

شناسایی چالش‌های شغلی مدیران مدارس روستایی: یک پژوهش پدیدارشناسی

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۳

نجمه حاجی پور عبایی

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

علیرضا اشک

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

رضا برسم پور^۱

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

امید مهنی

دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های شغلی مدیران مدارس روستایی اجرا شد. این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی پدیدارشناسی تفسیری (هرمنوتیک) انجام شد. میدان پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس روستایی استان کرمان بود. جهت انتخاب مشارکت کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. انتخاب مشارکت کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. اشباع نظری در پژوهش حاضر تا مصاحبه مشارکت کننده شماره ۲۶ حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش با رویکرد دیکلمن و همکاران (۱۹۸۹) انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد چالش‌های مدیران مدارس روستایی شامل سه دسته چالش‌های فردی مدیر (زیست بومی بودن مدیران، شرایط علمی و تجربه مدیریتی، ارتباط بین فردی مدیر و ارزشیابی آموزشی مدیر از وضعیت مدرسه)، چالش‌های سازمانی (شرایط اقتصادی، تهیه و تخصیص بودجه‌ی مدرسه‌ای، بخشنامه‌ها، فضای و امکانات رفاهی مدرسه، نیروی انسانی کافی و مناسب، اختیارات مدیر، کلاس-های ضمن خدمت، ملاک‌ها و نحوه‌ی اجرا ارزیابی‌ها در مدرسه)، چالش‌های فراسازمانی (مشکلات خاص آموزشی دانش‌آموزان مدارس روستایی، تأمین هزینه‌های تحصیل، مشکلات اخلاقی و خشونت، ناتوانی و عدم همکاری نهادهای مؤثر، ارتباط و تأثیر والدین بر مدرسه و دانش‌آموزان) است. مدارس روستایی و متقابلاً وظایف مدیران این مدارس شرایط خاص را داراست؛ بنابراین تعیین ماموریت مدیران، اهداف مدرسه، ملاک‌های ارزیابی مدیران و مدارس بایت با شرایط یک مدرسه‌ی روستایی سازگار باشد.

واژگان کلیدی: مدیران، مدارس، آموزش و پرورش، مناطق روستایی.

^۱ نویسنده مسئول: rezab.teacher.67@gmail.com

Identifying Job Challenges of Rural School Principals: A Phenomenological Study

Najmeh Hajipour Abaei

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

Receipt: 2022/01/12

Acceptance: 2022/03/04

Ali Reza Ashk

Master of Educational Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

Reza Barsempour¹

Master of Educational Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

Omid Mehni

PhD in Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Abstract:

The aim of this study was to identify the job challenges of rural school. This study came from the qualitative approach of the interpretive phenomenon (hermeneutics). The research area included all Reagan County school principals. The research area included all Reagan County rural school principals. Purposeful sampling method was used to select participants. The selection of participants continued until the theoretical saturation was reached. Theoretical saturation was obtained in the present study until the participant interview # 16. Data analysis was followed by Dickelmann and Iran (1989). The research findings showed that the challenges of rural school principals include three categories of individual challenges of the principal (principals' nativeness, scientific conditions and managerial experience, interpersonal relationship of the principal and the principal's educational evaluation of the school situation, organizational challenges) Economic conditions, preparation and allocation of school budgets, circulars, school space and amenities, sufficient and appropriate manpower, principal authority, in-service classes, criteria and how to implement assessments in school), extra-organizational challenges (problems The special education of rural school students is the provision of tuition fees, moral problems and violence, inability and non-cooperation of effective institutions, communication and influence of parents on the school and students). The aim of this study was to identify the job challenges of rural school principals. This study came from the qualitative approach of the interpretive phenomenon (hermeneutics). The research area included all Reagan County school principals. Rural schools and, in turn, the duties of the principals of these schools have special conditions. Therefore, determining the principals' mission, school goals, criteria for evaluating principals and byte schools should be compatible with the conditions of a rural school.

Keywords: Principals, School, Education, Rural Areas.

¹ Corresponding author: rezab.teacher.67@gmail.com

مقدمه

در طول دو دهه‌ی اول قرن بیست و یکم، سؤالات مربوط به نقش مدارس در جوامع به-عنوان موضوعات اصلی برای مقابله با چالش‌های آینده مطرح شده است. مدارس به عنوان نهادهای مهمی در جوامع که دانش‌آفرینی را در بین نسل جوان ایجاد می‌کنند و به‌عنوان ساز و کاری برای توسعه‌ی شهروندان جوامع تعریف می‌شوند (Erstad et al, 2021). بسیاری از کشورهای کم‌درآمد نیز متوجه شده‌اند که باید اولویت‌های خود را معطوف به آموزش و پرورش بگردانند و این امر چنان اهمیت یافته است که میانگین افزایش منابع دولتی اختصاص یافته به امر آموزش و پرورش در برخی کشورها در مدت پنج ساله به حدود بیست درصد رسیده است (Lassibille, 2016). با توجه به اهمیت مدارس، بیش از ۲۵ سال است که پژوهشگران بهترین شیوه‌های فعالیتی را که توسط مدارس موفق استفاده می‌شود را شناسایی کرده‌اند؛ اما با این حال، تحقیقات کمی در مورد سیستم‌های مدارس روستایی وجود دارد (Doerksen & Wise, 2016). مدارس در جوامع روستایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ زیرا آنها اغلب فقط یکی از چند مؤسسه‌ی فعال در محیط روستایی هستند؛ از این رو مدارس روستایی می‌توانند بافت اجتماعی و فرهنگی جامعه روستایی را شکل یا تغییر دهند (Montgomery & Tieken, 2021). هر چند بهره‌وری اقتصادی همچنان مسئله‌ی مدارس روستایی است؛ اما اراده سیاسی کمی برای تعطیلی این دسته از مدارس وجود دارد؛ زیرا آنها یک جامعه روستایی را حفظ می‌کنند و با ایجاد کلاس‌های کوچک و چند پایه و ایجاد شرایط، سعی در شکوفایی دانش-آموزان روستایی دارند. از طرفی دانش‌آموزان این مدارس نیز با شرکت در برنامه‌های آموزشی،

فعالیت‌های فوق برنامه و فعالیت در امور خانواده به اقتصاد روستایی کمک می‌کنند (Salamondra, 2020).

