

## عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف آباد مهری کبیرزاده نجف آبادی<sup>۱</sup>، زهره سعادت‌مند<sup>۲</sup>، سعید رجایی پور<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف اصلی از این تحقیق بررسی عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس بود. تحقیق به شیوه‌ی توصیفی (پیمایشی) انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف آباد در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه، t همبسته، t تک متغیره و t هتلینگ استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که: میزان تاثیر عوامل مادی، آموزشهای ضمن خدمت، امنیت شغلی، تناسب اختیار بامسئولیت، ارتباطات سازمانی، شیوه انتصاب مدیران، عوامل آموزشگاهی برافزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس، بیش از سطح متوسط بوده است. در مقایسه نظرات گروههای مورد مطالعه با توجه به مدرک تحصیلی و سابقه خدمت پاسخگویان، در خصوص عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند تفاوت معناداری مشاهده نشد. اما در مقایسه نظرات گروهها با توجه به سمت، جنسیت و رشته تحصیلی پاسخگویان تفاوت وجود داشت.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت مدرسه، کارمند یابی، توانمند سازی کارکنان، امنیت شغلی، انتصاب مدیران.

\* این مقاله برگرفته از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی می باشد.

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (نویسنده مسئول) Kabirzadehm @ Yahoo Com

۲- استاد یار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان Saadatmand @ Khuisf.ac.ir

۳- استاد یار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

### مقدمه

حضور گسترده‌ی سازمان‌ها در صحنه‌های گوناگون زندگی اجتماعی و نقش مدیریت در عملکرد سازمان‌ها بدان حد گسترش یافته است که علم مدیریت را در ردیف مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی محسوب کرده‌اند و قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه نامیده‌اند. هر یک از سازمان‌ها برای تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده و به منظور دست‌یابی به اهداف خود، از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فن‌آوری روز بهره می‌گیرند. موفقیت سازمان‌ها در تأمین هدف‌ها و انجام دادن مسئولیت‌های اجتماعی، تا حدود زیادی به مدیران و عملکرد آنان بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، عملکرد سازمان‌ها نیز بهبود می‌یابد. بهبود عملکرد سازمان‌ها در یک جامعه و عملکرد توأم با کارآیی و اثر بخشی مجموعه‌ی سازمان‌ها، موفقیت نظام کلان حاکم بر آن جامعه را در بخش‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت. زیرا این مدیران هستند که از طریق ایجاد هماهنگی و کاربرد صحیح منابع انسانی و مادی، فعالیت‌های سازمان و افراد سازمانی را در جهت تحقق اهداف مورد نظر هدایت و راهبری می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۳۷۷: ۴۵).

از میان انواع مدیریت، مدیریت آموزشی، بااهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن «انسان» است انسانی که در مدارس و مؤسسات آموزشی وارد شده و نیازمند تعلیم و تربیت و رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است. مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان‌های آموزش و پرورش می‌تواند به بالا بردن درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار با اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت در روش‌ها، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی و بالاخره به شکوفایی شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان یاری رساند. عظمت توجه به مدیریت به ویژه مدیریت آموزشی تا آن حد است که در قرن بیست و یکم، هنر و علم اداره کردن گروه‌های کوچک و بزرگ انسانی، از شاخص‌ها و خصوصیات عمده تمدن معاصر اعلام شده و این دانش در زمره یکی از رشته‌های تخصصی علوم انسانی درآمده است. در ایران نیز توجه به مدیریت آموزشی و سرمایه‌گذاری در تربیت مدیران و شایسته‌در سطوح عالی، میانی و اجرایی ضرورت دارد (صافی، ۱۳۸۳: ۱).

مدیریت در آموزش و پرورش درحقیقت کوششی آگاهانه است برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تربیت انسانهایی که بارتحول پیشرفت فردی و جمعی رابردوش دارند. بابکارگیری اصول و موازین علمی دراداره امورآموزشگاههاوسازمانهای آموزشی نه تنها کیفیت آموزش و پرورش بهبودمی یابد، بلکه دربهره گیری ازمنابع مالی و انسانی نیزصرفه جویی هایی به عمل خواهد آمد. اگرمدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش ومهارت های کافی باشند بدون تردید نظام آموزشی از اثر بخشی و کارآیی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود(میرکمالی، ۱۳۸۳: ۱۵).

دوره ابتدایی یکی ازدوره های مهم تحصیلی است که دررشد و تربیت و تکوین شخصیت دانش آموزان که آینده سازان جامعه هستند تأثیربه سزایی دارد. باتوجه به اهمیت این دوره از نظر تأثیر نهایی و چشمگیر آن دررشد وتوسعه فرهنگی، اجتماعی واقتصادی جامعه، سرمایه گذاری دراین دوره ازاهمیت به سزایی برخورداراست. «از آنجا که مدیران نقش بسیارمهمی دربرنامه ریزی، رهبری، هماهنگی، نظارت وارزشیابی وبرقراری روابط انسانی مؤثر بادانش آموزان و کارکنان مدرسه دارند بایددرانتخاب وانتصاب آنها دقت کافی به عمل آید و این نقش را بایدبه افرادی برخوردار ازهنر وعلم مدیریت وتعلیم وتربیت سپرد.» (صافی، ۱۳۸۳)

رضاپور(۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی راههای ترغیب و جذب نیروهای توانمند و متخصص جهت احراز پست مدیریتی در مدیریت آموزش و پرورش کاشان» به نتایج زیر دست یافته است:

- ۱- چهار متغیر اساسی پژوهش (اختیار، ثبات شغلی، عوامل مادی و معنوی، مسائل و مشکلات فردی) بیش از حد متوسط موجب ترغیب و جذب افراد توانمند در پست مدیریت می شود.
- ۲- بین نظرات افراد مورد مطالعه (مدیران و شاغلین غیرمدیر) با توجه به سابقه خدمت و رشته تحصیلی در خصوص راههای ترغیب و جذب افراد توانمند و متخصص تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۳- بر اساس نتایج رتبه بندی متغیر های اساسی جهت جذب افراد برای پست مدیریت یکسان نبوده و بیشترین رتبه بندی مربوط به تناسب اختیار با مسئولیت و کمترین آنها مربوط به مشکلات شخصی می باشد.

