

## بررسی ماهیت تجربه زیسته مدیران در آموزش و پرورش ایران

زهرا اتحاد<sup>۱</sup>

جواد سلیمان پور\*<sup>۲</sup>

علی خلخالی<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

### چکیده

این پژوهش به بررسی ماهیت تجربه زیسته مدیران مدارس در آموزش و پرورش ایران می‌پردازد، درک آنچه که مدیران مدارس از مدیریت این مدارس تجربه می‌کنند، می‌تواند روشنگر چشم انداز تازه‌ای در مدیریت آموزشی مدارس باشد که واحد مدیریت سازمان با تکیه بر آن، مدل مفهومی مدیریت آموزشی، سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی جدید خود را بنیاد نهد.

این تحقیق در زمره تحقیقات کیفی است که با شیوه پدیدار شناختی از نوع تجربه زیسته صورت پذیرفته است. روش گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده که هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامیده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند به روش گلوله برفی و قاعده اشباع استفاده شد لذا با تعداد ۸ نفر از مدیران مدارس مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع داده‌ها حاصل شد. این پژوهش به بررسی روایت‌های تعدادی از مدیران مدارس استثنایی و تجربه زیسته آنان در طول دوران مدیریتشان پرداخته است. پژوهش مورد نظر روایی است و به انگاره تحقیقات کیفی و تفسیر گرایانه تعلق دارد. منبع داده‌های این پژوهش از تجربه زیسته‌ی مدیران با سابقه در طول مدیریت آنان در آموزش و پرورش به دست آمد. در واقع نتایج نشان داد که مدیران آموزش و پرورش با داشتن توان مدیریتی بالا، اشراف کامل نسبت به وجوه ممیزه دانش‌آموزان استثنایی در مقایسه با دانش‌آموزان مدارس عادی، پروراندان برخی صفات در خود به عنوان ضرورت‌های فردی، قدرت به کارگیری تجارب خود در دوران مدیریتی می‌توانند مدیران توانمند و لایقی برای آموزش و پرورش تلقی شوند.

**واژگان کلیدی:** تجربه زیسته، مدیران، آموزش و پرورش، دانش‌آموزان استثنایی، پدیدارشناسی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

<sup>۲</sup> استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: drso98gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می‌شود و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است (حلیمی و فتحی آذر، ۱۳۸۸). هر ساله مدیران با مسائلی برای اولین بار برخورد می‌کنند. آنها با چالش‌های مختلفی مواجه می‌شوند و در دریای عظیم و عریض نظام آموزشی سالها تجربه می‌اندوزند. آنها با هر مسئله‌ای که بستگی به آموزش و پرورش دارد وارد مواجهه می‌شوند (بتمن و بتمن،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴). با توجه به اینکه راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی نیز در دست مدیران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد؛ چرا که اگر مدیران آموزشی یک جامعه، دانش و مهارت لازم را برای اداره کردن مدارس داشته باشند نظام آموزشی نیز از کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (خلخالی، ۱۳۹۵). از طرفی مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود (فرح بخش و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه مدارس باید فرصت و دسترسی مناسب به برنامه درسی عمومی و پشتیبانی آموزشی مؤثر را در اختیار دانش‌آموزان دارای معلولیت قرار دهند. پیشرفت دانش‌آموزان باید از نزدیک کنترل شود و از طریق ارزیابی های مختلف تعیین گردد. قانون آموزش افراد دارای معلولیت<sup>۲</sup> (IDEA)، مشخص کرد که دانش‌آموزان معلول باید به آموزش عمومی دسترسی داشته باشند و در ارزیابی‌ها شرکت داده شوند (دی پائولا و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۰۳).

مدیران مدارس در موفقیت مدارس نقشی محوری ایفا می‌کنند. آنها موقعیت بی‌نظیری برای تأثیرگذاری بر اجرای آیین‌نامه‌ها و فراهم کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان مدرسه دارند (اشرفی و زین آبادی، ۱۳۹۶). در مطالعه پدیدار شناسانه باید به سطح زندگی شغلی مدیران آموزش و پرورش نزدیک شد تا داده‌های واقعی‌تری برای قضاوت حاصل شود. این گونه مطالعات دارای ماهیتی پدیدارشناسانه است. تجربه نگاری<sup>۴</sup> و مستندسازی<sup>۵</sup> تجربیات نیز می‌تواند به عنوان بخشی از برنامه توسعه فردی مدیران مورد استفاده قرار گیرد (خلخالی، ۱۳۹۴).

وان مانن<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، در آثار خود به مفهومی با عنوان «دنیای زندگی»<sup>۷</sup> اشاره می‌کند که به معنای «دنیایی از تجربه‌های زیسته» است. دنیایی که برای هر یک از ما زندگی روزمره را می‌سازد (منصوریان، ۱۳۹۳). شیخ محمدی و خلخالی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه پرداخت. بر اساس نتایج این پژوهش رهبری برنامه درسی ناظر بر مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران مدارس است. اما سازه‌ای است

<sup>1</sup> Bateman and Bateman

<sup>2</sup> Individuals with Disabilities Education Act

<sup>3</sup> DiPaola & et al

<sup>4</sup> Experiography

<sup>5</sup> Documentation of Experience

<sup>6</sup> Van Manen

<sup>7</sup> Life World

که کمتر با رویکرد مدیران مدارس مورد توجه صاحب‌نظران این حیطه قرار گرفته است. شیندلر<sup>۱</sup> از مرکز تحقیقات علوم اجتماعی دانمارک (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی بازگشت دانش‌آموزان با نیازهای ویژه به کلاس‌های عادی، فرصت درس خواندن با گروه همسالان پرداخت. براساس نتایج پژوهش اثرات منفی بر میزان نمره آزمون‌ها که مربوط به نیم ترم در سال یا ۵٪ نمرات آزمون اولیه است منفی می‌باشد و تغییرات، اثر معناداری به نسبت سال‌های ماقبل نشان نداد و نتیجه گرفته شد که بازگشت دانش‌آموزان ویژه به مدارس عادی هیچ هزینه اضافی به لحاظ آموزشی ایجاد نمی‌کند. دوریس و وب<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی اینکه آیا دانش‌آموزانی که نیاز به آموزش خاص دارند واقعا واجد شرایط این آموزش‌ها هستند؟ پرداخت. نتایج او نشان داد که در نهایت فراگیران در پایه‌های بالاتر در سطح بالاتری از مشکلات قرار داشتند. تفاوت‌های قابل توجهی در بین دانش‌آموزان دارای نیازهای ویژه در کلاس‌های فراگیر وجود داشت. اگرچه ممکن است این تفاوت‌ها در طول زمان کاهش یابد، محققان توصیه کردند که از پرسشنامه‌ها به طور مداوم استفاده شود تا مدرسه اطلاعات بیشتری درباره این دانش‌آموزان داشته باشد.

