

و عملکرد مدیران آموزشی

نوشته: رضا ساکی

رشد فزاینده سازمان‌های آموزشی در دهه‌های اخیر، همراه با افزایش انتظارات جامعه از این سازمان‌ها، اداره آنها را تبدیل به یک تخصص و حرفه پیچیده کرده است؛ به نحوی که مدیران آموزشی صرفاً با داشتن ویژگی‌های حرفه‌ای قادر به انجام وظایف محوله خود می‌شوند.

بر همین اساس، در حال حاضر به منظور ایجاد و گسترش مهارت‌های مورد نیاز در مدیران آموزشی برنامه‌های مختلفی اجرا می‌شود. آموزش‌های کوتاه‌مدت از جمله تدابیری هستند که هم‌اکنون به منظور رفع بخش مهمی از نیازهای آموزشی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند.

در این مقاله به گزارش پژوهشی پرداخته می‌شود که در صدد بوده است اثربخشی دوره‌های مختلف آموزش کوتاه‌مدت حضوری، نیمه حضوری و غیرحضوری را مورد آزمون قرار دهد.

در این پژوهش تعدادی از مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به صورت تصادفی انتخاب و به چهار گروه آموزش حضوری، غیرحضوری، نیمه حضوری و کنترل تقسیم شدند. اجرای پژوهش براساس طرح آزمایشی

پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه کنترل انجام گرفته است. از این‌رو دانش و عملکرد مدیران آموزشی قبل و بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی ارزیابی شده و تفاوت آنها ملاک قضاوت قرار گرفته است.

براساس یافته‌های حاصل از اجرای این پژوهش برگزاری دوره‌های آموزش کوتاه‌مدت مدیریت، با هر سه شیوه برگزاری، موجب بهبود دانش شغلی مدیران شده است. با وجود این، میان اثربخشی شیوه‌های برگزاری دوره‌ها تفاوت وجود دارد. آموزش حضوری و نیمه‌حضوری به ترتیب اثربخشی بیش‌تری داشته‌اند.

همچنین براساس نتایج به دست آمده، برگزاری دوره‌های آموزش کوتاه‌مدت با شیوه‌های حضوری و نیمه‌حضوری موجب بهبود عملکرد مدیران آموزشی شده است. در این رابطه میان اثربخشی این دوره‌های آموزشی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است.

این مقاله را آقای رضا ساکی، عضو هیأت علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت، تهیه کرده و در اختیار فصلنامه قرار داده است که به این وسیله از ایشان تشکر و قدردانی می‌شود.

فصلنامه،

اثر بخش اجرای برنامه های کوتاه مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی

نوشته: رضا ساکی

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

امروزه مدیران سازمان‌ها، آموزش و توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود در راه بهسازی سازمانی تلقی می‌کنند و با توجه به منافع قابل اهمیت آن در محیط کار، سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به عمل می‌آورند. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع و میزان تحصیلات رسمی کارکنان خود و با توجه به پویایی‌های موجود در علوم و همچنین نیازمندی‌های شغلی، دوره‌های آموزشی متنوع و مداومی را برای آنها تدارک می‌بینند. سازمان‌ها به وسیله آموزش، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را ارتقا می‌بخشند و عملکرد شغلی آنها را با اهداف مورد نظر هماهنگ می‌کنند.

در سازمان‌های آموزشی سرمایه‌گذاری در بخش آموزش کارکنان اهمیت بیش‌تری می‌یابد. سازمان‌های آموزشی اصولاً قالب و الگوی سایر نهادها و مؤسسه‌های موجود در جوامع هستند و

از این رو از ارکان اصلی توسعه جوامع در زمینه‌های مختلف محسوب می‌شوند. تقریباً همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در درون سازمان‌های آموزشی سپری می‌کنند و در بخش‌های دیگر زندگی نیز به صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان‌ها قرار می‌گیرند. به این ترتیب سازمان‌های آموزشی و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آنهاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بسیار بالایی دارد که کم‌تر سازمانی در جامعه دارای آن است.

آموزش همچنین از فرآیندی پیچیده برخوردار است. انسان پیچیده‌ترین مخلوق روی زمین است و آموزش و پرورش با پیچیده‌ترین بخش آن، یعنی با ذهن و اندیشه آدمی، سروکار دارد. آموزش و پرورش موظف است با ترویج ارزش‌ها به رشد اخلاقی جامعه پردازد؛ زمینه ایجاد و گسترش عدالت را در ابعاد مختلف فراهم سازد؛ به حرفه آموزشی کمک کند و دانش موجود را منتقل کرده زمینه گسترش آن و آفرینش دانش‌های نو را مهیا نماید. این در حالی است که عموماً نظام‌های آموزشی برای انجام این وظایف دشوار با محدودیت‌های قابل توجهی نیز روبه‌رو هستند.

