





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد «M.A.»

گرایش مدیریت آموزشی

عنوان:

ارتباط بین ثبات مدیریت و میزان کارایی مدارس راهنمایی و متوسطه

شهر یاسوج در سالهای تحصیلی ۸۶-۸۲

استاد راهنما:

دکتر سلطانه‌علی کاظمی

استاد مشاور:

دکتر سید مسعود سیدی

نگارش:

علی مرز بهار سیرت

مرد ۸۶۵/۵

۱۳۸۸ / ۱۲ / ۲

دانشگاه آزاد اسلامی  
مرودشت

۱۳۱۱۰۳



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد «M.A.»

گرایش مدیریت آموزشی

عنوان :

ارتباط بین ثبات مدیریت و میزان کارایی مدارس راهنمایی و متوسطه

شهر یاسوج در سالهای تحصیلی ۸۶-۸۲

نگارش:

علی مرز بهار سیرت

۱. استاد راهنما: دکتر سلطانعلی کاظمی

هیات داوران : ۲. استاد مشاور: دکتر سید مسعود سیدی

۳. استاد داور: دکتر عباداله احمدی



## سپاسگذاری

با نام و یاد خداوند متعال بر خود لازم می دانم که از استاد بزرگوار و ارجمند جناب آقای دکتر سلطانه علی کاظمی که با کمال صبر و بردباری کلید مراحل انجام این پژوهش را راهنمایی و هدایت نمودند تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از استاد مشاور و فرزانه ام جناب آقای دکتر سید مسعود سیدی که با نهایت لطف و محبت در تدوین این نگارش عنایت نمودند سپاسگذاری می گردد. پژوهشگر توفیق انجام این تحقیق را مدیون دقت نظر، نکته سنجی، درایت و گره گشایی سازنده اساتید بزرگوار دانسته و قطعاً بدون مساعدت آنان انجام چنین تحقیقی میسر نمی گردد. باشد که این یادآوری، نمایانگر سپاس بی پایان من نسبت به کمک های بی دریغ آنان به شمار آید.

همچنین از مسئولین محترم سازمان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد، خصوصاً اداره آموزش و پرورش شهرستان بویراحمد که جهت تسهیل در جمع آوری اطلاعات، بربنده منت گذرادند تقدیر و تشکر می نمایم.

## چکیده :

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط ثبات مدیریت بر کارایی مدارس شهر یاسوج بوده است. در این تحقیق از مجموعه ۳۹ مدرسه راهنمایی و دبیرستان شهر یاسوج، تعداد ۳۷ مدرسه که دارای چهار سال سابقه تاسیس بودند بعنوان نمونه و بصورت هدفمند انتخاب گردیدند سپس به تفکیک دوره راهنمایی و دبیرستان به دو گروه دارای ثبات مدیریت چهار سال و کمتر از چهار سال تقسیم بندی گردیدند. شاخصهای کارایی در مدارس مذکور بر اساس درصد قبولی، معدل تحصیلی و افت تحصیلی دانش آموزان سوم راهنمایی و سوم دبیرستان که دارای امتحانات یکسان بودند معین گردید. روش تحلیل داده ها با استفاده از روشهای آمار توصیفی (جداول، نمودار و میانگین ها) و آمار استنباطی (آزمون t) صورت پذیرفت. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین درصد قبولی مدارس راهنمایی با ثبات مدیریت نسبت به درصد قبولی مدارس با مدیریت متغیر تفاوت معناداری وجود دارد و مدارس دارای ثبات مدیریت از درصد قبولی بالاتری برخوردار می باشند.

در دبیرستانها این تفاوت معنی دار نیست ولی بین کارایی مدارس (راهنمایی و دبیرستان) با مدیریت ثابت و مدارس با مدیریت متغیر تفاوت معنی داری وجود دارد و مدارس با ثبات مدیریت کارایی بهتری دارند.