چون پژوهش در زمینه مدیریت آموزشی مدارس استثنایی در کشور انجام نشده است، مسأله اصلی این تحقیق آن است که تجربه زیسته مدیران آموزش و پرورش از مدیریت در این مدارس چگونه است و مضامین آن کدامند؟ این پژوهش در نظر دارد تا سفری به دنیای ذهن و ضمیر مدیران آموزش و پرورش داشته باشد و با آنان به گفتگو بنشیند که اصولا مدیریت در دیدگاه آنان چه جایگاهی دارد؟ مدیریت در آموزش و پرورش را چگونه تجربه کرده‌اند و احساس حاصل از این تجربه را چگونه به خاطر می‌آورند؟ درکشان از تجربه مدیریت در آموزش و پرورش چیست؟ و چگونه با این پدیده زندگی کرده‌اند؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش روایی در زمره پژوهش‌های کیفی یا تفسیری قرار دارد. در واقع پژوهش روایی، شیوه کیفی توصیف زندگی اشخاص است. محقق روایی، به گردآوری حکایت‌های افراد می‌پردازد و در باره تجربه آنها می‌نویسد. با توجه به موضوع پژوهش که در حوزه تعلیم و تربیت قرار می‌گیرد در اینجا روایت‌ها و داستان‌ها اغلب به تجارب کلاس و تجربه زیسته معلمان مربوط می‌شود. یکی از نوآوری‌های این پژوهش آن است که به جای این‌که از روایت‌ها و تجربه زیسته یک مدیر استفاده شود، از تجربه زیسته چندین مدیر که از استان‌های مختلف بودند استفاده گردید. تحقیق کیفی پژوهشی است، که یافته‌های آن از طریق داده‌های آماری یا کمی کردن، حاصل نشده باشد. ابزار پژوهش در تحقیقات کیفی می‌تواند شرح حال‌ها، مصاحبه‌ها، گفتگوها، داستان‌های خانوادگی، عکس‌ها، تجارب زندگی اشخاص و ... باشد (گلزاری و عطاران، ۱۳۹۵: ۸۶). «پدیدارشناسی» یا «پدیده‌شناسی» فلسفه مطالعه ساختار تجربه یا آگاهی است. در واقع هدف پژوهش پدیدارشناسی، توضیح صریح و شناسایی پدیده‌ها است آن گونه که در موقعیتی خاص توسط افراد ادراک می‌شوند. همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته روش پژوهشی است که اغلب در علوم اجتماعی استفاده می‌شود. تحلیل مضمون یا تحلیل محتوا نیز یکی از روش‌های ساده و کارآمد در روش تحقیق کیفی

<sup>1</sup> Schindler Rangvid

<sup>2</sup> Devries&Vob

است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش نیمه ساختار یافته می باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش مدیران آموزش و پرورش هستند، در واقع ۱۲ مصاحبه ۳۰ تا ۴۵ دقیقه ای، در گردهمایی سه روزه ای که با حضور ۸۰ نفر از مسئولان، کارشناسان استثنایی کشور و مدیران آموزش و پرورش در شهریور ۱۳۹۸ در شهرستان چالوس برگزار شد، در محیطی آرام و در یکی از اتاق های محل همایش انجام پذیرفت. با توجه به اینکه از مصاحبه هشتم به بعد از پاسخ ها اشباع نظری حاصل شد از داده های هشت مصاحبه در این پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون (تحلیل محتوا) استفاده شده است. در نهایت از بین مصاحبه شوندگان، ۸ مصاحبه اول به اشباع داده ها و پیام ها نائل گردید.

#### سوال پژوهش

در پژوهش های کیفی، محقق به دنبال کشف روابط علی، یا پیش بینی حوادث و وقایع نیست. مانند هر پژوهش کیفی، پژوهش پدیدارشناسانه نیز با سؤال و مسئله آغاز می شود (گلزاری و عطاران، ۱۳۹۵: ۸۷). بر این اساس سؤال اصلی پژوهش گر یافتن پاسخ به این سؤال است که «تجربه زیسته مدیران نسبت به مدیریت در آموزش و پرورش استثنایی چگونه است؟»

#### • توان مدیریتی

«توان مدیریت» از توانایی و کارایی مدیر به منظور هدایت و رهبری یک سازمان و یا رسیدن به یک هدف خاص، با در اختیار داشتن منابع و امکانات موجود بحث می کند (رضائیان، ۱۳۹۸: ۱). بررسی توان مدیریتی می تواند برای ما فرصتی ایجاد نماید تا نقاط ضعف و قوت خود را یافته، آنها را برطرف کرده، به بهبود مستمر دست یافته و بر کیفیت تدریس افزوده شود (موسوی ده موردی و محمدی، ۱۳۹۱: ۱).

۱- با توجه به سال ها فعالیت شما در اداره آموزش و پرورش، اگر قصد داشته باشید درباره تجربیاتتان در مدیریت مدرسه استثنایی صحبت کنید. به کدام جنبه های منحصر بفرد اشاره می کنید؟

#### شرح مصاحبه اول

«من ۳۰ سال سابقه کار دارم و ۲۴ ساله آن را در کلاس و آموزگار بودم و ۶ سال سابقه مدیریت دارم. به نظرم اطلاع، شناخت و آگاهی دقیق از نوع معلولیت دانش آموزان، تخصص در انواع روش های تدریس دانش آموزان استثنایی ارتباط مؤثر و برخورد صحیح با خانواده ها و ایجاد محیط شاد و متنوع برای دانش آموزان و همکاران بسیار مهم است. - معلمان در آموزش و پرورش به سبب فشارهای کاری نیاز به ایجاد انگیزه و تقویت روحیه دارند که توسط مدیر باید انجام شود.

- برنامه ریزی سالانه باید با مشورت همکاران آموزشی و توانبخشی و به صورت مشارکتی انجام شود.

- با توجه به اینکه دانش آموزان در این مدارس معلولیت های متفاوتی دارند و باید حتی المقدور برنامه های آموزشی

و توانبخشی انفرادی پیش بینی شود که این برنامه ها آنها توسط تیم مدرسه تدارک دیده می شود.

- جای دهی درست دانش آموزان در مدرسه و کلاس خاص از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

- برای اینکه مدرسه به روز باشد باید دوره‌های ضمن خدمت ویژه در نظر گرفته شود. من به عنوان مدیر برنامه‌های تدریس ماهانه و شوراهای معلمان فعال را در مدرسه ام انجام می‌دهم و برای ضمن خدمت همکارانم هزینه نمیکنم، سعی می‌کنم همه از هم یاد بگیرند و در حد امکان اشکالات را رفع کنند در واقع هدف ایجاد یک مدرسه یادگیرنده است.»

#### شرح مصاحبه دوم

«بهتره از اولین برخورد با خانواده‌ها بگم، خانواده‌هایی که پریشان حال و ترسیده کودکانشان را به مدرسه استثنایی برای ثبت نام می‌آورند. من همیشه خودم باید خودم را آماده کنم نخست به خانواده‌ها قوت قلب بدهم و این اطمینان که مدرسه استثنایی مناسب‌ترین جا برای تحصیل کودکانشان است. فشارهای روحی خانواده خواه ناخواه به ما منتقل می‌شود و همه همکاران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته ما کودک را با جایدگی مناسب در کلاسی مستقر می‌کنیم اما وظیفه مهم و اصلی دیگر من به عنوان مدیر کمک به شادابی روحیه و ایجاد انگیزه برای همکارانم است.

- ایجاد ارتباط مؤثر بین خانواده و مدرسه از وظایف مهم دیگر مدیر است. بعضی همکاران به سبب ناتوانایی‌های دانش‌آموزان دچار یاس و سرخوردگی می‌شوند، گاهی از این که در مدرسه استثنایی کار می‌کنند شاک می‌شوند. برنامه‌های تفریحی و اردوهای گاه به گاه به ایجاد روحیه بهتر همکاران کمک می‌کند. برای دانش‌افزایی همکاران کارگاه‌های آموزشی با دعوت از کارشناسان آموزش و پرورش تدارک می‌بینم، دوره‌های آموزشی خانواده به صورت مستمر در مدرسه انجام می‌شود و تعامل بین کار توانبخشی و آموزشی از دیگر کارهای بسیار مهم در مدرسه استثنایی است. همچنین تعامل بین خانواده و کادر مدرسه. من به عنوان مدیر در تمام تصمیم‌گیری‌های مهم از شورای مدرسه که متشکل از معاون آموزشی، مشاور، نماینده معلمان و رئیس انجمن اولیاء کمک می‌گیریم و مدیریت مشارکتی دارم.

