

## Research Paper

# Investigation of Principals Unprofessional Expectations of New Teachers in Elementary Schools

Ensi Keramati\*

Assistant Professor, Department of Education, Farhangian University, HashemiNejad Campus, Mashhad.

Received: 2020/7/18

Accepted: 2021/1/10

PP:156-165

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2022.25472.5070](https://doi.org/10.30495/JEDU.2022.25472.5070)**Keywords:**

Unprofessional Expectations, Human Relations, Principal, Primary School, Farhangian University.

**Abstract****Introduction:** The purpose of this study was to examine the unprofessional expectations of elementary school principals and their impacts on new teachers who were graduated from Farhangian University.**research methodology:** This study was conducted via qualitative approach using phenomenological method. The sample were selected through snowball sampling to theoretical saturation boundary, 25 new teachers who were freshman at Farhangian University, in academic year 2012-2013. The new teachers were worked at 4 region including: Tabadkan, Torghabeh and Shandiz, Razaviye and also Ahmadabad, under the supervision of central education office in Mashhad, and were subjected to semi-structured interviews. The data from interviews were analyzed and coded using the Strauss & Corbin method. Lincoln and Guba criteria were also used to determine the reliability of the research.**Findings:** Findings revealed that there were 8 general categories of principals' unprofessional expectations with high frequency in primary schools. These expectations were led to formation of an unpleasant feelings in new teachers and had an impact on their professional performance.**Conclusion:** results indicated that the weakness in principals' knowledge and skills, the pressure caused by low school budget and most importantly the weakness of principals' educational independence will have an impact on principals' unprofessional expectations in interaction with new teachers.

**Citation:** Keramati, Ensi. (2022). Investigation of Principals Unprofessional Expectations of New Teachers in Elementary Schools. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(1):157-165

**Corresponding author:** Ensi Keramati**Address:** Kaveh Boulevard, HashemiNejad Campus, Farhangian University, Mashhad, Iran.**Tell:** 051-38784321**Email:** Keramaty\_ensi@yahoo.ca

## Extended Abstract

### Introduction:

Despite the importance of communication skills for school principals and creation a good relationship in interaction between teachers, but (Kazemi, and Zare, 2020: 211) while referring to numerous studies, state that some principals or supervisors show some sort of misbehavior with the teachers in their school, so that they can be called authoritarian, bullying, debilitating or offensive behavior. The importance of paying attention to desirable and professional behaviors in the community of school principals, especially, is that these behaviors affect the performance of teachers (Zainabadi and Ahmadianfar, 2015). Numerous research findings have pointed to this issue so far. For example, teachers' job attitudes and their organizational behavior (Zainabadi, 2011); Teachers' organizational silence (Durnali, Akbasli and Dis, 2020); Teacher Professional Behavior (Smith, Escobedo and Kearney, 2020); Improving the quality of teachers' performance (Eckert, 2019); Professional development of teachers and ensuring their satisfaction and success (Ashrafi and Zainabadi, 2017); Participation in improving school affairs and presenting new ideas (Ozen, 2018) or in general the in-role and out-of- role behaviors of teachers (Yasini, 2016) are greatly influenced by the behaviors of school principals. In this regard, if we consider the unprofessional expectations of school principals in dealing with new teachers graduating from Farhangian University, who are mainly serving as elementary teachers; so, the importance of the issue will be doubled. Because the new teachers who were graduated from Farhangian University have undergone various professional trainings for almost four years in order to lead to more positive changes in the educational system when entering schools, as ambassadors of change (Vahedi Kojanagh and et.al, 2018: 87), (Jafarian Yasar and Jafarian Yasar, 2020) and (Karami and Seraji, 2021). Now, if these capable new teachers interact with school principals who have expectations that are contrary to their perception about a professional teacher, so it will not only have a negative impact on their professional identities and performances; but, practically, the efforts of those in charge and

those involved in teacher training at Farhangian University will be somewhat fruitless.

### Goal:

The purpose of this study was to examine the unprofessional expectations of elementary school principals and their impacts on new teachers who were graduated from Farhangian University.

