

چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس

لقمان ابراهیمی^{۱*}

Received: 06/09/2017

Accepted: 08/08/2018

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۱۵

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۱۷

صفحات: ۲۶۲-۲۸۲

چکیده

این پژوهش از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، به شیوه کیفی انجام شد. نمونه‌گیری از بین مدیران، مشاوران، معلمان و دانش آموزان استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۹۶ - ۹۵ و از نوع هدفمند بود. داده‌ها از طریق مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و با روش تحلیل چارچوبی یک چارچوب موضوعی تنظیم و مقوله‌های اساسی شناسایی گردید. مهم‌ترین موانع در سه حوزه فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، عمل فکورانه و صلاحیت و شایستگی‌ها، حوزه آموزشی شامل زیرساخت‌ها، ارتباطی-اطلاع‌رسانی، انگیزشی-انسانی و رهبری و مدیریت پویا و حوزه سازمانی شامل پشتیبانی و حمایت، اقتصادی-مالی و فرهنگی-اجتماعی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. به‌منظور پیشگیری از آسیب‌ها و موانع شناسایی‌شده در گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس، اهتمام جدی از سوی مدیران، کارکنان مدارس و نظام آموزشی کشور ضرورت دارد.

کلید واژگان: چالش‌ها، موانع، نقش مشاوره‌ای مدیران.

استادیار گروه روانشناسی دانشگاه زنجان، زنجان-ایران

نویسنده مسئول : L.ebrahimi@znu.zc.ir

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بوده و مورد حمایت مالی این اداره قرار گرفته است.

مقدمه

مشاوره مدرسه به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر و ضروری تجارب آموزشی دانش آموزان (Gallant & Zhau, 2011)، ارائه یک فعالیت حرفه‌ای توسط فردی دارای صلاحیت در مدرسه است (Cooper, 2013) و به‌عنوان تسهیل‌گر فرایند آموزشی، خدمات راهنمایی، مشاوره و روان‌شناختی را برای تمامی ابعاد تحصیلی، شغلی و شخصی و اجتماعی آن‌ها ارائه می‌دهد (Young & Kaffenberger, 2013؛ olarhide, 2003). مشاوره مدرسه با مشکلات آموزشی و پرورشی دانش آموزان در بافت مدرسه از دیدگاه روان‌شناختی سروکار دارد (Mares, 2010). فعالیت‌های مشاوره در مدرسه مشمول خدمت به‌تمامی دانش آموزان، کلاس‌ها، معلمان، سایر کارکنان مدرسه و در کل، مدیریت مدرسه و مشکلات مربوط به مدرسه است.

سازمان‌دهی و مدیریت برنامه، راهنمایی همه دانش آموزان در حیطه‌ی تحصیلی، شغلی و روانی- اجتماعی، رشد شخصیت، انضباط، آموزش شغلی، و سلامت روانی- اجتماعی (AbdulRahman, 2013)، برنامه‌ریزی فردی برای دانش آموزان، خدمات پاسخگویی، حمایت سیستمی، هماهنگی، مشورت، مشاوره، نظارت بر دانش آموزان، زمان‌بندی فعالیت‌های مشاوره بر اساس تقویم اجرایی و ارزیابی نتایج برنامه (Paul, 2010; Felzer & Brown, 2011; Patricia & Joyce, 2011) برخی از مهم‌ترین شاخصه‌های فعالیت‌های راهنمایی و مشاوره مدرسه بشمار می‌روند. یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اثربخشی فعالیت‌های مشاوره مدارس، آگاهی کارکنان مدرسه به‌ویژه مشاوران، مدیران و معلمان از نقش و تأثیرشان در برنامه‌های راهنمایی و مشاوره مدرسه، تعامل و مشارکت در فعالیت‌های مشاوره برای تغییر و رشد دانش آموزان است (Lynch, Vansteenkiste, Deci & Ryan, 2011). آگاهی مدیران از نقش مشاوره‌ای خود در مدارس و تأثیر فعالیت‌های مشاوره‌ی مدرسه و همچنین، درک این فعالیت و جایگاه آن در مدارس از سوی عوامل آموزشی و پرورشی مدرسه به‌ویژه مدیران، معلمان و دانش آموزان بر فعالیت‌های مشاوره مدارس تأثیرگذار است. عدم آگاهی مدیران از نقش مشاوره‌ای خود، زمینه اختلاف‌نظر در اجرای فعالیت‌های مشاوره مدرسه را بین آن‌ها و مشاوران و معلمان به وجود می‌آورد (Kimber & Campbell, 2014). شاید بتوان گفت یکی از مهم‌ترین آسیب‌های پیش روی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس، عدم آگاهی آن‌ها به نقش مشاوره‌ای خود در مدرسه باشد. درک نادرستی از ماهیت خدمات مشاوره در بین مدیران مدارس و معلمان وجود دارد (Low, Kok & Lee, 2013). این درک نادرست منجر به فقدان یا نبود تعامل و همکاری بین معلمان و مدیران با مشاوران مدارس و درگیری آنان در

فعالیت‌های مشاوره می‌شود. چنین وضعیتی بر نحوه ارائه خدمات مشاوره‌ای تأثیر گذاشته و نقش مشاوره‌ای آن‌ها را مورد غفلت قرار داده است (Lepak, 2008). به نظر می‌رسد انجام چنین پژوهشی به برنامه‌ریزان نظام آموزشی کشور که به اهمیت و ضرورت فعالیت‌های راهنمایی و مشاوره در مدارس پی برده‌اند، کمک کند تا با به‌کارگیری تمهیدات لازم و بهره‌مندی از تمامی نیروهای انسانی موجود در مدارس به منظور تسهیل فرآیند کمک به دانش آموزان از طریق برنامه‌های مشاوره و ایجاد فضای مناسب برای ارائه خدمات مشاوره‌ای در مدارس، موفقیت برنامه مشاوره را تضمین کرده و به اهداف مشاوره در نظام آموزشی تحقق بخشند. از یک‌سو، بررسی‌های متعدد نشان می‌دهد پژوهش در زمینه نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس مورد غفلت بوده است و از سوی دیگر، با عنایت به اینکه مدیران مدارس در اجرای برنامه راهنمایی و مشاوره و ایفای نقش مشاوره‌ای خود می‌تواند منشأ خدمات مؤثری برای دانش آموزان باشند، آسیب‌شناسی نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس، شناسایی راه‌کارهای گسترش نقش مشاوره‌ای و همچنین، ارتقای مهارت‌های مشاوره‌ای آن‌ها ضرورت دارد. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس کدام‌اند؟

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، به شیوه کیفی انجام شد. بر این اساس، برای شناسایی آسیب‌های پیش روی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس از شیوه نظریه‌مبنایی یا نظریه‌زمینه‌ای استفاده شد. پژوهش حاضر بین مدیران، مشاوران، معلمان و دانش‌آموزان مقطع متوسطه دوم در سال تحصیلی ۹۶ - ۱۳۹۵ آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی انجام شد. با توجه به مفروضات اساسی و زیربنایی رویکرد کیفی در پژوهش، تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نشد و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شد؛ بدین معنا که در جریان مصاحبه، اطلاعاتی جدیدتر از داده‌ها استخراج نشد. به‌طور کلی، هدف از انتخاب یک یا چند مورد در پژوهش کیفی، فهم عمیق‌تر پدیده‌های بررسی‌شده و در اغلب موارد، کشف نظریه‌هاست؛ نه تعمیم از نمونه به جامعه. این نوع نمونه‌گیری را نمونه‌گیری هدفمند می‌نامند. در این پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری، ۴۸ نفر از عوامل اجرایی فعالیت‌های مشاوره در مدارس شامل ۱۲ نفر مدیر (۶ زن و ۶ مرد)، ۱۴ نفر مشاور (۷ زن

و ۷ مرد)، ۱۲ نفر معلم (۶ زن و ۶ مرد) و ۱۰ نفر دانش آموزان (۵ زن و ۵ مرد) در این مطالعه شرکت کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته: ابتدا با نظرات صاحب‌نظران به تهیه چهارچوب کلی مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر شناسایی چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس اقدام شد. محتوای مصاحبه‌ها بر مبنای نتایج مطالعه مقدماتی پژوهش و همچنین، اطلاعات به‌دست‌آمده از مطالعه مبانی نظری و ادبیات مربوط به فعالیت‌های مشاوره مدارس و عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران و نقش مشاوره‌ای آن‌ها تنظیم شد.

