

طراحی الگو برای انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

کد مقاله: ۷۷۵۱۶

سمیرا کوشکی^۱، نیلوفر سپهوند^۲، مینا صحرایی بیرانوند^۳*

معصومه محمودی صدر^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو برای انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی انجام گردید. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی، از نظر ماهیت کیفی و روش مورد استفاده پدیدار شناسی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی مدیران مدارس دخترانه متوسطه اول آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ که تعداد آنها با استناد به گزارش واحد متوسطه اداره آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد ۵۶ (پنجاه و شش) نفر می‌باشند. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی ۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. انجام مصاحبه‌ها در طی ۵ جلسه انجام و داده‌ها جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد در بررسی عوامل زمینه‌ای موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران، سه زیرمقوله: مهارت‌های مورد نیاز مدیر، خصوصیات مدیر و نارسایی‌ها مشخص گردید. در بررسی راهبردها و اقدامات موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران نیز، شش زیرمقوله مشخص گردید. زیر مقوله‌ها شامل: ایجاد انگیزه و اشتیاق، به‌وجود آوردن روابط مطلوب و حسنه در محیط کاری، کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان، استفاده از امکانات و تجهیزات به‌روز و مناسب، نظارت مرتب بر عملکرد آموزشی و پرورشی کارکنان و همکاری با نیروهای مجرب آموزشی و پرورشی می‌توان اشاره نمود. این شش مقوله در طراحی الگوی انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مورد استفاده قرار گرفت.

واژگان کلیدی: اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی، ایجاد انگیزه و اشتیاق، تجربه زیسته، مهارت‌های مورد نیاز مدیر.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. ایمیل: samirakoshki1397@gmail.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. ایمیل: niloofarsepahvand76@gmail.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. نویسنده مسئول، ایمیل: hmına450@gmail.com

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. ایمیل: mhdymtyn4@gmail.com

آموزش و پرورش نهادی پویا و پیوسته در حال تغییر و دگرگونی است که حاصل کار آن زمانی می‌تواند مفید و رضایت‌بخش باشد که به خواسته‌ها و نیازهای جامعه پاسخ دهد. در سایه آموزش و پرورش صحیح می‌توان برای مردم جامعه، زندگی مرفه و بهتری ایجاد کرد (نویدکیا و همکاران، ۱۴۰۰). لازمه تحقق اثر بخش آموزش و پرورش وجود یک سیستم نظارت و راهنمایی آموزشی و پرورشی در همه زمینه‌های مربوط به فرایند یاددهی-یادگیری و تربیتی است. این نیاز، به-ویژه زمانی که آموزش و پرورش دست‌خوش تحولات بنیادی می‌گردد؛ بیشتر احساس می‌شود (توکل و همکاران، ۱۴۰۲). سازمان‌های آموزشی به دلیل حساسیت تربیتی، ماهیت انسانی، داشتن اهداف متعالی، تنوع، حرفه‌ای بودن کار معلمی، پیچیدگی تدریس، تکنولوژی آموزشی محدود، دشواری سنجش و اندازه‌گیری و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی بیش از هر سازمان دیگری نیازمند نظارت، بررسی و راهنمایی آموزشی و پرورشی هستند (جعفری هرندی، ۱۳۸۳). نظارت و راهنمایی آموزشی و پرورشی به عنوان بخشی از مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش تلقی می‌گردد که با تأکید بر نوسازی و بهسازی منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود دانش‌ها، نگرش‌ها و مسائل تربیتی گام بر می‌دارد. تدارک شرایط لازم برای رشد آموزشی و پرورشی در مدارس اولویت اساسی است و مدیر می‌کوشد تا با شناخت هر چه عمیق‌تر از مشکلات آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان، مسائل عاطفی و انگیزش آنان، استراتژی‌ها و راهکارهای مناسبی را برای حل مشکلات و بهبود آنان ارائه دهند. بنابراین در نگاه پیشرو به مقوله نظارت، راهنمایی و تصمیم‌گیری آموزشی و تربیتی می‌توان گفت فرآیندی کلینیکی است که در راستای اعتلای کیفیت آموزش و یادگیری و مقوله‌های تربیتی و پرورشی تلاش می‌کند (رضاپور، ۱۴۰۱). صاحب‌نظران مختلف در مورد این مفهوم تعاریف مختلفی بیان داشته‌اند که در همه آن‌ها بر پیشرفت دانش‌آموزان و اصلاح فرایند یاددهی و یادگیری و امور تربیتی تأکید شده است. برخی محققان نظارت، راهنمایی و تصمیم‌گیری آموزشی و تربیتی را فرآیند درگیر نمودن مدیران و معلمان در مباحث آموزشی و تربیتی به منظور بهبود آموزش و افزایش موفقیت دانش‌آموزان تعریف کرده‌اند. برخی دیگر از محققان تصمیمات آموزشی و تربیتی را به عنوان آن‌چه که با هدف ارتقای رشد، بهسازی، تعامل، مشکل‌گشایی در جهت ایجاد توانایی و ظرفیت آموزشی و تربیتی در فراگیران انجام می‌شود؛ تعریف می‌کنند (تشابوا، ۲۰۲۱). رومیانتسوا و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نیز ارزیابی، بررسی و تصمیمات آموزشی و پرورشی را فرآیند توسعه مهارت‌های نظارت‌گران همچون مدیران و معلمان با هدف نهایی ارتقاء پیشرفت تحصیلی و بهبود مسائل تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان تعریف می‌کنند. نظارت و تصمیم‌گیری آموزشی و پرورشی مبتنی بر اصولی است که توجه به این اصول عملیاتی کردن دیدگاه‌های موجود در این راستا را ممکن می‌سازد که عبارتند از: ۱- همکاری و مشارکت به این معنا که بدون همکاری حرفه‌ای معلم، مدیر مدرسه و دیگر شرکت‌کنندگان در این وظیفه، موفقیت برنامه‌های تصمیم‌گیری و راهنمایی آموزشی و پرورشی دور از انتظار به نظر می‌رسد؛ ۲- پاسخگویی به نیازها، ۳- ارتباط و حاکمیت روابط انسانی، ۴- پیشرفت (توسعه حرفه‌ای) و انگیزه‌دهی به افراد و ۵- تغییر و نوآوری است (رومیانتسوا و همکاران^۳، ۲۰۲۰). به لحاظ سازمانی، تصمیم‌گیری آموزشی و پرورشی از جمله وظایف و کارهای اصلی مدیران سازمان-های آموزشی است که با تکیه بر نظارت، مدیریت و همکاری، متمم و مکمل دیگر کارهای مدیریت است. وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس در دو دسته اداری و آموزشی و پرورشی است.