مدارس روستایی تقریباً در هر کشوری در سراسر جهان وجود دارند و آنها در مأموریت خود برای آموزش دانش‌آموزان ساکن در مناطق دور افتاده با چالش‌های منحصر به فردی روبه‌رو هستند (Mitchell, 2018). دلیل این امر حضور این مدارس در بستر و شرایط خاص خود است؛ زیرا مناطق روستایی معمولاً دورافتاده و نسبتاً توسعه نیافته هستند؛ در نتیجه، بسیاری از مدارس دارای مشکلات و چالش‌های خاص خود هستند. مدارس روستایی با چالش‌های شدیدی روبرو هستند که مختص محیط آنها است. کمبود علاقه‌ی والدین به آموزش کودکان، بودجه ناکافی دولت، کمبود منابع، معلمان کم صلاحیت و آموزش چند پایه از موانع آموزش مهم است. این چالش‌ها را می‌توان به منابع متعددی، از درون ساختارهای مدرسه و از محیط خارجی، از جمله جوامع محلی و مقامات آموزش و پرورش نسبت داد (Du Plessis & Mestry, 2019). اما با وجود چالش‌ها و مشکلات متعدد مدارس روستایی، تحقیقات نشان داده است که مدارس روستایی می‌توانند مزایایی بسیاری از جمله ارتباط قوی با جامعه و احساس مکان داشته باشد، که هر دو چشم‌انداز نیازهای مدرسه و خانواده‌ها را فراهم می‌کنند. چالش‌های ویژه‌ای که مناطق مدارس روستایی با آن روبرو هستند عبارت‌اند از: چالش‌های مالی مرتبط با ابعاد بزرگ جغرافیایی، مجوزهای ملی و تأثیر آنها بر جو مدرسه، گروه‌های علاقه‌ی ویژه‌ی جامعه محلی و هدایت مؤثر از طریق سیاست‌های جامعه برای تخصیص اعتبار و اعمال قدرت (Ashlock, 2016).

2013). باید پذیرفت هر چند مدیران مدارس نقشی کلیدی در تأمین و تحقق کیفیت تحصیلی دانش‌آموزان دارند؛ اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه جدی با چالش‌های درونی و بیرونی در این زمینه هستند (Mafora & Schulze, 2012).

در مقیاس جهانی و ملی نگرانی از عدم آگاهی از چالش‌های شغلی و نیازهای مدیران مدارس نسبت به این چالش‌ها و نیازهای حرفه‌ای وجود دارد و آن‌گونه که سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا نتیجه می‌گیرد، مدیران برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را ب خوبی دریافت نکرده و از توانمندی کافی برخوردار نیستند (Aravena, 2016). در ایران نیز یافته‌ها نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، در مراکز آموزشی عدم آگاهی کافی از چالش‌ها و مسائل حوزه‌ی کاری مدیران مدارس است. از سوی دیگر مشکلات سازمانی و محیطی که اغلب مدیران، خصوصاً در مدارس با آن مواجه هستند، می‌تواند شرایط را از این هم بدتر نماید به‌گونه‌ای که تبدیل به مهم‌ترین دغدغه ذهنی مدیران شده و آن‌ها را از نقش رهبری و پرداختن به مسیر تعالی دور و تبدیل به جریان صرف بخشنامه‌ای کند. بنابراین، برنامه‌ریزی برای آماده‌سازی مدیران مدارس و حمایت از مدیران فعلی مدارس برای سیاست-گذاران آموزشی از اهمیت اساسی برخوردار است. انجام این کار به طور خاص برای مدارس مناطق روستایی، که به مدیرانی با توانمندی‌های خاص نیاز دارند بسیار حائز اهمیت خواهد بود (Webster & Litchka, 2020). لذا با توجه به آنچه در خصوص اهمیت نقش مدیران مدارس روستایی بیان شد و همچنین درگیری مدیران مدارس روستایی در امور اجرایی مدارس و غفلت جدی آموزش و پرورش به این مسائل در محیط کاری خود، این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین چالش‌های مدیریتی مدیران مدارس روستایی انجام شده است و به

امروزه سازمان‌های آموزشی معاصر تحت فشار تغییر برای پایداری آموزشی و رقابت بین‌المللی قرار دارند. مدارس برای زنده ماندن، غلبه بر فشارهای تغییر و تأمین نیازهای خود، باید نوآورانه‌تر، پویاتر و فعال‌تر باشند تا صلاحیت اصلی را در زمینه تغییر که نتایج مدرسه را مجبور می‌کند، بهبود بخشند. یکی از راه‌های دستیابی به این اهداف به وجود یک ظرفیت مدیریتی و رهبری نوآور، باز برای تغییر و تقویت مدرسه بستگی دارد (Atasoy, 2020). در همه مدارس مدیران جایگاه و نقش بسیار مهمی در موفقیت و یا شکست یک مدرسه دارند؛ چرا که مدیران مدارس به دلیل وظایف و مسئولیت‌های خود و نقش‌های رهبری که بر عهده دارند، نقشی اساسی و بدون جایگزین در مدرسه دارند (Ucar & Dalgic, 2021). مدیران مدارس ضمن تمرکز بر پیگیری تعالی و موفقیت در جبهه‌ی آموزش، مسئول پیشگام تغییرات و بهبود وضعیت مدارس هستند؛ به عبارتی برای پیشرفت مدارس، مدیران مدارس نقشی اساسی دارند (Fred & Singh, 2021).

اگر چه تحقیقات زیادی درباره مدیران مدارس شهری وجود دارد، اما تحقیقات برجسته‌ای درباره مدیران مدارس روستایی وجود ندارد (Tremont & Templeton, 2019). اهمیت و نقش مدیران در مدارس روستایی به واسطه شرایط خاص این مدارس بسیار مهم‌تر نیز خواهد بود. Chalker (1999) استدلال کرد که زمینه منحصر به فرد مدارس روستایی نیاز به رهبری منحصر به فرد دارد (Klocko & Justis, 2019)؛ از این رو، مدیران مدارس در شرایط خاص ملزم به داشتن رهبری آموزشی، دانش نظری، مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و تجارب در جنبه‌های مدیریتی در این دوره هستند (Tipsirach et al, 2021). به همین منظور در طول چند دهه‌ی گذشته توانمندسازی مدیران مدارس برنامه بسیاری از کشورهای جهان بوده و به یک بحث مهم و محوری تبدیل شده است (Huber,)

گردآوری اطلاعات پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. سؤالات مصاحبه در چهار بخش کلی (چالش‌های شخصی، چالش‌های سازمانی (مدارس و اداره‌ی آموزش و پرورش)، چالش‌های فرا سازمانی و بخش آزاد) تنظیم شده بود. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از رویکرد دیکلن و همکاران (Diekelman et al, 1989) انجام شد. این رویکرد شامل فرآیند هفت مرحله‌ای مبتنی بر پدیدارشناسی هایدگری است و دارای ماهیت تیمی است. مراحل گام به گام آن در قسمت یافته‌ها ذکر شده است.

