

بازنمایی ادراک مدیران مدارس از تغییر و موانع همگامی با آن در نظام آموزشی با رویکردی روایت پژوهی

رسول ساعدی^۱، سیروس قنبری^۲، ارسطو عبدالله پور^۳، حبیب قادمرزی^۴

چکیده:

هدف: هدف از انجام این پژوهش روایت نگاری تجارب مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان بوکان (آذربایجان غربی) از همگامی با تغییرات در نظام آموزشی بود.

روش: این پژوهش از نوع کیفی است که به روش روایت پژوهی انجام شد. جامعه پژوهش کلیه مدیران آموزش مقطع ابتدایی شهرستان بوکان (آذربایجان غربی) بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ مشغول به کار بودند. از این جامعه پژوهش، با روش نمونه گیری هدفمند و تا اشباع نظری داده‌ها با ۱۵ نفر از این مدیران مدارس مصاحبه نیمه ساختارمند صورت گرفت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شد، برای پایایی داده‌ها از روش توافق بین کدگذاران و برای روایی یافته‌ها از روش بازنگری توسط شرکت کنندگان استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مضمون مرحله‌ای نشان داد که: توصیف مدیران مدارس از تغییرات و فهم آن شامل: تبدیل مدرسه به محیطی شاد، افزایش مهارت کادر اجرایی و آموزشی مدرسه، کم کردن تعداد دانش‌آموزان در یک کلاس درس، اهمیت و توجه بیشتر به بازی و مهارت آموزی در مدرسه، تغییر شیوه جذب و نگهداری معلمان، استفاده از معلم متخصص برای هر درس بود. موانع پیش‌روی همگامی مدیران مدارس با تغییرات عبارتند از: عدم تخصیص بودجه کافی به مدارس، عدم مهارت کافی مدیران مدارس، عدم همراهی والدین، عدم فضای کافی در کلاس‌ها و مدارس، نبود برنامه درسی ملی به‌روز، عدم عدالت آموزشی در توزیع مدرسه‌ها، کمبود معلم، مدیران غیرمنعطف، انتخاب انتصابی مدیران مدارس، نظام آموزشی متمرکز.

نتیجه گیری: بازنمایی ادراک مدیران از تغییر در مدارس موجب تبدیل مدرسه به محیطی بهتر برای آموزش و یادگیری و حتی شناسایی موانع سد راه بکارگیری تغییرات در مدارس می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: تغییر، ادراک مدیران مدارس، نظام آموزشی، روایت پژوهی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۴/۱۸

^۱-دانشجو دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول).
educationsaedi@gmail.com

^۲-استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. s.ghanbari@basu.ac.ir

^۳-دانشجو دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ایران. Arastooabdullahpoor1995@gmail.com

^۴-استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، سنندج، ایران. Habibghadermarzi48@gmail.com

مقدمه

امروزه، نظام آموزش و پرورش، بنا به ضرورت اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشوری محسوب می‌شود و با رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده به یک حالت پیچیده درآمده است (ماکوئل^۱، ۲۰۲۰). هم‌چنین به دلیل گسترش علوم و تجارب بشری و توسعه فناوری و پیشرفت‌های صنعتی، گرایش به سازمان‌های آموزش و پرورش، امری فراگیر و جهانی شده است، به حدی که یکی از شاخص‌های مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می‌دانند که آموزش و پرورش آن را به عهده گرفته است (گوران و همکاران، ۱۳۹۸). در روزگار ما، این اندیشه، قوت گرفته است که اگر جامعه‌ای بخواهد نظام اقتصادی، صنعتی، سیاسی و اجتماعی خویش را دگرگون سازد و آن را با مقتضیات و نیازمندی‌های جدید، همساز نماید، ناچار است سیاست جامعی را در توسعه نیروی انسانی داشته باشد و این، جز از طریق تعلیم و تربیت، میسر نیست (موسی‌پور، ۱۳۹۱). مایکل فولن یکی از محققان حوزه تغییر و اجرای برنامه درسی است که در این حوزه صاحب مکتب یا دیدگاه خاص می‌باشد از نظریه او با عنوان «مراحل برنامه‌ریزی شده تغییر» نام می‌برند که این مراحل شامل برنامه‌ریزی، اجرا و تداوم بخشی (نهادینه شدن تغییر) است (مهرمحمدی، ۱۳۸۸).

یکی از وظایف اساسی مدیران مدارس این است که تعیین کنند چه موقعی تغییر ضرورت دارد و چه موقعی نیاز به تغییر نیست. نقش مدیر مدرسه باید به‌عنوان یک عامل تعادلی باشد؛ بدین صورت که هم نیاز به تغییر را حس کند و هم به نیاز تداوم و ثبات در یک نهاد آموزشی و یادگیری واقف باشد، به‌علاوه، او باید توانایی‌ها، مهارت‌ها و تعهد ضروری برای ایجاد تغییر را دارا باشد نقش مدیر به‌عنوان تسهیل‌گر یادگیری در فرایند آموزشی بر کسی پوشیده نیست، اما این سؤال مطرح است که مدیران مدارس ما چقدر از مدیریت تغییر آگاهی دارند و آیا خود را به‌عنوان یک مدیر تغییر در برنامه‌های درسی تلقی می‌کنند و بر این نقش مهم خود تا چه حد برنامه‌ریزی علمی و دقیق دارند و اگر مدیران مدارس ما نقش خود را به‌عنوان مدیران تغییر برنامه درسی خوب اجرا نمایند ما شاهد یادگیری معنادار خواهیم بود، در تعریف پدیده‌ی تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان

^۱ - Makoelle

جدید است (هاشمیان، ۱۴۰۰). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است، واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می‌دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جواب‌گویی به نقش آن در جامعه تعریف می‌کند (شیرازی، ۱۳۷۳). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا بروندهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد (هنسن، ۱۳۷۰). در مدیریت تغییر قصد بر آن است که با استفاده از یک اسلوب برنامه‌ریزی شده و مشخص، بتوانیم به اهداف خود دست یابیم و از مدیریت تغییر به‌عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده، هنگامی که تغییر آغاز می‌شود سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد، مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می‌آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیت‌های سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند، می‌توان به‌منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله‌ی انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد (عربلو، ۱۳۹۵). چهار سطح تغییر در فرد عبارتند از: ۱- تغییر در دانش ۲- تغییر در نگرش ۳- تغییر در رفتار فردی ۴- تغییر در رفتار گروهی. آسان‌ترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است، تغییر در نگرش بعد از آن قرار می‌گیرد، نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد، تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است، لیکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنت‌ها مربوط است، دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمان‌ها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر، یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند، اما لازمه‌ی تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات لازم و اساسی در دانش‌ها و به ویژه نگرش‌های افراد است (سیاری، ۱۴۰۰). مدیریت در برابر تغییر، همانند مدیریت تعارض سازمانی است، در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به‌عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند، اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی

مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود، درباره‌ی اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکننده و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصت‌های مناسب به درمان‌گری سودمند پردازند» (سادلر ۱۳۸۰). به عقیده‌ی «دیوید نادلر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف، این چهار عامل به گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آن‌ها بر سایر عوامل تأثیر می‌گذارد (عربلو، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، با توجه به آنچه درباره‌ی موانع نوآوری و تغییر در سازمان‌ها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم، بایستی ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم، همچنین بایستی مشوق‌های مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (هفشجانی، ۱۳۹۸). فرآیندهای تغییر سازمانی اغلب به دلایل مختلفی به شکست می‌انجامد برخی از این دلایل عبارتند از عدم پذیرش تغییر توسط اعضای سازمان، عدم درک و چگونگی تغییر، مقاومت در برابر تغییر، کمبود تعهد رهبری، کمبود منابع مورد نیاز، سرعت معرفی تغییرات، برای اینکه فرایند تغییر سازمانی موثر باشد، ابتدا باید خود تغییر توسط اعضای سازمانی که مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند به خوبی پذیرفته شود و تنها راه بقای سازمان در نظر گرفته بشود و بنابراین هنگامی که کارکنان می‌بینند که تغییر ضروری است و به نفع سازمان و همچنین منافع آنهاست تمایل دارند کاملاً متعهد به اجرای موفقیت‌آمیز آن باشند (دانگ و وان‌های، ۲۰۲۰). برای اینکه تغییر توسط اعضای سازمانی پذیرفته شود، رهبری سازمان در سطوح مختلف باید تلاشی هماهنگ برای ارتباط دادن چه چیزی و چگونگی تغییر همراه با چرایی نیاز به تغییر انجام دهند و همچنین «رهبری تغییر مؤثر زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران تغییر جهت، راهنمایی و حمایت را برای افرادی که تغییر را اجرا می‌کنند، ارائه دهند، همچنین کسانی که باید با تغییرات سازگار شوند و در ایجاد تغییر در

یک سازمان، رهبری تغییر نقش مهمی ایفا می‌کند (یاکلی و گاردنر، ۲۰۲۰). واکنش کارکنان نسبت به تغییر به سه روش متفاوت است: واکنش منفی، واکنش مطلوب مانند آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر. مفاهیم منفی تغییر شامل احساساتی مانند عدم اطمینان، از دست دادن کنترل، ترس از شکست، بی‌عدالتی، خشم، ناامیدی و مقاومت در برابر تغییر است، عدالت سازمانی، مبادلات رهبر-عضو با کیفیت بالا و تاکتیک‌های نفوذ مدیریتی، از جمله مشروعیت بخشیدن و جلب رضایت، می‌توانند بر مفاهیم منفی نسبت به تغییر غلبه کنند و واکنش‌های مطلوب‌تر نسبت به تغییر شامل آمادگی برای تغییر و گشودگی برای تغییر است و واکنش‌های مطلوب به تغییر، پیامدهای رهبری تغییر موثر است که منجر به عزت نفس بالا، خوش بینی، کنترل ادراک شده و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری تغییر می‌شود، رهبری تغییر مستمر و مؤثر منجر به فقدان احساسات و نگرش‌های منفی مرتبط با تغییر می‌شود. (دانیل مامو^۱، ۲۰۲۲).

سواد جدید، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگسالان نسل کنونی، فاقد هر گونه درکی از آن هستند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف‌زدن ترجیح می‌دهند. در این راستا، مدیران مدرسه‌های آشنا با فناوری، از طریق فناوری و بهره‌گیری از گروه‌هایی که می‌دانند چگونه یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا بخشند و امنیت سایبری برقرار کنند، به شکل موفقیت‌آمیزی برای مدرسه‌های خود ظرفیت ایجاد می‌کنند (آلکا و راوی^۲، ۲۰۲۳). رهبران مدرسه‌ها تا اواسط قرن جاری، احساسات و رویدادهای مجازی را دقیقاً همانند آنچه می‌خواهند در دنیای واقعی باشد، تجربه می‌کنند. آن‌ها به‌طور اغراق‌آمیزی، بین احساسات، دوستی‌ها و تجربه‌های واقعی و مجازی، به شکلی که امروزه آن‌ها را تجربه می‌کنیم، تمایزی قائل نمی‌شوند. امروز تمایز بین دنیای واقعی و دنیای مجازی به واسطه بیماری همه‌گیر جهانی (کووید ۱۹) فروپاشیده و شرایط کاملاً نوینی پدیدار شده است که طبق آن، آنچه مجازی است واقعی نیز هست (همان، ۲۰۲۳). افراد بر این باورند که می‌توانند به‌صورت الکترونیکی هم احترام، توجه و احساسات عمیق خود را به دیگران ابراز کنند. به یقین تغییرات شگفت‌انگیز در سواد، رهبری آموزشی را بازسازی خواهد کرد. بسیاری از رهبران آموزشی، عدالت اجتماعی و مشکلات پیش روی جامعه را به‌شدت مورد توجه قرار می‌دهند. نسل آینده نسل نت یا ن‌زادگان، برای آزادی

