

بررسی عوامل مؤثر در فعال نمودن شورای معلمان

مدارس دوره‌ی راهنمایی تحصیلی پسرانه شهر اصفهان از

دیدگاه مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و مدیران و دبیران دوره‌ی مذکور

«رسول گل‌کار صابری (*) - دکتر احمد رضا نصر اصفهانی (**) - دکتر سعید رجایی پور (***)»

واژه‌های کلیدی :

شورا، شورای معلمان، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، شورای دانش‌آموزان، مدیریت مدرسه محور، مشارکت، نظم و انضباط، امتیازات فردی .

مقدمه :

تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش، لزوم توجه به روحیات و ویژگی‌های متفاوت فراگیران، تفاوت‌های ناشی از شرایط جغرافیایی و فرهنگی، محدودیت منابع و امکانات و تحولات روزافزون ناشی از پیشرفت فزاینده‌ی علم و فناوری ایجاب می‌کند که اداره‌ی امور مدارس مبتنی بر افزایش قدرت تصمیم‌گیری، استقلال نسبی، انعطاف‌پذیری و به‌کارگیری روش‌های غیرمتمرکز و مشارکت‌جویانه باشد تا بتواند پاسخگوی نیازها و انتظارات جامعه باشد و از طرف دیگر بتواند فضای عمومی مدرسه را پویا و کارآمد نموده و توانمندی‌ها و خلاقیت‌های مدیران، معلمان و دانش‌آموزان را به‌خوبی شکوفا و متجلی سازد برای تحقق این امر باید شرایطی را فراهم آورد که مدارس در استفاده از امکانات درونی و بیرونی تا حد زیادی از اختیار و استقلال برخوردار باشند و به‌تدبیر و تصمیم‌های نهادهای داخلی خود، هم‌چون شوراهای بالادست شورای معلمان متکی باشند. مغز و قلب هر سازمان به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، شورای آن می‌باشد. شورای معلمان یکی از ارکان اساسی مدارس می‌باشد و به‌نظر یوسفی (۱۳۷۳) این شورا پایه و اساس پیشرفت و ترقی مدارس می‌باشد (ص ۴۶).

اهمیت شورای معلمان تا جایی است که یکی از ارکان اساسی

مدارس شناخته شده است. وزارت آموزش و پرورش در آیین‌نامه‌ی اجرایی خود که در سال ۱۳۷۹ تدوین گشته، ارکان اساسی مدرسه را پنج رکن دانسته که یکی از آن‌ها و در واقع مهم‌ترین آن‌ها شورای معلمان می‌باشد. هدف اساسی این شورا بحث و تبادل نظر و هماهنگی در امور آموزشی و پرورشی و اداره‌ی مدرسه و تأمین مشارکت معلمان در حین جریان آموزش و پرورش مدرسه می‌باشد. این شورا با شرکت همه‌ی معلمان و مربیان مدرسه تشکیل می‌گردد. (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۹، ص ۱۲) بنابراین تأکید اساسی این شورا بر ارتقاء سطح کیفی آموزش در مدارس می‌باشد. بدون مشورت و کمک متقابل معلمان تغییر و تحول در محتوا، روش و بهبود جریان آموزش و پرورش امکان‌پذیر نمی‌باشد و این امر در شورای معلمان که محیطی برای تبادل تجربه‌ها و اندیشه‌هاست بهتر تحقق می‌یابد. برای دستیابی به این امر، باید شورای معلمان را تجهیز، تقویت و فعال نمود و جوی را در مدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش از طریق این شورا و دستاوردهای آن با محیط اجتماع و تحولات آن انطباق یابد (گروه آموزشی مدیران، ۱۳۷۹، ص ۶۶).

برای شورای معلمان وظایف متعددی در نظر گرفته شده است: تبادل نظر و بررسی در برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه، بحث و تبادل نظر پیرامون افزایش اثربخشی روش‌های تدریس، اکت تحصیلی، بررسی محتوای کتاب‌های درسی و منابع آموزشی، اتخاذ تدابیر مناسب در مورد مسائل آموزشی،

(*) کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی

(**) استادیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

(***) استادیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان



شماره ۱۴
تابستان
۱۳۸۱

۱۳۸۱

۱۳۸۱

۱۳۸۱

۱۳۸۱

۱۳۸۱

۱۳۸۱

پرورشی، انضباطی و اداری مدرسه، بررسی وسائل آموزشی و کمک آموزشی و نظارت بر هم‌سویی برنامه‌ها و روش‌های کاری در چارچوب اهداف مصوب دوره‌ی تحصیلی (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۸، ص ۴-۱۲)

متأسفانه با وجود آن که قوانین و آیین‌نامه‌های موجود بر نقش و اهمیت شورای معلمان تأکید می‌ورزند و وجود آن را لازمی بهبود جریان آموزش و هدایت صحیح امور تعلیم و تربیت می‌دانند، ولی این شورا در حال حاضر از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد و معلمان رغبت و انگیزه‌ی لازم را جهت حضور فعال و مداوم در جلسات شورا ندارند و این شورا بیشتر صرفاً جنبه‌ی صوری و تشریفاتی دارد. با این وجود، پیرامون این شورا تا به حال به‌طور وسیع و اساسی پژوهشی صورت نگرفته و صرفاً در چارچوب آیین‌نامه‌های اجرایی مصوب وزارت آموزش و پرورش مطرح بوده است. البته تحقیقات اندکی که نیز در زمینه‌ی موضوع پژوهش وجود دارند به‌برخی از راه‌کارها و عوامل مؤثر در پویایی و بهبود شورای معلمان اشاره و تأکید داشته‌اند. از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیق دانشور و احمدپور (۱۳۷۹)، گروه آموزشی مدیران (۱۳۷۹)، نتایج میزگردی که با عنوان «نقش مدیران مدارس و شورای معلمان و چگونگی بارور و فعال ساختن آن‌ها» با حضور کارشناسان و مسؤولان آموزش و پرورش برگزار شد و ساموئل^(۱) (۱۹۹۰) کارمل و آن^(۲) (۱۹۹۵)، پترسون و مار^(۳) (۱۹۹۴)، کیمیل و ایلنر (۱۳۷۲)، میرکمالی (۱۳۷۳) و سایر تحقیقات و اظهار نظرهایی که صاحب‌نظران و کارشناسان مسائل آموزش و پرورش به‌ویژه در زمینه‌ی شورای معلمان صورت داده‌اند، اشاره نمود. همه‌ی این تحقیقات نشان داد که بهترین راه‌کار برای افزایش مشارکت همه‌ی معلمان و دبیران در سازمان‌های آموزشی، تقویت شورای معلمان می‌باشد و از طریق این شورا امور سازمان‌های آموزشی (مدارس) بهتر و به‌نحو مطلوب‌تر انجام می‌پذیرد و اثربخشی و کارایی مدارس افزایش می‌یابد. بنابراین، برنامه‌ریزی صحیح برای رفع موانع حضور و مشارکت فعال دبیران در شورای معلمان و شناخت راه‌کارها و عواملی که می‌تواند به‌ایجاد انگیزه‌ی بیشتر در معلمان به‌منظور مشارکت و حضور مداوم و منظم آنان در شورای معلمان کمک نماید، باید مد نظر قرار گیرد. ضمناً نتایج و دستاوردهای این تحقیقات نشان می‌دهد که توجه به سه عامل

امتیازات فردی، نظم و انضباط و شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا تا حدود زیادی مد نظر پژوهشگران بوده است و به‌عنوان برنامه‌ریزی آموزشی و درسی توجه چندانی نشده و به‌عنوان راه‌کاری مؤثر در نظر گرفته نشده است. هم‌چنین در این تحقیقات عموماً موارد ذیل به‌عنوان مهم‌ترین روش‌های باروری شورای معلمان مطرح گردیده است که عبارتند از: هدفدار نمودن شورا، غنی بودن محتوا و دستور کار شورا، دعوت از افراد صاحب‌نظر و کارشناس در جلسات شورا، آموزش مدیران و آمادگی و تسلط مدیران مدارس جهت اداره‌ی جلسات شورا، توجه به‌مسئله‌ی زمان و مکان مناسب شورا به‌گونه‌ای که رضایت خاطر شرکت‌کنندگان را فراهم آورد، توجه و اهمیت قائل شدن ادارات آموزش و پرورش برای این شورا و نظارت و تشویق شوراها‌ی فعال. همان‌طور که اشاره گردید در این مقاله سه حیطة یا سه عامل پژوهشی مورد بررسی قرار می‌گیرد که توضیحات مختصری درباره‌ی هر یک از آن‌ها ارائه می‌گردد.

