

چالش‌های مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز در رهبری مدرسه مجازی: مطالعه پدیدارشناختی

■ علی بیرمی پور* ■ شیدا اچرش**

چکیده:

هدف از این پژوهش بررسی و تبیین چالش‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز در رهبری مدارس در دوران آموزش مجازی است. در این تحقیق از روش کیفی، با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی هوسرل، استفاده شده است. قلمرو پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز است. بدین منظور، ۸ نفر از مدیران دوره ابتدایی به شیوه‌ای هدفمند، از نوع موارد مطلوب، به عنوان نمونه انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه نیمه‌سازمان یافته صورت گرفت. داده‌های پژوهش با استفاده از چرخه تجزیه و تحلیل کرسول شامل سازماندهی داده‌ها، خواندن و یادداشت کردن، توصیف، طبقه‌بندی و رمزگذاری، تفسیر روایی و پایایی داده‌ها و نمایش و تجسم داده‌ها استخراج و تحلیل شدند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مدیران مدارس چالش‌های مدرسه مجازی را به ترتیب در محورهایی چون منابع مالی، زمان، همکاری والدین/ خانواده، توسعه حرفه‌ای، پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها و معلمان/ کارکنان مدرسه شناسایی کردند. علاوه بر این، مدیران چالش‌های دیگر مدارس مجازی را در قالب دو محور «برنامه شاد» و مسائل مربوط به خانواده‌ها عنوان کردند. مهم‌ترین چالش‌های برنامه شاد شامل مواردی چون تعریف نکردن سهم کارکنان مدرسه به جز معلمان، پایین بودن سرعت شبکه اینترنت، مشکل احراز هویت دانش آموزان و خروج آنان از برنامه شاد، نبود قابلیت مشاهده گیرندگان پیام برای کاربران و پایین بودن کیفیت فایل‌های ارسالی در این برنامه بودند. به علاوه، مدیران مدارس چالش‌های مربوط به خانواده‌ها را نیز در دو مضمون بی‌بضاعتی و تمکن مالی نداشتن خانواده‌ها و بیکاری، طلاق، اعتیاد و بزهکاری والدین عنوان کردند.

کلید واژه‌ها:

آموزش مجازی، مدیران مدارس ابتدایی، دنیاگیری کووید-۱۹، تجارب زیسته، مطالعه پدیدارشناسی

□ تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۱۴

□ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۰/۲/۸

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۶/۲

* (نویسنده مسئول) استادیار گروه علوم تربیتی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز. E-mail: a.beiramy@scu.ac.ir

** دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی دانشگاه شهید چمران اهواز. E-mail: sheydaechresh1415@gmail.com

مقدمه

بدون شک رشد و تعالی جامعه در گرو آموزش‌هایی است که کودکان در طلایی‌ترین دوران زندگی خود، یعنی دوران ابتدایی، دریافت می‌کنند چراکه حافظهٔ کودک در بهترین زمان یادگیری و آموزش قرار دارد. کیفیت آموزش مدارس نیز در گرو شیوهٔ مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی است. رهبران واقعی در حوزهٔ آموزش مدیرانی‌اند که عناصر اساسی مؤثر در کیفیت و تعالی آموزش را می‌شناسند و به کار می‌گیرند. به‌ویژه که امروزه در عصری هستیم که مفاهیم و هنجارها روزبه‌روز متحول می‌شوند و تقاضا و فعالیت‌های مدارس را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند (همت یار و همکاران، ۱۳۹۸). هم‌اکنون تجربهٔ آموزش در سطح جهان نشان داده است که در شرایط حساس کنونی و شیوع کووید-۱۹، به‌منزلهٔ مسئلهٔ روز دنیای واقعی، آموزش به‌صورت مجازی می‌تواند جلوی تعطیلی رسمی آموزش را در مدارس بگیرد (پاتیل و یان^۱، ۲۰۰۳؛ اسکاتمی^۲، ۲۰۱۸).

تعریف ارائه‌شدهٔ متصدیان نظام‌های سیسکو^۳ آموزش مجازی نوعی یادگیری اینترنتی است که شامل رساندن مطالب در چندین شکل، مدیریت آموزشی و یک مجموعهٔ شبکه شده از دانشجویان یا دانش‌آموزان و تعدادی توسعه‌دهندگان و کارشناسان خبره است. همچنین، آموزش مجازی امکان یادگیری سریع‌تر و با هزینهٔ کم‌تر را فراهم و دستیابی به آموزش را برای همه میسر می‌سازد. آموزش مجازی مجموعهٔ وسیعی از نرم‌افزارهای کاربردی و روش‌های آموزش مبتنی بر رایانه، آموزش مبتنی بر وب، کلاس‌های درس مجازی و است (نعمت‌زاده آق‌براز، ۱۳۹۳). به دلیل گسترش مداوم مهارت‌های آموزشی در دنیای داده‌ورزی^۴ گرایش جهان در چند دههٔ اخیر به استفاده از فناوری در افزایش کارایی آموزش چشمگیر بوده و بسیاری از اندیشمندان در پی خلق شیوه‌ها و نوآوری‌هایی در زمینهٔ تأمین نیاز روزافزون آموزش‌اند (علی‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۵). بدین ترتیب، در این دوران، وزارت آموزش و پرورش برای به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از تعطیلی مدارس و در قدم اول برای جبران مشکل ساعات آموزشی به سراغ تلویزیون رفت و تصمیم گرفت که آموزش تلویزیونی را آغاز کند. براین اساس، آموزش‌های تلویزیونی از ۱۰ اسفند ۱۳۹۸ از شبکهٔ آموزش شروع شد و چندی بعد هم شبکهٔ چهار سیما به این آموزش‌ها اضافه شد. علاوه‌براین، وزارت آموزش و پرورش تصمیم گرفت دامنهٔ آموزش از راه دور مدارس را گسترش دهد، از همین‌رو سامانه‌ای با عنوان شاد را به‌منظور برگزاری کلاس‌های مجازی ایجاد کرد. سامانهٔ شاد که در ابتدا شبکهٔ اجتماعی دانش‌آموزان بود و بعد به شبکهٔ آموزش دانش‌آموزی تغییر نام داد - سامانه‌ای تخصصی برای دانش‌آموزان و فعالیت‌های مربوط به آن‌ها به‌شمار می‌آید.

مطالعات در زمینهٔ رهبری و مدیریت مدارس مجازی از تحقیقات الیور^۵ و همکاران (۲۰۱۰) آغاز شد. طبق یافته‌های مطالعات، مدیریت مدارس مجازی با مدیریت مدارس سنتی تفاوت‌های اساسی دارد (قیلیکی و جوکی^۶، ۲۰۱۱). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که فرایند ایجاد برنامهٔ درسی مجازی و زیرساخت‌های مجازی هم هزینه‌بر و هم زمان‌بر است. همچنین، معلمانی که کلاس‌های برخط را

طراحی می‌کنند به مدیر و راهنمای توانمندی نیاز دارند. بنا بر آنچه گفته شد، مدیران در مسیر انتقال از مدیریت مدارس حضوری به مجازی، با چالش‌های منحصر به خود روبه‌رو می‌شوند. برای مثال، مدیر در مدرسه مجازی باید تعاملی از راه دور با دانش‌آموزان، اولیا و حتی معلمان داشته باشد و این مسئله‌ای منحصر به خود است که مدیر مدرسه حضوری هرگز با آن مواجه نبود. همچنین، مدیریت و سازماندهی فعالیت‌های روزانه مختص به یک مدیر در مدرسه مجازی نسبت به مدرسه حضوری منحصر به خود است (ریچاردسون^۷ و همکاران، ۲۰۱۵). بک^۸ و همکاران (۲۰۱۴) چهار تفاوت مدیریت مدرسه مجازی از مدارس سنتی شناسایی کردند و این تفاوت‌ها شامل تعامل با دانش‌آموزان، نظارت معلم، توسعه حرفه‌ای و سازماندهی روزانه فعالیت‌ها است. همچنین، سانتوس و روزر^۹ (۲۰۲۱)، رینفورد^{۱۰} (۲۰۲۱) و رایس^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۰) می‌گویند که مدارس در انتقال از آموزش سنتی به آموزش مجازی باید عدالت آموزشی و منافع تمام گروه‌های دانش‌آموزی را مدنظر قرار دهند.

