

## Living Experiences of Primary School Principals Working with Newly Hired Teachers Graduating from Farhangian University: A Phenomenological study

Maryam Shafiei Sarvestani\*<sup>1</sup>, Mehdi Mohammadi<sup>2</sup>, Yousef Amiri<sup>3</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

Accepted Date: 2024/06/16

Received Date: 2023/07/13

### Abstract

The main purpose of this research is to study the experience of the elementary school principals in working with the hired teachers who have graduated from Farhangian university. The approach of this research is qualitative and the method used, is Husserli's descriptive phenomenology. The participants in this research consisted of 10 primary school principals with experience working with newly hired teachers of Farhangian University, who were selected with a purposeful sampling approach and conspicuous sampling method. The data collection method of this research was a semi-structured interview. To measure the initial validity of the data, the criteria of acceptability, credibility and reliability of qualitative data were used. After coding the data, the theme analysis method was used to form a network of the themes of the principals' experience of the challenges of working with newly hired teachers who have graduated from Farhangian University. The research findings in the first step showed that the basic themes were discovered as the challenges of the principals in working with new teachers, and in the next step, the basic themes in two themes of organizing challenges with positive consequences of the principals in working with new teachers (such as teaching, administration, communication with parents, communication with students, communication with colleagues) and the theme of organizing challenges with the negative consequences of managers in working with new teachers (such as teaching, administration, communication with parents, communication with students, communication with colleagues) were classified and finally the final framework of these experiences in the form of a theme network of experiences of managers with new teachers was drawn. The special innovative aspect of this research is to pay attention to the challenges of newly hired teachers from Farhangian University from a different point of view rather than themselves, that is, the point of view of the principals of their elementary schools. Based on the findings of this research and familiarity with the challenges of working with new teachers,

1. Associate Professor, Department of Management and Curriculum Planning, Faculty of Educational Sciences, Shiraz University

\* Responsible author:

maryam.shafiei@gmail.com

2. Professor, Department of Management and Curriculum Planning, Faculty of Educational Sciences, Shiraz University

3. PhD student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Shiraz University

school principals can be equipped with special abilities and competencies that will help them to improve teachers and their professional growth.

**Keywords:** newly hired teachers, Farhangian University, primary school principals, challenge, phenomenology

## تجربه مدیران مدارس ابتدایی از کار با معلمان جدیدالاستخدام فارغ‌التحصیل دانشگاه فرهنگیان: مطالعه پدیدارشناسانه

مریم شفیعی سروستانی\*<sup>۱</sup>، مهدی محمدی<sup>۲</sup>، یوسف امیری<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی از انجام پژوهش حاضر، واکاوی تجارب مدیران مدارس ابتدایی از کار با معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان بود. این پژوهش از نوع کیفی و روش مورد استفاده، پدیدارشناسی توصیفی هوسرلی بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش متشکل از ۱۰ نفر مدیران مدارس ابتدایی دارای تجربه کار با معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان بودند که با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری بارز انتخاب شدند.

**روش:** روش گردآوری داده‌های این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای سنجش اعتبار اولیه داده‌ها از معیارهای قابل قبول بودن، قابل اعتبار بودن و قابلیت اعتماد بودن داده‌های کیفی استفاده شد. پس از کدگذاری داده‌ها از روش تحلیل مضمون برای تشکیل شبکه مضامین تجربه مدیران از چالش‌های کار با معلمان جدیدالاستخدام دانش‌آموخته دانشگاه فرهنگیان استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش در گام اول نشان داد که مضامین پایه به عنوان چالش‌های مدیران در کار با معلمان جدیدالاستخدام کشف شد و در گام بعد، مضامین پایه در دو مضمون سازمان دهنده چالش‌ها با پیامدهای مثبت مدیران در کار با معلمان جدیدالاستخدام (مانند تدریس، اداری، ارتباط با والدین، ارتباط با دانش‌آموهان، ارتباط با همکاران) و مضمون سازمان دهنده چالش‌ها با پیامدهای منفی مدیران در کار با معلمان جدیدالاستخدام (مانند تدریس، اداری، ارتباط با والدین، ارتباط با دانش‌آموهان، ارتباط با همکاران) طبقه‌بندی شدند و نهایتاً چارچوب نهایی این تجارب در قالب شبکه مضامین تجارب مدیران با معلمان جدیدالاستخدام ترسیم شد. نوآوری خاص این پژوهش توجه به چالش‌های وجود معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان از دیدگاهی متفاوت از خود آنان یعنی مدیران مدارس ابتدایی آنان می‌باشد. بر اساس یافته‌های این پژوهش و آشنایی با چالش‌های کار با معلمان جدیدالاستخدام می‌توان مدیران مدارس را مجهز به قابلیت و شایستگی‌های خاصی نمود که آنان را برای کمک به معلمان و رشد حرفه‌ای آنان یاری رساند.

**کلیدواژه:** معلمان جدیدالاستخدام، دانشگاه فرهنگیان، مدیران مدارس ابتدایی، چالش، پدیدارشناسی

۱. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

\* نویسنده مسئول:

Email: maryam.shafiei@gmail.com

۲. استادگروه مدیریت و برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۳. یوسف امیری، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

## مقدمه

توجه به کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه در صدر موضوعات نظام آموزش و پرورش قرار گرفته است. چرا که کیفیت آموزش مدارس نیز در گرو شیوه مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی است. رهبران واقعی در حوزه آموزش مدیرانی‌اند که عناصر اساسی مؤثر در کیفیت و تعالی آموزش را می‌شناسند و به کار می‌گیرند. به ویژه که امروزه در عصری هستیم که مفاهیم و هنجارها روز به روز متحول می‌شوند و تقاضا و فعالیت‌های مدارس را تحت الشعاع قرار می‌دهند (Hematyar et al, 2019). باتوجه به اینکه مدیران در موقفت مدارس نقش محوری ایفا می‌کنند و در هنگام انتخاب معلمان، توجه ویژه‌ای نسبت به کارکردهای آن‌ها دارند، سعی بر آن دارند که زمینه رشد و پیشرفت معلمان را فراهم کنند؛ در همین راستا، معلمان مهمترین سرمایه‌ی هر سازمان آموزشی و عامل اصلی اثرگذار و واسطه بین تدریس و یادگیری هستند (Ramrathan 2016 & Mzime). پیش‌بینی می‌شود آن‌ها امور روزمره و مدیریت کلاس را انجام دهند، به طور مؤثر برنامه‌ریزی کنند، دانش‌آموزان و سبک‌های مختلف یادگیری آن‌ها را بشناسند و نیازهایشان را برآورده کنند، راهبردهای تدریس مؤثر، چگونگی استفاده از مؤلفه‌های مختلف برنامه درسی در آموزش و ارزشیابی برنامه را درک نمایند، با سایر معلمان همکاری و همچنین با والدین ارتباط مؤثری برقرار کنند.

به دلیل همین پیچیدگی‌ها، معلمان در انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای خود، با مشکلات و موانع بسیار مواجه می‌شوند. به تعبیر (Gholam (2018) آنها با داشتن بسیاری از نقش‌ها برای خدمت، اغلب با چالش‌ها و نگرانی‌های زیادی روبه رو می‌شوند. طبیعی است که این شرایط در سال‌های اولیه، برجسته‌تر و جدی‌تر است؛ زیرا سال‌های اول، کار برای معلمان، بسیار چالش برانگیز است (Fuze et al. , 2007; Goddard and O'Brien, 2006). مشابه همین نظر را (Arts et al (2020) دارند؛ آن‌ها نیز بر همین باورند که سال‌های اول، حرفه معلمی اغلب یک چالش است و بیشتر معلمان تازه کار با نگرانی‌هایی دست و پنجه نرم می‌کنند. معلمان تازه کار به معلمانی گفته می‌شود که در سال‌های اولیه تدریس خود هستند (Aktor&savasci, 2020). اگرچه توافق نهایی درباره تعداد سال‌های تدریس معلمان تازه کار وجود ندارد، مطالعات بیشتر معلمان تازه کار با پنج (Kim& Roth, 2011) یا سه سال سابقه تدریس توصیف می‌شود (Farrell, 2019). با این حال، معلم تازه کار کسی است که برای اولین بار آموزش دادن را به عده‌ای از دانش‌آموزان شروع می‌کند و به طور کلی سال‌های اولیه خدمت به عنوان سه سال اول تدریس در نظر گرفته می‌شود. معلمان تازه کار در زمینه تدریس به عنوان "جدید" طبقه‌بندی می‌شوند. آن‌ها اخیراً از دانشکده تعلیم و تربیت در دانشگاه‌های مربوطه فارغ التحصیل شده‌اند و به عنوان معلمان واقعی سفر خود را آغاز می‌کنند. (Senom, Zakaria & Ahmad Shah (2013) اشاره می‌کنند که معلمان تازه کار انتقال از تحصیل قبلی خود را در دانشکده آموزشی به زندگی واقعی تجربه می‌کنند.

هنگامی که معلمان تازه کار وارد عرصه آموزش می‌شوند، در ابعاد مختلفی همچون، تسلط بر موضوع آموزش، مدیریت مربوط به کلاس و مسائل مربوط به یادگیری درگیر می‌شوند. (Pennington & 2016) (Richard,). همچنین ثابت شده است که حجم کار بالا یک چالش برای معلمان مبتدی است که استرس را افزایش می‌دهد و اثربخشی مدیریت کلاس را کاهش می‌دهد (Sohail et al. , 2016).

