

## بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران<sup>۱</sup>

صدرالدین ستاری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد اردبیل

مظفرالدین واعظی

استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

### چکیده

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۳/۱۲/۱۵)

تحقیق حاضر با هدف بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران انجام شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق معلمان و دانش‌آموزان سال سوم رشته علوم تجربی دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران است که با روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای از جامعه معلمان ۱۴۶ نفر انتخاب شده و داده‌های مورد نیاز برای بررسی مهارت‌های مدیران جمع‌آوری گردیده است. همچنین برای متغیر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، میانگین معدل‌های ۳۱۳۵ نفر دانش‌آموز مدارس مورد مطالعه جمع‌آوری گردیده است. نتایج نشان می‌دهد که اکثر مدیران مدارس از نظر معلمان دارای مهارت‌های مدیریتی در حد زیاد هستند، و همچنین بین مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید.

کلید واژه‌ها: مهارت مدیران، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت فنی پیشرفت تحصیلی، دانش‌آموزان، دوره متوسطه، تهران (شهر)

---

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی است که به راهنمایی دکتر واعظی و مشاوره دکتر سید محمد میرکمالی انجام گرفته است.

## مقدمه

مدیریت ورهبری از ارکان اساسی سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی در میان انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. گفته می‌شود که اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی، و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۹).

بدیهی است اثربخشی و کارایی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثر بخش و کار آمد این نظام است. امروزه با تغییرات شگرف و بی سابقه که در اقتصاد، سیاست، علم، و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده‌تر، پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. به همین لحاظ، مدیریت امروز براساس ویژگی‌هایی که دارد نوعی حرفه یا کار تخصصی تلقی می‌شود که مبتنی بر مجموعه‌ای دانش سازمان یافته است (پرداختچی، ۱۳۷۴). در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع، که با تربیت افراد برای آینده جامعه سر و کار دارد، بدون شک وجود مدیران ماهر و دارای تخصص موجب می‌شود تا تعلیم و تربیت افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعدادهای افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود.

تحقیق حاضر به منظور بررسی میزان مهارت‌های مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران انجام گردیده است. در این تحقیق، به منظور سنجش میزان مهارت‌های مدیران از مدل مهارت‌های مدیریتی کاتز<sup>۱</sup> استفاده شده که شامل مهارت‌های فنی، انسانی، و ادراکی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۱، ص ۸۸). منظور از مهارت فنی<sup>۲</sup>، ادراک و استادی در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روش‌ها، فرایندها، رویه عمل‌ها، و فنون است. مهارت فنی مستلزم

داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد فنون و ابزارهای مربوط به رشته‌ای خاص است (کاتز، ۱۳۷۰، ص ۹۶). مهارت انسانی<sup>۱</sup> یعنی داشتن قدرت و توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است (علاقه‌بند، ۱۳۸۱، ص ۸۹). به عبارت دیگر، مهارت انسانی عبارت از توانایی و داوری در کار به وسیله کارکنان، به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری مؤثر است (آذر، ۱۳۷۴).

مهارت اداری<sup>۲</sup> عبارت از توانایی درک مشکلات سازمان همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در موقعیتی مرتبط است (سید عباس زاده، ۱۳۷۴، ص ۳۵)، یا توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور، همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در داخل موقعیت مرتبط است (زکی، ۱۳۷۷). در تحقیق حاضر میزان فنی مدیران براساس وظایف شش‌گانه مدیران آموزشی: برنامه آموزشی و تدریس، امور کارکنان آموزشی، امور دانش‌آموزان، روابط مدرسه و اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی، و امور اداری و مالی مورد بررسی قرار گرفته است (علاقه‌بند، ۱۳۸۱). همچنین میزان مهارت انسانی مدیران با شش شاخص کلی: توان برقراری ارتباط و گوش دادن مؤثر؛ شناخت و احترام به افراد و دوست داشتن آنها؛ جوسازمانی مناسب، درک نیازها، استعدادها، و تفاوت‌های افراد؛ و نیز تأمین بهداشت روانی افراد مورد بررسی قرار گرفته (میرکمالی، ۱۳۷۸) و مهارت‌های ادراکی مدیران بر اساس ذهنیت فلسفی مدیران که شامل سه بعد جامعیت، تعمق، و قابلیت انعطاف است (زکی، ۱۳۷۷) بررسی شده است.

برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز، میانگین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان سال سوم رشته علوم تجربی در دروس نهایی مد نظر بوده که داده‌های مربوط از مدارس نمونه جمع‌آوری گردیده است.

## بیان مسئله

مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد. به طوری که آلفرد مارشال، اقتصاددان انگلیسی می‌گوید: "اگر همه سرمایه‌ها و ابزارهای تولید در جهان به یکباره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند؛ تولید، توسعه، و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت" (بیان، ۱۳۷۰، ص ۲۰).

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم، تکنولوژی، و به تبع آن نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران ماهر و کارآمد در اداره مؤثر سازمان‌ها استفاده شود، زیرا بازده عملکرد معقول مدیران است که موجب بقاء و رشد سازمان می‌شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱، ص ۳۱) اثربخشی و کارایی مدیران نیز مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً احتمال موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. بنابراین، هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (اندرسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۱۹). به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (جاسبی، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴). این مهارت‌ها و توانایی‌ها فعالیت‌های مدیران را در شغل خود، و در خارج از محیط شغلی، کارآمد می‌سازد و وجود آنها برای نیل به بهره‌وری سازمان ضروری است، و تسلط بر آنها به مدیران رضایت بیشتری می‌دهد و آنها را مطمئن می‌سازد که به پیشرفت و ترقی نیاز دارند (مارسی، ۱۳۷۶، ص ۳). بنابراین، مدیران مدارس نیز با توجه به نقش حساسی که در اداره مدارس دارند باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوانند به طور اثربخش و کارآمد وظایف خود را در مدرسه انجام دهند. از طرف دیگر، یکی از ملاک‌های اثربخشی مدرسه پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است که تحت تأثیر عوامل مختلف موجود در مدرسه قرار دارد. با توجه به اینکه در فعالیت‌های مدرسه مدیر نقش

فعال و تعیین کننده‌ای دارد، اگر مدیر دارای مهارت‌های اساسی باشد، بدون شک فعالیت‌های مدرسه بهتر انجام خواهد شد و به تبع آن پیشرفت تحصیلی دانش آموزان نیز مطلوب خواهد بود.

میزان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان نیز یکی از ملاک‌های نظام آموزشی کارآمد است و از جمله مسائلی است که مدیر مدرسه با آن سروکار دارد. به همین دلیل، تحلیل عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی و تفحص در عوامل مرتبط با آن می‌تواند یکی از اساسی‌ترین مباحث تحقیق در آموزش و پرورش باشد. شناسایی عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان موجب می‌شود تا اقدامات لازم را برای بهبود و افزایش پیشرفت تحصیلی با توجه به آن عوامل صورت گیرد.

با توجه به نقش حساس مدارس در توسعه جامعه و پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت، مسئله تحقیق حاضر این است که اولاً مهارت‌های مدیران مدارس در چه حدی است و ثانیاً مهارت‌های مدیران با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان چه رابطه‌ای دارد.

### مروری بر مطالعات پیشین

اسدی (۱۳۷۴) تحقیقی را با عنوان "بررسی نقش دانش و مهارت مدیریتی رؤسای دبیرستان‌های کشاورزی" در موقعیت آموزشی این مراکز در سال ۱۳۷۴ انجام داده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که وابستگی متغیرهای وابسته پیشرفت تحصیلی و نرخ ارتقای دانش آموزان به متغیرهای مستقل دانش مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران در سطح ۰/۰۵ معنی دار نیست.

انتصاری (۱۳۷۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که مدیران مدارس راهنمایی دخترانه انتخاب شده برای نمونه دارای مهارت‌های انسانی و ادراکی لازم هستند، ولی از مهارت فنی لازم برخوردار نیستند.

