

ادراک تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی از مدیران موفق مدارس در شرایط بحران

یاسر صیادی^{۱*}، حبیب سلیمانی^۲

Received: 20/04/2020

Accepted: 22/09/2020

صفحات: ۱۷۳-۱۴۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۱

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۰۱

چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی و با استفاده از راهبرد اکتشافی انجام شده است و داده‌ها بر اساس تکنیک داده بنیاد و به شیوه‌ی سیستماتیک تحلیل شده است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان جوانرود بود و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شد که ۱۴ نفر بودند و ابزار مورد استفاده مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود. روایی محتوایی و روایی صوری توسط ۶ نفر از متخصصین مورد تأیید قرار گرفت و برای پایایی مصاحبه‌ها از ۲ پژوهشگر خواسته شد که بخشی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند و با استفاده از تکنیک تشخیص خارجی از یک پژوهشگر دیگر خواسته شد که دیگرام عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران را مطالعه کنند که نتایج قابل قبولی به دست آمد. تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که نتایج نشان داد مقوله‌های عوامل فردی و عوامل ساختاری به‌عنوان شرایط علی؛ مقوله‌های امکانات و تجهیزات، حمایت و فرهنگ خلاق و نوآور به‌عنوان شرایط زمینه‌ای؛ مقوله‌های انسجام درونی مدرسه، ماهیت بحران و نحوه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ مقوله‌های نظارت و بازخورد مستمر، هدف‌گذاری، جهت‌دهی و هدایت، به‌کارگیری رویکردهای نوین آموزشی و تدوین و طراحی برنامه‌های آموزشی مقابله با بحران به‌عنوان راهبردها؛ و مقوله‌های توسعه حرفه‌ای، خلق سرمایه اجتماعی، رهبری تیمی و انعطاف‌پذیری به‌عنوان پیامدهای موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران شناسایی شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: مدیران، موفقیت، مدرسه، بحران.

۱-استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، کرمانشاه، ایران.

* نویسنده مسئول:

Email: Yaser.Sayadi@yahoo.com

۲-استادیار گروه زبان انگلیسی و زبانشناسی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

مقدمه

در مدارس امروزی، مدیریت قدرتمند و مؤثر به عنوان عنصر اساسی در تغییر حرکت و نوآوری استراتژیک در نظر گرفته می‌شود و این رهبران و مدیران مدارس بودند که برای تداوم روند آموزشی و هدایت مدرسه در شرایط تغییر پیشگام بوده‌اند (Dhawan, 2020). مدیریت و رهبری معاصر در مدارس به عنوان «مسئله مردم» مطرح شده است که به عنوان یک فرآیند استراتژیک یا آینده‌نگر در نظر گرفته می‌شود که موفقیت آنان از اهمیت بالایی برخوردار است (Smith & Riley, 2012). مدیران موفق مدرسه برخی ویژگی‌هایی را دارند از جمله اینکه، آنان رهبرانی هستند که در اطرافیان خود ایجاد انگیزه می‌کنند (Nazari, Hasani & Shirbagi, 2018) و مهارت بالایی در برقراری ارتباط دارند (Sabzianpour, Islampanah, 2019)، گوش می‌دهند، تأمل می‌کنند، یاد می‌گیرند و توانمند می‌شوند (Kouzes & Postner, 2007)؛ اما نکته مهم این است که همیشه روال طبق شرایط معمول پیش نمی‌رود و چالش‌هایی فراتر از مشکلات معمول به وجود می‌آید و مدارس با بحران‌هایی روبه‌رو می‌شوند که این بحران‌ها فراتر از مشکلات روزمره مدارس است (Smith & Riley, 2010: 53) و مدیران با همان ویژگی‌ها و خصوصیات قبلی قادر به مواجهه موفقیت‌آمیز با این بحران‌ها نیستند.

بسیاری از نویسندگان معاصر، بحران را یک وضعیت فوری می‌دانند که نیازمند اقدام فوری و قاطع توسط سازمان به‌ویژه رهبران سازمان است (Dhawan, 2020). (Coombs (2007: 3) یک بحران را چنین تعریف می‌کند؛ درک یک رویداد غیرقابل پیش‌بینی که انتظارات مهم ذینفعان را تهدید می‌کند و می‌تواند به‌طور جدی بر عملکرد یک سازمان تأثیر بگذارد و نتایج منفی را به وجود آورد. به‌طور کلی، بحران واژه‌ای فراگیر برای توصیف هرگونه آشفتگی و بی‌نظمی در عرصه اجتماعی است (Bundy, 2016) که نیازمند اتخاذ تصمیمات سریع است (Pearson & Clair, 2008: 60). باید توجه داشت که لزوماً بحران‌ها امر مذمومی نیستند بلکه مدیر می‌تواند از آن به‌عنوان ابزار رشد بهره بگیرد و تهدید را به فرصت تبدیل کند. لذا آنچه مهم است بحران نیست، بلکه مدیریت اثربخش آن است که بر مذموم یا ممدوح بودن آن اثر می‌گذارد (Goodarzi, 2004). (quoted by Ahmadi Fassih, Nakhoda, Ismail Givi & Babol-Hawaiji, 2017).

در مدارس نیز همانند هر سازمانی، امکان بروز بحران‌هایی وجود دارد. از آنجاکه زمان وقوع چنین بلایی کاملاً قابل پیش‌بینی نیست؛ لذا، مدیران همواره باید آماده رویارویی با بحران‌ها باشند و برای پیشگیری یا کاهش اثرات بحران، مدیر مدرسه باید دست به اقدامات سریع و قاطع بزند (Smith & Riley, 2012).

اخیراً بحران کرونا ویروس در سراسر جهان شایع شده است و تمامی سازمان‌ها خصوصاً نظام تعلیم و تربیت را تحت تأثیر قرار داده است و طبق آمار یونسکو، بیش از ۱,۵ میلیارد کودک و نوجوان در ۱۸۸ کشور جهان به دلیل تعطیلی مدارس و مؤسسات آموزش عالی به دنبال شیوع کروناویروس مجبور به ماندن در خانه هستند (UNESCO, 2020) که به‌طور جد نظام آموزشی را تحت تأثیر قرار داده است. بسیاری از کشورها با توجه به شرایط اضطراری جدید، از روش‌های سنتی چهره به چهره به آموزش الکترونیکی تغییر رویه داده‌اند. همچنین، انسان‌ها حق دارند در همه‌ی شرایط حتی در مواقع بحران، فاجعه و خشونت به آموزش خود ادامه دهند. لذا بسیاری از کشورها به یادگیری الکترونیکی توجه بیشتری پیدا کرده‌اند (Shraim & Khlaif, 2010; Czerniewicz, Trotter & Haupt, 2019; Traxler et al. 2019). در چنین شرایطی مدیران مدارس با استفاده از ویژگی‌های شخصی و اقداماتی که انجام می‌دهند بر موفقیت آموزش‌ها کمک می‌کنند به‌گونه‌ای که برخی محققین بر این باورند که مدیران موفق در شرایط بحران، با مدیریت مناسب فضای مجازی و جهت‌دهی به آموزش‌های مجازی دانش آموزان توسط معلمان بر اثربخشی آموزش‌ها کمک فراوانی کرده‌اند (Affouneh, Salha & Khlaif, 2020).

