

مقایسه‌ی عملکرد مدیران دانش آموخته‌ی رشته‌ی کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی با سایر رشته‌ها

دکتر احمدرضا نصر* - محمد معصومی**

چکیده

اگر چه وزارت آموزش و پرورش بی‌وقفه برای اصلاح مشکلات نظام آموزشی کشور تلاش می‌کند اما شواهد نشان می‌دهد که مدیریت آموزشگاه‌های کشور، به خصوص در مقطع متوسطه مشکلات عدیده‌ای دارد. هدف این پژوهش بررسی عملکرد دانش آموختگان رشته‌ی کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در مقایسه با دانش آموختگان سایر رشته‌های تحصیلی شاغل در پیست مدیریت دبیرستان‌های شهر شیراز است. بدین منظور، چهار مهارت رهبری، انسانی، آموزشی و اداری- مالی دو

* دانشجویان گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

** کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی

گروه مدیران مذکور از دیدگاه دبیران دبیرستان‌ها بررسی و مقایسه شده است.

روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی بوده و ابزار پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته، مرکب از پنجاه و پنج سؤال بسته پاسخ طیف لیکرت استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه‌ی مدیران دبیرستان‌های دولتی شیراز و دبیران این دبیرستان‌ها بوده است، که با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای، ۷۵ مدیر و با استفاده از روش تصادفی ساده، ۳۷۵ دبیر انتخاب شده‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با نرم‌افزار آماری SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که اگر چه میانگین نمرات عملکرد مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی نسبت به مدیران دانش‌آموخته‌ی سایر رشته‌های تحصیلی در مهارت‌های رهبری، انسانی، آموزشی و اداری-مالی بیشتر بوده است، اما این تفاوت‌ها در سطح پنج صدم ($P < 0.05$) معنادار نیست.

نتایج حاصل از بررسی سؤال‌های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی مدیران نیز نشان داد که هیچ‌کدام از متغیرهای جنسیت، سابقه‌ی خدمت و سابقه‌ی مدیریت بر عملکرد مدیران تأثیر معنادار نداشته است، اگر چه عملکرد مدیران دبیرستان‌های دخترانه از مدیران دبیرستان‌های پسرانه بهتر بوده است.

واژه های کلیدی: عملکرد مدیران، مهارت های
مدیران، مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، مقطع
متوسطه



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

از زمان تشکیل آموزش و پرورش به صورت رسمی در کشور ما حدود يك قرن مي‌گذرد در خلال این مدت، به علت‌هاي گوناگوني که در سطح جامعه به وجود آمده است، نظام آموزشی از هر لحاظ وسعت و گسترش یافته و در نتیجه، اهداف، وظایف و مسؤولیت‌هاي آن پیچیده‌تر و اداره‌ي امور آن به مراتب دشوارتر شده است. توسعه و گستردگی کمی، نیاز به تحول کیفی مدیریت و رهبری را در آموزش و پرورش بارز و برجسته کرده و بنابراین، مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام آموزشی به یکی از مسائل بحث‌انگیز سال‌هاي اخیر، تبدیل شده است.

در نظام آموزشی کشور، از گذشته تاکنون افراد معمولاً از مسیر تجربی معلمی به مناصب و سمت‌هاي مدیریت آموزشی دست یافته‌اند و برخی از مدیران، درک روشن و درستی از مدیریت و رهبری آموزشی ندارند؛ به همین دلیل، ضروری است مدیران آموزشی با روش‌هاي تصمیم‌گیری، سازماندهی، برقراری ارتباط، ایجاد انگیزش، رهبری و هدایت، نظارت و کنترل، هماهنگی، گزینش و ارزیابی آشنا باشند و آنها را در محیط کار خود به کار گیرند.

پس از انقلاب اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی طی مصوبه‌اي وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (آموزش عالی سابق) را موظف کرد که تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص برای این بخش از آموزش و پرورش را بر عهده گیرد. در مصوبه‌ي مذکور آمده است: «به منظور برآوردن نیازهاي آموزشی وزارت آموزش و پرورش براساس معارف و ارزش‌هاي اسلامی و اصول مدیریت صحیح، با توجه به نیازهاي کشور، رشته‌ي مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در نظام آموزش عالی، در دانشکده‌هاي علوم تربیتی و روان‌شناسی ایجاد می‌گردد» (سبحانی، ۱۳۷۴، ص ۱۸۸). اندکی پس از بازگشایی دانشگاه‌ها، این رشته در مقطع کارشناسی با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی» و در مقطع کارشناسی ارشد

با سه عنوان مجزا شامل «مدیریت آموزشی»، «برنامه‌ریزی آموزشی» و «برنامه‌ریزی درسی» مورد تأیید قرار گرفت. از سال تحصیلی ۷۱-۷۰ اداره‌ی کل آموزش‌های ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش نیز رشته مدیریت آموزشی را در مقطع کاردانی به کارشناسی تأسیس کرد. دانشجویان این رشته از میان فوق دیپلم‌های شاغل در پست مدیریت مدارس یا ادارات انتخاب می‌شدند. دانشگاه آزاد اسلامی و مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز با الهام از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تأسیس این رشته‌ی تحصیلی و پذیرش دانشجو اقدام کردند.

ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی یکی از مباحث کاربردی منابع انسانی است و جایگاه ارزشمندی در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها دارد. با توجه به این که ارزشیابی، معیاری مناسب برای مشخص کردن فایده و ارزش برنامه‌های اجرا شده و همچنین، امری اصلاحی و تکاملی است، این مقاله در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا آموزش‌های ارائه شده در این دوره‌ی تحصیلی باعث ارتقای عملکرد در مهارت‌های رهبری، انسانی، آموزشی و اداری- مالی مدیران آموزشی دانش‌آموخته‌ی این رشته تحصیلی شده است؟ برای پاسخ‌گویی به این سؤال، عملکرد مدیران مذکور با بعضی مدیران دبیرستان‌ها که مدرک کارشناسی آن‌ها غیر از مدیریت آموزشی است، مقایسه می‌شود. عملکرد مدیران را از زوایای مختلف می‌توان بررسی کرد اما در این مقاله، عملکرد آنان از دیدگاه دبیران بررسی می‌شود.

براساس بررسی‌های به عمل آمده، پژوهش‌هایی در باره‌ی عملکرد مدیران متوسطه، در داخل و خارج کشور انجام شده است. برخی از این پژوهش‌ها با پژوهش حاضر شباهت‌هایی دارند اما وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های مشابه در نوع طبقه‌بندی مهارت‌های مدیران، زوایای بررسی موضوع و ابزارهای به کار رفته برای اندازه‌گیری میزان عملکرد مدیران است. در ادامه‌ی مقاله، به برخی از این پژوهش‌های اشاره می‌شود.

در تحقیقی که شیخ نظامی (۱۳۷۶) روی مدیران مدارس انجام داد، به این نتیجه رسید که تجربه و تخصص مدیران در میزان مهارت مدیریت زمان آنان تأثیری ندارد. همچنین، این تحقیق نشان داد که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد، مهارت ارتباطی بیشتری دارند اما این تفاوت معنادار نبوده است یافته‌های تحقیق قنبری (۱۳۷۲) که با عنوان بررسی تأثیر دوره‌ی آموزش مدیریت بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان همین مقطع تحصیلی در شهر همدان انجام شده است، نشان داد که مدیران آموزش دیده از نظر برنامه‌ریزی، کنترل، هماهنگی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه، نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند. رابینسون^۱ (۱۹۹۶) در تحقیقی با عنوان رفتار مدیران مدارس ابتدایی اثر بخش که در ایالت می‌سی‌سی‌پی^۲ انجام داده، گزارش کرده است که تفاوت معناداری در پاسخ‌های معلمان با توجه به عوامل جنسیت، نژاد، منطقه، نوع مدرک، میزان اعتبار در ناحیه و موقعیت جغرافیایی ایالت هنگام مقایسه‌ی پاسخ‌های آنان راجع به اثر بخشی مدیران وجود ندارد. تحقیقی با عنوان مقایسه‌ی عملکرد مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریتی آموزشی و فارغ‌التحصیلان سایر رشته‌ها در دبیرستان‌های شهر مشهد توسط زیرک (۱۳۷۶) انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در سطح اطمینان، ۹۵ درصد مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریتی و برنامه‌ریزی آموزشی در مهارت‌های استفاده از منابع، تصمیم‌گیری، نوآوری و مسؤلیت‌پذیری، نسبت به گروه مقابل عملکرد بهتری دارند. تحقیقی توسط حمیدی (۱۳۷۴) در زمینه‌ی رابطه‌ی تخصص مدیر در رشته‌ی مدیریتی و برنامه‌ریزی آموزشی با میزان موفقیت نظارت و راهنمایی معلمان مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی فارس انجام شده است. نتایج