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

### \* فصل اول : کلیات

مقدمه.....	۱
۱-۱. بیان مسئله :	۳
۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۵
۳-۱. اهداف پژوهش:	۱۱
۴-۱. سوالات تحقیق.....	۱۱
۵-۱. فرضیه های تحقیق.....	۱۲
۶-۱. تعاریف عملیاتی واژه ها.....	۱۳

### \* فصل دوم : ادبیات تحقیق

مقدمه :	۱۸
۱-۲. بحث نظری.....	۱۸
۱-۱-۲. تعریف مدیریت.....	۱۸
۲-۱-۲. کارکردهای مدیریت.....	۱۹
۳-۱-۲. مهارتهای سه گانه مدیریت.....	۱۹
۴-۱-۲. تئوریهای مدیریتی.....	۲۰
۵-۱-۲. ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی.....	۲۲
۶-۱-۲. ثبات و تغییر مدیریت.....	۲۴
۷-۱-۲. ثبات و شایستگی در مدیریت.....	۲۶
۸-۱-۲. محاسن تثبیت مدیریت.....	۲۷
۹-۱-۲. معایب تثبیت مدیریت.....	۲۸
۱۰-۱-۲. مدیریت مدارس.....	۲۹
۱۱-۱-۲. تغییر مدیران در سازمان.....	۳۱

۳۲	.....	۱۲-۱-۲. لزوم تثبیت مدیریت در مدارس
۳۴	.....	۱۳-۱-۲. کارایی و اثر بخشی مدیریت
۳۷	.....	۱۴-۱-۲. مدارس اثر بخش
۳۹	.....	۲-۲. تحقیقات انجام شده
۳۹	.....	۱-۲-۲. تحقیقات داخل کشور
۴۳	.....	۲-۲-۲. تحقیقات خارج از کشور:
۴۷	.....	۳-۲. جمع بندی:

### **\* فصل سوم : روش انجام تحقیق**

۴۹	.....	مقدمه :
۴۹	.....	۱-۳. روش تحقیق
۴۹	.....	۲-۳. جامعه آماری
۵۱	.....	۳-۳. نمونه و روش نمونه گیری
۵۲	.....	۴-۳. ابزار و روش جمع آوری اطلاعات
۵۲	.....	۵-۳. متغیر های تحقیق:
۵۳	.....	۶-۳. روش تحلیل داده ها

### **\* فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها**

۵۴	.....	مقدمه
۵۵	.....	۱-۴. تجزیه و تحلیل داده ها
۵۵	.....	۱-۱-۴. آمار توصیفی
۵۸	.....	۲-۱-۴. تحلیلهای استنباطی

### **\* فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری**

۶۶	.....	مقدمه
۶۶	.....	۱-۵. خلاصه
۶۷	.....	۲-۵. بحث و نتیجه گیری
۶۹	.....	۳-۵. دستاوردهای تحقیق

- ۴-۵. پیشنهادات بر اساس یافته های تحقیق..... ۷۰
- ۵-۵. محدودیت ها..... ۷۱
- ۶-۵. منابع..... ۷۲



## فهرست جداول

عنوان.	صفحه
جدول ۳-۱ تعداد مدارس جامعه آماری.....	۵۰
جدول ۳-۲ تعداد مدارس نمونه آماری.....	۵۱
جدول ۴-۱ اثبات مدیریت در مدارس راهنمایی و دبیرستان شهر یاسوج.....	۵۶
جدول ۴-۲ توزیع t جهت مقایسه درصد قبولی مدارس راهنمایی با مدیریت ثابت و متغیر.....	۵۹
جدول ۴-۳ توزیع t جهت مقایسه معدل دانش آموزان دوره راهنمایی، مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۰
جدول ۴-۴ توزیع t جهت مقایسه درصد قبولی دانش آموزان دوره دبیرستان با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۱
جدول ۴-۵ توزیع t جهت مقایسه معدل قبولی دانش آموزان دوره دبیرستان با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۲
جدول ۴-۶ توزیع t جهت مقایسه افت تحصیلی مدارس راهنمایی با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۳
جدول ۴-۷ توزیع t جهت مقایسه افت تحصیلی دبیرستان با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۴
جدول ۴-۸ توزیع t جهت مقایسه درصد قبولی مدارس با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۵
جدول ۴-۹ توزیع t جهت مقایسه معدل دانش آموزان مدارس با مدیریت ثابت و متغیر.....	۶۵

## فهرست نمودار

صفحه

عنوان.

نمودار ۴-۱: ثبات مدیریت در مدارس راهنمایی و دبیرستان شهر یاسوج ..... ۵۶

نمودار ۴-۲: ثبات مدیریت در دبیرستانهای شهر یاسوج ..... ۵۷

نمودار ۴-۳: ثبات مدیریت در مدارس راهنمایی شهر یاسوج ..... ۵۷

# فصل اول

## کلیات طرح

## بسمه تعالی

### مقدمه

به نام خداوند جان و خرد  
کزین برتر اندیشه برنگذرد

انسان گرامی ترین، پیچیده ترین و ناشناخته ترین گوهر آفرینش است و با امتیاز والایی که خداوند متعال بنام تفکر به او اعطاء نموده خود و پیرامونش را متحول می سازد.