یافته‌های تحقیق

مرحله اول و دوم: پس از انجام مصاحبه و ضبط صدای مشارکت کنندگان متن مصاحبه پیاده‌سازی شد در مرحله‌ی اول چندین بار مطالعه مصاحبه انجام شد و جهت دستیابی به درک کلی از مصاحبه‌ها در مرحله دوم واحدهایی که با موضوع تحقیق هم معنی هستند را از متن هر مصاحبه به صورت جداگانه استخراج شد.

مرحله سوم: در این مرحله متون مصاحبه و درون-مایه‌های اولیه‌ی به‌دست آمده از آن‌ها با یکدیگر مقایسه شد تا با اعمال مشترکات، تفهیم کلی و دسته‌بندی درون مایه‌های اولیه تعداد ۸۲ درون مایه فرعی به‌دست آمد جداول ۱ تا ۳ این درون مایه‌های فرعی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. درون مایه‌های فرعی فردی

«بومی بودن و شناخت کافی از فرهنگ مردم منطقه باعث درک بهتر مشکلات می‌شود» «انگیزه بیشتر مدیر بومی برای کمک به مردم منطقه روستایی در جهت رفع محرومیت» «بومی بودن باعث ارتباط بهتر با مردم و درک خواسته‌های دو طرف می‌شود» «در دسر مدیر از کم تجربگی کم سواد و غیر بومی بودن معلمان و معاونان در مدارس روستایی» «وجود روابط خیلی دوستانه، تعارفات و رودریاستی‌ها با معلمان و معاونان زیردست» «ارتباط و تعامل بهتر با معلمان جوان و تحصیل کرده و ارتباط سخت و

دنبال راهی برای پاسخگویی به این سؤال هستیم که مدیران مدارس در مناطق روستایی با چه چالش‌های روبرو هستند؟

روش تحقیق

در صورت استفاده از روش ترکیبی ابتدا باید طرح آمیخته مورد استفاده و سنت پژوهشی معرفی شود. بعد بر حسب طرح و اولویت روش-شناسی کیفی و روش‌شناسی کمی به‌طور مبسوط و کامل معرفی شود. مطالب روش-شناسی رسا، کامل و فاقد نقص باشد. از افعال پژوهشی گذشته استفاده شود. سعی شود از نقل قول در بخش روش‌شناسی خودداری شود و فقط روش‌شناسی علمی مورد استفاده با ذکر فرآیند و مراحل و اجزای روش‌شناسی کامل آورده شود.

این مطالعه با استفاده از رویکرد کیفی پدیدارشناسی تفسیری (هرمنوتیک) و با هدف درک تجارب مدیران مدارس روستایی از چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، انجام شده است. دلیل استفاده از رویکرد پدیدارشناسی این بوده است که تجربیات و نظرات خبرگان راجع به مسئله‌ی مورد نظر (چالش‌های مدیریت مدارس مناطق روستایی) بدون هر گونه دخالت دادن نظر شخصی و ارزش‌گذاری فردی، جمع‌آوری شود. قلمرو مکانی پژوهش استان کرمان بود. میدان پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران مدارس روستایی شهرستان‌های استان کرمان بود. جهت انتخاب مشارکت کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد (بر اساس ملاک‌های همچون سطح تحصیلات و سابقه مدیریتی در مدارس روستایی). انتخاب مشارکت کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. اشباع نظری در پژوهش حاضر تا مصاحبه مشارکت کننده شماره ۲۶ حاصل شد و دیگر داده‌های جدیدی به تحقیق اضافه نشد.

ها را ندارد» «مشغله مدیر به انجام کارهای اداری و اداره کردن مدرسه که زمان مناسب و کافی برای این نوع ارزیابی‌های آموزشی وجود ندارد» «نداشتن علم و تخصص درسی در تمام زمینه‌ها برای انجام ارزیابی‌های آموزشی از معلمان و دان آموزان» «واگذار کردن کار ارزیابی آموزشی به معاونان و معلمان با تجربه تر در مدرسه» «مدارس مرکز شهرستان با جذب بیشتر امکانات و توجه‌ها به خود باعث دور شدن نگاه‌ها از مدارس روستایی می‌شوند» «کمبود نیرو و استفاده از نیروهای سرباز معلم بی‌کیفیت در مدارس مناطق روستایی» «دور افتاده بودن و صعب العبور بودن راه‌های بیشتر مدارس مناطق روستایی که باعث هزینه‌های بالایی برای رفت و آمد می‌شود» «ناتوانی مدیر آموزگار مدارس چند پایه برای انجام ارزیابی‌های آموزشی از کلاس‌ها و همینطور شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت به دلیل مشغله بالای کاری» «درگیری بین مدیر و موسس مدارس مشارکتی بر سر اختیارات و حمایت‌های مورد نیاز مالی در مدرسه» «مبلغ حقوق غیرمنصفانه و نداشتن حقوق برای سه ماه تابستان برای نیروهای مدارس مشارکتی» «نیود معاونان مشارکتی در تابستان باعث فشار کاری بر روی مدیر مدرسه مشارکتی می‌شود» «کارایی بالای نیروهای مشارکتی به دلیل بومی بودن و نیاز به بهتر دیده شدن برای استخدام دائم در آموزش و پرورش»

جدول ۳. درون مایه‌های فرعی فراسازمانی

«ارتباط کم والدین با مدرسه به دلیل دغدغه‌های و مشکلات اقتصادی زندگی» «بدرستی و بی‌سرپرستی دانش‌آموز» «ارتباط کم معلمان و مدیر مدرسه با والدین به دلیل مشغله‌ی کاری و عدم امکان برگزاری جلسات انجمن اولیا به طور مؤثر و مداوم» «مشارکت کم والدین در امر آموزش بچه‌ها که باعث کم‌سوادی و سخت شدن آموزش برای دانش‌آموزان می‌شود» «فقر فرهنگی و کم‌سوادی اکثر والدین باعث بی‌اهمیت شمردن تحصیلات برای دانش‌آموزان خود و القای این تصور غلط به دانش‌آموزان می‌شود» «ناتوانی والدین از تهیه کیف و کفش و لباس مناسب برای دانش‌آموز خود و درخواست از مدرسه برای تهیه آن از نهادهای خیریه‌ای و حمایتی» «تصور غلط والدین از بودجه مدرسه و امتناع از کمک به مدرسه و بدنام شدن مدیر و مدرسه به اشتباه» «وجود مشکلات اخلاقی و آسیب‌های اجتماعی بسیار در مدارس روستایی» «ناتوانی نهادهای مردمی کوچک و دهیاری‌های روستایی برای کمک به مدرسه» «نیود کمک از طرف سازمان‌های بزرگ حمایتی چون کمیته امداد امام خمینی (ره)، بهزیستی و حلال احمر» «کمک بیشتر خیرین و نهادهای مردمی نسبت به سازمان‌های حمایتی» «نیاز به مشارکت تمام سازمان‌ها و وزارت خانه‌ها برای کمک به آموزش و پرورش برای بهتر کردن وضعیت آموزشی کشور چه در مناطق محروم و چه در مناطق دیگر» «وجود آسیب‌های فقر مالی والدین، اعتیاد والدین و نبود کار و شغل مناسب در منطقه و روی آوردن به کار خلاف» «خشونت خانوادگی و کمبود محبت در خانه» «فرهنگ بد نداشتن انتظار از فرزند خود برای ادامه تحصیل و داشتن زندگی بهتر» «منع تحصیلی دانش‌آموزان از تحصیل به خصوص در دانش‌آموزان دختر و ازدواج زود هنگام آن‌ها حتی در مقطع ابتدایی» «دیر شروع کردن مدرسه و غیبت‌ها و افت تحصیلی دانش‌آموزان که ناشی از کمک آن‌ها در کارها و درآمد خانواده است» «خشونت بالای دانش‌آموزان و تقسیم دانش‌آموزان به گروه‌های قومی و قبیله‌ای و درگیری زیاد این دانش‌آموزان» «مشکلات بهداشتی و تغذیه‌ای دانش‌آموزان و پوشش نامناسب دانش‌آموزان در فصل سرما که باعث بیماری دانش‌آموزان می‌شود» «بد دهنی و گذاشتن اسم‌های بد بر روی یکدیگر»

