

تبیین تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای رهبری همنوا یا طنین انداز در سازمان‌های آموزشی: یک مطالعه پدیدارشناختی

مهرداد نعمتی عموقین^۱، رضا طاعتی محمودآباد^۲

تاریخ دریافت: ۵ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۶ مردادماه ۱۴۰۵

چکیده

رهبری هم‌نوا به عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت آموزشی، با تأکید بر هوش هیجانی، همدلی، اعتماد و روابط انسانی اثربخش، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کند. با وجود اهمیت این سبک رهبری، تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای آن کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای رهبری هم‌نوا در سازمان‌های آموزشی انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر (۸ مدیر و ۸ معلم) از مدارس استان اردبیل بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل پدیدارشناختی اسمیت، فلاورز و لارکین تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها نیز از معیارهای لینکلن و گوبا استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۸۰ کد اولیه، ۴۰ مفهوم، ۱۲ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی شامل پیامدهای فردی، بین فردی، سازمانی، آموزشی و حرفه‌ای و راهبردی و توسعه‌ای منجر شد. یافته‌ها نشان داد رهبری هم‌نوا موجب افزایش انگیزش، رضایت شغلی، سلامت روان، اعتماد، همدلی، همکاری، تعهد سازمانی، بهبود فرهنگ و جو مدرسه، ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری، توسعه حرفه‌ای معلمان، توانمندسازی کارکنان، افزایش اثربخشی سازمانی و آمادگی برای تغییر می‌شود. در مجموع، رهبری هم‌نوا به عنوان رویکردی انسان‌محور و تحول‌آفرین، زمینه ارتقای عملکرد فردی، بهبود روابط، توسعه سازمانی و افزایش کیفیت آموزش را فراهم کرده و می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر در انتخاب، آموزش و توانمندسازی مدیران آموزشی مورد توجه سیاست‌گذاران قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: رهبری هم‌نوا، رهبری طنین‌انداز، تجربه زیسته، پدیدارشناسی، مدیران مدارس، معلمان، سازمان‌های آموزشی.

^۱ * نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران

^۲ دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۱- مقدمه

در دنیای پر تلاطم و چندبعدی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند رهبرانی هستند که فراتر از پیشبرد اهداف عملیاتی، همسویی عاطفی و اخلاقی را میان اعضای سازمان برقرار کنند (حسین‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۵). رهبری به معنای فرایند تأثیرگذاری بر افراد برای تحقق اهداف مشترک است (کوچ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ مفهومی که در دیدگاه‌های مدرن، محدود به سطوح مدیریتی نبوده و به عنوان فرایندی برای ایجاد انگیزه و هدایت دیگران به سوی اهداف سازمانی شناخته می‌شود (پاپاس و همکاران، ۲۰۲۳). در همین راستا، رهبری مستلزم توانایی‌هایی چون برقراری روابط مؤثر، تصمیم‌گیری استراتژیک و حل مسئله است که همگی زمینه‌ساز رشد و پیشرفت محسوب می‌شوند (ژاپف و همکاران، ۲۰۲۲).

تحقق اثربخشی مدرسه که از اولویت‌های اصلی نظام آموزش و پرورش است، به‌شدت تحت تأثیر نوع مدیریت و سبک‌های رهبری مدیر قرار دارد (شهری و همکاران، ۲۰۲۲). در حقیقت، استفاده از شیوه رهبری مناسب نه تنها عاملی تعیین‌کننده برای دستیابی به عملکرد سازمانی برتر در فضای رقابتی کنونی است (عزیزی‌نژاد، ۱۳۹۷)، بلکه برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان نیز یکی از تکالیف مهم مدیران به شمار می‌رود (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۰). در میان رویکردهای موجود، «رهبری هم‌نوا^۱» با تکیه بر هوش هیجانی بالای رهبر، از طریق ایجاد حس خوش‌بینی، همدلی و دلسوزی، فضایی الهام‌بخش در سازمان ایجاد می‌کند که ضمن تقویت روحیه کارکنان، باعث بهبود قابلیت‌های فردی و گروهی می‌شود (قندهاری و همکاران، ۲۰۲۳). رویکرد رهبری هم‌نوا به عنوان یک پارادایم نوظهور، بر مفهوم «هم‌نوایی»، «رفتار میان‌افزایی»، «رهبری طنین‌انداز» تأکید دارد. هدف محوری در این رویکرد، ایجاد ارتباطی اثربخش و هماهنگ با انگیزه‌ها، انتظارات و ابعاد عاطفی کارکنان است. برخلاف سبک‌های رهبری سنتی که بر پایه قدرت رسمی و نفوذ ساختاری استوارند، رهبری هم‌نوا با تکیه بر اصالت، قاطعیت و صداقت، زمینه‌ساز کنش‌های داوطلبانه و الهام‌بخش در سازمان می‌شود. در این الگو، اعتماد به عنوان منشأ اصلی، پیوندی عاطفی و پایدار میان اعضا ایجاد می‌کند که منجر به انسجام فرهنگی و برجسته شدن نقش انسانی در سازمان می‌گردد؛ امری که به‌ویژه در سازمان‌های نیازمند هماهنگی بالا و تعاملات میان‌افزا، اهمیتی بنیادین دارد (حسین‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۵).