Willis, Krausen & Outlaw (2020) بر این باورند که در مواقع بحران (بحران کرونا) مدیران موفق باید از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند. آن‌ها معتقدند که در شرایط بحران و امور ناشناخته نباید منتظر برنامه‌ریزی بود، بلکه پاسخگویی فوری به نیازهای در شرایط بحرانی امری ضروری است. چراکه مدیران موفق باید تا حد امکان از استمرار و تداوم کار اصلی یعنی امر تعلیم و تربیت اطمینان حاصل کنند. مدیران موفق باید از مشارکت ذی‌نفعان و والدین استفاده کرده و حمایت‌های مالی را برای به مدرسه به دست بیاورند. از طرف دیگر پژوهشگران سازمان ملل در رابطه با بحران کرونا اظهار داشته است که نظام‌های آموزشی باید بتوانند تاب‌آوری مدارس و اعضای مدرسه را در جهت دستیابی به توسعه پایدار بهبود بخشند و از انعطاف بالایی برای بازگشایی مجدد مدارس و پاسخ ایمن در مواجهه با بحران‌ها برخوردار باشند. همچنین سازمان ملل بیان داشته است که دولت‌ها باید بر عدالت آموزشی تمرکز داشته، ظرفیت‌های مدیریت ریسک‌پذیری را تقویت کرده، فرصتی برای تغییر و استفاده از روش‌های نوین آموزشی برای شتاب بخشیدن آموزش‌ها در زمان کوتاه در سیستم‌های آموزشی را به وجود آورده، از رهبری و هماهنگی قوی در سیستم آموزشی و بهبود روابط حمایت کند (United Nations, 2020).

همچنین انجمن ملی روان‌شناسان مدرسه (National Association of School Psychologists, 2020) اظهار داشته است که مدیران باید بر سیستم ورود و خروج اعضا و دانش آموزان به مدرسه تسلط کاملی داشته و نظارتی بالایی بر این امر داشته باشند و از تداوم فعالیت‌های

آموزشی غافل نشوند. همچنین مدیران باید در مورد نحوه‌ی دستورالعمل‌ها با افراد آموزش داده و به افراد تفویض اختیار کنند. آنان باید برنامه‌ریزی‌هایی برای دوران پسا بحران داشته باشند تا بتوانند در جهت ترمیم و ریکاوری مدرسه گام بر دارند. از طرف دیگر، (2020) Dhawan معتقد است که مدیران موفق در شرایط بحران باید برنامه‌هایی برای روند آموزش تدوین کنند و بر کیفیت آموزش‌ها و پیشرفت مداوم فراگیران توجه کنند. همچنین مدیران باید افراد برای مواجهه و نحوه‌ی برخورد با بحران‌ها آماده کنند. (2020) Fernandez & Shaw بر این باورند که مدیران موفق چنین ویژگی‌هایی دارند: یافتن فرصت‌ها در بحران، ارتباط با سایرین، رهبری توزیع‌شده، ارتباطات شفاف. (2020) Wang et al. استفاده از آموزش مجازی، استفاده از رسانه‌های مختلف و رسانه ملی، برقراری ارتباط با والدین، ارائه بسته‌های آموزشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای توسط اعضای مدرسه را از عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران در مواجهه با بحران می‌دانند.

همان‌طور که در بالا بیان شده است، پژوهش‌های مختلفی تلاش کرده‌اند که خصوصیات و برخی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران در مدارس را شناسایی کنند؛ اما علی‌رغم اینکه برخی پژوهش‌ها در بعضی از کشورها در رابطه با موفقیت مدیران در مدارس انجام شده است اما تاکنون در داخل کشور پژوهشی در رابطه با موفقیت مدیران مدارس صورت نگرفته است و خلأ پژوهشی در این زمینه در خصوص مدیریت بحران در مدارس کاملاً محسوس است؛ اخیراً بحران کووید-۱۹ (ویروس کرونا)^۱ تمامی سازمان‌های کشور را تحت تأثیر قرار داده است و مدارس هم در مواجهه با این بحران دچار آشفتگی شده‌اند؛ اما در این شرایط بحرانی برخی مدیران موفق در مدارس توانسته‌اند با این شرایط به‌خوبی مواجه شوند و گاهی این بحران را از تهدید به فرصت تبدیل کنند، اما تاکنون ویژگی‌ها و عواملی که باعث موفقیت این مدیران شده است مورد شناسایی و بررسی قرار نگرفته است و این پدیده در جامعه‌ی کنونی در بستر آموزشی بررسی نشده است، لذا شناسایی و کشف عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در مواجهه با بحران در مدارس ضروری است تا با تمرکز هر چه بیشتر بر این عوامل بر اثربخشی، کارایی، توسعه حرفه‌ای معلمان و تحقق اهداف آموزشی گام‌های اساسی برداشته شود. همچنین لازم است عوامل شناسایی شده، به‌صورت الگویی کاربردی بیان گردد که ارائه این الگو، نیازمند بومی شدن در قالب کار پژوهشی دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد با روشی کیفی و رویکردی اکتشافی به بررسی و کشف عوامل

1. COVID-19 crisis (coronavirus)

مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در مواجهه با بحران پرداخته و یک الگوی کاربردی و متناسب با مدارس را پیشنهاد دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد کیفی^۱ از نوع پدیدارشناسی و با استفاده از راهبرد اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه‌ی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان جوانرود بود. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند و داده‌ها بر اساس تکنیک داده بنیاد و به شیوه‌ی سیستماتیک (اشتراوس و کوربین) تحلیل شد. نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری^۲ انجام شد. در این شیوه‌ی نمونه‌گیری به صورت هدفمند از افراد مورد مصاحبه صورت گرفت و در مراحل تحلیل داده‌ها و نتایج حاصل از این تحلیل جهت تصمیم‌گیری در خصوص جایگاه بعدی نمونه‌گیری استفاده می‌کنند و نظریه‌ی حاصل شده، سمت‌وسوی گردآوری داده‌ها در آینده را تعیین می‌کند (Urquhart, 2013: 8)؛ بنابراین، نمونه‌گیری در بعد اول به صورت هدفمند صورت گرفته است. ابتدا برای احاطه بر جنبه‌های بیشتر مسئله مورد بررسی، دو مصاحبه صورت گرفت. سپس با کدگذاری این مصاحبه و تحلیل ابتدایی آن به منظور احصاء مقوله‌های مهم، از طریق نمونه‌گیری هدفمند به سراغ نمونه‌های دیگر پژوهش رفته شده است. فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها و نتایج آن‌ها، مبنای انتخاب نمونه‌های بعدی بوده است که در نهایت، ۱۴ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. مبنای پایان مصاحبه‌ها، اشباع نظری بود. اشباع نظری زمانی است که به نظر نمی‌رسد که در مصاحبه‌های بعدی داده‌های جدیدی مرتبط با مقوله‌ها پدید آید؛ مقوله‌ها به غنای کافی رسیده باشند؛ و روابط بین مقولات برقرار و تائید شده‌اند (Corbin & Strauss, 2015).

شرط انتخاب مشارکت‌کننده‌ها، تمایل آنان برای شرکت در پژوهش، دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه معلمی در مقطع ابتدایی، سابقه‌ی حضور در مدرسی که مدیران آن به‌عنوان مدیر نمونه معرفی شده بودند، حداقل دارای مدرک لیسانس و در شرایط بحران با مدرسه همکاری بالایی داشتند، بود. مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه انجام گرفتند و روی نوار ضبط شدند. پس از طرح سؤال اصلی پژوهش، سؤال‌های بعدی با توجه به توصیف‌های ارائه‌شده توسط شرکت‌کنندگان مطرح شدند. مطالب ضبط‌شده برگردانده شدند و پس از انجام دو مرحله اول تجزیه و تحلیل، برای اطمینان از صحت تفسیر و برداشت پژوهشگران از اظهارات هر شرکت‌کننده، مجدداً به وی مراجعه،

1. Qualitative method

2. Theoretical sampling

صحت تفسیرها با نظری بررسی و در صورت نیاز تغییرات لازم انجام شد. در پژوهش حاضر، کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. معمولاً با تحلیل خط به خط داده‌ها و به شیوه‌ای سازمان‌یافته و روشمند، مقوله‌ها به داده‌ها الصاق می‌گردند (Urquhart, 2013: 9). روند تحلیل داده‌ها به ترتیب عبارت بوده است از کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳. این فرایند از طریق نرم‌افزار MaxQDA 2018 انجام شد. برای تعیین روایی سؤالات مصاحبه از روایی صوری و محتوایی استفاده شد که توسط ۶ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت آموزشی استفاده شد. همچنین، پس از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگران، از ۲ نفر دیگر خواسته شده است که برخی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری و مقوله‌های به دست آمده ارزیابی شود. نتایج بیانگر این بود که در بیشتر موارد، یافته‌ها تقریباً مشابه و یکسان بودند. علاوه بر این، با استفاده از تکنیک «تشخیص خارجی» (Christensen, 1989) (Quoted from Mohammadpour, 2010: 168) از یک پژوهشگر دیگر درخواست شده است که دیاگرام عوامل مؤثر بر مدیریت موفق در شرایط بحران در مدارس را مطالعه نموده و دیدگاه‌های خود را در مورد آن بیان نمایند که نتایج در این مورد هم قابل قبول و از اعتبار بالایی برخوردار بود.