روش گردآوری داده‌ها: پس از انجام هماهنگی‌های لازم با مشارکت‌کنندگان، زمان و مکان

ملاقات با آن‌ها تعیین می‌شد. بر اساس نوع مطالعه، روش اجرای طرح، مصاحبه نیمه ساختارمند با افراد موردپژوهش بود که برای جمع‌آوری اطلاعات از تعدادی سؤال کلی برای روشن کردن موضوع‌های خاص استفاده گردید. این سؤال‌ها در مرحله اول با بررسی متون و نظرهای افرادی آگاه به موضوع طراحی شد، سپس به‌صورت پایلوت، مصاحبه‌ای با یک نفر کارشناس باتجربه که سابقه کار در ارتباط با موضوع را داشت، انجام شد و نواقص آن رفع گردید. سؤالات مصاحبه حول محور آسیب‌های پیش روی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس تنظیم‌شده بود. از تعداد ۴۸ نفر از مدیران، مشاوران، معلمان و دانش آموزان، در مجموع، ۵۱ مصاحبه فردی (به دلیل خستگی و انجام مصاحبه‌های تکمیلی با سه مشارکت‌کننده) انجام شد که مدت‌زمان هر جلسه مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بود و اکثر مصاحبه‌ها با سؤال «نقش مشاوره‌ای مدیران در فعالیت‌های مشاوره مدارس چگونه است؟» آغاز شد و بر مبنای پاسخ مشارکت‌کننده ادامه می‌یافت و تا آنجا پیش می‌رفت که پاسخ‌ها از موضوع اصلی فاصله نمی‌گرفت در غیر این صورت با طرح سؤالات هدایت‌کننده «خب، برگردیم به موضوع اصلی یعنی نقش مدیران در مشاوره مدارس» سعی می‌شد از موضوع اصلی دور نشده و به بحث اصلی مطالعه پرداخته شود. مصاحبه‌ها با رضایت کامل مشارکت‌کنندگان ضبط می‌شد و محتوای آن بلافاصله بعد از هر مصاحبه از روی نوار روی کاغذ پیاده می‌شد. چنین فرآیندی تا مرحله اشباع نظری ادامه داشت. هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها نیز انجام گرفت و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل چارچوبی استفاده گردید. پس از بازخوانی چندین باره هر مصاحبه، نکات و عبارات مهم هر مصاحبه در یک موضوع قرار داده شد تا واحد معنی‌داری شکل یابد و بر اساس این واحدها کدهای تحلیلی دیگری به دست آمد که بر پایه تشابه‌ها و تفاوت‌های آن‌ها زیر موضوع‌ها دیگری تشکیل شد. با تحلیل مبتنی بر تشابه آن‌ها طبقه‌های کلی درون‌مایه‌ها استخراج گردید. جهت

اطمینان از نتایج پژوهش چهار معیار توصیه‌شده توسط (Guba & Lincoln, 1994) مورد ارزشیابی قرار گرفت. معیارهای باورپذیری یا مقبولیت^۱، تاییدپذیری^۲، قابلیت اطمینان^۳ و انتقال‌پذیری^۴ برای پژوهش‌های کیفی استفاده شد (Pulit & Beck, 2004) و برای باورپذیری نتایج، درون‌مایه‌ها و طبقه‌ها با توضیحات مربوط به آن‌ها در اختیار سه نفر از عوامل اجرایی فعالیت‌های مشاوره مدارس قرار گرفت و تأیید شد. برای بررسی تاییدپذیری و قابلیت اطمینان نتایج، داده‌ها در اختیار سه تحلیلگر کیفی قرار گرفت و به‌صورت جداگانه به کدگذاری و تحلیل داده‌ها اقدام نمودند که نتایج بیش از ۹۵ درصد مشابه بود. همچنین، برای بررسی میزان انتقال‌پذیری، نتایج در اختیار یک نفر از عوامل اجرایی فعالیت‌های مشاوره در مدارس که خارج از گروه مشارکت‌کنندگان قرار داشت، گذاشته شد که ایشان هم نتایج را تأیید نمود. در این پژوهش، اهداف پژوهش، مشارکت داوطلبانه، رضایت کامل و آگاهانه مشارکت‌کنندگان و رعایت اصول اخلاقی مصاحبه شامل رازداری نتایج و تأکید بر حفظ اطلاعات و پایبندی به زمان مقرر از جمله ملاحظات اخلاقی بود که مورد توجه پژوهشگر قرار گرفت.

یافته‌ها

پژوهش حاضر باهدف واکاوی و شناخت چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس انجام‌شده است که برای رسیدن به این مهم در مرحله کدگذاری باز، جهت اطمینان و دقت بیشتر، در دو مرحله نسبت به کدگذاری مفاهیم اولیه اقدام شده است که در مرحله اول تعداد ۶۵ مفهوم از مصاحبه با عوامل اجرایی فعالیت‌های مشاوره‌ای در مدارس استخراج گردید. سپس این مفاهیم در مرحله دوم کدگذاری باز جهت انسجام بیشتر در قالب ۱۰ مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. در مرحله بعد که کدگذاری محوری نامیده می‌شود مفاهیم اولیه استخراج‌شده در مرحله قبل (کدگذاری باز) در قالب ۳ مقوله عمده طبقه‌بندی شدند. این مقولات عمده از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارند و شامل: ۱- آسیب‌های فردی ۲- آسیب‌های آموزشگاهی ۳- آسیب‌های سازمانی می‌باشند. مقوله عوامل آسیب‌زا و چالش‌های فراروی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس به‌عنوان مقوله هسته‌ای در این مرحله استخراج گردید. این مفاهیم و مقولات محوری و مقوله هسته‌ای به

1 - credibility

2 - Conformability

3 - Dependability

4 - transferability

تفکیک در جدول شماره ۱ ذکر شده‌اند. که در مرحله سوم کدگذاری یعنی کدگذاری انتخابی بر اساس این مقولات یک نظریه زمینه‌ای در قالب مدل پارادایمی (نمودار شماره ۱) ارائه شد که در زیر به اختصار به توضیح هر کدام از این مقولات و مقایسه آن با ادبیات پژوهش پرداخته شده است.

