



پدیدارشناسی چالش های رهبری در مدارس

فرامرز عزیزی^۱، فرانک موسوی^۲، الهام کاویانی^۳، محمدجواد کرم افروز^۴

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

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

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

چکیده

رهبری آموزشی در مدارس در دهه های اخیر با پیچیدگی ها و چالش های متعددی همراه شده است، اما شناخت عمیق از تجارب زیسته مدیران در مواجهه با این چالش ها، به ویژه در بسترهای فرهنگی و اجتماعی خاص، همچنان نیازمند پژوهش است. این ضرورت در نظام آموزشی ایران، به خصوص در استان کرمانشاه، با توجه به شرایط ساختاری، اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی ویژه، اهمیتی دوچندان می یابد. پژوهش حاضر با هدف واکاوی تجارب زیسته مدیران مدارس استان کرمانشاه از چالش های رهبری آموزشی، رویکرد کیفی پدیدارشناسی را اتخاذ کرده و با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۲۲ مدیر (۱۵ مرد و ۷ زن) تا رسیدن به اشباع نظری انجام داده است. داده ها با روش تحلیل مضمون بر پایه الگوی کلایزی و با بهره گیری از نرم افزار MAXQDA۲۰۲۴ تحلیل شدند. یافته ها منجر به شناسایی پنج مضمون اصلی به عنوان چالش های کلیدی رهبری آموزشی شدند: چالش های ساختاری و خط مشی گذارانه، چالش های سازمانی و فرهنگی، چالش های محیطی و ارتباطی، چالش های آموزشی و تربیتی، و چالش های فردی و توسعه ای مدیران. این مضامین نشان می دهند که رهبری آموزشی در استان کرمانشاه، تحت تأثیر ترکیب پیچیده ای از عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی قرار دارد که می تواند کارایی و اثربخشی مدیران را محدود کند. یافته ها حاکی از آن است که چالش های ساختاری و خط مشی گذارانه با ضعف در سیاست گذاری کلان آموزشی و محدودیت منابع پیوند خورده و مانع نوآوری و تحول گرایی در مدارس می شوند. همچنین، موانع فرهنگی و ارتباطی می توانند هم تعامل مدیران با ذی نفعان و هم انگیزش کارکنان و دانش آموزان را تحت تأثیر قرار دهند. از این رو، نتایج پژوهش حاضر می تواند راهنمایی برای سیاست گذاران آموزشی، نهادهای نظارتی و مراکز آموزش مدیران باشد تا با توسعه برنامه های حمایتی، توانمندسازی حرفه ای، و اصلاح ساختارهای مدیریتی، بستر لازم برای ارتقای کیفیت رهبری آموزشی در مدارس ایجاد شود.

کلیدواژه ها: تجارب زیسته، چالش های رهبری، مدیران

تاریخ ارسال: ۱۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۵ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۶ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۹ مهر ۱۴۰۴



How to cite: Azizi, F., Mosavi, F., Kaviani, E., & Karam Afrooz, M. J. (2025). Phenomenology of Leadership Challenges in Schools. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(3), 1-14.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Phenomenology of Leadership Challenges in Schools

Faramarz Azizi¹, Faranak Mosavi^{2*}, Elham kaviani², Mohammad Javad Karam Afrooz²

1. PhD Student, Department of Educational Governance and Human Capital, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

2. Department of Educational Governance and Human Resources, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

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

Abstract

Educational leadership in schools has faced numerous complexities and challenges in recent decades; however, a deep understanding of the lived experiences of principals in dealing with these challenges—particularly within specific cultural and social contexts—still requires further research. This need is especially critical in the educational system of Iran, particularly in Kermanshah Province, given its distinctive structural, socio-economic, and cultural conditions. The present study aimed to explore the lived experiences of school principals in Kermanshah Province regarding educational leadership challenges. Adopting a qualitative phenomenological approach, the study utilized purposive sampling to conduct in-depth, semi-structured interviews with 22 principals (15 men and 7 women) until theoretical saturation was reached. The data were analyzed using thematic analysis based on Amedeo Giorgi's descriptive phenomenological method as adapted by Paul Colaizzi, with the aid of MAXQDA2024. The findings led to the identification of five main themes as key challenges of educational leadership: structural and policy-related challenges, organizational and cultural challenges, environmental and communication challenges, educational and pedagogical challenges, and personal and developmental challenges of principals. These themes indicate that educational leadership in Kermanshah Province is influenced by a complex combination of structural, cultural, and individual factors that can limit the efficiency and effectiveness of principals. The results show that structural and policy-related challenges are linked to weaknesses in macro-level educational policymaking and resource constraints, which hinder innovation and transformational practices in schools. Additionally, cultural and communication barriers can affect both principals' interactions with stakeholders and the motivation of staff and students. Therefore, the findings of this study can serve as guidance for educational policymakers, supervisory bodies, and principal training centers to create the necessary foundation for enhancing the quality of educational leadership in schools through the development of supportive programs, professional empowerment, and reform of managerial structures.

Keywords: *Lived experiences, Leadership challenges, Principals*

Submit Date: August 01, 2025

Revise Date: September 06, 2025

Accept Date: September 17, 2025

Publish Date: October 21, 2025

رهبری آموزشی به عنوان یکی از ارکان اساسی در مدیریت مدارس، نقشی تعیین کننده در موفقیت یا ناکامی نظام های آموزشی ایفا می کند. در دهه های اخیر، پیچیدگی های فزاینده نظام های آموزشی، تغییرات فناورانه، و انتظارات روزافزون ذی نفعان از مدارس، عرصه رهبری را با چالش های چندوجهی روبه رو ساخته است. پژوهش ها نشان می دهند که رهبری آموزشی دیگر نمی تواند صرفاً به عنوان مجموعه ای از وظایف اجرایی یا نظارتی تلقی شود، بلکه نیازمند رویکردی سیستمی، تحول گرا و اقتضایی است که ابعاد انسانی، سازمانی، فناورانه و فرهنگی را دربرگیرد (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018). از این رو، تحلیل و واکاوی چالش های رهبری آموزشی در بسترهای محلی، نظیر مدارس استان کرمانشاه، می تواند به درک بهتر از پیچیدگی های این نقش و طراحی سیاست های مؤثر برای توسعه حرفه ای مدیران مدارس منجر شود.