بدیهی است برای مواجهه با این پیچیدگی‌ها، نظام‌های آموزشی در اولین قدم باید همت خود را مصروف جذب و استخدام نیروی انسانی شایسته و کارآزموده سازند و نظامی را مهیا کنند تا مادام که آنها به فعالیت‌های آموزشی می‌پردازند در پرتو برنامه‌های مناسب آموزشی، مهارت‌های شغلی خود را ارتقا بخشند و تجارب خویش را غنی سازند. با این تدبیر آنها تا حدود زیادی امکان انجام وظایف دشوار خود را به دست خواهند آورد.

نقش آموزش در توسعه مهارت‌های کارکنان

سازمان‌ها اصولاً واحدهای عملیاتی رشد و توسعه جوامع به شمار می‌آیند که هر یک در فرآیند توسعه، بخشی از وظایف را برعهده گرفته‌اند. از این رو، با اداره مطلوب سازمان‌ها می‌توان جامعه به طور فزاینده سازمانی را از رشد و بالندگی مناسبی برخوردار ساخت. تردیدی نیست که اداره مطلوب سازمان‌ها بیش از هر چیز در گرو نحوه عملکرد نیروی انسانی آنهاست. نیرویی که قادر است با اتکا به مهارت‌های حرفه‌ای خود وظایف محوله را با شایستگی انجام دهد و به این ترتیب رشد و پویایی را نصیب سازمان متبوع خود سازد.

شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر این که سازمان‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری در بخش آموزش کارکنان، اثربخشی خود را به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش دهند. ویلیام جیمز^۱ طی یک مطالعه نشان داد که کارکنان سازمان‌ها در شرایط معمول ۲۰ تا ۳۰ درصد از توانایی خود را

مصروف اهداف سازمانی می‌کنند؛ در حالی که با ارائه آموزش، درصد توانایی آنها برای کار در سازمان‌ها تا ۹۰ درصد هم افزایش می‌یابد. یک بررسی دیگر که طی سه سال در کشور سنگاپور انجام گرفت، نشان می‌دهد که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند؛ در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را اجرا کرده‌اند کم‌تر از ۱ درصد بوده است. (۱)

ولج^۲ (۱۹۷۰) نیز طی مطالعات خود در آمریکا دریافت که ۱۰ درصد افزایش در آموزش کشاورزی باعث ۳ تا ۵ درصد افزایش در بهره‌دهی می‌شود. این در حالی است که سرمایه‌گذاری در زمین با کودهای شیمیایی یا استفاده از ماشین آلات تنها باعث ۱ تا ۲ درصد افزایش بهره‌دهی خواهد شد (۲).

ادوارد دنسون^۳ در پژوهش‌های گسترده خود به این نتیجه رسید که حدود ۲۱ درصد از رشد اقتصادی آمریکا در بین سال‌های ۱۹۲۹ - ۱۹۵۷ ناشی از پیشرفت‌هایی است که از طریق بهبود کیفیت نیروی کار و ارتقای سطح تکنولوژی حاصل شده است که هر دو این عوامل به شدت متأثر از آموزش و پرورش هستند (۳).

مطالعات موجود در سازمان‌های آموزشی نیز حکایت از اثر بخشی دوره‌های آموزشی بر عملکرد کارکنان دارد. شستری (۱۳۶۶) عملکرد دو گروه از مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده دوره متوسطه را ارزیابی و مقایسه کرده است. براساس نتایج مطالعه او، مدیران آموزش دیده از کارایی و توانایی بیشتری برای انجام وظایف شغلی خود برخوردارند. آنها روابط انسانی را در محیط کار بیش‌تر رعایت می‌کنند و در زمینه تهیه و نگهداری و بهره‌گیری صحیح و مناسب از وسایل کار و فضای آموزشی از مهارت‌های بالاتری برخوردار هستند (۴).

مطالعات دیگری نیز نشان داده است که مدیران آموزش دیده در سازمان‌دهی و انگیزش نیروی انسانی عملکرد بهتری دارند (۵). آنها در حل مشکلات توانایی بیشتری از خود نشان می‌دهند؛ تشخیص دقیق‌تری از کاستی‌های موجود دارند و محیط مناسب‌تری را برای ظهور اندیشه‌ها فراهم می‌سازند (۶). این مدیران اعتماد به نفس و رضایت شغلی بیشتری دارند؛ به کارکنان خود بیش‌تر اهمیت می‌دهند و از تغییرات و نوآوری‌ها بیش‌تر استقبال می‌کنند (۷).

اهمیت آموزش کارکنان در سازمان‌ها تا حدی است که برخی صاحب‌نظران آن را خود مدیریت نامیده‌اند. بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت متزلزل می‌شود و به مخاطره می‌افتد (۸). با این وصف، آموزش کارکنان را می‌توان بخشی از فرآیند نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها دانست که در صدد است از توانایی‌های بالقوه و نامحدود انسان‌ها و همچنین توانایی تغییر پذیری آنها در جهت رشد سازمانی استفاده به عمل آورد (۹).

در مطالعه حاضر نقش آموزش‌های کوتاه‌مدت بر دانش و عملکرد مدیران مدارس و همچنین

نحوه تفاوت در اثربخشی شیوه‌های مختلف اجرای آنها مورد بررسی قرار گرفته است.

