

## بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران و ارائه استراتژی مناسب

ابوالفضل بختیاری\*

الهه سلیمی\*\*

رضا نجف بیگی\*\*\*

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران می‌باشد. روش این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری، مدیران زن و مرد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران می‌باشد و نمونه آماری آن بر اساس جدول مورگان و گریچ ۱۳۵ نفر از مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به صورت خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شد که تعداد ۱۷۰ پرسش‌نامه توزیع و ۱۳۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید و نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها حدود ۷۶٪ به دست آمد؛ نتایج پژوهش نشانگر آن است که: ویژگی‌های شخصیتی به‌طور معناداری با اثربخشی مدیران رابطه دارد و روابط انسانی، شوق تغییر و واقع‌بینی به ترتیب بیش از سایر ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران مرتبط است. ویژگی‌های رهبری به‌طور معناداری با اثربخشی مدیران رابطه دارد و برنامه‌ریزی آموزشی، تمرکز بر یادگیری و بهره‌گیری از مشارکت والدین، دانش آموزان و کارگزاران آموزشی بیش از سایر ویژگی‌های رهبری با اثربخشی مدیران در ارتباط است. بین دیدگاه‌های کارشناسان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش و مدیران مدارس متوسطه در مورد ویژگی‌های شخصیتی و رهبری با اثربخشی مدیران تفاوت معناداری وجود دارد و مدیران مدارس بیش از صاحب‌نظران معتقدند این ویژگی‌ها با اثربخشی مدیران رابطه دارند.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی، مدیریت آموزشی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رهبری، مدارس متوسطه

---

\* عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی)

\*\* دانش‌آموخته دانشگاه آزاد اسلامی

\*\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۲۲

## مقدمه

آموزش و پرورش عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای محسوب می‌شود و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع پیشرفته، بیانگر آن است که همه این کشورها، از آموزش و پرورش کارآمد (اثربخش) برخوردار بوده‌اند. نظام‌های آموزشی با مدیریت و رهبری ضعیف، قادر نخواهد بود که پاسخگوی مسئولیت‌های روزافزون خویش باشند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد اولیای دانش‌آموزان به سبب حساسیت و اهمیت کیفیت آموزش و پرورش و تأثیر آن بر سرنوشت آتی فرزندانشان به شدت تمایل دارند که فرزندان خود را به مدارس بسیارند که کارآمد بوده و دارای عملکرد اثربخش باشند. در ایران این تمایل تا آنجا پیش می‌رود که آنان هزینه و مشکلات جابجایی بین مناطق را به جان می‌خرند تا از خدمات مدارس اثربخش استفاده کنند. از طرفی، موفقیت مدارس به تحقق هدف‌های آموزش و پرورش بستگی دارد و تحقق این اهداف در گرو مدیریت و رهبری کارآمد (اثربخش) است. مدیران بیشترین تأثیر خود را بر اهداف مدرسه، به‌ویژه دانش‌آموزان می‌گذارند و برای همین منظور فعالیت‌های گوناگونی انجام می‌دهند. آنها به تأمین نیروی توانا، کارآمد و شایسته مبادرت می‌ورزند، منابعی را که برای ساختن و پرداختن این انسان‌ها ضرورت دارد، فراهم آورده و به هماهنگی، هدایت و کنترل مدرسه اقدام می‌کنند و هر کار دیگری را که برای نیل به اهداف آموزش و پرورش ضروری تشخیص می‌دهند، انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد بدون وجود یک جریان منظم و پیوسته برای آموزش و آماده‌سازی مدیران توانا و پیشگام، آینده آموزش و پرورش در پرده ابهام باقی خواهد ماند. می‌توان گفت آینده مدارس و بهبود و توسعه آنها در گرو مدیریت اثربخش آنهاست.

اثربخشی مدیریت مدارس در دهه‌های اخیر بیش‌ازپیش مورد توجه صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران ستادی و اجرایی در نظام آموزشی قرار گرفته است. اثربخشی یک واحد آموزشی را در سطوح مختلف می‌توان بررسی کرد، ولی هسته اصلی اثربخشی آموزشی، پیشرفت و موفقیت بیشتر یک مدرسه نسبت به مدارس دیگر می‌باشد و به نظر می‌رسد یکی از عوامل مؤثر اثربخشی، رهبری حرفه‌ای و کارآمد در واحد آموزشی است.

همان‌طور که اسمیت<sup>۱</sup> معتقد است رهبری، عامل کلیدی در کارآمدی مدرسه است که در رأس آن مدیر مدرسه قرار دارد (اسمیت، ۱۳۸۶، ۵۵)؛ بنابراین شناخت عوامل مؤثر در اثربخشی مدیریت آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا مدیران آموزشی به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل و ارزیابی پرداخته و در برقراری ارتباطات اثربخش سهم مؤثری دارند.

کشور ما طبق سرشماری سال ۱۳۸۵ با تقریباً ۲۱ میلیون نفر که در رده سنی ۵ تا ۲۰ ساله که ۳۳/۶ درصد کل جمعیت را به خود اختصاص می‌دهد، جزء کشورهای دارای ساختار جمعیتی جوان می‌باشد (مرکز آمار ایران ۱۳۸۵). لذا توجه به این قشر حساس و آینده‌ساز، می‌تواند موجبات پیشرفت جامعه را فراهم آورد. از آنجاکه پایه‌های شخصیتی و علمی این بخش از جامعه در مدارس بنیان نهاده می‌شود، وجود مدارس اثربخش ضروری به نظر می‌آید و برای داشتن این مدارس به مدیران آموزشی کارآمد نیازمندیم. در بیان اهمیت مدیریت آموزشی گفته شده: «مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت‌ها به لحاظ تأثیری که جریان و گردش فعالیت‌های آموزشی و پرورشی بر کیفیت فارغ‌التحصیلانی دارد که وارد دوره‌های آموزش مدیریت می‌شوند از اهمیت بیشتری برخوردار است» (بهرنگی، ۱۳۷۱، ۱۱).