بیشترین سختی و فشاری که معلمان در طول زندگی حرفه‌ای خود تحمل می‌کنند در سال‌های ابتدایی و آغازین شروع به کارشان است. در همین راستا (Berliner, 1995) مرحله ابتدایی حرفه‌ای شدن معلمان جدید را مرحله حساسی می‌دانند که در آن معلمان تازه‌کار با تعارضات، مسئولیت‌ها و وظایف متعددی روبرو خواهند شد. این تعارضات و چالش‌ها ممکن است بر کارایی و تعهد معلمان تازه‌کار تأثیر بگذارد. معلمان تازه‌کار احساسات بسیاری مانند ترس، اضطراب، عصبانیت، ناامیدی و شک در مورد بقای خود را در محل کار تجربه می‌کنند (Mirzaee & Rahimi, 2017). به بیان (Fry & Anderson, 2011) معلمان تازه‌کار در این فضای حرفه‌ای با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه هستند. اکنون آن‌ها نقش جدیدی دارند و باید مسئولیت یادگیری دانش‌آموزان خود را برعهده بگیرند. آن‌ها باید به یک زمینه جدید عادت و با همکارانشان کار کنند، با دانش‌آموزان ارتباط بگیرند، یک موضوع را به صورت انگیزشی تدریس کنند، بفهمند که چه نوع معلمی هستند یا می‌خواهند باشند و هویت حرفه‌ای خود را کسب کنند (Arts, 2020). معمولاً رفتار دانش‌آموزان باعث بروز رفتارهای پرخاشگرانه در معلمان جدید می‌شود و آن‌ها عصبانیت خود را ابراز می‌کنند، به دانش‌آموزان توهین می‌کنند و از زبان تند استفاده می‌کنند (Thomas, 2016; Mahvar, Farahani, & Aryankhesal, 2018). آن‌ها نمی‌دانند که عدم کنترل عاطفی و رفتارهای منفی آن‌ها، چالش‌های مدیریت کلاس را به دلیل رفتارهایشان در کلاس ایجاد می‌کنند (Saleem & Muhammad, 2020).

در ادبیات مربوط به موضوع معلمان جدیدالاستخدام از سال‌های اولیه شغل معلمی معمولاً تعبیر به شنا کردن یا فرو رفتن می‌شود (Johnson & Birkeland, 2003). این تعبیر به خوبی ویژگی‌های سال‌های ابتدایی تدریس را نشان می‌دهد. فشار ناشی از مواجه شدن با پدیده‌های رایج در دنیای معلمی و مشکلات و مسائلی که معلمان جدید به طور خاص آن‌ها را تجربه می‌کنند ممکن است تدریس را برای معلم تازه‌کار به امری هولناک و تجربه بی‌کسی و تنهایی تبدیل نموده و به غرق شدن معلم در مشکلات ختم شود (Nolan & Hoover, 2011). در واقع معلمان تازه‌کار با معضلاتی نظیر بی‌اطلاعی از جو و فرهنگ مدرسه، نحوه ارتباط با دانش‌آموزان و والدین آن‌ها، مدیریت کلاس، چگونگی آموزش با توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان و همینطور مدیریت زمان مواجه هستند. نرخ بالای نقل‌انتقال، فرسایش شغلی و حتی ترک شغل (۱۰ تا ۵۰ درصد) بین معلمان تازه‌کار، همگی بر سخت و پرمعضل بودن سال‌های ابتدایی کار آن‌ها صحنه می‌گذارد (Ingersoll & Smith, 2023).

Simonsen & Myers (2015) نشان دادند که چالش اصلی معلمان تازه‌کار، مدیریت کلاس درس است؛ همچنین معلمان تازه‌کار بیان کردند که مدیریت کلاس، چالش برانگیزترین بخش حرفه‌ای است (Ozturk & Yildirim, 2013)؛ زیرا معلمان تازه‌کار دانش و تجربه لازم را برای اداره کلاس ندارند؛ به همین دلیل، یکی از چالش‌هایی که بر تدریس معلمان تازه‌کار اثر زیادی می‌گذارد، رفتارهای مخرب دانش‌آموزان است که در سراسر جهان شناخته شده است (Sezer, 2017). همچنین استرس و اضطراب ناشی از ورود

به محیط مدرسه و کلاس درس همراه با کم تجربگی، معلمان جدید الاستخدام را در سال‌های ابتدایی کارشان گاهی تا سر حد ترک شغل تحت فشار قرار می‌دهد (Yaqub Nejad Qain et al., 2015). در ایران مشکلات پیش روی معلمان تازه‌کار به دلیل به کار گماردن آن‌ها در مناطق محروم آموزشی، به مراتب بیشتر نیز است.

نظر به اهمیت توجه به معلمان تازه‌کار پژوهش‌ها و مطالعات متعددی در خارج و داخل کشور در رابطه با معلمان جدیدالاستخدام صورت گرفته است، که در ادامه به اختصار به بیان یافته‌های این پژوهش‌ها پرداخته شده است.

(Saleem, Muhammad, & Masood (2021) در پژوهشی به بررسی چالش‌های مدیریت کلاس که معلمان تازه‌کار در سه سال اول تدریس تجربه کرده‌اند پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که معلمان تازه‌کار با پرخاشگری، درگیری فیزیکی، قلدری، دزدی و بی‌تفاوتی دانش‌آموزان در کلاس‌های درس مواجه هستند. در نتیجه این مسائل و مشکلات، وقت کلاس تلف می‌شود، سرعت تدریس و یادگیری دچار اختلال و معلمان و دانش‌آموزان از رفتارهای دشوار برخی دانش‌آموزان ناامید می‌شوند. در همین راستا معلمان تازه‌کار این رفتارها را با دادن درس‌های اخلاقی، توجه مضاعف به دانش‌آموزان، مشارکت دادن آن‌ها در یادگیری مدیریت می‌کنند. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که معلمان خود چالش‌های مدیریت کلاس را از طریق خشم در کلاس ایجاد می‌کنند؛ بنابراین، ارائه آموزش به معلمان برای مدیریت دانش‌آموزان ضروری است.

(Hirsch et al (2021) در مطالعه‌ای به بررسی نقش یادگیری و توسعه حرفه‌ای در مدیریت کلاس درس برای معلمان تازه‌کار پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که ارائه PLD باعث افزایش شیوه‌های مدیریت کلاس درس و در عین حال افزایش مشارکت دانش‌آموزان می‌شود.

(Al Seyabi (2020) در پژوهشی ارزش‌ها و تمایلات معلمان تازه‌کار عمانی که توسط مدیران و معاونان مدرسه درک می‌شد را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که گرایش‌های مربوط به جاه‌طلبی و انعطاف‌پذیری در بین معلمان تازه‌کار بسیار وجود دارد، در حالی که تمایلات مربوط به احساس تعلق و تعهد و مسئولیت کمتر مشاهده می‌شود. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد که طیفی از عوامل در شکل‌گیری تمایلات معلمان جدید وجود دارد که از عوامل کلان گسترده‌تر مانند دیدگاه جامعه نسبت به معلم و وضعیت انتصاب در عمان گرفته تا عوامل خرد سازمانی مانند تقاضاها و انتظارات شغلی و سطح حمایتی که مدارس از معلمان تازه‌کار ارائه می‌کنند.

(Nguyễn Thị Trúc (2020) در پژوهشی به بررسی مشکلات معلمان تازه‌کار و راهبردهای آن‌ها در آموزش به یادگیرندگان جوان پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل این مطالعه نشان می‌دهد که بیشترین مشکلات معلمان تازه‌کار زبان انگلیسی شامل مواردی از جمله: تکنیک‌های تدریس، مدیریت کلاس درس، مدیریت استرس و انگیزه زبان‌آموزان است. علاوه بر این، یافته‌های بیش‌تر نشان می‌دهد که معلمان تازه‌کار لازم است که روابط اجتماعی برقرار کنند، نظم و انضباط رادر کلاس درس برقرار کنند، محیط آموزشی و یادگیری را بدون فشار اداره کنند، صبر و تحمل داشته باشند و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند.

Feaster (2020) در مطالعه‌ای به مشکل ماندگاری معلمان تازه‌کار در مدارس درگیر پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دوستی‌ها، روابط اجتماعی، زمان‌های برنامه‌ریزی مشترک، الگوسازی، بازخورد، تأمل و آموزش برای موفقیت معلمان تازه‌کار بسیار مهم هستند. همچنین تأمل پایان سال، انسجام، ارتباط و تعامل مؤثرترین مؤلفه‌های برنامه راهنمایی برای معلمان راهنما بودند. یافته‌های بیشتر این پژوهش نشان می‌دهد که مربیان باید در ابتدای سال تحصیلی با معلم تازه‌کار خود ملاقات کنند و آموزش‌های اضافی در مورد برنامه درسی، مدیریت کلاس و برقراری روابط را ارائه دهند.

Mortazavizadeh & Hasni (2022) در پژوهشی به واکاوی تجارب زیسته معلمان تازه کار از چالش‌های تدریس در کلاس‌های چند پایه پرداختند. یافته‌های این پژوهش به شکل‌گیری هفت مقوله و ۳۳ کد منجر شد. این هفت مقوله عبارت است از: چالش‌های سازمانی و ساختاری، مرتبط با دانش تخصصی، فیزیکی و بافتی، مرتبط با دانش‌آموزان، والدین، کلاس داری معلم و مواجهه با موقعیت‌های غیرمنتظره. براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود معلمانی که حداقل سه سال سابقه تدریس در کلاس‌های عادی دارند، در کلاس‌های چندپایه مشغول به کار شوند؛ همچنین درس‌های مربوط به کلاس‌های چند پایه در رشته آموزش ابتدایی به صورت تیمی (عضو هیئت علمی و معلم با تجربه تدریس در کلاس‌های چندپایه) آموزش داده شود؛ به همین دلیل تصمیم‌گیرندگان نظام آموزشی، برنامه‌های آموزشی مناسب را برای رفع چالش‌های معلمان تازه کار در کلاس‌های چندپایه طراحی و اجرا می‌کنند.

Shahi et al(2022) در پژوهشی با عنوان «برنامه سال اول معلمان نووارد، الزامات و چالش‌ها» به این نتایج دست یافتند که برنامه حمایتی برای معلمان نووارد ضروری بوده و می‌تواند در توسعه حرفه‌ای آن‌ها نقش به‌سزایی داشته باشند. برای معلمان ابتدایی حمایت یک همکار با تجربه ترجیحاً در همان پایه و برای معلمان متوسطه بجز همکاران هم رشته، سرگروه‌های آموزشی و مدیران و معاونان آموزشی می‌توانند نقش راهنمایی و مشاور را داشته باشند.