### Method:

This study was conducted via qualitative approach using phenomenological method. The tool used in data collection was semi-structured qualitative interviews, the general interview guide approach (Gall, Gall and Borg, 2017), in which interviewees were asked to reconstruct recurring and unexpected experiences about unprofessional expectations of their school principals that occurred during their service. Each interview lasted an average of one hour and after writing the text of the interview, it was analyzed and coded by the systematic method attributed to Strauss and Corbin (1992) in two levels of open and axial coding. The participants of this research were the new teachers who entered Farhangian University (Shahid Hasheminejad Campus in Mashhad) in 2012 and now they are serving as primary school teachers in Mashhad (2021). These participants were also selected because they were among the first graduates of Farhangian University and therefore had the longest work experience in education and also being in school atmosphere and interaction with the school principal, so they could have response to the researcher questions better than other graduated teachers from farhangian university. The sample size, which was selected using two methods of snowball and criteria based sampling, was 25 people based on information saturation. Lincoln and Guba criteria (1985) were also used to determine the reliability of the research.

### Findings:

The findings led to the identification of eight categories as repetitive non-professional expectations of principals from new teachers in primary schools, which created many unpleasant feelings in new teachers and affected their professional performance. These

categories are: 1) Emphasis on the use of active teaching methods without regarding to its executive requirements, 2) Prioritizing ceremonial plans instead of paying attention to the quality of education, 3) Injustice in student evaluation and lack of attention to their competencies, 4) not paying attention to the students emotional needs and not establishing a relationship based on respect or understanding students conditions, when interact with them, 5) not using the facilities of the school physical environment for better education in order to maintain facilities and establish discipline, 6) Compulsory cooperation in solving school financial issues by receiving financial assistance from parents, 7) Encouraging the academic progress of some students based on comparing their progress with the progress of other students, and 8) Accompanying principals improvised decisions that lead to disruption in teaching time.

#### **Results:**

The findings of the present study showed that three main factors, including insufficient budget for school management, lack of independence of principals for making

educational decisions and most importantly lack of necessary knowledge, attitude and skills in principals to hold the position of school manager and how to interact with staff, leads principals ask directly and indirectly different non-professional expectations from the new teachers, and in turn, this created unfavorable feelings about the teaching profession in new teachers. These unfavorable feelings also affected the new teachers' performance in schools, too. No research has been done on the topic of unprofessional expectations of principals so far, but since there are several studies on creating an unfavorable work environment for teachers by immoral behaviors or weakness in human communications of school principals, so their findings can be related to the present study. For example, the research findings of (Sadeghi and Fathi, 2002), (Zainabadi, 2011), (Yasini, 2016), (Zainabadi and Ahmadianfar, 2015), (Shirbagi and Moradi, 2017), Ashrafi and Zainabadi, 2017), ( Kazemi, and Zare, 2020), (Blase and Blase, 2006), (Burnside Huffman, 2015), (Ouellette and et.al, 2018), (Liu and Werblow, 2019), which are discussed in detail in the literature section, are in line with the findings of the present study.

## مقاله پژوهشی

## شناسایی انتظارات غیرحرفه ای مدیران از نومعلمان در مدارس ابتدایی

انسی کرامتی\*

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید هاشمی نژاد مشهد

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی انتظارات غیرحرفه ای مدیران مدارس ابتدایی و تاثیر آنها بر نومعلمان فارغ التحصیل از دانشگاه فرهنگیان بود.

**روش شناسایی پژوهش:** این مطالعه با رویکرد کیفی و به روش پدیدارشناسی انجام شد. نمونه پژوهشی که به روش گلوله برفی انتخاب و تا مرز اشباع اطلاعاتی، در این پژوهش مشارکت داشتند، تعداد ۲۵ نفر از نومعلمان ورودی سال ۱۳۹۱ دانشگاه فرهنگیان بودند. این نومعلمان که در نواحی چهارگانه تبادکان، طریقه و شاندیز، رضویه و احمدآباد و نیز زیر نظر اداره کل آموزش و پرورش شهرستان مشهد مشغول به خدمت بودند، در معرض مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. داده های حاصل از بازخوانی مصاحبه ها با استفاده از روش استراووس و کوربین، تجزیه و تحلیل و کدگذاری شدند. همچنین جهت تامین اعتبار پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گابا استفاده شد.

**یافته ها:** یافته های حاصله به شناسایی هشت مقوله کلی به عنوان انتظارات غیرحرفه ای پرتکرار مدیران از نومعلمان در مدارس ابتدایی منتهی شد که احساسات نامطلوب متعددی را در نومعلمان ایجاد و عملکرد حرفه ای آنها را تحت تاثیر قرار می داد.