الف) امتیازان فردی: مجموعه‌ی عوامل و مواردی هستند که مبتنی بر نیازهای روانی (شخصیتی) و مادی افراد می‌باشد و وجود آن‌ها می‌تواند به‌ایجاد و تقویت انگیزه‌ی بیشتر در معلمان به‌منظور حضور و مشارکت فعال و مداوم در جلسات شورای معلمان، به‌امنیت و رضایت خاطر فراوان بیانجامد. افراد انسانی نه‌فقط از لحاظ توانایی انجام کار، بلکه از نظر میل و اراده‌ی انجام کار یا انگیزش باهم تفاوت دارند.

انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات، سائق‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌نمایند. بنابراین آگاهی و اطلاع از نیازهایی که عموماً بیشترین اهمیت را برای معلمان دارند، برای مدیران مدارس حائز اهمیت به‌نظر می‌رسد.

بر طبق نظریه‌ی مزلو درباره‌ی انگیزش و سلسله مراتب نیازها، معلمان نیز به‌عنوان افراد انسانی از این قاعده مستثنی نیستند و شورای معلمان باید با این جهت‌گیری در سطح مدارس تشکیل و برگزار شود که به‌نیازهای دبیران توجه نماید و اهداف و آرمان‌های آن‌ها را در نظر گرفته و انتظارات و توقعات آن‌ها را برآورده سازد. به‌عنوان مثال مواردی که در این پژوهش امتیاز فردی می‌باشد

- 1- Samuel
- 2- Carmel and Ann
- 3- Peterson and Mar

عبارتند از :

- ۱- ارسال دعوت‌نامه‌ی شخصی و دستور کار شورا برای معلمان، قبل از تشکیل جلسه.
- ۲- تقسیم کار و دادن مسؤلیت به معلمان در شورا .
- ۳- تقدیر و تشکر از زحمات معلمان در شورا .
- ۴- بررسی موضوعاتی که معلمان مهم تشخیص می‌دهند .
- ۵- وجود روابط دوستانه و گرم بین مدیر و معلمان .
- ۶- دادن پاداش‌های نقدی و اضافه‌کار به معلمان در شورا .
- ۷- محسوب شدن حضور معلمان در شورا به‌عنوان یکی از ملاک‌های ارتقاء .
- ۸- تقویت روحیه‌ی مطالعه و تحقیق در معلمان در اثر شرکت در شورا .

۹- توجه به مسائل رفاهی و نیازهای معلمان در شورا .

ب) شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا: طرز تشکیل و برپایی جلسات و چگونگی اداره‌ی آن نقش بسزایی در کارآیی و اثربخشی آن و دستیابی به اهداف و نتیجه‌ی مشخص و مورد نظر دارد. جلسه به‌گروه‌هایی از افراد برای مذاکره و تبادل نظر جهت دستیابی به هدف یا هدف‌های معین گفته می‌شود (سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۵) امروز در کشورهای پیشرفته و صنعتی فن تشکیل جلسه و اداره‌ی آن یکی از رشته‌های مهم علوم اداری و مدیریت به حساب می‌آید. تشکیل جلسه به‌تنهایی مسأله‌ای را حل نمی‌کند، بلکه طرز انتخاب اعضاء و حسن اداره‌ی جلسه، تشکیل آنرا اثربخش می‌سازد. از این رو رؤسا و مدیران باید نسبت به تشکیل و دعوت اعضاء واجد شرایط برای شرکت در جلسه و نتایج حاصل از جلسات توجه خاص مبذول دارند. بر طبق این تعریف، هر جلسه از شورای معلمان باید دارای مقصود و هدف معینی باشد و معلمان برآن وقوف و اطلاع کامل داشته باشند .

کیفیت جلسات به عوامل متعددی چون زمان و مکان جلسه ، محتوا و دستور جلسه، اهداف و برنامه‌های از پیش تعیین شده، رئیس یا مسؤؤل جلسه و چگونگی اداره‌ی آن، وسائل و فناوری مورد استفاده، بستگی دارد . در زمینه‌ی اثربخشی و کارآیی جلسات سلجوقی (۱۳۷۲)، ثریا (۱۳۷۰) و ماریون‌هینز (۱۳۶۸) تحقیقاتی انجام داده‌اند و راه‌کارهایی را برای بهبود بخشیدن به کیفیت جلسات ارائه نموده‌اند که می‌تواند برای پویایی و تقویت و کارآمدی جلسات شورای معلمان مؤثر واقع شود .

ج) نظم و انضباط: از مفاهیمی است که به‌بهره‌وری و کارآیی مطلوب‌تر جلسات شورا و بهبود کیفیت دستاوردهای آن می‌انجامد. در سطح کلان در جهان امروز، یکی از شاخص‌های بهره‌وری و افزایش کارآیی وجود نظم و انضباط فردی و جمعی در سازمان و امور مرتبط با آن می‌باشد. در واقع توسعه و پیشرفت در کشور با میزان زیادی نظم و انضباط ارتباط دارد. مردم کاری را که بدان اعتقاد دارند، آنرا جزء ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی خویش به حساب می‌آورند. با علاقه انجام می‌دهند.

موردی که در این پژوهش به‌عنوان نظم و انضباط مدنظر می‌باشند، عبارتند از حضور فعال و به‌موقع مدیر در جلسات شورا، رعایت زمان دقیق شروع و ختم جلسات، تشکیل جلسات شورا در زمان از قبل برنامه‌ریز شده، توزیع عادلانه‌ی وقت میان هریک از اعضاء، هدایت صحیح جریان بحث و مذاکره توسط مدیر، دستیابی به جمع‌بندی و نتیجه‌ی مشخص در پایان هر جلسه، وجود آیین‌نامه‌های داخلی برای اداره‌ی جلسات شورا، پی‌گیری تصمیمات شورا و ارائه گزارش آن در جلسات بعدی در صورت رعایت موارد فوق.

روش

روش تحقیق مورد استفاده ، کمی و کیفی (درهم تنیده یا ترکیب شده) می‌باشد که در قسمت کمی از پرسشنامه محقق ساخته و در قسمت کیفی از یک مصاحبه نیمه‌سازمان یافته و بررسی اسناد و مدارک موجود در زمینه‌ی شورای دبیران استفاده گردیده است. جامعه و نمونه‌ی تحقیق: جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی دبیران و مدیران مدارس راهنمایی پسرانه شهر اصفهان (۱۷۵۱ نفر) می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۱۲۸ نفر به‌عنوان نمونه‌ی آماری در نظر گرفته شدند که شامل ۱۰۳ نفر دبیر و ۲۵ نفر مدیر می‌باشد . به‌منظور دستیابی به پاسخ‌های عمیق‌تر و دقیق‌تر از نظرات ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد و میانی اداره‌ی کل و نواحی پنجگانه آموزش و پرورش اصفهان استفاده گردیده است .