در دهه های اخیر، تغییرات بنیادین در محیط های آموزشی، به ویژه ظهور فناوری های نوین، سبب شده است که رهبران آموزشی با نوعی عدم قطعیت دائمی در تصمیم گیری و برنامه ریزی مواجه باشند (Johnson, 2025). رهبری مدارس به تدریج از یک فرآیند سلسله مراتبی و متمرکز، به سمت الگوهای مشارکتی و توزیعی حرکت کرده است؛ الگویی که به مشارکت فعال معلمان و کارکنان در تصمیم گیری و مدیریت مدرسه تأکید دارد و می تواند به افزایش نوآوری، انگیزش و بهره وری منجر شود (Harris et al., 2022; Nadeem, 2024). مرور نظام مند مطالعات اخیر نیز نشان می دهد که رهبری توزیعی نه تنها عملکرد مدارس را بهبود می بخشد، بلکه با افزایش حس تعلق و مسئولیت پذیری در میان اعضای مدرسه، فرهنگ یادگیری مشترک را تقویت می کند (Mifsud, 2024). با این حال، پیاده سازی رهبری توزیعی در عمل، نیازمند رفع چالش های ساختاری، فرهنگی و ارتباطی در مدارس است که اغلب در بافت های آموزشی کمتر توسعه یافته، مانند استان کرمانشاه، برجسته تر ظاهر می شوند.

یکی از ابعاد مهم چالش های رهبری، مسئله مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و آموزشی است. تغییرات مکرر در سیاست های آموزشی، برنامه های درسی و الزامات ارزیابی، اغلب با مقاومت معلمان و کارکنان مواجه می شوند که می تواند مانع تحقق اهداف تحولی در مدارس شود (Nwisagbo et al., 2025). رهبران آموزشی برای مدیریت این مقاومت، نیازمند مهارت های ارتباطی، توان اقناع، و ایجاد «خرید سازمانی» در میان کارکنان هستند؛ امری که در نبود فرهنگ سازمانی حمایتی و نظام های انگیزشی مؤثر، به چالشی اساسی بدل می شود (Barkhoda & Amini, 2022; Hosseini et al., 2021). در این میان، شرایط اجتماعی-اقتصادی نیز تأثیر انکارناپذیری بر ظرفیت مدارس برای پذیرش تغییر دارند؛ مدارس در مناطق کم برخوردار اغلب با کمبود منابع مالی، نیروی انسانی ماهر و زیرساخت های فناورانه مواجه اند که مانع اجرای ابتکارات رهبری می شود (Munir et al., 2023).

عامل مهم دیگر در پیچیدگی های رهبری مدارس، تغییر نقش فناوری های نوین، به ویژه هوش مصنوعی، در مدیریت آموزشی است. استفاده از سامانه های مدیریت یادگیری، سیستم های تحلیل داده، و ابزارهای هوش مصنوعی برای تصمیم گیری آموزشی، نیازمند مهارت های فناورانه پیشرفته و تغییر در نقش سنتی مدیران است (Metwalli, 2024; Mohammadi et al., 2021). پژوهش ها حاکی از آن اند که ورود هوش مصنوعی به عرصه رهبری آموزشی، علاوه بر ایجاد فرصت های فراوان برای بهبود کارایی و شخصی سازی آموزش، چالش هایی چون شکاف مهارتی، مقاومت کارکنان، و مسائل اخلاقی را نیز به همراه دارد (Karakose & Tülübas, 2024). به همین دلیل، رهبران آموزشی باید قادر باشند ضمن بهره گیری از ظرفیت های فناوری، چارچوب های اخلاقی، سیاستی و انسانی مناسبی برای مدیریت این تحولات ایجاد کنند. رهبری آموزشی همچنین نقشی اساسی در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان های آموزشی ایفا می کند. سازمان هایی که فرهنگ خلاقیت و نوآوری در آنها تقویت شده است، قادرند با شرایط متغیر سازگار شده و راهکارهای نوینی برای مسائل آموزشی ارائه دهند (Huang et al., 2022; Shah et al., 2025). با این حال، ایجاد چنین فرهنگی نیازمند سبک های رهبری حمایتی، تشویق به ریسک پذیری، و فراهم کردن فضای امن برای آزمون ایده های جدید است. در بسیاری از مدارس، ساختارهای بوروکراتیک و رویه های اداری دست و پاگیر، خلاقیت را سرکوب

کرده و مدیران را از ایفای نقش رهبری نوآورانه بازمی‌دارند (Rubio et al., 2024). این امر به‌ویژه در نظام آموزشی ایران که ساختارهای آن غالباً متمرکز و سلسله‌مراتبی است، نمود پررنگی دارد و می‌تواند مانع تحولات آموزشی گردد.

از سوی دیگر، بافت فرهنگی و اجتماعی مدارس، تأثیر مستقیمی بر سبک و اثربخشی رهبری آموزشی دارد. رهبران آموزشی در بافت‌های چندفرهنگی و متنوع، با چالش‌های مضاعفی در زمینه مدیریت روابط انسانی، حل تعارضات فرهنگی، و تضمین عدالت آموزشی مواجه‌اند (Hallinger, 2018; Zhao et al., 2024). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اتخاذ رویکردهای حساس به زمینه و بافت، از ملزومات موفقیت رهبری آموزشی در چنین محیط‌هایی است؛ چراکه سبک‌های رهبری جهان‌شمول، در مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، اغلب ناکارآمد می‌شوند (Gurr et al., 2021). در استان‌هایی مانند کرمانشاه که تنوع قومی و فرهنگی چشمگیری دارند، حساسیت فرهنگی و توان سازگاری با انتظارات متنوع ذی‌نفعان، شرط اساسی موفقیت رهبران آموزشی است.

افزون بر این، ابعاد جنسیتی رهبری آموزشی نیز در ادبیات پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. زنان در مسیر دستیابی به مناصب رهبری آموزشی، با موانع فرهنگی، نگرش‌های کلیشه‌ای و تبعیض‌های ساختاری مواجه هستند که مشارکت آنان را در رده‌های بالای مدیریتی محدود می‌کند (Al-Jaradat, 2014). این موانع نه تنها به از دست رفتن ظرفیت‌های مدیریتی زنان می‌انجامد، بلکه سبب می‌شود مدارس از مزایای تنوع جنسیتی در تصمیم‌گیری و سبک‌های رهبری محروم شوند. در بافت ایران نیز همچنان شکاف معناداری میان حضور کمی و کیفی زنان و مردان در مناصب رهبری آموزشی وجود دارد که نیازمند سیاست‌گذاری‌های جبرانی و برنامه‌های توسعه رهبری ویژه برای زنان است. علاوه بر چالش‌های ساختاری و فرهنگی، عوامل فردی نیز در شکل‌گیری سبک و اثربخشی رهبری نقش دارند. ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریت زمان، و توانایی‌های سازمان‌دهی از جمله عواملی هستند که می‌توانند کیفیت رهبری آموزشی را ارتقا یا تضعیف کنند (Alyami et al., 2021). مدیرانی که فاقد مهارت‌های مدیریت زمان هستند، معمولاً در اجرای وظایف متعدد و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های مدرسه دچار فرسودگی شغلی می‌شوند که این امر به کاهش اثربخشی رهبری آنان می‌انجامد. همچنین، مهارت‌های ارتباطی ضعیف، کمبود انعطاف‌پذیری و ناتوانی در حل مسائل پیچیده، می‌توانند توان مدیران را برای هدایت تغییرات سازمانی و ایجاد انگیزش در میان کارکنان محدود کنند. در کنار همه این چالش‌ها، نقش خانواده و مشارکت والدین نیز به‌عنوان عاملی بیرونی اما تأثیرگذار در موفقیت مدارس و رهبران آموزشی مطرح است. مشارکت والدین در فعالیت‌های مدرسه و حمایت از فرآیندهای آموزشی، ارتباط مستقیمی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود جو مدرسه دارد (Bunijevac, 2017). در غیاب چنین مشارکتی، مدیران مدارس ناچارند بخش عمده‌ای از انرژی و منابع خود را صرف جبران کمبودهای محیطی کنند که این امر از تمرکز آن‌ها بر بهبود فرآیندهای آموزشی می‌کاهد.