- بازدید از کلاس و نظارت بر کار معلمان از دیگر کارهایی است که به صورت ماهانه سعی بر انجام آن دارم در بعضی مواقع اگر احساس کنم همکاری نیاز به نظارت بیشتری دارد وقت بیشتری در کلاس رو می‌گذارم.

- ارزشیابی مستمر و پایان ترم به صورت منظم و طبق برنامه در مدرسه ما انجام می‌شود.

- با توجه به اینکه خانواده‌ها در سطح اقتصادی بالایی نیستند و آموزش و پرورش نیز بودجه خاصی در اختیار ما قرار می‌دهد مراجعه به خیرین و تأمین بودجه مدرسه نیز به عهده مدیر است که ناچاراً باید انجام بدهم.

- پاسخگویی به دو اداره عادی و استثنایی یکی از وظایف مهم و همه روزه من است.

- برنامه ریزی برای اردوها و بازدیدهای مناسب دانش‌آموزان

- تهیه تجهیزات و آماده سازی مدرسه

- توجه به ارتقاء علمی خودم برای این که بتوانم از عهده مدرسه بیایند از کارهایی است که در روش مدیریت خودم گنجانده‌ام.

- رسیدگی به دانش‌آموزان تلفیقی و بازدید از مدارس آنان و پیگیری و انجام خواسته هایشان نیز از وظایف مدیر

مدرسه استثنایی است.»

شرح مصاحبه سوم

«اولین مسئله مهم به نظر من داشتن برنامه مدون و اهداف مشخص جهت ارتقای آموزش دانش‌آموزان و اداره درست مدرسه می باشد، دومین مسئله داشتن مهارت و تخصص کافی برای آموزش است چه همکاران آموزشی و چه همکاران توانبخشی، در درجه سوم در مدرسه استثنایی ایجاد روحیه بانشاط در همکاران و دادن انگیزه برای کار کردن با این دانش‌آموزان بسیار مهم است، چون معلمان با دانش‌آموزان معلول کار می‌کنند، خواه ناخواه به لحاظ روحی مستعد فرسودگی می شوند پس بهداشت روانی آنان و ایجاد انگیزه لازم بسیار مهم است و باید سعی شود حتی الامکان فضای آموزشی شاد و سرزنده باشد که همه این وظایف جزء وظایف اصلی مدیر مدرسه است.

- برای اینکه معلمان به روز و با اطلاعات جدیدی داشته باشیم دوره های ضمن خدمتی که در مدرسه تشکیل می‌شود بسیار لازم است، البته اگر هدف فقط برگزاری نباشد چون بعضی مواقع می بینم که این دوره ها به لحاظ محتوایی بسیار ضعیف هستند.

- چون دانش‌آموزان ما خاص هستند باید محتوای آموزشی ویژه ای برای آنان در نظر گرفته شود و در این زمینه نباید به محتوای کتاب بسنده کرد. با تشکیل گروه‌های آموزشی متشکل از معلمان باید محتوای جدید و متناسبی را به وجود آورد.

- با توجه به تجربیاتم آموزش جنسی به دانش‌آموزان آموزش و پرورش مخصوصا دانش‌آموزان کم توان ذهنی بسیار مهم است و باید در مدارس به طور خاص آموزش داده شود که کمتر در جامعه مورد تهدید و آسیب قرار بگیرند.

- جایدهی درست و آموزش ویژه ی دانش‌آموزان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، استعدادهای منحصر بفرد هر دانش‌آموز باید استثنائی شود. علیرغم ناتوانایی‌های مشهودی که دانش‌آموزان دارند بعضی اوقات توانمندی‌های بسیار جالبی نیز دارند که پرورش این استعدادها باعث تقویت اعتماد به نفس و در نتیجه آمادگی بهتر برای زندگی اجتماعی آینده آنان می‌شود.

- در مدرسه استثنایی علاوه بر آموزش‌های عمومی باید به صورت تخصصی به بهداشت روانی دانش‌آموزان و مشکلات عدیده جسمی آنها نیز توجه شود. بنابراین به کادر توانبخشی بسیار مجربی نیاز است و کادر آموزشی و توانبخشی باید با هم در تعامل کامل باشند و همکاری های همه جانبه ای با هم داشته باشند.

- با توجه به اینکه نقش اولیاء در شناسایی مشکلات دانش‌آموزان و کمک به اهداف آموزش و پرورش بسیار با اهمیت است پس آموزش خانواده و ارتباط خانواده با کادر آموزشی و توانبخشی بسیار لازم و مهم است. باید بین خانواده و مدرسه ارتباط صمیمانه‌ای ایجاد شود تا خانواده به مدرسه اعتماد کند و به صورت منظم با مدرسه در ارتباط باشد. حتما گاهی اوقات ما مجبوریم در مسائل خانوادگی خانواده‌ها هم دخالت کنیم تا کودک در خانواده آرامش داشته باشد بنابراین خدمات مشاوره‌ای هم بسیار با اهمیت است و وجود یک هسته مشاوره متخصص بسیار لازم و ناگزیر می باشد.

- توجه به آموزش مهارت به نظر من بسیار مهم است. آموزش مهارت‌های خودیاری و حرفه‌ای در ساخت آینده ای بهتر برای این دانش‌آموزان بسیار لازم است ولی به نظر من خیلی در مدارس جا نیفتاده البته خودم همیشه سعی

کردم در برنامه‌های سالانه جایگاه ویژه‌ای برای مهارت آموزی دانش‌آموزان در نظر بگیرم. گرچه به لحاظ محتوایی محتوای خاصی برای این آیتم در نظر گرفته نشده است».

#### شرح مصاحبه چهارم

«من که به جز مشکل چیزی دیگری ندیدم، سی سال کار کردم دریغ از یک تشویق درست و حسابی، فقط تقدیر نامه‌های کاغذی توخالی واقعیت خیلی خسته‌ام.

بیشتر از همه با خانواده‌ها مشکل دارم که اکثراً بی‌سواد و از لحاظ اقتصادی ضعیف هستند. فقط می‌خواهند بچه‌ها به سبب معلولیت، زمانی را در منزل نباشند. چون از سطح پایینی هستند و نیاز مالی دارند، این مسائل به دوش مدیر می‌افتد. (مسائل مالی، مسائل آموزشی، مسائل پرورشی، تعمیرات ساختمان، تجهیزات و ...) مدام باید دغدغه فراهم کردن امکانات داشته باشم باید به دنبال خیرین بدویم و منت هر کسی را بکشیم. چند سالی است که افت آموزشی شدید داریم و این مسئله باعث ایجاد دست‌اندازهایی می‌شود که برای مدیر ایجاد مشکل می‌کند انتظارات مدیر برآورده نمی‌شود. باید جوری رفتار کنی که هم همکار و هم خانواده هم دانش‌آموز هم اداره راضی باشد و حق کسی ضایع نشود.

چون مدارس ما خاص است و از جاهای مختلف دانش‌آموز داریم، دور بودن راه باعث می‌شود که بعضی دانش‌آموزان ترک تحصیل کنند مدیر باید آنها را به تحصیل تشویق و ترغیب کند. باید خانواده‌ها را امیدوار کنیم تا فقط به بچه‌های عادی خود نرسند خانواده‌ها حتی به لوازم التحریر این بچه‌ها هم رسیدگی نمی‌کنند. همکاران من اینجا دلی کار می‌کنند، واقعا تلاشگر هستند، خودشان هزینه می‌کنند و اضافه بر سازمان وقت می‌گذارند».

#### شرح مصاحبه پنجم

«در درجه اول من از کارم لذت بردم و عاشقانه کار کردم موقعیت‌های بسیاری داشتم و اینجا را ترجیح دادم. - در مدارس ما دانش‌آموزان با معلولیت‌های مختلف از قبیل کم‌توان ذهنی، ناشنوا، نابینا، معلول جسمی، حرکتی و ... تحصیل می‌کنند.