ابزار گردآوری داده‌ها: در این تحقیق با توجه به ماهیت موضوع و روش تحقیق از سه ابزار پرسشنامه ، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک موجود جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است . شایان ذکر است که در این پژوهش از پرسشنامه

به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات و از مصاحبه و اسناد و مدارک به‌عنوان ابزار مکمل استفاده گردیده است که توضیحات مختصری پیرامون هریک از آن‌ها ارائه می‌شود.

الف) : پرسشنامه: از آن‌جا که در ارتباط با موضوع پژوهش، پرسشنامه‌ی استاندارد شده و از قبل آماده‌ای وجود نداشت، لذا با مطالعات و بررسی‌های فراوان منابع علمی مربوط به موضوع تحقیق و استفاده از نظرات اساتید محترم دانشکده‌ی علوم تربیتی، دانشجویان دوره‌ی کارشناسی ارشد شاغل در آموزش و پرورش و نیز کارشناسان آموزش و پرورش، پرسشنامه اولیه تدوین شد. پس از انجام مطالعه‌ی مقدماتی (Pilot study) پرسشنامه‌ی مرکب از ۴۶ سؤال بسته پاسخ و یک سؤال باز پاسخ بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تهیه و تنظیم گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۲ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه اصفهان تأیید گردید. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده که پایایی سه بُعد یا مقوله‌ی اساسی به‌صورت جداگانه و برآورد شده که میزان پایایی هر مقوله یا عامل اساسی با استفاده از نرم‌افزار SPSS به‌ترتیب عبارت بودند از:

۱- شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا با ۸۵/۶

۲- نظم و انضباط با ۸۵/۰

۳- امتیازات فردی با ۸۴/۰

ب) مصاحبه: به‌منظور جمع‌آوری داده‌های عمیق‌تر و کارشناسانه‌تر درخصوص عوامل مؤثر بر فعال نمودن شورای معلمان از یک مصاحبه‌ی نیمه‌سازمان‌یافته افرادی جهت گردآوری این اطلاعات استفاده گردیده است.

ابتدا سؤالاتی منطبق با اهداف و فرضیه‌های اساسی تحقیق تنظیم گردید و پس از اعمال اصلاحات و توصیه‌های فنی اساتید محترم راهنما و مشاور تقاضانامه‌ای حاوی دعوت به‌مصاحبه و نیز تعیین زمان مصاحبه با یادآوری موضوع و محتوای مصاحبه به‌مصاحبه‌شوندگان داده شد و زمینه‌ی مناسب برای اجرای آن فراهم گردید. استفاده از اظهار نظرهای اساتید و کارشناسان پیرامون محتوای مصاحبه رعایت تکنیک‌ها و فونونی که باید قبل و ضمن مصاحبه رعایت شود و زمینه‌ی قومی مشترک با مصاحبه‌شوندگان یا به‌عبارتی بومی بودن محقق همگی دال برروایی مصاحبه می‌باشد.

ج) بررسی اسناد و مدارک: که عبارتند از اسناد و مدارک، گزارشات و صورت‌جلساتی که بایگانی می‌شوند، پس از هماهنگی با مسؤولان مربوطه بیش از ۱۰۰ نسخه از این اسناد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در این پژوهش از آزمون‌های ذیل استفاده شده است:

۱- آزمون کالموگروف - اسمیرنف: به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

۲- آزمون ویلکاکسون من‌ویتنی: به‌منظور بررسی متغیرهای دموگرافیک (جمعیتی) نمونه‌ی آماری که شامل دو نمونه می‌شود، از این آزمون استفاده شده است. به‌عبارت دیگر از این آزمون به‌منظور مقایسه‌ی میانگین نظرات پاسخ‌گویان براساس سمت (مدیر یا معلم) و میزان تحصیلات (دیپلم، فوق دیپلم و لیسانس به‌بالا) استفاده شده است.

۳- آزمون کروسکال - والیس یک عاملی: از این آزمون برای بررسی متغیرهایی که بیش از دو نمونه دارند استفاده شده است. به‌عبارتی از این آزمون به‌منظور مقایسه‌ی میانگین رتبه‌ی نظرات پاسخ‌گویان براساس سابقه‌ی خدمت و رشته‌ی تحصیلی استفاده شده است.

۴- آزمون تحلیل واریانس دو عاملی فریدمن: برای مقایسه‌ی رتبه‌ی شدت تأثیرگذاری هر یک از پنج عامل مورد پژوهش از این آزمون استفاده شده است.

۵- آزمون رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون: از این آزمون نیز جهت مقایسه‌ی دو به‌دوی شدت تأثیر پنج عامل مورد پژوهش استفاده شده است.

نکته‌ی قابل ذکر در مورد آزمون کالموگروف - اسمیرنف این‌که از آن‌جا که میانگین کل جامعه در اختیار نبوده، از میانگین نظری که برابر عدد ۳ می‌باشد جهت رد یا تأیید فرض صفر استفاده شده است. انتخاب عدد مذکور به‌لحاظ قرار گرفتن در حد وسط مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تا اندازه‌ای توصیه‌پذیر است. اما از نظر آماری چندان دقیق نبوده و بیشتر جنبه‌ی قراردادی دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه، اسناد و مدارک موجود و سؤال باز پرسشنامه با استفاده از تکنیک مقوله‌بندی یا دسته‌بندی انجام گرفته است. در این روش پاسخ‌های

دریافتی کدگذاری و دسته‌بندی می‌شود و سپس، تجزیه و تحلیل و بررسی و ارائه نتایج آن پرداخته می‌شود.

سه عامل یا بعد اساسی مذکور در قالب فرضیه‌های تحقیق، مورد بررسی و اشاره قرار گرفته و نتایج حاصل از آن مورد بحث قرار می‌گیرد. در این راستا فرضیه‌ی اول تحقیق تأثیر امتیازات فردی برافزایش حضور و مشارکت معلمان در جلسات شورای معلمان را با تدوین نه سؤال مورد بررسی قرار می‌دهد. (جدول شماره ۱)

یافته‌های تحقیق:

همان‌طور که اشاره شد یافته‌های حاصل شده پیرامون هریک از

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی مطلق و درصد پاسخ‌گویان به شاخص‌های مربوط به امتیازات فردی

ردیف	شاخص	فراوانی	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	بسیار کم	میانگین رتبه	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱	ارسال دعوت‌نامه‌ی شخصی و دستور کار شورا برای معلمان	ف ۹۲ د ۷۳/۶	۲۸	۲۲/۴	۵	۴/۰	-	۴/۷۰	۰/۵۴	۰/۱۱
۲	تقسیم کار و دادن مسوولیت به معلمان در شورا	ف ۳۳ د ۲۶/۴	۶۳	۵۰/۴	۱۹	۱۵/۲	۷	۳/۹۳	۰/۹۳	۰/۲۴
۳	تقدیر و تشکر از زحمات معلمان	ف ۷۰ د ۵۶/۰	۴۳	۳۴/۴	۹	۷/۲	۲	۴/۴۳	۰/۷۷	۰/۱۷
۴	بحث و بررسی موضوعاتی که معلمان مهم تشخیص می‌دهند	ف ۸۶ د ۶۸/۸	۳۱	۲۴/۸	۶	۴/۸	۲	۴/۶۱	۰/۶۶	۰/۱۴
۵	وجود روابط دوستانه و گرم بین اعضاء شورا	ف ۸۱ د ۶۴/۸	۳۶	۲۸/۸	۴	۳/۲	۴	۴/۵۵	۰/۷۱	۰/۱۶
۶	دادن پاداش‌های نقدی و اضافه کار	ف ۸۱ د ۶۴/۸	۳۵	۲۸/۰	۴	۳/۲	۴	۴/۵۳	۰/۷۸	۰/۱۷
۷	محسوب شدن حضور معلمان در شورابه عنوان یکی از ملاک‌های ارتقاء	ف ۲۶ د ۲۰/۸	۳۱	۲۴/۸	۲۶	۲۰/۸	۲۶	۳/۲۰	۱/۳۳	۰/۴۲
۸	تقویت روحیه‌ی مطالعه و تحقیق	ف ۱۵ د ۱۲/۰	۲۹	۲۳/۲	۴۲	۳۳/۶	۳۰	۳/۰۹	۱/۱۱	۰/۳۶
۹	توجه به مسائل رفاهی و نیازهای معلمان	ف ۹۲ د ۲۳/۲	۵۱	۴۰/۸	۲۶	۲۰/۸	۱۵	۳/۶۹	۱/۰۶	۰/۲۹

مهم‌ترین نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول شماره‌ی

(۱) به شرح زیر است:

الف) تقویت روحیه‌ی مطالعه و تحقیق در معلمان در اثر شرکت

در شورا با میانگین رتبه ۳/۰۹.

