

تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس

ناصر شیربگی^۱ و امید مرادی^{۲*}

Received: 02/12/2017
Accepted: 20/02/2018

صفحات: ۶۳-۸۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۱
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۰۱

چکیده: این تحقیق، با هدف شناسایی تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران در محیط‌های آموزشی اجرا گردید. به این منظور، از روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. میدان تحقیق مدارس متوسطه سنندج بود. مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی دعوت شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که با ۲۵ نفر از دبیران انجام شد. در تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی فرایند شکل‌گیری بدرفتاری مدیران مدارس با دبیران به دست آمد. برای اعتبارسنجی داده‌ها از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و مرور توسط خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج کدگذاری نشان داد گونه‌های مختلف تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران شامل دو سطح کلامی و غیر کلامی است. عوامل موثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل: عوامل سازمانی (اداری)، عوامل محیطی، عوامل فردی و روانشناختی و عوامل مدرسه‌ای هستند. دبیران جهت مقابله با تعاملات نامناسب از دو استراتژی فعال و غیر فعال استفاده می‌کنند و پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران شامل (تأثیرات مخرب بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان، اختلال در تصمیم‌گیری، کلاس درس) است.

کلید واژگان: تعاملات نامناسب، مدیران، رفتار سازمانی، پدیدار شناسی توصیفی

Teachers' Experiences of Inappropriate Interactions of Schools Principals

Shirbagi, N.¹ and Moradi, O.^{2*}

Abstract: The present research aims in identifying inappropriate interactions of school principals with teachers to improve organizational behavior in educational settings. A descriptive phenomenology was applied. The research field includes high school in Sanandaj. Purposeful sampling method was used and participants were invited in a snowball manner. Data collection tool was a semi-structured interview protocol which was performed with 25 teachers. During a three stages coding process for the analysis of data, the major and minor categories of the process of formation of mistreatment of school principals with teachers were obtained. For data validation, two methods of review by participants and review by non-participant experts were used. Coding results demonstrated that different types of inappropriate interactions of school principals with teachers included verbal levels and non-verbal. Factors affecting the inappropriate interactions of school principals include organizational factors (administrative), environmental factors, personal and psychological factors, and school factors. In order to cope with inappropriate interactions, teachers use two active and inactive strategies. The consequences of principals' inappropriate interactions consist of destructive impact upon teachers' emotional and psychological condition, disturbing teachers' relationships, disturbing decision making and Classroom disruption

Keywords: inappropriate interaction, Principals, Organizational behavior, Descriptive phenomenology.

۱. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان
۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان

* نویسنده مسؤول:

مقدمه

برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت معلمان یکی از اساسی‌ترین کارهای مدیر آموزشگاه است. آنچه تحت عنوان رابطه حسنه با معلمان مطرح می‌شود، پدید آوردن تمام زمینه‌ها و شرایط لازم برای ایجاد روحیه، علاقه‌مندی به کار و انگیزش و رضایت آن‌ها در محیط کارشان در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است (میرکمالی، ۱۳۹۴).

گزارش‌های مایوس‌کننده‌ای در مورد مدیرانی که با دبیران خود تعاملات نامناسب می‌کنند شنیده‌ایم و از پیامدهای مخرب این تعاملات نامناسب‌ها بر زندگی حرفه‌ای، شخصی، روانی و فیزیکی دبیران مطلع شده‌ایم. تعاملات نامناسب مدیران با دبیران بدون شک یک موضوع ناخوشایند است. این موضوع همچنین مسأله‌ای است که مبنای تحقیقاتی خاصی در مورد آن وجود ندارد (بلیز و بلیز^۱، ۲۰۰۱).

معلمان، از مدیران توقع دارند که رفتاری مناسب و سنگین و آمیخته با احترام داشته باشند. بی‌احترامی به نظرها و پیشنهادهای معلمان آن‌ها را از مدیر و مسائل آموزشی دور می‌سازد و تدریجاً سبب ناکامی، تعارض و بی‌تفاوتی آن‌ها می‌شود. (زوآ و همکاران، ۲۰۱۱).

وجود تعاملات نامناسب یا سوءرفتار مدیران و تأثیرات منفی و زیان‌بار آن نگرانی‌های زیادی را برای دبیران و حتی دانش‌آموزان به وجود آورده است، ماهیت محیط‌های آموزشی ایجاب می‌کند که مدارس باید شاداب، بانشاط، پر از امید، توأم با روابط انسانی درست، احترام، اعتماد متقابل، پذیرش عقاید و نظرات، حمایت از فعالیت‌ها و کارهای گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی و... اداره شوند؛ نه اینکه محیطی پر از استرس و اضطراب و نگرانی برای دانش‌آموزان و معلمان باشد. مدرسی که مدیر مدرسه در آن با دبیران و دانش‌آموزان رابطه خوبی ندارد و روحیه معلمان قوی نیست و دائماً پر از تشنج و برخوردهای نادرست و به عبارتی تعاملات نامناسب مدیران باشد، انرژی لازم برای انجام کار وجود ندارد. در چنین محیط‌هایی خستگی، پژمردگی، عدم تمایل و دلسردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می‌گردد و نمی‌توانند رسالت آموزشی و تربیتی خود را به نحو احسن و به‌صورت درست و منطقی انجام دهند.

تضادها و اختلافات در محیط کار اجتناب‌ناپذیر هستند. برخی ممکن است باهمکاران خود برخورد شدید داشته باشند و افرادی دیگر از رفتار مدیران و زیردستانشان ناراحت شوند. از این‌رو، در سده گذشته رفتار افراد در محیط‌های سازمانی موضوع برخی از جالب‌ترین تحقیقات منتشره به‌وسیله جامعه‌شناسان، انسان‌شناسان و پژوهشگران سازمانی بوده است (شیربگی، غلامی، معروفی و نوری، ۱۳۹۲).

1. Blase & Blase

2. Zhu

اگر در سازمانی ارزش‌های اخلاقی رعایت شود نیروی انسانی آن سازمان، وفادار به ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در سازمان، تمایل به آن خواهد داشت که با تمام تلاش و کوشش خود فراتر از وظایف تعیین‌شده در چارچوب شرح شغل فعالیت نماید.

ما می‌دانیم که مدیران مدارس با چالش‌ها و فشارهای غیرقابل‌تحملی روبه‌رو هستند. آن‌ها ساعات بسیاری را کار می‌کنند و مزایای ناکافی دارند. مدیران مدارس امروزه با الزامات و فشارهای زیادی در زمینه خشونت، اختصاص منابع اندک، عدم پاسخگویی مقامات اداری، مسؤولیت‌های جدید اصلاح مدارس از قبیل برنامه‌ریزی مشارکتی و ارزیابی و پاسخگویی مواجه هستند. همچنین مدیران مدارس با چالش‌های ویژه‌ای از قبیل حفظ معلمان با کیفیت، تسهیلات ناکافی، ابزارهای کمک‌آموزشی و معلمان ناامید و دلسرد مواجه هستند. چنین چالش‌هایی می‌تواند تأثیرات عاطفی بسزایی را برای مدیران به دنبال داشته باشند. برخی از این تأثیرات عاطفی عبارت‌اند از: احساس اضطراب، عدم کنترل، عدم امنیت، ناتوانی، خشم و ناامیدی (بلیز و بلیز ۲۰۰۳)؛ اما این بدان معنی نیست که مدیران مدارس می‌توانند با دبیران و دانش‌آموزان مدرسه به شکل بی‌احترامی رفتار کنند و بدون توجه به نظرات و ایده‌های آن‌ها کارآموزشی مدرسه را مطابق میل و نظر خود انجام دهند، چون اصلاحات مدرسه بیش‌ازپیش مستلزم آن هستند که مدیران و معلمان در سطح مدرسه و در راستای حل مشکلات آموزشی با یکدیگر مشارکت و همکاری کنند (بلیز و بلیز، ۲۰۰۳).

طی سه دهه گذشته شیوع نسبی رفتارهای نامناسب در محیط‌های کاری و سازمانی، زمینه‌ساز جلب توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران عرصه‌های مختلف علوم به عوامل مرتبط با این رفتارها شده است (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۹). ریان و آستریچ (۱۹۹۸) گونه‌ای از سوءاستفاده و تعاملات نامناسب در محیط کار را ارائه داده‌اند که شامل گستره‌ای از رفتارهای تخریبی (مانند رفتارهایی که کمتر خشونت‌آمیز هستند و شامل سکوت، زل زدن، رک‌گویی، بی‌اعتنایی و بی‌اعتباری هستند) تا تعاملات نامناسبی که بیشتر حالت خشونت‌آمیز و مخرب دارند (مانند کنترل خشونت‌آمیز، تهدید، فریاد زدن، عصبانی شدن و تهدید به آسیب فیزیکی) هستند. این محققان اظهار دارند که واقعیت و شدت آسیبی که به افراد هدف این رفتارها وارد می‌شود بستگی به عواملی همچون میزان تکرار رفتارها، محل وقوع این رفتارها (مانند مدرسه یا جلسات معلمان، دفتر مدیر مدرسه) و زمان (مانند هفته اول کاری) دارد. مطالعه نظریه‌های مرتبط با تعاملات نامناسب نشان می‌دهد که هرکدام از نظریه‌پردازان به شیوه خاصی به بررسی مشکل تعاملات نامناسب مدیران پرداخته‌اند و مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه نشان از اهمیت موضوع دارد.

