

## Research Paper

# Phenomenological study of difficult experiences of school principals

Mohammad Razmian<sup>1</sup>, Sadegh Maleki Avarsin<sup>2\*</sup>, Jahangir Yari Haj Atalo<sup>3</sup>

1. PhD candidate in Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Associate Professor of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3. Assistant Professor of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 2021/8/1

Accepted: 2022/3/7

PP: 17-32

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.28614.5756](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.28614.5756)

### Keywords:

School principals  
Difficult experiences  
Principals' challenges  
School

### Abstract

**Introduction:** The present research has studied the difficult experiences of primary school principals in Urmia with a qualitative approach.

**research methodology:** The method used was descriptive phenomenology. The researcher used thematic analysis method to analyze the data, thus identifying 88 difficult experiences of primary school principals and in the areas of students, parents, educators, school management, offices and educational districts, upstream and class decision makers. Were classified. In order to meet the objectives of the research, hierarchical analysis, Friedman test and t-test were used. The results showed that the student domain with a coefficient of 0.318 has the highest priority and the upstream domain with a coefficient of 0.078 has the lowest priority. Also, the index of "dependence of many projects on specific people and their silence after changing the position of the owner of the idea" was among the experiences with the highest priority and the index of "multiple circulars and plans for implementation at the school level" were among the experiences with the lowest priority. In this study, the status of all indicators except a few indicators such as lack of motivation and apathic of teachers to the education process were more favorable.

**Findings:** The results and findings of this study emphasized the need to pay attention to the difficult experiences of school principals and try to meet the challenges of school principals, as well as the importance of documenting and benefiting from the experiences of school principals.

**Citation:** Razmian Mohammad, Maleki Avarsin Sadegh, Yari Haj Atalo Jahangir. (2023). Phenomenological study of difficult experiences of school principals. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(2):17-32

**Corresponding author:** Sadegh Maleki Avarsin

**Address:** Associate Professor, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Tell:** 09144130377

**Email:** s.maleki@iaut.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Management, guidance and leadership in human organizations have special conditions and characteristics due to dealing with the psychological complexities of human beings. Thus, school principals have an important role to play in meeting the needs of students and teachers in a rapidly evolving society. School principals in their posts struggle with issues that sometimes do not allow them to think about key issues (Bayar, 2016). In the meantime, experience is one of the influential factors in preparing school principals (Piggott, 2014). School principals become more effective as they gain experience (Clark et al., 2009). Barriers and opportunities are inherent in managerial behavior and it is the managers who must be aware of the messages sent (Bergman & et al., 2010).

Thus, recognizing these difficult experiences and how school principals can use the knowledge gained from these experiences to become effective leaders has been a key part of our questions.

### Method:

The approach of the present research is qualitative, and the process of its implementation has been done with exploratory function. To depict the complex perceptions and critical dimensions of the phenomenon, the researcher used a qualitative approach, in which the method of descriptive phenomenology was chosen, because the design and method are consistent with the researcher's goal of recognizing and testing the difficult experiences of school principals. In this study, the statistical population consisted of elementary school city managers in the dual areas of Urmia. Then, purposeful sampling method was used to select the samples. Thus, among school principals, considering the diversity that existed among school principals in terms of factors such as gender, level of education, the relevance of the field of study to the managerial position, and the history of school management, 20 principals with 5 years of management history The year was up and at the request of the researcher, they announced their readiness, were identified and identified as potential volunteers. Twenty volunteers were selected by purposive sampling, which saturated the data in the seventeenth person by conducting an interview. The researcher used thematic analysis method to analyze the data.

### Results:

In line with the research questions, 96 difficult experiences of principals were identified, which were re-examined and analyzed three times to find similar or overlapping experiences of these problems. Finally, out of the total experiences, 88 lived and difficult experiences of primary school

principals were identified. These experiences, after examining the topics and content and classification, were divided into six areas, which were high-level areas and education decision makers, teachers and educational colleagues, administrative districts and offices, student parents, school management, knowledge Learning. School principals had to face many difficult and challenging experiences, which according to the principals' narratives, its severity and weakness vary from case to case. But as it turns out, all of these experiences come from six areas. In the field of students, principals are affected by students' cultural, academic, emotional and even physical problems. Direct or indirect factors that overshadow the work of school management, classroom management, and student academic achievement. The next area relates to difficult experiences with co-workers and school teachers, including lack of motivation of teachers in the classroom, multiple occupations of teachers, disbelief in many programs and policies communicated by education. And breeding pointed out. But the interesting thing was that the data indicate that there are some difficult experiences that are related to the field of school management. Insufficient knowledge of the classroom and its problems, lack of communication and strong work network between school principals, and the number of directives and plans for implementation at the school level are in this area. In order to meet the objectives of the research, hierarchical analysis, Friedman test, t-test were used. The results showed that the student domain with a coefficient of 0.318 has the highest priority and the upstream domain with a coefficient of 0.078 have the lowest priority. Also, the index of "dependence of many projects on specific people and their silence after changing the position of the owner of the idea" was among the experiences with the highest priority and the index of "multiple circulars and plans for implementation at the school level" were among the experiences with the lowest priority. In this study, the status of all indicators except a few indicators such as lack of motivation and indifference of teachers to the education process were more favorable. In the end, the results and findings of this study emphasized the need to pay attention to the difficult experiences of school principals and efforts to address the challenges of school principals, as well as the importance of documenting and benefiting from the experiences of school principals.

### Findings:

The findings of this study and the recognition of difficult experiences can inform school principals about various issues and make them better prepared to face problems and have more successful

management. The results of this research can be useful for different groups of managers, educators and those involved in education. Novice principals looking for more knowledge and awareness to succeed in school management. Current managers

who already have some difficult experiences can use this process to think more about their actions and share their experiences with other colleagues as a way of teaching and learning.



## مطالعه پدیدار شناسانه تجارب دشوار مدیران مدارس

محمد رزمیان<sup>۱</sup>، صادق ملکی آوارسین<sup>۲\*</sup>، جهانگیر یاری حاج عطالو<sup>۳</sup>  
 ۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران  
 ۲. دانشیار مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران  
 ۳. استادیار مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با رویکردی کیفی به مطالعه پدیدار شناسانه تجارب دشوار مدیران مدارس ابتدایی در شهر ارومیه پرداخته است.

**روش شناسی پژوهش:** روش مورد استفاده به شکل پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. با نمونه گیری هدفمند بیست نفر داوطلب انتخاب شدند، که با انجام مصاحبه داده ها در نفر هفدهم به اشباع رسیدند. محقق برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون بهره برد.

**یافته ها:** در نتیجه ۸۸ مورد از تجارب دشوار مدیران مدارس ابتدایی شناسایی و در حوزه های دانش آموزی، اولیاء دانش آموزان، همکاران آموزشی، مدیریت مدرسه، ادارات و مناطق آموزشی، بالا دستی و تصمیم گیرندگان طبقه بندی شدند. در جهت پاسخگویی به اهداف پژوهش از تحلیل سلسله مراتبی، آزمون فریدمن، آزمون تی استفاده شد. نتایج حاصل شده نشان داد حوزه دانش آموزی با ضریب ۰/۳۱۸ بیشترین اولویت و حوزه بالا دستی با ضریب ۰/۰۷۸ کمترین اولویت را دارند. همچنین شاخص "وابسته بودن بسیاری از طرح ها به افراد خاص و مسکوت ماندن آنها پس از تغییر سمت صاحب ایده" جزو تجاربی با بیشترین اولویت و شاخص "تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس" جزو تجارب دارای کمترین اولویت بودند. در این پژوهش وضعیت تمامی شاخص ها به غیر از چند شاخص مانند عدم انگیزه و بی تفاوتی معلمان به فرآیند آموزش و پرورش از مطلوب بیشتری برخوردار بودند.

**بحث و نتیجه گیری:** در پایان نتایج و یافته های این پژوهش بر ضرورت توجه به تجارب دشوار مدیران مدارس و کوشش در جهت رفع چالش های مدیران مدارس، همچنین اهمیت مستندسازی و بهره گیری از تجارب مدیران مدارس را مورد تاکید قرار دادند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶

شماره صفحات: ۱۷-۳۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.28614.5756

واژه های کلیدی:

مدیران مدارس مدرسه

تجارب دشوار

چالش های مدیران مدارس

مدرسه

**استناد:** رزمیان، محمد، ملکی آوارسین، صادق، یاری حاج عطالو، جهانگیر، (۱۴۰۳)، مطالعه پدیدار شناسانه تجارب دشوار مدیران مدارس، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۴ (۲): ۱۷-۳۲

\* نویسنده مسوول: صادق ملکی آوارسین

نشانی: دانشیار مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۴۱۳۰۳۷۷

پست الکترونیکی: s.maleki@iaut.ac.ir

## مقدمه

مدیریت، هدایت و رهبری در سازمان های انسانی به دلیل سر و کار داشتن با پیچیدگی های روانشناختی موجودات انسانی، از شرایط و ویژگی های خاصی برخوردار است. به ویژه در عصر حاضر که بشر بواسطه تحولات خلق الساعه ناشی از پیشرفت های علمی و فناوری ها با سیل عظیمی از تغییرات روبرو است. لذا کم و کیف مدیریت در مدارس که هدف آنها تربیت نسل های آینده جوامع بشری است، اهمیتی دوچندان می یابد.

