

بررسی رضایتمندی مدرسان زبان انگلیسی از عملکرد مدیران به عنوان عاملی مؤثر در رضایت شغلی با استفاده از مصاحبه تطبیقی

غلامرضا کیانی (دانشیار آموزش زبان انگلیسی، دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول)

rezakiany@yahoo.com

الهام یزدان مهر (دانشجوی دکترای آموزش زبان انگلیسی، دانشگاه تربیت مدرس)

e.yazdanmehr@modares.ac.ir

چکیده

میزان رضایت از رفتار مدیر نقش انگیزشی عمیقی در رضایتمندی معلم از محیط کاری خود ایفا می کند. در تحقیق حاضر، این نقش در بین مدرسان ایرانی زبان انگلیسی بررسی شده است. با بهره گیری از دو نوع مصاحبه (عادی و ابتکاری تطبیقی) دیدگاه های مدرسان زبان انگلیسی نسبت به مهارت های مدیریتی مدیران خود در بخش خصوصی جمع آوری گردید. مجموعه داده های گردآوری شده از حیث کیفیت و کمیت اطلاعات مقایسه شدند تا میزان پایایی روش تحقیق نوین ارزیابی شود. نخستین بخش نتایج حاکی از این بود که از میان مهارت های مدیریتی گوناگون، بیشترین میزان رضایتمندی مدرسان به برنامه ریزی مالی، سازماندهی امور فوق برنامه و نیز مهارت های ارتباطی معطوف بود. کمترین میزان رضایت آن ها مربوط به مهارت های ارتباطی مدیر، ارزیابی و بازخورد و نیز میزان درک مدیران از وضعیت معلمان بود. بدون شک این نقاط ضعف و قوت بر رضایت شغلی مدرسان و به تبع آن بر کیفیت تدریس آن ها تأثیرگذار است. دومین بخش نتایج نشان داد که در مصاحبه تطبیقی، اطلاعات منسجم تر (عاری از پراکنده گویی)، با حشو و تکرار زوائد کمتری نسبت به نوع عادی مصاحبه استخراج شده است. همچنین، در مصاحبه تطبیقی، به طور میانگین زمان کمتری صرف جمع آوری داده ها نسبت به نوع عادی شد. به بیان دیگر، حاصل این نوع مصاحبه اطلاعاتی کافی، دقیق، به دور از زوائد و گردآمده در حداقل زمان ممکن است. در مصاحبه هایی که در سطح گسترده انجام می شوند، بهره مندی از این روش جمع آوری داده بسیار سودمند و مقرون به صرفه خواهد بود.

کلیدواژه ها: مدرس زبان انگلیسی، مصاحبه تطبیقی، مدیر، مهارت های مدیریتی.

۱. مقدمه

از آنجایی که بازار کار جهانی پیوسته درصدد پیشرفت عملکردها و جریان کاری است، انتظار می‌رود مدیران نقش مؤثری در ایجاد انگیزه در کارکنان خود ایفا نمایند که این امر با هدف ایجاد تعهدی عمیق‌تر در آن‌ها نسبت به محیط و اهداف کاری است. در ارزیابی نحوه عملکرد ناظران یا مدیران، نظر کارمندان سرمایه ارزشمندی محسوب می‌شود (میرزا^۱، ۲۰۰۷). متیز و جکسون^۲ (۲۰۰۶) به سه مزیت نظرسنجی کارکنان نسبت به عملکرد مدیر اشاره نموده‌اند که نخستین آن، شناسایی مدیران باکفایت است. دوم، ایجاد انگیزه در مدیران نسبت به بهبود عملکرد و پاسخ‌گویی به کارکنان است و مزیت سوم نیز فراهم‌نمودن اطلاعات لازم برای پیشرفت شغلی و نیز شناسایی نقاط ضعف کاری و جبران آن‌ها ذکر شده است.

در حیطه آموزش زبان دوم، قوت انگیزه و نیز رضایت شغلی کمتر بررسی شده است. حفظ انگیزه درونی برای مدرسان زبان عموماً به دلیل عوامل گوناگونی دشوار است که از جمله این عوامل می‌توان به ارتباط آن‌ها با محیط کاری و همکاران اشاره کرد (پریور و اوگابالدوین^۳، ۲۰۰۸).

یک منبع مهم برای انگیزه معلم، رابطه او با مدیر یا مدیران است. در تلاشی با هدف واکاوی عوامل دخیل در رضایت شغلی معلمان زبان انگلیسی در مصر، کاساگی، برائی و اشمیت^۴ (۲۰۰۱) پنج نیاز اصلی را اعم از درونی و بیرونی شناسایی نموده‌اند. بارزترین عاملی که شناسایی شد، نوع ارتباط معلمان با افراد محیط پیرامونشان بود؛ از جمله سایر معلمان همکار، دانش‌آموزان، مدیر و ناظر. افزون‌براین، این محققان چهار معرفه «شغل خوب» را شناسایی کرده‌اند که نخستین و مهم‌ترین آن، کار در مؤسسه‌ای با مدیریت عالی بود که امکان خلاقیت، استقلال و ابتکار عمل را به آن‌ها می‌داد.