Sabri (2021) در پژوهشی به مقایسه اثربخشی دانش پایه‌ای دوره ضمن خدمت آموزش معلمان از دیدگاه معلمان انگلیسی زن با تجربه و تازه کار ایرانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان هفت مؤلفه استخراج شده از پرسشنامه، بر اساس دیدگاه معلمان زن دوره ضمن خدمت، شاخص‌های پسا روش و مفاهیم زبانی بیشترین و کمترین مسائل مفید را تشکیل می‌دهند. معلمان تازه کار و با تجربه نیز به منظور یافتن دیدگاه‌هایشان از اثربخشی حوزه‌های دانش پایه‌ای مقایسه شدند. یافته‌ها نشان داد که تفاوت معنی‌داری در دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به مسائلی مانند مهارت‌های پژوهش و شاخص‌های پسا روش وجود دارد.

kamyabe (2020) در پژوهشی به بررسی دانش مورد نیاز نومعلمان دانش آموخته شیمی دانشگاه فرهنگیان برای تدریس علوم تجربی دوره اول متوسطه پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نومعلمان در پایه‌های مختلف تحصیلی با مشکلاتی در حوزه دانش موضوعی روبرو هستند و این موضوع

حاکمی از این واقعیت است که برنامه‌های درسی کارشناسی آموزش شیمی دانشگاه فرهنگیان و چشم اندازهای حاکم بر آنها نمی‌تواند تمام جوانب و گستردگی برنامه درسی علوم تجربی را در بر گیرد. توجه به گستردگی دانش موضوعی و محتوایی برنامه‌های درسی علوم تجربی، ایجاب می‌کند که برنامه‌های درسی دانشگاه فرهنگیان هماهنگ و همسو با برنامه‌های درسی علوم تجربی باشد و همچنین برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر، در حمایت از دانش آموختگان با ایجاد سایت و آموزش‌های ضمن خدمت آنلاین و حضوری به عنوان پشتیبان حرفه معلمان مکمل آموزش‌های دانشگاه گردد. ایجاد رشته علمی - تخصصی مرتبط در دانشگاه فرهنگیان از دیگر راهکارهای است که به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان پیشنهاد می‌گردد.

بررسی پیشینه‌های پژوهشی در رابطه با معلمان جدیدالاستخدام و تازه‌کار نشان می‌دهد که در ایران بیش‌تر پژوهش‌ها به بررسی نیازهای نومعلمان، واکاوی تجارب زیسته معلمان تازه‌کار، تبیین چالش‌ها و دغدغه‌ها و راهکارهای مدیریت آن، و به بررسی دانش و مهارت مورد نیاز معلمان تازه‌کار پرداخته شده است. همچنین در پژوهش‌های خارجی به بررسی مشکلات معلمان جدید، چالش‌ها و راهکارهای مقابله با آن، و بررسی تجربیات زیسته معلمان تازه‌کار پرداخته شده است.

بنابر این با توجه به آنچه که ذکر شد، مروری بر پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با معلمان جدیدالاستخدام نشان می‌دهد که، پژوهش و مطالعه‌ای به صورت علمی و کاربردی به بررسی فهم و تجارب زیسته مدیران مدارس ابتدایی از کار با معلمان تازه‌کار صورت نگرفته است. در واقع بیش‌تر پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با تجربیات معلمان جدیدالاستخدام در تعامل با همکاران، دانش آموزان، معلمان، مهارت مورد نیاز آن‌ها، چالش‌ها و دغدغه‌های آنان می‌باشد. اما نوآوری پژوهش حاضر تاکید بر تجارب مدیران مدارس ابتدایی در تعامل با معلمان جدیدالورود دانشگاه فرهنگیان است که از نگاهی متفاوت یعنی مدیریت یک مدرسه، چالش‌های معلمان تازه‌کار را بررسی می‌کند. در همین راستا مطالعه عمیق و کیفی این پدیده با بهره‌گیری از تجارب زیسته مدیران مدارس ابتدایی ضرورت داشت. به نظر می‌رسد کشف تجارب زیسته مدیران مدارس در ارتباط با معلمان تازه‌کار می‌تواند موجب شناسایی عواملی بالقوه مثبتی شود که با به کارگیری این نتایج بتوان بسیاری از چالش‌ها، مسائل و مشکلاتی را که معلمان جدیدالاستخدام با آن‌ها رو به رو هستند مدیریت و هدایت کرد. با توجه به آنچه که گفته شد هدف اصلی از این پژوهش، فهم تجارب زیسته مدیران مدارس از کار با معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان می‌باشد

## روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش از نظر طرح‌شناسی، کیفی و از نوع پدیدارشناسی توصیفی هوسرلی می‌باشد. پدیدارشناختی هوسرلی، تحقیقی توصیفی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلال‌های منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازماندهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنی می‌دهد. چنین تحقیقی درصدد روشن کردن ماهیت این ساختارها، همانگونه که



در آگاهی ظاهر می شوند، است (clean,1994). در واقع استرابت و کارپنتر(۲۰۰۳) پدیدارشناسی را عملی می دانند که هدف آن توصیف پدیده های خاص یا ظاهر چیزها و تجربیات زندگی است. کانون توجه پدیدارشناسی تجربیات زندگی است، زیرا این تجربیات اند که معنای هر پدیده‌های را برای فرد می سازند و به فرد می گویند که چه چیز در زندگی او و نزد وی حقیقی و واقعی است. مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش حاضر شامل مدیران مدارس دوره ابتدایی بودند که با معلمان تازه کار و جدیدالاستخدام که بین یک تا سه سال سابقه دارند، کار می‌کردند که با رویکرد هدفمند و روش نمونه‌گیری بارز، مدیرانی انتخاب شدند که حداقل دو سال تجربه کار با معلمان تازه‌کار را داشتند.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۱۰ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی، که معیار شرکت در پژوهش را دارا بودند. پایان نمونه‌گیری با اشباع نظری به پایان رسید (با توجه به رویکرد اشباع نظری در دهمین مصاحبه اطلاعات جدیدی به دست نیامد و مصاحبه متوقف گردید). اما محقق به منظور اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع مصاحبه را به تعداد چند نفر بیش‌تر ادامه داد. در جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

جدول ۱- اطلاعات مشارکت‌کنندگان این پژوهش

کد	رشته تحصیلی	سابقه کار با نومعلمان	سابقه خدمت
۱	مدیریت آموزشی	۵	۳۰
۲	مدیریت آموزشی	۵	۲۰
۳	آموزش ابتدایی	۳	۱۳
۴	آموزش ابتدایی	۳	۱۰
۵	مدیریت آموزشی	۴	۲۸
۶	فلسفه تعلیم و تربیت	۳	۱۵
۷	آموزش ابتدایی	۴	۳۰
۸	آموزش ابتدایی	۳	۲۱
۹	آموزش ابتدایی	۲	۱۰
۱۰	مدیریت آموزشی	۳	۲۰

به منظور استخراج تجارب مدیران از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده است. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که در این روش، امکان تبادل نظر و همچنین هدایت بحث و موضوع مصاحبه در جهت دستیابی به اهداف پژوهش وجود دارد. همچنین برای کشف و درک بهتر اطلاعات، می‌توان سؤالات دیگری را مطرح نمود. جهت سنجش اعتبار اولیه داده‌ها، پس از تحلیل هر

مصاحبه و کسب اطلاعات، به منظور تعیین درستی و غلطی کدهای به دست آمده، مجدداً به مشارکت کنندگان رجوع شد تا تأیید و یا در صورت لزوم، تغییراتی اعمال شود. همچنین، به منظور حفظ قابلیت و اصالت یافته‌ها، تلاش شد تا پژوهشگران پیش فرض‌های خود را دخالت ندهند. بنابراین، در طول فرایند پژوهش، بررسی و اصلاح دائمی کدها، کنترل و اعتباریابی توسط مشارکت کنندگان و بازنگری توسط افرادی غیر از پژوهشگر صورت گرفت (Gudrate & Hassani, 2015).

در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب جدول کدهای اولیه تنظیم و سپس داده‌های مذکور مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله اول داده‌های پر تکرار و حاوی مضامین مهم و کلیدی طی فرایند مقایسه مستمر و بر اساس وجوه تشابه به عنوان مضامین پایه انتخاب شدند. سپس در مرحله دوم، مضامین پایه بر اساس وجوه تشابه و طی فرایند مقایسه مستمر به طبقه کلی‌تر و انتزاعی‌تر تقسیم شدند و به این ترتیب مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفت. به عبارتی دیگر، در کدگذاری، کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شدند حول مضمون سازمان‌دهنده مشترکی قرار گرفتند. به طور کلی، با نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و فرایند کدگذاری، چالش‌های با پیامد مثبت و منفی معلمان جدید استخدام دانشگاه فرهنگیان در پنج مضمون سازمان‌دهنده مرتبط با تدریس، اداری، ارتباط با دانش‌آموزان و ارتباط با والدین و ارتباط با سایر همکاران دسته‌بندی شد و در نهایت الگوی تجارب مدیران مدارس ابتدایی از کار با معلمان جدید استخدام دانشگاه فرهنگیان شکل گرفت. در این پژوهش ملاحظات اخلاقی شامل آگاه نمودن مشارکت کنندگان از ضبط و ثبت متن مصاحبه، کسب اجازه، بازخورد نتایج تحلیل به مشارکت کنندگان پس از تحلیل مضامین مصاحبه، احترام به دیدگاه‌های مشارکت کنندگان، حفظ رازداری و عدم افشای هویت آنان رعایت گردید.

### یافته‌ها

با مطالعه و تحلیل پاسخ‌های ارائه شده، برای هر یک از مصاحبه‌ها، همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شدند. در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن پاسخ‌های قبلی، از همان مضمون قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت ۵۶ مضمون پایه شناسایی گردید که در جدول ۲، هر یک از مضامین پایه به همراه تعدادی از شواهد مربوطه ارائه شده است.