جامعه بین‌المللی فناوری در آموزش^{۱۲} (۲۰۱۸) استانداردهایی برای مدیران آموزشی منتشر کرد. این استانداردها که به‌عنوان چارچوبی برای یادگیری در عصر دیجیتال شناخته شده‌اند بر پنج حوزه تمرکز دارند: ۱. دفاع از عدالت و حقوق شهروندی^{۱۳}؛ ۲. برنامه‌ریزی با بصیرت^{۱۴}؛ ۳. رهبری توانمند^{۱۵}؛ ۴. طراح سامانه^{۱۶}؛ و ۵. رهبر مرتبط^{۱۷}. هر کدام از این استانداردها نحوه به‌کارگیری، درگیری، خلق، ساخت و الگوسازی در محیط یادگیری مجازی را بررسی می‌کند.

سالسبری^{۱۸} (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای کاربردی مشکلاتی را که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند مطرح کرد. اولین چالش ممکن است در ایجاد دیدگاهی مشترک بین کارکنان و معلمانی باشد که از نظر جغرافیایی ارتباط آن‌ها با هم قطع باشد؛ دومین چالش احتمالی ممکن است در شیوه مدیریتی باشد که باعث ارتقا عملکرد دانش‌آموزان و اثربخشی مدرسه می‌شود. بدین ترتیب، مهم‌ترین بخش در مدیریت مدارس مجازی توانایی در برقراری ارتباط با دانش‌آموزان امروزی است (آلوتبی^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۸)؛ سومین چالشی که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند، چالش در ایجاد و طراحی برنامه درسی پژوهش‌محور برای دانش‌آموزان و طراحی دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای معلمان است (مکی^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۸)؛ کارتیو^{۲۱}، ۲۰۱۴؛ ملویانگ^{۲۲}، ۲۰۲۰؛ انستاد^{۲۳}، ۲۰۱۳). علاوه بر این، فلیس^{۲۴} (۲۰۱۲) اشاره می‌کند که مدیران مدارس مجازی باید بر ارائه به‌موقع منابع و خدمات تمرکز کنند.

چالش‌های دیگری که ممکن است مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو شوند مربوط به کارکنان مدرسه (معلمان) است. میلر و ریبل^{۲۵} (۲۰۱۰) و کوان^{۲۶} (۲۰۱۴) اشاره می‌کنند که همه معلمان دانش و مهارت تدریس برخط را ندارند. مدیران مدارس مجازی باید آگاه باشند که بسیاری از معلمان از محیط مدارس حضوری وارد محیط مدارس مجازی شده‌اند و ممکن است به دلیل تغییر حجم کار یا فقدان حمایت‌های فنی و پداگوژی مقاومت نشان دهند. منابع مالی از دیگر چالش بالقوه در

مدیریت مدارس مجازی است. بیثون و بیکر^{۲۷} (۲۰۱۳) و سوارز^{۲۸} و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود نشان دادند که الگو منابع مالی که برای مدارس حضوری به کار می‌رفت برای مدارس مجازی اثربخش نخواهد بود.

معمولاً تصور می‌شود چالش‌هایی که مدیران مدارس مجازی ممکن است با آن مواجه شوند مشابه چالش‌های تجربه‌شده در مدیریت مدارس دیگر است. بر اساس مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) این چالش‌ها می‌توانند در سه حوزه طبقه‌بندی شوند: ۱. چالش مربوط به دانش آموز (مانند جمعیت بالای مدرسه و مسائل مربوط به آموزش در کلاس‌های پرجمعیت). ۲. چالش مربوط به مدرسه (مانند فرهنگ و اقلیم هر مدرسه). ۳. چالش مربوط به مدیر (مانند مسئله ارزیابی معلمان و برنامه‌ها). با توجه به این طبقه‌بندی، مدیران مدارس مجازی با چالش‌های خاص محیط آموزشی خود روبه‌رو خواهند بود. در سال ۲۰۱۵، ریچاردسون و همکاران در مطالعه‌ای موردی شش چالش را در مدیریت مدارس مجازی شناسایی کردند. این چالش‌ها عبارت بودند از: ۱. منابع مالی^{۲۹}، ۲. نیروی انسانی^{۳۰}، ۳. پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها^{۳۱}، ۴. زمان^{۳۲}، ۵. مشارکت والدین / خانواده^{۳۳}، و ۶. توسعه حرفه‌ای^{۳۴}.

بنا بر مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵)، ۹۴٪ از مدیران مدارس مجازی شرکت‌کننده در مصاحبه بودجه را به‌عنوان چالش مطرح کردند. مدیران مدارس مجازی خاطرنشان کردند که الگوی منابع مالی کنونی مورد استفاده برای مدارس مجازی اثربخش نخواهد بود. مدیران باور داشتند که مدارس مجازی آن‌ها به‌الگویی از منابع مالی نیاز دارد که بتواند نیازهای خاص مدرسه مجازی آنان را تأمین کند. دومین چالش مطرح‌شده توسط مدیران، کارکنان مدرسه بودند. بنا بر مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵)، ۸۳/۳٪ از مدیران مدارس مجازی کارکنان خود را به‌عنوان چالش مطرح کردند. این چالش‌ها شامل به کار گرفتن و درگیر کردن معلمان، همکاری و مشارکت معنی‌دار آنان و شیوه استخدام نیروهای جدید است. بر اساس نظر مدیران، بزرگ‌ترین چالش در استخدام نیروهای جدید اطمینان حاصل کردن از این مسئله بود که معلمان جدید به‌خوبی آموزش دیده و از لحاظ جغرافیایی قابل دسترس باشند. چالش بعدی که مدیران مدارس مجازی با آن روبه‌رو بودند، پاسخ به مسئولیت است. بنا بر مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان در مطالعه (۵۵/۶٪) حس مسئولیت‌پذیری را مسئله قابل توجهی در مدیریت مدارس مجازی شناسایی کردند. نیمی از مدیران مجازی شرکت‌کننده در مصاحبه، زمان را چالش معنی‌داری دانستند. مسئله بعدی مشارکت والدین / خانواده‌ها شناسایی شد. در مدارس مجازی تعامل مدیران با والدین و خانواده‌ها بسیار محدود به نظر می‌رسد. بر اساس این مطالعه، مدیران بیان کردند که خانواده‌ها و والدین از ثبت نام دانش‌آموزان خود در مدارس مجازی خرسند هستند؛ اما از انتظارات منحصر به فرد مدارس مجازی از دانش‌آموزان و خانواده‌ها آگاهی ندارند. این ناآگاهی منبع اساسی بسیاری از ناامیدی‌ها و جنجال‌های مداوم اغلب مدیران مدارس مجازی است. آخرین چالش مدیریت مدارس مجازی که ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) شناسایی کردند، تدارک و تهیه امکان توسعه حرفه‌ای برای معلمان

و کارکنان مدرسه است. بر اساس نظر مدیران، بسیاری از معلمان باید دوره‌هایی را برای آشنایی با نیازها و شرایط مدارس مجازی ببینند و این امر نیاز به توجه ویژه مدیران دارد. البته مدیران بیان کردند که برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت مجازی برای معلمان آسان‌تر خواهد بود. گوستافسون^{۳۵} (۲۰۱۹) نیز بر مبنای مطالعه بنیادی ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی چالش‌های مدیران در مدارس مجازی پرداخت و نتایج مطالعه او این شش چالش را تأیید کرد.

