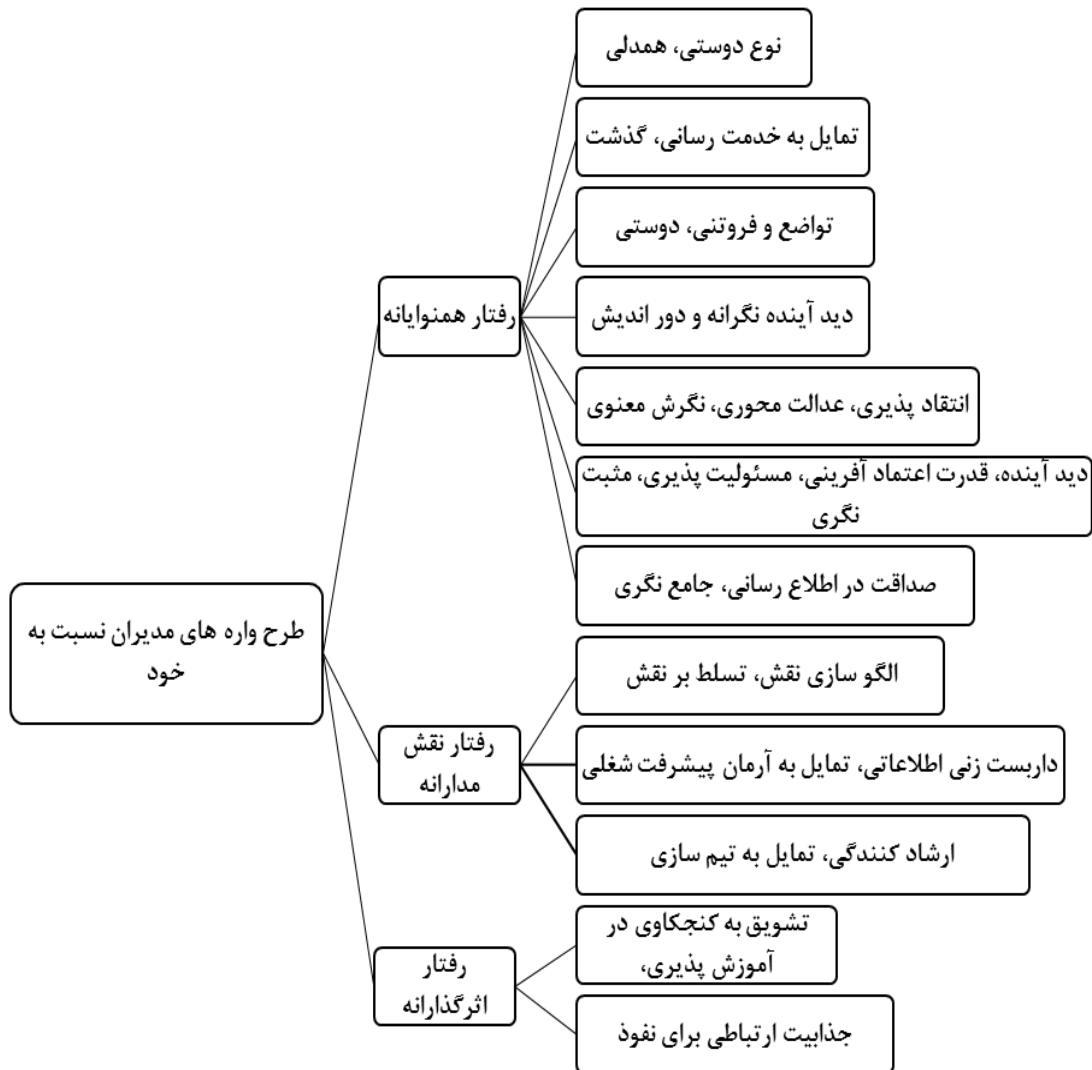
تقویت تمایلات رفتاری به تلاش برای سازمان: «در حقیقت باید اعمالی صورت بگیره که دلبستگی معلمان و مدیران به سازمان ارتقا پیدا کنه و اونها دوست داشته باشن تا تلاش بیشتری برای پیشرفت سازمان داشته باشن» (شرکت کننده شماره ۹).