**بحث و نتیجه گیری:** نتایج حاصل از بررسی یافته ها بیانگر تاثیر سه عامل یعنی "ضعف دانش و مهارت های مدیران مدارس ابتدایی"، "فشارهای ناشی از کمبود بودجه مدارس" و "ضعف استقلال آموزشی مدیران" بود که در تعامل با نومعلمان مدارس ابتدایی منجر به بیان مستقیم یا غیرمستقیم انتظاراتی غیرحرفه ای توسط آنها شده بود.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

شماره صفحات: ۱۶۵-۱۵۶

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



DOI:

**10.30495/JEDU.2022.25472.50**  
**70**

## واژه های کلیدی:

انتظارات غیرحرفه ای، روابط انسانی، مدیر، دوره ابتدایی، دانشگاه فرهنگیان

**استناد:** کرامتی انسی، (۱۴۰۱). شناسایی انتظارات غیرحرفه ای مدیران از نومعلمان در مدارس ابتدایی، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۱): ۱۵۶-۱۶۵

\* نویسنده مسؤل: انسی کرامتی

نشانی: مشهد، بلوار کاوه، پردیس شهید هاشمی نژاد، دانشگاه فرهنگیان.

تلفن: ۰۵۱-۳۸۷۸۴۳۲۱

پست الکترونیکی: keramaty\_ensi@yahoo.ca

## مقدمه

به رغم اهمیت وجود مهارت های انسانی در مدیران مدارس و در راستای آن برقراری روابط حسنه در تعامل با معلمان، اما (Kazemi, and Zare, 2020:211) ضمن اشاره به پژوهش های متعددی بیان می کنند که برخی از سرپرستان یا مدیران رفتارهایی از خود نشان می دهند که می توان آن ها را استبدادی، قلمروآبانه، تضعیف کننده یا توهین آمیز نامید. اهمیت توجه به رفتارهای مطلوب و حرفه ای در جامعه مدیران مدارس به ویژه از آن روست که این رفتارها، عملکرد معلمان را تحت تاثیر قرار می دهد (Zainabadi and Ahmadianfar, 2015). یافته های پژوهشی فراوانی نیز تاکنون به این موضوع اشاره کرده اند. به عنوان مثال نگرش شغلی معلمان و رفتار سازمانی آنها (Zainabadi, 2011)؛ سکوت سازمانی معلمان (Durnali, Akbasli and Dis, 2020)؛ رفتار حرفه ای معلمان (Smith, Escobedo and Kearney, 2020)؛ افزایش کیفیت عملکرد معلمان (Eckert, 2019)؛ توسعه حرفه ای معلمان و تامین رضایت و کامیابی آن ها (Ashrafi and Zainabadi, 2017)؛ مشارکت در بهبود امور مدرسه و ارائه ایده های جدید (Ozen, 2018) یا به طور کلی رفتارهای درون نقشی و فراتقشی معلمان (Yasini, 2016) تا حد زیادی تحت تاثیر رفتارهای مدیران مدارس قرار دارد. اگر در این راستا بررسی انتظارات غیر حرفه ای مدیران مدارس در تعامل با نومعلمان فارغ التحصیل از دانشگاه فرهنگیان که عمدتاً به عنوان معلم ابتدایی مشغول به خدمت هستند؛ مورد توجه قرار گیرد، اهمیت موضوع دوچندان می شود. چون نومعلمان فارغ التحصیل از دانشگاه فرهنگیان طی مدت چهار سال تحت آموزش های حرفه ای متعددی قرار گرفته اند تا هنگام ورود به مدارس به مثابه سفیران تحول، منجر به ایجاد تغییرات مثبت بیشتری در نظام آموزشی شوند (Vahedi Kojanagh and et.al, 2018:87)؛ (Jafarian Yasar and Jafarian Yasar, 2020) و (Karami and Seraji, 2021). حال چنانچه این نومعلمان توانمند در تعامل با مدیران مدارس، با انتظاراتی مواجه شوند که برخلاف تصور آنها از وظایف یک معلم حرفه ای است، نه تنها بر روحیه و عملکرد حرفه ای آنها تأثیری منفی خواهد گذاشت؛ بلکه عملاً تلاش های متولیان و دست اندرکاران تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان نیز به نوعی عقیم خواهد ماند. از این رو این سوال پژوهشی مطرح می شود که انتظارات غیر حرفه ای مدیران از نومعلمان در مدارس ابتدایی کدامند و این انتظارات چه تأثیری بر آنها دارد؟