ب) محسوب شدن حضور معلمان در شورا به عنوان یکی از

ملاک‌های ارتقای پایه و گروه با میانگین رتبه ۳/۲۰.

ج) توجه به مسائل رفاهی و نیازهای معلمان در شورا و کمک

بهرفع آن با میانگین رتبه ۳/۶۹.

بیشترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به عامل «محسوب شدن

حضور معلمان در شورا به عنوان یکی از ملاک‌های ارتقاء پایه و

گروه» با ضریب تغییرات برابر ۰/۴۲ و کمترین پراکندگی در پاسخ‌ها

مربوط به عامل «ارسال دعوت‌نامه‌ی شخصی و دستور کار شورا برای

معلمان قبل از تشکیل جلسه» با ضریب تغییرات ۰/۱۱ می‌باشد.

براساس نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنف و با توجه به مقدار

K-Z و مقدار P-Value معادل (۰/۰۰۰) و هم‌چنین توزیع

پاسخ‌گویان در پنج گروه از خیلی کم تا خیلی زیاد با اطمینان حداقل

از نظر نمونه‌ی مورد مطالعه، سه عامل و امتیازات فردی

به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر حضور معلمان در جلسات شورای

معلمان می‌باشد.

الف) ارسال دعوت‌نامه‌ی شخصی و دستور کار شورا برای

معلمان قبل از تشکیل جلسه با میانگین رتبه ۴/۷۰.

ب) بحث و بررسی درباره‌ی موضوعاتی که معلمان مهم

تشخیص می‌دهند با میانگین رتبه ۴/۶۱.

ج) وجود روابط انسانی دوستانه و گرم بین مدیر و معلمان با

یکدیگر با میانگین رتبه ۴/۵۵.

سه عامل و امتیازات فردی زیر از نظر نمونه‌ی مورد مطالعه

به ترتیب دارای تأثیر کمتری بر حضور معلمان در جلسات شورای

معلمان نسبت به سایر عوامل و امتیازات فردی می‌باشد:



۰/۹۵ می‌توان قضاوت نمود که در نمونه‌ی آماری مورد مطالعه، درصد افرادی که میزان و شدت تأثیر بعد امتیازات فردی را بر حضور و مشارکت دبیران در شورای معلمان زیاد یا خیلی زیاد می‌دانند، نسبت به افرادی که میزان و شدت عامل را خیلی کم تا حدودی و یا کم می‌دانند بسیار بیشتر می‌باشد. بنابراین می‌توان در مجموع گفت که از نظر پاسخ‌گویان یکی از راه‌کارها و راه‌های اساسی غنا بخشیدن و بهبود کیفیت این شورا توجه به نیازهای فردی اعضا آن و ارائه و در نظر گرفتن امتیازات ویژه‌ای برای این منظور می‌باشد.

نتایج حاصله از مصاحبه با کارشناسان نیز مؤید این نظرات بود و مصاحبه‌شوندگان رعایت اصول و عوامل ذیل را در زمینه‌ی امتیازات فردی مؤثر و ضروری می‌دانستند. رعایت اصول و روابط انسانی، دادن کمک مادی و اضافه کار و حق‌التدریس به معلمان، محسوب شدن ساعات حضور در شورا جزء ساعات مد نظر کاری معلمان، تأمین رفاه لازم برای معلمان، ارائه تقدیرنامه و گواهی‌نامه به اعضای فعال شورا، داشتن حق رأی و نظر در تدوین و تنظیم دستور جلسات شورا، بالا رفتن مهارت و کارآیی معلمان در جلسات

شورا، اعتماد معلمان به سودمندی و مفید بودن جلسات شورا، جنبه‌ی آموزش ضمن خدمت داشتن شورای معلمان، اداره‌ی جلسات به صورت چرخشی و نوبتی، آشنایی معلمان با روش‌ها و فنون جدید تدریس و آموزش، تقدیر و تشکر از زحمات معلمان در شورا، حل مسائل و مشکلات آموزشی و غیر آموزشی معلمان در شورا. شایان توجه این که در بین امتیازات فردی، مسأله‌ی تشویق و تأمین مالی معلمان را با اهمیت‌تر از سایر موارد تلقی می‌نمودند.

درخصوص متغیرهای جمعیتی مورد مطالعه، (سمت، سابقه‌ی خدمت، مدرک تحصیلی و رشته‌ی تحصیلی) بین میانگین رتبه‌ی نظرات پاسخ‌گویان از نظر آماری تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. به عبارت دیگر همه‌ی پاسخ‌گویان در این باره که امتیازات فردی می‌تواند موجب افزایش حضور و مشارکت فعال دبیران و شورا گردد، اتفاق نظر دارند و تفاوت اندک بین نمونه‌ها ناشی از خطای نمونه‌گیری و اندازه‌گیری محسوب می‌شود.

فرضیه‌ی دوم تحقیق تأثیر شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا را بر افزایش حضور و مشارکت دبیران در جلسات شورای معلمان را با تدوین یازده سؤال مورد بررسی قرار می‌دهد. (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی مطلق و درصد پاسخ‌گویان به شاخص‌های مربوط به شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا

ردیف	شخص	طیف	فراوانی	درصد	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	بسیار کم	میانگین رتبه	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱۰	برگزاری شوراها در زمانی که معلمان مناسب بدانند	ف	۱۰۶	۸۴/۸	۱۶	۳	۲/۴	-	-	۴/۸۲	۰/۴۴	۰/۰۹
۱۱	مناسب بودن مکان شورا	د	۳۴	۲۷/۲	۷۱	۱۲/۸	۵۶/۸	۳/۲	-	۴/۰۸	۰/۷۳	۰/۱۸
۱۲	وجود امکانات و تسهیلات مناسب	ف	۲۷	۲۱/۶	۷۴	۱۵/۲	۵۹/۲	۴/۰	-	۳/۹۸	۰/۳۷	۰/۱۸
۱۳	تشکیل بعضی از جلسات شورا در خارج از مدرسه	د	۲۵	۲۰/۰	۳۰	۲۸/۸	۲۴/۰	۲۳	۱۱	۳/۲۸	۱/۲۳	۰/۳۸
۱۴	تشکیل شوراها در ساعات اداری	ف	۸۰	۶۴/۰	۲۶	۱۳	۲۰/۸	۴/۰	۱	۴/۴۳	۰/۸۹	۰/۲۰
۱۵	حضور مسئولان در برخی از جلسات شورا	د	۶۶	۵۲/۸	۴۸	۷/۲	۳۸/۴	۱/۶	-	۴/۴۲	۰/۷۰	۰/۱۶
۱۶	انعکاس نظرات و پیشنهادهای به مسئولان ذی‌ربط	د	۸۲	۶۵/۶	۳۷	۴/۰	۲۹/۶	۰/۸	-	۴/۶۰	۰/۶۱	۰/۱۳
۱۷	تکراری نبودن مطالب	ف	۹۳	۷۴/۴	۲۱	۱۰	۱۶/۸	۰/۸	-	۴/۶۵	۰/۶۶	۰/۱۴
۱۸	استفاده از وسائل و فناوری آموزشی	د	۲۱	۱۶/۸	۳۲	۲۵/۶	۲۸/۰	۲۷/۲	۳	۳/۲۷	۱/۱۱	۰/۳۴
۱۹	انجام پذیرایی مناسب	ف	۱۷	۱۳/۶	۳۳	۴۰/۰	۲۶/۴	۱۶/۸	۴	۳/۳۰	۱/۰۱	۰/۳۱
۲۰	تقدیر از شوراهای فعال و موفق	د	۴۲	۳۳/۶	۴۹	۱۹/۲	۳۹/۲	۷/۲	۱	۳/۹۸	۰/۹۵	۰/۲۴

