

# بررسی مهارت‌های حرفه‌ای مدرسان و تسهیلات آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دبیرستانهای استان بوشهر<sup>۱</sup>

محمدخان عزیزی

دکتر احمدرضا نصر

مدرس دانشگاه پیام نور

استادیار علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

دکتر مصطفی شریف

استادیار علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

واژگان کلیدی: تسهیلات آموزش ضمن خدمت، مدیران دبیرستانها، مهارت‌های حرفه‌ای مدرسان

## چکیده

استمرار مدیریت کارآمد و اثربخش مدیران مدارس در گرو کسب آگاهیها و فراگیری مهارت‌ها و دانش متناسب با نیازمندیهای حرفه‌ای آنهاست. آنان باید درک صحیحی از وضعیت کنونی و چشم‌انداز آتی مدارس خود داشته باشند و بتوانند تغییرات محیطی و آثار آن را بر مدارس خود پیش‌بینی کنند. از این رو پرداختن به آموزش مداوم و مستمر کارکنان آموزش و پرورش به‌ویژه در سطوح مدیریتی، امری مهم و مسأله‌ای در خور توجه است.

این مقاله بخشی از پژوهشی است که به تحلیل آموزش‌های کوتاه‌مدت ضمن خدمت مدیران دبیرستانهای استان بوشهر، طی سالهای ۷۵-۱۳۷۰ پرداخته است.

۱- بدین وسیله از حمایت مالی اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر از این تحقیق تشکر می‌گردد. همچنین از داوران محترم و ناشناخته مقاله و آقای محمدرضا نبلی، عضو محترم هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان و سرکار خانم فهیمه نصیری که نظرات ارزنده آنان، این پژوهش را پررنگ نمود، تقدیر و تشکر می‌شود.

بدین منظور، هشت بعد یا مقوله اساسی (نمودار شماره ۱) مورد تحلیل قرار گرفته که در این مقاله چهار مقوله: ۱- مهارت‌های حرفه‌ای مدرسان-۲- فضا و تجهیزات آموزشی موجود در دوره‌ها-۳- زمان برگزاری-۴- ارزشیابی از آموخته‌های شرکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق مورد استفاده، کمی و کیفی بوده که در قسمت کمی از پرسشنامه و در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه سازمان‌یافته و بررسی اسناد و مدارک برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه تحقیق، کلیه شرکت‌کنندگان در دوره‌های مذکور طی سالهای ۷۵-۱۳۷۰ بودند (۳۷۰ نفر) که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه، از بین آنها تعداد ۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش با نرم‌افزار SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است.

نتایج حاصل از پرسشنامه مشخص نمود که دو مقوله کیفیت مدرسان و زمان برگزاری دوره‌ها مناسب و دو مقوله فضا و تجهیزات آموزشی و شیوه ارزشیابی نامناسب بوده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه نیز، به جز در مورد زمان برگزاری، نتایج حاصل از طریق پرسشنامه را تأیید نمود.

#### مقدمه

در جهان امروز آنچه بیش از همه اهمیت دارد، نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان و صاحب‌نظران مدیریت معتقدند آنچه در نهایت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه پولی و مالی یا منابع دیگر. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. (بزاز جزایی، ۱۳۷۳: ۵۳)

آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است. آموزش نیروی انسانی می‌تواند استعداد‌های افراد را پرورش دهد، روش‌ها و فنون انجام دادن کار را بهبود بخشد، موجب کسب دانش و افزایش مهارت‌های شغلی شود و از اتلاف منابع انسانی و مالی نیز جلوگیری کند. به طور کلی، آموزش یکی از مؤثرترین وسایل سازگاری کارکنان هر مؤسسه با شرایط تغییرپذیر و در حال تحول سازمان است. آموزش ضمن خدمت عبارت از ایجاد تغییر در طرز فکر مدیران و کارکنان نسبت به سازمان، آشنا ساختن آنها با اصول مدیریت و سازمان و آماده کردن آنها برای پذیرش مسؤلیت‌های بیشتر است. (میرکمالی، ۱۳۷۷: ۶)



بدیهی است که آموزش و پرورش در کلیه امور جامعه به‌ویژه تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بخش‌های دیگر، نقش اساسی ایفا می‌کند و ((تقریباً همه صاحب‌نظران بر این باورند که حرکت به سوی آینده مستلزم تغییر و نوآوری در نظام آموزشی کشور و آن هم وابسته به اصلاح ساختار مدیریت به‌ویژه مدیریت مدرسه است)). (مرعشی، ۱۳۷۸: ۸) از این رو، فعالیت‌های موفقیت‌آمیز مدیریت در مدارس، مستلزم برخورداری مدیران از مهارت‌ها و فنون لازم است. در این راستا با استفاده مناسب از دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت ضمن خدمت و اجرای مستمر این آموزش‌ها می‌توان در جهت رشد حرفه‌ای هر چه بیشتر مدیران و آماده‌سازی آنها برای انجام وظایف پیچیده، گام‌های اساسی برداشت. (ساک، ۱۳۷۷: ۸۳)

باتوجه به اهمیت و گستردگی آموزش‌های ضمن خدمت، که مورد نیاز همه سازمانها و مؤسسه‌هاست می‌باشد، تاکنون در زمینه‌های مختلف، پژوهش‌های متعددی انجام شده است. در این‌گونه تحقیقات معمولاً حوزه‌های مورد بررسی عبارتند از: نیازسنجی، تعیین هدفها و محتوای آموزش، ارزشیابی روش‌های آموزش، کیفیت کار مدرسان، تجهیزات آموزشی و شرایط زمانی و مکانی. (جوانیان، ۱۳۷۳، قشونی، ۱۳۷۴ و الشاجرود، ۱۹۸۷) برای مثال خانم قشونی (۱۳۷۴) در تحقیقی به بررسی کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نظام جدید متوسطه از نظر شرکت‌کنندگان دوره‌ها در شهر تهران پرداخته است. نتایج تحقیق مذکور نشان داد که کیفیت دوره‌های ضمن خدمت از نظر زمان، مکان، تجهیزات آموزشی و امکانات رفاهی مناسب نبوده، هر چند مدرسان دوره‌ها از مهارت‌های حرفه‌ای لازم مانند تسلط علمی بر مطالب درسی، قدرت بیان و تفهیم مطالب و توانایی استفاده از روش‌های متنوع تدریس، برخوردار بوده‌اند.

