

## مقایسه‌ی نظرات مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهرستان لار درباره ویژگی‌های مدیران اثربخش<sup>۱</sup>

محمد حسین غلامی\*

**چکیده:** این پژوهش به منظور مقایسه‌ی نظرات مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهرستان لار درباره‌ی ویژگی‌های مدیران اثربخش انجام شده است: ویژگی‌های مورد نظر شامل: ویژگی‌های علمی و تخصصی، رفتاری، اخلاقی، اداری و رسمی، فردی و شخصی، اعتقادی می‌باشد. بدین منظور از بین همه‌ی دبیران و مدیران مقطع متوسطه (دخترانه و پسرانه) شهرستان لار، تعداد ۲۵ مدیر و ۷۵ دبیر به‌طور تصادفی ساده انتخاب شدند، ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته بود که پایایی آن در حدود ۹۴ درصد محاسبه شد. داده‌های به‌دست آمده با استفاده از روش‌های توصیفی آماری (فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین و انحراف استاندارد) و نیز روش آماری استنباطی (آزمون t استودنت برای دو نمونه منتقل) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین نظرات مدیران و دبیران، فقط در مورد ویژگی‌های رفتاری و اخلاقی مدیران اثربخش مدارس متوسطه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. و در مورد سایر ویژگی‌ها (علمی و تخصصی، اداری و رسمی، فردی و شخصی، اعتقادی) تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است. همچنین در این پژوهش مشخص شد که عامل جنسیت، تأثیری در نظرات مدیران و دبیران نسبت به ویژگی‌های مدیران اثربخش ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** اثربخش، مدیر، دبیر، مقطع متوسطه، ویژگی‌های علمی- اخلاقی، اداری، اعتقادی، رفتاری، شخصی.

### مقدمه

هر سازمانی<sup>۲</sup> برای تحقق هدف یا هدف‌هایی به‌وجود می‌آید و تمامی کارکردها و وظایفی که برای نقش‌های مختلف پیش‌بینی می‌شود، به‌منظور تحقق همین هدف‌ها است. مهمترین عاملی که می‌تواند تحقق هدف‌های سازمان را تضمین کند اثربخشی سازمان است. این اثربخشی به میزان زیادی در گرو اداره‌ی مؤثر سازمان توسط مدیر آن سازمان می‌باشد. میزان

\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر لنگه Gholami\_mh87@yahoo.com

1- Effective

2- Organization

اثربخشی ارتباط مستقیمی با عملکرد مدیر دارد و هنگامی که رفتار مدیر در جهت تحقق هدف‌ها و نتایج مطلوب سازمان باشد می‌گوییم اثربخشی تحقق‌یافته است. نیاز به مدیریت و رهبری<sup>۱</sup> در همه‌ی زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز به‌ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد. زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم بقای آن بر عهده دارد (علاقه‌بند، ۱۳۷۴، ص ۳۴).

امروزه آموزش و پرورش از پایه‌های اساسی رشد و توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. «در اغلب کشورها آموزش و پرورش عمومی به‌عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه‌های دولتی را به خود اختصاص می‌دهد» (علاقه‌بند، ۱۳۷۱، ص ۴۰) ولی برای اینکه آموزش و پرورش بتواند کارکردهای واقعی خود را انجام دهد، لازم است به جوانب مختلف و عناصر مهم و اساسی آن توجه کرده و با استفاده از منابع و امکانات و همچنین شناخت و رفع موانع و مشکلات سعی در بالا بردن کیفیت کارکردهای آن نمود. یکی از این عناصر مهم و اساسی در آموزش و پرورش مدیران مدارس هستند. به‌طوری که به جرأت می‌توان گفت تمام اعمال و رفتار، گفتار و کردار و حتی ویژگی‌های شخصی و انفرادی، اخلاقی، علمی و اعتقادی آنها در کارکرد آموزش و پرورش تأثیر بسزایی دارد. توصیف و بررسی چگونگی مدیریت مدارس و تأثیراتی که به‌جا می‌گذارند، به‌ویژه در مقطع متوسطه که رو به تحول است، امری اساسی محسوب می‌شود، چرا که «دوره‌ی متوسطه یک دوره‌ی برزخ یا دوره‌ی انتقالی میان آموزش پایه عمومی و غیر تخصصی است. این دوره، دوره‌ی انتقالی میان آموزش و زندگی است، زیرا در بعضی کشورها بیشتر دانش‌آموزان دوره متوسطه به دلایل گوناگون برای تأمین زندگی خود، پس از دوران متوسطه مایل یا ناگزیر به ورود به دنیای کار هستند.» (صافی، ۱۳۷۱، ص ۵۵).

