

# بررسی نظریات دبیران دبیرستان‌های شهر اصفهان در مورد ویژگی‌های شناختی، عاطفی، عملی موردنیاز برای مدیران اثربخش در

مقطع متوسطه

نوشته: اعظم‌السادات یزشک  
دکتر قربانعلی سلیمی

معرفی مقاله

روان‌شناسان اجتماعی مانند آیزن و روزنبرگ ابعاد شناختی، عاطفی، عملی را زبیربنای رفتار افراد می‌دانند. در مقاله‌ای که پیش رو دارید، این ویژگی‌ها و تأثیر آنها بر رفتار مدیران مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این مسیر، فرضیه‌هایی در سه بعد طرح گردیده و برای آزمون فرضیه‌ها و نیل به هدف تحقیق، از پرسش‌نامه خود ساخته و با اعتبار ۹۴ درصد استفاده شده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری، کلیه دبیران دبیرستان‌های شهر اصفهان و تعداد کل آنها به هنگام این بررسی، ۲۴۷۶ نفر بوده است. نمونه‌گیری با روش تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای، از بین نواحی و سپس از بین مدارس به عمل آمده و پس از نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۲۲۰ پرسش‌نامه توزیع گردیده است.

بررسی نتایج حاصل از هشت سؤال اساسی تحقیق، در سه بعد مورد نظر مورد نشان داد که به نظر دبیران، در بعد شناختی (اعتقادات) تأکید مدیران بر اهداف نظام آموزشی و پیشرفت تحصیلی کلیه دانش آموزان، در بعد عاطفی، توانایی آنها در برقراری روابط انسانی مطلوب و استقبال از تغییر و نوآوری، در بعد عملی استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی با برقراری نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی، توجه به رشد و توسعه کارکنان و سازمان‌دهی صحیح منابع در اثربخشی مدیران تأثیر داشته است. بررسی نظریات دبیران در مورد تأثیر عوامل فوق نیز نشان داد که آنان بر تأثیر عامل استفاده از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی، با میانگین رتبه ۵/۲۴ بیش‌تر از عوامل دیگر تأکید کرده‌اند. در مورد تأثیر عامل تأکید بر پیشرفت تحصیلی کلیه دانش‌آموزان با میانگین رتبه ۳/۸۵ کم‌تر از عوامل دیگر تأکید داشته‌اند اما در بررسی نظریات دبیران در مورد تأکید آنها بر تأثیر ابعاد سه‌گانه شناختی، عاطفی، عملکردی بر اثربخشی مدیران، تفاوت معناداری بین تأثیر این ابعاد مشاهده نشد. در مقایسه نظریات دبیران مرد و زن در مورد هر یک از عوامل هشت‌گانه یاد شده، تفاوت معناداری بین نظریات آنها دیده نشد.

این مقاله را سرکارخانم اعظم‌السادات پزشک با راهنمایی آقای دکتر قربانعلی سلیمی عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان نوشته و در اختیار فصلنامه قرار داده است که به این وسیله از آنان قدردانی می‌شود.

## مقدمه

آموزش و پرورش نهادی اجتماعی و دارای آثار متعدد فردی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است. امروزه مطالعات نشان داده‌اند که یکی از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش اثربخش است؛ یعنی آموزش و پرورشی که دارای اهداف مناسب باشد و بتواند به اهداف خود دست یابد. برای تحقق یافتن اهداف، مدارس باید در این جهت حرکت نمایند و در این مسیر، مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی مدارس ایفا می‌کنند.

مسئله اهداف و تحقق آنها - مخصوصاً در مقطع متوسطه که اهداف متعالی‌تری برای آن در نظر گرفته شده است - اهمیت بیش‌تری دارد؛ زیرا دانش‌آموزان در پایان این دوره باید به استقلال اجتماعی، اقتصادی، عاطفی و اخلاقی برسند و برای ورود به بازار کار یا آموزش عالی آماده شوند. لذا مدیران دبیرستان‌ها باید دارای صلاحیت‌ها و ویژگی‌های لازم باشند تا بتوانند مدارس خود را در جهت تحقق بخشیدن به اهدافی که برای آنها در نظر گرفته شده است، هدایت کنند.

## زمینه پژوهش

اگرچه بحث و تحقیق در مورد اثربخشی مدارس سابقه‌ای طولانی دارد اما از سال‌های دهه ۱۹۷۰ این تحقیقات گسترش یافته است. مرور بسیاری از مطالعات و اظهار نظرها درباره مدارس اثربخش، نشان می‌دهد که شیوه رهبری و مدیریت مدارس، یکی از عوامل اصلی و محوری اثربخشی مدارس است. بسیاری، از عوامل دیگر نیز که به عنوان ویژگی‌های این مدارس مطرح شده‌اند، با عملکرد و وظایف مدیران ارتباط دارد.

در مجموع، نتایج اظهار نظرها و مطالعات گوناگون از جمله نظریات آونز (۱)، دیماک (۲)، مطالعات ادوموندز (۳)، راتر و همکاران (۴)، مورتی مور (۵) و بسیاری از تحقیقات دیگر نشان داده‌اند که رهبری قوی و هدفمند، اهداف صریح و روشن و قابل دسترسی، تأکید بر یادگیری، دروس متمرکز با توجه به تأمین نیازهای دانش‌آموزان، استفاده مؤثر از زمان، انتظارات بالا از دانش‌آموزان، رشد حرفه‌ای کارکنان براساس نیازهای آنها و نیازهای مدرسه، ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی، توجه به کیفیت کار، پاداش برای عملکرد، نظارت و کنترل بر پیشرفت‌ها، تصمیم‌گیری مشارکتی، مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و اولیا در اداره مدرسه، ارتباط با دانش‌آموزان و اولیا، تقسیم صحیح منابع و انرژی سازمان و ثبات شغلی کارکنان از جمله ویژگی‌های مدارس اثربخش است.

علاوه بر تحقیقات و اظهار نظرها در مورد مدارس اثربخش، به دلیل اهمیت نقش

مدیران در اثربخشی، اظهار نظرها و مطالعات متعددی نیز در مورد صلاحیت‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران موفق و اثربخش نیز به عمل آمده است. در مجموع، صلاحیت‌ها و ویژگی‌های زیر برای مدیران ذکر شده است.

