

## تعیین رابطه نظرات مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مهارت‌های حرفه‌ای آنان در دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه

دکتر مظفرالدین واعظی

استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

سید رسول حسینی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

مهدی موسوی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

تاریخ دریافت ۸۵/۱۰/۱ - تاریخ تایید ۱۳۸۷/۳/۲۲

عنوان تحقیق حاضر عبارت است از: تعیین رابطه بین نظرات مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مهارت‌های حرفه‌ای آنان در دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه. در واقع، هدف اصلی این پژوهش آن است که دریابد محتوای آموزشی دوره‌ها تا چه میزان مطلوبیت داشته و توانسته است مهارت‌های مدیران را پوشش دهد. برای این منظور، به بررسی پیشینه مربوط به اصول و معیارهایی که می‌بایست در هر محتوای مطلوب و مدون به کار رود پرداخته شد و به منظور سنجش مطلوبیت محتوای دوره‌ها ۷ معیار در نظر گرفته شد که در آن نظرات مدیران در مورد میزان رعایت این اصول و معیارها در محتوای دوره‌ها بررسی شد. پس از آن، به تعیین رابطه میان این نظرات و مهارت‌های مدیران پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل تمامی مدیران دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو نوع پرسشنامه (پرسشنامه محتوا - پرسشنامه مهارت‌های حرفه‌ای) استفاده گردیده است و با تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، نتایج زیر به دست آمد: مدیران از نظر مهارت فنی در سطح پایین‌تر از متوسط و در حد نامطلوب بوده و از نظر مهارت‌های انسانی و ادراکی در حد بالاتر از متوسط و مطلوب قرار دارند. میان نظرات مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزشی و مهارت فنی مدیران همبستگی مثبت و معنی‌دار به دست آمده در مورد مهارت‌های انسانی و ادراکی رابطه به دست آمده، معنی‌دار نیست. همچنین، مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت تنها از نظر مهارت ادراکی در مقایسه با مدیران فاقد مدرک تحصیلی مدیریت دارای تفاوت بوده و سطح مهارت ادراکی مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت بالاتر از مدیران دیگر است.

کلید واژه‌ها: محتوای آموزشی، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت.

#### مقدمه

امروزه تحول و نوآوری در همه زمینه‌های دانش بشری یک امر مسلم و بدیهی است که با سرعتی شگرف در حال رخ دادن است. به عبارت دیگر، به مانند گذشته هیچ یک از دانش‌ها و زمینه‌های علمی بشری نمی‌تواند برای مدتی طولانی بدون تحول و نوآوری باقی مانده و کارایی لازم را داشته باشد.

در سایه این تحولات سریع و شگرف، زندگی اجتماعی موثر مستلزم حضور فعال و مفید اعضای و کارکنان موسسه‌های گوناگون است. بدون شک، نظام آموزشی هر کشور به عنوان سنگ زیر بنای توسعه و پیشرفت یکی از بزرگترین و اصلی‌ترین دغدغه‌های هر جامعه و نظام حکومتی است. با توجه به گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی و فرهنگی جوامع نقش و مسوولیت‌های نظام‌های آموزشی، به عنوان مسوولان تربیت نسل‌های بشری جهت ایجاد دانش، بینش و توانایی مطلوب در افراد جهت مواجهه مطلوب با تحولات فوق‌بسیار حساس‌تر و خطیرتر از گذشته است. صاحب‌نظران آموزش و پرورش، عموماً بر این باورند که کیفیت مدیریت‌های آموزشی مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کار برنامه‌های آموزشی است، زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و موثری که در امر هدایت و رهبری فرآیندهای آموزشی و پرورشی دارد، بالقوه هم می‌تواند موجب پیشرفت آن گردد و هم فروپاشی آن (علاقه بند، ۱۳۶۹). بنابراین، برای استفاده عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور رسیدن به هدف‌های خاص آموزش و یادگیری در سطح آموزشگاهی، باید به آموزش و تربیت تخصصی افرادی مبادرت کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند و از نظر مهارت‌های مدیریت در سطح قابل قبولی قرار داشته باشند.

هرچند که امروزه کسب دانش‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌های مدیریتی، در تحصیلات آکادمیک و دانشگاهی امری لازم و بدیهی تلقی شده و اصولاً در عصر کنونی، یکی از پیش‌بایست‌های موفقیت کامل در مشاغل، گذراندن دوره آموزش‌های دانشگاهی و تخصصی

است، تحقیقاتی که بر روی مدیران و رهبران آموزشی فارغ التحصیل از دانشگاه‌ها صورت گرفته، نشان دهنده این است که برنامه‌های رهبری آموزشی در سطح دانشگاه، به طور کامل مدیران و رهبران آموزشی را برای عمل و ارایه خدمات آماده نمی‌کند. (استوارت و مک کان، ۱۹۹۹).

در این میان، مقوله‌ای که بیشتر صاحب نظران حوزه مدیریت و برنامه ریزان آموزشی بر آن اتفاق نظر دارند، استفاده از سیستم‌های آموزشی کارآمد در راستای توسعه سرمایه انسانی است (فریرا و راکس، ۲۰۰۵).