دنیای امروز، دنیایی سازمانهاست. در حقیقت سازمانها هستند که رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می دهند. در این سازمانها دو عامل بسیار حیاتی و مهم وجود دارد «یکی مدیریت، که مهمترین عامل در حیات رشد، و بالندگی و یامرگ سازمان محسوب می شود، و دیگری انسانها، که گردانندگان اصلی هر نوع سازمان می باشند. آنان که به کالبد سازمانها جان می بخشند و تحقق هدفها را میسر می سازند.

در عصر حاضر که عصر مدیریت، تکنولوژی، انفورماتیک، ارتباطات و عصر انفجار دانش است مدیران نقش بسیار مهمی در ایجاد تحولات بر عهده دارند. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگیهای روز افزون سازمان و عدم توانایی این سازمانها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگیها است. به همین دلیل سازمانها برای مقابله با تهدیدیات محیطی و استفاده از فرصتهای اجتماعی ناچارند که ظرفیتهای مدیریتی خود را بخوبی بشناسند و از آنها بهره جویند. (ابطحی - حسین، ۱۳۸۳)

از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانهای انسانی بوده، نقش رسالت آنها از یکسو تبدیل انسانهای خام به پخته ورشد یافته است و از سوی دیگر تامین کننده نیازهای جامعه در بخشهای مختلف می باشد. بنابراین مدیریت در آموزش و پرورش از مدرسه گرفته تا سطوح بالاتر، نقش مهمی در پیشبرد اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظامی نمی تواند بدون داشتن مدیران شایسته دلسوز، اندیشمند و با تجربه به اهداف خود نائل شود. (سید جوادین، رضا، ۱۳۸۴)

## ۱-۱. بیان مسئله :

آموزش و پرورش سنتی بدلیل سادگی و محدودیت، به مدیریت ، به مفهوم امروزی نیازی نداشت. در قرن حاضر، با توسعه آموزش عمومی ،تاسیس مدارس و سازمانهای آموزشی بزرگ و متعدد ،گوناگون شدن برنامه های آموزشی ،پیچیده تر شدن امر آموزش و پرورشی و تخصصی شدن آن، اهمیت و ضرورت سازماندهی و مدیریت فعالیتهای آموزشی به تدریج آشکار گردید.

مدیریت مدارس در ابتدا ،وظیفه ای نسبتاً ساده تلقی می شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود . از این رو، اداره امور آموزشی و مدیریتی مدارس ، معمولاً به افرادی که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چند سالی سابقه معلمی داشتند، سپرده می شد.

شاید تا زمانی که نظام آموزشی ساده و کوچک بود و آموزش و پرورش عمدتاً بوسیله حفظ وضع موجود و القای گرایشهای سنتی تلقی می شد، چنین برداشت ساده ای از مدیریت مدارس، تناسب داشت.

در عصر حاضر ،بر اثر تحولات اجتماعی و فرهنگی ،آموزش و پرورش و نهادهای آن بصورت کامل دگرگون شده و ماموریت خطیر پرورشی و آموزشی نسلهای نوظواسته از جهات مختلف به نظام های آموزشی سپرده شده است. (سید جوادین، رضا، ۱۳۸۴).

« منظور از مدیریت در هر سازمانی عبارت است هماهنگ سازی کوششهای افراد انسانی و استفاده موثر از منابع دیگر برای تحقیق آن است. در مدارس و سایر موسسات آموزشی ، این هدفها به امور آموزشی و پرورشی و یادگیری مربوط است» (علاقه بند ، علی ، ۱۳۸۱).

با عنایت به نقش حیاتی سازمانهای آموزش و پرورش در تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و مجرب جامعه، رسالت مهم مدیران به وضوح روشن و از اهمیت بسزایی برخوردار است. بسیاری از سازمانها تغییر مدیران را عامل موثر بر کارایی سازمانها تلقی کرده و با نگرش مثبت به آن نگاه کرده اند، اما پاره ای از مطالعات نسبت به تغییر و جابجایی و انتقال به دید منفی توجه نموده اند.