بازنگری اطلاعات موجود در زمینه تحقیق، نقش مهمی در باز کردن یک پژوهش دارد و در واقع هیچ تحقیقی نیست که بر بنیان پژوهش‌های گذشته شکل نگرفته باشد. تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه اثربخشی مدیران در سازمان‌های مختلف انجام شده است ولی برخی از محققان پژوهش‌هایی را در سازمان‌های آموزشی در خصوص مدیران و رهبران اثربخش به انجام رسانده‌اند از جمله همفیل، گریفیث و فردریکسون<sup>۲</sup> در مطالعات خود در زمینه‌ی مدیران و رهبران آموزشی اثربخش چنین نتیجه‌گیری کردند که: معلمان و مقامات بالاتر در سازمان، مدیری را اثربخش می‌دانند که بر ارتباطات مداوم و پیگیر تأکید کرده و به روابط بین خود و دیگران در

1- Administration management

2- Hemfihl, Griffiths and Freterikson

سازمان توجه کامل داشته باشد. آنها همچنین مدیرانی را که فعال و جویای اطلاعات بیشتری بوده و به ایده‌های دیگران توجه می‌کردند، مدیران مؤثرتری دانسته‌اند. همچنین نتیجه گرفته‌اند که مدیر اثربخش، احتمالاً اجتماعی، آرام، حساس، مطمئن و خوش صحبت است (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۶۹). آندرسون و براون<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) نیز تأیید می‌کنند که به نظر معلمان، مدیران مدارس اثربخش هستند که در درجه‌ی اول به نیازهای کارکنان توجه دارند (به نقل از نایلی، ۱۳۷۰). علی‌علاقه‌بند (۱۳۷۱) در پژوهش خود درباره ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش به این نتیجه رسیده است که از دیدگاه معلمان، مدیر مدرسه‌ای اثربخش است که: (معلمان را رهبری کند - به دانش‌آموزان یاری رساند - با اولیای دانش‌آموزان روابط سازنده داشته باشد - امور مدرسه را با اثربخشی اداره کند - با والدین و معلمان به‌طور شایسته برخورد کند). همچنین از دیدگاه والدین ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش به این شیوه است: با والدین دانش‌آموزان روابط مفید و سازنده برقرار کند، به دانش‌آموزان اهمیت بدهد، با والدین دانش‌آموزان آشنایی داشته باشد.

کریمی حاجی شوره (۱۳۷۳) در تحقیقی با عنوان بررسی ویژگی‌های مدیران اثربخش در دبیرستان‌های متوسطه نظری پسرانه شهر تهران به این نتیجه رسید که با افزایش سن، سابقه‌ی تدریس، تحصیلات عالی در رشته‌ی مدیریت و سابقه‌ی مدیریت میزان اثربخشی مدیران افزایش می‌یابد. به‌طور کلی رابطه مهارت‌های انسانی مدیران با اثربخشی آنها نیز در تحقیق یاراحمدی (۱۳۷۷) تحت عنوان بررسی رابطه‌ی مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنها از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه تأیید شده است و همچنین معلوم نموده که تمامی مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی در مدیران اثربخش با مدیران غیر اثربخش تفاوت معنی‌داری دارند.