مهم‌ترین نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول شماره‌ی ۲ به شرح زیر است :

۱- از نظر پاسخ‌گویان ، سه مورد از شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات که دارای بیشترین تأثیر بر حضور معلمان در جلسات شورای معلمان می‌باشد، عبارتند از :

الف (برگزاری جلسات در زمانی که معلمان مناسب بدانند با میانگین رتبه ۴/۸۲

ب) تکراری نبودن مطالبی که در جلسات شورا ارائه می‌شود با میانگین رتبه ۴/۶۵.

ج) انعکاس نظرات و پیشنهادهای جالب اعضای شورا به مسؤولان ذی‌ربط با میانگین رتبه ۴/۶۰.

۲- سه مورد از شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات که از نظر پاسخ‌گویان دارای تأثیر کمتری بر حضور معلمان نسبت به سایر شرایط می‌باشد، عبارتند از :

الف) استفاده از وسائل و فناوری آموزشی چون فیلم و اسلاید جهت ارائه مطالب با میانگین رتبه ۳/۲۷.

ب) تشکیل بعضی از جلسات شورا در خارج از مدرسه، هم چون مکان‌های خوش آب و هوا با میانگین رتبه ۳/۲۷.

ج) انجام پذیرایی مناسب در جلسات شورا با میانگین رتبه ۳/۳۰.

۳- بیشترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به شرط «تشکیل بعضی از جلسات شورا در خارج از مدرسه هم چون مکان‌های خوش آب و هوا» با ضریب تغییرات برابر ۰/۳۸ و کمترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به شرط «برگزاری شوراها در زمانی که معلمان مناسب بدانند» با ضریب تغییرات ۰/۱۰۹ می‌باشد. بنابراین هرگونه برنامه‌ریزی و تعیین زمان برگزاری شورا باید با اطلاع قبلی و نظر مساعد معلمان باشد .

باتوجه به نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف و مقدار K-SZ و

نیز مقدار P-Value محاسبه شده برابر (۰/۰۰۰) و هم‌چنین توزیع پاسخ‌گویان در پنج گروه از خیلی کم تا خیلی زیاد با اطمینان حداقل ۰/۹۵ می‌توان قضاوت نمود که در نمونه‌ی آماری مورد پژوهش، درصد و فراوانی افرادی که میزان و شدت تأثیر شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات را بر حضور معلمان در شورای معلمان را زیاد یا خیلی زیاد می‌دانند، بسیار چشم‌گیر می‌باشد. بنابراین نتایج حاصله به معنای با اهمیت بودن عامل شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات در افزایش حضور مشارکت معلمان در جلسات شورا می‌باشد. نتایج حاصل از مصاحبه نیز در همین راستا بود و مصاحبه‌شوندگان نیز شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا را یکی از عوامل اساسی و مؤثر در افزایش حضور مشارکت معلمان در جلسات شورا تلقی نموده‌اند و به‌مواردی چون مناسب بودن زمان و مکان شورا، وجود امکانات و تسهیلات کافی، استفاده از وسائل و فناوری‌های آموزشی، برنامه‌ریزی قبلی برای اداره‌ی بهتر شورا، اداره‌ی جلسات به‌صورت گروهی و مشارکتی و توانایی مدیر برای اداره و تشکیل جلسات شورا، نظارت و شرکت مسؤولان در جلسات شورا، ارائه بازخورد به‌اعضاء در جلسات بعدی، دعوت از متخصصان و دبیران مجرب برای سخنرانی و تدریس در شورا، اشاره داشتند. براساس نتایج حاصل از متغیرهای جمعیتی، بین میانگین رتبه‌ی نظرات پاسخ‌گویان از نظر آماری تفاوت معنی‌داری وجود نداشت و این بدان معناست که پاسخ‌گویان با سمت، مدرک تحصیلی، رشته‌ی تحصیلی و سابقه‌ی خدمت مختلف در ارتباط با تأثیر عامل شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا نظرات یکسانی را ابراز داشته‌اند .

فرضیه‌ی سوم تحقیق تأثیر حاصل نظم و انضباط را بر افزایش حضور و مشارکت دبیران در جلسات شورای معلمان را با تدوین هشت سؤال مورد بررسی قرار می‌دهد. (جدول شماره ۳)

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی مطلق و درصد پاسخ‌گویان به شاخص‌های مربوط به عامل نظم و انضباط

ردیف	طیف	فراوانی	درصد	خیلی زیاد	زیاد	تا کم	بسیار کم	میانگین رتبه	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۲۱	حضور فعال و به‌موقع مدیر	ف	۷۰	۴۸	۷	-	-	۴/۵۰	۰/۶۰	۰/۱۳
		د	۵۶/۰	۳۸/۴	۵/۶	-	-			
۲۲	رعایت زمان دقیق شروع و ختم جلسات	فا	۲۶	۷۵	۲۳	۱	-	۴/۰۱	۰/۶۵	۰/۱۶
		د	۲۰/۸	۶۰/۰	۱۸/۴	۰/۸	-			
۲۳	تشکیل جلسات شورا در زمان از قبل برنامه‌ریزی شده	ف	۲۶	۵۷	۳۷	۴	۱	۳/۸۲	۰/۸۲	۰/۲۱
		د	۲۰/۸	۴۵/۶	۲۹/۶	۳/۲	۰/۸			
۲۴	توزیع عادلانه‌ی وقت میان هریک از اعضاء	ف	۱۸	۴۶	۴۲	۱۷	۲	۳/۴۹	۰/۹۶	۰/۲۸
		د	۱۴/۴	۳۶/۸	۳۳/۶	۱۳/۶	۱/۶			
۲۵	هدایت صحیح جریان بحث و مذاکره	ف	۸۴	۳۴	۴	۳	-	۴/۵۹	۰/۶۷	۰/۱۵
		د	۶۷/۲	۲۷/۲	۳/۲	۲/۴	-			
۲۶	دستیابی به جمع‌بندی و نتیجه‌ی مشخص	ف	۱۰۴	۲۰	۱	-	-	۴/۸۲	۰/۴۰	۰/۸
		د	۸۳/۲	۱۶/۰	۰/۸	-	-			
۲۷	وجود آیین‌نامه‌های داخلی برای اداره‌ی شورا	ف	۱۲	۲۹	۳۳	۳۵	۱۶	۲/۸۹	۱/۱۹	۰/۴۱
		د	۹/۶	۲۳/۲	۲۶/۴	۲۸/۰	۱۲/۸			
۲۸	پی‌گیری تصمیمات شورا و ارائه گزارش آن	ف	۱۰۴	۱۴	۶	۱	-	۴/۷۷	۰/۵۷	۰/۱۲
		د	۸۳/۲	۱۱/۲	۴/۸	۰/۸	-			

مهم‌ترین نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۳ به شرح زیر است :

۱- از نظر نمونه‌ی مورد مطالعه ، سه عامل مربوط به نظم و انضباط زیر دارای تأثیر بیشتری بر حضور معلمان در جلسات شورای معلمان می‌باشند :

الف) دستیابی به جمع‌بندی و نتیجه‌ی مشخص در پایان هر جلسه با میانگین رتبه ۴/۸۲

ب) پی‌گیری تصمیمات شورا و ارائه گزارش آن در جلسات بعدی با میانگین رتبه ۴/۷۷.

ج) هدایت صحیح جریان بحث و مذاکره توسط مدیر یا دبیر جلسه با میانگین رتبه ۴/۵۹.

۲- از نظر پاسخ‌گویی سه عامل مرتبط با نظم و انضباط زیر دارای تأثیر کمتری بر حضور معلمان در جلسات شورای معلمان هستند .

الف) وجود آیین‌نامه‌های داخلی برای اداره‌ی جلسات شورا با میانگین رتبه ۲/۸۹ .

ب) توزیع عادلانه‌ی وقت میان هر یک از اعضاء جهت اظهار نظر با میانگین رتبه ۳/۴۹.

ج) تشکیل جلسات شورا در زمان از قبل برنامه‌ریزی شده با میانگین رتبه ۳/۸۲.

۳- بیشترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به عامل «وجود آیین‌نامه‌های داخلی برای اداره‌ی جلسات شورا» با ضریب تغییرات برابر ۰/۴۱ و کمترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به عامل «دستیابی به جمع‌بندی و نتیجه‌ی مشخص در پایان هر جلسه» با ضریب تغییرات برابر ۰/۸ می‌باشد.

با توجه به نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنف و مقدار K-SZ و نیز مقدار P-Value برابر (۰/۰۰۰) و همچنین توزیع پاسخ‌گویی در پنج گروه از خیلی کم تا خیلی زیاد، با اطمینان حداقل ۰/۹۵ می‌توان قضاوت نمود که در نمونه‌ی آماری مورد پژوهش ، درصد افرادی که شدت تأثیر عوامل مربوط به نظم را بر حضور معلمان در شورای معلمان، زیاد یا خیلی زیاد می‌دانند نسبت به افرادی که تأثیر عامل مذکور را کم تا حدودی و خیلی کم می‌دانند بسیار زیادتر می‌باشد و این به معنای این است که از نظر این افراد رعایت نظم و انضباط عاملی اساسی و تعیین‌کننده در روند کار شورا می‌باشد و

می‌تواند به ایجاد انگیزه‌ی بیشتر در اعضای شورا منجر شود.

نتایج حاصل از مصاحبه نیز یافته‌های فوق را تأیید نموده و پاسخ‌گوییان ضمن مؤثر دانستن عامل نظم و انضباط به موارد ذیل اشاره داشتند: تشکیل منظم و مستمر شورا، قانون‌مندی و ضابطه‌دار بودن جلسات شورا، حضور به موقع مدیر و رئیس جلسه در شورا، نظم و انضباط فردی مدیر و اعضای شورا، تدوین آیین‌نامه‌های داخلی جهت اداره‌ی شورا، تقسیم عادلانه‌ی زمان میان اعضای شورا، کنترل و نظارت بر شورا و ارزشیابی از عملکرد شورا، هدفمند بودن شورای معلمان، اعتقاد قلبی و باور جدی مدیر به مؤثر بودن شورا، جلوگیری از پراکندگی مباحث و بی‌نتیجه ماندن تصمیمات و نتایج به دست آمده از شورا .

براساس نتایج حاصل از متغیرهای جمعیتی بین میانگین رتبه‌ی نظرات پاسخ‌گوییان از نظر آماری تفاوت معنی داری وجود نداشته است و این بدان معناست که پاسخ‌گوییان با سمت، مدرک تحصیلی، رشته‌ی تحصیلی و سابقه‌ی خدمت مختلف در ارتباط با تأثیر عامل نظم و انضباط در حضور و مشارک معلمان در جلسات شورا، نظرات یکسانی را ابراز داشته‌اند .

نتایج به دست آمده از بررسی اسناد و مدارک مربوط به شورای معلمان نیز نشان داد که:

با توجه به آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف و اختیارات تدوین شده برای شورای معلمان و نیز تأثیر این شورا در بهبود و تکامل جریان آموزش و پرورش در سطح مدارس، انتظار می‌رود که این شورا اولویت و اهمیت بیشتری به مسأله‌ی آموزش و تدوین و افزایش و ارتقاء کیفیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی بدهد و در مراحل و درجات بعدی به مسائل انضباطی و مالی و اداری - اجرایی بپردازد. ولی آنچه در عمل مشهود و روشن است این است که جلسات شورای معلمان عموماً به ترتیب به مسائل و اولویت‌های زیر پرداخته می‌شود .

۱- مسائل انضباطی و مقرراتی

۲- مسائل مادی و مالی

۳- مسائل اداری و اجرایی

۴- مسائل آموزشی مربوط به حیطة تدریس و محتوای

دروس

۵- مسائل پرورشی و تربیتی

دبیران در جلسات شورا را جزء ساعات موظف آنان قرار داد می‌توان در دبیران ایجاد انگیزه نمود. اگر دبیران و اعضای شورا بدانند در اثر شرکت در شورا، از سوی مدیر مورد تقدیر و تشکر قرار می‌گیرند، حق جلسه یا پاداش دریافت می‌نمایند و یا از نظر علمی و آموزشی پیشرفت می‌نمایند و آگاهی‌های مفید و سودمندی را کسب می‌کنند، با رغبت و آمادگی بیشتری در شورا شرکت می‌نمایند. در بررسی اسناد و مدارک موجود نیز برخی از اعضای شورا به‌صراحت این درخواست و پیش‌نهاد را مطرح نموده بودند و تقاضای رسیدگی و توجه به این مسأله را داشتند و خود این موضوع می‌تواند گواه و مؤید نظرات فوق باشد. نتایج این پژوهش با اظهار نظرهای دکتر میرکمالی (۱۳۷۱)، دکتر یوسفی (۱۳۷۳) و گروه آموزشی مدیران (۱۳۷۹) هم‌خوانی دارد و آن‌ها نیز تأکید فراوانی بر تأثیر امتیازات فردی داشته‌اند.

در مورد عامل یا بُعد دوم یعنی تأثیر برگزاری و اداره‌ی جلسات شورا بر حضور و مشارکت دبیران در شورای معلمان، نتایج پژوهش بیانگر این است که از نظر دبیران و مدیران مدارس تأثیر این عامل بسیار زیاد و شگرف می‌باشد و چنان‌چه برای برگزاری شورا شرایط مناسب و مساعدی ایجاد شود و جلسات به صورت مطلوبی اداره شود، می‌توان مشارکت فراگیر دبیران را انتظار داشت. مدیران و کارشناسان ارشد و میانی نیز به‌این باور اعتقاد داشتند و به‌نکات مهمی چون زمان و مکان شورا، توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران برای اداره‌ی جلسات، تنوع محتوا و مباحث شورا، اداره‌ی جلسات به‌صورت گروهی و مشارکتی اشاره داشتند.