¹-Danealmamo

²- Alka & Ravi

در تمامی سطوح، از جمله آزادی انتخاب گزینه‌های دلخواه (برنامه درسی، فناوری و فرآورده‌ها) ارزش و اهمیت قائل هستند. رهبران آموزشی آینده، الگوی تدریس عصر صنعتی را که در مدرسه‌های سلسله مراتبی مشهود است، به شدت رد می‌کنند (ویکیلیچ و سیمیک^۱، ۲۰۲۳). رهبران آموزشی به‌منابه گروه‌های کاری، رهبری می‌کنند، رشدشان با اینترنت در هم تنیده شده است و کشفیات آن‌ها بر مبنای دانش و یادگیری‌های سایبری انجام می‌گیرد (مایکل^۲، ۲۰۲۰). مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از یادگیری در عصر فناوری رهبری می‌شوند. البته شرایط جدید حاصل از همه‌گیری ویروس کرونا این روند را شدت بخشیده است. رسانه‌های اجتماعی برخط (آنلاین) ابزار ادغامی اجتماعی‌سازی برای بسیاری از مدرسه‌ها، جوانان و نیز بزرگسالان خواهند بود. مدیران مدرسه‌ها در حمایت از معلمان و معلمان در پشتیبانی از دانش‌آموزان، برای استفاده از سخت‌افزار و نرم‌افزار و در جهت ترویج معنادار و متناسب یادگیری رسانه‌ای موضوع‌های درسی، بسیار فعال‌تر خواهند بود. حمایت از راهبردهای یادگیری ابتکاری مانند «یادگیری خودمحور» و «یادگیری پروژه‌محور» جزء لاینفک کار کلاس درس معلمان و مدیران مدرسه‌ها خواهد بود (رمشکانیان، ۱۴۰۱). بستر اجتماعی فناوری که در آن رهبران آموزشی جدید فعالیت خواهند داشت، به‌طور هم‌زمان سیال و ثابت است. رهبر آموزشی در آینده، مدرسه را به‌عنوان فضای اجتماعی چندبعدی مدنظر قرار می‌دهد (دنی^۳، ۲۰۲۱). رهبران آموزشی مدرسه‌های آینده تا اواسط قرن جاری، برای پذیرش مسئولیت سیاست‌گذاری در خصوص توسعه، تفسیر و اجرا آماده خواهند شد. آن‌ها تصمیمات سیاسی مهمی را در ارتباط با فناوری که در تمامی جنبه‌های آموزش بازتاب خواهد داشت، اتخاذ می‌کنند. از جمله، در استفاده از فناوری‌های نوین مانند وبلاگ، نرم‌افزارهای کاربردی و ابزارهای «وب»، توسعه حرفه‌ای معلمان در عرصه فناوری و ابزارهای برخط، ارزشیابی متعادل از کار دانش‌آموزان، و... رهبران آموزشی از الگوی «اجتماع یادگیری» بهره می‌گیرند. در محیط جدید (اجتماع یادگیری) رؤسای مناطق، رهبران مدرسه‌ها و دیگر افراد به «نمایندگان ارشد فناوری» تبدیل خواهند شد (کاهیلو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). با توجه به بررسی پیشینه پژوهش و با توجه به روند توسعه کشورها توجه به تغییرات و همگامی با آن علی‌الخصوص در کشورما جزو

¹-Vekelch & Semeek

²- Maikel

³-Danny

⁴-kaheelo & Colleagous

ضروریات است و در این زمینه برای مدیران کاستی‌های وجود دارد بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر بازنمایی ادارک مدیران مدارس از تغییر و موانع همگامی با آن در نظام آموزشی است از آنجایی که در عصر حاضر هر لحظه تغییرات بیشماری در تمامی عرصه‌ها از جمله اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، فناوری و علمی بوجود می‌آید و مدارس و نظام آموزشی ناچار از پذیرش این تغییرات و همگامی با آن هستند در این پژوهش سعی شده است به نقش مدیران مدارس به عنوان پیشقراولان نظام آموزشی در ادراک تغییر و فهم آن در درجه اول برای خود و تسریع و فهم پذیرش آن توسط افراد زیردست و موانع با آن پرداخته شود.

سوالات تحقیق

- ۱) مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بوکان (آذربایجان غربی) چه روایتی از تغییر و اهمیت آن دارند؟
- ۲) روایت مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بوکان (آذربایجان غربی) از موانع پیش‌روی همگامی با تغییرات کدام‌اند؟

روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش روایت پژوهی انجام شده است. روایت‌نگاری یا زیست‌نگاری یک طرح تحقیق کیفی است که بوسیله روش تحقیق زیست‌نگاری می‌توان تجربه‌های یک یا چند فرد را به صورت حکایت گونه گردآوری کرد و به شیوه روایتی گزارش تحقیق را تدوین نمود در این روش پژوهشگر سعی بر آن دارد که با تمرکز بر تجربه‌های کسب شده در زندگی یک فرد و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه و دستیابی به گزارش‌های مرتبط به این امر پی برد که تجربه‌های کسب شده در زندگی فرد چه معنایی داشته است. از طریق پژوهش زیست‌نگاری، پژوهشگر با فرد مورد نظر رابطه قوی برقرار می‌کند و سعی بر آن دارد فرد داستان زندگی و تجربه‌های کسب کرده را بازگو کند شک نیست که هر فرد درباره تجربه‌های زندگی خود می‌تواند داستان سرایی کند. پژوهشگر در حین مصاحبه و پس از آن به معنی‌سازی از تجربه‌ها کمک می‌کند. بنابراین روش تحقیق زیست‌نگاری وقتی بکار می‌رود که پژوهشگر بخواهد تجربه‌های کسب شده یک فرد یا (افرادی) را در یک حیطه معین بازنمایی کند و از آنها به معنی‌سازی بردارد، بازنمایی تجربه‌های فردی در پژوهش زیست‌نگاری از اهمیت برخوردار است. از آنجایی که در پژوهش روایتی معمولاً یک فرد مورد مصاحبه قرار می‌گیرد، پژوهشگر سعی می‌کند از

فرایند مصاحبه و یا از منابع دیگر تجربه‌های زندگی فردی و اجتماعی او داده‌های لازم را گردآوری نماید در بعضی مواقع ممکن است پژوهشگر چند نفر را مورد مصاحبه قرار دهد و سپس از داده‌های حاصل معنی بیرون کشیده و نتیجه را عرضه کند (بازرگان، ۱۳۹۳). در این پژوهش، سعی بر آن شد که از طریق مصاحبه نیمه عمیق، داستان و تجربه‌های زندگی هر فرد بازنمایی شود و در مرحله بعد از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌ها تلخیص و طبقات مفهومی بدست آمدند. پژوهشگر بر مبنای روش براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) مراحل زیر را برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به روش آنالیز موضوعی انجام داده است:

- ۱) آشنایی ابتدایی با متن مصاحبه‌ها: پژوهشگر به این منظور متن مصاحبه‌های پیاده شده را چندین بار مرور می‌کند.
- ۲) ایجاد کدهای اولیه: پژوهشگر به منظور ایجاد کدهای اولیه، بخش‌های مختلف متن مصاحبه‌ها را به روش زیر خط دار کردن متمایز کرده و با تمرکز بر کل متن، مدهای اولیه را استخراج می‌کند.
- ۳) جست و جو برای مضمون‌ها: پژوهشگر برای ایجاد مضمون‌های اولیه، کدهای اولیه را در طبقه‌های فرضی اولیه جمع‌آوری کرده و آنها را در زیر مضمون‌های اولیه دسته‌بندی می‌نماید.
- ۴) مرور مضمون‌ها: پژوهشگر در این مرحله، بار دیگر مضمون‌های بدست آمده را مرور کرده و تعلق هر کدام از کدها را به زیر مضمون‌های شکل گرفته‌ی اولیه مورد بررسی قرار می‌دهد و در این مرحله در صورتی که به نظر برسد کدی به یک زیر مضمون دیگر تعلق دارد، جایجا شده و تغییر نام زیر مضمون و ادغام زیر مضمون‌های مشابه مد نظر قرار می‌گیرد.
- ۵) تعریف هر کدام از مضمون‌های بدست آمده: پژوهشگر در این مرحله، نام مضمون‌های بدست آمده را مرور کرده و هر کدام از مضمون‌ها را تعریف می‌کند و داستان کلی را که روایت شده، مورد بررسی قرار می‌دهد سپس نامی را که به هر مفهوم، زیر مضمون و مضمون‌های اصلی داده شده، به شکل نهایی در می‌آورد.