در بعد اداری شامل: ۱- بازدید محوطه مدرسه و قسمت‌های مختلف ساختمان مدرسه از نظر ایمنی، بهداشت و نظافت کلاس‌ها، ۲- تهیه وسایل آموزشی، وسایل ورزشی، آزمایشگاه، کتابخانه، نمازخانه و بررسی کمبودها و نیازها، ۳- بررسی دفتر حضور و غیاب کارکنان، ۴- صورت جلسات شورای معلمان و انجمن اولیا و مربیان، ۵- جمع‌آوری اطلاعات در مورد کارکنان مدرسه در زمینه‌های مدرک، جنس، سابقه، دوره‌های ضمن خدمت، ۶- جمع‌آوری اطلاعات در مورد تعداد دانش‌آموزان و ۷- جمع‌آوری مهم‌ترین نظرات و پیشنهادات معلمان. در بعد آموزشی و پرورشی عبارتند از: ۱- حضور در کلاس درس معلم و بررسی چگونگی تدریس معلم، تکلیف‌های دانش‌آموزان و چگونگی تشویق و تنبیه دانش‌آموزان ۲- بررسی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، حدود پیشرفت برنامه در پایه‌های مختلف و سنجش این پیشرفت نسبت به مدت تحصیل، ۳- بررسی میزان تدریس معلم در پایه‌های مختلف با توجه به جدول زمانبندی شده، ۴- راهنمایی معلمان به صورت فردی یا گروهی و راهنمایی معلمان مشکل‌دار، ۵- اقدام به تشکیل جلسات درس نمونه و آموزش چگونگی کاربرد صحیح وسایل آموزشی، ۶- مقایسه و رتبه‌بندی عملکرد مدرسه، بررسی نتیجه آزمون‌ها، مقایسه مدرسه خود با سایر مدارس، بررسی چگونگی برگزاری امتحانات و ارزشیابی کلی از فعالیت‌های آموزشگاه، ۷- معرفی معلمان و کارکنان مدرسه که نیاز به دانش‌افزایی دارند؛ انجام اقدامات لازم برای تشویق معلمان مبتکر و خلاق، ۸- بررسی مشکلات تحصیلی دانش‌آموزان، افت تحصیلی دانش‌آموزان،

^۱Teshaboev^۲Rumyantseva et al^۳Rumyantseva et al

۹- مشاهده و تبادل نظر با همکاران برای شناسایی دانش‌آموزان استثنایی، ۱۰- حضور و نظارت در مراسم فرهنگی، ورزشی، مسابقات و برنامه‌های پرورشی و تربیتی دانش‌آموزان در مدارس (عدلی و مطلبی ورکانی، ۱۳۹۷). در طول سه دهه گذشته، در اغلب کشورها، تأکید اصلی جنبش اصلاحات آموزشی و تربیتی در سطح مدارس، بر روی نقش و وظیفه نظارتی مدیران بوده است و اغلب پژوهشگران، مدیران را مهم‌ترین، بنیادی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل تغییر و تحول در مدارس معرفی کرده‌اند (خراسانی و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌های اثربخشی تصمیمات مدیران در مدرسه، عموماً حاکی از آن است که قابلیت‌های مدیران یکی از مؤلفه‌های اساسی اثربخشی است. آنچه از این پژوهش‌ها می‌توان دریافت این است که به‌طور کلی، مدیر مدرسه بر پیامدهای مدرسه، به ویژه پیامدهای مربوط به دانش‌آموزان، تأثیر غیرمستقیمی داشته و کیفیت رفتار او در درجه اول بر عملکرد معلمان مؤثر واقع می‌شود (حاصلی و ابراهیمیان، ۱۴۰۰). مرا^۱ (۲۰۱۵) نیز بر این باورند که یکی از رسالت‌های مهم مدیران مدارس نظارت، راهنمایی و تصمیم‌گیری است زیرا آنان می‌توانند در اموری همچون ایجاد یک محیط سازنده در مدرسه، کمک به معلمان در جهت حل مشکلات کلاس درس، تشخیص منابع آموزشی، مسائل تربیتی دانش‌آموزان و ایجاد زمینه‌های مناسب برای انجام ارزیابی مکرر و مداوم و زمینه تحقیق در مدرسه یاری رسانند (مرا^۱، ۲۰۱۵).

چارلز و همکاران^۲ (۲۰۲۰) معتقدند مدیران مدارس برای انجام نظارت و تصمیم‌گیری آموزشی و پژوهشی متناسب باید در رهبری، روابط انسانی، هماهنگی تغییرات، تسهیل تغییرات و تقویت برنامه‌های آموزشی مهارت داشته باشند. به‌نظر این صاحب‌نظران، نظارت آموزشی و تربیتی یک مفهوم انسانی، دموکراتیک و مردم‌سالارانه بوده و جنبه خدماتی و کمکی دارد. لذا رشد حرفه‌ای مدیران باید جزو برنامه‌های اساسی مدیران در نظر گرفته شود تا عملکرد معلمان و کارکنان مدرسه بهبود یابد و سیستم آموزشی و تربیتی ارتقا می‌یابد (چارلز و ام کولو^۳، ۲۰۲۰). مدیران مدارس از جهات مختلفی بر کار سازمان و نیروهای آموزشی خود نظارت دارند و باید بر مواردی همچون توان تخصصی معلمان، روش‌های تدریس، روابط با دانش‌آموزان، حدود رضایت شغلی معلمان، میزان انگیزش دانش‌آموزان، رعایت نظم و قوانین و مقررات، رعایت نظافت؛ مسائل تربیتی دانش‌آموزان و... به طور اثربخش نظارت داشته باشند (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران مدارس از مدل‌های مختلفی برای نظارت و تصمیمات آموزشی و تربیتی استفاده می‌کنند که عبارتند از: الف- مدل کلینیکی، ب- مدل اداری؛ که طی آن ناظر، کلاس درس معلم و فعالیت‌های آموزشی و تربیتی او را به طور سرزده مشاهده می‌کند و مسائل آن را شناسایی و مشکلات را با معلمان در میان می‌گذارد تا نسبت به رفع آن اقدام شود. پ) مدل مفهومی: در این مدل تمام عوامل سازمانی (حجم کار، جو کلاس، پشتیبانی همکاران و تعارض نقش) و عوامل شخصی سن، دروس و تجربه که می‌تواند بر کیفیت عملکرد معلم تأثیر بگذارند شناسایی شده و چگونگی تأثیر این عوامل بر اثربخشی آموزش و امور تربیتی و پرورشی درک می‌شود. ت) مدل اثربخش: یک مدل التقاطی و انتخابی است که نیازهای وضعیتی و اقتضایی را در بر می‌گیرد و به موضوعات حرفه‌ای عملی و مدیریتی تأکید دارد. در حد بسیار بالایی به صورت سیستمی عمل می‌شود و جهت‌گیری آن از نوع حل مسأله است. مبانی نظری آن را زمینه‌های فلسفی آموزش و پرورش و علم روانشناسی تشکیل می‌دهد؛ بنابراین بافت روانشناسی در مدرسه حاکم می‌شود. مؤلفه‌های اساسی آن توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، اهداف، ارزشیابی و بینش هستند (سلیمان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