- آگاهی از معلولیت فرزندان برای خانواده و اطرافیان فشارهای روانی مضاعفی ایجاد می‌کند و باعث می‌شود که نظم و آرامش و سازش یافتگی در زندگی آنها از بین برود، خانواده‌ها با روانی آشفته به مدرسه استثنایی مراجعه می‌کنند و همکاران و پرسنل مدرسه را نیز در این فشارها سهیم و دخیل می‌کنند در نتیجه بعد از سال‌ها مشکلات روحی و افسردگی برای همکاران ما هم ایجاد می‌شود و این باعث کم‌شدن انگیزه شغلی می‌گردد و بیشتر از همه مدیر مدرسه دچار استرس می‌شود. به همین خاطر نیاز هست که انگیزه کار در این همکاران افزایش یابد و بیشتر مسئولیت‌ها نیز در این زمینه به عهده مدیر است. مدیر همیشه باید در این فکر باشد که چکار کنم تا همکاران و خانواده‌ها از روحیه شادی برخوردار شوند، مدیر مدرسه استثنایی باید خود کنترلی بالایی داشته باشد».

شرح مصاحبه ششم

«در اولین گام همدلی با خانواده‌ها و ایجاد آرامش برای آنان و اطمینان دادن به آنها که کودکان به درستی جایدهی شده و روند آموزش به طور صحیح انجام می پذیرد.

- سپس تشخیص درست و جایدهی مناسب دانش آموز در گروه و پایه مناسب

- با توجه به این که دانش آموزان دارای نیازهای ویژه هستند بسیار لازم است که معلمان از انگیزه و روحیه بالایی برخوردار باشند بنابراین همواره این موضوع برای من از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

- معلمان برای آموزش به این دانش آموزان دچار چالشهای زیادی می شوند به همین دلیل باید با روشهای نوین تدریس آشنایی کامل داشته باشند لذا دانش افزایی و آموزشهای ضمن خدمت معلمان همیشه برای من مهم است.

- از طرفی به لحاظ معلولیتها و کم توانیهای دانش آموزان کادر توانبخشی در مدرسه ما فعالیت می کند. برنامه ریزی برای فعالیتها و تعامل و ارتباط موثر با کادر آموزشی همیشه مورد توجه من قرار دارد و برای آن برنامه ریزی می کنم.

- ارتباط درست خانواده با کادر آموزشی و توانبخشی و آموزش خانواده از دیگر موارد بسیار مهم است.

- ایجاد جو شاد و با نشاط در مدرسه برای روحیه همکاران و دانش آموزان در این مدارس بسیار اهمیت دارد.

- ایجاد ارتباط و تعادل بین انتظارات دو اداره آموزش و پرورش عادی و استثنایی از موارد بسیار مهم است».

شرح مصاحبه هفتم

«یکی از مهمترین جنبه‌ها، معلولیت و داشتن نیازهای ویژه دانش آموزان است و مورد بعدی خانواده این دانش آموزان است که اکثرا فقر مالی و فرهنگی دارند که قطعاً در تعلیم و تربیت این دانش آموزان تأثیر می گذارد. مسئله دیگر نگاه عوامانه بعضی به این دانش آموزان است که بعضاً دلسوزی می کنند یا بیزاری و دوری و یا حتی می ترسند به این کودکان نزدیک شوند. مدیر مدرسه استثنایی باید با همه این موارد به وظایف معمول مدیریت بپردازد که از این منظر منحصر بفرد است».

شرح مصاحبه هشتم

«مدیر در این مدارس باید بسیار مجرب و حرفه ای باشد چون وظایف ویژه ای بر عهده دارد از قبیل جایدهی درست دانش آموزان و معلمان، ارتباط صحیح با پرسنل توانبخشی و آموزشی، ارتباط با خانواده ها، ارتباط صحیح این گروه‌ها با هم، تعامل بین انتظارات اداره عادی و استثنایی، رسیدگی به امور دانش آموزان تلفیقی، توجه ویژه به مشاوره دانش آموزان با توجه به شرایط جسمی و روانی خاص آنها و ایجاد انگیزه و روحیه برای معلمان، ایجاد فضای با نشاط برای دانش آموزان، برجسته سازی توانمندیهای دانش آموزان و توجه به پرورش استعدادهای آنان به همراه همه وظایف معمولی که هر مدیر مدرسه بر عهده دارد».

• شناسایی وجوه تمایز

امروزه توجه به آموزش و پرورش از شاخص های عمده و توسعه جوامع انسانی محسوب می شود. یعنی کشورها نه



براساس رشد و توسعه اقتصادی بلکه براساس میزان توجه به آموزش و پرورش استثنایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. همان گونه که می‌دانیم هیچ انسانی کاملاً شبیه به دیگری نیست. این تفاوتها در همه جا و بین همه انسانها حتی در بین دوقلوها و حتی دوقلوهای هم سان یکسان ملاحظه می‌شود. دانش‌آموزان نیز از لحاظ جسمی، روحی و خانوادگی دارای تفاوت‌هایی‌اند که به تفاوت‌های فردی مشهورند. یکی از عواملی که سبب موقعیت‌های آموزشی در کلاس می‌شود وجود تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان است (مرادی بدرانی، ۱۳۹۴: ۱).

۲- به نظر شما وجوه تمایز مدیریت در آموزش و پرورش با مدارس عادی در چه مواردی است؟

شرح مصاحبه اول

«در مدرسه استثنایی توجه ما فقط به آموزش نیست بلکه در بیشتر مواقع ما باید به مسائل درمانی دانش‌آموزان نیز توجه کنیم. من و همکارانم فکر می‌کنیم برای فراگیران آموزش پذیر و در کل دانش‌آموزان استثنایی مهمترین چیز آرامش خاطر ذهنی و روانی در کنار احساس نقص جسمی و ذهنی است. در این راه تا ما باید به آرامش خانواده‌های دانش‌آموزانمان هم کمک کنیم. معلمان در مدرسه استثنایی بسیار دلسوزانه و با تعهد و عشق دو چندان کار می‌کنند و مدیریت در این مدارس بیش از نیاز به دانش و مهارت نیازمند روابط عاطفی و معنوی است. تفاوت دیگر این است که خانواده‌ها موقع مراجعه به این مدرسه از پذیرش نقص جسمی و ذهنی یا اختلالات فرزندشان طفره می‌روند و کتمان می‌کنند و در نتیجه زودرنج هستند. به همین جهت ایجاد ارتباط و انگیزه مشارکت در این اولیاء بسیار سخت است که همراه نمودن آنها با مدرسه هنر ظریف مدیر مدرسه را می‌طلبد و البته در صورت موفقیت جلب مشارکت و اعتماد خانواده‌ها به نتایج بسیار خوبی در حل بخشی از مسائل مدیریتی و آموزشی رسیدیم».

شرح مصاحبه دوم

«اولین تفاوت این است که بچه‌های ما به لحاظ جسمی و ذهنی دچار معلولیت و در نتیجه متفاوت و دارای مشکلات خاص خود هستند. در مدارس عادی وقتی کودک وارد مدرسه شد جایگاه مشخصی دارد ولی در مدرسه استثنایی به راحتی پایه و جایگاه مشخص نمی‌شود چون هر دانش‌آموز باید با توجه به نوع و شدت معلولیت و شرایطی که دارد در پایه و گروه مناسب خود جایدهی شود. لذا نیاز به یک سنجش کامل در بدو ورود به مدرسه دارند که این پروسه نیازمند دقت و درایت مدیر است. کادر توانبخشی و آموزشی این فرآیند را انجام می‌دهند ولی تشخیص نهایی به عهده مدیر مدرسه است.