« فایول عقیده داشت که سازمانهای موفق، معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند از این رو نقل و انتقال زیاد کارکنان را مضر می دانست و معتقد بود که در هر سازمان باید اقداماتی ، برای تشویق کارکنان بویژه مدیران ، به خدمت دراز مدت صورت گیرد » (علاقه بند ، علی ، ۱۳۷۶)

با توجه به مطالب فوق می توان ادعا نمود که بین ثبات مدیریت و میزان کارایی آن در سازمان رابطه وجود داشته است. همچنین با بوجود آمدن سازمانهای و ضرورت مدیریت آنها، بحث تغییر و تعویض مدیران اهمیت خاص پیدا کرده است. به نظر

می رسد اگر تغییرات و تحولات بر مبنای اصول خاص و از قبل پیش بینی شده نباشد سازمان نخواهد توانست به اهداف تعیین شده برسد .

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

رشد و توسعه نظامهای آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست، این امر، بویژه در چند دهه اخیر، در کشورهای جهان سوم به مسئله ای بسیار مهم تبدیل شده است. از سویی، تقاضا برای آموزش و پرورش، رشد بی سابقه ای پیدا کرده است، به طوری که با افزایش تعداد دانش آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تاسیس مدارس و مراکز آموزشی جدیدف استخدام معلمان بیشتر و سرمایه گذاری افزونتر ضرورت یافته است.

پیامد پاسخگویی به تقاضای روز افزون آموزشی و پرورشی، گسترش روز افزون مدارس به صورت سازمان عظیم و گسترده است که با تعداد کثیری دانش آموز سرکار دارد، گردش کار و فعالیت چنین تشکلاتی، بدون شک به برنامه ریزی و ساز ماندهی هوشمندانه نیازمند است که نتیجه بخشی خدمات حساس و خطیر آن مستلزم مدیریت اثر بخش مدارس است در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدفهای روشن و برنامه مشخص است، ایفای وظایف و فعالیتهای آموزشی و رهبری آن باید به افراد شایسته و

صاحب صلاحیت سپرده شود. (شعبانی، حسن، ۱۳۸۲)



مدیران آموزشی مسئولیتی سنگین در هدایت و هماهنگی در تعلیم و تربیت بر عهده دارند، انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی و مدت زمان ابقای مدیر در پست مدیریت و ارتباط آن با کارایی سازمان آموزشی یکی از مسائل بسیار مهم در آموزش و پرورش می باشد.

در جوامعی که نظام شایسته سالاری بر آنها حاکم است به امور کارآیی و اثر بخشی سازمان اهمیت زیادی داده می شود. وجود بار سنگین مسئولیت، موانع مادی و امکانات، عدم ماندگاری نیروهای مجرب، تغییرات و نقل و انتقالات مدیران رده بالای سازمان آموزشی و پرورشی منجر به تغییر و تحول در مدیران آموزشی و وجود مشکلات و نابسامانیهای در مدیریت مدارس خواهد شد. (وین ک. هوی و سیسل ج میسکل ۱۳۸۲)

اگر نقل و انتقال مدیران آموزشی بصورت غیر منطقی انجام گیرد، احتمال ضعف روحیه، کاهش امنیت شغلی و عدم احساس مسئولیت و پاسخگویی و معتمد را برای مدیر همراه دارد در حالی که اگر تعویض و جابجایی بصورت صحیح انجام شود نه تنها اثر بخش نیروی انسانی را بالا می برد بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت و افزایش اثر بخشی می شود. در این تحقیق سعی گردیده رابطه بین ثبات مدیران و کارآیی مدارس مورد بررسی قرار گیرد تا نتایج بدست آمده در جهت رسیدن به اهداف آموزشی و همچنین عزل و نصب صحیح مدیران مورد استفاده قرار گیرد. در حال حاضر

در غالب مدارس کشور بدليل عدم وجود سياست‌هاي صحيح نظام آموزشي براي ارتقاء مديران و نبود سياست‌هاي موثر براي جذب و نگهداري افراد موفق و موثر، مديران احساس تعلق و وفاداري كمي نسبت به سازمان دارند و همين امر نقل و انتقال مدير را از يك سازمان به سازمان ديگر موجب مي‌گردد. (جي گالن سيلورو همكاران، ۱۳۸۰)

تحقيقات صورت گرفته در نقاط مختلف کشور نتايج متفاوتي از ارتباط ثبات مديريت با كارايي مدارس ارائه نموده اند بگونه اي كه تعدادي از پژوهشها با تاكيد بر تجربيات ارزشمند ابقاي مدير در پست مديريت در طی چند سال متوالي، اين روش را عاملی در جهت افزايش كارايي مدارس قلمداد نموده و عزل و نصب مديران را مناسب نمي دانند، از طرف ديگر گروهی از محققين ابقاي مدير را مناسب ندانسته و آنرا عاملی در جهت كاشي انگيزه و اخلاقيت مي دانند، بهمين دليل انجام چنين تحقيقي در سطح مدارس شهر ياسوج متناسب با ارزشهاي اجتماعي حاكم بر منطقه لازم و ضروري است.