امروزه مسئله مهم و قابل توجه این است که بحران کووید-۱۹، به صورت غافل‌گیرکننده و در مدت زمان کوتاهی آموزش را متحول ساخته و آموزش مجازی و مبتنی بر فناوری را بر مدارس تحمیل کرده است. از زمان شیوع این ویروس، پژوهشگران حوزه‌های مختلف سعی داشته‌اند تا تأثیر این چالش را بر حوزه فعالیت خود بسنجند. اما با توجه به زمان کوتاهی که از شیوع این ویروس می‌گذرد، پیشینه و مبانی غنی در مورد ارتباط کووید-۱۹ و آموزش در دسترس نیست و بیشتر ادبیات موجود در این زمینه به مطالعات پزشکی مربوط می‌شود (هاپمن^{۳۶} و همکاران، ۲۰۲۰؛ زو^{۳۷} و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین منابع قابل توجهی در زمینه یادگیری به صورت مجازی وجود دارد؛ اما مسئله مهم این است که تحقیقات کمی در مورد شیوه رهبری مدرسه مجازی در دسترس است (مکلود و ریچاردسون، ۲۰۱۱؛ ریچاردسون و همکاران، ۲۰۱۵). هم‌اکنون مدیران مدارس با این مسئله درگیرند که تحول ایجادشده مفهوم آموزش حضوری را به طور غافلگیرکننده‌ای تغییر داده و نظام آموزش و پرورش باید خود را بیشتر با این پدیده سازگار کند. در ایران، هوشمند شدن مدارس و ورود فناوری در آموزش و پرورش، مسئله‌ای بود که مسئولان در پیاده‌سازی آن تلاش و پژوهش‌های فراوانی انجام داده بودند؛ اما با همه‌گیری کرونا تمام مدارس مجبور به آموزش از راه دور در بستر برنامه شاد شدند و در مدت زمان کوتاهی به استقبال پدیده مجازی شدن کامل رفتند. استقبال همگانی که ممکن بود در حالت عادی دهه‌ها طول بکشد. باید گفت که در این فرایند مجازی شدن چالش‌های بسیاری پیش روی تمامی عوامل نظام آموزش و پرورش به خصوص مدیران مدارس ابتدایی بوده است که ضرورت دارد مورد بررسی بیشتری قرار گیرد. بر همین اساس، این مطالعه قصد دارد به بررسی و تبیین چالش‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدارس در دوران آموزش مجازی، بپردازد. در این پژوهش، برای تهیه سؤالات مصاحبه و واکاوی تجربیات زیسته مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، از مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) به عنوان چارچوب نظری استفاده شده است.

◀ سؤال پژوهش

مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز در رهبری مدرسه مجازی با چه چالش‌هایی مواجه بوده‌اند؟

■ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. روش این پژوهش کیفی و رویکرد آن پدیدارشناسی توصیفی است که هدف آن توصیف صریح و شناسایی پدیده‌ها، آن گونه که افراد در موقعیتی خاص ادراک می‌کنند،

است (ایدیه^{۳۸}، ۱۹۸۷؛ کلین و وسکات^{۳۹}، ۱۹۹۴؛ موستاکس^{۴۰}، ۱۹۹۴). پرست^{۴۱} باور دارد کسانی که به‌صورت واقعی با پدیده مورد مطالعه و هم‌جوار با پدیده مورد مطالعه زندگی می‌کنند تنها منبع مشروع داده‌هایی‌اند که پژوهشگر می‌تواند با اتکا به آن به حقیقت پدیده دست یابد (پرست، ۲۰۰۲). کیفیت‌های عمومی تعیین شده برای اجرای این پژوهش به شیوه کیفی به شرح زیر است:

قلمرو این پژوهش شامل مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ است. روش نمونه‌گیری در مطالعه تجارب زیسته عموماً هدفمند است. بنابراین، نمونه‌گیری هدفمند مطلوب از مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز انجام شد تا دید عمیق‌تری به چالش‌های رهبری مدرسه مجازی به‌دست آید. کرسول پیشنهاد می‌کند که تعداد ۳ تا ۱۰ شرکت‌کننده می‌تواند طیف مناسبی برای هدف مطالعه پدیدارشناختی باشد (کرسول^{۴۲}، ۲۰۱۳، ص. ۱۵۷). بر همین اساس، ۸ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این پژوهش از فرایند مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد زیرا شیوه مصاحبه غیراستاندارد، که اغلب در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده می‌شود، به محقق اجازه می‌دهد تا از سؤالات از پیش برنامه‌ریزی شده استفاده کند (لانگ^{۴۳}، ۲۰۰۴). در نهایت، برای بررسی‌های بیشتر، با پرسش سؤالات باز پاسخ، بینش عمیق‌تری از نظرهای مصاحبه‌شوندگان به‌دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از چرخه تجزیه و تحلیل اطلاعات کرسول (۲۰۱۳) شامل سازماندهی داده‌ها، خواندن و یادداشت کردن، توصیف، طبقه‌بندی و رمزگذاری، تفسیر روایی و پایایی داده‌ها و نمایش و تجسم داده‌ها (ص. ۱۸۲) استفاده شد.

برای اعتبار و روایی^{۴۴} پژوهش حاضر از روش‌های گوناگونی از قبیل درگیری طولانی مدت، مشاهده مداوم، سه‌سوسازی، پرسش از همکاران^{۴۵} و وارسی اعضا^{۴۶} استفاده شد. به این ترتیب در تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها از پژوهشگری باتجربه در پژوهش کیفی نظرخواهی شد. برای بررسی متن مصاحبه‌ها، تحلیل و مقوله‌بندی حاصل از مصاحبه‌ها نیز در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت که آن‌ها را بر اساس مصاحبه و همچنین تجارب خود تأیید کنند. برای انتقال‌پذیری^{۴۷} در این مطالعه سعی شد تمام جزئیات پژوهش از نمونه‌گیری گرفته تا فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور کامل شرح داده شود. به‌علاوه، به‌منظور افزایش تعمیم‌پذیری، سعی شد که انتخاب نمونه‌ها به‌گونه‌ای باشد که امکان بررسی موضوع از ابعاد متفاوت فراهم شود. برای تأمین اعتبار^{۴۸} نیز از یک ناظر خارجی باتجربه در تحقیق کیفی استفاده شد که زیربنای تئوریک و فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را بررسی و تأیید کند. همچنین، به‌منظور دستیابی به قابلیت تأیید‌پذیری^{۴۹}، از یک ناظر خارجی مسلط به تحقیق کیفی استفاده شد که به مواردی از قبیل فایل‌های مصاحبه متون پیاده‌شده، یادداشت‌ها، داده‌های تحلیل شده، یافته‌های مطالعه، معانی استخراج شده، طبقه‌بندی‌ها، جزئیات فرایند مطالعه، قصد اولیه مطالعه، پیشنهاد اولیه، سؤال‌های مصاحبه و در کل به تمامی جزئیات مطالعه دسترسی داشت.

■ یافته‌های پژوهش

برای اجرای این پژوهش، هشت مدیر(شش نفر از مدارس دخترانه و دو نفر از مدارس پسرانه) از مدارس ابتدایی شهر اهواز انتخاب شدند. همچنین، شش نفر از مصاحبه‌شوندگان، مدیر مدرسه دولتی، یک نفر مدیر مدرسه شاهد و یک نفر مدیر مدرسه هیئت‌امنایی بودند. دو شرکت‌کننده مدیر مدرسه دوره دوم و شش شرکت‌کننده دیگر مدیر مدرسه دوره اول و دوم بودند. مدرک تحصیلی تمامی مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه مرتبط با رشته‌های علوم تربیتی بود و یک مدیر دارای مدرک دکتری، سه مدیر دارای مدرک کارشناسی ارشد و چهار مدیر هم دارای مدرک کارشناسی بودند. تعداد دانش‌آموزان این مدارس ۳۴۵، ۴۷۰، ۳۳۰، ۴۰۰، ۱۳۱، ۴۱۰ و ۱۵۷ نفر بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین هشت مدیر شرکت‌کننده در مطالعه، هفت مدیر (۸۷/۵) بودجه و منابع مالی و عامل زمان را مسئله اساسی در مدیریت مدرسه مجازی می‌دانند. در مرتبه بعد، پنج نفر از مدیران (۶۲/۵) همکاری والدین و خانواده را به‌عنوان مهم‌ترین مسئله شناسایی کردند. سه نفر از مدیران (۳۷/۵)، نیاز به توسعه حرفه‌ای را مهم‌ترین مسئله در مدیریت مدرسه مجازی تشخیص دادند. همچنین، دو مدیر پاسخ‌گویی به مسئولیت را چالشی در مدیریت مدرسه مجازی خود دانستند. درنهایت، تنها یک مدیر، از کارکنان مدرسه و معلمان خود به‌عنوان چالش یاد کرد.