شفافیت قوانین سازمانی:

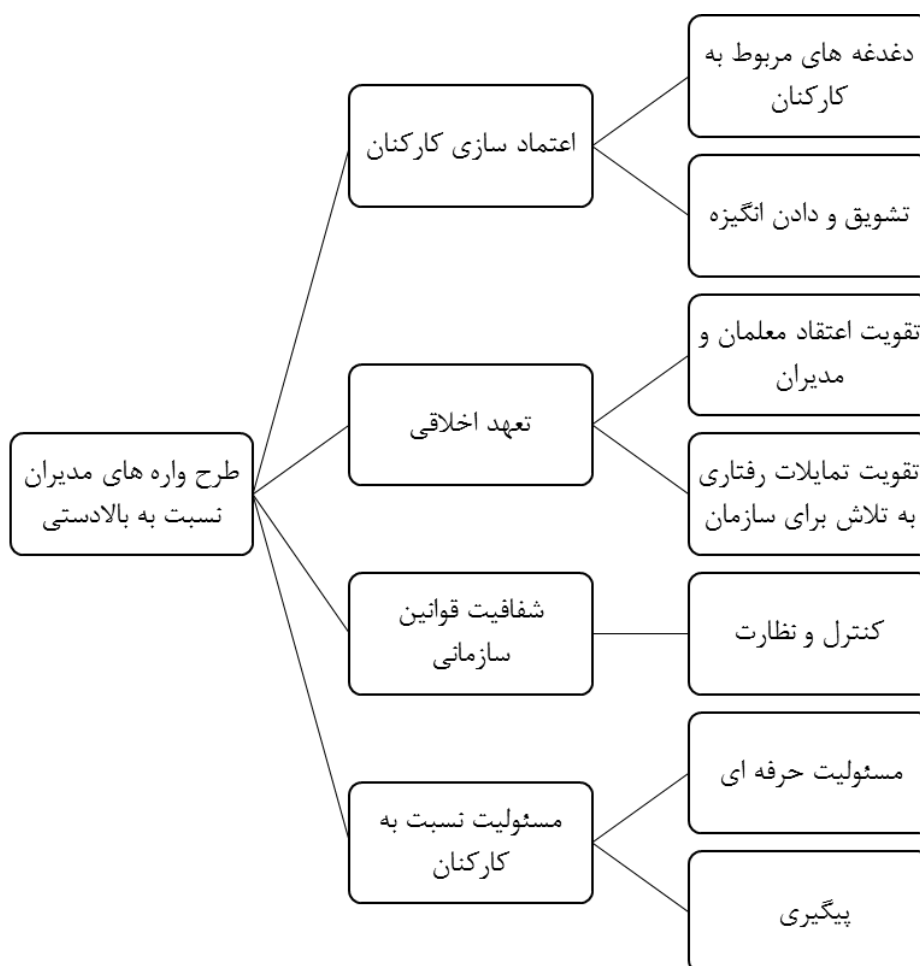
کنترل نظارت: «مقررات داخلی صحیح به سازمان کمک می‌کنه بتونه پیشرفت کنه هم خودش هم کارکنانش» (شرکت کننده شماره ۱۰). «اگر بالا دستی ها درست عمل کنن این کارشون هم به پیشرفت سازمان کمک می‌کنه و هم کمک می‌کنه حفظ حقوق کارکنانش حفظ بشه و کارکنانش آرامش داشته باشن از اینکه جزئی از این سازمان» (شرکت کننده شماره ۵).

مسئولیت حرفه ای: «ببینید اگر نظارت بر رفتار و عملکرد کارکنان باشه و کنارشم بعد از انجام دادن وظایفشون تشویقشون کنن و انگیزه بدن میشه کمک کرد مسئولیت حرفه ای کارکنان بره بالا» (شرکت کننده شماره ۶). «با تشویق کردن و انگیزه دادن به کارکنان به نظر من میشه حس مسئولیت پذیری تو کار رو برد بالا» (شرکت کننده ۱۱).

پیگیری وضعیت خارج از سازمان: «توجه به وضعیت معیشتی معلمان و مدیران به نظر من یکی از مواردی هست که نشون میده بالا دستی نسبت به این قشر از جامعه حس مسئولیت دارن» (شرکت کننده شماره ۸). «وقتی من می بینم که مشکلات من یا معلما برای مافوقم مهمه و تو سازمان داره تلاش میشه که این مشکلات حل بشن، واقعا حس خوبی می گیرم بهش و امیدوار میشم به ادامه» (شرکت کننده شماره ۱۴).