¹-Brawn & Kelark

۶) تهیه‌ی گزارش: در این مرحله پژوهشگر مضمون‌ها و زیر مضمون‌ها و مفاهیم بدست آمده را از مصاحبه‌های شرکت‌کننده‌ها در یک جدول قرار می‌دهد.

به منظور افزایش روایی یافته‌ها از روش چک کردن شرکت‌کنندگان استفاده شد. به این شکل که پس از تجزیه و تحلیل کدها و نوشتن نقل قول‌ها، نتایج بصورت چاپ شده، به مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود که اطمینان حاصل شود که منظور مشارکت‌کنندگان تایید شد است و همچنین برای افزایش پایایی یافته‌ها از توافق بین سه نفر از کدگذاران استفاده شد. بنابراین به منظور تجزیه و تحلیل از روش کلارک و براوون از گذشته تا حال برای دست‌یابی به مضمون‌ها استفاده شد. جهت نمونه‌گیری، از تکنیک نمونه‌گیری ملاکی یا بر اساس معیار استفاده شده است، که از میان مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهرستان بوکان بر اساس معیار (داربودن عملکرد بالا و نتایج کاری درخشان و شرکت در جشنواره‌های مدیران برتر مدیریت آموزشی و تجارب غنی) پانزده نفر (زن و مرد) به عنوان نمونه تا رسیدن به اشباع داده‌ها برگزیده شدند. نمونه‌گیری هدفمند ملاکی براساس معیار مواردی را در بر می‌گیرد که ملاک مهمی را برآورد می‌سازند (بورگ و گال^۱، ۲۰۰۷). بنابراین در پژوهش حاضر بوسیله مصاحبه نیمه ساختارمند و عمیق به گردآوری داده‌ها اقدام شده است، و نمونه‌های برگزیده شدند که چالش‌ها و اجرای رهبری آموزشی و همگامی با تغییرات را در مدرسه تجربه کرده و علاقه‌مند بودند در مورد آن بحث کنند. بر طبق اعتقاد کراسول در مطالعات زیست‌نگاری که به بررسی تجارب افراد پرداخته می‌شود لازم است که همه‌ی مشارکت‌کنندگان موضوع مورد پژوهش را تجربه کرده باشند، وقتی این گونه باشد می‌توان از نمونه‌گیری معیار استفاده کرد (کراسول^۲، ۲۰۰۶). بنابر آنچه گفته شد مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر مدیران آموزشی دوره ابتدایی بودند و از آنجایی که زیست‌نگاری به دنبال آن است که هر فرد تجارب و داستان زندگی خود را بازگو کند، تعداد افراد نمونه با توجه به حصول به اشباع داده‌ها مشخص شد. به این صورت که نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. منظور از اشباع داده‌ها یعنی مرحله‌ای که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله بوجود نیایند. مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید شده باشند (گلاسر^۳، ۱۹۷۶). در بیشتر

1- ØBorg & Gall

2- kerasool

3- Gellaser

پژوهش‌های زیست نگاری، مراحل گردآوری اطلاعات به طور ویژه شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند از نوع عمیق است.

جدول ۱. مشارکت کنندگان در پژوهش

نام	سابقه مدیریت	مدرک
مدیر آموزشی شماره یک	۱۲	لیسانس
مدیر آموزشی شماره دو	۱۰	فوق لیسانس
مدیر آموزشی شماره سه	۵	لیسانس
مدیر آموزشی شماره چهار	۶	دکتر
مدیر آموزشی شماره پنج	۸	فوق لیسانس
مدیر آموزشی شماره شش	۱۱	فوق لیسانس
مدیر آموزشی شماره هفت	۱۴	لیسانس
مدیر آموزشی شماره هشت	۲۰	لیسانس
مدیر آموزشی شماره نه	۱۶	لیسانس
مدیر آموزشی شماره ده	۱۰	لیسانس
مدیر آموزشی شماره یازده	۱۵	فوق لیسانس
مدیر آموزشی شماره دوازده	۱۳	لیسانس
مدیر آموزشی شماره سیزده	۱۸	دکتر
مدیر آموزشی شماره چهارده	۱۵	لیسانس
مدیر آموزشی شماره پانزده	۲۰	فوق لیسانس

یافته‌ها

پاسخ به سوال اول: با توجه به روایت‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها مشارکت کنندگان بیان کردند که مدرسه و محیط آموزشی باید به محیطی شاد تبدیل بشود و فراگیران در آن احساس شادی و لذت کنند، همچنین بیان کردند که امکانات محیط آموزشی باید از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری بیشتر باشد یعنی اینکه هم از لحاظ امکانات مالی و مادی و از لحاظ سطح کادرفنی و اجرای محیط آموزشی روبه پیشرفت باشد چون برای همراهی و همگامی با تغییرات لازم و ضروری می‌باشد و می‌گفتند که هر چه تعداد دانش‌آموزان در کلاس درس کمتر باشند بهتر جریان یاددهی و

یادگیری اتفاق خواهد افتاد. همچنین معلم در این حالت می تواند به تفاوت های فردی و تک تک دانش آموزان توجه کند. بحث مهمتر دیگر، که بیان می کردند که ایجاد و توجه به بازی های مهارت محور در مدرسه می باشد چون در این حالت دانش آموزان می تواند برای محیط متغیر بهتر آماده شده به تبع آن می تواند تغییرات را فهم کند تا حالتی که معلم فقط به محتوای کتب درسی توجه کرده و دانش آموزان را تک بعدی بار بیاورد. طبق داده های حاصل از روایت ها، مشارکت کنندگان می گفتند که بحث مهم دیگر شیوهی جذب و بکارگیری معلمان و کادر مدرسه هست، می گفتند باید در هنگام بکارگیری معلمان و کادر اجرایی مدرسه به سطح سواد علمی و مدرک دانشگاهی و بینش و نگرش آنها توجه کرد و ملاک قرار داد و اینکه مهم تر از این خود مدیر آموزشی باید دارای مدرک ارشد یا دکترای مدیریت آموزشی باشد و اینکه بتواند تغییرات را متناسب با مدرسه محل خدمت خود بکار گیرد، همچنین می گفتند که مدیر آموزشی و دست اندرکاران آموزش و پرورش باید طرح های تشویقی برای معلمان موفق و بعضا مدیران موفق در نظر گیرند تا انگیزه ای برای بهتر شدن وجود داشته باشد و مهم تر از اینها یک معلم تمامی دروس را تدریس نکند مخصوصا در دوره ابتدایی بلکه متناسب با تخصص معلمان دروس تخصیص داده بشود.