۲- ادبیات نظری

رهبری هم‌نوا به عنوان یک مفهوم نوظهور، به بررسی تعامل میان رهبر و پیرو می‌پردازد. این مفهوم بر این باور است که رهبری یک فرآیند یک‌طرفه نیست، بلکه حاصل تعامل فعال و پویا میان رهبر و پیروان است. در این رویکرد، رهبری مؤثر از طریق سه رکن اصلی حاصل می‌شود: آگاهی و نشانه‌گذاری آگاهانه در روابط، مشارکت فعال در اهداف مشترک، و ایجاد پیوندهای عاطفی مستحکم. رهبری هم‌نوا بر ایجاد هماهنگی و همسویی میان سطوح مختلف سازمان تأکید دارد. این رویکرد معتقد است که با تقویت روابط عاطفی و ایجاد اعتماد متقابل، می‌توان سطح بالایی از هم‌نوایی را در سازمان ایجاد کرد. در واقع، رهبری هم‌نوا به دنبال ایجاد فضایی است که در آن پیروان نه تنها به عنوان مجریان دستورات، بلکه به عنوان شرکای استراتژیک و آگاه در مسیر تحقق اهداف عمل کنند. در نهایت، رهبری هم‌نوا می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد برای ارتقای

^۱ -Resonant leadership

تعاملات سازمانی و ایجاد پیوندهای عاطفی پایدار شناخته شود که منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش توانمندی‌های جمعی می‌گردد (قندهاری و همکاران، ۱۴۰۲).

«سبک «رهبری همنو» بر پیوند عمیق میان رهبر و کارکنان استوار است. ویژگی‌های کلیدی این رویکرد را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

اعتمادسازی: این رهبران با همدلی، کنترل هوشمندانه احساسات و تقویت خوش‌بینی، پایه‌های اعتماد را در تیم مستحکم می‌کنند (گان و شین، ۲۰۲۴). نهادینه‌سازی ارزش‌ها: با تکیه بر امید، توجه و شفقت، این رهبران سیستم ارزشی سازمان را تقویت می‌کنند (استرینگفیلد، ۲۰۲۳). امنیت روانی و پویایی: رهبری همنو با ایجاد امنیت روانی، فضای کاری را پویا و اثربخش می‌سازد (ساعدی و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت تغییر: در سازمان‌های چابک امروزی، رهبران همنو تغییرات را نه با دستور، بلکه با مراقبت، توجه و رویکردی فداکارانه پیش می‌برند (گان و شین، ۲۰۲۴). مکانیسم سرایت عاطفی: هسته‌ی اصلی این مفهوم، «نظریه‌ی سرایت عاطفی» است؛ یعنی احساسات مثبت رهبر همچون جریانی مسری در میان کارکنان جاری شده و در آن‌ها بازتاب می‌یابد (قندهاری و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۱- سبک‌های رهبری همنو واکثر ۲۰۱۰

سبک‌های رهبری همنو	مصادیق
آینده‌نگر (بصیر)	آمال‌های مشترک، تسهیم دانش، توانمندسازی دیگران
پیوندجویانه (وابسته)	ارتباطات قوی، حس اجتماعی
دموکراتیک (مردم سالار)	اجماع، کار تیمی، همکاری، نوآوری
مربی‌گری	توسعه دیگران، کشف استعداد بالقوه دیگران

رهبران همنو به بهترین شکل از هوش هیجانی در جهت پیشبرد امور بهره می‌برند. در این امر به شش شیوه عمل می‌کنند:

۱. رهبری تحول‌آفرین^۱: در این شیوه، رهبر از طریق اشتراک دانش و نفوذ (تأثیرگذاری)، کارکنان را برای عمل و نوآوری دعوت می‌کند و آن‌ها را به سوی آرمان‌هایشان رهنمون می‌سازد.
۲. رهبری رابطه‌ای یا پیونددهنده^۲: در این شیوه، رهبر بر ایجاد ارتباطات قوی تمرکز دارد تا از طریق این پیوندها، تعامل و همکاری را در سازمان تقویت کند.
۳. رهبری خدمتگزار^۳: در این سبک، تمرکز اصلی بر بالندگی، رشد و توسعه افراد است. رهبر در اولویت، نیازهای زیردستان و تیم خود را قرار می‌دهد.
۴. رهبری دموکراتیک یا مشارکتی^۴: رهبر در این شیوه، همه را به اجماع یا اتفاق نظر دعوت می‌کند و افراد را به نوآوری، کار گروهی و همکاری تشویق می‌نماید.

^۱ - Transformational Leadership

^۲ - Relational Leadership

^۳ - Servant Leadership

^۴ - Participative Leadership

۵. رهبری آمرانه یا خودکامه^۱: در این سبک، رهبر تمام تصمیمات را به تنهایی می‌گیرد و روند کار را به شدت کنترل می‌کند. این رویکرد می‌تواند باعث افزایش فشار و هزینه عاطفی (استرس و فرسودگی) کارکنان شود.

۶. رهبری پیش‌تازانه یا هدایت‌گر^۲: رهبری است که استانداردهای بسیار بالا تعیین می‌کند و خود به عنوان الگو عمل می‌کند تا تیم را به سمت دستیابی به اهداف بسیار دشوار سوق دهد (بتول و همکاران، ۲۰۲۴).

پژوهش‌های اخیر بر ابعاد مختلف «رهبری هم‌نوا» و تأثیرات چندجانبه آن بر عملکرد، رفتار سازمانی و کیفیت آموزشی تأکید دارند:

