

«علوم تربیتی»

سال اول، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۷

صص ۱۶۰-۱۲۱

## بررسی وضعیت خلاقیت مدیران مدارس شهرستان اردبیل و رابطه آن

### با اثربخشی مدیران

دکتر محمدعلی فرنی<sup>۱</sup>

محمد هنرمند<sup>۲</sup>

### چکیده

شناسایی و سنجش خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین و بررسی رابطه آن با اثربخشی مدیران و مدارس آنها از اهداف اصلی تحقیق به شمار می رود روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری آن راکلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و شهرستان نمین که تعداد آنها ۲۲۷ نفر و دبیران که ۲۲۸۰ نفر است را

---

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

تشکیل می دهد. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی شده است. مدیران به ترتیب زن و مرد به تعداد ۳۹ و ۴۸ نفر جمعاً به تعداد ۸۷ نفر مشخص گردیده است همچنین برای بدست آوردن نمونه دبیران برحسب تعداد مدیر، برای هرمدیر تعداد ۳ نفر دبیر قابل دسترس به صورت تصادفی برای سنجش اثر بخشی مدرسه و مدیر انتخاب گردیده است. پس از تهیه ادبیات و پیشینه و تحقیق برای جمع آوری داده ها و تعیین خلاقیت مدیران مدارس پرسشنامه ۶۰ سوالی و برای تعیین اثر بخشی مدیران و مدارس آنها پرسشنامه ۳۰ سوالی که هر دو پرسشنامه با مقیاس درجه بندی لیکرت و با آلفای کرانباخ اعتبار یابی شده اند مورد استفاده قرار گرفت. سپس داده ها با استفاده از آمار توصیفی و آزمون آمار مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بررسی نشان داد که بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در یکپارچگی هنجاری، بین خلاقیت مدیران و جنسیت آنان، بین خلاقیت مدیران با رشته تحصیلی آنان تفاوت وجود دارد ولی بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری، بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی، بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در نیل به هدف، بین خلاقیت مدیران با جنسیت، بین خلاقیت مدیران با رشته تحصیلی رابطه معنی داری وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** خلاقیت؛ اثربخشی؛ انطباق و سازگاری؛ یکپارچگی انسجام و

کارکرد یگانگی؛ نیل به اهداف

#### مقدمه

بشر کنونی در آغاز هزاره سوم در اوج جهش های پی در پی و تغییر در رفتارها و منش هاست که بناچار نظام تعلیم و تربیت و فرایند یاد دهی و یادگیری را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. بدون تردید در آستانه قرن بیست و یکم، نظام آموزش و پرورش با مشکلات متعدد و چالش های فراوان در ارتباط با جامعه، اقتصادی و فرهنگ روبروست. در عصری که بقول تافلر عصر دانایی است، نه تنها کالا، خدمات و سرمایه ها بین ملل مختلف دنیا به آسانی به گردش درمی آید، بلکه افکار دانش بشری

نیز آسان تر و بی حد و مرز تر از گذشته مبادله می شود. و علم و دانش و تکنولوژی رشد شتابانی تافته است، آموزش و پرورش این عصر نمی تواند نسبت به این تحولات بی تفاوت مانده، رویکرد مناسبی نداشته باشد.

مسائل امروز سازمان ها با راه حل های دیروز حل شدنی نیست و پیش بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی کند، بلکه باید برای پیش سازی آینده اقدام کرد. امروز شرایط محیطی و قواعد بازی به حدی بی رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان ها دیگر نمی توانند با تغییرات و اصلاحات سطحی و ظاهری در ساختار روشها، سیستم ها و... حیات بلند مدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان های امروزی باید چنین نگرشی را در اذهان مدیران و کارکنان خود بوجود آورند که «آینده، وجود ندارد، بلکه باید آن را خلق کرد و فقط سازگاری با تغییر کافی نیست بلکه باید آن را دوست داشت» (هارولد کونتزو و دیگران، ۱۳۷۰). امروزه سازمان ها نمی توانند با دل بستن به توان بالای تولید و اجرای چند طرح خلاق بر رقبای کوچک، ضعیف، نو آور، فرصت گرا و کم هزینه فایق آیند، آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد خلاقیت کارکنان بارور شده و همه آنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی و با تداوم و بطور فردی یا گروهی فعالیت های نو آورانه خود را به اجرا در آورند. پدیده خلاقیت و نو آوری، مثل بسیاری از خصیصه های دیگر انسانی در آحاد نوع بشر یافت می شود و این انگیزش ها و شرایط محیطی و فردی است که عامل خلاقیت را آشکار می کند. خلاقیت بعنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو علم روانشناسی ظهور می کند. از آنجائی که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان ها انجام می شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می گیرد و مدیران می توانند ظهور خلاقیت را در سازمان ها با ایجاد زمینه های مناسب تسریع و یا

با ایجاد فضای نامناسب آن را کند و یا عقیم کنند. دامنه خلاقیت های بزرگ به آثار بزرگ اجتماعی منجر می گردد و از قلمرو فرد و سازمان خارج می شود در اینجاست که نقش جامعه در ایجاد زمینه های لازم برای ظهور و رشد ابتکار و خلاقیت و نوآوری برجسته می گردد. (آقای فیشایی، ۱۳۷۷) در یک سازمان، خلاقیت می تواند در یک کالای جدید در عرضه یک خدمت تازه و یا در یک روش نوین انجام کارها آشکار شود. اگر چه این بحث در محور فرآیند خلاقیت است، در عین حال بر این دلالت دارد که سازمان ها نه تنها به زایش اندیشه های نو می پردازند، بلکه آنها را به موارد عملی در قلمرو کار سازمان تبدیل می کنند (هارولد کنتز و دیگران ۱۳۷۰). خلاقیت از موضوعاتی است که در تحقیقات علمی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است، دلایل این غفلت را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- ۱- وجود عقاید سنتی مبتنی بر ارثی بودن خلاقیت و بی اثر بودن تربیت آن.
  - ۲- اعتقاد به اینکه افراد باهوش در زندگی موثرتر از افراد خلاق هستند در نتیجه نبودن رغبت به پرورش افراد خلاق.
  - ۳- کم بودن افرادی که دارای قوه خلاقیت هستند در سطح جامعه.
  - ۴- مطالعه و اندازه گیری خلاقیت بسیار مشکل است (هاشمی شعیف، ۱۳۸۳).
- اگر مدیری در مدرسه یا هر سازمان دیگری خلاق باشد، موجب سود دهی و رشد سازمان شده و می تواند با ارائه راهکارهای جدید، منابع مورد نیاز سازمان را تامین کند و سازمان را با شرایط متغیر محیطی سازگار کرده و همچنین موجب نوآوری و بهره وری سازمان شده و رضایت و تعهد کارکنان را به همراه داشته باشد، که اینها در نهایت به اثر بخشی سازمانی و اثر بخشی مدیر منجر می شود. بنابراین در این تحقیق محقق در پی یابی به اهداف ذیل در شهرستان های اردبیل و نمین بوده است:
- ۱- تعیین میزان خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین

۲- تعیین میزان اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین  
 ۳- مشخص کردن رابطه متغیرهای جنس، رشته تحصیلی با اثر بخشی مدیران  
 ۴- مشخص کردن رابطه متغیرهای جنس، رشته تحصیلی با خلاقیت مدیران  
 ۵- مقایسه میزان اثر بخشی مدارس متوسطه نواحی ۱ و ۲ شهرستان اردبیل و منطقه  
 نمین با همدیگر

۶- مقایسه میزان خلاقیت مدارس متوسطه نواحی ۱ و ۲ شهرستان اردبیل و منطقه  
 نمین با همدیگر

### مبانی نظری پژوهش

۱- **خلاقیت بعنوان الهام الهی:** یکی از قدیمی ترین مفاهیم خلاقیت معتقد است که فرد خلاق از الهام خدایی برخوردار است، خلاقیت را موهبتی الهی دانسته که از الهام ناشی می شود نه از تربیت (شل کراس، ۱۳۶۹).

۲- **خلاقیت به عنوان دیوانگی:** به یونان باستان بر می گردد که خلاقیت را شکلی از دیوانگی تلقی می کند بسیاری از نوابغ را می توان نام برد که عصبی یا دیوانه بودند و به نظر فروید (۱۹۴۹) هنرمند کسی است که هنر را وسیله ای برای تعارضهای درونی خود می بیند و خلاقیت نوعی تطهیر عاطفی می باشد که اشخاص را سالم نگه می دارد.

۱- **نظریه گشتالت:** نوع دیگر تبیین خلاقیت این است که تفکر خلاق، بازسازی گشتالت یا الگوهای است که از نظر ساختاری ناقص هستند، تفکر خلاق معمولاً با وضعیتی مسئله دار شروع می شود که از جهتی ناتمام است، شخصی این مشکل را بعنوان یک کل در نظر می گیرد و سپس پویایی خود مسئله، نیروها و تنشهای درون آن خطوط و فشار، راه حلی را می یابد که هماهنگی کل را به آن بر می گرداند وی از طریق این فرآیند به نوعی اشتیاق ذاتی یعنی گرفتن الگوی کلی و بازگرداندن نظم به آن ارضا می کند (شل کراس، ۱۳۶۹، ص ۵).