## روش شناسی پژوهش

در انجام این پژوهش از روش کیفی پدیدارشناسی استفاده شد و ابزار مورد استفاده در گردآوری اطلاعات نیز مصاحبه کیفی نیمه ساختاریافته از نوع هدایت کلیات (Gall, Gall and Borg, 2017) بود که از مصاحبه شونده ها خواسته می شد تا با ذکر خاطراتی به توضیح تجارب پرتکرار و غیرمنتظره ای در مورد انتظارات غیر حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی بپردازند که در طول خدمت آن ها رخ داده است. به طور متوسط هر مصاحبه یک ساعت به طول می انجامید و پس از مکتوب کردن متن مصاحبه، توسط روش نظامدار منسوب به استراووس و کوربین (۱۹۹۲) در دوسطح کدگذاری باز و محوری مورد تجزیه و تحلیل و کدگذاری قرار می گرفت. جامعه این پژوهش، نومعلمان ورودی سال ۱۳۹۱ دانشگاه فرهنگیان (پردیس شهید هاشمی نژاد مشهد) هستند که اکنون (سال ۱۳۹۹) در ادارات نواحی چهارگانه تبادل مکان، طبقه و شاندیز، رضویه و احمدآباد، زیر نظر اداره کل آموزش و پرورش شهرستان مشهد مشغول به خدمت هستند. به این دلیل جامعه مورد نظر برای پژوهش انتخاب شد که فارغ التحصیلان مذکور از دانشگاه فرهنگیان، جزء اولین خروجی های دانشگاه فرهنگیان و از اینرو دارای بیشترین سابقه خدمت در آموزش و پرورش بوده و بنابراین بهتر می توانستند براساس تجارب خود که حاصل از ادراک بودن در فضای مدرسه و تعامل با مدیر مدرسه است، اطلاعاتی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. حجم نمونه مبتنی بر فرایند اشباع اطلاعاتی و در مصاحبه شماره بیست و پنج تکمیل شد. روش نمونه گیری نیز از نوع گلوله برفی و مبتنی بر ملاک بود. به این صورت که اولین فرد از هر ناحیه به صورت هدفمند و براساس بالاترین رتبه فارغ التحصیلی در سال ۱۳۹۵ از پردیس هاشمی نژاد مشهد، انتخاب و افراد بعدی در هر ناحیه به صورت گلوله برفی و توسط نفرات اول هر ناحیه تعیین شدند. جهت تامین اعتبار نیز از معیارهای (Lincoln and Guba, 1985) استفاده شد.

## یافته ها

یافته های حاصل شده به شناسایی هشت مقوله به عنوان انتظارات غیر حرفه ای پرتکرار مدیران از نومعلمان در مدارس ابتدایی منتهی شد که احساسات نامطلوب متعددی را در نومعلمان ایجاد و عملکرد حرفه ای آن ها را تحت تاثیر قرار می داد. این مقولات عبارتند از: ۱) تاکید بر استفاده از روش های فعال تدریس بدون توجه به الزامات اجرایی آن، ۲) در اولویت قرار دادن انجام طرح های تشریفاتی به جای توجه به کیفیت آموزش، ۳) بی عدالتی در ارزشیابی دانش آموزان و عدم توجه به شایستگی های آن ها، ۴) عدم توجه به نیازهای عاطفی دانش آموزان و عدم برقراری رابطه ای توأم با احترام و درک شرایط آن ها در تعامل، ۵) عدم بهره گیری از امکانات محیط فیزیکی مدرسه برای آموزش

بهتر به خاطر نگهداری امکانات و ایجاد نظم، ۶) همکاری اجباری در حل مسائل مالی مدرسه توسط دریافت کمک مالی از والدین، ۷) تشویق پیشرفت تحصیلی برخی از دانش آموزان براساس مقایسه پیشرفت آنها با پیشرفت سایر دانش آموزان و ۸) همراهی با تصمیم های فی البداهه ای که منجر به اختلال در زمان آموزش می شود.