عزیزی و قربانی (۲۰۲۵) بر لزوم بهره‌گیری از این سبک رهبری در کنار رفتارهای نوآورانه جهت ارتقای کیفیت آموزش مجازی تأکید کرده‌اند. هم‌زمان، حسین‌آبادی و همکاران (۲۰۲۵) با واکاوی مؤلفه‌های این سبک، رهبری هم‌نوا را متشکل از دو بعد اصلی دانستند: رفتار محبت‌آمیز (شامل روابط دوستانه، حمایتگری و اعتمادمحوری) و رفتار اصیل (شامل رفتارهای قاطعانه، متعهدانه، اثرگذار و استراتژیک). گان و شین (۲۰۲۴) در یافته‌های خود نشان دادند که «سرمایه روان‌شناختی» نقش میانجی مثبت و معناداری در رابطه میان رهبری طنین‌انداز و عملکرد کاری ایفا می‌کند. همچنین دهقانی‌زاده (۲۰۲۴) در پژوهش خود بر نقش محوری رهبری طنین‌انداز در کاهش قلدری اداری تأکید ورزید. پورحسین (۱۴۰۳) با بررسی سبک‌های رهبری، نتیجه گرفت که رهبری هم‌نوا نقش به‌سزایی در بهبود مهارت‌های کارکنان دارد. عزیزی و همکاران (۱۴۰۲) نیز به تأثیر این سبک رهبری بر کیفیت آموزش مجازی مدارس اشاره کردند. همچنین، قندهاری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی کیفی با رویکرد داده‌بنیاد، مدلی جامع شامل ۷ فرضیه اصلی و ۱۳ فرضیه فرعی برای تبیین نقش رهبری هم‌نوا بر خودکارآمدی مدیران تدوین نمودند. شهری و همکاران (۲۰۲۲) دریافته‌اند که رهبری هم‌نوا باعث افزایش رضایت شغلی، تسهیل اشتراک دانش و ارتقای اثربخشی مدرسه می‌شود. سعیدی و همکاران (۲۰۲۱) بر نقش اساسی این سبک رهبری در پویایی آموزشی تأکید کرده بودند. ژایف و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود بیان داشتند که اتخاذ رهبری هم‌نوا یکی از راهکارهای مؤثر برای کاهش پدیده قلدری اداری در سازمان‌هاست.

در مواجهه با تحولات فناورانه و پیچیدگی‌های نوین آموزشی، سازمان‌های مدرسه نیازمند گذار از مدیریت کنترل‌محور به سوی «رهبری هم‌نوا» هستند؛ سبکی که بر هوش هیجانی، همسویی عاطفی و ایجاد اعتماد استوار است. با وجود اهمیت این رویکرد، مطالعات پیشین عمدتاً بر تحلیل‌های کمی و روابط متغیرها تمرکز داشته و از واکاوی «تجربه زیسته» و درک عمیق ادراکات و چالش‌های روزمره مدیران و معلمان بازمانده‌اند. از سوی دیگر، ابعاد پیامدی این سبک رهبری در بافت فرهنگی مدارس هنوز به‌طور کامل تبیین نشده است. این پژوهش با تمرکز بر واقعیت‌های زیست‌بوم آموزشی و فراتر رفتن از مدل‌های صرفاً نظری، درصدد است تا ابعاد پنهان و اثرات انسانی این رهبری را بر متغیرهایی نظیر خلاقیت، رضایت شغلی و کیفیت عملکرد مدرسه کشف نماید. این رویکرد می‌تواند زمینه‌ساز طراحی الگوهای بومی برای توسعه رهبری انسان‌محور و نوآورانه باشد. برای همین موضوع، این پژوهش با عنوان «تبیین تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای رهبری هم‌نوا (طنین‌انداز) در سازمان‌های آموزشی» طراحی و اجرا شده است.

¹ - Autocratic Leadership

² - Pacesetting Leadership

۳- روش تحقیق

این پژوهش با هدف تبیین تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای رهبری همنوا در سازمان‌های آموزشی با استفاده از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری انجام گردید. رویکرد پدیدارشناسی به دنبال فهم عمیق معنا و ماهیت تجربه‌های زیسته افراد از یک پدیده است و تلاش می‌کند ادراک، برداشت و تفسیر مشارکت‌کنندگان را از پدیده مورد مطالعه آشکار سازد. جامعه پژوهش شامل تمامی مدیران و معلمان شاغل در مدارس تحت پوشش اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل است که تجربه کار در محیط‌های آموزشی با سبک‌های مختلف رهبری را داشته‌اند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند^۱ انجام گردید. معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تجربه کافی در محیط آموزشی، آشنایی با شیوه‌های رهبری مدیران و تمایل به مشارکت در پژوهش است. در این پژوهش، ۱۶ نفر به عنوان مشارکت‌کننده که شامل: ۸ نفر مدیر مدارس و ۸ نفر معلم می‌باشند، انتخاب شدند. انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت؛ بدین معنا که زمانی که مصاحبه‌های جدید اطلاعات یا مفهوم تازه‌ای به یافته‌ها اضافه نکردند، فرآیند نمونه‌گیری متوقف شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق است. پیش از شروع هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان تشریح شده و رضایت آگاهانه آنان اخذ می‌گردید. همچنین به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده می‌شود که اطلاعات آنان کاملاً محرمانه بوده و صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده خواهد شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بوده و با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد.

جدول ۲- نمونه سوالات مصاحبه

رهبری همنوا را در محیط کاری خود چگونه تجربه کرده‌اید؟	چه پیامدهایی برای جو مدرسه و فرهنگ سازمانی مشاهده کرده‌اید؟
رهبری همنوا چه تأثیری بر روابط میان همکاران ایجاد کرده است؟	اگر تجربه خاصی در این زمینه دارید، لطفاً آن را بیان کنید.
مدیر دارای ویژگی‌های رهبری همنوا چه رفتارهایی از خود نشان می‌دهد؟	این سبک رهبری چه تأثیری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی شما داشته است؟
این شیوه رهبری چه تأثیری بر انگیزه و عملکرد شما داشته است؟	مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف این شیوه رهبری از دیدگاه شما چیست؟

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل پدیدارشناختی اسمیت، فلاورز و لارکین تحلیل شدند. مراحل تحلیل شامل: پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، مطالعه چندباره متن مصاحبه‌ها، استخراج کدهای اولیه، تشکیل مضامین اولیه، ادغام مضامین مشابه و استخراج مضامین فرعی، استخراج مضامین اصلی، تفسیر و تبیین ماهیت تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان و ارائه مدل مفهومی نهایی.

