

واکاوی سهم مدیران مدارس در عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

زهرا صنعتی^۱، فریبا عدلی^۲

چکیده:

هدف: مدیر مدرسه به عنوان نماینده آموزش و پرورش مسئول حسن اجرای فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه است و نقش مهمی در موفقیت مدرسه دارد. در یک دهه گذشته، توجه به کیفیت مدیریت مدرسه در صدر موضوعات نظام آموزشی قرار گرفته است. با توجه به این موضوع، این پژوهش با هدف بررسی و تحلیل سهم مدیران مدارس بر عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دوره دوم متوسطه در شهر تهران انجام شد.

روش: به منظور درک تجربه زیسته مدیران مدارس، این پژوهش به رویکرد کیفی و با روش پدیدارنگاری انجام شد. داده‌ها به روش مثلث‌سازی و با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشاهده و تحلیل اسناد گردآوری شدند. شرکت‌کنندگان در مصاحبه، ۲۰ نفر از مدیران مدارس، ۲۶ نفر از معلمان و ۷ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فضای فیزیکی آموزشی ۷ مدرسه و تعاملات مدیر نیز مشاهده شد. در تحلیل اسناد، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) و آیین‌نامه اجرایی مدارس (۱۳۷۹) بررسی شد. داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در ۳ تم «تعریف مدیر مدرسه»، «فعالیت‌های اداری و آموزشی»، «ضرورت سطوح مدیریت» دسته‌بندی شدند و تاثیر عملکرد مدیر بر موفقیت نظام آموزشی (پیشرفت تحصیلی دانش آموزان) تحلیل و بررسی شد. در نهایت «سازوکارهای بهبود و توسعه عملکرد مدیران مدارس» پیشنهاد شد.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش مدیران مدارس ما از آن جایی که عاملیت و تصمیم‌گیرنده نیستند و به فعالیت‌های روزمره مدرسه می‌پردازند. لذا پیشنهاد می‌شود «آموزش و تربیت مدیران مدرسه»، «بازتعریف وظایف مدیران»، «بازنگری در برنامه‌های آموزش و پرورش» و «ابهام‌زدایی از نقش مدیران مدارس» در خور توجه قرار گیرد و «انتخاب مدیران مدارس بر اساس شایسته‌سالاری» انجام شود.

کلید واژه‌ها: پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، مدیران مدارس، عملکرد نظام آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۴/۲۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۹

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول). zahra.sanatii20@gmail.com

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. faradli@alzahra.ac.ir

مقدمه

تغییر و تحولی در آموزش رخ نخواهد داد مگر این که مدیران مدرسه برای شغل خود آموزش دیده باشند (کومبز^۱، ۲۰۰۵: ۲) و هیچ کشوری فراتر از کیفیت رهبری آموزشی خود حرکت نمی‌کند (آمانچوکوو، استنلی، الایب^۲، ۲۰۱۵: ۶). پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد نقش مدیران مدارس در موفقیت عملکرد نظام آموزشی تایید شده است. سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸: ۲) در پژوهش خود بیان می‌کنند: در اثر تغییرات اجتماعی و تلاش در جهت بهبود مدرسه، نقش مدیران در طی زمان تغییر کرده است. پژوهش کرویک‌شنک^۳ (۲۰۱۷: ۱۱۵) نشان می‌دهد مدیریت مدرسه با بهبود شرایط کاری معلمان، فضا و محیط مدرسه به طور قابل ملاحظه‌ای بر یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیرگذار است.

عملکرد نظام آموزشی بر اساس بنیان‌های نظری متأثر از عواملی نظیر: سبک مدیران، روش تدریس معلمان، امکانات و تجهیزات، اولیا، منابع مالی، روابط انسانی، هدف‌ها و محتوای آموزشی است. یکی از این عوامل که تاثیر بسزایی در شکوفایی و پرورش استعدادهاى دانش‌آموزان دارد مدیر مدرسه است. مدیر مدرسه رهبر و تصمیم‌گیرنده اصلی مسائل مدرسه هست. مدیران مدارس تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و هدایت هدف‌های آموزشی را عهده‌دار هستند و می‌توانند با انجام دادن درست فعالیت‌ها، وظایف مدیریتی، عملکرد مطلوب و موفقیت سرمایه انسانی و فرهنگی جامعه را رقم بزنند. در ادبیات نظام آموزشی اهمیت مدیریت مدرسه نقش فزاینده‌ای دارد. اهمیت نقش مدیر مدرسه به طور روزافزون در اثربخشی عملکرد مدرسه در پژوهش‌های (کاتون^۴، ۲۰۰۳؛ لیت‌وود، هریس و هاپکینز^۵، ۲۰۰۸) نشان داده شده است. آن‌ها مدعی شدند که در میان عوامل درون مدرسه‌ای، پس از معلم، مدیر دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶: ۲۲). همچنین پژوهش‌های مختلفی درباره تاثیر مدیران مدارس بر ساختار، فرهنگ و رسالت مدرسه، ایجاد و حفظ محیط یادگیری سالم و مثبت، رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، تامین رضایت و کامیابی آن‌ها انجام شده است (اشرفی و زین‌آبادی، ۱۳۹۶: ۱۹۶). یافته‌های پژوهش-

¹- Coombz

²-Amanchukwu, Stanley & Ololube

³-Cruickshank

⁴-Cotton

⁵-Barber & et al

های ساپوویتز و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که عملکرد مدیران و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد (عبداللهی، ۱۳۹۲: ۹۴). پژوهش بربر و همکاران^۲ (۲۰۱۰) نشان داده است که ۹۳ درصد دانش‌آموزان با نتایج موفقیت‌آمیز در مدارس با مدیران خوب حضور داشته‌اند در حالی که این رقم برای مدارس با مدیران عملکرد ضعیف تنها یک درصد بوده است (حاجی‌پورعبایی و ابوالقاسمی، ۱۳۹۷: ۶۳).

این در حالی است که از یک طرف، عملکرد نظام آموزشی ما بر اساس پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارد از جمله: مطالعات بین‌المللی روندهای آموزش ریاضیات و علوم^۳ (تیمز) از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعات تطبیقی در قلمرو ارزشیابی پیشرفت تحصیلی است که تحت نظر انجمن بین‌المللی ارزشیابی تحصیلی^۴ هر چهار سال یک بار انجام می‌شود. ایران از سال ۱۹۹۱ میلادی تاکنون در شش مطالعه تیمز شرکت کرده اما عملکرد دانش‌آموزان ما در همه دوره‌های تیمز همواره پایین‌تر از میانگین بین‌المللی بود (ضیاء‌نژادشیرازی و قلناش، ۱۳۹۷: ۱۲۹-۱۲۸). همچنین در گزارش شاخص جهانی^۵ (۲۰۲۰) در میان ۱۶۷ کشور، رتبه نظام آموزشی کشور ما ۷۱ می‌باشد، این موضوع نشان می‌دهد که وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان ما چندان در خور توجه نیست.

از طرف دیگر، مدیران مدارس ما نماینده آموزش و پرورش هستند و به عنوان بازو اجرایی سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش مرکز توجه است نه کارگزار اجتماع و تصمیم‌گیرنده درباره مسایل مدرسه. به رغم این که بر پایه ادبیات مدیریت مدرسه محور، رهبران مدارس، کارگزاران مدارس هستند که در شکل‌دهی فرهنگ و پیامدهای مدرسه اصلی‌ترین نقش را بر عهده دارند، مدیران مدارس مورد مطالعه، نقش کارگزاری ندارند بلکه، ناظر و کنترل‌کننده مدرسه هستند و به جای تاثیرگذاری و تصمیم‌گیری درباره موضوعات مهم و حیاتی نظیر: بهبود کیفیت و کاهش نابرابری‌ها، مجری تصمیم‌های اداره کل آموزش و پرورش هستند. آن‌ها از بخشنامه‌ها تاثیر می‌پذیرند و با بخشنامه‌های وزارتی و منطقه‌ای، مدارس را اداره می‌کنند (عدلی و مطلبی‌ورکانی، ۱۳۹۷: ۳۰-۳۳)

^۱- Supovitz et al

^۲- Barber & et al

^۳- Trends in International Mathematics and Science Study

^۴- International Association for the Evaluation of Educational Achievement

^۵- The Legatum Prosperity Index

و مانند یک نگهبان از وسایل مدرسه مراقبت می‌کنند. از مدیر مدرسه انتظار می‌رود در پایان وقت مدرسه، مطمئن شود درب آزمایشگاه‌ها و کتابخانه‌ها بسته است. کپسول‌های آتش‌نشانی (البته در صورت موجودی) در جای خود هستند، شیرهای توالیت و دستشویی‌ها بسته‌اند و در هیچ کلاسی لامپی روشن نیست. مدیر باید در هنگام خروج از مدرسه مطمئن باشد همه وسایل الکترونیکی خاموش‌اند و همه چیز در جای خود است. همچنین مدیر مانند یک افسر پلیس رفتار می‌کند. او مراقب پوشش معلمان و دانش‌آموزان است. آیا لباس‌هایی که معلمان و دانش‌آموزان بر تن دارند بر اساس رنگ و مدل تعیین شده است؟ آیا با خود موبایل یا تبلت به همراه دارند؟ آیا به موقع وارد مدرسه شده‌اند؟ البته دغدغه‌های دیگری هم وجود دارد از جمله: معلم‌ها در کلاس درس به جز محتوای کتاب درسی، چه می‌گویند و چگونه درس می‌دهند (عدلی، ۱۳۹۶: ۱۱). همچنین، پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران ضعف عملکرد آن‌ها را نشان می‌دهد. نداشتن علم و تخصص کافی برای اداره امور مدرسه، استفاده نکردن درست و خوب از امکانات مدرسه، اداره کردن مدرسه به شیوه‌های سنتی، بی‌توجهی به نظرات معلمان و دبیران، ضعف تصمیم‌گیری، سازماندهی و برنامه‌ریزی، بی‌توجهی به فناوری‌های روز، فراهم نکردن زمینه بروز و ظهور خلاقیت و نوآوری به عنوان ویژگی‌های مدیران ناموفق در مدارس ما است (هوشیار و شیربگی، ۱۳۹۶: ۶۸). بر پایه پژوهش‌های انجام شده بیش از ۲۵ درصد مدارس ما دچار سوء مدیریت یا ضعف مدیریت هستند که به نظر می‌رسد شرایط مدیریت مدارس در ایران می‌تواند یکی از دلایل اصلی دست نیافتن به هدف‌های آموزشی و پرورشی مدارس باشد (حاجی‌پورعبایی و ابوالقاسمی، ۱۳۹۷: ۷۸).

نتایج پژوهش سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸) با هدف شناسایی الگویی بر اساس تحلیل مضمون برای صلاحیت‌های مدیران مدارس حاکی از آن است که صلاحیت‌های مدیران مدارس در ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایداری خلاصه شده است. پژوهش بنی‌اسد، حسین‌قلی‌زاده و امین‌خندقی (۱۳۹۶) که هدف آن تبیین شکاف نظریه، تحقیق و عمل در برنامه تعالی مدیریت مدرسه با تکیه بر سیر تاریخی جنبش اثربخشی مدرسه از دهه ۱۹۶۰ تاکنون می‌باشد، نشان داده‌اند که مرور رویدادهای تاریخی معطوف به جنبش اثربخشی مدرسه حاکی از توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های انجام گرفته به شکل نظام‌مند برای کاهش شکاف بین نظریه، تحقیق و عمل می‌باشد. دستاورد این مطالعات، خلق پیکره دانش اثربخشی مدرسه است که با روندی تکاملی، تصویری روشن از سیمای مدرسه اثربخش در همگرایی با تعالی و بهبود ارائه نموده، هم‌سویی و همراهی متخصصان، محققان

آموزشی، مجریان و نیز تاکید بر اجرای برنامه‌های مبتنی بر شواهد پژوهش زمینه‌محور از مهم‌ترین دلالت‌های مطالعات مدارس اثربخش به شمار می‌روند. آگاسیستی، جی باورز و سونسین^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود نتایج تجربی را در سه مرحله مورد مطالعه قرار دادند. هدف پژوهش شناسایی وجود انواع مختلف سبک رهبری در نمونه‌ای از مدیران مدارس ایتالیایی بود. آن‌ها در جستجوی پاسخ به این سوال بودند که در واقع چه اندازه از عملکردهای مختلف مدیریتی در زندگی روزانه مدیران مدارس اتخاذ شده است؟ نتایج پژوهش سه سبک رهبری توزیعی، آموزشی و تحول‌گرا را برای مدیران مدرسه نشان می‌دهد. ویژگی‌های فردی مدیران در زمینه سن، جنسیت، نوع قرارداد و فاکتورهای زمینه‌ای از جمله موقعیت جغرافیایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نهایت تفاوت آماری معناداری در نمرات پایین‌تر دانش‌آموزان با مدارس که از طریق رهبران آموزشی اداره می‌شوند، مشاهده شد. در تنوع در نمرات آزمون تمام فاکتورهای مورد بررسی از جمله تفاوت در انواع رهبری و نواحی جغرافیایی محاسبه شد. به طوری که در شمال ایتالیا نتایج نمرات بالاتری از مدارس جنوب آن به دست آمده است که این نتایج با بررسی انواع سبک رهبری، سبک رهبران آموزشی بیشتر در نواحی جنوبی متمرکز شده‌اند، همراه است. بیریسنوا، آرنوا و نورموهمتا^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی به نقش اساسی مدیران برای توسعه همه‌جانبه کشورها اشاره نموده‌اند. در این پژوهش ضمن ارائه مدلی برای مدیریت آموزشی، به مسئله آموزش حرفه‌ای مدیران تاکید شده و نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و موفقیت سازمان‌های آموزشی کشور قزاقستان رابطه وجود دارد. آدگبیل اولوادار^۳ (۲۰۱۱) در تحقیق خویش که با هدف بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مدیریت موثر مدارس از طریق پرسشنامه انجام داد، در نتایج بدست آمده مهارت‌هایی همچون همکاری با معلمان در تعریف اهداف برای مدرسه، نظارت بر طرح درس، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، رهبری و نظارت را برای مدیران برشمرده است.

از آن جا که نظام‌های آموزشی تحولات سرنوشت‌ساز اجتماع را رقم می‌زنند و مدرسه از نهادهای رسمی جامعه و مسئولیت خطیر اداره آن بر عهده مدیران است، جهت تحقق اهداف آموزشی که سازنده نسل‌های آینده کشور است، مدیران توانمند نیاز هست. لذا در این پژوهش، با توجه به اهمیت

¹ -Agasisti, J. Bowers & Soncin

² - Bayarystanova, Arenova & Nurmuhametova

³ -Adegbemaile Oluwadare

نقش مدیران در بهبود عملکرد مدرسه و نظام آموزشی کشور، وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس دخترانه دولتی در دوره دوم متوسطه شهر تهران بررسی و تحلیل می‌شود.

سوال تحقیق

چگونه وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را متاثر می‌کند؟ که بر مبنای این سوال، پرسش زیر بررسی می‌شود:
مدیران مدارس چگونه وظایف و فعالیت‌های مدرسه را انجام می‌دهند؟

روش تحقیق

با توجه به هدف این پژوهش که در پی یافتن نقش مدیران مدارس در عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان هست، پژوهش از نوع رویکرد کیفی است و به این دلیل که یافته‌های این پژوهش می‌تواند در راه بهبود عملکرد نظام آموزشی مورد استفاده قرار بگیرد، کاربردی است. از آن جا که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند سعی بر این شد که مدل‌های ذهنی مدیران، معلمان و متخصصان مدیریت آموزشی آشکار و شناسایی شود از رویکرد پدیدارنگاری استفاده شد. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران و معلمان مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه شهر تهران و متخصصان مدیریت آموزشی، مشاهده فضای فیزیکی آموزشی و تعاملات مدیر مدرسه، تحلیل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) و آیین‌نامه اجرایی مدارس مصوب شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۷۹) بودند. در ادامه چگونگی استفاده از این روش‌ها توضیح داده می‌شود.

در مصاحبه با شرکت‌کنندگان پژوهش، ۲۰ نفر از مدیران مدرسه با تجربه مدیریت بالای ۵ سال، ۲۶ نفر از معلمان با تجربه تدریس بالای ۱۰ سال از مناطق ۱، ۲، ۳ و ۷ نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی، دانش‌آموخته مدیریت آموزشی و تجربه کار بالای ۵ سال باشند. برای انتخاب شرکت‌کنندگان در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد. علت انتخاب این افراد غنی بودن آن‌ها از اطلاعاتی بود که پژوهش به دنبال آن بود، لذا ضرورت داشت که برای درک تجربه زیسته شرکت‌کنندگان، دیدگاه‌های ذهنی آن‌ها مطالعه شود. اولین گروهی که در این پژوهش شرکت داشتند مدیران مدارس دولتی دخترانه دوره دوم متوسطه شهر تهران بودند. از آن جایی که نقش‌ها در مقابل هم تعریف می‌شوند با معلمان هم مصاحبه انجام شد. همچنین، با متخصصان مدیریت آموزشی به دلیل آشنایی و آگاهی آن‌ها از فعالیت‌های مدرسه، وظایف و نقش

مدیران مدرسه نیز مصاحبه شد. برای انجام دادن بهتر مصاحبه، نمونه‌ای از سوالات به عنوان راهنمای مصاحبه تهیه شد. ابتدا مصاحبه آزمایشی با ۲ مدیر مدرسه، ۲ معلم و ۱ متخصص مدیریت آموزشی انجام شد. این مصاحبه‌های اولیه پیاده‌سازی شد و برای گویا بودن آن بررسی شد. سپس تغییرات مورد نیاز انجام شد و پس از تایید، مصاحبه آغاز شد. مصاحبه این گونه بود که قبل از انجام مصاحبه به شکل حضوری یا تماس تلفنی در ارتباط با زمان و مکان دقیق مصاحبه با افراد هماهنگی‌های لازم انجام شد، مصاحبه‌ها بنا به زمانی که مصاحبه‌شوندگان در اختیار قرار داده بودند، حدود ۵۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه داشت.

افزون بر مصاحبه، برای درک بهتر نقش مدیران در مدرسه و افزایش کیفیت پژوهش، فضای فیزیکی - آموزشی مدارس و تعاملات مدیر نیز ۷ مدرسه مشاهده شد. مشاهده شامل فضای فیزیکی - آموزشی مدرسه و تعاملات مدیر با کارکنان و دانش‌آموزان است. از آن جایی که در رابطه با ویژگی مدیران مدرسه و این که آن‌ها چگونه در رابطه با فعالیت‌ها، نقش‌ها و مهارت‌ها صحبت می‌کردند، مهم بود که فضا و بافت، از نظر امکانات و حرکات رفتاری هم مطالعه و بررسی شود. برای مشاهده یک راهنما وجود داشت، این راهنما شامل وسایل فیزیکی در محل و چگونگی تعامل بود. واحد تحلیل رفتار بود و نه تنها به گفتگو توجه شد که چرا این مباحث مطرح می‌شود بلکه چگونه گفتن هم در راس توجه قرار گرفت. به عبارت دیگر نه تنها چرایی رفتار بلکه چگونگی بیان کلمات هم مشاهده شد.

جدول ۱. نمونه‌ای از مشاهدات پژوهش

ردیف	تعاملات مشاهده شده	زبان بدن	استنباط
کد ۵	بیان تجربیات مدیر در رابطه با	در دست گرفتن دستان	قانونی
	انتخاب رشته نادرست برخی دانش‌آموزان	دانش آموز، چهره	
	و عواقب آن، معرفی و ارجاع دانش‌آموز	خندان، لحن مادرانه یا	
	به مدرسه دیگر	دوستانه	عرفی /
کد ۱۲	منگنه زدن برگه‌های امتحانی	تکان دادن سر به نشانه	خدماتی
		تاسف	
کد ۸	احترام و تکریم اولیا و تقدیم هدایا	استفاده از حرکات	میزبان
	تکریم ارباب رجوع	دست	
			نقش

کد ۱۵) ابلاغ و اطلاع‌رسانی بخشنامه و حرکت و پایین آوردن اطلاع‌رسان
اطلاعاتی از اداره به معلمان
سر

مهارت	کد ۱۲) تعامل و ارتباط با همکاران	اشاره دست و تکان	ارتباط
		دادن سر	

از آن جا که شرح فعالیت‌ها و وظایف مدیران مدارس در آیین‌نامه‌ها و اسناد مربوطه نوشته شده است، این اسناد مطالعه و بررسی شدند. تحلیل اسناد شامل فصل ۴، فصل ۵، فصل ۶ و فصل ۷ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) و ماده‌های مربوطه (ماده ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۳۱، ۳۲، ۴۴، ۴۵، ۵۶، ۶۵، ۸۰، ۹۴، ۹۵ و ۱۰۷) در آیین‌نامه اجرایی مدارس مصوب شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۷۹) بود.