**۲- نظریه روانکاوری:** امروزه روان کاوی دارای نفوذ بسیار زیادی در نظریه خلاقیت دارد، به گفته زیگموند فروید (۱۹۴۹) خاستگاه خلاقیت در تعارض است که در ذهن ناخود آگاه (نهاد) وجود دارد. ذهن نا خود آگاه دیر یا زود، راه حلی را برای این تعارض می یابد. اگر راه حل موافق با خود باشد، نتیجه آن در رفتار خلاق آشکار می شود و اگر با خود مغایر باشد، آن را وا پس می زند یا به صورت روان نژندی ظاهر می شود. در انسانها همیشه خلاقیت وجود دارد چه آن را ابراز کنند چه آنرا بروز ندهند در چنین شخصیتی خلاقیت وجود دارد و در پشت یک خود بیش از حد محافظه کارانه ای مسدود می ماند. یکی از اهداف روان کاوی کمک به بیمار است که بطور ارادی و بدون ترس از اینکه تسلیم نا خود آگاه شود خودش را پس نزند یا رها نسازد بدین گونه وی فرا می گیرد که عمل خود را بعهدده نیروهای خلاق ناخود آگاه گذارد بدون اینکه قدرت کنترل خود را از دست بدهد. روان کاوی جدید، خلاقیت را محصول ذهن نیمه خود آگاه می داند تا نا خود آگاه، تفاوت این دو در آن است که هنگامی که خود در راحتی است ذهن نیمه خود آگاه برای یاد آوری باز است و خلاق کسی است که از ذهن نیمه خود آگاه خود بهره برداری می کند. ذهن نیمه خود آگاه بدلیل آزادی در جمع آوری ایده ها، مقایسه و آرایش مجدد آنها، سرچشمه خلاقیت است. ذهن نا خود آگاه بدلیل قراردادی و دقیق بودن و به دلیل پیوند دادن تضادها و تکانه ها، عمیقاً وا پس زده و انعطاف پذیری ذهن نیمه خود آگاه را سخت تر می کنند.

**۳- نظریه کوستلر:** به نظر کوستلر خلاقیت، پیوند دادن سطوح تجربه های بی ارتباط پیشین با مبناهای داوری است (شل کراس، ۱۳۶۹، ص ۶-۵).

**۴- نظریه گیلفورد:** گیلفورد خلاقیت را نتیجه تفکر واگرا می داند گیلفورد در سال ۱۹۵۰ اظهار داشت که روانشناسان از خلاقیت غافل بوده اند و این غفلت به دلیل علاقه وافر آنان به مطالعه یادگیری در حیوانات رده پایین بوده است. وی در

تحریک علاقه روانشناسان، نظریه خود را که شامل مجموعه ای از فرضیات در رابطه با توانایی های بسیار ویژه در تفکر خلاق می شد را ارائه کرد فرض گیلفورد این بود که افراد دارای صفاتی هستند که برخی از آنان به ظرفیت خلاق مربوط می شوند. نظریه گیلفورد این است که افراد در چگونگی حساسیتشان به مسئله متفاوتند بعنوان مثال، گیلفورد می گوید: دو دانشمند را در نظر بگیرید که قصد دارند یک گزارش را کامل کنند و به نظر او اگر فقط یکی از آنها بتواند در نتیجه گزارش « مسئله » را ببیند، مسلماً تنها اوست که قادر می باشد درباره نتایج، تامل بیشتری نموده و بنابراین شانس تولید مساله خلاقه را دارد. درحالی که به نظر ایشان دانشمند دیگری که قادر به دیدن مسئله نبوده، شانس روی دادن تفکر خلاق را در ذهنش ندارد. گیلفورد همچنین فرض نموده است که افراد در سهولت تولید ایده ها نیز تفاوت دارند. به نظر او آنانی که قادرند ایده های فراوانی را در زمانی محدود ارائه دهند افرادی سیال از نظر ذهنی هستند یعنی احتمال بیشتری هست که ایده های معنی دار را تولید کنند. با این حال گیلفورد تاکید دارد تنها در صورتی تفکر خلاقه مجال بروز می یابد که با مساله از زاویه نوین برخورد شود و حتماً انعطاف پذیر ذهنی و ابتکار وجود داشته باشد (شاهی و بخشی، ۱۳۷۹) فرآیند خلاقیت غیر عقلانی نبوده بلکه فوق عقلانی است. زیرا فعالیت فکری ارادی و عاطفی را گرد هم آورده و به تحریک و امی دارد، روشنتر اینکه تفکر خلاق نمایش بالاترین درجه سلامت عاطفی بوده یا به تعبیری ابراز وجود افراد سالم در جریان خود شکوفایی و تکامل نفس خویش است (خائفی، ۱۳۷۶).

**مدل خلاقیت تورنس:** مدل خلاقیت وی مبتنی بر سه محور مهارت؛ انگیزش و توانایی است. تورنس معتقد است علی رغم اینکه ممکن است فردی دارای انگیزش بالایی در انجام کارها باشد، ولی ماهیت خلاقیت و طرز فکرهای اجتماع درباره آن یا به اصطلاح تلقی اجتماع می تواند گاهی بین توانایی، انگیزه ها و مهارت های

خلاقیت شکاف ایجاد کرده و یا حتی رابطه بین آنها را از بین ببرد. از طرف دیگر کسی درارای سطح بالایی از توانایی و مهارت‌های خلاقه است که امکان برای او وجود دارد که به شرط برانگیخته شدن انگیزش‌های خلاقه در او، دست آوردهای خلاق از نشان دهد. همچنین شخصی که دارای توانایی و انگیزش‌های خلاقه است می‌تواند با کسب مهارت‌های خلاقه به دست آوردهای خلاق نایل آید. تورنس (۱۹۶۱) خلاقیت را بعنوان فرایند حساس به مسئله، نقصانها، شکاف دانش، عناصر گم شده، عدم هماهنگی‌ها و غیره می‌نگرد و اعتقاد دارد. هیچ تفکر خلاق احتمال وقوع نخواهد داشت مگر اینکه فرد از مسئله آگاه بوده و آنرا شناسایی کرده و نهایتاً شخص از آن تعریف مشخص داشته و نسبت به آن احساس تعهد نماید. به نظر تورنس فرد خلاق باید قادر باشد شماره زیادی مساله معین را که بتواند با آنها برخورد نماید شرح دهد همچنین او باید قادر باشد جلسه‌های متنوعی از وضعیت مسئله ساز را شناسایی کند (شاهی و بخشی، ۱۳۷۹، ص ۳۶).

#### سطوح خلاقیت از نظر آی. آر. تایلور<sup>(۲)</sup>

- ۱- خلاقیت بیانی<sup>(۳)</sup>: همانند ترسیم خود بخود کودکان.
- ۲- خلاقیت بارآور<sup>(۴)</sup>: همانند تولیدات هنرمندان یا دانشمندان
- ۳- خلاقیت ابداعی<sup>(۵)</sup>: که از طریق تغییرات و پیشرفت حاصل می‌شود.
- ۴- خلاقیت اختراعی<sup>(۱)</sup>: که در آن هوش و ذکاوت با روش‌ها و فنون آشکار می‌شود.
- ۵- خلاقیت ظهوری<sup>(۲)</sup>: جایی که یک اصل تا فرض جدید وجود دارد و درحول آن، مکاتب و حرکت‌های تازه و مانند آنها شکوفا می‌شوند. با درنظر گرفتن سطوح فوق عقیده بر این است که همیشه در جایی از خلاقیت وجود دارد اما برخی از تولیدات بیشتر خلاقانه است و برخی دیگر کمند. بعبارت دیگر خلاقیت در سطوح و درجات متفاوتی ظاهر می‌شود و از کشف ساختار اتم گرفته تا خوب سطح کردن باغ، متغیر



است. اما آنچه بعنوان یک ملاک خلاقیت بیشتر حائز اهمیت است، تازه بودن، می باشد (بابا پور خیرالدین، ۱۳۷۸).

### روش های مختلف خلاقیت

روش نو داروینی<sup>(۳)</sup>: حرکت فکر بدون ضابطه و بصورت آزمایش و خطاست تا این که منجر به کشف می شود. روش نولامارکی<sup>(۴)</sup>: یک قواعد اولیه در تفکر خلاق وجود دارد که ما از آن بیعت می کنیم و درپروتو آن تبعیت است که بعدها عمل کشف صورت می گیرد دراین روش افراد خلاق باید از یک چهار چوب تبعیت کنند و گرنه خلاقیت صورت نمی گیرد. روش ترکیبی (چند مرحله ای)<sup>(۵)</sup>: درمراحل اولیه خلاقیت، قاعده مندی نقش بازی می کند و درمراحل بعدی روش داروینی مصداق پیدا می کند.

### فنون و تکنیک های خلاقیت

برای اینکه خلاقیتی پرورش و ایجاد گردد، لازم است فنون و تکنیک هایی رعایت شود و برای این منظور باید زمینه ایجاد و پرورش آن چه فردی و چه گروهی مساعد و مناسب باشد. در خصوص فنون و تکنیکهای پرورش خلاقیت در منابع علمی انواع مختلفی را می توان ملاحظه نمود که به برخی از مهمترین و عمومی ترین آنها اشاره می شود:

۱- بارش فکری<sup>۱</sup> (تحریک مغزی): این تکنیک برای نخستین بار بوسیله الکس<sup>۲</sup>. اف. اسبورن، طراحی شده است. در لغت نامه و بستر واژه یورش فکری یا تحریک مغزی چنین تعریف شده است: «اجرای یک تکنیک گردهم آیی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مساله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که در جا بوسیله اعضا ارائه می شود، بیابند» تحریک مغزی با تشکیل جلسه گروهی و

1. Brain.Storming

2. Alex.f.osborn

انتخاب موضوعی برای بحث و برقراری قوانین خاص بهترین فرصت را برای ایده یابی افراد فراهم می آورد برای استفاده از جلسات گروهی تحریک مغزی، دکتر اسبورن، قوانین خاصی را ذکر نموده است که برخی از آنها عبارتند از: انتقاد ممنوع است، کیفیت بیشتر، بهتر است، ترکیب ایده ها مهم است.