نتایج تحقیق ترویت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که مدیران مدارس که از نظر معلمان

دارای رفتارهای رهبری تحولی<sup>۱</sup> در مدرسه هستند دارای دانش‌آموزانی با پیشرفت دارند و پیشرفت دانش‌آموزانشان به طور مستمر بهبود می‌یابد.

آلنزی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) تحقیقی را در ۵۶ مدرسه کشور کویت انجام داده است که نتایج آن نشان می‌دهد میان ویژگی‌های ساختمانی مدرسه، شکل و رنگ و جلای ساختمان مدرسه، و لباس کارکنان مدرسه با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان سال دوازدهم مدارس پسرانه رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی میان این متغیرها در مدارس دخترانه رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

نتایج تحقیق سلطانی‌راد (۱۳۷۵) نشان می‌دهد که میان بهداشت روانی مدیران مدرسه با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزانی که مدیران آنان از بهداشت روانی بهتری برخوردارند بهتر از دانش‌آموزانی است که مدیران آنان از بهداشت روانی پایینی برخوردارند.

قزلباش (۱۳۷۴) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سبک رابطه مدار مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی مثبت وجود دارد، ولی میان مدیران کار مدار و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی منفی وجود دارد.

هریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که میان مهارت‌های رهبری آموزشی مدیران (نظارت و رهبری آموزش، هماهنگ کردن برنامه درسی، و بازنگری پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان) و میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج تحقیق راتلیف<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که عوامل معلمان شایسته، انگیزش دانش‌آموزان، روابط متقابل معلم و دانش‌آموزان، و جو روانی مثبت مدرسه بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر دارند.

1. Transformational Leadership

2. Alenzi

3. Harris

4. Ratliff

### اهداف تحقیق

۱. تعیین میزان مهارت‌های (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران دبیرستان‌های شهر تهران
۲. تعیین رابطه میان مهارت‌های (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان.

### پرسش‌های تحقیق

۱. از نظر معلمان، مدیران تا چه اندازه از مهارت فنی برخوردارند؟
۲. از نظر معلمان، مدیران تا چه اندازه از مهارت انسانی برخوردارند؟
۳. از نظر معلمان، مدیران تا چه اندازه از مهارت ادراکی برخوردارند؟
۴. آیا بین مهارت فنی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین مهارت انسانی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه وجود دارد؟
۶. آیا بین مهارت ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه وجود دارد؟
۷. آیا بین مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه وجود دارد؟

### روش و جامعه تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به اینکه به توصیف شرایط و پدیده‌های موجود می‌پردازد از نوع تحقیق توصیفی است، و از آنجا که در این تحقیق رابطه میان دو متغیر مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدنظر است از نوع همبستگی است. به عبارت دیگر، مسئله تحقیق وقتی از نوع همبستگی است که پژوهشگر دست کم در مورد دو متغیر، بدون آنکه هیچ یک از آنها را دستکاری یا کنترل کند، اطلاعاتی به دست آورد (هومن، ۱۳۷۳، ص ۲۵۲).

جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق از دو جامعه معلمان و دانش‌آموزان سال سوم رشته علوم تجربی دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران تشکیل شده است. از آنجا که مطالعه و بررسی تمام افراد جامعه مورد مطالعه ممکن نبود، بنابراین از جامعه

آماري معلمان، نمونه به اندازه ۱۴۶ نفر با استفاده از روش نمونه گيري چند مرحله‌اي انتخاب گرديد. براي جامعه دانش آموزان ميانگين معدل هاي ۳۱۳۵ نفر از دانش آموز سال سوم رشته علوم تجربي در دروس نهايي به عنوان گروه نمونه مد نظر قرار گرفت. ذکر اين نکته ضروري است که پيشرفت تحصيلي دانش آموزان مدارس به عنوان نمونه انتخاب گرديده که معلمان آن مدارس به عنوان نمونه تحقيق انتخاب شده بودند.