با توجه به این امر، دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران یکی از سریع‌ترین و مفیدترین اقدامات آموزشی است که عهده دار بالا بردن سطح علمی، کاربردی و کیفی مدیران است. محتوای دروس، یعنی مطالب و قضایایی که چه به صورت نظری و چه به شکل عملی باید در دوره‌های آموزشی گنجانده شوند و از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. رعایت اصول و معیارهایی که از سوی صاحب نظران برنامه درسی و مدون ارایه شده، در محتوای آموزشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران دبیرستان‌ها از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است، چرا که صرف نظر از این که استانداردها و معیارهای محتوا برای دوران تحصیل مدرسه یا آموزش‌های سنین بزرگسالی تدارک دیده شود، آن‌ها یک چارچوب مشخص را برای هر حوزه یادگیری توصیف می‌کنند (مک نایت، ۲۰۰۳ و لوکاس، ۲۰۰۷).

رعایت این اصول و معیارها، صرف نظر از نوع محتوایی که برای دوره‌های انتخاب می‌شود الزامی است و می‌تواند به عنوان یک رکن اساسی در دستیابی به اهداف آموزشی

- 
- 1.Stewart and McCann
  - 2.Ferreira & Roux
  - 3.McKnight
  - 4.Lucas

دوره‌های آموزش ضمن خدمت موثر باشد. هر چقدر محتوا و مواد آموزشی در یک برنامه درسی از طراحی و سازمان دهی مطلوب برخوردار باشد، رسیدن به اهداف آسان و دست یافتنی تر خواهد شد و این امر در آموزش های ضمن خدمت مدیران، به سبب لزوم و اهمیت توسعه دانش و آگاهی آنان در زمینه حرفه ای شان از حساسیت ویژه ای برخوردار است.

#### بیان مساله

گسترش و توسعه علوم و فنون در جهان امروز، به خصوص در کشورهای پیشرفته به طور نسبی تمامی فعالیت های اجتماعی جوامع را مورد تاثیر قرار داده است. در این میان، نقش نیروی انسانی متخصص و ماهر در هدایت کلی سازمان ها اهمیت خاصی دارد (ابیلی، ۱۳۷۷، ص ۲۳).

مهم ترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی، به عنوان ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت عاملی مهم، مورد توجه دولت ها بوده است. (فرتاش، ۱۳۸۲، ص ۱) سازمان ها برای این که به طور موثری به اهدافشان دست یابند، به مدیران لایق نیاز دارند. فرآیند مدیریت، متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدف های سازمان است و تحقق این امر برعهده مدیران سازمان است. امروزه، سازمان های بزرگ که ابعاد گسترده ای از نیازهای جوامع را پوشش می دهند، بدون برخورداری از مدیران موثر و کارآمد قادر به ادامه حیات نیستند. (بهرنگی، ۱۳۷۱، ص ۹۸) در مورد اهمیت نقش مدیران در سازمان ها، همین بس که "پیتر دراگر" می گوید:

"مدیران کمیاب ترین و در عین حال با ارزش ترین سرمایه سازمانند".

نقش کلیدی و محوری مدیران سازمان ها در ایجاد سازمان های موفق انکار ناپذیر است، اما آن چه مسلم است، چنین انتظاراتی تنها از مدیرانی می رود که خودشان شایسته سالار بوده

و در انجام وظایف شان به فنون مدیریت، مهارت‌های سرپرستی و ترفند های آن مسلح باشند. یکی از راه هایی که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می گیرد، مشاهده آن از زاویه مهارت هایی است که برای تامین موفقیت آمیز هدف های لازم است. "رابرت کاتز" مهارت‌های مورد نیاز مدیران را با گروه بندی در سه طیف فنی، انسانی و ادراکی مورد مطالعه قرار داده است که این تقسیم بندی از اهمیت ویژه ای در مطالعات مدیریت برخوردار شده است (کاتز، ۱۳۷۰، ص ۹۵)

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیران، یکی از مهم ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارآیی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریت است و نقصان هر یک از مهارت ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می دهد (میرسپاسی، ۱۳۷۷). عملکرد مدیران و تسلط آن ها به مهارت‌های مدیریتی و توانایی آن ها در تحقق رساندن اهداف در نظام آموزش و پرورش کشور که بدون شک گسترده ترین و عظیم ترین نظام اداری و سازمانی کشور بوده، بسیار اهمیت دارد. از این رو، آموزش مدیران آموزشی و تدارک دوره‌های آموزشی برای مدیران، می بایست بادقت و درایت هر چه تمام صورت گیرد تا بتواند توانایی آن ها را در انجام بهینه مسوولیت فرونی بخشد. در این میان، توجه به محتوای آموزشی، به عنوان هسته اصلی هر برنامه آموزشی و بررسی چگونگی تدوین و تنظیم آن براساس اصول و معیارهای علمی، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. بنابراین، در پژوهش حاضر ضمن مشخص نمودن وضعیت توانایی مدیران در مهارت های سه گانه، به تعیین میزان رابطه بین محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران دبیرستان ها با نیازهای حرفه ای آنان نیز پرداخته می شود.