مرحله‌ی چهارم: در این مرحله، درون‌مایه‌های

فرعی به‌دست آمده از متن مصاحبه، توسط

اعضای تیم تحقیق (افراد مصاحبه شونده) مورد

بررسی قرار گرفت، و اعضای تیم تحقیق با درون-

مایه‌ی فرعی (نداشتن اینترنت مناسب در

روستاهای محروم برای انجام کارهای تکنولوژی

کارشکنانه با معلمان با سابقه و کم سود» «تلاش برای ایجاد جو دوستانه و همیارانه در بین همکاران» «مناسب نبودن حقوق و مزایای مدیریتی در مدرسه مناطق روستایی» «نامناسب بودن حقوق و مزایای مدیریتی مدرسه با توجه به مشغله کاری و تعداد زیاد ارباب رجوع های مدرسه» «وجود مشکلات اقتصادی شخصی که دغدغه مدیر و معلم را از مشکلات مدرسه و دانش‌آموزان دور می‌کند» «ناتوانی مدیر در ارزشیابی آموزشی از دانش‌آموزان به دلیل مشغله اداری» «دشواری ایجاد یک هماهنگی و اتحاد بین مدیریت مدرسه، معلم، والدین، و اداره آموزش و پرورش» «کمبود امکانات در مدرسه و منطقه برای پروراندن توانایی‌ها، علایق و رفع نیازها و مشکلات دانش‌آموزان» «غیربومی بودن مدیر و معلم و تفاوت فرهنگی مردم منطقه باعث مشکلات خانوادگی و شغلی می‌شود» «وجود مشکلات اقتصادی و نیاز داشتن شغلی دیگر در کنار کار معلمی و مدیریت مدرسه که دغدغه شخصی مدیر را زیاد و او را از دغدغه‌ها مدرسه دور می‌کند» «در دسر بالا و فشار روحی روانی اداره کردن یک مدرسه روستایی با انواع کمبودها و آسیب‌ها» «نداشتن خودروی شخصی و دور بودن محل کار از محل زندگی و بالا بودن هزینه رفت و آمد» «انجام کارهای زیاد مدرسه در وقت آزاد و شخصی مدیر» «وجدان کاری و تعهد خداگونه برای بچه‌های مظلوم منطقه روستایی» «تلاش برای داشتن و دادن روحیه به معلمان و دانش‌آموزان و باور به تغییر و بهتر کردن وضعیت، در حالت نبود امکانات و مشکلات منطقه روستایی»

جدول ۲. درون مایه‌های فرعی سازمانی

«نیود بودجه از سمت آموزش و پرورش برای دخل و خرج و هزینه‌های جاری مدرسه» «تامین بودجه مدرسه برای هزینه‌هایی جاری مدرسه از طریق کمک‌های مردمی تحت عنوان وجه ثبت نام» «سرخوردگی و زیر سؤال رفتن شأن معلمی و مدیریتی هنگام دریافت وجه ثبت نام از مردمی که خود دچار مشکلات اقتصادی هستند» «اولویت اول صرف بودجه تهیه وسایل ضروری دفتری چون مازیک، برگه و ... و همچنین تعمیر وسایل دفتری چون کامپیوتر و پرینتر» «اولویت دوم صرف بودجه آماده‌سازی فضای آموزشی و فیزیکی مدرسه چون تعمیر درب و پنجره و لوله کشی و ...» «جوابگو نبودن بودجه مدارس برای صرف بودجه برای تهیه وسایل کمک آموزشی» «نیاز به بروز شدن ساز و کار مالی و هماهنگی با بازار برای راحت‌تر شدن کار مدیر» «جوابگو نبودن مدیر مدرسه مدارس برای استفاده از کولرهای گازی نصب شده در مدرسه و همچنین از کارافتادگی آنها به دلیل سرویش نشدن به مرور زمان» «نیود تعداد کافی کولرهای آبی و نصب نایمن آن‌ها در مدارس» «تکمیل نبودن مدارس و نداشتن حصار و محوطه سازی و توالنت‌های نامناسب» «میزان بالای انتقال معلمان باتجربه غیربومی از مدارس روستایی» «ناتوان بودن معلم‌ها و معاونان قدیمی و باسابقه از تدریس و مدیریت، فرار از زیر کار» «کیفیت خوب معلمان تربیت معلم و دانشگاه فرهنگیان در مقابل کیفیت کم معلمان جذب شده از سرباز معلم حق التدریس و پیمانی» «تعداد کم کامپیوترها در مدرسه و سخت افزارهای قدیمی» «کمبود نیروی متخصص برای اجرای آموزش‌های ضمن خدمت‌ها در بحث تکنولوژی و کامپیوتر» «انجام بیشتر کارهای کامپیوتری و اداری در خانه و کافی نت به دلیل نبود تکنولوژی مناسب در مدرسه» «عدم اختیار مدیر برای انتخاب نیروهای مدرسه خود و همچنین متناسب کردن آموزش بر اساس نیازها، ویژگی‌های و مشکلات مدرسه خود» «اجبار برای انجام بخشنامه‌های آموزشی چه امکان انجام آن‌ها در مدرسه باشد و چه نباشد» «احساس مدیر مدرسه به این که بیشتر یک سرپرست و هماهنگ کننده است تا مدیر» «تکراری بودن بعضی بخشنامه‌های اداری که هر ساله خواسته می‌شوند» «وجود بخشنامه‌های آموزشی نامتناسب با ویژگی‌ها و امکانات مدارس روستایی» «وجود درخواست‌های غیررسمی و انجام لطف برای افراد بالا دستی و مافوق» «فشار به مدیر برای انجام بخشنامه‌های اداری چه امکان انجام آن‌ها در مدرسه باشد و چه نباشد که باعث انجام این بخشنامه‌ها در حد کاغذ باری می‌شود» «انتظارات آرمانی از مدیران در مقابل امکانات و مشکلات و اختیارات کم آنها» «ناعادلانه بودن ارزیابی‌های بازدید کنندگان با شرایط و امکانات و همچنین کارهای انجام شده در مدرسه» «ارزشیابی‌های طراحی شده بیشتر کاغذ باری بوده و نیاز به طراحی مجدد نحوه ارزیابی‌ها تا عدالت در حق همه رعایت شود» «ملاک بیشتر ارزیابی‌های تجربه شغلی بر اساس کلاس‌های ضمن خدمت که مدیر پرمشغله توان شرکت در این دوره-