با توجه به پژوهش‌های انجام شده و نظرات نویسندگان مقاله حاضر، بررسی کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت مدیران در هشت مقوله امکان‌پذیر است. همانطور که گفته شد، در مقاله حاضر فقط چهار مقوله زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد که توضیحات مختصری در مورد هر کدام ارائه می‌شود:

۱- مهارت‌های حرفه‌ای مدرسان: انتخاب مربیان و مدرسان واجد شرایط برای دوره‌های آموزشی و توجه به نظرات، خواسته‌ها و پیشنهادهای آنان در طول برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های

آموزشی و کوشش در حل احتمالی مسایل و مشکلات ایشان، از شرایط و امکانات اجرایی مناسب دوره‌های آموزشی محسوب می‌شود.

به نظر یکی از متخصصان (گلابی، ۱۳۶۹، صص ۸۱-۸۷) تسلط مدرسان بر موضوعات مختلف و نیز بر روشهای آموزشی و توانایی آنها در اداره و مدیریت، کلاسهای ضمن خدمت، از اهمیت زیادی برخوردار است. به علاوه، آنها باید از سایر مهارتهای حرفه‌ای مورد نیاز، از جمله تسلط علمی بر مطالب درسی، قدرت بیان و تفهیم مطالب درسی، رعایت شؤونات معلمی و احترام متقابل، مطالعه و آمادگی قبلی برای حضور در کلاس و تجربه کار در زمینه موضوع مورد تدریس برخوردار بوده، واجد شرایط لازم باشند. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶: ۱۲۱)

**۲- فضا و تجهیزات:** کلاسها و فضای محل برگزاری دوره از نظر وسعت و حجم، نور و تهویه باید مطابق استانداردهای منطقی و پذیرفته شده باشد. در خصوص تجهیزات آموزشی با توجه به این که در هر دوره آموزشی دروس مختلفی ارائه می‌شود و هر درس فعالیتهای ویژه‌ای را می‌طلبد، بجاست امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب در کلاس درس فراهم گردد. در اجرای دوره‌های آموزشی باید به جزیی‌ترین وسیله و ابزار و کوچکترین مسأله نیز توجه جدی نمود. برای مثال، در مواردی حتی کمبود برخی از ابزارها و وسایل بظاهر ساده نظیر گچ، تخته‌پاک‌کن، تخته سیاه مناسب و وسایلی از این قبیل، لطمه‌های زیادی به بازده کیفی دوره‌های آموزشی می‌زند. تهیه و تدارک کلیه وسایل آموزشی و لوازم مربوط از قبیل تأمین نیازهای ساختمان محل برگزاری، اتاقها و سالن‌ها، کارگاهها و آزمایشگاهها و تهیه جزوه، بروشور و کتابهای مربوط، از مسایل اصلی برنامه‌ریزی اجرایی دوره‌های آموزشی است. (گلابی، ۱۳۶۹، صص ۸۷-۸۶)

**۳- زمان برگزاری دوره:** نکته مهم دیگر، توجه به طول دوره و زمان برگزاری است. طول دوره تابع عوامل و شرایط متعددی نظیر هدفها و محتوای دوره و روش آموزش است. زمان برگزاری دوره نیز بستگی به خصوصیات جوی فصول مختلف، تراکم کاری سازمان در ایام مختلف سال، و تمام وقت یا نیمه‌وقت بودن دوره دارد. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶: ۱۳۴)

افراد نیازمند به آموزش در مؤسسات و سازمانها را باید به دو گروه تازه استخدام شده و شاغل تقسیم کرد. چون گروه اول تازه فعالیت خود را آغاز کرده‌اند، تعیین زمان خاص



چندان مهم نیست، ولی برای گروه دوم از اهمیت خاصی برخوردار است. به منظور جلوگیری از قطع شدن فعالیت یا دور ساختن این گروه از محیط کار، باید به زمان آموزش توجه کرد. برای مثال، اگر دوره‌های آموزشی در زمان فعالیت‌های موظف تشکیل شود، رکود در کار به وجود خواهد آمد یا اگر در پایان فعالیت روزانه آموزش داده شود، خستگی ایام کار، موجبات ضعف یادگیری را فراهم خواهد ساخت. بنابراین، توجه به زمان برگزاری دوره‌های آموزشی برای شاغلان بسیار حایز اهمیت است.

**۴- ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت:** آخرین مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، ارزشیابی است. بنا به نظر آقای صفوی (۱۳۶۴) منظور از ارزشیابی، (کنترل کیفی فرآیندها و نتایج یک برنامه آموزشی است.) به عبارت دیگر، ارزشیابی از یک برنامه، عبارت است از اندازه‌گیری ارزش و سودمندی یک برنامه آموزشی برای تعیین درجه تأثیر و سودمندی آن، یعنی اندازه‌گیری تغییراتی که در رفتارها، مهارت‌ها و درجه کارایی کارآموزان پس از شرکت در دوره آموزشی به وجود آمده است. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳: ۸۷) به نظر گلایی (۱۳۶۹: ۹۰) ارزشیابی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی را به‌طور کلی می‌توان در سه رده یا مرحله یعنی ارزشیابی نبل از آغاز دوره، ارزشیابی در طول دوره و ارزشیابی در پایان دوره طبقه‌بندی کرد. ارزشیابی از آموخته‌های شرکت‌کنندگان معمولاً در مرحله دوم، یعنی در طول کار انجام می‌پذیرد. در شرح این مرحله باید گفت که این ارزشیابی بر حسب زمان و ویژگی‌های دوره‌های آموزشی می‌تواند میان دوره‌ای و پایان دوره‌ای و با استفاده از شیوه‌های متعدد نظیر آزمون کتبی، مصاحبه، آزمون‌های عملی و اظهار نظر انجام گیرد.