بر اساس نگرشهاي مختلف ارائه شده در رابطه با اهداف آموزشي مي توان اذعان نمود كه هدفهاي آموزش و پرورش هر جامعه بر اساس جهانبنيني آن جامعه تعيين مي گردد، زيرا آموزش و پرورش هر جامعه از فرهنگ و باورهاي اجتماعي نشات گرفته است و تحت تاثير ارزشها و قضاوتهاي سياسي و اجتماعي قرار دارد، و در نتيجه اهداف آموزشي نمي تواند خارج از ارزشها، فلسفه و باور اجتماعي و نيازهاي آن جامعه تعيين شود. از طرف

دیگر عوامل متعددی، از جمله زمینه های فرهنگی خانوارها، علایق، گرایشها و نیازها و مهارتهای قبلی فراگیران و همچنین موقعیت فیزیکی محیط های آموزشی، نگرش مربیان و متخصصان تعلیم و تربیت و وجود امکانات و تجهیزات مختلف، می توان بیان نمود که هدفهای آموزشی باید بر اساس، اطلاعات همه جانبه در زمینه نیازهای شاگردان و نیاز جامعه و نیز ساخت دانش و دیدگاههای متخصصان تربیتی تعیین شود ولی باید توجه داشت که نیاز شاگردان و نیاز جامعه و دیدگاههای متخصصان باید توجه به جهان بینی جامعه، یعنی ارزشها و نگرشهای حاکم بر آن، تعیین و تنظیم شود؛ زیرا اگر هدفهای معمول و در حال اجرای یک نظام آموزشی با ارزشها، نگرشها و هدفهای اصلی جامعه هماهنگ نباشد. به طور یقین، میان نظام آموزشی و جامعه ناسازگاری بروز خواهد کرد و به زیان نیازمندیهای جامعه تمام خواهد شد. (نیکنامی، مصطفی، ۱۳۸۲)

از آنجا که اجرای فعالیتهای آموزشی و تحقق هدفهای آن از وظایف معلمان و خصوصا مدیران مدارس می باشد، شناخت دقیق منابع تعیین هدفهای آموزشی از ارزشها و نیازهای اجتماعی گرفته تا نیاز شاگردان و دیدگاه در متخصصان، برای آنها لازم و ضروری است. اگر مجری یک برنامه از اصول و منابع اهداف آگاهی نداشته باشد، چه بسا در فرایند اجرا، به جای تحقق هدفها، با عملکردهای غلط، مانع از تحقیق صحیح هدفهای آموزشی شود.

ترقی یک جامعه در گرو نوع و چگونگی فعالیت است که در مدارس انجام می شود و اثر مدیریت به عنوان رهبر آموزشی در مدرسه را نمی توان نادیده گرفت . مدیر آموزشی نقش حساسی در پیشبرد و اهداف تعلیم و تربیت دارد، آنگونه که مدیر باید دارای ویژگیهایی و تواناییهای خاصی باشد تا بتوان با اطمینان کودکان و نوجوانان را بدست او سپرد.

« تحقیقات مختلفی که در باب ثبات مدیریت صورت گرفته است نشان می دهند که از بین سازمانهای مختلفی که در نظام آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس ، نقش مهمی در تحقیق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به عهده دارد و لازمه تحقیق این اهداف ایجاد و تقویت مدارس کارا می باشد. (علاقبند، علی، ۱۳۷۷)

مدیریت به عنوان با اهمیت ترین و با ارزش ترین منبع ، در اثر بخشی و کارایی و موفقیت سازمانهای آموزشی نقش بسزایی داشته است؛ چرا که مدیریت کارمد تاثیر حیاتی بین پیشرفت اقتصادی، کارایی سازمان و عملکرد و افراد دارد و می تواند با انجام صحیح وظایف محوله اهداف سازمان را تحقق بخشد و باعث کمال سازمان شود. مهمترین عاملی که می تواند تحقق هدفهای سازمان را تضمین کند، مدیریت سازمان می باشد. مدیر عامل تلفیق کننده، هماهنگ کننده، بارور ساز و بهره دهی منابع و امکانات مادی و نیروی