اصولی، سه الگو چالشی به دست آمد که به طور کامل در جداول ۴، ۵ و ۶ نشان داده شد است.

جدول ۴. چالش‌های فردی

درون مایه‌های اصلی	درون مایه‌های فرعی
زیت بومی بودن مدیران	«وجود شناخت از فرهنگ و مشکلات مردم مناطق روستایی مدیران بومی» «انگیزه بیشتر مدیران بومی برای کمک و محرومیت زدایی» «درک خواسته‌ها و نیازهای دو طرف (مدیران و والدین) در صورت بومی بودن مدیر»
شرایط علمی و تجربه مدیریتی	«مرتبط نبودن تحصیلات دانشگاهی با نیاز شغل مدیر مدرسه» «مهم جلوه دادن مدرک دانشگاهی در اثبات شایستگی‌های مدیریتی» «کم اهمیت شمردن تجربه و موفقیت‌های قبلی در اثبات شایستگی‌های مدیریتی»
ارتباط بین فردی	«عدم توجه به ویژگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای بین همکاران با مدیر مدرسه» «نداشتن مهارت ارتباطی برای ارتباط با معلمان کم تجربه و تازه کار» «وجود روابط خیلی دوستانه، توقعات بی جا و فشار به مدیر از طرف بعضی همکاران»
ارزشیابی آموزشی مدیر از وضعیت مدرسه	«ناتوانی در انجام ارزشیابی‌های آموزشی مدیر از مدرسه به دلیل مشغله بالا اداری و کاری» «نداشتن علم و تخصص درسی در تمام رشته‌ها برای انجام ارزشیابی‌های آموزشی از معلمان و دانش‌آموزان» «بی خبری مدیر از وضعیت آموزشی مدرسه به دلیل واگذار کردن کار ارزشیابی آموزشی به معاونان و معلمان»

جدول ۵. چالش‌های سازمانی

درون مایه‌های اصلی	درون مایه‌های فرعی
شرایط اقتصادی	«وارد شدن فشار اقتصادی به مدیر به دلیل صرف بعضی هزینه‌های جاری مدرسه از طرف خود مدیر» «کم بودن حقوق و مزایای مدیران و معلمان مدارس روستایی نسبت مشکلات و سختی‌های کار آن» «کم شدن انگیزه و شور و شوق معلمی به دلیل تأثیر مشکلات معیشتی» «دور شدن دغدغه معلم و مدیر از کلاس و مدرسه به دلیل داشتن شغل دوم و کارهای بعد از مدرسه» «هزینه بالای رفت و آمد به مدارس روستایی»
تهیه و تخصیص بودجه مدرسه‌ای	«نبود بودجه از سمت آموزش و پرورش برای دخل و خرج و هزینه‌های جاری مدرسه» «اجبار مدارس به درخواست وجه ثبت نام از دانش‌آموزان برای تأمین هزینه‌های جاری مدرسه» «سرخوردگی و

موافقت نکردند و طی تماس با افراد دیگر در تیم پژوهش (مصاحبه شونده‌ها) مشخص شد که طی زمان تحقیق این مشکل از بین رفته است؛ به همین دلیل اقدام به حذف آن نمودیم؛ همچنین درون مایه فرعی (صداقت در خود ارزیابی خیلی غیر قابل اعتماد است) مورد عدم توافق بین اعضای تیم قرار بود و طی بحث و مراجعه مجدد به متن مصاحبه مشخص شد فرم‌های ارزیابی برای معلمان و مدیران، خود ارزیابی نیستند؛ بلکه افراد ارزیابی شونده، خود این فرم‌های ارزیابی را پر می‌کنند که باعث عدم صداقت و غیر قابل اعتماد بودن این فرم‌ها می‌شود؛ لذا جهت نشان دادن نحوه اشتباه بودن انجام ارزیابی‌ها، این دو درون-مایه فرعی به صورت (نحوه اجرای فرم‌های خود ارزیابی توسط خود ارزیابی شونده که باعث عدم صداقت و اعتماد به این فرم‌ها می‌شود) تغییر یافت، بقیه تم‌ها و واحدهای معنایی مورد تأیید تمام تیم تحقیق (افراد مصاحبه شونده) بود.

مرحله پنجم و ششم: در مرحله پنجم از تحلیل داده‌ها، جهت تعیین و توصیف تم‌های ارتباطی که معانی مشترک را منعکس می‌کنند، متن مصاحبه‌ها مقابل یکدیگر قرار داده شد و با هم مقایسه شدند. در نهایت در پایان این مرحله ۸۳ درون‌مایه فرعی استخراج شد. در مرحله ششم طی بررسی و مقایسه، ۱۷ درون‌مایه اصلی شناسایی شد که ارتباط و پیوستگی بین درون‌مایه‌های فرعی به دست آمده را بیان می‌کند. این الگو نتیجه جمع بندی تفاسیر تیم تحقیق به وسیله پژوهشگر است. این الگو ارتباط بین درون‌مایه‌های فرعی را بیان کرده و در تمامی متون منعکس می‌شود. در این مطالعه از ارتباط تم‌های