در یک بررسی، از رؤسای دبیرستانها و هنرستانهای دوره متوسطه شهر تهران سؤال شده است که در جهت جذب افراد شایسته و کارآمد برای ریاست دبیرستان باید چه اقداماتی صورت گیرد. این افراد، موارد متعددی را مورد تأکید قرار داده اند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- تفویض اختیارات بیشتر به مدیران.
  - ۲- فراهم کردن شرایط مساعد برای ادامه تحصیل مدیران و گذراندن دوره های لازم.
  - ۳- پرداخت حقوق و مزایای مناسب، به ویژه حق مدیریت کافی.
  - ۴- توجه به پیشنهادهای مدیران در تصمیم گیریهای مربوط به مدارس.
  - ۵- قدردانی از فعالیتهای و کوششهای آنان.
  - ۶- ثبات در مدیریتهای و حمایت از مدیران در موارد لازم.
  - ۷- رعایت ضوابط مقرر در انتخاب و انتصاب مدیران.
  - ۸- رعایت موازین اخلاقی هنگام تغییر مدیران. (صافی، ۱۳۸۳: ۱۵۰)
- موسوی (۱۳۸۶) تحقیقی با عنوان «بررسی علل عدم تمایل افراد واجد شرایط نسبت به احراز پست مدیریت مدرسه از دیدگاه دبیران مدارس دخترانه دولتی و غیر دولتی شهر اصفهان» انجام داده و نتایج تحقیق نشان داده است که: عوامل مالی، اختیار متناسب با مسئولیت، ثبات شغلی، مسائل و مشکلات شخصی، انگیزش، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت بیشتر از سطح متوسط باعث عدم تمایل دبیران برای احراز پست مدیریت در مدارس دخترانه بوده است.
- در گردهمایی سالانه بین المللی کودکان استثنائی، گزارشی از یک کار تحقیقی که توسط هارینگتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) انجام شده در قالب مقاله ای تحت عنوان «عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروی متخصص» ارائه گردید. نتایج به دست آمده نشان داد که هفت عامل در تصمیم گیری شغلی افراد نقش اساسی داشته است که عبارتند از: ارتقاء به منظور فراهم آوردن فرصت های پیشرفت شغلی و حرفه ای کارکنان، محیط و ارتباطات شغلی، حقوق و مزایای شغلی، امکانات مشاوره ای شغلی، انعطاف در برنامه های شغلی، امکانات رفاهی و موقعیت جغرافیایی.
- براون (۱۹۹۸) پس از مطالعات فراوان معیارهای زیر را برای احراز پست های مدیریت آموزشی ضروری دانسته اند: ۱- توان برقراری ارتباط با افراد سازمان ۲- برخورداری از مهارت های

---

<sup>۱</sup> - Harrington

مدیریتی ۳- داشتن مهارت‌های سازمانی ۴- برخورداری از مهارت‌های حرفه‌ای ۵- داشتن تجربه لازم ۶- لیاقت و شایستگی (به نقل از میکولس، ۱۹۹۸).

پاپرت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقی نشان داده که استخدام و به کار گماردن مدیران در سازمانها بستگی به داشتن انگیزه‌های لازم و رغبت خود افراد شرکت کننده در گزینش پست مدیریت دارد. بنابراین سازمانها باید در ایجاد انگیزش و جلب برای استخدام اقدام لازم انجام دهند. (موسوی، ۱۳۸۶: ۵۸)

مادوکس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹) در تحقیقی نیازهای مدیریتی را در دانشگاهها بررسی و نیازهای اساسی در مدیران را شناسایی و تلاش لازم در رفع نیازهای اساسی (مالی، احترام و...) انجام و نتیجه گرفتند که: لازم است بین نیازهای مدیران تعادل ایجاد شود و جهت بر طرف نمودن نیازها اقدام گردد.

یانگان، ولی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) پروژه انگیزش موفقیت را در شمال کالیفرنیا به منظور آماده سازی مدیران برای پیدا کردن انگیزش لازم شغلی در دنیای جدید کار مطرح و عوامل زیر را در ایجاد انگیزه موثر دانستند: ۱- داشتن آمادگی زیاد ۲- داشتن انگیزه‌های پیشرفت و رشد توسعه شغلی ۳- کاهش نیازهای اساسی مدیران ۴- تشویق و قدر دانی از کار آنان.

لواين<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تحقیقی در مورد کارکنان آموزش و پرورش با تاکید بر مدرسه به عنوان یک زمینه برای رشد و نقش مدیر به عنوان توسعه دهنده انجام داده است او معتقد است که مشارکت در اقداماتی نظیر: برنامه ریزی درسی، ابتکار از سوی معلمان، ارزشیابی، طراحی مجدد، آموزش ضمن خدمت مبتنی بر کاستی‌ها برای تصحیح کمبودهای عملکرد، نردبان شغلی و یا پاداشهای مالی در مدیران مدارس ایجاد انگیزش می کند.

برود بریج و پارسونز<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه ای در زمینه عوامل موثر بر انگیزه شغلی و رضایت شغلی مدیران نتیجه گرفته است که علمی و مهارتی نمودن فرآیندهای کاری برانگیزه خدمتی

1 - papert

2 - Maddux

3 - yangan, Lee

4 - Levine

5 - Broad bridge and parsons

مدیران اثر دارد و عوامل مختلفی نظیر میزان در آمد و پاداشها و شرایط مناسب در محیط کار موجب رضایت شغلی مدیران می شود.

به طور خلاصه بازنگری پیشینه نشان می دهد که عوامل زیادی از جمله عوامل مادی ، آموزش ضمن خدمت ، امنیت شغلی ، اختیار متناسب با مسئولیت ، ارتباطات ، شیوة انتصاب مدیران ، عوامل آموزشی و... در ایجاد انگیزه و جذب نیروهای کارآمد در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد. همچنین براساس بررسی های انجام شده در مدیریت آموزش و پرورش شهرستان نجف آباد به عنوان یکی از شهرستانهای با قدمت ، بزرگ و مطرح استان اصفهان ، ابهامات و سوالات بسیاری در سطح آموزش و پرورش دوره ابتدایی این شهرستان در خصوص علل عدم قبول پست مدیریت توسط افراد واجد شرایط و عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس وجود دارد. بنابراین با توجه به مبانی نظری و تحقیقی مطرح شده پژوهش حاضر درصدد است که از نظر مدیران ، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی ، شهرستان نجف آباد که عملاً در مدارس با مسائل و مشکلات روبه رو می باشند ، میزان تأثیر هر کدام از عوامل فوق را در افزایش جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس بررسی و به سوالات مطرح شده زیر پاسخ دهد:

