



۱۱۷۰۶

۱۷/۱/۹۱۰  
۱۸۸/۳۱



دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی - مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

مقایسه نگرش معلمان و دبیران مدارس ابتدایی و راهنمایی  
نسبت به شاخصهای انتخاب مدیران و ارائه الگوی مطلوب  
انتخاب مدیران مدارس

توسط:

مریم زندی لک

استاد راهنما:

دکتر رحمت اله مرزوقی

دیماه ۱۳۷۸

۱۱۱۷۰۴

به نام خدا

مقایسه نگرش معلمان و دبیران مدارس ابتدایی و راهنمایی نسبت به  
شاخصهای انتخاب مدیران و ارائه الگوی مطلوب انتخاب مدیران مدارس

به وسیله ی :  
مریم زندی لک

پایان نامه

ارائه شده به تحصیلات تکمیلی دانشگاه به عنوان بخشی  
از فعالیتهای تحصیلی لازم برای اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته ی :  
مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

از دانشگاه شیراز

شیراز

جمهوری اسلامی ایران

ارزیابی شده توسط کمیته پایان نامه با درجه ی : عالی

دکتر رحمت اله مرزوقی، استاد یار بخش مدیریت و برنامه ریزی (رییس کمیته).....

دکتر جعفر جهانی، استاد یار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی.....

دکتر فریده یوسفی، استاد یار بخش روانشناسی تربیتی.....

دیماه ۱۳۸۷

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم به خاطر زحمات فراوان

و

همسر و فرزندان عزیزم به خاطر صبر و بردباریشان

## سپاسگزاری

خداوند را سپاس می گویم که مرا یاری داد تا مرحله دیگری از زندگی ام را پشت سر گذارم. اکنون بر خود فرض می دانم از تمامی عزیزانی که دلسوزانه مرا یاری نمودند تشکر و قدردانی نمایم. از جناب آقای دکتر مرزوقی، استاد محترم راهنما، که همواره با رویی باز و چهره ای گشاده پذیرای من بودند و با راهنمایی های بی دریغ و به موقع مرا یاری دادند، کمال تشکر را دارم. از جناب آقای دکتر جهانی که با صبر و آرامش مشاوره پژوهش را انجام دادند و همچنین سرکارخانم دکتر یوسفی که با دقت و نکته سنجی مشاوره آماری پایان نامه را بر دوش کشیده اند قدردانی می نمایم.

در پایان بر خود لازم می دانم از خانواده عزیزم که امکانات و محیط مناسب ادامه تحصیل را برایم فراهم نمودند و همواره پشتیبانم بودند تشکر کنم.

## چکیده

مقایسه نگرش معلمان و دبیران مدارس ابتدایی و راهنمایی نسبت به شاخصهای انتخاب مدیران و ارائه الگوی مطلوب انتخاب مدیران مدارس.

به وسیله ی :