به‌نظر می‌رسد که آشنایی مدیران و دبیران با شرح وظایف و مسؤولیت‌های خود، توانایی‌های آن‌ها برای اداره‌ی جلسات، آشنایی با مهارت‌ها و فنون و روش‌های نوین مدیریت جلسات، تشکیل جلسات در ساعاتی که با برنامه‌ی کاری و شخصی معلمان تداخل نداشته باشد، تشکیل جلسات در فضایی باز و دلنشین و مناسب، می‌تواند موجبات ایجاد انگیزه‌ی بیشتر را در معلمان فراهم آورد. برخی از مدیران و کارشناسان اظهار داشتند که تا وقتی هنوز اتاق جداگانه‌ای برای استراحت دبیران در زنگ تفریح وجود ندارد و عموماً دبیران در اوقات فراغت در دفتر مدیر مدرسه به‌استراحت می‌پردازند، چگونه می‌توان انتظار در نظر گرفتن فضا و اتاق ویژه‌ای برای شورا آن‌ها را با امکانات لازم و وسائلی که برای تشکیل

بر طبق استنباطی که از برداشت‌های فوق می‌توان ارائه داد، در حال حاضر موانع و چالش‌های متعددی بر سر راه شورای معلمان وجود دارد و جلسات شورا خودآگاه و یا ناخودآگاه به‌طرف مباحث و موضوع‌های غیر مربوط سوق پیدا می‌کند و این حاکی از وجود دغدغه‌ی خاطر اعضای شورا به‌خاطر کمبودها و محدودیت‌های موجود در مدارس ما می‌باشد، به‌طوری که پرداختن به‌مسائل دیگر قبل از حل و رسیدگی به کمبودها و کاستی‌های موجود توقعی غیر منطقی به‌نظر می‌رسد. بنابراین باید با واقع‌نگری و در نظر گرفتن شرایط و وضعیت موجود شوراها و مدارس اقدام به‌سرمايه‌گذاری وسیع در این راستا نمود و انتظارات موجود از شورای معلمان را متناسب با قدرت اجرایی و چگونگی تأثیرگذاری آن نمود. اگر چه طرح این مسأله نیز می‌تواند خودبه‌خود موجب شود تا مسؤولان و مدیران بیش از پیش به‌اهمیت شورا و بی‌مهری‌هایی که تاکنون به‌آن شده است پی ببرند و چاره‌ای اساسی بیاندیشند.

بحث و نتیجه‌گیری و پیش‌نهادها:

در مورد بعد امتیازات فردی و تأثیر آن بر حضور و مشارکت دبیران در شورای معلمان، نتایج پژوهش بیانگر این مطلب است که از نظر مدیران و دبیران تأثیر این عامل بسیار زیاد می‌باشد. بدین معنا که می‌توان با واگذاری و ارائه امتیازات فردی مناسب به‌اعضاء شورا نسبت به تقویت و پویایی و افزایش حضور و مشارکت فعال و با انگیزه‌ی دبیران در شورای معلمان اقدام نمود. برخی از کارشناسان و مدیران ارشد و میانی نیز معتقد بودند که این عامل مؤثر در ارتقاء سطح و کیفیت جلسات شورای معلمان می‌باشد. بر مبنای این یافته‌ها می‌توان اظهار نمود که یکی از دلایلی که تاکنون انتظارات موجود از شوراها به‌خوبی برآورده نشده است، بی‌توجهی به‌نیازهای فردی (مادی و معنوی) دبیران بود است و این به‌این معناست که چنان‌چه مدیران، برنامه‌ریزان و مسؤولان نظام آموزشی بخواهند معلمان را تشویق و ترغیب نمایند تا به‌طور فعال و منظم و مداوم در شورا حضور یابند، باید ابتدا نیازهای مادی و معنوی آن‌ها را شناسایی و در حد امکان به‌رفع و تأمین آن‌ها بپردازند. به‌طور مثال پرداخت حق جلسه به‌دبیران یکی از راه‌کارهای مؤثر جهت تأمین این هدف می‌باشد. در این راستا چنان‌چه بتوان شرکت

اداره‌ی بهینه و سودمند جلسات لازم است را داشت .

مدیران به‌عنوان رئیس جلسه می‌توانند با برنامه‌ریزی و آمادگی قبلی در جلسات حضور یابند و از نظرات یکایک افراد استقبال و به‌صورت مشارکتی به‌اداره‌ی جلسات بپردازند. بنابراین مدیران مدارس باید به‌عنوان مظهر و الگوی نظم و انضباط در کار خود و اداره‌ی شورا، جدیت و برنامه‌ریزی داشته باشند و برای هرچه بهتر برگزار شدن شورای معلمان از هیچ کوششی فروگذار ننمایند.

این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش احمدپور و دانشور (۱۳۷۹) به‌میزان زیادی هماهنگی و هم‌خوانی دارد. هم‌چنین نتایج فوق با نظرات دکتر میرکمالی (۱۳۷۳)، دکتر یوسفی (۱۳۷۳) و نظرات کارشناسانه‌ی گروه آموزشی مدیران (۱۳۷۹) هماهنگی و تطابق دارد.

در مورد تأیید عامل نظم و انضباط بر افزایش حضور مشارکت معلمان در جلسات شورا، نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیران، دبیران و کارشناسان ارشد و میانی، تأثیر عامل مذکور را بسیار زیاد داشته‌اند و این بدان معناست که از نظر نمونه‌ی مورد پژوهش رعایت این مسأله ضروری و الزامی است و می‌تواند رضایت خاطر همه‌ی اعضای شورا را فراهم آورد.

به‌طور کلی نتیجه‌ای که از مصاحبه حاصل شد این بود که چنانچه جلسات شورا براساس برنامه‌ریزی، هدف مشخص و دستور کار روشن برگزار شود و بازخورد لازم از پیشرفت کار ارائه گردد، هم جلسات پر بار می‌شود و از طرف دیگر نظم و انضباط خودبه‌خود حکمفرما می‌شود .

با توجه به‌اظهار نظرهای پاسخ‌گویان می‌توان بیان داشت که در صورت وجود عامل نظم و انضباط در شورای معلمان، می‌توان انتظار اثربخشی بیشتری از جلسات شورا داشت. اما نکته‌ی حائز اهمیت این که چون شورای معلمان هنوز آن‌گونه که باید و شاید در نظر دبیران و مدیران از رسمیت لازم برخوردار نمی‌باشد و شرکت یا عدم شرکت آن‌ها در جلسات موجب کسب یا سلب امتیاز خاصی از آن‌ها نمی‌گردد، بنابراین به‌نظر می‌رسد که نظم و انضباطی که پسندیده‌ی یک شورای پویا و کارآمد است وجود نداشته باشد و در صورتی می‌توان با قاطعیت و جدیت شورای معلمان را برگزار نمود که قوانین و آیین‌نامه‌ها، شورای معلمان را به‌عنوان یک پشتوانه‌ی حقیقی برای حل مسائل موجود در مدارس به‌ویژه در امور آموزشی و تدریس به‌حساب آورند و توجه زیادتری به‌نظرات و دیدگاه‌های

اصلاحی و سازنده‌ی شورای معلمان معطوف نمایند. در این صورت می‌توان به‌ایجاد نظم و انضباط در شورا امیدوار بود. زیرا معلمان احساس می‌کنند که هر بحث یا موضوعی که در شورا مطرح می‌نمایند مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی از مدیران مدارس معتقد بودند که دبیران به‌دلایل مختلف از جمله گرفتاری شخصی خستگی و بی‌حوصلگی، تدریس زیاد و کار بیرون از مدرسه از شرکت در جلسات شورا امتناع می‌ورزند و مدیران نیز از توانایی، قدرت و اختیار لازم برای موظف و مکلف نمودن دبیران به شرکت در شورا برخوردار نیستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با تجدید نظر در قوانین و بخشنامه‌های موجود تا حدی می‌توان دبیران را موظف و مکلف به‌مشارکت بیشتر در شورا نمود. چرا که نتایج و دستاوردهایی که از شرکت آن‌ها در شورا عایدشان می‌شود بسیار بیشتر از آن چیزی است که از دست می‌دهند. این نتایج تا حد زیادی با راه‌کارها و راه‌حلهایی که دکتر میرکمالی (۱۳۷۳)، دکتر یوسفی (۱۳۷۳) در مورد فعال‌سازی شورای معلمان ارائه داده‌اند و راه‌حلهایی که توسط دفتر آموزش عمومی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۷۹) ارائه شده است هماهنگ و هم‌سو می‌باشد .

یافته‌های حاصل از بررسی اسناد و مدارک موجود نیز نشان داد که بیشتر وقت و توجه شورای معلمان معطوف به‌طرح مسائل و مشکلات مالی و مادی، انضباطی و مقرراتی و اداری - اجرایی می‌باشد و در مراحل بعدی توجه این شورا معطوف به‌مسائل مربوط به حوزه‌ی آموزش و تدریس و برنامه‌ریزی برای بهبود روند جریان آموزش در مدارس می‌باشد. از طرف دیگر از بررسی این اسناد استنباط گردید که در هر جلسه از شورای معلمان به‌دلایل مختلف که شاید بتوان از بی‌انگیزگی و گرفتاری شغلی و شخصی معلمان و یا عدم برنامه‌ریزی صحیح و مطلوب شورا نام برد، تعداد قابل توجهی از دبیران غیبت می‌نمایند و این عدم حضور موجب سبک شمردن اهمیت شورا و بی‌تأثیر شدن دستاوردهای آن می‌شود . بنابراین می‌توان به‌طور کلی بیان داشت که در حال حاضر شورا روند مطلوب و خوشایندی ندارد و انتظارات موجود از آن با اشکالات فعلی موجود در آن برآورده نمی‌شود .

براساس نتایج و یافته‌های حاصل از این تحقیق پیشنهاد می‌شود :

حیطه‌ی امتیازات فردی :

- قبل از تشکیل جلسه‌ی شورا ، مدیران مدارس یک‌نسخه از

دستور کار شورا را برای دبیران ارسال دارند و دعوتنامه‌ی حضور در جلسه نیز به آن ضمیمه نمایند .

- محتوا و جهت‌گیری شورا به‌سوی مطالب و موضوع‌هایی باشد که از نظر معلمان سودمند و با اهمیت تلقی می‌شود .

- مدیران مدارس باید به‌نظر و شخصیت دبیران احترام ویژه گذاشته و روابط انسانی را رعایت و نظر خود را بر دبیران مقدم ندارند .

- در ازای هر جلسه مبلغی به‌عنوان حق جلسه یا اضافه کار به‌دبیران پرداخت شود .

- مدیران مدارس باید از هر فرصتی برای تشویق و تقدیر از زحمات معلمان استفاده نمایند و شورای معلمان بهترین موقعیت و فرصت برای تحقق این امر بدانند .

- تقسیم‌کار و دادن مسؤلیت به‌معلمان با توجه به علایق ، تخصص و توانایی‌های آنان باید مورد توجه قرار گیرد .

- به‌دبیرانی که حضور فعال و مداوم در جلسات شورا دارند، امتیازات ویژه ارائه گردد .

حیطه‌ی نظم و انضباط :

- هر جلسه از شورای معلمان باید به‌دستیابی به‌نتیجه و جمع‌بندی مشخصی پایان یابد .

- تصمیم‌هایی که توسط اعضای شورا اتخاذ می‌شود باید پی‌گیری و در جلسات بعدی گزارشی از پیشرفت کار ارائه شود .

- حضور به‌موقع و فعال مدیران می‌تواند عاملی در جهت ایجاد انگیزه برای شرکت دبیران باشد .

- هدایت صحیح جریان بحث و مذاکره توسط مدیران باید مد نظر قرار گیرد .

- زمان دقیق شروع و ختم جلسات شورا باید توسط رئیس جلسه رعایت گردد .

- منشی جلسه باید زمان شورا را به‌صورت عادلانه و متناسب با نیاز معلمان بین اعضاء تقسیم نماید .

- تدوین آیین‌نامه‌های داخلی برای اداره‌ی جلسات شورا باید مورد توجه قرار گیرد .

منابع :

- احمدپور، حسین، دانشور، مهناز (۱۳۷۹)، چگونه شورای دبیران را فعال سازیم؟ مقاله‌ی چاپ نشده گروه آموزشی مدیران راهنمایی آموزش و پرورش ناحیه ۴ اصفهان .

- ثریا، سیدمهدی (۱۳۷۰)، روش بحث و مذاکره، تهران: رشد.

- سروش، عبدالحمید (۱۳۷۵)، شیوه‌ی مؤثر برگزاری جلسات اداری، جزوه‌ی آموزشی سازمان برنامه و بودجه استان اصفهان .

- سلجوقی، خسرو (۱۳۷۱)، طرز تشکیل و اداره‌ی جلسات، فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۷، صص ۴۵-۴۷ .

- سلجوقی، خسرو (۱۳۷۲)، چگونه جلسات را بهتر اداره کنیم، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره ۱۲، صص ۳۷-۳۵ .

- کمپیل وایلز (۱۳۷۲)، مدیریت و رهبری آموزشی (محمدعلی طوسی، مترجم) تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی .

- گروه آموزشی مدیران، دفتر آموزش عمومی، (۱۳۷۹)، راهبردهایی در مدیریت آموزشی، تهران: وزارت آموزش و پرورش .

- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۳)، نقش و اهمیت شورا در مدارس و روش‌های باروری آن، فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۰، ۸-۱۸

- وزارت آموزش و پرورش (۱۳۷۸)، آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس ، تهران: انتشارات مدرسه

- هرسی، بال و بلانچارد، کنت (۱۳۶۸) مدیریت رفتار انسانی. (علی علاقه‌بند، مترجم)، تهران: امیرکبیر

- یوسفی، باقر (۱۳۷۳)، نقش شورای مدارس و چگونگی بارور ساختن آن‌ها، فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۱، ۶۳-۷۸ .

- Cody , Ann , And Carmel , D . (1995) . The school council : a structure for in creasing parental in Volvement . The Delta - Kappa - Gamma - Bulletin . V , 61 . PD : PP 14 0 18 .

- Peterson , d , And mar , D . (1995) - School - site councils ERICDgest Number , 89 .

- در شورای معلمان باید مطالبی مطرح شود که روحیه‌ی مطالعه ، خلاقیت و نوآوری را در آنان افزایش دهد .

حیطه‌ی شرایط برگزاری و اداره‌ی جلسات:

-شورا باید در زمانی تشکیل شود که با برنامه‌های دبیران تداخل نداشته باشد و بهترین راه حل برای این کار استفاده از نظرات خود دبیران در برنامه‌ریزی جلسات شورا می‌باشد .

- در شورای معلمان باید به بررسی و تبادل نظر درباره‌ی مسائل و موضوع‌هایی پرداخته شود که جنبه‌ی تکراری و بی‌اهمیت نداشته باشد .

- نظرها و پیشنهادهای جالب اعضای شورا باید به‌مسئولان اداره انعکاس یابد و مورد استفاده قرارگیرد .

- شورای معلمان حتی‌المقدور در ساعات اداری مدارس تشکیل شود که همه‌ی معلمان حضور داشته باشند .

- مسؤولان ادارات و نواحی آموزش و پرورش باید گاه‌گاهی در جلسات شورا حضور یابند و از نزدیک با مسائل دبیران و مدارس آشنا و راهنمایی‌های لازم را ارائه دهند .

- انجام‌پذیری ساده و برگزاری برخی از جلسات شورا در محیط خارج از مدرسه که جنبه‌ی تفریحی دارد باید مورد توجه قرار گیرد .