بیان مسأله

مدیریت سازمانی را عبارت از تلاش به منظور هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل اهداف محوله تعریف کرده‌اند (ج. رونزو و یک^۴، ۱۹۷۴). مدیر به منظور انجام این مهم ملزم به ایجاد یک محیط مؤثر برای افرادی است که در گروه‌های سازمانی و در جهت تحقق هدف‌های مشترک تلاش می‌کنند (و. دائل^۵، ۱۹۷۲). (۱۰)

اندکی تأمل در وظایف مدیران، نقش برجسته آنان را در فعالیت‌های جمعی و سازمانی روشن می‌سازد. مدیریت در واقع کالبد سازمان‌هاست که وظیفه تحرک و نظم بخشیدن به اجزای سازمانی را بر عهده دارد. بدیهی است مدیران به عنوان رهبران سازمانی با وظایف مهم و دشواری روبه‌رو هستند که انجام آنها مستلزم دانش و مهارت بایسته‌ای است. به همین مناسبت مدیران به طور مداوم نیاز به کسب و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز شغل خود دارند.

مدیریت در سازمان‌های آموزشی با دشواری و اهمیت بیش‌تری همراه است. در سازمان‌های آموزشی اهداف، وظایف و انتظارات، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، ابهام و پیچیدگی بیش‌تری دارد. مدیریت آموزشی از محدود نقش‌هایی است که انباشته از تعارض‌های بالقوه است. مدیر مدرسه اغلب در یک زمان ناگزیر از قبول دو یا چند نقش ناهماهنگ است که ایفای آنها همراه با تعارضاتی است. مدیران مدرسه با گروه‌های بسیاری کار می‌کنند که هر کدام انتظارات متفاوتی دارند. این وضع غالباً در مدیران آموزشی ایجاد تنش و تعارض می‌کند (۱۱)؛ به نحوی که اکثراً نقش خود را مبهم و نامشخص می‌بینند و احساس می‌کنند برای این حرفه پیچیده آموزش کافی ندیده‌اند (۱۲).

سازمان‌های آموزشی از حیث ساختاری بسیار لرزان و منعطف هستند. به‌ویژه در بخش کنترل و ارزشیابی که از مهم‌ترین وظایف مدیران در اداره سازمان‌ها محسوب می‌شود، مدیر آموزشی با ملاک‌های دقیق و معتبری روبه‌رو نیست. هارولد^۶ (۱۹۶۰) گزارش می‌دهد که با وجود بیش از نیم قرن تحقیق و بررسی در مورد ارزیابی کار معلم و مربیان، هنوز محک قابل اندازه‌گیری و معتبری در این زمینه فراهم نشده است و هیچ‌گونه ضوابطی که روی محک مؤثر بودن معلم مورد موافقت قرار گرفته باشد وجود ندارد. براساس نظرات ردفرن^۷ (۱۹۶۳) بیش از نیم قرن است که ارزیابی کار تدریس، هم مدیران مدارس و هم معلمان را به خود مشغول داشته و آنها را در بهت و حیرت فرو برده است (۱۳).

در سازمان‌های آموزشی به‌رغم وجود اهداف مشخص رفتاری که به‌ویژه در سطح مدارس

وجود دارد، کم‌تر کسی است که موفقیت مدارس را در تحقق این اهداف خلاصه کند؛ به همین جهت انتظاراتی فراتر از این اهداف و گاه متفاوت از یک نظام آموزشی و کارگزاران آن وجود دارد. نامحدود و کلی بودن این انتظارات که خود ناشی از پیچیدگی و گستردگی دامنه فعالیت‌های آموزشی است، موجب شده که در تعریف مدرسه، مدیر، معلم و دانش‌آموز "خوب" اتفاق نظری که برای انجام وظایف مدیران آموزشی ضرورت دارد، فراهم نیاید. این موارد بیانگر بخشی از پیچیدگی وظایف مدیران آموزشی و در نتیجه، نیاز آشکار آنها به کسب مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای است.

عباس‌زادگان (۱۳۶۸)، پرداختچی (۱۳۷۴) و فانی (۲۳) هر یک مدیریت آموزشی را به عنوان قلمرو حرفه‌ای معرفی می‌کنند که مدیر برای انجام وظایف خود ناگزیر باید در این قلمرو به کسب دانش و مهارت مورد نیاز بپردازد (۱۴، ۱۵ و ۱۶).

علاقه‌بند (۱۳۷۳) می‌گوید مدیر و رهبر آموزشی باید علاوه بر دانایی و توانایی در زمینه‌های فنی و انسانی کار خود بتواند وظایف آموزش و پرورش و رهبری آن را در یک زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی ملاحظه کند. به عبارت دیگر، مدیر باید علاوه بر مهارت‌های فنی و انسانی دارای مهارت‌های ادراکی نیز باشد (۱۷).