جدول ۲. مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به روایت مدیران آموزشی از ادراک و پذیرش

تغییرات در نظام آموزشی

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه شونده
تعریف تغییر	انواع تغییر، تغییر سخت افزاری: بودجه کافی، فضای مناسب کلاسی، تقلیل تعداد دانش آموز در یک کلاس و تغییر نرم افزاری: توجه به تفاوت های فردی، افزایش آگاهی کادر اجرایی و فنی در محیط آموزشی، نتایج تغییر: تغییر محیط آموزشی به محیطی شاد، افزایش و پذیرش بهتر تغییر، شاد زیستن	۶،۱۲،۱۰،۳،۴
دلایل تغییر	دلایل نظری (نظریه های علمی) دلایل عملی (پاسخگویی به نیازها،	۵،۲،۱،۷،۱۴

	همگامی با جهان اطراف، محیط متغیر، نیازهای پیش بینی نشده، توجه به خلاقیت در محیط آموزشی)	
۸،۹،۳،۷،۱۵،۱۱	اهمیت جمعی (فراهم نمودن مقدمات تغییر، تشریح نحوه و انجام تغییر، لزوم توجه به تغییر، تسهیل کنندگی، رشد حرفه‌ای معلمان، توجه به تخصص گرایی در هر درس)	اهمیت حرفه مدیریت و رهبری آموزشی
۱۰،۱۱، ۶، ۱	اهمیت فردی (تعهد، وجدان کاری، خودکارآمدی) توجه به بازی و تخصیص مکان مشخص برای آن در مدرسه، توجه به مهارت آموزی	توجه به عملگرایی

روایت مدیر مدرسه شماره شش: به نظر بنده بزرگترین و مهم‌ترین تغییری که لازم است در مدرسه و در کلاس درس ایجاد شود، پایین آوردن تعداد دانش‌آموزان در کلاس است. و با توجه به تجربه‌ی شخصی که از کلاس‌های زیر ۲۰ دانش‌آموز داشته‌ام معلم وقت و زمان و تمرکز کافی را دارد تا تفاوت‌های فردی تک تک دانش‌آموزان را در جریان آموزش لحاظ کند و راندمان کلاس به شکل معجزه آسایی بالا می‌رود

همچنین از نظر بنده تغییر دیگری که اگر در مدرسه ایجاد شود بسیار مفید خواهد بود این است که در مدرسه فضایی جهت ایجاد بازی‌های مهارت محور ایجاد شود، تا دانش‌آموزان علاوه بر لذت بردن از زمان آموزش مهارت‌هایی را نیز فرا بگیرند، و یادگیری فقط محدود به محتواهای کتب درسی نباشد. امر آموزش جریانی تخصصی است و مهارت‌های حرفه‌ای می‌طلبد که با توجه به گستردگی مطالب از درس‌های مفهومی حفظی مانند مطالعات اجتماعی، مهارتی استنباطی همچون ریاضی و..... تا درس‌های عقیدتی همچون هدیه و قرآن و تاکید سیستم مرکزی بر آموزش هر چه بیشتر این دروس بایسته است نگاهی تخصصی‌تر به آموزش داشته باشیم و از یک معلم برای تمام

پایه های مقطع ابتدایی و تمام دروس استفاده نکنیم و معلم های هنر، قرآن، تربیت بدنی در مدارس ابتدایی داشته باشیم نظیر سیستم آموزشی در مقاطع متوسطه

معلمی که تخصصی هنر خوانده است بهتر میتواند استعدادهای بالقوه کودکان را کشف و پرورش دهد. معلم تربیت بدنی بهتر می تواند آنالیز بدنی دانش آموزان را انجام دهد و آنها را در مسیر درست ورزشی هدایت کند.

پاسخ به سوال دوم: با توجه به داده های گردآوری شده از روایت های مشارکت کنندگان بیان شد که از موانع پیش روی پذیرش تغییرات در نظام آموزشی و محیط آموزشی فقدان بودجه تخصیصی کافی به امر آموزش و تربیت، چون نظام آموزشی در کشور ما جزء پرجمعیت ترین ارگان ها در کشور و حساس ترین نهاد بحساب می آید، بنابراین بودجه بیشتری می طلبد و بحث دیگر عدم مهارت کافی معلمان و مسئولین مدرسه است، بنابراین در بعضی مواقع مشاهده شده است که مدیر آموزشی نه تنها دارای تجربه کم حتی رشته تحصیلی اش غیر مرتبط می باشد که در این صورت همگامی با تغییرات جامعه و محیط اطراف با دشواری روبرو می شود. باید مدیران و رهبران آموزشی نه تنها دارای مدارک بالای علوم تربیتی مخصوصا مدیریت آموزشی باشند و دارای گواهینامه مدیریت آموزشی باشند بلکه باید دوره های لازم برای مدیر و رهبر آموزشی را نیز با موفقیت پشت سر بگذرانند، و بحث مهم تر دیگر که مشارکت کنندگان بیان کردند عدم همراهی والدین با مدرسه و عدم آگاهی از جریان یاددهی و یادگیری در مدرسه مسئله مهمی است. بنابراین والدین باید به عنوان ذی نفعان اصلی آموزش و پرورش در امور مدرسه مشارکت و همکاری و همراهی داشته باشند. مسئله مهم دیگر عدم فضای آموزشی کافی برای دانش آموزان، طبق روایت های جمع آوری شده در مدارس حاشیه ای در شهرهای بزرگ جمعیت کلاس ها خیلی افزایش پیدا کرده که انجام کار کیفی برای معلمان و حتی امور اجرای و آموزشی مدرسه با دشواری جدی روبرو شده است. همچنین برنامه درسی ملی باید متناسب با تغییرات جهانی متغیر باشد نه اینکه برنامه درسی سال های پیش را هم چنان صحنه بگذارند. در چند سال اخیر آموزش و پرورش کشور مخصوصا دوره ابتدایی با چالش کمبود معلم روبروست که این آسیب بسیار جدی برای نظام آموزشی ماست که بعضا برای پوشش دادن کمبود معلم یا از معلمان بازنشسته یا نیروهای غیر متخصص بهره می جویند که این مهم خسارت بس جبران ناپذیری به آینده نظام آموزشی کشور می زند، هم چنین با توجه به داده های

گردآوری شده عدم عدالت آموزشی در توزیع منابع به مدارس و هم‌چنین کمبود امکانات آموزشی سد راه همگامی با تغییرات شده است.