۱- تاچه میزان عوامل مادی از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۲- تاچه میزان آموزشهای ضمن خدمت از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۳- تاچه میزان امنیت شغلی از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۴- تاچه میزان تناسب اختیار با مسئولیت از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۵- تاچه میزان ارتباطات سازمانی از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۶- تاچه میزان شیوة انتصاب مدیران از نظر مدیر ، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس مؤثر می باشد؟

۷- تاچه میزان عوامل آموزشگاهی از نظر مدیر، معاون و معلمان در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس موثر می باشد؟

۸- آیا بین میزان تأثیر متغیرهای اصلی در جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس تفاوت معناداری وجود دارد؟

۹- آیا بین نظرات مدیران و معاونان و معلمان بر اساس متغیرهای جمعیت شناسی آنان (سمت، جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) تفاوت وجود دارد؟

### روش

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف آباد در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ تشکیل می دهد که در مجموع ۱۰۶۰ نفر بودند. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم بوده است. به دلیل اینکه شرح وظایف و شرایط شغلی مدیران و معاونان مدارس ابتدایی تقریباً یکسان می باشد لذا در این پژوهش مدیر و معاونان در یک گروه قرار گرفتند. تعداد نمونه مورد نیاز، در این پژوهش ۲۶۹ نفر (به تفکیک ۹۱ نفر مدیر و معاون و ۱۷۸ نفر معلم) بودند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۸ سوال بسته پاسخ بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت بود. ارزیابی پایایی پرسشنامه در دو مرحله با استفاده از روش آلفای کرونباخ انجام شد که مقدار ضریب آلفا برای مدیر و معاونان ۰/۹۴ و برای معلمان ۰/۹۳ بود. برآورد گردیده است و در ارزیابی پایایی خرده مقیاس های پرسشنامه، دامنه ضریب اعتبار بین ۰/۶۴ تا ۰/۸۶ در نوسان بود. در جدول شماره (۱) میزان آلفای کرونباخ در هر یک از زیر مقیاس های پرسشنامه ارائه شده است.

**جدول (۱) ضریب اعتبار خرده مقیاسهای پرسشنامه**

عنوان متغیر	تعداد آزمودنی	تعداد سوال	ضریب اعتبار
عوامل مادی	۲۲۵	۹	۰/۸۶۰
آموزش های ضمن خدمت	۲۲۵	۷	۰/۸۰۴
امنیت شغلی	۲۲۵	۵	۰/۶۳۹
اختیار متناسب با مسئولیت	۲۲۵	۷	۰/۷۲۴
ارتباطات سازمانی	۲۲۵	۷	۰/۷۲۷
شیوه انتصاب مدیران	۲۲۵	۸	۰/۷۱۰
عوامل آموزشگاهی	۲۲۵	۵	۰/۷۴۶

بر اساس یافته های جدول (۱) در مقایسه اعتبار خرده مقیاس ها ، زیر مقیاس عوامل مادی دارای بیشترین اعتبار و زیر مقیاس امنیت شغلی دارای کمترین اعتبار می باشد. برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی وابسته به محتوا استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و رسم جدول و نمودار استفاده شد و در سطح استنباطی از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه ، آزمون t همبسته ، آزمون t تک متغیره و آزمون  $t^2$  هتلینگ استفاده شده است.

### یافته ها

سوال اول تا هفتم: تا چه میزان عوامل مادی، آموزش ضمن خدمت، امنیت شغلی، تناسب اختیار با مسئولیت، ارتباطات سازمانی، شیوه انتصاب مدیران و عوامل آموزشگاهی در افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس موثر می باشد؟

برای پاسخگویی به پرسشهای اول تا هفتم پژوهش از آزمون t تک متغیره استفاده شد که نتایج آزمون در جدول (۲) آورده شده است .

### جدول (۲) مقایسه میانگین نمره تاثیر متغیرهای اصلی پژوهش بر افزایش جذب نیروهای توانمند با

#### میانگین فرضی ۳

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	محداری
عوامل مادی	۳/۹۶	۰/۷۶۰	۰/۰۵۰	۱۸/۹۷	۰/۰۰۰
آموزش ضمن خدمت	۴/۰۵	۰/۶۶۴	۰/۰۴۴	۲۳/۸۰	۰/۰۰۰
امنیت شغلی	۴/۱۸	۰/۶۱۱	۰/۰۴۰	۲۸/۹۷	۰/۰۰۰
تناسب اختیار با مسئولیت	۴/۰۸	۰/۵۴۳	۰/۰۳۶	۳۰/۰۰	۰/۰۰۰
ارتباطات سازمانی	۴/۱۶	۰/۵۴۰	۰/۰۳۶	۳۲/۲۳	۰/۰۰۰
شیوه انتصاب مدیران	۴/۰۳	۰/۵۶۷	۰/۰۳۷	۲۷/۴۸	۰/۰۰۰
عوامل آموزشگاهی	۴/۱۸	۰/۶۸۹	۰/۰۴۵	۲۵/۸۰	۰/۰۰۰

بر اساس یافته های جدول (۲) تمامی مقادیر t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد. بنابراین میزان تاثیر هر کدام از متغیرهای اصلی پژوهش بر افزایش جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس بیش از سطح متوسط می باشد.



**سوال هشتم: آیا بین میزان تاثیر متغیرهای اصلی بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس تفاوت معنا داری وجود دارد؟**

به منظور پاسخگویی به سوال هشتم پژوهش از آزمون  $t^2$  هتلینگ استفاده شد که نتایج آزمون در جدول (۳) آورده شده است و سپس با استفاده از آزمون  $t$  همبسته، تفاوت بین دوه دومیانگین هابرسی شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

**جدول (۳) مقایسه میانگین نمره عوامل موثر در جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس**

متغیر	$\bar{X}$	s
عوامل مادی	۳/۹۶	۰/۷۶۰
آموزش ضمن خدمت	۴/۰۵	۰/۶۶۴
امنیت شغلی	۴/۱۸	۰/۶۱۱
تناسب اختیار با مسئولیت	۴/۰۸	۰/۵۴۳
ارتباطات سازمانی	۴/۱۶	۰/۵۴۰
شیوه انتصاب مدیران	۴/۰۳	۰/۵۶۷
عوامل آموزشگاهی	۴/۱۸	۰/۶۸۹

$$t^2 = ۶۴/۹۴۰ \quad f = ۱۰/۵۸۲ \quad p = /۰۰۱$$

یافته های جدول (۳) نشان می دهد  $f$  مشاهده شده در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنی دار بوده بنابراین بین میزان تاثیر هر یک از متغیرهای اصلی پژوهش بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس تفاوت وجود دارد.

