

## مقایسه اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امنایی با مدیریت مدارس عادی مقطع متوسطه شهر اردبیل

صدرالدین ستاری،<sup>1\*</sup> سالار قنبری<sup>2</sup>

پذیرش مقاله: 95/1/30

دریافت مقاله: 94/10/1

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف مقایسه اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امنایی و مدارس عادی مقطع متوسطه شهر اردبیل از دیدگاه معلمان با روش تحقیق توصیفی - پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، همه معلمان مقطع متوسطه شهر اردبیل بودند که تعداد آن‌ها در مدارس هیأت‌امنایی 300 نفر و در مدارس عادی 900 نفر و جمعاً 1200 نفر است. از این میان 292 نفر از معلمان به روش تصادفی طبقه‌ای، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه استاندارد اثربخشی مدیریت مدارس بالدوین بود. روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت و پایایی ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برابر 0/89 محاسبه شد. همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی و آزمون t انجام گرفته است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اکثر مدارس هیأت‌امنایی مورد مطالعه دارای اثربخشی بیشتری هستند و از مقایسه اثربخشی مدارس مذکور بی‌میریم که مدارس هیأت‌امنایی اثربخش‌تر از مدارس عادی‌اند. همچنین تفاوت معنی‌داری از نظر میزان اثربخشی در مدارس پسرانه و دخترانه وجود ندارد.

**کلید واژگان:** اثربخشی سازمانی، مدارس هیأت‌امنایی، شهر اردبیل

1. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، گروه علوم تربیتی

2. کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

\* نویسنده مسئول:

### مقدمه

آموزشگاه و مدرسه به منزله رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، سعی در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش دارد. سازمان‌های آموزشی هر جامعه، همانند سازمان‌های دیگر، تحقق اهداف خود را در اولویت قرار می‌دهند و این موضوع زمینه بررسی و مطالعه اثربخشی مدرسه را فراهم می‌کند (هوی، 1985).

برای ارزیابی عملکرد سازمانی، دو شاخص اثربخشی و کارایی به کار برده می‌شوند. عملکرد سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند؛ به گونه‌ای که تحقیقات مربوط به مقالات و مجلات مدیریتی طی 35 سال گذشته نشان می‌دهد دو مفهوم عملکرد و اثربخشی از یکدیگر مستقل نبوده‌اند و در هم تنیده هستند (شنهای و همکاران، 1994). از دهه 1950 میلادی تاکنون، بخشی از ادبیات نظریه سازمانی به تعریف، تبیین و تحلیل اثربخشی سازمانی توجه داشته است و اثربخشی سازمانی برای همه سازمان‌ها، مسئله‌ای ضروری و اساسی شمرده می‌شود (روجاس، 2000).

اثربخشی در سازمان‌های آموزشی از مباحث بسیار مهمی بوده که مدت‌هاست توجه صاحب‌نظران و مسئولان سازمان‌های آموزشی را به خود مشغول داشته و نظرات مختلف و تا حدودی مشابه درباره آن بیان شده است. در واقع منظور از اثربخشی، بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام‌شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده است. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آید. به بیان ساده‌تر، اثربخشی را می‌توان «انجام کارهای درست» نامید. اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش انجام‌شده، نتایج موردنظر حاصل شده است (زارعی، 1384، 60).

در اثربخشی سازمانی هم باید به وسایل، امکانات، فرایند و همچنین نتایج آن توجه شود. اثربخشی سازمانی وضعیتی است که در آن سازمان موردنظر، منابع را به میزان محدود مصرف کند و بتواند با توجه به معیارهای تعیین‌شده به اهداف دست یابد (رابینز؛ ترجمه الوانی و دانایی‌فرد، 1380).

پیتر دراگر<sup>1</sup> معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراگر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. به عبارت ساده‌تر در هر مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی باید گامی فراتر نهاد؛ به این معنا که اثربخشی هنگامی حاصل خواهد شد که ابتدا نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود؛ سپس برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود؛ دیگر اینکه

---

1. Drukers

برنامه طراحی شده به درستی اجرا شود؛ در پایان هم ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف صورت گیرد (سلطانی، 1380، 41).

شورای عالی آموزش و پرورش، آیین نامه توسعه مشارکت های مردمی در مدارس به شیوه مدیریت هیأت امنایی را در پانزده ماده و در تاریخ یکم آبان ماه سال هزار و سیصد و هشتاد و هشت به تصویب رساند. اهداف این اقدام را می توان این گونه برشمرد: کمک به اجرای ماده 13 قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده 144 قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور؛ هم راستایی با قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان ها و شهرستان ها و سیاست مدرسه محوری؛ ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی و تربیتی مدارس؛ جلب و توسعه مشارکت های مردمی و خیرین در احداث و اداره امور مدارس؛ تقویت نظام مدیریتی، مالی و اجرایی مدارس مبتنی بر گسترش عدالت آموزشی و پیمان سپاری مدیریت مدارس (شورای عالی آموزش و پرورش، 1388).