تعامل و ارتباط بین کادر آموزشی و توانبخشی - انجام برنامه‌های آموزشی تلفیقی و فراگیرسازی - تعامل و ارتباط بین خانواده و کادر مدرسه

تعامل و ارتباط بین دو اداره و پاسخگویی مناسب به هر دو اداره از تفاوت‌های مدیریت در مدرسه عادی و استثنایی است».

### شرح مصاحبه سوم

«یک مورد که به نظرم متفاوت است برنامه انفرادی هست که تقریباً برای هر دانش آموز استثنایی در نظر گرفته می شود. تدریس مشارکتی که در مدارس عادی هست در آموزش و پرورش تقریباً عملی نیست. از طرفی هر دانش آموز با توجه به معلولیت خاص از خدمات توانبخشی استفاده می کند.

- مدیر مدرسه استثنایی، با دو گروه پرسنل سر و کار دارد، گروه آموزشی و گروه توان بخشی و باید بین این گروه ها تعادل و تعامل ایجاد کند در حالیکه مدرسه عادی این وضعیت را ندارد.

- برنامه تلفیقی که در آموزش و پرورش انجام می شود و طبق آن به دانش آموزان با معلولیت های خفیف در مدارس عادی خدمات آموزشی، توانبخشی و مالی داده می شود، مدیر مدرسه موظف است دانش آموزان منطقه ی خود را زیر پوشش داشته باشد و خدمات به آنها هم در برنامه مدرسه قرار دارد در حالیکه مدیر مدرسه عادی فقط به مدرسه خود می پردازد.

- تفاوت دیگر این که ما با دو اداره عادی و استثنایی سر و کار داریم که باعث بالا رفتن حجم کار و زمان پاسخ دهی به بخشنامه ها و دستورالعمل ها می شود و ایجاد ارتباط بین انتظارات ادارات خود مهارت خاصی را می طلبد».

### شرح مصاحبه چهارم

«حتماً آنها هم مشکلات خاص خودشان را دارند، تجربه آنجا را ندارم. در هر صورت مدیریت کار سختی است باید عدالت را رعایت کنید و حق همه را بدهی و آنها هم سختی های خاص خود را دارند. یک مقداری فکر می کنم تفاوت در جذب دانش آموزان است در مدارس عادی با میل و رغبت مراجعه می کنند و ثبت نام می کنند اینجا باید کلی توضیح و توجیه کنید تا خانواده راضی شود. در هر صورت ما فراخوان نمی دهیم هر کسی دوست داشته باشد خودش مراجعه می کند. چون کلمه استثنایی هست باعث عدم استقبال خانواده ها می شود. بعد ما دانش آموزان تلفیقی رو هم زیر پوشش داریم یعنی همین که دانش آموزان مدرسه خودمان را خدمت رسانی می کنیم دانش آموزان معلول (کم شنوا، دارای معلولیت جسمی و دیرآموز) که در مدارس عالی عادی تحصیل می کنند باید زیر پوشش داشته باشیم، معلم رابط بفرستیم، کمک هزینه بدهیم، کتاب ها را تهیه کنیم، برای خانواده هاشون آموزش بگذاریم و ...».

### شرح مصاحبه پنجم

«اول اینکه آموزش و پرورش عادی شناخت کمی از مسائل و چالش های آموزش و پرورش دارد و به عبارتی نمی خواهد خود را در این مسائل دخیل کند و در واقع به جای اینکه در اولویت آموزشی و بودجه باشیم در مرحله آخر قرار داریم.

در حال حاضر دید و حمایت جامعه نسبت به معلولین از قبل بهتر شده ولی کامل و عالی نیست به همین خاطر هنوز هم خانواده ها دوست ندارند فرزندانشان در مدرسه استثنایی تحصیل کنند و اینجا هست که باز مدیریت مدرسه نقش مهمی ایفا می کند، مدیر باید این اطمینان را در خانواده به وجود بیاورد که با رضایت کامل بچه را به این مدرسه بفرستند.

ما به سبب معلولیت بچه ها در مدرسه کادر توانبخشی داریم که شامل گفتار درمان و کادر درمان و ... است که در مدرسه عادی فقط کادر آموزشی هستند».

#### شرح مصاحبه ششم

«اولین تفاوت در خود دانش‌آموزان است که دارای معلولیتها و مشکلات خاص هستند، محتوای آموزشی نیز در مواردی فرق می‌کند مخصوصاً برای دانش‌آموزان کم توان ذهنی که محتوای کتابها ساده تر است و یا برای نابینایان که کتابها به خط بریل آماده می‌شوند، فضای آموزشی نیز بعضاً متفاوت است سطح شیبدار برای معلولین جسمی حرکتی، کلاسهای خاص برای دانش‌آموزان اوتیسم، اتاق‌های ویژه توانبخشی ... و در واقع مدرسه استثنایی یک کلینیک درمانی هم محسوب می‌شود، مدیر مدرسه استثنایی بر روند تحصیلی دانش‌آموزان تلفیقی هم نظارت دارد (دانش‌آموزانی که با یک نوع معلولیت در مدارس عادی منطقه تحصیل می‌کنند)، مدیر علاوه بر وظایف عادی مدیریت بر همه این موارد و روال صحیح انجام کارها نظارت داشته باشد».

#### شرح مصاحبه هفتم

«وجه تمایز مدیریت در این مدارس این است که مدیر با اداره شهرستان و اداره استثنایی در ارتباط اداری و کاری است که گاهی مشکلات دوگانگی در اهداف و برنامه ریزیها به وجود می‌آید.

- تفاوت‌های زیادی که بین دانش‌آموزان عادی و استثنایی وجود دارد.

- همکاران این مدارس چون سالها در یک مدرسه باقی می‌مانند و با دانش‌آموزان معلول سرو کار دارند دچار خستگی از محیط کار و یا مشکلات با برخی همکاران می‌شوند که با برنامه ریزیهای درست مدیر باید این مشکلات حل شود».

#### شرح مصاحبه هشتم

«سلامت روحی و روانی معلمان در این مدارس بسیار در خطر است و بسیار در معرض فرسودگی شغلی هستند و از این منظر وظیفه مدیر بسیار متفاوت است. ارتباط با خانواده‌ها و جلب مشارکت آنها بسیار مشکل تر از خانواده‌های دارای کودکان سالم است. هزینه‌ها برای اداره آموزش و پرورش بسیار بالاست و مدیریت بودجه توان زیادی از مدیر می‌گیرد. گاهی انتظارات اداره عادی و استثنایی در یک راستا نیست و ایجاد رابطه بین این انتظارات برای مدیر مشکلاتی به وجود می‌آورد».

#### • ضرورت‌های فردی

امروزه چهار خصوصیت عمده را برای مدیران موفق به عنوان ضرورت‌های فردی وی ذکر کرده‌اند: ۱. هوش، ۲. بلوغ اجتماعی و وسعیت دید، ۳. انگیزه توفیق‌طلبی و نیل به هدف و ۴. انسان‌گرایی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳).

۳- با توجه به تجربیاتتان در مدیریت آموزش و پرورش مهمترین مؤلفه های مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش کدام ها هستند؟

شرح مصاحبه اول

«جایدهی درست دانش آموزان- تهیه یک برنامه کامل انفرادی با کمک تیم مدرسه- ارتباط مؤثر و صحیح با خانواده- ایجاد انگیزه برای معلمان- برگزاری دوره های ضمن خدمت و دانش افزایی برای معلمان- ارتباط اولیاء با کادر مدرسه- تعامل و ارتباط کادر آموزشی و توانبخشی مدرسه با یکدیگر- توجه به مهارت آموزی دانش آموزان و توجه به توانمندسازی آنها برای زندگی آینده- ایجاد روحیه شاد برای دانش آموزان- توجه به برنامه های تلفیقی و فراگیری سازی برنامه هایی هستند که در مدرسه استثنایی با آنها پرداخته می شود».