<p>آموزان که ناشی از کمک آن‌ها در کارها و درآمد خانواده است» «بی سوادی خانواده ها در کمک کردن دانش‌آموز در منزل برای مرور درس‌ها»</p>	<p>زیر سوال رفتن شان معلمی و مدیریتی هنگام دریافت وجه ثبت نام از مردمی که خود دچار مشکلات اقتصادی هستند» «معضل اقتصادی برای تعمیرات، نوسازی و سرویس وسایل آموزشی، رفاهی» «صرف بیشتر پول مدرسه در راه حفظ شرایط موجود آموزشی تربیتی و نه بهتر کردن آن» «عدم وجود یک سیستم مناسب حسابداری مدرسه‌ای و ناتوانی مدیر در اداره سندهای خرج کرد مدرسه-ای» «تصور غلط والدین از بودجه‌ی مدرسه و امتناع از کمک به مدرسه و بدنام شدن مدیر و مدرسه به اشتباه»</p>
<p>تأمین هزینه‌ها تحصیلی «ناتوانی والدین از تهیه کیف و کفش و لباس مناسب برای دانش‌آموز خود» «درخواست و فشار والدین به مدیر مدرسه برای تهیه لوازم تحصیلی از طریق نهادهای خیریه‌ای و حمایتی» «کثرت مشکلات بهداشتی و تغذیه‌ای دانش-آموزان مدارس روستایی» «پوشش نامناسب دانش‌آموزان در فصل سرما که باعث بیماری دانش‌آموزان می‌شود»</p>	<p>«کافی نبودن نیروی انسانی مدرسه جهت با توجه به حجم زیاد بخشنامه‌های» «اجبار مدرسه به انجام بخشنامه‌های که مناسب با ویژگی‌های مدارس روستایی نیست» «مشغله و غفلت مدیر از مشکلات مدرسه و دانش‌آموزان به دلیل حجم بالای بخشنامه‌ها و درخواست‌های اداری» «بی‌توجهی عمدی مدیر مدرسه به بیشتر بخشنامه‌ها زیرا با توجه به مشکلات ریز و درشت مدارس روستایی امکان اجرایی کردن این بخشنامه‌ها وجود ندارد» «تکراری بودن بعضی بخشنامه‌ها که در مورد اطلاعات ثابت مدرسه»</p>
<p>مشکلات اخلاقی و خشونت «بی سرپرستی، بد سرپرستی، خشونت خانگی و عدم توجه به روان دانش‌آموزان» «وجود مشکلات اخلاقی در بعضی دانش-آموزان خاص که باعث نگرانی والدین از حضور این دانش‌آموزان در مدرسه می-شود» «تأثیر خشونت خانگی بر دانش-آموزان و ایجاد پرخاشگری و آسیب‌های بیشتر به آن‌ها»</p>	<p>بخشنامه‌ها «عدم تناسب اختیارات مدیران با مسئولیت‌های ایشان» «دیکته شدن نحوه‌ی اداره‌ی مدارس از طرف بالا دست بدون توجه به شرایط و مشکلات منطقه» «مشارکت ندادن مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و عدم توجه به خواسته‌ها و مشکلات آن‌ها در مدارس» «نگاه به مدیر مدرسه بیشتر به‌عنوان یک سرپرست یا هماهنگ کننده است تا یک مدیر و اختیارات مدیریتی آن» «عدم اختیار مدیر برای انتخاب کادر مدرسه»</p>
<p>ناتوانی وعدم همکاری نهادهای مؤثر «ناتوانی نهادهای مردمی کوچک و دهیاری‌های روستایی برای کمک به مدرسه‌های محروم روستایی» «کمک کم و ناچیز از طرف نهاد های حمایتی بزرگ (کمیته امداد، هلال احمر و ...) برای مدارس محروم و دارای مشکل روستایی» «تقسیم دانش‌آموزان به گروه های قومی و درگیری فحاشی این گروه‌ها به یکدیگر»</p>	<p>اختیارات مدیر «میزان بالای انتقال معلمان با تجربه غیر بومی از مدارس روستایی» فرار از زیر کار معلمان و معاونان قدیمی و با سابقه زیاد و ناتوان بودن از تدریس و مدیریت این افراد» «کمبود مشاور، نیروی دفتری و خدمتگزار برای تمام مدارس» «کم تجربگی و ناپیستگی کم معلمان تازه کار و سرباز معلم در کیفیت آموزش و مدیریت کلاسی» «تدریس اجباری مدیر و معاونان به علت کمبود نیرو» «به‌کار گیری دبیران و معلمان آموزش ندیده و کم تجربه در مدارس روستایی (معلمان جدیدالاستخدام، شرکتی و سرباز معلم)»</p>
<p>ارتباط و تأثیر والدین بر مدرسه و دانش‌آموزان «ارتباط کم والدین با مدرسه به دلیل دغدغه‌های و مشکلات اقتصادی زندگی و همچنین بد سرپرستی و بی سرپرستی دانش‌آموز» «وجود آسیب فقر مالی، اعتیاد والدین و نبود کار و شغل مناسب در منطقه که سبب روی آوردن دانش-آموزان به اعتیاد و انجام کار خلاف خواهد شد» «ارتباط کم معلم‌ها و مدیر مدرسه با والدین به دلیل مشغله‌ی کاری و عدم امکان برگزاری جلسات انجمن اولیا به صورت مؤثر» فقر فرهنگی و کم سوادی اکثر والدین سبب بی اهمیت شمردن تحصیلات و آقاء این تصور غلط به دانش آموز است</p>	<p>نیروی انسانی کافی و مناسب «میزان بالای انتقال معلمان با تجربه غیر بومی از مدارس روستایی» فرار از زیر کار معلمان و معاونان قدیمی و با سابقه زیاد و ناتوان بودن از تدریس و مدیریت این افراد» «کمبود مشاور، نیروی دفتری و خدمتگزار برای تمام مدارس» «کم تجربگی و ناپیستگی کم معلمان تازه کار و سرباز معلم در کیفیت آموزش و مدیریت کلاسی» «تدریس اجباری مدیر و معاونان به علت کمبود نیرو» «به‌کار گیری دبیران و معلمان آموزش ندیده و کم تجربه در مدارس روستایی (معلمان جدیدالاستخدام، شرکتی و سرباز معلم)»</p>

مرحله هفتم: در این مرحله، ارائه نسخه‌ای از پیش نویس، از درون‌مایه‌ها به‌همراه گزیده‌هایی منتخب از متن مصاحبه‌ها به اعضای تیم تحلیل و افرادی که با روش و محتوای کار آشنایی دارند، برای استخراج و اعمال پاسخ‌ها و پیشنهادهای آنان در نوشتن نسخه‌ی نهایی استفاده شد بر این اساس جدول شماره ۷ طراحی گردید.