بنابر آنچه که گفته شد اتخاذ تصمیمات آموزشی و پرورشی یکی از مهم‌ترین کارکردها و وظایف مدیران مدارس است که باید متناسب با تغییر و تحولات به‌وجود آمده در نظام آموزشی صورت بگیرد ولی از آن‌جا که مدارس ما هنوز به شیوه سنتی و با استفاده از روش‌های اقتدارطلبانه و آمرانه و بدون کمترین مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها مدیریت می‌شوند؛ این فرآیند اثربخشی لازم را نداشته است. در استان لرستان، به‌ویژه شهرستان خرم‌آباد شیوه‌ها و الگوها و مدل‌هایی از نظارت آموزشی و بالطبع تصمیمات آموزشی و تربیتی که متناسب با فرهنگ بومی باشد و توانسته باشد مدیران مدارس را در اجرای این وظیفه به شکل اثربخش یاری کند؛ در اختیار آنان نبوده است و همین امر بیانگر وجود خلأها و مسائلی در حوزه مدیریت مدارس از جمله کم‌توانی و ناتوانی مدیران مدارس در ارائه خدمات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار آموزشی و تربیتی بیش‌تر نمایان شده است. اما با این وجود چون اکثر مدیران مدارس افرادی باسابقه و دارای تجربه‌های بالا و تخصص لازم در زمینه آموزشی و پرورشی هستند؛ می‌تواند زمینه تغییر و تحولات جدی را در سیستم نوین آموزشی فراهم آورد. لذا پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش پدیدارشناسی به منظور درک و شناخت کلی و چگونگی انجام این فرآیند در مدارس متوسطه اول به شناسایی و توصیف تجارب زیسته مدیران مدارس دخترانه متوسطه اول شهر خرم‌آباد در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی پرداخته شده است.

^۱ Mera

^۲ Charles

^۳ Charles and Mkulu

۲- پیشینه پژوهش

نظریان و همکاران (۱۳۹۹) در یک مطالعه به بررسی تجارب زیسته معلمان در زمینه شناسایی استعدادهای دانش‌آموزان مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تدریس اثربخش پرداختند. روش پژوهش آن، کیفی از نوع پدیدارشناسی است. مصاحبه‌شوندگان پژوهش شامل همه معلمان سرگروه آموزشی ابتدایی نواحی و مناطق آموزش و پرورش استان اصفهان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند. برای انتخاب شرکت‌کنندگان از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و تا حد اشباع استفاده شد که در این پژوهش ۳۸ نفر بودند. ابزار پژوهش، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل انعکاسی یا تأملی با استفاده از روش شش مرحله‌ای ون منن (۱۹۹۰) بود. از نتایج پژوهش با تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۵ مضمون اصلی (درگیرکردن دانش‌آموزان، کنج‌آلودکردن دانش‌آموزان، ایجاد فرصت ابراز وجود، ارزشیابی هدف‌آزاد و توسعه برداشتها از محتوای آموخته‌شده) و ۱۵ زیرمضمون در ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تدریس اثربخش برای شناسایی استعدادهای دانش‌آموزان کشف شد. پیشنهاد می‌شود معلمان علاوه بر به‌کارگیری روش‌های فعال از این تکنیک‌ها نیز برای شناسایی دانش‌آموزان با استعداد استفاده کنند (نظریان و همکاران، ۱۳۹۹).

فاتح‌نژاد و دانشمند (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تجربه زیسته معلمان از اثربخشی ارزشیابی توصیفی در مقطع ابتدایی با رویکرد پدیدارشناسی پرداختند. تحقیق حاضر از نوع کیفی و به روش پدیدارشناسی است. در این تحقیق با ۱۲ نفر از معلمان زن و مرد شهرستان شیراز در مقطع ابتدایی مصاحبه شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. روش مصاحبه‌ها نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌ها براساس راهبرد هفت مرحله‌ای کلایزی صورت پذیرفت. تحلیل و ادراک عمیق گفته‌های معلمان به شناسایی ۶ مضمون از جمله کاهش میزان و کیفیت تلاش دانش‌آموزان ضعیف، افت شدید انگیزه در دانش‌آموزان مستعد، نامفهوم بودن گزاره‌های ارزشیابی و نیاز به توضیح مجدد برای والدین و یا دانش‌آموزان، دشواری تعیین سطح دانش‌آموزان، کم‌سوادی دانش‌آموزان با توجه به نوع ارزشیابی، مشکلات ارزشیابی آخر ترم و جمع‌بندی آن منجر شد (فاتح‌نژاد و اندیشمند، ۱۳۹۸).

شیخ محمدی و خلخالی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به بررسی تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه پرداختند. این مطالعه، پژوهشی کیفی از نوع پدیدارشناسی تفسیری است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، کلیه مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهرستان رودسر در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند. برای انتخاب این افراد از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق استفاده شده است. مصاحبه شامل ۹ سوال باز پاسخ در زمینه تجارب مدیران درباره رهبری برنامه درسی (از ۳۰ تا ۴۰ دقیقه) بود. پس از مصاحبه با ۸ نفر از مدیران با سابقه مدیریت و تجربه کافی در دوره متوسطه دوم، دستیابی به غنای اطلاعاتی، اشباع و تکرار داده‌ها حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش هفت مرحله‌ای کلایزی انجام شد. از داده‌های پژوهش ۳۰ زیردرون مایه استخراج شد که در ۷ درون مایه موضوعی اصلی (تجربیات مثبت مدیران از رهبری برنامه درسی و تجربیات منفی مدیران از رهبری برنامه درسی) طبقه‌بندی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری برنامه درسی ناظر بر مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران مدارس است؛ اما سازه‌ای است که کمتر با رویکرد مدیران مدارس مورد توجه صاحب‌نظران این حیطه قرار گرفته است. بنابراین، نقش مدیران مدارس در رهبری برنامه درسی باید مورد توجه قرار گیرند (شیخ محمدی و خلخالی، ۱۳۹۷).

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی، از نظر ماهیت کیفی و روش مورد استفاده پدیدارشناسی می‌باشد. با عنایت به اهمیت روش پدیدارشناسی، اطلاعات تفصیلی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

پدیدارشناسی به توصیف معانی یک مفهوم از دیدگاه عده‌ای از مردم بر حسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد پس پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است. در تجربه زیسته، ادراکات انسان از حضورش در لحظه‌ای که اشیاء، حقایق و یا ارزش‌ها ساخته می‌شوند؛ مورد توجه قرار می‌گیرد. پس تجربه زیسته افراد، تجارب زندگی روزمره و عادی آن‌ها می‌باشد. زندگی که هر فردی از افراد در هر روز آن را لمس می‌نماید. در واقع روش پدیدارشناسی درصدد درک لایه‌های عمیق معنایی تجربه زیسته برخی افراد درباره یک مفهوم یا پدیده است. این روش به بررسی ساختار آگاهی در تجربه‌های انسانی می‌پردازد (گیل، ۱، ۲۰۲۰).

جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی مدیران مدارس دخترانه متوسطه اول آموزش و پرورش شهر خرم آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ که تعداد آنها با استناد به گزارش واحد متوسطه اداره آموزش و پرورش شهر خرم آباد ۵۶ (پنجاه و شش) نفر می باشند.