### مدل نهایی تحقیق:



شکل ۱- مدل مفهومی انتظارات غیرحرفه ای مدیران مدارس ابتدایی از نومعلمان

(منبع: یافته های پژوهش حاضر)

## بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که مدیران مدارس ابتدایی انتظارات غیرحرفه ای متفاوتی از نومعلمان دارند که منجر به شکل گیری احساسات نامطلوبی نسبت به حرفه معلمی در آن ها می شود و این احساسات نیز می تواند عملکرد آن ها را در مدرسه تحت تاثیر قرار دهد. تاکنون پژوهشی در مورد انتظارات غیرحرفه ای مدیران انجام نشده است اما از آن جهت که پژوهش های متعددی در مورد ایجاد جو نامطلوب کاری برای معلمان توسط رفتارهای غیراخلاقی یا ضعف در روابط انسانی مدیران مدارس وجود دارد، یافته های آن ها را می توان با پژوهش حاضر مرتبط دانست. به عنوان مثال یافته های (Sadeghi and Fathi, 2002)، (Zainabadi, 2011)، (Yasini, 2016)، (Zainabadi, 2017)، (Ashrafi and Zainabadi, 2017)، (Shirbagi and Moradi, 2017)، (and Ahmadianfar, 2015)، (Zare, 2020)، (Blase and Blase, 2006)، (Burnside Huffman, 2015)، (Ouellette and et.al, 2018)، (Liu and Werblow, 2019) که در قسمت پیشینه پژوهش به آن ها اشاره شد، هم سو با یافته های پژوهش حاضر هستند.

یافته های این پژوهش دارای سه نتیجه قابل بحث و بررسی است. اول این که عمده مدیران مدارس ابتدایی در این پژوهش براساس تجربه نومعلمان، به رغم برخورداری از سابقه بالای مدیریتی، اما "فاقد دانش و مهارت های ضروری به عنوان مدیر مدرسه" هستند. زیرا بیان انتظاراتی مبنی بر "همراهی با تصمیمات فی البداهه و درواقع فاقد برنامه ریزی قبلی" یا "عدم بهره گیری از حداقل امکانات محیط فیزیکی مدرسه در جهت اهداف آموزشی"، بیانگر غفلت یا ضعف مدیران نسبت به مهارت برنامه ریزی و تسهیلگری امور برای کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی مدرسه است. همچنین انتظاراتی مبنی بر "استفاده از روش های فعال تدریس بدون توجه به الزامات اجرایی آن"، "مقایسه پیشرفت تحصیلی دانش آموزان با هم" و نیز "عدم توجه به نیازهای عاطفی و تعامل انسانی با دانش آموزان" بیانگر فقدان دانش مدیران در زمینه روش های تدریس فعال، ارزشیابی توصیفی و نیز روحیات و نیازهای دانش آموزان است. در این راستا بیشتر مصاحبه شونده ها نیز بیان می کردند "اکثر مدیران مدارس که دارای سابقه بالایی هم هستند یا فاقد تجربه تدریس با دانش آموزان هستند یا از کل دوران خدمت خود تنها ۳-۴ سال اولیه را تدریس داشته و پس از آن همواره مدیر بوده اند". بنابراین شناختی کافی از دانش آموزان یا چالش ها و ضرورت های تدریس ندارند. تکرار چنین انتظاراتی که بیانگر ایجاد جو نامطلوبی توسط مدیران در مدارس است می تواند منجر به ترک شغل توسط معلمان شود. مرکز ملی آمار در زمینه تعلیم و تربیت (۲۰۰۳) ادعا می کند که به خاطر جو منفی و نامطلوب در مدارس و ادراک منفی معلمان نسبت به مدرسه، ۶۲۱۰۰۰ معلم ابتدایی و راهنمایی شغل معلمی را رها کرده و در زمینه های دیگری به غیر از تعلیم و تربیت مشغول به کار شده اند. هم چنین براساس آمار ارائه شده در سالهای ۲۰۰۱-۲۰۰۰ براساس یک پژوهش طولی، مشخص شد که ۲۵/۵ درصد از معلمان تازه کار بعد از سه سال و ۳۲ درصد از معلمان نیز بعد از چهارسال به خاطر وجود جو نامطلوب در مدارس، عدم حمایت در محیط کاری و نیز ادراکات منفی نسبت به مدیریت مدرسه، شغل معلمی را رها می کنند (Reaves and Cozzens, 2018). (Gnanarajan, Kengatharan & Velnampy, 2020) نیز بیان می کنند که یکی از عوامل موثر در کاهش رفتار حرفه ای توسط معلمان، احساس عدم حمایت سازمانی در مدرسه هست که ناشی از جو و فضای ایجاد شده در مدرسه توسط رفتارهای مدیر است. یافته های پژوهشی (Ghalavi, Nastiezaie, 2020) نیز بیانگر آن است که برای پاسخگویی به نیازهای فزاینده و متغیر آموزشی در دنیای امروز، مدیران مدارس باید جوی حمایتی و توانمندساز را برای معلمان خود فراهم کنند.