همان طور که ملاحظه می شود، ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی و تربیتی مدارس و تقویت نظام مدیریتی از اهداف عمده تاسیس مدارس هیأت امنایی به شمار می رود. حال از تاریخ 88/2/1 با گذشت چند سال از فعالیت این مدارس، به نظر می رسد ارزیابی میزان اثربخشی و مقایسه آن با مدیریت مدارس عادی به عنوان مسئله ای اساسی در نظام آموزشی مطرح باشد؛ چراکه موفق نبودن مدیریت هیأت امنایی و ضعف های احتمالی اش به عنوان تجربه ای نوین در مدیریت مدارس ممکن است به نظام آموزشی کشور آسیب برساند و صدمات آموزشی و علمی آن، دانش آموزان را دچار افت تحصیلی کند؛ از طرف دیگر، آگاهی از قوت های مدیریت هیأت امنایی و مقایسه آن با مدیریت مدارس عادی می تواند در راستای توسعه این قبیل مدارس و تقویت نظام آموزشی، مؤثر واقع شود و با ارزیابی علمی از میزان اثربخشی الگوهای مختلف مدیریت مدارس می توان به الگو و ساختار پایداری در نظام آموزشی کشور دست یافت (بنی سی، 1386، 72).

با وجود اینکه تحقیق و بررسی در زمینه اثربخشی سازمانی قدمتی طولانی دارد، به ندرت این امکان وجود دارد که بتوان مطالعات مختلف درباره اثربخشی سازمانی را با هم مقایسه کرد؛ زیرا تعداد اندکی از این مطالعات از معیارهای مشترک برای تعیین اثربخشی استفاده کرده اند و اثربخشی یک برچسب شناسایی روی تعداد وسیعی از پدیده های سازمانی از دیدگاهی گسترده و متنوع است (کامرون، 1978).

تحقیقات کرانباخ،<sup>2</sup> دیکن<sup>3</sup> (1976) و برک<sup>4</sup> (1979) نشان داده اند که برخی مدارس نه تنها اثربخشی بیشتری نسبت به مدارس دیگر دارند، بلکه به گونه ای مؤثرتر می توانند با تفاوت های

فرهنگی که در حوزه آن‌هاست، تعاملی سازنده داشته باشند؛ به‌خصوص انتظاراتی که در مورد رفتار شاگردان وجود دارد و بخشی از فرهنگ مدرسه است، اثربخشی حیاتی این‌گونه مدارس را انکارناپذیر می‌سازد (پورکی و اسمیت، 1982). مطالعات متعددی به بررسی و تحلیل ویژگی‌ها و مشخصات مدارس اثربخش پرداخته‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

تریسمن<sup>1</sup> برای ارزیابی اثربخشی مدارس، چهار بُعد را ذکر کرده است: 1. انتظارات والا در زمینه عملکرد دانش‌آموزان؛ 2. جو و محیط خوب و مساعد درسی؛ 3. تأکید بر مهارت‌های اساسی؛ 4. مبادله عقاید و افکار بین کارکنان و معلمان. آرمور<sup>2</sup> برای ارزیابی مدارس، شش بُعد را بیان کرده است: 1. احساس قوی معلمان از کارایی و انتظارات زیاد علمی از دانش‌آموزان؛ 2. کلاس‌های منظم؛ 3. سطح بالای تعادل بین والدین و معلمان؛ 4. خدمات آموزشی مداوم؛ 5. تعادل بین نقش رهبری مدیران و خودمختاری معلمان؛ 6. انعطاف‌پذیری معلمان در زمینه سازگاری با روش‌های آموزشی. بروک آور و لی زوت<sup>3</sup> برای ارزیابی مدارس، پنج بُعد را ذکر کرده‌اند: 1. تأکید علمی درخصوص دانش‌آموزان؛ 2. باور معلمان درباره توانمندی خوب یادگیری محصلان؛ 3. انتظارات قوی محصلان از فرایندهای آموزشی؛ 4. الزام و احساس مسئولیت بیشتر اجتماعی؛ 5. همکاری والدین با مدرسه. لوین و استارک<sup>4</sup> هفت مؤلفه را در تحقیق خود ذکر کرده‌اند: 1. هماهنگی لازم میان برنامه‌ها، امکانات و مواد امتحانی؛ 2. تأکید بر نیازهای آموزش برای افزایش موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان؛ 3. تأکید بر توجه به مهارت‌های شناختی؛ 4. توجه به تحقق امکانات و منابع آموزشی و تدریس؛ 5. هماهنگی بین تکالیف درسی، برنامه‌ریزی آموزش با تأکید بر مشارکت در تصمیم‌گیری؛ 6. رهبری مدرسه با تأکید بر موفقیت دانش‌آموزان براساس مهارت‌های اساسی؛ 7. نظارت و کنترل بر روند پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (زکی، 1389).