ردیف	مضامین پایه	شواهد
۱	انرژی بالا	معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان پر از انرژی هستند و فعالیت زیادی در کلاس دارند به گونه‌ای که گاهی اوقات زمان استراحت هم در دفتر مدرسه حاضر نمی‌شوند (کد ۳)
۲	حضور در کلاس با عشق و علاقه	نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در روزهای اول کاری با شور، اشتیاق و علاقه سر کلاس درس حاضر می‌شوند و اینجور نیست که با چهره خسته و کسل‌کننده با دانش‌آموزان رو به رو بشند (کد ۶)

۳	علاقه به استفاده از مواد و منابع آموزشی	در تدریس و آموزش بچه‌ها از وسایل و امکانات آموزشی استفاده می‌کنند (کد ۲)
۴	به روز بودن علم و اطلاعات	معلمان تازه کار دانشگاه فرهنگیان علم و سواد به روزتری در حوزه‌هایی چون روش تدریس و تکنولوژی دارن (کد ۵)
۵	توانمند بودن در تولید محتوای آموزشی	نومعلمان می‌تونن محتواهای آموزشی را تولید کنن (کد ۸)
۶	دانش آموز محور بودن کلاس	کلاسشان بیش‌تر دانش‌آموز محور است و سعی دارند دانش‌آموزان را در فرایند یاددهی و یادگیری دخالت دهند (کد ۵)
۷	توجه کردن به تفاوت‌های فردی	دوست دارند که تفاوت‌های فرد دانش‌آموزان را در نظر بگیرند و روش تدریستان را با ویژگی‌های دانش‌آموزان تطبیق بدهند (کد ۲)
۸	علاقمند بودن به استفاده از تکنولوژی و فناوری	علاقه دارند در فرایند تدریس از تکنولوژی و فناوری‌های لازم مثل ویدیو پرژکشن، لپ‌تاپ استفاده نمایند (کد ۳)
۹	تلفیق آموزش و بازی	نومعلمان دانشگاه فرهنگیان خیلی علاقه دارن که آموزش و تدریستان همراه با بازی باشه تا خلاقیت و یادگیری دانش‌آموزان افزایش پیدا کنه مثلاً تجربه کردم در درس فارسی از بازی دوست و دشمن برای آشنایی با کلمات متضاد استفاده شده است (کد ۴)
۱۰	استفاده از روش‌های نوین تدریس	نومعلمان در بحث روش تدریس به روز هستن و همواره سعی می‌کنند آخرین و جدیدترین روش‌های تدریس را از اینترنت و یا کانال‌های آموزشی دریافت کنن و سپس در کلاسشان اجرا کنن (کد ۹)
۱۱	آمادگی قبل از کلاس	نومعلمان با آمادگی قبلی در کلاس حاضر میشند در دفعات زیاد دیدم که این همکاران قبل از کلاس مشغول تهیه کلیپ‌های آموزشی یا سؤال پرسیدن از بقیه همکاران هستن تا دانش مورد نیاز را کسب کنن و با آمادگی کامل سر کلاس حاضر بشن (کد ۳)
۱۲	علاقمند بودن به کارهای اداری	این همکاران که حقیقت امر نسبت به کارهای اداری علاقمند هستن بنده و سایر همکاران را در بسیاری از کارهای اداری همیاری می‌کنن (۷)
۱۳	توانمند بودن در انجام کارهای اداری	در کارهایی مثل نوشتن نامه‌های اداری، یا کار با سامانه مالی و اتوماسیون اداری توانمند هستن (۱۰)
۱۴	همکاری کردن در زمینهٔ اجرای بخشنامه‌ها و طرح‌ها	این توانایی، انگیزه و پشتکار را دارند که طرح‌ها و بخشنامه‌ها را اجرا کنن (کد ۵)
۱۵	ارتباط و تعامل اثربخش با دانش‌آموزان	با توجه به اینکه نومعلمان جوان هستن و یک روحیه تازه و جدید دارن خیلی خوب با دانش‌آموزان ارتباط برقرار می‌کنن و این ارتباطه خیلی مثبت و صمیمانه هست (کد ۹)

۱۶	توجه کردن به نظرات دانش آموزان	معلمان جدیدالاستخدام بعد از تدریسشان از بچه‌ها می‌خوان که نظرشون رو بگن و اگر خوب مطلب رو یاد نگرفته باشند، دوباره همون مطلب را توضیح بدن (کد۸)
۱۷	برقراری ارتباط عاطفی با دانش آموزان	نومعلمان همانند اعضای خانواده خودشون خیلی دانش آموزان را دوست دارند و با آن‌ها راحت هستند و به آن‌ها مهر و محبت دارند (کد۴)
۱۸	توجه کردن به مشکلات دانش آموزان	سعی می‌کنن مشکلات دانش آموزان را مورد توجه قرار بدن و به راحتی از کنار اون مشکلات نگذرن (کد۲)
۱۹	برخورد با صبر و حوصله با دانش آموزان	همکار نو معلم ما اینقدر با صبر و حوصله هست که در برابر اشتباهات دانش آموزان اصلاً عصبانی نمی‌شه و تلاش می‌کنه که این ویژگی خوبش رو هم به دانش آموزان انتقال بده (کد۷)
۲۰	احترام گذاشتن به دانش آموزان	نومعلمان تلاش می‌کنن به همه دانش آموزان احترام بذارن (کد۹)
۲۱	شاد و مفرح بودن فضای کلاس	نومعلمان دانشگاه فرهنگیان دوست دارن که از طریق بازی کردن با بچه‌ها، تزیین کردن کلاس، شوخی کردن با دانش آموزان یک فضای شاد و مفرح را در کلاس ایجاد کنن (کد۶)
۲۲	عدم تبعیض میان دانش آموزان	نومعلمان اهل فرق گذاشتن و تفاوت قائل شدن در بین دانش آموزان نیستن و همه آن‌ها را به یک چشم می‌بینن (کد۱۰)
۲۳	ارتباط سازنده با اولدین	معلمان جدید دانشگاه فرهنگیان با والدین ارتباط مفید و مناسب و سازنده ای را دارن (کد۱)
۲۴	آگاهی دادن به والدین	خیلی اوقات پیگیر هستن که وضعیت تحصیلی و تربیتی دانش آموزان را به اولیای آن‌ها انتقال دهند (کد۴)
۲۵	کمک به والدین در حل مشکلات دانش آموزان	نومعلمان علاقمند هستن در رابطه با مسائل حساسی مثل مشکلات تربیتی، یادگیری، و آموزشی دانش آموزان به کمک والدین بیان و مشکلات آن‌ها را بر طرف کنن (کد۷)
۲۶	احترام گذاشتن به والدین	نو معلم‌ها در ارتباطشون با والدین با احترام با آن‌ها بر خورد می‌کنن و خیلی کم از اولیا هستن که از دست آن‌ها شکایت داشته باشن (کد۱۰)
۲۷	استفاده کردن از توانایی والدین در حل مشکلات	آن‌ها حتی الامکان از توانایی‌های والدین در جهت رفع مشکلات آموزشی دانش آموزان استفاده می‌کنند (کد۲)
۲۸	کسب اطلاعات لازم و ضروری در رابطه با دانش آموزان از والدین	یکی از معلمان تازه کار از اولیا در خواست داشت که به صورت هفتگی یا ماهانه اطلاعات لازم را در حوزه‌های مختلف در رابطه با فرزندانشان به ایشون بدن تا بتونن سیاست‌های لازم را اتخاذ کنن (کد۴)
۲۹	ارتباط با والدین از طریق فضای مجازی	نو معلم‌ها به محض اینکه کلاس‌ها شروع می‌شود در فضای مجازی گروه والدین را تشکیل می‌دن و به طور مستمر در گروه پاسخگوی سؤالات والدین هستن (کد۶)

۳۰	برگزاری جلسات توجیهی	نومعلمان قبل از شروع کلاس‌ها سعی دارن به صورت حضوری با اولیا دیداری داشته باشن و خواسته‌های خودشان را برای والدین بیان کنن (کد ۱۰)
۳۱	ارتباط مناسب ودوستانه با سایر همکاران	این معلمان با بقیه معلمان و کادر اداری مدرسه برخورد خوب و مناسبی دارن (کد ۱)
۳۲	داشتن روحیه تعاون و همکاری	در بسیاری از کارها از جمله کارهایی که با سیستم هست نهایت همکاری را با دیگر همکاران مدرسه دارن (کد ۸)
۳۳	رائه ایده‌ها و پیشنهادات سازنده	در خیلی از کارها و مراسماتی که قرار هست برگزار کنیم پیشنهادات و نظریات خوبی را دارن (کد ۷)
۳۴	احترام گذاشتن به سایر همکاران	این نوع از معلمان خیلی با معرفت هستن و با احترام با دیگر همکاران برخورد می‌کنن و سعی دارن حریم و حرمت‌ها را رعایت کنن (کد ۳)
۳۵	همکاری داوطلبانه	همکاران جدیدالاستخدام در ارتباط با سایر همکاران و انجام فعالیت‌های گروهی پیش قدم هستن و با اشتیاق کامل کارها را انجام می‌دهن (کد ۴)
۳۶	به اشتراک گذاشتن تجربیات در حوزه تکنولوژی و فناوری	در ساعات استراحت و بین زنگ‌های کلاسی بارها شده که معلمان جدید الورد باتوجه ب اینکه به روز هستن اطلاعات خودشان در زمینه فناوری به سایر همکاران انتقال میدن (کد ۸)
۳۷	عدم آشنایی با کتاب‌های درسی	تسلط کافی را بر کتب‌های دوره ابتدایی ندارن و به دلیل همین عدم تسلط نمی‌تونن بعضی از پایه‌ها رو تدریس کنن (کد ۲)
۳۸	آستانه تحمل پایین	خیلی کم حوصله هستن مثلاً یک بار مشاهده کردم که یکی از نومعلمان بر سر یکی از بچه‌های کلاس اول داد می‌زد و می‌گفت چرا بلد نیستی کلمه اسب را بنویسی در صورتی که هنوز دو ماه از سال تحصیلی نگذشته بود (کد ۶)
۳۹	داشتن استرس و اضطراب	نومعلمان به خاطر اینکه تسلط کافی رو بر کتاب‌های دوره ابتدایی ندارند معمولاً در ابتدای کارشان به مقداری استرس و دلهره دارن (کد ۱۰)
۴۰	مشکل در مدیریت زمان	نومعلمان ما در بحث مدیریت زمان دچار مشکل و چالش‌هایی هستن بنده موردهایی داشتم که کتاب را در سه ماه اول سال تمام کرده‌اند و همچنین موردی هم داشته‌ام که متأسفانه بدون در نظر گرفتن زمان با وجود گذشت چند ماه از سال هنوز درس دوم یا سوم بوده‌اند (کد ۹)
۴۱	عدم آگاهی و توجه از شیوه‌های مناسب ارزشیابی	نومعلمان با انواع ارزشیابی از جمله ارزشیابی تشخیصی و تکوینی آشنا نیستن و به نظرم فلسفه این نوع ارزشیابی رو به خوبی درک نکردن (کد ۷)
۴۲	نا توانی در مدیریت کلاس	آن‌ها در بحث مدیریت کردن کلاس و دانش‌آموزان در سال‌های ابتدایی خدمتشان دچار چالش‌هایی هستن به نحوی که عدم مدیریت کلاس، تدریس آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده هست (کد ۴)