یافته‌ها

ابعاد کشف شده مرتبط با موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

در این قسمت مراحل مختلف کدگذاری و مقولات احصا شده به تفصیل بیان خواهد شد؛ و شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و بستر با بهره‌گیری از نتایج مرحله‌ی کدگذاری باز بررسی می‌شود. در کدگذاری باز به جستجوی خط به خط در میان داده‌ها پرداخته شد. در این مرحله تلاش شد با الصاق کد به داده‌ها، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخصه‌های «مدیران موفق در شرایط بحران» احصاء شوند. فرآیند کدگذاری باز بدین صورت بود که پس از بررسی داده‌ها، برچسب‌زنی به رویدادها، رخدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود و در این مرحله ۱۴۶ کد باز به عنوان کدهای باز نهایی احصاء شد که این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها صورت پذیرفته است و

1. Open coding

2. Axial coding

3. Selective coding

در مجموع ۲۰ مقوله شناسایی و استخراج شد که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است. این مقوله‌ها به تنهایی نمی‌توانند حامل معنایی خاص برای الگوی پژوهش باشند بلکه هنگامی می‌تواند در پرورش یک نظریه‌ی مرتبط با مدیران موفق در شرایط بحران نقش داشته باشد که آن را در ارتباط با مقوله‌های دیگر قرار داد.

در کدگذاری محوری، رابطه بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله‌ی کدگذاری باز برقرار می‌شود. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله‌ی مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، مقوله «مدیران موفق مدارس در شرایط بحران» به‌منزله مقوله‌ی مرکزی در نظر گرفته‌شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به‌عنوان مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها رد پای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. در ادامه این موارد به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

جدول ۱. کدگذاری و مقولات احصاء شده مدیریت موفق در شرایط بحران

نوع مقوله	مقوله	مقوله فرعی	مفاهیم
			شجاعت، خونسردی و صبوری، اعتمادبه‌نفس، قاطعیت، تاب‌آوری، انرژی، نیاز به پیشرفت، میل به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، انگیزه خدمت، انسجام شخصی، بلوغ هیجانی، جذب شخصی مدیر، ریسک‌پذیری
	عوامل فردی	مهارت‌های مدیریتی	ارتباطات توانمند، مذاکره و اثرگذاری روی سایرین، مهارت تحلیل موقعیت‌ها، مهارت فنی، سواد رسانه‌ای، یادگیری مداوم، داشتن تجربه، تحلیل شرایط، مهارت حرفه‌ای، آینده‌نگری، داشتن دانش ضمنی و غیررسمی
شرایط علی		رفتارهای عملکردی مدیران	مداومت در کار، انعطاف‌پذیری، ایجاد راه‌های ارتباطی جدید، توانایی تطبیق‌پذیری در شرایط متفاوت، مراقبت از شغل معلمان، سخت‌کوشی، تلاش خدمتگزارانه، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منعطف در جهت کاهش فشار روانی، تسهیل فعالیت‌های دورکاری معلمان
		قوانین و مقررات	دسترسی آسان به مدیر، داشتن اختیارات کافی در اداره امور، وجود قوانین حمایتی در حمایت از مدیران، اختیارات کافی مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، حذف قوانین دست و پاگیر، تلخیص نامه‌نگاری‌ها و بوروکراسی اداری، تسهیل قوانین غیرضروری
	ساختاری	ارزش‌های حاکم بر مدرسه	ارزش‌های حاکم بر مدرسه، نوع دوستی، همیاری میان افراد، فلسفه فردی مدیران، باورها و جهان‌بینی مدیران در مواجهه با شرایط سخت، نگرش و جهان‌بینی مثبت در مقابله با بحران‌ها، ارزش‌آفرینی در مدرسه برای حمایت از اعضا در شرایط سخت، خلق ارزش‌آیند و فداکاری در میان اعضای مدرسه، تقویت روحیه داوطلبی، ارزش‌آفرینی و ایجاد فرهنگ تشویق به مشارکت
شرایط زمینه‌ای	امکانات و تجهیزات		امکانات تکنولوژیکی کافی در مدرسه، امکانات فیزیکی مناسب در مدرسه، دسترسی آسان به تجهیزات، وجود بسترهای رسانه‌ای مناسب، وجود کانال‌های ارتباطی مناسب و کافی در میان اعضا، وجود نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای جدید و متناسب با شرایط موجود

حمایت	حمایت معلمان از مدیر، مشارکت معلمان در حل بحران، حمایت دانش آموزان از فعالیت‌ها، همراهی دانش آموزان در دوران بحران، حمایت افراد مافوق و افراد اداره، صدور بخشنامه‌های حمایتی از مدیران توسط اداره، حمایت والدین از عملکرد مثبت مدیران، مشارکت و تقویت روابط والدین با مدرسه در حل بحران‌ها، پشتیبانی اداره از مدیران و معلمان در صورت نیاز	
فرهنگ خلاق و نوآور	خلق فرصت‌های نوین آموزشی، استقبال از ایده‌های آموزشی معلمان، تشویق نوآوری‌های آموزشی، خلق محیطی با ارتباطات بالا و شاداب در میان معلمان و دانش آموزان، وجود محیطی خلاق و پویا، احترام و حمایت از نظرات و ایده‌های افراد	
انسجام درونی مدرسه (مراکز آموزشی)	همه‌انگهی افراد، میزان درگیری و مشارکت، دانش جمعی اعضای مدرسه، همراهی معلمان، سطح جلب همکاری معلمان، سطح جلب همکاری دانش آموزان	
شرایط مداخله‌گر	ماهیت بحران	میزان شفافیت یا ابهام نتایج بحران، سطح ادراکی معلمان و دانش آموزان نسبت به بحران، نوع بحران، میزان وسعت و شدت بحران، روند افزایشی یا کاهش‌ی بحران، نوع نگاه معلمان و دانش آموزان نسبت به بحران، تمایل و انگیزه معلمان برای مواجهه با بحران
نحوه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	شفافیت نقش‌ها، مشخص بودن وظایف، نحوه گمارش و نوبت‌بندی معلمان، تیم‌سازی و خلق تیم‌های متناسب با شرایط پیش رو، مدیریت دانش در میان معلمان، تلاش برای حفظ تعادل کار و زندگی معلمان، برنامه‌ریزی اجرایی	
نظارت و بازخورد مستمر	گزارش دهی، ارزیابی از آمادگی افراد در برابر بحران، بازدید از محیط کار، ارزشیابی منظم، استفاده از سیستم تشویق و پاداش	
راهبردها	هدف‌گذاری	بازبینی اهداف آموزشی مدارس، نیازسنجی مجدد در هدف‌گذاری‌های مرکز آموزشی، تعیین اولویت‌های جدید در مواجهه با بحران، توجه به اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت در طول بحران، نگاه استراتژیک و رو به آینده، برنامه‌ریزی استراتژیک برای پسابحران، داشتن هدف و بینشی مشخص، عینی‌سازی و مشخص کردن اهداف برای ذی‌نفعان
جهت‌دهی و هدایت	جهت‌دهی به معلمان همراه با حمایت، تعیین جهت‌گیری مدرسه، تدوین دستورالعمل و برنامه‌های مشخص، مدیریت استعدادها، مدیریت خلاقیت، مدیریت تعارض‌های میان معلمان، مدیریت تغییرات ناشی از بحران	