دوم این که مدیران تمام مدارس ابتدایی، با مشکلات مالی متعددی روبه رو بودند و فشار ناشی از این مشکلات را در قالب "اجبار به دریافت کمک مالی از والدین" به نومعلمان نیز منتقل می کردند. از یک طرف هرچند اگر مدیران از توانمندی و هوش بالایی برخوردار باشند قادرند به شیوه های متعددی منابع مالی مدرسه را تامین کنند اما واقعیت آن است که دشواری شرایط اقتصادی در عصر حاضر، تقریباً دریافت کمک از تمام منابع بالقوه مالی را نیز محدود ساخته است. (García and Weiss, 2019) در این زمینه بیان می کند بیشتر عواملی که در کنارهم منجر به ایجاد جو نامطلوبی در مدرسه می شوند توسط نیروهای اجتماعی کلان تر مانند کمبود بودجه مدرسه و سرمایه گذاری های عمومی ناکافی، ایجاد می شوند. از طرف دیگر انتظار دریافت کمک مالی از والدین توسط نومعلمان، بیشترین بار احساسی منفی و نامطلوب را برای آنها داشت، به ویژه آنکه مناطق خدمت نومعلمان نیز از نظر اقتصادی بسیار ضعیف هستند و به بیان برخی از آن ها چنین درخواستی به طور مکرر از والدین می تواند منجر به "عدم تعامل موثر والدین با مدرسه حتی برای پیگیری وضعیت تحصیلی فرزندشان شود".

سوم اینکه به بیان نومعلمان، انتظارات غیرحرفه ای مکرری مبنی بر "اولویت دادن به انجام طرح های تشریفاتی" و "ارزشیابی ناعادلانه" ناشی از فشاری است که از جانب مدیران آموزش و پرورش منطقه به مدیران مدارس وارد می شود. این موضوع که به وضوح بیانگر عدم استقلال مدیران مدارس است، به نوبه خود می تواند آسیب های متعددی را هم در کوتاه مدت و هم بلندمدت برای نومعلمان و دانش آموزان

به همراه داشته باشد. (Khalkhali and et.al, 2020) در این زمینه بیان می کنند که جهت خودگردانی و اعطای استقلال بیشتر به سازمان های آموزشی باید اقداماتی انجام شود؛ اما متاسفانه مدیران مدارس از استقلال چندانی در تصمیمات خود برخوردار نیستند.

### پیشنهاد های پژوهش:

اول این که برای انتصاب مدیران، ملاک های متعددی در نظر گرفته شود که مهم ترین آن ها می تواند تربیت حرفه ای در رشته مدیریت، علاقه مندی به یادگیری بیشتر، تعهد نسبت به رشد حرفه ای خود و همکاران و به طور ویژه توانمندی در برقراری روابط انسانی باشد. دوم این که برای افزایش استقلال مدیران مدارس و به همان نسبت کاهش فشار کاری بر معلمان ابتدایی، درمورد کمیت و کیفیت انجام طرح های تربیتی یا پژوهشی، براساس نیازهای مدارس، از سوی اداره آموزش و پرورش به مدیران اختیاراتی تفویض شود. سوم این که نظارت بر عملکرد مدیران توسط چند مرجع مانند بازرسان اداره آموزش و پرورش، همکاران مدرسه و حتی نمایندگان انجمن اولیاء-مربیان، انجام شود تا دقت نظر مدیران نسبت به رفتارهای غیرحرفه ای خود که ممکن است حتی نسبت به تأثیرات سوء برخی از آن ها نیز آگاهی نداشته باشند؛ افزایش یابد و پاسخگویی بیشتر آن ها را در قبال رفتارهایشان به دنبال داشته باشد.

