

## بررسی علل و عوامل عدم پاسخگویی مدیران مدارس به بخشنامه ها (مطالعه موردی مدیران مدارس شهرستان کارون)

بدرالدین نواسری<sup>۱</sup>، عباس البوناصر<sup>۲</sup>، مجید حیدری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> فوق لیسانس جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه شهید چمران اهواز.

<sup>۲</sup> فوق لیسانس زبان و ادبیات عرب دانشگاه پیام نور.

<sup>۳</sup> لیسانس آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد واحد اهواز.

نام نویسنده مسئول:

بدرالدین نواسری

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی چرایی عدم پاسخگویی مدیران مدارس به بخشنامه ها بوده است؛ با وجود مهم بودن و یا عدم پاسخ دهی به موقع آنها برای کارشناسان واحدهای اداری ضروری است، در این عدم ارسال و پاسخ دهی چه بسا منجر به ضرر و صدمه رساندن به واحدها، کارشناسان و در یک جمله کل مجموعه اداری و آموزشی و پرورشی گردد. با توجه به اهمیت موضوع آن در سطح اداره آموزش و پرورش کارون به مرحله اجراء در آمد. نمونه آماری پژوهش حاضر بر اساس تناسب حجم نمونه با جمعیت مورد مطالعه و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) متشکل از ۱۷۰ نفر بوده، که از مدیران شاغل در مدارس متوسطه اول شهرستان کارون به روش تصادفی انتخاب شده اند و به صورت کتابخانه ای و میدانی (مصاحبه) صورت گرفت. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است. اگر سازمانهای دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف موردنظر دست نیابند، نتیجه ی آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سر و کار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار غافل باشند. حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه ی جامعه و یا افت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت. بنابراین مسئولیت یک مدیر بسیار سنگین است و باید با اهداف و وظایف اساسی و مهارتهای لازم مدیریت آشنا باشند.

بخشنامه وسیله اجرائی و ابزار نظارتی مدیران است و معمولاً قوانین و آیین نامه ها از طریق بخشنامه به ادارات تابعه ابلاغ می شود که حاوی ترتیبات و تعلیمات لازم برای نحوه اجرای قانون مربوط است. بخشنامه، پس از ابلاغ، به اجرا در می آید و مأموران دولتی یا ادارات ذیربط مکلف اند مفاد آن را به عنوان دستور مقام مافوق رعایت، پاسخ و اجرا کنند.

**واژگان کلیدی:** بخشنامه، عدم پاسخگویی، مدیران شهرستان کارون.

## مقدمه

از آنجایی که مدیریت در همه عرصه ها به ویژه در حوزه های آموزشی از جمله مدارس کشور از اهمیت ویژه ای برخوردار است و با توجه به اینکه جذب، تربیت و نگهداشت مدیران مدارس مطابق با ساحت های تربیت برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران با تکیه بر پنج عنصر تعقل، ایمان، علم، عمل و اخلاق و بکارگیری آنان با خصوصیات بسیار مهمی از جمله مومن، خلاق، متعهد، مدبر، منعطف، اهل فکر و آینده نگر، مشارکت پذیر و راهبر تربیتی در مدارس کشور نقش بسزایی دارد.

از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است. اگر سازمانهای دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف موردنظر دست نیابند، نتیجه ی آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سر و کار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار غافل باشند. حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه ی جامعه و یافتن انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت. بنابراین مسئولیت یک مدیر بسیار سنگین است و باید با اهداف و وظایف اساسی و مهارتهای لازم مدیریت آشنا باشند. خصوصاً در برقراری روابط انسانی. (حسن پور، عباسی و نوروزی، ۱۳۸۸).