در اين تحقيق، به منظور گردآوري داده‌هاي مورد نياز از دو شيوه استفاده شده است: الف) براي بررسي متغير مهارت‌هاي مديران از ابزار محقق ساخته استفاده شد و پايي ابزار با استفاده از ضرايب آلفاي کرونباخ محاسبه گرديد که برابر ۰/۸۶ به دست آمد؛ ب) داده‌هاي مربوط به پيشرفت تحصيلي دانش آموزان نيز با استفاده از فرم اطلاعاتي از مدارس گروه نمونه گردآوري گرديد.

### روش تجزيه و تحليل داده‌ها

به منظور تجزيه و تحليل داده‌هاي گردآوري شده از روش‌هاي آمار توصيفي و استنباطي استفاده شده است. توضيح اينکه براي تجزيه و تحليل داده‌هاي مربوط به سؤالات ۱، ۲، ۳ تحقيق از آمار توصيفي نظير فراواني، درصد، ميانگين، واريانس، و انحراف استاندارد استفاده شده است؛ براي پاسخ به سؤالات ۴، ۵، ۶، ۷، تحقيق ضريب همبستگي پيرسون به کار رفته است.

### يافته‌هاي تحقيق

يافته‌هاي سؤال اول تحقيق: يافته‌هاي مربوط به اين سؤال نشان مي‌دهد که ۹/۶ درصد معلمان (۱۴ نفر) معتقدند که مديران مدارس داراي مهارت فني در حد خيلي کم و کم، و ۹۰/۴ درصد (۱۲۳ نفر) معتقدند که مديران داراي مهارت فني در حد زياد و خيلي زياد هستند.

يافته‌هاي سؤال دوّم: يافته‌هاي مربوط به اين سؤال تحقيق نشان مي‌دهد که ۱۶/۴ درصد معلمان (۲۴ نفر) معتقدند که مديران داراي مهارت انساني در حد خيلي کم و کم



هستند، و ۸۳/۶ درصد معلمان (۱۲۲ نفر) معتقدند که مدیران دارای مهارت انسانی در حد زیاد و خیلی زیاد هستند.

یافته‌های سؤال سوم: یافته‌های مربوط به این سؤال نشان می‌دهد که ۱۰/۳ درصد معلمان (۱۵ نفر) معتقدند که مدیران دارای مهارت ادراکی در حد کم هستند و ۸۹/۷ درصد معلمان (۱۳۱ نفر) معتقدند که مدیران دارای مهارت ادراکی در حد زیاد و خیلی زیاد هستند.

جدول ۱. ضریب همبستگی میان مهارت فنی و ابعاد آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (سؤال ۴)

مهارت فنی و ابعاد آن	برنامه آموزشی و تدریس	مسور دانش آموزان	مسور کارکنان آموزشی	روابط مدرسه و اجتماع	تجهیزات آموزشی	امور اداری و مالی	مهارت فنی
	۰/۳۳	۰/۲۲	۰/۵۹	۰/۲۹	۰/۱۲۸	۰/۱۷۳	۰/۱۳۳
	۰/۵۱	۰/۰۷	۰/۲۸۱	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۳۷	۰/۱۱۰
	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶
	R						
	sig						
	N						

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که میان ابعاد امور دانش‌آموزان و امور اداری و مالی از مهارت فنی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی معنی‌داری وجود دارد، ولی در کل میان مهارت فنی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۲. ضریب همبستگی میان مهارت انسانی و شاخص‌های آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (سؤال ۵)

مهارت انسانی و شاخصهای آن	توان برقراری ارتباط	گوش دادن مؤثر	شناخت و احترام به افراد	ایجاد جو سازمانی مناسب	درک نیازها، استعدادها و تفاوت‌های افراد	تأمین بهداشت روانی افراد	مهارت انسانی
	۰/۱۶	۰/۲۸۷	۰/۱۰۹	۰/۱۲۳	۰/۱۹۲	۰/۹۵	۰/۱۹۷
	۰/۳۷۱	۰/۰	۰/۱۸۹	۰/۱۳۸	۰/۲۰	۰/۲۵۵	۰/۱۷
	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶
	R						
	Sig						
	N						

جدول ۲ نشان می‌دهد که میان شاخص‌های گوش دادن مؤثر و درک نیازها، استعدادها و تفاوت‌های افراد با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد، و در حالت کلی میان مهارت انسانی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد و این رابطه در سطح ۵٪ معنی‌دار است.