1- Rabinson

2- Misisipi

این پژوهش نشان می‌دهد که بین عملکرد مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران دانش‌آموخته‌ی سایر رشته‌ها در نقش‌های نه‌گانه (ارزیابی، رهبری گروهی، سازماندهی، مشاوره‌ی معلمان، هماهنگ‌کننده، برنامه‌ریز آموزشی، تصمیم‌گیرنده، تأمین‌کننده‌ی خدمات، مدیر و ناظم) تفاوت معناداری وجود ندارد. اتحاد نژاد (۱۳۸۰) در تحقیق پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد خود که درباره‌ی میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه‌ی آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز بوده، چنین نتیجه گرفته است که از نظر دبیران، مدرک تحصیلی، رشته‌ی تحصیلی. سابقه‌ی مدیریت مدیران بر میزان مهارت‌های اثربخش آنان تأثیری ندارد اما از نظر دبیران، بین مدیران زن و مرد در زمینه‌ی مهارت‌های اثربخش حرفه‌ای، فنی، ادراکی و انسانی در سطح خطای یک صدم تفاوت معنادار وجود دارد؛ به عبارت دیگر، مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد در مهارت‌های اثربخش و همچنین مهارت‌های ادراکی، انسانی، حرفه‌ای و فنی عملکرد بهتری از خود نشان داده‌اند.

بررسی متون، نظریات و مطالعات مدیریت آموزشی نشان می‌دهد که وظیفه‌ی مدیر آموزشی، هدایت سازمان آموزشی و رهبری آن به گونه‌ای است که هدف‌های تعیین شده را محقق سازد. در واقع، یک مدیر آموزشی باید از اهداف نظام آموزشی به خوبی آگاه باشد و کارکنان را در جهت تحقق آن‌ها هدایت کند؛ به عبارت دیگر، او باید دارای مهارت رهبری باشد. همچنین، بتواند از امکانات و منابع انسانی، مالی و مادی به بهترین روش ممکن استفاده کند و در امور انسانی، آموزشی و اداری- مالی مهارت داشته باشد. با مرور دیدگاهها و تقسیم‌بندی‌های مختلف درباره‌ی اهداف و وظایف مدیران آموزشی، مهارت‌های موردنیاز آنان را می‌توان در چهار مهارت رهبری، انسانی، آموزشی و اداری- مالی دسته‌بندی کرد. در ادامه‌ی این قسمت، درباره‌ی هر یک از مهارت‌های یاد شده توضیح می‌دهیم.

۱- مهارت رهبري: هدايت و رهبري از مباحث بسيار اساسي در مديريت است؛ زيرا مهم‌ترين حرکت مدير آن است که با به کارگيري صحيح نيروي انساني، به بهترين شکل ممکن به حل مشکلات سازمان بپردازد و اهداف سازمان را محقق سازد. کونتزا^۱، اودانل^۲ و ويهریخ^۳ (۱۳۷۰، ص ۲۸۳) در تعريف رهبري مي‌گویند: «ما رهبري را با نفوذ، برابر مي‌دانيم؛ رهبري هنر يا فرايندي است که با نفوذ کردن در افراد، آن‌ها را به گونه‌اي داوطلبانه و آرزومندانه در مسير دستيابي به هدفهاي گروه به تلاش وا مي‌دارد.» رهبري در سازمان‌ها نقشي است که به محيطي که فرد رهبر در آنجا مشغول به خدمت است، بستگي تام دارد. بر همين اساس، ممکن است فردي در يك سازمان به عنوان رهبر شناخته شود ولي در سازمان ديگر، مورد پذيرش قرار نگیرد. استاگدیل^۴ (۱۹۴۸) تعداد ۱۲۴ پژوهش را که در سازمان‌هاي مختلف در زمينه‌ي رهبري انجام گرفته بود، تجزيه و تحليل کرد و نتيجه گرفت که شخص، به اتکاي داشتن ترکيبي از برخي خصايص، رهبر نمي‌شود بلکه ويژگي‌هاي رهبر بايد با ويژگي‌ها، فعاليتها و هدفهاي زيردستان رابطه‌ي مناسب داشته باشد».

مدارس به عنوان نظام‌هاي اجتماعي، نوع خاصي از سازمان‌ها هستند که ويژگي‌هاي منحصر به فرد دارند در توصيف مديريت آن‌ها از اصطلاح رهبري آموزشي استفاده مي‌شود. از نظر ویزه^۵ (۱۹۸۴) مهم‌ترين عامل اساسي در تعيين اثربخشي مدرسه، رهبر و سبک اوست. کیمبیل و ایلز^۶ (۱۳۷۶، ص ۶) رهبري آموزشي را «کمک کردن به ايجاد فرصت‌هاي بهتر براي آموختن و آموزاندن» تعريف مي‌کنند. او در جايي ديگر مي‌گويد: «هر عملي که بتواند معلم

-
- 1- Konts
 - 2- Oudanel
 - 3- Wehrich
 - 4- Stagdill
 - 5- Wiess
 - 6- Kembel Wiles

را يك گام به پيش برد، رهبري آموزشي خواننده مي‌شود.»

براي موفقيت هر برنامه در مدرسه، نقش رهبري مدير مدرسه عامل تعيين کننده است؛ بنابراین، براي فردي که خواستار اثربخشي نقش خود در مديريت مدرسه باشد، آگاهي درباره ي مهارت رهبري پيش نياز اوليه است. مدير آموزشي با انتصاب به اين سمت، نقش رسمي رهبري را عهده دار مي‌شود ولي رهبري عملي و منزلت ناشي از آن از طريق اقدامات و پيشرفت‌هاي مثبت در کار حاصل مي‌آيد. علاقه بند (۱۳۷۶، ص ۹۲) معتقد است که «توانايي و مهارت رهبري مدير بر مبناي آنچه در گذشته انجام داده (تجربه)، آنچه در حال انجام مي‌دهد (نفوذ و تأثيرگذاري) و نحوه ي پيش‌بيني و نوآوري در زمينه ي هدفها و فعاليتهاي آموزشي در آينده (پيش‌نگري) مشخص مي‌شود.» ناتان^۱ و کمپ^۲ (۱۹۸۹، ص ۲۱۵) مهارت رهبري مديران آموزشي را شامل اين اجزاء دانسته اند: «شناخت هدفها و مقاصد، تعيين ميزان انجام وظايف، تشخيص بازننگري و ارزش‌يابي، تعيين پيشرفت در انجام وظايف، شناخت نحوه ي توسعه و گسترش منابع، تشکيل جلسات گروه‌ي و توانايي برنامه ريزي‌هاي راهبردي».

۲- مهارت انساني: مهارت‌هاي انساني توانايي کار کردن با مردم است. مدير براي اين‌که به اين مهارت مجهز شود، بايد به مردم معتقد باشد و توانايي کار کردن با آنها را داشته باشد. او بايد قدرت تشخيص در زمينه ي ايجاد محيط تفاهم و همکاري و انجام دادن کار به وسيله ي ديگران را داشته باشد، انگيزه‌هاي افراد را درک کند و بر رفتار آنها تأثير بگذارد.