بر این اساس، با توجه به چگونگی گردآوری داده‌ها، یعنی تحلیل و مطالعه اسناد مربوطه، مصاحبه و مشاهده، مثلث‌سازی انجام شد و این گونه کیفیت و اعتبار پژوهش افزایش یافت. جهت اطمینان از روایی پژوهش و افزایش اعتبار این پژوهش، از روش بررسی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. در بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، نتایج به ۳ نفر از شرکت‌کنندگان متخصص بازگردانده شد تا فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را ابراز کنند تا داده‌ها از زاویه‌های مختلف دیده شوند و اعتبار آن‌ها تایید شود.

یافته‌ها

در ابتدا درباره این پرسش که مدیران مدارس چگونه وظایف و فعالیت‌های مدرسه را انجام می‌دهند؟ باید دانست که مدیر مدرسه کیست؟

تعریف مدیر مدرسه: تعریف مدیر مدرسه از منظر مدیران مدارس: با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان مدیر در واقعیت مدیر مدرسه را این گونه تعریف می‌کنند:

«در وضعیت کنونی مدیر مدرسه مدیر خدمات، تدارکات و مدیر آموزشی است که کار هدایت فعالیت‌های آموزشی، تربیتی و پرورش همه جانبه استعدادهای دانش‌آموزان را برعهده دارد»

تعریف مدیر مدرسه از منظر متخصصان مدیریت آموزشی: مدیر مدرسه کسی است که مجموعه فعالیت‌های هدف‌دار و منظم را در راستای مباحث روزمره سازمانی، هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان تصمیم‌گیری کند و هدفش توسعه، رشد و حمایت از معلمان و دانش‌آموزان برای

بهبود فرایند تحصیلی باشد. تفاوت مدیریت در سیستم‌های آموزشی با غیرآموزشی را در مهارت ارتباطی می‌دانند. یکپارچه‌سازی را شامل تمام ارکان یعنی از نیروی انسانی گرفته تا تجهیزات که این یکپارچه‌سازی در حال حاضر عملاً در مدرسه نیست.

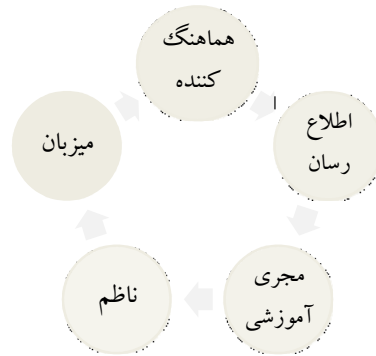
تعریف مدیر مدرسه از منظر اسناد: در واژه‌نامه تخصصی آموزش و پرورش (۱۳۹۳: ۵۷۷) مدیر مدرسه، فرد واجد شرایط و دارای صلاحیت‌های رهبری حرفه‌ای مدارس ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان است که بر اساس مقررات، معیارها و ملاک‌های مشخص با تاکید و توجه خاص به نظم و انضباط، رسیدگی به امور فیزیکی و روانی مدرسه، طی حکمی از جانب مدیر اداره آموزش و پرورش منطقه یا مرجع ذیصلاح دیگری انتخاب و منصوب می‌شود. در آیین‌نامه اجرایی مدارس (۱۳۷۹: ۳) مدیر مدرسه به عنوان نماینده آموزش و پرورش منطقه می‌باشد و در کلیه امور مدرسه مسئولیت دارد و موظف است بر اساس مقررات با برنامه‌ریزی‌های مناسب و استفاده از مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیای آن‌ها و با بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های داخل و خارج از مدرسه، جهت تحقق اهداف مصوب دوره تحصیلی تلاش کند، به گونه‌ای که ارزیابی عملکرد سال تحصیلی بیانگر ارتقا، رشد کیفی و مطلوب دانش آموزان در ابعاد مختلف باشد.

فعالیت‌های اداری و آموزشی: وظایف مدیران مدارس بر اساس مصاحبه‌ها، مشاهده و بررسی اسناد تحت ۳ مقوله اصلی وظایف قانونی، عرفی و حرفه‌ای طبقه‌بندی شدند. وظایف قانونی، وظایف تعریف شده در آیین‌نامه اجرایی مدارس و انتظارات آموزش و پرورش از مدیران مدارس است. وظایف عرفی شامل فعالیت‌هایی خارج از وظایف مدیریتی است که مدیر به طور روزمره در زندگی سازمانی برای اداره امور مدرسه انجام می‌دهد. وظایف حرفه‌ای مدیریتی، از منظر مدیران مدارس و متخصصان مدیریت آموزشی وظایفی است که مدیران در وضعیت مطلوب انجام می‌دهند.

مدیران مدارس در انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه نقش‌هایی را ایفا می‌کنند که در چگونگی انجام آن‌ها تاثیرگذار است. در ادبیات نظری نقش را به عنوان رفتار متقابل تعریف می‌کنند. نقش مجموعه رفتارهای وابسته به یک کار خاص در سازمان است. مینتزبرگ^۱ (۱۹۷۳) نقش را ترکیبی از مجموعه‌های سازمان‌یافته‌ای از رفتارهای مدیریتی می‌داند (علاقه‌بند، ۱۳۹۶: ۱۰). بر اساس یافته-

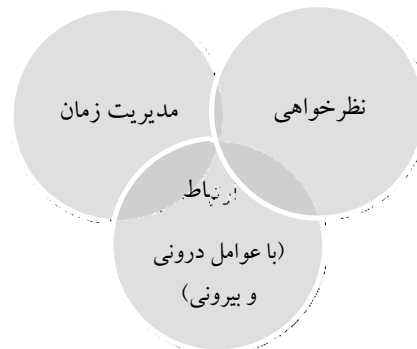
¹ - Mintzberg

های پژوهش مدیران مدارس نقش‌های مختلفی را دارند. شکل (۱)، نقش مدیران مدارس در وضعیت کنونی را نمایش می‌دهد.



شکل ۱. نقش‌های مدیران مدارس

مدیران برای انجام وظایف و فعالیت‌ها در مدرسه باید مهارت‌هایی را داشته باشند. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی هدف‌های تعیین شده فراهم می‌آورد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص در عملکرد و ایفای وظایف اشاره دارد و منظور از آن، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۶: ۱۲۲). یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیران مدارس مورد مطالعه دارای مهارت‌های ارتباط، نظرخواهی و مدیریت زمان هستند. شکل (۲)، مهارت‌های مدیران مدارس را نمایش می‌دهد.

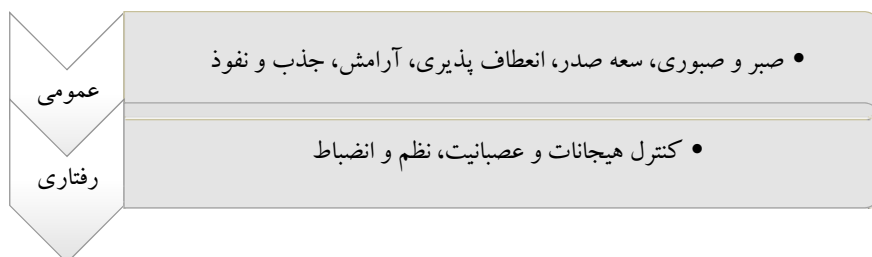


شکل ۲. مهارت‌های مدیران مدارس

ویژگی‌های مدیر مدرسه نیز در چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه موثر است. ویژگی‌های مدیر، خصوصیتی است که سبب پذیرفته شدن او در یک گروه یا سازمان می‌شود. آن دسته از خصوصیتی که لازمه مدیریت است و مدیر به واسطه داشتن برخی از آن‌ها می‌تواند در افراد نفوذ و برای پیشبرد نظام آموزشی تلاش کند. در ادبیات نظری، ویژگی‌های بسیاری از جمله: قدرت تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و منطقی، حضور بیشتر در کنار کارکنان، وقت‌شناسی، بینش مبتنی بر جامعیت، مدیریت موثر، اعتماد به نفس، ارزش قائل شدن برای اندیشه دیگران، آینده‌نگری، روحیه نوآوری و مشارکت برای مدیران مدارس هست. افزون بر این ویژگی‌ها، شرکت‌کنندگان این پژوهش مدیران، معلمان و متخصصان مدیریت آموزشی نیز ویژگی‌هایی برای مدیران برشمرده‌اند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- صبر و صبوری ۲- متانت ۳- سعه صدر ۴- شنونده خوب ۵- انعطاف‌پذیری ۶- ایثارگری ۷- آرامش ۸- جذب و نفوذ (کاریزماتیک) ۹- توجه و اهمیت دادن به ارزش‌های جامعه ۱۰- تغییر ۱۱- مهربانی ۱۲- کاردان ۱۳- خلاق ۱۴- به روز بودن ۱۵- ظاهر مناسب ۱۶- کنترل هیجانات و عصبانیت ۱۷- نظم و انضباط ۱۸- ارزش و احترام قائل شدن.

مدیر مدرسه می‌تواند با داشتن انبوهی از ویژگی‌های مدیریت، ایده‌های متعالی را در حوزه‌های آموزشی هدایت کند. در این پژوهش ویژگی‌های مدیران مدارس بر اساس مصاحبه‌ها، مشاهده و بررسی اسناد به ۲ دسته ویژگی‌های عمومی و رفتاری طبقه‌بندی شده‌اند. قابل ذکر است، از میان ویژگی‌های بیان شده توسط شرکت‌کنندگان، ویژگی‌هایی که دارای بیشترین تکرار بودند در طبقه-بندی ویژگی‌های مدیران مدارس کدگذاری شده است. شکل (۳)، ویژگی‌های مدیران مدارس را نمایش می‌دهد.



شکل ۳. ویژگی‌های مدیران مدارس

افزون بر نقش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی که در راستای انجام وظایف و فعالیت‌های مدیران بیان شد، مدیر مدرسه از طریق تاثیرگذاری بر دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و اداره آموزش و پرورش نقش کلیدی در ایجاد محیط‌های یادگیری خواهد داشت و با تاثیرگذاری‌هایی که دارد مسیر چگونگی انجام فعالیت‌های مدرسه و موفقیت نظام آموزشی را تعیین می‌کند. البته لازم به ذکر است مدیران مدارس از اداره آموزش و پرورش بیشتر تاثیر می‌پذیرند و کمتر تاثیر می‌گذارند.

اقدامات تاثیرگذار مدیر بر دانش‌آموزان از منظر شرکت‌کنندگان مدیر: ۱- تدریس مجدد درس توسط مدیر به دانش‌آموز ضعیف ۲- فراهم‌آوری شرایط آموزشی ۳- برنامه‌ریزی آموزشی و برنامه‌های مدیر ۴- توجه به تفاوت‌های فردی ۵- مشاوره تحصیلی و مشاوره فردی ۶- پیگیری و حل مشکلات دانش‌آموزان، رسیدگی به اعتراض دانش‌آموزان، حل مشکلات و آسیب‌های اجتماعی ۷- طرز برخورد، رفتار و نگاه (الگوی رفتاری) ۸- جذب همکاران قوی ۹- فعالیت‌های خیرخواهانه ۱۰- آموزش مهارت‌های زندگی.

عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر دانش‌آموزان: ۱- موفقیت دانش‌آموزان در زمینه علمی، پژوهشی و اخلاقی ۲- رضایت خانواده‌ها و دانش‌آموزان از مدیر و مدرسه. اقدامات تاثیرگذار مدیر بر دانش‌آموزان از منظر شرکت‌کنندگان معلم: ۱- سبک مدیریت ۲- برنامه‌هایی در بعد علمی، آموزشی و پرورشی مانند برگزاری آزمون‌های هفتگی ۳- سیاست‌های مدیر ۴- چندجانبه‌نگری ۵- کلاس‌های فوق‌برنامه ۶- تشویق به پژوهش ۷- ارتباط ۸- مشاوره ۹- موجه‌سازی (روشنگری) ۱۰- برخورد از موضع قدرت ۱۱- جذب داشتن مدیر ۱۲- شنونده فعال ۱۳- برنامه‌ریزی‌های اردوها و جشن‌ها ۱۴- تهیه امکانات آموزشی مناسب ۱۵- رعایت اخلاق و انضباط ۱۶- راهنمایی دانش‌آموزان.

عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر دانش‌آموزان: ۱- پیشرفت علمی دانش‌آموزان و موفقیت‌های آن‌ها در آینده ۲- اخلاق‌مداری.

شرکت‌کنندگان مدیر و معلم در عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر دانش‌آموزان در زمینه اخلاقی، پیشرفت علمی و موفقیت دانش‌آموزان هم عقیده هستند. به عبارت دیگر، اگر دانش‌آموزان پیشرفت علمی و اخلاقی داشته باشند این موضوع می‌تواند نشان از تاثیرگذار بودن مدیر بر دانش‌آموزان باشد.

اقدامات تاثیرگذار مدیر بر معلمان از منظر مدیران مدارس: ۱- درک کردن ۲- آرامش ۳- همدلی ۴- معرفی کتاب ۵- برگزاری سمینار و کارگاه ۶- آموزش روش‌ها و فنون تدریس ۸- ارتباط قوی ۹- رفتار مناسب ۱۰- برنامه‌ریزی ۱۱- نظرخواهی ۱۲- راهنمایی معلمان ۱۳- بحث‌های روان‌شناسی و مشاوره ۱۴- فرهنگ‌سازی ۱۵- وقت‌شناسی ۱۶- تقدیر و تشکر زبانی ۱۷- حمایت از معلمان. عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر معلمان از دیدگاه مدیران: ۱- بهبود انگیزه معلمان ۲- بهبود شرایط روحی و روانی ۳- برخورد محترمانه ۴- عملکرد مثبت و منفی معلمان. اقدامات تاثیرگذار مدیر بر معلمان از منظر معلمان: ۱- سعه صدر ۲- صبوری ۳- طرز برخورد ۴- نحوه بیان ۵- برگزاری دوره‌های آموزشی ۶- ارتباط قوی و موثر ۷- تقدیر از معلمان ۸- تهیه امکانات ۹- هم‌فکری ۱۰- وقت‌شناسی ۱۱- ایجاد فضای صمیمی ۱۲- راهنمایی معلمان ۱۳- برنامه‌ریزی ۱۴- ایجاد آرامش و استرس ۱۵- همراه بودن یا نبودن با معلم ۱۶- میزان پیگیری مسائل مدرسه و معلمان ۱۷- تفرقه‌اندازی یا ایجاد صمیمیت. عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر معلمان از دیدگاه معلمان: ۱- ایجاد انگیزه ۲- بهبود و تاثیر مثبت در عملکرد ۳- بالابردن سطح علمی معلمان ۴- رفتار مناسب معلم با دانش‌آموزان ۵- همکاری و صمیمیت معلمان با مدیر ۶- اخلاق و رفتار ۷- تاثیر مثبت و منفی در روحیه معلم. مدیران و معلمان مدارس در زمینه اقدامات تاثیرگذار مدیر بر معلمان در موارد زیر عقیده مشترک دارند: درک و همدلی، ایجاد آرامش، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، ارتباط موثر، طرز برخورد و رفتار، برنامه‌ریزی و راهنمایی معلمان، وقت‌شناسی، تقدیر و تشکر مدیر از معلمان. مدیران و معلمان مدارس در زمینه عناصر نشان‌دهنده تاثیرگذاری مدیر بر معلمان در موارد زیر نیز هم عقیده هستند: رفتار و برخورد محترمانه، ایجاد و بهبود انگیزه معلمان، تاثیر مثبت و منفی در روحیه و عملکرد معلمان. شرکت‌کنندگان مدیر و معلم در اشاره به تاثیر مدیر بر اولیا، خود را چنین توصیف می‌کنند: ما متولیان فرهنگ هستیم، آثار کار ما سال‌های سال بجا می‌ماند و مدیر پل ارتباطی بین مدرسه و والدین است. فرهنگ خانواده‌ها، وضعیت مالی، سطح تحصیلات اولیا، روابط متقابل اولیا با مدیر عناصر مهمی در تاثیرپذیری اولیا محسوب می‌شود و مدیر با طرز برخورد، رفتار، روابط انسانی و اخلاق-مداری بر اولیا تاثیر می‌گذارد. بازتاب تاثیر مدیر بر اولیا در تصمیم‌های تحصیلی که برای فرزندان خود می‌گیرند مشهود است. از آن جا که بهترین مبلغان مدرسه اولیا هستند، عملکرد موفق مدیران

یکی دیگر از عوامل تاثیر مدیر در اولیا هست که در ارزیابی عملکرد مدرسه از طریق اولیا برای انتخاب مدرسه آن‌ها مشخص می‌شود. در تایید این موضوع مینایا و آگاسیستی (۲۰۱۹: ۲)، بیان می‌کنند که با ارزیابی کیفیت مدرسه و انتشار نتایج آن، به والدین اطلاعات بیشتری در مورد مدارس برای انتخاب‌های آگاهانه‌تر به آن‌ها داده می‌شود.

مدیر در تغییر ویژگی‌های شخصیتی اولیا و روش‌های تربیتی فرزندان آن‌ها نیز می‌تواند تاثیرگذار باشد. اما این تاثیرات به معنای تاثیر صد در صدی مدیر بر اولیا نیست. زیرا بخشی از اولیا دیدگاه سنتی نسبت به تربیت فرزندان‌شان دارند که با روش‌های کاری فعلی همخوانی ندارد و بخش دیگری از خانواده‌ها متجدد هستند و می‌خواهند به‌روز باشند که آن‌ها هم مشکلات خاص خودشان را دارند و با توجه به روحیات متفاوت خانواده‌ها، این تاثیرگذاری مدیر در اولیا نسبی است.

مدیران تاثیرگذاری عملکرد خود بر اداره آموزش و پرورش را در این می‌دانند که عملکرد خوب آن‌ها باعث می‌شود اداره آموزش و پرورش منطقه اجرای برخی از برنامه‌های آموزشی را بر عهده مدرسه آن‌ها بگذارد و بازخورد اجرای دقیق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملکرد مثبت مدرسه در شهرت اداره آموزش و پرورش تاثیرگذار است. در واقع، مدیران مورد مطالعه معتقدند تاثیری بر اداره آموزش و پرورش و فعالیت‌های آن‌ها ندارند و اداره آموزش و پرورش هم از طرح‌ها و برنامه‌های مدیران حمایت نمی‌کند. به نظر می‌رسد سیستم متمرکز نظام آموزشی و وجود سلسله مراتب از بالا به پایین مانع تاثیرگذاری مدیر بر اداره آموزش و پرورش می‌شود.

ضرورت سطوح مدیریت: در بررسی این که مدیر مدرسه چگونه وظایف و فعالیت‌های مدرسه را انجام می‌دهد، ضرورت داشت تا حضور فیزیکی مدیر در مدرسه برای انجام فعالیت‌ها نیز بررسی شود. در جدول (۲) عوامل ضرورت حضور داشتن مدیر و عوامل به وجود آمده از حضور نداشتن مدیر از منظر مدیران و معلمان آمده است و جدول (۳) دلایل حضور و عدم حضور مدیر مدرسه از منظر متخصصان مدیریت آموزشی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. عوامل حضور و عدم حضور مدیر از منظر مدیران و معلمان

عوامل ضرورت حضور مدیر	عوامل به وجود آمده از عدم حضور مدیر
برنامه‌ریزی، هماهنگی، تقسیم کار، رهبری، سازماندهی کارکنان مدرسه، پاسخگویی به بخشنامه‌ها، نظاره‌گر، کنترل- کننده، هدایت‌کننده، تامین‌کننده منابع مالی و امکانات آموزشی، درک همکاران، ارتباط، مشاوره، هم‌فکری، مشکل- گشایی، ایجاد انگیزه، حامی معلمان، نظم و انضباط، کلی‌نگری، تبعات روحی و روانی، بهبود عملکرد و عملکرد بهتر مدیر، تایید انجام کارها و فعالیت‌های آموزشی، همکاری، همراهی، همدلی، تخصص، تعامل، دقت بالا در انجام فعالیت‌ها	هرج و مرج و از هم گسیختگی بلا تکلیفی و وضعیت نامشخص اختلاف نظر میان همکاران تناقض میان معلم با همکاران، دانش- آموزان و اولیا

جدول ۳. دلایل حضور و عدم حضور مدیر مدرسه از منظر متخصصان مدیریت آموزشی

دلایل حضور مدیر	دلایل عدم حضور مدیر
از فعالیت‌های نیروهای ستادی و صف حمایت می‌کنند. مدیری موفق است که بتواند در شرایط حاضر، مدیریت موفق داشته باشد و اکنون مدیریت معنا پیدا می‌کند (موفقیت مدیر در گرو مدیریت او). هم عقیده با فالت: مدیریت یعنی کار کردن با افراد و به وسیله افراد برای تحقق اهداف. مدیر تصمیم‌گیرنده مسائل مدرسه هست و حضور او به عنوان یک عنصر تاثیرگذار در مدرسه الزامی است. یکپارچه‌سازی فرهنگ، جو، شخصیت‌ها را بر عهده دارد تا به یادگیری برسند.	آسیمی به فعالیت‌های مدرسه وارد نمی‌کند. مدیریت به معنای واقعی تحقق پیدا نمی‌کند. قدرت و مهارت تصمیم‌گیری ندارند. مدیران کنونی مدارس مجری تصمیمات، ناظم و اجراکننده هستند. تخصص و مهارت‌های مدیریتی ندارند. بسیاری از مدیران از تئوری مدیریت اطلاعی ندارند. مدیران میان مدیریت مدرن و مدیریت سنتی قرار گرفته‌اند و اصرار برای سنتی بودن دارند.

در بررسی ضرورت وجود و حضور مدیر در مدرسه به فرصت یا تهدید بودن مدیر اشاره شده است. دلایل حضور مدیر به عنوان فرصت یا تهدید در شکل (۴) آمده است.



شکل ۴. دلایل حضور مدیر به عنوان فرصت یا تهدید

از ضرورت‌های دیگر حضور مدیر در مدرسه به همکاری‌های او برای انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه اشاره شده است.

جدول ۴. عناصر شکل دهنده همکاری مدیر

عناصر شکل دهنده همکاری مدیر
<p>هماهنگی - برنامه‌ریزی مناسب - همراهی - همدلی - فراهم‌آوری شرایط فیزیکی مدرسه - تدریس - آموزش نحوه برخورد و رفتار با دانش‌آموزان - حل مشکلات معلمان و دانش‌آموزان - زمان‌بندی مناسب دروس - برگزاری کلاس‌های جبرانی یا فوق‌برنامه جهت تسهیل تدریس - راهنمایی معلمان - تهیه امکانات - هم‌فکری - ارتقا توانایی معلمان - ایجاد انگیزه - کمک به پیشبرد اهداف - همکاری با معلمان دارای رشته‌های غیر مرتبط - حامی معلمان و حل مشکلات شخصی آنها.</p>

مدیر تسهیل‌گر فعالیت‌های آموزشی است و یکی دیگر از دلایل حضور او در مدرسه، تامین منابع مالی و امکانات آموزشی بیان شده است که در مدارس دولتی به دلیل کمبود بودجه یا سرانه مدرسه و تامین منابع مالی از طریق مشارکت‌های مردمی، عواملی در تهیه امکانات آموزشی دخیل هستند از جمله:

۱- مقرون به صرفه بودن امکانات ۲- مقدور در حد بودجه و وضعیت مالی مدرسه ۳- پیشنهاد اکثریت معلمان و بر اساس نیاز واقعی .

بر اساس یافته‌های پژوهش، همه مسائل مدرسه به مدیر ختم می‌شود و او با طرز فکر، سبک مدیریتی، دیدگاه، تدابیر و برنامه‌هایی که دارد می‌تواند مسائل و مشکلات آموزشی را مشکل‌گشایی کند که مشکل‌گشایی مدیر در مدرسه نیز از ضرورت‌های حضور او بیان شده است. ضرورت دیگر حضور مدیر در مدرسه ثبت حضور و غیاب؛ تاخیر و غیبت معلمان است که در این زمینه مدیران مدارس دو دسته‌اند: مدیران مقرراتی و مدیران منعطف.

مدیران مقرراتی برای ساعت ورود و خروج اهمیت زیادی قائل‌اند و در صورت تاخیر بلافاصله تذکر می‌دهند، ثبت می‌کنند و به اداره آموزش و پرورش گزارش می‌شود که معلمان تبعات روحی و روانی آن را اضطراب، استرس، تاثیر منفی در روحیه و عملکرد کاری می‌دانند. برخی با صدای بلند زمان تاخیر را اعلام می‌کنند و برخی با چشم غره و نگاه کردن به ساعت اعتراض خود را بیان می‌کنند.

مدیران منعطف، با معلمانی که تخطی نداشته و منظم هستند در تاخیر برای بار اول برخوردی نمی‌کنند اما چنان چه تکرار شود به دلیل جلوگیری از تبعات روحی که برای معلم دارد از طریق یکی از معاونان تذکر غیر مستقیم می‌دهند و سپس در صورت رعایت نشدن، مدیر محترمانه و محرمانه تذکر می‌دهد و در صورتی که موارد تاخیر بیشتر شود در دفتر ثبت می‌گردد و به اداره آموزش و پرورش گزارش می‌شود.

مدیران مدارس، غیبت را مهم دانسته و در هر صورتی در دفتر حضور و غیاب با تاکید بر موجه یا غیرموجه بودن ثبت می‌کنند و در ثبت از عناوین دیگری همچون غیبت با اطلاع یا بی‌اطلاع هم استفاده می‌کنند که این عناوین برای زمانی که غیبت معلم هماهنگ شده یا نشده باشد به کار می‌رود. این دفتر ثبت حضور و غیاب به اداره آموزش و پرورش ارسال می‌شود. در صورت طولانی بودن غیبت‌ها، معلمان باید به اداره آموزش و پرورش پاسخگو باشند.

جهت افزایش کیفیت پژوهش، در بررسی چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه و ضرورت سطوح مدیریت، رضایت شغلی مدیران نیز مورد توجه قرار گرفت تا دیدگاه و مدل ذهنی مدیران در این زمینه بررسی و تحلیل شود. مدیران بر این باورند که به مدیریت باید عشق داشت و نباید با عقیده یک پست کاری به آن نگاه کرد. افراد جهت ورود به حرفه مدیریت مدرسه باید علم، مهارت-

های حرفه‌ای و مهارت‌های زندگی را داشته باشند زیرا این پست تمرکز و دقت زیادی می‌طلبد. با توجه به این که اغلب مدیران مدرسه بنا به عواملی که در جدول (۵) بیان شده است از مدیریت خود خرسند هستند اما عوامل ناخرسندی بیشتر است. بنابراین رضایت امری نسبی است و با توجه به شرایط و موقعیت مدرسه، سیاست‌ها و تغییر قوانین احساس رضایت نیز تغییر می‌کند.

جدول ۵. عناصر خرسندی و ناخرسندی مدیر از مدیریت خود

عناصر خرسندی مدیر از مدیریت خود	عناصر ناخرسندی مدیر از مدیریت خود
۱- انتظارات بالا از خود ۲- اختیارات محدود ۳- عملکرد اجباری ۴- اولیا، دانش‌آموزان، دبیران، اداره آموزش و پرورش ۵- روحیه خود ۶- کم-تجربگی ۷- کمبود امکانات ۸- مسائل مالی ۹- همسو نبودن همکاران ۱۰- دیده نشدن از سوی مدیران ارشد.	۱- پیشرفت مدرسه از نظر آموزشی و پرورشی ۲- تهیه فناوری و تجهیزات آموزشی ۳- همدلی ۴- تلاشگری ۵- ارتباط با همکاران ۶- علاقمندی به شغل معلمی و مدیریت ۷- به وجود آوردن آرامش برای همکاران و دانش‌آموزان.

تاثیر عملکرد مدیر بر موفقیت نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان: بر پایه یافته‌های پژوهش در پاسخ به سوال: چگونه وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را متاثر می‌کند؟ که مبنای اصلی این پژوهش بود:

مدیران نیروی مهم برای بهبود مدارس و پیشرفت تحصیلی هستند و تاثیر آن‌ها بیشتر به صورت غیرمستقیم و میانجی از طریق شرایط مدرسه و کادر آموزشی است. بنابراین مدیران به وسیله کار با معلمان از طریق افزایش توانایی آموزشی آن‌ها و تدوین فرهنگ مدرسه که موفقیت تحصیلی را تقویت می‌نماید، اثربخشی مدرسه را بهبود می‌بخشند (هوی و میسکل، ۱۳۹۵: ۴۴۴) و عملکرد نظام آموزشی را متاثر می‌کنند. نقش مدیر در مدرسه بسیار مهم است زیرا مدیر آغازگر فرآیندهای مختلف و در حالت ایده‌آل، رهبر مدرسه است که فرآیندهای مختلف را در مدرسه پیش می‌برد و موفقیت‌های بالای دانش‌آموزان را تسهیل می‌کند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که مدیر نقش بسزایی در تسهیل پیشرفت دانش‌آموزان به طور غیرمستقیم دارد. مدیر به معلمان در فعالیت حرفه‌ای آن‌ها کمک می‌کند و محیطی را در مدرسه ایجاد می‌کند که پیشرفت را در بین دانش‌آموزان تسهیل می‌کند. مطالعات تحقیقاتی انجام شده در کشورهای مختلف نشان می‌دهد، تجربه مدیر به طور غیرمستقیم با عملکرد معلمان و دانش‌آموزان مرتبط است. بنابراین، مدیر مسئول اطمینان از فرآیند

یادگیری و حمایت متمرکز در فرآیند تدریس است. فعالیت‌های معلمان را با ایجاد یک سیستم حمایتی یا ایجاد شرایطی که پیشرفت دانش آموزان را بهبود می‌بخشد، بر عهده دارد. مدیر می‌بایست نیازهای یادگیری دانش آموزان را مشخص کند و رشد هر دانش آموز را با توجه به مهارت‌ها و نیازهای فردی او تحت نظر داشته باشد. ضروری است که مدیریت مدرسه از دانش آموزان انتظار موفقیت بالایی داشته باشد زیرا این امر باعث تسهیل و بهبود پیشرفت دانش آموزان می‌شود. هر چه انتظارات مدیر و معلمان بیشتر باشد، دانش آموزان برای برآورده کردن آن‌ها بیشتر تلاش می‌کنند. بنابراین مدیران مدارس باید محیط و فرهنگ را در مدارس خود بسازند که همه (مدیریت، معلمان و اولیا) توقع بالایی از پیشرفت دانش آموزان داشته باشند (مالره و اوزولا^۱، ۲۰۱۹: ۹۳-۹۲).

هر چند برخی پژوهش‌ها نقش مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به صورت غیرمستقیم نشان می‌دهد اما اخیراً به تاثیر نقش مستقیم مدیر بر یادگیری و پیشرفت دانش آموزان اشاره شده است. چنان که مدیر مدرسه به عنوان فردی موفق دیده شود، مدرسه او نیز به عنوان مدرسه موفق شناخته می‌شود (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶: ۳۸). بنابراین، مدیران به عنوان عنصر کلیدی مدارس به صورت مستقیم و غیرمستقیم عملکرد نظام آموزشی از جمله پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را متاثر می‌کنند و سهم بسیاری بر موفقیت آن دارند که این تاثیرگذاری موفق مدیران تا حد زیادی به قابلیت‌ها و تخصص‌های مدیریتی آن‌ها بستگی دارد.

بر این اساس در جهت کسب موفقیت، تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه مدیران است، اما تا زمانی که همه تصمیمات به عمل تبدیل شوند، تصمیمات خوبی هستند. تصمیم‌گیری یک شرط لازم مدیریت آموزشی است زیرا مدرسه مانند همه سازمان‌های رسمی در اصل یک ساختار تصمیم‌گیری است (هوی و میسکل، ۱۳۹۵: ۴۸۶) و همه اهداف و آمالی که به وسیله آموزش و پرورش برای کشور مطلوب شناخته شده است تنها از طریق مدیریت مدرسه محقق خواهند شد (شمس، ۱۳۸۹: ۱۳).

مدیران مدارس با دارا بودن تخصص مدیریت آموزشی، انبوهی از خصیصه‌ها و مهارت‌ها، انجام وظایف مدیریتی با توجه به موقعیت، شرایط و بافت مدرسه می‌توانند به صورت مستقیم و غیرمستقیم در عملکرد نظام آموزشی تحول آفرین باشند. مدیران مدرسه با انجام وظایفی مانند تفویض اختیار،

¹- Malere & Ozola

خلق فضای کاری آرام، بهسازی معلمان و داشتن مهارت‌های ارتباطی، مدیریت زمان و نقش‌هایی همچون اطلاع‌رسانی، هماهنگ‌کننده امور مدرسه و ویژگی‌های عمومی و رفتاری مدیریت با جذب و نفوذ در افراد می‌توانند ایده‌های متعالی را در حوزه‌های آموزشی هدایت کنند.

با توجه به اظهارات شرکت‌کنندگان، مدیران با ایجاد ارتباطات و هماهنگی در فضای داخلی و فضای خارجی مدرسه و نظارت به صورت محسوس و غیرمحسوس بر کار معلمان و کادر اجرایی در پیشرفت و یادگیری دانش‌آموزان، بالا بردن کیفیت فعالیت‌های آموزشی و حسن اجرای برنامه‌های مدرسه تاثیرگذار هستند. مدیریت خوب مالی، برنامه‌ریزی آموزشی مدرسه و توجه مدیر به برخی آیتم‌ها از جمله تنظیم برنامه‌ها با وقت معلمان، شناسایی مشکلات آموزشی دانش‌آموزان، بررسی علل افت تحصیلی آن‌ها و انجام اقداماتی در این زمینه از عوامل تاثیرگذاری مدیران بر موفقیت عملکرد نظام آموزشی است. همچنین، مدیران با ارتقا و توانمندسازی معلمان می‌توانند در عملکرد نظام آموزشی از جمله پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر مثبت داشته باشند اما در حال حاضر، مدیران در ارزیابی معلمان عملکرد ضعیفی دارند و به دلیل بحث حقوقی که برای معلمان پیش می‌آید این وظیفه را به درستی انجام نمی‌دهند. در حالی که معلمان یکی از عوامل مهم در پیشرفت نظام آموزشی و کیفیت فعالیت‌های آموزشی هستند. مدیران می‌توانند با راهنمایی و ارتقا علمی معلمان به رشد و پیشرفت آن‌ها، اصلاح فرایند آموزش و بهبود عملکرد نظام آموزشی بپردازند و در وضعیت کنونی این توانمندسازی و بهسازی معلمان با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت اداره آموزش و پرورش است که آن هم بر اساس نیاز معلمان نیست و معلمان صرفاً جهت دریافت امتیاز در این دوره‌ها شرکت می‌کنند.

مدیران مدارس بیان می‌کنند که در عملکرد نظام آموزشی از جمله پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نقش و سهم بسیاری دارند. از آن جا که آن‌ها با نبود یا کمبود بودجه در مدرسه مواجه هستند و آزادانه نمی‌توانند از اولیا مشارکت بگیرند تا امور مدرسه را بهبود دهند، فعالیت‌ها و تلاش‌هایی را در حد امکان انجام می‌دهند، آن گونه که خود می‌گویند: بهترین معلمان، بهترین امکانات، برنامه‌های آموزشی، محیط و جو آرام بخصوص برای دانش‌آموزان کنکوری ایجاد می‌کنند اما هر کس با توجه به توانایی خود پیشرفت می‌کند. به عبارت دیگر، برای ارتقا و رشد دانش‌آموزان بسترسازی می‌کنند. مدیران وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان را بررسی می‌کنند، ضعف‌ها و قوت‌ها را شناسایی کرده و برای بهبود و تقویت تلاش می‌کنند اما عامل موفقیت هر دانش‌آموز تکاپو و جدیت خود

اوست. مدیران بر این باورند که متاسفانه انگیزه درس خواندن در جامعه پایین آمده است. آن‌ها برای ایجاد انگیزه به معلمان توصیه می‌کنند قبل از تدریس درباره کاربرد درس به دانش‌آموزان توضیح دهند زیرا کلاس درس فقط دادن اطلاعات نیست و ایجاد انگیزه مهم‌تر است. همچنین از نظر مدیران و معلمان، نرخ پیشرفت تحصیلی بستگی به دانش‌آموزان ورودی و دبیران همان سال تحصیلی دارد. معلمان با توانایی بالا پیشرفت مدرسه را ارتقا می‌دهند و معلمان ناکارآمد کیفیت تحصیل را پایین می‌آورند. چنان‌که ورودی یک سال تحصیلی دانش‌آموزان توانمندی باشند، پیشرفت تحصیلی عالی خواهد بود و اگر دانش‌آموزان ضعیفی باشند، افت تحصیلی را به همراه خواهد داشت.

در این جا سوالی که ذهن را به خود مشغول کرده این‌که: مدیران و معلمان به عنوان عوامل تاثیرگذار در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود عملکرد نظام آموزشی چگونه دانش‌آموزان را به تحصیل علاقه‌مند می‌کنند؟

طبق گفته شرکت‌کنندگان، مدیران با برنامه‌های آموزشی که در مدرسه اجرا می‌کنند و با پیگیری پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، کیفیت تدریس معلمان و روش تدریس آن‌ها، تلاش می‌کنند پیشرفت دانش‌آموزان را به سطح بالایی برسانند. مدیران روش تدریس معلم را بسیار مهم و در پیشرفت دانش‌آموزان اثرگذار دانسته‌اند.

نتایج پژوهش‌های بسیاری در حوزه عملکرد مدیران مدارس نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه عنصر کلیدی و تاثیرگذار در موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان در سال‌های گوناگون است (سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲). بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش مرد و همکاران (۱۳۹۶: ۱۱۷) مدیران و رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که توجه ویژه‌ای به موفقیت دانش‌آموزان داشته و به طور مستمر پیشرفت دانش‌آموزان را مورد پیگیری قرار می‌دهند. آن‌ها با بررسی وضعیت تدریس معلمان بر کیفیت آموزش در مدرسه نظارت نموده و به ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی می‌پردازند. بر اساس ادبیات نظری، مدیر عامل مهم در اثرگذاری بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و عملکرد نظام آموزشی است و مجموع فعالیت‌های مدیران مدرسه در جهت بهبود کیفیت عملکرد مدارس است. در حالی که بر اساس یافته‌های پژوهش، در حال حاضر مدیران مدارس متوسطه دولتی نیروی خدماتی و اجرایی هستند و بیشتر وقت خود را صرف امور اجرایی و روزانه می‌کنند تا برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های علمی و آموزشی. اغلب وظایف آن‌ها از پیش تعیین شده، حدود اختیارات محدود و طبق قوانین ایفای نقش می‌کنند. لذا لازم است تعاملی سازنده میان تمام عوامل سهم در

آموزش شکل گیرد و وضعیت فعلی مدیریت به وضعی مطلوب برسد که در آن مدیران شایسته استقلال حرفه‌ای در اداره امور مدرسه را داشته باشند.

سازوکارهای بهبود و توسعه عملکرد مدیران مدارس: در نهایت، مدیران مدارس، معلمان و متخصصان مدیریت آموزشی راهکارهای زیر را در بهبود و توسعه مدیریت مدرسه پیشنهاد داده‌اند.

جدول ۶. سازوکارهای بهبود و توسعه عملکرد مدیران مدارس

سازوکارهای بهبود و توسعه عملکرد مدیران مدارس				
تجربه معلمی و معاونت	تعامل مدیر با ذینفعان مدرسه	نظرسنجی و مشورت با معلمان	تحصیلات مدیریت آموزشی	استقلال و آزادی عمل مدیران
ارتباط	افزایش بودجه آموزشی	برنامه‌ریزی اصولی	آزمون سلامت روان	آموزش و تربیت مدیران
افزایش معاونان مدرسه	تمرکززدایی	حرفه‌گرایی	حقوق مناسب	جانشین‌پروری
توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	فراهم آوری امکانات آموزشی	توجه به تجربیات موفق کشورها و مدرسه محوری	انتخاب مدیران شایسته	استخدام نیروی تاسیساتی در مدرسه

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تحلیل سهم مدیران مدارس بر موفقیت عملکرد نظام آموزشی از بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بود که در این راستا وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های مدیران مدارس، تاثیرگذاری مدیر و تاثیر مدیر بر عملکرد نظام آموزشی بررسی شد و با دقت در یافته‌های حاصل از مصاحبه، مشاهده و اسناد تحلیل انجام شد. آن چه از یافته‌های پژوهش بدست آمده، در وضعیت کنونی مدیر مدرسه مدیر خدمات، تدارکات و مدیر آموزشی است. به عبارت دیگر، کسی که به اجرای دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها می‌پردازد و وظایف مدیریتی را بر طبق قوانین و مقررات انجام می‌دهد. همچنین مدیر مدرسه به انجام فعالیت‌هایی می‌پردازد که کمتر بر اساس هدف‌ها تعریف شده و بیشتر بر اساس روزه‌گی سازمان (مدرسه) است.

بر مبنای ادبیات نظری وظایف مدیران مدارس در ۳ دسته وظایف اصلی، وظایف روزانه و وظایف عمومی بیان شده‌اند و بر اساس یافته‌های پژوهش، وظایف مدیران به ۳ دسته وظایف قانونی (۱۸) وظیفه بیان شده در نمودار ۱)، وظایف عرفی (تعمیراتی، پشتیبانی، خدماتی) و وظایف حرفه‌ای (استقلال علمی، رهبری، انتخاب نیروی انسانی) طبقه‌بندی شده است. در ارتباط با چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه، نقش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیر مدرسه بررسی شد. همچنین، تاثیرگذاری‌هایی که مدیر بر دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و اداره آموزش و پرورش دارد برای چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های مدرسه نیز بررسی شد.

در زمینه نقش‌های مدیران مدرسه، لطیفی (۱۳۸۷: ۱۳۲) در پژوهش خود دو نقش گیرنده اطلاعات و توزیع‌کننده اطلاعات در سطح سازمانی اشاره می‌کند. در نقش گیرنده اطلاعات نقش مدیر دریافت اطلاعات از منابع داخلی و خارجی به صورت کتبی یا شفاهی است و در نقش توزیع‌کننده اطلاعات انتقال و توزیع اطلاعات دریافتی به افراد مربوطه در سازمان می‌باشد. پژوهش اکبری (۱۳۹۳: ۶۳) نشان می‌دهد فعالیت عمده مدیران مدارس ایفای نقش‌هایی است که جنبه اداری و تشریفاتی دارد. اسماعیلی (۱۳۹۵: ۱۲۶) نیز در پژوهش خود به نقش میزبان به عنوان یکی از نقش‌های مدیر اشاره دارد. نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه نقش‌های مدیران با یافته‌های پژوهش مطابقت دارد. نقش‌های مدیران در این پژوهش هماهنگ‌کننده، اطلاع‌رسان، مجری آموزشی، ناظم و میزبان است.

مهارت روابط انسانی همواره به عنوان عاملی مهم در ایجاد محیطی سالم شناخته شده است زیرا محیط‌های کسل‌آور، معلمان و دانش‌آموزان را از مدارس بیزار می‌کند و جوی را می‌سازد که در آن، ارتباط بین معلمان، رابطه بین معلمان و دانش‌آموزان محدود می‌شود (وایلز، ۱۳۸۲: ۱۹). مهارت‌های مدیریتی در این پژوهش ارتباط، نظرخواهی و مدیریت زمان است.

ویژگی‌های مدیران مدارس نیز به ۲ دسته ویژگی‌های عمومی و رفتاری دسته‌بندی شده است. میرکمالی (۱۳۹۳: ۱۴۱-۱۵۵) ویژگی‌هایی که سبب پذیرفته شدن فرد در میان گروه می‌شود را بیان کرده است. برخی از این ویژگی‌ها عبارت است از: نفوذ شخصی، صبر و بردباری، تغییر و انعطاف، وقت‌شناسی، قوه ابتکار و خلاقیت، پشتکار و جدیت، نظم و سازماندهی که به ویژگی‌های عمومی مدیران در این پژوهش نزدیک‌تر است. پاهنگ و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۱) در شناسایی عوامل موثر بر کیفیت مدارس به ویژگی‌های شخصیتی و انسانی مدیر از جمله کمک، هدایت، راهنمایی و کنترل

معلمان را از عوامل موثر بر کیفیت مدارس، شناسایی کرده‌اند. استینر و هاسل^۱ (۲۰۱۱) ویژگی‌های رفتاری مدیران موفق را به عنوان راهی برای بهتر فهمیدن رهبران و مدیران می‌دانند (سبزیان پور و اسلام پناه، ۱۳۹۸: ۴).

پیشرفت علمی دانش آموزان و موفقیت‌های آن‌ها در زمینه علمی، پژوهشی و اخلاقی، رضایت خانواده‌ها و دانش آموزان از مدیر و مدرسه از نتایج اقدامات تاثیرگذار مدیر بر دانش آموزان است. همچنین، بهبود انگیزه معلمان و شرایط روحی و روانی آن‌ها، برخورد محترمانه، عملکرد مثبت و منفی معلمان و بالا رفتن سطح علمی آن‌ها از نتایج اقدامات تاثیرگذار مدیر بر معلمان می‌باشد. شرکت کنندگان پژوهش حضور فیزیکی مدیر در مدرسه را از جهت ایجاد نظم، یکپارچه‌سازی و هماهنگی امور ضروری می‌دانند و نبود مدیر را باعث هرج و مرج و از هم گسیختگی در مدرسه بیان کرده‌اند. مدیر با راهنمایی معلمان، برنامه‌ریزی‌های آموزشی، پیگیری وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان و فراهم‌آوری شرایط آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد. علی و عبدالله (۲۰۱۷: ۳۲۶) معتقدند مدیر مدرسه با تامین منابع مالی، به عنوان عوامل پشتیبانی باعث می‌شود آموزش به خوبی برگزار شود. فرامرزنسب و همکاران (۱۳۹۶: ۱۶۵) در پژوهش خود به توجه مدیر به مشکلات و شکایات معلمان و دبیران اشاره دارند. مدیر باید با روش و منشی بزرگوارانه و به دور از تنش مشکلات را بررسی و حل نماید تا فرایند آموزش بهتر صورت گیرد. بر اساس نتایج پژوهش انتصارفومنی (۱۳۹۴: ۱۸۲) بهره‌وری مدیران در زمینه‌های مختلف از جمله پذیرش همکاران، کمک به حل مشکلات آنان در زمینه‌های گوناگون سبب علاقمندی معلمان به شغل، محیط شغلی و انگیزش شغلی آنان می‌شود. پس، همه سازمان‌های رسمی برای تداوم فعالیت به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت موجب انحراف از هدف، ناهماهنگی، اتلاف وقت و نیرو می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند. سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. فعالیت مدیر در سازمان اتفاق می‌افتد و سازمانی نیست که نیازی به مدیر نداشته باشد (علاقه‌بند، ۱۳۹۶: ۴).

ادبیات مربوط به مدیریت مدارس نشان می‌دهد که مدیران مدرسه نقش مهمی در موفقیت مدرسه و عملکرد سیستم دارند. مکانیسم‌های داخلی مدرسه (چشم‌انداز و مأموریت‌های مدرسه) به ارتقاء عملکرد و بهبود کیفیت آموزش کمک می‌کند. مدیران باید استراتژی، چشم‌انداز و رهبری قوی را

^۱- Steiner & Hassel

برای مدرسه فراهم کنند. گذشته از این، مدارس باید سیستمی برای سنجش نتایج یادگیری دانش-آموزان خود و ارزیابی نتایج آن به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد مدرسه در ارائه آموزش و یادگیری موثر داشته باشند (چو و ماوشه، ۲۰۱۵: ۸). مدرسه به عنوان کانون تعلیم و تربیت رسمی عمومی و محل کسب تجربه‌های تربیتی است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰: ۱۱) و مدیران نیروی مهم برای بهبود مدارس و پیشرفت تحصیلی هستند (هوی و میسکل، ۱۳۹۵: ۴۴۴). مدیران مدارس باید محیط و فرهنگ را در مدارس خود بسازند و نیازهای یادگیری دانش‌آموزان را محقق سازند (مالره و اوزولا، ۲۰۱۹: ۹۳). در نتیجه مدیران به عنوان عنصر کلیدی مدارس به صورت مستقیم و غیرمستقیم عملکرد نظام آموزشی از جمله پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را متاثر می‌کنند و سهم بسیاری بر موفقیت آن دارند که این تاثیرگذاری موفق مدیران تا حد زیادی به قابلیت‌ها و تخصص‌های مدیریتی آن‌ها بستگی دارد اما در حال حاضر به دلیل این که فضای مدیریتی برای مدیران محیا نیست و از تخصص‌های لازم برخوردار نیستند این تاثیرگذاری چندان موفق نیست. در حالی که ادبیات نظری در جهان نشان می‌دهد مدیران نقش بسیار موثری در خلق عملکرد مثبت و اثربخش در راستای هدف‌های هر کشوری دارند، در نظام آموزشی ما به دلیل این که مدیران درگیر فعالیت‌هایی هستند که کمتر بر اساس هدف‌ها تعریف شده و بیشتر بر اساس روزمره‌گی سازمان است، در حقیقت فعالیت‌های روزمره و معمولی انجام می‌دهند و آن چه که مدیران ما انجام می‌دهند با ادبیات مدیریت جهانی بسیار شکاف و فاصله دارد. مدیران مدارس ما تصمیم‌گیرنده نیستند، آن‌ها یک مجموعه از قوانین و مقررات را انجام می‌دهند، مجری و پاسخگوی بخشنامه‌ها هستند که از نظر شرکت‌کنندگان پژوهش این بخشنامه‌ها مانع خلاقیت مدیران می‌شوند.

عدلی و مطلبی‌ورکانی، (۱۳۹۷: ۳۳) در پژوهش خود به این موضوع اشاره کرده‌اند که مدیران مجری بخشنامه‌ها هستند و اغلب به کارهای روتین و اداری می‌پردازند. در واقع برای هر آن چه که در مدرسه باید انجام شود از پیش قوانین و رویه‌هایی پیش‌بینی شده و اگر موردی در سطح مدرسه رخ دهد که قانون در این مورد ساکت باشد، مدیران مدرسه هیچ تصمیمی اتخاذ نمی‌کنند و فقط آن را به اداره گزارش می‌دهند. نقش مدیریتی در مدارس ما بخصوص مدارس دولتی آن گونه که در ادبیات نظری وجود دارد قابل اجرا نیست. نتایج پژوهش اکبری (۱۳۹۳: ۶۹-۷۰) در رابطه با نقش-های مدیران مدارس نشان می‌دهد درصد بالایی از مدیران در نقش تشریفات هستند و مدیران در ایفای نقش تصمیم‌گیری ضعیف بودند که این نشان دهنده تمرکز بالا در سازمان است. البته باید

یادآور شد این موضوع در واقع در بافت قرار دارد و ایران بافت متمرکز دارد و بیشتر قوانین و مقررات را از بالا به پایین داریم. در میان این دو دسته اطلاعات نیاز به مدیرانی هست که مناسب این بافت باشند. از یک طرف در میان تمرکز نقش مدیریتی داشته باشند و از طرف دیگر به وظایف مدیریتی که در ادبیات نظری وجود دارد اذعان و آگاهی داشته باشند.

عملا مدارس ما و مدیریت مدارس ما بر اساس بخشنامه‌ها و ابلاغیه‌ها عمل می‌کنند. لازمه بهبود عملکرد آموزشی مدارس، برنامه‌ریزی از پایین به بالاست. همه مدارس و همه مناطق با یک زاویه دید در نظر گرفته می‌شوند. مدیر باید طبق شرایط منطقه‌ای (توزیع جغرافیایی) که مدرسه در آن قرار دارد، در برنامه خود ویژگی و توانایی دانش‌آموزان و معلمان، شرایط روحی و جسمی آن‌ها، شرایط فرهنگی و اقتصادی را در نظر داشته و برنامه‌ها را اجرا کند. به عبارت دیگر مدیر مدرسه با توجه به بافت مدرسه خود تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی کند که این موضوع عملا اتفاق نمی‌افتد و در نظام آموزشی ما کوشش مدیران مدارس در مسیر بهبود فرایندهای مدیریتی صرفا به مستندسازی اقدامات اجرایی و گردآوری اسناد ناظر به آن تقلیل یافته است (بنی‌اسد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴۱).

مدیران مدارس ما به قدری به کارهای اجرایی و روزمره می‌پردازند که غافل از دیدن تصویر کل شده‌اند و نمی‌توانند وظایف مدیریتی خود را به درستی انجام دهند. از آن جا که نظام آموزشی کشور ما متمرکز است اغلب وظایف مدیران مدارس از پیش تعیین شده، حدود اختیارات محدود و طبق قوانین ایفای نقش می‌کنند. بنابراین مدیران مدارس نقش عاملیت ندارند، آن‌ها کنترل‌کننده مدرسه و مجری تصمیمات اداره آموزش و پرورش هستند. پایین بودن سطح تخصصی و حرفه‌ای در مدیران مدارس نیز این تامل را ایجاب می‌کند که آیا واقعا آن‌ها در کالبد مدیریت مدرسه و مدیر آموزشی ایفای نقش می‌کنند؟! لزوم برخورداری از نظام آموزشی باکیفیت ایجاب می‌کند مدیران مدرسه از مسئولیت اجرایی خود خارج شوند و به مهم‌ترین عامل تحول‌آفرین عملکرد نظام آموزشی و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان مبدل گردند که در این زمینه شرکت‌کنندگان پژوهش راهکارهایی را برای بهبود مدیریت مدرسه برشمرده‌اند از جمله مهم‌ترین آن‌ها، داشتن تحصیلات مدیریت آموزشی، تجربه معلمی و معاونت، آموزش و تربیت مدیران، دادن استقلال و آزادی عمل، افزایش معاونان مدرسه، تمرکززدایی، برنامه‌ریزی اصولی، افزایش بودجه آموزشی را از سازوکارهای بهبود و توسعه عملکرد مدیران مدارس بیان کرده‌اند.

تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل بخشی از پایان نامه با عنوان «تحلیل سهم مدیران مدارس بر عملکرد نظام آموزشی در مدارس دخترانه متوسطه دوم شهر تهران» در مقطع کارشناسی ارشد در سال ۱۳۹۸ است که با حمایت دلسوزانه خانم دکتر فریبا عدلی اجرا شده است.

منابع

- اسماعیلی، سعیده. (۱۳۹۵). **شناسایی الگوی رؤسای دانشکده‌های دولتی شهر تهران**، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران.
- اشرفی، سکینه. زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۶). وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان: پژوهش ترکیبی، **دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۵(۱): ۱۹۵-۲۱۵.
- اکبری، لیلا. (۱۳۹۳). **شناسایی سبک مدیریت ایرانی در مدیران ابتدایی**، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران.
- انتصارفومنی، غلامحسین. (۱۳۹۴). رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان، **مدیریت بهره‌وری**، ۸(۳۲): ۱۷۱-۱۹۰.
- بنی اسد، شهین. حسین قلی‌زاده، رضوان. امین خندقی، مسعود. (۱۳۹۶). از اثربخشی تا تعالی: گسست نظریه، تحقیق و عمل در برنامه تعالی مدیریت مدرسه، **پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت**، ۷(۲): ۱۲۴-۱۲۸.
- پاهنگ، نظام‌الدین. مهدیون، روح‌اله. یاریقلی، بهبود. (۱۳۹۶). بررسی کیفیت مدارس و شناسایی عوامل موثر بر آن: پژوهش ترکیبی، **دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۵(۱): ۱۷۳-۱۹۳.
- حاجی‌پورعبایی، نجمه. ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۷). بررسی و مقایسه مدیریت مدارس متوسطه کرمان بر اساس الگوهای مدیریتی تونی‌بوش، **دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۶(۱): ۶۲-۸۱.
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۷۹). **آیین‌نامه اجرایی مدارس**. انتشارات مدرسه.
- زین آبادی، حسن رضا. عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق؛ مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)، **فصلنامه نوآوری‌های آموزشی**، ۱۶(۶۱): ۲۱-۴۲.
- سبزیان‌پور، زهره. اسلام‌پناه، مریم. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون، **فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۷(۱): ۱-۲۳.
- سرچهانی، زهرا. زارع، رحیم. قنبری، سیروس. قلناش، عباس. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهش کیفی، **دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۶(۲): ۲۶۴-۲۸۴.

- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.** (آذرماه، ۱۳۹۰). شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ضیاءنژادشیرازی، آسیه. قلتاش، عباس. (۱۳۹۷). بررسی نقش تغییرات محتوایی برنامه درسی بر عملکرد دانش‌آموزان کلاس چهارم ابتدایی در آزمون‌های بین‌المللی تیمز، **فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۹(۴): ۱۲۷-۱۴۶.
- عبداللهی، حسین. (۱۳۹۲). ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران، **فصلنامه علمی-پژوهشی تعلیم و تربیت**، ۳۰(۱۱۸): ۹۳-۱۱۵.
- عدلی، فریبا. (۱۳۹۶). مطالعه فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهای منتخب؛ محور کنفرانس: مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، **اولین کنفرانس بین‌المللی آموزش و پرورش تطبیقی**، ۱-۱۳.
- عدلی، فریبا. مطلبی‌ورکانی، ابوطالب. (۱۳۹۷). درک مدیران مدارس از ماهیت و کارکرد تخصصی و حرفه-ای خود، **دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۶(۲): ۱-۲۰.
- فرامرزنسب، رضا. احمدی، زهرا. رحیمی، کاظم. احمدی، مهناز. (۱۳۹۶). ویژگی‌های مدیران آموزشی مدارس جهت ارتقاء و کارآمدی سطح آموزش، **فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری**، ۴(۱): ۱۵۷-۱۷۱.
- لطیفی، فریبا. (۱۳۸۷). مدل نقش‌های دوازده گانه مدیریت در ایران، **مجله علمی پژوهشی شریف**، ۲۴(۴۳): ۱۲۵-۱۳۵.
- مرد، سیدمحمد. زین‌آبادی، حسن‌رضا. آراسته، حیدررضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه، **دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه**، ۵(۲): ۱۰۹-۱۲۸.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). **رهبری و مدیریت آموزشی**، تهران: یسپرون.
- وایلز، کیمبل. (۱۳۸۲). **مدیریت و رهبری آموزشی**، مترجم: محمدعلی طوسی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. چاپ دوازدهم.
- هوشیار، فاطمه. شیربگی، ناصر. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه‌ها از دیدگاه معلمان بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی (مدرسه‌های شهر مریوان)، **فصلنامه علمی نوآوری-های مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲): ۶۷-۸۶.
- هوی، وین‌کی. میسکل، سیسل‌جی. (۱۳۹۵). **مدیریت آموزشی؛ تئوری، تحقیق و عمل**، مترجمان: حسین عباسیان و مریم ساسانیان، تهران: آراد کتاب.

Agasisti, T., Bowers, J. A., & Soncin, M. (2018). School principals' leadership styles and students' achievement: Empirical results from a three-step latent class analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 6(47): 1-27.

- Ali, A, I., & Abdalla, S, M. (2017). Educational management, educational administration and educational: Leadership: Definitions and general concepts. **SAS Journal of Medicine (SASJM)**, 3(12): 326-329.
- Amanchukwu, N, R., Stanley, J, G., & Ololube, P, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. **Management**, 5(1): 6-14.
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 140(2014): 427– 431.
- Chua, L, C., Mosha, J, H. (2015). Managing school internal mechanisms for performance improvement in secondary education: Case of six secondary schools in eastern zone in Tanzania. **SAGE Open October-December**, 5(4): 1–9.
- Cotton, K. (2003). **Principals and student achievement: What the research says**. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum development.
- Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. **Open Journal of Social Sciences**, 5(9): 115-123.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. **School Leadership and Management**, 28(1): 27-42.
- Malera, A., & Ozola, A. (2019). Role of school principals in high achievement of students. **Rural Environment Education Personality**, 3(12): 86-93.
- Minaya, V., & Agasisti, T. (2019). Evaluating the stability of school performance estimates over time. **Fiscal Studies**, 3(40): 401–425.
- Oluwadare, A. (2011). Principals competency needs for effective schools administration in Nigeria. **Journal of Education and Practice**, 2(4): 15-24.

Analysis of the contribution of school principals in the performance of the educational system from the perspective of students' academic progress

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 4, winter 2023, No.66*

Analysis of the contribution of school principals in the performance of the educational system from the perspective of students' academic progress

Zahra sanatii¹, Faba adli²

Abstract:

Purpose: The principal of the school, as the representative of education, is responsible for the good implementation of educational, educational and administrative activities of the school and plays an important role in the school's success. Considering this issue, this research was conducted with the aim of investigating and analyzing the contribution of school principals on the performance of the educational system from the perspective of the academic progress of the students of second secondary girls public schools in Tehran.

Method: In order to understand the lived experience of school principals, this research was conducted with a qualitative approach and phenomenological method. Data were collected by triangulation method and semi-structured interview, observation and document analysis.

Findings: The findings of the research were categorized into 3 themes: "Definition of school principal", "Administrative and educational activities", "The necessity of management levels". And the effect of the manager's performance on the success of the educational system (students' academic progress) was analyzed and investigated. Finally, "mechanisms for improving and developing the performance of school principals" were suggested.

Conclusion: The findings of the research show that the principals of our schools are not agents and decision makers, and they pay with the daily activities of the school. Therefore, it is suggested that "education and training of school principals", "redefinition of duties of principals", "revision of education programs" and "disambiguation of the role of school principals" should be given attention and "choice of school principals based on meritocracy" should be done.

Keywords: Educational system performance, School principals, Students' academic progress.

¹ - Ph.D. Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran; (Corresponding Author), zahra.sanatii20@gmail.com

² - Assistant Professor in Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University, Tehran, Iran; faradli@alzahra.ac.ir