حجم نمونه و روش نمونه گیری: نمونه گیری کیفی نوعی از نمونه گیری است که در آن محیط، اشخاص یا رویدادها به طور آگاهانه برای اطلاعات مهمی که می توانند فراهم کنند و نمی توان آن ها را از سایر گزینه ها بدست آورد؛ انتخاب می شوند. بنابر این نمونه گیری پژوهش کیفی، معمولاً نوعی نمونه گیری هدفمند محسوب می شود. پس باید از تکنیک های روش نمونه گیری هدفمند استفاده گردد. بر همین اساس در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی بهره گرفته شده است که چگونگی انتخاب نمونه ها به شرح زیر است:

در مرحله اول پژوهشگر به اداره آموزش و پرورش شهر خرم آباد مراجعه نمود که با ارائه کارت دانشجویی و معرفی نامه نهایت همکاری با وی به عمل آمد و لیستی از مشخصات کامل مدیران مدارس در اختیار پژوهشگر قرار داده شد. سپس به درخواست پژوهشگر از بخش متوسطه اداره آموزش و پرورش، مبنی بر مشخص کردن مدیران موفق در لیست، طبق نظر بخش آموزش متوسطه مدیرانی که در بازدیدهای بازرسان آموزش و پرورش و گروه های آموزشی اداره آموزش و پرورش شهر خرم آباد عملکرد موفق و موثری داشتند و رضایت اولیا (با توجه به مراجعات اولیا به اداره آموزش و پرورش) از آنان در سطح بالایی بود؛ به عنوان مدیران موفق در لیست مشخص و معرفی گردیدند. به عبارتی در این مرحله به صورت هدفمند نمونه هایی که می توانستند برای پژوهش حاضر مناسب باشند؛ معرفی شدند.

اما پژوهشگر صرفاً به افراد معرفی شده توسط آموزش و پرورش اکتفا نکرده و با در نظر گرفتن این موضوع که تمرکز پژوهش بر روی تصمیمات آموزشی و پرورشی اثربخش بود سعی نمود که از مدیرانی مصاحبه به عمل آورد که اولاً سابقه زیاد (۱۰ سال به بالا) در آموزش و پرورش داشتند؛ همچنین قبل از مدیریت سابقه خوبی در تدریس داشته، حسن شهرت خوبی در بین معلمان داشته (با پیگیری از معلمان مدارس متوسطه اول) و این که در حال حاضر مدیر موفق می باشند. با انجام اولین مصاحبه (اولین مصاحبه شونده از لیست مدیران معرفی شده توسط آموزش و پرورش) از مصاحبه شونده درخواست شد با توجه به شناخت و تجربه اش در مورد مدیران موفق مدارس دیگر که می توانست تجارب مفید و ارزنده ای در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی داشته باشند را معرفی نمایند. در واقع بعد از اولین مصاحبه از نمونه گیری گلوله برفی نیز بهره گرفته شد. البته افرادی که به وسیله هر مصاحبه شونده معرفی می شدند با لیست مدیران موفق که اداره آموزش و پرورش در اختیار پژوهشگر قرار داده بود؛ مقایسه می شد و پژوهشگر به سراغ نمونه هایی می رفت که هم در لیست بود و هم این که توسط مصاحبه شندگان معرفی شده بودند. این روند تا پایان تمام مصاحبه ها انجام گرفت. اما در ارتباط با تعداد نمونه مناسب برای پژوهش پدیدار شناسی، بررسی مبانی نظری نشان می دهد که روش های متنوع و عقایدی مختلفی در مورد اندازه نمونه لازم برای مطالعات کیفی پدیدار شناسانه وجود دارد. اما در این مطالعه ۵ نفر به عنوان نمونه های تحقیق انتخاب گردید.

شیوه گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که این نوع از مصاحبه به مصاحبه شونده کمک می کرد؛ به توصیف تجارب خود از اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی در مدرسه بپردازند. نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه نیز به این ترتیب بود که از طریق تلفن یا مراجعه حضوری با مصاحبه شندگان هماهنگی اولیه صورت گرفت و با توضیح موضوع مصاحبه و هدف از انجام آن زمان مناسب جهت انجام مصاحبه هماهنگ و تعیین می شد. از آن جا که مصاحبه های کیفی از انعطاف پذیری برخوردارند و امکان تغییر، افزایش و یا حذف سؤالات براساس داده های به دست آمده از شرکت کنندگان وجود دارد. در زمان انجام مصاحبه پس از کسب اجازه از مصاحبه شندگان، متن کامل گفتگوها ضبط گردید. داده های ضبط شده در طول مصاحبه برای مدتی کوتاه صرفاً برای تحلیل، این داده ها نگهداری گردید. بعداً از پایان هر مصاحبه بیانات ضبط شده گوش داده و اظهاراتشان، کلمه به کلمه روی کاغذ ثبت و برای جلوگیری از انباشت داده ها فوراً تجزیه و تحلیل و کدگذاری می شدند. مدت زمان انجام مصاحبه ها برای اولین مشارکت کنندگان در حدود یک ساعت به طول انجامید و در طی ۵ جلسه، مصاحبه ها انجام گردید و داده ها جمع آوری گردید.

۴- نتایج

نتایج در بخش توصیفی مصاحبه شندگان نشان داد: ۱۰۰٪ مدیران زن بودند؛ ۴۰٪ از آن ها دارای مدرک کارشناسی؛ ۴۰٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰٪ دارای مدرک دکترا می باشند. همگی دارای سابقه ای آموزشی تدریس قبل از مدیریت و سابقه مدیریتی موفق بیشتر از ده سال بودند. همچنین همگی مشغول به خدمت در مدارس دولتی بودند. در ادامه کدگذاری های مربوط به هر سوال پژوهش در قالب جدول ارائه و سپس به تحلیل هر مقوله پرداخته شد.

سوال اول پژوهش: عوامل زمینه‌ای موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران کدامند؟

جدول ۱- کدهای استخراج شده و تعیین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در بررسی سوال اول پژوهش

مقوله محوری	زیر مقوله‌ها	کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها
عوامل زمینه‌ای	مهارت‌های مورد نیاز مدیر	توجه به روحیات معلمان و دانش‌آموزان، توانایی تشخیص نیازها، ایجاد جو مطلوب کاری، ایجاد انگیزه در بین کارکنان، مهارت استفاده از تکنولوژی‌های به‌روز آموزشی، توانایی شناسایی نیازهای دانش‌آموزان، توانایی حل مشکلات آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان، توانایی مدیریت مشکلات در حیطه‌ی کاری.
	خصوصیات مدیر	تجربه‌ی زیاد، انعطاف‌پذیری، صبر و شکیبایی، تلاش و انگیزه بالا، واقع‌بینی، نگرش مثبت به تغییرات، اخلاق خوب، سخندان، انضباط، تعهد و مسئولیت-پذیری
	نارسایی‌ها	نبود معلمان باتجربه، ایمن نبودن و نامناسب بودن فضا و ساختمان مدرسه، کمبود امکانات آموزشی، وجود دانش‌آموزان حاشیه‌ساز و با پیشرفت تحصیلی ضعیف، ضعف همکاران در روش‌های ارزشیابی آموزشی و تربیتی

تجارب زیسته مدیران مدارس مشخص نمود که برای اثربخش بودن تصمیمات آموزشی و پرورشی، مدیران باید دارای یکسری خصوصیات باشند که شامل: تجربه‌ی زیاد، انعطاف‌پذیری، صبر و شکیبایی، تلاش و انگیزه بالا، واقع‌بینی، نگرش مثبت به تغییرات، اخلاق خوب، سخندان، دارای انضباط و مسئولیت‌پذیر باشند.