از زمان‌هاي دور، بشر بر مهارت‌هاي انساني تأکيد ورزيده و آن را مهم به شمار آورده است اما امروزه اين مهارت اهميتي دو چندان دارد. در اين زمينه، رضائيان (۱۳۷۲، ص ۱۸۶) ضمن اشاره به گزارش‌هاي انجمن مديريت آمريکا مي‌گويد:

1- Nattan

2- Kamp

«اکثر مطلق ۲۰۰ نفر مدیری که در یک نشست پژوهشی شرکت داشتند، متفق القول بودند که مهم‌ترین مهارت یک مدیر اجرایی، توانایی وی در کار کردن با مردم است. در این پیمایش، مدیران این توانایی را از ذکاوت، قاطعیت، دانش یا مهارت‌های شغلی، حیاتی‌تر ارزشیابی کردند.»^۱ مهارت‌های انسانی نشان می‌دهد که یک مدیر چه برداشت و تصویری از افراد بالادست، هم‌ردیف و زیردستان خود دارد. برخلاف مهارت‌های فنی که با اشیا ارتباط دارند، سروکار مهارت‌های انسانی با مردم است؛ بنابراین، درک و برانگیختن افراد و گروه‌ها از مهارت‌های الزامی و موردنیاز مدیران است. در این زمینه، رابینز^۱ (۱۳۷۴، ص ۱۲) به تحقیقی اشاره می‌کند که توسط تعدادی از مدارس عالی بازرگانی و دانشکده‌های مدیریت بازرگانی در آمریکا انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد که «مشکل اصلی دانش‌آموختگان این مؤسسه‌ها، ضعف آن‌ها در نوشتن، بررسی‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری نیست بلکه ضعف اصلی آن‌ها در مهارت‌های انسانی و روابط عمومی است.»^۲

مهارت‌های انسانی به سازمان‌های آموزشی منحصر نمی‌شوند اما چنین به نظر می‌رسد که مدیر آموزشی که باید با افراد گوناگون کار کند، نیاز به مهارت انسانی در این سازمان‌ها بیشتر از سایر مؤسسات دارد. صافی^۳ (۱۳۷۳، ص ۱۵۳) در این باره معتقد است که «این مهارت در توفیق مدیران آموزشی به قدری مفید است که برخی، مدیریت آموزشی را مهارت در برقراری روابط انسانی تعریف کرده‌اند.» همچنین، گریفیث^۲ (۱۳۷۴) با استناد به تحقیقات مربوط به مهارت انسانی می‌گوید: «نتایج مطالعات نشان داده است که ۹۰ درصد اوقات مدیران آموزشی صرف کار کردن با افراد و فقط ۱۰ درصد اوقات آنان صرف انجام دادن سایر امور می‌شود؛ بنابراین، شکست مدیران آموزشی را باید در عدم توانایی آن‌ها در کار

1- Rabins

2- Griffith

کردن با افراد دانست». به عقیده‌ی سلیمی (۱۳۶۹، ص ۴۸) «روابط انسانی به توانایی و مهارت مدیر مدرسه در ارتباط و کار مؤثر با فرد کارکنان سازمان اطلاق شود. داشتن این مهارت، مستلزم درک و شناخت کامل مدیر از خود و نیز درک دیگران، هم‌دلی با آنان و داشتن حس ملاحظه‌گرایی، شناخت انگیزه‌های کارکنان، تسهیل زمینه‌های انگیزشی مربوط به توسعه و رشد حرفه‌ای و فکری کارکنان، پویایی گروهی، شناخت نیازهای انسانی و بالا بردن روحیه‌ی کارکنان و رشد منابع انسانی است».

با مرور پژوهش‌ها، می‌توان گفت که رعایت نکات زیر برای برقراری روابط انسانی مطلوب در مدرسه مؤثر است:

تشویق و تقدیر از کارهای خوب، توجه خاص به فرد کارکنان، فراهم ساختن ثبات و امنیت شغلی برای کلیه‌ی کارکنان، فراهم آوردن موجبات رقابت مثبت بین افراد و گروه‌ها، تفویض اختیار، رسیدگی به شکایات و مشکلات احتمالی کارکنان و دانش‌آموزان. مدیران برای رعایت نکات یاد شده باید از طریق راهکارهایی مهارت روابط انسانی را در خود تقویت کنند؛ از جمله: گوش دادن را جایگزین شنیدن نکنند، جرئت خود را در بیان تقویت نمایند، هم‌دلی با دیگران را در خود تقویت کنند، برای خود استانداردهای رفتار تعیین کنند، اخلاق شخصی خود را تقویت و آن را عملی سازند، از ارتباطات غیر کلامی بیشتر استفاده کنند و آن‌ها را معنی‌دار سازند و بالاخره، از همکاران خود، بازخورد دریافت کنند.

۳- مهارت آموزشی: هنگامی که مدیران مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، اغلب برنامه آموزشی و تحصیلی را از اصلی‌ترین جنبه‌های کاری اعلام می‌کنند و مدعی هستند که به وقت بیشتری در این زمینه نیازمندند. سر جیوانی^۱ (۱۹۸۴) در این باره معتقد است «مدیران اثربخش استعداد و

انرژی لازم برای نظارت بر همه‌ی جنبه‌های آموزش، اعم از تدریس و یادگیری در محیط داخلی مدرسه یا مسائل دیگر در محیط خارج از مدرسه را دارند. آن‌ها از وقت و منابع به شکل مطلوب استفاده می‌کنند و با طرح‌ریزی، سازماندهی، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کارهای روزمره، توانایی و مهارت خاص خود را به عنوان یک شاخصی مؤثر در مدرسه به نمایش می‌گذارند.» همچنین فالن^۱ (۱۹۸۱) کشف کرده است که «مدیران موفق کسانی هستند که با دیدار مکرر با معلمان و بحث و تبادل نظر درباره‌ی امور و مسائل آموزشی با آنان، آگاهی از شیوه تدریسشان و آنچه انجام می‌دهند، خود را با معلمان در کارهای آموزشی شریک می‌کنند.»

مدیران آموزشی باید از خصایص دانش‌آموزان آگاهی داشته باشند و در برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی خود به این خصوصیات توجه کنند. همچنین، باید اصول برنامه‌ریزی درسی، روش‌های کلی تدریس و فناوری آموزشی را بدانند و تلاش کنند تا دبیران، آن‌ها را در جریان تدریس به کار گیرند. دقت در انجام دادن این وظایف، نشان دهنده‌ی ضرورت داشتن مهارت آموزشی است. یک مدیر آموزشی خوب باید بتواند در پرتو مهارت‌های آموزشی که کسب کرده است، نقاط قوت و ضعف کار معلمان را تشخیص دهد و از احساس و ادراک دانش‌آموزان در مورد یادگیری دروس آگاه باشد. آلن لینکلن^۲ (۱۹۷۳) توصیه‌هایی است که می‌تواند برای مدیران آموزشی الهام دهنده باشد. از جمله توصیه‌های او به مدیران «هدف‌دار بودن، برنامه‌ریزی داشتن، توجه به نظم و ترتیب اولویت‌بندی امور، تعیین وقت قبلی برای هر کار، بازنگری کارها و رعایت تنوع و تعادل» به اعتقاد اسمیت^۳ و اندوه^۴ (۱۹۸۹)، مدیری می‌تواند نقش آموزشی خود را به طور مؤثر انجام دهد که

-
- 1- Follen
 - 2- Allen liklien
 - 3- Smitte
 - 4- Andohe

از اهداف، رسالت و خط مشی‌های آموزشی اطلاع دقیق داشته و از برنامه‌ریزی‌های تحصیلی، اهداف درسی و فعالیت‌های آموزشی کاملاً آگاه باشد». مدیران آموزشی لازم است در زمینه‌ی برنامه‌ی آموزشی، فعالیت‌هایی شامل ارزشیابی، تعیین نیازهای تعلیم و تربیت، تدوین هدف‌های تعلیم و تربیت، طرح و اجرای تغییرات آموزشی و ارزیابی برنامه‌های اجرا شده، انجام دهند. انجام دادن هر یک از این فعالیت‌ها مستلزم داشتن مهارت و صلاحیت کافی در امور آموزشی است.

۴- مهارت اداری- مالی: ارائه‌ی خدمات آموزشی و انجام دادن وظایف مرتبط با تعلیم و تربیت، ارائه‌ی خدمات فرهنگی، بهداشتی و ورزشی مستلزم استفاده از تسهیلات، تجهیزات، اداره‌ی مؤثر امور و تأمین منابع مالی و بودجه است. در همین راستا، تهیه‌ی سرمایه، نگهداری حساب اموال، تهیه‌ی فهرست موجودی، رعایت مقررات مالی، مراقبت از ساختمان و اموال مدرسه و تنظیم دفاتر مربوط، نظارت بر حسن اجرای امور، تجهیز نگه داشتن مدرسه و همچنین تقسیم کار بر مبنای شرح وظایف کارکنان، ابلاغ آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها، نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری آن‌ها و مکاتبات اداری و نامه‌نگاری از دیگر وظایف روزمره‌ی مدیران آموزشگاه‌هاست که مهارت اداری- مالی نامیده می‌شود.