نمودار ۱- عوامل و ملاک‌های شناسایی شده طرح واره های مدیران نسبت به خود



نمودار ۲- عوامل و ملاک‌های شناسایی شده طرح واره های مدیران نسبت به معلم

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه پژوهش نشان داد که طرح واره های مدیران مدارس نسبت به خود شامل نوع دوستی، همدلی، تمایل به خدمت رسانی، گذشت، تواضع و فروتنی، دوستی، دید آینده نگرانه و دوراندیش، انتقاد پذیری، عدالت محوری، نگرش معنوی، قدرت اعتماد آفرینی، مسئولیت پذیری، مثبت نگری، صداقت در اطلاع رسانی، جامع نگری، الگو سازی نقش، تسلط بر نقش، داربست زنی اطلاعاتی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی، ارشاد کنندگی، تمایل به تیم سازی، تشویق به کنجکاوی در آموزش پذیری، تشویق به ایده پردازی، جذابیت ارتباطی برای نفوذ بود. نتیجه حاصل با نتایج پژوهشگرانی چون آقای گلدیانی (۱۴۰۱) که نشان داد هوش هیجانی با ذهنیت های کودک عصبانی، کودک شاد، والد تنبیه گر و والد پرتوقع رابطه کودک بی انضباط، تسلیم شده مطیع، خودآرام بخش بی تفاوت، خود بزرگ منش رابطه منفی معنادار و با بزرگسال سالم، رابطه مثبت و معنادار دارد. ابراز هیجان نیز با ذهنیت های کودک عصبانی، کودک شاد، والد تنبیه گر و والد پرتوقع و با ذهنیت های کودک بی انضباط، تسلیم شده مطیع، خودآرام بخش بی تفاوت، خود بزرگ منش و زورگو و تهاجمی رابطه منفی معنادار و با بزرگسال سالم، رابطه مثبت و معنادار را نشان داد همسو است.

در تبیین یافته حاصل (بامبر و همکاران، ۲۰۰۸).

همه آنچه مدیران مشابهی است که باوجود زمینه متفاوت با آن مواجه می‌شوند (پینار و همکاران، ۲۰۱۷).

نتیجه پژوهش نشان داد که طرح‌واره‌های مدیران نسبت به مقامات بالادستی شامل دغدغه‌های مربوط کارکنان، تشویق و دادن انگیزه، تقویت اعتقاد معلمان و مدیران، تقویت تمایلات رفتاری به تلاش برای سازمان، کنترل و نظارت، مسئولیت حرفه‌ای و پیگیری وضعیت خارج از سازمان بود. نتیجه حاصل با نتایج پژوهشگرانی چون آقایی گلدیانی (۱۴۰۱) با عنوان «تعیین مدل علی ذهنیت‌های طرح‌واره‌ای بر اساس هوش هیجانی و سبک‌های ابراز هیجان با میانجیگری تفکر استراتژیک در مدیران ارشد مؤسسات خصوصی» انجام داد که نشان داد هوش هیجانی با ذهنیت‌های کودک‌عصبانی، کودک‌شاد، والد‌تنبیه‌گر و والد‌پرتوقع رابطه کودک‌بی‌انضباط، تسلیم‌شده مطیع، خودآرام‌بخش بی‌تفاوت، خود بزرگ‌منش رابطه منفی معنادار و با بزرگسال سالم، رابطه مثبت و معنادار دارد. ابراز هیجان نیز با ذهنیت‌های کودک‌عصبانی، کودک‌شاد، والد‌تنبیه‌گر و والد‌پرتوقع و با ذهنیت‌های کودک‌بی‌انضباط، تسلیم‌شده مطیع، خودآرام‌بخش بی‌تفاوت، خود بزرگ‌منش و زورگو و تهاجمی رابطه منفی معنادار و با بزرگسال سالم، رابطه مثبت و معنادار دارد؛ همسو است.

در 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 همکاران، ۱۳۹۹). ضرورت‌های اجتماعی و اقتصادی نشان 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 پیتر دراگر یکی از دانشمندان مشهور مدیریت بر این باور است که مدیریت کارآمد و اثربخش، عامل اصلی موفقیت در کشورهای توسعه‌یافته و موردنیازترین عامل برای کشورهای درحال توسعه است (قائمی و همکاران، ۱۴۰۱). سیستم‌های آموزشی نیز به تدریج غیرمتمرکز شده‌اند تا به نیازهای دانش‌آموزان و جامعه خدمت کنند (هروود 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 همکاران، ۲۰۲۱). توانایی تمرکز بر رهبری آموزشی نیازمند دانش و همچنین طرح‌واره‌ای است که مدل‌های ذهنی را برای وظایف رهبری آموزشی ایجاد می‌کند (زاگرم و همکاران، ۲۰۲۱).