نائلی (۱۳۷۵) مدیریت آموزشی را مواجه با وظایفی پیچیده می‌داند که تنها مدیر متخصص قادر به انجام آنها می‌باشد. مدیریت متخصص است که می‌تواند در ایجاد بستر مناسب برای تحولات اجتماعی، علمی و تکنولوژیکی در دنیای امروز نقش اصلی را بر عهده داشته باشد (۱۸).

آموزش یکی از مؤثرترین اقدامات برای آماده‌سازی مدیران آموزشی در انجام وظایف وصف شده است. مدیران واجد صلاحیت‌های حرفه‌ای بهتر خواهند توانست اداره سازمان‌های آموزشی را با توجه به نیازهای روبه‌افزون محیطی بر عهده گیرند.

آموزش‌های کوتاه‌مدت از جمله برنامه‌های مؤثری هستند که به دلیل انعطاف مناسب قادرند گستره وسیعی از مدیران مدارس را تحت پوشش خود قرار دهند. می‌توان با استفاده مناسب از ظرفیت این دوره‌ها و از طریق اجرای حضوری، نیمه‌حضوری و غیرحضوری در جهت رشد حرفه‌ای هر چه بیش‌تر مدیران و آماده‌سازی آنها برای انجام وظایف پیچیده خود گام‌های اساسی برداشت. به‌ویژه این‌که اجرای این دوره‌ها عموماً ناظر بر رفع نیازهای نسبتاً فوری و کوتاه‌مدت شرکت‌کنندگان در دوره‌هاست و برگزاری آنها می‌تواند با بازده زود هنگام خود به بهبود اوضاع موجود کمک کند.

گسترش این دوره‌ها هم اکنون با ابهاماتی مواجه است که روشن کردن آنها می‌تواند تصمیم‌گیری درباره آن دوره‌ها را توأم با اعتماد و اطمینان بیش‌تری سازد. هنوز اطلاعات دقیقی

از چگونگی تفاوت در میزان اثربخشی برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزشی (و حتی بلندمدت) با اجرا به شیوه‌های متفاوت حضوری، نیمه‌حضوری و غیرحضوری فراهم نشده است. زیرا آزمون اثربخشی دوره‌های کوتاه مدت (و اصولاً دوره‌های آموزشی) در طرح‌های نسبتاً آزمایشی کم‌تر مورد توجه بوده است و در نتایج مطالعات قبلی که به طور عمده با شیوه‌های توصیفی و پس‌روی‌دادی انجام شده، ابهاماتی وجود دارد. بر این اساس، تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب هر یک از شیوه‌های آموزشی یاد شده، به‌ویژه در بحث اثربخشی آنها، با دلایل محکم و مستند همراه نیست.

اجرای این پژوهش کوششی در جهت روشن‌سازی برخی از مسائل ذکر شده است. به نظر می‌رسد با انجام این مطالعه و مطالعات دیگر در همین زمینه، بستری مناسب برای گرایش هر چه بیش‌تر به برگزاری این دوره‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که با نیازهای آموزشی کارکنان خود در سطحی بسیار گسترده روبه‌رو هستند، فراهم آید.

سؤال پژوهش

آیا اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزش حضوری، نیمه‌حضوری و غیرحضوری موجب بهبود دانش و عملکرد شغلی مدیران آموزشی خواهد شد؟ و آیا میزان اثربخشی سه دوره یاد شده با یکدیگر متفاوت است؟

روش اجرای پژوهش

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران است که از میان آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای^۸، تعداد ۱۰۴ مدیر و ۵۲۰ آموزگار از چهار منطقه آموزشی جهت بررسی برگزیده شده‌اند.

اجرای پژوهش با بهره‌گیری از طرح آزمایشی «پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه کنترل»^۹ صورت گرفته است. در این شیوه افراد مورد مطالعه به صورت تصادفی در دو گروه آزمایشی و گواه گمارش می‌شوند. برای اجرای این طرح پس از انجام پیش‌آزمون به گروه آزمایشی، برنامه آزمایشی عرضه می‌گردد و گروه کنترل از تأثیر این متغیر دور نگاه داشته می‌شود. در پایان، با تحلیل اختلاف نمرات به دست آمده و محاسبه میانگین نمرات برای گروه‌ها، مقایسه موردنظر صورت می‌گیرد. اگر تفاوت موجود بین عملکرد گروه‌ها در پیش‌آزمون معنی‌دار نباشد، ولی تفاوت موجود بین عملکرد گروه‌ها در پس‌آزمون معنی‌دار باشد، در صورت دقیق بودن عمل

گمارش تصادفی می‌توان نتیجه گرفت که عمل آزمایشی - گروه آزمایشی - از برنامه آموزشی سود برده است (۱۹).