تحقیقات نشان می‌دهد که رشد کمی و کیفی آموزش دانش آموزان مدارس متوسطه کشور طی سال‌های اخیر از وضعیت مناسبی برخوردار نبوده است. مطالعات<sup>۲</sup> تطبیقی تیمز<sup>۳</sup> در سال‌های ۱۹۹۵، ۱۹۹۹، ۲۰۰۳، ۲۰۰۷ و پرلز<sup>۴</sup> ۲۰۰۱، ۲۰۰۶ و تیمز پیشرفته<sup>۵</sup> ۲۰۰۸

#### 1. Smith, Roger

۲. مطالعات بین‌المللی روندهای آموزش ریاضیات و علوم (تیمز) و مطالعه بین‌المللی پیشرفت سواد خواندن (پرلز) از مهم‌ترین و وسیع‌ترین مطالعات تطبیقی در قلمرو ارزشیابی پیشرفت تحصیلی است که تحت نظر انجمن بین‌المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی

International Association for the Evaluation of Educational Achievement : **IEA** انجام می‌گیرد.

#### 3. Trends in International Mathematics and Science Study: **TIMSS**

#### 4. Progress in International Reading Literacy Study : **PIRLS**

#### 5. TIMSS Advance

متوسط عملکرد آموزشی ایران در درس‌های ریاضی و علوم، همگی نشان‌دهنده کسب امتیازی کمتر از متوسط جهانی بوده است. از طرف دیگر، نتایج آزمون‌های پایانی دوم سال اول دبیرستان در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ نشان می‌دهد که از ۱۰۰۴۴۴۳ دانش‌آموز شرکت‌کننده در آزمون، ۲۰۲۵۰۹ نفر مردود شده‌اند و این مطلب مؤید این نکته است که حدود ۲۰٪ از دانش‌آموزان این پایه رد شده‌اند (آمار آموزش و پرورش ۱۳۸۹-۱۳۹۰). با محاسبه هزینه سرانه و احتساب هزینه فرصت این تعداد دانش‌آموز، به رقم بزرگی خواهیم رسید که نمایانگر اتلاف منابع عظیم مالی و انسانی جامعه خواهد بود. می‌توان گفت که افت تحصیلی با ضعف مدیریت مدارس ارتباط دارد. لذا برای جبران این ضعف، آموزش و پرورش ایران نیازمند تهیه برنامه‌های آموزشی مناسب، توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و اثربخشی منابع امکانات آموزشی می‌باشد و این مهم جز با بهره‌گیری از مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی کارآمد در سطح سیاست‌های کلان آموزشی و در سطح خرد - مدیریت مدارس - میسر نخواهد بود. رهبری قوی، حرفه‌ای و اثربخش در مدارس آموزش و پرورش می‌تواند با ایجاد محیط یادگیری و تمرکز بر یادگیری و یاددهی، کنترل پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و انتظارات بالا از آنان و ارتباط مستمر و مؤثر با اولیاء دانش‌آموزان موجب بهبود آموزش و کاهش افت تحصیلی در مدارس گردد (دولان و گروسین، ۲۰۰۸). از طرف دیگر، نقش رهبری مدیران مدارس بامهارت‌های لازم به‌منظور هدایت مدارس در جهت نیل به اهداف و چشم‌انداز تعیین‌شده ارتباط دارد. این مهارت‌ها شامل مهارت اداره اطلاعات، مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله، مهارت هدف‌گذاری، مهارت تعیین پروژه، مهارت برقراری ارتباطات بین افراد، مهارت حل تضاد، مدیریت انگیزش و مهارت ارائه مشاوره می‌باشند؛ بنابراین می‌توان گفت مدارس اثربخش علاوه بر عنایت بر تسهیل فرایند آموزش و یادگیری، بر رشد حرفه‌ای کارگزاران آموزشی توجه و تأکید دارند.

به نظر می‌رسد عدم توجه به راهکارهای اثربخش در مدارس توسط مدیران و همچنین عدم توجه کافی به جذب مدیران کارآمد، موجب افزایش افت تحصیلی و در نهایت کاهش اثربخشی نظام آموزش و پرورش شده است و این از جنبه‌های نامعلوم مسئله است که می‌توان به آن اشاره کرد. موضوع تحقیق حاضر، با توجه به اهمیت مدیریت اثربخش در نظام آموزش و پرورش و با نظر به این مسئله که مدیران مدارس برای رهبری و هدایت مؤثر به‌ویژه در بالاترین دوره آموزش باید از سطوح بالای علمی برخوردار بوده تا بتوانند در موقعیت‌های علمی با وجود محدودیت‌ها و مشکلات، بهتر و مؤثرتر انجام وظیفه نمایند، انتخاب گردیده است. لذا این پژوهش درصدد است تا ویژگی‌های اثربخشی رهبری و شخصیتی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران را بررسی و رابطه هر یک از آنها را با اثربخشی مدیران مدارس مشخص نماید.

اثربخشی مدیران آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به نظر می‌رسد یادگیری اثربخش که محور اصلی تمامی فعالیت‌های یک مدرسه است تا حد زیادی مرهون مدرسه و مدیر اثربخش است. می‌توان گفت مدیریت موفق، مستلزم کارایی و اثربخشی است (علاقه بند، ۱۳۹۰: ۸).

در مورد اثربخشی تعاریف مختلفی ارائه شده است: میرکمالی به نقل از "اتزونی"<sup>۱</sup>، اثربخشی را میزان تحقق اهداف بیان می‌کند و "بارنارد"<sup>۲</sup> معتقد است، اثربخشی سیستم گراست و مربوط به تحقق اهداف سازمان می‌شود (پرداختچی، ۱۳۷۵)، همچنین "دراکر"<sup>۳</sup> اثربخشی را انجام کار درست می‌داند (رابینز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ۴۵) و از نظر "هوی" و "میسکل"<sup>۵</sup>، اثربخشی سازمانی درجه همخوانی نتایج عملی سازمان با نتایج مورد انتظار است (۱۳۷۲، ۱۳۰)، "دفت"<sup>۶</sup> نیز معتقد است اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شود (دفت، ۲۰۱۰). از طرف

- 
1. Etzioni
  2. Barnard
  3. Drucker
  4. Robbins, Stephen p
  5. Hoy & Miskel
  6. Daft, Richard