مالفورد مشخصات مدارس اثربخش را در ده ویژگی، فهرست کرده است: 1. هدف‌داری؛ 2. انتظارات (انتظارات زیاد معلمان از دانشجویان)؛ 3. توجه به پیشرفت تحصیلی (کسب مهارت‌های اساسی در زمینه‌های تحصیلی)؛ 4. بازخورد (به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به‌طور یکنواخت و مکرر نظارت می‌شود)؛ 5. استراتژی‌های مثبت و برانگیزاننده (جو مثبت و دوستانه کمک می‌کند که دانش‌آموزان تصویر مثبتی از مفهوم خویشتن داشته باشند)؛ 6. حس تعلق به جامعه؛

---

2. Diken

3. Berk

1. trysman

2. armor

3. brook awr & lizzoot

4. Levin & stark

7. رهبری (رهبری قوی سازنده و وجود برنامه‌های منظم برای رشد حرفه‌ای معلمان)؛ 8. مسئولیت‌پذیری؛ 9. مشارکت‌دادن؛ 10. سیستم حمایتی (مالفورد، 1987).

کادول و اسپنکس<sup>1</sup> ویژگی‌های مدارس اثربخش را در موارد ذیل شرح داده‌اند: 1. هدف و جهت مدیران و کارمندان؛ 2. پاداش و قدردانی؛ 3. استاندارد انجام کار؛ 4. مشارکت و کار گروهی؛ 5. هماهنگی و همکاری؛ 6. سیستم‌های حمایت رسمی؛ 7. رشد منابع انسانی؛ 8. روابط با محیط خارجی (زکی، 1389).

در تحقیقی که در سال 1990 در ایالات متحده انجام شد، ویژگی‌های مدارس اثربخش در آمریکا عبارت بودند از: 1. فرهنگ و فضای مؤثر مدرسه؛ 2. توجه به اکتساب دانش‌آموزان در امر مهارت‌های محوری؛ 3. کنترل پیشرفت دانش‌آموزان؛ 4. پیشرفت کارکنان در مدرسه؛ 5. رهبری و مدیریت برجسته؛ 6. مشارکت والدین؛ 7. به‌کارگیری خدمات و وسایل آموزشی به‌طور مؤثر؛ 8. مشارکت دانش‌آموزان؛ 9. جلسات ساختارمند؛ 10. تدریس به شیوه فعال و نوین؛ 11. ارزشیابی مکرر از میزان رسیدن به اهداف (خدایی، 1387).

حسنى و سامرى مطالعه‌ای تحت‌عنوان «بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه» با استفاده از مدل پارسونز انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدارس دخترانه اثربخش‌تر از مدارس پسرانه هستند و بین اثربخشی سازمانی مدارس و مؤلفه‌های آن (نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه دبیران) رابطه معنادار و همبستگی مستقیم وجود دارد و هر چه نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه دبیران بالاتر باشد، میزان اثربخشی سازمانی مدرسه نیز بیشتر می‌شود (حسنى و سامرى، 1389).

نیکنامی و مهدیان مطالعه‌ای تحت‌عنوان «تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدارس اثربخش و ارائه مدلی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور» انجام داده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که وضعیت موجود مدارس از نظر برخورداری از ابعاد و مؤلفه‌های مدرسه اثربخش، کمتر از مقدار متوسط ارزیابی شده است (نیکنامی و مهدیان، 1388).

زکی مطالعه‌ای در زمینه بررسی اثربخشی سازمانی مدرسه و عوامل اجتماعی آموزشی مؤثر بر آن انجام داده است. نتایج تحقیق معرف این است که میزان اثربخشی سازمانی مدرسه زیاد ارزیابی شده و نشان‌دهنده این است که عوامل یازده‌گانه اثربخشی به‌ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: رهبری آموزشی اثربخش، فضای مثبت مدرسه، فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت دانش‌آموزان، تأکیدات روشن و شفاف علمی، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و فعالیت‌های آموزشی، حداکثر فرصت‌های یادگیری، انتظارات زیاد آموزشی، محیط امن و منظم مدرسه، رشد

حرفه‌ای معلمان، تأکید بر مهارت‌های اساسی و ضرورت التزام و وجود ارتباط بین خانه و مدرسه. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که ویژگی‌های چهارگانه معلمان (جنس، سن، سنوات شغلی و تحصیلات) در اثربخشی سازمانی مدارس تأثیری ندارد (زکی، 1389).