در تبیین یافته حاصل و مدیران می‌توانند استراتژی را انتخاب کنند که موفقیت سازمان را در درازمدت در پی داشته باشد. افراد مسئول به‌منظور توسعه استراتژی‌های سازمان، باید به استراتژیک فکر کردن متعهد باشند. این تعهد کمک می‌کند تا مدل‌های ذهنی مبتنی بر تجارب گذشته و باورهای آن‌ها درباره استراتژی فعال شود (چنگ، ۲۰۱۳). هر پژوهشی با توجه به امکانات و موقعیتی که در آن به اجرا درآمده است دارای محدودیت‌هایی است که تعمیم‌پذیری آن را به جامعه با مشکلاتی همراه می‌سازد. محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل موارد زیر است: روش نظریه زمینه‌ای علیرغم همه محاسن آن به‌عنوان یک روش کیفی، همواره با چالش‌ها و نارسایی‌هایی روبه‌روست که این پژوهش نیز از آن مستثنی نیست. مورد دیگری که باید به آن توجه شود این است که در این رویکرد نظام‌مند نظریه زمینه‌ای، نوعی ساختاریافتگی وجود دارد. در پژوهش حاضر به دلیل حفظ حریم شرکت‌کنندگان و ملاحظات اخلاقی از مصاحبه‌های صوتی و کتبی استفاده شد که پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های آتی و شرایط مناسب‌تر از شیوه‌های دیگر برای مصاحبه‌ها استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری با متغیرهای دیگر بر روی مدیران انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود تا تمهیداتی جهت بالا بردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفه‌ای و منزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان و مدیران اندیشیده شود. پیشنهاد می‌شود تا سازوکارهایی جهت سنجش توانمندی‌های مدیران و معلمان ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود تا مسئولین سازوکارهایی جهت افزایش اختیارات و مسئولیت‌های مدیریت مدرسه در چارچوب برنامه‌ها و ارزشیابی مستمر آموزش و پرورش ایجاد شود.

منابع

- منابع اسماعیلی، عبدالله؛ شیرخانی، کورش. (۱۳۹۵). رابطه طرحواره‌های ناسازگار اولیه با نگرش به روابط فرازنشویی در متقاضیان طلاق. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی
- آقایی گلدیانی، پرستو. (۱۴۰۱). تعیین مدل علی ذهنیت‌های طرحواره‌ای بر اساس هوش هیجانی و سبک‌های ابراز هیجان با میانجیگری تفکر/استراتژیک در مدیران ارشد مؤسسات خصوصی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایوان کی.
- باللی، نرگس. (۱۳۹۹). پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان بر اساس طرحواره‌های ناسازگار اولیه کارکنان و سبک رهبری مدیران در (مورد مطالعه: مدیریت درمان تامین اجتماعی همدان). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی الوند.
- جباری، محمدرضا. (۱۳۹۷). پیش‌بینی سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران براساس طرحواره‌های شناختی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حفظی فرد، فرناز. (۱۳۹۶). اثربخشی آموزش گروهی طرحواره درمانی بر تمایز یافتگی و سبک دلبستگی زنان متأهل. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.
- خسروخاور، سمیه. (۱۴۰۰). بررسی رابطه‌ی انسجام روانی و طرحواره‌های ناسازگار اولیه با مدیریت بحران در مدیران مدارس دوره اول/ابتدایی شهرستان میبد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان.
- رجبی، فاطمه. (۱۳۹۸). پیش‌بینی نگرش به خیانت بر اساس صمیمیت و سازگاری زنشویی با لحاظ نقش میانجی بازداری هیجانی و معیارهای سرسختانه. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم.
- رضایی، ناشر، نوبخت، زهرا، و محمدیان، فریبا. (۱۴۰۱). گردآوری، ارزیابی و سنخ‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش. تغییرات اجتماعی-فرهنگی، ۱۹(۲)، ۹۳-۱۱۱.
- روبراهان، افسانه. (۱۳۹۵). رابطه بلوغ عاطفی، تمایز یافتگی و طرحواره‌های ناسازگار اولیه با روابط فرازنشویی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و فرهنگ تهران.
- سامانی، صدیقه، صالحی، مهدیه، و فرخی، نورعلی. (۱۴۰۱). پیش‌بینی سرمایه روانشناختی بر اساس طرحواره‌های ناسازگار اولیه و عوامل شخصیت. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۶۵(۵)، ۲۳۹۷-۲۴۰۵.
- طاهریان، سیده آیلار، حسینی، محمد علی، قورچیان، نادرقلی، و تقی پور ظهیر، علی. (۱۴۰۱). ارائه مدل ارتقا 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.
- عالی نمین، شیما. (۱۳۹۸). رابطه طرحواره‌های ناسازگار اولیه و اضطراب اجتماعی با میانجیگری پیوند والدینی. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشکده علوم اجتماعی. دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره).
- عرب عامری، فائزه. (۱۳۹۹). رابطه طرحواره‌های ناسازگار اولیه و راهبردهای مقابله‌ای با ترس از عود سرطان در زنان مبتلا به سرطان پستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خاتم، دانشکده علوم انسانی.
- عسگری، امیر، مسعودی، صاحبه، و تقی زاده طبرسی، مانده. (۱۴۰۲). ارائه چارچوبی برای توانمندسازی زنان در حکمرانی بر اساس مطالعات حوزه علوم شناختی. زن در توسعه و سیاست.
- قائدی، سارا. (۱۳۹۷). رابطه طرحواره‌های ناسازگار اولیه و تاب‌آوری با نقش واسطه‌ای سبک‌های دلبستگی در دانشجویان دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد مرودشت. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