مدل‌های چندمرحله‌ای در مورد تعاملات نامناسب در محیط کار به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی استفاده مستقیم و مؤثری دارند. مدل لیمن^۱ (۱۹۹۰) اولین مدلی بود که در آن مشخص شد که تعاملات نامناسب یک فرآیند تکاملی در محیط‌های سازمانی است. در این مدل در مرحله اول یک حادثه آغازگر منجر به بروز اختلاف می‌گردد، در مرحله دوم فرد موردنظر خوار می‌شود (یعنی شهرت و اعتبار او زیر سؤال می‌رود، مثلاً شایعاتی در مورد او در ست می‌شوند یا مورد تمسخر و استهزاء قرار می‌گیرد) و ظرف مدت‌زمانی طولانی احساس آزرده‌گی و رنجش خاطر می‌نماید. در مرحله سوم مدیر وارد کار می‌شود، مشاجره را به‌عنوان یک مسأله رسمی و سازمانی موردنظر قرار می‌دهد و براساس نگرش‌های مغرضانه آن را حل‌وفصل می‌نماید (در این مرحله مدیر فرد قربانی را به‌طور ناعادلانه به‌عنوان مقصر در نظر می‌گیرد). در مرحله چهارم فرد قربانی از سازمان اخراج می‌شود. این امر غالباً منجر به ایجاد انزوای اجتماعی، کاهش منابع مقابله با تعاملات نامناسب و احساس ناامیدی و افسردگی می‌شود.

نمونه‌های دیگری از مدل چندمرحله‌ای شامل مدل سه مرحله‌ای جارویست^۲ (۱۹۹۲) از تعاملات نامناسب و سوءاستفاده و مدل سه مرحله‌ای زاف و گراس^۳ (۲۰۰۱) است. این مدل برگرفته از مدل گلاسل^۴ (۱۹۹۴) در مورد تناقض است و شامل منطق و کنترل، بررسی ارتباطات و خشونت و تخریب است (نقل از بلیز و بلیز، ۲۰۰۳).

مطالعات تجربی انجام‌شده در زمینه تعاملات نامناسب و سوءاستفاده در محیط کار بر تعیین انواع رفتارهای کلامی و غیرکلامی (به‌جز خشونت فیزیکی) که می‌توانند تأثیرات زیانباری بر قربانیان داشته باشند، تمرکز داشته‌اند. مطالعات مربوط به سوءاستفاده و سوء رفتار در محیط کار همچنین بر تأثیرات مخرب این‌گونه رفتارها بر عملکرد شغلی فیزیکی-روان‌شناختی و روان‌شناختی عاطفی قربانیان، رابطه قربانیان این رفتارها با همکارانشان و نیز بر سلامت زندگی شخصی و خانوادگی‌شان نیز تمرکز داشته‌اند (بلیز و بلیز، ۲۰۰۳). تحقیقات تجربی فراوانی بر تأثیر مدیران بر مدارس به‌طورکلی و بر توسعه دبیران و یادگیری دانش‌آموزان به‌خصوص، تمرکز داشته‌اند. در مقابل، هیچ پژوهش تجربی به‌طور نظام‌مند، در مورد بعد تاریک رهبری مدرسه (تعاملات نامناسب مدیران با معلمان) و تأثیرات زیان‌بار آن انجام‌نشده است.

بلیز و بلیز (۲۰۰۱) در پژوهشی با ۵۰ تن از دبیرانی که تجربیات طولانی‌مدتی از تعاملات نامناسب مدیران داشتند به این نتیجه رسیدند که مدیران بین ۵۴ تا ۹۰ درصد موارد با زیردستان

1. Leymann

2. Björkvist

3. Zapf & Gross

4. Glasel

خود رفتار توهین‌آمیزی داشته‌اند. مدیران مرد و زن تقریباً به یک‌میزان دارای رفتارهای نامناسب بودند، اگرچه مدیران مرد نسبت به مدیران زن رفتارهای خشمگینانه بیشتری از خود بروز می‌دهند؛ و زنان بیشتر از مردان در محیط کاری مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرند.

بلیز و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی دریافته‌اند که رفتارهایی از قبیل عدم تشخیص و تمجید معلمان برای فعالیت‌های کاری آنان، ارباب، پارتی‌بازی و عدم تمایل برای پشتیبانی از معلمان در تعاملات مشکل با خانواده‌ها و دانش‌آموزان از جمله مخرب‌ترین و پرتکرارترین تعاملات نامناسب‌های مدیران بودند. سایر رفتارهایی از این قبیل عبارت‌اند از انتقاد غیرمنصفانه، تنبیه‌های ناعادلانه و منزوی کردن معلمان از همکارانشان. بلیز و همکاران همچنین گزارش کردند که بیش از ۷۰ درصد معلمان مورد مطالعه اظهار داشتند که مدیران آن‌ها در مدت‌زمانی طولانی و مداوم تعاملات نامناسب‌هایی را از خود نشان داده‌اند. ده مورد از بیشترین تأثیرات مخرب این تعاملات نامناسب‌ها بر معلمان به ترتیب عبارت‌اند از: استرس، رنجش، عصبانیت، عدم امنیت، احساس بی‌عدالتی، خشم، سوءظن، اضطراب، احساس عدم قدرت، سکوت و تلخی. بیش از ۵۰ درصد معلمان با تأثیراتی همچون ترس، کاهش اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس، افسردگی و تحلیل روابط میان خود و سایر همکارانشان مواجه بودند. به‌طور کلی، معلمان زن بیشتر و شدیدتر از معلمان مرد قربانی این تعاملات نامناسب‌ها می‌شدند.

مدیران مدارس باید با به‌کارگیری شیوه‌های مختلف رهبری از جمله رهبری مشارکتی، تعاملی و سایر شیوه‌ها زمینه رشد و پیشرفت معلمان و دانش‌آموزان را فراهم آورند. به عبارتی در جهت تقویت بعد مثبت و روشن رهبری مدرسه اقدام کنند نه اینکه بعد تاریک و منفی که همان تعاملات نامناسب است را در خود پرورش دهند. در همین راستا لیثوود^۱ و همکاران (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که رهبری تحول‌گرا با مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه، یادگیری دانش‌آموزان و تعهد حرفه‌ای دبیران، رضایت شغلی، یادگیری حرفه‌ای جمعی و فرهنگ تولید مدرسه رابطه مثبت و معناداری دارد.

برخی از معلمان از به‌کار بردن الفاظ ناپسند از سوی مدیران خود گلایه دارند، گروهی دیگر از خشونت‌های کلامی مدیران خود دل‌زده‌اند، این خشونت‌ها معمولاً بدون به‌کار بردن الفاظ ناپسند و از طریق لحن‌های خشن، کوبنده، حاوی تحقیر و اغلب با سلب فرصت پاسخ‌گویی به‌طرف مقابل رخ می‌دهد. گروهی از دبیران بعد از چنین برخوردهایی به شدت عصبی می‌شوند، گروه دیگری به فکر انتقام‌جویی و تلافی رفتار متقابل می‌افتند، گروه دیگری هم با الگوبرداری از رفتار صورت‌گرفته رفتار مشابهی باهمکاران خویش را در پیش می‌گیرند و گروهی سکوت

1. Liethwood

می‌کنند. مدیران با به‌کار بردن الفاظ نادرست و توهین کردن و در کل تعاملات نامناسب باعث ایجاد تنش در مدرسه شده و فرصت‌های آموزشی را تهدید می‌نمایند و مانع از بروز خلاقیت دبیران می‌شوند و محیط مدرسه را به یک محیط خشک و بی‌روح تبدیل می‌نمایند که عاری از هرگونه خلاقیت و شکوفایی استعدادهای فردی و گروهی است (بلیز و بلیز، ۲۰۰۳).

موضوع تعاملات نامناسب مدیران مدارس در کشور ایران هنوز مورد توجه و تحقیق قرار نگرفته است و احتمالاً به دلیل حساس بودن موضوع پژوهشگران رغبتی جدی به ورود به این عرصه نداشته‌اند. این تحقیق به بررسی بعد تاریک مدیریت مدیر مدرسه می‌پردازد که تاکنون در تحقیقات علمی و حرفه‌ای رهبری آموزشی و تربیت‌معلم نادیده گرفته شده‌اند؛ و به موقعیتی می‌پردازد که تاکنون در هاله‌ای از ابهام بوده و سکوت آن به چالش کشیده نشده و همچنین آگاهی عمومی و حرفه‌ای، دقیق و بهبودی مبنی بر آن صورت نگرفته‌اند و در واقع تلنگری است برای کسانی که با بهبود آموزش عمومی در ارتباط هستند. مربیان، معلمان و مدیران فعلی و آتی، ناظران، اساتید راهنما و کارکنان آموزش و پرورش از جمله این افراد هستند.

هدف اصلی تحقیق، آگاهی از چگونگی و انواع تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران است تا با کمک به رفع آن در رفتار سازمانی در محیط‌های آموزشی بهبود حاصل شود.