۴۳	بی توجهی به یادگیری کارهای اداری	بعضی از نومعلم‌ان هستند که هیچ انگیزه‌ای نسبت به کارهای اداری ندارند و تمایلی هم به یادگیری این نوع از کارها ندارند و وقتی به آن‌ها می‌گم که بعداً این کارها به دردتون می‌خوره با بی‌توجهی رد میشن (کد ۵)
۴۴	نداشتن ظاهر و پوشش مناسب در محیط آموزشی و اداری مدرسه	اشکال دیگری که بنده در یکی دو نفر از نومعلم‌ان مشاهده کردم این مورد هست که در محیط آموزشی و اداری مدرسه خیلی از نظر ظاهر و پوشش مناسب نیستن و گاهاً لباس‌هایی می‌پوشن که درشان و شخصیت یک معلم نمی‌باشد (کد ۲)
۴۵	عدم آشنایی با قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها	با بسیاری از قوانین و مقررات مربوط به خودشان یا مدرسه و یا آیین‌نامه‌های اجرایی مصوب شورای عالی آموزش و پرورش آشنا نیستن (کد ۶)
۴۶	مقاوت در برابر اجرایی کردن بخشنامه‌ها	بعضی از نومعلم‌ان هم هستند که برای پاسخگویی به بخشنامه‌های اداری تمایلی از خودشان نشان نمی‌دن و تجربه‌ای که در این زمینه دارم این هست که اعتقاد دارند بعضی از بخشنامه‌ها به جز محدودیت و مزاحمت هیچ گونه اثر بخشی رو نداره (کد ۸)
۴۷	عدم آشنایی با طرح‌های دوره ابتدایی	خیلی از نومعلم‌ان هستن که هنوز با فلسفه و رسالت طرح‌های دوره ابتدایی آشنایی ندارند (کد ۳)
۴۸	مدیریت ضعیف دانش آموزان	گاهاً ارتباط بالا و صمیمی با دانش‌آموزان باعث میشه که این معلم‌ان توانایی کنترل کلاس را از دست داده و نتونن دانش‌آموزان را ب خوبی مدیریت کنن و بی‌نظمی کلاس درس را فرا بگیرد (کد ۱)
۴۹	استفاده از تنبیه و برخورد خشونت آمیز	برای اینکه یک کلاس آرام و با نظم داشته باشن گاهی اوقات از روش‌های تنبیهی استفاده می‌کنن (کد ۳)
۵۰	توجه نکردن به مشکلات و مسائل رفتاری و تربیتی دانش آموزان	یک روز یکی از دانش‌آموزان دچار مشکلی در خانه شده بود و لازم بود ک معلم هم در جریان مشکل باشه اما اولیا این کار رو نکرده بودن به همین خاطر این معلما ما خیلی ناراحت بود که چرا این مشکل را با ایشون در میون نذاشتن (کد ۹)
۵۱	عدم پذیرش از طرف والدین	آن‌ها با بعضی از اولیا تفاوت سنی زیادی دارند که همین امر باعث می‌شود حس اعتماد نسبت به این معلم‌ان کم‌تر شود و آن‌ها توسط بعضی از والدین به خوبی پذیرفته نشوند (کد ۵)
۵۲	انتقادپذیر نبودن	نسبت به انتقاداتی که والدین نسبت ب آن‌ها دارن خیلی حساس هستن و واکنش‌های سریعی را نسبت ب والدین دارن و همین امر باعث میشه که اون تعامل مناسب بین نو معلم و اولیا صورت نگیره (کد ۲)
۵۳	مشاهده کردن با والدین	یک روز به خاطر سو تفاهمی که پیش اومده بود یکی از والدین با عصبانیت وارد مدرسه شد و بر سر یکی از نومعلم‌ان بلند فریاد زد و نو معلم هم از کوره در رفت و مقابل او ایستاد و شروع به بحث‌های لفظی کردن (کد ۶)

۵۴	عدم توجه به تجربیات همکاران با تجربه و مجرب	به دلیل تحصیل در دانشگاه فرهنگیان دچار نوعی خود بزرگی و غرور هستن و نسبت به تجربیات سایر همکاران با تجربه بی‌توجه هستن (کد ۱)
۵۵	روابط ضعیف با سایر همکاران (روابط اجتماعی ضعیف)	برخی از معلمان جدیدالاستخدام هستن که روابطشان سطحی و در سطح مدرسه است و این ضعفشان در برقراری ارتباط با دیگران باعث شده که گوشه گیر بشوند و احساس خوبی از حضور در مدرسه و در کنار سایر همکاران بودن نداشته باشن (کد ۸)
۵۶	عدم حمایت مدیران و همکاران با تجربه از نومعلمان	به عنوان یک مدیر در خیلی از موارد می‌شد به نومعلمان کمک کنم اما متأسفانه چون خیلی از حاها دانش یا تجربه لازم رو نداشتن این کار رو نکردم (کد ۱۰)

با مطالعه و تحلیل پاسخ‌های ارائه شده، برای هر یک از مصاحبه‌ها، همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شدند. در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن پاسخ‌های قبلی، از همان مضمون قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت ۵۶ مضمون پایه شناسایی گردید که در جدول ۲، هر یک از مضامین پایه به همراه تعدادی از شواهد مربوطه ارائه شده است. در مرحله دوم، بر اساس مضامین پایه شناسایی شده دسته‌بندی کلی تری انجام و در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده (چالش‌های با پیامد مثبت و منفی) طبقه‌بندی گردیدند. جدول ۳ و ۴ طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده را نشان می‌دهد.

### جدول ۳- مضامین سازمان‌دهنده چالش‌های با پیامد مثبت معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	انرژی بالا
	حضور در کلاس با عشق و علاقه
چالش‌های با پیامد مثبت تدریس	علاقه به استفاده از مواد و منابع آموزشی
	به روز بودن علم و اطلاعات
	توانمند بودن در تولید محتوای آموزشی
	دانش‌آموز محور بودن کلاس

توجه کردن به تفاوت‌های فردی	
علاقمند بودن به استفاده از تکنولوژی و فناوری	
تلفیق آموزش و بازی	
استفاده از روش‌های نوین تدریس	
آمادگی قبل از کلاس	
علاقمند بودن به کارهای اداری	
توانمند بودن در انجام کارهای اداری	چالش‌های با پیامد مثبت اداری
همکاری کردن در زمینه اجرای بخشنامه‌ها و طرح‌ها	
ارتباط و تعامل اثربخش با دانش‌آموزان	چالش‌های با پیامد مثبت ارتباط با دانش‌آموزان
توجه کردن به نظرات دانش‌آموزان	
برقراری ارتباط عاطفی با دانش‌آموزان	
توجه کردن به مشکلات دانش‌آموزان	
برخورد با صبر و حوصله با دانش‌آموزان	
احترام گذاشتن به دانش‌آموزان	
شاد و مفرح بودن فضای کلاس	
عدم تبعیض میان دانش‌آموزان	
ارتباط سازنده با والدین	
آگاهی دادن به والدین	
کمک به والدین در حل مشکلات دانش‌آموزان	چالش‌های با پیامد مثبت ارتباط با والدین
استفاده کردن از توانایی والدین در حل مشکلات	
ارتباط مستمر با والدین	
ارتباط با والدین از طریق فضای مجازی	



برگزاری جلسات توجیهی	
ارتباط مناسب ودوستانه با سایر همکاران	
داشتن روحیه تعاون و همکاری	چالش های با پیامد مثبت ارتباط با همکاران
ارائه ایده‌ها و پیشنهادات سازنده	
احترام گذاشتن به سایر همکاران	
همکاری داوطلبانه	
به اشتراک گذاشتن تجربیات در حوزه تکنولوژی و فناوری	

#### جدول ۴-مضامین سازمان دهنده چالش‌های با پیامد منفی معلمان جدید الاستخدام دانشگاه فرهنگیان

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عدم آشنایی با کتب‌های درسی	
آستانه تحمل پایین	
داشتن استرس و اضطراب	چالش های با پیامد منفی تدریس
مشکل در مدیریت زمان	
عدم آگاهی و توجه از شیوه‌های مناسب ارزشیابی	
ناتوانی در مدیریت کلاس	
بی‌توجهی به یادگیری کارهای اداری	
نداشتن ظاهر و پوشش مناسب در محیط آموزشی و اداری مدرسه	
عدم آشنایی با قوانین و مقرارت و آیین نامه‌ها	چالش های با پیامد منفی اداری
مقاوت در برابر اجرایی کردن بخشنامه‌ها	
عدم آشنایی با طرح‌ها ی دوره ابتدایی	

مدیریت ضعیف دانش آموزان	
استفاده از تنبیه و برخورد خشونت آمیز	چالش های با پیامد منفی
توجه نکردن به مشکلات و مسائل رفتاری و تربیتی دانش آموزان	ارتباط با دانش آموزان
عدم پذیرش از طرف والدین	چالش های با پیامد منفی
انتقادپذیر نبودن	ارتباط با والدین
مشاجره کردن با والدین	
عدم توجه به تجربیات همکاران باتجربه و مجرب	چالش های با پیامد منفی
روابط ضعیف با سایر همکاران(روابط اجتماعی ضعیف)	ارتباط با همکاران
عدم حمایت مدیران و همکاران با تجربه از نو معلمان	

در نهایت با استفاده از مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه ارائه شده در مرحله قبل اقدام به ترسیم شبکه مضامین چالش های معلمان جدید الاستخدام دانشگاه فرهنگیان از نگاه مدیران مدارس ابتدایی شد که در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین چالش‌های با پیامد مثبت و منفی معلمان جدیدالاستخدام از نگاه مدیران مدارس ابتدایی