جدول (۱): مفاهیم، مقولات و مقوله هسته‌ای استخراج شده از داده‌ها

مفاهیم (کدگذاری اولیه)	مقولات عمده	مقوله هسته‌ای
مفاهیم (کدگذاری اولیه)	ویژگی‌های شخصیتی	نبود تعامل سازنده و مثبت با دبیران، مشاوران و دانش آموزان؛ عدم توجه به دلسوزی، عطف و مهربانی با فراگیران؛ نبود روابط حسنه؛ عدم متعهد و وظیفه‌شناسی؛ عدم انتقادپذیری؛ کمبود انگیزه و علاقه‌مندی؛ داشتن مهارت اجتماعی پایین؛ بی‌توجهی نسبت به تنوع فرهنگی دانش آموزان؛ پویایی، انعطاف‌پذیری کم؛ نبود نگرش مثبت؛ رازدار نبودن.
	عمل فکورانه	عدم خلاقیت، ابتکار و فکوریت؛ مسئولیت‌پذیر و پاسخگویی کم و پایین تر از حد انتظار؛ موقعیت‌شناسی و تصمیم‌گیری کنش گرانه ضعیف؛ کنش فکورانه با محیط به صورت نامطلوب؛ بی‌توجهی نسبت به اقدام پژوهی؛ نبود تعمق و خودارزیابی در فعالیت‌ها؛ عدم خود ابداع‌گری؛ عدم درک مناسب و بهبود مداوم موقعیت؛ نبود تفکر تأملی و حل مسئله‌ایی.
	صلاحیت و شایستگی‌ها	بی‌توجهی نسبت به اخلاق‌مداری؛ نبود دانش حرفه‌ای؛ عدم عمل حرفه‌ای؛ عدم تعهد حرفه‌ای؛ شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی کم و پایین تر از حد انتظار؛ صلاحیت فناوری و سواد اطلاعاتی به صورت نامطلوب؛ صلاحیت مشاوره‌ای و راهنمایی به‌دوراز حد انتظار؛ کمبود دانش تربیتی
آموزشگاهی	زیرساخت‌های مدرسه	عدم وجود اتاق اختصاصی مشاور؛ کمبود یا نبود تجهیزات دیداری-شنیداری؛ نبود نرم‌افزارهای آموزشی؛ عدم اختصاص امکانات فیزیکی در اتاق مشاور؛ فراهم نکردن تمهیدات لازم برای دسترسی آسان به مشاور.
	موانع ارتباطی- اطلاعرسانی	عدم برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اولیا؛ عدم تسهیل در برگزاری جلسات مشاوره گروهی؛ برگزاری جلسات به صورت صوری در مناسبات مختلف (هفته مشاغل، بهداشت روان و...); برگزار نمودن اردوهای آموزشی؛ نبود آموزش معلمان؛ عدم زمینه‌سازی اثربخش برای آشنایی با رشته‌های مختلف تحصیلی و مشاغل؛ عدم دعوت از صاحب‌نظران در مناسبت‌های مختلف.

چالش‌ها و عوامل

آسیب‌زای

آسیب‌های

آموزشگاهی

گسترش نقش مشاوره‌ای	عوامل انگیزشی- انسانی	نبود تعامل مؤثر با اولیا؛ تفهیم و توجیه نمودن نقش مشاوران برای دانش آموزان و اولیا؛ تشویق و ترغیب دانش آموزان فعال به صورت نامناسب؛ مسئولیت ندادن به دانش آموزان در قالب همیار مشاور؛ شناسایی نمودن استعدادهاى برتر و تشویق آن‌ها در مناسبات مختلف به صورت مؤثر و مطلوب؛ عدم توجه به تفاوت‌های فردی دانش آموزان.
	رهبری و مدیریت پویا	نبود تشریک‌مسابی؛ کنترل، نظارت و رصد فعالیت‌های مشاور به صورت نامناسب؛ ارزیابی نکردن مستمر فعالیت‌های مشاوره‌ای؛ ساماندهی و سازمان‌دهی خدمات مشاوره‌ای به صورت نامطلوب.
مدیران مدارس	پشتیبانی و حمایت سازمانی	عدم حمایت از نقش بنیادین مشاوران در مدرسه؛ بی‌توجهی نسبت به مأموریت و رسالت مشاوران؛ صوری و تشریفاتی بودن نقش مشاوران؛ عدم حمایت از رویکردهای توانمندسازی مشاوران.
	موانع اقتصادی- مالی	کمبود اعتبارات مختص فعالیت‌های مشاوره‌ای در مدرسه؛ کمبود امکانات رفاهی و آموزشی در مدارس؛ نامتناسب بودن حق‌الزحمه و حقوق مشاوران؛ نامتناسب بودن ساعات کاری مشاور در قیاس با سایر کارکنان؛ عدم حمایت مالی از فعالیت‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های مشاوره‌ای.
	عوامل فرهنگی- اجتماعی	نبود نگرش مثبت به فعالیت‌های مشاوره‌ای در مدرسه؛ ضعیف بودن فرهنگ استفاده از مشاوره و راهنمایی تحصیلی؛ عدم آشنایی با خدمات مشاوره‌ای در مدرسه؛ نبود وجهه‌ی علمی خدمات مشاوره‌ای در مدرسه؛ امتناع و خودداری جمعی از مشاوره؛ کاهش منزلت اجتماعی.

نتایج حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس را می‌توان در سه محور اصلی آسیب‌های فردی، آموزشگاهی و سازمانی مربوط به مدیران مدارس جای داد. آسیب‌های فردی مربوط به مدیران در گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها در مؤلفه ضعف ویژگی‌های شخصیتی مدیران با فراوانی (۱۱)، عمل فکورانه با فراوانی (۹) و صلاحیت و شایستگی با فراوانی (۸) توصیف شده است. آسیب‌های آموزشگاهی مربوط به مدیران در گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها در مؤلفه زیرساخت‌های مدرسه با فراوانی (۵)، موانع ارتباطی- اطلاع‌رسانی با فراوانی (۷)، فقدان عوامل انگیزشی- انسانی با فراوانی (۶)، ضعف رهبری و مدیریت پویای مدیران مدارس با فراوانی (۴) توصیف شده است و آسیب‌های سازمانی مربوط به مدیران در گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها در مؤلفه ضعف در پشتیبانی و حمایت سازمانی با فراوانی (۴)، موانع اقتصادی- مالی با فراوانی (۵) و عوامل فرهنگی- اجتماعی با فراوانی (۶) توصیف شده است.

۱) آسیب‌های فردی: بسیاری از موانع و چالش‌های که عوامل اجرایی فعالیت‌های مشاوره‌ای مدارس در مسیر گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران به آن اشاره کردند ناشی از عوامل فردی و