**۲-تکنیک آینه مورینو:** در برخی موارد، یک راه حل خلاق، برای حل اختلافاتی از قبیل اختلاف شدید کاری یا خانوادگی یا موارد مشابه وجود دارد که به کمک این روش طرفین بازیکنان نقش ها را در حال بازی مشاهده کرده و غالباً لحظاتی از بینش درباره رفتار خود را ملاحظه نموده و راه حل هایی را که تا آن موقع از نظرشان دور مانده بود فوراً به نظرشان می رسد (آقایی فیشایی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۴).

**۳-الگو برداری از طبیعت:** یکی از تکنیک های خلاقیت و نو آوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفق داشته تکنیک تقلید و الگو برداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه های اخیر صورت گرفته اند برنامه ریزیهای کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت های مغز آدمی انجام شده اند.

**۴تکنیک TKJ:** تکنیک حل گروهی مساله است و توسط «گوبایاشی کاواکیتا» ابداع شده است این روش مبتنی بر مجموعه ی واقعیت هایی است که شرکت کنندگان تولید می کنند این واقعیت ها باید سه شرط را تامین کند:

- باید به مساله مورد نظر مربوط باشند.

- باید بطور عینی اثبات پذیر باشند.

-باید مهم باشند.

TKJ را می توان چنین خلاصه کرد:

-**تعریف مساله:** زمینه مورد نظر باید مشخص شود.

– **حل مساله:** راه حل های پیشنهادی باید جمع آوری شود تا یک مجموعه کاملاً فراگیر حاصل گردد.

۵- **تکنیک گروه اسمی:** گروه اسمی، نام تکنیکی است که تا حدودی در صنعت، رواج یافته است. از کلمه اسمی، به این علت استفاده شده است که در این تکنیک افراد مجاز نیستند که به صورت شفاهی بایکدیگر تماس برقرار نمایند و گروه به معنی واقعی کلمه فقط، اسماً و ظاهراً وجود دارد (آقایی فیشایی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۳).

۶- **تکنیک دلفی<sup>۱</sup>:** در این تکنیک هنگامی که افراد روبروی یکدیگر می نشینند و به اصطلاح چشمشان به چشم یکدیگر می افتد، دچار رو در بایستی می شوند که مانع ابراز صریح و واقعی عقاید می شود. در تکنیک دلفی که بوسیله محققین سازمان «راند» بوجود آمده است سعی شده است ضمن اینکه گروه از عقاید یکدیگر آگاه می شوند، از این قبیل محظورات جلوگیری شود.

۷- **ارتباط اجباری:** این روش توسط «چارلزاس وایتنگ» طراحی شده است. ارتباط اجباری نوعی رابطه اجباری و تحمیل شده بین دو یا چند چیز یا فکر است، دو امری که معمولاً هیچ ارتباطی با هم ندارند. با مربوط ساختن دو فکر یا دو شیء که هیچ گونه رابطه ای با یکدیگر ندارند، مفهوم تازه ای بدست می آید که زمینه ای برای ایده یابی و ایجاد تفکر خلاق می گردد.

۸- **تفکر موازی:** خلاقیت، گریختن و پرهیز از موانعی است که ذهن را شکل داده و آدمی را به روش ها و رویه هایی معین، عادت داده است. برای شکستن ذهنیت های پیشین و ورود به عرصه های نوین، تکنیک تفکر موازی، بسیار مناسب است. واضع این شیوه «ادوارد دو بونو» است، وی روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیق تر می سازد و نگاه

فرد به نقاط جدید معطوف می شود. راههای تفکر موازی عبارتند از: ایجاد یک اندیشه واسطه غیر ممکن؛ پیوند تصادفی و معکوس سازی.

۹- **گردش تخیلی:** در سال ۱۹۶۱ روانشناسی بنام «گوردون» نتایج پژوهشهای ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوان آن حالت را ایجاد نمود خلاقیت بوجود می آید. او در گروه های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق بکارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب می نمود و در این حالت افکار و نظرات بدیعی را کشف می کرد.

۱۰- **تجزیه و تحلیل مورفولوژیک:** تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسی، فنی است که بر اساس آن پدیده ای از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف پدیده مورد نظر باید تبیین و تدوین گردد.

۱۱- **صورت تطبیقی اسکمپر<sup>۱</sup>:** صورت های تطبیقی را می توان بصورت مکمل در آموزش قوانین یورش مغزی بکار بردیکی از طرفدارترین صورت هایی از این نوع عبارتست از صورت «باب ابرل»<sup>۲</sup> موسوم به اسکمپر. اسکمپر لغت متشکل از حروف اول فعل های (جایگزین کردن، ترکیب کردن، وفق دادن، چرخش جدید، بزرگ کردن، بکاربردهای دیگر گذاشتن، حذف کردن، تغییر ترتیب دادن) است که در ایده یابی مورد استفاده قرار می گیرد و وسیله ای است که کار برد و به یاد آوردن آن در موقعیت های عمل به ما کمک می نماید (آقای فیشایی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۲)

۱۲- **سینکتیکس<sup>۱</sup>:** عبارت سینکتیکس به معنی اتصال عواملی که به ظاهر همانند نیستند، می باشد و روشها و عملیات آن کاوش برای به حداکثر رساندن احتمال

---

1. scamper  
2. Bob eberl  
1. Synectics

رسیدن به موقعیت فکری را افزایش می دهد این روش توسط «گوردون و همکارانش» تدوین شده است

### فرآیند خلاقیت:

توجه دقیق به فرآیند خلاقیت به خوبی نشان می دهد که سازمان های نو آور برای مسائلی از قبیل وقت آزاد، دسترسی به اطلاعات، آزادی عمل، سیستم پیشنهادهای موثر و سریع تشویق و ریسک پذیری و نو آوری و غیره اهمیت فوق العاده ای قائل هستند.

۱- **جذب:** اولین مرحله جذب نسبت به یک موضوع است که اغلب احتیاج به اطلاعات جدید دارد.

۲- **الهام:** این مرحله بسیار سریع اتفاق می افتد و تعریف و مشاهده آن بسیار مشکل است بعبارت دیگر قبل از وقوع از آن هیچ آگاهی نداریم بعضی اوقات مواد اولیه آن (مرحله اول) با ایده یا راه حل همراه می شود و این همان مرحله ای است که می گوئیم: آهان!

۳- **آزمایش:** در این مرحله ایده بوجود آمده آزمایش می شود تا اینکه معلوم شود مفید و مولد هست یا خیر.

۴- **پالایش:** در این مرحله ایده به منظور کار بردی کردن و مصرف آن، اصلاح می شود مراحل سوم و چهارم به زمان زیادی احتیاج دارد تا جایی که ادیسون می گوید استعداد یا الهام یک درصد کار است و ۹۹٪ آن سخت کوشی است.

۵- **مرحله آخر فرآیند خلاقیت،** مرحله ای است که اگر اتفاق نیفتد اکثر خلاقیت ها خنثی می شود این مرحله ابتدا باید در درون سازمان اتفاق افتد به این معنی که ابتدا افراد صاحب اختیار ایده را بخرند یا قبول کنند و بعد از تعهد به آن به مشتریان خارج از سازمان ارائه کنند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

### فرآیند خلاقیت

سازمان های نو آور به خوبی می دانند که برای مرحله جذب، « در فرآیند خلاقیت» فرد خلاق، احتیاج به وقت آزاد، آزادی عمل و اجازه سرکشی به قسمتهای خارج از حیطه کاری خود را دارد و برای مرحله الهام، احتیاج دارد که کنترل دقیق و سخت گیری در میان نباشد در مرحله آزمایش، مدیریت ارشد با در اختیار گذاشتن امکانات، تجهیزات و تسهیلات به افراد خلاق کمک می کند تا راحت تر و سریع تر به نتیجه مطلوب برسند در مرحله پالایش، و ارائه با پذیرش پاسخ سریع و تشویق طرح های نیمه کاره و برنامه ریزی نشده باعث افزایش انگیزه و روحیه ریسک پذیری افراد می شود بطور کلی تجربه نو آوری مدیریت ارشد سازمان و شناخت آن از فرآیند خلاقیت یکی از عوامل مهم موفقیت سازمانی به شمار می رود.

### انواع سازمان ها از لحاظ خلاقیت

سازمان ها براساس میزان توجه و تاکید شان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم شده اند:

- سازمان هایی که به توسعه و تغییرات محیط توجه بسیار داشته و از جهت خلاقیت نیز در حد بالایی قرار دارند، خلاق و نو آورنده بدین معنی که هم به خلاقیت پرداخته و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط، نوآوری را پیشه می کنند.

- درمقابل این سازمان ها دسته ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و نیز از نظر خلاقیت ضعیف می باشند. این سازمان ها محافظه کار و سنتی باقی می مانند، نه خلاق می شوند و نه نوآور.

- دسته دیگر سازمان ها یی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید زده و نوآوریهای مؤکدانه را انجام می دهند.

- دسته آخر سازمان هایی هستند که بسیار خلاقند و چندان تاکید بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان ها به خلاقیت می پردازند و نظریه ها و تئوریهای نو

و خلاق را ارائه می کنند اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی بینند ، از نوآوری غفلت می ورزند و ایده های آنان کار بردی نمی شود (جواهری .۱۳۷۹).

### رویکرد های تئوریک اثر بخشی سازمانی

هوی و میکل دو الگوی تئوریک را به منزله مقیاسی برای انجام داوری درباره اثر بخشی یک مدرسه معرفی کرده اند

#### الگوی هدف در اثر بخشی سازمانی<sup>(۱)</sup>

بطور سنتی اثر بخشی سازمانی برحسب درجه تحقق هدف تعریف شده است . براین اساس سازمان وقتی اثر بخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد . زیربنای این الگو را دو فرض تشکیل می دهد: یکی اینکه گروه تصمیم گیرنده سازمان، بطور معقول مجموعه ای از اهداف را در ذهن خود دارند و قصد پیاده کردن آنها را دارند و دیگر اینکه تعدد اهداف به اندازه ای است که به خوبی قابل اجرا و تعریف هستند: یعنی تا آنجا که اعضای مدرسه بتوانند آنها را بشناسند (آهنچیان .۱۳۸۱)

#### الگوی منبع - سیستم<sup>(۲)</sup>:

این الگو اثر بخشی را توانایی سازمان برای داشتن موقعیت ممتاز در مذاکره و تعامل با محیط خود و استفاده از موقعیت خود برای کسب منابع کمیاب و با ارزش می داند . براساس این تعریف ، اثر بخشی به فرایند تبادل رفتاری مداوم و همیشگی و نیز به رقابت بر سر کسب منابع کمیاب و با ارزش توجه دارد . این الگو نیز بر دو فرض اساسی استوار است : فرض اول بر این است که سازمان یک سیستم باز است که از محیط بیرونی خود بهره می گیرد .

فرض دوم ، قبل از اینکه سازمان رشد کند با تقاضای چنان پیچیده ای مواجه خواهد شد که تعریف اهداف سازمانی معنی دار ، غیر ممکن خواهد بود به هر حال هر

دو الگوی هدف و منبع - سیستم دریک فرض اساسی مبتنی بر دستیابی به مجموعه واحدی از معیارهای ارزشی مشترک هستند. یعنی آنچه بیانگر اثر بخشی سازمان باشد هم ممکن و هم مطلوب است. در الگوی هدف، اثر بخشی برحسب کسب اهداف قابل حصول تعرف شده است که به منابع مادی و انسانی سازمان ارتباط دارد.

**مدل منبع - سیستم** برای عملکرد موزون عناصر سازمانی ارزشی زیاد قائل است و به توانایی سازگاری سازمان، رهبری، تصمیم گیری و فرایندهای ارتباط توجه دارد.

### شاخص های اثر بخشی سازمانی

مفهوم اثر بخشی سازمانی در پرده ای از ابهام و سردرگمی است. سی شوربا اعتقاد به اینکه در بیشتر سازمان ها بین سیستم طبیعی تعادل گرا، اهداف و تصمیم گیری سازگاری وجود دارد، اثر بخشی سازمان ها را منوط به موفقیت در سه زمینه ذیل می داند: حفظ بقا و رشد؛ تحقق اهداف و اعمال کنترل و حفظ جهت سازمان

درمقایسه، آرگریس معتقد است که اثر بخشی سازمان منوط به توانایی سازمان در تحقق سه عملکرد ضروری ذیل است: نیل به اهداف؛ نگهداری و انسجام داخلی و قابلیت انطباق با محیط. اگر چه شاخص های اصلی اثر بخش مستقل از نوع سازمانهاست اما به لحاظ تفاوت عملکردها و اهداف در سازمان های مثلا صنعتی با آموزش موارد مورد تاکید نیز متفاوتند (شیرازی، ۱۳۷۳). در ارتباط با سازمان های آموزشی، مالفورد به شاخص هایی از قبیل:

(هدف مداری، انتظارات، توجه پیشرفت تحصیلی، بازخورد از پیشرفت تحصیلی، استراتژی های مثبت و برانگیزنده، حس تعلق به محله، رهبریت، مسئولیت پذیری معلمین، مشارکت والدین، سیستم حمایتی) بعنوان شاخص های اثر بخش مدارس اشاره می کند.



### مدل تلفیقی برای شناخت مدارس اثر بخش

برای اینکه یک مدرسه اثر بخش شناخته شود ، باید دسته ای از معیارها را ، که به مثابه عوامل ارتقاء دهنده اثر بخشی مدرسه شناخته شده اند ، تعیین کنیم . در این زمینه دو عامل عبارت است از :

۱-مدرسه باید اهداف روشنی داشته باشد و مسئولان باید آنها را تحقق بخشند .

۲-مدرسه باید دارای رهبری قوی باشد تا روابط خانه و مدرسه را گسترش دهد و جو مدرسه را برای یادگیری آماده سازد.یک مدل چهار بعدی برای شناخت اثر بخشی در سازمان های گوناگون آموزشی ، اعم از مدرسه و دانشگاه مورد استفاده قرار می گیرد .

### فنون تعیین مدارس اثر بخش

انطباق تحقق هدف	مشارکت جامعه در تعیین فرایند اثر بخش							ارزش افزوده			
	فرایند بازنگری ، ارزشیابی و توسعه مدرسه										
	رویکرد هنجاریابی شده										
	آزمون های هنجاریابی										
انجام	سواد آموزی (خواندن و نوشتن)	حساب کردن	سایر اهداف تخصصی	رفتار	حضور در مدرسه	خود پنداری	شهرزندی	استحکام	سایر اهداف تربیتی	جامعه	مبنای وظیفه
مداومت											

### اجزای این مدل عبارتند از :

۱-اهدافی که در مدارس اثر بخش بکار گرفته می شود

۲-وسایلی که باری تعیین مدارس اثر بخش بکار رفته است .

۳-وسایلی که برای اندازه گیری سطح اثر بخشی یک مدرسه مشخص بکار رفته است .

۴-ابعاد اثر بخشی سازمان پارسونز که از ترکیب آن مدل بالا بوجود می آید)  
میرکمالی، ۱۳۸۲، ص ۶۵)

### ابعاد اثر بخشی سازمانی

کمپیل<sup>۱</sup> و استیرز، الگوی یگانه ای که برای اثر بخشی ارائه داده اند چهار بعد اثر بخشی سازمانی و نشانه های چند گانه ای برای هر یک از ابعاد مطرح کرده اند.

نشانه ها	ابعاد
قابلیت انطباق، ابتکار، رشد، توسعه و کنترل تجهیزات	انطباق <sup>۲</sup>
موفقیت تحصیلی، سودمندی، کسب منابع، کارایی، کیفیت	حصول هدف <sup>۳</sup>
رضایت، ترک شغل، وضعیت دانش آموزان، تعارض، یکپارچگی، اقلیم، ارتباط باز	یگانگی <sup>۴</sup>
وفاداری، علایق مهم زندگی، حساسیت هویت، انگیزش، همسازی نقش و هنجار	ناپیدایی <sup>۵</sup>

سپس هر یک از آن نشانه ها را در زمان کوتاه مدت ، بلند مدت و سطوح فردی، کلاسی، مدرسه ای، بخشی، ناحیه ای و منابع انسانی دانش آموزی معلم، مدیر و سایرین مورد بررسی قرار می دهد(آهنچیان ۱۳۸۱).

- 1.Campbell and steers
- 2.adaptation
- 3.goal achievement
- 4.integration
- 5.latency

### ویژگیهای مدیر اثر بخش

فرنچ و ساولرد هشت ویژگی مدیران اثر بخش را چنین ذکر کرده است:

- ۱- توجه به ویژگیهای مختلف کارکنان
- ۲- توجه به گروههای غیر رسمی
- ۳- احترام به عقاید کارکنان
- ۴- توجه به انگیزش در راه رسیدن به اهداف سازمانی
- ۵- توجه به مدیریت مشارکتی
- ۶- توجه به روحیه به منزله یک عامل مهم
- ۷- توجه به گروه به جای فرد
- ۸- تاکید بر تفاوتهای فردی (هیکس و گولت ۱۳۷۶ ص ۱۸۲).

### تحقیقات انجام یافته در مورد خلاقیت و اثر بخشی

هاشمی (۱۳۷۵) رابطه بین خلاقیت و پیشرفت تحصیلی را مورد بررسی قرار داد که بطور خلاصه می توان به نتایج زیر دست یافت:

- ۱- بین خلاقیت و پیشرفت تحصیلی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.
  - ۲- خلاقیت با بعضی از دروس ارتباط بیشتری دارد مثلاً در مورد کلاس «خواندن» ولی هوشبهر ریاضیات بستگی بیشتری دارد اگر هوشبهر را خنثی کنیم همبستگی بین خلاقیت و خواندن ۴۸٪ و بین خلاقیت و ریاضی ۲۵٪ بدست می آید.
  - ۳- بین خلاقیت و دروس تاریخ و علوم اجتماعی همبستگی مثبت وجود دارد.
- کریمی (۱۳۷۹) به بررسی رابطه خلاقیت با اضطراب، جنسیت، پیشرفت تحصیلی و منزلت اجتماعی گروهی از دانش آموزان مقطع سوم راهنمایی شهر شیراز پرداخت نتایج این تحقیقات نشان می دهد که رابطه معنی داری میان خلاقیت و اضطراب در هر دو گروه پسران و دختران وجود دارد مقایسه دختران و پسران در خلاقیت نشان دهنده تفاوت معنی داری میان دو جنس است در این پژوهش پسران در خلاقیت برتر از

دختران بودند همچنین نتایج پژوهش حاکی از آنست که رابطه معناداری میان منزلت اجتماعی والدین (تحصیلات پدر و مادر) و خلاقیت آزمودنیها وجود دارد بطوری که تحصیلات مادر با کلیه عناصر خلاقیت رابطه معنادار نشان می دهد و تحصیلات پدر نیز به جز با عنصر بسط با کلیه عناصر خلاقیت دارای رابطه معنی داری می باشد. نتایج حاصل از تحقیق هاشمی شعیف (۱۳۸۳) تحت عنوان «بررسی عوامل درون مدرسه ای مرتبط با ابتکار و خلاقیت دانش آموزان پایه پنجم منطقه سر درود در سال تحصیلی ۸۳-۸۲ نشان می دهد که:

- بین رفتار مدیر (حمایتی، هدایتی، ممانعتی) و خلاقیت دانش آموزان تفاوت وجود دارد.