یکی از مدیران موفق که خود چند سالی سابقه کار اجرایی داشته و در حال حاضر یکی از موفق‌ترین مدیران است؛ بدین‌گونه بر اهمیت ویژگی انعطاف‌پذیری تأکید کرده نمود:

«به نظر من مهم‌ترین ویژگی یک مدیر انعطاف‌پذیری است؛ اگر انعطاف‌پذیر نباشد نمی‌تواند با دیگران کنار بیاید. مدیر باید برای معلمان و کادر مدرسه ارزش و احترام قائل باشد و به شخصیت آن‌ها احترام بگذارد و به آن‌ها بها بدهد. معلمان باید بتوانند به‌راحتی مشکلاتشان را بیان کنند، مدیر باشد بتواند رابطه دوستانه‌ای با دانش‌آموزان و معلمان برقرار کند. از مشورت آن‌ها کمک بگیرد و به صحبت‌های آن‌ها با دقت و دلسوزانه گوش دهد» (مصاحبه شماره ۱)

براساس مصاحبه‌های انجام شده، نظم و انضباط مدیر یکی دیگر از خصوصیات مثبت برای مدیر مدرسه بوده که بسیار با اهمیت و قابل توجه است. چون مسائل تربیتی و رفتاری دانش‌آموزان، مسئولیتی مشکل و سنگین است؛ بنابر این لازم است مدیران میزان بالایی از این ویژگی را داشته باشند. با وجود این ویژگی، مسائل و مشکلات تربیتی و حتی آموزشی در مدرسه کم-تر بروز می‌کند و دانش‌آموزان رفتار مناسبی نشان می‌دهند. یک نفر از مصاحبه‌شوندگان که توانسته با اتخاذ نظم و ترتیب تغییرات مثبت زیادی ایجاد کند؛ بدین‌گونه بر اهمیت نظم و انضباط مدیر تأکید نموده:

«من از نظر آموزش و نظم و انضباط در مدرسه گذشت ندارم ولی درصدد گزارش دادن و خرد کردن شخصیت دانش‌آموزان و یا همکاران معلم نیستم؛ لذا همین امر و جدیت من و حفظ شخصیت آن‌ها باعث اعتماد آن‌ها به من شده است. اگر بخواهم موارد تربیتی را به دانش‌آموزان گوشزد نمایم؛ سعی می‌کنم به تنهایی و دور از جمع موارد انضباطی را به آن‌ها یادآوری نمایم» (مصاحبه شماره ۳).

یکی دیگر از خصوصیات مثبتی که مصاحبه‌شوندگان در اثرگذاری تصمیمات روی آن تأکید داشتند؛ مسئولیت‌پذیری و تعهد در مدیران بوده که موجب می‌شود که آن‌ها توجه ویژه‌ای به دانش‌آموزان و معلمان داشته باشند. این ویژگی در مدیران سبب گسترش فرهنگ پاسخ‌گویی در بین دانش‌آموزان و معلمان می‌شود. انعکاس این ویژگی باعث اعتماد مدیران بالا دستی و همچنین اولیا دانش‌آموزان می‌شود.

«من از همان ابتدای کارم سعی کرده‌ام که مسئولیت‌پذیر باشم و نسبت به همکاران و دانش‌آموزانم تعهد کاری، اخلاقی و جوانی داشته باشم. معتقدم که تعهد باعث موفقیت انسان در هر زمینه‌ای می‌شود» (مصاحبه شماره ۴).

«بیشترین دغدغه من دانش‌آموزان هستند چون که اولیا با هزار امید و آرزو فرزندانشان را به مدرسه می‌فرستند و به لحاظ وجدان کاری و اخلاقی وظیفه کاری خودم می‌دانم که نسبت به آنان مسئولیت‌پذیر باشم و هیچ متنی بر اولیا یا دانش‌آموزان نخواهم داشت» (مصاحبه شماره ۲).

نتایج مصاحبه‌ها مشخص نمود مدیران برای اثرگذار بودن تصمیمات آموزشی و پرورشی در آن‌ها باید دارای یکسری مهارت‌ها و توانایی‌ها باشند از جمله: توجه به روحیات معلمان و دانش‌آموزان، توانایی تشخیص نیازها، ایجاد جو مطلوب کاری، ایجاد انگیزه

در بین کارکنان، مهارت استفاده از تکنولوژی‌های به‌روز آموزشی، توانایی شناسایی نیازهای دانش‌آموزان، توانایی حل مشکلات آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان، توانایی مدیریت مشکلات در حیطه‌ی کاری.

مدیران مدارس باید به فرآیند تدریس احاطه داشته تا بتوانند در صورت بروز مشکل آن‌را تشخیص داده و درصدد رفع آن برآید. یک نفر از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود: «مدیران مدارس باید در زمینه آموزش دروس مقطع تحصیلی موردنظر تجربه داشته باشند تا اگر اشتباهی در نحوه آموزش وجود دارد را به راحتی تشخیص دهند» (مصاحبه شماره ۵).

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که توانایی‌هایی مانند درک مسائل و مشکلات دانش‌آموزان، معلمان و سایر کارکنان مدرسه، شناخت و آگاهی کافی در مورد نیازهای متنوع مادی و اجتماعی، آگاهی در تشخیص و انتخاب راه منطقی، شناخت و چاره‌جویی هر مسئله، برای موفقیت مدیران مدرسه لازم است. این توانایی‌ها باعث می‌شود که آن‌ها روابط و کنش‌های موثر و رضایت‌بخشی داشته باشند و جو مثبت و صمیمی و دوستانه و همکاری‌گونه‌ای، در مدرسه حاکم کنند و ایجاد انگیزه در حل مسائل پیش‌رو نمایند.

«از همان اوایل سابقه‌ی مدیریتی یک جو صمیمی در مدرسه ایجاد نمودم. در حال حاضر هم اگر معلمان مشکلی داشته باشند با آن‌ها به شکلی دوستانه و صمیمانه صحبت می‌نمایم و مانند یک شنونده خوب عمل می‌کنم تا حس اعتماد آنها نسبت به من بیشتر گردد. با این کار و با همدردی و روابط دوستانه با معلمانم و همچنین دانش‌آموزانم بسیاری از مشکلات آن‌ها را حل می‌کنم» (مصاحبه شماره ۱).