**جدول (۴) مقایسه زوجی دو اختلاف میانگین عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست**

#### مدیریت مدارس

مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	اختلاف میانگین	سطح معناداری
عوامل مادی	آموزش ضمن خدمت	۰/۰۹۲	۰/۰۰۷
عوامل مادی	امنیت شغلی	۰/۲۱۹	۰/۰۰۰
عوامل مادی	تناسب اختیار با مسئولیت	۰/۱۲۴	۰/۰۰۲
عوامل مادی	ارتباطات سازمانی	۰/۱۹۹	۰/۰۰۰
عوامل مادی	شیوه انتصاب مدیران	۰/۰۷۶	۰/۰۶۶
عوامل آموزشگاهی	امنیت شغلی	۰/۱۲۶	۰/۰۰۰
عوامل آموزشگاهی	تناسب اختیار با مسئولیت	۰/۰۳۱	۰/۳۴۶
عوامل آموزشگاهی	ارتباطات سازمانی	۰/۱۰۶	۰/۰۰۰
عوامل آموزشگاهی	شیوه انتصاب مدیران	۰/۰۱۶	۰/۶۱۷
امنیت شغلی	تناسب اختیار با مسئولیت	۰/۰۹۴	۰/۰۰۲
امنیت شغلی	ارتباطات سازمانی	۰/۰۱۹	۰/۵۲۳
امنیت شغلی	شیوه انتصاب مدیران	۰/۱۴۲	۰/۰۰۰

۰/۰۰۵	۰/۰۷۵	تناسب اختیار با مسئولیت ارتباطات سازمانی
۰/۱۸۳	۰/۰۴۷	تناسب اختیار با مسئولیت شیوه انتصاب مدیران
۰/۰۰۰	۰/۱۲۳	ارتباطات سازمانی شیوه انتصاب مدیران

نتایج جدول (۴) نشان می دهد تفاوت بین دو به دو میانگین ها بجز موارد زیر معنی دار بوده است . عوامل آموزشی با تناسب اختیار با مسئولیت ، عوامل آموزشی با شیوه انتصاب مدیران ، امنیت شغلی با ارتباطات سازمانی و تناسب اختیار با مسئولیت با شیوه انتصاب مدیران.

**سوال نهم: آیا بین نظرات مدیر و معاونان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟**

به دلیل اینکه تعداد افراد نمونه در گروه مدیر و معاونان (۹۱ نفر) و در گروه معلمان (۱۷۸ نفر) می باشد، لذا قبل از مقایسه نظرات آنان ، آزمون همگنی واریانس خرده مقیاس های پرسشنامه بر اساس هر یک از عوامل جمعیت شناختی صورت گرفت . در جدول (۵) یافته های آزمون همگنی واریانس ها بر اساس عوامل جمعیت شناختی ارائه می شود.

#### جدول (۵) آزمون همگنی واریانس ها بر اساس عوامل جمعیت شناختی

عوامل شناختی	جمعیت سمت		جنسیت		مدرک تحصیلی		رشته تحصیلی		سابقه خدمت	
	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F
متغیر										
عوامل مادی	۰/۸۷۴	۰/۳۵۱	۰/۴۴۶	۰/۵۰۵	۰/۲۴۲	۰/۶۲۳	۰/۰۰۹	۰/۹۲۴	۱/۸۴۷	۰/۱۶۰
آموزش ضمن خدمت	۰/۷۸۰	۰/۳۷۸	۰/۰۰۰	۰/۹۹۶	۰/۱۰۲	۰/۷۴۹	۰/۰۰۴	۰/۹۴۹	۱/۹۷۸	۰/۱۷۰
امنیت شغلی	۲/۵۹۹	۰/۱۰۸	۰/۰۱۴	۰/۳۱۵	۰/۱۲۸	۰/۷۲۰	۰/۲۶۴	۰/۶۰۶	۰/۶۵۸	۰/۵۱۹
تناسب با مسئولیت	۰/۰۲۴	۰/۸۷۸	۰/۴۷۴	۰/۴۹۲	۰/۰۰۵	۰/۹۴۴	۰/۰۷۹	۰/۷۷۹	۰/۰۴۲	۰/۹۵۹
ارتباطات سازمانی	۰/۱۹۲	۰/۶۶۱	۱/۱۱۳	۰/۲۹۳	۰/۰۰۶	۰/۹۳۸	۰/۶۶۲	۰/۴۱۷	۱/۹۶۶	۰/۱۸۰
شیوه انتصاب مدیران	۱/۴۲۶	۰/۲۳۴	۰/۹۹۹	۰/۳۱۹	۰/۶۵۳	۰/۴۲۰	۱/۵۳۶	۰/۲۱۷	۰/۷۲۳	۰/۴۸۷
عوامل آموزشی	۳/۲۹۸	۰/۰۷۱	۰/۳۷۶	۰/۲۴۲	۰/۰۳۳	۰/۸۵۶	۵/۰۲۴	۰/۰۲۶	۱/۳۳۳	۰/۲۶۶

بر اساس یافته های جدول (۵) مشاهده شده در سطح  $P \leq ۰/۰۵$  در مورد هر کدام از عوامل جمعیت شناختی معنادار نبوده ، بنابراین پیش فرض همگنی واریانس ها بر اساس عوامل جمعیت شناختی (سمت ، جنسیت ، مدرک تحصیلی ، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) پذیرفته می گردد.

به منظور پاسخگویی به پرسش نهم پژوهش برای بررسی نظرات بر اساس سمت ، جنسیت و رشته تحصیلی از آزمون t مستقل و برای بررسی نظرات بر حسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد که نتایج آن در جداول ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶ آورده شده است .

## جدول (۶) مقایسه میانگین نمره عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس از

## نظر پاسخگویان بر حسب سمت

P	t	معلم		مدیر و معاون		سمت متغیر
		s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	
۰/۰۶۰	۱/۸۹	۰/۷۷۸	۳/۸۹	۰/۷۰۸	۴/۰۹	عوامل مادی
۰/۶۸۴	۰/۴۰۷	۰/۶۸۸	۴/۰۴	۰/۶۱۸	۴/۰۸	آموزش ضمن خدمت
۰/۳۵۷	۰/۹۲۳	۰/۶۴۶	۴/۱۵	۰/۵۳۴	۴/۲۳	امنیت شغلی
۰/۰۰۹	۲/۶۱	۰/۵۴۳	۴/۰۲	۰/۵۱۷	۴/۲۲	تناسب اختیار با مسئولیت
۰/۵۷۲	۰/۵۶۷	۰/۵۴۵	۴/۱۴	۰/۵۳۲	۴/۱۹	ارتباطات سازمانی
۰/۶۸۵	۰/۴۰۷	۰/۶۰۰	۴/۰۴	۰/۴۹۶	۴/۰۱	شیوه انتصاب مدیران
۰/۳۶۱	۰/۹۱۶	۰/۷۲۱	۴/۱۵	۰/۶۱۹	۴/۲۴	عوامل آموزشی

یافته های جدول (۶) نشان می دهد t مشاهده شده در خصوص تناسب اختیار با مسئولیت در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین میزان تاثیر عامل فوق از نظر (مدیر و معاونان) و معلمان تفاوت وجود دارد. یعنی در مقایسه بین نظرات دو گروه، عامل تناسب اختیار با مسئولیت از نظر مدیر و معاونان تاثیر بیشتری در جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس دارد.

## جدول (۷) مقایسه میانگین نمره عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس از

## نظر پاسخگویان بر حسب جنسیت

p	t	مرد		زن		جنسیت متغیر
		s	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۳۹۰	۰/۸۶۱	۰/۷۸۴	۳/۸۸	۰/۷۵۳	۳/۹۸	عوامل مادی
۰/۱۳۷	۱/۴۹	۰/۶۵۸	۳/۹۴	۰/۶۶۴	۴/۰۹	آموزش ضمن خدمت
۰/۲۶۱	۱/۱۲	۰/۶۲۶	۴/۱۰	۰/۶۰۶	۴/۲۰	امنیت شغلی
۰/۲۹۷	۱/۰۴	۰/۵۷۹	۴/۰۲	۰/۵۲۹	۴/۱۰	تناسب اختیار با مسئولیت
۰/۰۳۷	۲/۰۹	۰/۵۷۷	۴/۰۳	۰/۵۲۱	۴/۲۰	ارتباطات سازمانی
۰/۵۲۴	۰/۶۳۹	۰/۵۷۷	۴/۰۳	۰/۵۵۶	۴/۰۵	شیوه انتصاب مدیران
۰/۰۰۵	۲/۸۷	۰/۶۱۵	۳/۹۶	۰/۶۹۸	۴/۲۶	عوامل آموزشی

یافته های جدول (۷) نشان می دهد t مشاهده شده در خصوص ارتباطات سازمانی و عوامل آموزشی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین در مقایسه نظرات پاسخگویان زن و مرد، ارتباطات سازمانی و عوامل آموزشی از نظر پاسخگویان زن تاثیر بیشتری بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس دارد.

**جدول (۸) مقایسه میانگین نمره عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس از نظر پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی**

p	F	لیسانس و بالاتر		فوق دیپلم		دیپلم		مدرک تحصیلی متغیر
		S	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	
۰/۰۹۳	۲/۴۰	۰/۷۵۳	۳/۹۹	۰/۷۹۶	۳/۸۶	۰/۵۱۰	۴/۲۷	عوامل مادی
۰/۵۷۲	۰/۵۶۱	۰/۶۶۰	۴/۰۶	۰/۶۹۹	۴/۰۱	۰/۵۰۴	۴/۱۹	آموزش ضمن خدمت
۰/۴۸۸	۰/۷۱۹	۰/۶۱۲	۴/۱۷	۰/۶۲۲	۴/۱۵	۰/۵۵۲	۴/۳۴	امنیت شغلی
۰/۵۵۲	۰/۵۹۶	۰/۵۵۶	۴/۱۱	۰/۵۳۴	۴/۰۳	۰/۵۰۴	۴/۱۲	تناسب اختیار با مسئولیت
۰/۷۸۲	۰/۲۴۶	۰/۵۴۴	۴/۱۸	۰/۵۳۹	۴/۱۳	۰/۵۴۶	۴/۱۶	ارتباطات سازمانی
۰/۶۳۷	۰/۴۵۲	۰/۵۳۹	۴/۰۷	۰/۶۱۰	۳/۹۹	۰/۵۲۶	۴/۰۳	شیوه انتصاب مدیران
۰/۹۵۵	۰/۰۴۶	۰/۶۹۳	۴/۱۸	۰/۶۶۴	۴/۱۸	۰/۸۲۱	۴/۲۳	عوامل آموزشی

یافته های جدول (۸) نشان می دهد f مشاهده شده در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار نبوده بنابراین بین میزان تاثیر هر یک از عوامل اصلی بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت، بر حسب مدرک تحصیلی پاسخگویان تفاوت وجود ندارد.

**جدول (۹) مقایسه میانگین نمره عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس از نظر پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت**

p	F	۲۱ سال به بالا		۱۵-۲۰ سال		کمتر از ۱۵ سال		سابقه خدمت متغیر
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	
۰/۴۵۴	۰/۷۹۲	۰/۶۸۲	۳/۹۳	۰/۸۱۶	۴/۰۱	۰/۷۸۶	۳/۷۷	عوامل مادی
۰/۷۶۰	۰/۲۷۵	۰/۵۳۵	۴/۰۸	۰/۷۵۳	۴/۰۴	۰/۷۰۵	۳/۹۵	آموزش ضمن خدمت
۰/۳۳۵	۱/۰۰۹	۰/۵۶۶	۴/۲۲	۰/۶۴۴	۴/۱۷	۰/۶۱۸	۳/۹۷	امنیت شغلی
۰/۴۲۵	۰/۸۵۹	۰/۵۴۲	۴/۰۴	۰/۵۳۶	۴/۰۹	۰/۵۷۸	۴/۲۳	تناسب اختیار با مسئولیت
۰/۶۲۷	۰/۴۶۸	۰/۴۷۹	۴/۱۹	۰/۵۹۷	۴/۱۲	۰/۴۴۰	۴/۱۹	ارتباطات سازمانی
۰/۶۸۳	۰/۳۸۲	۰/۵۲۵	۴/۰۷	۰/۶۰۹	۴/۰۲	۰/۴۸۸	۳/۹۵	شیوه انتصاب مدیران
۰/۸۹۶	۰/۱۱۰	۰/۶۴۵	۴/۱۸	۰/۷۲۹	۴/۱۷	۰/۶۷۴	۴/۲۶	عوامل آموزشی