- قائمی، فرشته، میرکمالی، سید محمد، رستمی، رضا، و صالحی، کیوان. (۱۴۰۱). پیش‌بینی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی برحسب مولفه‌های کارکردهای اجرایی مغز. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۲)، ۲۴۷-۲۷۰.
- کریمی، سارا (۱۳۹۴). نقش طرحواره‌های ناسازگار اولیه و صفات بنیادی شخصیت در پیش‌بینی باورها در مورد خیانت زناشویی. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- مرادمند، فاطمه. (۱۳۹۹). مقایسه اثربخشی گروه درمانی مبتنی بر طرحواره درمانی با رویکرد فراهیجان بر کارکردهای تحول خانواده. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشگاه پیام نور استان مازندران. مرکز پیام نور نوشهر.
- مشاکریمی، نرجس و عاشوری، هایده. (۱۳۹۴). رابطه بین طرحواره‌های ناسازگار اولیه با سبک‌های رهبری (وظیفه مدار رابطه مدار) مدیران مدارس شهرستان تنکابن، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
- مصطفوی‌کهنگی، فرحناز، و قادیان. (۱۳۹۹). نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور). *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲۴(۵)، ۹-۲۴.
- مظفری جمنانی، سیده عاطفه. (۱۴۰۰). بررسی اثربخشی طرحواره درمانی بر هوش هیجانی و سلامت روان زنان. مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش. ۴ (۳۵): ۸-۱.
- موسوی، سیده مانس؛ کیخسروانی، مولود. (۱۴۰۰). بررسی اثربخشی طرحواره درمانی بر ذهنیت طرحواره‌ای معلمان زن مدارس ابتدایی شهر بوشهر، هفتمین همایش ملی تازه‌های روانشناسی مثبت‌نگر، بندرعباس.
- میرباقری، محبوبه. مدل‌یابی عملکرد سازمانی براساس طرحواره‌های ناسازگار اولیه، راهبردهای مقابله‌ای و سکوت سازمانی مدیران. پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم.
- میرباقری، محبوبه، منیرپور، نادر، و ضرغام حاجبی، مجید. (۱۳۹۹). ارتباط طرحواره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن. پژوهش‌نامه زنان، ۱۱(۳۱)، ۱۱۳-۱۲۷.
- میرباقری، محبوبه، منیرپور، نادر، و ضرغام حاجبی، مجید. (۱۳۹۹). روابط ساختاری عملکرد سازمانی در حوزه طرد و بریدگی اجتماعی، با میانجی‌گری راهبردهای مقابله و سکوت سازمانی در مدیران شهرداری تهران. *علوم اجتماعی*، ۱۴(۴)، ۱۳۶-۱۲۲.
- نریمانی، بهمن، مهرداد، حسین، و جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). مطالعه پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس. *علوم تربیتی*، ۲۸(۱)، ۸۹-۱۰۶.
- نوری زاده میربادی، مریم؛ حسین زاده تقوایی، مرجان؛ مولودی، رضا؛ سوداگر، شیدا؛ بهرامی هیدجی، مریم. (۱۴۰۱). اثربخشی طرحواره درمانی بر سبک‌های مقابله‌ای و نگرانی‌های تصویر بدنی در افراد چاق مبتلا به اختلال پرخوری: مطالعه تک آزمودنی مجله علوم روانشناختی ۲۱ (۱۲۰): ۲۵۰۱-۲۵۱۸.
- هاشمی سراج، ریحانه. (۱۴۰۱). مقایسه اثربخشی روان‌درمانی کوتاه‌مدت راه‌حل محور و طرحواره درمانی بر ابعاد فرا هیجانی منفی، تحمل آشفتگی و تحمل ناپذیری بلا تکلیفی در زنان مبتلا به پراشتهایی روانی. رساله دکتری. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه روانشناسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور.
- هوشیاری، زهرا، دلاور، علی، مینایی، اصغر، و اسکندری، حسین. (۱۳۹۶). استخراج طرحواره‌های اخلاقی مدیران در مواجهه با موقعیت‌های دشوار. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۳)، ۲۵-۳۳.
- یانگ، جفری، کلوسکو، ژانت، و ویشار، مارجوری. (۱۳۹۱). طرحواره درمانی (راهنمای کاربردی برای متخصصین بالینی). مترجم: حمیدپور، حسن، و اندوز، زهرا. تهران: ارجمند.

- Ariana Kia, E., Rahimi, C., & Mohammadi, N. (2024). Comparing online group therapy based on emotional schema therapy with transdiagnostic therapy in improving distress tolerance and cognitive emotion regulation among university students with adjustment disorders due to romantic break-ups. *Counselling and Psychotherapy Research*, 24(1), 372-383.
- Arntz, A., Jacob, G. A., Lee, C. W., Brand-de Wilde, O. M., Fassbinder, E., Harper, R. P., ... & Farrell, J. M. (2022). Effectiveness of predominantly group schema therapy and combined individual and group schema therapy for borderline personality disorder: A randomized clinical trial. *JAMA psychiatry*, 79(4), 287-299.
- Bach, B., & Bernstein, D. P. (2019). Schema therapy conceptualization of personality functioning and traits in ICD-11 and DSM-5. *Current Opinion in Psychiatry*, 32(1), 38-49.
- Bach, B., Lockwood, G., & Young, J. E. (2018). A new look at the schema therapy model: organization and role of early maladaptive schemas. *Cognitive behaviour therapy*, 47(4), 328-349.
- Bamber, M., & McMahon, R. (2008). Danger—Early maladaptive schemas at work!: The role of early maladaptive schemas in career choice and the development of occupational stress in health workers. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 15(2), 96-112.
- Bernstein, D. P., Keulen-de Vos, M., Clercx, M., De Vogel, V., Kersten, G. C., Lancel, M., ... & Arntz, A. (2023). Schema therapy for violent PD offenders: a randomized clinical trial. *Psychological medicine*, 53(1), 88-102.
- Boecking, B., Stoettner, E. M., Brueggemann, P. G., & Mazurek, B. Emotional Self-States and Coping Responses in Patients with Chronic Tinnitus: A Schema Mode Model Approach. *Frontiers in Psychiatry*, 15, 1257299.
- Boog, M., Goudriaan, A. E., Wetering, B. J. V., Franken, I. H., & Arntz, A. (2023). Schema therapy for patients with borderline personality disorder and comorbid alcohol dependence: A multiple-baseline case series design study. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 30(2), 373-386.
- Cheng, E. C. (2013). Enhancing school learning capacity by conducting knowledge management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 281-285.
- Colley, S. K., & Neal, A. (2012). Automated text analysis to examine qualitative differences in safety schema among upper managers, supervisors and workers. *Safety science*, 50(9), 1775-1785.
- Dadomo, H., Grecucci, A., Giardini, I., Ugolini, E., Carmelita, A., & Panzeri, M. (2016). Schema therapy for emotional dysregulation: Theoretical implication and clinical applications. *Frontiers in psychology*, 7, 1987.
- de Klerk, N., Abma, T. A., Bamelis, L. L., & Arntz, A. (2017). Schema therapy for personality disorders: A qualitative study of patients' and therapists' perspectives. *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 45(1), 31-45.
- Edwards, E., Leahy, R., & Snyder, S. (2023). Patterns of emotional schema endorsement and personality disorder symptoms among outpatient psychotherapy clients. *Motivation and Emotion*, 47(3), 412-422.
- 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.
- Fassbinder, E., Schweiger, U., Martius, D., Brand-de Wilde, O., & Arntz, A. (2016). Emotion regulation in schema therapy and dialectical behavior therapy. *Frontiers in Psychology*, 7, 1373.
- 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.
- Hagerman, H., Högberg, H., Skytt, B., Wadensten, B., & Engström, M. (2017). Empowerment and performance of managers and subordinates in elderly care: A longitudinal and multilevel study. *Journal of nursing management*, 25(8), 647-656.
- 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.