جدول ۷. پیشنهادات

درون مایه‌های اصلی	درون مایه‌های فرعی
مشکلات خاص آموزشی دانش‌آموزان منطقه‌ی محروم	«منع تحصیلی دانش‌آموزان از تحصیل بخصوص در دانش‌آموزان دختر و ازدواج زود هنگام آن‌ها حتی در مقطع ابتدایی» «ترک تحصیل به دلیل دوری مدرسه از خانه و نبود امکان استفاده از سرویس رفت و آمد» «دیر شروع کردن مدرسه، غیبت‌های مکرر و افت تحصیلی دانش-آموزان»

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و تبیین چالش‌های مدیریت مدارس روستایی از دیدگاه مدیران انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد چالش‌های مدیران مدارس روستایی شامل سه دسته چالش‌های فردی مدیر (زیست بومی بودن مدیران، شرایط علمی و تجربه مدیریتی، ارتباط بین فردی مدیر و ارزشیابی آموزشی مدیر از وضعیت مدرسه)، چالش‌های سازمانی (شرایط اقتصادی، تهیه و تخصیص بودجه مدرسه‌ای، بخشنامه‌ها، فضای و امکانات رفاهی مدرسه، نیروی انسانی کافی و مناسب، اختیارات مدیر، کلاس‌های ضمن خدمت، ملاک‌ها و نحوه‌ی اجرا ارزیابی‌ها در مدرسه)، چالش‌های فراسازمانی (مشکلات خاص آموزشی دانش‌آموزان منطقه‌ی محروم، تأمین هزینه‌های تحصیل، مشکلات اخلاقی و خشونت، ناتوانی و عدم همکاری نهادهای مؤثر، ارتباط و تأثیر والدین بر مدرسه و دانش آموزان) است. این نتایج با نتایج پژوهش میرزایی و میرزایی (۱۳۹۵)، باربارا و ریلی (Barbara & Riley, 2019)، لی و داموتاران (Li & Dhamotharan, 2021) همسو است.

مدارس و نواحی روستایی ویژگی‌های خاص خود را به لحاظ ویژگی‌های جمعیتی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی داشته و این شرایط موجب خواهد شد تا مدیران برای تصمیم‌گیری بر اساس شرایط موجودشان گزینه‌های محدودی داشته باشند. این ویژگی‌های خاص جوامع روستایی محدودیت‌های را برای دانش‌آموزان و والدین آن‌ها نیز ایجاد خواهد کرد (Zinger et al, 2020). بر این اساس مادامی که مدیرانی که با عدم شناخت وارد فضای یک مدرسه روستایی شوند قطعاً مشکلات و چالش‌های متعددی روبرو خواهند بود که بر عملکرد کاری آن‌ها تأثیر فراوان خواهد گذاشت. اگر این چالش‌ها مورد توجه قرار نگیرند به مرور زمان به صورت وضعیت عادی تلقی می‌شوند؛ در صورتی که هنوز تأثیر بد خود

انتخاب مدیران از بین نیروهای بومی و با انگیزه	زیست بومی بودن مدیران
تأثیر دادن تجربه مدیریتی در کنار تحصیلات علمی در ملاک شایستگی‌های مدیریتی	شرایط علمی و تجربه مدیریتی
«پرورش دادن و بالا بردن مهارت‌های ارتباطی برای درک نیازهای ما بین همکاران» «ایجاد یک جو دوستانه و همیارانه بین همکاران برای پیش برد هرچه بهتر اهداف»	ارتباط بین فردی
«ایجاد یک مجموعه‌ی مدیریتی قوی با همکاری معاونان و مشاور مدرسه در جهت ارزشیابی دقیق از وضعیت آموزشی دانش‌آموزان و عملکرد معلمان»	ارزشیابی آموزشی مدیر از وضعیت تحصیلی مدرسه
«تأمین اقتصادی کافی و مناسب‌شان معلمی مدیران و معلمان مدارس منطقه‌ی محروم تا دغدغه‌ی آن‌ها فقط دانش‌آموزان و مشکلات آن‌ها باشد»	شرایط اقتصادی
«تأمین کافی بودجه مدارس مناطق روستایی با ویژگی‌های خاص آن‌ها و دادن اختیار برای خرج کردن این بودجه در جهت رفع مشکلات به مدیران مدارس»	تهیه و تخصیص بودجه مدرسه ای
«تطبیق بخشنامه‌های آموزشی با امکانات و مشکلات موجود در مدارس روستایی» «جلوگیری از تکرار بخشنامه‌های که همواره اطلاعات ثابتی را هر ساله می‌خواهند و فقط باعث مشغله‌ی کاری و اداری مدیر مدرسه می‌شوند»	بخشنامه ها
«تهیه‌ی محتوا در رابطه با مدیریت هر چه بهتر مدارس و استفاد از افراد متخصص برای آموزش این محتواهای بسیار مهم» «بالا بردن کیفیت کلاس های ضمن خدمت از طریق آموزش کارآمد محتوا و انجام ارزشیابی‌های کلاسی به صورت دقیق»	کلاس‌های ضمن خدمت
«ملاک‌های ارزیابی متناسب با شرایط، امکانات و همچنین کارهای انجام شده در مدرسه باشند» «بازبینی در نحوه‌ی اجرا فرم های ارزشیابی سالانه تا اعتماد و صداقت در آن‌ها رعایت بشود»	ملاک‌ها و نحوه‌ی اجرا ارزیابی ها از مدیریت
«استفاده از مدرسه به عنوان یک پل ارتباطی و برگزاری کار گاه‌های آموزشی برای والدین دانش آموزان در جهت فرهنگ سازی درست و رفع مشکلات خاص آموزشی دانش آموزان مناطق محروم»	مشکلات خاص آموزش دانش آموزان مدارس روستایی و ارتباط و تأثیر والدین بر مدرسه
«شناسایی و حمایت دانش آموزان دارای مشکل اقتصادی برای تهیه‌ی لوازم اولیه تحصیلی از طریق معرفی آن‌ها به سازمان های بزرگ حمایتی»	تأمین هزینه‌های تحصیلی و همکاری نهادهای مؤثر
«شناسایی و معرفی دانش آموزان پرخاشگر و دارای مشکل اخلاقی به مشاوران کار آرموده»	مشکلات اخلاقی و خشونت

را به طور مؤثری بر محصول آموزش و پرورش یعنی دانش‌آموزان خواهند گذاشت و به طبع آن نیز ادامه تأثیر آن بر جامعه‌ی آن آموزش و پرورش همچنان ادامه خواهد داشت.

نکته مهم دیگری که بایست مورد توجه مدیران ارشد آموزش و پرورش قرار گیرد شرایط خاص مدارس روستایی و متقابلاً وظایف خاص مدیران این مدارس است. شرایط زندگی مردمان روستا به نسبت ساکنین مناطق شهر بسیار متفاوت است. از طرفی نمی‌توان مدرسه را از اجتماع و محیط خود، به‌ویژه از جوامع روستایی جدا کرد (Smit, 2017)؛ بنابراین تعیین مأموریت مدیران، اهداف مدرسه، ملاک‌های ارزیابی مدیران و مدارس بایت با شرایط یک مدرسه روستایی سازگار باشد. نبود تفاوت مأموریت‌های مدیران مدارس روستایی و شهری، قطعاً بر مأموریت کلی مدارس روستایی و مدیران این مدارس تأثیرگذار خواهد بود؛ به عنوان مثال پرستون و بارنس (Preston & Barnes, 2017) در پژوهش خود دریافتند که مدیرانی در مدارس روستایی موفق خواهند بود که روابط نزدیکی با والدین، کارکنان، دانش‌آموزان و اعضای جامعه روستای داشته باشند؛ همچنین با تأثیرگذاری در سیاست‌های محلی و منطقه‌ای و با وضع رهبری آموزشی مناسب، عامل تغییر باشند. این در صورتی است که مدیران موفق مدارس شهری فعالیت‌های غیر از این موارد را در سرلوحه کاری خود قرار می‌دهند.