با توجه به هدف فوق پاسخ به سؤالات ذیل مدنظر است:

- ۱- چه گونه‌هایی از تعاملات نامناسب مدیران مدارس نسبت به دبیران و با توجه به جنسیت آنان وجود دارد؟
- ۲- چه عواملی موجب تعاملات نامناسب مدیران نسبت به دبیران می‌شود؟
- ۳- دبیران چه عکس‌العمل‌هایی برای مقابله با تعاملات نامناسب مدیران انجام می‌دهند؟
- ۴- از دید مشارکت‌کنندگان تعاملات نامناسب مدیران مدارس چه پیامدهایی در مدرسه دارد؟

روش پژوهش

از آنجا که هدف اصلی تحقیق، شناسایی تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران جهت بهبود رفتار سازمانی در محیط‌های آموزشی است؛ استفاده از روش کیفی پدیدارشناسی توصیفی برای رسیدن به این هدف در نظر گرفته شد. پدیدارشناسی یک مقوله فلسفی و روش تحقیق است که برای درک پدیده‌ها از طریق تجارب انسانی گسترش یافته است (دلور، ۱۳۹۰). میدان تحقیق مدارس متوسطه شهر سنندج بود. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و مشارکت‌کنندگان به روش گلوله برفی دعوت شدند. در نهایت با ۲۵ نفر از معلمان شهر سنندج، به‌عنوان نمونه انتخاب شده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که مشخصات آن‌ها به شرح زیر است. از لحاظ جنسیت ۱۷ نفر مرد و ۸ نفر زن، از لحاظ مدرک تحصیلی ۱۷ نفر لیسانس و ۸

نفر فوق لیسانس، از لحاظ سابقه کمتر از ۱۰ سال ۹ نفر، بین ۱۰ تا ۱۵ سال ۵ نفر و بیشتر از ۱۵ سال ۱۱ نفر بودند. اگرچه اشباع نظری مقوله‌ها در مصاحبه ۲۱ برای پژوهشگر به دست آمد، اما پژوهشگر پس از آن چهار مصاحبه تکمیلی با مشارکت‌کنندگان نیز انجام داد. فرآیند تمامی مصاحبه‌ها به شیوه صوتی ضبط و سپس پیاده سازی شد. مصاحبه‌ها رودررو و عمیق بود که با طرح پرسش‌های باز بین ۳۵ تا ۴۵ دقیقه انجام شد؛ هدف مصاحبه کسب اطلاعات عمیق از مشارکت‌کنندگان در رابطه با تعاملات نامناسب مدیران با آنان بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری نظری اشتراوس و کوربین که شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی است، استفاده شد. در پژوهش حاضر از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (حلقه‌های بازخورد) و مرور توسط خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش (کرسول، ۲۰۰۵)، با همکاری یک نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه کردستان و دو نفر از اساتید دانشگاه تربیت معلم سنندج، استفاده شد و پس از دریافت نظرات و پیشنهادهای اصلاحی و مشاوره لازم با استاد راهنما ویرایش لازم انجام شد.

یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در راستای پرسش‌های پژوهش، همراه با نمونه‌هایی از نقل قول مشارکت‌کنندگان در ذیل آورده شده است.

الف) گونه‌های مختلف تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران: رفتار مدیران با توجه به داده‌های این پژوهش بر اساس نوع تعاملات نامناسب در دو سطح مشخص شده‌اند. سطح ۱: تعاملات نامناسب غیرکلامی و سطح ۲: تعاملات نامناسب کلامی.

«مدیر مدرسه با وجود اینکه کارم را درست انجام می‌دادم برایم مشکل درست می‌کرد و بارها به اداره گزارش می‌کرد که فلان معلم کم‌کاری می‌کند و به من می‌گفت که دارم به تو ارفاق می‌کنم من دانشجوی کارشناسی ارشد بودم و برای ادامه تحصیل مانع‌تراشی می‌کرد. از پشت پنجره کلاس فریاد می‌زد بیا دفتر می‌خواهم با تو صحبت کنم. انتظارات اضافی داشت و می‌خواست خارج از وقت و موظفی خودم برای مدرسه کار کنم. دائماً معلمان ساده را اذیت می‌کرد و آن‌ها را مسخره می‌نمود بعضی مواقع از فرط ناراحتی دفتر حضور و غیاب کارکنان را پرت می‌کرد و فریاد می‌کشید و از دست ما همکاران گله می‌کرد که من از کار شما راضی نیستم چون آن‌گونه که من می‌خواهم کاری نمی‌کنید. سرایدار و مستخدم را علیه معلمین تحریک می‌کرد و کاری می‌کرد که مستخدم حتی چایی برایمان نمی‌ریخت نسبت به همکاران احترام لازم قائل نبود» (م.ش: ۹).

«در یکی از مراسم‌ها در مسجد نشسته بودیم و مدیر مدرسه از حضار عکس کمی گرفت و تمامی عکس‌ها را از زاویه‌ای گرفته بود که من در عکس نباشم و به اداره گزارش کرده بود که فلان معلم در مراسم‌ها شرکت نمی‌کند و عکس‌ها را به اداره فرستاده بود و به خاطر این کار ایشان چندین مورد از با من تماس گرفتند و مجبور می‌شدم به خاطر اثبات اینکه فلان مدیر از روی غرض این‌گونه عکس گرفته با خودم معلمین دیگر را به اداره ببرم تا گواهی دهند که بنده در مراسم حضور داشته‌ام در واقع این‌یک نوع دشمنی است و این در حالی بود که من اصلاً با ایشان غرضی نداشتم بگذریم خلاصه مدیر ما آدم بدرفتار و قدرشناسی بود» (م.ش: ۲۰).

شرکت‌کنندگان دیگر نیز به موارد مشابه اشاره کردند که در این جا به دلیل محدودیت فقط به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. دبیران از وجود گونه‌های تعاملات نامناسب مدیران مدارس و عدم برنامه ارزیابی مناسب رفتار و عملکرد مدیران گلایه می‌کردند، از آنجاکه این مفاهیم به دفعات در مصاحبه‌ها تکرار شده بود، یادداشت‌های محقق نیز تأیید می‌کرد مهم‌ترین دغدغه مشارکت‌کنندگان وجود تعاملات نامناسب مدیران در مدارس به شیوه‌ها و گونه‌های مختلف است.

جدول (۱): کدهای مربوط به گونه‌های مختلف تعاملات نامناسب مدیران مدارس

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
تعاملات نامناسب غیر کلامی	بی‌توجهی به افکار، نیازها و احساسات	عدم توجه و درک کافی نسبت به مسائل شخصی معلمان عدم موافقت به درخواست مرخصی معلمان
	حامی نبودن	عدم حمایت از معلمان هنگام نزاع میان معلمان و دانش‌آموزان سرزنش معلمان به خاطر مسائل مختلف
	عدم ارائه منابع، فرصت‌ها و اعتبارات	ثبت نام نکردن معلمان دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت عدم ارائه منابع آموزشی مورد نیاز معلمان سخت‌گیری در جهت ادامه تحصیل دبیران
	پارتنری و بی‌عدالتی	دادن پاداش مستمر به معلمان منتخب مدیر انتخاب کردن اعضای ستادهای مختلف در مدرسه بر اساس سلیقه مدیران تبعیض در دادن نمره ارزشیابی یا برنامه هفتگی و مراقبت
	جهت‌گیری شخصی	به فکر منفعت خود بودن استفاده از منابع و امکانات مدرسه به صورت شخصی خالی کردن ظرف مایع دستشویی دبیران
	کلاه برداری	داده‌سازی در ارائه ساعات اضافه کار دست کاری نمرات امتحانی دانش‌آموزان بدون اطلاع به دبیر
	استراق سمع	به صورت مخفیانه بر کار معلمان نظارت کردن

		از پشت درب کلاس به دبیران گوش کردن گذاشتن بپا در بین دانش‌آموزان و مستخدمین
	ارزیابی غیرمنصفانه	دست‌کاری نمره ارزشیابی به بهانه‌های مختلف ندادن لوح تقدیر به معلمان تلاشگر
	تقاضاهای غیرمنطقی	درخواست از دبیران به منظور کمک کردن در امور اداری آموزشگاه دادن کار اضافی بر دوش معلمان در روزهای غیر کاری
تعاملات نامناسب کلامی	عدم صداقت	دروغ گفتن در برابر معلمان صادق و روراست نبودن
	رفتارهای تکانشی و هیجانی	فریاد کشیدن کوبیدن دست بر میز ناسزا گفتن درگیر شدن با معلمان پرت کردن دفتر حضور و غیاب همکاران
	توبیخ‌های نابه‌جا	احضار کردن معلمان به خاطر رفتار دانش‌آموزان، دزدیده شدن کتاب دانش‌آموزان، بیرون رفتن از کلاس و... سرزنش دبیران به دلیل درصد قبولی کم
	بی‌اعتنائی شدید	عدم جواب تلفن همکاران عدم توجه به همکاران در هنگام سلام و احوالپرسی توجه نکردن به پیشنهادات دبیران
	دشمنی با معلمان	گزارش دادن معلمان به صورت پنهانی و خلاف واقعیت تحریک مردم و مستخدم و دانش‌آموزان بر علیه دبیران

ب) عوامل ایجادکننده تعاملات نامناسب: براساس تجربه و دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این پژوهش عوامل ایجادکننده تعاملات نامناسب مدیران عوامل سازمانی (اداری)، عوامل محیطی، عوامل مدرسه‌ای و عوامل فردی و روان‌شناختی است.