<p>استفاده از آموزش‌ها و الگوهای تدریس متنوع، توجه به آموزش‌های مجازی و الکترونیکی، حمایت از نوآوری‌های آموزشی، توجه و به‌کارگیری آموزش‌های جایگزین در شرایط بحرانی</p>	<p>به‌کارگیری رویکردهای نوین آموزشی</p>
<p>اطلاع‌رسانی از روند برنامه‌های آموزشی، برنامه‌ریزی برای توجیه و افزایش آگاهی معلمان و دانش آموزان نسبت به بحران، طراحی برنامه‌های فرا مدرسه‌ای برای کسب اطلاعات مفید در مواجهه با بحران، برگزاری دوره‌های آموزشی درون مدرسه‌ای جهت ارتقای آمادگی معلمان</p>	<p>تدوین و طراحی برنامه‌های آموزشی مقابله با بحران</p>
<p>ارتقای مهارت‌های معلمان، کسب تجارب جدید، کسب مهارت دوران‌دیشی و آینده‌نگری در میان اعضا، افزایش قدرت پاسخگویی، دستیابی به ظرفیت‌های جدید در میان معلمان، خودباوری، کسب مهارت‌های حرفه‌ای جدید در میان معلمان، صلاحیت اجرایی، پرورش خلاقیت در مدرسه، تقویت روحیه اتکالی به خود در میان معلمان و مدیران</p>	<p>توسعه حرفه‌ای</p>
<p>همبستگی بالا در مدرسه، همدلی و روابط حسنه، اعتماد متقابل و درون‌سازمانی در مدرسه، احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری در قبال وظایف، رشد اخلاقیات در سازمان آموزشی، افزایش تعهد در میان معلمان و سایر اعضا، کسب رضایت قلبی و درونی، رشد تعهد اخلاقی در مدرسه، بهبود مربی‌گری در مدرسه</p>	<p>خلق سرمایه اجتماعی</p>
<p>ایجاد انگیزه در میان معلمان برای جلب همکاری بالا، جلب همکاری والدین، تفویض اختیار، مشورت در میان اعضای مدرسه در مورد مسائل، تشکیل شبکه‌های کاری و همکاری میان معلمان، مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها</p>	<p>رهبری تیمی</p>
<p>انعطاف تیم‌های کاری، خلق راه‌های ارتباطی جدید، کاهش مقاومت در برابر تغییرات، استقبال از شیوه‌های مدرن در انتقال مفاهیم، جابجایی معلمان در شرایط ضروری، تلاش برای تغییر و خود اثربخشی در میان معلمان</p>	<p>انعطاف‌پذیری</p>

شرایط علی مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته‌شده یا

چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، درحالی‌که، از آنجاکه، چون، به سبب و به علت بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد. در پژوهش حاضر، مقوله‌های «عوامل فردی» و «عوامل ساختاری» به‌عنوان شرایط علی موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران احصاء شده‌اند.

▪ **عوامل فردی:** یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی و فردی مدیران مانند شجاعت، تاب‌آوری و ریسک‌پذیری آنان بر موفقیت مدیران در شرایط بحران تأثیر مثبتی دارند و این مدیران در مواجهه با بحران‌ها با قاطعیت و مسئولیت‌پذیری به مقابله با شرایط بحرانی می‌پردازند و از مواجهه با بحران‌ها ابایی ندارند. به‌عنوان نمونه مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۷ معتقد بود که:

«... مدیر ما شخصیتی جالبی دارد، با وجود اینکه در این شرایط سخت بسیاری از معلمان غرق در استرس بودند و حتی می‌ترسیدند که در مدرسه حاضر شوند، اما مدیر ما خیلی خونسرد شرایط رو بررسی می‌کرد و حتی به بقیه دلگرمی می‌داد...».

▪ **عوامل ساختاری:** یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ساختار و مجموعه‌ی قوانین و مقررات مدرسه به‌عنوان عاملی مؤثر بر موفقیت مدیران در شرایط بحران نقش ایفا می‌کنند. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۱ معتقد بود که:

«مدیر باید با عرضه باشد و حتی اداره از او حساب ببرد. در صورت لزوم با صلاحدید خودش به معلمان آزادی می‌داد که چطور توی این شرایط سخت کلاسشان رو اداره کنند و اصراری نداشت که حتماً سر کلاس حاضر باشند ولی انجام وظایف را مطالبه می‌کرد و چهارچوب‌ها را حفظ می‌کرد».

لازم به ذکر است که هرکدام از این مقوله‌ها دارای چند بعد (مقوله فرعی) هستند. مقوله‌ی عوامل فردی در سه بعد ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیر و رفتارهای عملکردی مدیران مورد بررسی قرار گرفته شده‌اند. همچنین مقوله‌ی عوامل ساختاری نیز در دو بعد ارزش‌های حاکم بر مدرسه و قوانین و مقررات به‌مثابه‌ی شرایط علی تحقق موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران احصاء شده‌اند. جدول شماره ۱ جزئیات این فرآیند را نشان می‌دهد.

شرایط زمینه‌ای مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه‌ی پدیده‌ی مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «امکانات و تجهیزات»، «حمایت در ابعاد مختلف» و «فرهنگ خلاق و نوآور» به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند که به‌مثابه‌ی شرایط بستر تحقق موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران احصاء شده‌اند.

▪ **امکانات و تجهیزات:** یافته‌های پژوهش نشان داد که برای موفقیت مدیران در مدارس نیاز به بستری از امکانات و تجهیزات تکنولوژیکی کافی در مدرسه است. به‌عنوان نمونه مصاحبه‌کننده‌ی شماره ۱۴ معتقد بود که:

«فقط اراده مدیر کافی نیست بلکه مدیر اگر بخواهد کارهای مدرسه و شرایط را بهبود ببخشد باید به‌اندازه کافی بودجه، امکانات و تجهیزات داشته باشد».

▪ **حمایت همه‌جانبه:** یافته‌ها نشان داده است که زمینه‌های حمایتی در مدارس باید فراهم شود تا بتوان فضایی از اعتماد را برای مدیران و همچنین در میان معلمان، دانش‌آموزان و حتی والدین فراهم کرد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۴ معتقد بود که:

«... خانواده‌های دانش‌آموزان و والدین از مدیران حرف‌شنویی دارند و اگر تصمیمی هم بگیرد قبولش دارند و حتی سعی می‌کنند که اگر کاری از دستشان بر بیاید به مدیر کمک کنند»

▪ **فرهنگ خلاق و نوآور:** همچنین یافته‌ها نشان داده است که وجود فرهنگی خلاق که حامی نوآوری در مدارس باشد، بر موفقیت مدیران در شرایط بحران بسیار مؤثر است. در شرایط بحران با خلاقیت و نوآوری‌ها و ابتکارات افراد به دنبال یافتن راه‌حلهایی جدید خواهند بود که همین امر نه‌تنها در بسیاری از موارد، مشکلات را حل می‌کنند بلکه تهدیدها و بحران را به‌نوعی فرصت تبدیل می‌کنند. مصاحبه‌کننده‌ی شماره ۳ معتقد بود که:

«مدیرهای موفق ترسو نیستند و از نظرات معلمان استقبال می‌کنند. اگر حرفی داشته باشند یا شیوه‌ی جدیدی برای آموزش داشته باشند که متفاوت از قبل باشد جبهه‌گیری نمی‌کنند و خوب به حرف طرف مقابلشان گوش میدن، اگر کسی نظر و ایده خوبی داشته باشه به کار

می‌برند و حتی از اون معلم یا دانش‌آموز با شور و شوق تشکر و قدردانی می‌کند».