بدین ترتیب برای جامعه عمل پوشاندن به نیازهای دانش آموزان و معلمان در جامعه ای که با سرعت فزاینده ای در حال تحول است، مدیران مدارس نقش بسزایی دارند. آنها مسئولیت های فراوانی را در رابطه با کمیت و کیفیت امور و فرآیند های آموزشی و پرورشی به ویژه تدریس و یادگیری بر عهده دارند. به همین دلیل انتخاب، ارزیابی و ادامه خدمت مدیران مدارس امری خطیر بوده و پشتیبانی از آنها جزو مسائل مهم در عرصه آموزش و پرورش محسوب می گردد، به نحوی که بتوان سگان هدایت مدارس را به دست افرادی کاردان و شایسته سپرد. مدیران مدارس در طول خدمت خود انواع مسائل و مشکلات تلخ و شیرین را تجربه می کنند. برخی از این تجارب مواردی متداول و رایج هستند، ولی بعضی از تجارب، مدیران مدارس را همواره با چالش ها و دشواری هایی روبرو می سازند، به نحوی که گاه ذهن مدیران مدارس چنان معطوف این موارد می شوند که فرصتی برای رسیدگی به دیگر وظایف مدیریتی و رهبری آموزشی برای آنها باقی نمی گذارند. مدیران مدارس یکی از قدرتمندترین عوامل تاثیرگذار بر کیفیت و اثربخشی عناصر دخیل در تعلیم و تربیت در آموزشگاه ها محسوب می گردند (Helal & Coelli, 2016)، اما نبود نگاه تخصصی به مدیریت مدارس، گزینش مدیران بر اساس رابطه به جای حکم فرمایی ضابطه و شایسته سالاری، برخورد سلیقه ای با مدیریت مدارس (QasemiAqdami, 2016)، جابه جا کردن مکرر مدیران مدارس از محل کار (Pardanjani & et al, 2014) و بسیاری موارد دیگر از مسائل مبتلا به نظام آموزشی ما محسوب می گردند.

اما این موارد تنها بخشی از مساله هستند. مدیران مدارس در پست خود با مسائلی دست به گریبان هستند که گاه به آنها مجال تفکر در باب موضوعات اصلی را نمی دهند (Bayar, 2016). لذا نگرانی ها پیرامون پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و اثربخشی مدیران، سوالاتی در خصوص چگونگی آماده شدن مدیران مدارس جهت خدمت در موقعیت های مهم رهبری را موجب می شوند. در این بین تجربه از عوامل تاثیر گذار در آماده سازی مدیران مدارس محسوب می گردد (Piggott, 2014). مدیران مدارس با کسب تجربه اثربخش تر می گردند (Clark et al., 2009). موانع و فرصت ها ذاتی رفتار مدیریتی هستند و این مدیران هستند که باید نسبت به پیام های ارسالی هوشیار باشند (Bergman & et al., 2010). مدیران مدارس با بسیاری چالش ها روبرو هستند، که چگونگی مواجهه با آن ها برای اداره مدارس موضوع بسیار بااهمیتی است. در حقیقت تجارب دشوار در این پژوهش برای توصیف تجربه هایی هستند که منجر به آزمون و خطا می شوند، و درجه ای از تفکر و تأمل عمیق که یک مدیر را وادار به پرسش در مورد جهت گیری اخلاقی خود می کنند. این لفظ از افراد می خواهد تا ارزش های خود را بیازمایند، مفروضات خود را مورد پرسش قرار دهند، قضاوت های خود را پالایش کنند؛ تا در نهایت، دیدگاه های آنها در زمینه برخی موارد اساسی تغییر یابد (Austin, 2013). دوره های کار آموزی کوتاه مدت اجرا شده قبل از قبول مسئولیت، مدیران مدارس ما را به طور کامل برای تصدی این پست آماده نمی کنند، بلکه بخش اعظمی از تجارب بایست در طول خدمت و ضمن رویارویی با مسائل عملی آموخته شوند. زمانی که موقعیت بی نظیر یا چالش بر انگیزی حادث می شود، مدیران مدارس را در شرایط سختی قرار می دهد، در این شرایط امکان دارد مدیران مدرسه کم تجربه تر به جای رجوع به تجارب خود و توجه به ارزش ها، با بیثباتی و اعتماد به نفس مشکل را حل کنند، صرفاً کتابی عمل کرده و از موقعیت پیش آمده به نحوی گذر کنند. بدین ترتیب شناخت این تجارب دشوار و اینکه مدیران مدارس چگونه می توانند از دانش کسب شده از این تجارب بهره برند و تبدیل به رهبرانی کارآمد شوند، کلید اصلی پرسش های ما بوده است.

(Wieczorek & Manard (2018) در تحقیق خود با موضوع "چالش های رهبری آموزشی و اقدامات مدیران تازه کار در مدارس روستایی ایالت مید وسترن" عنوان می دارند که مدیران مدارس برای ایجاد توازن بین زندگی حرفه ای و خصوصی خود تلاش می کنند، آنها برای جامعه عمل پوشاندن به انتظارات جامعه دچار چالش می گردند. برای مصادف با مسائل مالی، آنها حامی مسئولیت ها در سطح منطقه آموزشی هستند، مدیران بر ایجاد روابط و اعتماد بین معلمان، دانش آموزان و والدین تمرکز فراوانی دارند؛ مهارت هایی را توسعه می دهند تا مسئولیت های شغلی ملازاد را نیز تکمیل نمایند. وایز در پژوهشی با عنوان "چالش های نوظهوری که مدیران مدارس در تمام ایالات آمریکا با آنها مواجه می شوند" به برخی چالش ها اشاره دارد که قبلاً مشاهده نشده بودند، مانند تأثیرات گسترده فقر، افزایش فشار بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، تجزیه جوامع، فقدان منابع مالی، کمبود زمان و بسیاری از مسائل دیگر که کار مدیران را پیچیده تر کرده اند. (Wise, 2015)

(Sogonro (2012) با ۵۲ مدیر مصاحبه نمود و دریافت ۹۶ درصد مدیران استرس های مرتبط با شغل را تجربه کرده اند، که بر سلامت روحی و فیزیکی، عادات کاری و بهره وری آنها تاثیر گذارده است. وی هفت عامل استرس زا را در این رابطه تشخیص داده است: ۱) روابط ناخوشایند، افراد، و تعارض ها ۲) محدودیت های زمانی ۳) بحران آموزشی ۴) مطالبات سیاسی و تعهدات عظیم ۵) محدودیت های بودجه ۶) ترس از

شکست و ۷) تبلیغات منفی با رسانه ها. (Preetika & Priti, 2013) در "توصیف چالش‌هایی که مدیران مدارس دهلی با آنها مواجه می‌گردند" به این نتیجه رسیدند که مشکلات متغییر بوده و از نظم دهی دانش آموزان تا کار با کادر مدرسه را در بر می‌گیرند. در مدرسی که مدیران مرتباً تغییر می‌کنند، مدیر جدید با الگوی عملکرد گذشته دست به گریبان است، همچنین مشکلات و مسائل به ارث برده می‌شود. به نظر اکثر مدیران دخالت والدین مهم تلقی می‌گردد، اما شاید فهم چگونگی یاری رساندن ممکن نیست و به این دلیل همکاری‌ها بین والدین و مدارس محدود به جلسات معلمان و والدین می‌گردد.

(Cornelius & Cornelius, 2012) در پژوهش خود با عنوان "چالش‌های مدیران مدارس عمومی در هزاره جدید در ایالات متحده آمریکا" بر این نکته اشاره دارند که در هزاره جدید مدیران باید مواردی را به لیست وظایف خود بی‌افزایند، این چالش‌ها دیگر محدود به حفظ انگیزش دانش آموزان در محیط مدرسه نیستند، بلکه چالش مدیریت کیفیت آموزشی برای همه دانش آموزان -حتی افرادی با نیازهای ویژه- می‌باشند، لذا برای مدیران پیگیری و اجرای اصلاحات مدرن، و پالایش فناوری‌های نو به نحوی که با رویکردهای آموزشی آزموده و صحیح در آمیزند، ضروری است. در پژوهشی با عنوان "چالش‌های مدیریتی که مدیران مدارس در مدیریت دانش آموزان با آنها مواجه می‌شوند"، اول، بر فقدان مهارت‌های مدیریتی در مدیریت مدرسه اشاره می‌شود، به نحوی که مدرسه توسط دانش شخصی مدیران اداره می‌شود و مدیران برای مدیریت تربیت نشده‌اند. دوم، چالش مدیریت دانش آموزان به نحوی که با روش جایگزینی برای تنبیه بدنی آشنا نیستند؛ سومین مشکل نرخ افت تحصیلی است؛ و کمبود معلم که منجر به ضعف کیفی آموزش در مدارس عمومی می‌شود؛ از جمله موارد دیگر می‌توان به کمبود منابع درسی، لوازم و تجهیزات، همکاری ضعیف والدین با مدرسه اشاره نمود.