- بین جو مدرسه (باز و بسته، بیگانه، متعهد) و خلاقیت دانش آموزان تفاوت وجود ندارد.

- خلاقیت در بین دانش آموزان پسر بالاتر از دانش آموزان دختر می باشد.  
- سبک رهبری می تواند در اثر بخشی مدیران موثر باشد یعنی ظاهراً اثر بخشی رفتاری مدیران رابطه مدار بیشتر از مدیران وظیفه قرار است اما جنسیت نمی تواند تاثیری در اثر بخشی مدیران داشته باشد نتایج پژوهش بهناز مهاجرانی (۱۳۷۳) با عنوان «سبک رهبری و اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه» موبد این موضوع است.  
- فاطمه شیرازی در تحقیق خود با عنوان «بررسی برخی عوامل مرتبط با اثر بخشی مدیران دبیرستان های نظام جدید آموزش متوسطه شهر تهران» اثر بخشی را به منزله درجه نیل به هدف تلقی می کند از مهمترین یافته های پژوهش وی می توان به این موارد اشاره کرد:

- بین جنسیت مدیر و اثر بخشی رابطه وجود ندارد به این معنی که مدیران زن نسبت به مدیران مرد از اثر بخشی بیشتری برخوردارند.
- بین سن مدیر و اثر بخشی او رابطه معنی داری وجود ندارد.

- بین رشته تحصیلی مدیر و اثر بخشی رابطه معنی داری بین رشته های علوم انسانی و علوم پایه مشاهده می شود.
- از میان رشته های علوم انسانی رشته علوم تربیتی بیشترین اثربخشی را نشان می دهد.
- بین سابقه آموزش مدیر و اثر بخشی او رابطه معنی داری وجود ندارد.
- بین سابقه مدیریتی مدیر و اثر بخشی او رابطه معنی داری مشاهده می شود.
- نتیجه آزمون خرد بین تحصیلات مدیر و اثر بخشی او همخوانی مثبت را نشان می دهد به نحوی که با افزایش تحصیلات عالی میزان اثر بخشی مدیران افزایش می یابد (آهنچیان، ۱۳۸۱). در پژوهشی که با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش در دبیرستان های دخترانه شهرستان اراک توسط مریم صیدی صورت گرفته، نتایج بدست آمده به قرار زیر است.
- در مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی از لحاظ بعد ابتکار عمل وجود ندارد.
- در مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی از لحاظ بعد ریسک پذیری وجود ندارد.
- در مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی در بعد یکپارچگی به سود مدارس اثر بخش تفاوت مشاهده می شود.
- در بعد حمایت بین مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوت مشاهده می شود.
- در بعد هویت بین مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی به سود مدارس اثر بخش مشاهده می شود.
- در بعد سیستم پاداش بین مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی به سود مدارس اثر بخش مشاهده می شود.
- در بعد سازش با پدیده تعارض بین مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش تفاوتی به سود مدارس اثر بخش مشاهده می شود.

- در مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش در بعد الگوهای ارتباطی تفاوت مشاهده می شود (صیدی، ۱۳۷۸).

ویلیام جی. ردین<sup>۱</sup> در نظریه شیوه سه بعدی اثر بخشی خود، اولین کسی بود که به ابعاد توجه به تکلیف و توجه به روابط مدل‌های رفتاری گذشته شبکه مدیریت بعد دیگری افزود ردین بر این اعتقاد بود که یک مدل نظری مفید آن است که «راه را برای شیوه های بسیاری که با توجه به موقعیت می توانند موثر باشند یا نباشند باز بگذارد.» که بعد سوم را بعد اثر بخشی نامید (پاول هرسی و کنت ایچ بلانچارد، ۱۳۷۵) فردای فیدلر<sup>۲</sup>، در تحقیقات خویش اثر بخشی رهبر را از نحوه کار گروهی و از روی تکلیف محوله اولیه گروه ارزیابی کرده است و ویلیام جی. ردین، جایی که از شیوه های رهبری سخن به میان می آورد همینگونه درباره اثر بخشی نظر می دهد. او دلیل می آورد که اثر بخشی مدیر باید «از روی عینیت و از روی کار مرکز در آمد» حداکثر بازدهی سهام بازار یا دستورالعمل هایی از این قبیل تعیین شود (پاول هرسی و کنت بلانچارد، ۱۳۷۵، ص ۱۹۶).

رنسیس<sup>۳</sup> لیکرت، متغیر را شناسایی کرد که اثر بخشی سازمانی را تعیین می کند، می توان چنین پنداشت که این سه متغیر، انگیزه هایی (متغیرهای علی) هستند که به خواست ارگانیزم (متغیرهای میانجی) عمل می کنند و پاسخ های خاصی «متغیرهای بازدهی» بوجود می آورند و همچنین ویکتور اج<sup>۴</sup> وروم، به شواهدی رسیده است که نشان می دهد اثر بخشی رهبر تا حدود زیادی به شیوه کار فرد کارگزاران مربوط می شود (پاول هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). ابطله اثر بخشی مدرسه با سبک رهبری مدیر» موضوع تحقیقی است که توسط Oakley, w.f در مدارس ابتدایی کانادا انجام گرفته است در این تحقیق که در ۱۷۶ مدرسه ابتدایی کانادا انجام گرفت، برای سنجش اثر

<sup>1</sup> . William.j.Reddin

<sup>2</sup> . Fred.E.Fiedler

<sup>3</sup> . Rensis likert

<sup>4</sup> . victor.h.vroom

بخشی مدرسه معلمان به پرسشنامه که در مورد جو مدرسه و اثر بخشی مدیر بود، پاسخ گفتند و از پرسشنامه فیدلر برای تعیین سبک رهبری استفاده گردید. نتایج بدست آمده تئوری اقتصادی فیدلر را تایید نکرد بنابراین در موقعیت های مطلوب و نسبتاً مطلوب و کاملاً نامطلوب رهبری بین سبک رهبری مدیر و اثر بخشی مدرسه رابطه معنی داری وجود ندارد (محمدی اوچبلاغ، ۱۳۷۹).

### روش اجرایی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است. کلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و شهرستان نمین که تعداد آنها ۲۲۷ نفرو دبیران که ۲۲۸۰ نفر است جامعه آماری پژوهش را تشکیل می دهد.

جدول ۱: جامعه آماری مدیران به تفکیک ناحیه و جنس

	ناحیه ۱		ناحیه ۲		نمین		جمع
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	
پائین تراز لیسانس	۲۰	۱۵	۱۷	۱۸	۶	۴	۸۰
لیسانس و بالاتر	۳۵	۳۰	۳۶	۲۸	۱۲	۶	۱۴۷
جمع	۵۵	۴۵	۵۳	۴۶	۱۸	۱۰	۲۲۷

جدول ۲: جامعه آماری دبیران به تفکیک ناحیه و جنس

نواحی	ناحیه ۱ اردبیل	ناحیه ۲ اردبیل	نمین	جمع
مرد	۵۶۰	۵۳۰	۱۸۰	۱۲۷۰
زن	۴۵۰	۴۶۰	۱۰۰	۱۰۱۰
جمع	۱۰۱۰	۹۹۰	۲۸۰	۲۲۸۰

### ۳-۳ روش نمونه گیری:

در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی استفاده خواهد شد بدین منظور، جامعه آماری بر اساس جنسیت مدیران، به دو طبقه (زن، مرد) تقسیم می شود. و سپس تعداد نمونه مورد انتخاب از هر طبقه را با استفاده از فرمول  $n_h = n \frac{N_h}{N}$  به دست می آید. لازم به ذکر است که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به دست می آید و در فرمول تعدیل حجم نمونه قرار می گیرد.

جدول ۳: نمونه آماری مدیران به تفکیک ناحیه و جنس

نواحی	ناحیه ۱ اردبیل	ناحیه ۲ اردبیل	نمین	جمع
مرد	۱۹	۲۰	۹	۴۸
زن	۱۶	۱۶	۷	۳۹
جمع	۳۵	۳۵	۱۶	۸۷

همچنین برای بدست آوردن نمونه دبیران برحسب تعداد مدیر، برای هرمدیر تعداد ۳ نفر دبیر قابل دسترس به صورت تصادفی برای سنجش اثر بخشی مدرسه و مدیر انتخاب گردیده است.