داده‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که میان بعد تعمق با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ ولی میان مهارت ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی میان مهارت ادراکی و ابعاد آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (سؤال ۶)

مهارت ادراکی و ابعاد آن	جامعیت	نسخ	قابلیت تفسیر	مهارت ادراکی
پیشرفت تحصیلی				
R	۰/۱۱۵	۰/۱۶۵	۰/۲۷	۰/۱۱۹
Sig	۰/۱۶۸	۰/۲۶	۰/۳۶	۰/۱۵۳
N	۱۶۶	۱۶۶	۱۶۶	۱۶۶

جدول ۴. ضریب همبستگی میان مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (سؤال ۷)

مهارت‌های مدیران	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	مهارت‌های سه‌گانه مدیران
پیشرفت تحصیلی				
R	۰/۱۳۳	۰/۱۹۷	۰/۱۱۹	۰/۱۵۹
Sig	۰/۱۱۰	۰/۱۷	۰/۱۵۳	۰/۵۵
N	۱۶۶	۱۶۶	۱۶۶	۱۶۶

داده‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که میان مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروزی مدیریت است. به کمک این فعالیت، اهداف و مأموریت‌های سازمان تحقق می‌یابد و از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی‌ها و استعداد‌های انسان‌های درون سازمان از قوه به فعل در می‌آید (الوانی، ۱۳۷۶، ص ۹). در این میان، مدیران سازمان‌های آموزشی نقش حساس و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنها سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آموزش و خطاهای مکرر نباشد، زیرا هر خطا و آزمایشی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که بسیاری از آنها جبران‌ناپذیر است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۰). نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مدیران دارای مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) در سطح بالایی هستند، و این می‌تواند یکی از نقاط قوت مدیریت مدارس تلقی شود. با توجه به نقش حساس مدیران مدارس باید سعی شود به صورت مداوم مهارت‌های مدیران مدارس ارتقاء یابد و نیز مهارت‌های آن دسته از مدیرانی که دارای مهارت‌های مدیریتی کمتری هستند با برنامه‌ریزی‌های صحیح و اصولی ارتقاء یابد.

یافته‌های سؤال چهارم تحقیق نشان می‌دهد که میان بعد امور دانش‌آموزان و امور مالی و اداری با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مدیران مدارس برای ارتقای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان باید در این دو زمینه تلاش زیادی انجام دهند و سعی کنند از طریق رسیدگی به امور و مشکلات دانش‌آموزان و امور اداری و مالی زمینه را برای بهبود پیشرفت تحصیلی آنان فراهم سازند.

یافته‌های مربوط به رابطه میان مهارت انسانی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهد که میان شاخص‌های گوش دادن مؤثر و درک نیازها، استعدادها، تفاوت‌های افراد با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد. مدیران مدارس باید سعی کنند از طریق گوش دادن به مشکلات دانش‌آموزان و تلاش برای رفع آنها، شناسایی استعدادها و علایق آنها و توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان زمینه را

برای بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان فراهم سازند. همچنین میان مهارت انسانی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. این بدین معنی است که مدیران مدارس هر چه دارای مهارت انسانی قوی‌تری باشند پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزانشان بهتر خواهد شد.

نتایج به دست آمده از بررسی رابطه میان مهارت ادراکی مدیران پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهد که میان بعد تعمق و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ ولی به صورت کلی میان مهارت ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید.

به‌طور کلی نتایج تحقیق حاضر بیانگر آن است که میان مهارت‌های مدیران (فنی، انسانی، ادراکی) و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید.

### پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود که در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس به میزان مهارت‌های انسانی آنان توجه شود، زیرا میزان مهارت انسانی مدیران بر پیشرفت تحصیلی تأثیر دارد.

۲. از آنجا که در این تحقیق میزان مهارت‌های مدیران فقط از دید معلمان مورد بررسی قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود که به منظور دستیابی به تصویری دقیق‌تر از میزان مهارت‌های مدیران، از دید خود مدیران و همچنین از دید کارکنان دفتری مدرسه بررسی شود.