### مروری بر مطالعات پیشین

صباغیان (۱۳۷۳) پژوهشی با عنوان "تاثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارآیی مدیران" انجام داده است. در این تحقیق، با استفاده از روش پیمایشی محقق به این نتایج دست یافته است.

- مدیران آموزش دیده، نسبت به مدیران آموزش ندیده در زمینه روابط انسانی ایجاد محیط صمیمی و دوستانه عملکرد بهتری داشته اند.
- مدیران آموزش دیده رضایت شغلی بیشتری داشتند.
- مدیران آموزش دیده از تغییرات و نوآوری های بیشتر استقبال می کردند.
- مدیران آموزش دیده برای اداره امور آموزشی اعتماد به نفس بیشتری داشتند.
- مدیران آموزش دیده به آموزش کارکنان خود اهمیت بیشتری داده اند.

نصر اصفهانی و خان عزیزی (۱۳۷۹)، در تحقیقی با عنوان "تحلیل آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت مدیران دوره متوسطه استان بوشهر در سال های ۱۳۷۵ - ۱۳۷۰" پرداخته اند. به طور خلاصه، نتایج این تحقیق از این قرار است: - در زمینه نیاز سنجی که اولین مرحله برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان است، کار در خور و قابل توجهی صورت نگرفته و نیاز سنجی آموزش ضمن خدمت مدیران در سطح این استان کمتر از متوسط با روش های علمی نیاز سنجی منطبق بوده است.

- در خصوص محتوای دروس دور های ضمن خدمت نیز با توجه به یافته های تحقیقی، محتوای ارائه شده تا حدودی برطرف کننده نیازهای دروس دوره های ضمن خدمت مدیران متوسطه منطبق بوده اند. وی همچنین نشان داد که پاسخ گویان در خصوص چهار مولفه اساسی، یعنی میزان انطباق محتوای دروس با نیازهای آموزشی مدیران، میزان برخورداری مدرسان دوره ها از مهارت های حرفه ای لازم، میزان مناسب بودن زمان برگزاری دوره ها و میزان تاثیر دوره ها در افزایش توانمندی های حرفه ای مدیران، نظر

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۲۹

مثبت داشته و میزان تحقق هریک از آن‌ها را بیشتر از سطح متوسط ارزیابی نموده اند. اما در خصوص چهار مولفه اساسی دیگر، یعنی میزان انطباق نیازسنجی آموزش ضمن خدمت با روش‌های علمی نیازسنجی، میزان انطباق روش‌های آموزشی با محتوای تجهیزات آموزشی نظر منفی داشته و میزان تحقق هریک از آن‌ها را کمتر از سطح متوسط ارزیابی نموده اند.

به طور کلی، هر چند دوره‌های آموزشی از انجام و پیوستگی لازم برخوردار نبوده، در مواردی تاثیر مثبت داشته است.

درویشی قولسنجی: در سال ۱۳۷۹، تحقیقی با عنوان " بررسی نگرش مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه، درباره تناسب محتوای آموزشی دوره‌های ضمن خدمت ( کوتاه مدت ) با نیازهای آموزشی " آنان انجام داده است. نتایج این تحقیق نشان داد که محتوای آموزشی دوره‌های ضمن خدمت متناسب با نیازهای مدیران برنامه‌ریزی نشده است.

قبری (۱۳۷۲)، تحقیقی با عنوان " بررسی تاثیر دوره آموزش ضمن خدمت مدیریت بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، از دیدگاه معلمان همین دوره تحصیلی در شهرستان همدان انجام داده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که به طور کلی، عملکرد مدرسی که دارای مدیران آموزش دیده بوده‌اند، در زمینه وظایف برنامه‌ریزی سازمان‌دهی کنترل و هماهنگی تصمیم‌گیری و روابط انسانی مطلوب‌تر از عملکرد مدیران مدارس آموزش ندیده بود.

انتصاری (۱۳۸۰)، در پژوهشی با عنوان بررسی نیازهای آموزشی در سه حیطه مهارت‌های فنی و انسانی ادراکی و آرایه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران انجام داد. نتایج تحقیق به این شرح است که بیشتر مدیران در زمینه مهارت فنی ضعیف و در زمینه مهارت‌های انسانی و ادراکی، در حد رضایت بخش بوده‌اند. مهم‌ترین نیازهای آموزشی مدیران عبارت است از: الگوی تدریس در مهارت فنی خدمت متناسب با نوع نیازهای آموزشی مدیران در مهارت ادراکی. الگوی

آموزشی ضمن خدمت، متناسب با نوع نیازهای آموزشی مدیران در مهارت ها سه گانه آموزش حضوری است که فرآیند برنامه ریزی آن در چهار مرحله: تعیین نیازهای آموزشی تدریس و طراحی برنامه ها، اجرا و ارزشیابی، مورد بررسی قرار گرفته است. در حوزه مطالعات خارجی "دیویس"<sup>۱</sup>(۱۹۹۰)، به بررسی اثربخشی آموزش ضمن خدمت در زمینه شایستگی فنی شغلی پرداخت. این بررسی برآن بوده است تا اثر بخشی یک برنامه آموزش ضمن خدمت را در زمینه هدف هایی که آموزگاران استثنایی تدوین کرده اند ارزیابی کند. در واقع، هدف تحقیق این بوده است که هدف های آموزش تدوین شده از جانب آموزگاران تا چه حد عملی، از نظر فنی مناسب و برنامه ریزی شده برای تعمیم هستند.