شخصی از قبیل ویژگی‌های شخصیتی، روان‌شناختی و جمعیت شناختی منتسب به مدیر مدرسه مربوط می‌شوند و مؤلفه‌های متعددی را شامل می‌شود. مجموعه عواملی که دربرگیرنده مسائل مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی مدیران است و فقدان آن‌ها باعث اختلال در عملکرد آن‌ها می‌شود که در این پژوهش ضعف ویژگی‌های شخصیتی، ضعف در عمل فکورانه و فقدان صلاحیت و شایستگی‌های مدیران مدارس به‌عنوان آسیب‌های درون فردی مربوط به آن‌ها شناسایی شده است. از آنجایی که ویژگی‌های شخصیتی، زیربنای نظام رفتاری افراد را تشکیل می‌دهند و می‌توانند بر چگونگی تشخیص و تفسیر محیط اطراف به‌وسیله افراد اثر بگذارند، هرچه ویژگی‌های شخصیتی و شرایط فکری و روحی افراد با نیازمندی‌های شغل آنان سازگارتر باشد، عملکرد فردی و درنهایت عملکرد سازمانی آنان به حدود بهینه و حتی بالاتر می‌رسد (Safari, 2010). احترام به همه دانش آموزان، درک شرایط دانش آموزان، نگاه خوش بینانه به آینده همه دانش آموزان، برخورد گرم و توأم با درک و فهم دانش آموزان، اولیا و معلمان، نگرش خوش بینانه به تغییر در جهت مثبت برای خود و دیگران از ویژگی‌های فردی و مشاوره‌ای مدیر مدرسه هستند که احتمال اثربخشی او و برنامه رهنمایی و مشاوره را افزایش می‌دهند (Fezler & Brown, 2011). ویژگی‌های شخصیتی و رشد اخلاقی در حدود ۱۸ درصد، واریانس موفقیت شغلی را پیش‌بینی می‌کند (Erikson & Makauliffe, 2006). مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مؤثر در فعالیت‌های مشاوره مدارس را عواملی از قبیل صبوری در انجام فعالیت‌های شخصی و حرفه‌ای، داشتن پشتکار در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای، برخورداری از ابتکار در حل مشکلات شخصی و حرفه‌ای، داشتن یک نظام ارزشی متناسب با حرفه‌ی مشاوره، برخورداری از سلامت روانی و شخصیتی، برخورداری از هوش بالای متوسط، اجتناب از خودبرتربینی، خوش‌رویی با مردم، همکاری و مراجعان، شخصیت پذیرا و انعطاف‌پذیر، داشتن حسن شهرت بین مردم، همکاری و مراجعان، برخورداری از روحیه‌ی تواضع و فروتنی، توانایی تحمل درد و رنج در مواقع بحران، برخورداری از حس شوخ‌طبعی، برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالا، پایبندی به اصول اخلاقی در مسائل خانوادگی و حرفه‌ای، برخورداری از هوش هیجانی سطح بالا، توانایی تجربه و درک هیجان‌های متفاوت، توانایی حفظ سلامتی خود در مواقع بحران، داشتن قدرت تصمیم‌گیری در مواجهه با موقعیت‌های متفاوت، داشتن شناخت کافی از نقاط قوت و ضعف خود، و برخورداری از روحیه انصاف برشمردند (Dokaneifard, Shfei Abadi & Pasha Sharifi, 2008). اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص چالش‌ها و موانع فردی به شرح ذیل بود:

اهم اظهارات مدیران: «عموماً یک نگرش مثبت نسبت به امور مشاوره در مدارس حاکم نیست.... مدیر با خلاقیت خودش می‌تواند ابتکار عمل به خرج دهد که معمولاً مدیران بخشنامه ایی هستند تا مبتکر.... این بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها نیز دست و پای مدیران رو می‌گیرد و

نمی‌گذارد فرد متعهدانه کار خودش رو به پیش ببرد...مدیر باید نقش مدیریتی خود را حفظ کنه و خودش رو بانگیزه‌تر و علاقه‌مندتر از همه افراد و کارکنان مدرسه نشان دهد...». اهم اظهارات مشاوران: «مدیران ما الآن نقش خودشان را به صورت سنتی انجام می‌دهند و اصلاً دیدشان نسبت به مشاوره هم کم هست و هم سنتی است بنابراین پویایی لازم را ندارند...برای پیشبرد اهداف مشاوره یک مدیر با تعمق و خودارزیایی در فعالیت‌ها و به نوعی تفکر حل مسئله ایی چالش‌ها را از سد راه بردارد... مدیر هم مثل یک مشاوره باید از امور مشاوره اطلاع داشته باشد و صلاحیت لازم را هم در این راستا داشته باشد...». اهم اظهارات معلمان: «ارتباط بین معلم و مدیر و سایر کارکنان مدرسه از اهمیت زیادی برخوردار است...این خودش بیانگر مهارت اجتماعی مدیر را نشان می‌دهد... باور کنید بسیاری از مسائل و مشکلات از همین طریق یعنی ارتباط خوب حل و فصل میشه... این خودش اخلاق مدیر رو نشان می‌دهد... به دیگر روی مدیر این صلاحیت لازم را باید داشته باشد...». اهم اظهارات دانش آموزان: «وقتی پیش مدیر می‌رویم تا مشکلات خودمان را بازگو کنیم این انتظار را داریم به نوعی رازدار ما باشد و با مهربانی با ما برخورد نماید نه اینکه این مسائل ما رو پیش دبیران و حتی اولیا ما بازگو نماید...احساس می‌کنیم مدیران ما دانش لازم را برای حل مشکلات ما ندارند... هر یک از ماها دارای فرهنگ خاص خانوادگی خودمان هستیم نباید از همه‌ی ما یک انتظار ثابت داشته باشد و رفتار همه‌ی ما را یکسان تلقی کند...». اهم موارد ذکر شده در این بخش که بیشتر موانع درون فردی مربوط به مدیران در مسیر گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها بودند ذیل مقوله آسیب‌های فردی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج این بخش از تحقیق که به ضعف مدیران در ابعاد شخصی، رفتاری و مهارتی اشاره دارد با تحقیقات (Low, Kok & Lee, 2013; Connie, James, 2013; Dawood, 2014; Mohamadi, 2011; Lambie, Ieva & Mullen, 2011; Overington, 2010; McAuliffe & Lovell, 2006) همخوانی دارد.

۲) آسیب‌های آموزشی: چالش‌های که در این طبقه قرار گرفته‌اند عمدتاً ناشی از مسائل مربوط به ویژگی‌های محیطی و شغلی مدیران مدارس است و فقدان آن‌ها باعث اختلال در عملکرد آن‌ها می‌شود که در این پژوهش زیرساخت‌های مدرسه، موانع ارتباطی- اطلاع‌رسانی، فقدان عوامل انگیزشی- انسانی، ضعف رهبری و مدیریت پویای مدیران مدارس به‌عنوان آسیب‌های آموزشی در مسیر گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس شناسایی شده است. روحیه مشارکت (Low, Kok & Lee, 2013)، انطباق‌پذیری شغلی (Savickas, 2008)، روابط انسانی، سبک مدیریتی (Turani, 2012)، جهت‌گیری حرفه‌ای و اشتیاق شغلی (Schaufeli, Salanova & Yu, Lee, 2006)، سبک ارتباطی، سازگاری اجتماعی، بلوغ حرفه‌ای و هویت حرفه‌ای (Yu, Lee

(Lee, 2007 &) بر عملکرد افراد در محیط کار مؤثر است. از سویی دیگر، فشار کاری، ابهام نقش، کوشش بدنی، مواجهه با اشیاء خطرناک، عدم امنیت شغلی، کمبود ارزش، حمایت اجتماعی مافوق و حمایت اجتماعی همکاران در میزان استرس شغلی و عملکرد افراد در مدرسه مؤثر است (Ahghar, 2007). اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص چالش‌ها و موانع آموزشی به شرح ذیل بود: اهم اظهارات مدیران: «ببیند اکثر مدارس ما تجهیزات امکانات لازم را برای مشاوران ندارند البته خود مدیران هم شاید چندان مقصر نباشد چون اعتبار لازم برای این کار وجود ندارد... اگر قوانین و مقررات اجازه می‌داد بهتر بود که مدیران گاهی از صاحب‌نظران موضوعی نیز برای ایراد سخنرانی در مدارس حضور می‌یافتند... مناسبات مربوطه بسیار مهم هست و کاشکی اجرای این مناسبات از حالت نمایشی و فرمایشی خودش بیرون می‌آمد...». اهم اظهارات مشاوران: «از مشاوران چه انتظاری هست وقتی که برای مشاور حداقل یک اتاق جداگانه در کل مدرسه وجود ندارد... مدیران به همان اندازه که در فکر نرم‌افزارهای آموزشی هستند باید در فکر نرم‌افزارها و تجهیزات برای امر مهم مشاوره هم باشد... باور کنید که ما هنوز مشاوره را قبول نداریم برای همین است که شاید این تجهیزات لازم را برای مشاوران فراهم نمی‌کنند...». اهم اظهارات معلمان: «اولیا هم مانند ما و سایر اعضای مدرسه مهم هستند من تا به حال ندیدم که یک جلسه‌ی خشک و خالی برای اولیا بگذارند... ما دانش‌آموزان برتر درسی را در کلاس‌هایمان شناسایی می‌کنیم و به مدیران هم معرفی می‌کنیم ولی نمی‌دانم به چه دلیلی کمتر به تشویق و ترغیب این دانش‌آموزان پرداخته می‌شود در حالی که این اصل رسالت مدرسه است... به نظر من فعالیت‌های یک مشاور در مدرسه هم مثل دبیران باید ارزیابی شود...». اهم اظهارات دانش‌آموزان: «ما هنوز شناخت کافی از رشته‌های تحصیلی نداریم و می‌خواهیم یک فرد چه مشاور باشد چه نفر دیگر بیاید و در خصوص رشته‌ها و شغل‌های آینده ما را راهنمایی کند... به نظر من اصلاً رفتن به یک اردو و دیدن مراکز مربوطه هم بتواند این مشکل را برایمان حل کند... حداقل یک نرم‌افزار که خودمان هم پیگیر بشیم در مدرسه وجود ندارد...».