برنت به مقایسه مدارس دولتی و مدارس سنتی از لحاظ اثربخشی آموزشی پرداخته است و به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا مدارس دولتی نسبت به مدارس عمومی سنتی در 8 منطقه بزرگ آموزشی ایالات اوهایو امتیاز بیشتری دارند؟ این تحقیق برای مقایسه درصدهای آزمون پیشرفت مهارتی دانش‌آموزان در آزمون حرفه‌ای اوهایو (ارزیابی پیشرفت اوهایو) طراحی شده که براساس چارچوب تکنیک‌ها و زمینه‌های انتقادی نژادی و چارچوب انتقادی فمینیستی شکل گرفته است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که مدارس دولتی عملکرد چشمگیر بهتری نسبت به مدارس سنتی نداشتند و در موارد اندکی که تفاوت مشاهده می‌شود، ناشی از الگوپذیری مدارس سنتی از مدارس دولتی همتای خود است (برنت، 2011).

دیویس و الیسون در مطالعه‌ای، کیفیت مدرسه شامل ارتباطات، محیط کاری، حمایت حرفه‌ای، کیفیت آموزش و محیط حرفه‌ای را به‌عنوان شاخص‌های اثربخشی سازمانی مدرسه بررسی کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که ارتباطات در مدارس، محیط کاری، حمایت حرفه‌ای، کیفیت آموزش و محیط حرفه‌ای در اثربخشی سازمانی مدارس تأثیر مستقیم دارند (دیویس و الیسون، 1997).

با توجه به مطالب ذکرشده، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا مدیریت مدارس هیأت‌امنائی و مدارس عادی از لحاظ اثربخشی متفاوت است و آیا مدارس هیأت‌امنائی توانسته‌اند در راستای اهداف خود و در جهت افزایش اثربخشی آموزش مؤثر واقع شوند؟

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف تحقیق، تحقیق کاربردی است.

جامعه مورد مطالعه همه مدارس مقطع متوسطه آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر اردبیل هستند. واحد آماری معلمان مدارس مذکور بوده که تعداد آن‌ها در مدارس هیأت‌امنائی 300 نفر و در مدارس عادی 900 نفر و جمعاً 1200 نفر است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان از جامعه مورد نظر تعداد 292 نفر از معلمان شاغل در مدارس محاسبه شده است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های تحقیق، پرسش‌نامه استاندارد اثربخشی سازمانی مدارس بالدوین (1998) بوده که 67 گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، نظری ندارم، مخالف، کاملاً مخالف) دارد و به سنجش یازده بُعد اثربخشی مدرسه شامل رهبری آموزشی، تأکيدات روشن و شفاف، محیط امن و منظم، جو مثبت مدرسه، انتظارات زیاد دانش‌آموزان، فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت، تأکید بر مهارت‌های اساسی، ارتقای فرصت‌های یادگیری، الزام در تقویت ارتباط بین خانه و مدرسه، رشد حرفه‌ای و مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری از دیدگاه معلمان می‌پردازد.

روایی صوری و محتوایی ابزار تحقیق با استفاده از نظر متخصصان و پایایی ابزار نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. این ضریب برابر با 0/89 به دست آمد که نشانگر پایایی بالای ابزار گردآوری اطلاعات است. در استخراج و پردازش آماری داده‌ها از بسته نرم‌افزاری SPSS و برای پاسخ به سؤالات تحقیق از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و...) و آمار استنباطی (آزمون t تک‌گروهی و دو گروه مستقل) استفاده شده است.

### یافته‌ها

برای تحلیل داده‌های تحقیق باید مشخص کنیم که به آزمون‌های پارامتریک نیاز داریم یا می‌توانیم از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کنیم؛ به همین منظور برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن در جدول (1) زیر آمده است:

جدول (1): آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف و اسمیرنوف)

اثربخشی	حداکثر تفاوت
0/113	مطلق
0/031	مثبت
-0/113	منفی
0/963	کولموگروف و اسمیرنوف
0/311	سطح معنی‌داری

نتایج آزمون کولموگروف نشان می‌دهد که با توجه به بیشتر بودن سطح معنی‌داری آزمون (Sig=0/311) از 0/05 داده‌های گردآوری شده دارای توزیع نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک در تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

**سؤال اول:** میزان اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امنایی چقدر است؟

**جدول (2):** میانگین و نتیجه آزمون t مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی در مدارس هیأت امنایی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معنی داری
رهبری آموزشی	4/15	0/869	11/35	0/000
تأکیدات روشن و شفاف	3/92	0/807	9/82	0/000
محیط امن و منظم	4/22	0/760	13/81	0/000
جو مثبت مدرسه	4/20	0/860	11/97	0/000
انتظارات زیاد	4/02	0/837	10/50	0/000
فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت	3/95	0/963	8/46	0/000
تأکید بر مهارت‌های اساسی	3/80	1/073	6/39	0/000
ارتقاء فرصت‌های یادگیری	4/20	0/721	14/36	0/000
الزام در تقویت ارتباط بین خانه و مدرسه	3/94	0/781	10/40	0/000
رشد حرفه‌ای	3/96	0/930	8/90	0/000
مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری	4/14	0/853	11/52	0/000
مجموع (اثربخشی)	4/04	0/749	11/99	0/000

نتایج جدول نشان می‌دهد که در مدارس هیأت‌امنایی، میانگین هر یک از مؤلفه‌های اثربخشی با میانگین نظری (3) تفاوت معنی‌داری دارد و میانگین تمام مؤلفه‌ها از 3 بیشتر و بالاتر است.