جدول ۳. مضامین پایه و سازمان دهنده مربوط به روایت مدیران آموزشی از موانع تغییر در نظام

آموزشی

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه شوندگان
موانع ساختاری	ساختار متمرکز نظام آموزشی، گزینش انتصابی مدیران آموزشی، کمبود معلم و نیروی حرفه‌ای، عدم تخصیص بودجه کافی و مناسب، عدم فضای مناسب در کلاس درس، کمبود فضای مناسب آموزشی، عدم انطباق برنامه درسی ملی با تغییرات جهانی، عدم عدالت آموزشی، عدم آگاهی به روز مدیران	۸،۱۰، ۶، ۱۴، ۱۵
موانع دانشی	آموزشی، عدم آموزش‌های مناسب ضمن خدمت، عدم سواد فناوری و رسانه‌ای	۶، ۱۰، ۱۱، ۹
موانع مهارتی	عدم مهارت کافی مدیران آموزشی و تکیه بیش از حد به مباحث نظری، بکارگیری نیروی غیرمتخصص عدم همراهی والدین با مدرسه، اعتقاد به عدم تغییر در نظام	۱۵، ۱۲، ۱۰
موانع بینشی	آموزشی، عدم توجه به نقش مدرسه در اولویت اول تغییرات جهانی، نگاه سنتی به بحث مدیریت آموزشی، عدم جامع‌نگری در بحث مدیریت آموزشی	۸، ۱۳، ۱۵، ۹

روایت مدیر مدرسه شماره ده: مانع اصلی کمبود معلم است که با جذب افراد متخصص توسط آموزش و پرورش و کم کردن ساعات کاری معلمان حال حاضر ابتدایی قابل حل است. تا جریان آموزش بهتر انتقال یابد و هم اینکه معلم ها بتوانند خود را برای دروس دیگر آماده کنند مشکل دوم نداشتن هیچ گونه عدالت آموزشی در توزیع مدارس در سطح شهر است. خواه ناخواه تعداد دانش آموزان در حاشیه های شهر و زاد و ولد در نواحی فقیرنشین بیشتر است و کمبود مدارس باعث ایجاد کلاس پرتراکم گاه تا دو برابر نرم کلاس می رسد. معلم نمی تواند در این کلاس ها درست عمل کند و از طرفی این افراد برخلاف مراکز و نقاط بالانشین شهری به امکانات آموزشی دیگر دسترسی نداشته و تفاوت فاحشی در سطح تربیتی و آموزشی دانش آموزان مشاهده میکنیم که این مسیر به تحصیل قشر مرفه می انجامد و فرصت پیشرفت از دانش آموزان تلاشگر و مستعد نواحی فقیرنشین سلب می شود. این موضوع بایستی در سطح کلان و سپس شهرها و آموزش پرورش ناحیه مورد بررسی قرار گیرد تا با افزایش تعداد کلاس ها و مدارس در این ناحیه فرصت رشد و شکوفایی برابر به همه دانش آموزان داده شود.

چالش مواجه این نظر کمبود معلم از یک سو و سایر سوی دیگر اشتغال زایی برای افراد است.

بحث و نتیجه گیری

جهان اطراف هر روز دچار تغییرات فراوانی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، فناوری، علمی) می شود که امر تعلیم و تربیت متاثر از این تغییرات است، پرواضح است که در این عصر پرتلاطم نقش مدیر مدرسه بعنوان فردی که باید این تغییرات محیط اطراف را درک کرده و بتواند دیگر کارکنان مدرسه را جهت پذیرش و درک این تغییرات همگام کرده بیش از پیش مهم است. در این میان مدیری موفق است که بتواند با تغییرات اطراف در همه عرصه ها همگام بشود، با توجه به داده های گردآوری شده مدیران مدارس بیان کردند که مدرسه و محیط آموزشی باید به محیطی شاد تبدیل شود و فراگیران در آن احساس شادی و لذت کنند، هم چنین بیان کردند که امکانات محیط آموزشی باید از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری بیشتر شود یعنی اینکه هم از لحاظ امکانات مالی و مادی و از لحاظ سطح علمی کادر فنی و اجرای محیط آموزشی روبه رشد باشد چون برای همراهی و همگامی با تغییرات لازم و ضروری می باشد، می گفتند که هر چه تعداد دانش آموزان در کلاس درس کمتر باشند جریان یاددهی و یادگیری مناسب اتفاق خواهد افتاد و معلم در این حالت می تواند به تفاوت-