با توجه به مطالب گفته شده، هدف کلی این پژوهش، تحلیل وضعیت موجود چهار حوزه مذکور در آموزش‌های کوتاه‌مدت ضمن خدمت مدیران دوره متوسطه در استان بوشهر طی سال‌های ۷۵-۱۳۷۰ و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آموزش‌های مذکور است.

## روش انجام پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده، کمی و کیفی است که در قسمت کمی از پرسشنامه و در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه سازمان‌یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. نوع تحقیق، پیمایشی توصیفی است.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه این تحقیق کلیه شرکت‌کنندگان در دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش ضمن خدمت مدیران دوره متوسط استان بوشهر طی سالهای ۷۵-۱۳۷۰ بود که اسامی و مشخصات آنها از طرف دفتر آموزش ضمن خدمت اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر در اختیار ما قرار گرفت. آنها در مجموع ۳۷۰ نفر بودند که ۹۵ نفر آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم، به‌صورت تصادفی برگزیده شدند. تعداد افراد مورد نظر برای انجام مصاحبه نیز ۱۵ نفر بودند که بر اساس اولویت سابقه مدیریت و میزان دانش و اطلاعات آنان، از میان مدیران مدارس و کارشناسان ضمن خدمت انتخاب شدند.

**روش جمع‌آوری داده‌ها:** با توجه به ماهیت موضوع و روش تحقیق، از سه ابزار پرسشنامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک برای گردآوری داده‌ها استفاده شده که در مورد هر کدام توضیحات مختصری ارائه می‌گردد:

**الف- پرسشنامه:** چون در زمینه موضوع تحقیق، پرسشنامه استاندارد شده‌ای وجود نداشت، با استفاده از منابع مربوط به موضوع و نیز با استفاده از نظرات اساتید محترم دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان و مدیران مدارس، پرسشنامه‌ای مرکب از ۴۵ سؤال بسته پاسخ بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و چهار سؤال باز پاسخ، توسط پژوهشگر تهیه و تنظیم گردید. به منظور تعیین پایایی، این پرسشنامه به طور تصادفی بین ۲۵ نفر از افراد جامعه آماری توزیع شد و پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده اصلاحات لازم در آن صورت گرفت. همچنین، برای تعیین پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کراباخ استفاده گردید که مقدار آن با نرم‌افزار SPSS، ۰/۶۰ برآورد شد. روایی پرسشنامه نیز توسط ۸ نفر از استادان دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، مورد تأیید قرار گرفت.

**ب- مصاحبه:** به منظور جمع‌آوری داده‌های عمیق‌تر در مورد مسأله پژوهش، از مصاحبه نیمه سازمان‌یافته انفرادی با ۱۵ نفر از افراد صاحب‌نظر (مدرسان و کارشناسان آموزشی ضمن



خدمت) استفاده شد. افراد صاحب‌نظر، اغلب نسبت به سایر اعضای جامعه، دانش بیشتر و مهارت افزونتری در گفت و شنود دارند. (گال و دیگران، ۱۳۸۰)

**ج- بررسی اسناد و مدارک:** در این تحقیق، اسناد، مدارک، گزارشها و منابع موجود در زمینه برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در استان بوشهر نیز مورد بررسی قرار گرفت تا مکمل دیگر روشهای به کار گرفته شده برای جمع‌آوری داده‌ها باشد.

### روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح توصیفی با استفاده از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات، تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد. در سطح استنباطی، متناسب با نوع داده‌ها از آزمونهای زیر استفاده شد:

در ابتدا به منظور مقایسه توزیع نمره‌های هر یک از مقوله‌های اساسی پژوهش با توزیع نرمال، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که تمام نمره‌ها، از توزیع نرمال یا هنجار پیروی می‌کنند. از این رو، برای تحلیل داده‌ها از آزمونهای پارامتریک  $t$  تک نمونه‌ای،  $t$  با دو گروه مستقل، آزمون لون، تحلیل واریانس یکراهه و آزمون توکی استفاده شد. به عبارت دیگر، برای سنجش چهار مقوله مورد نظر در این تحقیق، از آزمون  $t$  تک متغیره و برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت آموزشی، سابقه خدمت مدیریتی و سابقه شرکت در دوره‌های ضمن خدمت از آزمونهای لون، تحلیل واریانس یکراهه و توکی استفاده گردید.

در مورد آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، چون میانگین کل جامعه در اختیار نبود، از میانگین نظری که برابر عدد ۳ است، برای آزمون فرض صفر استفاده شد. انتخاب عدد مذکور به لحاظ قرار گرفتن در حد وسط مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تا اندازه‌ای توجیه‌پذیر است، اما از نظر آماری چندان دقیق نیست و بیشتر جنبه قراردادی دارد. با توجه به موضوع و هدفهای پژوهش، تعدادی سؤال باز پاسخ در مصاحبه مطرح گردید و ضمن طرح سؤالیهای موشکافانه

<sup>۱</sup> Kolmogorov Smirnov Test

و عمیق، اطلاعات و نتایج به‌دست آمده یادداشت شد. سپس نسبت به دسته‌بندی، تنظیم و تلخیص یافته‌ها در قالب عبارات اقدام گردید.