"کاتز و کان"<sup>۲</sup>(۱۹۹۸)، مهارت های منبع یابی را به طور کلی به صورت زیر تقسیم بندی نمودند:

- مهارت های فنی شامل تجربه و تحلیل هزینه حل مساله مدیریت زنجیره تامین؛
- مهارت های مدیریت و توسعه کسب و کار شامل مدیریت پروژه و...
- داشتن مهارت تخصصی در زمینه بازاریابی؛
- مهارت های خاص منبع یابی، شامل توسعه استراتژی های منبع یابی، مذاکره تحلیل، قضیه های کسب و کار.

در پژوهشی دیگر، "کاراگیورگی و سیموا"<sup>۳</sup>(۲۰۰۷) که به بررسی نیازهای آموزش ضمن خدمت معلمان پرداخته بودند، نشان دادند که مهم ترین مقوله در اثربخشی برنامه آموزش ضمن خدمت، مشارکت صاحبان منفعت در فرآیند برنامه ریزی است و همچنین، برنامه را

- 
- 1.Davis
  - 2.Katz & Kahn
  - 3.Karagiorgi & Symeou



تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۳۱

نمی توان براساس ساختار متمرکز تدوین نمود، بلکه متناسب با نیازهای هر منطقه و بر اساس نیازسنجی صورت گیرد.

"کالن"<sup>۱</sup>(۱۹۹۳) در تحقیقی که بر روی ۹۰۰ مدیر اجرایی سطوح بالا مدیریتی ایالات متحده انجام داد، مهارت‌های لازم برای مدیران سطوح بالا را موارد زیر دانست:

- توانایی برقراری ارتباط منطقی؛
- توانایی به کار بستن ایده ها و تئوری ها؛
- توانایی کار کردن با تیم؛
- مهارت در مدیریت اثربخش زمان.

"سایتی و سائیتز"<sup>۲</sup>(۲۰۰۶) در تحقیقی به بررسی وضعیت آموزش ضمن خدمت بین معلمان یونان انجام دادند. در این مطالعه نشان داده شد که ضمن تدوین متناسب محتوای دوره ها با نیازهای فراگیران، تدوین مکانیسم های تشویقی و انگیزشی از عوامل اجرای اثربخش برنامه آموزش ضمن خدمت است.

#### اهداف و سوالات تحقیق

- تعیین میزان توانایی های مدیران در هر یک از مهارت‌های سه گانه مدیریتی ( فنی، انسانی، اداری )؛
- تعیین رابطه محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت با هر یک از مهارت‌های سه گانه مدیریتی؛
- بررسی تفاوت مهارت‌های حرفه ای مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت.

- 
1. Kalan
  2. Saiti & Saitis

### سوالات تحقیق

۱. مدیران دبیرستان‌ها تا چه میزان در زمینه مهارت فنی از توانایی برخوردارند؟
۲. مدیران دبیرستان‌ها تا چه میزان در زمینه مهارت انسانی از توانایی برخوردارند؟
۳. مدیران دبیرستان‌ها تا چه میزان در زمینه مهارت ادراکی از توانایی برخوردارند؟
۴. نظر مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت چیست؟
۵. آیا بین نظرهای مدیران درباره محتوای آموزشی دوره‌ها با مهارت‌های فنی آنان رابطه وجود دارد؟
۶. آیا بین نظرهای مدیران درباره محتوای آموزشی دوره‌ها با مهارت‌های انسانی آنان رابطه وجود دارد؟
۷. آیا بین نظرهای مدیران درباره محتوای آموزشی دوره‌ها و مهارت‌های ادراکی آنان رابطه وجود دارد؟
۸. آیا بین مهارت‌های فنی مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدرک غیرمدیریت تفاوت وجود دارد؟
۹. آیا بین مهارت‌های انسانی مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدرک غیرمدیریت تفاوت وجود دارد؟
۱۰. آیا بین مهارت‌های ادراکی مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدرک غیرمدیریت تفاوت وجود دارد؟

### روش و جامعه تحقیق

تحقیق حاضر را می‌توان از نظر هدف و ماهیت تحقیق، در رده کاربردی حساب آورد، زیرا هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر، تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شوند (سرمد، بازرگان و

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۳۳

حجازی، ص ۷۹) و از نظر چگونگی گردآوری داده ها، جزو تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی است. مساله تحقیق و فنی از نوع همبستگی است که پژوهشگر، دست کم در مورد دو متغیر، بدون آن که هیچ یک از آن ها را دستکاری یا کنترل کند، اطلاعاتی به دست می دهد (هومن، ۱۳۷۲، ص ۲۵۳). جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق، تمامی مدیران دبیرستان های پسرانه شهرستان کرمانشاه هستند که به دلیل زیاد بودن کثرت تعداد مدیران، به منظور نمونه گیری از روش سرشماری (تمام شماری) استفاده گردیده است. بنابراین، تعداد نمونه تحقیق حاضر، ۷۸ نفر است.