۱- عوامل سازمانی: عوامل سازمانی (اداری) را در چهار بخش ساختار نامناسب اداری، غیرحرفه‌ای بودن دبیران، کمبود مهارت‌های مدیریتی و حمایت اداری بخش‌بندی کرد.

ساماندهی نامناسب مدیران، انتخاب نادرست مدیران براساس سلیقه شخصی، انتخاب مدیران بدون صلاحیت حرفه‌ای و شایستگی فنی و انتصاب مدیران به مدت چند سال بدون ارزیابی‌های لازم، مهم‌ترین عوامل مربوط به ساختار نامناسب اداری هستند که در این رابطه دبیران این‌گونه تجربیات خود را بیان کردند:

«انتخاب مدیران بر اساس رابطه و بدون شناخت از علم مدیریت و شایستگی حرفه‌ای، ناسازگار بودن و ستیزه‌جو بودن مدیران، عدم آگاهی از وظایف مدیریت مدارس، افسرده و

مضطرب بودن مدیران، مشکلات خانوادگی، عدم اعتماد مدیران به دبیران، می‌تواند روی تعاملات نامناسب مؤثر باشد» (م.ش: ۲۲).

غیبت‌های بیش‌ازحد دبیران، بی‌نظمی در مدارس، سکوت دبیران در مقابل تعاملات نامناسب به دلیل ساختار ضعیف سازمانی، نامنظم بودن دبیران در ورود و خروج از مدارس، رعایت نکردن قوانین مدرسه از طرف دبیران و رفتار بد سایر همکاران مربوط به تعاملات نامناسب سازمانی دبیران است که در بروز تعاملات نامناسب مدیران مؤثر هستند. تعدادی از دبیران به این شیوه در مورد آن اظهار نظر کرده‌اند:

«عدم توانایی مدیران در کنترل مدارس و دانش آموزان منجر به تعاملات نامناسب می‌شود. بی‌نظمی در مدارس و شلوغی مدارس و نامنظم بودن دبیران در ورود و خروج از مدارس و رعایت نکردن قوانین مدرسه از طرف دبیران نیز باعث شدت این کار می‌شود» (م.ش: ۷).

در خصوص کمبود مهارت‌های مدیریتی و حمایت‌های اداری دبیران مواردی را عنوان کرده‌اند از جمله: عدم توانایی علمی و حرفه‌ای و روابط انسانی در مدیران، عدم آگاهی مدیران از ساختار وظیفه، عدم توانایی مدیران در کنترل مدارس، عدم آگاهی نسبت به مسائل مختلف آموزشی و تربیتی، عدم درک درست مدیران از وضعیت موجود در مدارس، ناتوانی در برقراری ارتباط با معلمان، بها دادن بیش‌ازحد به مدیران، احساس قدرت کردن و پشتوانه داشتن در ادارات و متکی بودن به اداره.

«مدیرانی دست به تعاملات نامناسب می‌زنند که توانایی اداره کردن مدرسه را نداشته باشند و کوتاه نظر باشند و از لحاظ شایستگی حرفه‌ای و فنی و مهارت‌های انسانی در سطح بسیار پایینی باشند» (م.ش: ۲۱)

۲- عوامل محیطی: این عوامل شامل عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل خانوادگی است. عوامل سیاسی از قبیل پشتوانه داشتن در سازمان‌های دیگر، عضو انجمن خاصی بودن، وابسته بودن مدیران به قدرت که دبیران در این رابطه این‌گونه اظهار نظر کرده‌اند:

«بی‌توجهی مدیران نسبت به مشکلات همکاران، فشار کاری و بخشنامه‌های اداری، بی‌تجربه بودن مدیران، احساس قدرت کردن به دلیل وابسته بودن به شخص خاص یا انجمن خاصی در ادارات دیگر و پشتوانه داشتن در ادارات از عوامل تعاملات نامناسب مدیران است» (م.ش: ۱۶).

عوامل خانوادگی شامل وضعیت خانوادگی، تشنج و ناامنی در محیط خانواده، مشکلات و اختلافات خانوادگی است که دبیران شرکت‌کننده در پژوهش این‌گونه بیان کردند:

«اختلافات خانوادگی و شخصی، وضعیت اقتصادی خانواده، آگاهی نداشتن به علم مدیریت، وجود مشکلات مالی در آموزشگاه‌ها و خستگی زیاد مدیران در اثر فعالیت بیش‌ازحد در مدارس،

کم بودن عوامل اجرایی کمکی در مدرسه می‌تواند از عوامل بروز تعاملات نامناسب باشد» (م.ش: ۱۵).

عوامل فرهنگی مؤثر در تعاملات نامناسب مدیران با توجه به تجربه دبیران شامل درک نکردن همکاران، تبعیض زبان و لهجه یا جغرافیایی، کمبود فرهنگ ارتباطی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به این شیوه بیان نمودند:

«مدیری بد رفتار است که از لحاظ فرهنگی در سطح پایینی باشند و به خاطر مسائل مختلف همکاران خود را مورد تمسخر قرار می‌دهند مثلاً می‌دیدم به خاطر اینکه مدیری شهری بوده معلم روستایی را اذیت می‌کرد و دائماً در حال مسخره کردن بود، سن و سال هم می‌تواند مؤثر باشد افراد مسن‌تر تعامل کمتری دارند» (م.ش: ۲۱).

۳- عوامل مدرسه‌ای: عوامل مدرسه‌ای مداخله‌گر در تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل ساختار مدرسه‌ای، جایجایی هدف- وسیله و مسائل مالی و آموزشی است. ساختار مدرسه‌ای به عوامل تمرکز در مدارس و کنترل بیش از حد مدیران بر معلمان اشاره دارد که دبیران در تجربه‌های خود این‌گونه آن‌ها را بیان کرده‌اند:

«ضابطه مداری جای خود را به رابطه‌مداری داده است و مدیرانی به سرکار می‌آیند که از لحاظ توانایی و مهارت‌های انسانی در سطح پایینی هستند. عدم توانایی علمی و حرفه‌ای و روابط انسانی در مدیران باعث بروز تعاملات نامناسب می‌شود. همچنین عوامل دیگری در مدارس بر این‌گونه تعاملات نامناسب مؤثر است مثل کنترل کردن معلمان به وسیله مدیران مدارس، سلسله‌مراتب اداری و سایر عوامل که به مدرسه مربوط می‌شوند» (م.ش: ۲).

جایجایی هدف- وسیله یعنی این که مدارس از رسالت و هدف اصلی خود دور بوده و به اهداف آتی و زودگذر توجه دارند آن‌هم بدون رعایت اصول و قوانین لازم و بدون توجه به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان که در پاره‌ای از مواقع موجب تعاملات نامناسب مدیران می‌شود.

«معمولاً مدیران مرد از لحاظ قدرت برتر هستند و چون مدیر ما از لحاظ بدنی قوی بود احساس قدرت می‌کرد و به همه زور می‌گفت و از طرفی از طرف اداره حمایت می‌شد و پشتوانه لازم را داشت. در بعضی از موارد توجه زیاد به نمره دادن و تأکید بر درصد قبولی و میانگین نمرات باعث تشدید این پدیده می‌شود چون معلمان در مقابل نمره دادن مقاومت می‌کنند» (م.ش: ۵).

مسائل و موارد مربوط به امور مالی و آموزشی شامل این موارد است: وجود مشکلات مالی در مدارس، فشار کاری زیاد، وجود بخشنامه‌های زیاد و دست و پاگیر، کم بودن عوامل اجرایی کمکی (معاون و دفتردار) در مدرسه، کمبود امکانات و بودجه در مدارس.

تجربه دبیران در مورد به این شرح است:

«کمبود امکانات و بودجه در مدارس، وجود بخشنامه‌های غیرضروری زیاد و کمبود نیروهای کمکی در مدارس و به تبع آن فشار آمدن به مدیران می‌تواند تعاملات نامناسب را تشدید کند» (م.ش: ۱۰).

۴- عوامل فردی و روان‌شناختی: عوامل فردی و روان‌شناختی به دودسته فردی و روان‌شناختی تقسیم می‌شوند که در تجربه دبیران در این رابطه این‌گونه است:

«بعضی از مدیران از لحاظ سلامت جسمی و روحی در وضعیت خوبی نیستند و ممکن است ناراحتی‌هایی داشته باشند و در کنار آن تعاملات نامناسب می‌کنند یعنی انگار که دست خودشان نیست. شخصیت انسان‌ها باهم فرق دارد بعضی از آدم‌ها زود ناراحت و عصبانی می‌شوند و بعضی دیر. رفتار نامناسب دبیران و غیبت‌های بیش‌از حد، بی‌نظمی در مدارس از عوامل دیگر هستند» (م.ش: ۴).