با توجه به این زمینه نظری، روشن است که رهبری آموزشی در مدارس با شبکه‌ای پیچیده از چالش‌های درهم‌تنیده مواجه است که از سطوح فردی تا ساختاری و از ابعاد فناورانه تا فرهنگی را دربر می‌گیرد. شناسایی و واکاوی این چالش‌ها، می‌تواند راهنمایی برای طراحی سیاست‌های توسعه حرفه‌ای، اصلاح ساختارهای مدیریتی، و تقویت ظرفیت‌های رهبری در مدارس باشد (Alene et al., 2025). پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد پدیدارشناسی، درصدد است تا از خلال تجارب زیسته مدیران مدارس استان کرمانشاه، تصویری عمیق و زمینه‌مند از چالش‌های رهبری آموزشی ارائه دهد؛ هدفی که می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در نظام آموزشی و ارتقای کیفیت رهبری در مدارس باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف واکاوی تجارب زیسته مدیران از چالش‌های رهبری در مدارس 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.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۲۲ مدیر مدرسه، پس از پیاده‌سازی و ورود به نرم‌افزار MAXQDA (نسخه ۲۰۲۴)، مورد تحلیل قرار گرفت. از این تحلیل، ۳۳ کد اولیه استخراج شد که در نهایت منجر به شناسایی ۵ مضمون اصلی گردید. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۵ مدیر مرد (۶۸.۲٪) و ۷ مدیر زن (۳۱.۸٪) بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۰ نفر (۴۵.۵٪) دارای مدرک دکترا و ۱۲ نفر (۵۴.۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. دامنه سنی مدیران از ۳۶ تا ۵۸ سال متغیر بود، با میانگین سنی ۴۵.۶۴ سال (انحراف معیار ≈ 5.54 سال) و میانه ۴۶ سال. این مشخصات جمعیت‌شناختی، ضمن ارائه تصویری از ویژگی‌های عمومی مشارکت‌کنندگان، زمینه را برای فهم عمیق‌تر تجارب زیسته مدیران، که محور اصلی یافته‌های کیفی این پژوهش است، فراهم می‌آورد و همسو با تاکید بر اهمیت اطلاعات مکمل برای ارزیابی‌های دقیق‌تر در پژوهش‌های کیفی است. جدول ۱ کدهای اولیه رانشان می‌دهد.

جدول ۱. واحدهای معنادار و کدهای اولیه

ردیف	واحدهای معنادار اسناد(داده‌های کیفی)	کد اولیه
۱	نیاز به تغییر مداوم برنامه‌ها به دلیل بروز بحران‌ها و مشکلات غیرمنتظره در مدرسه	اختلال در برنامه‌ریزی به دلیل وقایع غیرمنتظره
۲	دشواری در تشخیص و اولویت‌بندی کارهای مهم به دلیل حجم بالای وظایف روزانه	دشواری در اولویت‌بندی وظایف به دلیل حجم بالای کار
۳	ناتوانی در استخدام و حفظ معلمان باکیفیت به دلیل کمبود منابع مالی و بودجه مدرسه	کمبود منابع مالی برای جذب و نگهداشت نیروی باکیفیت
۴	کاهش کیفیت آموزش به دلیل عدم توانایی در تأمین تجهیزات و امکانات نوین آموزشی	ناکافی بودن تجهیزات و منابع آموزشی به دلیل محدودیت بودجه
۵	درگیری با تعارضات و اختلافات میان کارکنان، دانش‌آموزان و والدین در محیط مدرسه	وجود تعارضات بین‌فردی در محیط مدرسه
۶	عدم تمایل یا مقاومت معلمان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه نظرات و ایده‌های نو	مقاومت کارکنان در برابر مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی
۷	دشواری در رسیدن به توافق جمعی و اجرای تصمیمات مشترک به دلیل اختلاف نظرها	چالش در دستیابی به اجماع و تصمیم‌گیری مشترک
۸	حاکم بودن رویه‌های خشک، کنترل‌محور و سختگیرانه اداری که مانع خلاقیت می‌شود	حاکمیت رویه‌های خشک و کنترل‌محور اداری
۹	وابستگی به رویه‌های سنتی و ترس از تغییر و پذیرش نظرات و رویکردهای جدید	مقاومت در برابر تغییر و وابستگی به رویه‌های سنتی
۱۰	دشواری در ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به معلمان و دانش‌آموزانی که دچار فرسودگی و بی‌تفاوتی شده‌اند	بی‌انگیزگی و فرسودگی شغلی کارکنان
۱۱	چالش در تغییر و بهبود باورها و رفتارهای منفی که در فرهنگ مدرسه ریشه دوانده است	نامطلوب بودن فرهنگ سازمانی حاکم بر مدرسه
۱۲	چالش در برگزاری جلسات منظم و کارآمد به دلیل کمبود وقت و عدم مشارکت فعال اعضا	بی‌اثر بودن جلسات شورای معلمان و کادر مدرسه
۱۳	عدم حمایت عملی سیستم از ابتکارات و ایده‌های نوآورانه معلمان و محدود کردن آن‌ها	وجود موانع ساختاری برای بروز ابتکار و نوآوری