یافته های جدول (۹) نشان می دهد f مشاهده شده در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار نبوده بنابراین بین میزان تاثیر هر یک از عوامل اصلی بر جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس بر حسب سابقه خدمت پاسخگویان تفاوت وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش بررسی عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس بود. در مجموع نتایج حاصل از سوال اول تا هفتم پژوهش نشان می دهد که (

عوامل مادی، آموزش ضمن خدمت، امنیت شغلی، تناسب اختیار با مسئولیت، ارتباطات سازمانی، شیوه انتصاب مدیران و عوامل آموزشگاهی) هر کدام بیش از سطح متوسط بر افزایش جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس تاثیر دارد.

این نتایج نتیجه پژوهش رضاپور (۱۳۸۲)، صافی (۱۳۸۳) و موسوی (۱۳۸۶) در داخل کشور را تایید می نماید. همچنین یافته های این تحقیق نتایج پژوهش های خارجی از جمله نتایج پژوهش هارینگتون (۱۹۹۲)، مادوکس (۱۹۹۹)، لواین (۲۰۰۴) و برود بریج و پارسونز (۲۰۰۷) در مورد تاثیر عوامل مادی و امکانات رفاهی و تحقیق یانگان ولی (۲۰۰۳) و لواین (۲۰۰۴) در مورد نقش آموزش ضمن خدمت و تحقیق هارینگتون (۱۹۹۲) و براون (۱۹۹۸) در مورد نقش ارتباطات را تایید می نماید.

زمانی که از عوامل مادی در جذب مدیران صحبت می کنیم لازم است ابعاد گوناگونی که نیازهای مادی و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می آورد، مورد توجه قرار دهیم. مدیران توانمند تنها خواستار رفع نیازها و تمایلات فردی نیستند، بلکه از نظر آنان رفع نیازهای مادی آموزشگاه در مسیر رسیدن به اهداف آموزش و پرورش از اهمیت بیشتری برخوردار است.

در چند دهه اخیر پیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و فناوری پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند؛ یعنی دورانی که در هر چند سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ شده، اطلاعات جدید جایگزین آن می شود. در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین روشهای اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری های فرا سازمانی است. از جمله مسائلی که اکثر صاحب نظران مدیریت و برنامه ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند نهفته بودن کلید اصلی این تعادل در استفاده از سازوکار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳: ۳) بنابراین جهت به روز رسانی و افزایش آگاهی و مهارت های مدیران، اجرای آموزش های ضمن خدمت تخصصی ضرورت دارد و با توجه به نتیجه پژوهش این امر موجب افزایش انگیزه ی مدیران در پذیرش پست مدیریت می شود.

در زندگی سازمانی امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمانها را به خود مشغول می کند و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان صرف این مسئله می شود. در صورتی که کارکنان از این بابت به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند با فراغ بال توان و انرژی فکری و

جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنشهای انسانی می گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می شود، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می شود در صورتی که در دنیای امروز امنیت شغلی درگرو رسمی شدن و استخدام مادام العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است.

ابعاد امنیت شغلی که از طریق پرورش منابع انسانی حاصل می شود عبارتند از :

- ۱- تواناسازی تخصصی
- ۲- تواناسازی در جسارت و عمل
- ۳- تواناسازی در تجربه آموزی
- ۴- تقویت رضایت شغلی
- ۵- تواناسازی در مهارتهای رفتاری
- ۶- تواناسازی در مهارتهای ارتباطی
- ۷- تواناسازی در تفکر
- ۸- تواناسازی وجدان کاری کارکنان. (سلطانی، ۱۳۷۹: ۲۹)

بنابراین سازمان آموزش و پرورش باید موجبات توانا سازی و تامین امنیت شغلی مدیران را فراهم سازد. مدیران نباید از سرنوشت خود و ارتکاب اشتباهات احتمالی ناخواسته بترسند. آنان باید به آینده شغلی و ثبات کاری خود مطمئن باشند زیرا با توجه به نتیجه پژوهش امنیت شغلی موجب افزایش جذب افراد توانمند در پست مدیریت می شود.

اختیار حق تصمیم گیری و هدایت کار دیگران است. اختیار در ساختار سازمانی یک مفهوم مهم به حساب می آید، زیرا مدیران و سایر کارکنان باید حق انجام کارهایی را که به آنها محول می شود داشته باشند. به علاوه اختیار و مسئولیت باید در ارتباط و توأم با همدیگر باشند. به این معنی که مسئولیت انجام کاری بایستی با حق انجام آن کار همراه باشد. (لاننبورگ و اورنستین، ترجمه فرنی، ۱۳۸۲: ۶۳)

بنابرنتیجه پژوهش حاضر میزان اختیارات مدیرباید برابر با مسئولیتی باشد که درانجام وظایف محوله به عهده او گذارده می شود. عدم تعادل بین اختیار و مسئولیت، موجب تقلیل کفایت ولیاقت، کاهش رضای خاطر و دلتنگی فرد و در نتیجه کم ثمری کار سازمان خواهد بود. نتیجه پژوهش رضایپور (۱۳۸۲) و موسوی (۱۳۸۶) نیز این مسئله را تأیید می کند.

اهمیت ارتباطات مناسب را، یکی از مدیران اجرایی قدیمی به بهترین شکل خلاصه کرده و بیان می دارد که مفهوم «بهترین برنامه ها» بی معنی است مگر اینکه همه از آن آگاهی داشته و برای کسب اهداف آن دست به دست هم دهند. جریان خوب اطلاعات، همچون خون در کالبد هر سازمان خرد یا کلان می باشد. برقراری ارتباطات خوب، برای عملکرد سازمان در سطح عالی

و کسب بیشترین سود از با ارزش ترین منبع مدیریت ( یعنی افراد )، ضروری است (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸ به نقل از رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۸۴) باوجود ارتباطات مناسب در آموزش و پرورش، اعتماد متقابل بین افراد بوجدومی آید وبالطبع در محیطی که افراد احساس اعتماد، آزادی و هویت می کنند، بدون تردید زمینه های تبادل افکار، انتقال عواطف و احساسات و برقراری روابط انسانی و ارتباطات سازمانی مطلوب فراهم می شود.

در سازمان آموزش و پرورش به لحاظ ماهیت فعالیت سازمان و تاثیر عمیقی که شخصیت و خلاقیت اخلاقی، علمی و تجربی مدیران آموزشی در تحقق اهداف سازمان دارد، انتخاب و انتصاب مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است از این رو شورای عالی آموزش و پرورش آیین نامه ی نحوه انتصاب مدیران آموزش و پرورش را تصویب و برای اجرا ابلاغ نموده است با توجه به نتایج تحقیق حاضر انتصاب مدیران باید براساس ضوابط آیین نامه باشد و از انتخاب مدیران با توجه به جریان های سیاسی یا براساس روابط و سلیقه های شخصی مسئولین اجتناب گردد.

براساس یافته های تحقیق عوامل آموزشگاهی نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین تأمین نیازهای آموزشگاهها چه از نظر منابع انسانی و چه از نظر تجهیزاتی و بهداشتی بر افزایش جذب نیروهای توانمند موثر است. زیرا مدیران حمایت های لازم اداری و فنی، فضا، زمان، وجوهات و تجهیزات لازم را نیاز دارند تا اقداماتی را که از نظر آنان مهم است انجام دهند و بر کارآیی و اثر بخشی سازمان بیفزایند.

نتایج حاصل از سوال هشتم پژوهش نشان می دهد که بین میزان تاثیر هر یک از متغیرهای اصلی بر جذب نیروهای توانمند تفاوت وجود دارد. این نتیجه باینجه پژوهش رضا پور (۱۳۸۲) همخوانی دارد بنابراین با توجه به یافته های جدول (۴) می توان گفت که بعضی از عوامل در مقایسه با عامل دیگر اهمیت بیشتری در جذب نیروهای توانمند دارند و باید در اولویت های اول مورد توجه قرار گیرند.

یافته های حاصل از سوال نهم پژوهش بیان می کند که به طور کلی بین میزان تاثیر متغیرهای اصلی پژوهش از نظر پاسخگویان بر حسب سمت، جنسیت و رشته تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد. در این مورد با توجه به یافته های جدول (۶) از نظر مدیر و معاونان، عامل تناسب اختیار با

---

<sup>۱</sup>. Hercy and Blanchard

مسئولیت نسبت به سایر عوامل تاثیر بیشتری بر جذب نیروهای توانمند دارد که این نتیجه نشان می دهد مدیران که درگیر مسئولیت های مدیریتی هستند این نیاز را بیشتر احساس می کنند و لازم است که اختیارات متناسب با مسئولیت به آنان داده شود. همچنین با توجه به یافته های جدول (۷) از نظر زنان، عامل ارتباطات سازمانی تاثیر بیشتری دارد و براساس یافته های جدول (۹) نیز عوامل مادی از نظر پاسخگویان دارای مدرک غیر ابتدایی تاثیر بیشتری بر جذب نیروهای توانمند دارد، که بر اساس این یافته ها می توان نتیجه گرفت که مدیران مدارس ابتدایی به ترتیب اولویت باید از بین دارندگان مدارک مدیریت آموزشی و آموزش ابتدایی انتخاب شوند. اما بر حسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت بین نظرات پاسخگویان تفاوت معناداری وجود ندارد.

به طور کلی نقش اساسی مدیریت در اثر بخشی و کارآیی سازمانها، بالاخص سازمان آموزش و پرورش بر کسی پوشیده نیست، موفقیت سازمان آموزش و پرورش در گرو داشتن مدیران لایق، شایسته، توانا و متخصص است. اگر چه مدیرانی لایق و شایسته در پست مدیریت مشغول به خدمت هستند، اما کمبودها، موانع و مشکلات نقش این پست کلیدی را کمرنگ و به عبارتی کم جاذبه نموده است بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر و همسویی با نتایج پژوهش های قبلی می توان به اهمیت عوامل موثر مطرح شده در جذب نیروهای توانمند در پست مدیریت مدارس پی برد و در این رابطه به مسئولین آموزش و پرورش پیشنهادی گردد که:

۱- با استفاده مناسب از اهرم اقتصادی از قبیل مسکن، امکانات رفاهی، برقراری ارتباط مناسب بین حجم کاری و حق مدیریت، مرخصی های تشویقی برای مدیران و همچنین افزایش اعتبارات مدارس جهت تأمین ضروریات آموزشی و پرورشی در مدارس انگیزه بیشتری در مدیران ایجاد و راههای جذب افراد توانمند به پست مدیریت راهموارتر سازند.

۲- به تأمین امکانات کمی و کیفی جهت آموزش مدیران به عنوان رکن اساسی توسعه توجه جدی نمایند. در این زمینه برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و برنامه های تخصصی متناسب با دانش روز، با استفاده از اساتید مجرب و کارآمد ایجاد زمینه مناسب برای حضور فعال مدیران در مجامع علمی کشور، تشکیل کارگاههای آموزشی هدف دار در سطح منطقه و استان، معرفی و آشنا سازی مدارس با نظام آموزشی ضمن خدمت مدرسه محور و اجرای آن در مدارس و حمایت و پشتیبانی مقامات آموزشی منطقه ای از اجرای این آموزش هاتوصیه می شود.



۳- از تعویض و جابجایی مکرر مدیران جلوگیری شود. (زیرا تجربه ثابت کرده است که تعویض مکرر و بدون قاعده و ضوابط مدیران، ضمن تحلیل رفتن نیروهای کارآمد و با تجربه باعث آشفتنگی سازمان و در نتیجه جامعه خواهد شد. راه بهتر از تعویض و جابجایی مدیران، هدایت، ارشاد و آموزش است). همچنین با ایجاد جو سالم عاطفی در محیط ادارات و مدارس موجبات رضایت شغلی مدیران فراهم گردد و مدیران از حمایت سازمانی برخوردار باشند و برنامه ترفیع مدیران نیز بر اساس ضوابط مشخص و منطقی صورت بگیرد.