کراواس^۵ (۲۰۱۰) منشأ انگیزه و رضایت شغلی در میان مدرسان زبان انگلیسی در یونان را بررسی کرد. سه منبع انگیزشی یافت شد: آن‌هایی که در امر آموزش درونی شده‌اند؛ آن‌هایی که در سطح

1 Meers

2 Mathis & Jackson

3 Praver & Oga-Baldwin

4 Kassabgy, Boraie & Achmidt

5 Karavas

مدرسه تعریف شده‌اند و آن‌هایی که در سطح سیستم آموزشی مطرح گردیده‌اند. در جامعه رومانیایی، بنتیا و انگلاش^۱ (۲۰۱۱) درباره میزان رضایت شغلی و انگیزه معلمان را تحقیق کردند. این محققان پیشنهاداتی سودمند را به مدیران و رؤسای مدارس ارائه دادند که شامل موارد زیر بود: ایجاد فرصت برای کادر آموزشی برای به عهده گرفتن مسؤلیت‌های حرفه‌ای خود؛ به رسمیت شناختن میزان تلاش‌ها و مشارکت هریک از اعضای مجموعه؛ دست یافتن به خودباوری؛ کمک به احیای هویت معلم و شخصیت شغلی وی و در نهایت، حمایت از عملکرد کاری معلمان.

در جامعه ایرانی، با تحقیقات اندکی در باب انگیزه معلم در حیطه آموزش زبان خارجی مواجه هستیم. یکی از تحقیقات اخیر در این زمینه و در ایران را بالغی‌زاده و گردانی (۲۰۱۲) انجام دادند. آن‌ها به واکاوی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری و نقش آن در انگیزه معلم پرداختند. نتیجه پژوهش ارائه پیشنهادهایی سودمند به تصمیم‌گیرندگان نظام آموزشی در راستای بهبود تربیت معلم در ایران بود. با این وجود، تاکنون پژوهشی با تأکید خاص بر ارزیابی مدرسان زبان نسبت به مدیران در ایران انجام نشده است و این، همان هدف از انجام مطالعه حاضر است. بدین منظور از نوع جدیدی از مصاحبه استفاده شد. این نوع ابتکاری که در ابداع آن از آزمون تطبیقی^۲ الهام گرفته شده است، «مصاحبه تطبیقی» نام دارد. در تحقیق حاضر دو هدف اصلی دنبال می‌شود: ۱. ارزیابی مدرسان زبان انگلیسی از مهارت‌های مدیر؛ ۲. ارزیابی کاربرد ابزار گردآوری داده ابداعی. برای دستیابی به نظر مدرسان از دو نوع ابزار بهره‌گیری شد: مصاحبه عادی به همراه نسخه تطبیقی آن. نحوه ایجاد نوع دوم شرح داده خواهد شد. سؤال‌های تحقیق حاضر که یکی ارزش محتوایی و دیگری ارزش کاربردی دارد، عبارت‌اند از:

۱. ارزیابی مدرسان ایرانی زبان انگلیسی از مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسات در بخش خصوصی چگونه است؟
۲. استفاده از مصاحبه تطبیقی چه مزایایی از حیث کیفیت و کمیت اطلاعات گردآوری شده نسبت به مصاحبه عادی دارد؟

1 Bentea & Anghelache
2 Adaptive testing

۲. روش‌شناسی تحقیق

۲.۱. شرکت‌کنندگان و موقعیت تحقیق

در مجموع، ۳۰ مصاحبه از ۱۵ مدرس زبان انگلیسی ایرانی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کردند، گرفته شد. توانایی تدریس آن‌ها تا سطوح پیشرفته زبانی و محل خدمتشان در دو مؤسسه (کانون زبان ایران و آموزشگاه علوم و فنون کیش) که از مشهورترین و پرمخاطب‌ترین آموزشگاه‌های زبان در سطح کشور هستند، بود. شرکت‌کنندگان ۳ تا ۸ سال سابقه کاری داشتند (میانگین: ۵/۵ سال) و به جز ۲ مدرس مرد (۲۴ و ۲۹ ساله) سایر مدرسان، زن بودند. محدوده سنی آن‌ها، ۲۲ تا ۳۰ سال و میانگین سنی، ۲۶ سال بود. زبان اول شرکت‌کنندگان فارسی بود و همه زبان انگلیسی را به‌عنوان زبان خارجی تدریس می‌کردند. شرکت‌کنندگان در مشهد که دومین کلان‌شهر کشور است، سکونت و اشتغال داشتند. مصاحبه با ایشان از طریق تماس تلفنی در آوریل ۲۰۱۳ انجام شد.

۲.۲. مراحل تحقیق

این تحقیق طی دو مرحله اصلی انجام شد: ۱. طراحی و آماده‌سازی سؤالات در دو نسخه؛ ۲. جمع‌آوری داده‌ها. این مراحل به این شرح است:

۲.۲.۱. آماده‌سازی مصاحبه

نخستین گام، مطالعه پیشینه تحقیق شامل مطالعه مقالات و پرسش‌نامه‌هایی بود که پیش‌تر در حوزه رضایت شغلی افراد نگاشته شده بودند. ابتدا، ۴۰ مورد کلی جمع‌آوری شد تا دسته‌بندی شوند و انسجام یابند. هدف، دستیابی به طرح کلی^۱ نظام‌مند و منسجمی در رابطه با موضوع مورد تحقیق بود. همه مواردی که مربوط به ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران بودند، به دو دسته قابل تقسیم بودند: مدیریت کار و مدیریت افراد. هریک از این دو خود شامل مواردی فرعی می‌شدند (به پیوست مراجعه کنید). سپس، این طرح کلی در اختیار فردی کارشناس در امور مدیریت عمومی و بار دیگر، در اختیار یک مدیر با سابقه از یک آموزشگاه مشهور زبان انگلیسی قرار گرفت تا از نظر محتوایی اعتبارسنجی شود.