جدول (۲): کدهای مربوط به عوامل مؤثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای گزینشی
ساماندهی نامناسب مدیران انتخاب نادرست مدیران بر اساس سلیق شخصی انتخاب مدیران بدون در نظر گرفتن توانایی آنان	ساختار نامناسب اداری	
شلوغی و نامنظم بودن مدارس تأخیر و تعجیل دبیران در ورود و خروج رعایت نکردن قوانین مدرسه از طرف دبیران	غیرحرفه‌ای بودن دبیران	عوامل سازمانی (اداری)
اختیارات زیاد به مدیر دادن احساس قدرت کردن و پشتوانه داشتن در ادارات	حمایت اداری	
به کار نبردن روابط درست و منطقی با دبیران عدم توانایی مدیران در کنترل مدارس عدم آگاهی نسبت به مسائل آموزشی	کمبود مهارت‌های مدیریتی	
پشتوانه داشتن در سازمان‌های دیگر عضو انجمن خاصی بودن وابسته بودن مدیران به قدرت	عوامل سیاسی	
تشنج و ناامنی در محیط خانواده مشکلات خانوادگی ضعیف بودن خانواده از لحاظ اقتصادی	عوامل خانوادگی	عوامل محیطی
تبعیض از لحاظ لهجه و زبان محلی ارتباط نادرست برقرار کردن با دبیران	عوامل فرهنگی	
سن و سال زیاد مدیران خستگی زیاد مدیران در اثر فعالیت بیش‌ازحد در مدارس	عوامل فردی	عوامل فردی و روان‌شناختی

		بی تجربه بودن مدیران
	عوامل روان شناختی	ناراحت و مضطرب بودن مدیران قلدر بودن و مغرور بودن مدیران بیماری و مشکلات جسمی مدیران
عوامل مدرسه‌ای	ساختار مدرسه‌ای	متمرکز بودن مدارس کنترل دبیران و عدم اعتماد به دبیران بخشنامه‌های دست و پاگیر
	جابجایی هدف- وسیله	تأکید بیش از حد بر نمره و درصد قبولی عدم توجه به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان
	مسائل مالی و آموزشی	وجود مشکلات مالی در آموزشگاه‌ها کمبود امکانات و بودجه در مدارس

ج) واکنش دبیران در مقابل تعاملات نامناسب مدیران مدارس: براساس داده‌های حاصل از مصاحبه می‌توان راهبردهای زیر را به‌عنوان راهبردهای مقابله با تعاملات نامناسب مدیران نام برد: راهبردهای فعال، راهبردهای غیرفعال.

۱- راهبردهای فعال: این مورد را می‌توان به دو بخش مقابله به‌مثل و واکنش بسیار شدید تقسیم‌بندی کرد. در بخش مقابله به‌مثل مواردی همچون تعاملات نامناسب مدیر را گوشزد کردن، مطابق برنامه و میل خود رفتار کردن، گزارش دادن تعاملات نامناسب به اداره، غیبت کردن، مجبور کردن مدیر به معذرت‌خواهی، توضیح خواستن از مدیر، در برابر رفتار تحقیرآمیز واکنش متقابل نشان دادن، بی‌مחلی کردن به مدیر، به‌صورت مخفیانه و به‌دوراز چشم مدیر فعالیت کردن نمایان است. چنانچه مشارکت‌کننده ای بیان می‌کند:

«متقابلاً واکنش نشان می‌دادم و بدون هیچ‌گونه کم‌وکاستی مثل خودش رفتار می‌کردم. اگر غیبت می‌کرد من هم غیبت می‌کردم یا از اموال مدرسه استفاده می‌کرد من هم همان کار را انجام می‌دادم. نمی‌خواستم در مقابل تعاملات نامناسب‌هایش ساکت بمانم و مدیر را مجبور به معذرت‌خواهی می‌کردم» (م.ش: ۱۱).

در بحث واکنش بسیار شدید مواردی همچون بد و بیراه گفتن به مدیر، از کوره دررفتن، پرخاشگری کردن به مدیر، دعوا کردن با مدیر، هرگونه تندخویی و تعاملات نامناسب را مثل مدیر جواب دادن، فریاد زدن در جواب تعاملات نامناسب مدیر، ناسزا گفتن به مدیر، بی‌احترامی جواب دادن، جروبحث کردن، مطرح شد.

«پرخاشگری می‌کردم و حتی کار به دعوا کشیده می‌شد و باهم درگیر می‌شدیم. بارها تعاملات نامناسب مدیر را به اداره منعکس می‌کردم ولی کمتر حمایت می‌کردند اما همین‌قدر

حمایت هم در کاهش تعاملات نامناسب او مؤثر بود و متوجه می‌شدم که رفتارش مقداری تغییر کرده است. خلاصه کم نمی‌آوردم و تا می‌توانستم جوابش را می‌دادم. در صورت عدم حمایت اداره من هم بی‌انگیزه می‌شدم تمام قادر به انجام در ست وظایف خود نبودم. وجودم پر از نفرت شده بود و دوست نداشتم به آن مدرسه بیایم» (م.ش: ۱۰).

۲- راهبرد غیرفعال (عدم‌مقابله): در بخش راهبردهای غیرفعال مواردی مانند سکوت مطلق، سکوت اجباری و رویکرد تعاملی مطرح می‌شوند. سکوت مطلق شامل موارد زیر است: کمتر صحبت کردن، با مدیر رودررو نشدن، سکوت کردن و چیزی نگفتن، هیچ‌گونه عکس‌العملی نشان ندادن، اعتراض نکردن به تعاملات نامناسب مدیر، ابراز نظر نکردن در جلسات و به روی خود نیاوردن که به نمونه‌ای از مصاحبه‌ها اشاره می‌شود:

«من در برابر تعاملات نامناسب مدیر فقط سکوت می‌کردم و نمی‌دانستم چگونه برخورد کنم نسبت به رفتار مدیر در ظاهر اعتراضی نشان نمی‌دادم و نمی‌خواستم جو مدرسه متشنج شود و تحمل می‌کردم در بعضی از مواقع به معلمان دیگر می‌گفتم و کمی با آن‌ها درد دل می‌کردم. بعضی از مواقع که جواب مدیر را نمی‌دادیم مدیر خجالت می‌کشید و از ما معذرت‌خواهی هم می‌کرد» (م.ش: ۲۱).

سکوت اجباری شامل: انجام دادن خواسته‌های مدیر، به علت ترس از مدیر چیزی نگفتن، به دلیل حق‌التدریس بودن مجبور به سکوت شدن است. دبیران این‌گونه اظهارنظر می‌کردند:

«در جلسات گروه‌های آموزشی مدرسه ابراز نظر نمی‌کردم چون توجهی نمی‌شد. این‌گونه تعاملات نامناسب و درواقع دشمنی از هرکسی بر نمی‌آید و جوابی ندارد من مجبور بودم تحمل کنم چون در آن زمان حق‌التدریس بودم و کسی جرئت اعتراض نداشت و مدیر مورد اعتماد اداره بود و در صورت اعتراض کسی رسیدگی نمی‌کرد و من هم مجبور بودم ساکت باشم و چیزی نگویم» (م.ش: ۲۰).

رویکرد تعاملی شامل این موارد است: تعامل و جلوگیری از تنش، صبر و تحمل کردن، به معاون مدرسه توضیح دادن، به صورت خصوصی به مدیر گفتن، درد دل کردن با معلمان، درخواست حمایت و پشتیبانی از اداره، باروی خوش و نرم‌خویی جواب دادن.

نمونه‌هایی از رویکرد تعاملی در مصاحبه‌ها به این شرح است:

«من برای مقابله با این وضعیت چاره‌ای جز درد دل کردن با معاون مدرسه نداشتم و مشکلاتم را با او در میان می‌گذاشتم. معاون مدرسه هم با مدیر صحبت می‌کرد و ناراحتی ما را به او می‌گفت و تا حدودی در مدیر تأثیر مثبت می‌گذاشت. خودم توانایی مقابله با مدیر را نداشتم و نسبت به تعاملات نامناسب او در جلو خودش اعتراضی نشان نمی‌دادم» (م.ش: ۷).

جدول (۴): کدهای مربوط به واکنش دبیران در مقابل تعاملات نامناسب مدیران مدارس

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبرد فعال	مقابله به مثل	رفتار نامناسب مدیر را گوشزد کردن مطابق برنامه و میل خود رفتار کردن گزارش دادن رفتار نامناسب به اداره توضیح خواستن از مدیر در برابر رفتار تحقیرآمیز واکنش متقابل نشان دادن
	واکنش بسیار شدید	بدویراه گفتن به مدیر پرخاشگری کردن به مدیر دعوا کردن با مدیر ناسزا گفتن به مدیر
راهبرد غیرفعال	سکوت مطلق	با مدیر رودررو نشدن سکوت کردن و چیزی نگفتن هیچ گونه عکس العملی نشان ندادن ابراز نظر نکردن در جلسات
	سکوت اجباری	انجام دادن خواسته های مدیر به علت ترس از مدیر چیزی نگفتن به دلیل حق التدریس بودن مجبور به سکوت شدن
	رویکرد تعاملی	به صورت خصوصی به مدیر گفتن درد دل کردن با معلمان درخواست حمایت و پشتیبانی از اداره باروی خوش و نرم خویی جواب دادن

د) پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران مدارس: تحلیل داده ها نشان داد که تعاملات نامناسب مدیران منجر به تأثیرات بسیار مخربی بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان می شود. برخی از این تأثیرات عاطفی عبارتند از سردرگمی، تحقیر، تنهایی، سوءظن، اعتماد به نفس پایین، ترس، عصبانیت و حتی استرس طولانی مدت. سوء رفتار مدیران همچنین تأثیرات مخربی بر وضعیت جسمانی معلمان بر جای می گذارد. برخی از این تأثیرات عبارتند از اختلالات مزمن خواب، خستگی مزمن، دل درد، سردرد، تپش قلب و... این تأثیرات نیز به نوبه خود پیامدهایی را در ابعاد آینده کاری معلمان، دانش آموزان و در کل مدرسه به دنبال داشتند. این ابعاد عبارتند از برهم خوردن رابطه میان معلمان، اختلال در فرآیندهای تصمیم گیری و کارآموزشی معلمان اختلال در کلاس درس و افت تحصیلی دانش آموزان.

«ارتباطی بین من و مدیر نمانده بود و فقط به خاطر یکی از عوامل اجرایی به مدرسه می‌آمدم چون ایشان آدم خوبی بود و به او اعتماد داشتیم و تمام درد دلم را به او می‌گفتم سعی می‌کردم روی تدریسم تأثیر منفی نداشته باشد و تمام تلاش خود را به کار می‌گرفتم که دانش‌آموزان از این قضیه ضربه نخورند؛ اما اعصابم خورد شده بود که چرا باوجود این همه عشق و صفا و صمیمیتی که باید در مدرسه وجود می‌داشت این‌گونه رفتار می‌شد. گاه‌گاهی احساس حقارت می‌کردم نسبت به دبیران دیگر سوءظن داشتیم اعتماد به نفس کم شده بود من که سرشار از اعتماد به نفس بودم. ترس را در چهره دانش‌آموزان می‌توان به راحتی مشاهده کرد آن‌ها هم از این وضع ناراضی بودند» (م.ش: ۱۶).

۱- برهم خوردن روابط معلمان: بسیاری از معلمانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم گزارش کردند که در طی کار حرفه‌ای خود با مدیران قبلی خود مشارکت فعالی در مدرسه داشته‌اند و در واقع به طور مکرر پیشنهادهای خلاقانه در راستای پیشرفت دانش‌آموزان را ارائه داده‌اند. داده‌های ما حاکی از آن‌اند که مدیران متجاوز شدیداً توسعه ساختارهای ابتکاری و مشارکتی میان اعضای مدرسه و نیز سطح کلی مشارکت معلمان در مدرسه را نادیده می‌گیرند. در نتیجه، معلمان این‌گونه مدارس معمولاً از مشارکت در برخی موارد از قبیل کار گروهی، فعالیت‌های سطح مدرسه، پروژه‌های ویژه و برنامه‌های توسعه معلمان اجتناب می‌ورزیدند. هنگامی که مشارکت، مثلاً مشارکت در جلسات گروه‌های آموزشی مدرسه، به عنوان امری اجباری تلقی می‌شد، معلمان مشارکت خود را به حداقل رسانده و به طور کلی سکوت اختیار می‌کردند. خلاصه، معلمان خاطرنشان کردند که چنین واکنش‌هایی از طرف آن‌ها برای جلوگیری از انتقادات آینده مدیران متجاوز علیه آنان بوده است. این معلمان به افرادی بدون اختیار مبدل شدند؛ حمایت دیگران محدود بود و اغلب این حمایت‌ها به طور پنهانی ارائه می‌شدند زیرا همان‌طور که یکی از معلمان می‌گفت، دوستانم فکر می‌کردند که اگر با من همکاری کنند شریک جرم من می‌شوند و از طرف مدیر با آن‌ها نیز تعاملات نامناسب می‌شود.

«نسبت به معلمان دیگر اعتماد کم شده بود و سوءظن داشتیم به هیچ‌کس باور نداشتم حتی به دانش‌آموزان. این تعاملات نامناسب‌ها به سطح دانش‌آموزان کشیده شده بود و آن‌ها از این قضیه سوءاستفاده می‌کردند. انگیزه‌ای برایم نمانده بود و فقط منتظر بودم زنگ آخر مدرسه زده شود تا از این محیط دور شوم. دوست نداشتم اصلاً در آن مدرسه بمانم. تعاملات نامناسب مدیر روی مسائل آموزشی و تربیتی مدرسه تأثیر منفی داشت. بازده آموزشی دبیران کم شده بود حتی تأثیرات این تعاملات نامناسب به درون خانواده‌ام کشیده شده بود دائماً ذهنم مشغول بود و استرس و اضطراب تمام وجودم را گرفته بود در واقع امنیت شغلی نداشتم» (م.ش: ۱۸).

۲- اختلال در فرآیندهای تصمیم‌گیری: معلمان معمولاً برای توصیف سبک رهبری مدیران متجاوز از واژه‌هایی همچون حاکم مطلق، ظالم، مستبد و دمدمی مزاج استفاده می‌کردند. داده‌های ما حاکی از آن‌اند که مدیران مدرسه در زمینه رهبری مدرسه و تصمیم‌گیری، سوءاستفاده مستبدانه آشکار و سوءاستفاده مستبدانه نهان داشتند. در هر دو حالت مدیران مدرسه شدیداً اجباری و کنترل‌گرا بودند و تنها خودشان در مدرسه تصمیم‌گیری می‌کردند و تصمیمات آن‌ها نیز غالباً مستبدانه بودند. علاوه بر این، در هر دو حالت ارتباط یک‌طرفه بود و برای جلوگیری از اعتراض معلمان به تصمیمات و فرآیند تصمیم‌گیری از فن ترساندن آن‌ها استفاده می‌شد. با این اوصاف، مدیرانی که از رویکرد آشکار برای رهبری بر مدرسه استفاده می‌کردند غالباً یک سبک رهبری مستقیم و حضوری را برای رهبری به کار می‌بردند. این در حالی است که مدیران در رویکرد نهان اغلب برای پوشاندن ماهیت استبدادی سبک مدیریت خود از گفتمان مناسب و یا اصول تصمیم‌گیری مشارکتی بهره می‌بردند. از این‌رو، حالت دوم نسبت به حالت اول فریبنده‌تر است. اظهارات معلمان نشان‌دهنده چگونگی رویکرد مستبدانه مدیران در تصمیم‌گیری جلسات معلمان و مدرسه هستند.

«در جلسات گروه بر این باور است که فقط باید یک‌صدا شنیده شود و آن هم صدای خود مدیر مدرسه است. او گمان می‌کند که می‌تواند به جای دیگران باشد زیرا حدود بیست نفر را مجبور می‌کند که آن‌جا گرد هم آیند. هیچ‌کس دیگر حرفی نمی‌زند، فقط او صحبت می‌کند، فقط یکی دو نفر سؤال می‌پرسند و او پاسخ می‌دهد. او می‌گوید من در این باره حرف نمی‌زنم و اگر کسی سؤال بپرسد که پاسخش را نداند فوراً حرف او را قطع می‌کند. یک‌بار در یکی از جلسات سؤال پرسیدم؛ اما مدیر گفت که من علاقه‌ای به پاسخ دادن ندارم و اگر شما سؤال دارید آن را نپرسید. چون وقت ندارم. یک‌بار که سؤال پرسیدم تقریباً پنج بار تکرار کرد که دیگر این کار را نکن، دیگر سؤال نپرس. جلسه حدود یک ساعت طول می‌کشد و هیچ‌کس حرفی نمی‌زند. هیچ‌کسی سؤال نمی‌پرسد زیرا مدیر از او می‌خواهد که سؤال نپرسد. اگر پاسخ سؤال را هم بداند به آن پاسخ نمی‌دهد. اعضای جلسه دیوانه می‌شدند و کاری برای انجام دادن نداشتند. واقعاً مدیر مستبدی داشتیم» (م.ش: ۲).

نمونه‌ای از سوءاستفاده کننده استبدادی مخفیانه که مدیران در اصول تصمیم‌گیری مشارکتی را بکار می‌بردند.

«مدیر دیکتاتور تلاش می‌کرد تا یک اصل دموکراتیک را در روند اتخاذ تصمیمات بکار گیرد اما تصمیمات از قبل تعیین شده بودند. مدیر از ما می‌خواست که باهم اتفاق نظر داشته باشیم اما تمامی اعضای جلسه از ابراز نظرات خود هراسان بودند. مدیر زمان برگزاری جلسه را به ما اعلام

می‌کرد و گاهی اوقات جلسات در ساعت ۱۲:۴۵ شروع می‌شدند و معمولاً تا ساعت ۱۳:۴۵ یا ۱۴:۰۰ تمام می‌شدند. هیچ‌گاه از قبل به ما اعلام نمی‌کردند که چه روزی جلسه داریم یا اینکه جلسه چه مدت طول می‌کشد. او در مقابل همه می‌ایستاد و دستور کار خود را با می‌خواند. ما باید ساکت می‌شدیم و پس از اتمام قرائت او آنجا را ترک می‌کردیم. وقتی که گروه رسمی آمدند من اعلام کردم که می‌خواهم عضو کمیته پیشرفت تحصیلی یا ارزشیابی مستمر باشم. حدس می‌زنید چه کسی رئیس آن کمیته‌ها بود؟ مدیر مدرسه. او به جلسه می‌آمد و می‌گفت که جلسه زیاد طول نمی‌کشد. به اندازه یک‌تکه کیک خوردن طول می‌کشد. در پانزده دقیقه جلسه را به اتمام می‌رسانیم. چه کسی جرأت مخالفت با او را داشت؟ همه ما به علامت تأیید سر تکان می‌دادیم و سپس جلسه را ترک می‌کردیم. ما طبق کاغذ دارای یک رهبری مشارکتی بودیم اما این سبک رهبری فقط یک یا دو هفته طول کشید. مدیران ما را قانع کرده بودند که این نوع تظاهر خوب است. آن‌ها این کمیته را با حضور سه معلم به نمایندگی سایر معلمان و هر سه هفته یک‌بار برگزار می‌کردند. تمامی چیزهایی که در این کمیته مطرح می‌شدند تأیید می‌شدند. در نهایت همه تسلیم می‌شدند زیرا اصلاً مهم نبود که برای چه این کار را می‌کنیم» (م.ش: ۵).

۳- اختلال در کلاس‌های درس: سوء رفتار مدیران مدارس پیامدهای بسیار جدی و مخربی بر جوانب مهمی از زندگی کلاسی معلمان، از جمله کیفیت آموزش و روابط اجتماعی با دانش‌آموزان داشته است. به‌طور کلی، معلمان عنوان کردند که سوء رفتار مدیران منجر به بروز اضطراب، ناامنی، ترس، وحشت، سوءظن و انگیزه پایین در کلاس درس شده است.

«فکر من بر برنامه‌های کلاسی متمرکز نبود زیرا من نمی‌دانستم مدیر کجاست. آیا او به کلاس مراجعه می‌کرد؟ چه اتفاقی می‌افتاد؟ من از ارائه و اعمال ایده‌ها در کلاس درس خودداری می‌کردم زیرا مدیر از آن‌ها حمایتی نمی‌کرد. من احساس آسیب‌پذیری می‌کردم. می‌دانستم که مدیر به کلاس درس بیاید از من در جلو چشم دانش‌آموزان ایراد می‌گیرد و خیلی می‌ترسیدم. می‌دانستم مدیر از من حمایت نمی‌کند. رابطه من با دانش‌آموزانم سرشار از استرس بود. تعهد شغلی من کمتر شده بود و فقط به فکر فرار از دست مدیر بودم و این تعاملات نامناسب‌ها باعث می‌شد نسبت به مدرسه و تدریس کم انگیزه‌تر شوم و اشتیاقم برای تدریس کمتر می‌شد» (م.ش: ۱۰).

بسیاری از معلمان عنوان کردند که مدیران از آن‌ها خواسته‌اند تا روش‌های تدریس موردنظر مدیران را در کلاس درس به کار گیرند. معلمان این روش‌ها را بسیار سخت‌گیرانه، مستبدانه، قدیمی و غیر مؤثر می‌دانستند. چنین روش‌هایی بر کنفرانس، تکرار و تمرین تأکید داشتند و منجر به کاهش قابل‌ملاحظه انگیزه، پذیرش تنوع، ریسک‌پذیری، خلاقیت و ابتکار، برنامه‌ریزی، آمادگی و تنوع در استفاده از استراتژی‌ها و مواد آموزشی می‌شدند. علاوه بر این، معلمان اذعان داشتند که روش‌های سنتی تدریس منجر به افزایش استفاده از شیوه‌های مستبدانه، کنترل

محور و غیرشخصی از نظم کلاسی می‌شدند و این خواسته مورد انتظار مدیران متجاوز بود. سوء رفتار مدیران علاوه بر ایجاد اختلال در روابط میان مدیران و معلمان منجر به کاهش توجه، صبر، تحمل و ظرافت طبع معلمان نیز شد.

«من کاملاً از دانش‌آموزان خود جداشده‌ام. من در لبه مرز و در حال جدال برای معاش خود هستم. تدریس من آینده‌ای ندارد. دانش‌آموزان باید از خودشان دفاع کنند، من از آن متنفرم. این مدیر می‌گفت خیلی خوب می‌شد اگر تمامی معلمان هشت ساعت کاری خود را رها می‌کردند. او نمی‌خواهد معلمان هیچ فعالیت مبتکرانه‌ای انجام دهند. هیچ راهی برای جدال نیست. مهم نیست چه کار می‌کنیم، هر کاری بکنیم اشتباه است. این کار باید زودتر و سریع‌تر انجام می‌شد، این کار نباید اصلاً انجام می‌شد، این کار باید به شیوه بهتری انجام می‌شد. علاقه‌ام به کار کم شده است. برای دانش‌آموزانم بسیار سخت‌گیری می‌کنم و صبر و تحمل کم‌تر شده. اگر آن‌ها کار اشتباهی انجام دهند اعصابم خورد می‌شود» (م.ش: ۸).

۴- افت تحصیلی دانش‌آموزان: بسیاری از معلمینی که با آن‌ها مصاحبه انجام دادیم اظهار می‌کردند که تعاملات نامناسب مدیر مدرسه روی افت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر است چون شور و شوق خاصی در مدرسه باقی نمی‌ماند و دانش‌آموزان بی‌انگیزه و بدون علاقه به مدرسه می‌آیند. روش‌های نوین تدریس ارائه نمی‌شود و ارزشیابی واقعی در این‌گونه مدارس وجود ندارد. درواقع می‌توان بیان کرد که نتیجه تعاملات نامناسب مدیران با دبیران به دانش‌آموزان برمی‌گردد و روی پیشرفت تحصیلی آنان اثر مستقیم دارد. دبیران در این باره این‌گونه تجربیات خود را بیان کردند:

«تعاملات نامناسب مدیر مدرسه من را کلافه کرده بود به شدت ناراحت بودم که چرا مدیر مدرسه به جای استقبال از تغییرات مفید و مثمر ثمر مانع‌تراشی می‌کرد. به دلیل این رفتارها دانش‌آموزان و دبیران ناراحت بودند و مدرسه شادابی لازم را نداشت و درواقع از سر اجبار کار خود را انجام می‌دادیم و سعی می‌کردیم تا حد امکان این تعاملات نامناسب روی ما تأثیر گزار نباشد اما گاهی اوقات آن قدر ناراحت می‌شدیم که مجبور بودیم تدریس را رها کنیم. دانش‌آموزان از این بابت خیلی ضربه می‌خوردند و پیشرفت تحصیلی آنان کم شده بود. دانش‌آموز زرننگ و تنبل فرقی نداشتند همه قبول می‌شدند آن‌هم با نمره‌های خوب. جو حاکم بر مدرسه بسیار وحشتناک بود» (م.ش: ۲۳).

جدول (۵): کدهای مربوط به پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران مدارس

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران مدارس	وضعیت روانی و عاطفی معلمان	سردرگمی تحقیر اعتماد به نفس پایین ترس عصبانیت
	وضعیت جسمانی معلمان	اختلالات مزمن خواب دل درد و سردرد تپش قلب
	بر هم خوردن روابط معلمان	عدم اعتماد معلمان به یکدیگر اجتناب از مشارکت در کار گروهی، فعالیت‌های سطح مدرسه، پروژه‌های ویژه و برنامه‌های توسعه معلمان
	اختلال در فرآیند تصمیم‌گیری	رویکرد مستبدانه مدیران در تصمیم‌گیری عدم دخالت دبیران در تصمیمات مدرسه به کارگیری تصمیم‌گیری مشارکتی به صورت غیر واقعی
	اختلال در کلاس درس	عدم علاقه به تدریس در کلاس درس عدم ارتباط مناسب بین دانش‌آموزان و دبیران افزایش استفاده از شیوه‌های مستبدانه، کنترل محور و غیرشخصی از نظم کلاسی
افت تحصیلی دانش‌آموزان	عدم شور و اشتیاق در دانش‌آموزان بی‌انگیزه بودن دانش‌آموزان عدم علاقه به درس خواندن کاهش نمره‌های دانش‌آموزان	

بحث و نتیجه‌گیری

داده‌های ما حاکی از وجود یک اختلاف جنسیتی در رابطه با مدیران بدرفتار و دو اختلاف جنسیتی در رابطه با معلمان قربانی هستند. اولاً، مدیران مرد بیشتر از مدیران زن دارای رفتارهای کلامی و رفتارهای غیر کلامی (مانند فریاد زدن در ملاء عام و کوبیدن بر میز) هستند. ما در بررسی قربانیان تعاملات نامناسب‌های مدیران دریافتیم که معلمان زن در مراحل اولیه تجربیات تعاملات نامناسب، خود را بسیار سرزنش می‌کردند و خود را مقصر می‌دانستند، در حالی که معلمان مرد به میزان کمتری از این صفت برخوردار بودند. چنین رفتاری علاوه بر تخریب آنان به شیوه‌هایی که مستقیماً با سوءرفتار و سوءاستفاده در ارتباط بودند، اعتماد به نفس و توانایی آنان را نیز کاهش می‌داد. دوماً، دبیران مرد بیشتر از دبیران زنان از راهبرد فعال و مقابله با مدیران بدرفتار استفاده می‌کردند و در

بسیاری از موارد مقابله به مثل می کردند. سوماً، هیچ کدام از معلمان مرد در طی تجربیات سوء رفتار خود گریه نمی کردند در حالی که بسیاری از معلمان زن در حین تجربیات سوء رفتاری خود گریه و زاری می کردند. علاوه بر این، تعدادی از معلمان زنی که با آنها مصاحبه کردیم در طی روند مصاحبه با تشریح جزئیات تجربیات تلخ خود از سوء رفتار مدیران گریه می کردند.