هم چنین از آنجایی که تعداد زیادی از نومعلمان اظهار می کردند که میان "بیان یا نظر با عمل مدیران" در حوزه مدیریت مدرسه و تعامل با نومعلمان، تفاوت وجود دارد؛ بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می شود طی پژوهشی مشابه، به مصاحبه با مدیران مدارس پرداخته و انتظارات آن ها از فارغ التحصیلان دانشگاه فرهنگیان را مورد بررسی قرار دهند تا ضمن مقایسه انتظارات ایشان با یافته های پژوهش حاضر به تعیین شکاف بین نظر و عمل مدیران و سپس دلایل ایجاد آن پرداخته شود. به علاوه به پژوهشگران پیشنهاد می شود که براساس یافته های به دست آمده از این پژوهش به تنظیم پرسشنامه ای پرداخته و به انجام پژوهشی مشابه با رویکرد کمی، در مقیاسی وسیع تر پرداخته و در این زمینه رابطه بین متغیرهای جمعیتی شناختی مدیران/ نومعلمان با انتظارات غیرحرفه ای مدیران را نیز مورد توجه قرار دهند.

### ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی مشارکت کننده های پژوهش تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط دانشگاه فرهنگیان تامین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسنده، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Ahmadbeigi, Sh. Ejtehad, M. and Jamali, A. (2020) Providing a Model For Promoting The Role of School In Creating Social Capital of Elementary School Students. Journal of new approaches in educational administration. 10(40), 148-172. [in Persian]
2. Alagheband, A. (2017). Introduction to educational administration. Tehran: payame noor. [in Persian]
3. Ashrafi, S. and Zainabadi, H. (2017). The Roles of School Principals in Strengthening and Developing Thriving at Work among Teachers: A Mixed Method Research. Journal of School administration. 5(1), 195-215. [in Persian]
4. Baharestan, J. (2016). Principles and foundation of educational administration. Tehran: Barga. [in Persian]
5. Bahrami, H. and Mirtaheri, L. (2016). Professional ethics. Tehran: Adiban Afrooz. [in Persian]
6. Blase , B. J. and Blase, J. (2006). Teachers' perspectives on principal mistreatment. Teacher Education, 33(4), 123-142
7. Bourdage, J. S. Goupal, A. Neilson, T. Lukacik, E.R. and Lee, N. (2018). Personality, equity sensitivity, and discretionary workplace behavior. Personality and Individual Differences. Vol 120, 144-150
8. Burnside Huffman, D. S. (2015). Support and Mistreatment by Public School Principals as Experienced by teachers: A Statewide Survey. Doctoral dissertation, Miami University in partial
9. Diyanati, R. and Zare Zeydi, A. (2017). the role of management of human resources in promoting organizational Entrepreneurship. Journal of Applied studies in management science and development. 4(6), 1-12. [in Persian]
10. Durnali, M. Akbasli, S. and Dis, O. (2020). School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence. Inquiry in Education. 12(1).1-20