#### ابزار جمع آوری داده ها

ابزار جمع آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است. اطلاعات مورد نیاز تحقیق حاضر با استفاده از دو پرسشنامه جمع آوری گردیده است. الف. پرسشنامه محتوای آموزشی دوره: جهت بررسی متغیر محتوای دوره ها از ابزار محقق ساخته استفاده شد و پایایی ابزار با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ ۸۵٪ محاسبه گردید.

ب. پرسشنامه مهارت های حرفه ای: که جهت تعیین توانایی مدیران در زمینه مهارت فنی از ابزار ساخته و جهت تعیین توانایی مدیران در زمینه مهارت های انسانی و ادراکی از ابزار استاندارد و به کار رفته در تحقیقات دیگر استفاده گردید. آلفای کرونباخ پرسشنامه مهارت های حرفه ای، برابر با ۸۰٪ به دست آمده است.

#### روش و تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است:

**الف.** روش توصیفی: از این روش جهت دسته بندی و توصیف خصوصیات جامعه امری، فراوانی ها و میانه استفاده گردیده است.  
**ب.** روش استنباطی: از این روش برای بیان رابطه بین متغیرها استفاده شده است. روش های آماری در این زمینه عبارتند از: آزمون  $u$  مان-ویتنی و ضریب همبستگی اسپیرمن.

#### یافته های تحقیق

**یافته های مربوط به سوال اول پژوهشی (میزان مهارت فنی مدیران):**

میانه به دست آمده برای مهارت فنی، برابر  $2/80$  است که این میزان پایین تر از مقدار میانه نظری (۳) است. نتیجه بیان گر این امر است که وضعیت مدیران از نظر مهارت فنی در حد نامطلوب است.

**یافته های مربوط به سوال دوم پژوهشی (میزان مهارت انسانی مدیران):**

میانه به دست آمده برای مهارت انسانی،  $3/60$  است که این میزان از مقدار متوسط فرضی (۳) بیشتر است. نتیجه حاصل شده نشان می دهد که مدیران بیشتر از حد متوسط از مهارت انسانی برخوردارند.

**یافته های مربوط به سوال سوم پژوهش (میزان مهارت ادراکی مدیران):**

میانه به دست آمده برای مهارت ادراکی،  $20/3$  است که این میزان بیشتر از مقدار متوسط فرضی (۳) است. نتیجه بیان گر این امر است که مدیران بیشتر از حد متوسط از توانایی ادراکی برخوردارند.

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۳۵

یافته های مربوط به سوال چهارم پژوهش (نظرمدیران درباره محتوای دوره):  
میانه به دست آمده برای نظرات مدیران درباره محتوای آموزشی دوره ها، ۸۶/۲ است که این میزان از مقدار متوسط فرضی (۳) کمتر است. نتیجه حاصل شده نشان می دهد که محتوای آموزشی دوره ها از نظر مدیران نامطلوب ارزیابی شده است.  
یافته های مربوط به سوال پنجم پژوهش (رابطه محتوای دوره ها و مهارت فنی):

جدول ۱. ضریب همبستگی میان محتوای دوره ها و مهارت فنی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معنی داری
اسپیرمن	۰/۴۳	مثبت	۰/۰۵

جدول شماره ۱ نشان می دهد که میان محتوای دوره ها و مهارت فنی مدیران همبستگی مثبت و معنی دار وجود دارد.

یافته های مربوط به سوال ششم پژوهش: رابطه محتوای دوره ها و مهارت انسانی

جدول ۲. ضریب همبستگی میان محتوای دوره ها و مهارت انسانی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معنی دار
اسپیرمن	۰/۱۷	مثبت	۰/۰۱

جدول شماره ۲ نشان می دهد که میان محتوای دوره ها و مهارت انسانی مدیران همبستگی معنی دار وجود ندارد، زیرا از میزان لازم جهت معنی دار بودن همبستگی برخوردار نیست.

یافته های مربوط به سوال هفتم پژوهش: رابطه محتوای دوره ها و مهارت ادراکی

جدول ۳. ضریب همبستگی میان محتوای دوره ها و مهارت ادراکی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معنی دار
اسپیرومن	۰/۱۱	مثبت	۰/۰۱

جدول شماره ۳ نشان می دهد که میان محتوای دوره ها و مهارت ادراکی مدیران، همبستگی معنی دار وجود ندارد، زیرا مقدار به دست آمده از میزان لازم جهت معنی دار بودن همبستگی برخوردار نیست.

یافته های مربوط به سوال هشتم پژوهش: بررسی تفاوت مهارت فنی مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت

جدول ۴. تفاوت مهارت فنی مدیران رشته مدیریت و غیر مدیریت

(آزمون U مان- و یتنی)					
آزمودنی ها	تعداد	میانگین	آمار Z	معنی داری (Sig)	سطح آلفا
مدیران رشته مدیریت	۱۴	۲/۶۴			
مدیران رشته غیر مدیریت	۴۸	۲/۷۳	- ۰/۳۰۴	۰/۷۶۱	۰/۰۵

جدول شماره ۴ نشان می دهد که آلفای به دست آمده (۰/۷۶۱)، بزرگتر از آلفای ۰/۰۵ است. در این صورت، فرض صفر تایید می شود و تفاوت معنادار نیست. بنابراین، با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت که میان مدیران رشته مدیریت و مدیران رشته های غیر مدیریت از نظر توانایی در زمینه مهارت فنی تفاوت معنادار وجود ندارد.