#### جدول (3): فراوانی و نتیجه آزمون خی دو سطوح اثربخشی مدارس هیأت‌امنایی

میزان اثربخشی	فراوانی مشاهده شده	درصد	فراوانی موردانتظار	مقدار خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اثربخشی پایین	3	4/1	24/7	66/027	2	00/0
اثربخشی متوسط	14	18/9	24/7			
اثربخشی بالا	57	77	24/7			
جمع	74	100	-			

برای محاسبه میزان اثربخشی مدارس در مقیاس رتبه‌ای، جمع نمرات اکتسابی واحدهای آماری با توجه به حداقل ممکن (67) و حداکثر ممکن (335) براساس دامنه تغییرات در سه گروه (پایین، متوسط و بالا) طبقه‌بندی شده و فراوانی و درصد برای آن‌ها محاسبه شده است. جدول فوق میزان اثربخشی مدارس هیأت‌امنایی را نشان می‌دهد. براساس داده‌ها و نتایج حاصل



از آزمون اثربخشی، 77 درصد معلمان معتقدند که این مدارس دارای اثربخشی بالا هستند و 19 درصد آن‌ها را دارای اثربخشی در حد متوسط می‌دانند و چهار درصد با اثربخشی پایین آن‌ها موافق‌اند. همچنین نتایج آزمون خی دو تک‌متغیره نشان می‌دهد که اکثر مدارس هیأت‌امنائی اثربخشی بیشتری دارند.

**سؤال دوم:** میزان اثربخشی مدیریت مدارس عادی چقدر است؟

**جدول (4): میانگین و نتیجه آزمون t مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی در مدارس عادی**

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معنی‌داری
رهبری آموزشی	3/60	0/886	10/023	0/000
تأکیدات روشن و شفاف	3/43	0/824	7/651	0/000
محیط امن و منظم	3/39	0/994	5/743	0/000
جو مثبت مدرسه	3/43	0/959	6/691	0/000
انتظارات زیاد	3/38	0/840	6/628	0/000
فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت	3/30	1/054	4/133	0/000
تأکید بر مهارت‌های اساسی	3/02	1/051	0/399	0/690
ارتقاء فرصت‌های یادگیری	3/34	0/840	5/887	0/000
الزام در تقویت ارتباط بین خانه و مدرسه	2/99	0/969	-0/175	0/862
رشد حرفه‌ای	3/45	0/880	7/557	0/000
مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری	3/34	0/994	5/109	0/000
مجموع (اثربخشی)	3/35	0/764	6/757	0/000

نتایج جدول (4) نشان می‌دهد که در مدارس عادی، میانگین نمرات کسب‌شده در مؤلفه‌های رهبری آموزشی، تأکیدات روشن و شفاف، محیط امن و منظم، جو مثبت مدرسه، انتظارات زیاد، فراوانی ارزیابی و کنترل موفقیت، ارتقای فرصت‌های یادگیری، رشد حرفه‌ای و مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری با میانگین نظری (3) تفاوت معنی‌داری دارد و میانگین مؤلفه‌های مذکور از 3 بیشتر و بالاتر بوده که نشانگر اثربخشی بالای مدیریت مدارس عادی در مؤلفه‌های یادشده است. اما میانگین نمرات کسب‌شده در مؤلفه‌های تأکید بر مهارت‌های اساسی، الزام در تقویت ارتباط بین خانه و مدرسه تفاوت معنی‌داری با میانگین 3 نداشته‌اند.

**جدول (5): فراوانی و نتیجه آزمون خی دو سطوح اثربخشی مدارس عادی**

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار خی دو	فراوانی مورد انتظار	درصد	فراوانی مشاهده شده	میزان اثربخشی
00/0	2	55/083	72/7	11	24	اثربخشی پایین
			72/7	51/4	112	اثربخشی متوسط
			72/7	37/6	82	اثربخشی بالا
			-	100	218	جمع

نتایج جدول میزان اثربخشی مدارس عادی را از دیدگاه معلمان نشان می‌دهد. براساس داده‌ها و نتایج حاصل، از دیدگاه 38 درصد معلمان، این مدارس اثربخشی بالایی دارند. 51 درصد برای آن‌ها اثربخشی متوسط متصور هستند و 11 درصد به اثربخشی پایین آن‌ها رأی داده‌اند. همچنین نتایج آزمون خی دو تک‌متغیره نشان می‌دهد که اکثر مدارس عادی اثربخشی بالایی دارند.