بر مبنای طرح کلی ویرایش شده، دو نسخه از مصاحبه آماده گردید: ۱. نسخه عادی شامل ۱۹ سؤال، ۲. نسخه تطبیقی شامل ۱۳-۱۱ سؤال. ترتیب سؤالات در نسخه عادی مطابق با ترتیب موضوعات در طرح کلی بود و به همان صورت نیز پرسش می‌شدند. از سؤالات «نیمه‌ساختاریافته»^۱ برای رعایت ویژگی «پرسش بدون القای پاسخ»^۲ استفاده شد؛ از جمله اینکه ارزیابی کلی شما از مهارت‌های مدیریتی مدیرتان چیست؟ آیا در مجموع، مهارت وی مؤثر است یا دارای ضعف می‌باشد؟ از به-کارگیری سؤالات «ساختاریافته»^۳ به تعریف نیکولاس^۴ (۱۹۹۱) اجتناب شد تا پاسخ‌ها خارج از حیطه موردنظر و نیز بیش از اندازه طولانی نباشند. از به‌کاربردن سؤالات کاملاً «ساختاریافته»^۵ نیز به تعریف ویمر و دامینیک^۶ (۱۹۹۷) خودداری شد؛ زیرا، این گونه سؤالات انتخاب پاسخ‌دهنده را محدود می‌کنند و ضمانتی بر عمق اطلاعات ندارند. به عبارت دیگر، ممکن است تنها برانگیزنده پاسخ‌هایی سطحی باشند و مطلب را ریشه‌ای ارزیابی نخواهند کرد.

در نسخه تطبیقی که ایده ابداع آن متأثر از آزمون تطبیقی در حیطه آزمون رایانه‌محور^۷ است، نحوه پرسش از سؤالاتی که پاسخ‌دهنده با آن مواجه می‌شود، وابسته به هم می‌باشد. سؤالات ترتیب یکسان و ثابتی ندارند (ون در لیندن و پشلی^۸، ۲۰۱۰). در مصاحبه تطبیقی نیز همان طرح کلی و محتوای اصلی که در قالب مصاحبه عادی اجرا شدنی است، بدون هیچ کم و کاستی پوشش داده می‌شود؛ اما به ترتیبی نظام‌مند. برخلاف نسخه عادی، مصاحبه تطبیقی لزوماً با یک سؤال «هدایت‌کننده»^۹ آغاز می‌شود. پرسش اول و پاسخ به آن تعیین‌کننده طرح پرسش بعدی است. از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شود که به عقیده او، در کدام دسته مهارت‌های مدیریتی مدیر او موفق‌تر عمل می‌کند؟ دو گزینه مقابل او قرار می‌گیرد که انتخاب هر یک از آن‌ها ما را به عنوان مصاحبه‌گر به سمتی هدایت می‌کند که

1 Semi-structured

2 Non-direction

3 unstructured

4 Nicholas

5 structured

6 Wimmer & Dominick

7 CAT (Computer Assisted Testing)

8 Van der Linden & Pashley

9 directional

جای بحث و پرسش بیشتر دارد؛ به عنوان مثال، اگر فرد در پاسخ به سؤال اول به مهارت در مدیریت افراد اشاره کرد، به سراغ پرسش‌های بعدی می‌رویم که مختص به این دسته هستند و برای این دسته از پیش طراحی شده‌اند.

اینکه چرا در ابتدا به سؤال هدایت‌کننده ارجحیت داده شده، این است که بدون از دست دادن وقت، آن موضوعاتی که مصاحبه‌شونده بیشتر تمایل به توضیح در مورد آن‌ها دارد، مشخص شوند و به سراغ آن‌ها برویم؛ بنابراین، با پرسیدن چند سؤال هدایت‌کننده اولیه به بخش‌هایی هدایت خواهیم شد که بیشترین اطلاعات را در اختیار ما خواهند گذاشت. پس از آن، با پرسش سؤالات غیرهدایت‌کننده^۱ قادر خواهیم بود به واکاوی عمیق‌تر موضوعات موردنظرمان بپردازیم.

۲.۲.۲. جمع‌آوری داده‌ها

با بهره‌گیری از دو نسخه مصاحبه به مرحله اجرایی قدم نهادیم و با مدرسان مصاحبه کردیم. با هر یک از شرکت‌کننده‌ها دو بار تماس تلفنی برقرار شد. طی تماس نخست، مصاحبه عادی اجرا شد و در تماس دوم، نوع تطبیقی طی همان روز به اجرا درآمد. از شرکت‌کنندگان خواسته شد که به مصاحبه دوم بدون در نظر داشتن مصاحبه قبلی پاسخ دهند؛ یعنی با فرض اینکه اصلاً پیش از آن مصاحبه‌ای انجام نداده‌اند.

مصاحبه‌ها برای آنالیزهای دقیق، ضبط دیجیتال گردیدند. برای ضبط از Android 4.2.2. voice call recorder استفاده شد. برای آنالیز از Jet Audio 8.0 VX استفاده گردید. تصمیم بر این بود که طول هر مصاحبه و نیز کیفیت اطلاعات به دست آمده از دو نوع مصاحبه با یکدیگر مقایسه شوند. در مواردی که گاهی تفاوت بیشتری بین پاسخ‌ها مشاهده می‌شد، مصاحبه غیررسمی سومی نیز با شرکت‌کننده به عمل آمد تا نظر او نسبت به کارایی دو نوع مصاحبه نیز کسب شود و نیز اینکه از او پرسیده شود کدام مصاحبه را ترجیح داده است و با کدام یک احساس راحتی بیشتری داشته است. تنها در ۴ مورد از بین مجموعه شرکت‌کنندگان لازم شد مصاحبه سوم نیز انجام شود. این مصاحبه طی ۳

روز پس از نخستین تماس انجام شد. این وقفه ناگزیر به این دلیل بود که ابتدا لازم بود همه مصاحبه‌ها انجام می‌شدند و آنالیز اولیه روی آن‌ها صورت می‌گرفت و این چند روز زمان برد.