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت یافته‌های به‌دست آمده برحسب هریک از چهار مقوله تحقیق ارائه می‌شود:

۱- **مهارتهای حرفه‌ای مدرسان:** در این مقوله، این موضوع مورد بررسی قرار گرفته که تا چه حد مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران دوره متوسطه از مهارتهای حرفه‌ای لازم برخوردارند

جدول شماره ۱: فراوانی و درصد پاسخها به شاخصهای مربوط به مهارتهای حرفه‌ای مدرسان

شماره شاخص	تایید	خوب	زیاد	خیلی زیاد	بی‌توجهی	ضعیف	خیلی کم	فراوانی درصد	طیف	
									شاخص	میانگین
۸	۴	۳۳	۴۲	۱۵	۳۳/۷	۴۵/۲	۱۵/۸	۲/۷۳	۰/۷۸	میزان مطالعه و آمادگی قبلی مدرسان برای حضور در کلاس
۹	۳	۳۳	۴۰	۱۹	۳۳/۷	۴۲/۱	۲۰	۳/۷۹	۰/۸۰	میزان قدرت بیان، تفهیم و انتقال مطالب درس توسط مدرسان
۱۰	۶	۲۸	۴۲	۱۸	۲۹/۵	۴۵/۲	۱۸/۹	۳/۷۷	۰/۸۳	میزان تسلط علمی مدرسان بر مطالب درسی
۱۱	۱	۱۴	۳۳	۴۷	۱۴/۷	۴۹/۵	۳۴/۷	۴/۳۳	۱۷۰/۸۶	میزان رعایت احترام متقابل و حفظ شؤن معلمی توسط مدرسان
۱۲	۳	۱۵	۴۲	۳۵	۱۵/۸	۴۴/۲	۲۶/۸	۴/۱۵	۰/۸۰	میزان رغبت مدرسان برای پاسخگویی به پرسش‌های شرکت‌کنندگان
۱۳	۵	۲۷	۴۵	۱۸	۲۸/۴	۴۷/۴	۱۸/۹	۴/۸۰	۰/۸۱	میزان تجربه کاری مدرسان در زمینه موضوع مورد تدریس

نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که بیشترین پاسخها در سطح زیاد و خیلی زیاد به شاخص شماره ۱۱ میزان رعایت احترام متقابل و حفظ شؤن معلمی توسط مدرسان با



۸۴/۲ درصد ( $M=۴/۳۳$ ) و کمترین درصد به شاخص شماره ۸ میزان مطالعه و آمادگی قبلی مدرسان برای حضور در کلاس درس با ۶۱/۱ درصد ( $M=۳/۷۳$ ) مربوط است.

بر اساس نتایج آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای، مقدار  $t$  محاسبه شده برای سنجش این سؤال از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد بزرگتر است ( $۱/۶۴ > ۱۱/۹۸$ ) و نشان می‌دهد که به نظر پاسخگویان، مدرسان این دوره‌ها بیشتر از سطح متوسط از مهارت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار بودند. مقایسه نظرات پاسخگویان زن و مرد نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین نظرات آنان وجود دارد ( $p = ۰/۰۱$  و  $d = ۲/۴$ ) به عبارت دیگر، مردان بیشتر از زنان معتقد بودند که مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت، از مهارت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار بوده‌اند (میانگین ۳/۸ و ۳/۵). اما مقدار  $t$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات دو گروه مستقل پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی (دیپلم یا فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر) و  $F$  محاسبه شده (تحلیل واریانس) برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب رشته تحصیلی (علوم تربیتی، علوم انسانی، تجربی و ریاضی) سابقه خدمت آموزشی، سابقه خدمت مدیریتی و سابقه شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت تفاوت معنی‌داری نداشت.

داده‌های حاصل از مصاحبه نیز با اندکی تفاوت نشان داد که مدرسان از نظر برخورداری از مهارت‌های حرفه‌ای لازم در حد متوسط بوده‌اند. به عبارت دیگر، آنها از برخی مهارت‌ها از جمله قدرت بیان و تفهیم مطالب درسی و نیز رعایت شؤون معلمی و احترام متقابل برخوردار بوده‌اند ولی برخورداری آنان از مهارت‌های دیگر مانند تسلط علمی بر مطالب و آمادگی قبلی برای حضور در کلاس در حد مطلوب نبوده است.

**۲- فضا و تجهیزات:** در این مقوله، این موضوع مورد بررسی قرار گرفته که تا چه حد شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران دوره متوسطه، فضا و تجهیزات آموزشی موجود در دوره‌ها را مناسب می‌دانند؟

جدول شماره ۲: فراوانی و درصد پاسخهای مربوط به میزان مناسب بودن فضا و تجهیزات آموزشی

ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خیابان زیاد	زیاد	تأخیری	ک	ف	فراوانی درصد	طیف شاخص	
									میزان مناسب بودن فضای محل برگزاری کلاسها	میزان تناسب مساحت فضای آموزشی با تعداد افراد شرکت کننده
۲۵	۰/۸۹	۳/۶۰	۱۵ ۱۵/۸	۳۶ ۳۷/۹	۳۷ ۳۸/۹	۵ ۵/۳	۲ ۲/۱	ف د	میزان مناسب بودن فضای محل برگزاری کلاسها	۲۳
۲۶	۰/۹۱	۳/۵۵	۱۲ ۱۲/۷	۳۹ ۴۱/۱	۳۱ ۳۲/۳	۱۱ ۱۱/۶	۱ ۱/۱	ف د	میزان تناسب مساحت فضای آموزشی با تعداد افراد شرکت کننده	۲۴
۴۹	۱/۱۸	۲/۴۲	۲ ۴/۲	۱۳ ۱۳/۷	۳۱ ۳۲/۶	۱۸ ۱۸/۹	۳۹ ۳۰/۵	ف د	میزان مناسب بودن فضای فیزیکی کتابخانه	۲۵
۵۴	۱/۱۶	۲/۱۵	۲ ۲/۱	۱۲ ۱۲/۶	۳۳ ۳۴/۲	۱۹ ۲۰	۳۹ ۴۱/۱	ف د	میزان فراهم بودن منابع غنی و متنوع در کتابخانه	۲۶
۴۲	۱/۰۲	۲/۴۳	۲ ۲/۱	۱۰ ۱۰/۵	۳۶ ۳۷/۹	۳۶ ۳۷/۴	۳۱ ۳۲/۱	ف د	میزان فراهم بودن تجهیزات آموزشی مناسب در کلاس درس	۲۷
۴۷	۱/۱۰	۲/۳۵	۲ ۴/۲	۸ ۸/۴	۳۱ ۳۲/۶	۳۶ ۳۷/۴	۳۶ ۳۷/۴	ف د	میزان در دسترس بودن تجهیزات کمک آموزشی در واحد سمعی-بصری	۲۸