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش پدیدارشناسانه، واکاوی تجارب زیسته مدیران مدارس ابتدایی از کار با معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان بوده است. همانطور که گفته شد نو معلمان دانشگاه فرهنگیان با چالش‌هایی که پیامد های مثبت و منفی زیادی دارند مواجه هستند. از جمله چالش‌های معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان در سال‌های اول، در حوزه تدریس می‌باشد. در همین راستا از جمله چالش‌های با پیامد منفی نومعلمان در سال‌های اول تدریس عدم آشنایی با کتب‌های درسی می‌باشد. که نتایج پژوهش‌های CharleSton-Cormier (2006) و Kempen (2010) این یافته را تأیید می‌کنند به عقیده مدیران، نومعلمان دانشگاه فرهنگیان از آنجا که تسلط کافی بر کتاب‌های دوره ابتدایی را ندارند، در انتقال

محتوای کتاب‌های درسی به دانش‌آموزان دارای مشکل هستند و از طرف دیگر قادر به تدریس بسیاری از کتاب‌های درسی دوره ابتدایی هم نیستند. در همین راستا لازم است که نو معلمان از علم مرتبط با عنوان موضوعی که تدریس می‌کند برخوردار باشند و به پژوهش و مطالعه حرفه‌ای در خصوص دیدگاه‌های تئوریک متعددی در رابطه با روش‌های تدریس و کلاس داری بپردازند و نیز از دانش مرتبط با تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان برای برنامه‌ریزی، انتقال و تحلیل مطالب استفاده کنند. در این صورت می‌توان انتظار بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را داشت (Taghipour & Lashkanari, Rashidi, 2016).

یکی دیگر از چالش‌های با پیامد منفی نو معلمان دانشگاه فرهنگیان در بعد تدریس مدیریت کلاس‌داری ضعیف آن‌ها می‌باشد که نتایج پژوهش‌های (Borrero (2018)، Tamir (2020)، Mohammadi & (2021)، Yazdakhadi، Irannejad et al (2019)، Bosamata (2011)، Wygal (۲۰۱۶) این یافته را تأیید می‌کنند. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های هر معلمی کمک به دانش‌آموزان برای یادگیری هر چه بهتر موضوعات درسی است. بدون شک یادگیری در محیط‌های شلوغ و آشفته کار بسیار دشواری است، اما ایجاد یک محیط آرام و سازنده و حفظ آن برای یادگیری دانش‌آموزان را می‌توان یکی از چالش‌های روزانه هر نو معلمي در نظر گرفت. در همین راستا لازم است که معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان به منظور مدیریت کلاس درس قوانین و رویه‌هایی را به منظور حضور، تأخیر، شروع و پایان دادن به کارها ایجاد نمایند و در هفته‌های اول به طور مستمر این قوانین را مرور کنند و انتظارات خودشان را از دانش‌آموزان به روشنی بیان کنند.

یکی دیگر از چالش‌های با پیامد منفی نو معلمان دانشگاه فرهنگیان در بعد تدریس عدم آشنایی آن‌ها با شیوه‌های ارزشیابی می‌باشد که نتایج پژوهش (Taner (2004)، Gordon (1991) این یافته را تأیید می‌کنند. همچنین در همین رابطه (Kempen (2010) در پژوهش خود به ارزیابی کار و یادگیری شاگردان و نیازهای یادگیرندگان اشاره کرده است. از آنجا که معلمان در برنامه‌ریزی تدریس و تصمیم‌گیری در جریان فعالیت‌های آموزشی به داشتن اطلاعات زیاد و معتبر در زمینه آمادگی و پیشرفت تحصیلی شاگردان و بازده فعالیت‌های کلاسی نیازمند هستند. ارزشیابی می‌تواند چنین اطلاعاتی را در اختیار آن قرار دهد، اما از نگاه مدیران نو معلمان دانشگاه فرهنگیان از آنجا که با شیوه‌های ارزشیابی همچون ارزشیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی آشنا نیستند نمی‌توانند دانش‌آموزان را به خوبی مورد ارزشیابی قرار دهند و نواقص آن‌ها را شنایی، و اطلاعات لازم و مناسب را در رابطه با دانش‌آموزان کسب نمایند. کلید آموزش شامل درک ارزشیابی به عنوان بخشی ضروری از برنامه درسی و آموزش است. ارزشیابی باید معلمان را از شیوه‌های تدریس گذشته، حال و آینده با هدف بهبود تدریس و یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان آگاه کند. به همین دلیل، معلمان باید ارزیابی کنند که دانش‌آموزان‌شان در چه سطحی از دانش فعلی هستند تا تصمیم بگیرند که تا کجا باید آموزش را ادامه دهند.

همچنین یکی دیگر از چالش‌های با پیامد منفی معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان در بعد تدریس، داشتن استرس و اضطراب است که نتایج پژوهش (Harmsen et al (2018)، McCarthy et al (2015)، Gersten et al (2001)، Huling-Austin (1989)، این یافته را تأیید می‌کنند. به عقیده مدیران مدارس ابتدایی، معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان در روزهای ابتدایی کارشان به دلایلی همچون عدم آشنایی با کتب‌های درسی، عدم آشنایی با جو و فرهنگ مدرسه و تجربه بسیار کمی که دارند، دارای استرس و اضطراب هستند. در همین راستا با توجه به اینکه استرس و اضطراب نومعلمان در کیفیت تدریس و بر خوردشان با دانش‌آموزان بسیار تأثیرگذار است لازم است که مدیران حمایت‌های لازم را در زمینه‌های گوناگون از نومعلمان داشته باشند.

دومین چالشی که نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در سال‌های اول تدریس با آن رو به رو هستند چالش‌های اداری می‌باشد. یکی از پیامدهای منفی چالش‌های اداری عدم آشنایی نومعلمان با قوانین و مقررات و طرح‌ها و رویه‌های موجود در مدرسه می‌باشد که پژوهش‌های (Kempen (2010)، Dickson et al این یافته را تأیید می‌کنند. در واقع از آنجا که معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان، آموزش‌های لازم را در زمینه قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی قبل از ورود به کلاس در دانشگاه و آموزش‌های ضمن خدمت دریافت نمی‌کنند، با چالش‌هایی مواجه می‌شوند. از نگاه مدیران از آنجا که نومعلمان دانشگاه فرهنگیان آشنایی لازم را با طرح‌های آموزشی در دوره ابتدایی ندارند، نمی‌توانند این طرح‌ها را به خوبی اجرا نمایند و دانش‌آموزان با فلسفه و ماهیت این طرح‌ها آشنا نمایند. در مجموع متأسفانه این عدم آشنایی نومعلمان با قوانین و مقررات و طرح‌های آموزشی باعث به وجود آمدن مشکلاتی برای نومعلمان در زمینه تربیت دانش‌آموزان، تدریس، برخورد با والدین و پاسخ دادن به بخشنامه‌های اداری شده است، اما از دیگر پیامدهای منفی چالش‌های اداری نداشتن پوشش و ظاهر مناسب معلمان در محیط کاری می‌باشد. با توجه به اینکه معلمان الگوهای مناسبی برای دانش‌آموزان هستند و نحوه پوشش و ظاهر آن‌ها تأثیر بسیار زیادی در روحیه و یادگیری دانش‌آموزان دارند لازم است که نومعلمان با پوشش و ظاهر مناسب در کلاس‌های درس حاضر شوند. به نظر می‌رسد در ارتباط با چالش‌های اداری مدیران نقش قابل توجهی داشته باشند و مدیران می‌توانند با فراهم کردن جلسات و کارگاه‌های توجیهی مقدماتی آن‌ها را با بسیاری از قوانین و طرح‌ها آگاه نمایند. همچنین لازم می‌باشد که در دانشگاه فرهنگیان در رابطه با قوانین و مقررات موجود در مدارس واحدهای درسی طراحی و تدوین شود.

سومین چالش اساسی و مهم نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در سال‌های ابتدایی تدریس که جز چالش‌های اجتماعی هم می‌باشد، ارتباط آن‌ها با دانش‌آموزان است که پژوهش (Dias-Lacy & Guirguis این یافته را تأیید می‌کند. یکی از چالش‌های با پیامد منفی نومعلمان در ارتباط با دانش‌آموزان عدم توجه به مشکلات رفتاری و تربیتی آن‌ها می‌باشد. از نگاه مدیران از آنجا که نومعلمان تخصص و تجربه لازم را در زمینه اختلالات و مشکلات رفتاری دانش‌آموزان ندارند در هنگام مواجه با مشکلات رفتاری

دانش آموزان نمی‌دانند چه اقداماتی انجام دهند. مشکل رفتار دانش‌آموزان شاید دور از انتظار نباشد؛ زیرا رفتار نادرست دانش‌آموزان در کلاس‌ها، نگرانی عمده معلمان، مدیران و والدین بوده است (Reitman, 2019, & Karge). در همین رابطه لازم است که نومعلمان برای رفع مشکلات رفتاری دانش‌آموزان در وهله اول به صورت دقیق مشکل را شناسایی نمایند و پس از شناسایی مشکلات رفتاری دانش‌آموزان اقدامات درمانی لازم را انجام دهند و در صوتی که توانایی حل مشکلات رفتاری دانش‌آموزان را ندارند لازم است که آن‌ها را به مراکز مشاوره ارجاع بدهند، همچنین نومعلمان باید از برجسب زدن اختلال به دانش‌آموزان خودداری کنند؛ چرا که با زدن برجسب به دانش‌آموزان ممکن است که آن‌ها دچار اختلال شوند و یا در آینده دچار مشکلات جبران‌ناپذیری شوند

از دیگر چالش‌های اجتماعی و چهارمین چالش نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در سال اول تدریس، چالش ارتباط با والدین می‌باشد که نتایج پژوهش‌های (2017) Gaikhorst et al، (2010) Kempen، (2015) Yaqoubnejad et al این یافته را تأیید می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که نومعلمان در جلب اعتماد و حمایت والدین با مشکلاتی رو به رو هستند. معلمان جدیداً استخدام دانشگاه فرهنگیان در روزهای ابتدایی کارشان با توجه به اینکه سن کمی دارند و تجربه لازم را ندارند از طرف بعضی از والدین پذیرفته نمی‌شوند. در همین راستا این چالش از چند منظر قابل بررسی است: اول؛ عدم پذیرش نومعلمان توسط اولیا. این موضوع با استناد به یافته‌های (1989) Romatowski, Dorminey, & Van Voorhees به خوبی قابل توجیه است.