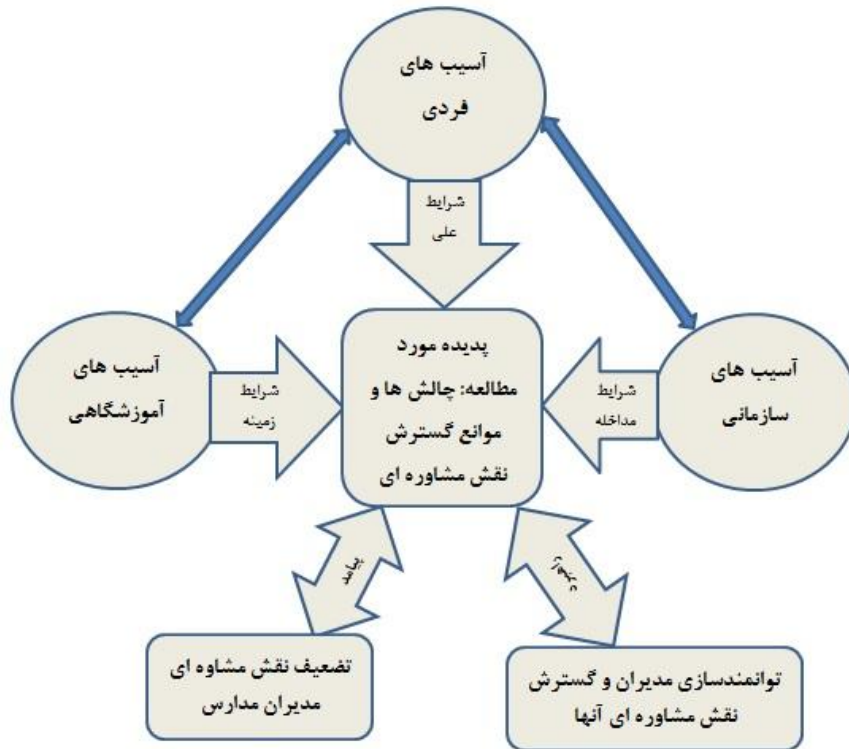
اهم موارد ذکر شده در این بخش که بیشتر موانع محیطی مربوط به مدیران در مسیر گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها بودند ذیل مقوله آسیب‌های آموزشی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج این بخش از تحقیق که به ضعف زیرساخت‌ها و عوامل محیطی مدرسه اشاره دارد با تحقیقات (Oye, Obi, Mohd, Bernice, 2012; Shajith & Erchul, 2014; Van Schalkwyk, 2013; & Young & Kaffenberger, 2013; James, Logan & Davis, 2011; Phillips & Smith, 2011) همسویی دارد.

۳) آسیب‌های سازمانی: بخشی از چالش‌ها و عوامل آسیب‌زای گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس مربوط به ویژگی‌های سازمانی مدیران است و فقدان آن‌ها باعث اختلال در عملکرد آن‌ها می‌شود که در این پژوهش ضعف در پشتیبانی و حمایت سازمانی، موانع اقتصادی- مالی و عوامل فرهنگی- اجتماعی به‌عنوان آسیب‌های سازمانی شناسایی شده است. از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمانی افراد می‌توان به تعهد سازمانی (Lembert, 2003) حمایت سازمانی و فرسودگی شغلی (Rashidi, Owens, Bowman & Dill, 2014) فرهنگ سازمانی، ایمنی شغلی، اهمال کاری سازمانی (Et al, 2014) (2008) ابهام نقش و سردرگمی نقش (Khalili, Shurini, Atae & Sajadi, 2010)، تصمیم‌گیری شغلی، جهت‌گیری سازمانی و رفتار سازمانی اشاره نمود.

اهم اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص چالش‌ها و موانع سازمانی به شرح ذیل بود:

اهم اظهارات مدیران: «برای اکثر فعالیتهای مدرسه‌ای اعتبار ویژه‌ای قبلاً اختصاص می‌دادند ولی این چندساله خبری از این اعتبارات نیست و هی می‌گن از طریق مشارکت مردمی، مشارکت‌های مردمی هم برای کل فعالیتهای مدرسه کفاف نمی‌کند... فقط اعتبارات نیست بلکه اولیا هم این نوع فرهنگ در بین شان رواج نیافته که به مشاور مراجعه کنند...». اهم اظهارات مشاوران: «در حالت کلی نقش سازمانی برای مشاوران قائل‌اند اما حمایت لازم را از مشاوران به عمل نمی‌آورند... احساس ما بر این است که وجهه‌ی لازم مشاوران در جامعه احیا نشده است... همیشه احساس می‌شود که سیستم بین حقوق و مزایا ما و سایر کارمندان عدالت را رعایت نمی‌کند نقش ما بنیادی‌تر و حساس‌تر است...». اهم اظهارات معلمان: «این یک واقعیت است که اکثراً حتی خود ما معلمان هم نگرش مثبت نسبت به فعالیتهای امور مشاوره نداریم... البته این موضوع هم شاید به عدم اطلاع لازم برای این امر برگردد... یک سری اشکالات بنیادی و اساسی هست که به جایگاه و منزلت معلمان و به تبع آن مشاوران برمی‌گردد به‌صورت عام این منزلت و جایگاه در بین عموم کاهش یافته است...». اهم اظهارات دانش آموزان: «من این چندساله یکی دو مدرسه را عوض کرده‌ام این کمبود امکانات فقط برای این مدرسه نیست مدارس دیگه هم همین وضع را داشتند، کلاً رنگ آسمان همه‌جا آبی است... وقتی به پدر و مادرم می‌گم بیایید بریم مشاوره تا مشکلمان را حل کند یا یک‌راه حل پیش رویمان بگذارد با نوعی تمسخر و نگاه تحقیرآمیز برمی‌خورم... احساس می‌کنم کل جامعه همین دید را دارند...».

اهم موارد ذکرشده در این بخش که بیشتر موانع سازمانی مربوط به مدیران در مسیر گسترش نقش مشاوره‌ای آن‌ها بودند ذیل مقوله آسیب‌های سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج این بخش از تحقیق با تحقیقات (Ifelunni, 2005 & James, Logan & Davis, 2011) همخوانی دارد.