شرایط مداخله‌گر مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند تحقق مدیریت موفق مدارس در شرایط بحران رخ می‌دهند. در واقع، شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی موفقیت مدیران در شرایط بحرانی رخ می‌دهند. مقوله‌های «انسجام درونی مدرسه»، «ماهیت بحران» و «نحوه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است که به‌مثابه‌ی شرایط مداخله‌گر در موفقیت مدیران مدارس احصاء شده‌اند. در واقع این مؤلفه‌ها می‌توانند پیش‌برنده و یا بازدارنده موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران باشند.

- **انسجام درونی مدرسه (مراکز آموزشی):** یافته‌های پژوهش حاکی از این است که میزان انسجام مدرسه نقشی مهم در موفقیت مدیران در برابر بحران دارد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۱ معتقد بود که:

«مدیر برای اینکه بتونه موفق عمل کنه یا حتی برای اینکه بتونه موفقیتش در شرایط سخت رو تسریع کنه باید بتونه همه رو با خودش هماهنگ کنه و توجیهشان کنه که همه باید متحد باشن و در این شرایط سخت هرکی ساز خودش رو نزنه»
- **ماهیت بحران:** بر اساس یافته‌های پژوهش، ماهیت و نوع بحران بر موفقیت مدیران تأثیر فراوانی دارد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۱۱ معتقد بود که:

«... می‌خوام بگم که شاید اگه بحران‌ها جور دیگه ای باشن ممکنه مدیری بهتر عمل کنه یا مدیری ضعیف‌تر عمل کنه و یا حتی همون مدیری که الان خوب کار نکرده در اون بحران شاید بهتر خودش رو نشون بده».
- **نحوه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی:** یافته‌های نشان می‌دهند که نحوه‌ی برنامه‌ریزی در مدارس و همچنین چگونگی سازمان‌دهی معلمان و دانش‌آموزان و برنامه‌ریزی برای

ارتباط با سایر ذی‌نفعان بر عملکرد مناسب مدیران در موفقیت مواجهه با بحران تأثیرگذار است. مصاحبه‌شونده شماره ۴ معتقد بود که:

«... در این شرایط کرونایی با وجود اینکه یکی از همکاران در شرایط زایمان قرار داشت اما مدیر مدرسه‌ی ما نقد خوب کارها را تقسیم کردند که نه تنها کاری عقب نیفتاد بلکه اون کلاس مثل بقیه کلاس‌های دیگر مطالبش رو ارائه داد. برای این کار هم به سایر معلمان و دانش‌آموزان آن کلاس برنامه‌هایی داد که چکار کنند. یا از معاونت مدرسه می‌خواست که در فلان تاریخ و فلان ساعت در آن کلاس حاضر شود».

راهبردهای مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

راهبردها، کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. درعین حال ممکن است برای اهدافی صورت پذیرد که مربوط به پدیده نیست اما به‌رحال پیامدهایی را برای پدیده در بر خواهد داشت. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند. راهبردهای «نظارت و بازخورد مستمر»، «هدف‌گذاری»، «جهت‌دهی و هدایت»، «به‌کارگیری رویکردهای نوین آموزشی» و «تدوین و طراحی برنامه‌های آموزشی مقابله با بحران» راه‌حلی جهت موفقیت مدیران و منجر به پیامدهایی مثبت برای مدارس می‌شوند.

▪ نظارت و بازخورد مستمر: یافته‌ها نشان داد که مدیران مدارس می‌توانند از سیستم

نظارت و بازخورد به‌عنوان راه‌حلی جهت مواجهه با بحران و کاهش آسیب‌های شرایط سخت استفاده کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ معتقد بود که:

«مدیری موفق است که بر روی کارها نظارت داشته باشد و در مورد رفتارهایی که معلمان و دانش‌آموزان انجام می‌دهند ابراز عقیده کند و بهشون بگوید که آیا کارشون درسته یا اشتباهه و یا اینکه مثلاً بهتره که اینطوری انجام بشه».

▪ هدف‌گذاری: یافته‌ها نشان داد که مدیران موفق در شرایط بحران، به بازبینی اهداف

آموزشی، نیازسنجی مجدد در اهداف مدرسه، تعیین اولویت‌های جدید در مواجهه با بحران، توجه به اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت در طول بحران، نگاه استراتژیک و رو به

آینده و برنامه‌ریزی استراتژیک برای پسابحران می‌پردازند. همچنین این مدیران برای مقابله با بحران‌ها، دارای هدف و بینشی مشخص هستند که اهداف را برای ذی‌نفعان مشخص می‌کنند. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۶ معتقد است که:

«... مدیران باید بتوانند مسیری را برای معلمان و دانش‌آموزان مشخص کنند و به همه اعضا بگویند که می‌خواهیم چیکار کنیم...».

▪ **جهت‌دهی و هدایت:** یافته‌ها نشان‌دهنده‌ی این مهم است که مدیران برای موفقیت در مواجهه با بحران باید به افراد جهت دهند و آن‌ها را به سمت‌وسوی مناسبی هدایت دهند که هم آسیب‌ها را به حداقل برساند و هم منجر به انجام عملکردی مناسب در میان اعضا برای گذر از بحران شود. مصاحبه‌شونده شماره ۵ معتقد بود که:

«... مدیر اگر به معلمان بگوید که چیکار کنند، معلمان از سردرگمی در می‌آیند».

▪ **به‌کارگیری رویکردهای نوین آموزشی:** با توجه به اینکه در شرایط بحران بسیاری از روش‌ها و رویکردهای قبلی ممکن است قابل‌استفاده نباشد یا استفاده از آن به‌صورت کامل ممکن نباشد، لذا مدیران موفق باید معلمان و دانش‌آموزان را به استفاده از آموزش‌ها و الگوهای تدریس متنوع و توجه به آموزش‌های مجازی و الکترونیکی ترغیب کنند. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۵ معتقد بود که:

«... آموزش مجازی برای این مواقع خیلی خوبه چون از لحاظ مکان و حضور فیزیکی توی این شرایط بحران، خانواده‌ها و معلمان و حتی دانش‌آموزان نگران‌اند که در مدارس حاضر شوند و از طرفی هم مهمه که دانش‌آموزان فعالیت‌های درسی‌شان را ادامه دهند».

▪ **تدوین و طراحی برنامه‌های آموزشی مقابله با بحران:** مدیران موفق با طراحی و تدوین برنامه‌هایی برای افزایش آگاهی ذی‌نفعان و دیگران، آگاهی و شناخت دیگران را نسبت به شرایط بحران افزایش می‌دهند تا در مقابله با بحران آمادگی بیشتری داشته باشند. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۸ معتقد بود که:

«اوایل، این کرونا خیلی ترسناک‌تر بود و اطلاعات محدودی در مورد اینکه چیکار کنیم و چگونگی خطرات رو کاهش بدیم ولی خداروشکر الان مردم بهتر شناخت دارند که چیکار کنند».

پیامدهای موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران

پیامدها، نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. در واقع، این امر پس از تحقق موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران اتفاق می‌افتد و می‌توان با بررسی آن، نقاط ضعف و قوت استقرار الگوی موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران را با مطالعه‌ی پیامدهای آن شناسایی نموده و تداوم موفقیت مدیران را با استحکام بیشتری پیش گرفت. در این راستا، چهار مقوله‌ی «توسعه حرفه‌ای»، «خلق سرمایه انسانی اجتماعی»، «رهبری تیمی» و «انعطاف‌پذیری» به‌عنوان مؤلفه‌های پیامدی استقرار الگوی مدیریت موفق بحران در مدارس احصاء شده‌اند که در جدول شماره ۱ جزئیات آن آمده است.

■ **توسعه حرفه‌ای:** با عملکرد موفق مدیران مدارس در شرایط بحران، نتایج مفیدی امکان دارد محقق شود که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان اشاره کرد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۹ معتقد بود که:

«به نظرم داریم چیزهای جدید و خوبی یاد می‌گیریم که فکر می‌کنم در آینده خیلی به کارمون میاد و در موقعیت‌های مختلف میتونیم ازش استفاده کنیم. درسته این شرایط سخت کرونایی مشکلات زیادی برامون درست کرده ولی توفیق اجباری هم بوده چیزهایی رو یاد بگیریم که سال‌ها بهشان بی‌توجه بودیم».

■ **سرمایه اجتماعی:** با پیاده‌سازی الگوی موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران، سرمایه‌های اجتماعی مدرسه افزایش می‌یابد. در مواجهه با شرایط بحران همبستگی میان اعضای مدرسه بهبود یافته، همدلی و روابط حسنه‌ای در میان اعضای مدرسه ایجاد شده، اعتماد متقابل و درون‌سازمانی در مدرسه خلق شده و احساس مسئولیت و تعهد در میان معلمان بیشتر خواهد شد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۳ معتقد بود که:

«درک معلمان و سایر اعضای مدرسه خیلی بهتر شده و توی این شرایط نوعی همدلی میان معلمان و مدیر ایجاد شده که انگار یک خانوادگی جدیدی داریم».

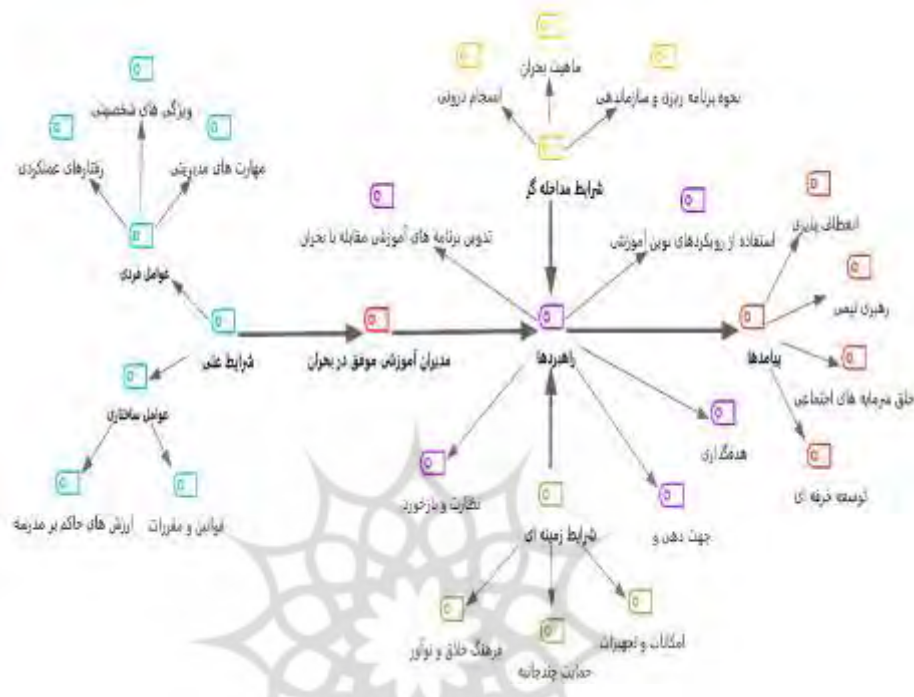
■ **رهبری تیمی:** از نتایج و پیامدهای تحقق الگوی مدیران موفق در شرایط بحران، رهبری تیمی در مدرسه است که اعضای مدرسه در تصمیمات و رفتارهای مدرسه مشارکت دارند و از همدیگر مشورت می‌گیرند. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۹ معتقد بود که:

«همه توی کارها مشارکت می‌کنند و گاهی کارهایی را بین معلمان تقسیم می‌کنند که کارها را طوری که صلاح می‌دانند انجام بدهند».

- **انعطاف‌پذیری:** با تحقق موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران، مدرسه انعطاف‌پذیری بالایی را کسب می‌کند؛ چراکه در مواجهه با بحران با توجه به اینکه معلمان در موقعیت‌های مختلف جابه‌جا شده‌اند و گاهی وظایف جدیدی را بر عهده گرفته‌اند، انعطاف در میان تیم‌های کاری بهبود می‌یابد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۲ معتقد است که:

«معلمان علاوه بر آشنایی با وظایف معلمان، با وظایف مدیران، معاونان هم تا اندازه‌ای آشنا شدند؛ طوری که می‌توانند به‌جای همدیگر کارهایی را انجام بدن».

در ادامه با فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها، مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آن‌ها بررسی شد. در ادامه الگوی نهایی مدیران موفق مدارس در شرایط بحران در شکل شماره ۱ ارائه شده است که از طریق نرم‌افزار MaxQDA 2018 و بر اساس رویکرد (Corbin & Strauss, 2008) طراحی و ترسیم شده است.



شکل ۱. دیاگرام عوامل مؤثر بر مدیریت موفق در شرایط بحران در مدارس

بحث و نتیجه گیری

درحالی که پژوهش‌های فراوانی در زمینه رهبری آموزشی وجود دارد، اما تقریباً بیشتر تمرکز آن‌ها بر نقشی است که رهبری در «توسعه بلندمدت افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند که بتوانند سازگار شوند، تغییر دهند، پیشرفت کنند و رشد کنند». حوزه رهبران بیشتر بر آینده‌نگر است (Kouzes & Postner, 2007). با این وجود، پژوهش‌های معدودی وجود دارد که نقش مهمی که مدیران مدارس در هنگام رویارویی با بحران ایفا کنند، نشان می‌دهد؛ یعنی در مواقعی که مدیر مدرسه سریعاً به‌عنوان رهبری آماده حضور پیدا می‌کند و تمرکز او بر به حداقل رساندن آسیب‌ها به افراد و اطمینان از بقا و بهبودی مدرسه دارد. Devitt & Borodzicz (2008) معتقدند که دلیل اصلی این عدم تعادل در فعالیت‌های علمی و پژوهشی این است که تغییر در بسترها، نوع بحران و دلایل بحران‌ها، خلق نظریه‌های ثابت و مداوم از رهبری مؤثر در بحران را دشوار می‌کند.