برای تبیین تفاوت‌های موجود در سه شیوه برگزاری دوره کوتاه‌مدت آموزشی، اطلاعات موجود در یک طرح آزمایشی پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه‌های آزمایشی ۱ و ۲ و ۳ و کنترل سازمان‌دهی شده است:

انتخاب تصادفی	پیش‌آزمون	دوره آزمایشی	پس‌آزمون
R	P		P
R	P	T ₁	P
R	P	T ₂	P
R	P	T ₃	P

گردآوری اطلاعات مور نیاز با استفاده از دو ابزار انجام گرفته است: (الف) آزمون دانش که با سؤال‌های چهارگزینه‌ای دانش مدیران را در زمینه وظایف رهبری و مدیریت آموزشی، براساس محتوای دوره آموزشی، مورد ارزیابی قرار می‌دهد؛ (ب) مقیاسی با درجه‌بندی لیکرت^{۱۰} که عملکرد مدیران مدارس را از دیدگاه معلمان و با تأکید بر وظایف آنها در نقش رهبر آموزشی، ارزیابی می‌کند. روایی و اعتبار ابزارهای یاد شده از طریق ضریب آلفای کرونباخ^{۱۱} و ضریب همبستگی دو رشته‌ای نقطه‌ای^{۱۲} محاسبه و تأیید شده است.

اطلاعات جمع‌آوری شده به منظور پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش با استفاده از تحلیل واریانس یک‌راهه^{۱۳} مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که با توجه به تفاوت‌های موجود در عملکرد مدیران گروه‌های چهارگانه، براساس نسبت f و برحسب نیاز از آزمون تعقیبی توکی^{۱۴} (برای تعیین جهت تفاوت) نیز استفاده به عمل آمده است.

تعریف مفاهیم

- دوره کوتاه‌مدت آموزشی: در این مطالعه دوره کوتاه مدت آموزشی معادل دو واحد دانشگاهی (۳۴ ساعت) در نظر گرفته شده است.
- برنامه آموزش حضوری: در این نوع از برنامه آموزشی، کلاس به صورت حضوری تشکیل گردیده و محتوای دوره آموزشی برای مدیران شرکت‌کننده تدریس شده است.
- برنامه آموزش نیمه حضوری: در این برنامه محتوای ارائه شده در دوره به صورت حضوری و

غیرحضوری عرضه شده است. بدین ترتیب که شرکت‌کننده با حضور در کلاس در نصف ساعات دوره (۱۷ ساعت)، مفاهیم موردنیاز را به طور اجمالی از طریق مدرس دوره دریافت کرده و در بخش غیرحضوری ملزم به تکمیل مطالب و انجام تکالیف عرضه شده به وسیله مدرس دوره بوده است.

● برنامه آموزش غیرحضوری: در این شیوه از اجرای برنامه آموزشی، محتوای پیش‌بینی شده بدون تشکیل کلاس به شرکت‌کنندگان عرضه شده است. مطابق این برنامه شرکت‌کنندگان موظف به پاسخ‌گویی به ۶ مجموعه سؤال برحسب فصول محتوای آموزشی در طی دوره بوده‌اند. همچنین مدیر شرکت‌کننده در دوره غیرحضوری این امکان را در اختیار داشته که از طریق مکاتبه، سؤال‌های خود را با مدرس دوره در میان‌گذارد و پاسخ آنها را دریافت کند.

● محتوای دوره آموزشی: محتوای دوره آموزشی با توجه به فقدان منبعی متناسب با ویژگی‌های دوره برگزار شده، از طریق منابع موجود در زمینه رهبری و مدیریت آموزشی و با موضوع‌هایی نظیر مدیریت و تعریف آن، مفاهیم، اهداف و اهمیت مدیریت آموزشی، مهارت‌های مدیریت آموزشی، شوراهای مدارس، مشارکت، انگیزش و نظارت آموزشی و معادل دو واحد درسی تهیه و ارائه شده است.

● دانش و عملکرد مدیران: دانش و عملکرد مدیران مدارس در زمینه موضوع مورد آموزش، از طریق داده‌های حاصل از اجرای پیش‌آزمون و پس‌آزمون ابزارهای مورد استفاده در تحقیق مشخص شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از اجرای پیش‌آزمون و پس‌آزمون براساس سؤال تحقیق:

الف. آیا اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزش ضمن خدمت با سه شیوه مورد مطالعه موجب بهبود دانش مدیران آموزشی خواهد شد؟

تفاضل نمرات دانش مدیران در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون با استفاده از تحلیل واریانس در جدول شماره "۱" مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول شماره ۱ - تحلیل واریانس دانش مدیران در مرحله پیش‌آزمون و پس‌آزمون

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجات آزادی	میانگین مجدورات	F	P
بین‌گروه‌ها	SSA = ۹۹۴/۳۴	K - ۱ = ۳	MSA = ۳۳۱/۴۵	۶۰/۷۱	$\alpha < ۰/۰۱ = ۴/۱۳$
درون‌گروه‌ها	SSW = ۳۲۷/۶	Nt - K = ۶۰	MSA = ۵/۴۶		
کل	SSt = ۱۳۲۱/۹۴	Nt - ۱ = ۶۳			

چون نسبت F محاسبه شده (۶۰/۷۱) بزرگ‌تر از F جدول در سطح ۰/۰۱ (۴/۱۳) است، فرض یکسانی دانش گروه‌ها و در نتیجه یکسانی اثربخشی شیوه‌های برگزاری دوره آموزشی در بهبود دانش مدیران رد می‌شود. همچنین به احتمال ۹۹ درصد میان اثربخشی شیوه‌های برگزاری دوره آموزشی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به مشاهده تفاوت در اثربخشی دوره‌های آموزشی در دانش مدیران، در جدول شماره ۲ از آزمون تعقیبی HSD توکی برای تعیین تفاوت گروه‌ها استفاده شده است.