مریم زندی لک

هدف کلی تحقیق حاضر مقایسه نگرش معلمان و دبیران مدارس ابتدایی و راهنمایی نسبت به شاخصهای انتخاب مدیران و ارائه الگوی مطلوب انتخاب مدیران مدارس می باشد، جامعه آماری شامل کلیه معلمان و دبیران مقاطع ابتدایی و راهنمایی شهر شیراز و تعداد ۵۸۲ نفر از معلمان و دبیران ( ۲۲۵ نفر معلم و ۳۵۷ نفر دبیر )، در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ بود که به شیوه نمونه گیری تصادفی خوشه ای به عنوان گروه نمونه انتخاب گردیدند. یافته های پژوهش نشان داد که بین ابعاد مدیریتی وضع موجود انتخاب مدیر با ابعاد مدیریتی وضع مطلوب انتخاب مدیر مطابقت وجود ندارد. بین نگرش معلمان ابتدایی و دبیران راهنمایی نسبت به شاخص های انتخاب مدیران مدارس تفاوت وجود دارد و میانگین نمرات دبیران راهنمایی بالاتر است. بین نگرش معلمان ابتدایی و دبیران راهنمایی نسبت به بعد اداری شغلی و شخصیتی شاخص های انتخاب مدیر تفاوت وجود دارد و در هر سه بعد میانگین نمرات دبیران راهنمایی بالاتر است. همچنین بین نگرش معلمان و دبیران با توجه به سابقه تدریس آنها تفاوت وجود دارد. بین نگرش معلمان زن و مرد ابتدایی نسبت به شاخص های انتخاب مدیران تفاوت وجود دارد و میانگین نمرات زنان بالاتر از مردان است. همچنین بین نگرش دبیران زن و مرد راهنمایی نیز تفاوت وجود دارد و میانگین نمرات مردان بالاتر از زنان است. اما بین نگرش معلمان ابتدایی و دبیران راهنمایی با توجه به میزان تحصیلات و رشته تحصیلی آنها تفاوتی وجود ندارد. برای ارائه الگوی مطلوب شاخص های انتخاب مدیران از تحلیل عامل استفاده گردید و در نهایت برای دسته بندی و ارائه الگوی مطلوب انتخاب مدیر شش عامل تحت عنوان عامل آگاهی و دانش فنی، ارزیابی، فرهنگی اجتماعی، رهبری، تجربه و تخصص و روابط انسانی نامگذاری شدند.

کلید واژه ها: انتخاب مدیران مدارس - شاخص - نگرش - الگوی مطلوب

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
<b>فصل اول : کلیات</b>	
۲.....	۱-۱- مقدمه.....
۳.....	۲-۱- بیان مساله .....
۶.....	۳-۱- ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۰.....	۴-۱- اهداف پژوهش.....
۱۱.....	۵-۱- سوالات پژوهش.....
۱۲.....	۶-۱- تعاریف متغیرها و مفاهیم .....
<b>فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه تحقیق</b>	
۱۵.....	۱-۲- مقدمه.....
۱۶.....	۲-۲- نظریه های مدیریت.....
۱۶.....	۱-۲-۲- نظریات سازمانی در مدیریت.....
۱۶.....	۱-۲-۲-۱- مدیریت علمی.....

عنوان

صفحه

۱۷	۲-۲-۱-۲-۲- مدیریت اداری.....
۱۷	۲-۲-۱-۳- بروکراسی.....
۱۷	۲-۲-۲- نظریه های انسانی در مدیریت.....
۱۷	۲-۲-۲-۱- رویکرد روابط انسانی.....
۱۸	۲-۲-۲-۲- رویکرد علم رفتاری.....
۱۸	۲-۲-۳- نظریات ادغامی در مدیریت.....
۱۸	۲-۲-۱-۳- نظریات اجتماعی.....
۱۸	۲-۲-۳- نظریات سیستمها.....
۱۹	۲-۲-۳-۳- نظریه اقتضاء.....
۱۹	۲-۳- سیر تکوین مدیریت آموزشی.....
۲۰	۲-۴- مفاهیم و تعاریف مدیریت و مدیریت آموزشی.....
۲۲	۲-۵- مدیریت و اهمیت آن در سازمان.....
۲۳	۲-۶- ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی.....
۲۴	۲-۷- الگو های رفتاری مدیریتی معاصر.....
۲۴	۲-۷-۱- الگوی رفتاری مدیریتی کاتر.....
۲۷	۲-۷-۲- نقشهای مدیریتی از دیدگاه مینتز برگ.....
۲۹	۲-۷-۳- فعالیتهای مدیریتی کوئین و همکاران.....
۳۱	۲-۸- توانایی های مدیریت و رهبری آموزشی.....