¹ - Purposeful Sampling

به منظور تضمین و ارتقای قابلیت اعتماد یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. برای تحقق اعتبار، ضمن برقراری تعامل مستمر با مشارکت‌کنندگان و بهره‌گیری از پرسش‌های کاوشگر برای دستیابی به عمق داده‌ها، فرآیند بازبینی یافته‌ها توسط آنان انجام گرفت. قابلیت انتقال از طریق توصیف غنی و دقیق زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرآیند اجرایی تسهیل شد تا امکان قضاوت برای تعمیم‌پذیری منطقی فراهم گردد. قابلیت اتکا نیز با مستندسازی دقیق تمامی مراحل پژوهش و بازبینی فرآیند تحلیل توسط پژوهشگران مسلط به روش‌های کیفی تأمین گردید. در نهایت، برای حصول تأییدپذیری، ضمن حفظ کامل اسناد (شامل فایل‌های صوتی، یادداشت‌های میدانی، کدها و مضامین)، تحلیل‌های انجام‌شده توسط متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و روش تحقیق کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت.

نمودار ۱- مراحل اجرای پژوهش



۴- یافته‌ها

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان (۸ مدیر و ۸ معلم) شاغل در آموزش و پرورش استان اردبیل گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی و طی فرآیند پیاده‌سازی، مطالعه مکرر متن، استخراج کدهای اولیه، ادغام کدهای مشابه و تشکیل مفاهیم

انجام شد. بر اساس این فرآیند، در مجموع ۱۸۰ کد اولیه استخراج شد که پس از تلفیق و حذف موارد تکراری، به ۴۰ مفهوم، ۱۲ مقوله فرعی و در نهایت ۵ مقوله اصلی منتهی شدند. نتایج حاصل از این تحلیل، پیامدهای گسترده رهبری هم‌نوا را در پنج سطح اصلی تبیین می‌کند که در ادامه به تفصیل تشریح می‌گردد:

الف) پیامدهای فردی

نخستین مقوله اصلی، پیامدهای فردی رهبری هم‌نوا است که شامل سه مقوله فرعی افزایش انگیزش شغلی، ارتقای رضایت شغلی و بهبود سلامت روان می‌شود. یافته‌ها نشان داد که مدیران و معلمان معتقدند رهبری هم‌نوا موجب افزایش انگیزه کاری، احساس ارزشمندی، خودکارآمدی، مسئولیت‌پذیری، تعهد به انجام وظایف و امید به آینده شغلی می‌شود. همچنین این سبک رهبری با کاهش استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی، احساس امنیت روانی و آرامش بیشتری را در کارکنان ایجاد می‌کند و زمینه رشد فردی، خلاقیت، نوآوری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای را فراهم می‌آورد.

ب) پیامدهای بین‌فردی

دومین مقوله اصلی، پیامدهای بین‌فردی است که سه مقوله فرعی تقویت اعتماد و همدلی، بهبود ارتباطات و تعاملات و توسعه همکاری و کار تیمی را در بر می‌گیرد. نتایج نشان داد که رهبری هم‌نوا باعث افزایش اعتماد متقابل میان مدیر و کارکنان، تقویت همدلی، احترام متقابل، گفت‌وگوی سازنده و شفافیت ارتباطی می‌شود. همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری، همکاری بین همکاران، تبادل تجربیات، کاهش تعارضات، ایجاد فضای امن برای بیان دیدگاه‌ها و افزایش انسجام گروهی از مهم‌ترین پیامدهای این سبک رهبری است.

ج) پیامدهای سازمانی

سومین مقوله اصلی، پیامدهای سازمانی است که شامل تقویت تعهد سازمانی و بهبود جو و فرهنگ سازمانی می‌شود. یافته‌ها نشان داد رهبری هم‌نوا موجب افزایش تعلق و وفاداری سازمانی، ارتقای عدالت و شفافیت، بهبود عملکرد و بهره‌وری، تقویت پاسخگویی، افزایش مشارکت کارکنان، کاهش تعارضات و ایجاد محیط کاری مثبت می‌شود. همچنین این سبک رهبری یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآوری، اعتماد اولیه به مدرسه، سرمایه اجتماعی و آمادگی سازمان برای تحول را تقویت می‌کند.

د) پیامدهای آموزشی و حرفه‌ای

چهارمین مقوله اصلی، پیامدهای آموزشی و حرفه‌ای است که از دو مقوله فرعی ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری و توسعه حرفه‌ای و نوآوری آموزشی تشکیل شده است. بر اساس یافته‌ها، رهبری هم‌نوا موجب بهبود کیفیت تدریس، افزایش یادگیری دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های نوین آموزشی، خلاقیت در کلاس درس، توجه به تفاوت‌های فردی، ارتقای مدیریت کلاس و بهبود ارزشیابی آموزشی می‌شود. همچنین مشارکت در دوره‌های آموزشی، انجام اقدام‌پژوهی، استفاده از فناوری‌های آموزشی، ارتقای سواد دیجیتال، خودارزیابی حرفه‌ای و توسعه شایستگی‌های معلمان از دیگر پیامدهای مهم این مقوله است.

هـ) پیامدهای راهبردی و توسعه‌ای

جدول ۳- مقوله‌های اصلی و فرعی رهبری همنوا

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه
۱. انگیزش شغلی	۱. افزایش انگیزه درونی، اشتیاق به کار، مسئولیت‌پذیری، احساس ارزشمندی، رضایت از محیط کار، رضایت از مدیریت، احساس امنیت شغلی، کاهش استرس، آرامش روانی، امید به آینده شغلی، احساس حمایت مدیر، احساس تعلق به مدرسه، افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد بیشتر به وظایف، نظم فردی بیشتر، مدیریت بهتر هیجانات، کنترل خشم، افزایش صبر و بردباری، افزایش انعطاف‌پذیری، پذیرش بازخورد، تمایل به یادگیری، رشد فردی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، افزایش خلاقیت، تقویت نوآوری، افزایش تمرکز در کار، احساس رضایت از عملکرد، افزایش انرژی کاری، کاهش احساس ناامیدی، تقویت نگرش مثبت، احساس موفقیت شغلی، افزایش احساس اثربخشی فردی	افزایش انگیزه کاری، اشتیاق بیشتر به تدریس، احساس ارزشمندی، احساس احترام، افزایش اعتمادبه‌نفس، افزایش خودکارآمدی، احساس آرامش روانی، کاهش استرس شغلی، کاهش اضطراب، کاهش فرسودگی شغلی، رضایت از شغل، علاقه بیشتر به مدرسه، احساس امنیت روانی، امید به آینده شغلی، احساس حمایت مدیر، احساس تعلق به مدرسه، افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد بیشتر به وظایف، نظم فردی بیشتر، مدیریت بهتر هیجانات، کنترل خشم، افزایش صبر و بردباری، افزایش انعطاف‌پذیری، پذیرش بازخورد، تمایل به یادگیری، رشد فردی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، افزایش خلاقیت، تقویت نوآوری، افزایش تمرکز در کار، احساس رضایت از عملکرد، افزایش انرژی کاری، کاهش احساس ناامیدی، تقویت نگرش مثبت، احساس موفقیت شغلی، افزایش احساس اثربخشی فردی	کد اولیه

افزایش اعتماد به مدیر، افزایش اعتماد بین همکاران، تقویت همدلی، احترام متقابل، بهبود روابط کاری، ارتباط صمیمانه‌تر، افزایش تعاملات سازنده، گفت‌وگوی آزاد، گوش‌دادن فعال مدیر، پذیرش دیدگاه دیگران، افزایش همکاری، تقویت کار تیمی، مشارکت در فعالیت‌های گروهی، تبادل تجربه بین همکاران، حمایت متقابل، کمک به همکاران، افزایش روحیه همیاری، کاهش تعارضات، حل مسالمت‌آمیز اختلافات، کاهش سوء تفاهم‌ها، تقویت روابط انسانی، افزایش انسجام گروهی، احساس تعلق به گروه، تقویت دوستی بین همکاران، افزایش همفکری، مشورت‌پذیری مدیر، مشارکت در تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت در ارتباطات، تقویت فرهنگ گفت‌وگو، ایجاد فضای امن برای بیان نظر، کاهش فاصله مدیر و کارکنان، افزایش اعتماد به تصمیمات مدیر، تقویت روحیه همکاری بین واحدها، افزایش حمایت عاطفی در محیط کار، احساس پذیرش در جمع همکاران، شکل‌گیری روابط مبتنی بر احترام و اعتماد	۴. تقویت اعتماد و همدلی ۵. بهبود ارتباطات و تعاملات ۶. توسعه همکاری و کار تیمی اعتماد به مدیر، اعتماد متقابل، همدلی، احترام متقابل، ارتباط موثر، گفت‌وگوی سازنده، شفافیت ارتباطی، مشارکت گروهی، همکاری بین همکاران، انسجام تیمی
افزایش تعهد سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی، بهبود جو سازمانی، ایجاد فضای کاری مثبت، افزایش اثربخشی مدرسه، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری کارکنان، ارتقای کیفیت خدمات آموزشی، تقویت عدالت سازمانی، افزایش شفافیت مدیریتی، تقویت پاسخگویی سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان در امور مدرسه، تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری سازمانی، افزایش اعتماد به مدیریت، کاهش تعارضات سازمانی، کاهش تنش در محیط کار، افزایش انسجام سازمانی، بهبود هماهنگی بین واحدها، تقویت فرهنگ همکاری، افزایش رضایت کارکنان از سازمان، کاهش غیبت کارکنان، کاهش جابه‌جایی کارکنان، افزایش وفاداری به سازمان، بهبود مدیریت تغییر، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، تقویت یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ نوآوری، بهبود حل مسئله در مدرسه، افزایش کیفیت ارتباطات سازمانی، ارتقای اعتبار مدرسه، افزایش اعتماد اولیا به مدرسه، تقویت سرمایه اجتماعی سازمان، افزایش آمادگی برای تحول، ایجاد محیط حمایتی و امن، ارتقای موفقیت و اثربخشی کلی سازمان	۷. تقویت تعهد سازمانی ۸. بهبود جو و فرهنگ سازمانی تعلق سازمانی، وفاداری سازمانی، احساس مسئولیت نسبت به مدرسه، فرهنگ حمایتی، عدالت سازمانی، فضای مثبت مدرسه

بهبود کیفیت تدریس، افزایش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان، افزایش انگیزه برای تدریس، استفاده از روش‌های نوین تدریس، افزایش خلاقیت در کلاس درس، نوآوری در طراحی آموزشی، بهبود مدیریت کلاس، توجه بیشتر به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، افزایش تعامل معلم و دانش‌آموز، بهبود ارزشیابی آموزشی، افزایش بازخورد سازنده به دانش‌آموزان، بهبود برنامه‌ریزی آموزشی، افزایش آمادگی برای تدریس، توسعه مهارت‌های تدریس، افزایش یادگیری حرفه‌ای، تمایل به شرکت در دوره‌های آموزشی، به‌روزرسانی دانش تخصصی، افزایش مطالعه منابع علمی، تبادل تجربه‌های آموزشی با همکاران، اجرای تدریس مشارکتی، افزایش پژوهش‌گری معلمان، انجام پژوهش‌های اقدام‌پژوهی، استفاده از فناوری‌های آموزشی، ارتقای سواد دیجیتال، افزایش توان حل مسائل آموزشی، تقویت تفکر انتقادی در تدریس، افزایش خودارزیابی حرفه‌ای، پذیرش بازخورد حرفه‌ای، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، افزایش مسئولیت‌پذیری آموزشی، افزایش کیفیت عملکرد حرفه‌ای، بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان، افزایش رضایت از عملکرد آموزشی، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، آمادگی برای پذیرش تغییرات آموزشی، ارتقای اثربخشی فرآیند آموزش و یادگیری

۹. ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری
۱۰. توسعه حرفه‌ای و نوآوری آموزشی
کیفیت تدریس، یادگیری
اثربخش، خلاقیت
آموزشی، توجه به
نیازهای دانش‌آموزان،
یادگیری حرفه‌ای،
نوآوری در تدریس،
پذیرش تغییر

۵. پیامدهای آموزشی و حرفه‌ای

افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری، توانمندسازی کارکنان، تفویض اختیار مؤثر، افزایش احساس مالکیت نسبت به مدرسه، تقویت رهبری مشارکتی، آمادگی برای تغییر، پذیرش نوآوری‌های سازمانی، حمایت از ایده‌های جدید، بهبود برنامه‌ریزی راهبردی، همسویی اهداف فردی و سازمانی، تقویت چشم‌انداز مشترک، توسعه فرهنگ آینده‌نگری، افزایش یادگیری سازمانی، تقویت مدیریت دانش، انتقال تجربه بین کارکنان، بهبود جانشین‌پروری، توسعه سرمایه انسانی، توسعه سرمایه اجتماعی، افزایش اعتماد به سیاست‌های سازمان، تقویت فرهنگ بهبود مستمر، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، ارتقای تاب‌آوری سازمانی، افزایش چابکی سازمان، بهبود مدیریت تغییر، ارتقای کیفیت تصمیم‌های راهبردی، افزایش هماهنگی در اجرای برنامه‌ها، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی، توسعه شبکه‌های همکاری، افزایش حمایت از توسعه حرفه‌ای، بهبود مدیریت استعدادها، افزایش آمادگی برای تحول آموزشی، ارتقای مزیت رقابتی مدرسه، افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه، تقویت پایداری سازمانی، ارتقای عملکرد بلندمدت مدرسه، نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه و یادگیری

۱۱. توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۱۲. ارتقای اثربخشی و آمادگی برای تغییر
اختیار در تصمیم‌گیری،
مشارکت در تصمیم‌ها،
رشد شایستگی‌ها،
خودکارآمدی، اثربخشی
سازمانی، آمادگی برای
تغییر، بهبود مستمر

۵. پیامدهای راهبردی و توسعه‌ای

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف این پژوهش، تبیین تجربه زیسته مدیران و معلمان از پیامدهای رهبری همنو در سازمان‌های آموزشی بود. تحلیل مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان نشان داد که رهبری همنو، فراتر از یک سبک مدیریتی، رویکردی انسان‌محور است که با تکیه بر همدلی، هوش هیجانی، ارتباطات اثربخش و حمایت از کارکنان، پیامدهای گسترده‌ای در سطوح فردی، بین‌فردی، سازمانی، آموزشی و راهبردی ایجاد می‌کند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که رهبری همنو موجب افزایش انگیزش، رضایت شغلی، احساس ارزشمندی، خودکارآمدی و سلامت روان مدیران و معلمان می‌شود. همچنین این سبک رهبری با تقویت اعتماد متقابل، احترام، همدلی و همکاری، زمینه ایجاد روابط حرفه‌ای سازنده و کاهش تعارضات در محیط مدرسه را فراهم می‌آورد.

در سطح سازمانی نیز نتایج نشان داد که رهبری همنو با بهبود جو و فرهنگ سازمانی، افزایش تعهد و مشارکت کارکنان، ارتقای هماهنگی و تقویت اعتماد به مدیریت، اثربخشی مدارس را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، این سبک رهبری از طریق حمایت از یادگیری حرفه‌ای، نوآوری آموزشی، بهبود کیفیت تدریس و توسعه شایستگی‌های معلمان، به ارتقای کیفیت فرآیند آموزش و یادگیری کمک می‌کند. از منظر راهبردی، رهبری همنو نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، تقویت یادگیری سازمانی، افزایش آمادگی برای تغییر و نهادینه‌سازی فرهنگ بهبود مستمر ایفا می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه مدیران آموزشی به مؤلفه‌های رهبری همنو می‌تواند زمینه‌ساز تحول، پویایی و توسعه پایدار در سازمان‌های آموزشی باشد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های حسین‌آبادی و همکاران (۲۰۲۵) همسو است. آنان بیان کردند که رهبری همنو با تکیه بر رفتارهای محبت‌آمیز، اعتمادمحور و اصیل، موجب شکل‌گیری روابط انسانی اثربخش و ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز مشارکت‌کنندگان بر افزایش اعتماد، همدلی، امنیت روانی، رضایت شغلی و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی تأکید داشتند که نشان‌دهنده تأیید نتایج این پژوهش است. همچنین یافته‌های پژوهش با نتایج عزیزی و قربانی (۲۰۲۵) همخوانی دارد. آنان رهبری همنو را عاملی مؤثر در ارتقای کیفیت آموزش مجازی و تقویت رفتارهای نوآورانه معرفی کردند. در پژوهش حاضر نیز پیامدهایی نظیر افزایش خلاقیت آموزشی، توسعه حرفه‌ای معلمان، استفاده از روش‌های نوین تدریس، پذیرش تغییر و ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری استخراج شد که این همسویی را تأیید می‌کند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعه گان و شین (۲۰۲۴) نیز همسو است. آنان نشان دادند سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی میان رهبری طنین‌انداز و عملکرد کاری دارد. در این پژوهش نیز افزایش انگیزش، امید، خودکارآمدی، آرامش روانی، کاهش استرس و افزایش عملکرد حرفه‌ای از مهم‌ترین پیامدهای فردی رهبری همنو شناخته شد که بیانگر نقش این سبک رهبری در تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان است. یافته‌های این پژوهش با نتایج دهقانی‌زاده (۲۰۲۴) و ژاپ و همکاران (۲۰۲۰) نیز همخوانی دارد. آنان نشان دادند که رهبری همنو موجب کاهش قلدری اداری، تعارضات و تنش‌های سازمانی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز کاهش تعارض، افزایش

احترام متقابل، ایجاد فضای امن، شفافیت ارتباطی و بهبود روابط انسانی از مهم‌ترین پیامدهای بین‌فردی و سازمانی این سبک رهبری بود.

همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های پورحسین (۱۴۰۳) همسو است. وی نقش رهبری هم‌نوا را در توسعه مهارت‌های کارکنان مطرح کرده است. در پژوهش حاضر نیز رشد مهارت‌های حرفه‌ای، یادگیری مستمر، ارتقای شایستگی‌ها، توانمندسازی کارکنان و توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان پیامدهای مهم این سبک رهبری شناسایی شد. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه قندهاری و همکاران (۱۴۰۲) نیز همسو است. آنان در مدل داده‌بنیاد خود بر نقش رهبری هم‌نوا در ارتقای خودکارآمدی مدیران تأکید کردند. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که رهبری هم‌نوا علاوه بر افزایش خودکارآمدی، موجب ارتقای انگیزش، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، توانمندسازی و توسعه راهبردی مدارس می‌شود و دامنه پیامدهای این سبک رهبری را فراتر از خودکارآمدی مدیران گسترش می‌دهد. در این راستا با یافته‌های شهری و همکاران (۲۰۲۲) نیز همسو است. آنان افزایش رضایت شغلی، اشتراک دانش و اثربخشی مدرسه را از پیامدهای رهبری هم‌نوا دانستند. در پژوهش حاضر نیز رضایت شغلی، همکاری، یادگیری سازمانی، بهبود فرهنگ مدرسه، ارتقای کیفیت آموزش و افزایش اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای این سبک رهبری استخراج شد. همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج سعیدی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. آنان نشان دادند که رهبری هم‌نوا از طریق اعتماد و اشتراک دانش موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز افزایش اعتماد، تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان، فرهنگ یادگیری، سرمایه اجتماعی و آمادگی برای تغییر را از پیامدهای مهم رهبری هم‌نوا معرفی می‌کند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش ضمن تأیید مطالعات پیشین، نشان می‌دهد که رهبری هم‌نوا نه‌تنها بر متغیرهای فردی و سازمانی اثرگذار است، بلکه پیامدهای آن در ابعاد آموزشی، حرفه‌ای و راهبردی نیز قابل مشاهده است. از این رو، پژوهش حاضر با ارائه یک الگوی جامع شامل پنج مقوله اصلی و دوازده مقوله فرعی، توانسته است درک عمیق‌تر و بومی‌تری از پیامدهای رهبری هم‌نوا در سازمان‌های آموزشی ارائه دهد و شکاف موجود در مطالعات پیشین که عمدتاً بر روابط کمی بین متغیرها متمرکز بودند را تا حدی پوشش دهد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش و مدارس با تقویت مهارت‌های هوش هیجانی، همدلی، ارتباطات بین‌فردی، مشارکت‌جویی و حمایت از کارکنان، زمینه استقرار رهبری هم‌نوا را در مدارس فراهم آورند تا ضمن ارتقای کیفیت محیط کار، زمینه بهبود عملکرد آموزشی و تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت نیز فراهم شود.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش بر پایه تجربه‌های زیسته مدیران و معلمان انجام شده است؛ بنابراین یافته‌ها متأثر از ادراکات، باورها و تجربه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان بوده و ممکن است در سایر بافت‌های آموزشی تفاوت‌هایی داشته باشد.

جامعه پژوهش محدود به سازمان‌های آموزشی و مدارس مورد مطالعه بوده است؛ از این رو، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا مناطق آموزشی باید با احتیاط انجام گیرد.

ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های عمیق، مستلزم صرف زمان قابل توجه برای گردآوری و تحلیل داده‌ها بود و امکان مشارکت تعداد بیشتری از افراد را محدود کرد.

احتمال خودسانسوری یا محافظه‌کاری برخی مشارکت‌کنندگان در بیان دیدگاه‌های خود درباره عملکرد مدیران و فضای سازمانی، از دیگر محدودیت‌های پژوهش محسوب می‌شود.

با توجه به پویایی سازمان‌های آموزشی، پیامدهای رهبری هم‌نوا ممکن است در طول زمان و در شرایط مختلف آموزشی تغییر کند؛ در نتیجه، یافته‌های این پژوهش بازتاب‌دهنده شرایط زمانی انجام مطالعه است.

پیشنهاد‌های پژوهشی

پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی یا آمیخته، مدل استخراج‌شده از این پژوهش را در نمونه‌های بزرگ‌تر اعتبارسنجی کنند.

نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند هوش هیجانی، اعتماد سازمانی، فرهنگ مدرسه، سرمایه روان‌شناختی و تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری هم‌نوا و پیامدهای آن بررسی شود.

مطالعات تطبیقی بین مدارس دولتی، غیردولتی و مدارس مناطق شهری و روستایی در زمینه رهبری هم‌نوا انجام گیرد.

اثر بخشی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران در توسعه شایستگی‌های رهبری هم‌نوا و تأثیر آن بر عملکرد مدارس مورد ارزیابی قرار گیرد.

پیشنهاد‌های کاربردی

وزارت آموزش و پرورش، شایستگی‌های رهبری هم‌نوا را در معیارهای انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران مدارس لحاظ کند.