با توجه به حجم بالای فعالیت‌های یاد شده و لزوم شایستگی و کاردانی مدیران انجام دادن صحیح و به موقع آن‌ها، مدیران باید به مهارت‌های اداری- مالی مجهز باشند. به همین منظور، لازم است آنان آموزش‌های لازم در زمینه‌ی اصول و مبانی حسابداری، تنظیم بودجه و امور اداری را دریافت کنند و قبل از انتصاب به مشاغل مدیریتی، در دوره‌های عملی مدیریت شرکت داده شوند. لی فام و همکاران (۱۹۷۴) در این باره معتقدند که «عصر پاسخ‌گویی با هم‌هی بحث‌ها و مجادلاتی که در مورد آن شده، در برابر ما قرار گرفته است. پیش از این، مدیر مدرسه در کنش‌های مربوط به منابع مادی عمدتاً نقشی اداری بر عهده داشت؛ درحالی‌که در

زمان حاضر، رهبري مناسب براي برنامه ريزي، تنظيم بودجه، نظارت و ارزيابي منابع مالي و فيزيكي، ابعاد پويايي از مديريت مدرسه را تشكيل مي دهند. علاوه بر اين، از مدير مدرسه انتظار مي رود كه صلاحيت لازم براي سرپرستي منابع مالي و فيزيكي مدرسه را نيز به دست آورد.

با توجه به توضيحاتي كه درباره ي چهار مهارت موردنياز مديران دبirstان ها داده شده، همان گونه كه گفتيم، **هدف اساسي اين پژوهش** بررسي عملکرد مديران داراي مدرک کارشناسي مديريت و برنامه ريزي آموزشي و ساير رشته ها در دبirstان هاي شيراز است. اين بررسي كه در قالب چهار مهارت مذکور انجام مي شود، از طريق يك پرسشنامه ي محقق ساخته صورت مي پذيرد. اين پرسشنامه را دبيران، تحت مديريت مديران انتخاب شده تکميل مي کنند.

روش تحقيق

با توجه به ماهيت موضوع و هدف پژوهش، اين تحقيق از نوع توصيفي- پيمائشي است و در آن از ابزار پرسشنامه با مقياس پنج درجه اي ليكرت استفاده شده است. در ادامه درباره ي جامعه و نمونه ي پژوهش، ابزار جمع آوري داده ها و چگونگي تجزيه و تحليل آن ها توضيحاتي مي دهيم.

جامعه و نمونه ي آماری: در اين تحقيق، جامعه ي آماری شامل دو گروه مديران دبirstان هاي دولتي شهر شيراز و دبيران اين مدارس در سال تحصيلي ۸۰-۸۱ است. كه با توجه به فهرست اسامي و مشخصات مديران كه از سوي ادارات چهارگانه ي آموزش و پرورش شهر شيراز در اختيار قرار گرفت، در مجموع ۱۹۲ نفر مدير به عنوان جامعه ي آماری تحقيق تعيين شدند. از آن جا كه واريانس جامعه ي آماری نامعلوم بود، انجام دادن يك مطالعه ي مقدماتي روي گروهی از افراد جامعه به منظور تعيين واريانس نمونه ضرورت داشت؛

بنابراین، ۳۰ نفر از دبیران به صورت تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. پس از استخراج داده‌ها، با در نظر گرفتن دقت احتمالی d ، واریانس برآورده شده‌ی جامعه آماری و ضریب اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه‌ی آماری پژوهش با استفاده از فرمول مربوطه، ۷۵ نفر به دست آمد. با توجه به این که در هر دبیرستان، ۵ نفر از دبیران به طور تمام وقت برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شده‌اند، در مجموع، ۳۷۵ نفر دبیر به عنوان نمونه‌ی آماری این پژوهش انتخاب شدند تا درباره‌ی مهارت‌های مدیران اظهارنظر کنند.

ابزار پژوهش: در ارتباط با موضوع تحقیق، پرسشنامه‌ی استاندارد شده‌ای که به طور کامل با ویژگی‌های نظام آموزشی و فرهنگ کشور سازگاری داشته باشد، وجود نداشت؛ بنابراین، پژوهشگر با استفاده از منابع مربوط به موضوع و انجام دادن مصاحبه‌های مقدماتی با تعدادی از مدیران جامعه‌ی آماری و همچنین، استفاده از نظریات استادان محترم دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، پرسشنامه‌ای مرکب از ۵۵ سؤال بسته پاسخ بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تهیه کرد. برای سنجش روایی محتوا، از نظریات تعداد زیادی از اعضای جامعه‌ی آماری پژوهش و استادان دانشکده علوم تربیتی استفاده شد. در نهایت، پس از اعمال اصلاحات لازم، پرسشنامه مورد تأیید افراد یاد شده قرار گرفت. در مورد پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از واریانس به دست آمده از اجرای مقدماتی، پایایی پرسشنامه از طریق فرمول آلفای کرونباخ محاسبه گردید که عدد گزارش شده توسط نرم افزار SPSS ۰/۹۶ است. در مسیر اجرای صحیح پرسشنامه، ضمن اخذ مجوز از شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان فارس، به منظور کاهش عوامل تأثیرگذار مزاحم بر نتایج تحقیق و ترغیب دبیران به پاسخگویی، یکی از نویسندگان مقاله که عضو رسمی آموزش و پرورش استان فارس است، در مدارس حضور یافت. پس از

ارائه‌ی توضیحات لازم توسط ایشان، پرسش‌نامه در اختیار دبیران محترم قرار گرفت و سپس، در همین جلسه از آنان تحویل گرفته شد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی، با استفاده از مشخصه‌های آماری فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده و در سطح استنباطی، متناسب با داده‌ها و مفروضات آزمون‌های آماری، از آزمون‌های مناسب استفاده شده است. در ابتدا به منظور مقایسه‌ی توزیع نمرات هر یک از مؤلفه‌های اساسی پژوهش با توزیع نرمال، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که همه‌ی نمره‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند؛ از این رو، برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های غیر پارامتریک استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

در این قسمت، یافته‌های پژوهش بر حسب مهارت‌های چهارگانه‌ی مدیران که از طریق اجرای پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است، معرفی می‌شود.

۱- مهارت‌های رهبری: در مورد این مهارت، این سؤال مورد بررسی قرار گرفته است که آیا از نظر دبیران، بین مهارت رهبری دانش‌آموختگان رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و دانش‌آموختگان سایر رشته‌های تحصیلی تفاوت وجود دارد. در این پژوهش، منظور از مهارت رهبری مدیران، توانایی آنان در اعمال نفوذ و سوق دادن کارکنان مدرسه به سوی اهداف آموزشی و پرورشی آموزشگاه است که در قالب ۱۵ سؤال مورد بررسی قرار گرفته است (جدول شماره ۱).

همان‌طور که گفته شد، از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. به منظور اختصار در ارائه‌ی یافته‌ها، در ستون اول جداول، جمع درصد گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد آمده است. ستون

دوم، میانگین نمرات اختصاص یافته به هر سؤال دبیران را در بر دارد و در ستون سوم، انحراف معیار نمره‌ها ارائه شده است. برای آسان کردن مقایسه، نمره‌های اختصاص یافته به دو گروه مدیران، در هر سؤال در کنار هم قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۱- مقایسه‌ی یافته‌های مربوط به مهارت رهبری دو گروه مدیران

ردیف	سؤال	گروه مدیریت آموزشی			سایر رشته‌های تحصیلی		
		درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار	درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار
۱	پی‌گیری مؤثر اهداف و مقاصد آموزشی	۹۰/۴	۴/۳۷	۶۸۳/۰	۸۴/۱	۴/۲۵	۷۹۵/۰
۲	توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	۷۳/۳	۴/۰۴	۹۴۹/۰	۷۴/۸	۴/۰۲	۹۰۱/۰
۳	توانایی القای حس وظیفه شناسی در دیگران	۷۷/۷	۴/۱۵	۸۹۵/۰	۷۷/۵	۴/۱۲	۸۹۲/۰
۴	تمایل به آموزش همکاران	۶۳/۷	۳/۸۷	۹۹۸/۰	۶۰/۹	۳/۸۰	۱۰۵۰/۱
۵	شخصیت دادن به دیگران	۸۴/۷	۴/۳۸	۸۶۷/۰	۸۱/	۴/۳۲	۹۶۵/۰
۶	درک کافی نسبت به مسائل کارکنان	۷۹/۶	۴/۱۷	۸۵۸/۰	۷۵/۵	۴/۱۷	۹۵۶/۰
۷	تشویق مشارکت و کار گروهی	۸۵/۴	۴/۲۹	۸۱۳/۰	۷۹/۵	۴/۲۲	۹۷۵/۰
۸	علاقه‌مند بودن به تفویض اختیار به زیردستان و حمایت از تصمیمات آنان	۷۶/۹	۴/۱۲	۹۹۵/۰	۷۴/۴	۴/۰۶	۱۱۷/۱
۹	تشویق ابتکار و نوآوری دبیران	۸۳/۵	۴/۱۹	۸۲۷/۰	۷۱/۵	۴/۰۶	۱۰۲۷/۱
۱۰	جویا شدن از نظر دبیران در برنامه‌ریزی‌ها	۷۹	۴/۲۱	۹۵۳/۰	۷۰/۹	۴/۰۲	۱۲۳/۱
۱۱	استفاده از توانایی همکاران برای تحقق اهداف	۸۴/۷	۴/۳۱	۷۹۹/۰	۷۶/۹	۴/۰۶	۱۰۳/۱
۱۲	جلوگیری از ایجاد تعارض در مدرسه	۸۶/۶	۴/۳۴	۷۸۴/۰	۷۹/۴	۴/۱۴	۹۵۸/۰
۱۳	رعایت وقت‌شناسی در کارها و جلسات	۹۴/۲	۴/۵۵	۶۴۴/۰	۸۴/۱	۴/۳۱	۸۵۰/۰
۱۴	اهمیت قائل شدن برای تصمیمات شورای معلمان	۸۷/۹	۴/۴۴	۷۸۰/۰	۸۴/۱	۴/۳۷	۸۶۲/۰
۱۵	آگاهی از چگونگی انجام وظیفه‌ی کارکنان	۸۵/۴	۴/۳۵	۸۰۷/۰	۸۴/۲	۴/۲۶	۹۷۰/۰

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱، بیش‌ترین درصد پاسخ‌ها در گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در سطح زیاد و خیلی زیاد مربوط به گزینه‌ی ۱۳ (وقت‌شناسی در کارها و حضور در جلسات) با ۹۴/۲ (M=4/55) و کم‌ترین درصد پاسخ‌ها مربوط به گزینه‌ی ۴ (تمایل به آموزش همکاران در

موارد ضروري) با $63/7$ درصد ($M=3/87$) بوده است. در گروه ساير رشته‌هاي تحصيلي، بيش‌ترين درصد پاسخ‌ها در سطح زياد و خيلي زياد مربوط به گزينه‌ي ۱۴ (اهميت قايل شدن براي تصميمات شوراي معلمان) با $84/1$ درصد ($M=4/37$) و كم‌ترين درصد پاسخ‌ها (همانند گروه آموزش‌ديده) مربوط به گزينه‌ي ۴ با $60/9$ درصد ($M=3/80$) بوده است. براي به دست آوردن ديد كلي، ميانگين نمرات دو گروه در ۱۵ سؤال مذکور در جدول شماره ۲ ارايه شده است.

جدول شماره ۲-۱: مقايسه‌ي ميانگين نمره‌ي مهارت رهبري دو گروه از مديران

مهارت	مديريت و برنامه‌ريزي آموزشي		ساير رشته‌هاي تحصيلي	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
رهبري	۴/۲۵	۰/۳۴۷	۴/۱۳	۰/۴۶۰

بر اساس مندرجات جدول شماره ۲، نمره‌ي كسب شده توسط مديران گروه مديريت و برنامه‌ريزي آموزشي $4/25$ و انحراف معيار نمرات اين گروه $0/34$ بوده است. ميانگين نمره‌ي مديران گروه ساير رشته‌هاي تحصيلي، $4/13$ و انحراف معيار نمرات اعضاي اين گروه $0/46$ است. اگرچه ميانگين نمرات گروه مديريت 12 صدم بيشتر از گروه ديگر بوده اما بر اساس يافته‌هاي تحليل واريانس، F مشاهده شده معنا دار نبوده است؛ بنا بر اين، از نظر دبيران بين مهارت رهبري مديران دانش‌آموخته‌ي رشته‌ي مديريت و برنامه‌ريزي آموزشي و مديران دانش‌آموخته‌ي ساير رشته‌هاي تحصيلي تفاوت معنا داري وجود ندارد.

۲- مهارت‌هاي انساني: در مورد اين مهارت، اين سؤال مطرح شده است كه آيا از نظر دبيران، بين مهارت انساني دانش‌آموختگان رشته‌ي مديريت و برنامه‌ريزي آموزشي و دانش‌آموختگان ساير رشته‌هاي تحصيلي تفاوت وجود دارد. در اين پژوهش، منظور از مهارت انساني مديران، داشتن توانايي و قدرت تشخيص در زمينه‌ي ايجاد تفاهم و همكاري، درك انگيزه‌هاي افراد و همدي با آنان است كه در قالب ۱۱ سؤال مورد بررسي قرار گرفته است (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳- مقایسه‌ی یافته‌های مربوط به مهارت انسانی مدیران

ردیف	سؤال	گروه مدیریتی آموزشی			سایر رشته‌های تحصیلی		
		درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار	درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار
۱	گوش دادن به صحبت دیگران و درک آن‌ها	۸۲/۸	۴/۴۰	۸۵۴/۰	۸۲/۸	۴/۲۵	۹۵۳/۰
۱	رسیدگی به مسایل و مشکلات معلمان	۷۷/۱	۴/۱۳	۹۲۰/۰	۶۹/۶	۳/۹۲	۰۸۳/۱
۱	استفاده از روش‌های مؤثر برای حفظ روابط با دانش‌آموزان	۸۰/۳	۴/۱۱	۹۶۰/۰	۷۲/۱	۳/۹۹	۰۰۹/۱
۱	آگاهی از مسایل شخصی دیگران در حد ضرورت	۶۸/۸	۳/۹۲	۰۴۱/۱	۶۰/۳	۳/۷۲	۱۱۶۹/۱
۲	برخورداري از شخصیت خون‌گرم و اجتماعی	۸۴/۱	۴/۳۷	۸۹۶/۰	۸۲/۲	۴/۲۸	۹۰۴/۰
۲	داشتن برخورد منصفانه و دوستانه با همکاران	۸۹/۸	۴/۴۹	۷۵۶/۰	۸۵/۵	۴/۳۴	۸۳۳/۰
۲	فروتن، متواضع و بی‌تکلف بودن	۹۲/۴	۴/۶۰	۶۲۸/۰	۸۴/۸	۴/۳۸	۹۱۸/۰
۲	توانایی ایجاد ارتباط و مشورت با همکاران	۸۹/۲	۴/۴۵	۷۰۲/۰	۸۲/۲	۴/۳۱	۹۴۷/۰
۲	حفظ تعادل روحی و اخلاقی	۸۴/۷	۴/۳۷	۷۸۸/۰	۷۹/۵	۴/۲۰	۹۷۵/۰
۲	توانایی تشریح و تفهیم مطالب	۸۷/۲	۴/۳۸	۷۹۶/۰	۷۸/۸	۴/۲۲	۹۱۷/۰
۲	قابلیت پذیرش اشتباهات	۷۷/۷	۴/۲۰	۹۸۸/۰	۷۴/۲	۴	۰۳۶/۱

با توجه به داده‌های مندرج در جدول شماره ۳، بیشترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد در گروه دارای مدرک مدیریت مربوط به گزینه‌ی ۲۲ (فروتن، متواضع و بی‌تکلف بودن) با $92/4$ درصد ($M=4/60$) و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به گزینه‌ی ۱۹ (آگاهی از مسایل شخصی معلمان و راهنمایی آنان) با $68/8$ درصد ($M=3/92$) بوده است. در گروه سایر رشته‌های تحصیلی، بیشترین درصد پاسخ‌ها مربوط به گزینه‌ی ۲۲ (فروتن، متواضع و بی‌تکلف بودن) با $84/8$ درصد ($M=4/38$) و کمترین درصد پاسخ‌ها- مانند گروه قبل- مربوط به گزینه‌ی ۱۹ با $60/3$ درصد ($M=3/72$) است. با توجه به این‌که هر دو گروه پاسخ‌دهنده در گزینه‌های مشترکی بیشترین و کمترین امتیاز را به مدیران خود داده‌اند، می‌توان استدلال کرد که در دو گروه، مدیران در مهارت انسانی نقاط ضعف و قوت مشترکی دارند. برای به دست آوردن دید

کلی، میانگین نمرات دو گروه در ۱۱ سؤال مذکور در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴- مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مهارت انسانی دو گروه از مدیران

سایر رشته‌های تحصیلی		مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی		مهارت
S	\bar{X}	S	\bar{X}	
۵۱۹/	۴/۱۵	۳۹۱/	۴/۳۲	انسانی

همان‌گونه که در جدول شماره ۴ آمده، میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی ۴/۳۲ و انحراف معیار نمرات اعضای این گروه ۰/۳۹ بوده است. همچنین، میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه سایر رشته‌های تحصیلی ۴/۱۵ و انحراف معیار نمرات آن‌ها در این مهارت ۰/۵۲ است. میانگین نمرات گروه مدیریت ۱۷ صدم بیشتر از گروه دیگر بوده اما بر اساس یافته‌های تحلیل واریانس، F مشاهده شده در خصوص مقایسه‌ی میانگین نمرات انسانی دو گروه مدیران معنادار نبوده است؛ بنابراین، از نظر دبیران، بین مهارت انسانی مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران دانش‌آموخته‌ی سایر رشته‌های تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد.

۳- مهارت‌های آموزشی: در مورد این مهارت، این سؤال مطرح شده است که آیا از نظر دبیران، بین مهارت آموزشی دانش‌آموختگان رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و دانش‌آموختگان سایر رشته‌های تحصیلی تفاوت وجود دارد. در این پژوهش، منظور از مهارت آموزشی مدیران، آگاهی داشتن از چگونگی فرایند یاددهی- یادگیری و عوامل تأثیرگذار بر آن از محیط آموزشی و تلاش آگاهانه در جهت پیشبرد فرایند یاد شده در دبیرستان است که در قالب ۱۹ سؤال مورد بررسی قرار گرفته است (جدول شماره ۵).

جدول شماره ۵- مقایسه‌ی یافته‌های مربوط به مهارت آموزشی مدیران

ردیف	سؤال	گروه مدیریتی آموزشی			سایر رشته‌های تحصیلی		
		درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار	درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار
۲	اعتقاد به برنامه ریزی برای امور دبیرستان	۸۹/۸	۴/۴۲	/۶۸۱	۸۳/۴	۴/۲۴	/۹۰۱
۷	تکیه بر آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری	۸۴	۴/۳۹	/۷۳۶	۷۸/۲	۴/۱۵	/۸۴۶
۸	آگاهی از آیین‌نامه‌ها و مقررات آموزشی	۹۳/۷	۴/۵۲	/۶۳۶	۸۶/۸	۴/۴۷	/۷۲۷
۹	شناخت ویژگی‌ها و توانایی‌های دانش‌آموزان	۸۰/۹	۴/۱۸	/۷۵۴	۶۹/۵	۳/۹۶	/۸۷۵
۳	اقدام برای شناسایی مشکلات دانش‌آموزان	۸۳/۴	۴/۲۸	/۷۹۳	۷۸/۸	۴/۱۵	/۸۷۲
۲	تلاش برای راه‌اندازی مسابقات	۸۲/۸	۴/۲۷	/۷۷۳	۷۸/۲	۴/۱۶	/۹۱۲
۳	تشکیل دوره‌های آموزش خانواده	۸۰/۹	۴/۲۰	/۸۲۴	۷۲/۲	۳/۹۸	/۱۵۸
۴	دعوت از صاحب‌نظران به منظور تبادل نظر	۶۱/۲	۳/۷۱	/۱۰۹	۵۶/۳	۳/۵۳	/۱۴۸
۳	جستجوی روش بهبود فرایند یاددهی-یادگیری	۸۴/۷	۴/۲۰	/۷۹۸	۷۱/۵	۳/۹۸	/۹۶۲
۵	همسو کردن فعالیت‌های کلاس درس با اهداف مدرسه	۸۲/۸	۴/۲۴	/۸۴۸	۶۹/۵	۳/۹۰	/۰۰۱
۳	تشکیل جلسات هماهنگی رویه‌های آموزشی و پرورشی	۷۱/۴	۴	/۰۳۸	۶۳/۶	۳/۷۴	/۲۲۳
۲	تلاش برای افزایش دانش و مهارت حرفه‌ای خود	۷۳/۸	۴/۱۶	/۸۷۵	۶۸/۲	۳/۸۸	/۰۸۹
۸	هم‌گامی با روندهای نوآورانه آموزشی و پرورشی	۷۸/۹	۴/۲۰	/۸۶۸	۶۷/۶	۳/۹۷	/۰۸۱
۴	ترغیب دبیران به آموزش‌های ضمن خدمت	۷۰/۱	۴	/۰۸۴	۶۳	۳/۸۵	/۰۴۹
۴	استفاده از نظر دیگران در ارزشیابی کارکنان	۶۷/۵	۳/۹۴	/۱۳۹	۶۳	۳/۷۷	/۱۳۷
۱	رعایت عدالت در ارزشیابی کارکنان	۷۷/۷	۴/۱۷	/۹۲۱	۶۵/۶	۳/۸۸	/۱۱۶
۲	تشویق کارکنان بر اساس نتایج ارزشیابی	۷۲/۷	۴/۱۱	/۰۳۵	۶۶/۸	۳/۹۱	/۱۸۹
۳	شناخت نقاط قوت و ضعف دبیرستان از طریق ارزشیابی	۷۳/۹	۴/۱۶	/۹۶۹	۷۰/۲	۳/۸۶	/۱۹۸
۴	شناسایی و رفع مشکلات آموزشی دبیرستان	۸۶	۴/۴۰	/۸۰۱	۷۷/۴	۴/۱۰	/۰۴۴

داده‌های جدول شماره ۵ حکایت از آن دارد که گزینه‌ی شماره ۲۹ (آگاهی از آیین‌نامه‌ها و مقررات آموزشی) دارای بیشترین میانگین در هر دو گروه است (۴/۵۲ و ۴/۴۷). از سوی دیگر، گزینه‌ی شماره ۳۴ (دعوت از صاحب‌نظران علوم

تربیتی... نیز در هر گروه کم‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده است (۳/۷۱ و ۳/۵۳). با توجه به نوع پاسخ دبیران درباره‌ی این مهارت، می‌توان چنین استدلال کرد که هر دو گروه مدیران، این مهارت را به سبک واحدی در آموزشگاه خود اعمال کنند. به منظور به دست آوردن دید کلی، میانگین نمرات دو گروه در ۱۹ سؤال مذکور در جدول شماره‌ی ۶ ارائه شده است.

جدول شماره‌ی ۶- مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مهارت آموزشی دو گروه از مدیران

مهارت	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی		سایر رشته‌های تحصیلی	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
انسانی	۴/۱۴	/۲۸۸	۳/۹۱	/۵۲۴

با توجه به مندرجات جدول شماره‌ی ۶، میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی ۴/۱۴ و انحراف معیار نمرات اعضای این گروه ۰/۲۸ است. میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه سایر رشته‌های تحصیلی ۳/۹۱ و انحراف معیار نمرات آن‌ها ۰/۵۲ است. در این مهارت نیز به رغم این‌که میانگین نمرات گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی ۲۴ صدم بیشتر از گروه دیگر بوده اما بر اساس یافته‌های تحلیل واریانس F مشاهده شده در خصوص مقایسه‌ی میانگین نمرات مهارت آموزشی دو گروه مدیران یاد شده معنادار نبوده است؛ بنابراین، از نظر دبیران بین مهارت آموزشی مدیران آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران دانش‌آموخته‌ی سایر رشته‌های تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد.

۴- مهارت‌های اداری- مالی: سؤال مطرح شده در مورد این مهارت این بوده است که آیا از نظر دبیران، بین مهارت اداری- مالی دانش‌آموختگان رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و دانش‌آموختگان سایر رشته‌های تحصیلی تفاوت وجود دارد. در این پژوهش، منظور از مهارت اداری- مالی مدیران، توانایی آنان در اداره و سرپرستی امور دفتری، حسابداری، بودجه و سایر امور

مربوط به نگهداري از محيط آموزشي و امور مشابه
در دبیرستان است که در قالب ۱۱ سؤال مورد
بررسی قرار گرفته است (جدول شماره ۷).



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۷- مقایسه‌ی یافته‌های مربوط به مهارت اداری- مالی مدیران

ردیف	سؤال	گروه مدیریتی آموزشی			سایر رشته‌های تحصیلی		
		درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار	درصد زیاد و خیلی زیاد	میان گین	انحراف معیار
۴	استفاده‌ی اثربخش از امکانات اداری- مالی و تدارکاتی	۸۶	۴/۳۹	۰/۸۳۱	۷۶/۸	۴/۱۶	۰/۹۴۰
۴	تهیه‌ی ملزومات و تجهیزات مورد نیاز مدرسه	۸۶	۴/۴۰	۰/۸۳۱	۷۵/۵	۴/۱۴	۰/۹۴۳
۴	کنترل صحیح بر حفظ اموال مدرسه	۹۲/۳	۴/۵۱	۰/۷۱۳	۸۰/۲	۴/۲۹	۰/۹۰۵
۴	فراهم آوردن تسهیلات لازم برای اجرای برنامه‌های پرورشی	۸۴/۷	۴/۳۷	۰/۷۶۳	۷۶/۱	۴/۲۰	۰/۹۱۸
۵	تنظیم، هزینه و نظارت مؤثر بر بودجه‌ی مدرسه	۸۷/۹	۴/۴۷	۰/۷۲۳	۷۷/۵	۴/۲۴	۰/۹۸۷
۵	آشنایی با اصول و مراحل امور اداری	۸۳/۵	۴/۳۳	۰/۷۹۷	۸۴/۱	۴/۲۶	۰/۷۸۵
۵	در اختیار کارکنان قرار دادن آیین‌نامه‌ها	۹۱/۱	۴/۵۲	۰/۷۰۳	۸۶/۱	۴/۳۹	۰/۷۸۵
۵	آگاه کردن کارکنان از وظایف خود	۸۹/۸	۴/۴۵	۰/۷۱۱	۷۷/۵	۴/۱۸	۰/۹۵۱
۴	حساسیت نسبت به حراست از مدارک دانش‌آموزی	۹۱/۷	۴/۵۸	۰/۶۱۲	۸۴/۸	۴/۴۰	۰/۸۲۲
۵	بازدید منظم از محیط فیزیکی مدرسه	۸۶/۶	۴/۳۷	۰/۸۵۶	۷۳/۵	۴/۰۹	۰/۰۱۲

همان‌گونه که در جدول شماره ۷ آمده است، در گروه مدیریتی و برنامه‌ریزی آموزشی، بیشترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد مربوط به گزینه‌ی ۵۴ (حساسیت نسبت به حراست مدارک دانش‌آموزی) با ۹۱/۷ درصد ($M=4/58$) بوده است. متوسط نمره‌ی گزینه‌ی ۵۱ (آشنایی با اصول و مراحل اداری) با ۸۳/۵ درصد ($M=4/33$) بوده است. متوسط نمره‌ی پاسخ‌ها بین ۴/۳۳ تا ۴/۵۸ در نوسان بوده است. در گروه سایر رشته‌های تحصیلی، بیشترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد مربوط به گزینه‌ی ۵۴ (حساسیت نسبت به حراست مدارک دانش‌آموزی) با ۸۵ درصد ($M=4/40$) و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به گزینه‌ی ۵۵ (بازدید منظم از محیط فیزیکی مدرسه) با ۷۳/۵ درصد ($M=4/09$) است.

با توجه به میانگین امتیازات داده شده، می‌توان نتیجه گرفت که مهارت اداری یا مالی

مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر شیراز از سایر مهارت‌های آنان قوی‌تر است. به منظور ارزیابی دید کلی، میانگین نمرات دو گروه در ۱۰ سؤال یاد شده در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

جدول شماره ۸- مقایسه میانگین نمره‌ی مهارت اداری- مالی دو گروه از مدیران

مهارت	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی		سایر رشته‌های تحصیلی	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
اداری- مالی	۴/۴۲	/۳۰۶	۴/۱۷	/۵۷۶

با توجه به مندرجات جدول شماره ۸، میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی ۴/۴۲ و انحراف معیار نمرات اعضای این گروه ۰/۳۰ است. میانگین نمره‌ی کسب شده توسط مدیران گروه سایر رشته‌های تحصیلی ۴/۱۷ و انحراف معیار آن ۰/۵۷ است. در این مهارت، میانگین نمره‌ی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی ۲۵ صدم بیشتر از گروه دیگر بوده اما بر اساس یافته‌های تحلیل واریانس F مشاهده شده در خصوص مقایسه‌ی میانگین نمرات مهارت اداری- مالی دو گروه مدیران معنادار نبوده است؛ بنابراین، از نظر دبیران بین مهارت اداری- مالی مدیران دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران دانش‌آموخته‌ی سایر رشته‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که در مجموع، میانگین عملکرد مدیران دارای مدرک کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، از مدیران دارای سایر مدارک تحصیلی بالاتر بوده است. میانگین مدیران گروه اول در مهارت رهبری ۱۲ صدم (بر مبنای حداکثر میانگین ۵)، در مهارت انسانی ۱۷ صدم، در مهارت آموزشی ۲۴ صدم و در مهارت اداری-

مالي ۲۵ صدم بيشتر از مديران گروه دوم بوده است.

همانطور که گفته شد، تفاوت بين عملکرد دو گروه مديران مورد نظر از نظر آماری معنادار نيست؛ اين نتيجه دور از انتظار به نظر مي‌رسد ولي نتايج برخي از پژوهش‌ها مؤيد آن است. براي مثال، پژوهش شيخ نظامي (۱۳۷۶) نشان داد که داشتن تخصص مديريت، در مهارت افراد مديريت زمان، تأثيري ندارد. همچنين، پژوهش حميدي (۱۳۷۴) نشان داد که داشتن تخصص مديريت مديران، در موفقيت آن‌ها در نظارت بر کار معلمان مدارس راهنمايي و راهنمايي آنان نقش اساسي نداشته است.

بر خلاف موارد ياد شده، تحقيق قنبري (۱۳۷۲) نشان داد که شرکت در دوره‌هاي مديريت، تأثير مثبت بر عملکرد مديران داشته است. در همين راستا، پژوهش زيرک (۱۳۷۶) نشان داد که مديران داراي کارشناسي مديريت، نسبت به مديران دانش‌آموخته‌ي ساير رشته‌ها عملکرد بهتري دارند.

ممکن است تفاوت در روش‌هاي پژوهش، محل انجام دادن پژوهش و ميزان دقت و تبحر پژوهشگران يکي از عوامل حصول نتايج متفاوت باشد ولي وجود اين تفاوت‌ها، ضرورت پژوهش‌هاي بيشتر را آشکار مي‌سازد. در حالي که تلاش سياست‌گذاران آموزش عالي در جهت صرفه‌جويي اقتصادي و افزايش بهره‌وري است، منطقي نيست که مبالغ زيادي صرف ارائه‌ي دوره‌هاي دانشگاهي مديريت آموزشي شود، بدون آن‌که اين دوره‌ها تحولي در مديريت مدارس ايجاد کنند. تشکيل کميته‌ي مشترکي مرکب از نمايندگان دانشکده‌هاي علوم تربيتي و آموزش و پرورش براي رسيدگي به اين موضوع ضروري است. البته دلایل و مطالب زير مي‌تواند تا حدودي توجيه‌کننده‌ي نبود تفاوت معنادار بين عملکرد دو گروه از مديران باشد.

۱- مديريتي که در دانشگاهها و مراکز آموزش عالي آموزش ارائه داده مي‌شود، مبتني بر نظام غيرمتمرکز است که در آن مدير آموزشگاه اختيارات زياد و فرصت کافي براي به‌کارگيري

مهارت‌های فراگرفته در عمل را دارد اما به نظر می‌رسد در کشور ما از مدیران دبیرستان‌ها انتظار می‌رود که در قالب یک نظام متمرکز، با امکانات و اختیارات محدود و شرح وظایف از قبل تعیین شده و حتی زمان‌بندی شده به مدیریت بپردازند. به همین دلیل، مدیریت در چنین نظامی به تخصص و ابتکار خاصی نیاز ندارد و هر کس که از سواد و تحصیلات متعارف برخوردار باشد و ویژگی‌های شخصیتی ممتازی را از خود بروز داده باشد، می‌تواند مدیر خوبی باشد.

به عبارت دیگر، چون در حال حاضر وظایف مدیران کاملاً مشخص است، عملکرد هر دو گروه تقریباً یکسان بوده است اما اگر اموری مانند انطباق برنامه‌های درسی مصوب با نیاز دانش‌آموزان و جامعه‌ی محلی به مدیران محول می‌شد، شاید عملکرد مدیران آموزش‌دیده، بهتر از سایر مدیران به نظر می‌رسید.

۲- از آن‌جا که مدیران مدارس توسط کارشناسان اداره‌ی آموزش و پرورش مربوطه انتخاب شده‌اند (انتخاب توسط یک مرجع انجام شده است) و گزینش همه‌ی آنان (گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و گروه سایر رشته‌های تحصیلی) بر اساس معیارهای واحدی صورت گرفته، طرز مدیریت مدارس یکسان است و عملکرد مدیران شباهت‌های زیادی با هم دارد.

۳- محافظه‌کاری دبیران پاسخ‌دهنده به سؤالات، باعث شده است که آن‌ها مهارت‌های مدیران خود نمره‌های بالایی بدهند؛ به همین دلیل، تفاوت بین دو گروه به حداقل رسیده است.

۴- عامل آموزش‌های ضمن خدمت مدیران (به خصوص مدیران گروه سایر رشته‌های تحصیلی) باعث توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی آن‌ها شده و نمرات عملکرد آن‌ها را مشابه یکدیگر کرده است. علاوه بر این، برخی از مدیران گروه سایر رشته‌ها، دارای مدرک کارشناسی از رشته‌های نزدیک به مدیریت آموزشی هستند و درس‌هایی درباره‌ی مدیریت خوانده‌اند. مطالعه‌ی این دروس در کنار تجاربی که این افراد در محیط

کار به دست می‌آورند، آن‌ها را به مدیرانی
کارآمد تبدیل کرده است.

۵- شاید دروس ارائه شده در دوره‌ی مدیریت
آموزشی نتوانسته است کارآمدی لازم را در
دانش‌آموختگان ایجاد کند؛ بنابراین، ضمن
بررسی دقیق باید دروس جدید مانند مدیریت
تغییر و نوآوری در برنامه‌ی این دوره گنجانده
شود.

۶- اگرچه آموزش عاملی بسیار قوی در کارآمد
نمودن افراد است. انگیزش نیز قوه‌ی محرکه‌ی
بسیار نیرومندی است که می‌تواند کمبود آموزش
را جبران کند؛ احتمال دارد که مدیران دارای
مدرك غیرمدیریت از میان افرادی انتخاب شده
باشند که دارای انگیزه‌های مدیریتی قوی
بوده‌اند؛ در حالی که افراد دارای مدرك
لیسانس مدیریت، به صرف داشتن مدرك به شغل
مدیریت گماشته شده‌اند.

پیشنهادهاي کاربردي

۱- با توجه به این‌که بین میانگین نمره‌ی مهارت
رهبري دو گروه مدیران تفاوت معناداري مشاهده
نشد، پیشنهاد می‌شود که مراکز دانشگاهی و
مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در مقطع کارشناسی
ارشد، قبل از پذیرش دانشجو در رشته‌ی مدیریت
و برنامه‌ریزی آموزشی، با استفاده از تست‌های
استاندارد، استعداد رهبري و انگیزش مدیریتی
متقاضیان تحصیل در این رشته را ارزیابی کنند
و با انجام دادن مصاحبه‌های تخصصی، از گزینش
صحیح دانشجو مطمئن شوند.

۲- پیشنهاد می‌شود که برای سرعت بخشیدن به
غیرمتمرکز شدن نظام آموزشی کشور و توسعه‌ی
اختیارات مدیران مدارس مطالعات منظم و
برنامه‌ریزی شده‌ای انجام گیرد.

۳- با توجه به این‌که نمرات مهارت آموزشی،
رهبري و انسانی دو گروه مدیران کمتر از مهارت
اداری- مالی بوده است و بیش‌تر وقت صرف وظایف
اداری- مالی می‌شود، پیشنهاد می‌شود که در

- تبیین وظایف مدیران تجدید نظر صورت گیرد و مسؤولیت‌های مدیران در زمینه‌ی امور اداری- مالی به معاونان تفویض شود.
- ۴- پیشنهاد می‌شود که مزایا و امکانات رفاهی قابل ملاحظه‌ای به مدیران اختصاص یابد؛ به طوری که منصوب شدن در پست مدیریت مدارس با ارزش تلقی شود.
- ۵- پیشنهاد می‌شود که مسئولان ادارات آموزش و پرورش از واگذاری مدیریت بیش از یک مدرسه به مدیران خودداری کنند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع فارسي

- اتحادنژاد، ش (۱۳۸۰) بررسی نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه‌ی آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های شیراز، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده‌ی علوم تربیتی.
- حمیدی، م (۱۳۷۴) رابطه‌ی تخصص مدیر در رشته‌ی مدیریت آموزشی با میزان موفقیت در نظارت و راهنمایی معلمان در سطح راهنمایی و دبیرستان‌های فارس، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز.
- رضائیان، ع (۱۳۷۳) اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- زیرک، م؛ (۱۳۷۶) مقایسه‌ی عملکرد مدیران فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریت آموزشی و مدیران فارغ‌التحصیل سایر رشته‌ها در دبیرستان‌های پسرانه‌ی مشهد؛ رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده‌ی علوم تربیتی.
- سبحانی، ع (۱۳۷۴) جایگاه رشته‌ی مدیریت آموزشی در نظام تعلیم و تربیت ایران، مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، صفحات ۱۹۲-۱۷۸.
- سلیمی، ق؛ (۱۳۷۴) عوامل مؤثر در کارایی و موفقیت مدیران آموزشی، مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی، تهران؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی صفحات ۶۸-۵۹.
- صافی، (۱۳۷۳) مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات مرکز ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش.
- شیخ‌نظامی، ز (۱۳۷۶) مقایسه‌ی خودراهبری و ابعاد آن در میان مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده‌ی علوم تربیتی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۶) مقدمات مدیریت در آموزش و پرورش، تهران، روان.

قنبري، س؛ (۱۳۷۶) نقش آموزش‌هاي ضمن خدمت در بهبود عملکرد مديران آموزشي. فصلنامه‌ي تکنولوژي آموزشي.

لي نام، ج و هووئه، ج (۱۹۷۴)؛ **مديريت مدارس: مباني و تئوري‌ها**، ترجمه‌ي م. نائلي، اهواز، انتشارات دانشگاه شهيد چمران.

گريفيث، د؛ (۱۳۷۴) **روابط انساني در مديريت آموزشي**، ترجمه‌ي خ. بخشي، تهران، مارليک.

وايلز، ک؛ (۱۳۷۶) **مديريت و رهبري آموزشي**، ترجمه‌ي م. طوسي، تهران، مرکز آموزش مديريت دولتي.

منابع انگليسي

- Fullen, M. (1994). **The Meaning of the Education Change**. New York: Teach college press.
- Kirik P. & Locke, E. A, (1991). **Leadership; Do traits matter?** **Academy of Management Executive**. V. 5. pp 48- 60.
- Richard, K & Marilyn, N. (1989). **Middle Management in school**. New York: Basl Blaack well.
- Robinson, C. T. (1996). **School effectiveness Behaviors of Elementary school Principals in Mississippi**. Ph. D. Thesis, Jackson State University.
- Smith, W. F. & Richard L. A. (1989). **Instructional leadership**. Association for supervision and Curriculum development. (Ascp).
- Singer, G. (1990). **Human Resource Management**. Boston: PWSKENT.
- The Relationship among Academic department, Head leader behavior, faculty satisfaction and department Head effectiveness**. Ph. D. thesis. **Kansas stal: University**.
- Weiss, J. H. (1984). **Selected interpersonal needs of elementary school Principe**. ED. D. thesis, University of Bridgeport.