۱. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدرسه مجازی با چه چالش‌هایی، در ارتباط با منابع مالی، مواجه بوده‌اند؟

در منابع مالی توسط هفت مدیر (۸۷/۵٪) به‌عنوان چالش رهبری مدرسه مجازی شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که در زمینه بودجه و منابع مالی، مدارس علاوه بر چالش‌هایی که قبل از دنیاگیری کووید-۱۹ داشته‌اند با چالش‌های جدیدی در این خصوص روبه‌رو شده‌اند. برای مثال، مدرسی که سرانه‌ای از طرف اداره دریافت نمی‌کند و به‌صورت مشارکتی اداره می‌شوند (شاهد، هیئت‌امنایی) با چالش‌های جدی روبه‌رو شده‌اند. در این شرایط، به دلیل اینکه دانش‌آموزان به‌صورت مجازی تحصیل می‌کنند، خانواده‌ها و اولیا در پرداخت شهریه‌ها همکاری لازم را ندارند. در صورتی که در مدرسه مجازی تنها دانش‌آموزان حضور ندارند و تمام عوامل مدرسه پای کار هستند. همچنین، مدارس دولتی که از طرف اداره سرانه دریافت می‌کنند، قبل از شیوع دنیاگیری کووید-۱۹ دارای چالش‌هایی بودند که از طریق والدین و خیرین می‌توانستند بر این چالش‌ها غلبه کنند و نیازهای مدرسه را برطرف کنند؛ اما با شیوع ویروس کرونا، به علت همکاری نکردن اولیا و خیرین، نیازهای مالی مدارس چندبرابر شده است. درنهایت، مدیران مدارس بر این باورند که باید برنامه‌هایی تدارک داده شود تا اولیا و سایر افراد ذی‌ربط در این ارتباط توجیه شوند. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این زمینه آمده است.

مدیر شماره ۸: «مدرسه ما از طریق مشارکتی اداره می‌شود و سرانه‌ای از طرف آموزش و پرورش به آن تعلق نمی‌گیرد و از طریق شهرداری‌های اولیا اداره می‌شود. الان، با توجه به این شرایط، خیلی از دانش‌آموزان و خانواده‌ها اعتقاد دارند که غیرحضوریه و به مدرسه نمی‌آیند، نیاز به پرداخت شهریه نیست. در صورتی که عملاً فقط دانش‌آموزه که تو مدرسه نیست و بقیه کارکنان در مدرسه هستند. بنابراین ما مصرف اینترنت و برق رو داریم. هزینه‌های دیگه‌ای هم هست که باید از طریق شهرداری پرداخت کنیم و این خودش چالش بزرگیه و باید راهکار مناسبی برای اون پیدا کنیم تا اولیا به ما اعتماد کنن.»

مدیر شماره ۲: «سرانه واقعاً چالش برانگیزه، چون مدارس دولتی که زیر نظر اداره هستن سرانه خیلی پایینی دارن. زمانی که مدارس دایر بودن می‌تونستیم بخشی از این بودجه رو از خیرین و والدین بگیریم، ولی الان که مدارس دایر نیست واقعاً مشکلات عمده‌ای داریم. ما حتی نمی‌تونیم کوچک‌ترین نیازهای مدرسه رو برطرف کنیم. برای مدرسه خودمون که نوسازه بخشی از نیازهای مدرسه رو از جیبمون پرداخت می‌کنیم و یا سعی کردیم خیر پیدا کنیم، ولی در زمانی که نتونستیم خود همکاران بخشی از نیازها رو برطرف کردن.»

۲. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز در رهبری مدرسه مجازی، در ارتباط با کارکنان مدرسه خود، با چه چالش‌هایی مواجه بوده‌اند؟

تمام مدیران شرکت‌کننده در این مطالعه، به جز یک مورد، از عملکرد، تلاش و پیگیری‌های مداوم معلمان خود راضی بوده‌اند و در بیشتر موارد مدیران قادران کارکنان مدرسه خود هستند. به گفته مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه، معلمان به خوبی توانسته‌اند از عهده تدریس مجازی برآیند و خود را با این تحول در مدت‌زمان کوتاه تطابق دهند. در ادامه، نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۲: «اوایل معلمان دچار سردرگمی بودن، اما الان اوضاع خوب شده.»

مدیر شماره ۸: «شاید بشه گفت که همه همکاران در بحث نرم‌افزارها، اینترنت و غیره خیره نبودن، اما چون شرایط رو درک می‌کردن و از آنجایی که همه همکاران توانمند و پرتلاش هستن، مجبور بودن خودشون رو با شرایط همسو کنند و جبهه‌گیری نکردن و هرکدام با هر روشی که می‌تونست، همان اوایل، تا پایان اردیبهشت‌ماه کلاسش رو جمع کرد و نگذاشت بچه‌ها از درس عقب بمونن و یا اینکه والدین ناراضی باشن. حالا یا از طریق عکس و یا فایل صوتی و یا راه‌های دیگه. کم‌کم که متوجه شدن که سال دیگه هم غیرحضوریه سعی کردن خودشون رو به‌روز کنن. حتی برای اون‌ها کارگاه تشکیل دادیم و همه شرکت کردند و خدا رو شکر ما در این زمینه مشکلی نداریم.»

۳. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدرسه مجازی، با چه چالش‌هایی، در ارتباط با پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها، مواجه بوده‌اند؟

پاسخ‌گویی دو مدیر (۲۵٪)، به‌عنوان چالش رهبری مدرسه مجازی، به مسئولیت‌ها شناسایی شد. مدیران در این مطالعه باور دارند که در این زمینه باید شرایطی برای توجیه خانواده‌ها ایجاد کرد. هرچند بیشتر مدیران اظهار داشتند که در این زمینه چالشی ندارند و توانسته‌اند اعتماد والدین و دانش‌آموزان را به خود جلب کنند. در ادامه، نمونه‌هایی از دیدگاه‌های مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۳: «بله چالشه، چون زیرساخت‌های مدرسه مجازی آماده نیست.»

مدیر شماره ۶: «در مدرسه ما خوشبختانه تمام کارکنان آموزشی و اداری مسئولانه و با اخلاص در

حال خدمت هستن.»

۴. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدرسه مجازی، با چه چالش‌هایی، در ارتباط با زمان، مواجه بوده‌اند؟

عامل زمان نیز توسط هفت مدیر (۸۷/۵٪) به‌عنوان چالش رهبری مدرسه مجازی شناسایی شد. مدیران مدارس این چالش را بیشتر متوجه معلمان خود می‌دانند. این مدیران باور دارند که رویارویی با آموزش مجازی، در بستر برنامه‌شاد، مسئله‌ای نوظهور است و اوایل، خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصول آموزش مبتنی بر این برنامه‌آشنایی نداشتند. سه‌ماهه تابستان فرصتی بود برای مدیران تا با معلمان و دیگر کارکنان مدرسه همفکری و برنامه‌ریزی کنند و چالش‌های مربوط به زمان را نسبت به سه ماه اول شروع آموزش مجازی کاهش دهند؛ اما همچنان بحث زمان چالش مهمی برای معلمان ایجاد کرده است. در مجموع چالش‌های مهم در این زمینه را می‌توان به پایین‌بودن سرعت اینترنت در زمان ارسال محتواهای درسی معلمان، تولید محتوا، تصحیح تکالیف دانش‌آموزان، ارسال گاه‌وبی‌گاه پیام و تکالیف توسط دانش‌آموزان و رعایت نکردن بازه‌های زمانی کلاس خلاصه کرد.

این مدیران، چالش دیگر درباره زمان را به دانش‌آموزان و والدین نسبت داده‌اند. دانش‌آموزان ابتدایی با توجه به شرایط سنی‌شان، برای حضور در کلاس‌های مجازی نیاز به همراهی والدین دارند. مدیران باور دارند که در برخی مواقع زمان کلاس آنلاین با زمان کاری والدین تداخل پیدا می‌کند. علاوه بر این، بعضی از خانواده‌ها از گوشی‌ها و تبلت‌های اشتراکی جهت آموزش مجازی استفاده می‌کنند و این مسئله نیز باعث می‌شود که کلاس خواهر یا برادر دانش‌آموزان با هم تداخل زمانی پیدا کند. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۵: «بله زمان خیلی مهمه و همه درگیر اون هستن، چون گاه‌وبی‌گاه خانواده‌ها و

شاگردان فکر می‌کنن در هر زمانی که دوست دارن می‌تونن مطالب و تکالیف درسی را بفرستن و تا پاسی از شب همکاران باید پاسخگو باشن که با این شرایط واقعاً زندگی همه مختل شده و همکاران

درگیری خانوادگی پیدا کردن و اصلاً به بچه‌های خودشون نمی‌رسن. شاد هم همیشه یا قطعه یا فایل‌ها رو دانلود نمی‌کنه.»