۳۱.....	۱-۸-۲- توانایی های عمومی.....
۳۲.....	۲-۸-۲- توانایی های بلوغی.....
۳۲.....	۹-۲- ویژگیهای مدیران آموزشی.....
۳۳.....	۱۰-۲- قلمرو و ابعاد وظایف مدیریت آموزشی.....
۳۴.....	۱-۱۰-۲- وظایف مدیران آموزشی در محیط کار.....
۳۴.....	۲-۱۰-۲- ده بخش از امور مهم مدیریت آموزشی.....
۳۵.....	۱۱-۲- رهبری و مدیریت.....
۳۶.....	۱۲-۲- معیار های انتخاب مدیران در اسلام.....
۳۷.....	۱۳-۲- آشنایی با اصول مدیریت، مکتوب در نامه امام علی به مالک اشتر.....
۳۷.....	۱۴-۲- شیوه های انتخاب مدیران آموزشی.....
۳۹.....	۱۵-۲- نحوه انتخاب انتصاب مدیران آموزش و پرورش در ایران.....
۴۰.....	۱۶-۲- آئین نامه انتصاب مدیران و مسئولان آموزش و پرورش.....
۴۱.....	۱۷-۲- انتخاب و انتصاب صحیح مدیران و فواید آن.....
۴۳.....	۱۸-۲- ابعاد برنامه تربیت مدیر.....
۴۵.....	۱۹-۲- پیشینه پژوهش.....
۴۵.....	۱-۱۹-۲- تحقیقات داخلی.....
۴۹.....	۲-۱۹-۲- تحقیقات خارجی.....
۵۰.....	۳-۱۹-۲- بحث و نتیجه گیری.....

## فصل سوم: روش پژوهش

۵۷.....	۳-۱- روش پژوهش.....
۵۷.....	۳-۲- جامعه آماری.....
۵۷.....	۳-۳- نمونه و روش نمونه گیری.....
۵۸.....	۳-۴- ابزار پژوهش.....
۵۹.....	۳-۵- روش اجرا.....
۶۰.....	۳-۶- روش آماری.....

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۶۳.....	۴-۱- مقدمه.....
۶۴.....	۴-۲- یافته های پژوهش.....

## فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۷۶.....	۵-۱- مقدمه.....
۷۶.....	۵-۲- بحث و نتیجه گیری.....
۸۲.....	۵-۳- پیشنهادات پژوهشی.....
۸۳.....	۵-۲- پیشنهادات کاربردی.....
۸۴.....	۵-۳- محدودیتها.....

## منابع

۱۵.....	فارسی.....
---------	------------

عنوان

صفحه

انگلیسی..... ۸۹

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۸.....	جدول ۱-۲- نقش های مدیریتی مینتز برگ.....
۳۰.....	جدول ۲-۲- مقایسه نقش های مدیریتی مینتز برگ و فعالیتهای مدیریتی کوئین.....
۳۶.....	جدول ۳-۲- مقایسه ویژگیهای مدیریت و رهبری.....
۵۷.....	جدول ۱-۳- فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب جنسیت.....
۵۸.....	جدول ۲-۳- فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب مقطع تدریس.....
۵۹.....	جدول ۳-۳- ابعاد پرسشنامه شاخص های انتخاب مدیران.....
۵۹.....	جدول ۴-۳- ضریب آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه شاخص های انتخاب مدیران.....
۶۳.....	جدول ۱-۴- فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب میزان تحصیلات.....
۶۳.....	جدول ۲-۴- فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب سابقه تدریس.....
۶۴.....	جدول ۳-۴- فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب رشته تحصیلی.....
۶۵.....	جدول ۴-۴- مقایسه نگرش معلمان و دبیران نسبت به شاخص های انتخاب مدیر با توجه ابعاد مدیریتی.....