نتایج جدول شماره ۲ حاکی است که بیشترین پاسخها در سطح زیاد و خیلی زیاد، به شاخص شماره ۲۴ میزان تناسب مساحت فضای آموزشی با تعداد افراد شرکت کننده با ۵۴/۸ درصد ( $M=۳/۵۵$ ) و کمترین پاسخها، شاخص شماره ۲۷ میزان فراهم بودن تجهیزات آموزشی مناسب در کلاس درس و شاخص شماره ۲۸ میزان در دسترس بودن تجهیزات کمک آموزشی در واحد سمعی بصری با ۱۲/۶ درصد ( $M=۲/۴۳$  و  $۲/۳۵$ ) مربوط می شود. بر اساس نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، مقدار  $t$  محاسبه شده برای بررسی این مقوله از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد کوچکتر است ( $۱/۶۴ < -۳/۱۳$ ) و نشان می دهد که به نظر پاسخگویان، فضا و تجهیزات آموزشی موجود، کمتر از سطح متوسط، مناسب است. مقدار  $t$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنس و مدرک تحصیلی و نیز مقدار  $F$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب رشته تحصیلی، سابقه خدمت آموزشی، سابقه خدمت مدیریتی و سابقه شرکت در دوره های آموزشی



ضمن خدمت، از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد کوچکتر بود. بنابراین، بین نظرات پاسخگویان بر حسب هر یک از متغیرهای یاد شده، تفاوت معنی‌داری وجود نداشت و همه پاسخگویان در این مورد که فضا و تجهیزات آموزشی کمتر از سطح متوسط مناسب بوده، اتفاق نظر داشتند. بنا به اظهار نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان (۹ نفر از ۱۵ نفر) نیز فضا و تجهیزات آموزشی موجود در دوره‌ها از کیفیت مناسبی برخوردار نبوده است. تجهیزات اولیه آموزشی مانند تخته سیاه، گچ و صندلی به اندازه کافی فراهم بوده، ولی اورهد و رایانه در دسترس نبوده است. نکته قابل توجه این است که کیفیت فضا و تجهیزات آموزشی دوره‌های برگزار شده خارج از استان مانند اصفهان، به مراتب بهتر از دوره‌های تشکیل شده در داخل استان بوده است.

۳- زمان برگزاری دوره: این مقوله درصدد بررسی این موضوع بوده که تا چه حد زمان برگزاری دوره‌ها به نظر شرکت‌کنندگان مناسب بوده است.

جدول شماره ۳: فراوانی و درصد پاسخها به شاخصهای مربوط به میزان مناسب بودن زمان برگزاری کلاسها

شاخص	طیف	فراوانی درصد	بیشتر که	کم	ظانوی	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۲۰	میزان تناخل زمان برگزاری کلاسها با ساعات کاری افراد شرکت‌کننده	۲۱/۱۱	۲۰	۲۲	۱۸	۱۶	۱۹	۲۹/۲	۱/۴۳	۴۹
	د	۲۱/۱۱	۲۱/۱۱	۲۳/۲	۱۸/۹	۱۶/۸	۲۰			
۲۱	میزان استفاده مطلوب شرکت‌کنندگان از دوره‌های آموزشی به لحاظ زمان برگزاری کلاسها	۶/۳	۶	۴	۲۸	۳۴	۱۳	۳/۴۶	۱	۲۹
	د	۶/۳	۶/۳	۴/۲	۴۰	۳۵/۸	۱۳/۷			
۲۲	میزان مشوق بودن زمان برگزاری کلاسها برای شرکت‌کنندگان در این آموزشها	۵/۳	۵	۲۲	۲۲	۲۱	۱۵	۳/۲۰	۱/۱۳	۳۵
	د	۵/۳	۵/۳	۲۳/۲	۳۳/۷	۲۲/۱	۱۵/۸			

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که بیشترین پاسخها در سطح زیاد و خیلی زیاد مربوط به شاخص شماره ۲۱ میزان استفاده مطلوب شرکت‌کنندگان از دوره‌های آموزشی به لحاظ زمان برگزاری کلاسها با ۴۹/۵ درصد ( $M = 3/46$ ) و کمترین پاسخها به شاخص

شماره ۲۰ میزان تداخل زمان برگزاری کلاسها با ساعات کاری افراد شرکت‌کننده با  $۳۶/۸$  درصد ( $M=۲/۹۲$ ) مربوط می‌شود.

بر اساس نتایج آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای، مقدار  $t$  محاسبه شده برای سنجش این سؤال از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد بزرگتر است ( $۳/۰۳ > ۱/۶۴$ ) و نشان می‌دهد که به نظر پاسخگویان، زمان برگزاری دوره‌ها بیشتر از سطح متوسط مناسب بوده است. با توجه به این که مقدار  $t$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنس و مدرک تحصیلی و نیز مقدار  $F$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات آنان بر حسب رشته تحصیلی، سابقه خدمت مدیریتی و سابقه شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد کوچکتر بود بنابراین بین نظرات پاسخگویان بر حسب متغیرهای مذکور تفاوت معنی‌داری وجود نداشته است. اما مقدار  $F$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان با سوابق مختلف آموزشی (کمتر از ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵، ۱۶ تا ۲۰ و بیشتر از ۲۰) نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین نظرات آنان وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون تعقیبی توکی، پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال نسبت به پاسخگویان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، از زمان برگزاری دوره‌ها رضایت بیشتری داشته‌اند ( $۳/۴۶$  در مقابل  $۲/۶$ ). داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد ۵ نفر از ۱۵ نفر از زمان برگزاری دوره‌ها راضی بوده‌اند. از نظر آنها، با توجه به این که این دوره‌ها معمولاً در طول سال تحصیلی برگزار می‌شده و به لحاظ درگیر بودن با مسایل آموزشی، امکان طرح انواع مسائل آموزشی فراهم بوده، از زمان برگزاری دوره‌ها رضایت داشته‌اند. به نظر آنها، با توجه به شرایط بد آب و هوایی استان بوشهر در فصل تابستان و کمبود امکانات لازم و ضروری، بهتر است این دوره‌ها در ضمن سال تحصیلی برگزار گردد. از طرف دیگر، ۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان از زمان برگزاری دوره‌ها رضایت نداشته‌اند. این افراد برگزاری دوره‌ها را در ضمن سال تحصیلی مناسب نمی‌دانند. به عقیده این افراد، با توجه به این که زمان برگزاری با ساعات کاری آنها تداخل دارد، بهتر است این دوره‌ها در زمان دیگری مانند فصل تابستان برگزار شود. البته همه تأکید داشتند که بهتر است در خارج از استان و در مکانهای خوش آب و هوا و دارای امکانات مناسب برگزار شود.