با توجه به نتایج برخی از تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است. باید در انتخاب و انتصاب افراد برای تصدی پست مدیریت مدارس، ویژگی‌های دقیقی را مد نظر قرار داد. چرا که اجرای صحیح برنامه‌های آموزشی در تحقق هدف‌ها و برآوردن انتظارات جامعه به میزان زیادی در گرو اثربخشی مدیریت مدارس می‌باشد، به همین جهت نظام آموزشی همواره به دنبال یافتن مناسب‌ترین ملاک‌های گزینش مدیران مدارس و ارزشیابی از رفتار آنان بوده است. تا از آن طریق با به‌کارگیری رهبران آموزشی واقعی بتوانند معلمان را در انجام هر چه بهتر خدمات آموزشی و پرورشی یاری دهند. بنابراین یک مدیر آموزشی اثربخش می‌تواند با یاری رساندن به معلمان به تحقق هدف‌های آموزشی و در نتیجه اثربخشی نظام آموزشی کمک کند. لذا در این تحقیق

1- Anderson and Brown

به‌دنبال بررسی و مقایسه‌ی یک‌سری از ویژگی‌های مدیران بوده که با اثربخشی آنها ارتباط دارد و آنها را از دیدگاه مدیران و دبیران مورد مقایسه قرار خواهیم داد.

بنابراین با توجه به این هدف فرضیه‌های تحقیق به دو دسته تقسیم شده‌اند؛ فرضیه‌های اصلی و فرضیه‌های فرعی. فرضیه‌های اصلی عبارتند از: ۱- بین ویژگی‌های علمی و تخصصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ۲- بین ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ۳- بین ویژگی‌های اخلاقی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ۴- بین ویژگی‌های اداری مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ۵- بین ویژگی‌های فردی و شخصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ۶- بین ویژگی‌های اعتقادی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد و فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز به مقایسه نظرات زنان و مردان در مورد ویژگی‌های شش‌گانه مدیران اثربخش پرداخته است.

## روش

در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف تحقیق پیمایشی (زمینه‌یابی) از نوع تحقیقات توصیفی استفاده شده است. تحقیق زمینه‌یابی (پیمایشی) در علوم تربیتی به‌منظور مطالعه‌ی شرایط موجود به‌کار برده می‌شود بدین منظور پرسش‌نامه‌ای تهیه و در اختیار نمونه‌ی آماری قرار گرفت.

## جامعه‌ی آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری این تحقیق، تمام مدیران و دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان لار در سال تحصیلی ۸۱-۸۲ در نظر گرفته شده است. همچنین از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. به این ترتیب از بین تمام مدارس مقطع متوسطه شهرستان، تعداد ۲۵ مدرسه را به‌صورت تصادفی انتخاب کرده سپس با مراجعه به این مدارس، علاوه بر مدیر، تعداد ۳ نفر از دبیران نیز به‌صورت تصادفی انتخاب شده و پرسش‌نامه را برای تکمیل به آنها ارایه شده است، برای انتخاب حجم نمونه نیز از روش تجربی استفاده شده است. به این صورت که چند تحقیق را که رابطه‌ی نزدیکی با موضوع تحقیق داشته انتخاب کرده و میانگین حجم نمونه آنها را به‌عنوان حجم نمونه‌ی این تحقیق انتخاب و بر اساس آن نمونه‌گیری به‌عمل آمده است. بنابراین تعداد مدیران ۲۵ نفر و دبیران ۷۵ نفر می‌باشد.

## ابزار پژوهش

در این پژوهش به منظور جمع آوری اطلاعات لازم برای آزمودن فرضیه و نتیجه گیری، از ابزار پرسش نامه که دارای پرسش های منظم و بسته است، استفاده شده است و فرض بر این بوده که از پرسش های بسته، داده هایی ساده، مسقیم و قابل اعتماد به دست می آید. پرسش نامه ی مذکور، مشتمل بر ۳۴ سؤال پنج گزینه ای (خیلی زیاد، زیاد، کم، خیلی کم، اصلاً) با طیف لیکرت تهیه شده است. برای تهیه ی این پرسش نامه از منابع تحقیقات پیشین و مباحث نظری و نظرات استادان راهنما و مشاور استفاده شده است. همچنین این پرسش نامه از ۶ قسمت تشکیل شده است که هر قسمت از سؤالات مربوط به یکی از فرضیه های تحقیق می باشد.

برای تعیین اعتبار (روایی) و حصول اطمینان از قابلیت اجرای پرسش نامه (به علت محقق ساخته بودن) ابتدا با استادان راهنما و مشاور و چند تن دیگر از متخصصان و دبیران و مدیران با تجربه ی مدارس مشورت شد و نظرات آنان در تهیه و اصلاح پرسش نامه ها مد نظر قرار گرفت و پس از تأیید توسط آنها فرم نهایی پرسش نامه تهیه گردید.

برای تعیین پایایی پرسش نامه به اجرای آزمایشی آن بر روی ۳۰ نفر از دبیران و مدیران مدارس جامعه ی مورد مطالعه اقدام شد که پس از اجرا و جمع آوری پرسش نامه ها به برآورد ضریب آلفای کرونباخ پرداخته شد که ضریبی در حدود ۹۴ درصد به دست آمد که از نظر آماری در سطح بالایی بوده و بیانگر آن است که پرسش نامه مذکور از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات به دست آمده از روش آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی برای طبقه بندی و توصیف داده های مربوطه به قسمت اول پرسش نامه ها (سؤالات زمینه ای) آماره های توصیفی (فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین، انحراف استاندارد) و همچنین جداول و نمودارهای ستونی ارائه شده است.

در بخش آمار استنباطی برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون t استودنت برای دو نمونه ی مستقل استفاده شده است.

## یافته ها

به منظور تحلیل داده های به دست آمده از پژوهش و دستیابی به نتایج فرضیات، در این قسمت به شرح و بررسی تمام فرضیات پژوهش می پردازیم که با استفاده از آزمون t استودنت برای نمونه های مستقل مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته اند.

جدول ۱: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

(بین ویژگی‌های علمی و تخصصی و مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.)

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۲۷/۴۰	۳/۳۶	۹۸	۱/۵۹	۰/۱۱۳
دبیران	۷۵	۲۵/۷۴	۴/۷۸			

$$P \leq 0.05$$

با توجه به t محاسبه شده (۱/۵۹) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر تأیید می‌شود و فرض پژوهشی رد می‌شود. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های علمی و تخصصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۲: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

(بین ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.)

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۲۴/۶۴	۴/۲۶	۹۸	۲/۰۲۳	۰/۰۴
دبیران	۷۵	۲۸/۹۲	۱/۷۳			

$$P \leq 0.05$$

با توجه به t محاسبه شده (۵۹۶/۲) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می‌شود و فرض پژوهشی تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

(بین ویژگی‌های اخلاقی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.)

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۱۶/۱۷	۴/۲۱	۹۸	۲/۰۲۳	۰/۰۴
دبیران	۷۵	۱۸/۴۸	۱/۷۵			

$$P \leq 0.05$$

با توجه به t محاسبه شده (۲/۰۲۳) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می‌شود و فرض پژوهشی تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های اخلاقی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۴: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

( بین ویژگی‌های اداری و رسمی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. )

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۱۶/۲۰	۱/۶۳۳	۹۸	۱/۰۱۶	۰/۳۱
دبیران	۷۵	۱۵/۳۷	۳/۹۴۴			

$P \leq 0.05$

با توجه به t محاسبه شده (۱/۰۱۶) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر تأیید می‌شود و فرض پژوهشی رد می‌شود. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های اداری و رسمی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۵: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

( بین ویژگی‌های فردی و شخصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. )

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۱۸/۷۲	۱/۸۱۴۸	۹۸	۱/۵۵	۰/۱۲
دبیران	۷۵	۱۷/۹۳	۲/۳۰۳۵			

$P \leq 0.05$

با توجه به t محاسبه شده (۱/۵۵) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر تأیید می‌شود و فرض پژوهشی رد می‌شود. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های فردی و شخصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۶: خلاصه نتایج محاسبات آماری مورد نیاز برای آزمون فرضیه و تأیید یا رد فرض صفر

( بین ویژگی‌های اعتقادی مدیران اثربخش، از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. )

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T محاسبه شده	سطح معناداری
مدیران	۲۵	۱۰/۸۰	۱/۲۹	۹۸	۱/۷۳	۰/۰۸
دبیران	۷۵	۱۰/۳۰	۱/۷۷			

$P \leq 0.05$

با توجه به t محاسبه شده (۱/۷۳) با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر تأیید می‌شود و فرض پژوهشی رد می‌شود. به عبارت دیگر بین ویژگی‌های اعتقادی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در این پژوهش علاوه بر فرضیه‌های مذکور، پژوهشگر به دنبال شناسایی تفاوت دیدگاه مدیران و دبیران زن و مرد درباره ۶ ویژگی مدیران اثربخش بوده

است که بر این اساس ۶ فرضیه فرعی دیگر نیز صورت‌بندی شده است که پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط مشخص شد که عامل جنسیت تأثیری در نظرات ارایه شده مدیران و دبیران نسبت به ویژگی‌های مدیران اثربخش نداشته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، یافته‌های تحقیق درباره هر یک از فرضیه‌های مطرح شده به شرح زیر بوده است.

فرضیه اول: بین ویژگی‌های علمی و تخصصی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یعنی نتایج حاصل نشان می‌دهد که مدیران و دبیران مدارس از نظر آشنایی مدیران اثربخش با پیشینه، تحولات آرمان‌ها و اهداف کلی آموزش و پرورش، شناخت و نگرش علمی و تخصصی نسبت به نظام آموزش و پرورش و حرفه مدیریت، آشنایی دقیق نسبت به صاحب‌نظران و نظرپردازان علم مدیریت و رهبری، اصول و کارکردهای مدیریت، روش‌های برنامه‌ریزی آموزش، همچنین شناخت کامل نسبت به مسئولیت‌های آموزش و پرورش، ارشادی و فرهنگی و اجتماعی حرفه خود، داشتن دانش و معلومات کافی در زمینه علوم تربیتی و روانشناسی، آگاهی از قوانین و مقررات نظام آموزشی، تشکیلات، اجزا و عناصر سازمان خود، نظرات یکسانی دارند. یعنی انتظارات مدیران نسبت به انتظارات دبیران از ویژگی‌های علمی و تخصصی مدیران اثربخش در یک سطح قرار دارد. به عبارتی بر اساس یافته‌های این پژوهش انتظارات مدیران و دبیران از یک مدیر اثربخش این است که الزاماً باید به‌عنوان یک مدیر اثربخش تمامی ویژگی‌های فوق‌الذکر را دارا باشد. دلایلی که می‌توان برای معنادار نشدن این فرضیه مطرح کرد: ممکن است مدیران به دلیل حفظ پست و مقام خود جواب‌های غیر واقع‌بینانه‌ای به پرسش‌ها داده باشند. یا مدیرانی که اکنون، پست مدیریت مدارس را برعهده دارند، خود قبلاً سمت دبیری مدارس را بر هده داشته و نگرش‌ها و نظراتی را که در زمان تدریس برای یک مدیر اثربخش قائل بوده‌اند، در پست مدیریت، به آن نیز پایبند باشند. در مورد دبیران نیز می‌توان گفت، با توجه به سطح معلومات، تحصیلات، تجربه و بلوغ فکری، معتقدند که مدیر یک مدرسه باید این‌گونه ویژگی‌ها را داشته باشد، تا بتواند به‌صورت یک رهبر آموزشی اثربخش در محیط مدرسه، مسائل و مشکلات پیش رو را با تسلط و تخصص از میان برداشته و به‌عنوان راهنما و تسهیل‌کننده شرایط تدریس، آموزش و یادگیری، مددکار معلمین و دانش‌آموزان باشد و اهداف نظام آموزش و پرورش را محقق سازد.



در مورد فرضیه دوم بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش، از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد به عبارت دیگر مدیران و دبیران درباره‌ی اینکه مدیران اثربخش از نظر داشتن مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در زمینه‌ی مدیریت، اعمال سبک رهبری مؤثر با توجه به شرایط مدرسه، شرکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و امور مختلف، شناسایی نیازها و مشکلات معلمان و تلاش در جهت رفع آنها، شناسایی مسایل و مشکلات (روانی، رفتاری و...) دانش‌آموزان و تلاش در جهت حل آنها، توجه کافی به گروه‌های دانش‌آموزی، اوقات فراغت و امور فوق برنامه، ارتباط مستمر با اولیای دانش‌آموزان و دخالت دادن نظرشان در اخذ تصمیمات، اختلاف نظر دارند و هر یک از آنها نسبت به ویژگی‌های رفتاری، انتظارات خاصی را برای مدیر اثربخش قایل هستند. همچنین با توجه به میانگین به دست آمده از نظرات دبیران که از میانگین نظرات مدیران درباره ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش بیشتر است، می‌توان این نتیجه را گرفت که انتظارات دبیران نسبت به انتظارات مدیران از ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش در سطح بالاتری است. به این معنا که دبیران انتظار دارند مدیران اثربخش مدارس متوسطه حتماً ویژگی‌های رفتاری ذکر شده را داشته باشند. در حالی که انتظار مدیران در این حد نیست، علت این امر را شاید بتوان در این موضوع یافت که چون بعضی از مدیران خود چنین ویژگی‌هایی ندارند لذا اعتقاد خیلی زیادی نیز به داشتن این ویژگی‌ها ندارند. ولی در مورد دبیران باید گفت از آنجایی که آنان از نزدیک با دانش‌آموزان، فرآیند یاددهی و یادگیری، اولیای دانش‌آموزان و... ارتباط دارند لذا اعتقاد زیادی دارند که مدیران اثربخش حتماً باید این ویژگی‌ها را داشته باشند.

فرضیه سوم: بین ویژگی‌های اخلاقی مدیران اثربخش از نظر دبیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. یعنی نتایج حاصل نشان می‌دهد که نظرات مدیران و دبیران مدارس درباره‌ی اینکه مدیران اثربخش باید دارای شرایط و ویژگی‌هایی باشند از قبیل: داشتن سعه صدر و تحمل برخورد با دیگران، متواضع و فروتن بودن با دیگران، استفاده از کلمات محبت‌آمیز و مهربان بودن، به عدالت و مساوات رفتار نمودن در همه زمینه‌ها، داشتن نرمش و انعطاف در برخورد با دیگران، با یکدیگر فرق می‌کند و در یک سطح قرار دارد. همچنین با توجه به میانگین به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که انتظارات دبیران نسبت به انتظارات مدیران از ویژگی‌های اخلاقی مدیران اثربخش در سطح بالاتری است. بیشتر مدیران مدارس اعتقاد چندانی به داشتن چنین ویژگی‌هایی آن هم در سطح اعتقادات دبیران ندارند. ولی دبیران اعتقاد دارند یک مدیر حتماً باید از این ویژگی‌ها

برخوردار باشد، یک مدیر باید فردی راستگو و باصداقت، مهربان و متواضع باشد و یک مدیر با داشتن این ویژگی‌ها و عمل به فضایل اخلاقی، برای همکاران خود در مدرسه الگو و نمونه باشد تا در آن صورت بتواند یک مدرسه را به نحو احسن اداره نماید زیرا در چنین شرایطی است که همه دبیران و کارکنان مدرسه می‌توانند به وظایف خود به بهترین شکل عمل نمایند و در نتیجه سازمان آموزشی نیز می‌تواند به اهداف موردنظر دست یابد.

فرضیه چهارم: نتایج حاصل نشان می‌دهد که بین نظرات مدیران و دبیران در مورد ویژگی‌های اداری و رسمی مدیران اثربخش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر مدیران و دبیران درباره اینکه مدیران اثربخش از نظر داشتن مدرک تحصیلی مناسب با مقطع آموزشی، داشتن مدرک تحصیلی بالاتر و یا حداقل هم‌سطح معلمان مدارس، داشتن تحصیلات دانشگاهی خصوصاً در رشته مدیریت آموزشی، داشتن سابقه‌ی آموزشی، تجربه‌ی معلمی و سن مناسب و همچنین متأهل بودن با یکدیگر هم نظر می‌باشند. یعنی بر اساس یافته‌های این پژوهش انتظارات مدیران و دبیران از یک مدیر این است که الزاماً باید به عنوان یک مدیر اثربخش تمامی ویژگی‌های بالا را داشته باشند. دلایلی که می‌توان برای معنادار نشدن این فرضیه مطرح کرد: شاید واقعاً تفاوتی بین نظرات دو گروه در مورد این ویژگی وجود نداشته باشد، زیرا نظام آموزش و پرورش کشور، نظامی متمرکز است و ساختار اداری و رسمی آن مشخص می‌باشد و شرایط و ضوابط احراز مناصب در این ساختار توسط مسئولان رده بالا از قبل معین شده است؛ بنابراین هر دو گروه در این ویژگی اشتراک نظر خواهند داشت. دلیل دیگر ممکن است به علت تعداد کم افراد نمونه به ویژه مدیران باشد؛ که در صورت ازدیاد آنها نتایج دیگری حاصل می‌شد.

فرضیه پنجم: نتایج حاصل در این مورد هم نشان می‌دهد که بین نظرات مدیران و دبیران در مورد ویژگی‌های فردی و شخصی مدیران اثربخش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. به عبارتی نتایج حاصل نشان می‌دهد که نظرات مدیران و دبیران مدارس درباره‌ی اینکه مدیران اثربخش باید شرایط و ویژگی‌هایی از قبیل: برخوردار از سلامت جسمی، عاطفی و روانی کامل، داشتن پشتکار و جدیت برای رسیدن به اهداف، داشتن حسن سابقه و مقبولیت در بین همکاران، داشتن روحیه‌ی قوی و انتقادپذیر بودن و علاقه‌مندی به امور آموزشی، داشته باشند تفاوت معنی‌داری با یکدیگر ندارد. یعنی براساس یافته‌های این پژوهش، مدیران و دبیران با این نظر موافق هستند که مدیران اثربخش باید ویژگی‌های فوق را داشته باشند.

فرضیه ششم: در این مورد نیز می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی‌های اعتقادی مدیران اثربخش، از نظر دیران و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یعنی نتایج حاصل نشان می‌دهد که مدیران و دبیران مدارس از نظر آشنایی مدیران اثربخش با فرهنگ و ارزش‌های ملی-اسلامی، اعتقاد به اصول و احکام اسلام و عمل به آنها و همچنین آشنایی کلی با قانون اساسی کشور نظرات یکسانی دارند به عبارتی بر اساس یافته‌های این پژوهش، انتظارات مدیران و دبیران از یک مدیر اثربخش این است که الزاماً باید به‌عنوان یک مدیر اثربخش تمامی ویژگی‌های فوق را داشته باشد. فرضیه‌های فرعی: با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های مربوطه به فرضیه‌های فرعی می‌توان چنین نتیجه گرفت که گرچه میانگین‌های ویژگی‌های ۶ گانه مدیران اثربخش در بین دو گروه زنان و مردان با یکدیگر متفاوت است ولی با مقایسه میانگین دو گروه از طریق آزمون t گروه‌های منتقل معلوم شد که این تفاوتها در سطح  $a = 5\%$  معنی‌دار نیست یعنی بین دیدگاه زنان و مردان درباره‌ی ویژگی‌های ذکر شده مدیران از بخش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد به عبارتی هر یک از این دو گروه (چه زن باشد چه مرد) تأثیری در نمراتی که به این ویژگی‌ها می‌دهند، ندارند. تفاوت حاصله بین میانگین دو گروه ناشی از شانس یا خطای نمونه‌گیری بوده است.

اگر دیدگاه و نظرات دبیران و مدیران درباره ویژگی‌های مدیران اثربخش متفاوت باشد، مدارس در رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهند شد زیرا تفاوت در نظرات، نشان‌دهنده تفاوت در توقعات و انتظارات آنها از مدیران اثربخش خواهد بود. رابینز اثربخشی را درجه و میزانی می‌داند که سازمان را به هدف‌هایش نایل می‌کند. به نظر وی اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و به صورت ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرها (در سطح سازمان و دوایر آن) می‌باشد. هنگام اثربخشی سازمان حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده یا اندازه‌گیری می‌شوند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند (رابینز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۴). به عبارتی اثربخشی عبارت است از حدی که رفتار اجتماعی مشاهده شده و مطابق با انتظاراتی باشد که برای نقش در نظر گرفته شده است. در ارزشیابی اثربخشی فقط سنجش رفتار کافی نیست و رفتار نسبت به انتظاراتی باید ملاک ارزشیابی قرار گیرد که مورد توجه اندازه‌گیرنده است. در نتیجه رفتار معین در یک زمان معین برحسب انتظارات مختلفی که اشخاص از آن دارند ممکن است واجد اثربخشی و یا فاقد اثربخشی مشخص باشد. برای مثال رفتار یک مدیر مدرسه در یک زمان به‌وسیله رئیس آموزش و پرورش منطقه ممکن است بسیار اثربخش تلقی گردد، در حالی که از نقطه نظر معلمان، فاقد اثربخشی در آن مورد باشد. علاوه بر آن رفتار معینی توسط

شخص معینی ممکن است در یک زمان اثربخش قلمداد شود و در زمان دیگر به هیچ وجه اثربخش نباشد و این بستگی به انتظاراتی دارد که در مورد رفتار در نظر وی مجسم می‌گردد. مدیران با توجه به اینکه خود شخصاً در پست مدیریت قرار دارند و با مسائل مختلف روبرو شده‌اند به‌طور واقع‌بینانه نظرات خود را درباره ویژگی‌های مدیران اثربخش مطرح می‌کنند به‌عبارتی چون به‌صورت واقعی و روزمره با این مسائل و ویژگی‌ها سروکار دارند، در مورد نظراتشان واقعیات را در نظر می‌گیرند ولی معلمان در بیان نظرات احتمالاً تصورات ذهنی خود را مطرح می‌کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود اساتید برجسته و صاحب‌نظر در حوزه‌های مدیریت آموزشی به‌منظور تهیه پرسش‌نامه‌ای معتبر برای سنجش تمامی ویژگی‌های مدیران اثربخش همت گمارند. در شیوه‌های انتصاب و انتخاب مدیران آموزشی بازنگری اساسی انجام شود و اشخاص که واقعاً توانایی و ویژگی‌های احراز چنین پستی را دارند در اولویت قرار دهند. ترجیحاً افرادی را به این سمت بگمارند که رشته تحصیلی آنها مدیریت آموزش و زمینه‌های وابسته به علوم تربیتی باشد یا دوره‌های آموزش ضمن خدمت، بدو خدمت و ضمن خدمت مدیریت آموزشی را گذرانده باشند. به محققان که در آینده قصد تحقیق پیرامون این موضوع را دارند پیشنهاد می‌شود که تحقیق را در هر سه مقطع انجام دهند تا به نتایج کلی‌تر و جامع‌تری برسند.

### منابع فارسی

- دلاور، ع. (۱۳۸۰). *آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی*. انتشارات رشد.
- دلاور، ع. (۱۳۷۸). *روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی*. نشر ویرایش.
- رایبیز استیفن، پ. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. جلد اول. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- شیرازی، ع. (۱۳۷۳). *مدیریت آموزشی*. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول، پاییز.
- صافی، ا. (۱۳۷۱). *اهمیت و ضرورت جذب، تربیت و تأمین مدیران مدارس در ایران*. فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش، تهران، شماره ۳.
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۱). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: انتشارات بدر.
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۴). *مبانی و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: نشر روان.

- کریمی حاجی شوره، (۱۳۷۳). بررسی ویژگی‌های مدیران اثربخش در دبیرستان‌های متوسطه نظری پسرانه شهر تهران. پایان نامه فوق لیسانس دانشگاه تهران.
- لیفام، ج. ا. و هویه، ج. (۱۳۷۰). مدیریت مدارس (مبانی و تئوری‌ها). ترجمه‌ی: محمدعلی نایلی. انتشارات شهید چمران اهواز.
- یار احمدی، م. (۱۳۷۷). بررسی رابطه مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه شهرستان دورود. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

#### منابع انگلیسی

- Arnold, H. J. & Daneil, C. P. (1986).** Organizational behavior. MC crow. Hill.
- Johnson, M. & Holdway, A. (1991).** Perceptions of Effectiveness and the satisfaction of principals in Elementary schools. Journal of Educational Administration. Vol, 29, No. 1.
- Robbins, S. P. (1989).** Organizational behavior: concepts and Applications. For th edition: prentic, Hall.
- Wayne, K. H. & Miskel, C. G. (1991).** Educational Administration Theory. Research and practice, 4 th. Ed. (New York, Mc-craw-Hill, International Editions.