- جدول ۴-۵- آزمون خنی دو مربوط به وضع موجود و وضع مطلوب در ابعاد مدیریتی.....۶۵
- جدول ۴-۶- نگرش کلی معلمان و دبیران نسبت به شاخص های انتخاب مدیران با توجه سابقه تدریس آنها.....۶۶
- جدول ۴-۷- نگرش معلمان زن و مرد ابتدایی نسبت به شاخص های انتخاب مدیران .....۶۷
- جدول ۴-۸- نگرش دبیران زن و مرد راهنمایی نسبت به شاخص های انتخاب مدیران.....۶۷
- جدول ۴-۹- نگرش کلی معلمان و دبیران نسبت به شاخص های انتخاب مدیران با توجه به میزان تحصیلات آنها.....۶۸
- جدول ۴-۱۰- نگرش کلی معلمان و دبیران نسبت به شاخص های انتخاب مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنها.....۶۸
- جدول ۴-۱۱- نتایج حاصل از تحلیل عامل.....۷۰
- جدول ۴-۱۲- تحلیل عاملی و بار عوامل .....۷۱
- جدول ۴-۱۳- ماتریس همبستگی عوامل .....۷۴
- جدول ۴-۱۴- میانگین و انحراف معیار عوامل مختلف به تفکیک مقاطع ابتدایی و راهنمایی..۷۴

## فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

نمودار ۱-۲- الگوی رفتاری مدیریتی جان کاتر..... ۲۶

فصل اول

کلیات

## ۱-۱- مقدمه :

رشد و گسترش نظام آموزش و پرورش ویژگی بارز جوامع کنونی است. این امر در دهه های اخیر در کشورهای رو به توسعه به مساله ای مهم و پیچیده تبدیل شده است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل نظام آموزشی به سازمانهای عظیم و فراگیر است، که با تعداد کثیری دانش آموز سروکار دارد. شایسته است تا در شناخت افراد متخصص و لایق و ویژگی های آنها که این فرایند عظیم را برعهده می گیرند، توجه زیادی مبذول گردد. مدیریت سازمانهای آموزشی مسئولیتی خطیر و دشوار است. اهمیت ویژه سازمانهای آموزش و پرورش در واقع نشأت گرفته از وظایف، اهداف، ویژگیها و رسالت سنگین و گسترده آموزشی است (علاقه بند، ۱۳۸۶ص، ۴۵). بنابراین اگر آموزش و پرورش و مدیران از ماهیت کار، اهداف و ویژگیها غافل باشند، حاصل کار در رشد و تعالی جامعه، با افت و عقب ماندگی قابل ملاحظه ای روبرو خواهد شد.

شرط اثربخشی و کارایی کارکنان نظام آموزش و پرورش به ویژه مدیران آن است که در امور فعالیتی خود تخصص حرفه ای کسب نمایند. زیرا مجهز شدن دست اندرکاران آموزش و پرورش به تخصص و تفکر حرفه ای مهمترین و اساسی ترین راه تضمین کار بهتر و بیشتر در نظام آموزشی است. بهترین موقعیت برای مشاهده، نظارت و نفوذ بر معلمان از آن مدیران مدارس است، که بهترین مرجع برای نظارت و هماهنگی هستند. در حقیقت امروزه چنین ثابت شده است که پشتیبانی، شناخت و تصویب مدیران مدارس از مهمترین عوامل تغییر در ابعاد آموزش مدارس می باشند (سرمدی انصار، ۱۳۸۱، ص، ۳). بر همین اساس ایجاد ساز و کارهایی منظم و شناسایی شاخص هایی جهت انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته در نظام آموزش و پرورش ضروری به نظر می رسد.

لذا برای آنکه اهداف سازمانی تحقق یابد و سازمان اثر بخش گردد، به مدیران آگاه و شایسته ای نیاز است تا بتواند با شناخت و درک سازمان خود و محیط آن وظیفه خویش را به درستی انجام دهند و سازمان را در جهت صحیح هدایت کنند و این مهم نیز در گرو شناخت معیارها و شاخص های مناسب انتخاب مدیران است.

اکنون عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمانها تا حد زیادی به عملکرد مدیران بستگی دارد. مدیریت آموزشی در میان سایر رشته های مدیریت از اولویت خاصی برخوردار



است بنابراین باید همه عناصر سازمان آموزشی با شاخص های انتخاب مدیران برای انتخاب بهینه آنها آشنا باشند (میر کمالی، ۱۳۸۳، ص، ۲).

به علاوه، مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریتها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد. بنابراین اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثر بخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. در همین راستا، انتخاب، تربیت و بکارگیری مدیران آموزشی از اهمیت حیاتی برخوردار است (علاقه بند، ۱۳۸۳، ص، ۴۳).