دیگر "رابینز" (۱۹۹۰) با عنایت به مرور تحقیقات انجام شده در خصوص اثربخشی به معیارهایی نظیر بهره‌وری، کارایی، سود، کیفیت، میزان حوادث، رشد، رضامندی شغلی، انگیزش، روحیه، انعطاف‌پذیری، سازگاری نقش و هنجار، مشارکت، میزان غیبت در کار، میزان ترک خدمت، اجماع در هدف، نهادینه کردن اهداف سازمانی، بهره‌برداری از محیط، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، مهارت‌های ارتباطی مدیریتی اشاره می‌کند و معتقد است که علی‌رغم تعارض‌های موجود در معیارهای اثربخشی، علت استفاده از معیارهای متعدد برای سنجش اثربخشی، ناشی از تنوع در ارزیابی‌هایی است که به‌وسیله افراد مختلف نسبت به اثربخشی صورت می‌گیرد. ضمن اینکه همه معیارهای سی‌گانه در مورد هر سازمانی نمی‌توانند به کار گرفته شوند؛ لذا نمی‌توان برای اثربخشی تعریف واحدی ارائه داد (Robbins, 1990:48). می‌توان گفت اثربخشی سازمانی می‌تواند به‌عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را تحقق بخشیده و همچنین حدی که عوامل استراتژیک مؤثر خود را شناخته و خواسته‌هایشان را برآورده سازد، اطلاق شود؛ بنابراین مشخص می‌شود که مفهوم اثربخشی با تعیین موضوع اهداف درست و مناسب و چگونگی تحقق آنها تا حدود زیادی ارتباط دارد (بختیاری، ۱۳۸۱).

در این ارتباط، یکی از نظریه‌های مطرح در مورد اثربخشی مدیریت، نظریه موقعیتی رهبری است که در آن توجه اساسی معطوف به کشف آن دسته از متغیرهای موقعیتی می‌گردد که باعث می‌شود رفتار رهبری و خصوصیات شخصیتی او در شرایط یا موقعیت خاصی مؤثر واقع شود. در این نظریه، برای تشخیص متغیرهای موقعیتی رهبر، چهار عامل خصوصیات شخصیت رهبر، خصوصیات مرئوسان، خصوصیات افراد گروه و ساخت سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. مدل اقتضایی "فیدلر" یکی از نظریه‌های موقعیتی رهبری است که طبق این نظریه، رهبران سازنده، صرفاً دارای صفات و مشخصات خاص نیستند، بلکه وجود شرایط خاص و تعامل بین شخصیت رهبر با شرایط گروه، موجب اثربخشی این رهبران می‌گردد (ساعتچی، ۱۳۷۴).

تحقق بخشی اهداف آموزش و پرورش مهم‌ترین وظیفه مدیران است، چراکه وظیفه‌دارند در مقابل منابعی که از جامعه دریافت می‌کنند، به تحقق اهداف آن مبادرت ورزند. از طرف دیگر، "وایلز"<sup>۱</sup> مدیریت آموزشی را مرادف با تسهیل‌کنندگی می‌داند و نقش رهبری آموزشی را حمایت، تقویت، یاری و مساعدت و همکاری با کارکنان برمی‌شمارد (وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۸۴). لذا می‌توان برای مدیران آموزشی به وظایف متعددی از جمله ایجاد انگیزه در کارکنان محیط آموزشی به منظور بالا بردن اثربخشی عملکرد آنان، ارزیابی واقع‌بینانه و منصفانه فعالیت کارکنان، برقراری ارتباط مؤثر با والدین دانش‌آموزان در اداره مدرسه، تشویق نوآوری اشاره کرد (علاقه بند، ۱۳۷۳). به‌علاوه برای اینکه مدیران بتوانند سازمان خود را به‌خوبی اداره نمایند باید دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشند (کاتز، ۱۹۵۵)، البته لازم به ذکر است که ارزش نسبی این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریت تفاوت می‌کند (علاقه بند، ۱۳۷۳) و به نظر می‌رسد مهمترین مهارت مدیران آموزشی مهارت انسانی است که پژوهش‌های متعددی از جمله پژوهش التون میو<sup>۲</sup> و همکاران باعث توجه به روابط انسانی شد و سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید (رضائیان، ۱۳۸۹، ۵۰). در صورتی‌که مدیری واجد این مهارت باشد، خواهد توانست ضمن ایجاد محیط تفاهم و همکاری بین زیردستان و قبول عقاید آنها، محیطی سرشار از پذیرش و امنیت ایجاد کند. چنین مدیری آن‌چنان نسبت به نیازها و انگیزه‌های افراد خود حساس است که می‌تواند واکنش‌های احتمالی افراد را در مقابل تصمیمات خود و نتایج آنها تشخیص دهد و به‌طوری عمل نماید که احساسات دیگران در آن رعایت شده باشد (گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت، ۱۳۷۰). لذا می‌توان گفت در مهارت انسانی، برقراری روابط انسانی جایگاه خاصی دارد و بنابر باور "فالت"<sup>۳</sup> روابط انسانی عبارت است از توان برقراری روابط انسانی با معلمان و دانش‌آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی‌های فردی و همه تفاوت‌هایی که آنان با شخص مدیر دارند

- 
1. Wiles, John
  2. Mayo
  3. Falt, Mary Parker

(میرکمالی، ۱۳۸۴). به‌علاوه ویژگی‌های مختلفی را می‌توان برای مدیران اثربخش نام برد؛ داشتن قدرت سخنوری و مجاب‌سازی (ناش<sup>۱</sup>)، داشتن اعتمادبه‌نفس و جسارت (دونت، گیزه لی و باربی)، احترام به زیردستان و داشتن مهارت‌های شناختی (کارمن و نون واریان)، شکوفا کردن استعداد زیردستان از طریق تشویق کردن و سرزنش نکردن، انجام کار به‌صورت سازمان‌دهی، طرح‌ریزی و نیل به هدف، احترام به زیردستان و بالادستان، داشتن اعتمادبه‌نفس، تفویض اختیار به دیگران، تعلیم مهارت‌های شخصی به دیگران، انتقال صحیح اطلاعات به دیگران (باربی ۲، ۱۹۷۲)، تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط با درک متقابل، درستی و صداقت (منتظرالظهور، نقل از کونتز و اودانل، ۱۳۷۳)، استقلال فکر، اتکای به نفس، قضاوت درست، ابتکار، جامعیت فکری، پیش‌بینی احتمالات، نظم، انصاف، قاطعیت، رعایت اصول اخلاقی (میرکمالی، نقل از مک موری، ۱۳۸۴)، خودآگاهی و همدلی، ارتباط و روابط بین فردی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، تفکر خلاق و تفکر انتقادی، مقابله با هیجانات و استرس (سازمان بهداشت جهانی، ۱۹۹۴)، رهبری اقتضایی (هانس من ۳، ۲۰۰۷)، اولویت برنامه‌ریزی آموزشی، تجهیز منابع برای تحقق اهداف مدرسه، بهره‌گیری از حمایت و مشارکت معلمان، انتظارات بالا، توجه به پیشرفت دانش‌آموز و تأثیر معلم در نیل به اهداف آموزشی، مدیریت زمان، ارزیابی عملکرد از کلاس و بازخورد، ایجاد انگیزش در مدرسه برای رسیدن به اهداف آموزشی (اسمیت، اندروز ۴، ۱۹۸۹)، سعه‌صدر در برابر تجارب و وجدان کاری (لولین و ویلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت رفتاری و فکری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران می‌باشند (غفاریان، ۱۳۷۹)؛ رهبری حرفه‌ای، داشتن انتظارات بالا، ایجاد محیط مناسب یادگیری، وجود اهداف و چشم‌انداز مشترک، تقویت مثبت، کنترل پیشرفت، ایجاد ارتباط بین والدین و مدرسه، تمرکز بر یاددهی و یادگیری