نمودار شماره ۱: مدل پارادایمی چالش ها و موانع گسترش نقش مشاوره ای مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس انجام شد. یافته‌های این مطالعه، چارچوبی از چالش‌ها و عوامل آسیب‌زای گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس را نشان داد که بر اساس مصاحبه با مدیران، مشاوران، معلمان و دانش‌آموزان استخراج گردید. مطابق با نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، مهم‌ترین چالش‌ها و موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس در سه حوزه فردی با سه مقوله اساسی شامل «ویژگی‌های شخصیتی»، «عمل فکورانه» و «صلاحیت و شایستگی‌ها»، آموزشگاهی با چهار مقوله اساسی شامل «زیرساخت‌ها»، «ارتباطی-اطلاع‌رسانی»، «انگیزشی-انسانی» و «رهبری و مدیریت پویا»، و سازمانی با سه مقوله کلی شامل «پشتیبانی و حمایت»، «اقتصادی-مالی» و «فرهنگی-اجتماعی»، شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

مطابق با یافته‌های پژوهش، یکی از موانع و چالش‌های پیش روی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس، مجموعه عواملی هستند که به شخص مدیر نسبت داده می‌شوند و مواردی از قبیل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، نگرش و انگیزش مشاوره‌ای، عمل فکورانه و هوشمندانه، سطح سلامت روان، صلاحیت‌های علمی، را شامل می‌شوند و به‌عنوان یک عامل آسیب‌زا گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس را با مشکل روبرو می‌سازد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Ebrahimi, 2014; Tavakoli, 2010; Kimber, Campbell, 2014; Hord & Hirsh, 2009; Brinkerhoff, 2006; Lepak, 2008) از این حیث که در تحقیقات این پژوهشگران به موانع فردی اشاره و پاره‌ای از ریز مؤلفه‌ها نیز به‌دست آمده است، همسو است. در بحث و تبیین این یافته پژوهش می‌توان گفت ویژگی‌های شخصیتی مدیران به‌عنوان عنصری اثرگذار در تعلیم و تربیت موردتوجه غالب صاحب‌نظران در این حوزه مطالعاتی بوده است. ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر عملکرد و رفتار دانش‌آموزان تأثیر اساسی ایفا می‌نماید (Garcia, Kupczynski & Glenda, 2011). ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند به‌طور مؤثری در بهبود فرایند مدیریت به‌صورت عام کمک نماید (Bolkan & Goodboy, 2014). اتکا به ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان یک وسیله اساسی برای مدیریت و دستورالعمل مناسبی برای چالش‌های موجود در مدرسه است (Pellegrino, 2010). مدیر فکور، به دنبال جست‌وجوی روش‌های مطلوب‌تر و انسانی‌تر برای حل مشکلات است. همچنین، صلاحیت و شایستگی‌ها را به توانایی مدیر در برآورده کردن نیازها و مطالبات به میزان کافی و با استفاده از مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت و نگرش گفته‌اند به‌طوری‌که این مجموعه در عملکرد و بازتاب

وی تجلی یابد (Nijveldet, Mieke, Douwe, Nico & Theo, 2005). از این رو در یک حرکت تحولی و بنیادی، مدیران می‌بایست دارای صلاحیت و شایستگی‌های متعدد از جمله اخلاقی، اعتقادی و سایر صلاحیت‌های شناسایی شده باشند.

بر اساس بخش دیگری از یافته‌های پژوهش، عوامل آموزشگاهی که به زمینه‌ها و محیط کار مدیران مدارس مربوط می‌شود، گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس را با چالش‌هایی مواجه نموده است که بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، عوامل زیرساختی، ارتباطی-اطلاع‌رسانی، انگیزشی-انسانی و رهبری و مدیریت پویا در این زمینه به‌عنوان عوامل تأثیرگذار شناسایی شدند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های (Kimber, Campbell, 2014; Van Schalkwyk, 2013; Anagbogu, Nwokolo, Anyamene, Anyachebelu & Umezulike, 2013; Carew, 2001; Lynch, Vansteenkiste, Deci & Ryan, 2011; Reeves, 2011; Curry & DeVoss, 2009) همسو و سازگار است. در مورد این یافته باید اذعان نمود که زیرساخت‌های برنامه و طرح‌ها که به مجموعه‌ای از امکانات فیزیکی، تسهیلات، تجهیزات و مواردی از این قبیل اشاره دارد برای اجرای مؤثر و کارآمد یک برنامه لازم و ضروری است. تحقیقات در نظام‌های آموزشی نشان داده است که یکی از مهم‌ترین آسیب‌های نظام کنونی ما در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به‌ویژه در اجرای برنامه‌ها، عدم فراهم کردن زیرساخت‌ها است. از سویی دیگر، سیستم ارتباطی-اطلاع‌رسانی در یک نظام آموزشی مبتنی بر استقرار سازوکارهای ارتباطی بین متولیان و ذینفعان است و برقراری این سیستم موجبات اثربخشی فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های مشاوره مدارس را فراهم می‌نماید (Nisbet, 2005). پژوهش‌های متعدد نشان‌دهنده این موضوع است که مدیران و سرپرست‌های یک بخش، با به‌کارگیری سیستم ارتباطی-اطلاع‌رسانی، بر غنای کار می‌افزایند و نتیجه این کار توسعه حرفه‌ای و مداوم نقش مدیریتی‌شان است (Tan, Zumrut & Ozdemir, 2012).

نکته قابل توجه دیگر اینکه، به رسمیت شناختن مقوله انگیزشی-انسانی که به معنای داشتن یک برنامه جهت تأمین نیازهای مخاطبان یک طرح یا برنامه است، یکی از عوامل بنیادی در توسعه و گسترش هر برنامه‌ای آموزشی و تربیتی محسوب می‌گردد. با عنایت به قابلیت‌های متفاوت و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، نمی‌توان تنها با اتخاذ یک‌رویه همگن، ارائه موضوعات یکسان و راهنمایی آموزشی و مشاوره‌ای مشابه تأکید کرد (Setayeshi, 2006). از این رو برای توسعه فعالیت‌ها، باید اجرای برنامه مبتنی بر انگیزه‌های قوی باشد. همه دانش‌آموزان باید بدون ملاحظه‌ی وضع و کیفیت فعالیت‌های درسی‌شان در کلاس، بر اساس رغبت‌ها، علایق و نیازهای خود در فعالیت‌های مدرسه شرکت کنند. انتخاب، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی این‌گونه فعالیت‌ها

باید طوری باشد که همه دانش‌آموزان از شرکت در فعالیت‌ها احساس رضایت کنند (Soliymanpour, 2005). هدایت شرایط، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر امور مدرسه، برقراری و تعامل صحیح به صورت شفاهی و کتبی، مدیریت رخدادهای و پدیده‌ها تحت عنوان رهبری و مدیریت پویا تعریف می‌گردد (Kloep & Tarifa, 2005). ایجاد فضای مطلوب و مدیریت مناسب برنامه‌های مدرسه، که در آن همه بتوانند در فرایند اجرای برنامه‌ها شرکت فعال داشته باشند و دارای حس و نگرش مثبت به مدرسه باشند در توسعه فرایند تعلیم و تربیت بسیار مؤثر و تأثیرگذار است. این موضوع توسط محققان مختلفی مورد تأیید قرار گرفته است (Cakmak, 2009). همه مدیران برای توسعه نقش خود می‌بایست فرصت عالی به منظور ایجاد یک رهبری متعادل و متنوع را در مدرسه فراهم نمایند. به عبارت دیگر در مدرسه باید روح دموکراسی، همکاری، روح آزادانه کار کردن و مثبت اندیشی جاری و ساری باشد (Fath, 2003; abadi).