**سؤال سوم:** آیا بین میزان اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امتایی و مدارس عادی در آموزش و پرورش اردبیل تفاوت وجود دارد؟

**جدول (6): مقایسه میانگین میزان اثربخشی مدارس هیأت‌امتایی با مدارس عادی**

تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t	آزمون یکنواختی واریانس‌ها		انحراف معیار	میانگین	گروه‌های مورد مقایسه
				سطح معنی‌داری	مقدار F			
46/49	0/000	290	6/784	0/512	0/4431	50/17	270/92	مدارس هیأت‌امتایی
						51/19	224/43	مدارس عادی

براساس داده‌های جدول فوق، میانگین میزان اثربخشی از دیدگاه معلمان در مدارس هیأت‌امنائی 270/9 و در معلمان مدارس عادی 224/4 است. این داده‌ها نشانگر بالابودن میزان اثربخشی مدارس هیأت‌امنائی از دیدگاه معلمان است. نتایج آزمون t با توجه به سطح معنی‌داری (Sig=0/000) که از  $\alpha = 0.01$  کوچک‌تر است، نشان می‌دهد که میزان اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امنائی و مدارس عادی در سطح 99 درصد اطمینان تفاوت معنی‌داری دارد؛ بدین معنی که میانگین اثربخشی مدارس هیأت‌امنائی از اثربخشی مدارس عادی بیشتر است.

**سؤال چهارم:** آیا بین مدارس دخترانه و پسرانه از لحاظ میزان اثربخشی مدیریت مدارس هیأت‌امنائی و عادی تفاوت وجود دارد؟

**جدول (7): آزمون t مقایسه میانگین میزان اثربخشی در بین مدارس دخترانه و پسرانه**

تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t	آزمون یک‌نواختی واریانس‌ها		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه‌های مورد مقایسه
				سطح معنی‌داری	مقدار F				
-7/36	0/252	288/81	-1/149	0/003	0/956	54/57	232/40	146	مدارس پسرانه
						54/83	239/76	146	مدارس دخترانه

براساس داده‌های جدول (7) میزان اثربخشی از دیدگاه معلمان در میان مدارس پسرانه 232/40 و در مدارس دخترانه 239/76 است. نتایج آزمون t با توجه به سطح معنی‌داری (Sig=0/252) که از  $\alpha = 0.05$  بزرگ‌تر است، نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری از نظر میزان اثربخشی مدیریت بین مدارس پسرانه و دخترانه در سطح 95 درصد اطمینان وجود ندارد. اگرچه میزان اثربخشی مدیریت در مدارس دخترانه بیشتر از مدارس پسرانه است، این تفاوت مشاهده‌شده (7/36-) ناشی از خطای نمونه‌گیری است.

جدول (8): مقایسه میانگین میزان اثربخشی در بین مدارس عادی دخترانه و پسرانه

تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	آزمون یکنواختی واریانس‌ها		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه‌های مورد مقایسه
				سطح معنی داری	F مقدار				
-2/86	0/682	216	-0/411	0/940	0/006	50/84	222/93	109	مدارس پسرانه
						51/69	225/79	109	مدارس دخترانه

براساس داده‌های جدول (8) میانگین میزان اثربخشی مدیریت از دیدگاه معلمان در مدارس عادی پسرانه 222/93 و در معلمان مدارس عادی دخترانه 225/79 است. نتایج آزمون t با توجه به سطح معنی داری (Sig=0/682) که از  $\alpha = 0.05$  بزرگ‌تر است، نشان می‌دهد که تفاوت معنی داری از نظر میزان اثربخشی در بین مدیریت مدارس عادی دخترانه و پسرانه در سطح 95 درصد اطمینان وجود ندارد.

جدول (9): مقایسه میزان اثربخشی در بین مدارس هیات‌امنائی دخترانه و پسرانه

تفاوت میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t	آزمون یک‌سویختی واریانس‌ها		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه‌های مورد مقایسه
				سطح معنی‌داری	F مقدار				
-23/78	0/041	64/97	-2/085	0/037	4/52	56/55	259/03	37	مدارس پسرانه
						40/19	282/81	37	مدارس دخترانه