- 
1. Nash
  2. Barbey
  3. Hansman
  4. Smith & Andrews
  5. Lolin & Vilson

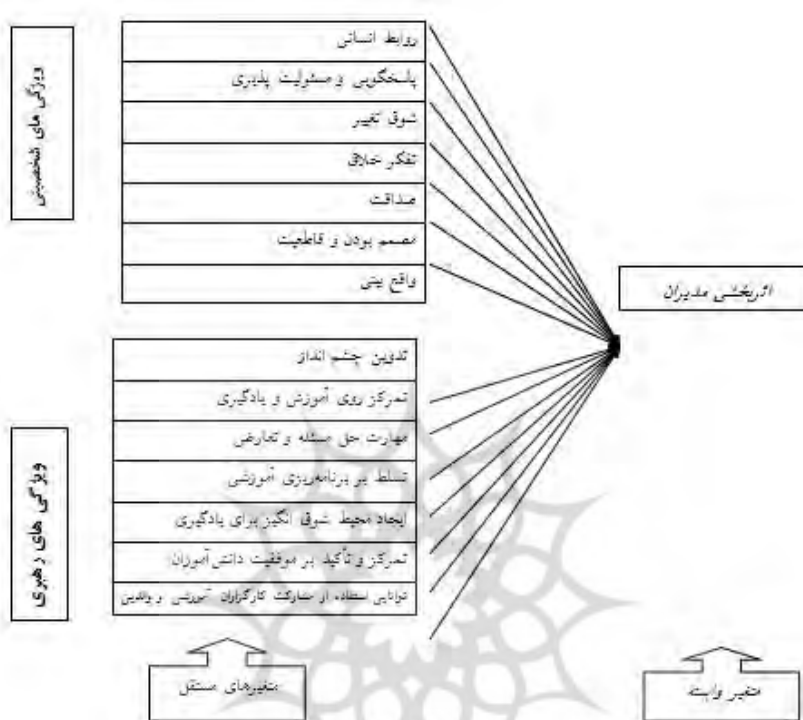


هدفمند (دولان و گروسین ۱ به نقل از مک گیل کریست، ۲۰۰۸)، آموزش به زیردستان و تفویض اختیار به آنان، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور، نظارت بر کارها، خاصیت خودکنترلی و خود بهبودی، چشم‌انداز مشارکتی، توسعه معقول فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با فرایند مدیریت (رضایی، ۱۳۸۶)، همچنین مهارت در برقراری روابط انسانی (الوانی، ۱۳۸۸ و میرکمالی، ۱۳۸۸)، مهارت در هدایت و رهبری گروهی، مهارت در امور سازمان‌دهی، مهارت در امور آموزشی و پرورشی، مهارت در امور اداری، مالی و تدارکاتی و مهارت در امور ارزیابی از جمله مهارت‌ها و ویژگی‌هایی است که یک مدیر آموزشی باید واجد آن باشد (صافی، ۱۳۷۱). از نظر اسلام نیز یک مدیر کارآمد باید دارای ویژگی‌های نظیر امانت، صداقت و تعهد، دانایی و توانایی، انصاف در میان زیردستان، احترام به افکار دیگران، قاطعیت در تصمیم‌گیری، تواضع و فروتنی، حسن سابقه، روحیه انتقادپذیری، ایمان به ارزش کار، گذشته‌نگری، آینده‌نگری، ایجاد روابط صمیمانه و انسانی، ابهام‌زدایی و اعتمادبه‌نفس باشد (سبحانی، ۱۳۷۱).

به نظر می‌رسد مشخصاتی نظیر وجود روابط انسانی صمیمانه، برنامه‌ریزی درسی صحیح و به‌موقع، حس مشارکت مدیر آموزشی، چشم‌انداز مشترک، شوق تغییر، واقع‌بینی، توجه به توانمندسازی کارکنان، ارتباط بین دانش آموزان، اولیاء و کارگزاران آموزشی و مشارکت آنان در امور مدرسه، انتظارات بالا، خودگردانی (مدیریت مدرسه محور)، مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده (هوی و میسکل، ۱۳۹۰، ۱۳۷)، تأکید و تمرکز بر یادگیری، ایجاد محیط شوق‌انگیز در مدرسه، حمایت همکاران از هم و نگرش مثبت بین آنان، خشنودی همکاران از پیشرفت‌ها و موفقیت‌های یکدیگر از ویژگی‌های بارز مدرسه و مدیر آموزشی اثربخش است.

با توجه به پیشینه پژوهش، مدل مفهومی طرح‌ریزی شد و بر اساس آن گویه‌های پرسشنامه تنظیم گردید.

مدل مفهومی پژوهش<sup>۱</sup>



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

هدف کلی این پژوهش، بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران می‌باشد که دستیابی به این هدف مستلزم پاسخ به سؤالات زیر است: آیا ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران رابطه معناداری دارد؟

۱. در این مدل مفهومی مهارت حل مسأله، مهارت بهره‌گیری از تعارض، روابط انسانی و تفکر خلاق از "کمرن" و ایجاد محیط شوق انگیز برای یادگیری، توانایی استفاده از مشارکت کارگزاران آموزشی و والدین، صداقت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، مصمم بودن و قاطعیت از "وایلز"، تأکید بر موفقیت دانش آموزان از "مایر" و "مک گیل کریست"، تدوین چشم انداز و شوق تغییر از "جان پی کاتر" اقتباس شده است.