های فردی و تک تک دانش آموزان توجه کرده. بحث مهم تر دیگری که بیان می کردند ایجاد و توجه به بازی های مهارت محور در مدرسه می باشد چون در این حالت دانش آموزان می توانند برای محیط اطراف متغیر بهتر آماده شده به تبع آن می توانند تغییرات را پذیرش کنند تا حالتی که معلم فقط به محتوای کتب درسی توجه کرده و دانش آموزان را تک بعدی بار بیاورد، طبق داده های حاصل از روایت ها مشارکت کنندگان می گفتند که بحث مهم دیگر شیوهی جذب و بکارگیری معلمان و کادر مدرسه هست و می گفتند باید در هنگام بکارگیری معلمان و کادر اجرایی مدرسه به سطح سواد علمی و مدرک دانشگاهی و بینش و نگرش آنها توجه کرد و ملاک قرار داد و اینکه مهم تر از این خود مدیر آموزشی باید دارای مدرک ارشد یا دکترای مدیریت آموزشی باشد، اینکه بتواند تغییرات را متناسب با مدرسه محل خدمت خود بکار گیرد، هم چنین می گفتند که مدیر آموزشی و دست اندرکاران آموزش و پرورش باید طرح های تشویقی برای معلمان موفق و بعضا رهبران آموزشی موفق در نظر گیرند تا انگیزه ای برای بهتر شدن وجود داشته باشد و مهم تر از اینها که یک معلم تمامی دروس را تدریس نکند مخصوصا در دوره ابتدایی بلکه متناسب با تخصص معلمان دروس تخصصی داده بشود، که با پژوهش گوران و همکاران (۱۳۹۸) همسو است که بیان کرد یکی از وظایف اساسی مدیران مدارس این است که تعیین کنند چه موقعی تغییر ضرورت دارد و چه موقعی نیاز به تغییر نیست. نقش مدیر مدرسه باید به عنوان یک عامل تعادلی باشد؛ بدین صورت که هم نیاز به تغییر را حس کند و هم به نیاز تداوم و ثبات در یک نهاد آموزشی و یادگیری واقف باشد، همچنین با پژوهش عربلو (۱۳۹۵) همسو است که بیان کرد زمانی که مدیران مدارس بخواهند تغییری را در مدرسه ایجاد کنند باید آنرا با کارکنان در میان بگذارند که بتوانند برای پذیرش تغییر حامی و پشتیبان پیدا کنند. در تبیین این یافته ها می توان گفت هر چه محیط آموزشی شادتر و دارای امکانات آموزشی و رفاهی بیشتر باشد جریان یاددهی و یادگیری بهتر صورت خواهد گرفت، اگر چه نقش مدیر آموزشی در ایجاد محیط یاددهی - یادگیری کلیدی و مهم است و کسی که در این نقش مهم گمارده می شود باید علاوه بر تجربه تدریس بلکه با نظریات مدیریت آموزشی آشنایی داشته باشد، بتواند محیطی سرشار از آرامش و امنیت و در خور دانش آموزان و دیگر کارکنان مدرسه مهیا کند، با توجه به تغییرات سریع در تمام عرصه ها، مدرسه ای می تواند موفق باشد و همگام با تغییرات، جریان یاددهی - یادگیری را تسریع بخشد که مدیر آموزشی موفق و توانا داشته و بتواند

تغییرات لازم را فهم و درک کند و شرایط ایجاد تغییر را فراهم آورد. اگرچه ضرورت همگامی با تغییرات برای مدیران مدارس در عصر حاضر بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است، ولی در این میان مواعی وجود دارد که مدیر مدارس باید آگاه بر همه‌ی این چالش‌ها باشد و بتواند با تغییرات همراه گردد، با توجه به داده‌های گردآوری شده مدیران مدارس بیان کردند که چالش‌های پیش روی پذیرش تغییرات در نظام آموزشی و محیط آموزشی فقدان بودجه تخصیصی کافی به امر آموزش و تربیت، چون نظام آموزشی در کشور ما جزء پرجمعیت‌ترین ارگان‌ها در کشور و حساس‌ترین نهاد بحساب می‌آید، بنابراین بودجه بیشتری می‌طلبد و بحث دیگر عدم مهارت کافی معلمان و مسئولین مدرسه است، در بعضی مواقع مشاهده شده است که مدیر آموزشی نه تنها دارای تجربه کم حتی رشته تحصیلی‌اش غیرمرتبط می‌باشد که در این صورت همگامی با تغییرات جامعه و محیط اطراف با دشواری روبرو می‌شود. مدیران و رهبران آموزشی باید نه تنها دارای مدارک بالای (ارشد و دکترا) علوم تربیتی مخصوصاً مدیریت آموزشی باشند، و دارای گواهینامه مدیریت آموزشی باشند بلکه باید دوره‌های لازم برای مدیر و رهبر آموزشی را نیز با موفقیت پشت سر بگذرانند، و بحث مهم‌تر دیگر که مشارکت کنندگان بیان کردند عدم همراهی والدین با مدرسه و عدم آگاهی از جریان یاددهی و یادگیری در مدرسه مسئله‌ی مهمی است و بنابراین والدین باید به عنوان ذی نفعان اصلی آموزش و پرورش در امور مدرسه مشارکت و همکاری و همراهی داشته باشند. مسئله مهم دیگر عدم فضای آموزشی کافی برای دانش‌آموزان، طبق روایت‌های جمع‌آوری شده در مدارس حاشیه‌ای در شهرهای بزرگ جمعیت کلاس‌ها خیلی افزایش پیدا کرده که انجام کار کیفی برای معلمان و حتی عوامل اجرای و آموزشی مدرسه با دشواری جدی روبرو شده است. هم‌چنین برنامه درسی ملی باید متناسب با تغییرات جهانی متغیر باشد، نه اینکه برنامه درسی سال‌های پیش را هم‌چنان صحنه بگذارند. در چند سال اخیر آموزش و پرورش کشور مخصوصاً دوره ابتدایی با چالش کمبود معلم روبروست که این آسیب بسیار جدی برای نظام آموزشی ماست که بعضاً برای پوشش دادن کمبود معلم یا از معلمان بازنشسته یا نیروهای غیر متخصص بهره می‌جویند که این مهم خسارت بس جبران ناپذیری به آینده نظام آموزشی کشور می‌زند، هم‌چنین با توجه به داده‌های گردآوری شده عدم عدالت آموزشی در توزیع منابع به مدارس و هم‌چنین امکانات آموزشی سدر راه همگامی با تغییرات شده است، که با پژوهش دانگ وان‌های (۲۰۲۰) همسو است که بیان کردند برای برداشتن موانع پذیرش تغییرات باید هم مدیر مدارس و هم کارکنان به ادراک مشخصی برسند که انجام و پذیرش

تغییر در راستای منافع آنها و سازمان خواهد بود، همچنین با پژوهش دانیل مامو (۲۰۲۲) همسو است که بیان کرد لازمه برداشتن موانع تغییر در مدارس درگیر کردن و همراهی همه‌ی کارکنان به درک تغییر و پذیرش آن می‌باشد، بنابراین در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که علاوه بر اهمیت درک و فهم تغییر در مدارس و نقش مهم مدیر آموزشی در این میان، عواملی وجود دارند که ممکن است سد راه پذیرش و فهم تغییر گردند مهمترین آنها نوع نگاه بالادستی دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش است که در سیستم تعلیم و تربیت متمرکز و جهان سوم به علت عدم تخصیص بودجه کافی از بیشتر اهداف و برنامه‌های یاددهی- یادگیری غفلت می‌شود، ممکن است در این نوع نظام‌ها، سیستم تعلیم و تربیت در اولویت‌های جامعه نباشد و حتی مدیر آموزشی بعلت گزینش‌های انتصابی و عدم دریافت آموزش‌های کافی و مناسب و بعضاً بعلت کمبود نیروی متخصص نمی‌توانند در مدارس تغییرات را درک کرده و شرایط همگامی با آنرا فراهم کنند، بحث مهم دیگر این است که نظام آموزشی باید بتواند متناسب با تغییرات محیط اطراف و جامعه جهانی خود را وفق دهد و بستر مناسب برای این مهم آماده کنند.