«جو دفتر مدرسه جوی مثبت بوده که باعث شده مدرسه دارای جذابیت ویژه‌ای در نظر معلمان و دانش‌آموزان باشد. با استفاده از جو صمیمی که در مدرسه ایجاد نموده‌ام تمام کادر، خود را موظف به انجام کارها به‌بهرترین شکل ممکن می‌دانند و این همکاری با علاقه، اشتیاق، محبت و بدون اجبار می‌باشد. حتی دانش‌آموزانم در مدرسه نیز در مواقعی که دچار مشکلات آموزشی و تربیتی می‌گردند؛ با لحن آرام و جو صمیمی که ایجاد نموده‌ام خیلی راحت و دوستانه با من صحبت نموده و در مقابل راهکارهای من برای حل مسئله، دوستانه قبول خواهند نمود و تلاش می‌کنند که مجدد باعث ایجاد چنین مشکلاتی نگردند» (مصاحبه شماره ۵).

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که در راستای اثرگذار بودن تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران یکسری نارسایی‌ها وجود دارد که عبارتند از: نبود معلمان باتجربه، ایمن نبودن و نامناسب بودن فضا و ساختمان مدرسه، کمبود امکانات آموزشی، وجود دانش‌آموزان حاشیه‌ساز و بی‌انضباط و با پیشرفت تحصیلی ضعیف، ضعف همکاری در روش‌های ارزشیابی آموزشی و تربیتی. پاسخ به نیازها و انتظارات آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان یکی از مسائل مهم و جدی است که باید مدیران مدارس به آن توجه کنند؛ چرا که یکی از بهترین راهها برای کسب موفقیت در زمینه آموزش و پرورش پاسخ به انتظارات و نیازهای دانش‌آموزان است. مدیران مدارس باید با تمرکز خواسته‌های دانش‌آموزان و اعمال تغییرات مثبت و تأثیرگذار در جهت رفع کاستی‌ها و نارسایی اقدام و با ایجاد رضایت، کارکرد مدرسه را مفید و پروسه آموزش و مقوله‌های پرورشی و تربیتی را رشد دهند. نتایج مصاحبه‌ها نشان داد تعدادی زیادی از نیروها و معلمان مدارس، نیروهایی هستند که یا قبلاً در نهضت سوادآموزی مشغول بوده‌اند یا معلمان پیش‌دستانی هستند که به علت کمبود نیرو در پایه‌های مختلف به‌کار گرفته شده‌اند. این دسته از معلمان به‌علت کم بودن آموزش‌های ضمن خدمت و یا ناآشنایی با برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی در مدارس، مشکلات و نارسایی‌هایی در خصوص تدریس، مدیریت کلاس، نظم و انضباط، نوع برخورد با دانش‌آموزان و همچنین ارزشیابی ضعیف از وضعیت تحصیلی و پرورشی دانش‌آموزان دارند. همین عوامل اثربخش بودن تصمیمات مدیران در مقوله آموزشی و تربیتی را کاهش می‌دهد.

«در بین همکاران و معلمان افرادی که دوره‌های تربیت‌معلم را گذرانده کم هستند و تا حدی آمادگی‌های لازم برای حضور در کلاس و تدریس و آموزش را کسب نکرده‌اند؛ هیچ سابقه‌ای در زمینه آموزش ندارند، کار با آنها سخت است. من از تخصص خودم در تدریس و حوزه آموزش استفاده می‌کنم و با تشکیل جلسات متعدد سعی در توجیه آنان و برطرف نمودن مشکلات می‌نمایم اما با توجه به این‌که آنان آموزش‌های اولیه و اصول تدریس و کلاس‌داری را ندیده‌اند و از مسائل حوزه‌ی تربیتی و پرورشی به‌خوبی آگاهی ندارند؛ جلسات با این دسته از معلمان خیلی طول می‌کشد و اثرگذاری تصمیمات آموزشی و پرورشی در همکاری با این چنین معلمان پایین خواهد بود» (مصاحبه شماره ۴).

سوال دوم پژوهش: راهبردها و اقدامات موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران کدامند؟

جدول ۲- کدهای استخراج شده و تعیین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در بررسی سوال دوم پژوهش

مقوله محوری	زیر مقوله‌ها	کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها
اقدامات و راهبردهای موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران	ایجاد انگیزه و اشتیاق	تقدیر و تشکر از معلمان فعال و خلاق، تشویق دانش‌آموزان (هم تشویق کلامی و هم تشویق با جوایز مادی)، ارزیابی اثربخش براساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های معلمان.
	روابط حسنه و مطلوب در محیط کاری	پایین آوردن تنش و تعارض در بین همکاران، ایجاد تعاملات مثبت بین دانش‌آموزان با معلمان و مدیر، جلب حمایت نهادهای اجتماعی و خیریه در رفع مشکلات مالی مدرسه و دانش‌آموزان، برخورد توأم با احترام با همکاران.

دعوت همکاران به همایش‌ها و کنگره‌های علمی آموزشی و پرورشی، تشویق و ترویج در استفاده از روش‌های خلاقانه در آموزش و حل مشکلات تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان، آموزش روش‌های مطلوب در مقوله تدریس، تشویق معلمان و دانش‌آموزان به بالا بردن ساعات مطالعه درسی و غیردرسی	کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان
تهیه امکانات آموزشی متناسب با آموزش در کلاس، استفاده از بسته‌های کمک آموزشی غیر از کتاب همچون فیلم، انیمیشن در پروسه آموزش، تدارک تحقیقات و بازدیدهای علمی متناسب با نیا دانش‌آموزان	استفاده از امکانات و تجهیزات به‌روز و مناسب
پایش میزان تسلط معلمان در فرآیند تدریس، بررسی نکات اخلاقی دانش‌آموزان و کمک به حل مشکلات تربیتی و انضباطی در آن‌ها، برگزاری جلسات بین معلمان هم‌درس برای تبادل اطلاعات و هم‌اندیشی، برگزاری جلسات مشاوره‌ای با اولیا دانش‌آموزان.	نظارت مرتب بر عملکرد آموزشی و پرورشی کارکنان
بکارگیری نیروهای متخصص در حوزه‌ی آموزشی در مدارس، به-کارگیری مشاورین تربیتی و پرورشی مجرب در جهت رفع مشکلات تربیتی و اخلاقی و نهادینه نمودن آموزه‌های اخلاقی در دانش‌آموزان	همکاری با نیروهای مجرب آموزشی و پرورشی

نتایج مصاحبه نشان داد از اقدامات و راهبردهای مفید به منظور رسیدن به نتایج مطلوب و بهبود کیفیت آموزشی و پرورشی و پیشرفت دانش‌آموزان می‌توان به مواردی همچون: ایجاد انگیزه و اشتیاق، به‌وجود آوردن روابط مطلوب و حسنه در محیط کاری، کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان، استفاده از امکانات و تجهیزات به‌روز و مناسب، نظارت مرتب بر عملکرد آموزشی و پرورشی کارکنان و همکاری با نیروهای مجرب آموزشی و پرورشی اشاره نمود.