جدول ۴: جامعه آماری دبیران به تفکیک ناحیه و جنس

نواحی	ناحیه ۱ اردبیل	ناحیه ۲ اردبیل	نمین	جمع
مرد	۵۷	۶۰	۲۷	۱۴۴
زن	۴۸	۴۸	۲۱	۱۱۷
جمع	۱۰۵	۱۰۸	۴۸	۲۶۱

### یافته های پژوهش

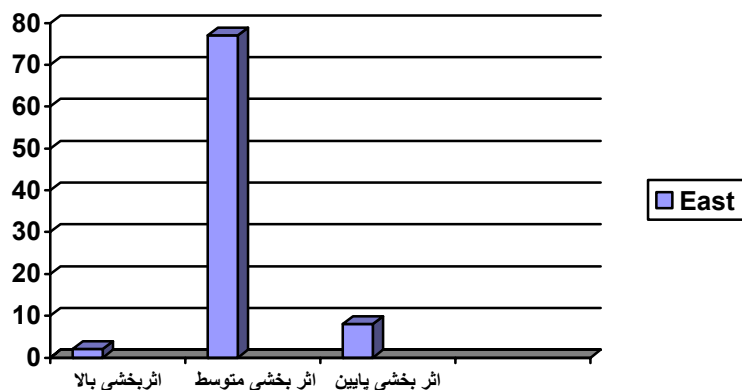
۱- وضعیت اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین چگونه است؟



سوالات پرسشنامه در چهار بعد اثر بخشی ( کارکرد انطباق سازگاری ، یکپارچگی هنجاری ، انسجام کارکرد یگانگی و نیل به اهداف ) مطرح شده و نمره گذاری در چهار طیف لیکرت ( کاملاً موافقم ، تا حدی موافقم ، تا حدی مخالفم ، کاملاً مخالفم) صورت گرفت که اطلاعات مورد نیاز به شرح زیر استخراج گردید:

جدول: اطلاعات توصیفی مربوط به اثر بخشی مدیران

درصد تراکمی	درصد	فراوانی	میزان اثر بخشی
۹/۲	۹/۲	۸	اثر بخشی پایین ( ۳۰-۶۰ )
۹۷/۷	۸۸/۲	۷۷	اثر بخشی متوسط ( ۶۰-۹۰ )
۱۰۰	۲/۳	۲	اثر بخشی بالا (۹۰-۱۲۰)
	۱۰۰	۸۷	جمع



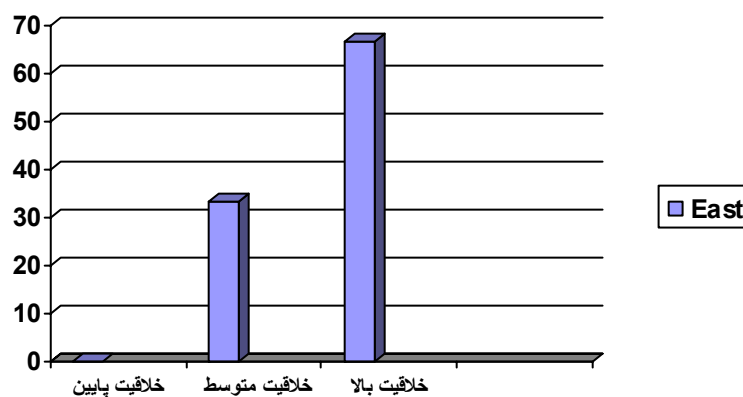
نمودار ۱: میزان اثر بخشی مدیران شهرستان اردبیل و نمین

۲- وضعیت خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین چگونه است ؟  
 برای سنجش خلاقیت مدیران از پرسشنامه استاندارد شده mmpt استفاده شد .  
 بدین ترتیب مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین پرسشنامه سنجش

خلاقیت را تکمیل کردند. این پرسشنامه حاوی ۶۰ سوال سه گزینه ای است که در ابعاد چهار گانه خلاقیت ( سیالی ، ابتکار، بسط ، انعطاف پذیری ) طراحی شده است. و گزینه ها نشان دهنده میزان خلاقیت از کم به زیاد بوده و به ترتیب نمره ای از یک تا سه تعلق می گیرد که مجموع این نمرات نمره کل خلاقیت برای هر آزمونی است.

جدول: اطلاعات توصیفی مربوطه به خلاقیت مدیران

میزان خلاقیت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
خلاقیت پایین (۶۰-۱۰۰)	۰	۰	۰
خلاقیت متوسط ( ۱۰۰-۱۴۰)	۲۹	۳۳/۳	۳۳/۳
خلاقیت بالا (۱۴۰-۱۸۰)	۵۸	۶۶/۷	۱۰۰
جمع	۸۷	۱۰۰	



نمودار ۲ میزان خلاقیت مدیران شهرستان اردبیل و نمین

(ب) فرضیه ها:

فرضیه یکم: بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری رابطه وجود دارد.

جدول ۵: جدول همبستگی پیرسون خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنان در انطباق و سازگاری

انطباق و سازگاری	خلاقیت	////////////////////////////////////
-/۱۳۶	۱/۰۰۰	همبستگی پیرسون خلاقیت
/۲۱۰		Sig
۸۷	۸۷	N
۱/۰۰۰	-/۱۳۶	همبستگی پیرسون انطباق و سازگاری
	۰/۲۱۰	SIG
	۸۷	N

جدول ۵ برای مقایسه ارتباط میزان خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری تدوین یافته است همانطوریکه ملاحظه میشود مقدار انحراف استاندارد در خلاقیت ۹/۰۴۹۰ و انطباق و سازگاری ۲/۴۸۱۷ بوده است و با توجه به اینکه مقدار  $P = ۰/۲۱۰$  است نتایج حاکی از آن است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ بعلت بیشتر بودن مقدار  $P$  از مقدار ۰/۵ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنان در انطباق و سازگاری وجود ندارد. و فرضیه صاف تایید و فرضیه آماری رد می شود.

**فرضیه دوم: بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در یکپارچگی هنجاری رابطه وجود دارد.**

جدول ۶ جدول همبستگی پیرسون خلاقیت مدیران با اثر بخش آنها در یکپارچگی هنجاری

یکپارچگی هنجاری	خلاقیت	
-/۲۳۶	۱/۰۰۰	همبستگی پیرسون خلاقیت
/۰۲۸	۰	SIG
۸۷	۸۷	N
۱/۰۰۰	-/۲۲۶	همبستگی پیرسون یکپارچگی هنجاری
۰	/۰۲۸	SIG
۸۷	۸۷	N

جدول ۶ برای مقایسه ارتباط خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنان در یکپارچگی هنجاری تدوین یافته است همان طوریکه ملاحظه می شود مقدار انحراف استاندارد در خلاقیت ۹/۰۴۹۰ و در یکپارچگی هنجاری ۲/۶۹۸۲ بوده است و با توجه به اینکه مقدار ۰/۲۸  $P=$  است نتایج حاکی از آن است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ بعلت کمتر بودن مقدار  $P$  از مقدار ۵٪، تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنان در یکپارچگی هنجاری وجود دارد. و فرضیه آماری تایید و فرضیه صفر رد می شود.

**فرضیه سوم: بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی رابطه وجود دارد.**

جدول ۷: خلاقیت مدیران با اثربخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی

انسجام و کارکرد یگانگی	خلاقیت	
-/۱۶۹	۱/۰۰۰	همبستگی پیرسون
/۱۱۷	۰	Sig
۸۷	۸۷	N
۱/۰۰۰	-/۱۶۹	همبستگی پیرسون
۰	/۱۱۷	SIG
۸۷	۸۷	N

جدول ۷ برای مقایسه ارتباط خلاقیت مدیران و اثربخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی تدوین یافته است. همان طوریکه ملاحظه می شود مقدار انحراف استاندارد در خلاقیت ۹/۰۴۹۰ و در انسجام و کارکرد یگانگی ۲/۴۱۹۹ بوده است و با توجه به اینکه مقدار  $P=$  /۱۱۷ است. نتایج حاکی از آن است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ بعلت بیشتر بودن مقدار  $P$  از مقدار ۵٪، تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران با اثربخشی آنان در انسجام و کارکرد یگانگی وجود ندارد. یعنی فرضیه صفر تایید شده و فرضیه آماری رد می شود.

**فرضیه چهارم: بین خلاقیت مدیران و اثربخشی آنها در نیل به اهداف رابطه وجود دارد.**

جدول ۸: خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنان در نیل به اهداف

		خلاقیت	نیل به اهداف
خلاقیت	همبستگی پیرسون	۱/۰۰۰	-/۱۶۹
	SIG	۰	/۱۱۸
	N	۸۷	۸۷
نیل به اهداف	همبستگی پیرسون	-/۱۶۹	۱/۰۰۰
	SIG	/۱۱۸	۰
	N	۸۷	۸۷

جدول ۸ برای مقایسه ارتباط خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنها در نیل به اهداف تدوین یافته است. همان طوریکه ملاحظه می شود مقدار استاندارد خلاقیت ۹/۰۴۹۰ و در نیل به اهداف ۲/۲۹۱۷ بوده است و با توجه به اینکه مقدار  $P = /۱۱۸$  است نتایج حاکی از این است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ بعلت بیشتر بودن مقدار  $P$  از مقدار ۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران با اثر بخشی آنان در نیل به اهداف وجود ندارد یعنی فرضیه صفر تایید و فرضیه آماری رد می شود.

### فرضیه پنجم: خلاقیت مدیران با توجه به جنسیت آنان متفاوت است.

جدول ۹: مقایسه خلاقیت مدیران با جنسیت

جنس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف میانگین
مرد خلاقیت	۴۸	۱۴۱/۹۵۸۳	۹/۳۰۱۰	۱/۳۴۲۵
زن	۳۹	۱۴۶/۸۱۲۸	۸/۱۵۹۲	۱/۳۰۶۵

تست تی برای تساوی میانگینها										
	تست لیونس برای تساوی واریانس			مقدار T	درجه آزادی DF	SIG (2- TAILED)	اختلاف میانگین		خطای انحراف میانگین	فاصله تفاوت با ۹۵٪ اطمینان
	F	SIG								
تساوی خلاقیت واریانس با فرض برابر تساوی واریانس با فرض نابرابر	/۰۰۴	-/۹۵۱	-۲/۳۹۸	۸۵	/۰۱۹	-۴/۵۵۴۵	۱/۸۹۹۰	-/۳۳۰۲	-/۷۷۸۸	
			-۲/۴۳۱	۸۴/۴۷۰	/۰۱۷	-۴/۵۵۴۵	۱/۸۷۳۳	-/۲۷۹۴	-/۸۲۹۵	

همان طوریکه جدول نشان می دهد مدیران مرد به عنوان گروه یک و مدیران زن به عنوان گروه دو مشخص شده است که میانگین خلاقیت مدیران مرد ۱۴۱/۹۵۸۳ و میانگین خلاقیت زن ۱۴۶/۸۱۲۸ می باشد. با توجه به میانگین دو گروه مرد و زن می توان گفت که بیشترین خلاقیت در مدیران زن می باشد. همچنین مقدار T استاندارد با توجه به درجه آزادی ۸۵ برابر (-۲/۳۹) بوده و نتایج حاکی از این است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ بعلت کمتر بودن مقدار P از مقدار ۰/۰۵ تفاوت معنی داری بین خلاقیت و جنسیت

مدیران وجود دارد به عبارت دیگر می توان گفت که مدیران زن نسبت به مدیران مرد از خلاقیت بیشتری برخوردارند . بنابراین فرضیه آماری تایید و فرضیه صفر رد می شود.

### فرضیه ششم: خلاقیت مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنان متفاوت است

جدول ۱۰: جدول آنالیز واریانس خلاقیت با رشته تحصیلی مدیران

	Sum of squares	D f	Mean square	F	SIG
بین گروهی	۲۴۰۸/۰۱۱	۱۸	۱۳۳/۷۷۸	۱/۹۶۳	/۰۲۴
درون گروهی	۴۶۳۳/۹۸۹	۶۸	۶۸/۱۴۷		
جمع	۷۰۴۲	۸۶			

بین خلاقیت و رشته تحصیلی چون رشته تحصیلی دارای چند سطح می باشد ANOVA گرفته شده است . برای تعیین معنی دار بودن ANOVA کلی ، جدول ۴- ۱۲ تدوین یافته است . میزان F ردیف ها با درجه آزادی ۱۸ و ۶۸ ، برابر ۱/۹۶۳ و ۰/۲۴ / P= است . مقدار P در ستون SIG دیده می شود از آنجا که مقدار P کمتر از ۰/۰۵ است و همچنین F بدست آمده (F=۱/۹۶۳) بیشتر از F جدول بوده (F=۱/۷۲) جدول ) ، فرضیه آماری مبنی بر وجود تفاوت میان خلاقیت مدیران با رشته تحصیلی بوده قبول می شود و فرضیه صفر دال بر عدم وجود تفاوت بین خلاقیت مدیران با رشته تحصیلی تایید نمی گردد. بطوریکه می توان گفت : تفاوت معنی داری بین خلاقیت و رشته تحصیلی مدیران وجود دارد. خلاقیت مدیران تحصیل کرده در رشته های تحصیلی مرتبط با رشته مدیریت بالاتر از دیگران است .

## فرضیه هفتم: اثر بخشی مدیران با توجه به جنسیت آنان متفاوت است.

جدول ۱۱: جدول تی مستقل اثر بخشی مدیران با جنسیت آنان

جنس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف میانگین
مرد	۴۸	۶۷/۶۳۱۹	۵/۶۲۰۱	۸/۱۱۲
زن	۳۹	۷۰/۷۹۴۹	۹/۷۹۸۴	۱/۵۶۹۰

تست تی برای تساوی میانگین ها									
تست لیونس برای تساوی واریانس	F	SIG	مقدار T	درجه آزادی DF	SIG.(2. TAILED)	اختلاف میانگین	خطای انحراف میانگین	فاصله تفاوت با ۹۵٪ اطمینان	
								پایین تر	بالا تر
تساوی واریانس	۱/۵۸۶	/۲۱۱	-۱/۸۸۸	۸۵	/۰۶۲	-۳/۱۶۲۹	۱/۶۷۵۲	-۶/۴۹۳۸	۱/۶۷۹
با فرض برابر تساوی واریانس			-۱/۷۹۱	۵۷/۶۹۷	/۰۷۹	-۳/۱۶۲۹	۱/۷۶۶۳	-۶/۶۹۸۹	۳/۳۱
با فرض نابرابر									

همانطوریکه جدول نشان می دهد مدیران مرد بعنوان گروه یک و مدیران زن بعنوان گروه دو مشخص شده است که میانگین اثر بخشی مدیران مرد ۶۷/۶۳۱۹ و میانگین اثر بخشی مدیران زن ۷۰/۷۹۴۹ می باشد. با توجه به میانگین دو گروه مرد و زن می توان گفت که بیشترین اثر بخشی در مدیران زن است ولی چون مقدار t استاندارد با توجه به درجه آزادی ۸۵ برابر (-۱/۸۸۸) بوده و نتایج حاکی از این است که با درجه اطمینان ۹۵٪ بعلت بیشتر بودن بیشتر بودن مقدار p از مقدار ۵٪ تفاوت معنی داری بین اثر



بخشی و جنسیت مدیران وجود ندارد به عبارت دیگر می توان گفت که بین اثر بخشی مدیران مرد با اثر بخشی مدیران زن تفاوت وجود ندارد. بنابر این فرضیه صفر تایید شده و فرضیه آماری رد می شود.

**فرضیه هشتم: اثر بخشی مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنان متفاوت است.**

جدول ۱۲: جدول آنالیز واریانس اثر بخشی مدیران با جنسیت آنان

	Sum of squares	D f	Mean square	f	sig
بین گروهی	۱۵۵۷/۶۱۸	۱۸	۸۶/۵۳۴	۱/۵۵۲	/۰۹۹
درون گروهی	۳۷۹۰/۴۹۹	۶۸	۵۵/۷۴۳		
جمع	۵۳۴۸/۱۱۷	۸۶			

بین اثر بخشی و رشته تحصیلی چون رشته تحصیلی دارای چند سطح می باشد anova گرفته شده است. برای تعیین معنی دار بودن anova کلی، جدول ۴-۱۴ تدوین یافته است. میزان f ردیف ها با درجه آزادی ۱۸ و ۶۸، برابر با ۱/۵۵۲ و ۰/۰۹۹ است. مقدار p درستون sig دیده می شود، از آنجا که مقدار p بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین f محاسبه شده (f=۱/۵۵۲) کمتر از f جدول بوده (f=۱/۷۲) فرضیه صفر دال بر «اثر بخشی مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنان» قبول میشود و فرضیه آماری مبنی بر وجود تفاوت بین اثر بخشی مدیران با توجه به رشته تحصیلی تایید نمی شود. بطوریکه می توان گفت: تفاوت معنی داری بین اثر بخشی مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنان وجود ندارد. به عبارت دیگر اثر بخشی مدیران بستگی تحصیلی آنان ندارد.

### بحث و تفسیر:

مشخصات فردی مدیران و دبیران بر اساس یافته های موجود بررسی قرار گرفت بطوریکه بررسی های مربوط در این مورد مبین آن است که:

الف) تعداد ۴۸ مرد و ۳۹ زن از مدیران دبیرستان های نواحی شهرستان اردبیل و نمین در این تحقیق شرکت نموده اند و از آنها در مورد خلاقیت شان نظر خواهی شده همچنین تعداد ۴۴ مرد و ۱۱۷ زن از دبیران در رابطه با اثر بخشی مدیر و مدرسه خود، پرسشنامه مربوطه را تکمیل نموده اند.

ب) در این تحقیق از تکمیل کننده گان پرسشنامه سنجش خلاقیت تعداد ۲ نفر مدیر دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۱۷ نفر مدیر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و ۶۵ نفر مدیر دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۳ نفر مدیر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر بودند. پ) در این پژوهش از تکمیل کننده گان پرسشنامه سنجش خلاقیت تعداد ۳۳ نفر مدیر تحصیل کرده در رشته های مرتبط با مدیریت و تعداد ۵۴ نفر مدیر تحصیل کرده در رشته های غیر مرتبط با مدیریت بودند. در این تحقیق تعداد ۳۵ نفر مدیر و ۱۰۵ نفر دبیر در ناحیه ۱، تعداد ۳۵ نفر مدیر و ۱۰۸ نفر دبیر در ناحیه ۲ و تعداد ۱۶ نفر مدیر و ۴۸ نفر دبیر در منطقه آموزش و پرورش منطقه نمین در این پژوهش اقدام به تکمیل پرسشنامه نموده اند. ث) در رابطه با پرسش اول « وضعیت اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین چگونه است؟ » نتایج یافته های موجود نشان می دهد که تعداد ۸ نفر از مدیران دارای اثر بخشی پایین و ۷۷ نفر از مدیران دارای اثر بخشی متوسط و ۲ نفر از مدیران دارای اثر بخشی بالایی هستند عبارت دیگر ۹/۲٪ مدیران در سطح پایین و ۵/۸۸٪ در سطح متوسط و ۲/۳٪ در سطح بالایی اثر بخشی قرار دارند.