در پایان نیز باید به این مهم اشاره داشت که هر چه این چالش‌های مدیران مدارس روستایی شدت بیشتری پیدا کنند، این دسته از مدیران مدارس به تنهایی ناتوان از رفع آنها می‌شوند و نیازمند به کمک

و یاری بیشتری هستند. یاری نرساندن به رفع چالش‌های مدیران مدارس روستایی محروم باعث ناتوانی و خستگی این نوع مدیران بشود تا جایی که این نوع مدیران ممکن است تصمیم به نادیده گرفتن یا عادی شمردن این چالش‌ها بگیرد و اثرات این تصمیم ناصحیح در آینده صدمات جبران‌ناپذیر را به صورت بسیار سنگین بر زندگی دانش‌آموزان و جامعه وارد خواهد آورد. در پایان، بنا به نتایج پژوهش، پیشنهادهاتی جهت بهبود وضعیت رهبری مدارس روستایی بیان می‌گردد:

- ✓ انتخاب مدیران و معلمان بومی که توانایی درک مشکلات و فرهنگ مناطق روستایی را دارند و به سبب این ویژگی‌ها توانایی برقراری ارتباط بهتری با مردم روستا را دارند.
- ✓ تأمین اقتصادی مدیران و معلمان مناطق روستایی با توجه به مشکلات و سختی کار در این مناطق تا دغدغه‌ی آن‌ها فقط مربوط به مدرسه و در کلاس باشد.
- ✓ تخصیص بودجه مدارس متناسب با ویژگی‌ها و مشکلات مدارس مناطق روستایی و برداشتن موانع و دادن اختیار کافی به مدیران در جهت ارتقا کیفیت آموزش و امکانات رفاهی مدارس.
- ✓ متناسب کردن بخشنامه‌های آموزشی تربیتی با ویژگی‌های مدارس مناطق روستایی.
- ✓ متناسب کردن اختیار مدیران با مسئولیت‌های آنان از طریق توجه به خواسته‌ها و مشکلات مدیران و مشارکت دادن ایشان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی و آموزشی مدرسه.
- ✓ طراحی دوره‌های توانمندسازی ویژه‌ی معلمان و مدیران مدارس مناطق روستایی
- ✓ اصلاح فرم‌های ارزشیابی و ملاک‌های ارزیابی مدارس مناطق روستایی با شرایط و امکانات این مدارس

References

- Aravena, F. (2016). Preparing school principals in the Chilean scenario: lessons from Australia, England and the United States. *Journal of Educational Administration and History*, 48 (4): 342-357.
- Ashlock, J.M. (2016). Rural High School Teacher Leadership: A Qualitative Case Study. Online Submission, Ed.D. Dissertation, Washington State University.
- Atasoy, R. (2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16 (5):256-274.
- Barbara K. Riley J. (2019). Leadership Challenges of the Rural School Principal. *Journal of the National Rural Education Association*, 40 (3):23-34.
- Diekelmann, N. L.; Allen, D; Tanner, C. (1989). The NLN criteria for appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis. New York: NLN Press.
- Doerksen, A. L; Wise, D. (2016). Organizational Practices of High-Achieving Rural School Districts in California's San Joaquin Valley. *Education Leadership Review*, 17 (1):60-88.
- Du Plessis, P; Mestry, R. (2019). Teachers for Rural Schools -- A Challenge for South Africa. *South African Journal of Education*, 39 (1): 1-9.
- Erstad, O; Miño, R; Rivera-Vargas, P. (2021). Educational Practices to Transform and Connect Schools and Communities. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 29 (66) :9-19.
- Fred, A; Singh, G.S. B. (2021). Instructional Leadership Practices in Under-Enrolled Rural Schools in Miri, Sarawak. *Asian Journal of University Education*, 17 (1) :165-176.
- Huber, S.G. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 39, (4)469-485.
- Klocko, B; Justis, R. J. (2019). Leadership Challenges of the Rural School Principal. *Rural Educator*, 40 (3):23-34.
- Lassibille, G. (2016). Improving The Management Style of School Principals: Results From a Randomized Trial, *Education Economics*,24(2):121-141.
- Li, R; Dharmotharan, M. (2021). Case Study of the Parents' Perception of the School Climate of a Rural Primary School in Tangshan, Hebei Province, China. *Journal of Education and Learning*, 10 (2) :61-70.
- Mafora, T. P. Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. *South African Journal of Education*, 3: 227-239.
- Mitchell, R. (2018). Rural and Remote Repair: Examining Workforce Shortages and Solutions within Rural School Environments. *International Online Journal of Primary Education*, 7 (2): 26-33.
- Mirzaei, Abdullah. Mirzaei, Tahereh. (1395). Problems and challenges of executive management in rural and multi-grade schools. *Proceedings of the Third International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities*. Batumi (Georgia).(in persian)
- Preston, J. P; Barnes, K. E. R. (2017). Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration. *Rural Educator*, 38 (1): 6-15.
- Salamondra, T. (2020). Defending Rural Schools. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 12 (2):10-14.
- Smit, B. (2017). A Narrative Inquiry into Rural School Leadership in South Africa. *Qualitative Research in Education*, 6 (1): 1-21.
- Tieken, M. C; Montgomery, M. K. (2021). Challenges Facing Schools in Rural America. *State Education Standard*, 21 (1): 6-11.
- Tipsirach, P; Thacha, W; Chusorn, P. (2021). The Structural Model of Indicators of Educational Leadership for Primary School Principals. *Education Quarterly Reviews*, 4 (1):221-234.
- Tremont, J. W; Templeton, N. R. (2019). Principals as Instructional Leaders: An Embedded Descriptive Case Study of One Rural School's Effort to Improve

- Student Outcomes through Reading Plus. *School Leadership Review*, 14 (2):1-24.
- Ucar, R; Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91:105-126.
- Webster, K; Litchka, P. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. *Educational Planning*, 27 (1):31-47.
- Zinger, D; Sandholtz, J. H; Ringstaff, C. (2020). Teaching Science in Rural Elementary Schools: Affordances and Constraints in the Age of NGSS. *Rural Educator*, 41 (2): 14-30.