11. Eckert, J. (2019). Collective leadership development: Emerging themes from urban, suburban, and rural high schools. *Educational Administration Quarterly*. 55(3), 477–509
12. Gall, M. D. Gall, J. Borg, W. (2017). *Quantitative and qualitative research methods in education and psychology*. Translated by Ahmadrza Nasr and et.al. Tehran: Samt. [in Persian]
13. García, E. and Weiss, E. (2019). Challenging working environments (“school climates”), especially in high-poverty schools, play a role in the teacher shortage. The fourth report in “The Perfect Storm in the Teacher Labor Market” series. 1-26
14. Gharamaleki, A. (2016). *Professional ethics in school*. Tehran: educational and cultural institution of shahid mahdavi. [in Persian]
15. Ghalavi, Z. Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research* 89. 241-264
16. Gnanarajan, A. H., Kengatharan, N., & Velnampy, T. (2020). Exploring the Prevalence of Teachers’ Organizational Citizenship Behaviour and its Determinants: Evidence from an under-researched Cultural Milieu. *Qualitative Research in Education*, 9(1), 95-123.
17. Hoorizad, B. (2012). A new insight in school improvement (excellent school and excellent education). Tehran: Saye-e- sokhan. [in Persian]
18. Jafarian Yasar, H. and Jafarian Yasar, F. (2020). Development of professional competences in teachers with the focus on internship. *Studies of Internship in Teacher Education*. 1(1), 54-76
19. Jamali, I. (2001). *Where we start? Programmatic journey of school education*. Tehran: cultural institution of Monadi-e- tarbiya. [in Persian]
20. Javadin, R. (2014). *A comprehensive review on organization and administration theories*. Tehran: Negahe danesh. [in Persian]
21. Karami, Z. and Seraji, F. (2021). A Meta-Synthesis of the Achievements of the Narrative Inquiry Program for Teachers and Student Teachers. *Journal of Curriculum Studies*. 15 (56), 5-40[in Persian]
22. Kazemi, F. and Zare, A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justice. *Journal of new approaches in educational administration*. 10(40), 210-233. [in Persian]
23. Khalkhal, A. NasirNateri, J. Shakibaei, Z. Solimanpoor, J. and Kazempour, S. (2020). Conceptualization of Good Governance in Iran's Public Education System by Phenomenological Approach. *Journal of new approaches in educational administration*. 11(41), 191-208. [in Persian]
24. Lincoln, Y.S.& Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
25. Liu, Y. and Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*. Vol 96, 41-55
26. Mirkamali, M. (2018). *Human relations in school*. Tehran: Yastaroon. [in Persian]
27. Nielsen, M. B. and Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*. Vol 42, 71-83
28. Ouellette, R.R. Frazier, S. L. Shernoff, E. S. Cappella, E. and Atkins, M. S. (2018). Teacher Job Stress and Satisfaction in Urban Schools: Disentangling Individual-, Classroom-, and Organizational-Level Influences. *Behavior Therapy*. 49(4). 494-508
29. Ozen, H. (2018). A Qualitative Study of School Climate According to Teachers’ Perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*. 74, 81-98
30. Reaves, S. J. and Cozzens, J. A. (2018). Teacher Perceptions of Climate, Motivation, and Self-Efficacy: Is There Really a Connection. *Journal of Education and Training Studies*. 6(12), 48-67
31. Rezayi, A. and Khalil zadeh, A. (2009). The relationship between managers’ social intelligence and job satisfaction in school teachers. *Journal of Educational Science*. 2(7), 121-145. [in Persian]
32. Sadeghi, A. and Fathi, B. (2002). Investigate the relationship between organizational climate and job satisfaction of teachers in the city Masal in Gilan, *Journal of Executive Management*, 2(5), 55-78 [in Persian]
33. Safi, A. (2019). *Organization and managing school affairs*. Tehran: Roshd. [in Persian]

34. Shafipour, F. Zare Zeydi, A. and Metani, M. (2017). The role of professional ethics in success of organizations. *Journal of Applied studies in management science and development*. 2(5), 38-48. [in Persian]
35. Shirbagi, N. and Moradi, A. (2017). Teachers' Experiences of Inappropriate Interactions of Schools Principals. *Journal of school administration*. 5(2), 63-85. [in Persian]
36. Smith, P. A. Escobedo, P. and Kearney, W.S. (2020). Principal Influence: A Catalyst for Positive School Climate. *International Journal of Education Policy and Leadership*. 16(5), 1-16
37. Vahedi Kojanagh, H. Karimi, N. Rezaei, R. and Esmailpour, A. (2018). A Comparison of the Professional qualifications among teachers graduated from Farhangian university, Ex-teacher Education centers and other universities. *Journal of technology of instruction*, 13(1), 83-90. [in Persian]
38. Warger, E. & et.al (2001): *Implementing IDEA: A Guide for Principals*. Association for Exceptional Children, Arlington, Va. Special Education Programs. (chapter of school climate), 37-40
39. Yasini, A. (2016). The relationship between transformational behaviors school principal and job performance outcomes based on social identity theory: A case study of public schools in Ilam. *Journal of management and planning in educational systems*. 8(15), 49-70. [in Persian]
40. Zainabadi, H. (2011). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in school: Retesting and changing a tested model in industry. *Journal of public administration*. 3(7), 63-80. [in Persian]
41. Zainabadi, H. Ahmadianfar, S. (2015). A reflection on novice managers' problem in primary school: findings of A Mixed Method Research. *Quarterly Journal of Educational Innovations*. 14(54), 61-83. [in Persian]