با توجه به تحلیل داده‌ها در خصوص گونه‌های تعاملات نامناسب مدیران مدارس و جنسیت تفاوت خاصی مشاهده نشد؛ یعنی مدیران مرد و زن در مدارس گونه‌های تعاملات نامناسب مشابهی دارند و این به خاطر شباهت ساختاری مدارس و انتظارات مشابه در مدارس است که به دلایل مختلفی همچون تمرکز در مدارس و ساختارهای آموزشی مشابه ایجاد می شوند. هرچند در شدت تعاملات نامناسب و اعمال زور در مدارس مدیران مرد تا حدودی نسبت به مدیران زن تفاوت دارند و به اصطلاح زورگوترند و در پاره‌ای از مواقع با اعمال قدرت غیرقانونی به حل مشکلات می پردازند و یا خواسته‌های خود می‌رسند.

تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که در مدارس متوسطه، مدیران به صورت‌های مختلف از جمله تعاملات نامناسب کلامی و غیرکلامی با معلمان شاغل در مدرسه برخورد نامناسب دارند. سطح ۱: سوء رفتار (غیرکلامی) که شامل بی توجهی به افکار، نیازها و احساسات دبیران، عدم حمایت از معلمان، عدم ارائه منابع، فرصت‌ها و اعتبارات، پارتی بازی و بی عدالتی، فعالیت غیرحرفه‌ای مدیران، کلاهبرداری و... است و سطح ۲: سوء رفتار (کلامی) که شامل عدم صداقت، رفتارهای تکانشی، تهدید، توبیخ‌های نا به جا، بی اعتنائی شدید و... است. وقتی که افراد در محل کار رفتار سویی دارند، کانون توجهشان از انتقال و تکمیل کار خود به سمت فهم و بررسی مدیریت سوء رفتار است، به بیان دیگر، جهت بهبود آن به بحث و بررسی می‌پردازند. یک معلم مضطرب و پراسترس به طور کلی کمترین حالت عملکرد را خواهد داشت. خلاقیت و نوآوری از بین می‌رود. راه‌های ارتباطی در مدرسه تغییر می‌کند. نتایج به دست آمده در این بخش همسو با مدل سه مرحله‌ای جارویست (۱۹۹۲)، ریان و آستریچ (۱۹۹۱، ۱۹۹۸)، بلیز و بلیز (۱۹۹۸)، بلیز و بلیز (۲۰۰۱) و بلیز و همکاران (۲۰۰۶) است که این نشان از فراگیر بودن تعاملات نامناسب‌های مدیران مدارس دارد.

عوامل ایجادکننده تعاملات نامناسب مدیران عوامل سازمانی (اداری)، عوامل محیطی، عوامل مدرسه‌ای و عوامل فردی و روان‌شناختی است. عوامل سازمانی (اداری) در چهار بخش ساختار نامناسب اداری، غیرحرفه‌ای بودن دبیران، کمبود مهارت‌های مدیریتی و حمایت اداری بخش‌بندی می‌شوند. عوامل محیطی به سه دسته عوامل سیاسی، خانوادگی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. عوامل مدرسه‌ای شامل ساختار مدرسه‌ای، جابجایی هدف- وسیله و مسائل مالی و آموزشگاهی است و عوامل فردی و روان‌شناختی شامل عوامل فردی و عوامل روان‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی

است. نتایج به‌دست‌آمده در این بخش با نتایج پژوهش گالپرین و آکینو (۱۹۹۹)، بلیز و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

دبیران جهت مقابله با تعاملات نامناسب‌های مدیران در مدارس از راهبردهای فعال و راهبردهای غیرفعال استفاده می‌کنند. راهبردهای فعال شامل مقابله‌به‌مثل و واکنش بسیار شدید از طرف دبیران است و راهبردهای غیرفعال شامل سکوت مطلق، سکوت اجباری و رویکرد تعاملی است. نتایج این بخش همسو با نتایج بلیز و بلیز (۲۰۰۳) و بلیز و همکاران (۲۰۰۶) است. تعاملات نامناسب مدیران منجر به تأثیرات بسیار مخربی بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان می‌شود. برخی از این تأثیرات عاطفی عبارت‌اند از سردرگمی، تحقیر، تنهایی، سوءظن، اعتمادبه‌نفس پایین، ترس، عصبانیت و... سوء رفتار مدیران همچنین تأثیرات مخربی بر وضعیت جسمانی معلمان بر جای می‌گذارد. برخی از این تأثیرات عبارت‌اند از اختلالات مزمن خواب، خستگی مزمن، دل‌درد، سردرد، تپش قلب و... این تأثیرات نیز به نوبه خود پیامدهایی را در ابعاد آینده کاری معلمان، دانش آموزان و در کل مدرسه به دنبال داشتند. این ابعاد عبارت‌اند از بر هم خوردن رابطه میان معلمان، اختلال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کارآموزشی معلمان، اختلال در کلاس درس و افت تحصیلی دانش آموزان. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهند که مدیران متجاوز شدیداً توسعه ساختارهای ابتکاری و مشارکتی میان اعضای مدرسه و نیز سطح کلی مشارکت معلمان در مدرسه را نادیده می‌گیرند. در نتیجه، معلمان این‌گونه مدارس معمولاً از مشارکت در برخی موارد از قبیل کار گروهی، فعالیت‌های سطح مدرسه، پروژه‌های ویژه و برنامه‌های توسعه معلمان اجتناب می‌ورزیدند. نتایج این بخش پژوهش بلیز و بلیز (۲۰۰۱) و نتایج پژوهش بلیز و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

نکته آخر این که پیچیدگی، پویایی و طبیعت سوء رفتار نشان می‌دهد که یافتن راه‌حلی کلی در مورد تمام افراد صدق نماید غیرممکن است؛ اما راه‌حل‌های خاص و موقتی برای آن‌ها وجود دارد. پدیده تعاملات نامناسب نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق است و قبل از به‌کارگیری هرگونه راهکاری باید بخش‌های آن کاملاً روشن شود. این تحقیق اولین گزارش توصیفی از تجربیات معلمان از تعاملات نامناسب در مورد اصول سوء رفتار مدیران و برخی از تأثیرات متداول آن بر کار معلمان است. اگرچه برخی از این مسایل را شفاف‌تر کرده‌ایم اما نیازمند تحقیقاتی بیشتری در این زمینه هستیم. به‌عنوان مثال، مطالعاتی در مورد مهارت‌های معلمان قربانی در برخورد با سوء رفتار مدیران حائز اهمیت هستند.

منابع

- اشتراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی. ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- دلاور، علی. (۱۳۹۰). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: رشد.
- شیربگی، ناصر؛ غلامی، خلیل؛ معروفی، فخرالدین؛ نوری، سمیه. (۱۳۹۲). درک و شناخت گونه‌های سوءرفتار سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه کردستان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۵ (۹): ۵۱-۲۸.
- گل پرور، محسن و رفیع زاده، پوران دخت. (۱۳۸۹). رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تعهد معلمان با توجه به نقش عدالت سازمانی، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴: ۱۱۸-۱۰۳.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۹۴). *روابط انسانی در آموزشگاه*. تهران: انتشارات یسطرون.
- وردی، یوآو؛ ویتز، الی. (۱۳۹۲). *تعاملات نامناسب در سازمان‌ها، تئوری، تحقیق و مدیریت*، ترجمه حسن مهر منش. تهران: انتشارات سپاهان.
- Blase, J., Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blase, J., Blase, J. (2001). *Empowering teachers (2nd ed)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blase, J., Blase, J. (2003a). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Blase, J., Blase, J. (2003b). The phenomenology of principal mistreatment: Teachers' perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41(4): 367-422.
- Blase J., Blase J 2006. Teachers' perspectives on principal mistreatment. *Teacher Education Quarterly*, fall: 123-142.
- Doyle S., Member checking with older women: A framework for negotiating meaning, *Healthcare for Women International* 2007; 28:888-908.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative R*
- Leithwood, K., Thomlinson, D., Genge, M. (1996). "Transformational school leadership", in Leith wood, K., Chapman, J., Corson, D., Hellinger, P., Hart, A. (Eds), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer Academic, Dordrecht, pp. 785-840.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2): 119-126.
- Robinson, S. L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38: 555-572.
- Ryan, K. D., Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*. San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers.
- Zhu, W., Avolio, B.J., Riggio, R.E., Sosik, J.J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics, *The Leadership Quarterly*, 22: pp 801-817.