شرح مصاحبه دوم

«اولین و مهمترین سعه و صدر و صبر بسیار و بقیه هم در صحبت هایم گفته شد ولی به طور مختصر برنامه ریزی سالانه و هدف گذاری- جایدهی و ثبت نام دانش آموزان- بهره گیری از کادر آموزشی مجرب و متخصص- کادر توانبخشی متخصص- تعامل بین پرسنل آموزشی و توانبخشی- آموزش خانواده- ارتباط صحیح و مؤثر خانواده و مدرسه- نظارت بر اجرای درست برنامه ها- ارزشیابی- بازخورد برنامه ها - ایجاد انگیزه و روحیه شاد برای همکاران- شاداب سازی مدرسه و در نتیجه روحیه دانش آموزان- اجرای اردوها و بازدیدهای متنوع تفریحی و علمی برای دانش آموزان- برنامه تلفیقی و فراگیری سازی».

شرح مصاحبه سوم

«فکر می کنم موارد بالا که عرض کردم پاسخ به همین سؤال هم هست ولی اگر بخواهم فهرست وار بگویم؛  
- در عرایضم ایجاد تعامل بین کادر آموزشی و توانبخشی را ذکر کردم بنابراین فکر می کنم یکی از هنرهای مدیر و شاید اصلی ترین هنر برقراری ارتباط بیشترین نقش را در پویایی و کارآمدی هر مدرسه و به طور اخص در مدرسه استثنایی دارد.

- پیوند و ارتباط بین خانه و مدرسه

- پیوند و ارتباط با مدارس همجوار و ارتباط با جامعه محلی و استفاده از ظرفیت های آنان

- تفویض اختیار به همکاران، به طوریکه آنها نیز بتوانند خلاقیت ها و توانمندی های خود را بروز دهند و جلب

مشارکت آنان

- توجه به آموزش تلفیقی

- ایجاد انگیزه و روحیه بانشاط در همکاران و برگزاری دوره های دانش افزایی

- تصمیم گیری اداری، مالی، آموزشی، توانبخشی، پرورشی، امتحانی، انضباطی و فوق برنامه ها که البته در همه

مدارس هست

- سعه صدر و صبوری به نظرم مهمترین چیز هست گر چه آخر گفتم.»

#### شرح مصاحبه چهارم

«ایجاد ارتباط مؤثر بین خانواده و مدرسه- تعامل بین کادر آموزشی و توانبخشی- آموزش خانوادهها- جایدهی دانش‌آموزان- ایجاد انگیزه و نشاط در همکاران- دادن اختیار به همکاران و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها- حل مسائل مالی که به سبب وضعیت خاص خانواده‌ها در آموزش و پرورش بیشتر مشاهده می‌شود.»

#### شرح مصاحبه پنجم

«با توجه به اینکه ما دو کادر شاغل در مدرسه داریم یعنی کادر آموزشی و کادر توانبخشی، هدایت این دو بسیار مهم است و برنامه‌ریزی برای آموزش و تعامل بین این دو گروه پرسنل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چون اکثر خانواده‌ها به لحاظ وضعیت اقتصادی ضعیف هستند و همچنین از قشر کم سواد جامعه می‌باشند بنابراین آموزش خانواده‌ها در مدرسه استثنایی اهمیت ویژه‌ای دارد. عدم مشارکت خانواده‌ها در آموزش خانواده، کم سواد، فقر فرهنگی از مشکلاتی هست که مدیران با آن سر و کار دارند.»

#### شرح مصاحبه ششم

«- جایدهی صحیح دانش‌آموزان با توجه به نوع و اندازه معلولیت  
- تهیه یک برنامه آموزشی و توانبخشی انفرادی با توجه به تواناییهای دانش‌آموز و با کمک کادر مدرسه  
- ایجاد انگیزه و بالا بردن روحیه معلمان  
\_ برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و دانش‌افزایی برای معلمان- ایجاد ارتباط مفید و موثر بین خانواده و کادر مدرسه

- تعامل و ارتباط کادر آموزشی و توانبخشی مدرسه با یکدیگر- توجه به مهارت‌آموزی دانش‌آموزان  
- ایجاد روحیه شاد برای دانش‌آموزان- توسعه مهارت‌های خودیاری و اجتماعی دانش‌آموزان از اهداف مهم است  
- توجه ویژه به مسئله مشاوره به سبب مختلط بودن اکثر مدارس و پیامدهای بلوغ - برنامه‌های فراگیر سازی و

#### تلفیقی

\_ ارتباط صحیح بین انتظارات دو اداره عادی و استثنایی از موارد مهمی هستند که مدیر مدرسه استثنایی باید به آن بپردازد.»

#### نفر هفتم

«همانگ‌سازی برنامه فعالیت‌های کادر توانبخشی و آموزشی، بازدید و نظارت مستمر از روند آموزش و فضای کلاسها، اهمیت ویژه به قسمت مشاوره که یکی از مهمترین کارهایی است که در آموزش و پرورش انجام می‌شود

چون دانش‌آموزان با سنین نوجوانی در مدارس ابتدایی تحصیل می‌کنند و اکثراً مدارس ما مختلط است و مسائل مربوط به بلوغ جنسی پیش می‌آید».

نفر هشتم

«می‌توانم به این صورت لیست کنم، مهم‌ترین‌ها از نظر من:

تعامل بین کادر آموزش و توانبخشی، جلب مشارکت خانواده‌ها در امر آموزش و توانبخشی، وظیفه‌شناسی، توجه به شایستگیها، توجه به روابط انسانی، شفافیت در امور با همکاران، مشارکت با همکاران در تصمیم‌گیریها، توسعه دانش همکاران و آموزشهای ضمن خدمت، تعامل بین انتظارات دو اداره، قانونمندی و توجه و پیگیری مسائل دانش‌آموزان تلفیقی و . که همه اینها علاوه بر وظایف مدیران مدارس عادی است».

#### • تجارب شخصی خاص

به طور کلی، تجارب شخصی، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند. تجربه فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود (الهی، ۱۳۸۳: ۶۳).

با توجه به تجربه ای که از سال‌ها مدیریت مدارس به دست آورده اید سخن آخر شما چیست؟

شرح مصاحبه اول

«کاش آموزش و پرورش توجه بیشتری به آموزش و پرورش می‌کرد. به نظر می‌آید که ما در درجه دوم قرار داریم در صورتی که در کشور های پیشرفته خبری از آموزش و پرورش نیست ما به دنبال جداسازی دانش‌آموزان هستیم باید به سمت فراگیر سازی حرکت کنیم زیرا کودکان عادی و استثنایی باید در این جامعه و در کنار هم و با هم زندگی کنند».

شرح مصاحبه دوم

«توجه به فراگیر سازی باید در راس برنامه‌های آموزشی و پرورش استثنایی قرار بگیرد با توجه به اینکه در کشورهای پیشرفته جداسازی دانش‌آموزان سال‌های زیادی است که از بین رفته است».

شرح مصاحبه سوم

«به عنوان مدیر شاهد ساختار متمرکز آموزش و پرورش از اولین روز بودم. کاش دست مدیران بیشتر باز گذاشته می‌شد تا بتوانند با توجه به ظرفیت‌های مدرسه و آموزش و دانش‌آموزان برنامه ویژه‌ای برای مدرسه خود داشته باشند و در آخر آموزش و پرورش استثنایی باید به سمت فراگیرسازی برود همه باید در کنار هم و با هم درس بخوانند جداسازی معنا ندارد دارد بالاخره فردا باید در جامعه در کنار هم زندگی کنند».