یافته‌های پژوهش حاکی از وجود موانع و چالش‌های دیگری در بحث گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس است. مطابق با یافته‌های پژوهش این چالش‌ها و موانع به سیاست‌گذاری‌های آموزش و پرورش نسبت داده می‌شوند و به صورت کلی عواملی از جمله پشتیبانی و حمایت، عوامل اقتصادی-مالی و عوامل فرهنگی-اجتماعی را شامل می‌شود. در همین راستا، پژوهش (Ebrahimi, 2013; Ghorbani, Asgarzadeh, Abasi, 2012; Tavakoli, 2010; MonaemiMotlagh, 2008; Reeves, 2011; Lytrl, Peterson, 2004) برخی از عوامل سازمانی را به عنوان چالش‌های پیش روی فعالیت‌های راهنمایی و مشاوره مدارس ذکر کرده‌اند که یافته‌های پژوهش حاضر هم نتایج مشابهی در خصوص وجود چنین چالش‌هایی پیش روی گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس به دست آورده است. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان گفت بخشی از عوامل مؤثر بر گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران فراتر از عوامل فردی و آموزشی است. در واقع عوامل سازمانی، مجموعه مسائل و عواملی است که در ارتباط با خارج از سازمان یا مدرسه است (Soliymanpour, 2005). یکی از این عوامل سازمانی، پشتیبانی و حمایت است که در واقع به نگاه و جهت‌گیری خاص سیاست‌گذاران و خط‌مشی کلی نظام آموزشی برمی‌گردد. در یک نظام آموزشی کارآمد، اجزاء و عناصر مختلف اعم از برنامه و مواد درسی، یادگیرنده‌ها، معلم، مدیر، وسایل آموزشی، فضا و تجهیزات، بودجه و اعتبارات با یکدیگر تأثیر متقابل دارند تا دستیابی به هدف‌های مورد انتظار را امکان‌پذیر سازند. در این میان پشتیبانی مالی و اقتصادی نقش اساسی را در فراهم‌سازی شرایط مناسب برای فعالیت‌های مدیریتی ایفا

می‌نماید (Maleki, 2007). از سوی دیگر، آنچه اغلب صاحب‌نظران بر آن صحنه می‌گذارند بحث بسترهای فرهنگی و اجتماعی اجرای برنامه‌هاست. بطوریکه اگر برای یک طرح یا برنامه بسترهای فرهنگی و اجتماعی فراهم نگردد، آن برنامه نابارور خواهد شد و این می‌تواند یکی از آسیب‌ها مهم قلمداد گردد (Fahimi, 2011). به‌عنوان مثال یکی از پیامدهای آسیب‌زای فرهنگی-اجتماعی در فعالیت‌های مشاوره‌ای، نداشتن نگاه صحیح تطبیقی است که در آموزش و پرورش حاکم است. آنچه از مشاوره در آموزش و پرورش سایر کشورها دیده می‌شود، انتظار می‌رود عیناً در مدارس کشور پیاده شود؛ یعنی به ریشه‌ها و داشته‌های فرهنگی کمتر توجه می‌شود (Heshmati, 2010). فقدان سازوکار حمایتی، کم‌توجهی نسبت به پشتیبانی از برنامه‌ها، کمبود اعتبارات و بودجه، کمبود امکانات رفاهی، عدم حمایت مالی، ضعیف بودن فرهنگ، محدودیت فضای فرهنگی و اجتماعی مناسب و مواردی دیگر از جمله عوامل بازدارنده‌ای هستند که سیاست‌گذاران نظام آموزشی در راستای اصلاحات نظام از آن غافل هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، رویکرد انتخاب و تربیت مدیران به‌صورت کلان بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های خاص و صلاحیت محوری طراحی و اجرا گردد. همچنین، در خط‌مشی کلی و سیاست‌گذاری کلان نظام آموزشی به مقوله حمایت و پشتیبانی سازمانی، پیش‌بینی بودجه، اعتبارات، تجهیزات و تسهیلات لازم به‌منظور توسعه و اجرای برنامه‌های مشاوره‌ای در مدارس، فرهنگ‌سازی برنامه‌های مشاوره در مدارس از طریق رسانه‌های جمعی و ارتقای آگاهی کارکنان مدارس، والدین، دانش‌آموزان در زمینه نقش مشاوره‌ای مدیران مدارس توجه ویژه گردد. اجرای برنامه تعالی مدیریت در مدارس متوسطه به‌منظور ارتقای صلاحیت‌ها و توانایی‌های مدیریتی مدیران در برنامه‌های مشاوره‌ای مدارس از دیگر پیشنهادها برگرفته از یافته‌های پژوهش است. براین اساس، پیشنهاد می‌شود تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش ایران، مدل یابی و اعتبار سنجی ابعاد و مؤلفه‌های موانع گسترش نقش مشاوره‌ای مدیران مورد توجه پژوهشگران در آینده نزدیک قرار گیرد.

منابع

- Abdul Rahman, A. M.(2013).A guidance and counseling model practiced within Malaysia schools .*International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Ahghar, GH. (2007). Study with the aim of the role of organizational school climate on job stress consultants. *J Couns Psychother*, 9(37), 55-61. (Persian)
- Anagbogu, M. A., Nwokolo, C. N., Anyamene, A. N., Anyachebelu, F. E., & Umezulike R. Q.(2013). Professional challenges to counselling practice in primary schools in Anambra State, Nigeria: The way forward. *Psychology and Counsellin*.5(5),97-103.
- Austin, L. (2005). *The counseling primer*. USA: By Taylor & Francis Group.
- Bolkan, S., & Goodboy. A (2014). Communicating charisma in structional setting: indicators and effects of charismatic management. *College teaching*, 62,136-142.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investment: An evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Trainin*, 38(6), 302-307.
- Cakmak, M. (2009).The Perceptions of Student Teachers about the Effective of ClassSize with Regard to Effective Teaching Process.*The Qualitative Report*, 14(3), 395-408.
- Carew, P. F .C. (2001). *Introduction to Guidance Services*.University of Maiduguri–a Lone-psycho-educational Services.
- Connie, CH. T., & James, S. (2013).Counselor Empathy or “Having a Heart to Help”? An Ethnographic Investigation of Chinese Clients' Experience of Counseling. *The Humanistic Psychologist*, 41, 333–349.
- Crow, S. M. BaeLee, C., & Jin Joo, J. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- Curry, J. R., DeVoss., & J. A. (2009). Introduction to special issues: The school counselor as leader. *Professional School Counseling*, 13(2), 64-67.
- Dawood, R. (2014).*Positive Psychology and Child Mental Health; a Premature Application in School-Based Psychological Intervention?*Procedia - Social and Behavioral Sciences, 113, 44 – 53.
- Dokaneifard F, Shfei Abadi A., & Pasha Sharifi, H. (2008). Personality and demographic characteristics of successful consultants of consultant’s vision. *Iran J Psychiatry Clin Psychol*, 3(10), 33-46. [Persian].
- Dollarhide, C. T. (2003). School counselors as program leaders: Applying leadership contexts to school counseling. *Professional School Counseling*, 6, 304-309.