یکی از مواردی که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره کرده بودند؛ نظارت مرتب بر عملکرد آموزشی و پرورشی کارکنان بود. همه‌ی مدیران برگزاری جلسات مختلف را از جمله اقدامات و راهبردهای موثر و مناسب در زمینه نظارت آموزشی اثربخش ذکر کردند. برخی معلمان (با تجربه و کم تجربه) در برخی موضوعات درسی و همچنین در چگونگی تدریس مشکلاتی خواهند داشت در این موارد مدیران مدارس به برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین معلمان تخصصی یک درس اقدام نمایند. همچنین موضوعات کلی و مشکلات دانش‌آموزان و معلمان در جلسات شورای معلمان در راستای حل و فصل آن موضوع به بحث و اشتراک گذاشته شود.

«جلسات شورای معلمان را حداقل ماهی یک بار برگزار می‌کنم. در طی این جلسات همه‌ی موارد مهم آموزشی، تربیتی و پرورشی مربوط به دانش‌آموزان را مطرح می‌کنم و از معلمان درخواست می‌کنم که نظرات و پیشنهادات خود را ارائه دهند. برخی از جلسات مربوط به تبادل تجربیات بین معلمان تخصصی هر درس برگزار می‌شود که تجربیات مشابه با موضوعات و مباحث مورد نظر مطرح می‌شوند و راه‌حل‌هایی در این راستا ارائه می‌گردد» (مصاحبه شماره ۵).

«بنده از همان ابتدای کارم مشاوره در انجام امور مدرسه را سرلوحه کارهایم قرار داده‌ام. بیشترین حجم کار من در مدرسه جلسات مشاوره است. معلمانی هستند که رفتار و اخلاق درستی در کلاس ندارند و همین امر باعث اعتراض اولیا نسبت به رفتار آنها می‌شود. در ابتدا برای صحت درستی موضوع با معلمان مربوطه صحبت می‌کنم و اگر انکار نمایند مجبور می‌شوم عین جمله یا رفتاری را که در سر کلاس انجام داده‌اند را بازگو نمایم. در همین راستا برای جلوگیری از بروز این چنین تنش‌های اخلاقی و تربیتی در مدرسه و وارد شدن اضطراب و استرس به دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها، برای کلیه کارکنان مدرسه جلسه مشاوره برگزار می‌نمایم» (مصاحبه شماره ۳).

بخش دیگری از نتایج مصاحبه حاکی از این است که بکارگیری و وجود معلمان مجرب و توانمند در مدرسه می‌تواند باعث اثربخشی و موفقیت مدارس شوند. معلمان توانمند می‌توانند تجربه‌ی بالا و خوبی در تدریس داشته و سرشار از دانسته‌ها و تجارب ارزشمندی در زمینه تدریس باشند و همینطور دارای راهبردها و روش‌های نوینی چه در آموزش و چه در تربیت دانش‌آموزان بوده که ماهرانه و با خلاقیت پروسه آموزش و پرورش را اجرا می‌نمایند.

«در مدرسه معلمانی را به کار گرفته‌ایم که دارای خلاقیت در تدریس بوده و از روش‌های خاص و جدید برای تدریس استفاده می‌کنند؛ محیط و شرایط را فراهم نموده‌ام که این معلمان بتوانند بر سایر معلمان با روش آموزش سنتی تأثیر بگذارند و تا حد امکان از آن‌ها و روش‌های تدریس آن‌ها که با خلاقیت بوده و جدید می‌باشد؛ حمایت و پشتیبانی می‌کنیم» (مصاحبه شماره ۲).

در بررسی مصاحبه‌ها، دیگر نتایج نشان می‌دهد که بکارگیری امکانات و تجهیزات به روز همچون نرم‌افزارهای آموزشی نقش مثبت و چشم‌گیری در کیفیت بخشی آموزش معلمان داشته بر همین اساس مدیران مدارس آن‌ها را موثر دانسته و اقدام به تهیه آنها نموده اند.

«برای آموزش بهتر و راحت‌تر نرم‌افزارهایی را برای معلمان تهیه کرده‌ام که می‌توانند به‌وسیله آن‌ها آزمایش‌ها را به صورت مجازی برای دانش‌آموزان انجام دهند و نتایج را مستقیماً ارزیابی نمایند. سعی می‌نمایم وسایل و نرم‌افزارهای مورد نیاز معلمان در مدرسه تا حد امکان برای آموزش بهتر تهیه گردد» (مصاحبه شماره ۱).

از دیگر نتایج قابل عنوان به دست آمده که می‌تواند به عنوان راهبردها و اقدامات موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران در نظر گرفته شود؛ به ایجاد انگیزه و اشتیاق اشاره نمود.

«برای تشویق و دادن انگیزه بیشتر به دانش‌آموزانم هم از شیوه‌های کلامی و هم از جوایز استفاده می‌نمایم. از معلمان خواسته‌ایم که هر وقت در دانش‌آموزی رشد و پیشرفت آموزشی و تربیتی مشاهده نمودند؛ آن‌ها را تشویق نمایند و ما هم جوایزی در این زمینه تهیه و در دسترس معلمان برای دادن انگیزه بیشتر و تشویق دانش‌آموزان قرار می‌دهیم» (مصاحبه شماره ۵).

«آن دسته دانش‌آموزان که در مقوله آموزشی ضعیف هستند و رشد داشته‌اند و یا دانش‌آموزانی که در زمینه پرورشی کسب موفقیت نموده‌اند را تشویق می‌نمایم. علاوه بر این، برای تشویق دانش‌آموزان علاوه بر جوایز مادی از تشویق‌های کلامی و همچنین تقدیرنامه استفاده می‌کنیم. همچنین بالعکس موارد بالا که تشویق و دادن انگیزه به دانش‌آموزان بود؛ تنبیه دانش‌آموزان بی‌نظم نیز صدق می‌کند. در راستای تنبیه دانش‌آموزان پرخاشگر، معلمان در ابتدا آنان را شناسایی و به دفتر معرفی می‌کنند؛ تعهد انضباط گرفته می‌شود. در صورت تکرار با هماهنگی و صحبت با اولیای آنان، دانش‌آموزان را چند روز اخراج نموده و به خانه فرستاده می‌شوند و بعد باز هم با هماهنگی اولیا در مدرسه راه داده می‌شوند» (مصاحبه شماره ۳).

کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان از دیگر راهبردهای اثرگذار در این راستا می‌باشد که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نمودند. توسعه مهارت‌های معلم با هدف ارتقا پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، یک اصل زیربنایی و تکوینی در رشد و توسعه‌ی آموزشی و پرورشی است.

«سابقه من زیاد و سنم کم است و همین باعث شده که به راحتی با معلمانم ارتباط برقرار نمایم. برای توسعه حرفه‌ای معلمان، آنان را به شرکت در همایش‌ها و کنگره‌های علمی تشویق می‌نمایم و با توجیه علمی و گسترش چنین زیرساخت‌هایی در سایر مدارس هزینه‌های ثبت‌نام و شرکت در این دوره‌ها را از اداره آموزش و پرورش اخذ می‌نمایم» (مصاحبه شماره ۴).