شرح مصاحبه چهارم

«مدیران مدارس عادی هیچ اطلاعی از آموزش و پرورش ندارند و با کوچکترین اختلالی انگ استثنایی به دانش‌آموزان می‌زنند و علیرغم همه توضیحات ما در جلسات مدیران تلاشی برای بالا بردن اطلاعات خود نمی‌کنند کاش اداره آموزش و پرورش و کارشناسان آموزشی بیشتر به این مسئله توجه کنند. در بعضی موارد هم دیده شده که دانش‌آموزانی که به مدارس استثنائی معرفی می‌شوند در مدارس غیر دولتی ثبت نام می‌شوند. به نظرم باید قانون محکم تری برای جایدهی دانش‌آموزان و ثبت نام آنان پس از سنجش وجود داشته باشد. اداره آموزش و پرورش هیچ وقت برای شاد بودن مدیران کاری نمی‌کند، همیشه موقع توییح مدیران را می‌شناسد، تقدیر و تشکر از مدیران باعث ایجاد انگیزه مدیران می‌شود. ارتباط با دو اداره باعث می‌شود که اداره عادی خیلی از مسائل و مشکلات آموزش و پرورش خبر نداشته باشد، کاش یک کارشناس استثنایی در هر اداره آموزش و پرورش باشد و اداره استثنایی جمع‌آوری شود».

شرح مصاحبه پنجم

«در مدارس ما کل برنامه‌ها از بالا تعریف شده اند به نظرم هر مدرسه باید با توجه به امکانات و زیرساخت‌ها موجود و نوع معلولیت دانش‌آموزان برنامه ویژه‌ای برای خود داشته باشد و دست مدیر برای سیاست‌گذاری بیشتر باز باشد».

شرح مصاحبه ششم

«به عنوان مدیر مدرسه ای که سالها در این حیطه کار کرده ام میدانم که مردم و حتی آموزش و پرورش آشنایی زیادی با آموزش و پرورش استثنایی ندارند. انتظار دارم آموزش و پرورش به این قسمت توجه بیشتری داشته باشد و امکانات و بودجه بیشتری به این قسمت اختصاص یابد».

شرح مصاحبه هفتم

گاهی خانواده‌ها با ما تماس می‌گیرند و انتظار دارند فرزندشان را پذیرش کنیم که البته از سنشان گذشته، یا اینکه بعضی خانواده‌ها مشکل فرزند خود را نمی‌پذیرند و این عدم پذیرش به کودکان آسیب بیشتری می‌رساند. توقع ما در این مورد توجه و جدیت و پیگیری بیشتر آموزش و پرورش عادی است.

شرح مصاحبه هشتم

انتظار توجه بیشتری از اداره آموزش و پرورش عادی در شناساندن آموزش و پرورش به مردم دارم، چون به رغم این که خانواده‌های زیادی با مدارس ما سرو کار دارند اما این مدارس و وظایف آن برای اکثریت شناخته شده نیست. براساس اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها، مقوله‌های مهم بر اساس جدول زیر دسته بندی شد.

جدول شماره (۱)

مقوله	مؤلفه	شاخص
	تعامل با همکاران	تقویت انگیزش کارکنان دوره های ضمن خدمت ویژه تشویق معلمان و مدیران فرسودگی بالای شغلی پرسنل توجه به سلامت روحی و روانی معلمان تفویض اختیار به همکاران شفافیت در امور با همکاران ایجاد تعامل بین کادر توانبخشی و آموزشی
توان مدیریتی	نظارت بر نیروی انسانی	نظارت بر کار پرسنل ارزشیابی مستمر برنامه ریزی مشارکتی سالانه اشتراک دانش
	مدیریت مسائل مالی	تأمین بودجه مدرسه تهیه تجهیزات نیاز به امکانات و بودجه بیشتر
	تعامل با ارگان های مربوطه	پاسخگویی به دو اداره عادی و استثنایی ایجاد تعامل و ارتباط بین دو اداره عادی و استثنایی تضاد انتظارات اداره عادی و استثنایی پیوند و ارتباط با مدارس همجوار
	شناخت شرایط و نیاز دانش آموزان	شناخت دقیق نوع معلولیت دانش آموزان داشتن برنامه انفرادی برای دانش آموزان تفاوت محتوی آموزشی با دانش آموزان عادی تفاوت فضاهای آموزشی
شناخت وجوه ممیزه دانش آموزان	توجه به مسائل علمی و آموزشی	برنامه ریزی برای اردوها توجه به ارتقاء علمی
	توجه به نیاز های روحی و جسمی	آموزش جنسی به دانش آموزان مدارس توجه به مسائل درمانی دانش آموزان پویایی محیط برای دانش آموزان توجه به استعداد های منحصر بفرد توجه به پرورش استعدادها



ضرورت خود کنترلی بالا		
ضرورت تجربه بالا		
وظیفه شناسی	ضرورت های فردی	ضرورت های فردی
توجه به شایستگی ها		
توجه به روابط انسانی		
مهارت های تدریس		
انجام برنامه های آموزشی تلفیقی و فراگیرسازی		
رسیدگی به دانش آموزان تلفیقی		
تفاوت در جذب دانش آموزان	فراگیر سازی و توسعه مدارس تلفیقی	
ضرورت توسعه مدارس تلفیقی		
فراگیرسازی آموزش و پرورش استثنایی		تجارب شخصی
ارتباط مؤثر با خانواده ها		
اهمیت ویژه به قسمت مشاوره	مشاوره و حمایت	
ایجاد رضایت و اطمینان در میان والدین		
خدمات مشاوره ای		

### نتیجه گیری

کودکان استثنایی به دلیل نیازهای ویژه‌ای که برای مراقبت از آن‌ها باید از طرف والدین و آموزگاران صورت بگیرد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. آموزش به کودکان با نیازهای خاص بسیار دشوار است و معلمان مدارس استثنایی خصلت‌هایی والاتر و بالاتر از ویژگی‌های برجسته انسانی دارند. کسی می‌خواهد مدیری مدرسه استثنایی باشد حتماً باید یک سری ویژگی‌ها و ضرورت‌های فردی مانند: ۱. از سعه صدر کافی برخوردار باشد، ۲. فردی مهربان و دلسوز باشد، زیرا هر شخصی نمی‌تواند با این گونه کودکان تعادل و سازش داشته باشد، ۳. فاقد روحیه خشن و بدخلق باشد، ۴. دارای روحیه تعامل باشند و با خانواده‌های کودکان استثنایی ارتباط نزدیکی داشته باشند تا شناخت بیشتری هم از کودک و هم از خانواده او به دست بیاورد و ۵. داشتن روحیه شاد و... از سوی دیگر مدیران مدارس استثنایی به دلیل فعالیت‌ها و کارهای مختلفی که در این گونه مدارس انجام داده‌اند لذا دارای تجربیات کافی برای رفع مشکلات این گونه مدارس دارند. از سوی دیگر فردی که تمایل دارد مدیر آموزش و پرورش باید نیاز دارد که یک سری آگاهی‌هایی راجع به کودکان استثنایی داشته باشد. در واقع فرد مدیر باید آگاهی و شناخت کامل راجع به ویژگی‌های جسمی و روحی کودکان استثنایی داشته باشد. زیرا این کودکان روحیه حساس بسیار ضعیفی دارند و هرگز نباید با لحنی تند با آنها برخورد شود، همچنین باید برنامه ریزی‌هایی انجام داد تا اعتماد بنفس و عزت نفس این کودکان را افزایش داد تا بتوانند از این طریق مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند. در واقع تجربه‌های پاسخ‌دهندگان پژوهش حاضر به این موارد اشاره دارد که مهم‌ترین مشکلات آموزش و پرورش فراگیرسازی و توسعه مدارس

تلفیقی و همچنین عدم مشاوره و حمایت کافی می باشد. در رابطه با مولفه توان مدیریتی نیز می توان این گونه بیان کرد که فردی می تواند مدیر آموزش و پرورش باشد که دارای چهار مشخصه باشد: ۱. تعامل با همکاران، ۲. نظارت بر نیروی انسانی، ۳. مدیریت مسائل مالی و ۴. تعامل با ارگان های مربوطه.