## بیان مسئله

وظیفه اساسی رهبر آموزشی عبارتست از: بهتر ساختن وضع آموختن کودکان است برای بهتر ساختن امر آموزش مدیر باید: «اولاً بطوری رهبری کند که موجب پیدایش برنامه واحد و کلی مدرسه گردد. ثانیاً چنان محیط عاطفی بوجود آورد که کلیه کارکنان مدرسه ارزش خود را حس و تعلق و وابستگی خود را با زمان مدرسه درک نمایند. ثالثاً فرصت هایی برای فکر کردن و کار کردن گروهی مؤثر جهت همه ی کارکنان مدرسه بوجود آورد. رابعاً چنان روشهای مطلوب اداری برقرار سازد که ایمان و اعتقاد معلم را به دستگاه فرهنگی افزایش بخشد. خامساً تصمیم به تغییر برنامه های درسی را پس از ارزشیابی واقعی و بی طرفانه عملی نماید. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۲)

در واقع بخشنامه؛ دستور یا هر مطلب دیگری که از طرف وزارتخانه یا اداره ای در چندین نسخه نوشته شده و برای شعبه ها، ادارات، یا کارمندان فرستاده می شود (<http://www.qombar.ir/article>) می توان گفت؛ بخشنامه وسیله اجرایی و ابزار نظارتی مدیران است و معمولاً قوانین و آیین نامه ها از طریق بخشنامه به ادارات تابعه ابلاغ می شود که حاوی ترتیبات و تعلیمات لازم برای نحوه اجرای قانون مربوط است. بخشنامه، پس از ابلاغ، به اجرا در می آید و مأموران دولتی یا ادارات ذیربط مکلف اند مفاد آن را به عنوان دستور مقام مافوق رعایت، پاسخ و اجرا کنند.

## اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی در یک سازمان آموزشی مثل مدرسه

- ۱- کمک کردن در رسیدن به اهداف آموزش و پرورش
  - ۲- ایجاد هماهنگی بین همه ی منابع و فعالیتهای سازمان آموزشی
  - ۳- بهبود و اصلاح جریان تعلیم و تربیت
  - ۴- یاری و مساعدت به اعضای سازمان آموزشی برای تشخیص و درک بهتر هدف ها
  - ۵- راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی
  - ۶- فراهم کردن زمینه های شور، تبادل نظر و بوجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در سازمان آموزشی
  - ۷- ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان تربیتی
  - ۸- ایجاد فرصت و امکان بروز خلاقیت و ابتکار و ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد اعضای سازمان آموزشی
  - ۹- شناخت نیازها و حل مشکلات دانش آموزان به منظور دست یابی به اهداف تعلیم و تربیت
  - ۱۰- کمک کردن به کشف و بروز استعدادهای دانش آموزان
  - ۱۱- دریافت و پاسخ گویی به بخشنامه های ارسالی از اداره مطبوع.
- در این تحقیق، سعی شده است به درک علل و عوامل تاثیر گذار در عدم پاسخگویی مناسب و به موقع مدیران به بخشنامه ها و وظایف محوله پرداخته شد بنابراین، مسأله حاضر این است؛ که چرا مدیران مدارس شهرستان کارون نسبت به وظایف محوله بویژه پاسخگویی به بخشنامه ها اهمیت چندانی نمی دهند؟

## اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه هنر و علم مدیریت را از ظریف ترین و پرثمرترین کارهای آدمی می دانند و به عنوان یکی از شاخصهای مهم تمدن معاصر و از جمله عوامل مؤثر در رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع کنونی به حساب می آورند. رشد و توسعه نظامهای آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو، نظام آموزشی به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارد. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است و رسالت آنها، از یکسو تبدیل انسانهای خام به انسانهای صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخشهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. باید بگوییم که یکی از مسوولیت ها و وظایف مدیران مدارس پاسخ گویی به موقع به بخشنامه های ارسالی است. در این چند صیابی که در اداره آموزش و پرورش شهرستان کارون مشغول بودم؛ یک مورد اساسی، نظرم را به خود معطوف ساخت و آن؛ عدم پاسخگویی مدیران مدارس به بخشنامه ها بود با وجود مهم بودن و با پاسخ دهی به موقع آنها برای کارشناسان واحدهای اداری ضروری است، در این عدم ارسال و پاسخ دهی چه بسا منجر به ضرر و صدمه رساندن به واحدها، کارشناسان و در یک جمله کل مجموعه اداری و آموزشی و پرورشی گردد. با توجه به اهمیت موضوع و بیان آن توسط مدیریت اداره در جلسه اداری بر خود وظیفه دانستم به دنبال دلایل و علل آن باشم.

## اهداف پژوهش

بررسی علل و عوامل بی انگیزگی و عدم رغبت در انجام کارها و وظایف محوله بویژه پاسخگویی به بخشنامه ها

## اهداف فرعی

۱- تعیین عوامل اثر گذار در عدم پاسخگویی مدیران به بخشنامه ها

## فرضیه های پژوهش

فرضیه اول: بین نبود بسترهای لازم ارتباطی با عدم پاسخگویی مدیران شهرستان کارون رابطه علی وجود دارد.  
فرضیه دوم: بین سابقه خدمت مدیران با عدم پاسخگویی مدیران شهرستان کارون رابطه علی وجود دارد.  
فرضیه سوم: بین روابط کارشناسان اداره آموزش و پرورش شهرستان کارون با مدیران رابطه علی وجود دارد.

## معرفی اجمالی محدوده مورد مطالعه

شهرستان کارون یکی از شهرستانهای استان خوزستان در جنوب غربی ایران است. مرکز این شهرستان کوه عبدالله است. این شهرستان با انتزاع از بخش مرکزی شهرستان اهواز در ۱۲ بهمن ماه ۱۳۹۱ توسط هیئت وزیران تصویب و ابلاغ شد. این شهرستان جمعیت ۱۸۰ هزار نفری را در دل خود جای داده است، شامل ۲۰ شهرک و روستای متصل و منفصل از هم است که در دو طرف مسیر جاده اهوازآبادان (اتوبان آیت الله بهبهانی) به صورت طولی امتداد یافته است. کوه عبدالله که به عنوان یکی از شاهرگهای ورودی کلانشهر اهواز نیز قلمداد می شود امروزه مرکز این شهرستان است. مردم این شهرستان بیشتر، عرب و زبان مردم آن عربی است. اداره آموزش و پرورش شهرستان کارون فعالیت خود را سال ۱۳۹۳ شروع کرد؛ مقطع مورد مطالعه (متوسطه اول) این شهرستان در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ با ۳۴۰ دبیر؛ همچنین دانش آموزان این شهرستان در دو جنسیت (دختر و پسر) با جمعیت ۷۶۵۸ نفر، در ۵۱ دبیرستان دخترانه و پسرانه شهری و روستایی مشغول به تحصیل و تدریس هستند. بیشتر مدارس این شهرستان در طول رودخانه کارون از یک طرف و از سوی دیگر در کنار جاده آبادان بالغ بر تعداد ۱۱۴ مدیر ابتدایی، ۵۶ مدیر در مدراس متوسطه اول و دوم و هنرستان ها کارو دانش مشغول فعالیت هستند.

## تعاریف مفهومی

### مدیریت:

مدیریت عبارت است از: هنر انجام کار به وسیله دیگران. فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل: این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامند. فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی (افتخاری، ۱۳۹۳). مدیریت یکی از ارکان اساسی در جهت پیشرفت و توسعه آموزش و پرورش می باشد و گاهی جهت رسیدن به سطحی از توسعه پایدار است. (کریم زاده، ۱۳۹۷)

مدیریت؛ مجموعه ای در هم تنیده از امکانات، شرایط مختلف طبیعی، انسانی، نهادی و ساختاری- کاربردی است. (صدالی، ۱۳۹۰: ۲) نقطه اشتراک این تعاریف فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد نیروهای مادی و انسانی، بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد. این تعریف پنج نکته اساسی زیر را شامل می شود که زیر بنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه نظریه پردازی و کاربردی به شمار می روند (رضایی، ۱۳۹۰)

مدیریت یک فراگرد است.

مدیریت موثر بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب مبتنی است.

مدیریت بر هدایت تشکل های انسانی دلالت دارد.

مدیریت کارا، متضمن تخصص و صرف مدیرانه منابع است.

مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد. (رضایی، ۱۳۹۰)

### بخشنامه

می توان گفت؛ بخشنامه وسیله اجرایی و ابزار نظارتی مدیران است و معمولاً قوانین و آیین نامه ها از طریق بخشنامه به ادارات تابعه ابلاغ می شود که حاوی ترتیبات و تعلیمات لازم برای نحوه اجرای قانون مربوط است. بخشنامه، پس از ابلاغ، به اجرا در می آید و مأموران دولتی یا ادارات ذیربط مکلف اند مفاد آن را به عنوان دستور مقام مافوق رعایت، پاسخ و اجرا کنند.

### رهبری و سبک رهبری

برای این که فعالیت های تحول سازمان و پاسخگویی به موقع و مناسب مدیران ما موفقیت آمیز باشند، نیاز به نوعی رهبری است که جان کوتر آن را از مدیریت متمایز می گرداند. به اعتقاد کوتر، مدیریت درگیر «سازمان دهی و کارگزینی»، «برنامه ریزی و بودجه بندی» و «کنترل و مشکل گشایی» می باشد. بر عکس، رهبری درگیر «تدوین جهت» و سمت گیری سازمانی است که مشتمل بر تدوین یک تصویر از آینده و استراتژی هایی برای تحقق آن می باشد، «هماهنگی و اتحاد افراد» که مستلزم ابلاغ جهت مطلوب و ایجاد همکاری است، و «برانگیختگی و الهام بخشی» که کوتر مدعی است اغلب مستلزم توسل به نیازهای بسیار اساسی انسان و ارزش ها و احساسات او می باشد. رفتارهای رهبری که وی آن را تشریح می کند می تواند برای حفظ حرکت یک فعالیت بهبود مداوم نظیر تحول سازمان یا ترکیبی از تحول سازمان با مدیریت کیفیت جامع، بسیار مهم باشد (فرنچ، ۱۹۲۳؛ اچ بل، ۱۹۳۵؛ به نقل از ستاری، ۱۳۸۶).

### علل و عوامل عدم پاسخ گویی مدیران

عواملی که باعث بی انگیزگی و یا عدم پاسخگویی مدیران می شوند را می توان چنین بر شمرد: عامل هایی که به فرد بستگی دارند، عواملی که به محیط بستگی دارند و کنش های متقابل که میان این عامل های (فردی و محیطی) رخ می دهند. پژوهشی که فرانکن هوسر (۱۹۹۱؛ به نقل از مناف زاده، ۱۳۹۴) انجام داده است، معلوم کرده است کارکنانی که قادرند آهنگ کارشان را خود تنظیم کنند یعنی کار را با آهنگ خاص خود پیش ببرند و درباره وظایف خود تصمیم بگیرند، نشانه های نظم و انضباط دقت عمل در آنها دیده می شود.

### تسلط یا کنترل

بدین مفهوم که درک چرایی علل پاسخگویی مدیران مستلزم دانستن این موضوع است که فرد شاغل تا چه اندازه احساس می کند بر جنبه های مهم کار مدیریتی آموزشگاه خود، کنترل دارد. که البته این جنبه های مهم کار مدیریتی هم شامل وظیفه های شاغل می شود،

هم محیط کار افزایش کنترل کارکنان بر جنبه های اصلی کار می تواند عدم پاسخگویی را کاهش و عملکرد و احساس وظیفه مدیران را افزایش دهد. (مناف زاده، ۱۳۹۴).

### جنسیت

هر چند جنسیت افراد از صفات شخصیت شمرده نمی شود اما جنسیت شخص بخشی از موجودیت اوست که در محیط کار نیز با وی همراه است.

### تخصص

در این نوع، منبع اصلی قدرت برای اعمال نفوذ، تخصص و دانشی است که رهبر و مدیر از آن باید برخوردار باشند.

### ویژگی های شغلی

ویژگی های شغلی نیز از جمله عامل هایی هستند که ممکن است منجر به عدم برآورده کردن انتظارات شغلی و عدم پاسخگویی از سوی مدیران آموزشگاه ها به کارشناسان مربوطه گردد.

### روابط کاری میان فردی

کیفیت روابط کارکنان در محیط کار، همواره روابط موثری در پاسخ گویی و یا عدم پاسخ گویی؛ و نیز انجام وظایف محول مدیران دارد. پژوهشگران اظهار کرده اند که در بررسی های انجام شده دست کم سه نوع روابط میان فردی دیده شده است. روابط درون گروه های کار، روابط با سرپرستان و رهبران و روابط با مراجعان.