۱۴	وجود جو غیردوستانه، رقابتی و ناامن در مدرسه که مانع احساس تعلق خاطر می‌شود	فقدان فضای مثبت، دوستانه و حمایتی در مدرسه
۱۵	نادیده گرفته شدن نیازها، مشکلات و نگرانی‌های واقعی دانش‌آموزان در فرآیندهای مدرسه	بی‌توجهی به نیازها و مطالبات دانش‌آموزان
۱۶	ضعف در اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف به ذینفعان (والدین، معلمان و دانش‌آموزان)	ضعف در سیستم اطلاع‌رسانی و ارتباطی مدرسه
۱۷	عدم مشارکت و همکاری مؤثر والدین در جلسات و برنامه‌های مدرسه	عدم مشارکت مؤثر والدین در امور مدرسه
۱۸	بی‌فایده بودن و عدم تناسب کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با نیازهای واقعی معلمان	بی‌اثربودن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
۱۹	عدم دسترسی به دوره‌های آموزشی باکیفیت و به‌روز برای توانمندسازی معلمان و کادر مدرسه	کمبود فرصت‌های توسعه و یادگیری حرفه‌ای برای کارکنان
۲۰	نبود برنامه‌های مدون و مؤثر برای راهنمایی و حمایت از معلمان جدید یا کم‌تجربه (منتورینگ)	فقدان نظام راهبری و حمایتی از معلمان (منتورینگ)
۲۱	انزوا و عدم ارتباط مؤثر مدیران با یکدیگر برای تبادل تجربه و یادگیری از هم	ضعف در شبکه‌سازی و ارتباط حرفه‌ای بین مدیران
۲۲	ناتوانی در ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی کافی و مؤثر به دانش‌آموزان و معلمان	کمبود خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی تحصیلی و شغلی
۲۳	وجود موانع برای رشد و یادگیری حرفه‌ای و شخصی معلمان در محیط کار	وجود موانع برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان
۲۴	چالش در مدیریت تفاوت‌ها و تنش‌های فرهنگی ناشی از تنوع قومی، زبانی و اجتماعی دانش‌آموزان	دشواری در مدیریت تنوع فرهنگی در مدرسه
۲۵	ضعف در همدلی، همبستگی و روابط انسانی مثبت بین اعضای جامعه مدرسه	پایین بودن سطح همبستگی و همدلی در مدرسه
۲۶	ناتوانی مدرسه در حمایت کافی از دانش‌آموزان متعلق به خانواده‌های کم‌درآمد و آسیب‌پذیر	ناتوانی در حمایت از دانش‌آموزان دارای مشکلات اقتصادی
۲۷	نبود برنامه‌های جبرانی و حمایتی مؤثر برای رسیدگی به نیازهای ویژه آموزشی و اجتماعی دانش‌آموزان	ناکارآمدی برنامه‌های جبرانی و حمایتی
۲۸	عدم همکاری مؤثر نهادهای اجتماعی و فرهنگی محلی با مدرسه	ضعف در برقراری ارتباط و همکاری با نهادهای اجتماعی
۲۹	تأثیر منفی باورها و سنت‌های غلط جامعه محلی بر فرآیندهای آموزشی و تربیتی مدرسه	تأثیرات منفی فرهنگ محلی بر اهداف آموزشی مدرسه
۳۰	فشار کاری بیش از حد و استرس شغلی بالا در میان مدیران و معلمان	بالا بودن سطح استرس و فشار شغلی
۳۱	دشواری در ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های سنگین شغلی و زندگی شخصی برای مدیران و معلمان	عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی
۳۲	شیوع مشکلات سلامت روان (مانند اضطراب و افسردگی) در میان دانش‌آموزان و معلمان	شیوع مسائل مربوط به سلامت روان در مدرسه
۳۳	کمبود یا نبود برنامه‌های مؤثر مشاوره‌ای و حمایتی برای سلامت روان دانش‌آموزان و معلمان	ضعف در ارائه خدمات حمایتی و مشاوره‌ای سلامت روان

در جدول ۱، ۳۳ کد اولیه از انواع واحدهای معنادار استخراج شده است. محقق نیز پس از فرایند کد گذاری مقدماتی مصاحبه‌ها، فرایندی کد گذاری اولیه را انجام داد. جدول ۲ طبقه اصلی و طبقات فرعی چالش‌های رهبری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شناسایی مولفه‌های چالش‌های رهبری در مدارس از نظر مدیران

طبقه اصلی	طبقه فرعی	کدها
۱. چالش‌های ساختاری و خط‌مشی‌گذارانه	محدودیت منابع و فشار بوروکراتیک	کمبود منابع مالی برای جذب و نگهداشت نیرو، ناکافی بودن تجهیزات، حاکمیت رویه‌های خشک اداری، وجود موانع ساختاری برای نوآوری.
	ناکارآمدی سیاست‌های بالادستی	بی‌اثربودن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، اختلال در برنامه‌ریزی به دلیل وقایع غیرمنتظره، مقاومت در برابر تغییر و وابستگی به رویه‌های سنتی.
۲. چالش‌های سازمانی و فرهنگی	مدیریت منابع انسانی و تعارضات	بی‌انگیزگی و فرسودگی شغلی کارکنان، وجود تعارضات بین‌فردی، دشواری در اولویت‌بندی وظایف، مقاومت کارکنان در برابر مشارکت.
	رهبری فرهنگ و جوّ سازمانی	نامطلوب بودن فرهنگ سازمانی حاکم، فقدان فضای مثبت و حمایتی، پایین بودن سطح همبستگی و همدلی، چالش در دستیابی به اجماع.

۳. چالش‌های محیطی و ارتباطی	مدیریت تعامل با والدین	عدم مشارکت مؤثر والدین در امور مدرسه، ضعف در سیستم اطلاع‌رسانی و ارتباطی، انتظارات نامعقول والدین. ضعف در همکاری با نهادهای اجتماعی، تأثیرات منفی فرهنگ محلی بر اهداف آموزشی مدرسه، دشواری در مدیریت تنوع فرهنگی.
۴. چالش‌های آموزشی و تربیتی	مواجهه با مسائل نسل جدید دانش‌آموزان	بی‌توجهی به نیازها و مطالبات دانش‌آموزان، شیوع مسائل مربوط به سلامت روان در مدرسه، چالش‌های ناشی از فناوری و فضای مجازی. ناتوانی در حمایت از دانش‌آموزان دارای مشکلات اقتصادی، ناکارآمدی برنامه‌های جبرانی و حمایتی، کمبود خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی.
۵. چالش‌های فردی و توسعه‌ای مدیر	مدیریت استرس و فرسودگی شغلی	بالا بودن سطح استرس و فشار شغلی، عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی، احساس تنهایی در رهبری. کمبود فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای برای کارکنان و مدیر، ضعف در شبکه‌سازی بین مدیران، فقدان نظام راهبری و حمایتی

تحلیل کیفی مصاحبه‌ها منجر به شناسایی پنج مضمون اصلی از چالش‌های رهبری آموزشی در مدارس شد که شامل چالش‌های ساختاری و خط‌مشی‌گذارانه، سازمانی و فرهنگی، محیطی و ارتباطی، آموزشی و تربیتی، و فردی و توسعه‌ای می‌باشد.