جدول شماره ۲ - نتایج آزمون HSD توکی برای گروه‌های چهارگانه

گروه‌ها	میانگین	گواه	حضور	نیمه حضور	غیرحضور
		۱/۵۶	۱۱/۲۶	۹/۴	۵/۲۵
کنترل	۱/۵۶	-	۱۰/۲	۷/۸۴	۳/۶۹
حضور	۱۱/۲۶	-	-	۲/۳۶	۶/۵۱
نیمه‌حضور	۹/۴	-	-	-	۴/۱۵
غیرحضور	۵/۲۵	-	-	-	-

$$HSD = q(\alpha \% ۱, K, d, F_{60, 71}) = ۲/۶۳$$

$$HSD = q(\alpha \% ۵, K, d, F_{60, 71}) = ۲/۱۸$$

HSD مشاهده شده در سطح ۱٪ (۲/۶۳) نشان می‌دهد که مقادیر سه گروه آزمایشی در مقایسه با گروه کنترل در جدول از مقدار بحرانی یک درصد بزرگ‌تر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که میان میانگین گروه کنترل با میانگین گروه‌های حضور، نیمه‌حضور و غیرحضور در سطح یک درصد تفاوت معنی‌دار وجود دارد. به عبارت دیگر، برگزاری دوره آموزشی موجب افزایش دانش در همه گروه‌های آزمایشی شده است. افزایش دانش مدیران در

گروه حضوری بیش از دوره نیمه حضوری و در دوره نیمه حضوری بیش از دوره غیر حضوری بوده است.

ب. آیا اجرای برنامه‌های کوتاه مدت آموزش ضمن خدمت با سه شیوه مورد مطالعه موجب بهبود عملکرد مدیران آموزشی خواهد شد؟
برای تعیین چگونگی پراکندگی عملکرد مدیران مورد مطالعه، تفاضل نمرات عملکرد آنها با استفاده از تحلیل واریانس در جدول شماره "۳" مقایسه شده است.

جدول شماره ۳- تحلیل واریانس عملکرد مدیران در مرحله پیش آزمون و پس آزمون

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجات آزادی	میانگین مجدورات	F	P
بین گروه‌ها	SSA = ۱۵۶/۰۶	$K - ۱ = ۳$	MSA = ۵۲/۰۲	۳/۹۰	$\alpha < ۰/۰۵ = ۲/۷۶$
درون گروه‌ها	SSW = ۷۹۹/۶۸	$Nt - K = ۶۰$	MSW = ۱۳/۳۳		
کل	SSt = ۹۵۵/۷۴	$Nt - ۱ = ۶۳$			

چون نسبت F محاسبه شده (۳/۹۰) بزرگ تر از F جدول در سطح ۵٪ (۲/۷۶) است، فرض یکسانی عملکرد گروه‌ها و در نتیجه یکسانی اثربخشی شیوه‌های برگزاری دوره آموزشی در بهبود عملکرد مدیران رد می‌شود. همچنین به احتمال ۹۵ درصد میان اثربخشی شیوه‌های برگزاری دوره‌های آموزشی تفاوت معنی دار وجود دارد. با توجه به مشاهده تفاوت در اثربخشی دوره‌های آموزشی در عملکرد مدیران، در جدول شماره "۴" از آزمون تعقیبی HSD توکی برای تعیین تفاوت گروه‌ها استفاده شده است.

جدول شماره ۴- نتایج آزمون HSD توکی برای گروه‌های چهارگانه

گروه‌ها	میانگین	گواه	حضور	نیمه حضوری	غیر حضوری
		۲/۹۰	۶/۷۸	۶/۳۷	۳/۰۹
کنترل	۲/۹۰	-	۳/۸۸	۳/۴۷	۰/۱۹
حضور	۶/۷۸	-	-	۰/۴۱	۳/۶۹
نیمه حضوری	۶/۳۷	-	-	-	۳/۲۸
غیر حضوری	۳/۰۹	-	-	-	-

$$HSD = q(\alpha, ۱, K, d, F_{۶۰}) = ۳/۹۱$$

$$HSD = q(\alpha, ۵, K, d, F_{۶۰}) = ۳/۱۹$$

HSD مشاهده شده در سطح ۵٪ (۳/۱۹) نشان می‌دهد که همه مقادیر جدول، بجز عدد ۰/۱۹ و ۰/۴۱، از مقدار بحرانی پنج درصد بزرگ‌تر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که بین میانگین گروه کنترل با میانگین گروه‌های حضوری و نیمه حضوری در سطح پنج درصد تفاوت معنی‌دار وجود دارد. به عبارت دیگر، برگزاری دوره موجب بهبود عملکرد مدیران در گروه‌های آزمایشی حضوری و نیمه‌حضوری شده است.