عامل اصلی که می توان در انجام و یا عدم انجام وظایف محوله که اثر قابل توجه داشته باشد سبک مدیریت رهبری، سرپرست واحد کار اوست. برای مثال، نتایج بعضی از پژوهش ها نشان می دهد در مواردی که بعد ملاحظه (یعنی توجه نسبت به رفاه افراد و برقراری رابطه دوستانه با آنان) در مدیریت یک سازمان ضعیف است. درصد بیشتری از کارکنان آن گرفتار نشانه های فرسودگی شغلی می شوند و بی انگیزگی افراد که مدیران آموزشگاه های اداره آموزش و پرورش کارون از این مورد مستثنی نیستند. علت دیگری که در بی رمقی، تنیدگی یا بی انگیزگی مدیران آموزشگاه ها ما نقش قابل توجهی را به عهده دارد، سبک هایی است که افراد برای کنار آمدن با فشارهای روانی ناشی از کار زیاد، به کار می گیرند.

### نظر مدیران شهرستان کارون در مورد بی انگیزگی و عدم پاسخگویی

دلایل دیگری که برای گرفتار آمدن افراد به فرسودگی، بی انگیزگی و عدم توجه و پاسخگویی که از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران مدارس شهرستان کارون بعمل آمد می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ۱- ناآشنا بودن افراد با هدف یا اهداف سازمان یا قابل درک نبودن این اهداف برای آنان.
- ۲- سیاست هایی که مدیریت سازمان در ابعاد مختلف حیات شغلی وضع می کند یا در عمل به کار می گیرد.
- ۳- شیوه های رهبری و مدیریت در سطوح سرپرستی جبهه مقدم (یا سبک های رهبری سرپرستان واحدها) در سازمان.
- ۴- سخت و غیرقابل انعطاف بودن قوانین، مقررات و آئین نامه ها در سازمان.
- ۵- ناسالم بودن شبکه های ارتباطی در سازمان و فقدان ارتباط های دو طرفه واز پایین به بالا در سازمان.
- ۶- عدم مداخله مدیریت سازمان در امور کارکنان (رفاهی، درمانی، تفریحی...).
- ۷- عدم بهره گیری از همه توان و استعداد های بالقوه افراد در انجام دادن وظایف شغلی.
- ۸- مبهم بودن نقش فرد در سازمان و در فرایند های آموزشی، پرورشی و اداری. (ساعتچی، ۱۳۸۶).
- ۹- نارضی بودن افراد از شغل، واحد یا سازمان محل کار خود یا پایین بودن سطح رضایت آنان از شغل.
- ۱۰- فقدان امکانات لازم برای رشد و ترقی یا ارتقای افراد در سازمان.
- ۱۱- قرار گرفتن افراد در شرایطی که لازم است در زمان محدود، کار زیادی انجام گیرد.
- ۱۲- واگذار کردن مسئولیت های بیش از ظرفیت افراد به آنان و ناتوانی برای انجام دادن این مسئولیت ها.

۱۳- درگیر شدن در احساس تعارض نقش که طی آن نقش هایی به عهده فرد گذاشته می شود که با هم در تعارض هستند (برای مثال، از سرپرست خواسته می شود افراد تحت نظارت خود را وادار به کار بیشتر کند، و در عین حال از او انتظار می رود که با آنان رفتاری دوستانه داشته باشد).

- ۱۴- هماهنگ نبودن میزان پرداخت حقوق و مزایا و میزان کاری که انتظار می رود فرد در سازمان انجام دهد.
  - ۱۵- نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد شغلی افراد و جایگزین شدن رابطه به جای ضابطه در سازمان.
  - ۱۶- فقدان امکانات مناسب و اثربخش آموزشی برای کارکنان سازمان و نا آشنا بودن آنان با وظایف شغلی خود.
  - ۱۷- عدم به کارگیری روش های علمی برای آزمایش و انتخاب افراد و واگذاری تصدی مشاغل به افراد غیر واجد شرایط.
  - ۱۸- ناآشنایی دقیق افراد به وظایف شغلی خود از همان آغاز ورود به سازمان
- فرضیه اول: بین نبود بسترهای لازم ارتباطی با عدم پاسخگویی مدیران شهرستان کارون رابطه علی وجود دارد.
- با انجام مصاحبه به صورت تصادفی با مدیران شهری و روستایی، شهرستان کارون مشخص گردید؛ بین نبود بسترهای لازم ارتباطی از قبیل نبود رایانه در برخی مدارس، عدم دسترسی به اینترنت با عدم پاسخگویی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین سابقه خدمت مدیران با عدم پاسخگویی مدیران شهرستان کارون رابطه علی وجود دارد.
- معلوم گردید هر چقدر سابقه ی مدیران بیشتر، با وظایف و مسئولیتهای خود اشراف کامل دارند لذا بین سابقه مدیران و عدم پاسخ گویی آنها رابطه تنگاتنگی وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین روابط کارشناسان اداره آموزش و پرورش شهرستان کارون با مدیران رابطه علی وجود دارد
- بیشتر مدیران مصاحبه کننده متفق القول بودند که کارشناسان و معاونین اداره با آنها روابط متناسب و در شان یک فرهنگی ندارند و ارتباط سیستمی ندارند؛ چه بسا روابط اصطکاکاکی با مدیران دارند که منجر به زدگی و بی انگیزگی آنها می شود.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. با توجه به نتایج پژوهش در خصوص اینکه چرا مدیران مدارس شاغل در آموزش و پرورش شهرستان کارون نسبت به وظایف محوله بویژه پاسخگویی به بخشنامه ها اهمیت چندانی نشان نمی دهند، تصویر روشنی از مدیران شایسته و برخوردار از هوش فرهنگی در سطح این اداره توسط متخصصان و کارشناسان ترسیم شود که می تواند در جذب و انتخاب مدیران با کفایت مد نظر قرار گیرد.
۲. مدیریت و معاونین اداره آموزش و پرورش شهرستان کارون میتوانند با استفاده از آزمون های اندازه گیری هوش فرهنگی، شرایط ویژه و اختصاصی و عمومی مدیران را در مناطق دارای تعامل های فرهنگی متنوع منصوب کنند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند. از این طریق نیز زمینه افزایش انگیزه و بالا بردن حس مسئولیت پذیری و انجام وظایف و تقویت سبک رهبری مدیران این شهرستان را می توان بهتر فراهم نمود
۳. ضمن طراحی برنامه های آموزشی هدفمند برای توسعه آموزشی و تربیتی، زمینه برگزاری نشست ها و همایش های دوره ای با حضور مدیران آموزشی فراهم شود تا تعاملات فرهنگی بین مدیریت، معاونین، کارشناسان اداره شهرستان با مدیران آموزشگاه ها برقرار شود و مدیران آموزشی بتوانند با کسب شناخت بیشتر در وظایف خود یاری گر مسئولان خود در پیاده سازی اهداف آموزشی و تربیتی در سطح آموزشگاه ها باشند.
۴. مدیریت آموزش و پرورش شهرستان کارون می تواند با تشکیل دوره های مختلف آموزش ضمن خدمت، جایگاه ویژه ای برای تقویت مدیران کارآمد و آشنایی با ایجاد زمینه های مدیریتی، رهبری و اداری در نظر بگیرند.
۵. با توجه به نقش هوش فرهنگی در کاهش فرسودگی شغلی و تقویت سبک رهبری تبدیلی مدیران، زمینه های تعاملات مؤثر فرهنگی، آموزشی و اداری کارشناسان اداره با مدیران فراهم شود؛ زیرا از این طریق، انگیزش و اعتماد به نفس آن ها افزایش یافته، به تصمیم گیری های مؤثر مدیران در موقعیت های پیچیده منجر خواهد شد.
۶. استفاده از بازخورد های مناسب در ایجاد افزایش انگیزش و تقویت سبک رهبری و مدیریتی همکاران بجای بازخورد های سلیقه ای و منفی، خارج از چارچوب و ضوابط آموزش و تربیتی.
۷. جهت کاهش هزینه ها در رفت و آمد و مدیریت وقت مدیران به اداره در ارسال و یا پاسخ دهی به بخشنامه ها می توان با ایجاد پوشه در ftp برای مدارس توسط کارشناس فناوری اداره امکان پذیر کنند.
۸. دعوت و مشارکت دادن مدیران شهرستان در گردهمایی ها و جلسات معاونین اداره و استفاده از نظرات آنها.
۹. تشکیل کارگاه های آموزشی برای مدیران جدید و آشنا نمودن آنها به قوانین و مقررات
۱۰. جلوگیری از رفتار های سلیقه ای و نامناسب کارشناسان با مدیران آموزشگاهها، که منجر به بی انگیزگی مدیران شده است.

۱۱. برای انتخاب مدیران، بایستی ملاک ها و معیارهای مدون و همچنین مصاحبه با حضور رئیس اداره، معاونین و کارشناسان حراست، ارزیابی و اداری در خردادماه اقدام شود. (بر اساس ضابطه ای نه رابطه ای)
۱۲. تشکیل اتاق فکر به کمک مدیران با تجربه بدون گرایش های قومی و زبانی ولو اینکه فکر آن با نظر و فکر کارشناسان همخوانی نداشته باشد.
۱۳. سرکشی و بازدید رئیس اداره به همراه معاونین اداره از مدارس با هماهنگی های قبلی با مدیر آموزشگاه جهت بررسی روند امور آموزشی پرورشی و اداری کارکنان آموزشگاه (حداقل در هر ماه ۱۰ مدرسه)
۱۴. برای تعیین نماینده مدیران بایستی بخشنامه شود و هر مدیری که دارای صلاحیت ها، ملاک ها، استانداردها و معیار های لازم را داشته باشد بعنوان نماینده مدیران نامزد شود و سپس انتخاب شود.
۱۵. تشویقات مناسب مدیران فعال براساس معیارها و فعالیت های واقعی؛ نه صورتی
۱۶. در ابتدای هر سال تحصیلی در شهرستان کارون توسط رئیس اداره شعار آموزشی و تربیتی اعلام شود.
۱۷. اعزام مدیران فعال (براساس فعالیت های حقیقی) انتخاب شده اند به اردوهای تفریحی با عث ایجاد انگیزه می گردد.
۱۸. تامین امکانات و بسترهای لازم از قبیل: سیستم رایانه ایی و اینترنت
۱۹. راهبرهای آموزشی بایستی بعنوان هدایت کننده و رفع کننده معضلات آموزشی و دادن راهکارهای جدید آموزشی به مدیران چند پایه باشند؛ نه به صورت مچ گیری .
۲۰. تشکیل کارگروه در اداره که وظیفه آنها نظارت بر بخشنامه قبل از ارسال و جلوگیری از ارسال بخشنامه های کل نگر و تکراری بین واحدها؛ که هم وقت و زمان مدیران (بویژه مدیران چند پایه) را می گیرد.
۲۱. پیگیری مشکلات و مسائل مدیران حقوقی از طریق مراجع ذیصلاح برای احقاق حقوق و رفع مشکلات آنها

## منابع و مراجع

- [۱] مناف زاده، اصغر (۱۳۹۴). فرسودگی شغلی، علل و راهکارهای مقابله با آن. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۷، صص ۴۷-۵۴
- [۲] ساعتچی، محمود (۱۳۸۶). روانشناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی - سازمانی). تهران: انتشارات ویرایش
- [۳] رضایی، منیره؛ طباطبایی، سیدمحمود و ساکی، رضا (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین مدیران دبیرستان‌های شهرستان ورامین. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره پنجم، شماره چهارم، صص ۶۷-۸۲
- [۴] افتخاری؛ عبدالرضا رکن الدین، (۱۳۹۳). مدیریت توسعه روستایی.
- [۵] اسلامی، فاطمه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۲
- [۶] کریم زاده، کبری، (۱۳۹۷) آموزش و پرورش و توسعه ی پایدار مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی
- [۷] ستاری، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی رابطه ساده و چندگانه ابعاد بزرگ شخصیتی با سبک های رهبری تبدیلی و تبادلی در مدیران وزارت صنایع و معادن. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز
- [۸] رضایی، منیره؛ طباطبایی، سیدمحمود و ساکی، رضا (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین مدیران دبیرستان‌های شهرستان ورامین. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره پنجم، شماره چهارم، صص ۶۷-۸۲
- [۹] فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۲
- [۱۰] <http://www.qombar.ir/article> کانون وکلای دادگستری استان قم .