منابع

- رمشکانیان، امین، حمیدیان، یداله. (۱۴۰۱). بررسی نقش تحولات جهانی در آموزش و پرورش با نقش فناوری اطلاعات و نوآوری، **پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات**، ۴ (۴): ۹۹-۸۱.
- سادلر، فیلیپ. (۱۳۸۰). **مدیریت تغییر**، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران.
- سیاری، اکرم. (۱۴۰۰). رابطه سبک‌های تفکر و احساس کارآمدی با پذیرش تغییر سازمانی در مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه دو کرمان، **پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی**، ۲ (۴): ۵۶-۴۲.
- شعاری نژاد، علی. (۱۳۷۰). **روان‌شناسی یادگیری**. تهران: توس.
- شیرازی، علی، (۱۳۷۳). **مدیریت آموزشی**: مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- عربلو، رحمان، یزدخواستی، علی. (۱۳۹۵). رابطه بین ویژگی‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان براساس مدل گاتو در آموزش و پرورش کاشان، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۱ (۴): ۱۲۰-۱۴۱.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۸). **اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی درسی**. تهران: بال.

گوران، شیوا؛ صالحی، کیوان؛ جوادی پور، محمد. (۱۳۹۸). رهیافتی پدیدارشناختی در بازنمایی واکنش‌های معلمان نسبت به تغییرات در نظام ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دوره ابتدایی، **پژوهش در برنامه ریزی درسی**، سال شانزدهم، ۱۲ (۲): ۳۱-۴۵.

محمد حسین، هاشمیان. (۱۴۰۰). بازنمایی تغییرات اجتماعی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، **مطالعات اجتماعی**، ۹ (۳): ۱۱۹-۱۳۱.

موسی‌پور، نعمت اله. (۱۳۹۱). رویکرد حاکم بر تغییر در نظام آموزش و برنامه درسی ایران، **راهبرد فرهنگ**، ۱۷ (۱): ۲۲۱-۲۳۴.

مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۸). **برنامه درسی**: نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم اندازها. تهران: سمت.
میرکمالی، محمد؛ پور کریمی، جوادی؛ فراستخواه، مقصود؛ نامداری پژمان، مهدی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی تضمین کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی دانشجو - معلمان در دانشگاه فرهنگیان. **دو فصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی**، ۶ (۱۲): ۶۵-۸۸.

وکیلان، منوچهر. (۱۳۷۵). **نظارت و راهنمایی**. تهران: پیام نور.
هفشجانی، حبیب اله، ده چشمه، مهرداد صادقی. (۱۳۹۸). اثرات تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجی کنار آمدن با تغییر در ادارات آموزش و پرورش شهر کرد، **مطالعات کاربردی در مدیریت و توسعه**، ۴ (۴): ۸۲-۹۶.

هنسن، مارک، (۱۳۷۰)، **مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی**. ترجمه محمدعلی نائلی؛ اهواز: دانشگاه شهید چمران.

Aldahdouh T. Z., Nokelainen P., Korhonen V. (2020). Technology and social media usage in higher education: **The influence of individual innovativeness**. SAGE Open, 10(1), 1-20.

Braun V & Clarke V. (2006). «Using thematic analysis in psychology». **Qualitative Research in Psychology**. 8, 77-101.

Coelho V. A, Bear G. G, Brás P. (2020). A multilevel analysis of the importance of school climate for the trajectories of students' self-concept and self-esteem throughout the middle school transition. **Journal of Youth and Adolescence**, 49(9), 1793-1804.

Daniel Mamo Gebretsadik(2022). An Exploration of Change Leadership at Public Higher Education Institutions in Ethiopia, **Article Reuse Guideline**, Volume 12, issue 21.

Dung L. T., Van Hai P. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organizational change: A three-component model extension approach. **The Southeast Asian Journal of Management**, 14(1), 6.

- Ford J, Ford L, Polin B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. **Journal of Change Management**, 21(1), 87–119.
- Pandita, Alka, Kiran, Ravi (2023), Tapping the Potential of Academic Leadership, Experiential Learning, and Employability of Students to Enhance Higher Educational Institute Performance, **Article Reuse Gideline**, 13 (4): 25-33.
- Sadler, Philip. (1380). **Change Management**, translated by Gholamreza Esmaili, Tehran.
- Simić, Nataša, Vukelić, Milica. (2023). The Transition to Vocational Secondary School in Serbia: A Two-Wave Moderated Mediation Study on School Climate, Teacher Support, Engagement and School Adjustmen, **Article Reuse Gideline**, 13 (1): 111-132.
- Stacy L. Denny. (2021). Edutocracy: A Model of the New West Indian Plantocracy in Barbados, **Sage open**, 11 (2): 121.
- Vakilian, Manouchehr. (1375). **Supervision and guidance**. Tehran: Payam Noor.
- Yukl G. A., Gardner W. L. (2020). **Leadership in organizations** (9th ed.). Pearson education.Inc.

Representation of school principals' perception of change and barriers to synchronizing with it in the educational system with a narrative research approach

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.18, No 4, Winter 2024, No.70

Representation of school principals' perception of change and barriers to synchronizing with it in the educational system with a narrative research approach

Rasoul saedi¹, siroos ghanbari², arastooabdullahpoor³, habib ghadermarzi⁴

Abstract:

Purpose: The purpose of this research was to narrate the experience of principals of elementary school in Bukan city of West Azerbaijan in keeping up with the changes in the educational system.

Method: This research is of a qualitative type that was conducted using the narrative research method. The research community was all the elementary school principals of Bukan city who were working in the academic year of 1402-1403. From this research community, a semi-structured interview was conducted with 15 of these school principals using the purposeful sampling method and until the theoretical saturation of the data. The data was analyzed by thematic analysis method, for the reliability of the data, the agreement method between the coders was used, and for the validity of the findings, the review method by participants was used.

Result: The results of data analysis through staged theme analysis showed that: school principals' description of changes and their understanding included. Turning the school into a happy environment, increasing the skills of the executive and educational staff of the school, reducing the number of students in a classroom, The importance of paying more attention to games and skill learning in school, changing the method of recruiting and retaining teachers, using an expert teacher for each lesson.

Conclusion: Representation of managers perception of changes in schools makes the school a better environment for teaching and learning and even identifies obstacles to the implementation of changes in schools.

Key words: obstacle, school principals, changes, perception.

¹ -Phd Student, Educational Management, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran (Corresponding author)

² - Professor, Department of Educational Science, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

³ - Phd Student, Educational Management, Uromiah University, Uromiah, Iran

⁴ - Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Sanandaj, Iran