وی مدعی است که ممکن است که نومعلمان به دلیل تازه کار بودن در کار خود دچار خطاهای زیادی شوند که زمینه را برای عدم حمایت از آن‌ها فراهم آورد، اما آن چنان که (2002) Friday & Friday گزارش داده‌اند معلمان جدید به پشتیبانی و حمایت روانی از سوی اولیا نیاز دارند. آن‌ها فکر می‌کنند (چون هم اولیا و هم خودشان می‌خواهند که دانش‌آموزان خوب عمل کنند) والدین دانش‌آموزان، پشتیبان تلاش‌هایشان خواهند بود، اما در عمل با برخورد دیگری روبه‌رو خواهند شد که شوکه‌کننده است. دوم؛ اعتراض خانواده‌ها به استفاده معلم از روش‌های نوین آموزش و تدریس. بر طبق پژوهش (Gordon & Maxey 2000) نومعلمان سعی می‌کنند آموخته‌های خود را به کار گیرند، ایده‌های مبتکرانه‌ای در مدرسه به خرج می‌دهند، از روش‌های فعال تدریس استفاده می‌کنند و در تلاشند دانش‌آموزان را به تکاپو وادارند، اما والدین معمولاً از این موضوع استقبال نکرده و حتی برخی والدین استفاده معلم از روش‌های نوین آموزش و تدریس و رویکردهایی که متضمن فعالیت دانش‌آموزان است را دال بر فقدان صلاحیت و شایستگی معلم دانسته و از آن‌ها به مدیر و سایرین شکایت کنند. سوم، عدم درک و جبهه‌گیری نسبت به اولیا. به نظر (2010) Randall می‌توان ریشه عدم برقراری و حفظ روابط مناسب با والدین دانش‌آموزان را در تازه کار بودن و کم تجربگی این معلمان برای مواجهه با فشار ناشی از موقعیت‌ها و شرایط جدید جست.

یکی دیگر از چالش‌های اجتماعی معلمان تازه‌کار که در ادبیات پژوهش هم به آن اشاره شده است، ارتباط نومعلمان با همکاران و مدیران می‌باشد که نتایج پژوهش (Abdurrahman (2016)، (Lundeen (2004)، (CharleSton-Cormier (2006)، (Wygol (2016)، (Aitken & Harford (2011)، این یافته را تأیید می‌کنند. طبق یافته‌های این پژوهش نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در مدارس حمایت‌ها و پشتیبانی‌های لازم را از طرف مدیران و معلمان با تجربه دریافت نمی‌کنند و در نتیجه این عدم حمایت آن‌ها احساس تنهایی و انزوا می‌کنند و اعتماد به نفسشان پایین می‌آید و دچار فرسودگی‌های شغلی می‌شوند.

یکی از چالش‌های با پیامد مثبت اولین سال تدریس معلمان جدیدالورود دانشگاه فرهنگیان داشتن مهارت تدریس می‌باشد که نتایج پژوهش‌های (Tamir (2020)، (Kraft et al (2020) این یافته را تأیید می‌کنند. نومعلمان دانشگاه فرهنگیان با توجه به اینکه با انواع روش‌های تدریس در دانشگاه آشنا شده‌اند سعی می‌کنند به منظور مشارکت بیش‌تر دانش‌آموزان در فرایند تدریس و شاد و مفرح کردن فضای کلاس از روش‌های نوین و جدید تدریس استفاده نمایند. از دیگر ویژگی‌های مثبت نومعلمان دانشگاه فرهنگیان در بعد تدریس استفاده از ابزارها و وسایل آموزشی می‌باشد که نتایج پژوهش (Mohammadi et al (2020)، (Dayan, Perveen & Khan (2018) این یافته را تأیید می‌کنند. از آنجا که وسایل و ابزارهای آموزشی از جمله مهم‌ترین و کاربردی‌ترین لوازم در فرآیند یادگیری و تدریس هستند که باعث افزایش و ارتقای توانایی و وسعت یادگیری دانش‌آموزان می‌شوند. نومعلمان دانشگاه فرهنگیان سعی دارند که از ابزارهای آموزشی مختلفی همچون کاربرگ‌ها، کیت‌های ریاضی‌ها، پاورپوینت، کلیپ‌های آموزشی و ... استفاده نمایند. چرا که استفاده درست و صحیح از ابزارهای آموزشی سبب درک بهتر مفاهیم و حفظ اطلاعات ضروری و مهم می‌شود.

همچنین یکی دیگر از چالش‌های با پیامد مثبت معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان در ارتباط با دانش‌آموزان داشتن ارتباط صمیمانه و اثربخش با دانش‌آموزان، توجه کردن به نظرات و مشکلات و بر خورد با صبر حوصله با آن‌ها می‌باشد. که نتایج پژوهش (Dayan, Perveen & Khan (2018)، (Botty et al این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. به عقیدهٔ مدیران، نومعلمان دانشگاه فرهنگیان با توجه به سن کمی که دارند در برخوردشان با دانش‌آموزان خیلی خشک و جدی نیستند و ارتباط صمیمانه و دوستانه‌ای با دانش‌آموزان بر قرار می‌نمایند و تلاش می‌کنند که در ارتباطشان با دانش‌آموزان به نظرات و مشکلات آن‌ها توجه نمایند تا زمینهٔ رشد خلاقیت آن‌ها را در حوزه‌های مختلف فراهم کنند، در واقع معلمان تازه کار دانشگاه فرهنگیان یک نگرش همدلانه و دموکراتیک دارند. که حتی در مواقعی که دانش‌آموزان به آن‌ها بی‌احترامی می‌کنند، رفتاری دلسوزانه و دموکراتیک نسبت به آن‌ها نشان می‌دهند. از دیگر چالش‌های مثبت ارتباط با والدین کسب اطلاعات از اولیا در رابطه با دانش‌آموزان می‌باشد که نتایج پژوهش (Yaqoubnejad et al (2014)، (Kazin - Boyce (2014) این یافته را تأیید می‌کنند. از نگاه مدیران نومعلمان دانشگاه فرهنگیان دوست دارند که با والدین ارتباط اثربخش و مناسبی را داشته باشند و در فرایند ارتباطشان با

والدین از آن‌ها توقع دارند که همکاری لازم را با آن‌ها داشته باشند و اطلاعات لازم و ضروری را در رابطه با دانش‌آموزان و در حوزه‌های مختلف آموزشی، رفتاری و تربیتی در اختیار آن‌ها قرار دهند. تحلیل و بررسی چالش‌ها و رفع نقاط ضعف معلمان جدید الاستخدام می‌تواند تکمیل‌کننده آموزش‌های نو معلمان دانشگاه فرهنگیان در آینده شود چرا که شناخت این چالش‌ها می‌تواند اطلاعات ارزشمند و مناسبی را در حوزه برنامه‌ریزی و در ابعاد مختلفی چون و گزینش و تربیت معلم، آموزش‌های پیش از خدمت، آغاز خدمت و ضمن خدمت در اختیار مدیران، مؤلفان و برنامه‌ریزان و رؤسای مناطق آموزش و پرورش قرار دهند تا آن‌ها بتوانند مسائل و مشکلات و چالش‌های پیش رو معلمان جدیدالاستخدام را درک کرده و اقدامات و گام‌های رو به جلویی را در جهت رفع این مسائل و مشکلات بردارند. نتایج این پژوهش نشان داد که معلمان جدید الاستخدام دانشگاه فرهنگیان در پنج بعد تدریس، اداری، ارتباط با دانش‌آموزان، ارتباط با والدین و ارتباط با سایر همکاران با چالش‌هایی روبه‌رو هستند. در پایان پیشنهاد می‌گردد که محققان دیدگاه راهبران و معاونان آموزشی از کار با معلمان جدیدالاستخدام دانشگاه فرهنگیان را مورد بررسی قرار دهند و با اضافه کردن رویکرد کمی، پژوهش را با رویکرد ترکیبی انجام دهند.

### حامی مالی

این تحقیق هیچ‌گونه حامی مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی و خصوصی نداشته است.

### تعارض منافع

براساس نظر نویسندگان، این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی نداشته است.

### References

- Aarts, R., Kools, Q., & Schildwacht, R. (2020). "providing a good start.concerns of beginning secondary school teachers and support provided". *European Journal of Teacher Education*, 43(2), 277-295.
- Abdurrahman, K. O. C. A. (2016). "Problems of novice teachers: Challenges vs. support". *Journal of education in black sea region*, 1(2).
- Al Seyabi, F. (2020). "Values and Dispositions of Omani Novice Teachers as Perceived by School Principals and Assistant Principals". *Higher Education Studies*, 10(4), 25-35.
- Aitken, R., & Harford, J. (2011). "Induction needs of a group of teachers at different career stages in a school in the Republic of Ireland: Challenges and expectations". *Teaching and Teacher Education*, 27, 350-356.
- Bosamata, J. (2011). "Induction Experiences of Beginning Secondary Teachers in Solomon Islands. Master Theses", University of Waikato.