براساس داده‌های جدول (9) میانگین میزان اثربخشی از دیدگاه معلمان در مدارس هیات‌امنائی پسرانه 259/03 و در معلمان هیات‌امنائی دخترانه 282/81 است. نتایج آزمون t با توجه به سطح معنی‌داری (Sig=0/041) که از  $\alpha = 0.05$  کوچک‌تر است، نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری از نظر میزان اثربخشی در بین مدیریت مدارس هیات‌امنائی پسرانه و دخترانه در سطح 95 درصد پطمینان وجود دارد و میزان اثربخشی در مدارس هیات‌امنائی دخترانه بیشتر از مدارس پسرانه است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مقایسه اثربخشی مدیریت مدارس هیأت امنایی با مدیریت مدارس عادی شهر اردبیل انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که میزان اثربخشی مدارس هیأت امنایی در مقایسه با مدارس عادی بیشتر است و اثربخشی این مدارس با هم تفاوت معنی‌داری دارند. یافته‌های سؤال اول تحقیق حاکی از آن است که 77 درصد معلمان معتقدند که مدارس هیأت امنایی اثربخشی بالایی دارند. 19 درصد، آن‌ها را دارای اثربخشی متوسط می‌دانند و 4 درصد موافق اثربخشی پایین آن‌ها هستند. همچنین یافته‌های سؤال دوم تحقیق حاکی از آن است که 38 درصد معلمان معتقدند مدارس عادی اثربخشی بالا دارند. 51 درصد با اثربخشی در حد متوسط و 11 درصد با اثربخشی پایین موافق‌اند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که 77 درصد معلمان معتقدند مدارس هیأت امنایی اثربخشی بالایی دارند؛ در حالی که 38 درصد معلمان به اثربخشی بالای مدارس عادی معتقدند. لذا مقایسه اثربخشی مدارس مذکور با توجه به نتایج آزمون t نشان می‌دهد که میزان اثربخشی مدارس هیأت امنایی و مدارس عادی در سطح 99 درصد اطمینان با هم تفاوت معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات زکی (1389)، روغنی و همکاران (1388) و جهانیان (1387) همسویی دارد که بر رابطه بین مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری براساس مشارکت با اثربخشی مدارس تأکید کرده‌اند و با نتایج تحقیق برنت (2011) همسو نیست.

یافته‌های سؤال سوم تحقیق حاکی از آن است که بین میزان اثربخشی مدارس هیأت امنایی و مدارس عادی در سطح 99 درصد اطمینان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بدین معنی که میزان اثربخشی در مدارس هیأت امنایی بیشتر از مدارس عادی است. این نتیجه با نتایج تحقیقات زکی (1389) و جهانیان (1387) همسو است.

یافته‌های سؤال چهارم تحقیق نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری از نظر اثربخشی بین مدارس پسرانه و دخترانه در سطح 95 درصد اطمینان وجود ندارد؛ اما تفاوت معنی‌داری در مدارس هیأت امنایی پسرانه و دخترانه در سطح 95 درصد اطمینان وجود دارد و میزان اثربخشی در مدارس هیأت امنایی دخترانه بیشتر از مدارس پسرانه است. پس یافته دیگر تحقیق این است که تفاوت معنی‌داری از نظر میزان اثربخشی در مدارس پسرانه و دخترانه وجود ندارد. این نتیجه با نتایج تحقیق زکی (1389) همسو نبوده؛ اما با نتایج تحقیق حسنی و سامری (1389) همسو است. اما بررسی این تفاوت در مدارس عادی و هیأت امنایی به‌طور مستقل، حاکی از آن است که در بین مدارس عادی دخترانه و پسرانه تفاوت معناداری از نظر اثربخشی وجود ندارد؛ ولی این



تفاوت در مدارس هیأت‌امنایی معنی‌دار بوده و میزان اثربخشی در مدارس هیأت‌امنایی دخترانه بیشتر است.

در مجموع یافته‌های تحقیق، میزان اثربخشی آن دسته از مدارس هیأت‌امنایی را که مدیریتشان مبتنی بر مشارکت در تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف آموزشی است، بالاتر نشان می‌دهد. این یافته در نظریه‌های تریسمن، بروک آور و لی زوت، لوین و استارک، مالفورد (1987)، کادول و اسپنکس (به نقل از زکی، 1389) مورد تأکید و تأیید قرار گرفته است. آن‌ها نیز مشارکت در تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف آموزشی را از ویژگی‌های مدارس اثربخش شمرده‌اند. لذا می‌توان گفت مهم‌ترین عامل در اثربخشی سازمان و مدرسه، توانایی مدیر در به‌کارگیری روش‌های مدیریتی مناسب در هر موقعیت است؛ از جمله: ارتباط با معلم، دانش‌آموزان، اولیا و فرادستان. امروزه مدیر مدرسه صرفاً با تعدادی از افراد کار نمی‌کند؛ بلکه با متخصصانی کار می‌کند که در حیطه شغلی خود صاحب‌نظرند. معلمان در حصول هدف‌های تعلیم و تربیت یا هدف‌های آموزشی به‌طور مستقیم عمل می‌کنند؛ بنابراین خدمات و پشتیبانی اداری باید در جهت فراهم‌آوردن امکانات هرچه بیشتر برای ایفای وظایف فراهم شود.