(Ngithi Nyaga, 2013) پژوهش با عنوان مشکلات و چالش‌های مدیریت اجرایی در مدارس روستایی و چند پایه استان زنجان، نشان داد که چالش ادراکی، چالش نگرشی، چالش مهارتی، چالش‌های فردی و کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی ساختار سازمان، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان، غیرتخصصی بودن فرآیندهای سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی چالش‌های زمینه‌ای، مهمترین موانع و چالش‌های اجرای استراتژی در مدیریت اجرایی مدارس روستایی و چند پایه محسوب می‌شوند (Mirzayi & Mirzayi, 2016). در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی رهبری مدارس موفق در دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای" پژوهشگران، عواملی که موفقیت مدیران را تسهیل می‌کردند یا بر عکس مانعی بر سر راه موفقیت مدرسه بودند، را مورد بررسی قرار دادند، و عواملی همچون توهین به اولیا، نظم کاری نیروی انسانی، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیر و تسلط وی بر مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی؛ احساس بی‌عدالتی کارکنان آموزش و پرورش در خصوص حقوق دریافتی، بی‌تفاوتی برخی از کارکنان مدرسه در قبال دانش آموزان؛ مدیریت کردن گفتار و رفتار مدیر در هنگام خشم و عصبانیت؛ سهیم نکردن والدین در موفقیت مدرسه؛ عدم حمایت اداره آموزش و پرورش از کارکنان مدرسه؛ انعطاف ناپذیر کردن قوانین اداری؛ بی‌اعتمادی برخی والدین به مدرسه، مشکلات خانوادگی دانش آموزان به عنوان موانعی بر سر راه موفقیت رهبری مدارس مشخص نمودند (Mashayekhi & et al., 2020). جنابی و همکاران در پژوهش خود با عنوان "مدیریت کلاسهای چند پایه مدارس ابتدایی شهرستان گرمی؛ آسیبها و راهکارها" از عواملی مانند سازماندهی و توزیع سلیقه‌ای معلمان و معاون آموزگاران فاقد تجارب و مهارت‌های لازم نسبت به شیوه‌های نوین مدیریتی در آغاز سال تحصیلی به مدارس؛ عدم ثبات نیروی انسانی و جابجایی مداوم و زودرس و عزل و نصب و یا نقل و انتقال ناخواسته‌ی آنها به دلایل مختلف غیر آموزشی و مدیریتی مثل جریانهای انتخاباتی و ملاحظات؛ وجود عوامل مخل و ناهنجار و ایجاد سروصدا، بی-نظمی و بازیگوشی؛ کاهش انگیزه به دلیل عدم وجود انگیزش مالی بین معلمان را به عنوان آسیب‌های مدیریتی نام می‌برند (Janabi & et. Al, 2019). نتیجه پژوهش دیگری نشان می‌دهد که بیشتر مشکلات مدیران مدارس ناشی از افت تحصیلی و کارایی، بکارگیری شیوه آزمایش و خطا، پیچیدگی کلاس‌های چندپایه، سازماندهی کلاسهای درس چند پایه، نداشتن تجربه شغلی آموزگاری، ضعف دانش و اطلاعات پیش نیاز دانش آموزان، عدم وقت کافی در کلاسهای چندپایه، مشکلات فیزیکی، پر هزینه بودن، عدم بودجه و امکانات کافی، چند مسئولیتی می‌باشند (Azizi, 2009). مساله اصلی این پژوهش شناسایی تجارب دشواری است که مدیران مدارس در طول مسیر شغلی خود با آنها روبرو می‌گردند. مدیران مدارس هر روز با دانش آموزان، اولیا، معلمان، کادر اداری و افراد مختلف مواجه می‌شوند، که هر یک از آنها ممکن است توقعات، انتظارات متفاوتی داشته و یا رفتارهای خارج از قواعد و چارچوبهای قانونی داشته باشند و در دسرهایی برای مدیران مدارس بوجود آورند. رفتارهای نامطلوب و مساله ساز می‌توانند باعث درگیری بیش از پیش مدیران شده و سبب شوند آنها بجای تفکر و برنامه‌ریزی در مورد فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، بهبود و تعالی ابعاد مختلف مدرسه مجبور شوند وقت و انرژی خود را صرف مدیریت اینگونه رفتارها کنند. شناسایی و سازماندهی تجارب دشوار مدیران مدارس و به اشتراک گذاری آنها به عنوان دانش ضمنی می‌تواند کمک مناسبی برای سایر مدیران بویژه مدیران تازه کار گردد.

## سوالات پژوهش

با عنایت به مطالب فوق این تحقیق درصدد پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد:

- ۱) مقوله‌های تجارب دشوار رهبری مدیران مدارس ابتدایی کدام‌اند؟  
 ۲) میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌های تجارب دشوار رهبری مدیران مدارس ابتدایی چگونه است؟  
 ۳) وضعیت هر یک از مقوله‌های تجارب دشوار رهبری مدیران مدارس ابتدایی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر به شیوه کیفی است، و فرآیند اجرای آن با کارکرد اکتشافی انجام شده است، که توسط کرسول و کلارک ارائه شده است (Creswell & Clark, 2007). در این پژوهش، جهت رسیدن به پاسخ پرسش‌های پژوهشی و علاقه مندی محقق به داستان‌ها و روایت‌های مدیران مدرسه، و تجارب و دشواری‌های کار آنها، همچنین ظرفیت بالای تحقیق کیفی برای به تصویر کشیدن ادراکات پیچیده و ابعاد انتقادی پدیده پیش رو، با توجه به اینکه از تجارب دشوار مدیران مدارس هیچ پیشینه‌ای در دست نبود و پژوهشگر درصدد فهم کامل از ابعاد مختلف تجارب دشوار بود، در نتیجه از روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده کرد. طبق نظر موستاکاس "شیوه‌ی بازتابانند که در سرتاسر رویکرد پدیدارشناسی رخ می‌دهد می‌تواند منبع منطقی، سیستماتیک، و پیوسته‌ای را برای اجرای تحلیل و سنتز مورد نیاز در جهت رسیدن به توصیفات ضروری فراهم سازد (Mustakass, 1994). در مصاحبه‌های عمیق این روش به داوطلبان اجازه می‌دهد تا توصیف‌هایی از تجارب دشوارشان داشته باشند، و محقق را قادر می‌سازد تا موضوعات رایج در میان داوطلبان را شناسایی کند. داده‌های جمع‌آوری شده برای رشته آموزش و پرورش توصیف‌های دقیقی را در مورد پدیده از دیدگاه مدیران مدارس فراهم می‌سازد.

در این پژوهش جامعه آماری عبارت از مدیران شهری مقطع ابتدایی نواحی دوگانه شهر ارومیه بودند. در ادامه برای گزینش نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بدین ترتیب از میان مدیران مدارس، با عنایت به تنوعی که در بین مدیران مدارس در زمینه عواملی چون جنسیت، سطح تحصیلات، مرتبط بودن رشته تحصیلی با پست مدیریتی، و سابقه مدیریت مدرسه وجود داشت، ۲۰ نفر از مدیرانی را که سابقه مدیریت آنها ۵ سال به بالا بود و پس از درخواست محقق، اعلام آمادگی کرده بودند، تعیین و به عنوان داوطلبان بالقوه مشخص شدند. پس از مراجعه داوطلبان، انجام مصاحبه تا نفر هفدهم که داده‌ها به اشباع رسیدند ادامه یافت.

محقق برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختمند استفاده نمود. در بررسی روایی مصاحبه‌ها از روش روایی محتوایی استفاده شد. سوالات مصاحبه پس از بررسی و تایید اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه مورد استفاده قرار گرفت. با تکمیل مصاحبه‌ها، صداهای ضبط شده خلاصه نویسی شدند. محقق همانگونه که قبل از مصاحبه با داوطلبان صحبت کرده بود برای رعایت اخلاق پژوهشی مصاحبه‌های ضبط شده را در داخل یک دستگاه هارد ذخیره و از دستگاه ضبط صدا حذف کرد و حافظه سخت افزاری مذکور را هم در مواقع غیر ضرور در مکانی امنی در کمد بسته نگهداری می‌نمود. خلاصه‌ی کلیه مصاحبه‌های انجام شده توسط داوطلبان در اختیار خود آنها قرار گرفت و اجازه داده شد تا بخش‌هایی را که داوطلبان رضایت ندارند یا از بازگو شدن آنها احساس خوشایندی حاصل نمی‌کنند، از گزیده مطالب حذف گردند. پس از هر مصاحبه، محقق برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون بهره برد و برای این منظور از نرم‌افزار تخصصی اطلس تی استفاده نمود. در کل فرآیند مصاحبه، محقق سعی نمود تا از تعصب بدور باشد و روایت‌های متعارض ارائه شده توسط داوطلبان را با پرسش شفاف ساخته و مورد ملاحظه قرار دهد. هنگام تحلیل داده، محقق واقعیات آشکاری را که به وی اجازه دسته بندی داستان‌ها را بدهد، جستجو نمود، بدون اینکه کوچک‌ترین تأثیری بر تصمیم‌گیری داوطلبان بگذارد. محقق شرایطی را که در آن داوطلب داستان خود را تعریف می‌کردند ارزیابی، و از دیدگاه ذهنی هر داوطلب حقایق را رمز گشایی نمود. بنابراین، در کل محقق سعی کرد تا برای اطمینان از وضوح و اعتبار، ارتباط واقعی با داده‌ها و تفاسیر خود برقرار کند. سپس پژوهشگر با بررسی مکرر داده‌های حاصل از مصاحبه و با استفاده از عبارات کوتاه و لغاتی که به صورت نمادین صفات برجسته و ممتاز بخش‌های مختلف داده‌ها را نشان دهند اقدام به کدگذاری نمود، مطالب چند بار مورد بازخوانی قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که موضوع خاصی باقی نمانده باشد، و در ادامه با مقوله بندی کدها عنوان و تم‌های اصلی مشخص شدند. در پایان پژوهشگر با استفاده از ادبیات موجود اقدام به تفسیر داده‌ها نمود، و جهت افزودن بر روایی، پایایی یا اعتبار تحقیق مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را بکار گرفت که از آن جمله می‌توان به پذیرفتن سوگیری در نمونه گیری؛ بازاندیشی انتقادی و مداوم در مورد روش‌ها برای اطمینان از عمق کافی؛ ضبط دقیق و نمایش مسیر شفاف روایات داوطلبان، در نظر گرفتن توصیفات کلمه به کلمه؛ درخواست توضیح بیشتر و باز کردن مطلب توسط راوی؛ در نظر گرفتن سوگیری شخصی که ممکن است بر نتایج تأثیر داشته باشند، اعتبارسنجی پاسخ دهندگان، دعوت از شرکت‌کنندگان برای بررسی رونوشت‌های متن مصاحبه و اینکه آیا موضوعات و مفاهیم نهایی به طور کافی منعکس کننده پدیده مورد بررسی می‌باشد و در نهایت مثلث سازی داده‌ها اشاره کرد. هدف محقق از بکارگیری این استراتژی‌ها تضمین امانت داری یافته‌ها بود.

## یافته ها

در راستای سوالات تحقیق ابتدا ۹۶ تجربه دشوار مدیران شناسایی گردیدند، که جهت یافتن تجارب همسو یا دارای همپوشانی این مشکلات مجدد بررسی و سه بار مورد تحلیل قرار گرفتند و در نهایت از کل تجارب تعداد ۸۸ تجربه زیسته و دشوار مدیران مدارس ابتدایی مشخص شدند. این تجارب نیز پس از بررسی مضامین و محتوی و دسته بندی در شش حوزه قرار گرفتند که عبارت بودند از حوزه های بالادستی و تصمیم گیرندگان آموزش و پرورش، معلمان و همکاران آموزشی، نواحی اداری و ادارات، اولیاء دانش آموزان، مدیریت مدرسه، دانش آموزی. مدیران مدارس با تجارب دشوار و چالش آفرین متعددی روبرو شده بودند، که بر اساس روایات مدیران شدت و ضعف آن از موردی به مورد دیگر متفاوت است. اما آنگونه که مشخص شده همه این تجارب از شش حوزه سرچشمه می گیرند. در حوزه دانش آموزان مدیران از مشکلات فرهنگی، درسی، مسائل عاطفی و حتی جسمی دانش آموزان متأثر می گردند. مواردی مستقیم یا غیر مستقیم که بر کار مدیریت مدرسه، اداره کلاس درس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان سایه می اندازند. حوزه بعدی مربوط به تجارب دشوار در رابطه با همکاران آموزشی و معلمان مدارس است، که از آن جمله می توان به عدم انگیزه معلمان در کلاس درس، چند شغله بودن معلمان، بی اعتقادی به بسیاری از برنامه ها و خطمشی های ابلاغ شده توسط آموزش و پرورش اشاره نمود. اما نکته جالب توجه این بود که داده ها حاکی از وجود برخی تجارب دشوار است که مربوط به حوزه مدیریت مدرسه می باشند. کافی نبودن شناخت مدیر از کلاس درسی و مسائل مبتلا به آن، عدم وجود ارتباط و شبکه کاری قوی بین مدیران مدارس، و تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس در این حوزه جای دارند.

## جدول ۱- نمونه بخشی از مصاحبه و تجارب دشوار شناسایی شده در مصاحبه یکی از داوطلبان

متن مصاحبه	نمونه کدهای شناسایی شده
ما که در پست مدیریت هستیم. هر لحظه پیشامد های متعددی رو تجربه می کنیم. اما اینکه بنده از تجارب دشوار خودم بگم کار رو برام هم آسان تر می کنه چون اینها تجاربی اند که بیشتر به یاد می مونی و هم ساخته چون واقعا روایت کردن بعضی از آنها به خودی خود دشوار هست... از جمله تجربه های دشوار من که بعضا تکرار هم میشه در سالهای تحصیلی مختلف مواجهه با بعضی همکاران بی انگیزه است برای مثال سال ۹۵ بود که یکی از همکاران ... تجربه دشوار دیگه من در زمینه اولیاء دانش آموزان هست که چند مورد هم تکرار شده بعضی والدین هیچگونه مشارکتی در امر تحصیل دانش آموزان ندارند که هیچ، همکاری که نمی کنند بلکه در محل کار آموزش معلم و لطمه به کار مدرسه می شونند نمونش موردی بود که طی یک حادثه خیلی پیش پا افتاده پدر یکی از دانش آموزان .. تجربه دیگر من مربوط به برخورد نامناسب کارکنان اداری آموزش و پرورش هست نداشتن تخصص، سهل انگاری و .. بارها شده مشکلاتی را برای ما به بار آورده ...	مسائل و مشکلات اخلاقی و تربیتی دانش آموزان به روز نبودن معلمان از لحاظ علمی عدم مطالعه معلمان و حضور بدون آمادگی قبلی در کلاس درس چند شغله بودن معلمان تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس عدم ارتباط مدرک تحصیلی مدیر با پست مورد تصدی شکاف عمیق بین صف اجرایی مدرسه و ستاد در نواحی آموزشی برخورد سرسری و سطحی واحد های اداری به جای حل ریشه ای مشکلات مدارس سوء استفاده از قدرت و پست اداری

دیگر تجربه های دشوار مدیران مدارس حاصل برخورد با اولیاء مدارس هستند. اولیائی که پیوند آنها با مدارس همواره توصیه شده است. گاه برای مدیران تجارب چالش آفرینی را رقم می زنند، که نمونه های آن در جدول آمده است. حوزه بعدی مورد شناسایی حوزه تجارب دشواری است که مدیران مدارس در ارتباط با نواحی آموزشی و اداری مطرح می کنند. گرچه وظایف ستادی ادارات حمایت و پشتیبانی از امر آموزش و پرورش محسوب می گردد، ولی برخی اوقات عدم کارکرد هایی در این زمینه مبدل به خاطرات تلخ و به یادماندنی برای مدیران مدارس می شوند. برای نمونه مواردی مانند عملکرد غیر حرفه ای توسط کارکنان نواحی آموزشی، شکاف عمیق بین صف اجرایی مدرسه و ستاد در نواحی آموزشی، عدم حمایت کافی مدیران نواحی آموزشی از اولیاء مدرسه، برخورد سرسری و سطحی واحد های اداری به جای حل ریشه ای مشکلات مدارس و گرایش به جذب، بکارگیری افراد چاپلوس و بله قربان گو، و حل مشکلات آنها بستر ساز چنین چالش هایی می شوند. در پایان آخرین حوزه مربوط به سطوح بالا دستی و تصمیم گیرندگان نظام آموزش و پرورش می شود. گرچه تجارب دشوار مدیران که به نوعی این حوزه را هدف قرار می دادند تعدد کمتری داشتند. اما به نظر می رسد همین موارد اندک ضمن سیر به سطوح پایین تر و اجرایی آموزش و پرورش فضای بروز و ظهور مسائل گوناگون در بخش های اجرایی سلسله مراتب و قاعده هرم می شوند.



جدول ۲- حوزه‌های اصلی مشخص شده و مقوله‌های فرعی مرتبط

مقوله های فرعی	حوزه های اصلی
مشکلات عدیده با دانش آموزان ناهنجار، مسائل مربوط به مشکلات عاطفی دانش آموزان، مسائل و مشکلات انضباطی دانش آموزان، مسائل و مشکلات درسی دانش آموزان، مسائل مربوط به مشکلات جسمی دانش آموزان، مشکلات ناشی از تمارک و والدین، مسائل و مشکلات اخلاقی و تربیتی دانش آموزان، مسائل و مشکلات خانوادگی دانش آموزان، مسائل و مشکلات فرهنگی دانش آموزان، بی‌علاقگی و عدم انگیزه دانش آموزان به درس و تحصیل، آسیب‌های حاصل از فناوری به دانش آموزان، مشکلات ناشی از تعدد کلاس‌های فوق برنامه و تاثیر آن بر تحصیل دانش آموزان	حوزه دانش آموزی
بی‌اعتقادی معلمان به برخی از خط‌مشی‌های بالا دستی، ائتلاف وقت یا عدم حضور به موقع معلمان در کلاس‌های درس، به روز نبودن معلمان از لحاظ علمی، عدم انگیزه و بی‌تفاوتی معلمان به فرآیند آموزش و پرورش، بی‌توجهی یا بی‌تفاوتی معلمان به مشکلات درسی دانش آموزان، بی‌توجهی یا بی‌تفاوتی معلمان به مسائل عاطفی و جسمی دانش آموزان، شکاف بین معلمان و مدیر و عوامل اجرایی مدرسه، همکاران عاصی، دو به هم زن، دورو، مشکل آفرین، عدم مطالعه معلمان و حضور بدون آمادگی قبلی در کلاس درس، وضعیت معیشتی معلمان چند شغله بودن معلمان، استفاده از موبایل در محیط آموزشگاه و کلاس درس، ایجاد گروه‌های غیر رسمی معلمان در جهت اهداف شخصی، عدم ارتباط دوره‌های ضمن خدمت با نیازهای معلمان، مشکلات اخلاقی و رفتاری برخی معلمان یا همکاران شاغل در مدرسه، عدم استفاده از تکنولوژی‌های جدید آموزشی، عدم بکارگیری شیوه‌های نوین تدریس	معلمان و همکاران آموزشی
ویژگی شخصیتی (عدم اعتماد و ظنن بودن مدیر به دیگران)، ویژگی شخصیتی (عجول بودن) مدیر در اجرای امورات، ویژگی شخصیتی (صبور نبودن و بی‌طاقت بودن) مدیر در برخورد با مسائل مختلف، بی‌ثبات بودن مدیر در تصمیم‌گیری‌های خود، عدم درک کافی مدیر از فرآیند آموزش و پرورش، کافی نبودن شناخت مدیر از کلاس درسی و مسائل مبتلا به آن، انتصاب مدیران از روی رابطه تا ضابطه، کمبود وقت و مشکل در مدیریت زمان، ناآشنایی مدیر با مسائل و مشکلات مختلف دانش آموزان، عدم وجود ارتباط و شبکه کاری قوی بین مدیران مدارس، تعدد بخشنامه‌ها و طرح‌ها برای اجرا در سطح مدارس، عدم ارتباط مدرک تحصیلی مدیر با پست مورد تصدی، فقدان یا کمبود دوره‌های مفید و تخصصی برای توانمندسازی مدیران، برخورد مدیر با همکاران دشوار و مشکل آفرین، عدم پاسخگویی به مطالبات و خواسته‌های معلمان، عدم پاسخگویی به مطالبات و نیازهای دانش آموزان	مدیر مدرسه
بی‌اعتمادی بین خانه و مدرسه، درک متفاوت والدین و اولیاء مدرسه با مسائل مدرسه و دانش آموزان، ناتوانی کلاس‌های آموزش خانواده در حل مشکلات والدین و خانواده‌ها، بی‌تفاوتی والدین نسبت به وضعیت درسی یا آینده دانش آموزان، مشارکت سطح پایین اولیاء با مدرسه در سطوح مختلف، مشکلات مالی اولیاء دانش آموزان، مشکلات فرهنگی اولیاء دانش آموزان، دخالت والدین در امورات فنی، تخصصی و درسی کلاس و مدرسه، برخورد نادرست اولیاء مدرسه با والدین، برخورد نادرست والدین با اولیاء مدرسه	اولیاء دانش آموزان
تصدی پست‌های اداری توسط افراد کم‌تجربه یا بی‌تجربه، رفتار و عملکرد غیر حرفه‌ای توسط کارکنان نواحی آموزشی شکاف عمیق بین صف اجرایی مدرسه و ستاد در نواحی آموزشی، عدم حمایت کافی مدیران نواحی آموزشی از اولیاء مدرسه برخورد سرسری و سطحی واحدهای اداری به جای حل ریشه‌ای مشکلات مدارس، سوء استفاده از قدرت و پست اداری، ادارات فاقد قدرت تصمیم‌گیری و اثر بخشی لازم هستند، فقدان شبکه‌های کاری و حرفه‌ای قوی بین سطح ادارات و مدارس، پارتی بازی، باند بازی و جانبداری از خودی‌ها در ادارات، نبود بینش و دور اندیشی در برنامه‌ریزی‌ها در سطوح اداری، اجرای طرح‌های مقطعی و فاقد پشتوانه توسط ادارات، گرایش به جذب، بکارگیری افراد چاپلوس و بده‌قربان‌گو، و حل مشکلات آنها، دور کردن و حذف افراد توانمند از حیثه سلسله مراتب قدرت اداری، گرایش نواحی به تبلیغات و بزرگ‌نمایی عملکرد غیر واقعی در سطح ادارات و مدارس، بازدیدهای صوری و بی‌اطلاعی از کم و کیف آموزش	نواحی آموزشی و ادارات
تاکید بیش از حد بر کمیت تا کیفیت آموزش و پرورش، ترویج و استفاده از ساختار متمرکز در بدنه آموزش و پرورش، استفاده پایین و کم‌رنگ از تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر، کثرت طرح‌های وقت‌گیر و زمان‌بر، بی‌توجهی به ویژگی‌های بومی و محلی، توزیع نامتوازن و نامناسب امکانات در سطوح مختلف آموزش و پرورش، تاکید بیش از اندازه بر مستند سازی و گزارشات زاید، گرایش بر کمیت تا کیفیت در بخش‌های مختلف آموزش و پرورش، عدم شفافیت برخی قوانین و دستورالعمل‌های تدوین شده در سطوح مختلف آموزش و پرورش، برخورد جناحی در انتصاب افراد یا تصویب طرح‌ها، وابسته بودن بسیاری از طرح‌ها به افراد خاص و مسکوت ماندن آنها پس از تغییر سمت صاحب ایده	بالا دستی و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش

پس از شناسایی تجارب دشوار محقق جهت دستیابی به میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص های تجارب دشوار مدیران مدارس ابتدایی، از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی با منطق مقایسات زوجی و نرم افزار اکسپرت چویس بهره گرفت. همانطور که در شکل زیر مشخص است، اولویت حوزه های مختلف از دیدگاه پاسخ دهندگان بدست آمده است. با توجه به نتایج، حوزه دانش آموزی با ضریب ۰/۳۱۸ بیشترین اولویت و حوزه بالا دستی با ضریب ۰/۰۷۸ کمترین اولویت با نرخ ناسازگاری ۰/۰۸ را داشته اند.

جدول ۳- نمونه‌ای پرسشنامه مقایسات زوجی در نرم افزار

پرسشنامه																		
مقایسه اهمیت نسبی																		
دانش آموز																		
در برابر																		
همکار																		
با هدف اولویت بندی																		
۱	دانش آموز	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۲	دانش آموز	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۳	دانش آموز	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۴	دانش آموز	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۵	دانش آموز	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۶	همکار	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۷	همکار	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۸	همکار	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۹	همکار	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱۰	مدیریت	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱۱	مدیریت	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱۲	مدیریت	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱۳	اولیاء	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
		۹=فوق العاده زیاد			۷=خیلی قوی			۵=قوی			۲=میانه			۱=یکسان				

جدول ۴- اولویت بندی شاخص های حیطه ها

اولویت	ضریب	عوامل
۱	۰/۳۱۸	حوزه دانش آموزی
۲	۰/۱۸۲	حوزه مدیریت
۳	۰/۱۷۶	حوزه همکاران
۴	۰/۱۲۸	حوزه اولیا
۵	۰/۱۱۸	حوزه نواحی
۶	۰/۰۷۸	حوزه بالادستی

در ادامه محقق با آزمون فریدمن به اولویت بندی هشتاد و هشت مورد از تجارب مدیران پرداخت. با توجه به این آزمون، اگر میزان سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ گزارش می شد، این نتیجه حاصل می گردید که قابلیت اولویت بندی بین شاخص ها وجود دارد. لذا نتایج نشان دادند شاخص "وابسته بودن بسیاری از طرح ها به افراد خاص و مسکوت ماندن آنها پس از تغییر سمت صاحب ایده" جزو تجاربی با بیشترین اولویت و شاخص "تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس" جزو تجارب دارای کمترین اولویت بوده اند.

جدول ۵- نتایج آزمون فریدمن

مقدار کای دو	سطح معنی داری	شاخص ها
۲۱۳۴/۲۳۴	۰	میانگین مرتبه ای
۹۹/۴۵		بی تجربگی یا کم تجربگی مدیر در برخورد و حل مسائل مختلف
۹۹/۴		نبود بینش و دور اندیشی در برنامه ریزی ها در سطوح اداری
۹۹/۲۳		درک متفاوت والدین و اولیاء مدرسه با مسائل مدرسه و دانش آموزان

۹۹/۳۳	نا آشنایی و بی توجهی نواحی آموزشی نسبت به مشکلات مدارس	۴
۹۹/۲۹	بی توجهی یا بی تفاوتی معلمان به مسائل عاطفی و جسمی دانش آموزان	۵
۹۸/۴۸	کثرت طرح های وقت گیر و زمانبر	۶
۹۸/۴۴	عدم شفافیت برخی قوانین و دستورالعمل های تدوین شده در سطوح مختلف آپ.	۷
۹۷/۴۶	ویژگی شخصیت (صبور نبودن و بی طاقت بودن) مدیر در برخورد با مسائل مختلف	۸
۹۶/۶۲	مسائل و مشکلات اخلاقی و تربیتی دانش آموزان	۹
۹۵/۵	بروز نبودن و عدم مطالعه مدیران مدارس	۱۰
۹۵/۳۱	بی اعتمادی بین خانه و مدرسه	۱۱
۹۲/۴۴	بی ثبات بودن مدیر در تصمیم گیری های خود	۱۲
۹۱/۴۵	رفتار و عملکرد غیر حرفه ای توسط کارکنان نواحی آموزشی	۱۳
۸۸/۴۴	مشارکت سطح پایین اولیاء با مدرسه در سطوح مختلف	۱۴
۸۷/۳۷	عدم استفاده از تکنولوژی های جدید آموزشی	۱۵
۸۵/۵	اتلاف وقت یا عدم حضور به موقع معلمان در کلاس های درس	۱۶
۸۵/۴	چند شغله بودن معلمان	۱۷
۸۲/۴۵	عدم ارتباط مدرک تحصیلی مدیر با پست مورد تصدی	۱۸
۷۹/۳۶	نا آشنایی و بی توجهی نواحی آموزشی نسبت به مشکلات مدارس	۱۹
۸۷/۳۷	همکاران عاصی، دو به هم زن، دورو، مشکل آفرین	۲۰
۷۸/۲۹	فقدان یا کمبود دوره های مفید و تخصصی برای توانمندسازی مدیران	۲۱
۷۷/۴۸	برخورد مدیر با همکاران دشوار و مشکل آفرین	۲۲
۷۵/۴۶	عدم حمایت کافی مدیران نواحی آموزشی از اولیاء مدرسه	۲۳
۷۵/۳۶	فقدان شبکه های کاری و حرفه ای قوی بین سطح ادارات و مدارس	۲۴
۷۵/۳۱	مشکلات مالی اولیاء دانش آموزان	۲۵
۷۳/۵۴	بی توجهی به اصل روابط انسانی در کار	۲۶
۷۳/۴۳	تاکید بیش از حد بر کمیت تا کیفیت آموزش و پرورش	۲۷
۷۳/۴۱	عدم درک کافی مدیر از فرآیند آموزش و پرورش	۲۸
۷۲/۵	بی توجهی به ویژگی های بومی و محلی	۲۹
۷۲/۳۹	بازدید های صوری و بی اطلاعاتی از کم و کیف آموزش در مدارس	۳۰
۶۸/۶۴	مسائل و مشکلات خانوادگی دانش آموزان	۳۱
۶۷/۴۶	اجرای طرح های مقطعی و فاقد پشتوانه توسط ادارات	۳۲
۶۷/۴۲	عدم مطالعه معلمان و حضور بدون آمادگی قبلی در کلاس درس	۳۳
۶۵/۳	ادارات فاقد قدرت تصمیم گیری و اثر بخشی لازم هستند	۳۴
۶۳/۴	بی توجهی یا بی تفاوتی معلمان به مشکلات درسی دانش آموزان	۳۵
۶۲/۴۸	وضعیت معیشتی معلمان	۳۶
۶۱/۲۸	مشکل در هزینه کرد صحیح منابع مالی	۳۷
۵۹/۸۶	مشکلات عدیده با دانش آموزان ناهنجار	۳۸
۵۸/۳۶	مسائل مربوط به مشکلات جسمی دانش آموزان	۳۹
۵۷/۶	مسائل مربوط به مشکلات عاطفی دانش آموزان	۴۰
۵۷/۴۵	گرایش بر کمیت تا کیفیت در بخش های مختلف آموزش و پرورش	۴۱
۵۶/۵	به روز نبودن معلمان از لحاظ علمی	۴۲
۵۵/۴۲	عدم پاسخگویی به مطالبات و خواسته های معلمان	۴۳
۵۵/۳۵	برخورد نادرست اولیاء مدرسه با والدین	۴۴
۵۵/۳۵	گرایش نواحی به تبلیغات و بزرگنمایی عملکرد غیر واقعی در سطح ادارات و مدارس	۴۵
۵۵/۱۸	مسائل و مشکلات انضباطی دانش آموزان	۴۶
۵۴/۴۷	استفاده از موبایل در محیط آموزشگاه و کلاس درس	۴۷
۵۳/۴	بی تفاوتی والدین نسبت به وضعیت درسی یا آینده دانش آموزان	۴۸
۵۲/۴۶	مشکلات فرهنگی اولیاء دانش آموزان	۴۹
۴۹/۵۵	تصدی پست های اداری توسط افراد کم تجربه یا بی تجربه	۵۰
۴۹/۲۶	مسائل و مشکلات درسی دانش آموزان	۵۱

۴۸/۴۱	عدم وجود ارتباط و شبکه کاری قوی بین مدیران مدارس	۵۲
۴۷/۳۷	عدم پاسخگویی به مطالبات و نیاز های دانش آموزان	۵۳
۴۵/۳۷	کمبود وقت و مشکل در مدیریت زمان	۵۴
۴۳/۴۴	بی علاقه‌گی و عدم انگیزه دانش آموزان به درس و تحصیل	۵۵
۴۳/۴۳	برخورد نادرست والدین با اولیاء مدرسه	۵۶
۳۸/۴۶	نا آشنایی با نوع کار و وظایف معاونت مدرسه	۵۷
۳۶/۴	سوء استفاده از قدرت و پست اداری	۵۸
۳۵/۲۴	تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس	۵۹
۳۵	برخورد سرسری و سطحی واحد های اداری به جای حل ریشه ای مشکلات مدارس	۶۰
۳۴/۴۷	شکاف عمیق بین صف اجرایی مدرسه و ستاد در نواحی آموزشی	۶۱
۳۳/۳۸	گرایش به جذب، بکارگیری افراد چاپلوس و بله قربان گو، حل مشکلات آنها	۶۲
۳۱/۴۴	تاکید بیش از اندازه بر مستند سازی و گزارشات زاید	۶۳
۳۱/۴۴	برخورد جناحی در انتصاب افراد یا تصویب طرح ها	۶۴
۳۷/۵۹	آسیب های حاصل از فناوری به دانش آموزان	۶۵
۲۷/۴۸	کافی نبودن شناخت مدیر از کلاس درسی و مسائل مبتلابه آن	۶۶
۲۴/۳۸	دور کردن و حذف افراد توانمند از حیطه سلسله مراتب قدرت اداری	۶۷
۲۳/۴۵	استفاده پایین و کم رنگ از تفویض اختیار به سطوح پایین تر	۶۸
۲۳/۳۳	عدم ارتباط دوره های ضمن خدمت با نیاز های معلمان	۶۹
۱۹/۶۸	وابسته بودن بسیاری از طرح ها به افراد خاص و مسکوت ماندن آنها پس از تغییر سمت صاحب ایده	۷۰
۱۸/۲۷	عدم انگیزه و بی تفاوتی معلمان به فرآیند آموزش و پرورش	۷۱
۱۴/۴۴	شکاف بین معلمان و مدیر و عوامل اجرایی مدرسه	۷۲
۱۳/۶۷	مشکلات ناشی از تعدد کلاس های فوق برنامه و تاثیر آن بر تحصیل دانش آموزان	۷۳
۹/۴۲	توزیع نامتوازن و نامناسب امکانات در سطوح مختلف آموزش و پرورش	۷۴
۸/۴۸	ویژگی شخصیتی (عجول بود) مدیر در اجرای امورات	۷۵
۸/۴۶	تاکید بیش از حد بر کمیت تا کیفیت آموزش و پرورش	۷۶
۶/۵۷	مسائل و مشکلات فرهنگی دانش آموزان	۷۷
۵/۴۸	بی اعتقادی معلمان به برخی از خط مشی های بالادستی	۷۸
۴/۴۹	گرایش به پشت میز نشینی و مدیریت تا رهبری آموزشی	۷۹
۴/۳۷	دخالت والدین در امورات فنی، تخصصی و درسی کلاس و مدرسه	۸۰
۳/۴۳	ناتوانی کلاس های آموزش خانواده در حل مشکلات والدین و خانواده ها	۸۱
۳/۲۷	انتصاب مدیران از روی رابطه تا ضابطه	۸۲
۲/۶	مشکلات ناشی از متارکه والدین	۸۳
۲/۴۲	ناآشنایی مدیر با مسائل و مشکلات مختلف دانش آموزان	۸۴
۳۸/۲	مشکلات اخلاقی و رفتاری برخی معلمان یا همکاران شاغل در مدرسه	۸۵
۱/۵۱	عدم بکارگیری شیوه های نوین تدریس	۸۶
۱/۴۶	پارتی بازی، باند بازی و جانبداری از خودی ها در ادارات	۸۷
۱/۴	ویژگی شخصیتی (عدم اعتماد و ظنن بودن مدیر به دیگران)	۸۸

اما بررسی اولویت بندی مدیران از تجارب خود نشان از آن دارد که مدیران بیشترین وزن را در اولویت بندی های خود به حوزه دانش آموزی می دهند، که شاید بتوان آن را نوک پیکان اهداف آموزشی و پرورشی قرار داد، اما بقیه حوزه ها در اولویت بندی به شکل معنا داری بر یکدیگر ارجحیت نداشته‌اند.

در ادامه پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای \_ جدول ۶ \_ برای بررسی وضعیت هر یک از مقوله های تجارب دشوار مدیران مدارس ابتدایی استفاده گردید. با توجه به نتیجه این آزمون اگر میزان میانگین برای هر شاخص بیشتر از ۳ حاصل شود این نتیجه حاصل می شود که وضعیت این شاخص در حالت مطلوب می باشد. نتایج نشان داد که وضعیت تمامی شاخص ها به غیر از چند شاخص \_ جدول ۷ \_ مطلوب بوده است.

جدول ۶- آزمون تی وضعیت هر یک از مقوله های تجارب دشوار مدیران

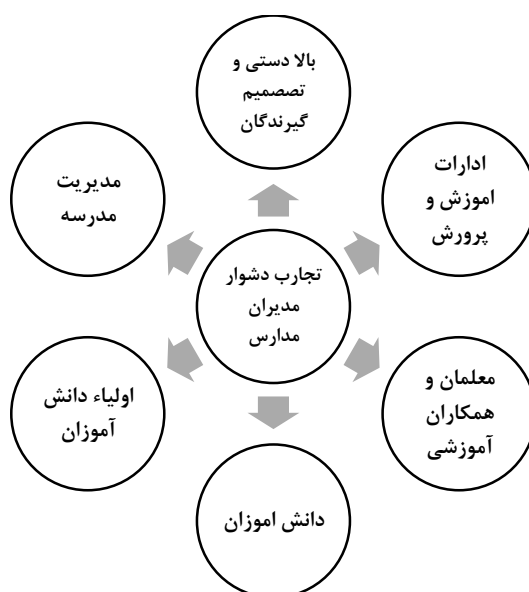
وضعیت شاخص	میانگین	سطح اطمینان		تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره تی	شاخص ها
		بالا	پایین					
مطلوب	۳/۱۶	۰/۲۶	۰/۰۵	۰/۱۶	۰/۰۰۳	۱۶۴	۳/۰۴۳	حیطه دانش آموزی
مطلوب	۳/۱۳	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۰۲۸	۱۶۴	۲/۲۲۱	حیطه همکاران آموزشی
مطلوب	۳/۳۵	۰/۴۴	۰/۲۶	۰/۳۵	۰	۱۶۴	۷/۷۲۳	حیطه مدیریت مدرسه
مطلوب	۳/۱۳	۰/۲۳	۰/۰۳	۰/۱۳	۰/۰۰۷	۱۶۴	۲/۷۴	حیطه اولیا دانش آموزان
مطلوب	۳/۱۶	۰/۲۶	۰/۰۵	۰/۱۶	۰/۰۰۴	۱۶۴	۲/۹۱	حیطه نواحی آموزشی واردات
مطلوب	۳/۱۷	۰/۲۹	۰/۰۴	۰/۱۷	۰/۰۰۹	۱۶۴	۲/۶۴۱	حیطه بالا دستی و تصمیم گیرندگان

جدول ۷- بخشی از نتایج آزمون تی مربوط به شاخص های با وضعیت مطلوبیت زیر متوسط

وضعیت شاخص	میانگین	سطح اطمینان بالا	سطح اطمینان پایین	تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره تی	شاخص ها
نامطلوب	۹۹/۲	۱۶/۰	-۱۷/۰	-۰۰۶/۰	۹۴۱/۰	۱۶۴	-۰۷۴/۰	نا آشنایی و بی توجهی نواحی آموزشی نسبت به مشکلات
نامطلوب	۹۷/۲	۱۲/۰	-۱۸/۰	-۰۳/۰	۶۹۸/۰	۱۶۴	-۳۸۸/۰	درک متفاوت والدین و اولیاء مدرسه با مسائل مدرسه و فقدان شبکه های کاری و حرفه ای قوی بین سطح
نامطلوب	۹۷/۲	۱۵/۰	-۲۱/۰	-۰۳/۰	۷۴۱/۰	۱۶۴	-۳۳۱/۰	بی اعتمادی بین خانه و مدرسه
نامطلوب	۹/۲	۰۴/۰	-۲۵/۰	-۱۰۴/۰	۱۶۷/۰	۱۶۳	-۳۸۷/۱	برخورد سرسری و سطحی واحد های اداری به جای حل
نامطلوب	۹/۲	۰۷/۰	-۲۶/۰	-۰۰۹/۰	۲۴۷/۰	۱۶۴	-۱۶۲/۱	نا آشنایی و بی توجهی نواحی آموزشی نسبت به مشکلات
نامطلوب	۸۸/۲	۰۵/۰	-۲۸/۰	-۱۱۶/۰	۱۵۹/۰	۱۶۳	-۴۱۷/۱	عدم ارتباط دوره های ضمن خدمت با نیاز های معلمان
نامطلوب	۸۷/۲	۰۳/۰	-۲۸/۰	-۱۲۷/۰	۱۰۴/۰	۱۶۴	-۶۳۳/۱	مشکلات مالی اولیاء دانش آموزان
نامطلوب	۷۸/۲	-۰۶/۰	-۳۸/۰	-۲۲۴/۰	۰۶۶/۰	۱۶۴	-۷۵۹/۲	بی توجهی یا بی تفاوتی معلمان به مسائل عاطفی و
نامطلوب	۷۲/۲	-۱۴/۰	-۴۳/۰	-۲۸۵/۰	۶۹/۰	۱۶۴	-۹۱/۳	مشکل در هزینه کرد صحیح منابع مالی
نامطلوب	۷۲/۲	-۱۳/۰	-۴۴/۰	-۲۸۵/۰	۰۰۰	۱۶۴	-۷۳۲/۳	ادارات فاقد قدرت تصمیم گیری و اثر بخشی لازم هستند
نامطلوب	۷/۲	-۱۱/۰	-۴۸/۰	-۲۹۷/۰	۰۹۲/۰	۱۶۴	-۲۱۸/۳	فقدان یا کمبود دوره های مفید و تخصصی برای
نامطلوب	۶۷/۲	-۱۸/۰	-۴۸/۰	-۳۳۳/۰	۰۶/۰	۱۶۴	-۳۸۱/۴	عدم انگیزه و بی تفاوتی معلمان به فرآیند آموزش و
نامطلوب	۶۳/۲	-۲۲/۰	-۵۲/۰	-۳۷/۰	۶۵/۰	۱۶۴	-۸۹۳/۴	انتصاب مدیران از روی رابطه تا ضابطه
نامطلوب	۵۸/۲	-۲۶/۰	-۵۸/۰	-۴۱۸/۰	۱۰۲/۰	۱۶۴	-۲۴۳/۵	تعدد بخشنامه ها و طرح ها برای اجرا در سطح مدارس

### مدل نهایی تحقیق:

محقق با استفاده از یافته های بخش کیفی، آنگونه که در مراحل قبل تشریح گردید مدل مفهومی مفروض بر داده های حاصل شده در پژوهش را به شرح ذیل ارائه نمود.



نمودار ۱- مدل مفهومی تجارب دشوار مدیران مدارس ابتدایی

همانطور که در الگوی فوق می بینیم تجارب مدیران مدارس در این پژوهش از شش حوزه متاثر بودند، که در اثنای پاسخ به سوالات تحقیق هر یک مفصل مورد بررسی قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه گیری

بی تردید امروزه مدیریت مدرسه به عنوان یکی از مهم ترین و بزرگ ترین حوزه های مدیریتی در جامعه شناخته شده است، که نقش آن دیگر بر اجرای خط مشی های آموزشی و اهداف محدود نمی شود، مدیریت مدرسه امری چند وجهی با نقش های متغیر است. مدیر مدرسه مسئول بیدار کردن نسل جوان و کیفیت بخشی به آنها در دوران تغییرات سریع می باشد. مدیران مدارس باید زمینه رشد، پیشرفت و کیفیت بخشی آموزشی و ارتقاء سطح جامعه را فراهم سازند. اما مطالعات انجام شده نشان دهنده آن است که هر یک از مدیران به نوعی در سطح مدیریت آموزشگاهی دوره ابتدایی با دغدغه ها، دل مشغولی ها درگیری ها و مشکلاتی دست به گریبان هستند. در راستای شناسایی تجارب دشوار مدیران که از طریق مصاحبه انجام گرفت می کردند، موارد فراوان و شنیدنی زیادی مطرح گردید. این تجارب دشوار و چالش ها علاوه بر تلخی های خود، درس های آموخته شده ای با ارزشی برای مدیران مدارس داشته اند. این تجارب سبب شده بود که مدیران حس اعتماد به نفس و هوشیاری بیشتری را در خود حس کرده و قابلیت ها و توانمندی های خود را برای حل مسایل موجود مدرسه ارتقا دهند. البته نتایج حاکی از آن بود که توان مدیریتی مدیران در زمان و مکان های متفاوتی مورد چالش قرار می گیرند. این چالش ها برای عده ای در ابتدای مسیر شغلی شان، و برای برخی دیگر در میانه یا حتی پایان دوران خدمت رخ دهند. اما نکته اینجا بود که، هر کدام از مدیران حداقل با یک تجربه دشوار در طول دوران کاری خودشان روبرو می شوند، و مدیری که تجربه دشواری نداشته باشد عملاً وجود ندارد.

نتایج حاصل از سوال اول پژوهش نشان داد که چالش های مدیران ابتدایی در شش حوزه شامل حوزه های بالادستی و تصمیم گیرندگان آموزش و پرورش، معلمان و همکاران آموزشی، نواحی اداری و ادارات، اولیاء دانش آموزان، مدیریت مدرسه، دانش آموزی بود. این نتایج با یافته های پژوهش های (Wieczorek & Manard, 2018; Qasemi Aqdami, 2016; Bayar, 2016; Ngithi, 2013; Sogunro, 2012; Preetika & Priti, 2013; Cornelius & Cornelius, 2012) همخوان بودند. یافته های این محققان نیز بر ضعف مهارت های مدیریتی، عدم همکاری والدین، مسائل ناشی از همکاران آموزشی به عنوان مشکلات مدیران در مدارس اشاره دارند. لذا توجه بر این حوزه ها و زیر مجموعه آنها می تواند موجبات کاستن از تجارب دشوار و مسائل مبتلا به مدیران در مدارس شده و به دنبال آن بهبود اثر بخشی و کارایی آنها را در پی داشته باشند. مدیران مدارس می توانند از دو طریق یاد بگیرند؛ یکی به وسیله تجربه عینی و دیگری با مفهوم سازی ذهنی. همچنین مدیران دو گونه می توانند با تجربه برخورد کنند: از طریق مشاهده بازتاب گرا (انعکاسی) و نیز تجربه فعال (عمل کردن). تجربه عینی یادگیری حین عمل را در بر می گیرد و مشاهده بازتاب گرا عبارت است از مشاهده با دقت قبل از قضاوت، بررسی جریانات از زوایای مختلف و جست و جو برای یافتن معنای پدیده ها، مفهوم سازی ذهنی اشاره به یادگیری از راه تفکر دارد و شامل تجزیه و تحلیل منطقی افکار، برنامه ریزی منظم و عمل براساس درک عقلانی موقعیت است. تجربه فعال یا یادگیری از طریق عمل، نشان دهنده توانایی فرد

برای دستیابی به اهداف و ریسک کردن در موقعیت‌های گوناگون است. نتایج بدست آمده از مصاحبه با مدیران مدارس بیانگر آن است که هریک از مدیران در موقعیت‌های مختلف از هر دو تجربه در مدیریت خود استفاده کرده‌اند.

نتایج حاصل از سوال دوم پژوهش نشان داد به ترتیب حوزه‌های دانش آموزی، مدیریت، همکاران، اولیا، نواحی و حوزه بالادستی پر اهمیت ترین و اولویت دارترین حوزه‌های مورد توجه مدیران مدارس ابتدایی هستند. آنگونه که مشخص گردید هرچه به نوک پیکان تعلیم و تربیت نزدیک می‌گردد، تجارب دشوار، چالش‌ها و اهمیت کار در نظر مدیران بیشتر می‌شوند یعنی مدیران به مسائل و تجارب مرتبط با مدیریت خود در مدارس اهمیت بیشتری قایل می‌شوند، و سپس تجارب مربوط به سایر بخش‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. اما با دقت نظر در ساختار فعلی آموزش و پرورش که به الگوی تمرکز گرایی گرایش دارد، بسیاری از چالش‌های مدیران مدارس به نوعی ریشه در تصمیمات و برنامه‌های نواحی و سایر سطوح بالای آموزش و پرورش دارند. بنابراین لازم است با رویکرد تفکر سیستمی ضمن توجه جدی به مسایل و مشکلات مدیران در سطح مدارس، بایستی همه سطوح سازمانی آموزش و پرورش با بازنگری در رفتارهای سازمانی خود حمایت‌های لازم را در ابعاد مختلف برای تحقق اهداف تعلیم و تربیت در مدرسه بعمل آورند. نتایج سوال سوم پژوهش نشان داد اکثر مقوله‌های تجارب دشوار رهبری مدیران مدارس ابتدایی به غیر از موارد؛ عدم انگیزه و بی تفاوتی معلمان به فرآیند آموزش و پرورش، عدم ارتباط دوره‌های ضمن خدمت با نیازهای معلمان، انتصاب مدیران از روی رابطه تا ضابطه، تعدد بخشنامه‌ها و طرح‌ها برای اجرا در سطح مدارس که میانگین کمتر از ۳ داشتند، از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند. بدون تردید یافته‌های این تحقیق می‌تواند مدیران مدارس را نسبت به مسائل مختلف آگاه کرده و آنان برای رویارویی با مشکلات بهتر آماده کنند. نتایج این تحقیق می‌تواند برای گروه‌های مختلف مدیران، مربیان و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت مفید باشند. مدیران تازه کاری که در جستجوی دانش و آگاهی بیشتر برای موفقیت در عرصه مدیریت مدارس هستند می‌توانند با مطالعه تجربه مدیران پیشکسوت، خطاهای خود را به حداقل رسانده و فعالیت‌های خود را مشروعیت بخشند. مدیران کنونی نیز می‌توانند به کسب دانش و بهبود بصیرت از طریق فعالیت‌های خود و تفکر بر آنها در اقدامات خود بکار گرفته و تجارب‌شان را با دیگر همکاران به اشتراک بگذارند. بنابراین مدیران آموزش و پرورش می‌توانند با ایجاد مکانیزم‌های مناسب تجارب مختلف مدیران مدارس را شناسایی، ثبت و با سایر مدیران به اشتراک گذاشته و انتقال دهند. با به اشتراک گذاشتن تجارب مدیریتی، مدیران موجود می‌توانند در مورد موقعیت‌های مشابه به تفکر پرداخته و با اقدامات پیشگیرانه از اسیر شدن در دست حوادث و مشکلات رها شوند. همچنین مدیران با داشتن درک صحیح از مشکلات و تجزیه و تحلیل چند وجهی آنها خواهند توانست با اطمینان به نفس بیشتری فعالیت‌های مدرسه را مدیریت کنند. بطور کلی مدیران می‌توانند با به اشتراک گذاردن تجارب خود، زمینه‌های یادگیری سایر همکاران را فراهم ساخته و موجب بالندگی و رشد حرفه‌ای آنان شوند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

جهت حفاظت از حریم شخصی مشارکت‌کنندگان و رعایت اصل محرمانه بودن، نام هیچ فردی در پژوهش مشخص نشد. در کل فرآیند پژوهش از اسامی مستعار استفاده شد. قبل از پژوهش هر گونه مشکل مرتبط با مشارکت در تحقیق برای داوطلبان مطرح شده و فرم رضایت نامه به عنوان مجوزی برای استفاده از داستان‌ها و روایت‌های داوطلبان در تحقیق به امضاء رسید. پس از خلاصه کردن مصاحبه‌ها، داوطلبان اسناد را مرور کردند تا اگر در جایی احساس ناخوشایندی دارند، محقق آن مطلب را حذف کند. در نهایت تضمین شد که تمام مطالب مصاحبه‌ها و خلاصه مطالب در محلی امن تا پایان تحقیق حفظ شده و پس از پذیرش تحقیق توسط هیات داوران موارد امحاء شوند.

## حامی مالی

توسط محقق تامین مالی شده است.

## مشارکت نویسندگان

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

## تعارض منافع

نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست.

## References

- Austin, J. (2013). The humble and the humbled: a grounded theory of humility in organizational leadership. International University of Professional Studies.
- Azizi, Ishaq Ali. (2009). Challenges of school management in small schools. School Management Growth, 67, 8-11. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1104033> [Persian]

- Bayar, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192–199. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040124>
- Bergman, A. B., Powers, J., & Pullen, M. L. (2010). *The Survival Kit for the Elementary School Principal* (illustrate). Corwin Press.
- Clark John W Creswell : Vicki L Plano. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Cornelius, J. L., & Cornelius, J. P. (2012). *the Challenges of Public School Administrators in the New Millen*.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Helal, M., & Coelli, M. (2016). *How Principals Affect Schools* (Issue 11). [https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/downloads/working\\_paper\\_series/wp2016n18.pdf](https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/downloads/working_paper_series/wp2016n18.pdf)  
<http://jrre.psu.edu/wp-content/uploads/2018/03/34-2.pdf>
- Janabi, A., Khodaei, A., Hosseini, M.(2019). Multi grade primary schools classes management in Germe City; pathology and solutions. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(39), 49-64 [In Persian].
- Lee-Piggott, R. (2014). *Being 'The Principal': one beginning principal's practices, challenges and feelings*. University of Nottingham, Jubilee Press.
- Mashayekhi, Z., Nadi, M.A., Karimi, F.(2020). provide a model for successful elementary school leadership based on grounded theory (GT). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44), 181-210 [In Persian].
- Mirzaei, Abdollah; Mirzaei, Tahereh.(2016). Problems and Challenges of Executive Management in Rural and Multiple Schools, 7rd International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities, Batumi - Georgia, Leading Karin Conference Institute, [https://www.civilica.com/Paper-ICMEH03-ICMEH03\\_054.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMEH03-ICMEH03_054.html) [Persian]
- Moradi Pardanjani, H. A., Dinashi, S., Abdali, F., & Safi Khani, Gh. (2014). School-based management, challenges and problems ahead in Iran. The first national electronic conference on applied and research approaches in humanities and management. Retrieved from [https://www.civilica.com/Paper-NCHM-۱-NCHM01\\_041.html](https://www.civilica.com/Paper-NCHM-۱-NCHM01_041.html) [Persian]
- Moustakas, C. (1994). *henomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ngithi, G. Nyaga (2013). *Administrative Challenges Faced by Primary School Head Teachers in Management of Pupils in Embakasi District* (Kenyatta University). Retrieved from [http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/7037/Gladys Nyaga Ngithi.pdf; sequence=3](http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/7037/Gladys%20Nyaga%20Ngithi.pdf;sequence=3)
- Preetika, B., & Priti, J. (2013). A Descriptive Study on the Challenges faced by a School Principals. *International Research Journal of Social Sciences*. ISSN Int. Res. J. Social Sci, 2(5), 2319–3565.
- Qasemi Aqdami, M. (2016). Selection and appointment of school principals (study of the situation of school principals in Chaharmahal and Bakhtiari province). *Third International Conference on New Research in the Humanities* Retrieved from [https://www.civilica.com/Paper-MRHCONF03-MRHCONF03\\_125.html](https://www.civilica.com/Paper-MRHCONF03-MRHCONF03_125.html) [Persian]
- Sogunro, O. A. (n.d.). ERIC - EJ986807 - Stress in School Administration: Coping Tips for Principals, *Journal of School Leadership*, 2012-May. Retrieved July 2, 2019, from <https://eric.ed.gov/?id=EJ986807>
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). *Principal Leadership and the Context of Rural Schools*. 34(2).
- Wise, D. (2015). Emerging challenges facing school principals. *NCPEA Education Leadership Review* 16(2), 103-115.