۴- **ارزشیابی:** تعیین این که تا چه اندازه شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران دوره متوسطه در دوره‌های آموزش ضمن خدمت با روشهای علمی ارزشیابی منطبق بوده، موضوعی است که با استفاده از داده‌های ارائه شده مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۴ فراوانی و درصد پاسخها به شاخصهای مربوط به شیوه ارزشیابی

شماره سؤالات	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافقم	موافقم	ناخودآیی	مخالفم	کاملاً مخالفم	فراوانی درصد	شاخص	
									طیف	
۳۲	۱/۱۳	۳/۵۴	۱۵ ۱۵/۸	۴۶ ۴۸/۴	۱۷ ۱۷/۹	۹ ۹/۵	۸ ۸/۴	ف د	استفاده از آزمونهای تشریحی	۳۶
۳۰	۱/۱۳	۳/۷۶	۲۷ ۲۸/۴	۳۹ ۴۱/۱	۱۱ ۱۱/۶	۱۵ ۱۵/۸	۳ ۳/۲	ف د	استفاده از آزمونهای چندگزینه‌ای	۳۷
۴۸	۴۸-۸۴	۱/۷۵	۱ ۱/۱	۱ ۱/۱	۱۵ ۱۵/۸	۳۴ ۳۵/۸	۴۴ ۴۶/۳	ف د	استفاده از آزمونهای شفاهی	۳۸
۴۳	۱/۱۸	۲/۷۶	۸ ۸/۴	۱۸ ۱۸/۹	۳۷ ۳۸/۴	۲۷ ۲۸/۴	۱۵ ۱۵/۸	ف د	استفاده از گزارش‌های تحقیقی تولید شده توسط مدیران شرکت‌کننده	۳۹
۵۱	۱/۳۲	۲/۶۱	۸ ۸/۴	۲۱ ۲۲/۱	۱۷ ۱۷/۹	۳۴ ۳۵/۳	۲۵ ۲۶/۳	ف د	مشاهده مهارتهای علمی مدیران شرکت‌کننده	۴۰

نتایج جدول شماره ۴ بیانگر آن است که بیشترین پاسخها در سطح موافقم و کاملاً موافقم مربوط به شاخص شماره ۳۷ استفاده از آزمونهای چندگزینه‌ای با ۶۹/۵ درصد ( $M=3/76$ ) و کمترین پاسخها به شاخص شماره ۳۸ استفاده از آزمونهای شفاهی با ۲/۲ درصد ( $M=1/75$ ) مربوط است. از طرف دیگر، بر اساس نتایج آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای، مقدار  $t$  محاسبه شده برای سنجش این سؤال از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۵ درصد کوچکتر است ( $2/22 < 1/64$ ) و نشان می‌دهد که به نظر پاسخگویان، شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران دوره متوسطه، کمتر از سطح متوسط با روشهای علمی ارزشیابی منطبق بوده است. مقدار  $t$  محاسبه شده نشان داد که بین میانگین نظرات پاسخگویان مرد و زن (۳) در مقابل (۲/۷۱) تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $t=2/48$   $P=0/01$ ) به عبارت دیگر، پاسخگویان مرد بیشتر از زنان به انطباق شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران با روشهای علمی ارزشیابی

اعتقاد داشتند. اما مقدار  $t$  برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی و نیز  $F$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب سابقه آموزشی و سابقه مدیریت نشان داد که بین نظرات آنان تفاوت وجود ندارد.

همچنین مقدار  $F$  محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب رشته تحصیلی و سابقه شرکت در دوره‌های ضمن خدمت نشان داد که بین نظرات آنان تفاوت معنی‌دار وجود دارد. در مورد رشته تحصیلی، با توجه به نتایج آزمون توکی، دارندگان لیسانس علوم انسانی، بیشتر از رشته علوم تربیتی و ریاضی به انطباق شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران با روشهای علمی ارزشیابی اعتقاد داشته‌اند. در مورد سابقه شرکت در دوره‌های ضمن خدمت نیز پاسخگویانی که بیش از ۱۵۰ ساعت دوره دیده‌اند، بیشتر از پاسخگویانی که بین ۵۱ تا ۱۰۰ و ۱ تا ۵۰ ساعت دوره دیده‌اند، و پاسخگویانی که بین ۱۰۱ تا ۱۵۰ ساعت دوره دیده‌اند، بیشتر از پاسخگویانی که بین ۵۱ تا ۱۰۰ ساعت دوره دیده‌اند، به انطباق شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران با روشهای علمی اعتقاد داشته‌اند.