همچنین میان اثربخشی حضوری با آموزش نیمه حضوری تفاوت معنی‌دار مشاهده نمی‌شود. براساس اطلاعات مذکور، آموزش غیرحضوری به رغم تأثیر ظاهری موجب بهبود معنی‌دار عملکرد مدیران نشده است.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های موجود، برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی می‌تواند دانش و عملکرد شغلی مدیران آموزشی را بهبود بخشد و آنها را بیش از پیش آماده انجام وظایف دشوار خود سازد. همچنین یافته‌های این مطالعه حاکی از تفاوت معنی‌دار میان اثربخشی دوره‌های مختلف کوتاه‌مدت است. برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت با هر سه شیوه حضوری، نیمه‌حضوری و غیرحضوری، دانش مدیران را درخصوص موضوع مورد آموزش افزایش داده است. البته اثربخشی دوره‌ها بسته به میزان حضور مدیران در دوره، متفاوت بوده است. مدیران شرکت‌کننده در دوره حضوری از بیش‌ترین افزایش دانش در طول برگزاری دوره برخوردار بوده‌اند. به این ترتیب در بخش دانش، برگزاری دوره‌های حضوری بر نیمه‌حضوری و نیمه‌حضوری بر غیرحضوری ترجیح دارد؛ گرچه به هر حال هر سه دوره افزایش معنی‌دار دانش مدیران را به دنبال داشته است.

برگزاری دوره‌ها همچنین تأثیرات نسبتاً متفاوتی را بر عملکرد مدیران گذاشته است. دوره حضوری بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد مدیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش کوتاه‌مدت بر جای گذاشته است؛ گرچه از حیث آماری تفاوت معنی‌داری میان اثربخشی این دوره با اثربخشی دوره نیمه حضوری به چشم نمی‌خورد. از سوی دیگر، برگزاری آموزش غیرحضوری نیز به رغم تأثیر ظاهری خود موجب بهبود عملکرد مدیران شرکت‌کننده در دوره - به طور معنی‌دار - نشده است. چنین می‌توان نتیجه گرفت که در دوره‌های برگزار شده با دسترسی مدیران به سطح نسبتاً معینی از دانش عرضه شده، عملکرد آنها بهبود یافته است. در دوره آموزش غیرحضوری گرچه دانش مدیران به طور معنی‌داری افزایش یافته، ولی این افزایش کم‌تر از $\frac{1}{4}$ افزایش سطح متوسط دانش مدیران در دو دوره حضوری و نیمه‌حضوری بوده است.

با توجه به این‌که اصولاً انگیزه‌های موردنیاز برای حضور مدیران در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت فراهم نشده است و به‌ویژه در دورهٔ غیرحضوری که مدیران شرکت‌کننده ملزم به پاسخ‌گویی به‌موقع به مجموعه‌ای از سؤال‌ها و ارسال آنها برای مدرس دوره بوده‌اند و در این زمینه تعلق قابل توجهی نیز کرده‌اند، ممکن است مدیران شرکت‌کننده در این دوره متأثر از چنین وضعیتی تلاش لازم را برای بهره‌گیری از دورهٔ آموزشی به عمل نیاورده باشند.

براساس یافته‌های این مطالعه، برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت در صورتی‌که توأم با آموزش حضوری معادل حداقل نصف ساعات دوره باشد، دانش و عملکرد مدیران مدارس را به طور شایسته‌ای ارتقا خواهد بخشید.

این یافته همگام با یافته‌های قبلی، توجیه مناسب سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی را در سازمان‌ها مورد تأیید قرار می‌دهد. حتی برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی هم می‌تواند اثرات مفیدی را برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد.

یافته‌های این پژوهش جای این امیدواری را فراهم می‌سازد که بتوان در مقابل رشد فزایندهٔ نیازهای آموزشی مدیران مدارس و با توجه به محدودیت‌های موجود در این زمینه، از طریق طراحی و اجرای گستردهٔ دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی و در زمینه‌های موضوعی نسبتاً مشخص، در جهت رشد مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس همت گمارد.

پیشنهادها

۱. با توجه به اثربخشی دوره‌های کوتاه‌مدت، به‌ویژه دوره‌های حضوری و نیمه حضوری، بر دانش و عملکرد مدیران مدارس، شایسته است اقداماتی اساسی تر جهت گسترش این دوره‌ها به عمل آید.
۲. اگر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت به‌صورت حداقل نیمه‌حضوری برگزار شود، اثربخشی آنها افزایشی چشم‌گیر خواهد یافت.
۳. با توجه به این‌که دوره‌های کوتاه‌مدت صرفاً امکان پاسخ‌گویی به بخشی از نیازهای آموزشی مدیران را دارد، این نیازها برای مدیران دوره‌های مختلف شناسایی و براساس آنها سلسله برنامه‌های آموزشی طراحی و اجرا شود.
۴. با توجه به فقدان منبعی مناسب برای آموزش در دوره‌های کوتاه‌مدت، براساس نیازهای مدیران، منابع آموزشی لازم تدوین و منتشر شود.
۵. با توجه به عدم انگیزهٔ کافی مدیران برای شرکت در دوره‌های کوتاه‌مدت، پیشنهاد می‌شود مزایای مالی و اداری این دوره‌ها برای شرکت‌کنندگان افزایش یابد تا آنان با رغبت

بیش‌تری در دوره‌های آموزشی شرکت جویند. همچنین همراه با افزایش این امتیازات، مطالعاتی نیز به سنجش تأثیر این افزایش در ابعاد مختلف برگزاری دوره‌ها اختصاص یابد.

۶. با توجه به ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در این پژوهش که پس از گذشت دو ماه از پایان برگزاری دوره‌ها انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی مدت زمان آن افزایش یابد تا تأثیر گذشت زمان بر نحوه اثربخشی دوره‌ها بیش‌تر مشخص شود. با توجه به عدم تأثیرگذاری معنی‌دار آموزش غیرحضورى بر عملکرد مدیران مدارس، در پژوهش‌های آینده مدت زمان آموزش غیرحضورى و تکالیف مربوط به آن افزایش یابد و تأثیرات حاصل از این تفاوت مورد مطالعه قرار گیرد.

بی‌نوشت‌ها

1. William James
2. Wlech, f
3. Denison, E
4. Ronzweek_J
5. W. Damel
6. Harold
7. Redfern
8. Cluster malti - Stage - Sampling
9. True Control Group Pretes - post test Design
10. Likert
- 11- Cronbach
- 12- Point biserial Correlation
- 13- One way analysis of variance
- 14- Tukey

- ۱- بزاز جزایری، سیداحمد: آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شود، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶، ۱۳۷۳، ۲۷.
- ۲- راجرز، دانیل مسی و هرش. اس راجلین: اقتصاد و آموزش و پرورش، ترجمه سیدابوالقاسم حسینین، آستان قدس، ۱۳۷۰.
- ۳- عمادزاده، مصطفی: مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش، انتشارات جهاد دانشگاهی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۷۴.
- ۴- شیبستری، ام‌البین: مقایسه مدیران آموزش دیده با مدیران آموزش ندیده، (پایان نامه فوق لیسانس) دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، ۱۳۶۶.
- ۵- جمالی، جعفر: مقایسه روش مدیرانی که دوره های آموزشی را گذرانده اند با مدیرانی که این دوره ها را نگذرانده اند (پایان نامه فوق لیسانس)، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی، ۱۳۶۶.
- ۶- قناد رضایی، عباس: مقایسه مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی با مدیران فاقد تحصیلات دانشگاهی در زمینه تغییر و نوآوری از نظر مدیران مدارس، (پایان نامه فوق لیسانس)، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی، ۱۳۶۹.
- ۷- صباغیان، زهرا: تأثیر آموزش ضمن خدمت در افزایش موفقیت و کارایی مدیران، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳، بهار ۱۳۷۳.
- ۸- ابطحی، سیدحسین: آموزش و بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، چاپ دوم، ۱۳۷۳.
- ۹- میرمسیاسی، ناصر: مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش سیستمی - اقتضایی)، چاپ چهارم، انتشارات سروین، ۱۳۷۴.
- ۱۰- عباس زادگان، سیدمحمد: اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، تهران انتشارات سروش، چاپ دوم، ۱۳۶۸، ص ۲۴.
- ۱۱- لی قام، جیمز م، جیمز، هودنه: مدیریت مدارس، مبانی و تئوری ها، ترجمه محمدنائلی، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی روان شناسی، ۱۳۶۷.
- ۱۲- بازرگان، زهرا: رهبر آموزشی، مدیر تغییر و نوآوری، همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۶.
- ۱۳- نورمحمدی، محمدعلی: پژوهش پیرامون ارزیابی کار معلم از دیدگاه دانش آموزان دبیرستان، (پایان نامه فوق لیسانس)، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۵۳، ص ۱۷ - ۸۷.
- ۱۴- عباس زادگان، سیدمحمد: اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، تهران انتشارات سروش، چاپ دوم، ۱۳۶۸.
- ۱۵- پرداختچی، محمدحسن: مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه ای، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳، بهار ۱۳۷۲.

۱۶. فاتی، علی اصغر و شبکی، اصغر: مهارت‌های موردنیاز مدیران اجرایی، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، شماره دوم، بهار ۱۳۷۶.
۱۷. علاقه‌بند، علی: مقدمات مدیریت آموزشی، مؤسسه انتشارات بخت، ۱۳۷۲.
۱۸. نائلی، محمدعلی: نقش مدیریت آموزشی تخصصی در اثربخشی نظام آموزش و پرورش، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه شهید چمران، دانشکده علوم تربیتی، شماره اول و دوم، ۱۳۷۵.
۱۹. ولف، ریچارد: ارزشیابی آموزشی، مبانی سنجش توانایی و بررسی برنامه‌ها، ترجمه علیرضا کیامنش، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۷۱.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی