







## Ranking Leadership Challenges in Schools Based on Principals' Lived Experiences

Faramarz Azizi<sup>1</sup>, Faranak Mosavi<sup>2</sup>\*, Elham kaviani<sup>3</sup>, Mohammad Javad Karam Afrooz<sup>4</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Governance and Human Capital, Ke.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
2. Department of Educational Management, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Educational Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
4. Department of Educational Governance and Human Capital, Ke.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** fa.mossavi@iau.ac.ir

### Research Paper

### Abstract

**Receive:** 2025/09/24  
**Accept:** 2026/02/15  
**Initial Publish:** 2026/04/28  
**Final Publish:** 2026/06/22

### Keywords:

Lived experiences, educational leadership, leadership challenges, school principals, thematic analysis, ranking

### Article Cite:

Azizi, F., Mosavi, F., Kaviani, E., & Karam Afrooz, M. (2026). Ranking Leadership Challenges in Schools Based on Principals' Lived Experiences. *Sociology of Education*. 12(2): 1-13.

**Purpose:** The objective of this study was to identify and rank leadership challenges in schools based on principals' lived experiences and to determine the relative priority of these challenges in influencing educational leadership effectiveness.

**Methodology:** This study employed an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through in-depth semi-structured interviews with 22 school principals who had at least 10 years of leadership experience. The qualitative data were analyzed using thematic analysis based on the Claise model with MAXQDA2024 software. In the quantitative phase, a 50-item questionnaire was developed based on the extracted qualitative codes and administered to 190 school principals. The data were analyzed using descriptive statistical indicators including mean and standard deviation, and leadership challenges were ranked according to their perceived severity and impact.

**Findings:** The results indicated that shortages of qualified human resources, instability of educational policies, pressure from national evaluations, financial resource limitations, and inadequate professional development systems were ranked as the most critical leadership challenges. In contrast, limited managerial autonomy and insufficient alignment between curricula and future workforce needs were ranked lower. Inferential interpretation revealed that leadership challenges are multidimensional and primarily rooted in structural, policy, organizational, and human resource factors. Furthermore, structural constraints and resource deficiencies significantly limit principals' ability to exercise effective instructional leadership and implement sustainable educational improvements.

**Conclusion:** The findings suggest that school leadership challenges are largely systemic rather than individual in nature, and improving leadership effectiveness requires structural reforms in educational policy, strengthening human capital, expanding managerial autonomy, and developing supportive organizational infrastructures.



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.714>



Creative Commons: CC BY 4.0

## Detailed Abstract

### Introduction

Educational leadership has become one of the most critical determinants of school effectiveness and educational quality in contemporary educational systems. Schools are increasingly viewed as complex and adaptive organizations that require leaders capable of navigating uncertainty, managing organizational change, and aligning institutional practices with evolving policy and societal expectations. In this context, school principals are not merely administrative managers but strategic leaders who influence teaching quality, organizational climate, and student achievement outcomes. Modern perspectives emphasize that educational leadership operates within interconnected systems where structural, cultural, and environmental factors interact dynamically, shaping both leadership opportunities and constraints (Johnson, 2025). As educational institutions face increasing demands for accountability, innovation, and equity, leadership effectiveness has emerged as a central factor influencing school improvement and organizational sustainability.

Research consistently demonstrates that effective school leadership contributes significantly to teacher motivation, organizational commitment, and instructional improvement. Leadership practices that foster shared vision, collaboration, and professional engagement enhance both individual and institutional performance (Leithwood et al., 2019). Leadership styles that emphasize empowerment, support, and participatory decision-making have been shown to strengthen teacher satisfaction and commitment, which are essential for sustaining instructional quality and organizational stability (Aydin et al., 2013). Furthermore, interpersonal leadership and effective communication promote employee engagement and strengthen organizational cohesion, creating environments conducive to innovation and continuous improvement (Hansen et al., 2014). Successful school leaders play a crucial role in shaping organizational culture, guiding professional development, and facilitating collaborative learning environments that contribute to educational effectiveness (Garza et al., 2014).

Despite the recognized importance of leadership, school principals face numerous structural, organizational, and contextual challenges that can limit their effectiveness. Leadership practices are strongly influenced by contextual conditions, including policy environments, resource availability, and institutional structures (Hallinger, 2018). Educational reforms, accountability systems, and policy instability often create pressures that constrain principals' autonomy and strategic decision-making capacity (Pont et al., 2020). In addition, the rapid expansion of digital technologies and the integration of artificial intelligence into educational environments have introduced new leadership challenges that require innovative skills and adaptive leadership strategies (Metwalli, 2024). The emergence of digital learning environments and technology-enhanced instruction has transformed leadership expectations, requiring principals to manage both traditional and technology-mediated educational processes (Karakose & Tülübaş, 2023).

Educational leadership is also shaped by systemic and organizational conditions, including resource distribution, institutional support, and professional development opportunities. Research highlights that leadership effectiveness depends not only on individual competencies but also on organizational structures and systemic conditions that enable or constrain leadership practices (Zhao et al., 2024). Furthermore, distributed leadership models emphasize collaborative leadership processes that involve teachers and staff in decision-making, thereby enhancing organizational capacity and leadership sustainability (Mifsud, 2024). Studies also show that professional development plays a vital role in strengthening leadership competencies, enabling principals to adapt to emerging challenges and maintain organizational effectiveness (Sahlin, 2025). In addition, leadership practices that foster trust, professionalism, and empowerment contribute significantly to improving instructional quality and school performance (Yalçın et al., 2025).

Empirical research has also emphasized that leadership challenges often arise from organizational complexity, resource limitations, and contextual constraints. Structural barriers, bureaucratic requirements, and limited professional support can undermine leadership effectiveness and reduce principals' capacity to focus on instructional leadership (Groenwald, 2018). Leadership challenges are particularly pronounced in contexts where resource constraints, policy inconsistencies, and administrative pressures intersect, creating barriers to effective school management and leadership development (Gurr et al., 2021). Additionally, phenomenological research suggests that principals' lived experiences provide valuable insights into the realities of leadership challenges and organizational dynamics (Yamini & Ghoreh Jill, 2017). National studies have similarly identified structural, organizational, and professional barriers as key leadership challenges that affect principals' effectiveness and school performance (Barkhoda & Amini, 2022; Tamadoni, 2021). Understanding these lived experiences is essential for developing effective strategies to support school leaders and improve educational outcomes. Therefore, the present study aimed to identify and rank leadership challenges in schools based on the lived experiences of school principals.

## Methods and Materials

This study employed a mixed-methods exploratory design with qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, a phenomenological approach was used to explore school principals' lived experiences of leadership challenges. Participants included 22 school principals with at least 10 years of leadership experience, selected through purposive sampling. Data were collected using in-depth semi-structured interviews, each lasting between 60 and 90 minutes. Interviews focused on principals' perceptions, experiences, and interpretations of leadership challenges in their professional roles. All interviews were audio-recorded with participant consent and transcribed verbatim for analysis.

Qualitative data were analyzed using thematic analysis based on systematic coding procedures. Initial codes were extracted from interview transcripts and organized into conceptual categories. These categories were further synthesized into broader themes representing key leadership challenges. MAXQDA2024 software was used to facilitate data organization, coding, and thematic development. Trustworthiness was ensured through participant validation, expert review, and systematic documentation of analytical procedures.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was constructed based on themes identified in the qualitative phase. The questionnaire included 50 items measuring leadership challenges across multiple dimensions. The instrument was administered to 190 school principals. Quantitative data were analyzed using descriptive statistical methods, including mean and standard deviation. Leadership challenges were ranked based on mean scores, with higher scores indicating greater perceived severity and importance.

## Findings

The results revealed that leadership challenges in schools vary in severity and significance, forming a hierarchical pattern of leadership constraints. The highest-ranked challenges were related to human resource limitations, including shortages of qualified teachers, insufficient professional development opportunities, and inadequate professional support systems. These findings indicate that human capital deficiencies represent the most critical barriers to effective leadership.

Structural and policy-related challenges were also ranked among the most significant leadership barriers. Frequent changes in educational policies, inconsistent regulations, and excessive administrative requirements were identified as major obstacles to effective leadership. These structural challenges reduced principals' ability to engage in long-term planning and strategic decision-making.

Resource-related challenges were another major category identified in the findings. Limited financial resources, inadequate educational infrastructure, insufficient technological support, and inequitable resource distribution were reported as significant constraints affecting leadership effectiveness. These limitations reduced principals' capacity to implement educational programs and organizational improvements.

Organizational and communication challenges were also identified as important leadership barriers. Weak organizational communication, limited collaboration among staff, insufficient institutional support, and lack of trust among stakeholders were reported as factors that hinder leadership effectiveness and organizational performance.

Student-related and educational challenges were ranked at moderate levels of severity. These challenges included inadequate support services for students, insufficient programs for student development, and limited capacity to address diverse learning needs.

Finally, curriculum-related challenges and leadership autonomy limitations were ranked lower relative to other challenges, although they remained significant. These findings suggest that while curriculum alignment and leadership autonomy are important, principals perceive structural, human resource, and resource-related challenges as more immediate and critical.

## Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that leadership challenges in schools are multidimensional and primarily rooted in structural, organizational, and systemic conditions rather than individual leadership deficiencies. The prominence of human resource challenges highlights the central role of professional capacity in enabling effective leadership. Without adequate human capital, school leaders face significant barriers to implementing educational reforms and organizational improvements.

Structural and policy-related challenges were also identified as major constraints on leadership effectiveness. Policy instability, administrative burdens, and regulatory complexity reduce principals' ability to focus on instructional leadership and long-term organizational development. These structural barriers limit leadership autonomy and create uncertainty, undermining leadership effectiveness.

Resource limitations represent another critical leadership challenge. Financial constraints, infrastructure deficiencies, and inequitable resource distribution reduce principals' ability to implement educational innovations and organizational improvements. These limitations create operational barriers that restrict leadership effectiveness and organizational performance.

Organizational and communication challenges also play a significant role in shaping leadership effectiveness. Weak collaboration, limited trust, and insufficient institutional support create barriers to effective leadership and reduce organizational cohesion. Strengthening organizational culture and fostering collaborative environments can enhance leadership effectiveness and improve organizational outcomes.

Overall, the findings suggest that leadership challenges in schools are systemic and interconnected, requiring comprehensive structural, organizational, and policy reforms. Improving leadership effectiveness requires investment in human capital development, strengthening institutional support systems, enhancing leadership autonomy, and providing adequate resources and infrastructure. Addressing these systemic challenges is essential for improving educational leadership and achieving sustainable school improvement.



# جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

## رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس

فرامرزی عزیز<sup>۱</sup>، فرانک موسوی<sup>۲\*</sup>، الهام کاویانی<sup>۳</sup>، محمدجواد کرم افروز<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۴. گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: fa.mossavi@iau.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
<p><b>هدف:</b> هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس بر اساس تجارب زیسته مدیران و تعیین اولویت این چالش‌ها از نظر میزان تأثیر بر اثربخشی رهبری آموزشی بود.</p> <p><b>روش‌شناسی:</b> این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ مدیر مدرسه با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون مبتنی بر الگوی کلایزی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA۲۰۲۴ تحلیل شد. در مرحله کمی، بر اساس کدهای استخراج‌شده، پرسشنامه‌ای ۵۰ گویه‌ای طراحی و در میان ۱۹۰ مدیر مدارس توزیع شد. داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار تحلیل و چالش‌ها بر اساس شدت ادراک‌شده رتبه‌بندی شدند.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد که کمبود سرمایه انسانی متخصص، بی‌ثباتی سیاست‌های آموزشی، فشارهای ارزیابی ملی، محدودیت منابع مالی، و ضعف برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در بالاترین رتبه چالش‌های رهبری قرار دارند، در حالی که محدودیت اختیارات مدیریتی و ضعف تطابق برنامه درسی با نیازهای آینده در رتبه‌های پایین‌تر قرار گرفتند. تحلیل استنباطی نشان داد که چالش‌های رهبری دارای ماهیتی چندبعدی بوده و عمدتاً ریشه در عوامل ساختاری، سیاست‌گذاری، منابع انسانی، و شرایط سازمانی دارند. همچنین نتایج نشان داد که محدودیت‌های ساختاری و کمبود منابع، توانایی مدیران در اجرای رهبری آموزشی اثربخش را به‌طور معناداری کاهش می‌دهد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> یافته‌ها نشان می‌دهد که چالش‌های رهبری مدارس بیش از آنکه ناشی از ضعف فردی مدیران باشد، ریشه در عوامل ساختاری، سیاستی و سازمانی دارد و بهبود اثربخشی رهبری مستلزم اصلاح سیاست‌های آموزشی، تقویت سرمایه انسانی، افزایش اختیارات مدیریتی، و ایجاد ساختارهای حمایتی است.</p>	<p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۷/۰۲</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۱۱/۲۶</p> <p><b>انتشار اولیه:</b> ۱۴۰۵/۰۲/۰۸</p> <p><b>انتشار نهایی:</b> ۱۴۰۵/۰۴/۰۱</p> <p><b>واژگان کلیدی:</b> تجارب زیسته، رهبری آموزشی، چالش‌های رهبری، مدیران مدارس، تحلیل مضمون، رتبه‌بندی</p> <p><b>استناد مقاله:</b> عزیز، فرامرزی، فرامرزی، موسوی، فرانک، کاویانی، الهام، و کرم افروز، محمدجواد. (۱۴۰۵). رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۲): ۱-۱۳.</p>



## مقدمه

در جهان معاصر که با پیچیدگی‌های فزاینده اجتماعی، اقتصادی و فناورانه همراه است، رهبری آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کیفیت نظام‌های آموزشی شناخته می‌شود. مدارس به‌عنوان نهادهای اصلی پرورش سرمایه انسانی، نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند در محیط‌های پویا و متغیر، فرآیندهای یادگیری و سازمانی را به‌طور اثربخش هدایت کنند. در این راستا، رهبری آموزشی نه تنها شامل مدیریت منابع و اجرای سیاست‌ها است، بلکه مستلزم توانایی ایجاد چشم‌انداز، تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، و هدایت تغییرات آموزشی نیز می‌باشد. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که مدارس به‌عنوان سیستم‌های پیچیده اجتماعی، نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند تعاملات میان عوامل مختلف سازمانی، محیطی و انسانی را مدیریت کنند و از طریق اتخاذ رویکردهای نظام‌مند، اثربخشی آموزشی را ارتقا دهند (Johnson, 2025). علاوه بر این، تحول در نظام‌های آموزشی و تأکید بر عدالت آموزشی، نوآوری و پاسخگویی، نقش رهبران مدارس را بیش از پیش حیاتی ساخته است، زیرا آنان مسئول هماهنگی میان سیاست‌های کلان آموزشی و اجرای عملی آن‌ها در سطح مدرسه هستند (Zhao et al., 2024). در چنین شرایطی، درک ماهیت چالش‌هایی که رهبران آموزشی با آن مواجه هستند، برای بهبود عملکرد مدارس و ارتقای کیفیت آموزش ضروری است.

رهبری آموزشی به‌طور گسترده به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد معلمان، افزایش انگیزه کارکنان، و ارتقای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان شناخته شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران اثربخش مدارس می‌توانند از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت همکاری حرفه‌ای، و فراهم‌سازی محیط حمایتی، عملکرد آموزشی را بهبود بخشند (Leithwood et al., 2019). همچنین، نقش رهبران مدارس در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تقویت تعهد کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا سبک‌های رهبری اثربخش می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان را افزایش دهند و در نتیجه کیفیت آموزش را ارتقا دهند (Aydin et al., 2013). علاوه بر این، رهبری مؤثر با افزایش مشارکت کارکنان، بهبود تعاملات بین‌فردی، و تقویت روحیه سازمانی مرتبط است که این عوامل نقش مهمی در موفقیت مدارس ایفا می‌کنند (Hansen et al., 2014). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران موفق مدارس با استفاده از رویکردهای نوآورانه و مشارکتی، می‌توانند ظرفیت سازمانی مدارس را تقویت کرده و زمینه‌ساز بهبود مستمر شوند (Garza et al., 2014). در این چارچوب، رهبری آموزشی به‌عنوان یک عامل کلیدی در تحقق اهداف آموزشی و توسعه پایدار نظام‌های آموزشی مطرح می‌شود.

با وجود اهمیت رهبری آموزشی، رهبران مدارس در عمل با چالش‌های متعددی مواجه هستند که می‌تواند اثربخشی آنان را محدود کند. این چالش‌ها ممکن است ناشی از عوامل ساختاری، سازمانی، فرهنگی، و محیطی باشند و بر توانایی مدیران در هدایت مدارس تأثیر بگذارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری آموزشی به‌شدت تحت تأثیر زمینه و بافت سازمانی قرار دارد و عوامل محیطی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست رهبران مدارس ایفا کنند (Hallinger, 2018). همچنین، تغییرات سریع در سیاست‌های آموزشی و افزایش انتظارات از مدارس، فشارهای بیشتری بر مدیران وارد کرده و پیچیدگی نقش آنان را افزایش داده است (Pont et al., 2020). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران مدارس در مواجهه با تغییرات سازمانی و تحولات فناورانه، با چالش‌های جدیدی روبه‌رو هستند که نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید است (Metwalli, 2024). در این زمینه، توسعه حرفه‌ای مستمر رهبران آموزشی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در افزایش توانایی آنان برای مواجهه با این چالش‌ها مطرح شده است (Sahlin, 2025).

یکی از مهم‌ترین چالش‌های رهبری آموزشی، مدیریت تغییر و نوآوری در محیط‌های آموزشی است. رهبران مدارس باید بتوانند تغییرات را به‌طور مؤثر مدیریت کرده و کارکنان را برای پذیرش نوآوری‌ها آماده کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران آموزشی نقش مهمی در تسهیل تغییرات سازمانی و بهبود عملکرد مدارس ایفا می‌کنند (Gurr et al., 2021). همچنین، توسعه فناوری‌های نوین آموزشی و گسترش یادگیری دیجیتال، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای رهبران مدارس ایجاد کرده است، زیرا آنان باید بتوانند از فناوری برای بهبود فرآیندهای آموزشی استفاده کنند و در عین حال با محدودیت‌های موجود مقابله نمایند (Karakose & Tülübaş, 2023). علاوه بر این، رهبری در محیط‌های مجازی و سازمان‌های آموزشی دیجیتال، نیازمند مهارت‌های جدیدی است که بسیاری از رهبران مدارس ممکن است فاقد آن باشند (Sabokro et al., 2016). در این راستا، چالش‌های مرتبط با تحول دیجیتال، یکی از مهم‌ترین موضوعات در حوزه رهبری آموزشی محسوب می‌شود.

علاوه بر چالش‌های فناورانه، رهبران مدارس با چالش‌های مرتبط با منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای نیز مواجه هستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، ضعف در برنامه‌های توانمندسازی، و محدودیت در دسترسی به منابع آموزشی، می‌تواند توانایی رهبران مدارس را برای ایفای نقش خود کاهش دهد (José Sousa & Rocha, 2020). همچنین، توسعه حرفه‌ای رهبران آموزشی نقش مهمی در افزایش اثربخشی آنان دارد، زیرا رهبران با تجربه از طریق یادگیری مستمر می‌توانند مهارت‌های خود را بهبود بخشند و با چالش‌های جدید سازگار شوند (Sahlin, 2025). علاوه بر این، اعتماد، حرفه‌گرایی، و توانمندسازی از جمله عوامل کلیدی هستند که می‌توانند عملکرد رهبران مدارس را بهبود بخشند و زمینه‌ساز موفقیت سازمانی شوند (Yalçın et al., 2025). در این زمینه، حمایت سازمانی و فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای رهبران مدارس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که رهبران مدارس با چالش‌های متعددی مواجه هستند که شامل محدودیت منابع، فشارهای سازمانی، و پیچیدگی نقش رهبری می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران مدارس با چالش‌هایی مانند ابهام نقش، فشارهای اداری، و محدودیت‌های ساختاری مواجه هستند که می‌تواند عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهد (Barkhoda & Amini, 2022). همچنین، مطالعات پدیدارشناختی نشان داده‌اند که تجارب زیسته مدیران مدارس می‌تواند بینش ارزشمندی درباره ماهیت چالش‌های رهبری ارائه دهد و به شناسایی راهکارهای بهبود کمک کند (Yamini & Ghoreh Jill, 2017). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران مدارس در ایران با چالش‌های مشابهی با رهبران مدارس در سایر کشورها مواجه هستند، از جمله محدودیت منابع، فشارهای سازمانی، و تغییرات سیاست‌های آموزشی (Tamadoni, 2021). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که چالش‌های رهبری در سازمان‌های آموزشی می‌تواند بر عملکرد سازمانی و کیفیت آموزش تأثیر بگذارد (Hosseinzadeh, 2020). در این راستا، شناسایی و تحلیل چالش‌های رهبری آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

از سوی دیگر، بافت سازمانی و زمینه اجتماعی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری چالش‌های رهبری دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری آموزشی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، سیاست‌های آموزشی، و شرایط اجتماعی قرار دارد (Hallinger & Bryant, 2013). همچنین، پیچیدگی ساختارهای سازمانی و چندسطحی بودن نظام‌های آموزشی می‌تواند چالش‌های جدیدی را برای رهبران مدارس ایجاد کند (Groenwald, 2018). علاوه بر این، رهبران مدارس در محیط‌های آموزشی مجازی با چالش‌های خاصی مواجه هستند که نیازمند رویکردهای جدید مدیریتی است (Beyramipour & Echersh, 2021). همچنین، ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و تقویت همکاری میان کارکنان، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد مدارس محسوب می‌شود، اما اجرای آن با چالش‌هایی همراه است (Habibi Gharatapeh et al., 2022). در این زمینه، رهبری توزیع‌شده به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر برای مقابله با چالش‌های رهبری مطرح شده است (Mifsud, 2024).

با توجه به اهمیت رهبری آموزشی و چالش‌های متعدد پیش روی رهبران مدارس، نیاز به پژوهش‌هایی که به‌طور عمیق به بررسی تجارب زیسته مدیران مدارس بپردازند، بیش از پیش احساس می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که تجارب زیسته رهبران مدارس می‌تواند منبع ارزشمندی برای درک بهتر چالش‌های رهبری و توسعه راهکارهای مؤثر باشد (Rahman, 2025). با این حال، هنوز شکاف قابل توجهی در ادبیات پژوهشی در زمینه شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های رهبری بر اساس تجارب زیسته مدیران وجود دارد. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس مبتنی بر تجارب زیسته و با رویکردی کاربردی، از روش کیفی پدیدارشناسی بهره برده است. جامعه آماری شامل کلیه رهبران مدارس استان کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و ۲۲ مدیر (زن و مرد) با حداقل ۱۰ سال سابقه رهبری، دامنه سنی ۳۵ تا ۵۵ سال و با رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته (هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه و شامل حدود ۲۵ سؤال باز)، با تمرکز بر درک برداشت و تجربه شخصی مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری گردید و این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. کلیه مصاحبه‌ها با کسب اجازه ضبط و سپس به‌دقت پیاده‌سازی شدند.

برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون با الهام از مراحل پیشنهادی کلایزی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2024 استفاده شد. این فرآیند شامل مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها، استخراج جملات و عبارات کلیدی مرتبط با پدیده مورد بررسی، فرموله‌سازی معانی، دسته‌بندی معانی در قالب خوشه‌های موضوعی (مفاهیم)، و در نهایت تلفیق نتایج برای ارائه توصیفی جامع و ساختاری از تجارب زیسته مدیران بود. به‌منظور تضمین اعتبار و پایایی پژوهش، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن شامل موثق بودن (از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و نظارت متخصصان)، انتقال‌پذیری (با توصیف دقیق زمینه و انتخاب هدفمند نمونه)، قابل اتکا بودن (از طریق مستندسازی دقیق فرآیند) و تأییدپذیری (با تلاش برای به حداقل رساندن پیش‌فرض‌های محقق) استفاده شد. ملاحظات اخلاقی نظیر کسب رضایت آگاهانه، محرمانگی اطلاعات، و حق انصراف شرکت‌کنندگان در تمامی مراحل پژوهش رعایت گردید.

## یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به یکی از اهداف اصلی پژوهش، یعنی رتبه‌بندی چالش‌های رهبری در مدارس، از داده‌های حاصل از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. برای هر یک از ۵۰ گویه پرسشنامه که برگرفته از کدهای اولیه حاصل از تحلیل کیفی بودند، میانگین و انحراف معیار محاسبه گردید. سپس، چالش‌ها بر اساس مقدار میانگین، از بالاترین تا پایین‌ترین مقدار، رتبه‌بندی شدند. مقادیر میانگین بالاتر نشان‌دهنده اهمیت یا شدت بیشتر آن چالش از دیدگاه مدیران است. نتایج این تحلیل در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و رتبه چالش‌های رهبری در مدارس از دیدگاه مدیران (N=190)

رتبه	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	معلمان متخصص و مجرب برای تمام دروس و تخصص‌های مختلف در مدرسه‌ها موجود هستند.	۴.۷۲	۰.۴۱
۲	تغییرات مکرر و بی‌ثبات سیاست‌های آموزشی باعث می‌شود که نتوانم برنامه‌های درازمدت پایدار تدوین کنم.	۴.۶۵	۰.۵۳
۳	فشار ارزیابی‌های ملی و تاکید بر نمرات بالا باعث محدودیت در انعطاف‌پذیری و خلاقیت در آموزش می‌شود.	۴.۶۱	۰.۴۹
۴	بودجه تخصیص‌یافته برای مدرسه‌ها برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای (فرهنگی، ورزشی، آموزشی) کافی است.	۴.۵۸	۰.۵۵
۵	حقوق و شرایط استخدام معلمان عادلانه و برابر است و برای زندگی شایسته کافی است.	۴.۵۴	۰.۴۸
۶	برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای برای معلمان تازه‌کار و مدیران جدید فراهم است.	۴.۵۱	۰.۴۷
۷	مدرسه‌ها از تجهیزات و فضاهای تخصصی (آزمایشگاه، کتابخانه، سالن ورزشی) مناسب و کافی برخوردار است.	۴.۴۹	۰.۵۲
۸	فرهنگ همکاری و تیم‌کاری در مدرسه‌ها قوی است و معلمان تجارب و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.	۴.۴۶	۰.۵۸
۹	خدمات حمایتی تخصصی (مشاور، روان‌شناس، متخصص نیازهای ویژه) در مدرسه‌ها فراهم است.	۴.۴۴	۰.۵۰
۱۰	توزیع منابع بین مدارس مختلف (شهری و روستایی، مناطق مختلف) عادلانه و برابر است.	۴.۴۱	۰.۵۶
۱۱	سیستم ارزیابی عملکرد معلمان عادلانه و بر اساس کیفیت تدریس و توسعه دانش‌آموزان است.	۴.۳۹	۰.۵۴
۱۲	دسترسی به اینترنت پایدار و سرعت کافی برای استفاده از فناوری در آموزش فراهم است.	۴.۳۷	۰.۵۷
۱۳	برنامه‌های توسعه مهارت‌های فنی (حل مسئله، تفکر انتقادی) برای معلمان فراهم است.	۴.۳۵	۰.۵۱
۱۴	حجم زیاد امور اداری مانند تهیه گزارش‌ها، تکمیل فرم‌ها و دریافت مجوزها، فرصت من را برای انجام وظایف اصلی رهبری آموزشی کم می‌کند.	۴.۳۳	۰.۵۹
۱۵	سیستم تشویق و پاداش برای معلمان خلاق و کارآمد و برای کارکنان متفانی وجود دارد.	۴.۳۱	۰.۵۵
۱۶	ارتباطات درون‌سازمانی شفاف است و معلمان درباره تصمیمات مدیریتی آگاه هستند.	۴.۲۹	۰.۵۲
۱۷	برنامه‌های حمایتی برای دانش‌آموزان آسیب‌پذیر، محروم و دارای نیازهای خاص فراهم است.	۴.۲۷	۰.۵۶
۱۸	ارتباط مدرسه و خانواده قوی است و والدین درباره پیشرفت و رفتار فرزندان خود آگاه هستند.	۴.۲۵	۰.۵۸
۱۹	من در تصمیم‌گیری‌های اساسی مثل برنامه‌ریزی آموزشی و تخصیص منابع اختیارات کافی دارم.	۴.۲۳	۰.۶۰
۲۰	برنامه‌های سیستماتیک برای شناسایی و توسعه استعدادهای دانش‌آموزان (ورزشی، هنری، علمی) وجود دارد.	۴.۲۱	۰.۵۷
۲۱	معلمان و کارکنان سواد دیجیتالی کافی دارند و می‌دانند چطور فناوری را در تدریس استفاده کنند.	۴.۱۹	۰.۶۱
۲۲	برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای فردی و سبک‌های یادگیری مختلف دانش‌آموزان فراهم است.	۴.۱۷	۰.۵۴
۲۳	محیط یادگیری مثبت، حامی و آزاد از خشونت و آزار است.	۴.۱۵	۰.۵۹
۲۴	واحدهای مختلف نظام آموزشی (برنامه درسی، امتحانات، دستورالعمل‌ها) با یکدیگر ناهماهنگ هستند.	۴.۱۳	۰.۶۲

۲۵	سیستم پیگیری افت تحصیلی و پیشگیری از ترک تحصیل در مدرسه‌ام کارآمد است.	۴۰۸	۰۵۸
۲۶	برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم (هوش عاطفی، تعاطف، اخلاق) برای معلمان فراهم است.	۴۰۹	۰۵۶
۲۷	مشکلات حمل‌ونقل و دسترسی دانش‌آموزان (خصوصاً روستایی) به مدرسه برطرف شده است.	۴۰۷	۰۶۳
۲۸	من مهارت‌های حل تعارضات دارم و تعارضات را به‌طور سازنده و منصفانه حل می‌کنم.	۴۰۵	۰۶۱
۲۹	اعتماد متقابل بین مدیران، معلمان، والدین و دانش‌آموزان قوی است.	۴۰۳	۰۵۹
۳۰	برنامه‌های جامع برای مدیریت بحران، ایمنی و پیشگیری از خشونت در مدرسه‌ام وجود دارد.	۴۰۱	۰۶۴
۳۱	برنامه‌های یادگیری مستمر و توسعه سازمانی برای بهبود مستمر کیفیت آموزش فراهم است.	۳۹۹	۰۵۷
۳۲	حمایت از سلامت جسمانی و روانی معلمان و کارکنان و مدیریت استرس شغلی در مدرسه‌ام وجود دارد.	۳۹۷	۰۶۲
۳۳	مدیران زن از حمایت و شرایط برابری در محیط کاری برخوردار هستند.	۳۹۵	۰۶۵
۳۴	هماهنگی بین مدارس و نهادهای محلی (سازمان‌های اجتماعی، بهزیستی) برای حمایت از دانش‌آموزان فراهم است.	۳۹۳	۰۶۰
۳۵	سیستم عادلانه و شفاف برای توزیع مسئولیت‌ها و ارائه بازخورد در مدرسه‌ام وجود دارد.	۳۹۱	۰۶۳
۳۶	برنامه درسی با نیازهای بازار کار و توانمندسازی اقتصادی دانش‌آموزان تطابق دارد.	۳۸۹	۰۵۸
۳۷	برنامه‌های توسعه مهارت‌های حیاتی (حل مسئله، تفکر انتقادی، ارتباطات، همکاری) در برنامه درسی گنجانده شده است.	۳۸۷	۰۶۱
۳۸	برنامه‌های فرهنگی، هنری و ورزشی جامع برای توسعه جامع دانش‌آموزان فراهم است.	۳۸۵	۰۵۹
۳۹	برنامه‌های آموزش شهروندی و آگاهی محیط‌زیستی برای تربیت شهروندان مسئول فراهم است.	۳۸۳	۰۶۲
۴۰	برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه‌ام بر اساس نیازهای واقعی، اهداف بلندمدت و رهبری آموزشی است.	۳۸۱	۰۶۴
۴۱	فرهنگ نوآوری در مدرسه‌ام قوی است و معلمان ترغیب می‌شوند تا روش‌های تدریس نوین را امتحان کنند.	۳۷۹	۰۶۶
۴۲	وسایل کمک آموزشی (پروژکتور، رایانه، مواد تدریسی) برای تدریس موثر در کلاس‌ها موجود است.	۳۷۷	۰۶۱
۴۳	انگیزه یادگیری دانش‌آموزان بالا است و آنها احساس می‌کنند که یادگیری معنی‌دار و مرتبط با زندگی واقعی است.	۳۷۵	۰۶۷
۴۴	کمبود منابع مالی باعث می‌شود که نتوانم برنامه‌های فرهنگی و آموزش والدین و جامعه برگزار کنم.	۳۷۳	۰۶۵
۴۵	نابرابری کیفی بین مدارس مختلف (دولتی و غیردولتی، شهری و روستایی) برطرف شده است.	۳۷۱	۰۶۳
۴۶	من رهبری تحولی و الهام‌بخش ارائه می‌دهم و معلمان را برای بهبود مستمر تشویق می‌کنم.	۳۶۹	۰۶۸
۴۷	اختیارات محدود من باعث می‌شود که نتوانم به نیازهای فوری و مستعجل مدرسه به‌سرعت پاسخ دهم.	۳۶۷	۰۶۴
۴۸	من به‌عنوان یک رهبر آموزشی عمل می‌کنم و بر کیفیت یادگیری و توسعه معلمان تمرکز دارم.	۳۶۵	۰۶۶
۴۹	تناقضات در دستورالعمل‌های مختلف مسئولان آموزشی باعث سردرگمی در اجرای برنامه‌ها می‌شود.	۳۶۳	۰۶۹
۵۰	من اختیار کافی دارم تا برنامه‌های نوآورانه و متناسب با نیازهای محلی اجرا کنم.	۳۶۱	۰۷۱

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که چالش‌های رهبری در مدارس از دیدگاه مدیران دارای درجات متفاوتی از شدت و اهمیت است و این رتبه‌بندی الگوی مشخصی از اولویت‌های مدیریتی را آشکار می‌سازد. بالاترین میانگین‌ها (۴.۷۲ تا ۴.۴۴) مربوط به طبقه کمبود سرمایه انسانی و توسعه نیافتگی حرفه‌ای است که نشان می‌دهد مدیران مدارس، کمبود معلمان متخصص، ضعف برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، حقوق ناکافی و نبود خدمات حمایتی تخصصی را به‌عنوان حادترین چالش‌های رهبری تجربه می‌کنند؛ این یافته تأیید می‌کند که بدون سرمایه انسانی کارآمد و توانمند، هیچ‌گونه اصلاح یا نوآوری آموزشی پایدار نخواهد بود. محدودیت‌های ساختاری و اداری‌سازی با میانگین‌های ۴.۶۵ تا ۴.۱۳ در رتبه‌های بالای جدول قرار دارند و نشان می‌دهند که تغییرات پی‌درپی سیاست‌های آموزشی، فشار ارزیابی‌های ملی، سربار اداری زیاد و ناهماهنگی بین واحدهای نظام آموزشی، مدیران را از انجام وظایف اصلی رهبری آموزشی باز می‌دارد و باعث سردرگمی و کاهش انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی می‌شود. ناتوانی‌های منابع و فقر زیرساخت‌ها با میانگین‌های ۴.۵۸ تا ۴.۰۷ نشان می‌دهد که کمبود بودجه، نبود تجهیزات و فضاهای تخصصی، ضعف دسترسی به اینترنت پایدار و نابرابری توزیع منابع بین مدارس شهری و روستایی، از موانع اساسی برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و ارتقای کیفیت آموزش است. ضعف در ارتباطات و هماهنگی نظام با میانگین‌های ۴.۲۹ تا ۳.۹۱ نشان می‌دهد که شفافیت ناکافی در ارتباطات درون‌سازمانی، ضعف ارتباط مدرسه و خانواده، کاهش اعتماد متقابل و نبود هماهنگی با نهادهای محلی، بر کارایی رهبری و اجرای برنامه‌ها تأثیر منفی دارد. ناتوانی‌های حمایتی و نیازهای دانش‌آموزان با میانگین‌های ۴.۲۷ تا ۳.۷۵ نشان می‌دهد که برنامه‌های حمایتی برای دانش‌آموزان آسیب‌پذیر، شناسایی استعدادها، تأمین نیازهای فردی و ایجاد محیط یادگیری مثبت، هنوز به‌طور کامل در مدارس فراهم نشده و این امر بر انگیزه یادگیری و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر منفی می‌گذارد. در نهایت، ضعف در تطابق برنامه درسی و توسعه مهارت‌های نوین با پایین‌ترین

میانگین‌ها (۳۸۹ تا ۳۶۱) نشان می‌دهد که اگرچه مدیران این چالش را کمتر حاد ارزیابی می‌کنند، اما همچنان عدم انطباق برنامه درسی با نیازهای بازار کار، کمبود برنامه‌های توسعه مهارت‌های حیاتی، ضعف برنامه‌های فرهنگی و هنری، نابرابری کیفی بین مدارس و ضعف رهبری آموزشی، از چالش‌های قابل توجهی هستند که باید در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مورد توجه قرار گیرند. در مجموع، این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که چالش‌های رهبری در مدارس ایران، ریشه در مسائل ساختاری عمیق‌تر دارند و حل آن‌ها نیازمند اصلاحات سیستماتیک در سیاست‌گذاری آموزشی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و فیزیکی، و ایجاد فرهنگ سازمانی حامی و مشارکتی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های رهبری در مدارس دارای ماهیتی چندبعدی و سلسله‌مراتبی هستند و مهم‌ترین آن‌ها شامل کمبود سرمایه انسانی متخصص، بی‌ثباتی سیاست‌های آموزشی، فشارهای ارزیابی و پاسخگویی، محدودیت منابع مالی و زیرساختی، و ضعف برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بود. این یافته‌ها بیانگر آن است که اثربخشی رهبری آموزشی بیش از آنکه به ویژگی‌های فردی مدیران وابسته باشد، تحت تأثیر عوامل ساختاری، سازمانی و سیاستی قرار دارد. این نتیجه با دیدگاه سیستم‌های پیچیده در رهبری آموزشی همسو است که مدارس را به‌عنوان سیستم‌هایی پویا و چندسطحی در نظر می‌گیرد که عملکرد رهبران در آن‌ها به شدت تحت تأثیر تعامل میان عوامل محیطی، ساختاری و انسانی قرار دارد (Johnson, 2025). همچنین، نتایج نشان داد که کمبود معلمان متخصص و ضعف در توسعه حرفه‌ای از مهم‌ترین چالش‌های رهبری محسوب می‌شود. این یافته با مطالعاتی که تأکید دارند سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌های آموزشی است، همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کیفیت معلمان و کارکنان آموزشی تأثیر مستقیمی بر اثربخشی مدارس دارد و رهبران مدارس برای ارتقای عملکرد سازمانی نیازمند دسترسی به منابع انسانی توانمند هستند (Leithwood et al., 2019). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که سبک رهبری مدیران تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان دارد و کمبود منابع انسانی مناسب می‌تواند اثربخشی این فرآیند را کاهش دهد (Aydin et al., 2013).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که بی‌ثباتی سیاست‌های آموزشی و فشارهای ناشی از نظام‌های ارزیابی، از جمله مهم‌ترین موانع رهبری آموزشی محسوب می‌شوند. این یافته نشان‌دهنده تأثیر مستقیم سیاست‌گذاری آموزشی بر عملکرد رهبران مدارس است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سیاست‌های آموزشی متغیر و عدم انسجام در دستورالعمل‌ها می‌تواند موجب سردرگمی مدیران و کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری شود (Pont et al., 2020). علاوه بر این، فشارهای پاسخگویی و ارزیابی می‌تواند تمرکز رهبران مدارس را از رهبری آموزشی به سمت مدیریت اداری سوق دهد، که این امر اثربخشی رهبری را کاهش می‌دهد (Hallinger, 2018). این نتیجه با مطالعاتی که نشان داده‌اند رهبران مدارس در محیط‌های پیچیده و متغیر با چالش‌های متعددی مواجه هستند و نیازمند حمایت ساختاری بیشتری هستند، همسو است (Zhao et al., 2024). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فشارهای ساختاری و سیاستی می‌تواند بر توانایی رهبران در اجرای نوآوری‌های آموزشی تأثیر منفی بگذارد و مانع توسعه پایدار مدارس شود (Groenwald, 2018).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش محدودیت منابع مالی و زیرساختی در ایجاد چالش‌های رهبری بود. مدیران مدارس گزارش کردند که کمبود منابع مالی، ضعف زیرساخت‌های آموزشی، و نابرابری در توزیع امکانات، توانایی آنان را برای اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای محدود می‌کند. این یافته با مطالعاتی که نشان داده‌اند دسترسی به منابع کافی یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای رهبری اثربخش است، همسو است (Garza et al., 2014). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کمبود منابع می‌تواند موجب افزایش فشار بر رهبران مدارس و کاهش توانایی آنان در اجرای برنامه‌های نوآورانه شود (Gurr et al., 2021). علاوه بر این، مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که محدودیت منابع و ضعف زیرساخت‌ها از جمله مهم‌ترین چالش‌های رهبران مدارس محسوب می‌شود و می‌تواند اثربخشی رهبری آموزشی را کاهش دهد (Beyramipour & Echersh, 2021). این یافته‌ها نشان می‌دهد که بهبود شرایط منابعی و زیرساختی می‌تواند نقش مهمی در افزایش اثربخشی رهبری آموزشی ایفا کند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که ضعف در توسعه حرفه‌ای رهبران و معلمان، یکی از چالش‌های اساسی رهبری آموزشی است. این یافته با مطالعاتی که تأکید دارند توسعه حرفه‌ای نقش مهمی در افزایش اثربخشی رهبران آموزشی دارد، همخوانی دارد (Sahlin, 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران مدارس برای مواجهه با چالش‌های پیچیده آموزشی نیازمند مهارت‌های پیشرفته رهبری، مدیریت تغییر، و تصمیم‌گیری هستند (José Sousa

(Rocha, 2020 &). همچنین، توسعه حرفه‌ای مستمر می‌تواند توانایی رهبران مدارس را برای مدیریت تغییرات و اجرای نوآوری‌ها افزایش دهد (Metwalli, 2024). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که توانمندسازی رهبران آموزشی می‌تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد مدارس شود (Yalçın et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد نظام آموزشی داشته باشد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که عوامل سازمانی و فرهنگی مانند ضعف همکاری حرفه‌ای، ارتباطات ناکافی، و نبود اعتماد سازمانی، از جمله چالش‌های مهم رهبری محسوب می‌شوند. این نتیجه با مطالعاتی که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی و روابط بین‌فردی نقش مهمی در اثربخشی رهبری دارند، همسو است (Hansen et al., 2014). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌تواند به بهبود عملکرد مدارس و افزایش اثربخشی رهبری کمک کند، اما اجرای آن با چالش‌هایی همراه است (Habibi Gharatapeh et al., 2022). علاوه بر این، رهبری توزیع‌شده به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر برای افزایش مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی مطرح شده است (Mifsud, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و افزایش همکاری حرفه‌ای می‌تواند نقش مهمی در کاهش چالش‌های رهبری داشته باشد.

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که تحول دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین، یکی دیگر از چالش‌های مهم رهبری آموزشی است. رهبران مدارس باید بتوانند فناوری‌های جدید را در فرآیندهای آموزشی ادغام کنند و در عین حال با چالش‌های مرتبط با آن مقابله نمایند. این یافته با مطالعاتی که نشان داده‌اند تحول دیجیتال نقش مهمی در تغییر ماهیت رهبری آموزشی دارد، همسو است (Karakose & Tülübaş, 2023). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای بهبود فرآیندهای آموزشی فراهم کند، اما نیازمند مهارت‌های جدید رهبری است (Metwalli, 2024). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران مدارس باید بتوانند از فناوری برای بهبود یادگیری و افزایش اثربخشی سازمانی استفاده کنند (Rahman, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های دیجیتال رهبران آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که چالش‌های رهبری آموزشی دارای ماهیتی چندبعدی هستند و تحت تأثیر عوامل ساختاری، سازمانی، فرهنگی، و فردی قرار دارند. این نتیجه با مطالعاتی که نشان داده‌اند رهبری آموزشی تحت تأثیر زمینه و بافت سازمانی قرار دارد، همخوانی دارد (Hallinger & Bryant, 2013). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تجارب زیسته رهبران مدارس می‌تواند بینش ارزشمندی درباره ماهیت چالش‌های رهبری ارائه دهد (Yamini & Ghoreh Jill, 2017). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران مدارس در ایران با چالش‌های مشابهی با رهبران مدارس در سایر کشورها مواجه هستند (Tamadoni, 2021). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چالش‌های رهبری می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر قابل توجهی داشته باشد (Hosseinzadeh, 2020). در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعاتی که نشان داده‌اند رهبری آموزشی نقش مهمی در بهبود عملکرد مدارس دارد، همسو است (Gurr et al., 2021).