از بررسی نتایج مصاحبه نیز روشن گردید که در دوره‌های ضمن خدمت، کمتر از روشهای متعدد برای ارزشیابی از آموخته‌های مدیران استفاده شده است. به اعتقاد بیشتر مصاحبه‌شوندگان (۱۱ از ۱۵ نفر) در این دوره‌ها عمدتاً از آزمونهای تشریحی و چند گزینه‌ای استفاده شده و در نتیجه، در موارد کمی بین محتوای مطالب و روش ارزشیابی تناسب کامل وجود داشته است. تعدادی از افراد نیز ضمن اشاره به دو روش یاد شده خاطر نشان نموده‌اند که در مواردی از روشهای دیگر مانند مشاهده مهارتهای علمی مدیران و ارائه گزارش کار تحقیقی نیز استفاده شده است. از نظر این افراد، به دلایلی نظیر فشردگی دوره‌ها یا عدم توانایی مدرسان، از روشهای متناسب با درس استفاده نشده است.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج به دست آمده، مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران دبیرستان، بیشتر از سطح متوسط از مهارتهای حرفه‌ای لازم برخوردار بوده‌اند. داده‌های حاصل از مصاحبه نیز با اندکی تفاوت نشان داد که مدرسان از نظر برخورداری از مهارتهای حرفه‌ای لازم در حد متوسط بوده‌اند. آنها از مهارتهای لازم در بیان و تفهیم مطالب درسی و



نیز رعایت شوون معلمی برخوردار بوده‌اند، لکن تسلط علمی آنان بر مطالب درسی و آمادگی قبلی برای حضور در کلاس مناسب نبوده است. با توجه به عدم برخورداری کامل مدرسان دوره‌ها از مهارت‌های حرفه‌ای لازم و ضعف آنها در زمینه‌های تسلط علمی و آمادگی قبلی، توصیه می‌شود در گزینش مدرسان از نظر علمی دقت لازم به عمل آید و افرادی انتخاب گردند که در زمینه موضوع تدریس از تواناییها و مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برخوردار باشند. همچنین، با توجه به عملکرد ضعیف و نه چندان مطلوب مدرسان موجود استان پیشنهاد می‌شود نسبت به برگزاری دوره‌ها در خارج از استان (به‌ویژه استانهایی که از توانمندی مناسب برخوردارند) اقدامات لازم صورت گیرد یا در موارد لازم از مدرسان شایسته و موفق استانهای مجاور استفاده شود.

یافته‌های تحقیق، فضا و تجهیزات آموزشی موجود در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران را کمتر از سطح متوسط مناسب می‌داند. با توجه به وضعیت نامناسب فضا و تجهیزات آموزشی موجود در دوره‌ها پیشنهاد می‌شود کلاسها و فضای محل برگزاری از نظر وسعت و حجم، نور، تهویه و...، مطابق استانداردهای پذیرفته شده باشد. همچنین، برای استفاده مطلوب شرکت‌کنندگان از کتابخانه، لازم است فضای کتابخانه جذاب و مطابق استانداردها باشد. به علاوه، منابع غنی و متنوع برای مطالعه و تحقیق در دسترس شرکت‌کنندگان قرار گیرد. تجهیزات آموزشی نیز متناسب با ویژگیها و فعالیتهای مربوط به درس، امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب در کلاس درس فراهم گردد. علاوه بر تجهیزات آموزشی اولیه مانند میز، صندلی و تابلو، لازم است تجهیزات کمک‌آموزشی نظیر رایانه، اورهد، اوپک و ابزارهای دیگر نیز برای استفاده در کلاس درس یا استفاده‌های دیگر در واحد سمعی - بصری فراهم باشد. بر اساس نتایج حاصل از پرسشنامه، پاسخگویان اندکی بیش از سطح متوسط از زمان برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مدیران راضی بودند. اما نتایج حاصل از مصاحبه، مبین این مطلب بود که اکثر مصاحبه‌شوندگان زمان برگزاری دوره‌ها را مناسب نمی‌دانستند. در مورد زمان و مدت برگزاری دوره‌ها باید گفت که با توجه به این که در اغلب موارد به خاطر فشردگی و کوتاهی دوره‌ها، امکان ارائه محتوای آموزشی جامع و استفاده از روشهای آموزشی مختلف فراهم نبوده است بنابراین توصیه می‌گردد در تعیین مدت زمان دوره به دو عامل محتوا و روش آموزشی و سایر عوامل مهم توجه لازم معطوف

گردد. به‌علاوه با توجه به عدم رضایت نیمی از پاسخگویان از زمین برگزاری دوره‌ها و پیشنهادهای مطرح شده در این زمینه، بهتر است به ترتیب اولویت از زمانهای عنوان شده در ذیل برای برگزاری دوره‌ها استفاده شود: فصل تابستان؛ در طول سال تحصیلی، فصل زمستان، اوقات فراغت از کار، فصل پاییز و عید نوروز. با توجه به یافته‌های تحقیق در زمینه ارزشیابی از آموخته‌های شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، می‌توان گفت که شیوه ارزشیابی از آموخته‌های مدیران به لحاظ عدم مطابقت کامل با روشهای علمی ارزشیابی، به طور کامل نتوانسته تغییراتی را که در رفتارها، مهارت‌ها و درجه کارایی آنان به وجود آمده، اندازه‌گیری کند. با توجه به اهمیت ارزشیابی در تعیین میزان دستیابی به اهداف و میزان برآورده شدن نیازها، ضروری است برای استفاده از شیوه‌های متنوع ارزشیابی و اندازه‌گیری علمی، اقدامات مناسب انجام پذیرد. در این زمینه پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به اهمیت ارزشیابی از آموخته‌های شرکت‌کنندگان، این ارزشیابی‌ها جدی‌تر گرفته شود.

- ارزشیابی از آموخته‌ها با توجه به هدفهای دوره به‌ویژه هدفهای آموزشی تدوین شده صورت گیرد.

- با توجه به ماهیت دروس مختلف، از روشهای ارزشیابی متناسب با آنها استفاده گردد.

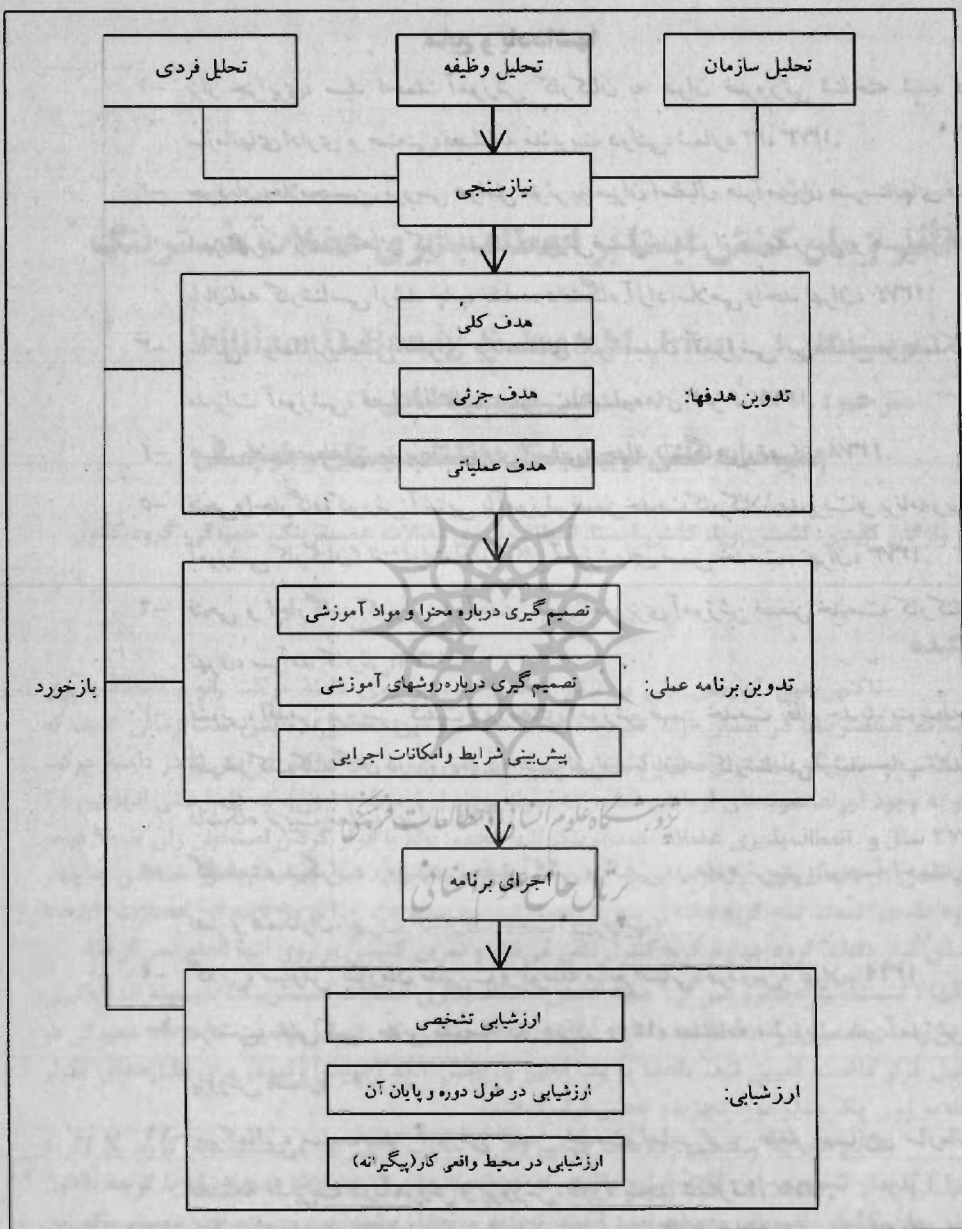
- با توجه به استفاده کم از آزمونهای شفاهی و عملکردی، در مواقع مقتضی از آزمونهای یاد شده نیز استفاده شود.

- با توجه به تأثیر ارزشیابی پیگیر در حین عمل برای بررسی تأثیر دوره و نیازسنجی برای دوره‌های بعدی، با احتیاطهای لازم از این روش نیز استفاده شود.

- با توجه به استفاده فراوان از آزمونهای تشریحی و چندگزینه‌ای، تلاش شود تا در حد متدسب و معقول از این آزمونها استفاده شود.

با توجه به مباحث و پیشنهادهای ارائه شده، الگوی زیر برای بهسازی برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره متوسطه پیشنهاد می‌گردد. همان‌طور که گفته شد، مقوله‌های مورد بررسی ۸ مورد بوده که همه آنها در نمودار ارائه شده، اما تنها ۴ مورد آنها در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است.





## منابع و یادداشتها

- ۱- بزاز جزایری، سید احمد: آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۲، ۱۳۷۳.
- ۲- جوادیان، غلامحسین: بررسی عوامل مؤثر بر میزان استقبال هنرآموزان هنرستانهای فنی شهر تهران از دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش ضمن خدمت از نظر مدرسین و هنرآموزان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، ۱۳۷۴.
- ۳- ساکی، رضا: اثربخشی اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره‌های ۳ و ۴، ۱۳۷۷.
- ۴- عسگریان، مصطفی: مدیریت نیروی انسانی، جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۷۸.
- ۵- فتحی و اجارگاه، کورش: آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان (مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان) انتشارات اداره کل آموزشهای ضمن خدمت، تهران، ۱۳۷۳.
- ۶- فتحی و اجارگاه، کورش: درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، سرآمد کاوش، ۱۳۷۶.
- ۷- قشونی، اقدس: بررسی کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نظام جدید متوسطه از نظر شرکت کنندگان در دوره‌ها در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت معلم، تهران، ۱۳۷۴.
- ۸- گال، ام. و دیگران، روشهای تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی، ترجمه احمد رضا نصر و همکاران، تهران، انتشارات سمت، زیر چاپ.
- ۹- گلابی، سیاوش: سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، فردوس، تهران، ۱۳۶۹.
- ۱۰- مرعشی، علی اکبر: مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۰.
- ۱۱- میرکمالی، سیدمحمد: آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره ۱، ۱۳۷۷.
- 12 - Al- Shagroud, H.M. An Examination of In- service Training Needs of Secondary School Principals in Saudi Arabia. Unpublished Doctoral Dissertation, University of pittsburg.