براساس آنچه که در طرح تحقیق آمده بود سوال زیر سوال اصلی تحقیق بود: تجربه زیسته مدیران نسبت به مدیریت در آموزش و پرورش چگونه است؟ در پاسخ به آن باید بیان داشت که آنچه از محتوای کلام بیشتر مدیران آموزش و پرورش در ایران بر می آمد احساس تعلق خاطر به شغل خود در مقام رسالت معلمی و مدیری و خدمت به طفل های معصومی دانست که نا خواسته از وضعیت خود رنج می بردند وضعیتی که خود نقشی در شکل گیری آن نداشتند و این وجه ممیزه مدیران آموزش و پرورش در ایران در مقایسه با دیگر مدیران این گونه مدارس در سطح جهان است. که این امر را می توان تا حدود زیادی حاکی از نگاه اعتقادی مدیران آموزش و پرورش این قشر شریف دانست که اینگونه چنانچه معلمی را شغل انبیا بدانیم معلمی و تربیت کودکان استثنایی را حد اعلی این موضوع میتوان تصور کرد. براساس یافته ها مشخص شد که مدیران آموزش و پرورش باید دارای چهار رکن اساسی باشند

۱- دارای توان مدیریتی بالایی باشند.

۲- نسبت به وجوه ممیزه دانش آموزان استثنایی در مقایسه با دانش آموزان مدارس عادی اشراف کامل داشته باشند.

۳- برخی صفات را به عنوان ضرورت های فردی در خود پرورانده باشند.

۴- تجارب شخصی مفیدی در طول سال های خدمت کسب نموده و قدرت بکار گیری آن را در دوران مدیریتی خود داشته باشند.

کسانی که دارای چهار ویژگی بالا باشند عملا به طور بالقوه می توانند مدیران توانمند و لایقی برای آموزش و پرورش تلقی شوند. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های شیخ محمدی و خلخالی (۱۳۹۷)، با عنوان بررسی تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه و پژوهش غباری بناب و نقدی (۱۳۹۶)، با عنوان بررسی تجربه زیسته مربیان دانش آموزان کم توان ذهنی: پژوهش کیفی پدیدارشناسی، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)، با عنوان مطالعه کیفی نیازها و روشهای عوامل سازمانی و زمینه ای توسعه حرفه ای معلمان ابتدایی در آموزش و پرورش و پژوهش شیندلر در مرکز تحقیقات علوم اجتماعی دانمارک <sup>۱</sup> VIVE (۲۰۱۹)، با عنوان بررسی بازگشت دانش آموزان با نیازهای ویژه به کلاس های عادی، فرصت درس خواندن با گروه همسالان و پژوهش دوریس و وب <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، با عنوان بررسی اینکه آیا دانش آموزانی که نیاز به آموزش خاص دارند واقعا واجد شرایط این آموزش ها هستند همخوانی دارد.

<sup>1</sup> The Danish center for social science Research (Vive)

<sup>2</sup> Devries & Veb

منابع فارسی

- اشرفی، س و حسن رضا، زین آبادی. (۱۳۹۶). وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان: پژوهش ترکیبی، دوره ۵، شماره ۱، صفحه ۱۹۵-۲۱۵.
- الوانی، س م و ناصر، حمیدی، ا م. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی (شخصی) مدیران موفق مدارس و عملکرد آنها (مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان ابهر)، دوره ۲، شماره ۲، صفحات ۱۶۰-۱۷۹.
- الهی، ش و عادل آذر، ع، ر ز. (۱۳۸۳)، طراحی مدل تجربه سامانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن، سال ۱۱، دوره جدید، شماره ۸، صفحات ۶۵-۷۹.
- آیارا، ه و محسن، زارع. (۱۳۹۵)، مثل یک مدیر عمل کنید و بیندیشید، انتشارات برادر.
- بوش، تونی (۲۰۰۴)، رهبری و مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا آهنچیان، منصوره عتیقی، تهران، رشد.
- بوش، تونی (۲۰۱۰)، تئوری‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ترجمه محمد حسنی، مریم سامری، نرگس سکوتی، ارومیه، دانشگاه ارومیه.
- جعفری، م و فرخ، قوچانی. (۱۳۸۷)، تبیین اثر مدل های ذهنی بردیدمان پردازشی مشترک در سازمان، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۹.
- حاجی پورعبایی، ن و محمود، ابوالقاسمی. م، ق. م، س. (۱۳۹۴)، تبیین مدل بومی مدیریت متوسطه استان کرمان (مطالعه موردی شهر کرمان)، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، شماره ۳۰.
- حاجی پورعبایی، ن و محمود، ابوالقاسمی. (۱۳۹۷)، بررسی مدیریت مدارس متوسطه کرمان براساس مدل های مدیریتی تونی بوش، نشریه مدیریت مدرسه، دوره ششم، شماره ۱، صفحه ۶۲-۹۱.
- حلیمی، س م و اسکندر، فتحی آذر. (۱۳۸۸). تدوین و اولویت بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوران ابتدایی شهر تبریز، علوم تربیتی، سال دوم، شماره ۸.
- خلخالی، علی. (۱۳۹۵)، مدیر رهبر برنامه درسی، مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۱۱۳، پاییز ۱۳۹۵.
- خلخالی، ع و جواد، خلعتبری. م، اذعانی. (۱۳۹۰)، رابطه فلسفه تربیتی و سبک رهبری مدیران مدارس، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال دوم شماره ۲، پیاپی ۶.
- خلخالی، ع. (۱۳۹۴)، مدیریت آموزشی تعمیم یافته (بازخوانی و بازسازی نقش رشته)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن.
- رضائیان، ع. (۱۳۹۸)، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ ۲۹.
- فرح بخش، س و طاهره، محمدی. (۱۳۹۶)، رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمان در مدارس متوسطه دوم خرم آباد با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال پانزدهم، شماره ۲۱.

- کوهساری، م و سمیه، زارع. (۱۳۹۵). **تاملی بر مدیریت و رهبری آموزشی**، دومین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- گلزاری، ز و محمد، عطاران. (۱۳۹۵)، **تدریس به روش معکوس در آموزش عالی: روایت های یک مدرس دانشگاه**، دوفصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی، سال ۴، شماره ۷، صفحات ۸۱-۱۳۶.
- مرادی بدرانی، ف. (۱۳۹۴)، **تفاوت های فردی دانش آموزان و نقش آن در طراحی موقعیت های آموزشی**، دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی.
- منصوریان، ی. (۱۳۹۳)، **بازتاب تجربه های زیسته، سخن هفته لیزنا**، شماره ۱۹۲.
- موسوی ده موردی، ل و مجید، محمدی. (۱۳۹۲)، **ارزیابی توان مدیریت در شیلات با استفاده از مدل EFQM در استان چهارمحال و بختیاری**، دومین همایش ملی شیلات و آبریان ایران.

#### منابع انگلیسی

- Bateman, D., F, Bateman., C Fred, (2014). **A principals guide to special education** .2014 by council for Exceptional Children.
- Devries, J .Vob, S. (2018). **Do learners with special education needs really feel included? Evidence from the perception of Inclusion Questionnaire and Strengths and Difficulties Questionnaire.**
- DiPaola, M. F. (2003). **Principals and Special Education: The Critical Role of School Leaders**, Educational Policy, Planning and Leadership Program the College of William and Mary.
- Schindler R. B. (2019). **Returning special education students to regular classrooms: Externalities on peers reading scores**, The Danish center for social science Research (Vive) Herluf Trolles Gade 11, 1052 copenhagen K, Denmark .