یافته های مربوط به سوال پژوهشی نهم بررسی تفاوت مهارت انسانی مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت .

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۳۷

جدول ۵. تفاوت مهارت انسانی مدیران رشته مدیریت و غیر مدیریت

(آزمون u مان- و یتنی)

آزمودنی ها	تعداد	میانگین	آمار Z	معنی داری (Sig)	سطح آلفا
مدیران رشته مدیریت	۱۴	۳/۵۰			
مدیران رشته غیر مدیریت	۴۸	۳/۵۳	-۰/۲۰۳	۰/۸۳۹	۰/۰۵

جدول شماره ۵ نشان می دهد که آلفای به دست آمده (۰/۸۳۹)، بزرگ تر از آلفای ۰/۰۵ است. در این صورت فرض صفر تایید می شود و تفاوت معنادار نیست. بنابراین، با ۹۵% اطمینان می توان گفت که میان مدیران رشته مدیریت و مدیران رشته های غیرمدیریت از نظر توانایی در زمینه مهارت انسانی تفاوت معنادار وجود ندارد.

یافته های مربوط به سؤال پژوهشی دهم: بررسی تفاوت مهارت ادراکی مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت

جدول ۶. تفاوت مهارت ادراکی مدیران رشته مدیریت و غیر مدیریت

(آزمون u مان- و یتنی)

آزمودنی ها	تعداد	میانگین	آمار Z	معنی داری (Sig)	سطح آلفا
مدیران رشته مدیریت	۱۴	۳/۸۶			
مدیران رشته غیرمدیریت	۴۸	۳/۰۱	۱/۹۹۰	۰/۰۴	۰/۰۵

جدول شماره ۶ نشان می دهد که آلفای به دست آمده (۰/۰۴)، کوچک تر از آلفای ۰/۰۵ است. در این صورت فرض صفر رد می شود و تفاوت معنادار است. بنابراین، با ۹۵% اطمینان

می توان گفت که میان مدیران رشته مدیریت و مدیران رشته های غیر مدیریت، از نظر توانایی در زمینه مهارت ادراکی تفاوت وجود دارد و توانایی ادراکی مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت، از مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت بیشتر است.

### بحث و نتیجه گیری

سازمان ها برای این که به طور موثری به اهدافشان دست یابند، به مدیران لایق نیاز دارند فرآیند مدیریت، متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدف های سازمان است و تحقق این امر بر عهده مدیران سازمان است. امروزه، سازمان های بزرگ که ابعاد گسترده ای از نیازهای جوامع را پوشش می دهند که بدون برخورداری از مدیران موثر و کارآمد قادر به ادامه حیات نخواهد بود. (بهرنگی، ۱۳۸۱، ص ۹۸) در این میان، مدیران سازمان های آموزشی نقش خاص و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی ها و مهارت های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنان سپرد. (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۰) تسلط مدیران به مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) که در مطالعات مدیریت، اهمیت خاصی دارد، جهت انجام رسالت و مسوولیت و تحقق اهداف آموزشی از اهمیت به سزایی برخوردار است. از آن جایی که بسیاری از مهارت ها و توانایی های مدیریتی قابل توسعه و ترقی است و وجود این مهارت ها نیز برای رسیدن به بهره وری ضروری است، توجه به آموزش مدیران آموزشی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. به یقین مناسب ترین راه ممکن جهت بالا بردن سطح علمی، کاربردی و کیفی مدیران، دوره های آموزش ضمن خدمت است. نقش این آموزش ها، به ویژه در عصر پرتحول کنونی از اهمیت به سزایی برخوردار است. در سطح آموزش مدیران مدارس، از سه جنبه می توان برای این نوع آموزش ها اهمیت قابل شد:



۱. با نگاهی به ویژگی جمعیت شناختی مدیران مدارس در تحقیقات مختلف، در می‌یابیم که بیشتر مدیران مدارس کشور فاقد مدارک تحصیلی مدیریت و مدیریت آموزشی هستند و توجه به آموزش‌های مدیریتی و ایجاد فرصت‌هایی جهت انجام مطالعات مدیریت برای آنان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.
  ۲. هر شغل و هر محیط کاری دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است که با کسب دانش، مهارت و تجربه‌ها در هنگام انجام آن شغل قابل دستیابی است و از این جهت، مدیران فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریت آموزشی نیز به منظور آشنایی با محیط کار و جنبه‌های عملی شغل به آموزش نیاز دارند.
  ۳. تحولات و نوآوری‌های دایمی در زمینه علوم مختلف، هر شاغل در هر حرفه‌ای را برآن می‌دارد تا جهت به روز بودن و انجام بهینه و با کیفیت وظایف خویش از آخرین تحولات علوم وابسته به زمینه شغلی خود مطلع باشد و این امر، در علم مدیریت و مدیریت آموزشی نیز صادق است. طراحی دوره‌های آموزشی براساس اصول و معیارهای علمی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در واقع بازدهی و ثمر دهی این دوره‌ها، به طراحی مناسب و بهینه آنان وابسته است. مساله محتوای آموزشی، مطمئناً در هر برنامه و دوره آموزشی از اهمیت و حساسیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، چرا که به عنوان هسته اصلی و مهم برنامه‌های آموزشی تلقی می‌شود. از این رو، ضرورت توجه به طراحی علمی و دقیق آن از اهمیت زیادی برخوردار است.
- یافته‌های مربوط به میزان توانایی‌های مدیران در زمینه هر یک از مهارت‌های سه‌گانه نشان می‌دهد که در زمینه مهارت فنی مدیران در سطح پایین‌تر از متوسط هستند و در زمینه مهارت‌های انسانی و ادراکی در حدی بالاتر از متوسط و مطلوب قرار دارند.
- نتیجه برخی تحقیقات دیگر نیز نشان‌دهنده این امر است که مدیران در زمینه مهارت فنی ضعیف و در زمینه مهارت‌های انسانی و ادراکی در حد مطلوب هستند، اما نتیجه بیشتر

تحقیقات حاکی از آن است که وضعیت مهارت‌های سه گانه مدیران مطلوب و بالاتر از حد متوسط است.

یافته‌های مربوط به سوال چهارم تحقیق نشان می‌دهد که از نظر مدیران، وضعیت دوره‌ها از نظر اصول و معیارهای علمی رعایت محتوا در حد پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد. در راستای رفع این مشکل می‌بایست از متخصصان برنامه‌های درسی و طراحی محتوا جهت تطبیق محتوای دوره‌ها استفاده کرد.

یافته‌های مربوط به رابطه محتوا با مهارت‌های حرفه‌ای مدیران نشان می‌دهد که رابطه محتوا با مهارت فنی مثبت بوده و بین محتوای دوره‌ها و مهارت فنی همبستگی معنی‌دار وجود دارد. به عبارت دیگر، محتوای آموزشی می‌تواند عاملی تاثیرگذار بر بهبود مهارت فنی باشد. از آن‌جا که مهارت فنی از مهارت‌هایی است که موارد استفاده و کاربرد آن همیشگی و دایمی است، لازم است که در محتوای دوره‌ها به شکل مطلوب مولفه‌های مربوط به این نوع مهارت گنجانیده شود. یافته‌های مربوط به ارتباط محتوا با مهارت انسانی نشان می‌دهد که بین نظرهای مدیران درباره محتوای دوره‌ها و مهارت انسانی، رابطه معنی‌دار وجود ندارد و در واقع، محتوای آموزشی نتوانست عامل تاثیرگذار بر مهارت انسانی مدیران باشد. در این خصوص باید سعی شود جهت ترقی و توسعه این مهارت در مدیران که مهم‌ترین مهارت در مدیریت آموزشی نیز هست، به مولفه‌ها و اجزای دیگر تشکیل‌دهنده دوره‌های آموزشی توجه شود و از طریق عوامل دیگر، برای تقویت این مهارت در بین مدیران اقدام گردد. یافته‌های مربوط به رابطه محتوا با مهارت ادراکی نشان می‌دهد که رابطه محتوا و مهارت ادراکی معنی‌دار نیست. از آن‌جا که مهارت ادراکی از مهارت‌هایی است که در بلندمدت قابل اکتساب و توسعه است، بهترین راه استفاده از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت و مدیریت آموزشی و افرادی است که در دوره‌های بلندمدت در زمینه مطالعات مدیریت فعال بوده‌اند.

یافته های مربوط به تفاوت مهارت های حرفه ای مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت و مدیران دارای مدارک تحصیلی غیر مدیریت بیانگر آن است که تفاوت آنان تنها در سطح مهارت ادراکی معنی دار است و در زمینه مهارت های فنی و انسانی تفاوت معنا دار مشاهده نشده است. از آن جایی که مهارت ادراکی را می توان توانایی ادراک و تفکر در مورد موقعیت های انتزاعی و دیدن سازمان به عنوان یک کل و درک روابط بین اجزا و توضیح این که چگونه سازمان با محیط تطبیق پیدا می کند، تعریف نمود که از مهارت های اساسی و مورد نیاز مدیران آموزشی است. می بایست در این زمینه هم برتری، در به کارگیری فارغ التحصیلان رشته های مدیریت آموزشی در پُست های مدیریت داده شده و باید در به کارگیری مدیران مدارس آنان را در اولویت قرارداد.

#### پیشنهادها

۱. با توجه به این که مدیران دارای مدارک تحصیلی مدیریت و مدیران فاقد این مدارک از نظر مهارت ادراکی که یکی از اثرگذارترین و مهم ترین مهارت ها برای مدیران جهت فهم و درک سازمان به عنوان یک کل واحد و شناخت تمامی عناصر آن است، دارای تفاوت بوده و سطح توانایی ادراکی مدیران فارغ التحصیل رشته مدیریت و مدیریت آموزشی بالاتر از مدیران دیگر است، پیشنهاد می شود که در انتصاب مدیران به پُست مدارس از فارغ التحصیلان رشته های مدیریت و به خصوص مدیریت آموزشی، در اولویت قرار گیرند.

۲. از آن جایی که رابطه محتوا و مهارت فنی مثبت ارزیابی شده و نیز در سنجش میزان توانایی مدیران در زمینه این مهارت، نتیجه به دست آمده حاکی از این بود که مدیران پایین تر از حد متوسط از این توانایی برخوردارند، پیشنهاد می شود در گنجاندن این نوع

- مهارت در محتوای دوره‌ها، دقت نظر بیشتری به عمل آید، چرا که ماهیت مهارت فنی به گونه‌ای است که قابلیت آموزش به طور مستقیم و کلاسی را داراست.
۳. با توجه به این که رابطه معنی‌دار بین نظرهای مدیران درباره محتوای دوره‌ها مهارت انسانی مدیران دیده نشد، لازم است جهت تقویت و ترقی این نوع مهارت در میان مدیران که مهم‌ترین مهارت در مدیریت آموزشی است، به مولفه‌ها و اجزای دیگر تشکیل‌دهنده دوره‌های آموزشی توجه شود و از طریق عوامل دیگر به تقویت این مهارت پرداخته شود.
۴. با توجه به این که در تحقیق حاضر، تنها به یکی از عناصر تشکیل‌دهنده دوره‌های آموزشی، یعنی محتوای دوره‌ها پرداخته شده است، پیشنهاد می‌شود در زمینه سایر عناصر تشکیل‌دهنده دوره‌های آموزشی نیز مطالعه و بررسی انجام گیرد.
۵. از آن جایی که دامنه تحقیق حاضر، تنها دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه است، و قابل تعمیم به مقاطع و مناطق دیگر نیست، پیشنهاد می‌شود جهت تطبیق نتایج، تحقیقات مشابه به دیگر صورت گیرد.

#### مآخذ

- ابیلی، خدایار (۱۳۷۷). آموزش و بهسازی نیروی انسانی، یک ضرورت سازمانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. سال هفتم.
- انتصاری، ناهید (۱۳۸۰). بررسی نیازهای آموزشی در سه حیطه مهارت‌های فنی، انسانی، اداری و آرایه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی: کاربرد نظریه‌های مدیریت در برنامه‌ریزی و نظارت.

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۴۳

تیغ ساز زاده، مصطفی (۱۳۷۱). بررسی آموزش های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آن ها در زمینه های انسانی، فنی و تخصصی، حل مساله و تصمیم گیری. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم.

درویشی فولسنجی، زین العابدین (۱۳۷۹). بررسی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه درباره تناسب محتوای آموزشی دوره های ضمن خدمت کوتاه مدت و نیازهای آموزشی آنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.

سایت اینترنتی وزارت آموزش و پرورش، بخش آمار و ارقام، ۱۳۸۵. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

صباغیان، زهرا وهمکاران (۱۳۷۴). تاثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارایی مدیران. مدیریت در آموزش و پرورش. سال چهارم. شماره ۱۳.

علاقه بند، علی (۱۳۶۹). اصول مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات آگاه. فرتاش، ارسلان (۱۳۸۲). نیاز سنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی در رابطه با مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، اداری) از دیدگاه مدیران و کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.

قنبری، سیروس (۱۳۷۲). بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان همین دوره تحصیلی در شهرستان همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم.

کاتز، رابرت (۱۳۷۰). مهارت های یک مدیر موفق، ترجمه محمود صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرش راهبردی. تهران: انتشارات امیرکبیر.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم. تهران: نشر سیطرون.

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

نصر اصفهانی، احمدرضا و عزیزی، محمدخان (۱۳۷۹). تحلیلی بر آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت مدیران دوره متوسطه استان بوشهر. مدیریت در آموزش و پرورش دوره هفتم.

- Davis, Paul (1990). Effectiveness of in-service training of the functionality, technical adequacy, southern Illinois University.
- Kalan(1993).<http://www.caspsresearch.org/report/skillbased.a/pdf/> (Accepted in 2006).
- Karagiorgi, Y & Symeou, L (2007). Teachers' in-service training needs in Cyprus. *European Journal of Teacher Education*, Volume 30, pages 175 - 194
- Katz, D & Kahn, R (1998). *The social psychology of organizations*, 2th .N.Y. John Wiley & Sons.
- Lucas, Norman(2007). The in-service training of adult literacy, numeracy and English for Speakers of Other Languages teachers in England; the challenges of a 'standards-led model'. *Journal of In-Service Education*, Volume 33, Issue 1 , pages 125 - 142
- McKnight, Robert (2003). Content standards in adult education. Prepared for the office of adult education and literacy.
- Roux, C & Ferreira, G (2005). Enhancing environmental education teaching skills through In-Service Education and Training. *Journal of Education for Teaching*, Volume 31, pages 3 – 14.

تعیین رابطه نظرات مدیران درباره.../۱۴۵

Saiti, Anna & Saitis, C (2006). In-service training for teachers who work in full-day schools. Evidence from Greece. *European Journal of Teacher Education*, Volume 29, pages 455 – 470.