Joshua, P. R., Lewis, V., Kelty, S. F., & Boer, D. P. (2023). Is schema therapy effective for adults with eating disorders? A systematic review into the evidence. *Cognitive Behaviour Therapy*, 52(3), 213-231.

Koppers, D., Van, H. L., Peen, J., & Dekker, J. J. (2023). Exploring the effect of group schema therapy and comorbidity on the treatment course of personality disorders. *Current opinion in psychiatry*, 36(1), 80-85.

Koppers, D., Van, H., Peen, J., Alberts, J., & Dekker, J. (2020). The influence of depressive symptoms on the effectiveness of a short-term group form of Schema Cognitive Behavioural Therapy for personality disorders: a naturalistic study. *BMC psychiatry*, 20(1), 1-11.

Leahy, R. L. (2016). Emotional schema therapy: A meta-experiential model. *Australian Psychologist*, 51(2), 82-88.

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.

Louis, J. P., Ortiz, V., Barlas, J., Lee, J. S., Lockwood, G., Chong, W. F., ... & Sim, P. (2021). The Good Enough Parenting early intervention schema therapy based program: Participant experience. *PloS one*, 16(1), e0243508.

Louis, J. P., Wood, A. M., & Lockwood, G. (2020). Development and validation of the Positive Parenting Schema Inventory (PPSI) to complement the Young Parenting Inventory (YPI) for schema therapy (ST). *Assessment*, 27(4), 766-786.

Mesbahi, E., AmiriMajd, M., Ghamari, M., & Bazazian, S. (2019). Development of a Model to Predict Emotional Failure in Students According to Personal Factors and Initial Maladaptive Schemas and Quality of Love Relationships

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

Nikoe, F., Borjali, A., & Motamedi, A. (2023). Explaining the model of structural relations of tendency to extramarital relations based on schema mentality; the mediating role of attachment style. *Journal of Medical Council of Iran*, 40(2), 124-134.

Peeters, N., van Passel, B., & Krans, J. (2022). The effectiveness of schema therapy for patients with anxiety disorders, OCD, or PTSD: A systematic review and research agenda. *The British journal of clinical psychology*, 61(3), 579-597.

Pienaar, J. C., & Nel, P. (2017). A conceptual framework for understanding leader self-schemas and the influence of those self-schemas on the integration of feedback. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-11.

Prasko, J., Ociskova, M., Burkauskas, J., Vanek, J., Krone, I., Gecaite-Stonciene, J., ... & Juskiene, A. (2024). The river of life method in a schema therapy groups. *Neuroendocrinology Letters*, 45(1).

Ramos-Pla, A., Tintoré, M., & Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11).

Ramos-Pla, A., Tintoré, M., & Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11).

Reiss, N., Lieb, K., Arntz, A., Shaw, I. A., & Farrell, J. (2014). Responding to the treatment challenge of patients with severe BPD: Results of three pilot studies of inpatient schema therapy. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 42(3), 355.

Rek, K., Kappelmann, N., Zimmermann, J., Rein, M., Egli, S., & Kopf-Beck, J. (2023). Evaluating the role of maladaptive personality traits in schema therapy and cognitive behavioural therapy for depression. *Psychological Medicine*, 53(10), 4405-4414.

Renner, F., DeRubeis, R., Arntz, A., Peeters, F., Lobbestael, J., & Huibers, M. J. (2018). Exploring mechanisms of change in schema therapy for chronic depression. *Journal of behavior therapy and experimental psychiatry*, 58, 97-105.