۳. پیشنهاد می‌شود رابطه سایر ویژگی‌های مدیران مدارس مانند خودپنداری، روحیه، عملکرد و رضایت شغلی مدیران با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بررسی شود. با شناسایی ویژگی‌های مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌توان اقدامات لازم را برای بهبود آن انجام داد.

۴. پیشنهاد می‌شود مهارت‌های مدیران مدارس با استفاده از تکنیک‌های دیگر

- بررسی شود و نتایج با یافته‌های این تحقیق مقایسه گردد.
۵. پیشنهاد می‌شود مهارت‌های مدیران مدارس براساس نظریات سایر صاحب نظران بررسی شود.
۶. از آنجا که تحقیق حاضر در مقطع دبیرستان‌های دولتی شهر تهران انجام گرفته و قابل تعمیم به مقاطع و گروه‌های دیگر نیست، پیشنهاد می‌شود این تحقیق در سایر مقاطع و همچنین در جامعه‌ای بزرگ‌تر نیز انجام گیرد.

## مآخذ

- آذر، عادل (۱۳۷۴). "تجزیه و تحلیل کیفیت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران و ارائه الگوی آموزشی مناسب"، نشریه علمی و خبری دانشگاه شاهد، شماره ۸ و ۷. بهار و تابستان.
- اسدی، علی (۱۳۷۴). "بررسی نقش دانش و مهارت‌های مدیریتی رؤسای دبیرستان‌های کشاورزی در موفقیت آموزشی این مراکز"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی، چاپ دهم، تهران: نشر نی
- انتصاری، ناهید (۱۳۷۹). "بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل. تهران: نشر بانکداری ایران.
- بیان، حسام الدین (۱۳۷۰). آئین مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه‌ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳، بهار.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۶). اصول و مبانی مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- زکی، محمد علی (۱۳۷۷). "بررسی ابعاد ذهنیت فلسفی مدیران"، فصلنامه دانش مدیریت. " شماره ۴۱ و ۴۲، تابستان و پاییز.
- سلطانی راد، کاووس (۱۳۷۵). "بررسی بهداشت روانی مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در

مدارس ابتدایی شهر همدان"، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۷۴). کلیات مدیریت آموزشی. ارومیه: دانشگاه ارومیه.

علاقه بند، علی (۱۳۷۸). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ بیست و سوم. تهران: نشر روان.

قزلباش، مهدی (۱۳۷۴). "بررسی رابطه نظرات دبیران درباره سبک رابطه مداری و کار مداری مدیران مدارس راهنمایی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان منطقه ۱۵ شهر تهران"، گزارش طرح پژوهشی. تهران: اداره کل آموزش و پرورش مدیریت دولتی.

کاتز، رابرت (۱۳۷۰). "مهارت‌های یک مدیر موفق، مقاله‌هایی در مورد مدیریت. ترجمه محمود توتونچیان تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مارسی، گیسون (۱۳۷۶). مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت. ترجمه امیر رشیدی نیک. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

میر کمالی، سیدمحمد (۱۳۷۸). روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: نشر یسپرون.

میر کمالی، سیدمحمد (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم. تهران: نشر یسپرون.

هومن، حیدر علی (۱۳۷۳). شناخت روش علمی در علوم رفتاری. تهران: نشر پارسا.

Al-Enezi' Multag M.(2002)."A study of relationship between school building conditions and scademic achievement of twelfth grade students in kuwaiti public high school" Ph.D.Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Anderson,Carl A.(1998).*Management: skill function Organization performance*,2nd edition. Mc Graw - Hill.

Harris' Elizabeth steward(2002)."The relationship between principals' instructional – leadership skills and the academic achievement of high - poverty students "Ph.D.Dssertation. University of South Carolina.

Ratliff' Brain Clay(2003)."Factors principals attribute to student academic – achievement." ED D0 Dissertation. University of Virginia.

Truitt' Janice lynn(2002)."Effective principal leadership practices as perceived teachers – in school demonstrating continues student academic improvement. "E d D.Dissertation. The University of Arizona.