امروزه نیز مدیریت سازمانهای آموزشی و پرورشی یکی از با اهمیت ترین و موثرترین دانش زمان حاضر به شمار می رود، زیرا آموزش و پرورش توأم با مدیریت های مطلوب و مناسب موجب تبدیل انسان به افرادی خلاق و رشد یافته می گردد و از سوی دیگر می تواند تامین کننده احتیاجات نیروی انسانی جامعه در سطوح مختلف و در بخش های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می باشد (صافی، ۱۳۸۵، ص، ۵۰). بنابراین باید در نگرش ها و دیدگا ههای خود نسبت به این موضوع تجدید نظر کنیم و زمینه ها، شرایط و شاخص های مطلوب را برای تربیت مدیران جهت احراز پست مدیریت فراهم سازیم.

## ۲-۱ - بیان مساله :

آموزش و پرورش به عنوان یک نظام اجتماعی برای دستیابی به اهداف خود به مدیران شایسته نیاز مند است. با توجه به این که نظام آموزشی نسبت به گذشته، تحول اساسی پیدا کرده است قطعاً اداره ی آن باید به دست افرادی سپرده شود که این مساله را درک نمایند. امروزه اداره و هدایت سیستم آموزشی و به ویژه مدارس، نیازمند به کارگیری روش های نوین و کار آمد مدیریت است. براندت<sup>۱</sup> در تحقیق خود نشان داد میان اثر بخشی مدیران و کیفیت آموزش همبستگی مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه مدیران شایسته تر و تواناتری برای رهبری مدارس انتخاب شوند، کیفیت آموزش بالاتر خواهد رفت و این مساله، اهمیت شاخص های انتخاب مدیران مدارس را روشن تر می کند (براندت به نقل از بیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ص، ۱۷).

<sup>۱</sup> - Brandet

<sup>۲</sup> - Baker

از سوی دیگر مراکز آموزشی دارای ویژگی‌هایی هستند که اولویت مدیریت آموزشی رانسبت به سایر مدیریت‌ها به ویژه در دوران تحول امروز، بروز می‌دهد. امروزه گسترش قلمرو دانش، وظایف و عمق مسائل و پیچیدگی‌های امور، تجارب تخصصی در رشته‌های گوناگون، مسئولان آموزشی را مجبور ساخته است تا برای کارایی و کارآمدی هر چه بیشتر، از مدیران متبحر و مجرب استفاده کنند (بهرنگی، ۱۳۸۲، ص، ۴۸).

در ورای مدیریت آموزشی، امر تعلیم و تربیت شکل می‌گیرد که این مدیریت ظریف و علمی عمده ترین مقوله نظام آموزشی است. مدارس امروزی از لحاظ ساختاری، تنوع رشته‌ها، تنوع دروس، نقش آن در آینده شغلی فراگیران و ... با مدارس قرون گذشته تفاوت چشمگیری دارد. یک مدیریت علمی پیچیده و شایسته از عهده این مهم یعنی مدیریت در مراکز آموزشی بر می‌آید. مدیران بایستی مهارتهایی داشته باشند تا با کمک آن آموزشگاه را در شرایط لازم راهنمایی کنند و به موقع مدیریت مورد نیاز را ارائه دهند و از مهارتهای انسانی خود جهت تاثیر گذاری بر رفتارهای انسانی بهره گیرند.

در تعدادی از آموزشگاه‌های آموزش و پرورش، مدیرانی اشتغال دارند که شاخص‌ها و معیارهای لازم را ندارند و شرایط حقیقی از سوی شورای عالی را دارا نمی‌باشند. این مشکل در سطح بالاتر از آموزشگاهها به نوعی دیگر نیز نمود دارد و آن، اینکه افرادی از خارج آموزش و پرورش به عنوان روسای مناطق و سازمان انتخاب و به کار گمارده می‌شوند. این نوع انتخاب از سویی به دلیل نداشتن یک الگوی شاخص به سوی مداخلاتی بر می‌گردد که از خیلی جاها می‌تواند اعمال شود. باری به هر جهت، انعکاس آن در مدیریت مدارس تاثیر می‌گذارد.