Roediger E. & Stevens A. (2019). Creating and changing self-structure: A schema therapy perspective. *Journal of Psychotherapy Integration* 29(4) 345-363.

Roediger, E., Zarbock, G., Frank-Noyon, E., Hinrichs, J., & Arntz, A. (2020). The effectiveness of imagery work in schema therapy with couples: A clinical experiment comparing the effects of imagery rescripting and cognitive interventions in brief schema couples therapy. *Sexual and Relationship Therapy*, 35(3), 320-337.

Shah, M. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools—A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1242-1246

Skewes, S. A., Samson, R. A., Simpson, S. G., & van Vreeswijk, M. (2015). Short-term group schema therapy for mixed personality disorders: a pilot study. *Frontiers in psychology*, 5, 1592.

Taylor, C. D., & Harper, S. F. (2017). Early maladaptive schema, social functioning and distress in psychosis: A preliminary investigation. *Clinical Psychologist*, 21(2), 135-142.

Taylor, C. D., Bee, P., & Haddock, G. (2017). Does schema therapy change schemas and symptoms? A systematic review across mental health disorders. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 90(3), 456-479.

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., Upadaya, 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).

van Dijk, S. D., Veenstra, M. S., van den Brink, R. H., van Alphen, S. P., & Oude Voshaar, R. C. (2023). A Systematic Review of the Heterogeneity of Schema Therapy. *Journal of Personality Disorders*, 37(2), 233-262.

Van Donzel, L., Ouwers, M. A., Van Alphen, S. P. J., Bouwmeester, S., & Videler, A. C. (2021). The effectiveness of adapted schema therapy for cluster C personality disorders in older adults—integrating positive schemas. *Contemporary clinical trials communications*, 21, 100715.

Videler, A. C., van Royen, R. J., Legra, M. J., & Ouwers, M. A. (2020). Positive schemas in schema therapy with older adults: clinical implications and research suggestions. *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 48(4), 481-491.

Vuijk, R., Turner, W., Zimmerman, D., Walker, H., & Dandachi-FitzGerald, B. (2024). Schema therapy in adults with autism spectrum disorder: A scoping review. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 31(1), e2949.

Xu, H. E. (2009). An examination of cognitive schemas of middle managers' roles in organizational change.

Yakın, D., Grasman, R., & Arntz, A. (2020). Schema modes as a common mechanism of change in personality pathology and functioning: Results from a randomized controlled trial. *Behaviour Research and Therapy*, 126, 103553.

Young, J. E., Klosko, J., & Weishaar, M. E. (2000). Schema therapy: A practitioner's guide. New York: Guilford Press.

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.

Zhang, K., Hu, X., Ma, L., Xie, Q., Wang, Z., Fan, C., & Li, X. (2023). The efficacy of schema therapy for personality disorders: a systematic review and meta-analysis. *Nordic Journal of Psychiatry*, 1-10.

Zuckerman, S. J., & O'Shea, C. (2021). Principals' schema: Leadership philosophies and instructional leadership. *Journal of School Leadership*, 31(4), 274-296.

The Analysis of the Schemas of Secondary School Principals in The Western Mazandaran Regarding Themselves and Their Higher Authorities

Seyed Mohammad Fazl Hashemi¹, Samira Pali², Javad Khalatbari³

Abstract

School principals play a guiding role for the educational staff, helping teachers improve their performance through collaborative efforts. This study aimed to explore the schemas of secondary school principals in western Mazandaran, Iran. A qualitative approach and descriptive phenomenology method were employed. The study population included school principals from this region, and purposive sampling was used to select 16 participants. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The seven-step method of Colaizzi was utilized for data analysis consisting of recording and transcribing interviews, extracting significant statements, initial coding, forming concepts, identifying main themes, developing a comprehensive description, and validating findings through participant feedback. To ensure confirmability, interviews were reviewed and approved by the participants. Transferability was assessed by presenting the findings to two external individuals, who confirmed the results. Findings revealed 169 open codes, 11 main categories, and 45 subcategories. These results highlight various aspects of managerial schemas and their significant role in improving educational processes.

Keywords: schema, principal, qualitative approach

¹ PhD Candidate, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran. omidhashemi60@gmail.com

² Assistant professor, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran. samira_pali@yahoo.com

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran. javadkhalatbaripsy2@gmail.com