۳.۲.۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها

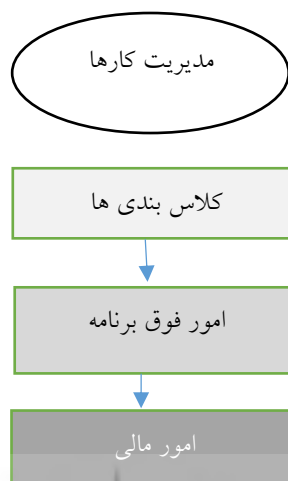
اطلاعات گردآوری شده عمدتاً به صورت کیفی آنالیز شدند که شامل کیفیت اطلاعات به دست آمده، میزان روانی پرسش‌ها و راحتی پاسخ به آن‌ها می‌شد. در مورد طول مصاحبه‌ها و تعداد سؤالات پرسیده شده، مبنای آنالیز مقایسه کمیته‌ها بود. مصاحبه‌ها به صورت نوشتاری در آمده بود تا بتوان آن‌ها را از نظر محتوایی بررسی کرد؛ به عنوان مثال، پاسخ‌هایی که یک شرکت‌کننده به یک مورد خاص، مثلاً «بازخورد مثبت مدیر» در دو نوع مصاحبه داده بود، با یکدیگر مقایسه شدند تا مشاهده شود آیا اطلاعات برانگیخته شده عیناً یکسان هستند یا خیر.

طی آنالیز پروتکل گذشته‌نگر^۱، به تجزیه و تحلیل نظرسنجی چند تن از مصاحبه‌شوندگان پرداختیم و نظر کلی آن‌ها را نسبت به کیفیت این دو مصاحبه جویا شدیم. از آن‌ها خواستیم به گذشته بیندیشند و درباره دو نسخه مصاحبه نظر خود را بیان نمایند. همچنین، به مقایسه مدت زمان طول کشیده برای تکمیل هر مصاحبه پرداختیم و در نهایت، بررسی کردیم کدام یک موفق به استفاده از تعداد سؤالات کمتری در کسب اطلاعات در رابطه با محوری مشترک شده است.

۳. یافته‌ها و بحث

۳.۱. ارزیابی مدیران از دیدگاه مدرسان

از حیث مدیریت کاری که زیرمجموعه نخست مهارت‌های مدیریتی را تشکیل می‌دهد، سه نوع برنامه‌ریزی برای این دسته مهارت‌ها قابل تعریف است: برنامه‌ریزی کلاسی؛ برنامه‌ریزی مالی و برنامه‌ریزی امور فوق کلاسی (از جمله جلسه‌ها، کارگاه‌های آموزشی و ...). در نمودار زیر، این دسته‌بندی و نیز میزان رضایت مدرسان از این مهارت‌ها مشاهده می‌شود. میزان تیرگی بیشتر حاکی از نبود رضایت بیشتر است.

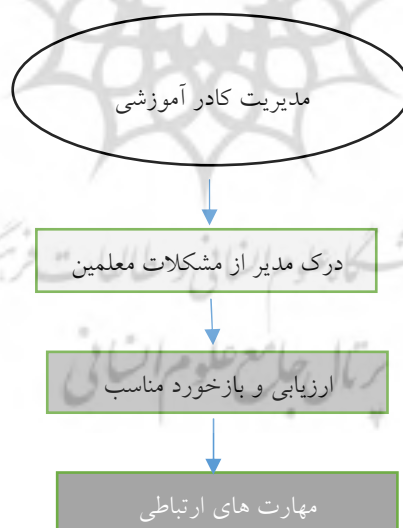


شکل ۱. میزان (نداشتن) رضایتمندی از مهارت‌های مدیر در مدیریت کارها

همهٔ معلمان رضایت‌نداشتن خود را از توانایی مدیران خود در ادارهٔ امور مالی ابراز داشتند. آنچه بیش از هر چیز موجب نگرانی‌های آن‌ها را فراهم کرده بود، مباحث حقوقی بود که شامل مبلغ حقوق و نیز زمان واریز آن می‌شد. به‌گفتهٔ یکی از مصاحبه‌شوندگان، سایر پرسنل نیز (کادر دفتری) از مسائل مالی اعلام نارضایتی داشتند و حتی دلیل ترک شغلی برخی به همین مشکل مربوط بوده است. از آنالیز محتوایی پروتکل‌های مصاحبه‌شوندگان موارد زیر استخراج شد که حاکی از ضعف اجرایی مدیر است:

- حقوق پایین؛
 - تأخیر در پرداخت؛
 - فقدان پایه‌ای منطقی برای تعیین حقوق.
- در رابطه با برنامه‌ریزی امور فوق برنامه نیز همهٔ مصاحبه‌شوندگان نارضایتی خود را اعلام کردند. آنچه این موضوع را در ردهٔ دوم قرار داده بود، این بود که معلمان بیش از هر چیز نگران حقوق و وضعیت مالی خویش بودند تا امور دیگر. وقتی آن‌ها نسبت به امور مالی خود نگرانی داشتند، کمتر به مسائلی از جمله برگزاری منظم جلسه‌ها یا کارگاه‌های آموزشی توجه نشان می‌دادند.