از دیگر راهبردهای اثرگذار که مصاحبه‌شونده‌ها به آن اشاره نمودند؛ روابط حسنه و مطلوب در محیط کاری می‌باشد. تجارب زیسته مدیران مدارس نشان داده است که روابط انسانی مطلوب باعث شده فضای مطلوب و مناسبی شکل بگیرد که در آن کارکنان مدرسه معلمان احساس رضایت و خشنودی کنند.

«معلمانی که در مدرسه من مشغول به کار هستند؛ با وجود فاصله زیاد محل سکونت‌شان از مدرسه، بخاطر وجود رفتارهای دوستانه و توأم با احترام من نسبت به همکاران، مشتاقانه برای تدریس به مدرسه من می‌آیند» (مصاحبه شماره ۲).

«با وجود این‌که فعالیت‌ها و مشغله‌ی کارکنان من نسبت به سایر مدارس بیشتر است؛ اما به دلیل خوش‌رویی و برخورد محترمانه‌ای که سبب به همکارانم دارم و با توجه به اینکه رضایت شغلی در بین معلمان مدرسه‌ام زیاد می‌باشد؛ معلمان خیلی علاقه‌مند و مشتاق هستند که در مدرسه من تدریس نمایند» (مصاحبه شماره ۳)



شکل ۱- الگوی انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی

۵- نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگو برای انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی بود. مصاحبه‌ها کدگذاری گردید و در بررسی عوامل زمینه‌ای موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران سه زیرمقوله: مهارت‌های موردنیاز مدیر، خصوصیات مدیر و نارسایی‌ها ارزیابی گردید. در بررسی راهبردها و اقدامات موثر در اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مدیران، شش زیرمقوله ارزیابی گردید. زیر مقوله‌ها شامل: ایجاد انگیزه و اشتیاق، به‌وجود آوردن روابط مطلوب و حسنه در محیط کاری، کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان، استفاده از امکانات و تجهیزات به‌روز و مناسب، نظارت

مرتب بر عملکرد آموزشی و پرورشی کارکنان و همکاری با نیروهای مجرب آموزشی و پرورشی می‌توان اشاره نمود. این شش مقوله در طراحی الگوی انتقال تجربه زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی مورد استفاده قرار گرفت. در تبیین مدل پیشنهادی باید گفت ارائه هر گونه مدل مربوط به تجارب زیسته مدیران مدارس در خصوص اثربخشی تصمیمات آموزشی و پرورشی به عوامل زیادی بستگی دارد که عمدتاً به وضعیت موجود مدارس و آموزش در آنها و فرهنگ و ارزش‌های جوامع و نوع نگاه آنان به موضوع آموزش و پرورش بستگی دارد؛ به طوری که می‌توان اثرگذاری تصمیمات آموزشی و پرورشی را حول محور ارتقاء کیفیت آموزشی و تربیتی در کشورهای توسعه یافته تر بیشتر دانست و در کشورهای کمتر توسعه یافته همچون کشور ما عمدتاً نگاهی صرفاً آموزشی به ارتباط بین معلمان و اداره، توسعه شرایط استفاده برای یادگیری و در نهایت تحول در برنامه‌های درسی خلاصه می‌شود؛ چون که در آموزش و پرورش کشور ما دیدی بیشتر کمی تا کیفی (یادگیری مهارت‌های آموزشی و پرورشی) به امر آموزش دارند.

منابع

- Adli, F., Motlabi-Varkani, A. (2018). School principals' understanding of their professional and specialized nature and function, *Journal of School Management*, 6(2), 19-39. [In Persian]
- Charles, A., & Mkulu, D. G. (2020). Management challenges facing school administrators and pupils' academic performance in public primary schools in Sengerema District Mwanza, Tanzania. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 2(3), 191-207.
- Fateh Nejad, K., Andishmand, V. (2019). Teachers' lived experience of the effectiveness of descriptive evaluation in elementary school with a phenomenological approach. *New Research Approaches in Management and Accounting Fall 2019*, No. 21 (Volume 1), 53-62. [In Persian]
- Gill, M. J. (2020). Phenomenology as qualitative methodology. *Qualitative Analysis: Eight Approaches*, 73-94.
- Haseli, S., Ebrahimi, F. (2021). The impact of educational administrators on the environment of the education system in secondary schools, *Journal of Modern Research in Education*, 2(1), 12-20. [In Persian]
- Jafari Harandi, R. (2009). Efficient education and its characteristics. *Amuseh Quarterly*, 23: 1-19. [In Persian]
- Khorasani, Z., Dehghani Rostami, S., Mahmoudi, B. 2023. Scientific monitoring of the performance of elementary school principals and teachers. 7th International Conference on Educational Sciences, Psychology, Counseling, Education and Research, Tehran, 15-27. [In Persian]
- Mera, M. S. 2015. Relationship between Administrators Economic Status and Job Performance of School Administrators in Public Senior Secondary Schools of North-West Nigeria.
- Navidkia, A., Vaezi, R., Ghorbaniazadeh, V. (2021). Analysis of the implementation of the fundamental transformation document of education, *Journal of Public Policy in Management*, 12(3), 13-30. [In Persian]
- Nazarian, M R., Abedi, A., Mahdad, A., Nadi, M A. (2020). Teachers' lived experiences in identifying students' talents based on the dimensions and components of an effective teaching model. *New Educational Approaches*, 15(2), 43-58. [In Persian]
- Rahimi, R., Qarnoe, D., Ahanchian, M R. (2021). Dimensions and requirements of professionalization of school principals (case study: girls' high schools in Mashhad), *Quarterly Journal of Educational and School Studies*, 10(26), 137-162. [In Persian]
- Rezapour, F. (2022). The importance of educational supervision and guidance in education and its impact on teachers' career success and students' academic achievement. *Fifth International Conference on Psychology, Educational Sciences and Social Studies*, Hamadan, 20-53. [In Persian]
- Rumyantseva, N. M., Sapozhnikov, P. V., & Rubtsova, D. N. (2020). Investigating the Upbringing in Education with the Case of MM Speransky's Educational System. *Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones*, 8(3), e479.
- Sheikh Mohammadi, Z., Khalkhali, A. (2018). A study of principals' lived experience of leading the secondary school curriculum. *Journal of School Management*, 6(1): 22-42. [In Persian]
- Soleimanzadeh, A., Shojaei, A A., Hosseini Daronkola, S Z. (2020). Presenting a model of the impact of school-based management on teachers' creativity in elementary schools in Babol city, *Journal of Sociology of Education*, 6(2), 162-173. [In Persian]
- Tavakol, R., Mehrabi Si-Sakht, Z., Askarpour, M. 2023. Educational Effectiveness in Education. The Fourth National Conference on Sustainable Development in Management and Accounting Sciences of Iran, Tehran, 1-5. [In Persian]
- Teshaboev, M. (2021). Moral Upbringing In Educational Sphere. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*, 3(06), 180-184.