با توجه به اینکه بسیاری از سازمانها از جمله آموزش و پرورش فاقد برنامه لازم در زمینه انتخاب افراد مناسب برای پستهای مدیریتی هستند، گاهی دیده می‌شود که قضاوت آنها تنها بر مبنای نحوه عملکرد فرد مورد نظر در پست کنونی انجام می‌گیرد. در صورتی که همیشه بهترین کارمند یا دبیر مدرسه، بهترین مدیر نخواهد بود. چه بسا نیروهای با استعداد و کارآمدی وجود داشته باشند که در پستهای مختلف مدارس خدمت می‌کنند و در عین حال شایستگی سمت مدیریتی را داشته اما ناشناخته مانده اند (کاتز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). بر همین اساس، شناخت شاخص‌های انتخاب مدیران آموزشی برای انتخاب آنها یکی از اصلی ترین موارد مورد توجه متخصصان علوم مدیریت است.

---

1- Katz

باید خاطر نشان کرد تا زمانی که ضرورت شاخص های انتخاب مدیران در آموزش و پرورش و اهمیت آن در جامعه احساس نشده است وظایف مدیران آموزشی تشخیص داده نمی شود، و افراد شایستگی لازم را در این زمینه نخواهد داشت. امروزه مدیریت به درجه ای اهمیت یافته است که صاحب نظران، قرن بیستم را عصر مدیریت دانسته اند و براین باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت صحیح و علمی امکان پذیر است. کشور ما نیز به دلیل موقعیت خاص جغرافیایی و برنامه هایی که برای باز سازی و نوسازی آن در دست اجرا دارد، به مدیریت و مدیران توانمند نیاز دارد. در این میان آموزش و پرورش به دلیل نقش و رسالتی که بر عهده دارد از اهمیت و حساسیت ویژه ای برخوردار است (صافی، ۱۳۷۱، ص ۲۰).

همچنین در نظام آموزشی ما نیز مدیریت آموزشی نقش و جایگاه واقعی خود را پیدا نکرده است. در بهترین شرایط مدیریت سازمان آموزش و پرورش و دوایر وابسته به آن به افرادی سپرده می شود که سابقه و تجربه ی معلمی داشته ولی در زمینه ی مدیریت و رهبری آموزشی دانش و مهارت لازم و کافی ندارند. از این رو لازم است افرادی که به مدیریت مراکز و سازمانهای آموزشی گمارده می شوند به دانش و معلومات حرفه ای (اندیشه ها و نظریه های مدیریت و رهبری آموزشی (نگرش علمی (تخصصی) و مهارت های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مجهز باشند تا بتوانند در همه ی رده های نظام آموزش و پرورش رسمی عهده دار نقش های مدیریت و رهبری آموزشی شوند، به عبارت دیگر مدیران سازمان آموزش و پرورش و سایر نهادهای وابسته علاوه بر پیشینه ی معلمی و تجربه های ناشی از آن باید در حیطه ی معارف، علوم و فنون و مهارتهای مرتبط با آموزش و پرورش و مدیریت به اندازه کافی آموزش ببینند. در این رابطه بهرنگی (۱۳۷۴، ص ۱۱). می گوید: مدیریت کسانی که شرایط و صلاحیت کار در سازمان های آموزشی را کسب کرده باشند، باعث بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان از مدیر و کار، هماهنگ ساختن تلاش ها در شکل دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه ی کارکنان و آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان می شود.

به هر حال باید گفت که مروری اجمالی بر معیارهای موجود انتخاب مدیران ما را به ویژگی هایی مانند اعتقادات مذهبی، حسن سابقه، سلامت روح و جسم، مدرک تحصیلی و تاهل رهنمون می سازد. علی رغم تأیید اولویت این معیارها، مدیریت مدارس، مدیرانی را می طلبد که اولاً "خوشرو، علاقه مند به دیگران و خون گرم باشند. ثانياً" دارای ویژگیهای هوشیاری، تحلیل گری، کنجکاوی بوده و ثالثاً" پر انرژی و دارای صلاحیتهای رهبری باشد(علاقه بند، ۱۳۸۶، ص ۱۱). اما این معیارها برای یک مدیریت کار ساز، کافی نمی باشد. بنابراین شناخت معیارهای مطلوب انتخاب مدیران به منظور اثر بخشی و کارایی مدیران امری ضروری به نظر می رسد. در این باره باید گفت

که ترکیب مناسبی از رفتار در شرایط زمانی و مکانی خاص هنر مدیریت است، لذا باید توجه داشت که هنر بدون علم معنی درستی ندارد چرا که هر دو مکمل یکدیگر هستند. هر مدیر مدرسه باید قبل از هر چیز، اهداف آموزش و پرورش را مورد مطالعه قرار دهد و از روی دقت و با وسواس به تجزیه و تحلیل آنها بپردازد و بالاخره بر مفاهیم آن چنان چیره شود که به عنوان یک کارشناس اهداف تعلیم و تربیت آن ها را به همه همکاران خود تفهیم کند (میر کمالی، ۱۳۸۳، ص، ۳۴). بنابراین روند مدیریت مدرسه نیازمند آگاهی مدیر از چگونگی تاثیر مدیریت بر کارکنان و پاسخ گویی به رفتار آنهاست و در عین حال منوط به شناخت شاخص های انتخاب مدیر مدرسه و نقش خویش است (آرمسترانگ، ۲۰۰۰، ص، ۴۹).<sup>۱</sup>

در سه دهه اخیر گزینش مدیران به صورت انتصابی بوده است و معمولاً مدیران نواحی از سوی سازمان و مدیران و مدارس از سوی نواحی و مناطق آموزش و پرورش انتصاب می شدند. اما این نحوه انتخاب نه تنها اثر بخشی مدارس را بالا نبرده بلکه عدم رضایت مدیران و معلمان را برانگیخته بنابراین در سال ۱۳۸۱ شورای عالی آموزش و پرورش مصوبه ای را به تصویب رساند که مدیران به وسیله معلمان یا دبیران هر مدرسه انتخاب شوند. با اجرای این دستور العمل، تصمیم گیری از سوی سطوح بالای نظام به سطوح پایین تر منتقل شد و دبیران توانستند در انتخاب مدیران مشارکت نمایند. ولی هنوز شاخص های مورد نظر دبیران و معلمان در انتخاب مدیران چندان به کار نمی رود لذا با توجه به اهمیتی که مدیران آموزشی در امر تعلیم و تربیت و پیشرفت کشور بر عهده دارند و بحث انتخاب شایسته ی مدیران در سال های اخیر توجه دست اندر کاران تعلیم و تربیت را به خود مشغول داشته است، لازم است شاخص های انتخاب مدیران در سراسر کشور مورد بررسی قرار گیرد، از این رو بر آن شدیم تا با «مقایسه نگرش معلمان و دبیران مدارس ابتدایی و راهنمایی نسبت به شاخصهای انتخاب مدیر مدرسه و ارائه الگوی مطلوب انتخاب مدیران مدارس»، گامی کوچک در جهت توسعه و بهبود عملکرد نظام آموزش و پرورش و مدیریت مدارس کشور برداشته باشیم و به این سوال پاسخ دهیم که الگوی مطلوب شاخص های انتخاب مدیریت دارای چه ابعادی است؟

### ۳-۱- ضرورت و اهمیت مساله :

به طور کلی هدف از تعلیم و تربیت جنبه انسانی دادن به تحولات و تغییرات، کسب مهارتهای لازم برای زندگی، استفاده از اطلاعات، پاس داشتن حرمت انسان ها و حقوق دیگران، تقویت مشارکت افراد در امور اجتماعی، یادگیری از طبیعت و جامعه، حفظ هویت

<sup>۱</sup> Armstrong