آنچه از پروتکل‌هایشان برمی‌آید، این بود که آن‌ها قائل به ارتباطی بین مدیریت امور مالی و امور فوق برنامه بودند. مورد اول وابسته به مورد دوم است و نارضایتی از مورد دوم حاکی از نارضایتی از مورد نخست می‌باشد. حیطه‌ای که به نظر می‌رسد، نسبت به سایر حیطه‌ها کمتر بحث‌برانگیز بوده است، کلاس‌بندی‌ها می‌باشد که شامل برنامه‌ریزی کلاس‌ها، ساعات و سطح تدریس می‌شود. با این وجود، ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان نسبت به این موضوع اظهار نارضایتی داشتند و مواردی را یادآور می‌شدند که به واسطه همین موضوع با مدیر خود وارد بحث شده بودند. سایر معلمان در این رابطه شکایتی نداشتند و آن را از نظر اهمیت، پایین‌تر از موارد دیگر برمی‌شمردند؛ اما بارها در صحبت‌های آن‌ها اشاره شد که مدیر و نیز سوپروایزر به‌طور مشترک مسئولیت کلاس‌بندی را به‌عهده دارند. نتایج حاکی از این بود که ارزیابی مهارت مدیر در مدیریت افراد (کادر آموزشی) بحث‌برانگیزتر از مدیریت کارها بوده است. این نوع مدیریت شامل مهارت‌های ارتباطی، درک مشکلات معلمان و نیز ارزیابی و ارائه بازخورد نسبت به عملکرد آن‌ها می‌شود. در شکل (۲)، میزان رضایتمندی مدرسان از این مورد نشان داده شده است. درجه تیرگی بیشتر نشانگر نبود رضایت بیشتر است.



شکل ۲. میزان (نداشتن) رضایتمندی از مهارت‌های مدیر در مدیریت کادر آموزشی

تیره‌ترین بحث در رابطه با ارتباط مدیر با مدرسان است که می‌توان آن را شامل سه زیرشاخه دانست: میزان دسترسی به مدیر؛ اعتماد مدیر به استادان و اعتماد استادان به مدیر. ازین این سه، بیشتر شکایات معطوف به میزان دسترسی به مدیر بود. جالب‌تر آنکه بیشتر مدرسان این موضوع را منشأ نارضایتی از موارد دیگری از جمله احساس راحتی و اعتماد متقابل می‌دانستند. این ارتباط را می‌توان این‌گونه تبیین کرد: دردسترس بودن هسته ارتباطات است و اگر ضعیف باشد، سایر روابط نیز کم‌رنگ می‌شوند.

حس اعتماد از جانب مدیر می‌تواند با دخالت دادن کادر آموزشی در فرایند تصمیم‌گیری و نیز اجرای تصمیمات نمود پیدا کند. با ایجاد فرصت برای نشان دادن خلاقیت در کلاس می‌توان معلم را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم کرد. در این رابطه دو یافته به دست آمد: نخست آنکه مدرسان از دخالت-ندادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بسیار ناراضی بودند. با اینکه در کلاس در بسیاری از موارد به شیوه خود عمل می‌کردند، این را نتیجه اعتماد مدیر به خود و دراختیار گذاشتن آزادی عمل از جانب وی نمی‌دانستند؛ دوم آنکه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا بازخورد مثبت و منفی مدیران را ارزیابی کنند. راه‌های ممکن در فراهم آوردن بازخورد مثبت، ارتقای شغلی (در رابطه با مدرسان زبان، ارتقای سطح تدریس است)، افزایش حقوق و سایر پاداش‌ها است. هیچ‌یک از مصاحبه‌شوندگان نظر مثبتی نسبت به این نوع بازخورد نداشتند. به عبارت دیگر، همه از این بابت نارضایتی داشتند.

در رابطه با بازخورد منفی وضعیت به گونه‌ای دیگر به نظر می‌رسید. از دیدگاه مدرسان، مدیر نسبت به عملکرد آن‌ها سریع واکنش نشان می‌دهد؛ اما خود به‌طور مستقیم به چنین برداشتی دست نمی‌یابد؛ بلکه عمدتاً به دو طریق از عملکرد ضعیف استادان آگاه می‌شود: مشاهده‌های سوپروایزر و نظرسنجی از زبان‌آموزان در پایان ترم. هدف ما این بود که دریابیم مدیر تا چه حد به فراهم کردن بازخورد اصلاح‌کننده نسبت به ضعف اجرایی مدرسان اهمیت می‌دهد. آنچه از نظرهای مدرسان برآمد، این بود که مدیران بیشتر به این نوع بازخورد بها می‌دهند تا بازخورد مثبت.

در رابطه با درک مشکلات مدرسان به جز ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان، نظر دیگران بر این بود که درک مدیر از مشکلات خانوادگی و شخصی بیشتر از مشکلات کاری بوده است. آن‌ها بیشتر شاهد همدردی مدیر با مشکلات شخصی کارکنان بودند (که معمولاً یا از طریق تماس تلفنی یا جلسات

خصوصی دو نفره به اشتراک گذاشته می‌شد). حتی گاهی به مواردی از تجربه‌های خود اشاره کردند که طی آن مدیر را در جریان مشکلی شخصی گذارده بودند و او نیز فرصتی را به آن اختصاص داده و واکنش مثبت نشان داده بوده است.

همچنین، دریافتیم راه اصلی برقراری ارتباط با مدیر تماس تلفنی بوده است و فقط در شرایط اضطراری امکان ملاقات حضوری فراهم می‌شده است. این گونه نبود که مدرسان فقط مشکلات شخصی خود را از این طریق به اطلاع مدیر برسانند. به گفته بیشتر مصاحبه‌شوندگان، تماس تلفنی تنها راه موجود بوده و امکان ملاقات حضوری بسیار محدود بوده است. جلسات سالیانه معدودی برگزار می‌شدند که در آن مدیر و استادان و سایر کارکنان همزمان حضور داشته باشند و به شرح مشکلات کاری پردازند. این مسئله یادآور مورد برنامه‌ریزی امور فوق برنامه است که پیش‌تر به آن اشاره شد که در آن شاهد ضعف مدیریت و رضایت‌نداشتن مدرسان بودیم. به این ترتیب مشاهده می‌شود که چگونه ضعف در یک مورد به ضعف در موردی دیگر از مهارت‌های مدیریتی می‌انجامد.