پژوهش حاضر که با هدف ادراک تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی از موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران انجام گرفته بود نشان داد که مقوله‌های عوامل و ویژگی‌های فردی، عوامل ساختاری، امکانات و تجهیزات، حمایت، فرهنگ خلاق و نوآور، انسجام درونی مدرسه، ماهیت بحران، نحوه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، نظارت و بازخورد مستمر، هدف‌گذاری، جهت‌دهی و هدایت، به‌کارگیری رویکردهای نوین آموزشی، تدوین و طراحی برنامه‌های آموزشی مقابله با بحران از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران مدارس در مواجهه با بحران است و مؤلفه‌هایی همچون توسعه حرفه‌ای، خلق سرمایه اجتماعی، رهبری تیمی و انعطاف‌پذیری به‌عنوان پیامدهای موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران است. در تبیین نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که O'Brien & Robertson (2009) معتقدند که در هنگام بحران، مدیران برای مقابله با موقعیت‌هایی که قبلاً هرگز نتوانسته‌اند با آن‌ها روبرو شوند، مجموعه جدیدی از صلاحیت‌های رهبری را پرورش می‌دهند. به گفته آن‌ها، رهبری بحران باید دارای ویژگی‌هایی از جمله: اصالت (United Nations, 2020)، چابکی (Willis et al, 2020)، تاب‌آوری (United Nations, 2020)، دوراندیشی، تسلط بر خود، شهود و خلاقیت باشد. همچنین، Smith & Riley (2010) استدلال می‌کنند که، در مواقع بحران، ویژگی‌های مهم رهبری اثربخش عبارت‌اند از: توانایی انطباق با ابهامات؛ داشتن ظرفیت قوی برای آینده‌نگری و تفکر در مورد امور جانبی؛ تمایل به جستجوگری از وقایع و اتفاقات به شیوه‌های نوین و روشنگری (United Nations, 2020)؛ آمادگی پاسخگویی انعطاف‌پذیر و سریع (National Association of School Psychologists, 2020; Dhawan, 2020)؛ و تغییر جهت سریع در صورت لزوم؛ توانایی همکاری با افراد برای دستیابی به نتایج (Wang et al, 2020)؛ سرسختی و تحمل؛ تمایل به ریسک‌پذیری (United Nations, 2020) و شکستن «قوانین» در صورت لزوم (Smith & Riley, 2012). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مورد نیاز یک مدیر مدرسه در هنگام بحران، توانایی تصمیم‌گیری‌های شفاف و تعیین‌کننده است (Fernandez & Shaw, 2020; Willis et al, 2020). Janis (1989) و Brecher (1993) معتقدند که، در مواقع بحران، طبیعی است که رهبران به دلیل عدم آگاهی مناسب و به‌موقع از اوضاع، در تصمیم‌گیری‌های مهم دچار مشکلات اساسی شوند. تصمیم‌گیری اساساً فرایند انتخاب در بین دوره‌های جایگزین جهت انجام اقدامات است؛ که یک انتخاب مناسب باید از کیفیت و عمقی مناسب در مورد گزینه‌ها برخوردار باشد. Lagadec (2009) مفهوم «هوش رهبری» را به‌عنوان یک ویژگی مهم رهبری برای مدیریت اثربخش بحران معرفی می‌کند. لاگادک معتقد است که هرچه محیط‌های جهانی و محلی پیچیده‌تر، آشوب‌آور و بی‌ثبات‌تر می‌شوند و همچنین تغییرات

سریع‌تر، فراگیرتر و اساسی‌تر می‌شوند، رهبری بحران به‌طور فزاینده‌ای به اعتمادبه‌نفس خلاق نیاز دارد. او می‌گوید، رهبران دارای هوش خلاق، رهبران با ایده‌ها و تخیلی قوی هستند که در یک محیط بی‌ثبات، راحت و خلاق هستند و قادرند مسائل را فراتر از رویه‌ها و روش‌های تعیین‌شده بررسی کنند (Smith & Riley, 2012). Stephen Covey (2004: 202) یکی دیگر از ویژگی‌های قدرتمند رهبری را برای مدیریت اثربخش بحران، «فرصت حل» می‌نامد. کاوی معتقد است که هر بحرانی که سازمان با آن روبرو شود باید به‌نوعی به‌عنوان فرصتی برای پیشرفت مورد بررسی قرار گیرد. او بر این باور است که ما باید مشکلات را به‌عنوان فرصت ارزیابی کرده و سطوح لازم تفکر و رهبری انگیزشی را برای تحمل بحران فراهم آوریم تا مدرسه پس از برطرف شدن بحران نسبت به قبل از وقوع بحران، در جایگاه بهتری قرار گیرد (United Nations, 2020). همچنین، Stoll & Temperley (2009) معتقدند که برای جلوگیری از بروز بحران در یک محیط آموزشی که به‌سرعت در حال تغییر و به‌طور فزاینده‌ای پیچیده است، مدارس به «رهبری خلاق و سازگار» نیاز دارند. آن‌ها بر این باورند که رهبری خلاق بسیار بیشتر از حل مسئله است و شامل چنین مواردی می‌شود: بررسی و اسکن فعال محیط برای یافتن چالش‌هایی که اگر در حال حاضر به آن‌ها نپردازند، می‌تواند از پیشرفت و تلاش‌های آینده جلوگیری کند و یا می‌تواند مانع از ورود مدارس به تغییر بنیادی در هنگام تلاش برای آماده‌سازی دانش آموزان برای آینده شود.

یک ویژگی مهم برای رهبری بحران، مهارت‌های ارتباطی متقابل است. ارتباطات یک اهرم قدرتمند برای مقابله مؤثر با بحران است (Wang et al, 2020; Willis et al, 2020; United Nations, 2020; Fernandez & Shaw, 2020). ارتباطات ویژگی مهمی برای اطمینان از درگیری و مشارکت همه ذینفعان در یک بحران است. رهبری مدرسه از طریق اطلاعات واضح، مختصر، مرتبط، دقیق و به‌موقع و همچنین از طریق برقراری ارتباطات اثربخش با اعضای مدرسه منجر به رهایی از سردرگمی، شایعات و اطلاعات غلط خواهد شد. مدیر موفق با استفاده از ارتباطات به‌عنوان عاملی مهم می‌تواند جهت، اطمینان و خوش‌بینی را در طول بحران فراهم کند (Smith & Riley, 2012). Smith & Riley (2010) بر این باورند که در مواقع بحرانی، مهم این است که رئیس مدرسه از رسانه‌ها دوری نکند، زیرا مردم و دیگران ناگزیر او را قضاوت و تفسیر می‌کنند و تصور می‌کنند که این نشانه‌ای است که مدرسه چیزی برای پنهان کردن دارد. اسمیت و رایلی معتقدند که همکاری با رسانه‌ها و دیگر ذینفعان، مستلزم صداقت است. آن‌ها تأکید می‌کنند که همیشه باید از این گمانه‌زنی جلوگیری شود، زیرا این کلیشه‌ی «بدون اظهارنظری» فقط به گمانه‌زنی‌های بیشتر و تحریف وضعیت منجر می‌شود (Smith & Riley, 2012).

ظرفیت تصمیم‌گیری (Willis et al, 2020) در مواجهه با اطلاعات محدود و ظرفیت تفکر شهودی قوی و آمادگی استفاده از آن و همچنین تبدیل مشکلات به فرصت‌ها خلاصه‌ای از ویژگی‌های اصلی موردنیاز یک مدیر موفق مدرسه هنگام مواجهه با بحران است (Fernandez & Shaw, 2020; Smith & Riley, 2012). در مواقع بحران، اطلاعات واقعی غالباً ناچیز هستند درحالی‌که اطلاعات غلط و شایعه بسیار رایج است. به همین دلیل برای مدیریت اثربخش بحران، به رهبرانی در مدرسه نیاز است که آماده باشند سطح ریسک را بپذیرند (United Nations, 2020) و عمدتاً بر اساس شهود خود، میزان مشروعیت اطلاعات موجود و با مناسب‌ترین شیوه اقدام کنند. تصمیم‌گیری شهودی باید خیلی سریع انجام شود، خصوصاً وقتی که این تصمیمات شامل مسائل پیچیده با زمینه‌های قابل توجهی از عدم اطمینان و ابهام همراه باشد که این وضعیت، در اکثر بحران‌های مدرسه وجود دارد (Wang et al, 2020; Smith & Riley, 2012).

طبق گفته‌های (McConnell & Drennan, 2006)، یکی از مهم‌ترین مشکلات در ایجاد ظرفیت رهبری در درون‌سازمانی مانند مدرسه برای مقابله با بحران‌ها این است که رهبری باید در برابر فشارها، اعمال، شرایط و جو بی‌حرکتی کار کند. بسیاری از مدارس هنوز ساختارهای بوروکراتیک با توزیع سلسله‌مراتبی قدرت و مسئولیت، تصمیم‌گیری می‌کنند (Willis et al, 2020; Fernandez & Shaw, 2020). طبق گفته (Boin et al, 2005: 157)، این «توهم کنترل (از بالا به پایین، خطی، مستقیم) ممکن است در چارچوب بحران‌های معاصر بی‌ربط باشد». سؤال «رهبر کیست؟» در مواجهه با یک بحران بزرگ در مدرسه، از ارزش کمتری برخوردار است از این سؤال، «چگونه رهبری به بهترین نحو عامل توزیع و هماهنگی برای مقابله با این بحران است؟». به‌عبارت‌دیگر، بحران نیاز به ساختارهای دموکراتیک دارد، نه بوروکراتیک، به‌طوری‌که همه احساس مسئولیت کنند و به‌درستی به بهترین وجه در جهت حل سریع بحران تلاش کنند. این امر نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی، از تفکر خطی گرفته تا تفکر سیستمی؛ و از عقل متعارف گرفته تا تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر است (Fernandez & Shaw, 2020).