- Borrero, N., Ziauddin, A., & Ahn, A. (2018). "Teaching for Change: New Teachers' Experiences with and Visions for Culturally Relevant Pedagogy". *Critical Questions in Education*, 9 (1): 22- 39.
- Botty, M. R., Mohd, T. Z., Shahrill, M., & Mahadi, M. A. (2015). "Connecting students' achievements with attitudes, the teachings and study habits". *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Charleston-Cormier, P. A. (2006). *Novice Teachers' Perceptions of Their First Year Induction Program in Urban Schools*. Ph. D dissertation, Texas A & M University.
- Dayan, U., Perveen, S., & Khan, M. I. (2018). "Transition from pre-service training to classroom: Experiences and challenges of novice teachers in Pakistan". *FWU Journal of Social Sciences*, 12(2), 48-59.
- Dickson, M., Riddlebarger, J., Stringer, P., Tennant, L., & Kennetz, K. (2014). "Challenges faced by Emirati novice teachers". *Near and Middle Eastern Journal of Research in Education*, 2014(1), 4.
- Farrell, T. S. (2019). "My training has failed me: Inconvenient truths about second language teacher education". *TESL-EJ*, 22(4), 1-16.
- Feaster, G. J. (2020). *Supporting Novice Teachers in Struggling Schools: Exploring a Mentoring Program's Components*.
- Fives, H., D. Hamman, and A. Olivarez. (2007). "Does burnout begin with student teaching? Analyzing efficacy, burnout, and support during the student-teaching semester". *Teaching and Teacher Education* 23, 916–934.
- Friday, E., & Friday, S. S. (2002). "Formal mentoring: Is there a strategic fit?" *Management Decision*, 40 (2), 152-157.
- Fry, S. W., & Anderson, H. (2011). "Career changers as first-year teachers in rural schools". *Journal of Research in Rural Education*, 26(12), 1-15.
- Gaikhorst, L., Beishuizen, J., Roosenboom, B., & Volman, M. (2017). "The challenges of beginning teachers in urban primary schools". *European Journal of Teacher Education*, 40(1), 46-61.
- Gersten, R., Keating, T., Yovanoff, P., & Harniss, M. (2001). "Working in Special Education: Factors that Enhance Special Educators' Intent to Stay". *Exceptional Children*, 67, 549-567.
- Gholam, A. (2018). "A Mentoring Experience: From the Perspective of a Novice Teacher". *International Journal of Progressive Education*, 14(2), 1-12.
- Goddard, R., O'brien, P., & Goddard, M. (2006). "Work environment predictors of beginning teacher burnout". *British Educational Research Journal*, 32(6), 857-874.
- Gordon, S. P. (1991). *How to Help Beginning Teachers Succeed*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Gordon, S., & Maxey, S. (2000). *How to help beginning teachers succeed*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gudrate, Hossein and Hassani, Reza. (2015). "Reconstructing the meaning of the experience of the process leading to divorce among divorced women in Mashhad using grounded theory approach", *Social Sciences (Ferdosi University of Mashhad)*, 12(2)169-195. [in Persian]
- Harmsen, R., Lorenz, M., Maulana, R., & van Veen, K. (2018). "The relationship between beginning teachers' stress causes, stress responses, teaching behaviour and attrition". *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24(6), 626-643.
- Hematyar, Zahra, Abdulahi, Bijan, Noh Ibrahim, Abdulrahim and Zainabadi, Hassan Reza. (2019). "Identifying the dimensions and behavioral components of visionary educational leaders in primary schools; Qualitative and phenomenological research". *School Management*, 7 (3): 143-160. [in Persian]
- Hirsch, S. E., Randall, K., Bradshaw, C., & Lloyd, J. W. (2021). "Professional Learning and Development in Classroom Management for Novice Teachers: A Systematic Review". *Education and Treatment of Children*, 1-17.
- Howard, L. F. (2006). *Ready for Anything: Supporting new teachers for success*. Englewood, CO, ALP: Advanced Learning Press.
- Huling-Austin, L., Odell, S., Isher, P., Kay, R., & Edelfelt, R. (1989). *Assisting the beginning teacher*. Reston, VA: Association of Teacher Educators.
- Irannejad, Mansoura; Ali Asgari, Majid; Musapour, Nematullah and Niknam, Zahra. (2019). "Analyzing the needs of beginning service of new primary education teachers: heterogeneous challenges". *Higher Education Curriculum Studies*, 10(20), 289-308. [in Persian]
- Kamyabe, Sharif. (2020). "Examining the required knowledge of new chemistry teachers of Farhangian University for teaching experimental science in the first secondary school", *the 11th National Conference on Chemistry Education of Iran, Isfahan*. [in Persian]
- Kempen, M. E. (2010). "Guidelines for an Effective Staff Induction Programme at a Special School in Gauteng: A Case Study". University of South Africa.
- Kim, K. A., & Roth, G. L. (2011). "Novice teachers and their acquisition of work-related information". *Current Issues in Education*, 14(1), 1-28.
- Kraft, M. A., Brunner, E. J., Dougherty, S. M., & Schwegman, D. J. (2020). "Teacher accountability reforms and the supply and quality of new teachers". *Journal of Public Economics*, 188 (3): 10- 39.
- Lundeen, C. A. (2004). "Teacher development: The struggle of beginning teachers in creating moral (caring) classroom environments". *Early Childhood Development and Care*, 174 (6), 549-564.

- Mahvar, T., Farahani, M. A., & Aryankhesal, A. (2018). "Conflict management strategies in coping with students' disruptive behaviors in the classroom: Systematized review". *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 6(3), 102.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., Lineback, S., Fitchett, P., & Baddouh, P. G. (2015). "Assessing teacher appraisals and stress in the classroom: Review of the classroom appraisal of resources and demands". *Educational Psychology Review*, 28, 577–603.
- Mirzaee, A., & Rahimi, M. (2017). "An investigation on relationship between Iranian EFL teachers'creativity and classroom management strategies and learners' improvement". *Journal of Advances inEnglish Language Teaching*, 5(4), 31-45.
- Mortazavizadeh, Seyyed Heshmatullah and Hosni, Mohammad. (2022). "Analyzing novice teachers' lived experiences of the challenges of teaching in multigrade classes". *New Educational Approaches*, 16(1): 115-140. [in Persian]
- Mohammadi, Mahdi; Naseri Jahormi, Reza; Mohammad Jafari, memory; Safari, Maryam; Education, Parisa; Mirghafari, Fatemeh and Naseri Jahormi, Raheel. (2020). "A phenomenological approach to the experiences of new teachers from the first year of teaching", *Scientific Journal of Teaching Research*, 8(4): 123-144. [in Persian]
- Mohammadi, Hassan and Yazdakhasi, Ali. (2021). "Explaining the challenges and concerns of new teachers and their management solutions". *the first national conference of applied studies in education and training processes, Bandar Abbas*. [in Persian]
- Nguyễn Thị Trúc, T. (2020). "An Investigation into efl novice teachers' difficulties and their strategies in teaching young learners (Doctoral dissertation, Trường Đại học Trà Vinh).
- Ozturk, M., & Yildirim, A. (2013). *Adaptation challenges of novice teachers*. Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi, 28(1), 294-307.
- Pennington, M. C., & Richards, J. C. (2016). "Teacher identity in language teaching: integrating personal, contextual, and professional factors". *RELC journal*, 47(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/0033688216631219>.
- Ramrathan, L., & Mzimela, J. (2016). "Teaching reding in a multi-grade class: Teachers' adaptive skill and teacher agency in teaching across grade R and grade 1". *South African Journal of Childhood Education*, 6(2), 1-8.
- Reitman, G. C., & Karge, B. D. (2019). "Investing in Teacher Support Leads to Teacher Retention: Six Supports Administrators Should Consider for New Teachers". *Multicultural education*, 27(1), 7-18.
- Romatowski, J. A., Dorminey, J. J., & Van Voorhees, B. (1989). *Teacher induction programs: A report*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 316 525).

- SALEEM, A., MUHAMMAD, Y., & MASOOD, S. (2021). *Novice Teachers' Perceptions of Students' Behavioral Challenges Instigating Emotional Self-Regulation Challenges in Classroom Management*.
- Sali, P., & Kecik, I. (2018). "Challenges of First Years of Teaching in Turkey: Voices of Novice EFL Teachers". *English Language Teaching*, 11 (4), 117- 131.
- Saleem, A., & Muhammad, D. Y. (2020). "Negative emotions and self-created challenges of novice public-school teachers in managing classroom". *Journal of elementary education*, 29(2), 178-195.
- Saberi, Leila. (2021). "Comparing the effectiveness of the basic knowledge of the in-service teacher training course from the perspective of experienced and novice Iranian female English teachers". *Scientific-Research Quarterly of Women and Society, Marvdasht*. [in Persian]
- Senom, F., Zakaria, A. R., & Ahmad Shah, S. S. (2013). "Novice teachers" challenges and survival: Where do Malaysian ESL teachers stand?" *American journal of educational research*, 1(4), 119-125.
- Sezer, S. S. S. (2017). "Novice teachers' opinions on students' disruptive behaviours: A case study". *Eurasian. Journal of Educational Research*, 69, 199-219.
- Shahi, Sakineh; Khwaja Kulki, Esfandiar.; Mehr Alizadeh, Yadaleh and Marashi, Mansour. (2022). "The first year program for novice teachers, requirements and challenges". *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(12): 169-184. [in Persian]
- Simonsen, B., & Myers, D. (2015). *Class wide positive behavior interventions and supports: A guide to proactive classroom management*. New York, NY: The Guilford Press.
- Sohail, T., Khalid, H., Shahed, S., Qureshi, U., Javed, Z., & Islam, S. (2016). *Daily Hassles Checklist for School Teachers*. Pakistan Vision, 17(2), 1-19.
- Taneri, P. O. (2004). "A Study on Novice Classroom Teachers' Problems with Regular and Alternative Certificates". Unpublished Master's thesis. Middle East Technical University. Ankara.
- Tamir, E. (2020). "The effects of teacher preparation on student teachers' ideas about good teaching". *Australian Journal of Teacher Education*, 45 (4): 1- 17.
- Taghipour, Hossein Ali; Keshavarz Lashkanari, Ruholah Vysuf Rashidi, Ali Asghar. (2017). "Content knowledge of teachers' methods and its effect on students' academic progress". *Iran and the world modern research conference in management, economics, accounting and humanities*, December 2017, first period. [in Persian]
- Thomas, P. (2016). My way or the highway: The development and use of behavior management and schooldiscipline. Retrieved from <http://scholars.indstate.edu/handle/10484/12085>.

Wygall, M. T., (2016). *Supporting New Teachers through Induction Programs: New Teacher Perceptions of Mentoring and Instructional Coaching*. Ph. D dissertation, Falls Church, Virginia.

Yaqub Nejad Qain, Nasser; Behrangi, Mohammadreza and Zainabadi, Hassan Reza. (2015). "What do novice teachers expect from parents? Findings of a qualitative-quantitative research in primary schools in Tehran". *Journal of Educational Sciences*, 22(2): 5-20. [in Persian] .