دوره‌های آموزشی ویژه برای ارتقای هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، همدلی، مدیریت تعارض و ایجاد جو مثبت سازمانی برای مدیران مدارس برگزار شود.

سازوکارهایی برای دریافت بازخورد مستمر معلمان درباره سبک رهبری مدیران طراحی شود تا امکان بهبود مستمر رفتارهای رهبری فراهم گردد.

فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، گفت‌وگوی سازنده و حمایت روانی در مدارس تقویت شود تا زمینه بروز پیامدهای مثبت رهبری هم‌نوا فراهم گردد.

References

- Azizi, A., Ghanbari, S., Tajabi, M., & Afzali, A. (1402). The role of resonant leadership in the quality of virtual school education with the mediating role of teachers' professional ethics. *Ethics in Science and Technology*, 18(4), 94–102. (In Persian)
- Azizi, A., & Ghanbari, S. (2025). Investigate the role of resonant leadership on the quality of virtual school education mediated by teachers' innovative work behavior. *Journal of School Administration*, 12(2), 1–14.

- Azizi Nejad, B. (2019). Study of the effect of resonant leadership on organizational performance by the mediating role of team empowerment among managers and personnel in Payame Noor University. *New Approaches in Educational Management*, 9(4), 27–46. (In Persian)
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 2–9.
- Dehghanizadeh, M., & Hosseini, H. (2024). Role of Servant Leadership and Resonant Leadership in Employees' Perceived Bullying, Considering the Effect of Organizational Compassion and Employees' Social Cynicism Beliefs, Case Study: General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. *Human Resource Management In Sport Journal*, 11(2), 275–294. (In Persian)
- Gaan, N., & Shin, Y. (2024). Multilevel analysis of resonant leadership and subordinate's work performance during COVID-19: A study of the Indian software industry. *Current Psychology*, 43(13), 12045–12060.
- Ghandehari, M. T., Abesy, S., & Alvedari, H., Hozoori, M. J. (2023). Explaining the role of resonant leadership on the components of managers' self-efficacy and employee's collective self-efficacy in knowledge-based organizations: qualitative research. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 173–190. (In Persian)
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12.
- Pappas, S., Davis, K. K., Dubree, M., Foxx, M., Fuchs, M. A., Hayes, R., & Williams, E. (2023). Nursing practice leaders' perspectives on continuing challenges related to the Doctor of Nursing Practice Degree. *Nursing Outlook*, 71(4), 144–168.
- Pourhossein Gilakjani, A. (2024). Development of the concept of "Theory of Practice" in educational leadership and management. *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal*, 1(1), 87–97. (In Persian).
- Saeedi, M. G., Salehi, M., & Zameni, F. (2021). The effect of resonant leadership on educational dynamics with the mediating role of psychological security. *Quarterly Educational Development of Jundishapur*, 12(2), 180–192. (In Persian)
- Saeidi, P., Robles, L. A. A., Saeidi, S. P., & Zamora, M. I. V. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7).
- Shahri, A., Sadeghi, F., Moslem, M., & Basati, B. (2022). Investigating the relationship between resonant leadership and school effectiveness with the mediating roles of job motivation and knowledge sharing in

- elementary schools: Presenting a model. *Bi-Quarterly Journal of Educational Studies (Nama)*, 19, 9–20. (In Persian)
- Stringfield Jr, J. T. (2023). Examination of Full-Range Leadership and Acceptance of Digital Real Estate Technology: A Quantitative Correlational Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Wagner, J. (2010). Exploring the Relationships Among Spirit at Work, Structural and Psychological Empowerment, Resonant Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Health Care Workplace. A thesis Doctor of Philosophy. University of Alberta.
- Zapf, D., Escartín, J., Scheppa-Lahyani, M., Einarsen, S. V., Hoel, H., & Vartia, M. (2020). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 105–162). CRC Press.
- Zaere Hossein Abadi, M., Shaker Ardakani, M., & Farrokhi, M. (2025). Analysis of Factors Influencing Harmonious Leadership in Yazd Regional Electric Company. *Organizational Culture Management Journal*. (In Persian)

Explaining the lived experience of administrators and teachers of the consequences of resonant leadership in educational organizations: A phenomenological study

Mehrdad Nemati Amogean¹, Reza Taati MahmoudAbad²

Abstract:

As one of the new approaches to educational management, resonant leadership, with its emphasis on emotional intelligence, empathy, trust, and effective human relations, plays an important role in improving the performance of educational organizations. Despite the importance of this leadership style, the lived experience of managers and teachers of its consequences has been less studied. Therefore, the present study aimed to explain the lived experience of managers and teachers of the consequences of resonant leadership in educational organizations. This study was conducted with a qualitative approach and interpretive phenomenological method. The participants included 16 people (8 managers and 8 teachers) from schools in Ardabil province who were selected purposefully. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the phenomenological analysis method of Smith, Flowers, and Larkin. Lincoln and Guba criteria were also used to increase the validity of the findings. The results of data analysis led to the extraction of 180 primary codes, 40 concepts, 12 subcategories, and 5 main categories including individual, interpersonal, organizational, educational and professional, and strategic and developmental outcomes. The findings showed that resonant leadership increases motivation, job satisfaction, mental health, trust, empathy, cooperation, organizational commitment, improves school culture and climate, improves the quality of teaching and learning, teachers' professional development, empowers employees, increases organizational effectiveness, and is prepared for change. In summary, resonant leadership, as a human-centered and transformative approach, provides the basis for improving individual performance, improving relationships, organizational development, and increasing the quality of education, and can be considered by policymakers as an effective strategy in selecting, training, and empowering educational managers.

Keywords: resonant leadership, lived experience, phenomenology, school principals, teachers, educational organizations.

¹ M.A. of Educational Management, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Ardabil, I. R. Iran

² PhD Student, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, I. R. Iran.