بنابراین، در مواجهه با بحران، بسیار مهم است که رهبران مدرسه در تصمیم‌گیری خود قاطع باشند، شفافیت و یقین داشته باشند، امید ایجاد کنند، تلاش خود را انجام دهند و از ارتباطات باز و معتبر با همه آسیب‌دیدگان در بحران اطمینان حاصل کنند. خصوصیات و مهارت‌های لازم رهبری برای تحقق این نتایج در یک بحران، اساساً با آنچه معمولاً توسط مدیران مدرسه به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های روزمره در مدرسه در نظر گرفته می‌شود، متفاوت است. به‌طورکلی، رهبری موفق و قوی در مورد موقعیت مدرسه برای آینده؛ و پشتیبانی و توانمندسازی کارکنان و دانش

آموزان در امر تعالی و پیشرفت مهارت و دانش مختلفی می‌آموزد و تلاش می‌کند در مقابله با وقایع، احساسات و پیامدهای بحران در شرایط فعلی، آسیب‌های شخصی و سازمانی را در اجتماع مدرسه را به حداقل برساند. لذا، پیشنهاد می‌شود که اختیارات و استقلال کافی به مدیران داده شود و با اعتماد به مدیران، آن‌ها بتوانند با بینش و انعطاف‌پذیری و همچنین قاطعیت و جلب مشارکت اعضای مدرسه به مقابله با بحران‌ها بپردازند. همچنین مدارس باید از نظر ساختار سازمانی به‌روز رسانی شده و با پایبندی به اهداف اصلی تربیتی فراگیران و پرهیز از رویه‌های اداری و وظایف ناکارآمد و زائد، مدارس را به سمت شرایط متعادل و با ثبات هدایت کنند. مدیران برای مقابله و مواجهه درست با بحران‌ها، نیازمند جلب حمایت و مشارکت تمامی ذی‌نفعان هستند تا با اقدامات تیمی و گروه‌های انعطاف‌پذیر بتوانند تأثیرات بحران را کاهش و یا حتی به فرصت تبدیل کنند. از طرف دیگر، با توجه به اینکه در زمینه مدیریت بحران در مدارس تاکنون پژوهشی در کشور انجام نشده است، پیشنهاد می‌شود که در آینده پژوهش‌هایی در ابعاد وسیع‌تر و به‌صورت پیمایشی انجام شود و همچنین رابطه‌ی ابعاد مختلف کشف‌شده در این پژوهش با برخی متغیرهای دیگر مدیریتی و سبک‌های مدیریتی مدیران مورد بررسی و واکاوی عمیق‌تر قرار گیرد. از جمله محدودیت‌های مطالعه‌ی حاضر، رعایت پروتکل‌های بهداشتی در مصاحبه‌ها بود که گاهی به خاطر این شرایط مصاحبه‌ها قطع می‌شد و مجدداً شروع می‌شد و حتی در مواردی مصاحبه‌شونده به خاطر نگرانی از این شرایط تمایلش برای انجام مصاحبه کاهش پیدا می‌کرد؛ همچنین این شرایط روند مصاحبه را در ایجاد رابطه‌ی حسنه و دوستانه برای کسب اطلاعات عمیق‌تر را با محدودیت مواجه می‌ساخت.

منابع

- Affouneh, S., Salha, S., & Khlaif, Z. N. (2020). Designing Quality E-Learning Environments for Emergency Remote Teaching in Coronavirus Crisis. *Med Sci*, 11(2), 1-3.
- Ahmadi Fassih, S., Nakhoda, M., Ismail Givi, M. R., & Babol-Hawaiji, F., (2017). Presenting a Crisis Management Model in Iran's Archival Centers: Pre-crisis and Confronting Stage. *Iranian Journal of Information Management*, 3(1), 163-180 [in Persian].
- Boin, A., P. t'Hart, E. Stern, and B. Sundelius. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brecher, M. 1993. *Crises in world politics: Theory and reality*. Oxford: Pergamon Press.

- Coombs, W. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corbin, J. S., & Strauss, A. A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. doi.org/10.4135/9781452230153.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications.
- Covey, S.R. (2004). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Free Press.
- Czerniewicz, L., Trotter, H., & Haupt, G. (2019). Online teaching in response to student protests and campus shutdowns: academics' perspectives. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 43.
- Devitt, K.R., and E.P. Borodzicz. (2008). Interwoven leadership: The missing link in multiagency major incident response. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16 (4): 208-16.
- Dhawan, S. (2020). Online Learning: A Panacea in the Time of COVID-19 Crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-22.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID 19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press, Mill Valley.
- Janis, I.L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M., and B.Z. Posner. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA: Wiley.
- Lagadec, P. (2009). A new cosmology of risks and crises: Time for a radical shift in paradigm and practice. *Review of Policy Research*, 26(4), 473-486.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis 1. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 14(2), 59-70.
- Mohammadpour, A. (2010). *Meta-method*. Tehran. Sociologists Publications [in Persian].
- National Association of School Psychologists. (2020). *Responding to COVID-19: Brief action steps for school crisis response teams*.
- Nazari, A., Hasani, R., & Shirbagi, N. (2018). Caring Leadership of School Principals: A qualitative study. *Journal of School Administration*, 6(2), 305-324 [in Persian].
- O'Brien, E., and P. Robertson. (2009). Future leadership competencies: From foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33 (4): 371-80.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (2008). *Reframing Crisis Management, Crisis Management*, (Ed: A. Bain, Vol. 11, 1-24). London: Sage.
- Sabzianpour, Z., Islampanah, M. (2019). Return on management: Designing and explaining the new model of educational managers' competencies

with the thematic analysis approach. *Journal of School Administration*, 7(1), 229-251. doi: 10.34785/J010.1398.426 [in Persian].

Shraim, K., & Khlaif, Z. (2010). An e-learning approach to secondary education in Palestine: opportunities and challenges. *Information Technology for Development*, 16(3), 159-173.

Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71.

Smith, L., and D. Riley. (2010). *The business of school leadership*. Camberwell, VIC: Acer Press.

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.

Traxler, J., Khaif, Z., Nevill, A., Affouneh, S., Salha, S., Zuhd, A., & Trayek, F. (2019). Living under occupation: Palestinian teachers' experiences and their digital responses. *Research in Learning Technology*, 27 (1).

UNESCO. *COVID-19 Education Response*. Available from: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition> [Accessed 5th April 2020].

United Nations, "policy brief: education during covid-19 and beyond", available at https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf.

Urquhart, C (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research*, London: Sage Publication.

Wang, G., Zhang, Y., Zhao, J., Zhang, J., & Jiang, F. (2020). Mitigate the effects of home confinement on children during the COVID-19 outbreak. *The Lancet*, 395(10228), 945-947.

Willis, J., Krausen, K., & Outlaw, L. (2020). *Managing Public Education Resources during the Coronavirus Crisis: Practical Tips and Considerations for School District Leaders*. *Crisis Response Resource*. WestEd. <https://www.wested.org/resources/managing-resources-during-coronavirus-crisis/>

Yaqin Lu, M., & Khalili Iraqi, M. (2007). Crisis and crisis management: A study of the positive and negative effects of crisis in organizations. *Journal of Tadbir*. (Retrieved 5/25/1395), 15 (145) [in Persian].