مدیر شماره ۱: «زمان خیلی مهمه. الآن تمام وقت همکاران در برنامه شاد گرفته شده و تمام وقت باید بنشینن محتوا تولید و ارسال کنن. نت شاد خیلی ضعیفه. کلیپ‌ها ارسال نمی‌شن. شاید همکاری از صبح تا شب درگیر همین برنامه شاد باشه و کلاً از خانه و زندگی شون می‌افتن. الآن خدا رو شکر به خاطر اینکه دانش‌آموزان از برنامه تلویزیونی استفاده می‌کنن تایم را ظهرها تنظیم کردیم و این طور باشد که دانش‌آموزان هم استراحت خود را داشته باشن و هم از آموزش‌های تلویزیون استفاده کنن و بازدهی کار بهتر شود و بعضی که والدین شاغل دارند از گوشی‌های والدین استفاده کنن.»

۵. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدرسه مجازی با چه چالش‌هایی در زمینه همکاری والدین / خانواده مواجه بوده‌اند؟

همکاری والدین / خانواده توسط پنج مدیر (۸۷/۵٪) به عنوان چالش رهبری مدرسه مجازی شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نداشتن تعامل و ارتباط مستقیم با والدین، مهم‌ترین چالش مدیران در ارتباط با این امر است، چراکه از نظر آنان همین تعاملات مهم‌ترین مزیت مدرسه حضوری در مقایسه با مجازی است. در ادامه، نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۷: «بله، بعضی از اولیا درباره حضور منظم فرزندان خود و انجام تکالیف اون‌ها سهل‌انگار هستن.»

مدیر شماره ۲: «ممکنه دانش‌آموز در هر زمینه‌ای مشکل داشته باشه و لازمه تا با والدین صحبت کنیم. خوب با اون‌ها تماس می‌گیریم و اون‌ها رو در جریان کار قرار می‌دیم، اما متأسفانه پشت گوش می‌اندازن و مثل ملاقات‌های حضوری نیست که والدین رو ببینیم و دقیق‌تر درباره مشکلات درسی دانش‌آموزان رو با اون‌ها حرف بزنیم یا اون‌ها با ما در ارتباط باشن و مسائل و مشکلاتی که معلم با دانش‌آموزان دارد را بیان کند و این‌ها از ضعف تدریس مجازیه. الآن دانش‌آموز من تو کلاس آنلاین حضور نداره، تماس می‌گیریم مشغوله. والدین هم پاسخگو نیستن. از کجا باید بدونیم مشکل چیه؟ آیا مشکل اینه که تبلت و گوشی نداره؟ یا بسته اینترنت نداره؟ و همه این‌ها چالش هستن و ما نمی‌دونیم چطوری ارتباط برقرار کنیم.»

۶. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، در رهبری مدرسه مجازی، با چه چالش‌هایی، در توسعه حرفه‌ای کارکنان خود، مواجه بوده‌اند؟

سه نفر (۳۷/۵٪) از مدیران شرکت‌کننده در این مطالعه، بیان کردند که کارکنان و معلمان مدرسه برای به‌روز کردن اطلاعات متناسب با آموزش مجازی، نیاز به تشکیل کارگاه‌ها و کلاس‌های ضمن خدمت

دارند. مدیران شرکت‌کننده در مطالعه اظهار داشتند که برای توانمندسازی معلمان خود، در تابستان، کارگاه‌هایی تشکیل دادند و معلمان را برای آموزش در بستر فضای مجازی آماده کردند. نکته مهمی که مدیران در این ارتباط بیان کردند این بود که از طریق شرکت در گروه‌های کلاسی معلمان، امکان رصد و ارزیابی عملکرد معلمان و همچنین روش‌های تدریس و مهارت‌های ارتباطی آنان فراهم می‌شود و این مسئله را مزیت آموزش مجازی در قیاس با آموزش سنتی دانسته‌اند. مدیران بیان کردند که از طریق این رصدها، نقاط قوت و ضعف معلمان را در زمینه تدریس شناسایی می‌کنند و از اداره یا سرگروه‌های آموزشی تقاضای تشکیل کارگاه‌های آموزشی داشته‌اند. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۳: «با توجه به شرایط هر کدام از معلمان و کارکنان مدرسه نیاز به تشکیل کارگاه‌های تخصصی به صورت حضوری و رفع ابهامات حرفه‌ای وجود دارد.»

مدیر شماره ۶: «خوشبختانه اکثریت همکاران در گروه‌های آموزشی از محتوای آموزشی بهره گرفته‌اند و به روز هستند. موارد اندک هستن که راهنمایی می‌شوند.»

مدیر شماره ۸: «چند نفر از معلمان در تدریس آنلاین مشکل داشتن، ما اومدیم از طرف معلمی که در مدرسه من تدریس می‌کنه و کارش هم بسیار عالی، در تابستان، یک کارگاه برای همکاران برگزار کردیم و روش‌های مختلف تدریس آنلاین رو به اون‌ها آموزش دادیم و کارگروهی مجازی تشکیل دادیم و هر وقت برای همکاران مشکلی در این زمینه پیش بیاد داخل گروه عنوان می‌کنن و خوشبختانه معلم من که تبحر کافی در این امر داره اون‌ها رو راهنمایی کرده و خیلی خوب جواب گرفتیم.»

۷. مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز، علاوه بر چالش‌های یادشده با چه چالش‌های دیگری در رهبری مدرسه مجازی مواجه بوده‌اند؟

علاوه بر شش چالش رهبری مدرسه مجازی که از مطالعه ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) برگرفته شده است، مدیران مدارس مجازی شهر اهواز، دیگر چالش‌های رهبری مدرسه مجازی را در دو محور برنامه شاد و مسائل مربوط به خانواده‌ها شناسایی کردند. هر هشت مدیر، برنامه شاد را چالش دانستند و هفت مدیر نیز مسائل مربوط به خانواده را چالش مدرسه مجازی دانستند.

برنامه شاد: برنامه شاد توسط هشت مدیر شرکت‌کننده در مصاحبه به عنوان چالش شناسایی شد. طبق نظر مدیران، مهم‌ترین چالش برنامه شاد، نداشتن تعریف درستی از نقش کارکنان مدرسه اعم از مدیر، معاونان، مربی بهداشت و غیره است که در به‌روزرسانی‌های این برنامه لازم است به این امر دقت شود. همچنین چالش‌های عمده‌ای چون پایین بودن سرعت شبکه اینترنت، مشکل در احراز هویت

دانش‌آموزان، خروج خودکار دانش‌آموزان از کلاس درس، نداشتن قابلیت مشاهده‌گیرندگان پیام‌ها و فایل‌ها، موجب ضعف در کیفیت برنامه و حتی تدریس معلمان شده است. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این زمینه آمده است.

مدیر شماره ۱: «در اوایل، کار معلم را آن‌گونه که باید پوشش نداد و باعث آزار و اذیت معلم و دانش‌آموز بود، یعنی برنامه کلاسی که معلم چه به صورت فایل صوتی، کلیپ و غیره تهیه کرده بود خیلی اذیت می‌کرد و یا با فاصله زمانی به دست دانش‌آموزان می‌رسید. امسال مقداری بهتر شده اما ضعفی نت همچنان هست، ولی خوب یک سری مزیت‌ها و امکاناتی به آن اضافه شده که جنبه مثبت این برنامه هستند.»

مدیر شماره ۳ و ۶: «بر اساس برنامه شاد نقش معاون آموزشی، معاون یا مربی پرورشی، مربی بهداشت و مربی تربیت بدنی تعریف نشده که دارای نقص و چالش می‌باشد.»

در کل می‌توان چالش‌های برنامه شاد را که توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز شناسایی شده است در موارد زیر توصیف کرد:

- نبود تعریفی درست از نقش کارکنان مدرسه به جز معلمان؛
- پایین بودن سرعت شبکه اینترنت؛
- مشکل احراز هویت دانش‌آموزان و خروج خودکار آنان از برنامه شاد؛
- نداشتن قابلیت مشاهده‌گیرندگان پیام توسط کاربران؛
- پایین بودن کیفیت فایل‌های ارسالی توسط کاربران در این برنامه.