در مورد اینکه آیا مدیر به کادر آموزشی به دیده سرمایه‌های ارزشمند آموزشگاه می‌نگرد یا خیر، هیچ مدرسی احساس رضایت نداشت. احساس آن‌ها این بود که به آن‌ها تنها با نگاهی ابزاری نگرسته می‌شود که بایستی رضایت یادگیرندگان را جلب کنند و همه مسئولیت موفقیت آن‌ها را بر دوش کشند و ضامن ثبت‌نام‌های آتی و جذب مراجعان بیشتری باشند. به عبارت دیگر، احساس غالب این بود که آن طور که شایسته است، مورد احترام و ارزش‌گذاری قرار نمی‌گیرند و خود را قربانی دیدگاهی مصرف‌گرایانه می‌بینند.

۲.۳. تأثیر مصاحبه تطبیقی

در این تحقیق به دنبال یافتن این بودیم که آیا تفاوت قابل توجهی میان کیفیت و کمیت اطلاعات به دست آمده از طریق دو نسخه مصاحبه وجود داشته یا خیر و نیز اینکه مصاحبه شونده‌ها با کدام نوع مصاحبه احساس راحتی بیشتری داشتند؛ کمتر احساس سردرگمی کردند و به اصطلاح آن را روان‌تر یافته‌اند.

در مورد پرسش اول (کیفیت اطلاعات به دست آمده)، آنالیز محتوایی پاسخ مصاحبه‌ها تفاوتی بین دو نسخه نشان نداد. به عبارت دیگر، هر دو نوع مصاحبه اطلاعات مرتبط و لازم را به دست داده بودند؛

بنابراین، نسخه تطبیقی باوجود تعداد سؤال‌های کمتر و زمان کوتاه‌تر توانسته بود همان اطلاعات خواسته‌شده را بدون کم و کاستی فراهم آورد. با مقایسه محتوای پاسخ‌ها، بین مصاحبه‌شونده‌ها^۱ و نیز درون هر یک^۲ به این یافته دست پیدا کردیم. درواقع، پاسخ هر مصاحبه‌شونده به هر دو نوع مصاحبه را با هم مقایسه کردیم تا دریابیم آیا یکی کامل‌تر از دیگری هست یا خیر؛ اما این مقایسه چنین تفاوتی را نشان نداد.

باید خاطرنشان کرد که در مقایسه پیشین تمرکز بر روی کیفیت محتوایی بود؛ نه کمیت اطلاعات حاصل‌شده و طول پاسخ‌ها. به‌خوبی می‌دانیم که مطلبی واحد به اشکال مختلفی و با کلمات و جملات کمتر یا بیشتر، کوتاه‌تر یا طولانی‌تر قابل توضیح و ارائه است. نخستین یافته این بود که پاسخ به دو نوع قالب پرسش، تفاوتی در اطلاعات استخراج‌شده از نظر ارزش محتوایی نداشت؛ اما از حیث طول پاسخ‌ها یافته کلی حاکی از این بود که اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه عادی دارای حشو و تکرار زائد بیشتری از نوع دیگر است؛ به‌عنوان مثال، پاسخی که در یک مورد خاص به مصاحبه عادی داده شده بود، در ۲۵ کلمه ابراز شده بود؛ درحالی‌که همان پاسخ با همان ارزش محتوایی در قالب ۱۵ کلمه از طریق مصاحبه تطبیقی به‌دست آمده بود. این وضعیت برای سایر پرسش‌ها نیز صادق بود. دلیل آن انسجام، وابستگی و ترتیب سؤال‌بندی خاصی است که در نوع تطبیقی فرد را به آرامی و با کمترین احساس سردرگمی در پاسخ‌هایش پیش می‌برد و موجب می‌شود تا دقیقاً اصل مطلب را ادا کند و از حاشیه‌پردازی بپرهیزد. هر پرسشی به واسطه پاسخی که فرد به پرسش قبلی داده پرسیده می‌شود. بدین‌گونه، ذهن فرد کاملاً آمادگی پاسخ‌گویی را دارد و پیش‌تر به روی موردی خاص متمرکز شده است. مصاحبه عادی پر از مکث‌های مصاحبه‌شوندگان بود. مکث نشان‌دهنده نبود انسجام در الگوهای فکری است و زمانی روی می‌دهد که فرد به دنبال واژه برای بیان منظور خود می‌گردد. اگر ذهن ناگهانی با موضوعی نو مواجه شود، باید همزمان قالب مفهومی و نیز قالب ظاهری را بسازد. مصاحبه تطبیقی مورد اول را تسهیل می‌کند؛ بنابراین، فرد سریع‌تر قالب ظاهری را می‌یابد و ابراز می‌کند. مکث‌های کمتر نماینده الگوی فکری منسجم‌تری هستند.

1 Inter-interviewee

2 Intra-interviewee

برای اینکه از تأثیر قالب مصاحبه اطمینان حاصل شود، با ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان که تمایز بیشتری بین طول، زوائد و مکث‌های پاسخ‌هایشان در دو قالب مصاحبه مشاهده شده بود، مصاحبه‌سومی ترتیب دادیم که موارد زیر سؤال شد:

- در مجموع، کدام نوع مصاحبه را ترجیح می‌دهید؟

- به نظر شما، کدام یک مرتب‌تر و شفاف‌تر بود؟

- کدام یک را روان‌تر دیدید و با آن احساس راحتی بیشتری داشتید؟

از مصاحبه‌شوندگان ۳ تن به‌خاطر داشتند که نسخه تطبیقی زمان کمتری طول کشیده بود و پاسخ-دادن به سؤال‌های آن آسان‌تر و روان‌تر بوده است و نیز به‌یاد داشتند که وقتی مصاحبه تطبیقی به‌پایان رسیده بود، تعجب کرده بودند؛ زیرا، هنوز منتظر سؤال‌های بعدی بودند. نفر چهارم فقط به‌خاطر داشت که یکی از مصاحبه‌ها کوتاه‌تر از دیگری بوده است؛ اما درمورد کیفیت سؤال‌ها نظری نداشت. بخشی از نظر یکی از این مصاحبه‌شوندگان به این صورت است: «یادمه مصاحبه دومی سریع‌تر شد ... اول فکر کردم بعضی سؤال‌ها رو عمداً جا زدید! ولی خوب چیزی هم از قلم نیفتاده بود. به‌نظر ترتیبشون فرق می‌کرد. اول انگار سؤال‌های کوتاه‌تر و پرسیدید. بعد جزئی‌تر رو. وقتی گفتید تموم شد دیگه، تعجب کردم ...»

درمورد نظام پرسش‌ها در نسخه تطبیقی و نیز احساس راحتی مصاحبه‌شونده، همان معلم می‌گوید:

«راحت جواب می‌دادم. انگار سؤال‌ها خیلی به هم وابسته بود. این طور نبود؟»

دریافتیم که مصاحبه تطبیقی توانسته بود اطلاعاتی با ارزش محتوایی یکسان، ولی در قالبی روان‌تر، پیوسته‌تر، منسجم‌تر و نیز با کمترین زوائد، حاشیه‌ها و مکث‌ها به‌وجود آورد. جدول (۱) نشان‌دهنده مدت زمان ۳۰ مصاحبه انجام‌شده است (۱۵ مصاحبه عادی و ۱۵ مصاحبه تطبیقی):

جدول ۱. طول مصاحبه‌ها در نوع (الف). عادی و (ب). تطبیقی

شماره / نوع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	زمان متوسط
الف	"16:27"	"15:00"	"17:01"	"16:30"	"14:56"	"14:02"	"15:34"	"17:20"	"17:10"	"16:00"	"15:15"	"14:56"	"16:20"	"16:32"	"15:00"	"66:1"
ب	"7:21"	"12:13"	"15:00"	"12:01"	"10:00"	"9:58"	"8:01"	"9:11"	"14:01"	"10:12"	"9:03"	"7:40"	"9:00"	"9:51"	"12:13"	"10:28"

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در تمامی جفت مصاحبه‌ها بدون استثناء نوع تطبیقی زمان کمتری از مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده صرف کرده است. متوسط تفاوت زمان ۶ دقیقه و ۳۸ ثانیه است. این بدان معنا است که از نظر زمانی، مصاحبه تطبیقی بیش از ۱/۶ برابر کوتاه‌تر از نوع عادی است و این، میزان قابل توجهی است. ممکن است در مقیاس‌های کوچک ارزش این تفاوت چندان به چشم نیاید؛ اما در مصاحبه‌های با مقیاس بالا، مثلاً در سطح شهر، استان یا کشور این تفاوت ارزشمندتر از حد تصور است.

علاوه بر تفاوت زمانی، تعداد سؤال‌هایی که از فرد پرسیده می‌شود نیز در نوع تطبیقی کمتر است؛ نه به آن معنا که بخشی از اطلاعات موردنظر حذف شده یا پوشش داده نشده است؛ بلکه به دلیل نظام منسجم و ترتیب خاص پرسش‌ها، حداکثر محتوا از طریق حداقل سؤال‌ها و در حداقل زمان به دست خواهد آمد. سؤال‌های حاشیه‌ای حذف می‌شوند؛ زیرا، پاسخ آن‌ها در دل سؤال پیشین یا پسین نهفته است. در این تحقیق، برای پوشش دادن همه محتوای طرح کلی، ۱۹ سؤال در نسخه عادی مطرح بود. همین محتوا و براساس همان طرح اولیه، در مصاحبه تطبیقی در قالب ۱۱ تا ۱۳ پرسش پوشش داده می‌شد.

از همه موارد ذکر شده نتیجه می‌گیریم که در نسخه تطبیقی با ترتیب‌بندی بهینه و پیوسته سؤال‌ها بیشترین اطلاعات لازم از مصاحبه‌شونده به دست خواهد آمد؛ کمترین زمان صرف خواهد شد و حشوها و تکرارهای زائد نیز به حداقل خواهند رسید. چنین ابتکاری نتایجی به نفع مصاحبه‌کنندگان و نیز مخاطبان‌شان به همراه خواهد داشت.

۴. نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، نوع جدیدی از مصاحبه که در این تحقیق معرفی و اجرا شد، موفق به جمع‌آوری اطلاعاتی با همان ارزش محتوایی، اما در زمان کمتر و با تکرارها و زوائد کمتری نسبت به نوع عادی مصاحبه شد. در نهایت، برطبق نظرهای مدرسان زبان انگلیسی نسبت به ارزیابی مهارت‌های مدیر می‌توان مدیران را به موارد زیر توصیه کرد:

- توجه و همت بیشتری را معطوف به برنامه‌ریزی امور فوق برنامه نمایند؛ از جمله برگزاری منظم جلسات با کادر آموزشی تا آن‌ها فرصت به اشتراک‌گذاری عقاید و پیشنهادهایشان با مدیر را داشته باشند؛

- دقت بیشتری در مدیریت امور مالی مدرسان به خرج دهند تا انگیزه و رضایت شغلی آنها حفظ شود و به تحلیل نرود؛
- پایه و اساس حقوق ماهیانه استادان را روشن، واضح و با جزئیات در اختیارشان بگذارند تا مدرسان بدانند چطور و بر چه مبنایی نسبت به حقوق آنها تصمیم‌گیری می‌شود و بدانند کسب چه صلاحیت‌هایی می‌تواند منجر به افزایش حقوق و پیشرفت شغلی آنها شود؛
- نگرش خود را نسبت به مدرسان اصلاح نمایند و به آنها با دید سرمایه‌های ارزشمند آموزشگاه بنگرند. اگر مدرس احساس کند قربانی دیدگاه ابزارگرایانه واقع شده است و به او صرفاً به‌عنوان وسیله‌ای برای جذب سرمایه مالی بیشتر نگریسته می‌شود، تمایل بیشتری به ترک وضعیت شغلی خود پیدا خواهد کرد.
- بیش‌ازپیش نسبت به مشکلات کاری مدرسان توجه و درک نشان دهند؛
- توجهشان تنها متمرکز بر بازخورد منفی نباشد؛ بلکه نسبت به عملکردهای موفق استادان نیز واکنش تشویق‌کننده نشان دهند و ایجاد انگیزه نمایند. این کار می‌تواند با ترفیع شغلی، افزایش حقوق یا ارتقای سطح تدریس محقق شود؛ به این ترتیب، مدرس احساس خواهد کرد که جایگاه او به‌عنوان یک انسان شناخته شده است و نقاط قوت کاری‌اش نیز در کنار نقاط ضعف دیده می‌شود و به رسمیت شناخته می‌شود.
- تحقیق حاضر برای نخستین بار به یکی از تأثیرگذارترین زیرشاخه‌های رضایت شغلی و ارزیابی مدیر درمیان مدرسان زبان انگلیسی در ایران پرداخته است. همزمان، به معرفی طرح نوینی از مصاحبه و اثرات مثبت آن توجه نشان داده شده است که برای نخستین بار در حیطه روش تحقیق مطرح شده است. با این حال، از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به تعداد کم نمونه‌ها اشاره کرد که البته با توجه به مقدماتی بودن تحقیق قابل توجیه است. امید است در تحقیقات آتی و با کمک نمونه‌های بیشتر و موضوعات دیگر درباب آموزش زبان انگلیسی، به نتایج سودمندی با کمک این ابزار تحقیق جدید دست یابیم.

کتابنامه

- Baleghizadeh, S., & Gordani, Y. (2012). Motivation and quality of work life among secondary school EFL teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 30-42.
- Bentea, C-C., & Anghelache, V. (2011). Teachers' motivation and satisfaction for professional activity. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 33, 563-567.
- Karavas, E. (2010). How satisfied are Greek EFL teachers with their work? Investigating the motivation and job satisfaction levels of Greek EFL teachers. *PortaLinguarum*, 14, 59-78.
- Kassabgy, O., Boraie, D., & Schmidt, R. (2001). Values, rewards and job satisfaction in ESL/EFL. In Z. Dornyei & R. Schmidt (Eds.), *Motivation and second language acquisition*. Honolulu: University of Hawai'i, Second Language Teaching and Curriculum Center.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (11th Ed.). Mason, OH: Thomson-South-Western.
- Meers, K. A. (2007). Contextual barriers to strategic implementation: An examination of frontline perspectives. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 11-16.
- Nichols, P. (1991). *Social Survey Methods*. Oxford: Oxfam.
- Praver, M., & Oga-Baldwin, W. (2008). What motivates language teachers: investigating work satisfaction and second language pedagogy. *Polyglossia*, 14, 1-8.
- van der Linden, W. J., & Pashley, P. J. (2010). *Elements of adaptive testing*. New York: Springer.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J.R. (1997). *Mass media research: an introduction*. Belmont, MA: Wadsworth.

پایگاه مجله علمی پژوهشی
 رتال جامع علوم انسانی

۱. طرح اولیه مهارت‌های مدیریتی مدیر:

۱.۱. اداره امور کاری

۱.۱.۱. برنامه‌ریزی آموزشی (از جمله کلاس‌بندی‌ها)

۱.۱.۲. برنامه‌ریزی امور مالی (شامل حقوق استادان، زمان پرداخت آن و ...)

۱.۱.۳. برنامه‌ریزی امور فوق‌برنامه (از جمله برنامه‌ریزی جلسه‌ها و کارگروه‌ها)

- ۲,۱. اداره افراد (کادر آموزشی)
- ۱,۲,۱. روابط عمومی
- ۱,۱,۲,۱. میزان دسترسی استادان به مدیر
- ۲,۱,۲,۱. میزان اعتماد، حس راحتی و عدالت از جانب مدرسان نسبت به مدیر
- ۳,۱,۲,۱. اعتماد مدیر نسبت به مدرسان
- ۱,۳,۱,۲,۱. سهمیم کردن مدرسان در تصمیم گیری های آموزشی
- ۲,۳,۱,۲,۱. سهمیم کردن مدرسان در اجرای تصمیمات (به عنوان مثال، آزادی و خلاقیت در کلاس)
- ۲,۲,۱. درک مدیر
- ۱,۲,۲,۱. ارزش گذاری بر مدرسان به عنوان سرمایه های اصلی مؤسسه
- ۲,۲,۲,۱. درک مشکلات کاری آنها
- ۳,۲,۲,۱. درک مشکلات شخصی و خانوادگی آنها
- ۳,۲,۱. ارزیابی و بازخورد نسبت به عملکرد کادر آموزشی
- ۱,۳,۲,۱. بازخورد مثبت (پاداش ها، ارتقای سطح تدریس، افزایش حقوق و ...)
- ۲,۳,۲,۱. بازخورد اصلاح کننده (در قالب جلسه های خصوصی)