۴- جهت تشویق نیروهای توانمند به قبول پست مدیریت و استفاده کارآمد و مؤثر از آنها اختیارات بیشتری به آنان واگذار نمایند. به عنوان مثال، نقش اساسی انتخاب معلمان و سایر کارکنان مدرسه، ضوابط مربوط به انتخاب معلم نمونه و ارزشیابی کارکنان، قابلیت انعطاف در اجرای بخشنامه و دستورالعمل ها و مشارکت در تصمیم گیریها و برنامه ریزی های آموزشی و پرورشی به مدیران واگذار گردد. تا بدینوسیله مدیران توانمند بتوانند با محدودیت کمتر و فرصت بیشتر با استفاده از تخصص و توانایی های خود ضمن برنامه ریزی صحیح و اتخاذ تصمیمات بهتر و عاقلانه، راه وصول به اهداف آموزش و پرورش را آسان تر طی نمایند.

۵- علاوه بر برقراری ارتباط دوستانه با مدیران مدارس از پیشنهادها و توانایی های فکری و علمی آنان در تصمیم گیری و حل مسائل آموزشی و پرورشی استفاده نمایند. مسئولان ادارات با خوب گوش دادن به صحبت و پیشنهادات مدیران و دخالت دادن نظرات مفید مدیران در تصمیم گیریها می توانند با ایجاد اعتماد و صمیمیت در مدیران ارتباطات سازمانی را تقویت نمایند.

۶- در مدیریت آموزش و پرورش هر منطقه جهت شناسایی نیروهای توانمند و واجد شرایط پست مدیریت یک بانک اطلاعاتی وجود داشته باشد. و هنگام انتخاب مدیران مدارس ضمن اجتناب از اعمال سلیقه های شخصی و توسل به آزمایش و خطا و یا انتخاب مدیران بر اساس روابط، اولویت انتخاب را بر اساس ضوابط و شرایطی از قبیل آگاهی و برخورداری افراد از مهارت های مدیریتی، موفقیت های علمی و عملی، عملکرد قبلی افراد با توجه به نتایج ارزشیابی ها و عدم توجه به جریانهای سیاسی از بین علاقمندان به پست مدیریت بدهند.

۷- با اتخاذ تدابیر صحیح و اختصاص اعتبارات بیشتر در زمینه تأمین وسایل و تجهیزات آموزشی، شرایط بهداشتی و ایمنی مدارس، خصوصاً در مناطق محروم و نیمه بر خوردار که امکان جذب کمک های مردمی بسیار کم می باشد، اقدامات لازم انجام دهند؛ زیرا نبود امکانات

کافی در مدارس سبب انحراف سازمان از اهداف خود می شود و مدیر به جای تمرکز بر وظایف آموزشی و اقدام جهت نیل به اهداف اصلی آموزش و پرورش، مجبور است که بر انجام وظایف خدماتی متمرکز گردد.

۸- برای تأمین نیازهای آموزشگاهها از لحاظ منابع انسانی و نیازهای مادی اهمیت ویژه قائل شوند و همچنین جهت تأمین امنیت شغلی با اتخاذ تدابیر و روشهای مناسب، بستر لازم را برای توانا سازی مدیران در ایجاد تخصص، تجربه آموزی و رضایت شغلی فراهم سازند. توجه به پیشنهادات فوق الذکر با توجه به متغیرهای اساسی پژوهش، ضمن تأمین شرایط کاری ایمن و سالم و حمایت از حقوق فردی باعث ایجاد تعادل روحی روانی و در نتیجه تقویت روحیه مدیران و ایجاد حس افتخار به کار و سازمان خواهد شد.

### منابع

- اولیوا، پیترا ف (۱۳۷۹)، **نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس امروز**، ترجمه غلامرضا احمدی، سعیده شهابی (۱۳۷۹)، اصفهان، **دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان**.
- رضایپور، غلامرضا (۱۳۸۲)، **بررسی راههای ترغیب و جذب نیروهای توانمند و متخصص جهت احراز پست مدیریتی در مدیریت آموزش و پرورش کاشان**، شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان اصفهان.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵)، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ هفتم، تهران، سمت.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۹)، **نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان**، ماهنامه تدبیر، شهریور، ۱۰۵، ۲۹-
- سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۵)، **اصول مدیریت آموزشی**، جزوه آموزشی منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- شورای عالی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۸۱)، **شرایط احراز مدیریت مدارس**.
- صافی، احمد (۱۳۸۳)، **سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش**، تهران، ارسباران.
- عبداللهی، بیژن. نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، **توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، تهران، ویرایش.
- علاقه بند، علی (۱۳۷۷)، **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران، رز.
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۸۳)، **برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان**، چاپ اول، تهران، سمت.

لاننبرگ، فردسی. اورنستین، آلان سی (۱۳۸۲)، **مدیریت آموزشی: مفاهیم و عمل**، چاپ اول، ترجمه محمد علی فرنی، تبریز، جیحون.

موسوی، معصومه (۱۳۸۶)، **بررسی علل عدم تمایل افراد واجد شرایط نسبت به احراز پست مدیریت مدرسه از دیدگاه دبیران مدارس دخترانه دولتی و غیر دولتی شهر اصفهان**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان.

میر کمالی، سید محمد (۱۳۸۳)، **رهبری و مدیریت آموزشی**، تهران، یسپرون.

Broad bridge A,Parsons E.(2007). **Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity shop managers**. Journal of Retailing and Consumer Services ؛ 13(2):124-131.

Harrington D.( 1992). **Factors Related to the Recruitment Retention of Professionals from Specializer Disciplines**. Washington Dc, Des,465P.

Hoy K , Miskel G .(2005). **Education Adiministration: Theory ,Research and Practice**. 7t edn,620P.

Levine S.( 2004). **Education administration:concepts and practices**. Journal of Administration system,12:10-15.

Maddux E. (1999). **Needs management University**: New york.Available from:http:// w w w. bls.gov.[Accessed 12 April 1999].

Mark C.( 1993). **Education Management School**. Available from:http://www.Harvard. Edu. [Accessed 19 May 1993].

Miklos E. (1998). **Hand Book of Research on Educational Administration**. New York: Longman. pp.53-77.

Yangan M , Lee J. (2003). **Motivation achievement school study**. Journal of Education Management, 56(5): 262-282