- Dufour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by doing (2nd Ed)*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Ebrahimi, L. (2013). *Pathology of counseling activities in secondary schools*. Department of Research and Research of Education Directorate of West Azarbayjan province. (Persian)
- Ebrahimi, L. (2014). *Developing an empowerment model for counselors based on the pathology of counselors in schools and assessing their effectiveness*. Doctoral dissertation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Persian)
- Eriksen, K. P., & McAuliffe, G. J. (2006). Constructive development and counselor competence. *Counselor Education and Supervision*, 4, 180-192.
- Fahimi, H. (2011). *Identifying the Effective Factors on Extending the Effective managemnt Plan Based on the School-Based Approach: A Case Study of Tehran Directors*, Master's Thesis Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Tehran.(persian) .
- Abadi, F., & Bagher, M. (2003). *The Necessity of Extracurricular Activities from the Perspective of Students, Parents and High School Instructors in County Governorates*. Institute of Education and Tourism of Markazi Province.(persian)
- Fezler, B., & Brown, CH. (2011). *The International Model For School Counseling Programs*. State Department Office of Overseas Schools.
- Gallant, D.J., & Zhao, J. (2011). High School Students'6- Perceptions of School Counseling Services: Awareness, Use, and Satisfaction. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 2(1), 87-100.
- Garcia, P., Kupczynski, p., & Glenda, H. (2011). Impact of teacher and manager personality styles on academic excellence of secondary student. *National forum of teacher education journal*. 21(33).1-8.
- Ghorbani, M., Asgarzadeh, H., & Abasi, B. (2012). The relationship cognitive empowerment of employees with labor productivity. *J Hum Resources*, 15(42), 13-25. (Persian)
- Hord, S. M., & Hirsh, S. A. (2009). The principals' role in supporting learning communities. *Education Leadership*, 66(5), 22-23.
- Hung, Y.C., & Lin, S. H. (2014). Assessment of charisma as a factor in effective management. *Educational technology and society*, 17(2), 284-295.
- Ifelunni, I. (2005). *The missing links in Nigerian Education system*. Keynote address presented at a conference on the state and future of Education in Nigeria. F.C.E.(Technical) Asaba 13-17 June.
- James, R. K., Logan, L., & Davis, S. A. (2011). Including School Resource Officers in school-based crisis intervention: Strengthening student support. *School Psychology International*, 32, 210-224.

- Khalili Sh, ., Ataei, M., & Sajjadi E .(2010). Investigating the Effect of Organizational Stressors on Employees' Performance. *Development Management Magazine*,5,39 – 48.(persian)
- Kimber. M., Campbell, M.(2014).Exploring ethical dilemmas for principals arising from role conflict with school counselors. *Educational Management Administration & Leadership*,42(2), 207–225.
- Kloep, M., & Tarifa, F.(2005).Working Condition, work style and job Satisfaction a mony Albanian Teacher. *journal International Review of Education*,40(3),41-63.
- Lambie, G., Ieva, K., & Mullen, P. R.(2011).Ego development,ethical decisionmaking,legal and ethical knowledge in school counselors.*Journal of Adult Development*,18(1),50–9.
- Lepak, J. L. (2008). *Teacher perceptions of school counselor effectiveness*. Unpublished MA Dissertation, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI.
- Low, S. K., Kok, J. K., & Lee, M. N. (2013). An holistic approach to schoolbased counseling and guidance services in Malaysia. *School Psychology*, 34,190–201.
- Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Autonomy as process and outcome: Revisiting cultural and practical issues in motivation for counseling. *The Counseling Psychologist*,39, 286-302.
- Lytrl C, Peterson, C.(2004). *School counseling (described as an excellent model for school counselors)*:Translations K Zaharakar doctor and A. Sami, 2013. Edition F, editor. Tehran: Publication of Psychology.(Persian)
- Maleki, H. (2008). *Course planning lessons*. Tehran: the side.(persian)
- McAuliffe, G. j., Lovell, C. (2006). The influence of epistemology on the helping interview: A qualitative study. *Journal of Counseling & Development*, 84(3), 308–317.
- Mohamadi Toochoae, S. (2011). Educational and vocational guidance. *Collection of psychology and health articles*.
- Monaemi Motlagh, F. (2008). Advisers and Challenges: A Review of the Issues, Challenges and Challenges of School Advisers. *Quarterly growth of education counselors school*, 10, 44-41.(persian)
- Nijveldt, Mirjam, Mieke Brekelmans, Douwe Beijaard , Nico Verloop & Theo Wubbels .(2005). Assessing the interpersonal competence of beginning teachers: The quality of the judgement process, *Educational Research*, 43(1),89-102.
- Nisbet, J (2005). What is Educational research? Changing pro spective through the 20th century: *Research paper in education*,20(1), 25-44.
- Null, J. W. (2006). introduction: teaching deliberation: curriculum workers as public educators. in j. w. null (ed.), the pursuit of curriculum: Schooling and

- the public interest (2nded.). *greenwich, ct: information age Publishing*, 81-125.
- Overington, L. (2010). Progress monitoring measures: A brief guide. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 53(2), 82-92.
- Owens S. G., Bowman C. G., & Dill C. A. (2008). "Overcoming procrastination: The effect of implementation intentions", *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (2), 25-36.
- Oye N. D., Obi M. C., Mohd T. N., & Bernice, A. (2012). Guidance and Counseling in Nigerian Secondary Schools: The Role of ICT. *I.J. Modern Education and Computer Science*, 8, 26-33.
- Patricia, B., Kyle, J.A. ., & DeV. (2011). The Professional School Counselors Role as Change Agent in School Discipline. *Arizona School Counselors' Association*, 3, 7-17.
- Paul, G. (2010). *The Louisiana School Counseling Model. Educational Program Consultant. High School Initiative.*
- Pellegrino, A. (2010). Pre-service teachers and classroom authority. *American secondary education*, 38(3), 32-68.
- Phillips, L., & Smith, R. (2011). *Developing school counselling services for children and young people in Wales*. National Foundation for Educational Research, 1-36.
- Rashidi, M M, ., Taymourinebas, A, ., Saatchi, M, ., Kamkari, K, ., Musavi Sefatadar, S M., & Salimi, M. (2012). Investigating the burnout rate of human resources and its internal factors affecting it. *Management and Human Resources of Oil Industry*, 3(11), 55-83. (persian)
- Reeves, D. (2011). *Finding your leadership focus: Transforming professional learning into student results, K-12*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Safari, H. (2010). Designing a Model for Identifying Organizational Soft Factors: Iranian Oil Company. *Management Science*, 5(10), 117-37. (persian)
- Savickas, M. L. (2008). *Life-design international research Group: career adaptability project meeting in Berlin. July 19. 2009 at the Humbolt university Berlin. report on framework and follow-up studies.* (meting 19 july, 2009).
- Schaufeli WB, Salanova M., & Bakker AB. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educ psychol meas.* 66:701-16.
- Setayeshi, H. (2006). *Why do you want to remove why you are resuscitating?* Tehran: Ministry of Education, Research and Planning Organization. (Persian)
- Shajith, B I., & Erchul, WP. (2014). *Bringing Parents to School: The Effect of Invitations from School, Teacher, and Child on Parental Involvement in Middle Schools*. 2(1), ۲۶ -۳۸.
- Soliymanpour, J. (2005). Basic topics in education. Tehran: Dariasar. (persian)

- Tan, M. ., Zumrut, A., & Ozdemir, F. (2012). Barriers of research utilization from the perspective of nurses in Eastern Turkey, *Nursing Outlook*, 60. 45-50.
- Tavakoli, F. (2010). Panel discussion on problem solving of consultants in schools. *Quarterly growth of the education of the school counselor*, 5 (5). 38-34.(persian)
- Turani, H. (2013). Observe the principles of human relations and productivity of school principals. *School Management Magazine*, 3, 21-16. (Persian)
- Van Schalkwyk, G.J. (2013).School-Based Counselling and Psychological Services in Macao. *International Journal of School & Educational Psychology*, 1, 207–216.
- Young, A., & Kaffenberger, C. (2013). Making data work: A process for conducting action research. *Journal of School Counseling*, 11(2), 156-168.
- Yu, K., Lee, S.H., & Lee, S.M.(2007).Counselors' collective self-esteem mediates job dissatisfaction and client relationships. *Employment Counseling*,44(4),163-72.
- Zoo elm, A. (2009). *National Curriculum Special Edition*. Educational Research and Planning Organization of the Ministry of Education .(Persian)