آیا ویژگی‌های رهبری با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران رابطه معناداری دارد؟

آیا بین ویژگی‌های شخصیتی و رهبری مؤثر بر اثربخشی و مشخصات جمعیت‌شناختی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد؟  
 آیا بین نظرات مدیران مدارس و صاحب‌نظران آموزش و پرورش در مورد ویژگی‌های شخصیتی و رهبری مؤثر بر اثربخشی تفاوت معناداری وجود دارد؟

### روش

این تحقیق برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی و برحسب هدف، کاربردی می‌باشد که در آن به "ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران و ارائه استراتژی‌های مناسب" می‌پردازد.

**جامعه آماری:** در این پژوهش جامعه آماری، مدیران مدارس دولتی دوره متوسطه شهر تهران می‌باشد که شامل ۴۳۵ نفر به تفکیک، در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. جامعه آماری پژوهش

۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد
۱۹	۲۳	۱۴	۱۸	۳۴	۳۳	۱۴	۲۳	۱۷	۲۰	۲۳	۲۵	۱۶	۱۳	۴۴	۳۱	۱۳	۲۱	۳۴	تعداد

همچنین به منظور مقایسه نظرات مدیران مدارس با نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش، تعدادی از این کارشناسان نیز در نمونه آماری پژوهش در نظر گرفته شد. از آنجاکه جامعه آماری این پژوهش محدود بود، از جدول گریج و مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید و در سطح خطای ۷٪، تعداد نمونه ۱۳۵ نفر محاسبه گردید.

جدول ۲. تعداد نمونه آماری پژوهش

محاسبه شده	توزیع شده	قابل استفاده
۱۳۵	۱۷۰	۱۳۰

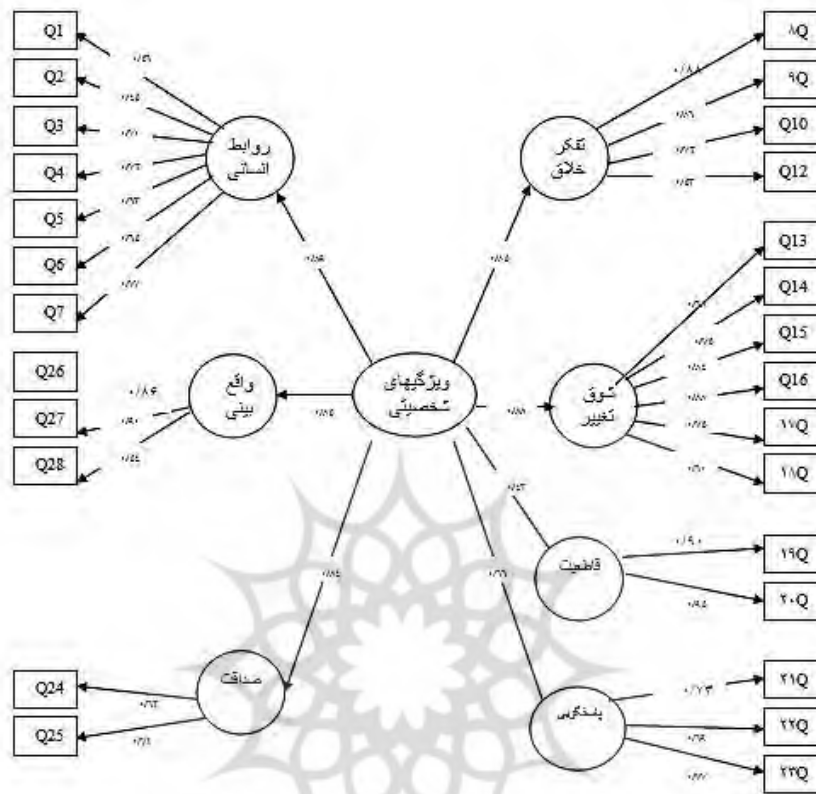
طبق فرمول تعداد نمونه ۱۳۵ می‌باشد که تعداد ۱۷۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده، ۱۳۰ پرسشنامه آن قابل استفاده بود که نرخ بازگشت<sup>۱</sup> پرسشنامه‌های پژوهش ۷۶% محاسبه شد که نرخ بازگشت قابل قبولی را نشان می‌دهد. در این پژوهش، داده‌های موردنیاز، با نمونه‌گیری جمع‌آوری شده‌اند و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های پژوهش

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردید که شامل ۲ بخش عمده بود: ۱- مشخصات فردی ۲- گویه‌های پرسشنامه شامل دو قسمت ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رهبری. در پاسخگویی به گویه‌ها از طیف ۱۰ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

روش تحلیل آماری: با استفاده از نرم‌افزار LISREL و SPSS، اعتبار سؤالات پرسشنامه سنجش و داده‌های پژوهش مورد محاسبه و تحلیل قرار گرفت که در ذیل یکی از نمودارهای تحلیل عاملی مشاهده می‌گردد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار مدل تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب استاندارد) ویژگی‌های شخصیتی الگوی مفهومی پژوهش توسط نرم‌افزار لیزرل در قالب نمودار مسیر، ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن موردسنجش قرار گرفت و سپس تخمین ضرایب، معناداری ضرایب و ضرایب استاندارد سؤالات ویژگی‌های شخصیتی و رهبری به‌وسیله مدل تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفت. در نمودار تخمین ضرایب، وزن واقعی مؤلفه‌ها و سؤالات تعیین گردید که این وزن در هر بازه‌ای می‌تواند قرار گیرد و در نمودار سنجش معناداری ضرایب، ضرایب مؤلفه‌ها و سؤالات در خارج بازه قرار گرفتند، که نشان از معناداری ضرایب داشت. همچنین نرم‌افزار، وزن مؤلفه‌ها و سؤالات را در بازه نرمال‌سازی نمود و

نشان داد که کدام یک از مؤلفه‌ها وزن بیشتری نسبت به دیگر مؤلفه‌ها دارد.

### یافته‌ها

سؤال اول: آیا ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران رابطه دارد؟

جدول ۳. ضرایب، آماره‌ی  $t$  و مقدار ضریب تعیین ویژگی‌های شخصیتی

متغیرهای مؤثر	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	ضریب تعیین ( $R^2$ )
۱. روابط انسانی	۰/۴۵	۶/۲۲**	۰/۷۹
۲. تفکر خلاق	۰/۷۷	۹/۷۲**	۰/۷۲
۳. شوق تغییر	۰/۷۱	۷/۷۲**	۰/۷۸
۴. صداقت	۰/۷۱	۷/۲۱**	۰/۷۱
۵. قاطعیت	۰/۴۳	۴/۳۲**	۰/۴۰
۶. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری	۰/۳۹	۵/۷۹**	۰/۴۴
۷. واقع‌بینی	۰/۹۳	۹/۳۷**	۰/۷۲

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

با توجه به داده‌های پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی، مشاهده می‌گردد که تمامی ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی رابطه معناداری دارند و روابط انسانی، شوق تغییر و واقع‌بینی به‌مراتب بیش از سایر ویژگی‌ها با اثربخشی مدیران مرتبط است. این مطلب مؤید این نکته است که در مراکز آموزشی بخصوص در مدارس متوسطه، روابط انسانی مطلوب جایگاه ویژه‌ای در اثربخشی مدیران دارد و به نظر می‌رسد مدیران باید اهمیت این امر را در اداره امور مدرسه خود در نظر بگیرند. همچنین اولویت دوم؛ یعنی شوق تغییر، نشان از این مطلب است که مدیرانی که در عصر بیست و یکم با آغوش باز از تغییر و تحولات استقبال می‌کنند، به‌صورت اثربخشی تری خواهند توانست سازمان آموزشی خود را هدایت کنند.

سؤال دوم: آیا ویژگی‌های رهبری با اثربخشی مدیران رابطه دارد؟

جدول ۴. ضرایب، آماره‌ی t و مقدار ضریب تعیین ویژگی‌های رهبری

مؤلفه‌های مؤثر	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	ضریب تعیین ( $R^2$ )
۱. تدوین چشم‌انداز	۰/۹۴	۴/۹۷**	۰/۶۸
۲. مشارکت	۰/۴۲	۳/۱۲**	۰/۷۰
۳. ایجاد محیط شوق‌انگیز	۰/۸۶	۴/۲۵**	۰/۶۷
۴. برنامه‌ریزی آموزشی	۰/۷۳	۳/۴۳**	۰/۹۰
۵. تمرکز بر یادگیری	۰/۷۷	۵/۰۸**	۰/۸۴
۶. مهارت حل مسئله و تعارض	۱/۰۸	۳/۵۹**	۰/۴۷
۷. تمرکز و تأکید بر موفقیت دانش‌آموزان	۰/۸۵	۴/۱۴**	۰/۶۵

\*\* $P < .01$

با استفاده از داده‌های پرسشنامه و آزمون‌های آماری می‌توان مشاهده نمود که تمام ویژگی‌های رهبری با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه رابطه معناداری دارد و برنامه‌ریزی آموزشی، تمرکز بر یادگیری و بهره‌گیری از مشارکت دانش‌آموزان، والدین و کارگزاران آموزشی بیش از سایر ویژگی‌ها با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران رابطه دارد. این یافته، جایگاه و اهمیت ویژه برنامه‌ریزی آموزشی در مدیریت و رهبری مدارس متوسطه را نشان می‌دهد و به نظر می‌رسد سایر عوامل مؤثر بر اثربخشی متأثر از برنامه‌ریزی آموزشی است.

سؤال سوم: آیا بین ویژگی‌های شخصیتی و رهبری مؤثر بر اثربخشی و مشخصات جمعیت‌شناختی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای ویژگی‌های شخصیتی و مدرک تحصیلی

مؤلفه‌ها	مقدار F	Sig
۱. روابط انسانی	۱۰/۲۳۰	۰/۰۰۰
۲. تفکر خلاق	۳/۶۳۲	۰/۰۱۵
۳. شوق تغییر	۳/۹۰۶	۰/۰۱۰
۴. قاطعیت	۸/۱۲۹	۰/۰۰۰
۵. پاسخگویی	۲/۱۱۱	۰/۱۰۲
۶. صداقت	۲۰/۰۰۷	۰/۰۰۰
۷. واقع‌بینی	۸/۲۱۷	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس و سطح معناداری مؤلفه‌ها نشانگر آن است که غیر از مؤلفه پاسخگویی در سایر مؤلفه‌ها، تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های افراد با مدرک تحصیلی متفاوت وجود دارد و بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با مدرک تحصیلی آنها رابطه معناداری برقرار است.

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای ویژگی‌های رهبری و مدرک تحصیلی

مؤلفه‌ها	مقدار F	Sig
۱. تدوین چشم‌انداز	۱/۲۸۱	۰/۲۲۳
۲. مشارکت	۰/۳۹۲	۰/۷۵۹
۳. ایجاد محیط شوق‌انگیز	۲/۹۸۶	۰/۰۳۴
۴. تمرکز بر یادگیری	۵/۲۰۸	۰/۰۰۲
۵. مهارت حل مسئله و تعارض	۶/۲۴۰	۰/۰۰۱
۶. برنامه‌ریزی آموزشی	۱۳/۹۷۴	۰/۰۰۰
۷. تمرکز و تأکید بر موفقیت دانش‌آموزان	۵/۸۴۷	۰/۰۰۱



با توجه به خروجی آزمون F یا تحلیل واریانس با توجه به مقدار آماره F و هم‌چنین مقدار (sig) می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌های تدوین چشم‌انداز و مشارکت، مستقل از مدرک تحصیلی مدیران می‌باشد؛ اما در مورد بقیه‌ی ویژگی‌ها، می‌توان گفت از آنجاکه مقدار آماره F معنادار شده است، سایر ویژگی‌های رهبری مؤثر بر اثربخشی، به مدرک تحصیلی مدیران بستگی دارد.

به هر حال، نتایج حاصل از تحلیل واریانس و ضریب تعیین اتا<sup>۱</sup> نشان دادند که در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنس، سن، رشته تحصیلی، سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی) غیر از مدرک تحصیلی، هیچ‌یک از عوامل جمعیت‌شناختی رابطه معناداری با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ندارند ولی مدرک تحصیلی با اثربخشی مدیران رابطه زیادی دارد.

سؤال چهارم: آیا بین نظرات مدیران مدارس و صاحب‌نظران آموزش و پرورش در مورد ویژگی‌های شخصیتی و رهبری مؤثر بر اثربخشی تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۷. نتایج آزمون t مستقل برای ویژگی‌های شخصیتی

متغیر	میانگین پاسخ مدیران	میانگین پاسخ صاحب‌نظران	آماره t	sig
۱. روابط انسانی	۸/۹۹	۷/۴۴	۵/۶۴۴	۰/۰۰۰
۲. تفکر خلاق	۹/۱۳۱	۸/۳۵	۲/۶۸۵	۰/۰۰۸
۳. شوق تغییر	۹/۰۶۶	۸/۰۱۶	۳/۱۳۰	۰/۰۰۲
۴. قاطعیت	۸/۸۰۸	۷/۲	۴/۵۶۵	۰/۰۰۰
۵. پاسخگویی	۹/۴۴۱	۸/۸۰	۲/۸۴۶	۰/۰۰۵
۶. صداقت	۹/۲۲۵	۷/۱۰	۷/۶۸۶	۰/۰۰۰
۷. واقع‌بینی	۸/۷۵۸	۷/۱۳۳	۴/۷۲۸	۰/۰۰۰

جدول ۸. نتایج آزمون t مستقل برای ویژگی‌های رهبری

متغیر	میانگین پاسخ مدیران	میانگین پاسخ صاحب‌نظران	آماره t	sig
۱. تدوین چشم‌انداز	۹/۱۷۹	۸/۵۵	۱/۹۲	۰/۰۵۷
۲. مشارکت	۸/۳۸۳	۸/۱۳۳	۰/۵۳۲	۰/۵۹۶
۳. محیط شوق‌انگیز	۹/۳۳۶	۸/۵۶۶	۲/۸۹۹	۰/۰۰۴
۴. تمرکز بر یادگیری	۹/۰۴۵	۸/۱۰	۳/۳۹۴	۰/۰۰۱
۵. حل مسئله	۸/۹۶۲	۷/۴	۴/۴۴۵	۰/۰۰۰
۶. برنامه‌ریزی آموزشی	۹/۴۲۸	۷/۹۲	۶/۰۸۸	۰/۰۰۰
۷. تمرکز و تأکید بر موفقیت دانش‌آموزان	۹/۲۹۰	۸/۳۱۶	۴/۰۶۲	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از آزمون‌های تحلیل واریانس در جداول ۷ و ۸ مؤید این مطلب است که بین دیدگاه‌های صاحب‌نظران و کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس متوسطه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد و با توجه به اینکه میانگین پاسخ مدیران بیش از میانگین پاسخ صاحب‌نظران است، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران مدارس معتقدند ویژگی‌های شخصیتی و رهبری با اثربخشی آنها رابطه بیشتری دارد و این می‌تواند مؤید این نکته باشد که اطلاعات واقعی، تجربیات و فعالیت اجرایی مدیران مدارس، رابطه این ویژگی‌ها با اثربخشی را تأیید می‌نماید؛ البته طبق نتایج حاصل از فراوانی نظرسنجی‌ها، صاحب‌نظران آموزش و پرورش علاوه بر ویژگی‌های یادشده، ویژگی‌های دیگری از جمله گروه‌گرایی، ثبات مدیریتی، ابتکار، پژوهش محوری و خودگردانی را نیز با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه مرتبط دانسته‌اند. لذا شایسته است برای داشتن مدیران اثربخش، این ویژگی‌ها نیز در نظر گرفته شود.

۳-۵ استراتژی مبتنی بر نتایج تحقیق و ارائه چارچوبی جهت انتخاب مدیران اثربخش

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر اولویت روابط انسانی، شوق تغییر و واقع‌بینی از ویژگی‌های شخصیتی و برنامه‌ریزی آموزشی، تمرکز بر یادگیری و بهره‌گیری از مشارکت والدین، دانش آموزان و کارگزاران آموزشی از ویژگی‌های رهبری و ارتباط آن با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

انجام مصاحبه و آزمون‌های شخصیت به‌منظور انتخاب افراد برون‌گرا، واقع‌بین و دارای روابط انسانی قوی برای مدیریت مدارس (اهمیت روابط انسانی و واقع‌بینی در اثربخشی)

توجه و تأکید بیشتر به آموزش‌های ضمن خدمت و به‌روزرسانی دانش مدیران (اهمیت شوق تغییر در اثربخشی)

برقراری عوامل انگیزشی در مدیران مدارس توسط مسئولین برای یادگیری و بهره‌گیری از علوم و فنون روز دنیا و استقبال از تحول در امر آموزش و پرورش (اهمیت شوق تغییر در اثربخشی)

نیازسنجی جهت بررسی اولویت‌های آموزشی مدیران در مقاطع مختلف زمانی به‌طور مستمر (اهمیت تغییر و تحول در اثربخشی)

توجه و تأکید بر کیفیت در آموزش و داشتن نگاه کیفی به‌جای نگاه کمی به آموزش (اهمیت تمرکز بر یادگیری).

ایجاد امکان جذب منابع مالی و انسانی توسط مدیران برای اداره بهتر مدرسه و همچنین بهره‌گیری از خلاقیت و ایده‌های نوآورانه همکاران و دانش آموزان (اهمیت تفکر خلاق در اثربخشی).

انتخاب مدیران با مدارک تحصیلی بالای لیسانس (ارتباط مدرک تحصیلی مدیران با اثربخشی)

همچنین طبق نتایج پژوهش، تقدم برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

- دوره اصول برنامه‌ریزی آموزشی
- مدیریت روابط انسانی و رفتار سازمانی
- مدیریت تحول و تغییر
- مدیریت مشارکتی
- دوره نظارت و رهبری آموزش
- روانشناسی آموزش و یادگیری
- روانشناسی شخصیت
- مدیریت بر خود و خودشناسی مدیران

#### بحث و نتیجه‌گیری

به‌طورکلی از نتایج حاصل از پژوهش می‌توان دریافت که ویژگی‌های شخصیتی و رهبری با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران رابطه معناداری دارند و مواردی نظیر روابط انسانی مطلوب، شوق تغییر و واقع‌بینی از ویژگی‌های شخصیتی و برنامه‌ریزی آموزشی، تمرکز بر یادگیری و بهره‌گیری از مشارکت دانش‌آموزان، والدین و کارگزاران آموزشی از ویژگی‌های رهبری بیش از سایر ویژگی‌ها با اثربخشی مدیران رابطه دارند. همچنین عواملی نظیر سن، سابقه مدیریت، رشته تحصیلی و جنسیت بر اثربخشی مدیران رابطه معناداری ندارند، در صورتی‌که عامل مدرک تحصیلی با اثربخشی آنها رابطه زیادی دارد.

جدول ۹. اولویت‌بندی ویژگی‌های شخصیتی و رهبری مؤثر بر اثربخشی بر اساس یافته‌های

پژوهش

اولویت	ویژگی‌های شخصیتی	اولویت	ویژگی‌های رهبری
۱	روابط انسانی	۱	برنامه‌ریزی آموزشی
۲	شوق تغییر	۲	تمرکز و تأکید بر یادگیری
۳	واقع‌بینی	۳	بهره‌گیری از مشارکت والدین، دانش‌آموزان و کارگزاران آموزشی

با توجه به جدول فوق می‌توان به اهمیت قابل توجه روابط انسانی در اثربخشی مدیران آموزشی پی برد. این یافته حاکی از این است که ارتباطات انسانی قوی، نقش مؤثری در مدیریت آموزشی ایفا می‌کند و به نظر می‌رسد یکی از عوامل مهم توفیق مدیران به شمار می‌آید. همچنین اولویت ویژگی شوق تغییر، نشانگر این است که مدیران در عصر حاضر، به اهمیت و لزوم تغییر و تحول در آموزش و پرورش پی برده‌اند و با روی باز و آغوشی گشاده از تحول در امر آموزش و پرورش و بهره‌گیری از روش‌ها و تجهیزات نوین آموزشی استقبال می‌نمایند. به علاوه اهمیت خاص برنامه‌ریزی آموزشی و ارتباط آن با اثربخشی مدیران، حاکی از آن است که برنامه‌ریزی صحیح آموزشی تا حد زیادی می‌تواند سایر برنامه‌ها و تصمیمات مدیریت آموزشی را تحت الشعاع خود قرار دهد و موفقیت و اثربخشی مدیریت را رقم زند. در ضمن اهمیت تمرکز و تأکید بر یادگیری در اثربخشی، بیانگر این مطلب می‌باشد که درنهایت تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی باید بر یادگیری بیشتر متهی گردد، لذا شایسته است که مدیران توجه ویژه‌ای بر یادگیری دانش آموزان داشته باشند. در این راستا، یکی از مواردی که به یادگیری بیشتر منجر می‌گردد، بهره‌گیری از مشارکت والدین، دانش آموزان و کارگزاران مدرسه در امور آموزشی می‌باشد که به نظر می‌رسد علت اهمیت این ویژگی با اثربخشی مدیران در این مسئله نهفته است.

## منابع

- اسلوین، دنیس پارتیک (۱۳۷۷). مدیر تمام‌عیار. ترجمه احمدرضا اشرف العقلائی. تهران: مؤسسه ایران.
- اسمیت، راجر (۱۳۸۶). مدرسه کارا. ترجمه مجتبی منشی‌زاده و ریحانه حرم پناهی. تهران: ماه نو.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی.
- بختیاری، ابوالفضل (۱۳۸۱)، ویژگی‌های مدیر و مدرسه‌ی کارا و اثربخش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳۲. دوره ۵ هشتم. تهران: مدرسه: ص ۱۶-۲۶
- بلکر، لورن (۱۳۷۷). مدیر تازه‌کار. ترجمه احمدرضا اشرف العقلائی. تهران: مؤسسه ایران.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی: کاربرد نظریه‌های مدیریت در برنامه‌ریزی و نظارت. تهران: گلچین.
- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۵). نقش نظارت و راهنمایی آموزشی در بهبود کیفیت آموزش عمومی. فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۲۸. تهران: پژوهشکده آموزش و پرورش.
- پیترز، تامس (۱۳۸۳). مدیریت موفق. ترجمه قاسم کبیری. تهران: قدیانی.
- پیرزادیان، حسین (۱۳۸۵). مدیر موفق. تهران: یاس بهشت.
- دفتر آمار، برنامه‌ریزی و بودجه ۱۳۸۹-۱۳۹۰ (دیماه ۱۳۹۰). آمار آموزش و پرورش. تهران: معاونت برنامه‌ریزی و توسعه مدیریت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۹). اصول مدیریت. تهران: سمت.
- رضایی، موسی (۱۳۸۶). مدارس پیشرو و کارآمد. تهران: سازمان مرکزی انجمن اولیا و مربیان.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۸). تئوری سازمان: ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۴). روانشناسی کاربردی مدیران در خانه، مدرسه و سازمان. تهران: نشر ویرایش.
- سبحانی، جعفر (۱۳۷۱). ویژگی‌های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام. مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی. دوره جدید. شماره ۱۸.

ستی، راجیو (۱۳۸۵). ۲۲۵ نکته برای مدیریت با احساس. ترجمه رؤیا پورمناف. تهران: نسل نو اندیش.

شیولسون، ریچارد (۱۳۸۵). استدلال آماری در علوم رفتاری. ترجمه علیرضا کیامنش. تهران: جهاد دانشگاهی

صافی، احمد (۱۳۷۱). مدارس متوسطه و مهارت‌های مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره ۴، زمستان: ص ۱۲-۱۶.

علاقه بند، علی (۱۳۹۰). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.

- (۱۳۸۹). اصول و مبانی مدیریت آموزشی. تهران: ارسباران.

غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

کاتز، رابرت (۱۳۷۰). روانشناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه حسین شکرشکن. تهران: رشد.

گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت (۱۳۷۰). مقاله‌هایی درباره مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

منتظرالظهور، اکرم (۱۳۷۲). بررسی ویژگی‌های مدیر آموزشی موفق از دیدگاه مسئولان آموزش و پرورش، مدیران، دبیران و اولیاء دانش آموزان دوره متوسطه شهر اصفهان. دانشگاه اصفهان. چاپ نشده.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۹). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: یسپرون.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۹). رهبری و مدیریت آموزشی. ویرایش جدید. تهران: یسپرون.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۴). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.

وایلز، کیمبل (۱۳۸۴). رهبری و مدیریت آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: بازتاب.

هوی، سیسیل و میسکل (۱۳۸۲). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه سید محمد عباس زاده. ارومیه. دانشگاه ارومیه: چاپ چهارم.

barbey, r. j(1972). *an introduction to basic supervision of people*. (addison wesley publishing company).

daft, r. l(2010). *organization theory and design*. new york. west publishing company.

- drucker. peter(1954). *the practice of management*. new york.
- dolan,trevor. grosin, lennart(2008). school effectiveness research- finding and reflections. stockholm university.
- hansman, erin m.(2007). multifactor leadership questionnaire (mlq) as on potential interest in higher education. ph.d. capella university.
- hoy, w. k. and miskel, c. g. (1996). *educational administration theory. research and practice*. new york. random house
- smith. wilma. & andrews. richard. l (1989). *instructional leadership*. (usa: ascd).
- manasse. a.l. (1986). vision and leadership: paying attention to intention. peabody journal of education. 63(1): 150- 173
- robbins, stephen.p.(1990). *organization theory: structure, design organization*. nj: prentice hall.