موریس و همکارانش (۶) معتقدند که مدیران موفق، بر آنچه در مدرسه می‌گذرد اشراف و نظارت دارند، مدرسه را در قبال بلاتکلیفی‌ها حفظ و حراست می‌کنند، نیازهای مدرسه را با سیاست‌های جامعه سازگار می‌کنند، اهداف شخصی کارکنان را درک کرده و به آنها احترام می‌گذارند، نظام پاداش‌های موجود را با نیازهای مختلف مدرسه و کارکنانشان مربوط و متناسب می‌سازند و مدرسه را در مقابل مداخلاتی که در فعالیت‌های آموزشی اعمال می‌شود، حفظ می‌کنند.

به نظر سیندر و اندرسون (۷) مدیر مدرسه امروز باید نسبت به آنچه مدرسه بایستی انجام دهد، دید روشنی داشته باشد و بداند هر یک از کارمندان چگونه می‌توانند در جهت اهداف کار کنند. موفقیت یک مدیر به دانش او در مورد یادگیری، آموزش، سازمان‌دهی، توسعه کارگروهی و مدیریت بستگی دارد. به علاوه، مدیر باید مهارت لازم را برای هدایت گروه در جهت اهداف داشته باشد. آنها معتقدند برای رسیدن به این ویژگی‌های کلی، مدیر باید دارای ویژگی‌های شناختی، عاطفی، رفتاری خاصی باشد.

ریچاردسون و دیگران (۸) نیز معتقدند که امروزه مدیران مدارس باید به صفات و خصوصیات آرمان‌گرایی و مهارت در القای آن به دیگران، مهارت در روابط انسانی خصوصاً در فرآیندهای گروهی، آگاهی از رسالت‌ها، اهداف و مقاصد آموزشی و تشخیص آنها از یکدیگر، دارا بودن بنیه قوی علمی و جامع، راستی و صداقت آراسته باشند تا بتوانند مدرسه خود را اداره کنند.

صافی (۹) معتقد است مدیران مدارس متوسطه باید در زمینه برقراری روابط صحیح انسانی، هدایت و رهبری گروهی، امور سازمان‌دهی، امور آموزشی و پرورشی، امور اداری، مالی، تدارکاتی و امور ارزش‌یابی دارای مهارت باشند.

علاوه بر این نظریات و نظریات متعدد دیگری که در این زمینه ارائه شده، مطالعات متعددی در داخل و خارج از کشور نیز صورت پذیرفته است که به نتایج برخی از آنها اشاره می‌شود:

راتر فورد (۱۰) طی مطالعاتی دریافته که رهبران اثربخش، آرمان مشخص و روشنی برای رساندن مدرسه به جایگاه مورد نظر دارند و آنها را در قالب اهداف و انتظارات به کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان القا می‌کنند، جوی مطلوب در مدرسه به وجود می‌آورند، بر پیشرفت امور نظارت مداوم دارند و در صورت لزوم، در امور آموزشی با روش صحیح

دخالت می‌کنند.

تحقیقی که به منظور شناسایی خصوصیات و ویژگی‌های مدیران آموزشی موفق در سطح ابتدایی و متوسطه، به مدت پنج سال در دانشگاه تگزاس صورت گرفته، نشان داده است که این مدیران دارای تصویری روشن از اهداف مدرسه هستند و آن را به گونه‌ای قابل فهم برای دیگران تبیین می‌کنند. ایجاد یک جو حمایت‌کننده، حمایت آشکار از معلمانی که نسبت به بهبود کیفیت تدریس و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اهتمام می‌ورزند، نظارت آموزشی مستمر همراه با بازخورد بر معلمان و مداخله در امور جهت رفع نارسایی‌های مشاهده شده از دیگر ویژگی‌های مدیران موفق است (۱۱).

تحقیق دیگری که در دانشکده علوم تربیتی دانشگاه "بت" در مورد نمونه کوچکی از مدارس اثربخش یکی از شهرهای انگلستان در سال ۱۹۹۴ انجام گرفته، نشان داده است که مدیریت اثربخش شامل توجه به جو تغییر، سبک‌های علمی مدیریت، مدیریت صحیح منابع، سیستم کنترل و ارزش‌یابی مؤثر، برنامه درسی متناسب با نیازها و توانایی‌های دانش‌آموزان، دروس سازمان‌دهی شده و بازخورد منظم، روش‌های دانش‌آموز محور و ایجاد فرصت برای یادگیری مستقل کلیه دانش‌آموزان و تأکید بر آموزش و یادگیری می‌باشد. (۱۲)

نتایج تحقیق علاقه‌بند (۱۳) در سال ۱۳۶۷ در مورد ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمان و والدین نشان داده که مدیران اثربخش، توانایی رهبری معلمان را دارند و با معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا روابط مفید و سازنده برقرار می‌سازند و امور مدرسه را با اثربخشی اداره می‌کنند.

تحقیق منتظرالظهور (۱۴) نیز در سال ۱۳۷۳ در مورد ویژگی‌های مدیر موفق نشان داده که یک مدیر موفق دارای مهارت در برقراری روابط انسانی، ایجاد روحیه تفاهم و همکاری است؛ قادر به درک روابط متقابل خانواده، مدرسه، جامعه و مشکلات کلی آموزشی مدرسه، جامعه و نظام آموزشی است، انتقادپذیر است، نگرش علمی و پژوهشی دارد و دارای روحیه ابتکار و خلاقیت است.

### بیان مسأله

یکی از مهم‌ترین ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها اثربخشی است. اکثر صاحب‌نظران، اثربخشی را توانایی سازمان در وضع هدف‌های درست و منطقی و میزان دست‌یابی به آنها تعریف کرده‌اند. از سوی دیگر، علمای مدیریت بر نقش مدیران در دست‌یابی به اهداف تأکید دارند. چنان که تحقق اهداف، مفهومی مشترک در تعاریف

مدیریت است. در واقع، موفقیت یک سازمان در تأمین اهداف و انجام مسؤلیت‌های اجتماعی‌اش تا حد زیادی به مدیران آن بستگی دارد و اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به هدف‌هایش خواهد رسید. بسیاری از پژوهش‌ها در مورد مدارس اثربخش نیز مدیریت و رهبری مدرسه را یکی از عوامل مهم در اثربخشی تشخیص داده‌اند اما این که مدیران با کدام صلاحیت‌ها و ویژگی‌ها می‌توانند اثربخش باشند و چگونه باید رفتار کنند تا به تحقق اهداف کمک نمایند، سؤالی است که این تحقیق درصدد پاسخ‌گویی به آنها بوده است.

در زمینه بررسی و پیش‌بینی رفتار و نتایج آن، روان‌شناسان اجتماعی نگرش‌ها را زیربنای رفتار افراد می‌دانند و معتقدند رفتار اجتماعی افراد، انعکاسی از نگرش‌های آنهاست. به عقیده این روان‌شناسان، نگرش‌ها از سه جزء: جزء شناختی یعنی اعتقادات و باورهای فرد، جزء عاطفی، یعنی عواطف و احساسات او و بعد عملی تشکیل شده است. در این زمینه سیندر و اندرسون (۱۵) معتقدند یک مدیر اثربخش باید ویژگی‌های شناختی، عاطفی و رفتاری خاصی داشته باشد تا مدرسه تحت سرپرستی او اثربخش باشد. آنها در این زمینه، ویژگی‌هایی را در سه بعد ذکر شده مطرح ساخته‌اند. از جمله، در بعد شناختی، شناسایی و اعتقاد نسبت به فلسفه و اهداف آموزش و پرورش، اعتقاد به تغییر، اعتقاد به پیشرفت تحصیلی کلیه دانش‌آموزان، در بعد عاطفی توانایی برقراری روابط انسانی مطلوب با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان، استقبال از تغییر و نوآوری و در بعد عملی، استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی، توجه به نظریات دیگران، برقراری نظام کنترل و ارزش‌یابی صحیح و فراهم ساختن زمینه رشد کارکنان را ذکر کرده‌اند.

در این پژوهش، برای شناسایی ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیران اثربخش با توجه به تقسیم‌بندی یاد شده به بررسی نظریات دبیران دبیرستان‌های شهر اصفهان (در سال تحصیلی ۱۳۷۷-۱۳۷۶) در مورد ویژگی‌های شناختی، عاطفی، عملکردی مورد نیاز مدیران اثربخش پرداخته شده است.

## سؤالات پژوهش

در مسیر تحقق بخشیدن به هدف تحقیق و شناسایی ویژگی‌های شناختی، عاطفی و عملی مدیران اثربخش در مقطع متوسطه، سؤالات زیر تنظیم و مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

الف - آیا بر اهداف نظام آموزشی و تحقق آنها تأکید دارند؟

۱- از نظر شناختی

ب - آیا بر پیشرفت تحصیلی کلیه دانش آموزان تأکید دارند؟

الف - آیا در برقراری روابط انسانی مطلوب در مدرسه می‌کوشند؟

۲- از نظر عاطفی

ب - آیا از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند؟

الف - آیا بر تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید دارند؟

ب - آیا از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی استفاده می‌کنند؟

۳- از نظر عملی

پ - آیا زمینه رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کنند؟

ت - آیا در سازمان‌دهی فعالیت‌ها از کلیه منابع سازمانی، استفاده بهینه می‌کنند؟

پس از بررسی سؤالات اصلی تحقیق، بین نظریات دبیران زن و مرد، نظریات دبیران با میزان تحصیلات متفاوت، نظریات دبیران با میزان سابقه خدمت متفاوت، نظریات دبیران نواحی مختلف، در قالب سؤال‌های فرعی پژوهش، مقایسه صورت گرفته است.

## روش تحقیق

از آن‌جا که هدف این تحقیق جمع‌آوری، توصیف و تجزیه و تحلیل نظریات دبیران در مورد ویژگی‌های شناختی، عاطفی، عملکردی مورد نیاز مدیران اثربخش است، روش این تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

## جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دبیران دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه نواحی پنج‌گانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۷۷-۱۳۷۶ بوده که طبق آمار اداره کل آموزش و پرورش ۳۴۲۶ نفر بوده‌اند.

جدول (۱) - توزیع فراوانی جامعه آماری به تفکیک جنسیت

ناحیه آموزشی	ناحیه ۱	ناحیه ۲	ناحیه ۳	ناحیه ۴	ناحیه ۵
مرد	۲۷۰	۲۹۱	۳۷۰	۴۲۹	۲۹۲
زن	۱۹۷	۳۰۶	۴۶۸	۴۴۷	۴۰۶
مجموع	۴۶۷	۵۹۷	۸۳۸	۸۷۶	۶۹۸

## نمونه آماری و روش نمونه گیری

پس از تعیین حجم نمونه برای نمونه گیری، از روش نمونه گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شد؛ یعنی، از بین ۵ ناحیه آموزشی، نواحی ۳، ۴ و ۵ به طور تصادفی انتخاب شده و سپس با توجه به تعداد دبیران هر ناحیه، در مجموع تعداد ۲۰ دبیرستان و ۲۲۰ نفر از دبیران این دبیرستان‌ها به طور تصادفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه در اختیار آنها قرار گرفت.

جدول (۲) - توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک جنسیت

ناحیه آموزشی	ناحیه ۱	ناحیه ۳	ناحیه ۴
مرد	۲۷	۳۷	۴۴
زن	۲۰	۴۷	۴۵
مجموع	۴۷	۸۴	۸۹

## ابزار اندازه گیری

در این تحقیق، برای جمع آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای دو بخش است؛ در بخش اول به جمع آوری اطلاعات در زمینه مشخصات فردی پاسخ‌گویان در مورد جنسیت، ناحیه آموزشی محل خدمت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت در دبیرستان پرداخته شده و بخش دوم، شامل ۶۰ سؤال بسته پاسخ و یک سؤال باز پاسخ در ارتباط با سؤالات تحقیق است.

در تهیه پرسش‌نامه سعی شده با مطالعه دقیق متون مختلف و استفاده از نظریات صاحب‌نظران، شاخص‌های مربوط به هر یک از سؤال‌های تحقیق، استخراج و پرسش‌هایی طرح شود که بتوانند سؤال‌های مربوطه را بسنجند تا به این ترتیب، پرسش‌نامه دارای روایی باشد. ضریب اعتبار پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۹۴ درصد به دست آمده است.



## روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش، در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح توصیفی از مشخصه‌های آماری فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و سؤالات تحقیق از آزمون‌های کالموگراف اسمیرنوف،  $t$  تک متغیره،  $u$  من و تینی، کروسکال والیس، فردمن و رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

لازم به ذکر است در مرحله اول برای بررسی توزیع نمرات هر یک از عوامل مؤثر بر اثربخشی و مقایسه آن با توزیع نرمال، از آزمون کالموگراف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد توزیع نمرات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند؛ به همین دلیل، در تجزیه و تحلیل داده‌های استنباطی از آزمون‌های غیر پارامتریک استفاده شد. برای بررسی سؤالات اصلی تحقیق از آزمون تک متغیره استفاده شد. خلاصه نتایج به دست آمده، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) - مقادیر  $t$  محاسبه شده برای سؤالات اصلی تحقیق

سؤال تحقیق	۱- الف تحقق اهداف	۱- ب پیشرفت تحصیلی	۲- الف روابط انسانی	۲- ب تغییر و نوآوری	۳- الف تصمیم‌گیری مشارکتی	۳- ب ارزش‌یابی مستمر	۳- پ رشد کارکنان	۳- ت سازمان‌دهی
۱	۵۵/۰۴	۴۰/۰۶	۴۹/۹۶	۴۴/۰۳	۵۳/۵۵	۵۶/۶۶	۴۹/۹۶	۵۵/۶۹

سؤال ۱- الف: آیا مدیران اثربخش از نظر شناختی، بر اهداف نظام آموزشی و تحقق آنها تأکید دارند؟

در بررسی این سؤال، مقدار  $t$  برابر  $۵۵/۰۴$  به دست آمد؛ یعنی، از نظر دبیران تأکید مدیر بر اهداف نظام آموزشی و تحقق آنها در اثربخشی مؤثر است. همچنین، متوسط نمره پاسخ‌گویان در مورد پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق بین  $۴/۲۹۷$  و  $۴/۶۹۲$  در نوسان بود که نشان دهنده نظر مثبت دبیران در مورد تأثیر شاخص‌های مختلف مربوط به این سؤال بوده است.

نتایج به دست آمده از این سؤال نشان داد که دبیران در مورد تأثیر عامل تأکید بر اهداف از طرف مدیران نظر مساعد دارند و این، با نتایج تحقیقات راترفورد (۱۶)، مطالعات اثربخشی مدارس انگلستان (۱۷) و مطالعات دانشگاه تگزاس (۱۸) مطابقت دارد. در همه این نظریات و مطالعات، هدف‌گرایی از شرایط اصلی اثربخشی مدیران ذکر و تأکید شده است که مدیران باید دارای دیدی روشن نسبت به فلسفه، ارزش‌ها و اهداف نظام آموزشی

باشند و آنها را بپذیرند.

سؤال ۱ - ب: آیا مدیران اثربخش از نظر شناختی، بر پیشرفت تحصیلی کلیهٔ دانش‌آموزان تأکید دارند؟

مقدار ۱ محاسبه شده برای بررسی این سؤال برابر با  $۴۰/۰۶$  به دست آمد و نشان داد که دبیران در مورد تأثیر عامل تأکید بر پیشرفت تحصیلی کلیهٔ دانش‌آموزان بر اثربخشی مدیران نظر مثبت داشته‌اند. همچنین، متوسط نمرهٔ پاسخ‌گویان به پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق بین  $۴/۲۲۷$  و  $۴/۴۴۹$  در نوسان بود که نشان دهندهٔ نظر مثبت دبیران در مورد تأثیر کلیهٔ شاخص‌های مربوط به این سؤال بوده است.

نتایج حاصل از بررسی این سؤال با نتایج پژوهش در دانشگاه بت (۱۹) و مطالعات اثربخشی مدارس انگلستان و مطالعات ادموندز (۲۰) و نظریات مالفورد (۲۱)، آونز (۲۲) هم‌راستا می‌باشد. براساس این نظریات و مطالعات، توجه به پیشرفت تحصیلی کلیهٔ دانش‌آموزان، تأکید بر یادگیری و آموزش، داشتن انتظارات بالا از دانش‌آموزان و تخصیص بیش‌ترین زمان به آموزش و یادگیری، از شرایط موفقیت و اثربخشی مدیران مدارس است.

سؤال ۲ - الف: آیا مدیران اثربخش از نظر عاطفی در برقراری روابط انسانی مطلوب در مدرسه می‌کوشند؟

مقدار ۲ محاسبه شده برای بررسی این سؤال، برابر با  $۴۹/۹۶$  به دست آمد؛ یعنی، دبیران این مسأله را تأیید کرده‌اند که مدیران اثربخش در برقراری روابط انسانی مطلوب در مدرسه می‌کوشند. متوسط نمرهٔ پاسخ‌گویان به پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق، بین مقادیر  $۴/۱۵۱$  و  $۴/۶۳۸$  بوده است که نشانگر تأثیر کلیهٔ شاخص‌های مربوط به این فرضیه در اثربخشی می‌باشد.

نتایج حاصل از بررسی این سؤال نشان داد که توانایی مدیر در برقراری روابط انسانی با کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا و توجه به نیازها و احساسات آنها، توجه به تفاوت‌های فردی و تلاش برای برقراری جو همکاری بین دبیران و دیگر کارکنان، توجه به روابط غیررسمی موجود در مدرسه و ایجاد جو اعتماد از عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران است. این نتایج با نتایج مطالعات انجام شده در مورد صلاحیت مدیران فلوریدا (۲۳) و تحقیق اسمیت و آندره (۲۴)، تحقیقات علاقه‌بند (۲۵)، لباف (۲۶) و انصاری پور (۲۷) مطابقت دارد. همهٔ این تحقیقات اذعان دارند که مهارت مدیر در برقراری روابط انسانی، موجب ایجاد روحیهٔ تفاهم و همکاری بین کارکنان مدرسه و برقراری جو کاری مطلوب خواهد شد و به اثربخشی مدیر کمک خواهد کرد.

سؤال ۲- ب: آیا مدیران اثربخش، در بعد عاطفی از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند؟ در بررسی این فرضیه، مقدار ۱ برابر با  $44/03$  به دست آمد و چنین استنباط شد که دبیران در این مورد که مدیران اثربخش از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند، نظر مثبت داشته‌اند. متوسط نمره پاسخ‌گویان به پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق، بین  $4/292$  و  $4/605$  متغیر بود که نشان دهنده این مطلب بود که از نظر دبیران، همه شاخص‌های مربوط به این سؤال در اثربخشی مؤثرند.