با توجه به یافته‌های تحقیق برای بهبود میزان اثربخشی مدارس پیشنهاد می‌شود اقداماتی انجام گیرد از قبیل: شرکت‌دادن فعال والدین در سیاست‌گذاری‌های مدرسه؛ تنظیم برنامه‌های مدرسه توسط معلمان و اعضای انجمن اولیاء و مربیان و با مشارکت والدین دانش‌آموزان؛ ارائه برنامه‌ی درسی متنوع متناسب با نیازها، علایق و توانایی‌های دانش‌آموزان؛ استفاده مؤثر از خدمات اجتماعی نهادهای موجود در خارج از مدرسه از جمله دانشگاه‌ها، بانک‌ها، شهرداری، بهداشت و... در جهت ارتقای سطح امکانات آموزشی مدرسه؛ ایجاد هماهنگی بین انتظارات معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و والدین در مدرسه؛ به‌کاربردن مهارت‌های اصلی و پایه از جمله حل مسئله، تفکر انتقادی، تفکر منظم در سطح بالا توسط دانش‌آموزان در فرایند آموزشی.

پژوهش حاضر در مدارس مقطع متوسطه شهر اردبیل انجام شده است و تعمیم نتایج حاضر به سایر مدارس و موسسات آموزشی باید با احتیاط صورت گیرد. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به استفاده از پرسش‌نامه خودگزارش‌دهی برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق اشاره کرد که سوگیری معلمان در پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه ممکن است نتایج تحقیق را متأثر سازد. همچنین محدودیت دیگر تحقیق حاضر، کمبود تحقیقات انجام‌شده مشابه بود که این امر موجب محدودیت مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته شد.

## منابع

- بنی سی، پری‌ناز. (1386). جایگاه هیات‌امنا در نظام آموزش عالی کشور. *اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، 6: 35-70.
- جهانپان، رمضان. (1387). ابعاد و مولفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری و ارائه مدل مفهومی. *فصلنامه برنامه‌ریزی درسی*، 18: 49-63.
- حسینی، محمد؛ و سامری، مریم. (1389). بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، 8: 210-224.
- خدائی، جعفر. (1387). *مقایسه اثربخشی سبک‌های رهبری خادمیت و عاملیت در مدارس راهنمایی هریس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- رابینز، استیفن. (1380). *تئوری سازمان*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روغنی، مهناز؛ بهرام‌زاده، حسینعلی؛ و منفردی راز، براتعلی. (1388). بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه تربیتی*، 5(20): 161-182.
- زارعی، خدیجه. (1384). اثربخشی آموزشی. *ماهنامه تدبیر*، 60-62: 166.
- زکی، محمدعلی. (1389). عوامل اثربخشی سازمان مدارس و بررسی رابطه آن با ویژگی‌های آموزشی معلمان. *مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، 1(18): 161-173.
- سلطانی، ایرج. (1380). اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی. *ماهنامه تدبیر*، 44-40: 119.
- شورای عالی آموزش و پرورش. (1388). *آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیات امنایی در مدارس*. مصوبه هفتصدو هشتاد و هشتمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش در مورخه 1388/2/1.
- نیکنامی، مصطفی؛ و مهدیان، محمدجعفر. (1388). تبیین ابعاد و مولفه‌های مدارس اثربخش و ارائه مدلی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، 3(1): 171-199.
- Baldwin, L. (1998). School Effectiveness Questionnaire (SEQ), Available From: Harcourt Brace Educational Measurement, Order Service Center, Portland, Oregon.
- Brent, E. J. (2011). Comparing Achievement between Traditional Public Schools and Charter Schools within the Big Eight Urban School Districts in Ohio, Miami University, Oxford, Ohio, 1-33.
- Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23: 604-629.

- Davies, B., Ellison, L. (1997). Teachers' Perceptions of School Quality and Effectiveness: Improving Schools Using Staff Attitude Surveys. *The International Journal of Educational Management* 11(5): 222-228.
- Hoy, Ferguson. (1985). a Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools, *Educational Administrative Quarterly*, 21(4): 117-134.
- Mulford, B. (1987). Indicator of School Effectiveness. A.C.E.R. Administration Monograph. Series N.2.Melbourn.
- Purkey, S.C., Smith M.S. (1982). Synthesis of Research on Effective School Model. *Phi Delfa Kappa*, 64:689-694.
- Rojas, R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness among For Profit and Nonprofit Organizations. *Non Profit Management and Leadership*, 11(1), 97-104.
- Schenhav, Y.W., Shrum, S. A. (1994). Goodness Concepts in the Study of Organizations: A Longitudinal Survey of Four Leading. *Journals Organization Studies*, 15(5): 753-776.