ج) در رابطه با پرسش دوم « وضعیت خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل و نمین چگونه است؟ » یافته های موجود نشان می دهد که از تکمیل کننده گان پرسشنامه خلاقیت ۲۹ نفر از خلاقیت متوسط و ۵۸ نفر از خلاقیت بالا برخوردارند و به عبارت دیگر ۳۳/۳ درصد از مدیران در سطح متوسطی از خلاقیت و ۶۶/۷ درصد از مدیران در سطح بالایی از خلاقیت قرار دارند. در رابطه با فرضیه اول « بین خلاقیت

مدیران و اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری رابطه وجود دارد» نتایج حاصل از یافته ها حاکی از این است که با درجه اطمینان ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری وجود ندارد. در رابطه با فرضیه دوم « بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انطباق و سازگاری رابطه وجود دارد » نتایج حاصل از یافته ها حاکی از این است که با درجه اطمینان ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در یکپارچگی هنجاری وجود دارد بدین ترتیب می توان گفت مدیرانی که از نظر خلاقیت در سطح بالایی قرار دارند در یکپارچگی هنجاری از قدرت بیشتری برخوردارند و هرچه مدیر خلاق تر باشد . قدرت ایجاد یکپارچگی در هنجارها بالاتر می رود . در رابطه با فرضیه سوم « بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی رابطه وجود دارد» نتایج حاصل از یافته ها حاکی از این است که با درجه اطمینان ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت و مدیران و اثر بخشی آنها در انسجام و کارکرد یگانگی وجود ندارد. رابطه با فرضیه چهارم « بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در نیل به اهداف وجود دارد » نتایج حاصل از این که با درجه اطمینان ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران و اثر بخشی آنها در نیل به اهداف وجود ندارد . در رابطه با فرضیه پنجم « خلاقیت مدیران با توجه به جنسیت آنان متفاوت است » نتایج حاصل از این است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین خلاقیت مدیران و جنسیت آنان وجود دارد و این با توجه به بالا بودن میانگین خلاقیت مدیران زن به طرف آنهاست بدین ترتیب می توان گفت که خلاقیت مدیران زن در جامعه مورد بررسی بیشتر از مدیران مرد می باشد تحقیق حاضر با نتایج تحقیق محمد کفایت (۱۳۷۳) که میان دخترها و پسرها از نظر خلاقیت تفاوت معنی داری وجود دارد ، همسو میباشد و همچنین با نتایج تحقیق کریمی (۱۳۷۹) که پسران در خلاقیت برتر از دختران هستند و نتایج تحقیقات میلتنون در مورد اثر نقش جنسیت بر روی مهارت حل مسائل بهتر از زنانی که خود را با نقش

مونث شناسایی میکنند هستند غیر همسو می باشند. در رابطه با فرضیه ششم «خلاقیت مدیران با توجه به جنسیت آنان متفاوت است.» نتایج حاصل حاکی از این است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین اثر بخشی مدیران و جنسیت آنان وجود ندارد. تحقیق حاضر با نتایج تحقیق فاطمه شیرازی (۱۳۸۱) که بین جنسیت مدیر و اثر بخشی رابطه وجود ندارد همسو میباشد در رابطه با فرضیه هشتم «اثر بخشی مدیران با توجه به رشته تحصیلی آنان متفاوت است.» نتایج حاصل حاکی از این است که با درجه اطمینان بیش از ۹۵٪ تفاوت معنی داری بین اثر بخشی مدیران با رشته تحصیلی آنها وجود ندارد. تحقیق حاضر با نتایج تحقیق فاطمه شیرازی که انجام گرفته که بین رشته تحصیلی مدیر و اثر بخشی رابطه معنی داری بین رشته های علوم انسانی و علوم پایه مشاهده می شود مغایرت دارد.

### پیشنادهای پژوهش:

- پیشنهاد می شود که در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل به منظور افزایش بهره وری و بهبود عملکرد مدیران توجه بیشتری به موارد ذیل مبذول گردد.
- ۱- قبل از گزینش و انتصاب مدیران، تست سنجش خلاقیت در آنها اجرا شود و همچنین در کیفیت عملکرد و خلاقیت آنها در مسئولیت های قبلی توجه شود و افراد خلاق برای پست مدیریت انتخاب شوند.
  - ۲- در صورت کمبود نیروهای خلاق از مدیران خلاق در پستهای کلیدی که نقش تعیین کننده ای در امور آموزش مدارس دارند استفاده شود.
  - ۳- سیستمی برای ارزیابی عملکرد خلاق مدیران به صورت سالانه طراحی شود و با ارجاع نتایج ارزیابی سالانه به مدیران، مدیران خلاق تشویق گردد.
  - ۴- عوامل موثر و راهکارهای تقویت خلاقیت به مدیران بخشنامه شود.
  - ۵- خصوصیات مدارس اثر بخشی و نحوه اداره این گونه مدارس ابلاغ شود.
  - ۶- ایجاد ارتباطات غیر رسمی و روابط دوستانه در محیط کار

۷- ارزشیابی صحیح از عملکرد کارکنان و آگاه ساختن کارکنان از نقاط ضعف و قوت خویش .

۸- اجرای طرح تکریم کارکنان و تقویت روحیه آنان

۹- تنظیم دقیق وقت و بودجه بندی شرح وظایف مدیران برای انجام تمامی امورات

مدرسه

۱۰- شناخت نیازها و احتیاج های کارکنان و مدیران و سعی در جهت رفع آنها

۱۱- شفاف سازی اهداف مدرسه و استفاده از تمام امکانات و تلاش ها و عقاید

کارکنان در جهت نیل به اهداف

۱۲- آگاه بودن از قوانین و بخشنامه های آموزشی؛ آیین نامه ها و دستور العمل های

مربوطه

۱۳- استقبال از طرح های نو در سطح مدرسه و ناحیه و سازمان.

**منابع و ماخذ**

- آقایی فیشایی، ت (۱۳۷۷). خلاقیت و نو آوریها در انسان ها و سازمان ها ، تهران، نشر ترمه، چاپ اول
- آهنچیان، م (۱۳۸۱). ارتباط اثر بخشی مدیر با سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی و متوسطه استان زنجان
- بابا پور خ (۱۳۷۸). خلاقیت ، ماهنامه پیوند ، تهران ، سری ۲۴۱
- هرسی پ، بلانچارد ک (۱۳۷۵) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری ، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ پنجم
- پیر خائفی، ع (۱۳۷۶). بررسی رابطه هوش و خلاقیت در بین دانش آموزان پسر مقطع دوم نظری شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد
- جواهری ، م ( ۱۳۷۹) ، مدیریت تحول ، تهران ، نشر دفتر همکاریهای بین المللی وزارت آموزش و پرورش ، چاپ اول
- شاهی ، ن و بخشی ، ا (۱۳۷۹) . بررسی عوامل موثر در شکوفایی خلاقیت دانش آموزان پسر مقطع متوسطه استان اردبیل ، شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان اردبیل
- شل کراس، دوریس جی. (۱۳۶۹). آموزش رفتار خلاق و استعدادهای درخشان در دانش آموزان، ترجمه مجتبی جوادیان، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ سوم
- شیرازی، ع (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی ، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد، چاپ اول
- صمد آقایی، ج (۱۳۷۸) سازمان های کار آفرین، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران، چاپ اول

- صیدی، م (۱۳۷۸). بررسی فرهنگ سازمانی مدارس اثر بخش و غیر اثر بخش در دبیرستان های دخترانه شهرستان اراک، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- کریمی، ع (۱۳۷۹). بررسی رابطه خلاقیت با اضطراب، جنسیت، پیشرفت تحصیلی و منزلت اجتماعی گروهی از دانش آموزان مقطع سوم راهنمایی شهر شیراز، دانشگاه شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد
- کفالقی، ر (۱۳۸۴). مطالعه ارتباط خلاقیت با اثر بخشی مدیران مدارس مقطع راهنمایی مقاطع پنجگانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۴-۸۳، پایان نامه کارشناسی ارشد
- محمدی اوچبلاغ، س (۱۳۷۹) رابطه اثر بخشی مدرسه با سبک رهبری مدیران در مدارس ابتدایی پسرانه دولتی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۷۸-۷۹ پایان نامه کارشناسی ارشد
- میرکمالی، م (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با اثر بخشی سازمان آنها در مدارس متوسطه بوشهر و برازجان فصلنامه مدیریت درآموزش و پرورش ،تهران، دوره نهم، پائیز و زمستان ۸۲- شماره ۳۶-۳۵
- مهاجرانی، ب (۱۳۷۳). سبک رهبری و اثر بخشی مدیران متوسطه شهرستان ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد
- هاشمی، ا (۱۳۷۵). رابطه خلاقیت و پیشرفت تحصیلی، دانشگاه تهران
- هاشمی شعف، ح (۱۳۸۳). بررسی عوامل درون مدرسه ای مرتبط با ابتکار و خلاقیت دانش آموزان پایه پنجم منطقه سردرود سال تحصیلی ۸۲-۸۳، پایان نامه کارشناسی ارشد

---

-هارولد کونتز، سیریل اورانل، هاینز ویمریخ (۱۳۷۰)، اصول مدیریت، ترجمه محمد علی طوسی، سید امین اله علوی، علی اکبر فرهنگی، اکبر مهدویان، تهران، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، چاپ اول، جلد دوم

-هیگس و گولت (۱۳۷۶). تئوریهای سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، تهران، نشر دوران