مسائل مربوط به خانواده‌ها: چالش بعدی که توسط مدیران (۸۷/۵٪) شرکت‌کننده در مطالعه بیان شد، بی‌بضاعتی و تمکن مالی نداشتن خانواده‌ها بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که در هر مدرسه‌ای، تعدادی دانش‌آموز به دلیل مسائلی چون بیکاری والدین، اعتیاد، بزهکاری، طلاق والدین و نداشتن تمکن مالی، از آموزش مجازی بی‌بهره مانده‌اند. هرچند در این مطالعه مدیران اشاره کردند که با همکاری کارکنان مدرسه، خیرین و اداره توانسته‌اند مشکلات برخی از این دانش‌آموزان را حل کنند و برای بعضی از دانش‌آموزان راهکارهایی چون استفاده از مدرسه تلویزیونی و تهیه بسته آموزشی در نظر گرفته شده است؛ اما این مسئله همچنان برای تعدادی از دانش‌آموزان مدارس دولتی و حاشیه شهر حل نشده باقی مانده که همین امر مهم‌ترین چالش مدیران این مدارس، خصوصاً مدیران مدارس دولتی و مدارس حاشیه شهر، است. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه مدیران در این ارتباط آمده است.

مدیر شماره ۵: «مدرسه ما تو حاشیه شهره و اکثر خانواده‌ها بی‌بضاعت هستن یا با پدر بزرگ و مادر بزرگ زندگی می‌کنن یا پدر در زندانه. اکثر پدرها بیکارن و همین معضل بسیار بزرگیه و تا زمانی

که این مسائل حل نشد ذهن کودک نمی‌تونه فعال باشه و به درس توجه کنه. خصوصاً با این شرایط مجازی شدن کلاس‌ها و این باعث شده تعدادی از دانش‌آموزان ترک تحصیل کنن.»

مدیر شماره ۱: «مهم‌ترین مشکل و دغدغه ما اینه که خانواده‌ها نمی‌تونن گوشی مستقلی برای فرزندشون تهیه کنن و با آن وارد برنامه شاد بشن. یا گوشی‌شان ساده بود یا یک گوشی برای چند نفر از اعضای خانواده یا خواهر و برادره یا منتظر پدر و مادر می‌مونن تا از سر کار برگردن و از گوشی اون‌ها استفاده کنن. ما سعی کردیم این مشکلات رو به حداقل برسونیم و راهکاری براش پیدا کنیم، چه خودم، چه همکاران، چه اداره. باز هم هنوز که هنوزه تعدادی از دانش‌آموزان نتونستن وارد برنامه شاد بشن.»

در کل می‌توان چالش‌های مربوط به خانواده‌ها را که توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز شناسایی شده است در موارد ذیل توصیف کرد:

- بی‌بضاعتی و نداشتن تمکن مالی والدین و خانواده‌ها؛
- بی‌بیکاری، طلاق، اعتیاد و بزهکاری والدین.

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز «منابع مالی»، «زمان»، «همکاری والدین/ خانواده‌ها»، «توسعه حرفه‌ای»، «پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها» و «کارکنان مدرسه» را، به ترتیب، اولویت چالش‌های رهبری مدرسه مجازی دانستند. علاوه بر این شش چالش، مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز چالش‌های دیگر مدرسه مجازی را «برنامه شاد» و «مسائل مربوط به خانواده‌ها» عنوان کردند. شش چالش مربوط به آموزش مجازی، کم‌وبیش توسط پژوهشگران در سایر کشورهای دنیا نیز به‌عنوان چالش‌های آموزش مجازی ذکر شده‌اند، اما دو چالش آخر مختص شرایط و فضای اجرای آموزش مجازی در دوره ابتدایی ایران است.

مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز ابعاد «تأمین بودجه و منابع مالی» و «زمان» را مهم‌ترین چالش رهبری مدرسه مجازی می‌دانند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) و گوستافسون (۲۰۱۹) در یک راستا است. در پژوهش ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵)، مدیران بعد منابع مالی را به‌عنوان اولین چالش و بعد زمان را چهارمین چالش شناسایی کرده بودند؛ در پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) نیز بعد زمان مهم‌ترین چالش و بعد منابع مالی

به‌عنوان سومین چالش ذکر شده بود. به‌علاوه، این نتایج با یافته‌های پژوهش سوارز و همکاران (۲۰۱۸)، الیور (۲۰۱۰) و باتون و بیک (۲۰۱۱) نیز هم‌راستا است. یافته‌های این پژوهش‌ها نشان دادند که منابع مالی، چالشی در برنامه‌دستی مجازی بوده و نیاز است که الگوهای مالی ویژه برای رهبری برنامه‌دستی مجازی طراحی شوند.

چالش بعدی که توسط مدیران مقطع ابتدایی شهر اهواز شناسایی شد «همکاری والدین و خانواده» است. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های پژوهش آلوتی و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. همچنین، در پژوهش ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) همکاری والدین و خانواده‌ها به‌عنوان چالش پنجم و در پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) به‌عنوان سوم ذکر شده بود. در کل می‌توان گفت که مشارکت خانواده و مدرسه همواره مورد توجه متخصصان آموزش و پرورش بوده است و یکی از چالش‌های اساسی در نظام آموزشی، نبود رابطه معنادار و ارتباطات کارآمد بین خانه و مدرسه است (پوررجب و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، یکی از اهداف کلان آن، افزایش مشارکت و اثربخشی همگانی به‌ویژه خانواده در تعالی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی تعیین شده است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰)؛ بنابراین، پیش‌بینی راهکارهایی برای جابه‌جایی و روشن‌سازی هرچه بیشتر والدین و خانواده‌ها در ارتباط با اصول، شرایط و قوانین تشکیل کلاس‌های درسی دانش‌آموزان به‌صورت مجازی و تبیین دقیق نقش، وظایف و مسئولیت‌های والدین و دانش‌آموزان در این فرایند امری ضروری است.

مدیران مقطع ابتدایی شهر اهواز نیاز به «توسعه حرفه‌ای» کارکنان را چهارمین چالش شناسایی شده دانستند. در پژوهش ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) نیاز به توسعه حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان آخرین چالش و در پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) پنجمین چالش رهبری مدرسه مجازی شناسایی شده مدیران مدارس عنوان شد. همچنین، این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های مکی و همکاران (۲۰۱۸)، کارنیو (۲۰۱۴)، ملویانگ (۲۰۲۰) و اتستاد (۲۰۱۳) همسو است. در این پژوهش‌ها نداشتن آمادگی حرفه‌ای، ناتوانی در هدایت و اداره کلاس مجازی، کاهش مشارکت، ارتباطات و تعاملات فکری معلمان با دانش‌آموزان، مسائل روان‌شناختی، ضعف در سواد دیجیتالی، وابستگی بیش از حد به روش‌های سنتی و ناتوانی در تمرکز در کلاس مجازی به دلیل مسائل خانوادگی، چالش‌های معلمان در انتقال به آموزش

مجازی ذکر شده بودند.

«پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها» چالش بعدی شناسایی شده مدیران شهر اهواز است. در پژوهش ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) مدیران مدارس مجازی، پاسخ‌گویی به مسئولیت‌ها را سومین چالش و در پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) چهارمین چالش در رهبری مدرسه مجازی عنوان کرده بودند.

«کارکنان مدرسه و معلمان» نیز آخرین موردی است که مدیران شهر اهواز به‌عنوان چالش رهبری مدرسه مجازی عنوان کرده‌اند. در پژوهش ریچاردسون و همکاران (۲۰۱۵) مدیران مدارس مجازی، کارکنان مدرسه را دومین چالش و در پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) آخرین چالش در رهبری مدرسه مجازی عنوان کردند. از این جهت، مطالعه حاضر با پژوهش گوستافسون (۲۰۱۹) کاملاً همسو است. در همین رابطه، در پژوهش کوان (۲۰۱۴) نیز کارکنان مدرسه به‌عنوان بعدی مهم در رهبری مدرسه مجازی ذکر شده بود.

علاوه بر شش مورد بالا، مدیران مدارس شهر اهواز «برنامه شاد» را به‌عنوان چالش دیگری در رهبری مدرسه مجازی شناسایی کردند و چالش‌های این برنامه را در قالب مواردی چون نداشتن تعریفی درست از نقش کارکنان مدرسه به‌جز معلمان، پایین بودن سرعت شبکه اینترنت، مشکل احراز هویت دانش‌آموزان و خروج خودکار آنان از برنامه شاد، نداشتن قابلیت مشاهده گیرندگان پیام توسط کاربران، پایین بودن کیفیت فایل‌های ارسالی توسط کاربران در این برنامه، ذکر کردند. این نتایج با یافته‌های حاجی و همکاران (۱۴۰۰) و محمدی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستا است. یافته‌های این پژوهش‌ها نیز مشکلات آموزش در فضای مجازی با استفاده از برنامه شاد را عواملی چون سختی‌های تولید محتوا، نبود اینترنت با سرعت مناسب و مشکلات زیرساختی شاد، دسترسی نداشتن همگان به شاد، نظارت شدید، نبود بازخورد مناسب و چهره‌به‌چهره، انگیزه کم دانش‌آموزان، نبود همکاری مناسب والدین و نداشتن تعامل و همفکری بین معلمان ذکر کرده بودند.

مدیران مقطع ابتدایی شهر اهواز، «مسائل مربوط به والدین و خانواده دانش‌آموزان» را نیز به‌عنوان چالشی مهم برای رهبری مدارس ابتدایی این شهر ذکر کردند. این چالش مطرح‌شده توسط مدیران مدارس شامل دو عامل «بی‌بضاعتی و نداشتن تمکن مالی والدین و خانواده‌ها» و «بیکاری، طلاق، اعتیاد و بزهداری والدین»، بودند. این یافته‌ها با پژوهش‌های سانتوس و روزر (۲۰۲۱)،

رینفورد (۲۰۲۱) و رایس و همکاران (۲۰۲۰) همسو بودند و نشان دادند که نابرابری در دسترسی به فناوری و آموزش مجازی مانع مهمی در دستیابی عادلانه به آموزش و خدمات آموزشی است. کلاً شواهد نشان می‌دهد که آموزش مجازی به‌طور مساوی بین مخاطبان تقسیم نشده است. برخی از دانش‌آموزان به دلیل مسائل مالی و خانوادگی قادر به استفاده از این نوع آموزش نیستند و نوعی شکاف دیجیتال^{۵۰} در جامعه به وجود آمده است. در واقع، شکاف دیجیتالی به شکاف بین کسانی که به اینترنت و سایر فناوری‌های اطلاعاتی دسترسی دارند و کسانی که دسترسی ندارند اشاره دارد. افرادی که توانایی دسترسی به اینترنت از خانه را ندارند از آموزش‌های لازم در این زمینه به دور مانده‌اند و درک محتوای یادگیری مجازی برای آنان مشکل است. هرچند در نواحی مختلف شهر اهواز سعی بر آن بوده است که با اعمال اقداماتی پیشگیرانه از شکاف دیجیتالی بین دانش‌آموزان جلوگیری شود، اما از نظر مدیران مدارس، این مسئله همچنان یکی از چالش‌های جدی است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که با استقبال ناگهانی از آموزش مجازی بسیاری از مدیران مدارس مجبور خواهند بود خود را برای پذیرش این پدیده بازنگری کنند. بنابراین، همچنان که مدارس با در پیش گرفتن برنامه‌های درسی مجازی مسیری رو به جلوی می‌کنند، موانعی نیز بر سر راه آن‌ها ظهور خواهند کرد. بسیاری از این موانع پیش‌بینی نشده‌اند یا ممکن است زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم مهیا نشده و چارچوب نظری برای تحقق بخشیدن به این تحول را نداشته باشند (جانسون^{۵۱}، ۲۰۱۵). اهمیت یافته‌های این مطالعه این است که نتایج این پژوهش می‌تواند چشم‌اندازی نو و بینشی جدید و عمیق نسبت به پدیده آموزش مجازی، در دوره آموزش ابتدایی، پیش روی مدیران قرار دهد. مدیران مدارس ابتدایی بر اساس این دانش و چشم‌انداز قادر خواهند بود در طراحی برنامه‌های درسی خود بازنگری کنند و برنامه‌های خود را با این رویکرد جدید در آموزش تطبیق دهند. آگاهی از چالش‌های مدیریت مدرسه مجازی، بینش و درک جامعی در اختیار مدیران، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر مجریان نظام آموزش و پرورش می‌گذارد. همچنین، متخصصان و کارشناسان آموزشی با آگاهی از این چالش‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی‌های راهبردی و هدف‌داری را اتخاذ کنند و موجب پیشرفت روزافزون آموزش مجازی در دوره ابتدایی شوند.

در پایان با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود: (۱) سازوکارها و سیاست‌گذاری‌های اثربخشی برای کاهش چالش‌های مالی مدارس ابتدایی شهر اهواز اندیشیده شود؛ (۲) برای آن تعداد از دانش‌آموزان شهری و روستایی شهر اهواز که به دلیل مشکلات مالی خانواده‌ها، نبود زیرساخت‌های داده‌محور^{۵۲} و ناتوانایی در تهیه ابزارهای دیجیتال هوشمند از آموزش مجازی محروم مانده‌اند، چاره‌ای اندیشیده شود؛ (۳) برای رفع کاستی‌ها و مشکلات زیرساختی سامانه شاد تلاش مضاعفی صورت بگیرد؛ (۴) پژوهش‌هایی برای بررسی راهکارها و عوامل مؤثر در مدیریت زمان مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین در فرایند یاددهی و یادگیری در بستر فضای مجازی انجام شود؛ (۵) راهکارهایی برای جابه‌جایی و روشن‌سازی هرچه بیشتر والدین و خانواده‌ها در ارتباط با اصول، شرایط و قوانین تشکیل کلاس‌های درسی دانش‌آموزان به صورت مجازی و تبیین دقیق نقش، وظایف و مسئولیت‌های والدین و دانش‌آموزان در این فرایند پیش‌بینی و اجرا شود؛ (۶) اداره‌های نواحی مختلف شهر اهواز برای توسعه حرفه‌ای هرچه بیشتر معلمان در زمینه تدریس در بستر فضای مجازی تلاش همه‌جانبه‌ای داشته باشند و برای آشنایی معلمان با استانداردها و الگوهای طراحی محتوای الکترونیکی، بررسی عوامل موفقیت در تولید محتوای الکترونیکی، تقویت دانش معلمان در زمینه نرم‌افزارهای تولید محتوای الکترونیکی، افزایش سطح سواد رسانه‌ای معلمان اقداماتی اندیشیده شود؛ (۷) در زمینه فرایند تولید برنامه درسی مجازی، با تأکید بر ویژگی‌های سنی و رشدی دانش‌آموزان دوره ابتدایی و بررسی راهکارهای اثربخشی این برنامه درسی برای آن‌ها، و برای آگاهی و شناسایی ویژگی‌های مؤثر مدیران در رهبری مدرسه مجازی و رویارویی موفقیت‌آمیز با چالش‌های ویژه این نوع مدارس پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی صورت گیرد.

با توجه به دنیاگیری کووید-۱۹، هدف از این پژوهش، بررسی و تبیین چالش‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز در رهبری مدارس در دوران آموزش مجازی بود. پژوهشگران در این مطالعه چالش‌های آموزش مجازی را با توجه به بافت فرهنگی و تاریخی ایران بررسی کردند. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، بررسی چالش‌های آموزش مجازی بر اساس تجارب زیسته مدیران دوره ابتدایی است که با توجه به اهمیت مضاعف این دوره انتخاب شدند بنابراین، با توسعه دوره تحصیلی ممکن است یافته‌های این پژوهش به نتایج گسترده‌تری منجر شود. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی تجارب زیسته مدیران مدارس سایر دوره‌ها، در آموزش مجازی، نیز مطالعه شوند.

منابع
REFERENCES

- پوررجب، معصومه، پناهی درجه، اکبر و افلاکی، امیر ارسلان. (۱۳۹۷). نقش مشارکت والدین در دستیابی به اهداف آموزشی. *مجله پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۱(۷)، ۳۲-۳۹.
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. <https://sccr.ir/Files/6609.pdf>
- نعمت‌زاده آق‌بraz، سمیه. (۱۳۹۳). بررسی مسائل اخلاقی در آموزش مجازی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه الهیات و معارف اسلامی.
- همت‌یار، زهرا، عبدالمهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری رهبران آموزشی بینش‌مند در مدارس ابتدایی؛ پژوهشی کیفی و پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۷(۳)، ۱۴۳-۱۶۰.
-
- Ali Abadi, Kh., MoradiDoliskani, M., Moradi, R., & MohammadiGaledar. A. (2015). Perceptual Characteristics of Students in e-Content of the Curriculum Mashhad University of Medical Sciences. *Education Strategies in Medical Sciences*, 8(3), 179-185. <http://edcbmj.ir/article-1-823-en.html>
- Alotebi, H., Alharbi, O., & Masmali, A. (2018). Effective leadership in virtual learning environments. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(2), 156-160. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2018.8.2.1026>
- Bathon, J., & Baker, B. D. (2013). *School finance 2.0: Flexible financing for a virtual world*. National Education Policy Center. https://nepc.colorado.edu/sites/default/files/lb-pb-onlineedfinancing-legis_0.pdf
- Beck, D., LaFrance, J., & Richardson, J. W. (2014). *Voices of virtual school leaders: Challenges and advice* [Paper presentation]. the annual meeting of the Educational Research Association, San Diego, CA, United States.
- Carreño, I. D. V. G. (2014). Emergent leadership: E-leadership implications for virtual education. *Revista de Estudios Para El Desarrollo Social de La Comunicación*, 10, 308-324.
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment- Guiding principles for nurse leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312-322.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design* (Third Edition). SAGE Publications.
- Edie J. M. (1987). *Edmund Husserl's phenomenology: A critical commentary*. Indiana University Press.
- Gustafson, D. C. (2019). *iPrincipal: A Multiple Case Study on the Challenges and Leadership Practices of Virtual School Principals* (No.13814029) [Doctoral dissertation, University of La Verne]. ProQuest Dissertations and Theses Global
- Hopman, J., Allegranzi, B., & Mehtar, S. (2020). Managing COVID-19 in low-and middle-income countries. *Jama*, 323(16), 1549-1550. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.4169>
- International Society for Technology in Education. (2018). *The ISTE standards for education leaders*. <https://www.iste.org/standards/for-educationleaders>
- Johnson, H. (2015). *Will Technology Kill Universities?* <https://time.com/3747816/education-chalkboard-chatroom/>
- Klein, P., & Westcott, M. R. (1994). The changing character of phenomenological psychology. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 35(2), 133-157.
- Lang, I. (2004). Forum Qualitative Sozialforschung / Forum [Review of the book Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods, by M. Janice & L. Richards]. *Qualitative Social Research*, 5(1). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/632>

- Mackey, J., O'Reilly, N., Jansen, C., & Fletcher, J. (2018). Leading change to co-teaching in primary schools: A "Down Under" experience. *Educational Review*, 70(4), 465-485. <https://doi.org/10.1080/00131911.2017.1345859>
- McLeod, S. , & Richardson, J. W. (2011). The dearth of technology leadership coverage. *Journal of School Leadership*, 21(2), 216-240. <https://www.learntechlib.org/p/51371/>
- Miller, T. & Ribble, M. (2010). Moving Beyond Bricks and Mortar: Changing the Conversation on Online Education. *Educational Considerations*, 37(2), 3-6. <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1149>
- Moluayonge, G. E. (2020). The Use of Modern Educational Technologies in Remote Learning in Higher Education during a Pandemic: The Case of COVID-19 in Cameroon. *Journal of Learning for Development*, 7(3), 479-484. [https://eric.ed.gov/?q=challenges virtual education higher education covid 19&pr=on&ft=on&pg=3&id=EJ1280645](https://eric.ed.gov/?q=challenges+virtual+education+higher+education+covid+19&pr=on&ft=on&pg=3&id=EJ1280645)
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE
- Oliver, K., Kellogg, S., Townsend, L., & Brady, K. (2010). Needs of elementary and middle school teachers developing online courses for a virtual school. *Distance Education*, 31(1), 55-75. <https://doi.org/10.1080/01587911003725022>
- Ottestad, G. (2013). School leadership for ICT and teachers' use of digital tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8(1-02), 107-125. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07>
- Patil, N. G., & Yan, Y. C. H. (2003). SARS and its effect on medical education in Hong Kong. *Medical education*, 37(12), 1127. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.2003.01723.x>
- Phelps, K. (2012). Leadership online: Expanding the horizon. *New Directions for Student Services*, 2012(140), 65-75. <https://doi.org/10.1002/ss.20032>
- Priest, H. (2002). An approach to the phenomenological analysis of data. *Nurse Researcher*, 10(2), 50-63.
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2011). Investigating roles of online school principals. *Journal of Research on Technology in Education*, 44(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/15391523.2011.10782583>
- Rainford, J. (2021). Moving widening participation outreach online: challenge or opportunity? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 25(1), 2-6. <https://doi.org/10.1080/13603108.2020.1785968>
- Rice, M. F., Lowenthal, P. R., & Woodley, X. (2020). Distance education across critical theoretical landscapes: touchstones for quality research and teaching. *Distance Education*, 41(3), 319-325. <https://doi.org/10.1080/01587919.2020.1790091>
- Richardson, J. W., LaFrance, J., & Beck, D. (2015). Challenges of virtual school leadership. *American Journal of Distance Education*, 29(1), 18-29. <https://doi.org/10.1080/08923647.2015.992647>
- Salsberry, T. A. (2010). K-12 virtual schools, accreditation, and leadership: What are the issues?. *Educational Considerations*, 37(2), 14-17. <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1151>
- de los Santos, G. E., & Rosser, W. (2020). COVID-19 shines a spotlight on the digital divide. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 53(1), 22-25. <https://doi.org/10.1080/00091383.2021.1850117>
- May, D. S. (2018). *Meeting the challenges of massive open online courses in higher education* [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. <https://search.proquest.com/openview/ccc59127a0fddb26b307922589fc625c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Auslander, S. S., Meyers, B., Schafer, N., Kavanagh, K., & Haardoerfer, R. (2018). Becoming Critical Friends: Developmental Portraits of Three Professional Learning Communities. *National Teacher Education Journal*, 11(2), 23-40.
- Zu, Z. Y., Jiang, M. D., Xu, P. P., Chen, W., Ni, Q. Q., Lu, G. M., & Zhang, L. J. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): a perspective from China. *Radiology*, 296(2), E15-E25. <https://doi.org/10.1148/radiol.2020200490>

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|--|-------------------------------|----------------------|
| 1. Patil & Yan | 18. Salsbery | 36. Hopman |
| 2. Scott May | 19. Alotebi | 37. Zu |
| 3. cisco Systems | 20. Mackey | 38. Edie |
| 4. informatics | 21. Carreño | 39. Klein & Westcott |
| 5. Oliver | 22. Moluayonge | 40. Moustakas |
| 6. Quilici & Joki | 23. Ottestad | 41. Priest |
| 7. Richardson | 24. Phelps | 42. Cresswell |
| 8. Beck | 25. Miller & Ribble | 43. Lang |
| 9. Santos & Rosser | 26. Cowan | 44. credibility |
| 10. Rainford | 27. Bathon & Baker | 45. peer debriefing |
| 11. Rice | 28. Swars | 46. member check |
| 12. International Society for Technology in Education | 29. funding | 47. transferability |
| 13. equity and citizenship advocate | 30. staffing | 48. dependability |
| 14. visionary planner | 31. accountability | 49. confirmability |
| 15. empowering leader | 32. time | 50. digital Divide |
| 16. system designer | 33. parent/Family involvement | 51. Johnson |
| 17. connected leader | 34. professional Development | 52. data |
| | 35. Gustafson | |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Challenges of primary school principals of Ahvāz in leading a virtual school: A phenomenological study

- Ali Beyramipour (PhD), Shahid Chamrān University of Ahvāz, Ahvāz, Iran¹
- Sheydā Echresh, MA Student in Curriculum Planning at Shahid Chamrān University of Ahvāz, Ahvāz, Iran²

Abstract

The purpose of this study was to investigate and explain the challenges of primary school principals of Ahvāz in leading schools during the virtual education. To achieve this goal, a qualitative research method was used with Husserl's descriptive phenomenological approach. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with eight primary school principals, who were purposefully selected. Data were extracted and analyzed using Creswell's analysis cycle, including data organization, reading and writing, description, classification and coding, interpretation of the data validity and reliability, and displaying and visualization of the data. The results showed that the school principals identified the challenges of the virtual school in the areas of financial resources, time, parent/family cooperation, professional development, responsiveness to the responsibility and teachers/school staff, respectively. In addition to these challenges, which were based on the theoretical framework of the study by Richardson et al (2015), principals described the other challenges of the virtual school as "shād application" and "family issues". The most important challenges of shād application are themes such as not defining the role of school staff except teachers, low internet speed, problem of students' authenticating and leaving the shād application, inability of users to see the message recipients, and the low quality of the files sent by users in this application were detected. In addition, the principals described the challenges of families in terms of the two themes: "poverty and financial inability of families" and "unemployment, divorce, addiction and parental delinquency."

Keywords

Virtual Education, Primary School Principals, Covid-19
Pandemic, Lived Experiences, Phenomenological Study