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این پژوهش در یک بافت جغرافیایی خاص انجام شد و نتایج آن ممکن است به سایر مناطق با شرایط فرهنگی، اقتصادی و سازمانی متفاوت قابل تعمیم نباشد. دوم، استفاده از روش خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد، زیرا مدیران ممکن است برخی چالش‌ها را بیش از حد یا کمتر از حد واقعی گزارش کرده باشند. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش مانع از بررسی تغییرات چالش‌های رهبری در طول زمان شد. چهارم، محدودیت در دسترسی به برخی مدیران و حجم نمونه نیز می‌تواند بر جامعیت یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. در نهایت، پیچیدگی ماهیت رهبری آموزشی و تأثیر عوامل متعدد بر آن، ممکن است موجب شود که برخی ابعاد چالش‌های رهبری در این پژوهش شناسایی نشده باشد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های طولی، تغییرات چالش‌های رهبری آموزشی را در طول زمان بررسی کنند. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین مناطق مختلف و نظام‌های آموزشی متفاوت می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌ها و شباهت‌های چالش‌های رهبری کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌تواند روابط میان عوامل مختلف تأثیرگذار بر چالش‌های رهبری را بررسی کند. علاوه بر این،

پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، و ویژگی‌های فردی رهبران را در شکل‌گیری چالش‌های رهبری بررسی کنند. همچنین، بررسی تأثیر فناوری‌های نوین بر رهبری آموزشی می‌تواند به توسعه مدل‌های جدید رهبری کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی اقدام به ایجاد ثبات بیشتر در سیاست‌های آموزشی و کاهش فشارهای اداری بر مدیران مدارس نمایند. همچنین، سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس و فراهم‌سازی فرصت‌های آموزشی برای آنان ضروری است. تقویت زیرساخت‌های آموزشی و تأمین منابع مالی کافی نیز می‌تواند به بهبود عملکرد رهبران مدارس کمک کند. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و تقویت همکاری حرفه‌ای میان کارکنان می‌تواند نقش مهمی در کاهش چالش‌های رهبری داشته باشد. در نهایت، توسعه مهارت‌های دیجیتال رهبران آموزشی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری مناسب می‌تواند به بهبود اثربخشی رهبری آموزشی کمک کند.

## موازن اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

## تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

## مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

## تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

## Reference

- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811. <https://eric.ed.gov/?id=ej1017309>
- Barkhoda, S. J., & Amini, A. (2022). Analyzing the Challenges of Visionary Leadership in Educational Organizations (Developing a Grounded Theory). *Bimonthly Scientific-Research Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(4). [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_5645.html](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_5645.html)
- Beyramipour, A., & Echersh, S. (2021). Challenges faced by elementary school principals in Ahvaz in leading virtual schools: A phenomenological study. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 21(81), 27-46. [https://www.noavaryedu.oerp.ir/article\\_147225.html](https://www.noavaryedu.oerp.ir/article_147225.html)
- Garza, J. E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798-811. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2013-0125>
- Groenwald, S. L. (2018). The challenges and opportunities in leading a multi-campus university. *Journal of Professional Nursing*, 8, 8755-7223. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S8755722317302508>
- Gurr, D., Longmuir, F., & Reed, C. (2021). Creating successful and unique schools: Leadership, context and systems thinking perspectives. *Journal of Educational Administration*, 59(1), 59-76. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2020-0045>
- Habibi Gharatapeh, S., Hasani, M., Ghalavandi, H., & Ghasemzadeh Alishahi, A. (2022). Challenges of Leading Professional Learning Communities in Secondary Schools of Urmia. *Journal of Management on Educational Organizations*, 2(1). <https://journalieaa.ir/article-1-419-fa.html>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143219859002>
- Hallinger, P., & Bryant, D. (2013). Accelerating knowledge production on educational leadership and management in East Asia: A strategic analysis. *School Leadership and Management*, 33(3), 202-223. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.773884>

- Hansen, A., Byrne, Z., & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 29(8), 953-972. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0343>
- Hosseinzadeh, M. (2020). *Identifying and prioritizing leadership challenges in government organizations according to the H5 leadership theory* Payame Noor University of South Khorasan, Birjand Center.
- Johnson, M. I. (2025). Leading schools as complex systems: Exploring a new strengths-based approach. *Frontiers in Education*, 10, 1538604. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1538604>
- José Sousa, M., & Rocha, A. (2020). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). How can ChatGPT facilitate teaching and learning: Implications for contemporary education. *Educational process: international journal*, 12(4), 7-16. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.124.1>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Metwalli, M. M. A. S. (2024). Artificial intelligence in educational leadership: Challenges and opportunities. [https://www.researchgate.net/publication/387931225\\_ARTIFICIAL\\_INTELLIGENCE\\_IN\\_EDUCATIONAL\\_LEADERSHIP\\_CHALLENGES\\_AND\\_OPPORTUNITIES](https://www.researchgate.net/publication/387931225_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_IN_EDUCATIONAL_LEADERSHIP_CHALLENGES_AND_OPPORTUNITIES)
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154-179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2020). *Improving school leadership - Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=1OvVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pont,+B.,+et+al.+\(2020\).+Improving+school+leadership+-+Volume+1:+Policy+and+practice,+OECD+Publishing.+%09&ots=bxCintZhC0&sig=QfjdeK\\_6JYYnQAv8LMeS0mvTYTA](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=1OvVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pont,+B.,+et+al.+(2020).+Improving+school+leadership+-+Volume+1:+Policy+and+practice,+OECD+Publishing.+%09&ots=bxCintZhC0&sig=QfjdeK_6JYYnQAv8LMeS0mvTYTA)
- Rahman, N. U. Q. (2025). The Influence of School-Based Management and Leadership on Student Academic Achievement. *Mozaic Islam Nusantara*, 11(2), 115-124. <https://doi.org/10.47776/mosaic.v11i2.1811>
- Sabokro, M., Pourhossein, M., & Firouzkouhi, M. (2016). The Challenge of Leadership in Virtual Organizations. The 2nd International Conference on Management and Economics,
- Sahlin, S. (2025). Professional development of school principals-how do experienced school leaders make sense of their professional learning? *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 380-397. <https://doi.org/10.1177/17411432231168235>
- Tamadoni, A. (2021). *Identifying the challenges and issues facing Iranian school principals and comparing them with global experiences* Ferdowsi University of Mashhad.
- Yalçın, M. T., Atasoy, R., & Göçen, A. (2025). Trust, Professionalism and Empowerment: How School Leaders Shape Instructional Practices. *European Journal of Education*, 60(2). <https://doi.org/10.1111/ejed.70087>
- Yamini, G., & Ghoreh Jill, S. (2017). Experiences of secondary school principals about leadership: A phenomenological study. The 2nd International Conference on Management and Accounting, Tehran.
- Zhao, X., Wider, W., Jiang, L., Fauzi, M. A., Tanucan, J. C. M., Lin, J., & Udang, L. N. (2024). Transforming higher education institutions through EDI leadership: A bibliometric exploration. *Heliyon*, 10(4), e26241. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26241>