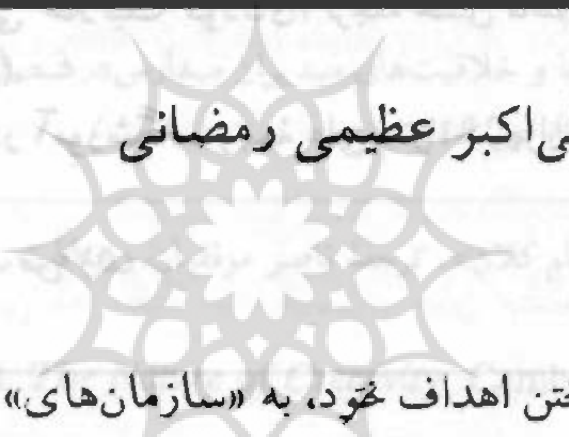


۷۱. ...  
۷۲. ...  
۷۳. ...  
۷۴. ...  
۷۵. ...  
۷۶. ...  
۷۷. ...  
۷۸. ...  
۷۹. ...  
۸۰. ...

# بررسی تأثیر سبک مدیران بر عوامل انگیزش معلمان در مدارس ابتدایی و راهنمایی پسرانه شهر تهران



علی اکبر عظیمی رضوانی

## مقدمه

هر جامعه‌ای برای متحقق ساختن اهداف خود، به «سازمان‌های» گوناگون نیاز دارد. اهمیت سازمان‌ها به اندازه‌ای است که اجتماع را، «اجتمه‌خ سازمانی» نامیده‌اند، زیرا بدون آنها، انجام دادن امر، اگر غیرممکن نشود، دست‌کم بسیار دشوار و همراه با تأخیر زمانی صورت خواهد گرفت. تصور سازمان و جامعه بدون وجود مدیر و رهبر، چه از نظر عقلی یا تجربی، امکان‌پذیر نیست. با آن که از عمر نظری این پدیده (مدیریت) حدود دو قرن می‌گذرد، بررسی تاریخ زندگی انسان‌ها نشان می‌دهد که مدیریت و رهبری، بدون آن که مدون شده باشد، در حکم یک ضرورت مطرح بوده است. زندگی پیامبران، امامان و دانشمندان دوران‌های گذشته و تمدن‌های مصریان، ایرانیان، یونانیان و... شاهد مثال این ادعا به شمار می‌رود.

مدیریت هر سازمانی کوشیده است و باید بکوشد، با افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی، به حفظ و توسعه سازمان خود بپردازد. مدیران شایسته و فهیم، یا به واسطه تجربه و آزمایش و خطا یا به سبب آموزش‌های ویژه، به خوبی واقف بوده‌اند که نمی‌توانند توجه خود را صرفاً به متغیرهای بازده، یعنی افزایش کمی و کیفی تولیدات (برون‌داده‌ها) معطوف بدارند، بدون آن که به متغیرهای میانجی (مانند ادراکات، گرایش‌ها، نیروهای انگیزشی، ارزش‌ها و...) و متغیرهای علتی

(مانند سبک مدیریت، راهبردهای مدیریت، هدف‌های سازمانی و...) کاری داشته باشند. بدون شک، مجموعه این عوامل اثربخشی سازمان را تعیین می‌کند. مدیران در سازمان‌های آموزشی، بیش از هر چیز و هر سازمان دیگری با انسان‌ها سروکار دارند؛ زیرا فراگرد عملیات این سازمان‌ها به وسیلهٔ انسان‌ها (معلمان و کارکنان) و در مورد انسان‌ها (دانش‌آموزان) انجام می‌پذیرد. به همین سبب، اداره مؤثر آن وظیفه‌ای مشکل و پیچیده است؛ به گونه‌ای که مهارت فنی صرف، برای آن کفایت نمی‌کند. بلکه علاوه بر آن مدیران باید از مهارت ادراکی (توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان) و متناسب با حیطة مسئولیت خود، از مهارت انسانی زیادی نیز برخوردار باشند تا بتوانند همکاری معلمان را جلب کنند و بر رفتار آنها تأثیر بگذارند. معلمان، از نظر «حرفه‌ای»، همانند مدیران و گاه فراتر از آنها هستند و در نتیجه، هم‌ردیف و گاه بیشتر از کسانی که سطح بالاتری را در سلسله مراتب سازمانی به خود اختصاص داده‌اند، شایستگی و تخصص دارند این وضع، علاوه بر آن که به نوبه خود بر دشواری کار مدیر، که باید در انسان‌های گوناگونی که هیچ دو نفرشان با هم یکسان نیستند، علاقه و تمایل به کار ایجاد کند و فعالیت‌هایشان را هماهنگ سازد، می‌افزاید، اجتناب‌ناپذیر هم هست. زیرا انسان‌ها علاوه بر آن که در تحقق اهداف سازمان و افزایش کارایی و بهره‌وری آن نقش محوری و کلیدی دارند، چنانچه به ارضای نیازهای آنها در محیط کار نیز توجه شود و فضای روانی مناسبی در درون سازمان به وجود آید، می‌توانند به خلاقیت بپردازند و با ارائه طرح‌ها و نظریه‌های بدیع، در خود و محیط اطراف خود تغییر مطلوب ایجاد کنند. در غیر این صورت، نوعی بیگانگی احساس می‌کنند و در نهایت، این اوضاع به دشمنی و ایجاد جو نامساعد بین مدیریت و کارکنان می‌انجامد.

## بیان و تعریف مسئله

محور تمام فعالیت‌های مدیر آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است. بنابراین، موضوع تعلیم و تربیت، دانش‌آموزان هستند و بالطبع معلمان در این فرآیند نقشی کلیدی دارند و هسته مرکزی به حساب می‌آیند. همان‌جمله که برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی، نقش کلیدی خود را ایفا کنند و عملکرد مطلوبی داشته باشند که به درستی انتخاب شده باشند و از آموزش‌های کافی برخوردار گشته باشند در محیط کار نیز برانگیخته شوند. بنابراین، به‌اعتباری می‌توان مقولهٔ «انگیزش» را یکی از وظایف مدیریت به حساب آورد.

مقوله انگیزش، دامنه وسیعی از انواع و سطوح متفاوت مدیریت‌ها را در آموزش و پرورش شامل می‌شود و صرفاً مدیران در داخل مدرسه متولی آن نیستند و خود آنها هم باید از سوی افراد مافوق برانگیخته شوند. اما اعتقاد بر آن است که پذیرش مسئولیت خطیر مدیریت، به معنای قبول تمام وظایف و پذیرش حکم ناخدایی این کشتی تا وصول به ساحل است. مدیر، در محیط آموزشی، باید چنین وضعی برای خود متصور باشد. مشکلات و گرفتاری‌های شخصی، محدودیت‌های سازمانی، تنوع سلیقه‌ها، فشارهای اداری و امثال آن نباید او را از انجام دادن وظایف مهمش باز دارد. یک مدیر، همانند خلبان و ناخدا، در پذیرش شغل خود مختار است، اما وقتی پذیرفت، مجبور به انجام دادن رسالت خود، حداقل تا زمانی مشخص و دوره‌ای معین است. در این زمینه، شناخت انسان‌ها و پی بردن به نیازهای آنها و سعی در تأمین نیازها، دست‌کم به میزانی که در حد اختیار اوست، برای فراهم آوردن محیطی پویا، توأم با نشاط و برانگیخته، از ضروری‌ترین اقدامات مدیران به‌شمار می‌رود که بازتاب ارزشمندی آنها هم هست. زیرا اعتقاد بر آن است مدیرانی که به انگیزش کارکنان توجه دارند و از چراهای رفتار آنان آگاه هستند، در برخورد با چالش‌ها و حل مشکلاتی که آموزش و پرورش با آن مواجه خواهد بود، مزیت و برتری ویژه‌ای دارند. و رای این امر، مدیر هم از نظر اخلاقی و انسانی و هم به دلیل ایجاد تعهد بیشتر افراد نسبت به سازمان، باید فراتر از نقش فنی، برای ساختن و کار اجتماعی، که شیوه یگانه‌ای برای فراهم آوردن نیازهای فردی و گروهی است، ارزش‌قایل شود. در این صورت افراد به سازمان وابسته و متعهد می‌شوند؛ زیرا به آنها نه به‌مثابه «افراد» نگریسته می‌شود، نه به منزله «تکنسین».

البته باید به این نکته اشاره کرد که عملکرد خوب، تنها محصول توجه به عوامل انگیزشی و رفع نیازهای گوناگون معلمان در مدرسه نیست؛ بلکه ویژگی‌های شخصی معلم (در کنار ویژگی‌های محیطی) عامل مهمی است. با این حال، به فرض آن که تمام عوامل حضور داشته باشند، انگیزش در بروز آنها عامل بسیار مهمی محسوب می‌شود، زیرا صرف توان و تخصص برای انجام دادن وظیفه‌ای خاص، به رفتار یا اقدام منجر نمی‌شود. این انگیزه (اعم از درونی و بیرونی) است که فرد را به سوی عملی خاص حرکت می‌دهد یا مانع او از انجام دادن آن عمل می‌شود. حتی با این که به نظر می‌رسد تنها فقدان با ضعف مهارت است که با کلید انگیزش باز نمی‌شود، همین انگیزش (و برانگیختن فرد) او را به سوی جبران نواقص سوق می‌دهد.

از طرف دیگر، روش و سبکی که مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌کنند، باید با سطح بلوغ و توانایی زیردستان و اهداف تعیین شده متناسب باشد، زیرا یکی از ابزارهای مهم افزایش

کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری، اعمال سبک خاص از سوی مدیر است که آن را با توجه به شخصیت خود و محیط سازمانی برمی‌گزینند. این که مدیران تا چه حد عوامل انگیزشی معلمان را می‌شناسند و به آن توجه می‌کنند، از یک نظر به اتخاذ سبک مناسب از سوی آنها نیز بستگی دارد تا بر اساس آن، بتوانند در موقعیت‌های گوناگون، عملکرد سازمان را از مخاطره مصون بدارند.

بر این اساس، می‌توان گفت مسئله این است که آیا سبک مدیریتی مدیران بر میزان شناخت و توجه آنها به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد یا خیر؟ به دنبال آن (پاسخ چه مثبت باشد یا منفی)، آیا سبکی که مدیران اعمال می‌کنند، متناسب با سطح بلوغ معلمان هست یا خیر؟ به طور خلاصه، سؤالات و مسائلی که این پژوهش به دنبال آن است، عبارت است از:

- ۱- آیا سبک مدیریتی مدیران در شناخت و توجه آنها به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد؟
- ۲- آیا نوع مدرسه (دولتی و غیرانتفاعی) در شناخت و توجه مدیران به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد؟
- ۳- آیا شناخت و توجه مدیران دوره‌های ابتدایی و راهنمایی نسبت به عوامل انگیزشی معلمان متفاوت است؟
- ۴- آیا ادراک معلمان نسبت به شناخت و توجه مدیران از عوامل انگیزشی با مدیران یکسان است؟
- ۵- آیا بین ادراک مدیران و معلمان نسبت به سبک مدیریتی اعمال شده، تفاوت وجود دارد؟
- ۶- آیا سطح تحصیلات مدیران در شناخت و توجه آنان به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد؟

### اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که مقوله «انگیزش» و ارضای نیازهای انسان (یا عدم ارضای آنها) در سازمان‌ها، با موضوعات و موارد زیاد دیگری ارتباط بسیار نزدیک دارد؛ به این معنا که چنانچه انسان‌ها و نیازهای آنها به درستی شناخته شود و اقدامات مقتضی در جهت ارضای آنها فراهم آید، از یک طرف باعث تقویت روحیه، رضایت شغلی و عملکرد بالاتر و از طرف دیگر باعث کاهش فشار (ناشی از کار)، تنش، مخالفت، مقاومت و... می‌گردد که در نهایت، به افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان منجر خواهد شد و سلامت فرد، سازمان و جامعه تضمین می‌شود.

همچنان که می‌دانیم، تقریباً همه صاحب‌نظران از میان عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری،

عامل انسانی را مهم‌ترین دانسته‌اند. اما عامل انسانی، خود، هنگامی بهره‌وری بهینه خواهد داشت که علاوه بر توانایی، در محیط کار هم برانگیخته شده باشد. مدیری می‌تواند به نیازهای گوناگون کارکنان پاسخ مناسب بدهد که علاوه بر برخورداری از نگرش مثبت و بینش عمیق نسبت به انسان‌ها و خواسته‌های آنها، دارای سبک رفتاری متناسب با اوضاع و شرایط حاکم بر سازمان نیز باشد. به عبارت دیگر، سبک و روش او باید به گونه‌ای باشد که در موقعیت‌های متفاوت و با افراد متعدد، انعطاف لازم داشته باشد.

این پژوهش به دنبال آن است که این بینش و آگاهی را به مدیران و سایر متولیان امر آموزش و پرورش بدهد که به زعم زیردستان (معلمان)، آنان تا چه اندازه براساس در متغیر بسیار مهم (یعنی سبک مدیریت و توجه به عوامل انگیزشی) در محیط‌های آموزشی رفتار می‌کنند؟

نتایج حاصل، جواب پرسش‌ها را نیز روشن خواهد کرد:

- مدیران مدارس، در چارچوب اختیارات خود، تا چه حد به عوامل انگیزشی معلمان توجه دارند؟
  - معلمان تا چه حد مدیریت مدیران مدارس خود را می‌پسندند؟
  - آیا سبک مدیران در دوره‌های متفاوت تحصیلی (ابتدایی و راهنمایی) و انواع مدرسه (دولتی و غیرانتفاعی) تفاوتی دارد؟
  - علاوه بر نوع مدرسه، آیا دوره تحصیلی بر میزان شناخت و توجه مدیران به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد؟
- بنابر مطالبی که تاکنون گفته شد، اهمیت و اهداف این پژوهش به طور خلاصه عبارت است از:
- ۱- تعیین میزان شناخت و توجه مدیران مدارس از عواملی که موجبات برانگیختن معلمان را در محیط آموزشگاهی فراهم می‌آورد.
  - ۲- ارزشیابی و سنجش ادراک معلمان نسبت به میزان توجه مدیران به عوامل برانگیزاننده.
  - ۳- شناخت و تعیین سبک مدیریتی مدیران مدارس پسرانه ابتدایی و راهنمایی.
  - ۴- بررسی تفاوت‌ها یا تشابهات موجود بین مدارس دولتی و غیرانتفاعی.
  - ۵- ارائه نتایج پژوهش به مسئولان و برنامه‌ریزان، برای شناخت توان مدیران فعلی در جهت تلاش برای ارضای نیازهای مهمی که تحت اختیار آنها قرار دارد.
  - ۶- ارائه بازخورد به مدیران نسبت به اظهارنظر و ادراک معلمان از میزان عنایت و توجه آنان به

عوامل انگیزشی و سبک مدیریت آنها، به منظور اصلاح نواقص احتمالی و نشیبت و تقویت رفتارهای مطلوب.

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- مدیرانی که دارای سبک رابطه مدار هستند، نسبت به عوامل انگیزشی معلمان شناخت و توجه بیشتری دارند.
- ۲- مدیران مدارس غیرانتفاعی بیش از مدیران مدارس دولتی به عوامل انگیزشی معلمان توجه دارند.
- ۳- میزان شناخت و توجه مدیران دوره‌های ابتدایی و راهنمایی در زمینه عوامل انگیزشی معلمان با یکدیگر متفاوت است.
- ۴- ادراک مدیران و معلمان نسبت به شناخت و توجه مدیران از عوامل انگیزشی متفاوت است.
- ۵- مدیران و معلمان از سبکی که مدیر مدرسه اعمال می‌کند، ادراک متفاوت دارند.
- ۶- سطح تحصیلات مدیران در شناخت و توجه آنان به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر دارد.

### جمع‌بندی

با توجه به توضیحات داده شده (و جداول مبسوط و موجود در متن اصلی پایان‌نامه)، می‌توان در یک جمع‌بندی، به قضاوت در مورد هر یک از فرضیه‌ها پرداخت:

**فرضیه اول:** مدیرانی که دارای سبک رابطه مدار هستند، نسبت به عوامل انگیزشی معلمان شناخت و توجه بیشتری دارند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک مدیریت بر میزان توجه به عوامل انگیزشی تأثیر معناداری دارد. این نتیجه‌گیری از محاسبه مقدار «F» به دست آمد و آن گاه از طریق محاسبه مقدار «t»، که با هدوبررسی تفاوت این دو سبک انجام گردید، معلوم شد که مدیران رابطه مدار، به عوامل انگیزشی معلمان توجه بیشتری دارند. بنابراین، فرضیه اول تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم:** مدیران مدارس غیرانتفاعی بیش از مدیران مدارس دولتی به عوامل انگیزشی معلمان توجه دارند.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان داد که اگر چه نوع مدرسه (دولتی و غیرانتفاعی) تأثیر معنادار و قابل قبولی ( $\alpha = 0/05$ ) بر توجه مدیران به عوامل انگیزشی معلمان ندارد، این تأثیر در سطح  $0/08$  وجود دارد. این وضع، هم با دخالت سبک‌ها (یعنی اعضای نمونه مدیران که به دو سطح رابطه مدار و وظیفه مدار طبقه‌بندی شده بودند) از طریق محاسبه «F» و هم

با حذف سبک‌ها و انجام دادن آزمون «t» در مورد تمام اعضای نمونه، نتیجه‌ای مشابه نشان داد و معلوم شد که با اطمینان ۹۲٪ بین مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی از حیث توجه آنها به عوامل انگیزشی معلمان تفاوت وجود دارد. با آن که این تفاوت، معنادار (و قابل قبول) نیست، در همان سطح ۰/۰۸ تأیید هم، مدیران مدارس دولتی بیشتر از مدیران مدارس غیرانتفاعی به عوامل انگیزشی معلمان توجه نشان داده‌اند.

با عنایت به موارد گفته شده، فرضیه دوم مورد تأیید قرار نگرفت، زیرا اولاً بر اساس نتایج این پژوهش، تفاوت معناداری بین این دو نوع مدرسه پیدانشد و ثانیاً در سطح ۰/۰۸ تفوق مدیران مدارس دولتی در توجه به عوامل انگیزشی معلمان مشاهده گردید.

**فرضیه سوم:** میزان شناخت و توجه مدیران دوره‌های ابتدایی و راهنمایی در زمینه عوامل انگیزشی معلمان با یکدیگر متفاوت است.

بررسی نتایج به دست آمده از این پژوهش، فرضیه فوق را تأیید نکرد. به نظر می‌رسد احتمالاً مدیران هر دو دوره تحصیلی بر خود فرض می‌دانند که به عوامل انگیزشی معلمان در سطح مطلوب توجه کنند. آنان به مرور زمان و در اثر کسب تجربه شخصی و با تجربه‌های دیگران دریافته‌اند که نمی‌توانند سازمان‌های آموزشی را همانند بیشتر سازمان‌های دیگر، بر اساس نظریه‌های سنتی اداره کنند که در آن، نقش اساسی به عهده مدیران است و او مسئول مطلق و سایرین مجری صرف قوانین و تابع محض‌اند.

در عوض، می‌توان گفت که از یک طرف، به سبب ماهیت ویژه سازمان‌های آموزشی که هدف اولیه و اصلی آن تعلیم و تربیت (به معنای عام و وسیع) است و از طرف دیگر، به دلیل آن که منصب مدیریت عموماً از کانال معلمی به دست می‌آید. تصور مجریه همکاران یک واحد آموزشی (اعم از مدیران و معلمان) در حکم یک واحد اداری، که در آن صرفاً سلسله مراتب جاری و ساری است و تصور این که مدیر به دلیل برخورداری از تخصص یا تجربه بیشتر، لزوماً بالاتر از آنهاست، غلط به نظر می‌رسد. زیرا هم مشاهدات شخصی و هم نتایج به دست آمده از اعضای نمونه در پژوهش فعلی نشان می‌دهد که سطح تجربه (سابقه کار) و تخصص (تحصیلات) مدیران در حد قابل توجهی بیشتر از معلمان نیست.

**فرضیه چهارم:** ادراک مدیران و معلمان نسبت به شناخت و توجه مدیران از عوامل انگیزشی، متفاوت است.

هم براساس یافته‌های توصیفی و هم استنباطی، بین آنچه که مدیران نسبت به توجه خود به عوامل انگیزشی معلمان گزارش داده‌اند و آنچه که معلمان نسبت به توجه مدیران خود به این

عوامل گزارش کرده‌اند، تفاوت قابل توجه و معناداری مشاهده نگردید. از لحاظ توصیفی، درصد تفاوت بین این دو برداشت، از  $\frac{2}{3}$ ٪ (وضوح انتظارات مدیر از معلم) تا ۱۲٪ (اعطای استقلال کاری) است و از نظر استنباطی، نتیجه حاصل از محاسبه «F» و «t» تفاوت بین ادراک معلمان و مدیران در زمینه توجه به عوامل انگیزشی معلمان را تأیید نکرد.

اگر چه فرضیه چهارم تأیید نشد، به مثابه نتیجه‌ای فرعی معلوم شد که این تفاوت برداشت و ادراک، در مدارس راهنمایی بیشتر از مدارس ابتدایی است. زیرا سطح اطمینان برای این تفاوت در مدارس ابتدایی نزدیک به ۲۰٪ و در مدارس راهنمایی نزدیک به ۷۵٪ بود. بر این مبنا، می‌توان گفت که در مدارس ابتدایی، تجانس ادراکی بیشتری بین معلمان و مدیران وجود دارد. شاید یکی از مهم‌ترین دلایل آن، تعامل بیشتر مدیر با معلمان در طول هفته است؛ زیرا در مدارس ابتدایی، معلم هر شش روز هفته در مدرسه حضور دارد. در حالی که در مدرسه راهنمایی لزوماً چنین نیست. در هر حال، در این زمینه نیاز به پژوهش بیشتری است.

**فرضیه پنجم:** مدیران و معلمان از سبکی که مدیر مدرسه اعمال می‌کند، ادراک متفاوتی دارند.

از آزمون این فرضیه، نتایج دو گانه‌ای به دست آمد. زیرا عملیات آماری مربوط به آن با دو حجم نمونه محاسبه شد. هنگامی که مدیران به دو سطح رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار تقسیم شدند، در ادراک مدیران و معلمان نسبت به این دو سبک تفاوت معناداری مشاهده نگردید (در ضمن ضریب همبستگی بین دو دسته نمره‌های مدیران و معلمان به سؤالات مربوط به سبک مدیریت نیز در سطح  $0/05$  معنادار نبود). بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. اما بررسی توصیف مربوط به فراوانی پاسخ‌های تمام مدیران و معلمان نمونه به هر یک از سؤالات ۱۸ گانه‌ای که برای اندازه‌گیری سبک مدیران تنظیم شده بود و هم چنین بررسی تحلیلی و استنباطی حاصل از مجذور کا، نشان داد که بین ادراک این دو گروه در سبک اعمال شده از سوی مدیران تفاوت وجود دارد. چون تعداد مدیرانی که نمره‌های میانی را کسب کرده‌اند، در طبقه‌بندی مورد نظر این پژوهش قرار نمی‌گیرند، با وجود اختلاف نظر در بین کل اعضای نمونه مدیران و معلمان نسبت به نحوه رفتار مدیران، نمی‌توان فرضیه پنجم را تأیید شده به حساب آورد. با این حال، پژوهش‌های دیگر با تعداد نمونه‌ای بزرگ‌تر لازم است تا مکمل این نتیجه شود.

**فرضیه ششم:** سطح تحصیلات مدیران در شناخت و توجه آنان به عوامل انگیزشی تأثیر دارد.

داده‌ها از طریق تحلیل واریانس یک طرفه در سه مرحله (برای کل اعضای نمونه و دوره



راهنمایی و ابتدایی به طور جداگانه) محاسبه شد. لکن در هیچ کدام تفاوت معناداری بین سطوح چهارگانه تحصیلی مدیران (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر از لیسانس) با میزان شناخت و توجه آنان به عوامل انگیزشی معلمان مشاهده نشد. مع هذا، این تفاوت در دوره راهنمایی نسبت به دوره ابتدایی نمود بیشتری دارد، زیرا در دوره راهنمایی، با اطمینان ۷۵٪ سطوح تحصیلی بر میزان توجه به عوامل انگیزشی تأثیر دارد. در حالی که در دوره ابتدایی، مقدار این اطمینان ۲۲٪ است. با تمام اینها، فرضیه ششم تأیید نمی شود.

### پیشنهاها

۱- براساس نتایج این پژوهش، سبک مدیران با دو عامل مربوط به بلوغ معلمان، تحصیلات و تجربه که در سطح متوسط واقع است، هم خوانی دارد. به عبارت دیگر، این سبک برای معلمان اثربخش است. اولین و مهم ترین پیشنهاد آن است که زمینه های بیشتری برای ادامه تحصیلات معلمان (و مدیران) فراهم آید تا بدواً شیفتگان تحصیلات عالی، که تعدادشان کم نیست، و به موازات آن، سایر معلمان بتوانند دانش افزایی کنند تا به مرور کمتر به رفتار وظیفه مدار از سوی مدیران نیاز باشد. این امر، به خصوص در این شرایط که زمزمه تمرکززدایی در نظام آموزشی شروع شده است، اهمیت به سزایی دارد.

۲- نبود تفاوت معنادار بین ادراک معلمان و مدیران و احساس رضایت معلمان از مدیران در زمینه توجه آنها به عوامل انگیزشی، حاکی از نوعی همدلی و در عین حال بیگانگی بین آنهاست. زیرا آنها نیازهای گروهی و درونی خود را درک کرده و به آن پاسخ داده اند. اما، نارضایتی در بین مدیران و معلمان از یک طرف و معلمان از مدیران از طرف دیگر مشهود است. قسمت اول، بیشتر به کمبود امکانات رفاهی و اقتصادی (حقوق و مزایا) مربوط می شود که رسیدگی به آن بر دولت مردان فرض است و قسمت دوم نیازمند پژوهش های بیشتر است.

۳- نبود تفاوت معنادار بین مدیران مدارس دولتی و غیرانتفاعی در میزان توجه به عوامل انگیزشی معلمان، احتمالاً به دلیل آن است که اکثر مدیران و معلمان مدارس غیرانتفاعی، همان کارکنان مدارس دولتی هستند که ساعات اضافی یا ایام بازنشستگی در این مدرسه ها خدمت می کنند. حداقل دو عامل حق الزحمه بیشتر و عنوان (پرستیژ) این مدارس، که ناشی از تبلیغات مسؤولان و رسانه هاست، در گرایش زیاد معلمان این مدرسه ها سهم بسزایی داشته است. بنابراین، پیشنهاد قبلی مبنی بر توجه به وضعیت حقوقی بهتر در مدارس دولتی تکرار می شود و تلاش تمام دستگاه های ذی ربط و خود فرهنگیان برای افزایش جایگاه و منزلت معلمی و

پرهیز از رفتارهایی که سهواً به تضعیف این مقام می انجامد، توصیه می شود.

۴- رضایت معلمان از مدیران و رفع نیازهایی که در اختیار مدیر است، بخشی از پیش نیازهای بهبود عملکرد و افزایش بازده است. در این زمینه عوامل دیگری نیز دخالت دارد. بنابراین، بررسی وضعیت سایر عوامل، که مستلزم تخصیص بودجه کافی برای پژوهش است، پیشنهاد می شود.

۵- ۱۸٪ از مدیران عضو نمونه این پژوهش، دیپلمه و نزدیک به ۴۷٪ از آنها فوق دیپلم بودند. هر چند معلوم شد که سطح تحصیلات در توجه به عوامل انگیزشی معلمان تأثیر معناداری ندارد، قطعاً دارا بردن تحصیلات بیشتر و به خصوص تحصیلات در زمینه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، «به روز بودن» دانش و تخصص، در فهم پیچیدگی های محیط آموزشی، امکان برقراری پیوند مدرسه با نظام بیرونی، شناخت بهتر دانش آموزان و نیازهای آنها، شیوه های منطقی برخورد با آنها و... بسیار مؤثر است. بنابراین، در شرایطی که عده فارغ التحصیلان رشته های یاد شده در دوره کارشناسی و بالاتر زیاد شده است، به کار نگرفتن آنها در مقام های مدیریتی، تضييع نعمتی است که به بهای زیاد به دست آمده است.

۶- درک ضرورت فوق و اجرای آن، مستلزم بینش کسانی است که نسبت به انتخاب مدیران مدارس اختیار قانونی دارند. بنابراین، این عده باید با توجه به معیارهای علمی منصوب شوند. در این صورت، چون به درستی در مورد انتخاب مدیران مدارس قضاوت می کنند، ممکن است حتی فرد دیپلمه ای را، که در زمینه دانش و مهارت، خودافزایی داشته است، شایسته تشخیص دهند و از توان او در امر مدیریت هم استفاده کنند.