۱. چالش‌های ساختاری و خط‌مشی‌گذارانه:

مدیران با محدودیت جدی منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی و هم‌زمان با فشار بوروکراتیک گسترده مواجه‌اند. استقلال عمل آنان در تصمیم‌گیری محدود شده و بسیاری از ایده‌های نوآورانه در فرایندهای اداری پیچیده متوقف می‌شود. همچنین، ناکارآمدی سیاست‌های بالادستی و شکاف میان تصمیمات کلان و نیازهای واقعی مدارس، برنامه‌ریزی را مختل کرده و باعث بی‌اعتمادی و بیگانگی حرفه‌ای می‌شود.

۲. چالش‌های سازمانی و فرهنگی:

مدیریت منابع انسانی با بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی و تعارضات مکرر همراه است که وقت و انرژی مدیران را از امور آموزشی به حل اختلافات شخصی کارکنان معطوف می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نامطلوب، مقاومت در برابر نوآوری و ضعف همبستگی جمعی مانع ایجاد فضای مثبت و همکاری مؤثر می‌شود.

۳. چالش‌های محیطی و ارتباطی:

مدیران در تعامل با والدین با دوگانگی مواجه‌اند: بی‌تفاوتی و عدم مشارکت گروهی از خانواده‌ها از یک سو و مداخله‌گری بیش‌ازحد برخی والدین از سوی دیگر. همچنین، فشارها و محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی محیط محلی، گسترش نگرش‌های منفی نسبت به تحصیل (به‌ویژه در دختران در برخی مناطق) و مدیریت تنوع فرهنگی-قومیتی دانش‌آموزان، از جمله موانع بیرونی عملکرد مدارس است.

۴. چالش‌های آموزشی و تربیتی:

مدیران با ویژگی‌های نوین نسل امروز دانش‌آموزان، نظیر کاهش تمرکز، وابستگی به فناوری و بروز مشکلات روانی، روبرو هستند و اغلب ابزار کافی برای پاسخ‌گویی به این نیازهای نوظهور را ندارند. همچنین، تحقق عدالت آموزشی با وجود نابرابری‌های اجتماعی-اقتصادی و کمبود خدمات حمایتی، دشوار بوده و برنامه‌های جبرانی نیز کارایی محدودی دارند.

۵. چالش‌های فردی و توسعه‌ای مدیر

فشارهای چندوجهی شغل مدیریت، استرس و فرسودگی شغلی را افزایش داده و انرژی حرفه‌ای «تنهایی در رهبری» را تشدید کرده است. علاوه بر این، فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای مدیران اندک بوده و نبود شبکه‌سازی یا نظام منتورینگ، حس رکود و شکاف میان دانش

موجود و نیازهای روز را تقویت می‌کند. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در مدارس درگیر مجموعه‌ای درهم‌تنیده از عوامل ساختاری، فرهنگی، محیطی و فردی است که نه تنها عملکرد مدیران را محدود می‌کند، بلکه امکان تحقق بهینه اهداف آموزشی و تربیتی را نیز کاهش می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس در استان کرمانشاه با مجموعه‌ای پیچیده از چالش‌های رهبری آموزشی مواجه هستند که در پنج مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند: چالش‌های ساختاری و خط‌مشی‌گذارانه، چالش‌های سازمانی و فرهنگی، چالش‌های محیطی و ارتباطی، چالش‌های آموزشی و تربیتی، و چالش‌های فردی و توسعه‌ای. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که رهبری آموزشی در بافت‌های خاص اجتماعی و فرهنگی نه تنها تحت تأثیر منابع و ساختارها قرار دارد، بلکه از تعامل پویای عوامل انسانی، فناورانه و فرهنگی نیز تأثیر می‌پذیرد. چنین رویکردی همسو با دیدگاه‌های نوین در ادبیات رهبری آموزشی است که رهبری را به عنوان پدیده‌ای زمینه‌مند، چندسطحی و اقتضایی می‌نگرند (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018).

در بعد چالش‌های ساختاری و خط‌مشی‌گذارانه، مدیران به محدودیت منابع مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص، و سیاست‌های متمرکز و بوروکراتیک اشاره داشتند که مانع از استقلال عمل و نوآوری در مدارس می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همخوان است که نشان داده‌اند سیاست‌های آموزشی متمرکز و سلسله‌مراتبی، انعطاف‌پذیری مدارس را کاهش داده و امکان سازگاری با تغییرات محیطی را محدود می‌کنند (Johnson, 2025; Rubio et al., 2024). بر این اساس، ضعف در سیاست‌گذاری کلان آموزشی و ناکارآمدی نظام تخصیص منابع، مانعی اساسی در مسیر تحقق رهبری تحول‌گرا در مدارس استان کرمانشاه محسوب می‌شود. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن بود که فشارهای ناشی از تغییرات پی‌درپی سیاست‌ها، مدیران را در وضعیت واکنشی و کوتاه‌مدت‌نگر قرار می‌دهد و از تمرکز بر چشم‌اندازهای بلندمدت باز می‌دارد؛ امری که در مطالعات بین‌المللی نیز به عنوان یکی از پیامدهای سیاست‌گذاری ناپایدار گزارش شده است (Nwisagbo et al., 2025).

چالش‌های سازمانی و فرهنگی نیز در یافته‌ها برجسته بودند و شامل مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضعف در همکاری تیمی، و نبود فرهنگ اعتماد و مسئولیت‌پذیری مشترک می‌شدند. این نتایج با مطالعاتی همخوان هستند که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی ناسازگار، یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی رویکردهای رهبری مشارکتی و توزیعی در مدارس است (Harris et al., 2022; Mifsud, 2024; Nadeem, 2024).

در محیط‌هایی که اعتماد متقابل و فرهنگ یادگیری مشترک شکل نگرفته است، تلاش‌های مدیران برای واگذاری اختیارات و ایجاد حس مالکیت جمعی با ناکامی روبه‌رو می‌شود. این یافته در بافت استان کرمانشاه که دارای تنوع فرهنگی و قومی گسترده است، اهمیت بیشتری می‌یابد؛ چراکه در چنین بسترهایی، تعارضات فرهنگی می‌توانند مانع تعامل سازنده بین کارکنان شوند و همکاری سازمانی را تضعیف کنند (Zhao et al., 2024).

در حوزه چالش‌های محیطی و ارتباطی، شرکت‌کنندگان به ضعف ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی، کمبود حمایت خانواده‌ها، و عدم مشارکت فعال جامعه محلی در فعالیت‌های مدرسه اشاره کردند. این یافته‌ها با مطالعاتی همراستا هستند که نشان داده‌اند نبود تعامل اثربخش میان مدرسه و والدین، یکی از موانع کلیدی در تحقق مأموریت‌های آموزشی است (Bunijevac, 2017). همچنین، در محیط‌هایی که نهادهای محلی و سازمان‌های جامعه مدنی نقش فعالی در پشتیبانی از مدارس ایفا نمی‌کنند، بار مسئولیت‌های حمایتی و رفاهی بر دوش مدیران سنگینی می‌کند و تمرکز آنان بر مأموریت‌های آموزشی کاهش می‌یابد. این مسئله در بافت‌های کم‌برخوردار که با محدودیت منابع و محرومیت اجتماعی روبه‌رو هستند، شدت بیشتری می‌یابد و مانع شکل‌گیری شبکه‌های حمایتی می‌شود (Munir et al., 2023).

در بعد چالش‌های آموزشی و تربیتی، مدیران به مشکلاتی چون کمبود معلمان متخصص، ضعف انگیزش معلمان، و ناکارآمدی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اشاره کردند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی همخوانی دارد که نشان داده‌اند توسعه حرفه‌ای ناکارآمد، یکی از مهم‌ترین موانع ارتقای کیفیت

آموزشی در مدارس است (Barkhoda & Amini, 2022; Hosseini et al., 2021). در این زمینه، مدیران تأکید داشتند که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت اغلب فاقد تناسب با نیازهای واقعی مدارس هستند و بیشتر جنبه صوری دارند. همچنین، نبود نظام ارزیابی کارآمد برای پایش عملکرد معلمان، سبب شده است که انگیزه برای بهبود عملکرد در میان کارکنان کاهش یابد؛ امری که پیش‌تر نیز در مطالعات بین‌المللی به‌عنوان عامل کاهش کیفیت تدریس شناسایی شده است (Alene et al., 2025).

چالش‌های فردی و توسعه‌ای مدیران نیز بخش قابل‌توجهی از یافته‌ها را تشکیل داد. مدیران به فرسودگی شغلی، استرس‌های مداوم، و دشواری در مدیریت زمان و تعادل نقش‌های حرفه‌ای و شخصی اشاره کردند. این یافته با پژوهش‌هایی سازگار است که نشان داده‌اند فقدان مهارت‌های مدیریت زمان، بار کاری سنگین، و فشارهای چندگانه می‌تواند به کاهش اثربخشی رهبری و تصمیم‌گیری منجر شود (Alyami et al., 2021). همچنین، برخی مدیران به ضعف در مهارت‌های فناورانه و ناتوانی در به‌کارگیری سامانه‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در مدیریت مدرسه اشاره کردند؛ موضوعی که در مطالعات اخیر به‌عنوان یکی از چالش‌های نوظهور در رهبری آموزشی مطرح شده است (Karakose & Tülübas, 2024; Metwalli, 2024; Mohammadi et al., 2021). این امر نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در مدارس، بدون ارتقای شایستگی‌های فناورانه مدیران، می‌تواند به شکاف عملکردی و ناکارآمدی منجر شود.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در مدارس استان کرمانشاه تحت تأثیر درهم‌تنیدگی پیچیده‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، اجتماعی، فناورانه و فردی قرار دارد. این یافته با دیدگاه‌های نوینی همخوان است که بر ماهیت سیستمی و زمینه‌مند رهبری آموزشی تأکید می‌کنند و آن را حاصل تعامل پویا میان رهبر، پیروان و بافت می‌دانند (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018). بر این اساس، هرگونه تلاش برای بهبود کیفیت رهبری آموزشی باید به‌طور همزمان به تقویت ظرفیت‌های فردی مدیران، اصلاح ساختارهای سازمانی، ارتقای فرهنگ مدرسه، و توسعه زیرساخت‌های فناورانه بپردازد.

این پژوهش همانند هر مطالعه کیفی دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، یافته‌ها مبتنی بر تجارب زیسته مدیران مدارس در استان کرمانشاه است و به‌دلیل ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خاص این منطقه، تعمیم‌پذیری آن به سایر استان‌ها یا کشورها با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، جمع‌آوری داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و این احتمال وجود دارد که برخی تجارب یا دیدگاه‌ها به‌دلیل ملاحظات شخصی یا سازمانی از سوی مشارکت‌کنندگان بیان نشده باشند. سوم، به‌رغم تلاش برای دستیابی به اشباع نظری، محدود بودن حجم نمونه می‌تواند سبب شود برخی چالش‌های کمتر شایع یا پنهان شناسایی نشده باشند. همچنین، امکان سوگیری پژوهشگر در فرایند تحلیل داده‌ها، از جمله در مرحله کدگذاری و استخراج مضامین، وجود دارد که می‌تواند بر تفسیر نتایج تأثیر بگذارد.

با توجه به محدودیت‌های یادشده، پژوهش‌های آینده می‌توانند مسیرهای گوناگونی را برای تعمیق و گسترش دانش در این حوزه دنبال کنند. نخست، انجام مطالعات تطبیقی در استان‌ها یا کشورهای مختلف می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های زمینه‌ای در چالش‌های رهبری آموزشی کمک کند و زمینه تدوین الگوهای متناسب با بافت را فراهم سازد. دوم، استفاده از طرح‌های پژوهشی ترکیبی (کیفی-کمی) و به‌کارگیری ابزارهایی مانند پرسشنامه‌های استاندارد در کنار مصاحبه‌ها می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. سوم، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی راهبردها و مداخلات موفق برای غلبه بر چالش‌های شناسایی‌شده بپردازند و اثرات آن‌ها را بر عملکرد مدارس و نتایج یادگیری دانش‌آموزان ارزیابی کنند. همچنین، انجام پژوهش‌های مداخله‌ای در زمینه توسعه شایستگی‌های فناورانه و رهبری نوآورانه مدیران، می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و حرفه‌ای فراهم کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، چند اقدام عملی می‌تواند به بهبود کیفیت رهبری آموزشی در مدارس استان کرمانشاه منجر شود. نخست، سیاست‌گذاران آموزشی باید با بازنگری در ساختارهای بوروکراتیک و متمرکز، اختیارات بیشتری به مدیران مدارس تفویض کنند تا امکان تصمیم‌گیری اقتضایی و نوآورانه فراهم شود. دوم، نهادهای مسئول باید برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران را با نیازهای واقعی مدارس همسو

کنند و مهارت‌های مدیریت زمان، ارتباطات، حل مسئله و شایستگی‌های فناورانه را در این برنامه‌ها بگنجانند. سوم، ایجاد نظام‌های انگیزشی و حمایتی برای تقویت فرهنگ اعتماد، همکاری تیمی و مشارکت والدین ضروری است تا مدیران بتوانند محیطی یادگیرنده، پویا و خلاق در مدارس ایجاد کنند. در نهایت، حمایت مالی و تجهیزاتی پایدار از مدارس، به‌ویژه در مناطق کم‌برخوردار، شرط لازم برای کاهش فشارهای محیطی و فراهم کردن بستر اجرای اثربخش ابتکارات رهبری است.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Educational leadership has increasingly been recognized as a pivotal element in shaping school effectiveness, teacher performance, and student outcomes. Over the past decades, schools worldwide have encountered complex and rapidly changing environments driven by sociocultural dynamics, technological transformation, and policy reforms. Scholars argue that educational leadership must be conceptualized not merely as a managerial or supervisory function but as a contextualized, adaptive, and systemic practice that integrates human, organizational, cultural, and technological dimensions (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018). Particularly in socio-culturally diverse and economically constrained contexts, school leaders often face multifaceted challenges that demand nuanced leadership strategies and resilience.

The emergence of distributed leadership as a dominant paradigm has shifted the traditional perception of school leadership from hierarchical models to collaborative and participatory frameworks. Evidence indicates that distributed leadership enhances innovation, motivation, and overall school performance by fostering collective responsibility and shared decision-making (Harris et al., 2022; Nadeem, 2024). Recent systematic reviews have also confirmed that distributed leadership strengthens the culture of professional learning communities within schools and promotes trust among staff members (Mifsud, 2024). However, implementing distributed

leadership often collides with structural and cultural barriers, especially in under-resourced or centralized educational systems, which makes understanding contextual challenges essential.

Resistance to organizational and pedagogical change is another persistent obstacle that school leaders encounter. Frequent shifts in educational policies, curricular mandates, and assessment frameworks tend to provoke resistance among teachers and staff, impeding transformational efforts (Nwisagbo et al., 2025). Managing such resistance requires strong communication skills, persuasive capacity, and the ability to build organizational buy-in—elements that are often undermined in the absence of supportive organizational culture and effective incentive mechanisms (Barkhoda & Amini, 2022; Hosseini et al., 2021). Furthermore, the socio-economic status of schools exerts a powerful influence on their capacity to adopt reforms; schools in low-resource settings often lack financial means, technological infrastructure, and qualified personnel, which exacerbates leadership challenges (Munir et al., 2023).

Technological transformation has also profoundly altered the landscape of educational leadership. The integration of learning management systems, data analytics tools, and artificial intelligence (AI) in education requires school leaders to possess advanced digital competences and to redefine their traditional roles (Metwalli, 2024; Mohammadi et al., 2021). While AI promises to enhance efficiency and personalize learning, it simultaneously poses ethical dilemmas, skill gaps, and resistance among staff (Karakose & Tülübas, 2024). Hence, school leaders must not only harness technological tools but also establish ethical and regulatory frameworks to govern their use.

Leadership plays a central role in cultivating creativity and innovation within educational organizations. Schools that nurture innovative cultures are more capable of adapting to changing conditions and generating novel solutions to educational challenges (Huang et al., 2022; Shah et al., 2025). However, fostering such a culture requires supportive leadership styles, encouragement of risk-taking, and the creation of psychologically safe environments. Bureaucratic structures and rigid administrative procedures often suppress creativity and hinder innovative leadership, a problem especially evident in centralized educational systems (Rubio et al., 2024).

The cultural and social context of schools significantly shapes the style and effectiveness of educational leadership. In multicultural settings, leaders face heightened challenges related to managing human relationships, resolving cultural conflicts, and ensuring equity and inclusion (Hallinger, 2018; Zhao et al., 2024). Research emphasizes the necessity of adopting context-sensitive approaches, as universal leadership styles often fail in culturally diverse environments (Gurr et al., 2021). Gender-related barriers further complicate leadership trajectories. Women aspiring to leadership positions frequently confront stereotypes, cultural biases, and structural discrimination, which limit their participation in senior educational roles (Al-Jaradat, 2014).

Individual-level factors also contribute to the effectiveness of school leadership. Time management skills, personal resilience, and organizational capabilities directly influence leaders' capacity to handle complex tasks (Alyami et al., 2021). Deficiencies in these skills can result in burnout and decision fatigue, which compromise leadership effectiveness. External stakeholders such as parents additionally play an influential role; parental involvement strongly correlates with student achievement and a positive school climate, while its absence burdens leaders with compensatory responsibilities (Bunijevac, 2017).

Given this body of evidence, it is evident that educational leadership is shaped by a complex interplay of structural, cultural, technological, and personal factors. Exploring the lived experiences of school principals navigating these challenges provides valuable insight into the contextual dynamics of leadership (Alene et al., 2025). This study, therefore, adopted a phenomenological approach to deeply investigate the leadership challenges faced by school principals within the socio-cultural context of Kermanshah Province.

Methods and Materials

This study employed a qualitative phenomenological design to capture the lived experiences of school principals in navigating leadership challenges. A purposive sampling strategy was used to select 22 principals (15 men and 7 women) from various secondary schools across Kermanshah Province. Data were collected through in-depth semi-structured interviews conducted until theoretical saturation was achieved. Each interview lasted between 60 to 90 minutes and was audio-recorded with participant consent. The collected data were transcribed verbatim and analyzed using thematic analysis following Colaizzi's seven-step framework, assisted by MAXQDA2024 software.

Findings

The thematic analysis yielded five overarching themes encapsulating the primary leadership challenges faced by principals: (1) structural and policy-related challenges, (2) organizational and cultural challenges, (3) environmental and communication challenges, (4) educational and pedagogical challenges, and (5) personal and developmental challenges.

Structural and policy-related challenges included limited financial resources, shortage of qualified personnel, and rigid centralized bureaucratic structures that constrained decision-making autonomy and innovation. Principals reported feeling pressured by frequent top-down policy changes, which forced them into reactive short-term planning rather than long-term strategic thinking.

Organizational and cultural challenges manifested as teacher resistance to change, weak team collaboration, and lack of trust and shared accountability within schools. Principals indicated that deeply rooted cultural norms and ethnic diversity sometimes fueled interpersonal conflicts and hindered collaborative initiatives.

Environmental and communication challenges emerged in the form of weak engagement with external stakeholders, low parental involvement, and insufficient community support. Many principals described feeling isolated in their roles, shouldering excessive responsibilities without adequate external backing.

Educational and pedagogical challenges encompassed inadequate professional development programs, low teacher motivation, and ineffective performance evaluation systems. Principals criticized professional training as superficial and irrelevant to schools' actual needs, which diminished teachers' motivation for improvement. Personal and developmental challenges included burnout, chronic stress, and difficulties in balancing professional and personal roles. Some principals also expressed anxiety about their limited technological skills, particularly in using digital systems and AI-based tools, which they perceived as increasingly integral to modern school management.

Discussion and Conclusion

The findings highlight that educational leadership in the studied context is profoundly shaped by the interconnection of structural, cultural, environmental, pedagogical, and personal factors. The prominence of structural and policy-related challenges aligns with previous studies emphasizing that centralized and bureaucratic educational systems undermine school-level autonomy and adaptability (Johnson, 2025; Rubio et al., 2024). Policy instability and resource constraints were shown to induce reactive leadership behaviors, inhibiting long-term planning and transformational initiatives, echoing prior reports on the destabilizing effects of inconsistent educational reforms (Nwisagbo et al., 2025).

Organizational and cultural challenges such as resistance to change and lack of collaboration support the literature suggesting that unsupportive school cultures impede distributed leadership practices (Harris et al., 2022; Mifsud, 2024; Nadeem, 2024). In culturally diverse contexts, ethnic heterogeneity and cultural conflicts were found to complicate staff relationships, reinforcing the argument that context-sensitive and culturally responsive leadership approaches are essential (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018; Zhao et al., 2024).

The lack of parental and community involvement corroborates research showing that weak school–community linkages undermine educational outcomes and increase principals' administrative burdens (Bunijevac, 2017;

Munir et al., 2023). Moreover, deficiencies in professional development and teacher motivation reflect prior findings that ineffective professional training systems hinder school improvement efforts (Alene et al., 2025; Barkhoda & Amini, 2022; Hosseini et al., 2021).

Personal challenges such as burnout and poor time management mirror earlier evidence linking these factors to reduced decision-making quality and leadership effectiveness (Alyami et al., 2021). The anxiety surrounding technological competencies aligns with growing concerns about the digital skills gap in educational leadership (Karakose & Tülübas, 2024; Metwalli, 2024; Mohammadi et al., 2021). These patterns collectively support the view that educational leadership should be understood as a systemic and contextual construct shaped by dynamic interactions among leaders, followers, and their environments (Gurr et al., 2021; Hallinger, 2018; Huang et al., 2022; Shah et al., 2025).

In conclusion, this study underscores the multifaceted and contextually embedded nature of educational leadership challenges in schools. Addressing these challenges requires holistic strategies that integrate structural reforms, cultural transformation, capacity-building initiatives, technological upskilling, and psychosocial support for principals. By illuminating the lived experiences of school leaders, the study contributes actionable insights for policymakers, training institutions, and supervisory bodies aiming to enhance the quality of educational leadership and, ultimately, improve school effectiveness.

References

- Al-Jaradat, M. K. M. (2014). Challenges Facing Women Academic Leadership in Secondary Schools of Irbid Educational Area. *International Education Studies*, 7(5), 147-160. <https://doi.org/10.5539/ies.v7n5p147>
- Alene, A. A., Tsegaye, M. A., & Wolle, G. S. (2025). Secondary school principals' adaptive leadership practices amid the quality education crisis in Amhara Regional State, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101349. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101349>
- Alyami, A., Abdulwahed, A., Azhar, A., Binsaddik, A., & Bafaraj, S. M. (2021). Impact of time-management on the student's academic performance: a cross-sectional study. *Creative Education*, 12(3), 471-485. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.123033>
- Barkhoda, S. J., & Amini, A. (2022). Analyzing the Challenges of Insightful Leadership in Educational Organizations (Developing a Grounded Theory). *Rahyafi No in Educational Management: A Scientific-Research Bimonthly*, 13(4). https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_5645.html
- Bunijevac, M. (2017). Parental involvement as a important factor for successful education. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(3), 137-153. <https://doi.org/10.26529/cepsj.291>
- 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>
- 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>
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hosseini, M., Ghorchian, N., & Jafari, P. (2021). Problems and Challenges in the Professional Development of School Principals and Proposing Solutions for Improvement (Case Study: Principals of Upper Secondary Schools). *NAJA Human Resources Quarterly*, 15(63), 39-60. <https://sid.ir/paper/1038019/fa>
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in psychology*, 13, 1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Johnson, M. I. (2025, 2025/04). Leading schools as complex systems: exploring a new strengths-based approach. *Frontiers in Education*, <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1538604>
- Karakose, T., & Tülübas, T. (2024). School Leadership and Management in the Age of Artificial Intelligence (AI): Recent Developments and Future Prospects. *Educational process: international journal*, 13(1), 7-14. <https://doi.org/10.22521/edupij.2024.131.1>
- Metwalli, M. M. A. S. (2024). *Artificial intelligence in educational leadership: Challenges and opportunities* [Liverpool John Moores University]. Liverpool John Moores University. https://www.researchgate.net/profile/Marwa-Metwalli/publication/387931225_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_IN_EDUCATIONAL_LEADERSHIP_CHALLE

NGES_AND_OPPORTUNITIES/links/67824a5432c79152e3ccd41a/ARTIFICIAL-INTELLIGENCE-IN-EDUCATIONAL-LEADERSHIP-CHALLENGES-AND-OPPORTUNITIES.pdf

- 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>
- Mohammadi, M. K., Mohibbi, A. A., & Hedayati, M. H. (2021). Investigating the challenges and factors influencing the use of the learning management system during the Covid-19 pandemic in Afghanistan. *Education and Information Technologies*, 26, 5165-5198. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10517-z>
- Munir, J., Faiza, M., Jamal, B., Daud, S., & Iqbal, K. (2023). The Impact of Socio-economic Status on Academic Achievement. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 695-705. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.308>
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Nwisagbo, A. E., Osuji, C. U., & Amachree, T. (2025). Leading Changes in Education: Strategies for Managing Resistance and Building Buy-In. *International Journal of Educational Management*, 1(1), 387-402. <https://ijedm.com/index.php/ijedm/article/view/32>
- Rubio, F., Llopis-Albert, C., Palacios-Marqués, D., García-Hurtado, D., & Zeng, S. (2024). Navigating the Evolving Landscape of Higher Education: A Critical Examination of Governance and Policy. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 11(2), 78-107. <https://doi.org/10.4995/muse.2024.22210>
- Shah, S. M. A., Ahmed, N., Haq, A. U., & Saba, S. (2025). Leadership for Innovation: Fostering the Culture of Creativity in Organization: A Systematic Literature Review. *Journal of Asian Development Studies*, 14(2), 945-957. <https://doi.org/10.62345/jads.2025.14.2.72>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26241>