نتایج بررسی این سؤال تحقیق نشان داد که به نظر دبیران، اعتقاد مدیر به تغییر و نوآوری و پذیرش و استقبال از آن، داشتن روحیه ابتکار و خلاقیت و انعطاف‌پذیری و استفاده از راه‌حل‌های جدید و ابتکاری، از ویژگی‌های مدیران اثربخش است. در این راستا، تحقیق دانشگاه بت در انگلستان (۲۸) نیز نشان داده است که استقرار جو تغییر در مدرسه از عوامل مؤثر بر اثربخشی است و نتایج تحقیق منتظرالظهور (۲۹) نیز نشان داده که مدیران موفق دارای روحیه ابتکار و خلاقیت هستند. به علاوه، نظریات گوتری و ردانی رد (۳۰)، سیندر و اندرسون (۳۱) و گروکان (۳۲) نیز این موارد را تأیید می‌کنند.

سؤال ۳- الف: آیا مدیران اثربخش، در بعد عملکردی، بر تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید دارند؟

در بررسی این سؤال مقدار ۱ برابر با  $53/55$  به دست آمد که نشانگر نظر مثبت دبیران در مورد تأثیر استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی بر اثربخشی مدیران است. همچنین، متوسط میانگین نمرات پرسش‌های این سؤال تحقیق، بین  $4/157$  و  $4/681$  در نوسان بود که نشان دهنده تأکید پاسخ‌گویان بر تأثیر شاخص‌های مربوط به این سؤال است.

بر اساس یافته‌های مربوط به این سؤال، اعتقاد مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و مشارکت دادن دبیران و کارکنان - خصوصاً کسانی که تحت تأثیر یک تصمیم قرار می‌گیرند - در اخذ تصمیمات، توجه به نظریات افراد در تصمیم‌گیری‌ها و جلب حمایت و همکاری آنها به تصمیمات متخذه موجب می‌شود افراد تصمیمات را راحت‌تر بپذیرند و نسبت به آن احساس مسؤلیت بیشتری داشته باشند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات متعددی از جمله مطالعات اثربخشی انگلستان (۳۳)، تحقیق راترفورد (۳۴)، مطالعات مورتی مور (۳۵) و نظریات هاربر (۳۶)، دیماک (۳۷) و دیگران توافق و همخوانی دارد.

سؤال ۳- ب: آیا مدیران اثربخش از نظر عملکردی، از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی استفاده می‌کنند؟

در بررسی این سؤال، مقدار ۱ برابر با  $56/66$  به دست آمد که نشان داد از نظر دبیران استفاده مدیران از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی، بر اثربخشی آنها تأثیر

دارد. میانگین نمرات پاسخ‌گویان بین مقادیر  $۴/۳۵۷$  و  $۴/۶۷$  متغیر بود که نشان دهندهٔ نظر مثبت دبیران در مورد تأثیر همهٔ شاخص‌های مربوط به این سؤال در اثربخشی است. نتایج بررسی این سؤال نشان داد که از نظر دبیران، نظارت مستمر بر کار افراد، توجه به کیفیت کار و دادن بازخورد و استفادهٔ صحیح از نظام پاداش و تنبیه، بر موفقیت و اثربخشی مدیران تأثیر دارد. این نتایج با یافته‌های تحقیق دانشگاه بت در انگلستان (۳)، مطالعهٔ صلاحیت‌های مدیران فلوریدا (۳۹)، مطالعات ادموندز (۴۰) و مطالعات دیگر توافق دارد. سؤال ۳- پ: آیا مدیران اثربخش در بعد عملکرد، به مسألهٔ رشد و توسعهٔ کارکنان اهمیت می‌دهند؟

مقدار ۱ محاسبه شده برای بررسی این سؤال، برابر با  $۴۹/۹۶$  به دست آمد که نشان می‌دهد از نظر دبیران، مدیران اثربخش به مسألهٔ رشد و توسعهٔ کارکنان اهمیت می‌دهند. میانگین نمرات پاسخ‌گویان در مورد پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق، بین مقادیر  $۴/۲۸۶$  و  $۴/۶۲۷$  در نوسان بود که نشان می‌دهد از نظر دبیران، کلیهٔ شاخص‌های مربوط به این سؤال در اثربخشی مدیر مؤثرند.

نتایج حاصل از بررسی این سؤال نشان داد که مدیران اثربخش، توجه به مسألهٔ رشد و توسعهٔ کارکنان - بالاخص کارکنان آموزشی - را از اهمیت و وظایف خود می‌دانند و برای رفع نواقص و کمبودها، در افراد ایجاد انگیزه نموده و شرایط رشد و آموزش آنها را متناسب با نیازهایشان فراهم می‌کنند. در این مورد، مطالعهٔ انجام شده در زمینهٔ صلاحیت‌های مدیران فلوریدا (۴۱) و نظریات پورکی و اسمیت (۴۲) و آونز و دیگران، یافته‌های این سؤال تحقیق را تأیید می‌کنند.

سؤال ۳- ت: آیا مدیران اثربخش در بعد عملکردی، در سازمان‌دهی فعالیت‌ها از کلیهٔ منابع سازمانی استفادهٔ بهینه می‌کنند؟

مقدار ۲ محاسبه شده در بررسی این سؤال برابر با  $۵۵/۶۹$  به دست آمد که نشان می‌دهد از نظر دبیران، مدیران اثربخش از کلیهٔ منابع سازمانی استفادهٔ بهینه می‌کنند. میانگین نمرات پرسش‌های مربوط به این سؤال تحقیق، بین  $۴/۲۹۲$  و  $۴/۵۸۴$  در نوسان بود که نشان دهندهٔ تأکید پاسخ‌گویان بر تأثیر کلیهٔ شاخص‌های مربوط به این سؤال تحقیق است.

نتایج بررسی این سؤال نشان داد که مدیرانی که به برنامه ریزی فعالیت‌های مدرسه پرداخته و براساس مهارت‌ها و توانایی‌های افراد اقدام به تعیین وظایف نموده و حدود اختیار آنها را مشخص می‌سازند و می‌کوشند تا از کلیهٔ منابع سازمانی - مخصوصاً نیروی انسانی - بهترین استفاده را کنند، اثربخش هستند. در این زمینه، مطالعهٔ ادموندز (۴۳)، مطالعات دانشگاه بت (۴۴) و تحقیقات اثربخشی مدارس انگلستان (۴۵) این یافته‌ها را

تأیید می‌کنند.

پس از بررسی سؤال‌های اصلی تحقیق، به مقایسه نظریات گروه‌های مختلف دبیران در مورد هر یک از سؤال‌ها پرداخته شد.

در مقایسه نظریات دبیران زن و مرد از آزمون  $\chi^2$  من و تینی استفاده شد که نتایج به دست آمده در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) - مقادیر Z محاسبه شده برای مقایسه نظریات دبیران زن و مرد

سؤال تحقیق	الف ۱ تحقق اهداف	ب ۱ پیشرفت تحصیلی	۲-الف روابط انسانی	۲-ب تغییر و نوآوری	۳-الف نصمیم‌گیری مشارکتی	۳-ب ارزش‌یابی مستمر	۳-ب رشد کارکنان	۳-ت سازمان‌دهی	Z
	۰/۰۳۷۵	۰/۲۵۹۱	۰/۴۲۹۲	۱/۲۵۲۷	۰/۳۳۶۹	۰/۱۳۹۱	۰/۹۳۲۸	۱/۴۶۳۸	

چنان که جدول نشان می‌دهد، Z محاسبه شده برای کلیه عوامل هشت‌گانه از مقدار Z بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد - که برابر با  $1/96$  می‌باشد - کوچک‌تر است؛ یعنی، تفاوت‌های مشاهده شده بین نظریات دبیران مرد و زن در خصوص عوامل مؤثر بر اثربخشی از لحاظ آماری معنادار نبوده است.

جدول (۵) - مقادیر H محاسبه شده برای مقایسه نظریات دبیران با توجه به تحصیلات آنها

سؤال تحقیق	الف ۱ تحقق اهداف	ب ۱ پیشرفت تحصیلی	۲-الف روابط انسانی	۲-ب تغییر و نوآوری	۳-الف نصمیم‌گیری مشارکتی	۳-ب ارزش‌یابی مستمر	۳-ب رشد کارکنان	۳-ت سازمان‌دهی	H
	۲/۱۱	۴/۷۸	۶/۱۶	۴/۳۶	۵/۱۵	۵/۲۲	۱۱/۳۶	۲/۹۶	

در مقایسه نظریات دبیران با توجه به میزان تحصیلات آنها از آزمون کروسکال و ایس استفاده شد.

چنان که جدول (۵) نشان می‌دهد، H محاسبه شده در خصوص عوامل برقراری روابط انسانی و تأکید بر رشد و توسعه کارکنان از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد - که برابر با  $5/99$  است - بزرگ‌تر می‌باشد؛ یعنی، تفاوت مشاهده شده بین نظریات دبیران با توجه به میزان تحصیلات (دیپلم، فوق دیپلم و لیسانس و بالاتر) از لحاظ آماری معنادار بوده است. در این زمینه، دبیران لیسانس و بالاتر بر تأثیر این عوامل تأکید بیشتری داشته‌اند اما H محاسبه شده برای عوامل دیگر، از مقدار بحرانی جدول کوچک‌تر است.

جدول (۶) - مقادیر H محاسبه شده برای مقایسه نظریات دبیران با توجه به سابقه خدمت آنها در دبیرستان

سؤال تحقیق	۱-الف تحقق اهداف	۱-ب پیشرفت تحصیلی	۲-الف روابط انسانی	۲-ب تغییر و نوآوری	۳-الف تصمیم‌گیری مشارکتی	۳-ب ارزش‌یابی، مستمر	۳-ب رشد کارکنان	۳-ت سازمان‌دهی
H	۷/۹۴	۳/۶۲	۵/۷۱	۱/۳۶	۷/۴۷	۶/۱۲	۱۱/۵۱	۳/۰۷

برای مقایسه نظریات دبیران با توجه به سابقه خدمت آنها در دبیرستان نیز از آزمون کروسکال و الیس استفاده شد. همان طور که جدول (۶) نشان می‌دهد، H محاسبه شده در خصوص عوامل تأکید بر اهداف و توجه به رشد و توسعه کارکنان از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد - که برابر با  $۷/۸۲$  است - بزرگ‌تر می‌باشد؛ یعنی، تفاوت مشاهده شده در خصوص این دو عامل از لحاظ آماری معنادار بوده است. در این زمینه، دبیرانی که دارای سابقه بیش از ۱۵ سال بوده‌اند، بیش از دیگران بر تأثیر عامل تأکید بر اهداف و دبیرانی که کم‌تر از ۵ سال سابقه خدمت داشته‌اند، بر تأثیر عامل توجه به رشد و توسعه کارکنان بیش‌تر تأکید کرده‌اند اما H مشاهده شده در خصوص دیگر عوامل، از مقدار بحرانی جدول کوچک‌تر بوده است.

جدول (۷) - مقادیر H محاسبه شده برای مقایسه نظریات دبیران نواحی مختلف

سؤال تحقیق	۱-الف تحقق اهداف	۱-ب پیشرفت تحصیلی	۲-الف روابط انسانی	۲-ب تغییر و نوآوری	۳-الف تصمیم‌گیری مشارکتی	۳-ب ارزش‌یابی، مستمر	۳-ب رشد کارکنان	۳-ت سازمان‌دهی
H	۱۲/۱۴	۱۵/۳۹	۹/۹۹	۱۴/۱۳	۱۱/۴۴	۵/۶	۲۶/۹۳	۶/۵۹

در مقایسه نظریات دبیران نواحی مختلف نیز از آزمون کروسکال و الیس استفاده شد و چنان که جدول (۷) نشان می‌دهد، H محاسبه شده تنها در مورد عامل کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی از مقدار بحرانی جدول - که برابر با  $۵/۹۹$  است - کوچک‌تر می‌باشد. در مورد عوامل دیگر، نتایج به دست آمده چنین بوده است:

دبیران ناحیه یک در خصوص عوامل پیشرفت تحصیلی و سازمان‌دهی منابع، دبیران ناحیه سه در مورد عوامل تأکید بر اهداف، روابط انسانی و رشد و توسعه کارکنان و دبیران ناحیه چهار در مورد عوامل تغییر و نوآوری و تصمیم‌گیری مشارکتی، بیش‌تر از دیگران تأکید کرده‌اند.

پس از مقایسه نظریات گروه‌های مختلف دبیران، با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه، تأثیر هم‌زمان متغیرهای جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت بر متغیر نظر دبیران

در مورد هر یک از عوامل سنجیده شده که نشان داد در مورد متغیر نظر دبیران در زمینه عامل تأکید بر اهداف، متغیر سابقه خدمت و در مورد متغیر نظر دبیران در زمینه عوامل تأکید بر پیشرفت تحصیلی، استقبال از تغییر و نوآوری، کنترل و ارزش یابی مستمر و بازخوردی، توجه به رشد و توسعه کارکنان و سازمان دهی صحیح منابع، متغیر میزان تحصیلات دبیران دارای بیشترین تأثیر بوده است. در مورد عوامل روابط انسانی و تصمیم‌گیری مشارکتی، متغیرهای سابقه خدمت و تحصیلات هر دو بر متغیر نظر دبیران تأثیر داشته‌اند که بیشترین تأثیر به واسطه تحصیلات و پس از آن، سابقه خدمت اعمال شده است.

در نهایت، برای مقایسه میزان تأکید دبیران در مورد تأثیر عوامل مؤثر بر اثربخشی، از آزمون فردمن استفاده شده است که  $X^2$  محاسبه شده برابر با  $41/50$  به دست آمده که از مقدار بحرانی جدول، در سطح اطمینان ۹۵ درصد - بزرگ‌تر است و چنان که جدول (۸) نیز نشان می‌دهد، دبیران مربوط بر استفاده از نظام کنترل و ارزش یابی مستمر و بازخوردی بیش‌تر از عوامل دیگر تأکید کرده‌اند و بر تأثیر مربوط به تأکید بر پیشرفت تحصیلی کلیه دانش‌آموزان کم‌ترین تأکید را داشته‌اند.

جدول (۸) - مقایسه میانگین رتبه عوامل هشت‌گانه مؤثر بر اثربخشی

سؤال تحقیق	۱-الف تحقق اهداف	۱ ب پیشرفت تحصیلی	۲-الف روابط انسانی	۲-ب تغییر و نوآوری	۳-الف تصمیم‌گیری مشارکتی	۳ ب ارزش‌یابی مستمر	۳-ب رشد کارکنان	۳ سازمان‌دهی
میانگین رتبه	۴/۹۶	۳/۸۵	۴/۵۳	۴/۱۳	۴/۵۱	۵/۲۴	۴/۴۸	۴/۳۱

در مقایسه نظر دبیران در مورد تأثیر ابعاد سه‌گانه شناختی، عاطفی، عملکردی بر اثربخشی مدیران،  $X^2$  از مقدار بحرانی جدول کم‌تر بود؛ یعنی، از نظر دبیران، تأثیر این ابعاد بر اثربخشی مدیران دارای تفاوت معنادار نبود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که از نظر دبیران در بعد شناختی، تأکید مدیران بر اهداف و تحقق آنها و تأکید بر پیشرفت تحصیلی کلیه دانش‌آموزان، در بعد عاطفی، برقراری روابط انسانی مطلوب و پذیرش تغییر و نوآوری، در بعد عملکردی، استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی، استفاده از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی، توجه به رشد و توسعه کارکنان و سازمان دهی صحیح منابع و بهره‌گیری بهینه از آنها، از عوامل مؤثر

بر اثربخشی مدیران هستند. تأیید کلیه سؤال‌های این تحقیق با مقادیر ۱ بسیار بزرگ‌تر از مقدار بحرانی جدول، نشان دهنده نظر مثبت دبیران در مورد تأثیر این عوامل بر اثربخشی بوده است. میانگین نمره کلیه سؤال‌ها نیز بیش‌تر از ۴ به دست آمد که نشان می‌دهد دبیران در مورد تأثیر شاخص‌های مربوط به سؤال‌ها - در قالب پرسش‌های پرسش‌نامه طرح شده - نظر مساعد داشته‌اند.

مقایسه نظر دبیران در مورد تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران نشان داد که بیش‌ترین تأکید از طرف آنها مربوط به عامل استفاده از نظام کنترل و ارزش‌یابی مستمر و بازخوردی و کم‌ترین تأکید مربوط به تأثیر عامل تأکید بر پیشرفت تحصیلی کلیه دانش‌آموزان بود. از بین متغیرهای مورد مطالعه، میزان تحصیلات بیش‌تر از متغیرهای دیگر باعث تفاوت در نظر دبیران شده و پس از آن، سابقه خدمت بر نظر دبیران تأثیرگذار بوده است.

مهم‌ترین ویژگی تحقیق حاضر این بوده است که سعی شده با توجه به تعاریف و ویژگی‌های ارائه شده برای ابعاد شناختی، عاطفی و عملی حاکم بر رفتار، عوامل مؤثر بر اثربخشی تقسیم‌بندی شوند. به این ترتیب، نتایج این پژوهش به آشنایی با اعتقادات و باورها، عواطف و احساسات و مؤلفه‌های رفتاری مؤثر بر اثربخشی مدیران منجر شده است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

۱- مدیران در جهت شناخت و پذیرش کامل فلسفه، اهداف و ارزش‌های حاکم بر نظام آموزشی، خصوصاً اهداف مقطع متوسطه تلاش کنند و با اعتقاد، آنها را راهنمای عمل خویش قرار دهند.

۲- مدیران با شناسایی استعداد‌های خاص هر دانش‌آموز و ایجاد شرایط مساعد، زمینه رشد شکوفایی استعداد‌های همه دانش‌آموزان را فراهم سازند.

۳- در زمینه روابط انسانی، مدیران نیازهای برانگیزنده رفتار افراد را شناسایی کنند و با اقدام برای رفع این نیازها، در افراد ایجاد انگیزه نمایند. همچنین، در ایجاد هماهنگی و همکاری بین کارکنان اداری و آموزشی مدرسه و برقراری جو اعتماد در مدرسه تلاش کنند. به روابط غیررسمی موجود بین کارکنان و تأثیر آن بر روابط حاکم بر مدرسه توجه داشته باشند و در برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با مسئولان اداره، دبیران و کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و اولیا بکوشند.



۴- مدیران باید دارای دید مثبت نسبت به مسأله تغییر بوده و از آخرین تحولات علمی، فرهنگی و اجتماعی آگاه باشند و با بصیرت و آگاهی، تأثیر تحولات را بر جامعه و مدرسه تجزیه و تحلیل نمایند و اقدامات لازم جهت پذیرش، سازگاری و در مواردی مقابله با تحولات را به عمل آورند. همچنین، در حل مسائل از راه‌های ابتکاری استفاده کنند و از یافته‌های جدید علمی در اداره مدرسه بهره گیرند.

۵- اعضای مدرسه در برنامه ریزی‌ها و اخذ تصمیمات - خصوصاً تصمیماتی که بر کار آنها تأثیر دارد - شرکت داده شوند تا در اجرای آنها نیز بیش‌تر احساس مسؤولیت کنند.

۶- مدیران باید سعی کنند در ارزش‌یابی‌ها، کیفیت کار افراد را مدنظر قرار دهند و ارزش‌یابی را بدون اعمال نظر شخصی به انجام رسانند. نتایج ارزش‌یابی به اطلاع افراد برسد و از نتایج ارزش‌یابی برای تشخیص نقاط قوت و ضعف دبیران و تقویت نقاط مثبت و رفع نواقص استفاده شود. همچنین، نتایج ارزش‌یابی باید در نیازسنجی برای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت دبیران مورد استفاده قرار گیرد.

۷- مدیران در تقسیم وظایف، مهارت‌ها و تخصص‌های افراد را مدنظر قرار دهند تا وظیفه محول شده به آنها منطبق با توانایی‌هایشان باشد. همچنین، حدود اقتدار و اختیار افراد را در حوزه مسؤولیت‌های تفویض شده، مشخص نمایند.

۸- برنامه ریزی برای آموزش ضمن خدمت، با استفاده از نتایج ارزش‌یابی‌ها و متناسب با نیازهای دبیران صورت پذیرد.

۹- از آن‌جا که ویژگی‌های مطرح شده در این تحقیق در اثربخشی مدیران مؤثر است، پیشنهاد می‌شود که مدیران دبیرستان‌ها از آموزش‌های لازم در مورد اهمیت، ضرورت و نحوه کاربرد آنها در عمل برخوردار گردند.

۱۰- علاوه بر آموزش نظری این ویژگی‌ها، زمینه‌های اجرایی آنها نیز فراهم شود.



## پی‌نوشت‌ها

- 1- Robert Owens, **Organizational Behaviour in Education**. New York: Allyn and Bacon company. 1991. (P.32)
- 2- Clive Dimmock, **School Based Management and School Effectiveness**. London: Routledge. 1993.
- ۳- قربانعلی سلیمی؛ عوامل مؤثر در کارآیی و موفقیت مدیران آموزشی، مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی- ۱۳۷۴. ص ۶۳.
- 4- Alma Harris. **Organizational Effectiveness and Improvement in Education**. Philadelphia: Open University Press. 1997. (P.128)
- 5- Harris & Others. **Organizational Effectiveness and Improvement in Education**. (P.130)
- 6- Vaneclve Morris & Robert Growson. **The urban principal**. Chicago: university of Illinois. 1981. (P.17)
- 7- Karolyn Synder & Robert Anderson. **Managing Productive schools toward on Ecology**. New York: Hacourt Brace Publishing. 1986. (P.64)
- 8- Michael Richardson & Others. **School Principals and change**. New York: Garland.
- ۹- احمد صافی؛ مدیریت و نوآوری در مدارس. تهران، انتشارات انجمن اولیا و مربیان جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۷۶، صص ۸۹-۹۵.
- ۱۰- منبع شماره ۷، ص ۷.
- ۱۱- محمد مهر محمدی؛ مدیریت و مدارس اثربخش، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، شماره ۵ و ۶ تهران، نشر شورا، ۱۳۷۵، صص ۶۷-۶۰.
- ۱۲- منبع شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۴۷.
- ۱۳- علی علاقه‌بند؛ تحقیقی درباره ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمان و والدین و دانش‌آموزان مدارس ابتدایی؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۴، ۱۳۷۱، صص ۱۰-۶.
- ۱۴- اکرم منتظر الظهور؛ بررسی نظرات مسئولان ادارات آموزش و پرورش، مدیران، دبیران و اولیای دانش‌آموزان در مورد ویژگی‌های مدیر موفق دوره متوسطه شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۷۳.
- ۱۵- منبع شماره ۷، ص ۶۴.

- ۱۶- منبع شماره ۸، ص ۷.
- ۱۷- منبع شماره ۴، ص ۱۲۸.
- ۱۸- منبع شماره ۱۱، صص ۶۷-۶۵.
- ۱۹- منبع شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۴۷.
- ۲۰- منبع شماره ۳، ص ۶۵.
- ۲۱- علی شیرازی؛ نظریات و کاربرد مدیریت آموزشی، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۲۸۱.
- ۲۲- منبع شماره ۱، ص ۲۸۱.
- ۲۳- منبع شماره ۷، صص ۳۴-۳۰.
- 24- Beck Lynn & Murphy. Joseph. **Understanding the principalship**. Newyork: teacher colleg.(1993). (P.151)
- ۲۵- منبع شماره ۱۳، صص ۱۰-۶.
- 26- Labbaf. Hassan, Management Effectiveness and Required skills. **Dissertation of Iranian Graduates Abroad**. Quarterly. vol -3, N-1,2. Lp
- ۲۷- مریم انصاری پور؛ بررسی نظرات مدیران و معلمان شهر اصفهان درباره عوامل مؤثر بر افزایش اثربخشی مدیران ابتدایی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۷۳.
- ۲۸- منبع شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۴۷.
- ۲۹- منبع شماره ۱۴.
- 30- Guthrie, James. & ReedRodney. **Educational Administration and policy**. Massachusett. Allyn and Bacon Company. (1991)(P-11)
- ۳۱- منبع شماره ۷، صص ۳۴-۳۰.
- ۳۲- منبع شماره ۳، ص ۶۶.
- ۳۳- منبع شماره ۴، ص ۱۲۸.
- ۳۴- منبع شماره ۸، ص ۷.
- ۳۵- منبع شماره ۴، ۱۳۰.
- 36- Harber, Clive, **Effective and ineffective schools: An International perspective on the Role of Research**. Educational and Management Quarterly. vol 2, No 3. (P-161-169)
- ۳۷- منبع شماره ۲، ص ۹۳.
- ۳۸- منبع شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۴۷.
- ۳۹- منبع شماره ۷، صص ۳۴-۳۰.
- ۴۰- منبع شماره ۳، ص ۶۵.

- ۴۱- منبع شماره ۷، صص ۳۴-۳۰.
- ۴۲- منبع شماره ۱، ص ۳۲.
- ۴۳- منبع شماره ۳، ص ۶۵.
- ۴۴- منبع شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۴۷.
- ۴۵- منبع شماره ۴، ص ۱۲۸.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی