



بررسی رابطه تحقق شرح وظایف مدیران مدارس بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

دکتر محمدکریم خداپناهی،* مجید رضا فروزان**

چکیده:

پژوهش حاضر، بررسی اثر تحقق شرح وظایف مدیران بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را مورد توجه قرار داده است. مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی شرح وظایفی بعهدہ دارند که مورد بررسی ما می باشد. از میان کلیه مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران (۵۷ مدرسه) دو دسته مدارس موفق (۲۷ مدرسه) و ناموفق (۳۰ مدرسه) به روش سرشماری انتخاب شده و مدیران آنها به یک پرسشنامه ۳۵ سؤالی خود ساخته پاسخ دادند. پاسخهای دریافتی از طریق آزمونهای آماری ۱ و مجذور خی در سطح ۰/۰۵ « α » مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از مجموع یافته ها می توان نتیجه گرفت که بین تحقق شرح وظایف مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ارتباط وجود دارد. در مواردی که ارتباط معناداری مشاهده نگردید، عواملی از قبیل عدم برنامه ریزی صحیح و اصولی، اعمال سلیقه شخصی، بی توجهی به انضباط اداری و دستورالعملها، نادیده گرفتن تجربیات و یافته های علمی مربوط، عدم توزیع مناسب منابع و امکانات انسانی و مادی و بر، توجهی به اولویت های آموزشی و عدم تلاش و پی گیری مستمر مدیر جهت رفع موانع و مشکلات مدرسه نقش دارند. واژه های کلیدی: مدیران مدارس - پیشرفت تحصیلی، مدارس موفق، مدارس ناموفق

۱- گستره مساله مورد بررسی:

در عصر مدیریت و رهبری، موفقیت نهادها و سازمانها تا حد زیادی به کارآیی و

اثر بخشی «مدیریت» بستگی دارد. مدرسه سازمانی است که مدیریت آن در تربیت کودکان و شکل دادن شخصیت آنان دخالت و نفوذ چشمگیری دارد و هرگونه کوتاهی، سهل انگاری و اشتباه تأثیر نامطلوبی بر روند تحول آنان می گذارد. بنابر این نقش مدیر به عنوان رهبر آموزشی در مدرسه را نمی توان نادیده انگاشت. با اینکه سازماندهی مناسب در مدارس، ساختمانهای مناسب، تجهیزات لازم و کافی می تواند زمینه ساز تحقق اهداف آموزش و پرورش در مدارس باشد ولی آنچه اهمیت دارد، روح حاکم بر فضای آموزشی، ارتباط هنر علم و تجربه مدیریت و کاربرد روشهای صحیح تعلیم و تربیت است. از جهت دیگر مدرسه امروز با مدرسه نیم قرن و حتی یک دهه پیش تفاوتهای انکار ناپذیری دارد. این تفاوتها در تعداد دانش آموزان کلاسها، تخصص معلمان، تنوع و نوع مطالب کتابهای درسی، نیازهای فیزیکی و شرایط کار، لوازم و امکانات آموزشی، توقعات اولیاء و دانش آموزان، نیازهای شغلی و اجتماعی، تأمین معلمان، نظریه های پرورشی و آموزشی، ضرورت های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، تغییرات فن آوری و پیدایش نیازهای نو و جدیدتر که بر یک تحولی بزرگ در سیمای مدرسه و مدیریت آن پدید می آورد (میرکمالی، ۱۳۷۳).

«نقش مدیر» یا رهبر آموزشی عبارت است از حمایت، تقویت، یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن و هدایت کردن نه دستور دادن. بهمین جهت می گوئیم مدیریت آموزشی از اهمیت نیفتاده بلکه منظور و ماهیت آن تغییر کرده است. مقام مدیریت و رهبری آموزشی برای میسر ساختن امکانات رشد و نمو از طریق قبول مسئولیت و بروز ابتکار و خلاقیت به کار برده می شود و مفهوم قدیم آن که معلم را فردی مطیع و سازش یافته و پیرو نظر مدیر می دانست به کلی مطرود شده است (وایلز به نقل از طوسی، ۱۳۷۰).

مدیران آموزشی لایق، تبحر و کاردانی لازم را در انجام کارهای گروهی از خود بروز داده و در موقع ملاقاتها و اجتماع گروهی وسایل برقراری تفاهم و ارتباطات مؤثر را فراهم می سازند. این افراد بیش از همه چیز علاقه مندند که در میان مردم تفاهم و درک متقابل بوجود آید، زیرا وقتی افراد یکدیگر را شناختند و برای یکدیگر ارزش و احترام قائل شدند، در اثر این ارتباط متقابل محیط عاطفی (و تحولی) بهتری برای

دانش آموزان فراهم می‌گردد (همان منبع).

عوامل بسیاری از قبیل عدم بینش کافی، تجارب تلخ گذشته، فشار نامطلوب اجتماعی، ناسازگاری در روابط انسانی، وضع نامطلوب اداری و استخدامی و عدم کفایت در ارزشیابی صحیح از کار معلم مانع از این است که معلمان تمام فن و استعداد خویش را در راه معلمی بکار بندد. بنابر این وظیفه رهبر آموزشی در مدرسه یاری رساندن به معلمان برای آزاد ساختن این نیروهای نهفته است. به عبارت دیگر مدیریت آموزشی یک کوشش تعلیم و تربیتی است که برای بهتر انجام دادن کار معلمی در خدمت معلمان قرار دارد. البته تنها معلمین نیستند که به خدمات علمی مدیریت آموزشی نیازمند هستند، بلکه افراد و گروههای دیگری هم که بر تعلیم و تربیت دانش آموزان اثر مستقیم دارند در این قلمرو قرار می‌گیرند. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهند که چند دسته وظایف و تکالیف اصلی وجود دارند که در همه دیدگاههای مدیریتی به آنها توجه شده و برای تحقق آنها توصیه‌هایی ارائه داده‌اند. این وظایف عبارتند از:

الف- وظایف مدیر در رابطه با برنامه‌ها و فعالیتهای آموزش و پرورش:

در زمینه فعالیتهای آموزشی، مدیر باید به تغییرات جامعه، خواستههای اولیاء، تعیین نیاز گروه دانش آموزان، مشخص کردن اهداف به صورت عینی، تشخیص روشهای مناسب کلاس داری و تدریس و تلاش برای اعمال آنها، ارزشیابی مستمر از نتایج فعالیتها با روشهای مناسب، فعالیتهای مکمل آموزشی برای تقویت بنیه علمی دانش آموزان و تلاش در استفاده از فن آوری آموزشی مناسب، توجه کند (لی فام به نقل از نائلی، ۱۳۷۰).

در ارتباط با امور پرورشی «لی فام» تأکید می‌کند که زمان پذیرش بی چون و چرای برنامه‌های آموزشی مدرسه توسط دانش آموزان سپری شده و مدیر لازم است از ارزشهای دانش آموزان شناختی عمیق داشته باشد ولو اینکه این ارزشها با ارزشهای مدرسه مغایرت داشته باشند. امروز فراگیران در شکل‌گیری تغییرات اساسی آموزشی نقش بسزائی دارند، لذا تنها شرکت دادن آنها در امور فوق برنامه و فعالیتهای دانش آموزی کافی نیست و باید مشارکت آنها به تصمیم‌گیری سایر برنامه‌های مدرسه نیز تعمیم یابد.

بنابر این در خصوص مسایل پرورشی باید به موارد زیر توجه کرد:

۱) داشتن برنامه‌های مناسب خدمات راهنمایی از قبیل دادن نتایج آزمونها، اطلاعات مورد نیاز، ارائه مشاوره و فراهم کردن خدمات پژوهشی مناسب با پایه تحصیلی بمنظور تأمین نیازهای دانش آموزان.

۲) هم آهنگی فعالیت معلمان، مشاوران، مربیان تربیتی و سایر متخصصان در مسایل دانش آموزی در قالب فعالیتهای ستاد تربیتی به نحوی که هر دانش آموزی اجازه داشته باشد احساس خود را ابراز کرده و خود را متعلق به گروه دانش آموزی بشمار آورد. از جمله این فعالیتهای می‌توان انواع مسابقات فرهنگی، علمی و جلسات پرسش و پاسخ و تریبون آزاد را نام برد.

۳) به کارگیری روشهای مناسب و متنوع برای حضور و غیاب، رعایت انضباط و حقوق دانش آموزان طبق مقررات همراه با توضیح کافی و هم آهنگی با کلیه کارکنان مدرسه.

ب- فعالیتهای مربوط به امور سرپرستی و رهبری:

وظایف مدیر در ارتباط با امور سرپرستی و رهبری عبارتند از:

۱) پذیرش معلمان معرفی شده و گزینش نیروهایی که به انتخاب او مربوط می‌شود.

۲) تقسیم کار و آشناسازی.

۳) نظارت بر کارکنان تحت سرپرستی جهت انجام درست امور.

۴) برنامه ریزی و اقدام برای رشد نیروهای انسانی مدرسه بوسیله آموزشهای مختلف

ضمن خدمت و گردهم آیی، *مجله جامع علوم انسانی*
۵) شرکت دادن همکاران در تدوین خط مشی‌های مربوط به کارکنان، تعیین نیازها و

تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه.

۶) پذیرفتن نقش در شوراهای منطقه و معرفی همکاران علاقه‌مند و مستعد برای شرکت در فعالیتهای ستادی در سطح منطقه به منظور ایجاد زمینه رشد و استفاده بهتر از نظرات آنها.

۷) نظارت بر ثبت نتایج فعالیتهای آموزشی در دفاتر، کارنامه و دیگر اوراق ضروری.

۸) تلاش در برقراری رابطه حضوری، مکاتبه‌ای و شفاهی مناسب به صورت رسمی

و غیر رسمی با همکاران در سطوح مختلف

ج- وظایف مربوط به رابطه مدرسه با اجتماع

سالهاست که در دنیا «والدین» و «مردم» در امور مدارس دخالت و همکاری مستقیمی پیدا کرده‌اند و خواهان صدای رساتری در امر تعلیم و تربیت فرزندان خود هستند و جلسات ماهیانه انجمن اولیاء و مربیان یا گروه‌های آتی‌های عمومی و حتی انتشار اخباری از پیشرفتها و موفقیت‌ها یا طرحهای آینده، مسئولیت مدیران را نسبت به رابطه حسنه و مناسب با جامعه برآورده نمی‌کند زیرا اینگونه فعالیت‌ها هر چند لازمند ولی کافی نیستند. در جامعه ما برای تمرکز زدایی و سهیم کردن مردم در امر آموزش و پرورش تلاشهایی در حال شکل‌گیری است ولی آنچه باید قبول شود رابطه مدرسه با اجتماع پیرامون خود و والدین می‌باشد. بنابر این مدیر لازم است نظر خویش را به فعالیتهای زیر معطوف دارد:

۱) ارزشیابی نیاز و علایق والدین در زمینه مشارکت آنان در فعالیتهای مربوط.

۲) تحلیل روابط و ترکیب مناسب آن.

۳) ارتباط و تبادل نظر با رهبران اجتماع و سازمانها.

۴) تبادل نظر با اولیاء و انجمنهای اولیاء و مربیان.

۵) برقراری ارتباط با اجتماع پیرامون و والدین در باره اهداف آموزش و پرورش

مدرسه و ابلاغ طرحهای در دست اجرا.

د- فعالیتهای اداری و مالی مدیر مدرسه:

نقش مدیر در مورد منابع مالی مدرسه نقشی است پویا، بطوری که وی باید علاوه بر برنامه ریزی جهت کسب بودجه ضروری، صلاحیت لازم در مورد سرپرستی این منابع و هزینه مناسب آن را داشته باشد. در این زمینه می‌توان به مسایلی از قبیل خرید و تحویل مواد و اقلام مورد نیاز آزمایشگاه و کارگاه، حسابداری صحیح و جوه مدرسه، تهیه و نگهداری صورت اموال، نظارت بر امور ساختمانی، بهداشت و سایر خدمات جنبی مدرسه اشاره کرد.

بر مبنای بررسی‌های مذکور و با کمی تأمل در مسأله افت تحصیلی به نظر می‌رسد که مسایل و مشکلات اقتصادی، اجتماعی و خانوادگی چنان شرایطی را برای دانش‌آموزان

فراهم می آورند که تلاشهای درون مدرسه توانایی مقابله مؤثر با آن مسایل را نداشته و نهایتاً دانش آموز محکوم به پذیرش شرایط موجود می باشد. علیرغم پذیرش این امر که مهار تأثیر عوامل مذکور گاهی خارج از توانایی مدیر باشد، این سؤال مطرح می شود که عوامل درونی مدرسه مانند علل وابسته به نقش مدیریت تا چه اندازه بر رشد و یافت کیفیت تحصیلی دانش آموزان مؤثر است؟

در پژوهش حاضر ما کوشش کرده ایم تا با بررسی اثر تحقق شرح وظایف مدیران مدارس بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به سؤال مذکور پاسخ دهیم.

۲- اهداف و فرضیه ها:

هدف اصلی این مطالعه دست یابی به شرایطی است که مدیران مدارس با توان مدیریتی خویش و بهره مندی از منابع و امکانات موجود راههای موفقیت را جستجو کرده، انرژی، زمان و منابع را متوجه عواملی نمایند که تأثیر بیشتری داشته و از انجام فعالیتهای نامنظم و بی اثر پرهیز نمایند. به عبارت دیگر هدف این مطالعه کمک به مدیران مدارس است تا از وقت، منابع انسانی و مادی، توان و انرژی خود و دیگر مؤلفه های مؤثر در آموزش و پرورش استفاده شایسته نموده و مدارس را به بهره وری مناسبتری سوق دهند.

فرضیه های پژوهش با توجه به عوامل مورد بررسی و پیشینه های مطالعاتی عبارتند از:

□ هر قدر مدیر نقش هماهنگی خویش را بهتر انجام دهد، نتایج آموزشی بهتری بدست می آید.

□ مشارکت والدین در امور مدرسه بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان اثر مثبت دارد.

□ مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه بر پیشرفت تحصیلی آنها اثر مثبت دارد.

□ تشویق و ایجاد انگیزه در دانش آموزان بر پیشرفت تحصیلی آنان مؤثر است.

□ مهار عملیات و اعمال باز خورد بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مؤثر است.

□ استفاده بهینه از منابع و امکانات در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مؤثر است.

□ تلاش مدیریت مدرسه در حل مشکلات بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مؤثر

است.

۳- روش

الف - جامعه آماری و گروههای نمونه:

جامعه مورد بررسی مشتمل بر ۱۷۲ مدرسه دولتی دخترانه و پسرانه در مقاطع تحصیلی مختلف منطقه ۱۱ آموزش و پرورش شهر تهران می باشد. نمونه منتخب شامل ۵۷ مدرسه از مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه می باشد که به دو دسته مدارس موفق (۲۷ مدرسه) و مدارس ناموفق (۳۰ مدرسه) تقسیم شده که در هر یک از مقاطع تحصیلی چند مدرسه موفق و ناموفق خواهیم داشت. در مجموع ۱/۳۲ از مدارس ابتدایی، ۳۶٪ از مدارس راهنمایی و ۳۰٪ از مدارس متوسطه از کل مدارس منطقه در این تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفته اند (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱- چگونگی توزیع نمونه منتخب

متوسطه		راهنمایی		ابتدایی		مقطع
موفق	ناموفق	موفق	ناموفق	موفق	ناموفق	گروهها حجم در دانش نمونه
۶	۶	۹	۱۰	۱۵	۱۱	تعداد
۱۲		۱۹		۲۶		تعداد کل
٪۳۰		٪۳۶		٪۳۲		در صد کل منطقه

ب- روش نمونه گیری:

از میان مدارس منطقه ۱۱ دو گروه نمونه شامل مدارس موفق که بالاترین درصد قبولی را، مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در خرداد ۱۳۷۶ کسب کرده اند و مدارس ناموفق که پایین ترین درصد قبولی را داشته اند در نظر گرفته شده که به علت محدود بودن نمونه آماری، نمونه گیری به روش سرشماری انجام گرفت یعنی کلیه مدارس موفق و ناموفق منطقه در نمونه آماری قرار گرفتند.

ج- ابزار تحقیق:

در این پژوهش از یک پرسشنامه ۳۵ سؤالی مشتمل بر ۵ سؤال در زمینه اصل رهبری و سرپرستی، ۴ سؤال مربوط به به اصل مشارکت والدین در امر مدرسه، ۳ سؤال در زمینه اصل مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه، ۵ سؤال مربوط به اصل ایجاد انگیزه و تشویق دانش آموزان در فعالیتهای علمی، ۸ سؤال در زمینه اصل مهار عملیات و اعمال

بازخورد، ۵ سؤال مربوط به اصل استفاده بهینه از منابع و ۵ سؤال در زمینه اصل تلاش و پی‌گیری مدیر برای تأمین نیازهای مدرسه استفاده شده است. این پرسشنامه در یکی از جلسات مدیران توزیع و توضیحات کافی در باره آن و نحوه پاسخگویی داده شد و هنگام دریافت پاسخنامه اشکالات احتمالی با حضور مدیر مرتفع گردید. جهت تبدیل داده‌ها و فعالیتها به کمیت برای هر یک از فعالیتها یک امتیاز در نظر گرفتیم و از مجموع این نمرات در محاسبات آماری سود جستیم.

۴- ارائه و تحلیل نتایج کمی

الف - مشخصه‌های آماری نتایج کمی:

۱) سئوالهای مربوط به اصل هماهنگی: بر اساس نتایج بدست آمده بین میانگین جلسات شورای دبیران مدارس موفق و ناموفق از لحاظ کمیت تفاوت معناداری مشاهده نگردید. شاید این امر به موقعیت و کیفیت جلسات آنان مربوط باشد. اگر چه تعداد قابل توجهی از مدیران، دو گروه به این سؤال پاسخ نداده‌اند ولی پاسخ ۵۹٪ مدیران مدارس موفق و ۴۳٪ مدیران مدرسه ناموفق بیانگر آنست که علیرغم کم توجهی مدیران همه مدارس به شورای معلمان هم پایه در مدرسه، مدارس موفق به این امر اهمیت بیشتری داده‌اند. همچنین بین میانگین‌های تعداد جلسات ستاد ترتیبی مدارس موفق و ناموفق تفاوت معناداری مشاهده نگردید. افزون بر این با ۹۹/۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که میانگین تعداد جلسات انجمن اولیاء و مربیان تشکیل شده در مدارس موفق بیشتر از تعداد این جلسات در مدارس ناموفق بوده است.

۲) سئوالهای مربوط به جلب مشارکت والدین در امور مدرسه: با توجه به نتایج حاصله با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که میانگین تعداد جلسات والدین در مدارس موفق بیشتر از میانگین این جلسات در مدارس ناموفق است. بین میانگین تعداد جلسات آموزش خانواده در مدارس موفق و ناموفق، تفاوت معنادار نیست، بین میانگین تعداد فعالیت‌هایی که با مشارکت والدین در مدارس موفق و ناموفق انجام می‌شود، تفاوت معنادار نمی‌باشد و بین میانگین تعداد دفعاتی که مدارس موفق و ناموفق نمرات دانش آموزان را کتباً به اطلاع اولیاء رسانده‌اند تفاوت معنادار مشاهده

نگردید.

۳) سئوالهای مربوط به اصل مشارکت دادن دانش آموزان در امور مدرسه: براساس نتایج حاصله اگر چه با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که تعداد نمایشگاههای دانش آموزان در زمینه های علمی، هنری و اجتماعی در مدارس موفق بیشتر از مدارس ناموفق است ولی بین میانگین فعالیتهایی که در آنها دانش آموزان را شرکت می دهند و بین تعداد گروههای فعال دانش آموزی در مدارس موفق و ناموفق تفاوت معنادار نمی باشد.

۴) سئوالهای مربوط به اصل تشویق و ایجاد انگیزه در دانش آموزان: بموجب نتایج حاصله با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که میانگین تعداد جلسات سخنرانی که برای دانش آموزان برگزار می شود در مدارس موفق بیشتر از مدارس ناموفق است و در مدارس موفق بیشتر از مدارس ناموفق است و در مدارس موفق مبالغ بیشتری بطور سرانه برای تشویق دانش آموزان هزینه می شود ولی در سایر موارد تفاوت معنادار نیست.

۵) سئوالهای مربوط به اصل کنترل عملیات و اعمال بازخورد: براساس نتایج حاصله، صد در صد مدارس ابتدائی و راهنمایی موفق و ناموفق در ثلث اول امتحان رسمی گرفته اند ولی در دبیرستان چون امتحان نهایی مورد نظر است بهمین جهت ۸۳٪ آنها ثلث اول امتحان رسمی نگرفته اند. با اینکه از نظر آماری در ثلث اول اختلاف عملکرد دو نوع مدارس در خصوص تأثیر دادن نمرات مستمر معنادار نیست ولی در صد بالایی از مدارس موفق نمرات مستمر را تأثیر دادند (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲- چگونگی پاسخ مدارس ابتدائی و راهنمایی در زمینه تأثیر نمرات ثلث

نوع مدرسه	بیشتر از ۵۰٪		کمتر از ۵۰٪		هیچ		موفق n=21	ناموفق n=22
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
موفق	۱۹	۹۰٪	۲	۱۰٪	-	-		
ناموفق	۱۸	۷۵٪	۴	۲۵٪	-	-		

همچنین با ۹۹/۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدارس موفق نسبت به مدارس ناموفق بیشتر از کلاسهای تقویتی مستمر در طی سال استفاده می کنند تا کلاسهای تقویتی مقطعی چندروز مانده به امتحانات ثلثها (جدول ۳).

جدول ۳- پاسخ مدارس موفق و ناموفق در زمینه کلاسهای تقویتی

میزان تکلیف زیر نظر معلم	انجام تکلیف		کلاس تقویتی		کلاس تقویتی		میزان تکلیف
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰	۰	۱۲	٪۲۲	۱۰	٪۳۷	۵	٪۱۹
۰	۰	۲۳	٪۷۷	۴	٪۱۳	۳	٪۱۰
موفق (n=27)							
ناموفق (n=30)							

۶) سئوالهای مربوط به استفاده بهینه از منابع: با توجه به نتایج حاصله با ۹۹ درصد اطمینان می توان دریافت که مدارس موفق بطور نسبی از مدارس ناموفق از امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی بیشتری برخوردارند. (جدول ۴)

جدول ۴- توزیع درصدی امکانات در مدارس (به درصد)

انکانات	توزیع درصدی امکانات در مدارس (به درصد)			
	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
موفق	٪۲	٪۳۰	٪۲۲	٪۴۲
ناموفق	٪۱۳	٪۲۳	٪۲۷	٪۳۷
جمع	٪۱۷	٪۷۳	٪۷۱	٪۳۹

ولی بین فضاهای مدارس موفق و ناموفق در زمینه رنگ آمیزی، نظارت و حجم کلاسها تفاوت معنادار نمی باشد. افزون بر این می توان نتیجه گرفت که مدارس موفق نسبت به مدارس ناموفق زودتر برنامه کلاسی را به دانش آموزان ارائه داده اند. (جدول ۵)

جدول ۵- زمان اعلام برنامه کلاسی مدارس به دانش آموزان (به درصد)

زمان اعلام برنامه	زمان اعلام برنامه		
	روز اول مهر	هفته اول مهر	هفته دوم به بعد
موفق	٪۱۰	٪۱۱	٪۶
ناموفق	٪۰	٪۱۲	٪۱۶
جمع	٪۱۰	٪۲۵	٪۲۲

همچنین نتایج نشان می دهند که بطور میانگین در هر مدرسه موفق ۳۷٪ نفر معلم و در هر مدرسه ناموفق یک نفر معلم به تدریس دروس غیر تخصصی مشغول هستند، میانگین ساعات حق التدریس در دبیرستانهای موفق بطور معناداری بیشتر از میانگین

ساعات حق‌التدریس در دبیرستانهای ناموفق است و با اینکه درصد میانگین معلمان نیمه‌وقت در مدارس موفق کمتر است ولی این تفاوت معنادار نیست.

۷) سئوالهای مربوط به اصل تلاش و پیگیری مدیر جهت رفع مشکلات مدرسه: نتایج حاصله بیانگر آنست که بطور میانگین در هر مدرسه موفق ۱/۰۳ نفر کمبود وجود دارد و در مدارس ناموفق این کمبود بطور میانگین ۰/۶ نفر می‌باشد. تفاوت نحوه جبران کمبود در دو نوع مدارس معنادار است. نقش مدیر و کمک انجمن اولیاء و مربیان در رفع این کمبود حائز اهمیت است و در مدارس ناموفق بخش مهمی از کمبود تا آخر سال باقیمانده است. (جدول ۶)

جدول ۶- نحوه جبران کمبود نیروهای مدارس (به درصد)

نوع مدرسه	روشن نامین	لایق مدیر مدرسه	از طریق اداره	از طریق انجمن	وجود کمبود تا آخر سال
موفق	۰/۲۷	۰/۰۷	۰/۲۳	۰/۱۳	
ناموفق	۰/۳۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۲۶	

همچنین نتایج نشان می‌دهند که «مدارس موفق» بطور میانگین در سال هر کدام یکبار دچار مشکل ساختمانی شده‌اند و مدارس ناموفق هر یک ۱/۴۷ بار در سال مشکل ساختمانی داشته که به حل آن پرداخته‌اند. بنابراین در «مدارس ناموفق» عوامل اجرایی تقریباً ۱/۵ برابر مدارس موفق برای حل مشکلات ساختمانی وقت صرف کرده‌اند. افزون بر این از ۲۷ مدرسه موفق تنها سه مدرسه دو نوبته و از ۳۰ مدرسه ناموفق فقط سه مدرسه دو نوبته وجود داشته است که در این صورت یک نوبته با دو نوبته بودن تأثیری در موفقیت نداشته است.

ب- نتایج آماری و تحلیل داده‌ها:

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون آماری فرضیه‌های اول تا ششم از آزمون مقایسه میانگین‌ها و آمار ۱ و فرضیه‌های ششم و هفتم افزون بر آزمونهای مذکور از آزمون مجذور خی نیز استفاده کرده‌ایم. معیار تصمیم‌گیری یا قاعده رد برای این آزمونهای آماری در سطح $\alpha = 0/05$ در نظر گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل‌های انجام شده برای هر یک از فرضیه‌ها به صورت مجزا و به تفکیک به قرار زیر می‌باشند:

□ نتایج آزمون آماری فرضیه اول (تأثیر نقش هماهنگی مدیر در پیشرفت تحصیلی) مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد که در زمینه عوامل ردیف اول و سوم تفاوت معنادار نیست و فرض صفر مورد تأیید قرار می‌گیرد. در مورد عامل ردیف دوم به علت عدم پاسخگویی اکثر مدارس می‌توان نتیجه گرفت که تقریباً همه مدارس نسبت به این عامل بی‌توجه بوده‌اند. اما در عوامل ردیف‌های چهارم و پنجم هر دو فرض مخالف تأیید گردید. با این تفاوت که در ردیف پنجم نتیجه معکوس بدست آمده یعنی مدیران مدارس ناموفق بطور معناداری بیشتر از مدارس موفق در جلسات اداره شرکت کرده‌اند.

جدول ۷- مشخصات آماری ناشی از تأثیر نقش هماهنگی مدیر در پیشرفت تحصیلی

آماره ۱	ناموفق		موفق		نوع مدرسه شاخص‌ها	عوامل
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۰/۰۰۱۷۸	۸/۶۸	۸/۴۳	۹/۹۷	۹/۲۲		۱- تعداد جلسات شورای دبیران
-	-	-	-	-		۲- تعداد جلسات دبیران هم رشته
۰/۵۷۱	۱۲/۲۲	۱۳/۱۳	۱۳/۶۲	۱۲/۹۲		۳- تعداد جلسات ستاد تربیتی
۲/۷۴۲*	۱۱/۰۶	۱۰/۲۳	۱۲/۰۲	۱۱/۶۵		۴- تعداد جلسات انجمن اولیاء و مربیان
۲/۵۱۷*	۱۲/۶۰	۱۲/۱	۱۱/۲۵	۱۰/۹۶		۵- تعداد جلسات مدیر در منطقه

* $p < .05$

□ نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم (تأثیر مشارکت والدین در پیشرفت تحصیلی) مندرج در جدول ۸ بیانگر آنست که در مورد عامل اول تفاوت معناداری بین میانگین جلسات معمولی والدین مشاهده گردید اما در مورد دیگر عوامل تفاوت معناداری مشاهده نشده و فرض صفر تأیید گردید. *مطالعات فرهنگی*

جدول ۸- مشخصات آماری ناشی از تأثیر مشارکت والدین در پیشرفت تحصیلی

آماره ۱	ناموفق		موفق		نوع مدرسه شاخص‌ها	عوامل
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۱/۶۷۸*	۲/۹۱	۳/۷	۶/۷۶	۵/۲۲		۱- تعداد جلسات عمومی والدین
۱/۰۸۷	۵/۰۱	۳/۵۳	۶/۰۱	۴/۹۲		۲- تعداد جلسات آموزش خانواده
۰/۶۵۲	۳/۰۶	۲/۶۳	۳/۳۰	۲/۸۸		۳- تعداد فعالیت‌های با مشارکت والدین
۰/۶۱	۲/۲۳	۳/۷	۵/۱۹	۲/۱۱		۴- تعداد دفعات اعلام کتبی نمرات

* $p < .05$

□ نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه سوم (تأثیر مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه بر پیشرفت تحصیلی) مبین آنست که در مورد عوامل ردیف اول و دوم تفاوت

معناداری مشاهده نشده و فرض صفر تأیید گردیده، اما در مورد عامل ردیف سوم، تفاوت معنادار است و فرض مخالف تأیید شده است. (جدول ۹)

جدول ۹- مشخصات آماری ناشی از تأثیر مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه بر پیشرفت تحصیلی

عوامل	موفق		ناموفق		آماره χ^2
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۱- تعداد نمایانها که با مشارکت دانش آموزان انجام گرفته	۳/۱۱	۳/۳۸	۳/۱۳	۳/۵۸	۰/۵۲
۲- تعداد گروههای فعال دانش آموزی	۲/۲۰	۲/۸۲	۲/۲	۲/۸۶	-
۳- تعداد نمایشگاههای دانش آموزی	۳/۰۷	۳/۳۶	۲/۳	۲/۹۳	۱/۸۹*

* $p < 0.05$

□ نتایج آزمون آماری فرضیه چهارم (تأثیر ایجاد انگیزه و تشویق دانش آموزان بر پیشرفت تحصیلی) مندرج در جدول ۱۰ نشان می دهد که در مورد عوامل ردیف اول و سوم، تفاوت معنادار است ولی در مورد دیگر عوامل تفاوت معناداری مشاهده نگردید و فرضیه صفر مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱۰- مشخصات آماری ناشی از تأثیر ایجاد انگیزه و تشویق دانش آموزان بر پیشرفت تحصیلی

عوامل	موفق		ناموفق		آماره χ^2
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۱- تعداد سخنرانیهای عمومی توسط افراد متخصص	۳/۹۲	۵/۸۸	۲/۳۳	۳/۷۰	۱/۶۷۷*
۲- تعداد اردوهای علمی - تفریحی	۵/۳۸	۵/۸۰	۲/۳۰	۵/۲۷	۱/۲۲
۳- میانگین مبالغ هزینه شده برای جوایز	۲۱۳/۲۹	۲۹۰/۰۲	۱۱۳/۳۳	۱۴۰/۲۵	۲/۹۷۰*
۴- تعداد روشهای ابتکاری تشویق	۱/۲۹۶	۱/۲۵	۱/۲۶۶	۱/۲۶	۰/۱۷۲
۵- تعداد شرکت کنندگان مسابقات علمی	۹۵/۷۱	۱۰۷/۲۹	۷۱/۷۹	۱۰۷/۸۲	۱/۲۲۹

* $p < 0.05$

□ نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر مهار عملیات و اعمال بازخورد بر پیشرفت تحصیلی بیانگر آنست که در مورد عامل چهارم تفاوت معنادار نیست ولی در مورد عوامل ردیف سوم، پنجم و ششم تفاوت معنادار است و فرض مخالف مورد تأیید می باشد. (جدول ۱۱) در مورد عوامل ردیف اول و دوم که به صورت توصیفی بررسی شده، ضد در صد مدارس موفق و ناموفق مقطع ابتدائی و راهنمایی در ثلث اول امتحان رسمی گرفته اند و در دبیرستانها نیز ۸۳٪ مدارس موفق و ناموفق امتحان رسمی برگزار

نموده‌اند. بنابراین بین مدارس موفق و ناموفق در نحوه امتحان گرفتن تفاوتی مشاهده نمی‌شود.

جدول ۱۱- مشخصات آماری مبنی بر مهار عملیات و اعمال بازخورد بر پیشرفت تحصیلی

نوع مدرسه	موفق		ناموفق		ت. شماره
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۱- برگزاری رسمی امتحان ثلث اول	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	
۲- دخالت نمرات مستمر در ثلث اول	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	
۳- دخالت نمرات مستمر در ثلث دوم	$P_{1-0}/857$	-	$P_{2-0}/583$	-	$2/188^*$
۴- امتحانات برگزار شده بجز ثلثها	۸/۲۲	۱۱/۳۲	۶/۲۳	۸/۱۷	۱/۰۷
۵- فعالیتهای تقویتی بنیه علمی دانش آموزان	$P_{3-0}/37$	-	$P_{2-0}/1$	-	$2/523^*$
۶- ساعات کلاس تقویتی	۴۰/۰۸	۴۹/۱۴	۲۳/۵۲	۲۵/۶۴	$2/99^*$

* $p < /0.05$

□ نتایج آزمون آماری فرضیه ششم (تأثیر استفاده بهینه از امکانات بر پیشرفت تحصیلی) مندرج در جدول ۱۲ نشان می‌دهد که در مورد عوامل ردیف اول، سوم و ششم، تفاوت معنادار است و فرض مخالف تأیید می‌گردد، اما در مورد عامل ردیف دوم، تفاوت معنادار نیست. در مورد عوامل ردیف چهارم، پنجم و هفتم که بررسی به روش توصیفی انجام شده، در هر مدرسه ناموفق یک نفر معلم به تدریس دروس غیر تخصصی مشغول بوده، در مدارس موفق نسبت به مدارس ناموفق در مقطع ابتدائی و راهنمائی، معلمان حق التدریس کمتری به تدریس اشتغال داشته ولی میانگین ساعات حق التدریس در دبیرستانهای موفق بطور معناداری بیشتر از میانگین حق التدریس در دبیرستانهای ناموفق است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جدول ۱۲- مشخصات آماری مبنی بر تأثیر استفاده بهینه از امکانات بر پیشرفت تحصیلی

نوع مدرسه	موفق		ناموفق		ت. شماره	X ²
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
۱- تجهیزات آموزشی	۱۸	۱۳/۵	۱۳	۱۵		۱۱/۷۷۴
۲- فضای فیزیکی مدرسه	۱۹	۱۳/۵	۱۶	۱۵		۳/۶۷۲
۳- زمان اعلام برنامه کلاس	۲۱	۱۳/۵	۱۲	۱۵		۱۲/۷۲
۴- تعداد معلمان تخصصی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی		
۵- تعداد معلمان جدید	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی		
۶- تعداد معلمان	۲۷/۵۲	۶۸/۹۱	۷۰/۱۶	۱۱۹/۵۶		۱/۷۴۱*
حق التدریس - متوسط	۲۶-۱۶۶	۳۳۱/۷۶	۸۱/۶۶	۱۳۲/۲۲		۲/۲۱۶*
۷- تعداد معلمان کمتر از ۱۸ ساعت	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی		

* $p < /0.05$

□ نتایج حاصل از آزمون آماری فرضیه هفتم (تأثیر تلاش و پیگیری مدیر در حل مشکلات بر پیشرفت تحصیلی) بین آنست که در مورد عامل ردیف دوم تفاوت معنادار است ولی در مورد عامل ردیف پنجم تفاوت معنادار نیست. در مورد عوامل ردیف اول، سوم و چهارم که بررسی به روش توصیفی انجام شده بطور میانگین در هر مدرسه موفق ۱/۰۳ نفر کمبود وجود داشته ولی در مدارس ناموفق در هر مدرسه بطور میانگین ۰/۶ نفر بوده است. در زمینه مشکلات ساختمانی بطور میانگین هر کدام از مدارس موفق طی سال یکبار دچار مشکل بوده و مدارس ناموفق هر یک ۱/۴ بار در سال مشکل ساختمانی داشته‌اند. و بالاخره بین میانگین تعداد تعمیراتی که در مدارس موفق و ناموفق انجام شده، تفاوت معنادار نیست. (جدول ۱۳)

جدول ۱۳- مشخصات آماری ناشی از تأثیر تلاش و پیگیری مدیر در حل مشکلات بر پیشرفت تحصیلی

Xob	ناموفق			موفق			نوع مدرسه		
	le	انحراف معیار	تد	میانگین	fc	انحراف معیار	fd	میانگین	شاخص‌ها
	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	۱- تعداد کمبود نیرو
۲۱/۷۱۸*	۲۱/۵		۲۸		۲۱/۵		۲۷		۲- روش تأمین نیرو
	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	۳- مشکلات ساختمانی
	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	توصیفی	۴- تعمیرات ویژه
۰/۲۷۲	۱۵		۱		۱۳/۵		۲		۵- تعمیر بگ یا دو توبه بودن

* p < ۰/۰۱

پروژه‌های علمی و مطالعات فرسنگی

۵- بحث و نتیجه گیری

□ از مجموع نتایج سئوالهای مربوط به نقش هماهنگی و سرپرستی که مدیر مدرسه بر عهده دارد چنین استنباط می‌شود که مدیران مدارس برای ایفای نقش هماهنگی از جلسات مناسب و بهینه استفاده نمی‌کنند و برای ایفای نقش خویش از سلسله مراتب اداری استفاده می‌کنند و یا از طریق غیررسمی نسبت به پیشبرد امور اقدام می‌نمایند، در حالیکه این روشها باید به عنوان مکمل فعالیت‌های شورا مورد توجه قرار گیرند.

□ از بررسی نتایج تأثیر مشارکت والدین در امور مدرسه چنین استنباط می‌گردد که مدارس موفق به مشارکت اولیاء در امور مدرسه بیشتر اهمیت می‌دهند. در حالیکه مدیران به اخذ تصمیمات انفرادی و مشارکت دادن والدین در تصمیمات مربوط به

تأمین منابع مالی اهتمام می‌ورزند، والدین علاقه‌مند به شرکت در تصمیماتی که جنبه شخصی یا اجتماعی مانند فرآیند آموزشی و وضعیت تحصیلی فرزندان را دارند، هستند و از مشارکت مربوط به مسایل اقتصادی و تأمین منابع مالی رویگردان می‌باشند و آنرا از وظایف دولت می‌دانند.

□ در امور مربوط به بهبود کیفیت آموزشی و پرورشی، انضباط و صرفه‌جویی، ارزش تلاش و فعالیت‌های علمی، نحوه حضور فعال دانش‌آموزان در مراسم و فعالیت‌های اجتماعی محیط پیرامون و روش جذب امکانات محیط اجتماعی بطور متقابل برای مدرسه از توان آنان استفاده نمی‌شود، در حالیکه زمینه‌های مذکور می‌تواند مناسب‌ترین روش برای خودجوشی دانش‌آموزان جهت پرکردن اوقات فراغت و شناخت مفاهیم و پدیده‌های اجتماعی و تربیت اجتماعی محسوب گردد.

□ مدارس موفق دانش‌آموزان را بیشتر از مدارس ناموفق در امور علمی و اجتماعی مدرسه شرکت می‌دهند و بین آموزشگاه و فراگیران هماهنگی بیشتری وجود دارد. بنابراین اصل شرکت دانش‌آموزان در امور آموزشی و اجتماعی و عمومی مدرسه یکی از زمینه‌هایی است که نیاز به بازنگری دارد.

□ مدارس موفق بطور معناداری بیشتر از مدارس ناموفق از اصل تشویق برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان استفاده می‌کنند ولی در هر دو نوع مدرسه روش‌های یکسانی برای تشویق معمول می‌باشد. بنظر می‌رسد تنوع روشها می‌تواند تأثیر بیشتری بر دانش‌آموزان داشته باشد و به عبارت دیگر نوآوری در این زمینه نیز نباید به‌بوته فراموشی سپرده شود.

□ نتایج مجموع داده‌ها در این زمینه بیانگر آنست که مدیران مدارس موفق با اختلاف معناداری نسبت به مدیران مدارس ناموفق به این نقش مدیریتی خویش واقف هستند. این فعالیتها بیشتر در زمینه توجه به فعالیت‌های معلم و شاگرد در طی سال با دخالت نمرات کلاسی در نمرات ثلثها و کمک به هدایت دانش‌آموزان بوسیله کلاسهای تقویتی مستمر طی سال آشکار بوده است.

□ از مجموع یافته‌های مربوط به استفاده صحیح از منابع و امکانات چنین استنباط می‌شود که در مدارس موفق به تجهیزات و امکانات آموزشی، استفاده از زمان و

معلمین تخصصی اهمیت بیشتری در مقایسه با مدارس نوع دوم داده می‌شود. البته در دبیرستانهای موفق استفاده از معلمین حق‌التدریسی بیشتر از دبیرستانهای ناموفق گزارش شده است.

باتوجه به مجموع داده‌های مربوط به تلاش و پیگیری مدیر برای تأمین نیازهای مدرسه می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران مدارس موفق به مراتب از مدیران مدارس نوع دوم در زمینه‌های انسانی موردنیاز و استفاده از مشارکت انجمن، تلاش و پیگیری بیشتری از خود نشان داده و در انجام این نقش موفق‌تر عمل کرده‌اند.

□ این نتایج با شرایط موجود در ادارات آموزش و پرورش مبنی بر کمبود معلم، امکانات مادی و فشار کارهای فراوان که پاسخگویی بموقع و تأمین نیازهای مدارس را از آنان سلب کرده است، مطابقت دارد و می‌تواند مدیران را راهنمایی کند تا امور را بطور جدی پیگیری کنند و تا حصول نتیجه از تلاش باز نمانند و در این راه تنها به امکانات اداره آموزش و پرورش اکتفا نکرده و از مشارکت منابع دیگر نیز سود جویند.

خلاصه آنکه عوامل زیر به عنوان «عوامل اصلی عدم موفقیت مدارس» در «بیشرفت تحصیلی» دانش‌آموزان محسوب می‌گردند:

- ۱- عدم رعایت ضوابط، چارچوب‌ها و دستورالعملها و به عبارت دیگر نادیده گرفتن «انضباط اداری» و توجیح علایق، سلیقه‌ها و نظرات شخصی بر دستورالعمل‌هایی که اغلب دارای پشتوانه علمی، تجربی و تحقیقی نیز می‌باشند.
- ۲- برتری یافتن و سبقت «ارزشهای اقتصادی» نسبت به «ارزشهای علمی و آموزشی» در فرهنگ کنونی جامعه که اثرات سوء آن از طریق انجمن اولیاء خانه و مدرسه و یا دانش‌آموزان به فرایند آموزش و پرورش انتقال می‌یابد.
- ۳- عدم به کارگیری صحیح از فکر، خلاقیت و نیروی جوان در همه عرصه‌ها و عدم اعتماد به قابلیت‌های ایشان و عدم وجود برنامه یا روشهای مدرن و اصولی جهت استفاده از این نیروی عظیم به منظور بهره‌وری هر چه بیشتر.
- ۴- بی‌برنامگی در توزیع منابع و امکانات انسانی و مادی و نادیده گرفتن ضوابط یا اولویت‌های آموزشی و به عبارتی عدم توجه و تمایز بین عوامل تأثیرگذار.

۵- عدم وجود تمرکز فکری لازم نزد مدیران، معلمان و دیگر افراد ذریبط به دلیل درگیری در مشکلات و مسایل شخصی، خانوادگی و خصوصاً اقتصادی.



منابع:

- ۱- رخشان، فریدون، (۱۳۷۰) طراحی و تحلیل نظامهای آموزشی، انتشارات نیا، تبریز.
- ۲- صافی، احمد، (۱۳۷۲) مدارس متوسطه و مهارتهای مدیران، مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۴.
- ۳- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۱) ویژگیهای رفتاری مدیر اثربخش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۴.
- ۴- لی‌قام، جیمز، (۱۳۷۰) مدیریت مدارس، نشر رامین، تهران.
- ۵- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۳) رهبری و مدیریت آموزشی، نشر رامین، تهران.
- ۶- وایلز، کیمبل، (۱۳۷۰) مدیریت و رهبری آموزشی، محمدعلی لایس، مرکز آموزش مدیریت دولتی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی