

## بررسی شایستگی های عمومی و حرفه ای مدارس با محوریت

### دو مولفه ایفای نقش و بحث گروهی

صدید کرم نوریان فرد<sup>۱</sup>، محمد رضا امام جمعه<sup>۲</sup>، علیرضا عصاره<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش : ۹۸/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت : ۹۸/۰۴/۱۶

#### چکیده

بررسی شایستگی های عمومی و حرفه ای مدیران، چهارچویی برای نظم بخشیدن به مجموعه رفتارها و مهارت ها و نگرش های مدیران مدارس است . که بر کیفیت کار افراد تاثیر می گذارد . این بررسی ها نشان می دهد که مدیران چه کارهایی باید بکنند تا بتوانند مسولیت ها و وظایف خود را بنحو شایسته انجام دهد. پژوهش حاضر با هدف ، بررسی شایستگی های عمومی و حرفه ای مدیران مدارس با محوریتسه مولفه ی دانشی، ایفای نقش و بحث گروهی با رویکرد کمی و کیفی(آمیخته) انجام گرفت. در این پژوهش از ابزارهای پرسشنامه ، مصاحبه بسته ، مشاهده و سناریو استفاده شد. جامعه آماری ۵۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه اول و دوم شهری از توابع استان تهران بوده است. یافته ها نشان داد که بیشترین سطح معناداری در شناخت کلی مدیران و در میان مؤلفه های مورد بررسی نیز بیشترین شناخت معنادار از آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی و کمترین میزان شناخت معنادار از ویژگی خلاقیت است. نتایج تحقیق نشان داد که برای یک نظام کار آمد آموزشی باید شایستگی های عمومی و حرفه ای مدیران مورد ارزیابی سالانه قرار گیرد و انتخاب مدیران بایستی براساس نظام شایسته سالاری انجام گیرد و روند انتخاب فعلی مدیران بعنوان رهبران آموزشی راه مناسبی در جهت انتخاب افراد شایسته نیست و رابطه و قضاوت شخصی رییسان ادارات آموزش و پرورش برانتخاب مدیران موثر است و این به ضرر ذینفعان خواهد بود.

**کلید واژگان:** صلاحیت حرفه ای ، مدیران مدارس ، ایفای نقش ، بحث گروهی ، شایستگی عمومی .

karem4955@yahoo.com

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران.

m\_r\_imam@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران.

alireza\_assareh@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران.

## ۱. مقدمه

شایستگی عمومی و حرفه ای مدیران در طراحی و نظام آراستگی بسیار مهم است. امروزه بعلت پیشرفته همه جانبه تکنولوژی، انفجار دانش، بحث دهکده جهانی و رقابت جهانی، بعضی از سازمان ها به مدل های شایستگی بعنوان مدیریت استعداد یاد می کنند. و آن را برای توفیق سازمان امری استراتژیک می دانند. که دلیل این کار برای انتخاب و استخدام مدیران، تعیین انتظارات عملکرد و اندازه گیری مشارکت ها، جلب تمرکز مدیران بر تقویت مشارکت و افزایش رضایت، فراهم آوردن نقشه ی مسیر برای توسعه و پیشرفت کارکنان در برنامه ریزی حرفه شان و درونداد مناسبی برای ابتکارات آموزشی هدفمند، امری ضروری است. ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی و بخصوص نهاد بسیار تاثیر گذار مدرسه، برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. در آموزش و پرورش از پنج رکن اصلی مدرسه مهم ترین رکن مدیریت مدرسه است. که برای رسیدن به اهداف تاثیرگذار است مدیر نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت او است. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی های آن هابستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن ها را به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است. امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه های علمی متنوع مورد استفاده قرار می گیرد (خورشیدی، ۱۳۹۰).

در ایران، مفهوم «شایستگی» از سال ۱۳۸۲، در انتخاب و انتصاب مدیران وارد شد، اما باید اذعان کرد که این مسیر بدون چالش سپری نشده و هنوز به توفیق مطلوب نرسیده است. از چالش های عمده این مسیر سنگلاخی و نه پاکوب و هموار فضای رقابتی ضعیف در اقتصاد ایران است. در عدم حضور رقابت، کسب دستاوردهای موفق، بیش از شایستگی، در گرو انحصار و رانت است. بنابراین در چنین رویکرد غیر استراتژیکی مبنا به جای انتخاب مدیران شایسته و توسعه آن، انتخاب کسانی است که در این انحصار امتیاز بیشتری دارند. همچنین تعهد مدیران ارشد به شایستگی و شایسته سالاری، عنصری اساسی است. به رغم تصور زندگی در دنیای مدرن، هنوز برخی مفاهیم سنتی به شدت بر جامعه حاکم است. متأسفانه در بسیاری موارد، فرهنگ تبارگماری و فامیل سالاری در ایران، موضوع شایستگی را تحت تاثیر قرار داده است. در برهه هایی که مدیران ارشد به نظام شایستگی، تعهد کافی نداشته اند، بیش از افراد شایسته، افراد «مورد اعتماد» گزیده انتصاب بوده اند. افرادی که بعضاً نسبت هایی فراتر از شایستگی با مدیرانشان برقرار

می‌کرده‌اند، بنابراین شایستگی در مساله انتصاب مدیران، به موضوعی فرعی بدل شده‌بود. چنین مواردی، آسیب‌هایی جدی به بدنه مدیریت کشور وارد می‌کند. نبود مشاوران زبده و برجسته، نداشتن الگوهای علمی و تجربی موفق، عدم تعامل با تجارب برتر مدیریتی شرکت‌های بزرگ جهانی و ضعف در الگوبرداری بهینه از آن‌ها، در جنبه فنی هم باعث شده که چالش‌های فراوانی در این مسیر متوجه حرکت به سمت توسعه باشد. (روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۷). از آنجایی که آموزش و پرورش دانش‌آموزان با توانمندی‌های شناختی و گرایش‌های عاطفی برای یادگیری، پرورش و نوآوری، خلاقیت و ابتکار، آرمان و اهداف ایده‌آل نظام‌های آموزشی و پرورشی دنیاست، و از طرفی به علت افزایش روزافزون تکنولوژی‌ها، انفجار دانش، بحث دهکده جهانی، حاکمیت علم فناوری و ارتباطات، علاقه‌آفر دانش‌آموزان به تکنولوژی و مورد هجمه قرار دادن نوجوانان و جوانان کشور ما توسط استعمارگران غرب، در این راستا نقش آفرینی و هدایتگری و مصون‌سازی دانش‌آموزان در برابر تهدیدات به وسیله مدیریت تخصصی و متعهد آموزشی جلوه‌ی بیشتری دارد و موجبات رشد و ترقی و تحولات مفید در جهت همگام با رشد جهانی آموزش و پرورش خواهد شد. امروزه به خوبی برای همه مشخص شده است که اداره یک آموزشگاه با روش‌های سنتی و فرمایشی، هیچوقت جوابگوی خواسته‌های دانش‌آموزان و انتظارات اولیا و نیازهای جامعه نبوده و نخواهد بود. زیرا عصر جدید و عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، جهان اطلاعات و فراصنعتی نو، رسیدن به یک شیوه جدید و پیشرفته زندگی را به ما می‌دهد. برای تحقیق این امر باید فرهنگ تفاهم و تعهد به مصالح همگانی و منافع ملی ایجاد شده و توسعه یابد. (تورانی، حیدر، ۱۳۸۲). در عصر جدید، مدارس نیازمند مدیران و راهبرانی اثربخش است، مدیرانی که فرایند مدار و آینده‌نگر باشند، بتوانند دیدگاه‌های آینده را بررسی کرده و جهت یابی برای تغییر و تحول و فناوری، پیشنهاد کنند. پذیرای ایده‌ها و افکار نو و تجربیات جدید باشند و بتوانند برای دانش‌آموزان امید و نشاط و خوش‌بینی فراهم کنند همچنین مدیران آموزشگاه‌ها می‌باید در جهت تکالیف رشدی دانش‌آموزان تلاش کنند، تا به حداکثر رشد جسمانی، عقلانی، عاطفی و اجتماعی نایل آیند (عصاره، ۱۳۹۶).

## ۱.۲. بیان مسئله

امروزه شیوه مدیریت آموزشگاهی نسبت به گذشته تغییرات زیادی کرده است مدیریت در عصر کنونی شبیه به کار بازاریابی شده است، که در امر بازاریابی با این سوال آغاز نمی‌کنیم که چه خواهیم کرد؟ بلکه با این سوال‌ها شروع می‌کنیم که طرف چه می‌خواهد؟ معیارهای او چیست؟ چه اهدافی را دنبال می‌کند؟ و چه چیزهایی را نتیجه می‌داند؟ و مدیران مدارس نیز باید بدانند گیرنده و مشتری اصلی که همانا دانش‌آموزان هستند، چه می‌خواهند؟ نیاز، اهداف و معیارهای آنان چیست؟ و چه چیز را دنبال می‌کنند؟ این مقاله دربرگیرنده دو سوال اصلی است که به شرح زیر آمده است :

۱ - نقش مدیریت آموزشگاهی در بهبود فعالیت‌های یاددهی-یادگیری چیست؟

۲ - عناصر، شاخص ها و ارزشیابی کیفی، مدیریت آموزشگاهی در نظام آموزشی و پرورشی کشور ما کدامند؟

### ۱.۳. مبانی نظری

#### ۱.۳.۱. مدیریت آموزشگاهی و وظایف آن

طبق تعریف، مدیریت آموزشگاهی فرآیندی است که در پی آن تسهیلات و تمهیداتی اتخاذ می‌گردد که نتایج زیر را در بر داشته باشد: ۱- معلمان و افراد زیر مجموعه به قابلیت رشد شغلی و حرفه‌ای خود برسند. ۲- باعث کارآیی و اثربخشی در آموزشگاه شود ۳- در واحد سازمانی، جو تفاهم و کمک متقابل، مشورت کردن با معلمان و گفتگو در باب بهتر کردن وضع موجود و تعلیم و تربیت حاکم بکند. (علاقه بند، ۱۳۸۰: ۵۶). از مجموع این تعاریف چنین به نظر می‌رسد که مدیریت آموزشگاهی باید آن‌چنان در دل کارکنان و زبردستان خود جای گرفته باشد که در غیاب او، مدرسه به روال عادی و منطقی خود باشد. اگر چنین وضعیتی به وقوع بپیوندد، مدیریت فرآیندی و ایده‌آل است و در غیر این صورت مدیریت آموزشگاهی یک نظام استثماری خواهد بود (ملکی، ۱۳۹۰: ۲۳). خانم ماری آری پارکر فالت<sup>۱</sup> وظایفی برای مدیران آموزشگاه‌ها به شرح زیر معرفی داشته که به طور اجمال به آن‌ها می‌پردازیم:

۱ - ایجاد وحدت و یکپارچگی.

۲ - توانایی پدید آمدن تغییرات مطلوب

۳- داشتن قدرت تفویض اختیار در امر تصمیم‌گیری

۴- تولید قدرت مشترک با همکارانش

۵ - آگاهی و اطلاع یابی از علم روز

۶ - داشتن کنترل ، هدف گذاری ، قانون کار.

۷- اصل احترام در مدیریت

۸ - برنامه‌ریزی برای ساعات اوقات فراغت دانش‌آموزان

۹ - برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های فوق‌العاده و مکمل

۱۰ - برنامه‌ریزی برای خدمات رفاهی

۱۱ - هماهنگ کردن شوراهای جاری در مدرسه

۱۲ - برنامه‌ریزی در جهت اجرای مراسمات

۱۳- تشکیل به موقع شورای های مدرسه و نظارت بر فعالیت آن‌ها . (فالت، ۲۰۰۶: ۱۱۲).

بنابر این مدیر موفق کسی است که قبل از اجرای کار زمینه را برای آن آماده کند برای زمینه سازی توجه به موارد زیر ضروری است : تغییر دادن عادت های قدیمی ، حاکم کردن تفکر سیستمیک ( توجه به کل نه به جزء) صبور بودن ، به منافع درازمدت اندیشیدن ، از بین بردن ترس بعنوان منابع تغییر ، حمایت کامل و جدی رهبر مدرسه و منطقه آموزشی ، تهیه برنامه استراتژیک و راهبردی در مدرسه ، گسترش رویکرد مشارکتی در مدرسه و جایگزین کردن برنامه محوری به

جای موضوع محوری. علاوه بر موارد فوق می بایست به نکات کلیدی دیگری در فرایند حرکت مدیریت کیفیت جامع توجه نمود از آن جمله می توان به مشارکت مدیر مدرسه بعنوان یکی از مهمترین عوامل دست اندر کار حرکت ، بالابردن و گسترش آگاهی کلیه کارکنان از موضوع ، ایجاد تغییر در نگرش کارکنان و بالا بردن مهارت های آن ها اشاره کرد. در مرحله دوم از طریق ابزارهای مختلف به شناسایی مشکلات پرداخته و فاصله ی بین وضعیت موجود و مطلوب مشخص شود. مرحله سوم شناسایی ، انتخاب و تحلیل فرایندهای مدرسه برای بهبود و ارتقای فرایندها ، مرحله چهارم تعیین استراتژی های بهبود مدرسه و در مرحله پنجم برای بهبود مدرسه برنامه ریزی شود. این برنامه ریزی شامل زمان بندی پروژه ها و فعالیت ها ، اولویت گذاری ، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات برای هرچه بهتر انجام شدن برنامه ها و... است .

#### ۱,۳,۲. تاثیر مدیریت کارآمد درسیستم آموزشی

ایجاد یادگیری پایدار در فراگیران ،ارتقاء دهنده مهارت ها و تخصص ها ی معلمان ،تعالی دهنده اهداف ،ترویج رسالت معلمی و مدیریتی ،اعتمادسازی و مشارکت جویی ،برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت علمی(رابینز،۲۰۰۹:۵۵)، ایجاد رابطه ی عالیله انسانی ،شکوفایی مدرسه ،غنی سازی ،افزایش کارآیی و اثربخشی، با کاهش هزینه های اضافی، حذف ضایعات و دوباره کاری در مدرسه، جلوگیری از اتلاف وقت، تضمین کیفیت در برنامه های مدرسه ،آینده نگری و امید به افق های دور در اذهان ،بازدهی و خروجی های مطلوب ، توسعه تفویض اختیار، ایجاد نقش آفرینی ، اجرایی نمودن طرح ها و برنامه های مدرسه، فراهم نمودن رضایت مسئولین بالاتر ،اصول قانون مداری و احترام متقابل، و همچنین باعث بهبودی روند یادگیری مطلوب در فراگیران می شود .

#### ۱,۳,۳. راههای کیفیت بخشی مدیریت آموزشی

تسلط به کار، پیشقدمی و خط شکنی ،تکریم همکاران ،اولیا ودانش آموزان ،صادق در گفتار و کردار،هدف های هوشمندانه و واقع بینانه ،هدایت کشتی در آب های پرتلاطم باشد،کنترل ،نظارت، نهایت استفاده و بهره برداری از توانمندی های دانش آموزان ،اجرای برنامه های تصویری ،مقید به اصول برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایتگری و ارزشیابی(تاکر،۲۰۰۱)،آموزش الکترونیکی ،استفاده از امکانات ،سوق دادن دانش آموزان به گردش های علمی، بازدید از اماکن علمی و صنعتی، استفاده از سواد فناوری، تحقیق و پژوهش، اختراع و نوآوری، فعالیت های گروهی، یادگیری مشارکتی، همیاری، حل مسائل و سایر روش های ی داده ی - یادگیری ، ارج نهادن به ارزش های متعالی اسلام. از مهمترین راههای کیفیت بخشی مدیریت آموزشی است.

#### ۱,۳,۴. روش های پژوهش

در پژوهش حاضر از دو ابزار یکی آزمون پرسشنامه(۴۵سوال چهار گزینه ای و ۲۵سوال صحیح -غلط) و دیگری آزمون (ایفای نقش و بحث گروهی) با رویکرد کمی و کیفی(آمیخته) استفاده شد . جامعه آماری ۵۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه اول و دوم شهر ری از توابع استان تهران بوده است. تمرین ایفای نقش یکی از ابزارهای کانون

ارزیابی است که با هدف شناخت قابلیت ها و ظرفیت های فرد در قالب تعامل دوسویه میان فرد ارزیابی شونده و بازیگر ایفای نقش انجام می شود. در تمرین ایفای نقش ارزیابی شوندگان بر اساس یک سناریوی خیالی و به گونه ای که منعکس کننده وضعیت واقعی محیط کاری آنان باشد، نقشی را که در آینده خواهند داشت یا اکنون دارند را بازی می کنند. در این حالت فرد می تواند توانایی های خود را در هنگام ایفای نقش به نمایش بگذارد. فردی که روبروی ارزیابی شونده بازی خواهد کرد ممکن است خود ارزیاب باشد یا این که خود مدیر باشد یا از یک بازیگر برای ایفای نقش دعوت می شود. قبل از شروع تمرین به فرد وقت داده می شود تا خوب سناریو را مطالعه کرده و بر آن مسلط شود. سناریوهایی که برای ایفای نقش طراحی می شوند باید به نحوی باشند که ارزیابان بتوانند شایستگی های زیر را احصا کنند: ( آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی - مدیریت استعداد های برتر - توسعه مشارکت های ذی نفعان - مدیریت فعالیت های اجتماعی - مدیریت مسائل و بحران های تربیتی)

#### ۱،۳،۴،۱. سناریو طرح شده: برای ایفای نقش

زهره دانش آموز پایه نهم مدرسه شما می باشد. او دختری با خلق و خوی پسرانه است و سابقه درگیری و دعوا با هم کلاسی ها و هم مدرسه ای های خود را دارد. همچنین به دفعات لوازم و خوراکی های که آوردن آن ها به مدرسه غیرمجاز است، از وی گرفته شده است. این در حالی است که او در هنر و ورزش از استعداد بالایی برخوردار است و به گفته دبیران درس های مربوطه اش در صورت توجه به این استعدادها می تواند به مدارج بالایی در این زمینه دست پیدا کند. این دانش آموز با وجود ارائه تذکر به وی و خانواده اش این روند همچنان ادامه دارد. امروز زهره خودکار خود را به سمت یکی از هم کلاسی های خود پرت میکند. خودکار به چشم دانش آموز برخورد می کند و فوراً یکی دیگر از دانش آموزان کلاس شما را از این قضیه مطلع می کند.

#### ۱،۳،۴،۲. سوالات

جناب عالی به عنوان مدیر مدرسه چه واکنشی در برابر این پیشامد دارید؟  
برای حل مسائل و مشکلات تربیتی این دانش آموز چه اقداماتی انجام می دهید؟  
آیا عوامل اجرایی مدرسه شما برنامه ای برای جلوگیری از رخداد چنین مشکلاتی دارند؟

#### ۱،۳،۴،۳. نحوه امتیازدهی

- ۰-۲۰ = غیرقابل قبول (بسیار کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)
- ۲۰-۴۰ = ضعیف (کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)
- ۴۰-۶۰ = مناسب (برابر با سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)
- ۶۰-۸۰ = خوب (بالاتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)
- ۸۰-۱۰۰ = عالی (بسیار بالاتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)

جدول ۱: جدول مؤلفه های مورد ارزیابی مدیران با محوریت ایفای نقش براساس متغیر کمی

ردیف	مؤلفه ها	سؤالات چهار گزینه ای	سؤالات صحیح - غلط
۱	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین	۱ تا ۸	۱ تا ۴
۲	مدیریت استعدادهاى برتر	۹ تا ۱۶	۵ تا ۱۰
۳	توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان	۱۷ تا ۲۴	۱۱ تا ۱۵
۴	مدیریت فعالیت‌های اجتماعی	۲۵ تا ۳۲	۱۶ تا ۲۰
۵	مدیریت مسائل و بحران‌های تربیتی	۳۳ تا ۴۰	-
۶	خلاقیت و نوآوری	۴۱ تا ۴۵	۲۱ تا ۲۵

یکی از آزمون‌های مورد استفاده در مراکز ارزیابی، **آزمون بحث گروهی** است. در بحث گروهی اطلاعاتی درباره یک موقعیت سازمانی در قالب یک سناریو تدوین شده به افراد گروه که معمولاً شامل ۴ تا ۶ نفر از ارزیابی شونده‌گان می شود ارائه می گردد. این اطلاعات شامل زمینه فعالیت و جایگاه شرکت یا سازمان موردنظر، وضعیت یا سناریوی ساختگی که اتخاذ تصمیم را ضروری ساخته و اطلاعات در دسترس درباره آن می شود. از افراد خواسته می شود پس از مطالعه این اطلاعات و ترسیم موقعیت سناریو در ذهن خود، درباره موضوع با اعضای گروه تبادل نظر کرده و به اتخاذ تصمیم بپردازند. افراد حین بحث و گفتگو توسط ارزیابان مورد ارزیابی قرار می گیرند و شایستگی های موجود در آنان توسط ارزیابان احصا می گردد. سناریوهایی که برای بحث گروهی طراحی می شوند باید به نحوی باشند که ارزیاب ها بتوانند شایستگی های زیر را احصا کنند: ( آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی - مدیریت برنامه ریزی درسی - مدیریت فرآیند یاددهی - یادگیر - توانمندسازی نیروی انسانی - توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان - مدیریت عملکرد - مدیریت منابع مالی).

۱،۳،۴،۴. سناریو طرح شده: برای بحث گروهی

خانم محمدی مدیر یک مدرسه راهنمایی در یکی از مدراس روستایی اصفهان بود. او به دانش آموزان مدرسه علاقه بسیاری داشت و به همین دلیل با انگیزه بالایی کار می کرد. مدرسه برای او بخشی از زندگی اش بود و بچه های مدرسه جزئی از خانواده بزرگش. او با فکرهای نو و ایده هایی که در سر داشت کارش را شروع کرد اما بعد از گذشت یک سال تحصیلی خانم محمدی به جرگه مدیران ناکارآمد پیوست. حتما می پرسید چگونه؟

۱- مدرسه مزبور با داشتن ۸۲ نفر جمعیت دانش آموزی هیچ نیروی انسانی غیر از مدیر و دبیران نداشت. دبیران که وظیفه مشخص و تعریف شده ای دارند. این دبیران در اکثر مشکلات مدرسه مدیر را مقصر اصلی و متهم ردیف اول

می شناختند. مثلا اگر دانش آموزی در کلاس بی ادبی می کرد اکثرشان معتقد بودند که تقصیر مدیر است و تازه مدیر وظیفه دارد از آنان با گفتن کلاس درس شما آماده است، تقاضا کند که به کلاس بروند. خانم محمدی خیلی زود فهمید که به مقام مدیر-معاون-متصدی امور اداری و دفتری-خدمتگزار و در یک کلام پاسخگوی هر اتفاقی که در مدرسه می افتد، ارتقا یافته است و به همین دلیل گاهی اوقات حتی باعث می شد که او فراموش کند زنگ استراحت را به صدا در بیاورد.

۲- مدرسه نه تنها کامپیوتر مناسبی نداشت، بلکه از داشت یک دستگاه کپی هم محروم بود و وظیفه تکثیر انواع برگه های مورد نیاز مدرسه هم بر عهده مدیر بود. البته فکر نکنید که برای خرید دستگاه کپی هیچ اقدامی نکرده بود اما کنترل وضعیت مالی و کمک های مردمی به مدرسه از دست او خارج شده بود.

۳- متاسفانه از وقتی خانم محمدی مدرسه را تحویل گرفته بود تا نزدیکی های پایان سال تحصیلی هیچ گونه سرانه دولتی به حساب مدرسه واریز نشده بود و مدیر مدرسه باید از والدینی که اعتقاد داشتند مدرسه فرزندشان دولتی است و نباید هیچ گونه پولی بپردازند، کمک های مردمی جمع کند که این اتفاق به ندرت می افتاد.

#### سوال ۱، ۳، ۴، ۵

۱- علل اصلی استعفای خانم محمدی از مدیریت مدرسه را تحلیل بفرمایید.

۲- شما اگر جای خانم محمدی بودید هزینه های جاری مدرسه را چگونه تامین می کردید؟

۳- به نظر شما خانم محمدی برای برون رفت از بن بست پیش آمده چه اقداماتی می بایست انجام می داد؟

۴- برای جلب رضایت دانش آموزان و معلمان نسبت به برنامه درسی چه راهکارهایی پیشنهاد می کنید؟

۴- هم دانش آموزان و هم معلمان از برنامه درسی تدوین شده ناراضی بودند. همچنین معلمان از این شکایت داشتند که تجهیزات آموزشی مورد نیاز که در کتب درسی به آن ها اشاره شده است را در اختیار ندارند. و این طوری شد که خانم محمدی تصمیم گرفت عطای مدیریت را به لقایش ببخشد و دوباره به کلاس درس و تدریس بپردازد.

جدول ۱: جدول مؤلفه های مورد ارزیابی دانشی مدیران براساس متغیر کمی

ردیف	مؤلفه ها	سؤالات چهار گزینه ای	سؤالات صحیح - غلط
۱	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین	۱ تا ۸	۱ تا ۴
۲	مدیریت استعداد های برتر	۹ تا ۱۶	۵ تا ۱۰
۳	توسعه مشارکت های ذی نفعان	۱۷ تا ۲۴	۱۱ تا ۱۵
۴	مدیریت فعالیت های اجتماعی	۲۵ تا ۳۲	۱۶ تا ۲۰
۵	مدیریت مسائل و بحران های تربیتی	۳۳ تا ۴۰	۲۲ تا ۲۵
۶	خلاقیت و نوآوری	۴۱ تا ۴۵	۲۱ تا ۲۵



جدول ۲- جدول مؤلفه های مورد ارزیابی مدیران با محوریت ایفای نقش و بحث گروهی براساس متغیر کیفی

ردیف	مؤلفه ها	نمره ارزیابی ۱۰۰-۰
۱	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه	
۲	مدیریت برنامه ریزی درسی	
۳	مدیریت فرآیند یاددهی- یادگیری	
۴	توانمندسازی نیروی انسانی	
۵	توسعه مشارکت های ذی نفعان	
۶	مدیریت عملکرد	
۷	مدیریت منابع مالی	

۱,۳,۵. چگونگی تعیین روایی و پایایی ابزار

برای تعیین روایی ابزارهای اندازه گیری از روایی «محتوایی و صوری» استفاده گردید. به منظور تعیین پایایی نیز از روش بازآزمایی (آزمون مجدد) استفاده گردید. و پس از جمع آوری داده های لازم، میزان ضریب همبستگی داده ها بر اساس ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۸۲۳ برای کل سؤالات و برای هر یک از مؤلفه های مورد بررسی نیز مطابق جدول زیر محاسبه گردید. که تمام ضرایب محاسبه شده از حد بحرانی ۷۰ درصد بالاتر بوده و نشان دهنده ی پایایی کافی ابزار اندازه گیری داده ها می باشد.

جدول ۳- پایایی سؤالات آزمون ارزیابی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون

ردیف	متغیر	ضریب همبستگی
۱	کل سؤالات	۰/۸۲۳
۲	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی	۰/۸۶۰
۳	مدیریت استعداد های برتر	۰/۹۱۰
۴	توسعه مشارکت های ذی نفعان	۰/۷۸۹
۵	مدیریت فعالیت های اجتماعی	۰/۷۶۵
۶	مدیریت مسائل و بحران های تربیتی	۰/۷۲۵
۷	خلاقیت و نوآوری	۰/۸۹۱

### ۱.۳.۶. جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه ی آماری این مطالعه با توجه به اهداف پژوهش و سؤالات مطرح شده، شامل کلیه ی مدیران دوره متوسطه دوم متوسطه شهر ری در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ می باشد. تعداد مدیران بر اساس آمار موجود در آموزش و پرورش شهر ری برابر ۵۰ نفر می باشد. به منظور تعیین حجم نمونه و نمونه گیری با توجه به اینکه تعداد افراد جامعه ی آماری کم بود از روش «سرشماری» استفاده گردید و کلیه ی افراد جامعه ی آماری (تعداد ۵۰ نفر) مورد مطالعه قرار گرفتند.

### ۱.۳.۶.۱. روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده های بخش دانشی مدیران از دو روش آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تی تک نمونه ای با عدد ثابت، آزمون رتبه بندی فریدمن) استفاده شده است. با توجه به ماهیت داده‌ها و سؤالات تحقیق و سطوح سنجش متغیرها پس از آزمون پیش فرض های نرمال بودن توزیع داده‌ها و آمار پارامتریک از روش های زیر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

جدول ۴- توزیع پراکنش افراد نمونه آماری بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۱۵	۱۷/۵
مرد	۳۵	۸۲/۵
مجموع	۵۰	۱۰۰

جدول ۵- توزیع پراکنش افراد نمونه آماری بر اساس مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس	۴۰	۸۰
فوق لیسانس و بالاتر	۱۰	۲۰
مجموع	۵۰	۱۰۰

جدول ۶- توزیع پراکنش افراد نمونه آماری بر اساس سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۱۸	۳۶
بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۲۲	۴۴
بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰	۲۰

مجموع	۵۰	۱۰۰
-------	----	-----

جدول ۷- توزیع پراکنش افراد نمونه آماری بر اساس سنوات خدمت

سنوات خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱ تا ۵ سال	۵	۱۰
۶ تا ۱۰ سال	۸	۱۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۵	۳۰
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۲	۲۴
۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰	۲۰
مجموع	۵۰	۱۰۰

جدول ۸- توزیع پراکنش افراد نمونه آماری بر اساس محل خدمت

محل خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
شهر	۴۴	۸۸
روستا	۶	۱۲
مجموع	۵۰	۱۰۰

۱,۳,۶,۲. نتایج تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

#### سؤالات پژوهش

جهت پاسخگویی به سؤالات پژوهش، و بررسی میزان سنجش مدیران مورد مطالعه با نیازهای آموزشی و پرورشی، تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از شاخص های میانگین و انحراف استاندارد استفاده شده و در سطح استنباطی، متناسب با سطح سنجش داده ها و مفروضات آزمون های آماری از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. از این آزمون برای مقایسه میانگین هر یک از گویه ها و مقوله های ذکر شده با میانگین فرضی (میان طیف) محاسبه شده برای هر شاخص استفاده شده است. در ادامه به منظور تعیین رتبه های میزان آشنایی مدیران با نیازهای آموزشی پرورشی مورد نظر، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده گردید. نتایج این آزمون ها برای هر یک از سؤالات به تفکیک ارائه گردیده است.

### سؤال اصلی

تا چه اندازه مدیران نسبت به مسایل و فعالیت های کلی شناخت داشتند؟

جدول (۹). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3				انحراف معیار	میانگین	شاخص
معناداری	اختلاف میانگین ها	درجه آزادی	T			
۰/۰۰۰	۱۰/۷۵	۷۹	۱۷/۱۱	۳/۹۷	۴۷/۷۵	فعالیت کلی

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان فعالیت ایفای نقش و بحث گروهی ، با میانگین فرضی (طیف میانه = ۳۵) در جدول (۴-۶) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با نیازهای آموزشی و پرورشی به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها (۳۵) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مدیران با نیازهای آموزشی و پرورشی مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

### سؤال فرعی دوم

تا چه اندازه مدیران با قوانین و مقررات و آیین نامه ها آشنایی دارند؟

جدول (۹-۱). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3				انحراف معیار	میانگین	شاخص
معناداری	اختلاف میانگین ها	درجه آزادی	T			
۰/۰۰۰	۲/۵۷	۷۹	۱۲/۵۴	۱/۳	۸/۵۷	قوانین و مقررات

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی با قوانین و مقررات و آیین ی، با میانگین فرضی (طیف میانه = ۶) در جدول (۴-۷) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با قوانین و مقررات و آیین نامه ها به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها (۶) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

### سؤال فرعی سوم

تا چه اندازه با مدیریت استعدادهای برتر آشنایی دارند؟

جدول (۲-۹). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3						
شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
مدیریت استعدادهای برتر	۸/۸	۱/۷۹	۶/۳۷	۷۹	۱/۸	۰/۰۰۰

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی مدیران با مدیریت استعدادهای برتر ، با میانگین فرضی (طیف میانه =۷) در جدول (۴-۸) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با مدیریت استعدادهای برتر به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها (۷) می باشد. از این رو می توان گفت مدیریت استعدادهای برتر، مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

### سؤال فرعی چهارم

تا چه اندازه مدیران با توسعه مشارکتهای ذی نفعان آشنایی دارند؟

جدول (۳-۹). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3						
شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
توسعه مشارکتهای ذی نفعان	۸/۹	۱/۵	۱۰/۱۳	۷۹	۲/۴	۰/۰۰۰

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی مدیران با توسعه مشارکتهای ذی نفعان ، با میانگین فرضی (طیف میانه =۶/۵) در جدول (۴-۹) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با توسعه مشارکتهای ذی نفعان به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها (۶/۵) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مدیران با توسعه مشارکتهای ذی نفعان مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

### سؤال فرعی پنجم

تا چه مدیران با اندازه مدیریت فعالیت های اجتماعی آشنایی دارند؟

جدول (۴-۹). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3						
شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
مدیریت فعالیت های اجتماعی	۸/۲۲	۱/۱	۹/۹۴	۷۹	۱/۷۲	۰/۰۰۰

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی مدیران با اندازه مدیریت فعالیت های اجتماعی ، با میانگین فرضی (طیف میانه = ۶/۵) در جدول (۴-۱۰) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با مدیریت فعالیت های اجتماعی به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها (۶/۵) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مدیران با اندازه مدیریت فعالیت های اجتماعی مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

### سؤال فرعی ششم

تا چه اندازه مدیران با مدیریت مسائل و بحران های تربیتی آشنایی دارند؟

جدول (۹-۵). نتایج آزمون تی تک نمونه ای

Test Value=3						
شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
مدیریت مسائل و بحران های تربیتی	۳/۹۵	۱/۵	-۰/۲۱۱	۷۹	-۰/۰۵	۰/۸۳۴

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی مدیران با مدیریت مسائل و بحران های تربیتی ، با میانگین فرضی (طیف میانه = ۴) در جدول (۴-۱۱) نشان می دهد که مدیریت مسائل و بحران های تربیتی نزدیک به حد وسط میانگین ها (۴) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مدیران با بحران های تربیتی در حد متوسط می باشد.

### سؤال فرعی هفتم

جدول شماره (۹-۶) : تا چه اندازه مدیران با تفکر خلاقیت و نوآوری آشنایی دارند؟

T						
			T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
تفکر خلاقیت و نوآوری	۳/۹۵	۱/۵	-۴/۴۲	۷۹	-۱/۰۵	۰/۰۰۰

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل نتایج میزان آشنایی مدیران با تفکر خلاقیت و نوآوری ، با میانگین فرضی (طیف میانه = ۵) در جدول (۴-۱۲) نشان می دهد که میزان آشنایی مدیران با تفکر خلاقیت و نوآوری به شکل معناداری پایین تر از حد وسط میانگین ها (۵) می باشد. از این رو می توان گفت میزان آشنایی مدیران با تفکر خلاقیت و نوآوری ضعیف و به شکل معناداری پایین تر از حد وسط مورد انتظار می باشد.

۱،۳،۷. خلاصه و رتبه بندی نتایج پژوهش

جدول (۹-۱۰). خلاصه نتایج پژوهش

Test Value=3						
شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین ها	معناداری
فعالیت کلی	۴۷/۷۵	۳/۹۷	۱۷/۱۱	۷۹	۱۰/۷۵	۰/۰۰۰
آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی	۸/۵۷	۱/۳	۱۲/۵۴	۷۹	۲/۵۷	۰/۰۰۰
مدیریت استعدادهای برتر	۸/۸	۱/۷۹	۶/۳۷	۷۹	۱/۸	۰/۰۰۰
توسعه مشارکتهای ذی نفعان	۸/۹	۱/۵	۱۰/۱۳	۷۹	۲/۴	۰/۰۰۰
مدیریت فعالیتهای اجتماعی	۸/۲۲	۱/۱	۹/۹۴	۷۹	۱/۷۲	۰/۰۰۰
مدیریت مسائل و بحرانهای تربیتی	۳/۹۵	۱/۵	-۰/۲۱۱	۷۹	-۰/۰۵	۰/۸۳۴
خلاقیت و نوآوری	۳/۹۵	۱/۵	-۴/۴۲	۷۹	-۱/۰۵	۰/۰۰۰

در یک نگاه کلی به جدول ۱۰-۹ می توان نتایج بررسی سؤالات پژوهش را مورد بررسی قرار داد. بر این اساس و با توجه به مقدار تی داده شده برای بررسی هر سؤال می توان گفت بیشترین سطح معناداری در شناخت کلی مدیران و در میان مؤلفه های مورد بررسی نیز بیشترین شناخت معنادار از آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی و کمترین میزان شناخت معنادار از ویژگی خلاقیت است.

جدول (۹-۱۱). نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی میزان آشنایی مدیران با مؤلفه های مورد مطالعه

ردیف	شاخص	میانگین رتبه ای	اولویت
۱	فعالیت کلی	۷	۱
۲	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی	۴/۴۹	۲
۳	مدیریت استعدادهای برتر	۴/۳۹	۳
۴	توسعه مشارکتهای ذی نفعان	۴/۳۴	۴
۵	مدیریت فعالیتهای اجتماعی	۳/۸۳	۵
۶	مدیریت مسائل و بحرانهای تربیتی	۲/۹۳	۶
۷	خلاقیت و نوآوری	۱/۰۴	۷

نتایج جدول (۹-۱۱)، رتبه بندی میزان آشنایی و شناخت مدیران را بر اساس آزمون فریدمن نشان می دهد. با توجه به رتبه بندی ارائه شده، بیشترین آشنایی و شناخت مدیران به ترتیب فعالیت کلی، با قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی، مدیریت استعدادها، برتر، توسعه مشارکت های ذی نفعان، مدیریت فعالیت های اجتماعی، مدیریت مسائل و بحران های تربیتی، خلاقیت و نوآوری.

در بحث ارزیابی مدیران با محوریت ایفای نقش و بحث گروهی، نتایج زیر بدست آمد:

جدول ۱۲- جدول مؤلفه های مورد ارزیابی مدیران با محوریت ایفای بحث گروهی براساس متغیر کیفی

ردیف	مؤلفه ها	نمره ارزیابی (۰-۱۰۰)	نتایج حاصله
۱	آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه	۸۰	بالاتر از سطح شایستگی مورد انتظار
۲	مدیریت برنامه ریزی درسی	۱۸	کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز
۳	مدیریت فرآیند یاددهی- یادگیری	۵۲	برابر با سطح شایستگی مورد نیاز
۴	توانمندسازی نیروی انسانی	۳۲	کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز
۵	توسعه مشارکت های ذی نفعان	۵۰	برابر با سطح شایستگی مورد نیاز
۶	مدیریت عملکرد	۶۶	بالاتر از سطح شایستگی مورد انتظار
۷	مدیریت منابع مالی	۳۸	کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز

۰-۲۰ = غیر قابل قبول (بسیار کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)

۲۰-۴۰ = ضعیف (کمتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)

۴۰-۶۰ = مناسب (برابر با سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)

۶۰-۸۰ = خوب (بالاتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)

۸۰-۱۰۰ = عالی (بسیار بالاتر از سطح شایستگی مورد نیاز در مدل شایستگی)



با توجه به نتایج حاصله در جدول شماره ( ۱۲ ) بترتیب سطح شناخت مدیران در مولفه های ردیف ۱ و ۶ بالاتر از سطح شایستگی مورد انتظار و ردیف های ۳ و ۵ برابر با شایستگی مورد انتظار و در ردیف های ۲ و ۴ و ۷ کمتر از سطح شایستگی مورد انتظار را نشان می دهد. با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می شود که آموزش و پرورش با توجه به نقش موثر مدیران بعنوان رهبران آموزشی در فرایند آموزش و پرورش، باید در فرایند انتخاب و انتصاب کنونی مدیران تجد نظر کند و مدیران را براساس شایستگی های عمومی و اختصاصی انتخاب کند و بیشتر از مدیرانی استفاده کند که دارای تجربه ، تخصص ، شخصیت معلمی ، شخصیت خانوادگی و دارای کار آمدی و برنامه ریزی علمی باشد.

## ۲. بحث

### ۲.۱. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال اصلی پژوهش

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=17/11$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت مدیران، مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار است. دلیل این موضوع را بایستی در سه متغیر میزان سطح سواد ، میزان سنوات و تجربه ی خدمتی آنان و در نهایت آموزش های تخصصی ارائه شده در دوره های ضمن خدمت جستجو نمود. که تلفیقی از این سه مؤلفه سبب گردیده است تا مدیران دارای آگاهی و شناخت مناسب نسبت به نیازهای آموزشی و پرورشی مدرسه باشند. نتایج پژوهش لافرنی (۲۰۰۶) که به بررسی رابطه کیفیت کلاسی با آموزش و مهارت پرداخته، تا حدود زیادی همخوانی دارد اما با نتایج پژوهش میدانی پور (۱۳۸۰) همخوانی ندارد، به نظر می رسد احتمالاً دلیل مغایرت به این علت باشد که در آن پژوهش، بررسی وضعیت مراکز ، با ابزار پرسشنامه و از دیدگاه کادر آموزشی انجام شده است و به این نتیجه رسیده که از کیفیت لازم برخوردار است.

### ۲.۲. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی اول

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=12/54$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت که در این زمینه عملکرد مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار است. نتیجه ی حاصل را این گونه می توان تبیین نمود که در سالهای اخیر با توجه به رشد تکنولوژی و اتوماسیونی کردن مکاتبات اداری ، در این زمینه از آگاهی و شناخت کافی برخوردار باشند.

### ۲.۳. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی دوم

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=6/37$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت

مدیران در این زمینه مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار است. نتایج تحقیق این سؤال با نتایج تحقیق بلورچی، آراسته (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

#### ۲,۴. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی سوم

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=10/13$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت مدیران در این زمینه مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار است. نتایج تحقیق مربوط به سؤال فرعی ششم با نتایج تحقیقات، ۱- علی غنایی چمن آباد، حسین کارشکی (۱۳۸۸) رابطه وجود دارد.

#### ۲,۵. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی چهارم

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=9/94$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت مدیران در این زمینه مطلوب و به شکل معناداری بالاتر از حد وسط مورد انتظار است. نتایج تحقیق این سؤال با نتایج تحقیقات فرخنده مفیدی وبتول سبزه (۱۳۸۹).

#### ۲,۶. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی پنجم

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که میزان شناخت مدیران نزدیک به میانگین و از لحاظ آماری از معناداری برخوردار نبود ( $t=-0/211$  ،  $Sig=0/834$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت مدیران در این زمینه مطلوب نیست.

#### ۲,۷. تفسیر نتایج به دست آمده در بررسی سؤال فرعی ششم

نتایج آزمون تی تک متغیره برای تحلیل داده های مربوط به این سؤال، بیانگر آن بود که ، به شکل معناداری پایین تر از حد وسط میانگین ها، بود ( $t=-4/42$  ،  $Sig=0/000$ ). از این رو می توان گفت میزان شناخت مدیران ضعیف و به شکل معناداری پایین تر از حد وسط مورد انتظار می باشد. نتایج تحقیق در رابطه با این سؤال با تحقیق، عبدالله عباسی (۱۳۷۵) اختلاف چندانی وجود نداشته باشد

### ۳. نتیجه گیری

نتایج پژوهش بر اساس تحلیل داده ها نمایانگر آن بود که شناخت مدیران از نیازهای آموزشی و پرورشی در شکل کلی آن بیشترین آشنایی و شناخت مدیران به ترتیب فعالیت کلی ، قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی ، مدیریت استعداد های برتر ، توسعه مشارکت های ذی نفعان ، مدیریت فعالیت های اجتماعی ، مدیریت مسائل و بحران های تربیتی ، خلاقیت و نوآوری ، به شکل معناداری بالاتر از حد وسط میانگین ها و از نظر آماری معنادار است. اما شناخت آنان از نیازهای مربوط به رشد خلاقیت نزدیک به حد متوسط میانگین ها و از نظر آماری معنادار نیست. ضمن اینکه آشنایی آنان با مدیریت مسائل و بحران های به شکل معناداری پایین تر از حد متوسط میانگین ها می باشد. در تحقیق

فوق سعی شده است با استفاده از پیشینه ی پژوهش،مسائلی فراتر از آنها مطرح شود وبدون تکرار کارهای انجام شده وبا طرح متغیرهای جدیدی به شیوه ای متفاوت از گذشته مساله اصلی پژوهش را پاسخ و راهی جهت حل مشکل بگشاید.

#### پیشنهادهای کاربردی

- ۱- توجه و تاکیددر ابعاد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران
- ۲- انتخاب مدیرانی که، نگرشی آگاهانه و علمی داشته باشد
- ۳- آشنایی با کلیات روش‌ها و فنون تدریس داشته باشد.
- ۴- نظام آموزشی کشور خود را به خوبی بشناسد و از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشد
- ۵- از فلسفه، ارزش‌ها، هدف‌ها و مقاصد کلی آموزشی مطلع باشد
- ۶- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشد و به اقتضای محیط کار خود، آنها را به‌کار بندد
- ۷- بر مسئولیت‌ها و وظایف چندبعدی آموزشی، ارشادی، فرهنگی و اجتماعی خود واقف باشد
- ۸- سابقه آموزشی و معلمی حداقل پنج سال داشته باشد
- ۹- در زمینه‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانش کافی داشته و بتواند معلمان را راهنمایی نماید
- ۱۰- روابط و مناسبات متقابل میان مدرسه، خانواده و جامعه را درک کرده و در انجام وظایف محوله آنها را نادیده نگیرد.

## منابع

- احمدی، مهدی. (۱۳۸۲). *الگوی شایستگی مدیران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۳۴، دانشگاه علامه تهران.
- ابطحی، سیدحسن (۱۳۸۶). *آموزش بهسازی منابع انسانی*، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی. تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع
- آقازاده، احمد (۱۳۹۰). *آموزش و پرورش تطبیقی*. تهران، انتشارات سمت
- الف لوی. ۱۳۶۲. *برنامه ریزی درسی مدارس*، ترجمه فریده مشایخ، مجله رشد معلم (۱۳): ۵۰-۵۱.
- باریکانی، فیروز. (۱۳۸۵). *بررسی رابطه تعهد سازمانی و اثر بخشی میان مدارس متوسطه*، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۲۶
- باقری، خسرو (۱۳۹۰). *نگاهی دوباره به تربیت اسلامی*، تهران، انتشارات مدرسه.
- بلورچی، آراسته. (۱۳۸۴). *بررسی میزان آگاهی مربیان از آموزش های شهروندی در تهران*. دانشگاه علامه طباطبایی انتشارات دانشگاه
- توکلی، فهیمه. (۱۳۸۷). *تعلیم و تربیت در عصر امروز*، تهران، انتشارات رشد.
- تورانی، حیدر (۱۳۸۲). *کیفیت بخشی آموزش و پرورش*. تهران، انتشارات تزکیه.
- تاگر، مایکل: (۱۳۸۰) *مدیریت فرایند*، ترجمه گروه کارشناسان، تهران، انتشارات یساولی
- تورانی، حیدر، (۱۳۸۲) *مدیریت فرایند محور*، تهران، انتشارات تزکیه.
- رجبی علیائی، فاطمه (۱۳۹۱). *بررسی سبک های رهبری مدیران مراکز پیش دبستانی با خشنودی شغلی مربیان در شهر تهران*. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۱
- رایبیز، استیفن بی (۲۰۰۹) *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسایان، سیدمحمد این امر ای، (۱۳۹۱) تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- علاقه بند، علی (۱۳۸۲). *مبانی اصول و نظریات مدیریت آموزشی*، تهران، انتشارات بعثت .
- عصاره، علیرضا. (۱۳۹۲). *آموزش و پرورش تطبیقی*، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۱). *الگوی نیاز سنجی در سطح منطقه آموزشی*، تهران، تکنولوژی آموزشی، شماره ۵۰.
- قاسمی، فرشید؛ اقلیدس، طاهره. (۱۳۸۴). *بررسی تأثیر آموزش درس «پرورش خلاقیت در کودکان» بر افزایش خلاقیت دانش آموزان دختر سال سوم کودکان هنرستان های شیراز*. فصلنامه نوآوری های آموزشی، سال چهارم، شماره ۱۳.
- ملکی، حسن، (۱۳۹۰) *مبانی برنامه ریزی درسی*، تهران، انتشارات سمت .
- نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۸۱). *"تعیین مهارتها و شایستگی های مدیران سازمان " تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی"*، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی (پایان نامه دکتری)، ص ۲۶.