

دانشگاه فرهنگیان
دوفصلنامه علمی - ترویجی
راهبردهای نوین تربیت معلمان
سال ششم، شماره دهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

تعیین میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

تهمینه بازگیر^۱

اسد حجازی^۲

مژگان کربلایی حسین افشار^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران انجام شد. این پژوهش، از نظر نوع هدف کاربردی، به روش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مطالعه شده در این پژوهش کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد مدیران مدارس ابتدایی دولتی مشتمل بر ۱۲۲۵ است. طبق فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۸۰ نفر محاسبه شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (انتساب متناسب) در پنج ناحیه شمال و جنوب و شرق و غرب و مرکز تهران انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل دو پرسش‌نامه

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) t.bazgir@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

آموزش ضمن خدمت اسلامی و همکاران (۱۳۹۰) و پرسش نامه توانمندسازی اسپرتیزر (۱۹۹۵) بود. پایایی پرسش نامه‌ها به ترتیب ۰/۹۷۸ و ۰/۹۳۹ برآورد شد. یافته‌های حاصل از آزمون هم‌بستگی پیرسون و رگرسیون خطی حاکی از آن بود که آموزش ضمن خدمت ۴۱ درصد احساس شایستگی، ۳۸/۱ درصد استقلال، ۴۸/۵ درصد احساس مؤثر بودن و ۳۰/۲ درصد معنی داری بودن شغل را در مدیران دوره ابتدایی تبیین می‌کند. از بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت، نظم و تعاون در احساس شایستگی، خلاقیت و تصمیم‌گیری و مهارت در استقلال، تعاون و تصمیم‌گیری و مهارت در مؤثر بودن و خلاقیت و نظم در معنی داری بودن شغل مدیران بیشترین تأثیر را داشتند.

کلید واژه‌ها: آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی، مدیران مدارس ابتدایی.

۱. مقدمه

در دوره کنونی حیات بشری با تغییرات و تحولات شگفت‌انگیزی همراه است و ثابت شده که پیشرفت و موفقیت هر کشور در زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از نظام آموزشی منسجم و پویاست و فقط با داشتن چنین نظامی می‌توان با تحولات و پیشرفت‌های اجتماعی و صنعتی همگام و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه مناسبی برخوردار شد. اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص و خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس هر سازمان را تشکیل می‌دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. تغییرات سریع علم و فناوری در همه سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد و غفلت از آن باعث افول سازمان می‌شود (قهرمانی و مصطفوی، ۱۳۹۴). پرورش افراد حرفه‌ای و کارآمد که از آن به عنوان توسعه سرمایه انسانی یاد می‌شود، امری ضروری است که سازمان‌ها برای ادامه حیات و پیشرفت در جهان پر از تغییر و تحول امروزی به آن احتیاج دارند. این نکته شایسته تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی و نیز مطابق با نیاز افراد بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد؛ در غیر این صورت آموزش‌ها

بی‌فایده و حتی گاه باعث هدر دادن سرمایه سازمانی می‌شود. توجه به کارکنان، به‌عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. امروزه با رشد روزافزون اطلاعات و پیچیده‌تر شدن مشاغل بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است. این مهم نیست که انسان چگونه و چه وقت و کجا می‌آموزد. هر زمانی برای آموختن مناسب است و هیچ‌گاه دیر نیست و لحظه‌ای نباید از آموختن غفلت ورزید (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۹۳).

تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف به وجود می‌آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به‌تنهایی پاسخگو نیست و در نتیجه به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش‌های ضمن خدمت نیاز است. آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبب آموزش‌های قبلی دانش‌آموختگان قرار می‌دهد و آنان را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد؛ لذا توسعه این آموزش‌ها در بهبود کارآمدی و کیفیت نظام خدمت‌رسانی اثر مطلوبی به جا می‌گذارد (غریبی و همکاران، ۱۳۹۰). آموزش کارکنان می‌تواند در کسب تجربه و بهبود عملکرد افراد مؤثر و با در برداشتن پیشرفت راهبردی تضمین‌کننده بقا و کمال در سازمان باشد. مسئولان واحدهای سازمانی ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیندیشند و یکی از گزینه‌ها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان، حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرشی مناسب را در کارکنان پرورش دهد (فرشایف خلیلی و همکاران، ۱۳۹۰).

طبق ماده ۵۸ خدمات کشور در فصل نهم (توانمندسازی کارکنان) سازمان موظف است به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی کند که همراه با متناسب‌ساختن دانش و مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید؛ به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند (قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل نهم).

باتوجه به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمان است، مدیران باید به آموزش و افزایش دانش و توانمندسازی آنان برای اداره امور سازمان توجه کافی و لازم را بکنند. شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از توسعه بی‌آموزش مدیران است و هدف اصلی آموزش، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (ایسیاکا^۱، ۲۰۰۱). باتوجه به تغییر و تحولات عصر حاضر، سازمان‌ها به دانش و نظرات و خلاقیت کارکنان نیازمندند که این امر از طریق برگزاری دوره‌های آموزش به‌عنوان یکی از ابزارهای مفید ارتقای کیفی کارکنان تحقق‌پذیر است؛ بنابراین برنامه‌ریزی دقیق آموزش و رعایت فرآیندهای آموزشی در سازمان به شیوه علمی امری حیاتی است (عزیزی شفیق و خوافی، ۱۳۹۸). واقعیت این است که مدیریت مدرسه به‌طور فزاینده‌ای در سطح بین‌المللی به‌عنوان عاملی حیاتی در بهبود توانمندسازی و اثربخشی مدرسه و کیفیت معلم و موفقیت دانش‌آموزان شناخته شده است (کلارک و باربر^۲، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان از جمله سطح سواد و نتایج امتحان‌ها و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. بوش و گلاور تأیید کردند که ۲۷ درصد تغییر در یادگیری و نتایج تحصیلی دانش‌آموزان مربوط به مؤلفه مدیریت و رهبری مدرسه است (بوش و اودورو^۳، ۲۰۰۶).

این دغدغه‌ها و نگرانی‌ها از یک سو و الزام و ناچاری برای ارتقای جایگاه مدیریت مدارس از سوی دیگر باعث تکاپو و تلاش هدفمند و عالمانه بسیاری از کشورهای در این وادی شده است تا برای توانمندساختن مدیران و رهبران آموزشی ابتکارات و خلاقیت‌های زیادی را اجرا کنند یا در دست مطالعه و برنامه‌ریزی قرار دهند (بوش، ۲۰۱۲). اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل می‌دهند و در آن انجام وظیفه می‌کنند (اوهانیان^۴، ۲۰۰۸). پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تأثیرات آن در عرصه‌های گوناگون و فعالیت‌های اداری و خدماتی نهادها و سازمان‌ها نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در

-
1. Isiaca
 2. Clark & Bayer
 3. Bush & Oduro
 4. Ohanian

سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (مشبکی، ۱۳۸۹).

در این راستا، آموزش و پرورش ایران با هدف افزایش کارایی و اثربخشی مدیران و معلمان، رشد توانمندی‌های ایشان متناسب با توسعه دانش و فناوری و رشد فضایل اخلاقی و بهبود روابط انسانی، همه‌ساله هزینه‌های هنگفتی را برای آموزش نیروی انسانی تحت پوشش خود تخصیص می‌دهد (اورنگی و همکاران، ۱۳۹۰).

سازمان‌ها سالانه، مبالغ هنگفتی را برای آموزش مهارت‌های خاص صرف می‌کنند. بدون اینکه اثربخشی آن‌ها به‌طور مطلوب اندازه‌گیری شود یا بازخورد مناسبی در سازمان به وجود آورد. متأسفانه اغلب سیستم اثربخشی اصلاً وجود ندارد یا بسیار پراکنده و بی‌نظم است. از سوی دیگر، هرگونه بی‌توجهی و سهل‌انگاری در ارزشیابی دوره‌های آموزشی موجب خواهد شد که آن دوره‌ها به‌صورت اقدامی تفنی برای کارکنان یا تلاش برای استفاده از مزایای آن تبدیل شود (ابیلی، ۱۳۸۹).

زمانی می‌توان به اثربخش بودن دوره‌های آموزشی مطمئن بود که این نیازها در راستای تحقق نیازهای واقعی سازمان باشد. لذا برای جهت‌دار کردن آموزش، تعیین میزان اثربخشی و تأثیر دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان ضرورت محسوب می‌شود. هدف نهایی آموزش کارکنان در هر سازمانی، کارایی و اثربخشی بیشتر و در نهایت بهره‌وری بهتر است؛ بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده عملی آموزش‌های ارائه‌شده به کارکنان در قالب دوره‌های آموزش ضمن خدمت در عمل لازمه فرآیند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. در حقیقت بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی مدیران از یک سو آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم‌وکیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر برنامه‌ریزان و کادر آموزشی را مجهز می‌کند تا از جنبه‌های قوت و ضعف برنامه‌ها آگاه شوند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند (ایران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). بنابر آنچه که در خصوص اهمیت و ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت در راستای توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها گفته شد و نیز ضرورت به‌روزرسانی آموزه‌های مدیران مقطع ابتدایی با توجه به حساسیت جایگاه شغلی آن‌ها و چالش‌های حال حاضر در امر آموزش به‌ویژه در دوره بیماری همه‌گیر کرونا

ضرورت مطالعه و بررسی تأثیر ابعاد مختلف آموزش ضمن خدمت بر عناصر توانمندسازی مدیران بیش از پیش احساس می‌شود؛ لذا این مطالعه بر آن است تا به بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران مقطع ابتدایی در شهر تهران بپردازد. مطالعات متعددی درباره تأثیرات آموزش ضمن خدمت بر ابعاد مختلف توانمندی کارکنان در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به برخی از تازه‌ترین‌های این پژوهش‌ها در ادامه اشاره خواهد شد.

حبیبی آذر، کیهان و طالبی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «پدیدارشناسی تجربیات زیسته معلمان درمورد چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش» چالش‌های برگزاری این دوره‌ها را در چهار مضمون یا چالش اصلی طبقه‌بندی و ارائه کردند. این چالش‌ها عبارتند از: ۱. انگیزه معلمان برای حضور فعال و هدفمند در دوره‌ها؛ ۲. چگونگی و نحوه برگزاری دوره‌ها؛ ۳. استمرار موضوعی و زمانی در برگزاری دوره‌ها؛ ۴. انطباق محتوای دوره‌ها با نیازهای معلمان.

پژوهشی را قهرمانی گلوزان و مصطفوی (۱۳۹۴) با عنوان «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران» در استانداری قزوین انجام دادند. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی پیمایشی بود. یافته‌های تحقیقشان نشان داد که از نظر فراگیران آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار بوده است.

اسکویی و بشیری و انصاری راد و کاظمی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رفتارهای زیست‌محیطی معلمان دوره ابتدایی در ابعاد دانش و نگرش و مهارت پرداختند و نقش آموزش‌های ضمن خدمت را در ارتقای این دانش بررسی کردند. روش تحقیق آن‌ها توصیفی و از نوع کاربردی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که بیش از ۵۹ درصد از معلمان دوره ابتدایی پس از آموزش‌های ضمن خدمت رفتارهای نسبتاً مناسب زیست‌محیطی دارند.

سوری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی که بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور انجام دادند، دریافتند کارکنانی که سازمان بیشتر حمایتشان کند، توانایی کنترل تغییرات محیطی را دارند و تغییرات مختلف سازمانی توانمندسازی آن‌ها را به دنبال دارد.

نیاز آذری و تقوایی یزدی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه) پرداخته‌اند. روش پژوهش توصیفی زمینه‌یابی بوده است. جامعه آماری رؤسا و معاونین واحدها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها و مدیران و مسئولین ادارات دانشکده‌ها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱ بودند. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۲۵۳ انتخاب و مطالعه و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش ابعاد توانمندسازی و مؤلفه‌های مربوط به آن در چهار رویکرد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی شناسایی شده‌اند. همچنین چارچوب ارائه‌شده از تناسب لازم برخوردار بوده است.

دماوندی و الزامی (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و میزان سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندسازی شغلی معلمان پرداختند. این تحقیق درصدد پاسخ‌گویی به این سؤالات بود که آیا بین آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات معلمان با توانمندی شغلی آنان رابطه‌ای وجود دارد؟ روش تحقیق به کارگرفته‌شده توصیفی و از نوع هم‌بستگی بود. نتایج این تحقیق نشان داد که از میان سه عامل آموزش‌های ضمن خدمت و سابقه و تحصیلات، فقط آموزش ضمن خدمت به‌طور معناداری با توانمندی شغلی ارتباط دارد و آن را افزایش می‌دهد.

ترکمان اوغلو^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «بررسی مزایا و اشکالاتی از توانمندی کارکنان در بخش هتلداری» را انجام داده و نتیجه گرفته است که توانمندی کارکنان با پیامدهای مرتبط با شغل آنان از جمله رضایت شغلی و عملکرد شغلی و تعهد سازمانی رابطه تنگاتنگی دارد. این پژوهش با هدف بررسی نقش توانمندسازی بر نگرش‌های شغلی کارکنان در بخش هتلداری انجام شد. مروری بر مفهوم توانمندسازی با توضیح مزایا و اشکالاتی از مفهوم آن بود. این مطالعه نشان‌دهنده چارچوب توانمندسازی در بخش مهمان‌نوازی همراه با توصیه‌ها و مفاهیم بود.

داهو و هاسینی^۲ (۲۰۱۸) در کاری پژوهشی با عنوان «توانمندسازی کارکنان موفق»

به بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و عوامل تأثیرگذار بر آن پرداختند. نتایج نشان داد که به اشتراک گذاری اطلاعات و طراحی شغل و رهبری تحول آفرین و اقتدار تصمیم گیری تأثیر مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد.

آمونسن و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه توانمندسازی رهبران شغلی با رضایت، تلاش و خلاقیت سازمانی، خودرهبری و توانمندسازی روان شناختی» به این نتیجه می رسد که توانمندسازی رهبران تأثیرات روانی بر رضایت شغلی و تلاش دارد؛ اما بر خلاقیت اثری ندارد؛ درحالی که خودرهبری شغلی بر تلاش و خلاقیت شغلی اثر دارد و با رضایت شغلی رابطه ای ندارد.

تحقیقات قبلی آموزش ضمن خدمت را به عنوان فعالیتی ضروری برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در هر سازمان در نظر گرفته اند. اصول کلیدی آموزش بر ارائه موضوعات معنادار بر مبنای نظریه های مرتبط برای مدیران و کارکنان تأکید دارند و اهمیت زیادی برای در نظر گرفتن ویژگی های اثربخشی و کارایی و تفاوت های بین کارکنان و توسعه پیوسته قائل هستند (دیاب و اجلونی، ۲۰۱۵).

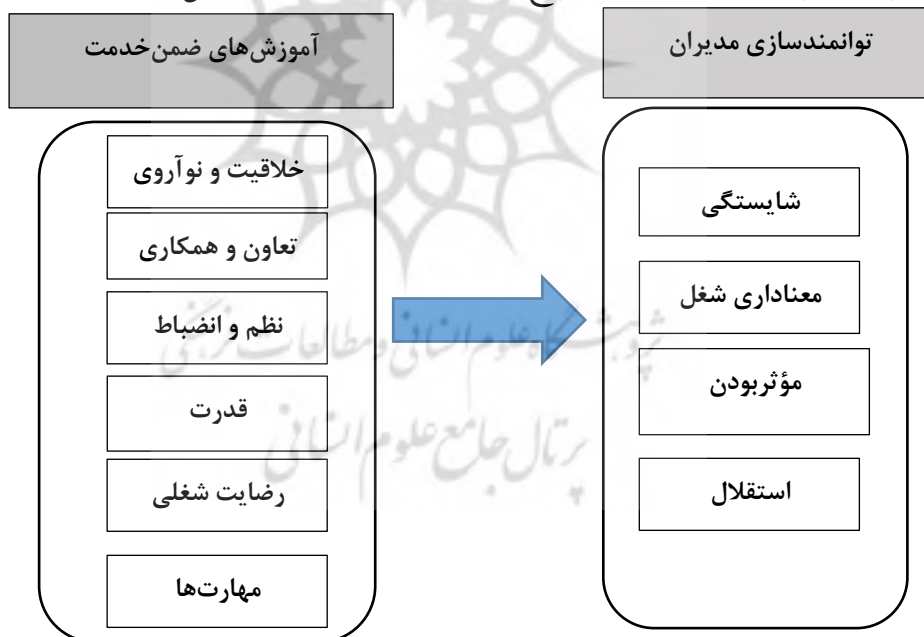
یونگ و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تحلیل مسیر توانمندسازی و اثربخشی شغلی در بین پرستاران به این نتیجه می رسد که ویژگی های شغلی و رهبری تحول آفرین و توانمندسازی به طور مستقیم و مثبت اثربخشی شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد.

چوی^۳ (۲۰۱۰) پژوهشی را با عنوان «تأثیر برگزاری تحقیقات کاربردی مشارکتی بر برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان» انجام داد. نتایج نشان داد که اجرای این دوره ها در برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان سهم بسزایی در ساختار دانش معلمان دارد و به شیوه های مفید تدریس عملی آن ها کمک می کند و اعتماد به نفس آنان را در تدریس افزایش می دهد.

باتوجه به ادبیات پژوهش و مطالعات انجام شده درباره موضوع تحقیق، اهداف زیر جهت بررسی و مطالعه تعیین شد:

1. Amundsen and et.al
2. Yong and et.al
3. Chiou

۱. بررسی دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران درباره میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر احساس شایستگی آنان.
 ۲. بررسی دیدگاه مدیران مدارس شهر تهران درباره میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر احساس استقلال آنان.
 ۳. بررسی دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران درباره میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر احساس مؤثر بودن آنان.
 ۴. بررسی دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران درباره میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر احساس معنادار بودن آنان.
- باتوجه به مجموع ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی ارائه شده در این فصل و نیز بر اساس ویژگی‌های شغلی مدیران در مدارس ابتدایی کشور و همچنین تجارب پژوهشگر طی پنج سال اخیر در پست کارشناس آموزش ابتدایی که از نزدیک شاهد چالش‌های پیش روی مدیران و لزوم توانمندسازی آنان بر اساس آموزش‌های ضمن خدمت بوده است، مدل پژوهشی با بیشترین قرابت به مدل توانمندسازی رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۲) استخراج و به صورت شماتیک در شکل ۱ آمده است:



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی و به‌روش توصیفی هم‌بستگی و از نوع پیمایشی است. روش تحلیل توصیفی دربردارنده مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط یا پدیده‌های بررسی‌شده است. جامعه آماری مطالعه‌شده در این پژوهش کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ هستند. بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده از اداره آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد مدیران مدارس ابتدایی دولتی مشتمل بر ۱۲۲۵ است که طبق فرمول کوکران و تعداد نمونه ۲۸۰ نفر محاسبه شد. روشی که برای نمونه‌گیری در این پژوهش استفاده شده است، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (انتساب متناسب) است که در آن برای هر یک از نواحی پنج‌گانه شهر تهران، تعداد نمونه به نسبت حجم جامعه، امکان برابر برای انتخاب شدن افراد فراهم می‌آورد. بنابر مقادیر حجم نمونه برای هر یک از نواحی مطالعه‌شده شهر تهران مطابق با جدول ۱ حجم نمونه برآورد و در هر ناحیه به تعداد نمونه به‌دست‌آمده پرسش‌نامه پژوهش توزیع شد.

جدول ۱. حجم جامعه و نمونه مطالعه‌شده در پژوهش

حجم نمونه	حجم جامعه	ناحیه	مشارکت‌کننده
۶۳	۲۷۰	شمال تهران	مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران
۴۴	۱۹۵	غرب تهران	
۴۹	۲۱۷	مرکز تهران	
۶۵	۲۸۴	شرق تهران	
۵۹	۲۵۹	جنوب تهران	
۲۸۰	۱۲۲۵	مجموع	

ابزار پژوهش، پرسش‌نامه آموزش ضمن خدمت که توسط یحیی اسلامی و همکاران در سال ۱۳۹۰ برای سنجش میزان آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان ساخته شده است. این پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است و دارای ۴۰ گویه و شش مؤلفه است و پرسش‌نامه توانمندسازی اسپرتیزر (۱۹۹۵) که این پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است و دارای ۱۲ گویه و چهار مؤلفه است. به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش ۲۹

پرسش‌نامه در بین مدیران مدارس ابتدایی توزیع شد که نتایج آن در قالب جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. ضریب آلفای کرانباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد گویه	تعداد پرسش‌نامه	ضریب آلفا کرونباخ
۱ (آموزش ضمن خدمت)	۴۰	۲۹	۰/۹۷۸
خلاقیت	۶	۲۹	۰/۸۷۷
روحیه تعاون و همکاری	۱۰	۲۹	۰/۹۶۲
نظم و انضباط	۴	۲۹	۰/۹۳۴
تصمیم‌گیری	۴	۲۹	۰/۹۲۵
رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان	۸	۲۹	۰/۹۶۳
مهارت‌های مورد نیاز کارکنان	۸	۲۹	۰/۹۶۳
۲ (توانمندسازی)	۱۲	۲۹	۰/۹۳۹
شایستگی	۳	۲۹	۰/۹۲۳
معناداری شغل	۳	۲۹	۰/۸۹۰
مؤثر بودن	۳	۲۹	۰/۹۱۸
استقلال	۳	۲۹	۰/۹۵۹

یافته‌های پژوهش

در بخش آمار توصیفی یافته‌ها حاکی از آن بود که از مجموع ۲۸۰ نفر شرکت‌کننده در پژوهش بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال با ۶۰/۴ درصد، رشته تخصصی علوم تربیتی ۵۳/۱ درصد، بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت ۳۶/۸ درصد، دارای مدرک کارشناسی ۵۰/۰ درصد و مدیران زن با ۷۰/۴ درصد بود.

در بخش آمار استنباطی ابتدا آزمون کلموگروف اسمیرنف جهت آزمودن پراکندگی نرمال داده‌ها انجام شد. نتایج این آزمون برای تصمیم‌گیری در خصوص استفاده از آزمون‌های پارامتریک یا غیرپارامتریک، در پاسخ به سؤالات پژوهش بسیار مهم است که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. مقادیر مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنف

متغیر	مقدار Z	سطح معناداری
توانمندسازی	۰/۰۳۹	۰/۰۷۵
آموزش ضمن خدمت	۰/۰۵۱	۰/۰۶۳

مقادیر جدول ۳ نشان می‌دهد که سطح معناداری برای آزمون فوق بیش از ۰/۰۵ است؛ لذا آزمون معنادار نشده است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی و آزمون سؤالات پژوهش استفاده کرد.

سؤال اول پژوهش: از نظر مدیران، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به چه میزان بر احساس شایستگی آنان تأثیر دارد؟

در پاسخ به سؤال اول پژوهش ابتدا با استفاده از آزمون هم‌بستگی پیرسون وجود رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و احساس شایستگی از دیدگاه مدیران مطالعه شده ارزیابی شد که مقادیر آن در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴. مقادیر ماتریس هم‌بستگی پیرسون برای آموزش ضمن خدمت و احساس شایستگی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	خلاقیت	-	-	-	-	-	-
۲	تعاون	۰/۷۹۱**	-	-	-	-	-
۳	نظم	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۵**	-	-	-	-
۴	تصمیم‌گیری	۰/۶۵۸**	۰/۶۲۸**	۰/۷۷۴**	-	-	-
۵	رضایت	۰/۷۱۰**	۰/۷۱۹**	۰/۸۰۶**	۰/۸۷۳**	-	-
۶	مهارت	۰/۶۹۸**	۰/۸۱۹**	۰/۶۴۷**	۰/۷۴۴**	۰/۸۵۰**	-
	شایستگی	۰/۵۰۷**	۰/۶۱۵**	۰/۴۹۸**	۰/۴۵۱**	۰/۵۳۴**	۰/۵۷۰**

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، بین شایستگی (یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی) و عناصر آموزش ضمن خدمت از دیدگاه مدیران مطالعه شده رابطه مثبت و معناداری با سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. بیشترین شدت هم‌بستگی بین شایستگی و عنصر تعاون و همکاری (۰/۶۱۵) و کمترین شدت بین شایستگی و تصمیم‌گیری (۰/۴۵۱) است.

در ادامه برای بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر احساس شایستگی مدیران از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد که مقادیر آن در جدول ۵ آورده شده است:
جدول ۵. نتایج آزمون رگرسیون خطی برای پیش‌بینی احساس شایستگی بر اساس آموزش ضمن خدمت

ضریب هم‌بستگی چندگانه (R)	ضریب تبیین (R) ^۲	ضریب تبیین تعدیل شده	F	سطح معناداری
۰/۶۴۰	۰/۴۱۰	۰/۳۹۷	۳۱/۶۲	۰/۰۰

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۵ بوده است. این مقدار حاکی از آن است که مدل رگرسیون برای دو متغیر مذکور معنادار است؛ یعنی آموزش ضمن خدمت بر احساس شایستگی مدیران تأثیر معناداری دارد. مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۴۱۰ شده است. این مقدار حاکی از آن است که آموزش ضمن خدمت می‌تواند ۴۱ درصد احساس شایستگی در مدیران را پیش‌بینی کند. جدول ۶. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد و T آماره متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

متغیر پیش‌بین	B استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد شده (بتا)	T آماره	سطح معناداری
مقدار ثابت	۵/۴۴	۰/۶۱۰		۸/۹۲	۰/۰۰
خلاقیت	-۰/۰۱۳	۰/۰۳۷	-۰/۲۸۰	-۰/۳۴۵	۰/۷۳۰
تعاون	۰/۱۱۳	۰/۰۲۶	۰/۴۱۸	۴/۲۹	۰/۰۰
نظم	۰/۱۴۱	۰/۰۶۰	۰/۱۹۸	۲/۳۵	۰/۰۱۹
تصمیم‌گیری	-۰/۰۷۶	۰/۰۶۴	-۰/۱۱۷	-۱/۱۷۸	۰/۲۴۰
احساس رضایت	۰/۰۲۴	۰/۰۴۵	۰/۰۷۲	۰/۵۳۶	۰/۵۹۲
مهارت	۰/۰۴۵	۰/۰۳۴	۰/۱۴۶	۱/۳۳۰	۰/۱۸۵

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌کنید، از بین شش عنصر آموزش ضمن خدمت، فقط تأثیر عناصر تعاون و نظم و انضباط معنادار شده‌اند. در نهایت مدل رگرسیونی محاسبه شده در این پژوهش برای پیش‌بینی احساس شایستگی در مدیران بر اساس تأثیر آموزش ضمن خدمت به شرح زیر است:

$$\text{(نظم)} + ۰/۱۴۱ + \text{(تعاون)} + ۰/۱۱۳ + ۵/۴۴ = \text{احساس شایستگی}$$

سؤال دوم پژوهش: از نظر مدیران، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به چه میزان بر احساس استقلال آنان تأثیر دارد؟

جدول ۷. مقادیر ماتریس هم‌بستگی پیرسون برای آموزش ضمن خدمت و احساس استقلال (خودمختاری)

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	خلاقیت	-	-	-	-	-	-
۲	تعاون	۰/۷۹۱**	-	-	-	-	-
۳	نظم	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۵**	-	-	-	-
۴	تصمیم‌گیری	۰/۶۵۸**	۰/۶۲۸**	۰/۷۷۴**	-	-	-
۵	رضایت	۰/۷۱۰**	۰/۷۱۹**	۰/۸۰۶**	۰/۸۷۳**	-	-
۶	مهارت	۰/۶۹۸**	۰/۸۱۹**	۰/۶۴۷**	۰/۷۴۴**	۰/۸۵۰**	-
	استقلال	۰/۵۶۸**	۰/۵۵۶**	۰/۴۶۱**	۰/۴۱۳**	۰/۵۱۶**	۰/۵۵۱**

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌کنید، بین استقلال (یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی) و عناصر آموزش ضمن خدمت، از دیدگاه مدیران مطالعه شده رابطه مثبت و معناداری با سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. بیشترین شدت هم‌بستگی بین استقلال و عنصر خلاقیت (۰/۵۶۸) و کمترین شدت بین استقلال و تصمیم‌گیری (۰/۴۱۳) است.

در ادامه برای بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر احساس استقلال از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد که مقادیر آن در جدول ۸ آمده است:

جدول ۸. نتایج آزمون رگرسیون خطی برای پیش‌بینی احساس استقلال بر اساس آموزش ضمن خدمت

ضرب هم‌بستگی چندگانه (R)	ضرب تبیین (R ²)	ضرب تبیین تعدیل شده	F	سطح معناداری
۰/۶۱۸	۰/۳۸۱	۰/۳۶۸	۲۸/۰۵	۰/۰۰

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است. این مقدار حاکی از آن است که مدل رگرسیون برای دو متغیر مذکور معنادار است؛ یعنی آموزش ضمن خدمت بر احساس استقلال مدیران تأثیر معناداری دارد؛ همچنین مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۳۸۱ شده است. این مقدار حاکی از آن است که آموزش ضمن خدمت می‌تواند ۳۸/۱ درصد احساس استقلال در مدیران را پیش‌بینی کند.

جدول ۹. ضرایب استاندارد، غیر استاندارد و آماره T متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

سطح معناداری	T آماره	ضریب رگرسیون استاندارد شده (بتا)	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	B استاندارد نشده	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰	۴/۴۶		۰/۷۸۵	۳/۵۰	مقدار ثابت
۰/۰۰۸	۲/۶۸	۰/۲۲۷	۰/۰۴۷	۰/۱۲۷	خلاقیت
۰/۰۸۷	۱/۷۱	۰/۱۷۱	۰/۰۳۴	۰/۰۵۸	تعاون
۰/۱۲۰	۱/۵۶	۰/۱۳۴	۰/۰۷۷	۰/۱۲۱	نظم
۰/۰۲۱	-۲/۳۱	-۰/۲۳۵	۰/۰۸۳	-۰/۱۹۱	تصمیم‌گیری
۰/۳۱۰	۱/۰۱۷	۰/۱۳۹	۰/۰۵۸	۰/۰۵۹	احساس رضایت
۰/۰۴۹	۱/۹۷	۰/۲۲۳	۰/۰۴۴	۰/۰۸۶	مهارت

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌کنید، از بین شش عنصر آموزش ضمن خدمت فقط تأثیر عناصر خلاقیت و تصمیم‌گیری و مهارت معنادار شده‌اند. در نهایت مدل رگرسیونی محاسبه‌شده در این پژوهش برای پیش‌بینی احساس استقلال در مدیران بر اساس تأثیر آموزش ضمن خدمت به شرح زیر است:

$$\text{استقلال} = ۳/۵۰ + ۰/۱۲۷(\text{خلاقیت}) - ۰/۱۹۱(\text{تصمیم‌گیری}) + ۰/۰۸۶(\text{مهارت})$$

سؤال سوم پژوهش: از نظر مدیران، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به چه میزان بر احساس مؤثر بودن آنان تأثیر دارد؟

جدول ۱۰. مقادیر ماتریس همبستگی پیرسون برای آموزش ضمن خدمت و احساس مؤثر بودن

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	خلاقیت	-	-	-	-	-	-
۲	تعاون	۰/۷۹۱**	-	-	-	-	-
۳	نظم	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۵**	-	-	-	-
۴	تصمیم گیری	۰/۶۵۸**	۰/۶۲۸**	۰/۷۷۴**	-	-	-
۵	رضایت	۰/۷۱۰**	۰/۷۱۹**	۰/۸۰۶**	۰/۸۷۳**	-	-
۶	مهارت	۰/۶۹۸**	۰/۸۱۹**	۰/۶۴۷**	۰/۷۴۴**	۰/۸۵۰**	-
	مؤثر بودن	۰/۵۲۸**	۰/۶۰۱**	۰/۳۴۰**	۰/۳۳۴**	۰/۴۸۱**	۰/۶۵۵**

همان طور که در جدول ۱۰ مشاهده می کنید، بین احساس مؤثر بودن (یکی از مؤلفه های توانمندسازی) و عناصر آموزش ضمن خدمت، از دیدگاه مدیران مطالعه شده، رابطه مثبت و معناداری با سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. بیشترین شدت همبستگی بین مؤثر بودن و عنصر مهارت ۰/۶۵۵ و کمترین شدت بین مؤثر بودن و تصمیم گیری ۰/۳۳۴ است.

در ادامه برای بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر احساس مؤثر بودن از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد که مقادیر آن در جدول ۱۱ آمده است:
جدول ۱۱. نتایج آزمون رگرسیون خطی برای پیش بینی احساس مؤثر بودن بر اساس آموزش ضمن خدمت

ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تبیین (R) ^۲	ضریب تبیین تعدیل شده	F	سطح معناداری
۰/۶۹۷	۰/۴۸۵	۰/۴۷۴	۴۲/۹۱	۰/۰۰

همان طور که در جدول ۱۱ مشاهده می کنید، مقدار سطح معناداری (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است. این مقدار حاکی از آن است که مدل رگرسیون برای دو متغیر مذکور معنادار است؛ یعنی آموزش ضمن خدمت بر احساس مؤثر بودن مدیران تأثیر معناداری دارد. همچنین ضریب تبیین برابر با ۰/۴۸۵ شده است. این مقدار حاکی از آن است که آموزش ضمن خدمت می تواند ۴۸/۵ درصد احساس مؤثر بودن در مدیران را پیش بینی کند.

جدول ۱۲. ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره T متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

متغیر پیش بین	B استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد شده (بتا)	T آماره	سطح معناداری
مقدار ثابت	۳/۷۷	۰/۷۶۸		۴/۹۱	۰/۰۰
خلاقیت	۰/۰۶۰	۰/۰۴۶	۰/۱۰۱	۱/۳۱	۰/۱۹۱
تعاون	۰/۱۶۷	۰/۰۳۳	۰/۴۵۷	۵/۰۲	۰/۰۰
نظم	-۰/۰۹۸	۰/۰۷۶	-۰/۱۰۱	-۱/۲۹	۰/۱۹۷
تصمیم‌گیری	-۰/۳۰۶	۰/۰۸۱	-۰/۳۵۱	-۳/۷۹	۰/۰۰
احساس رضایت	۰/۰۹۵	۰/۰۵۷	۰/۲۰۷	۱/۶۶	۰/۰۹۷
مهارت	۰/۱۲۸	۰/۰۴۳	۰/۳۰۷	۲/۰۸	۰/۰۰۳

همان‌طور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌کنید، از بین شش عنصر آموزش ضمن خدمت فقط تأثیر عناصر تعاون و تصمیم‌گیری و مهارت معنادار شده‌اند. در نهایت مدل رگرسیونی محاسبه شده در این پژوهش برای پیش‌بینی احساس مؤثر بودن در مدیران بر اساس تأثیر آموزش ضمن خدمت به شرح زیر است:

$$\text{مهارت (۰/۱۲۸)} + \text{تصمیم‌گیری (۰/۳۰۶)} - \text{تعاون (۰/۱۶۷)} + \text{نظم (۰/۰۷۶)} = \text{مؤثر بودن}$$

سؤال چهارم پژوهش: از نظر مدیران، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به چه میزان بر احساس معنادار بودن شغل آنان تأثیر دارد؟

جدول ۱۳. مقادیر ماتریس هم‌بستگی پیرسون برای آموزش ضمن خدمت و احساس معنادار بودن شغل

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	خلاقیت	-	-	-	-	-	-
۲	تعاون	۰/۷۹۱**	-	-	-	-	-
۳	نظم	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۵**	-	-	-	-
۴	تصمیم‌گیری	۰/۶۵۸**	۰/۶۲۸**	۰/۷۷۴**	-	-	-
۵	رضایت	۰/۷۱۰**	۰/۷۱۹**	۰/۸۰۶**	۰/۸۷۳**	-	-
۶	مهارت	۰/۶۹۸**	۰/۸۱۹**	۰/۶۴۷**	۰/۷۴۴**	۰/۸۵۰**	-
	معنادار بودن	۰/۴۱۵**	۰/۴۰۶**	۰/۵۱۰**	۰/۳۱۵**	۰/۴۱۱**	۰/۴۳۱**

همان طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌کنید، بین احساس معنادار بودن شغل (یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی) و عناصر آموزش ضمن خدمت، از دیدگاه مدیران مطالعه شده، رابطه مثبت و معناداری با سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. بیشترین شدت هم‌بستگی بین معنادار بودن شغل و عنصر نظم ۰/۵۱۰ و کمترین شدت بین معنادار بودن و تصمیم‌گیری ۰/۳۱۵ است.

در ادامه برای بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر احساس معنادار بودن شغل از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد که مقادیر آن در جدول ۱۴ آمده است:

۱۴. نتایج آزمون رگرسیون خطی برای پیش‌بینی احساس معنادار بودن شغل بر اساس

آموزش ضمن خدمت

ضریب هم‌بستگی چندگانه (R)	ضریب تبیین (R ²)	ضریب تبیین تعدیل شده	F	سطح معناداری
۰/۵۵۰	۰/۳۰۲	۰/۲۸۷	۱۹/۷۲	۰/۰۰

همان طور که در جدول ۱۴ مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است. این مقدار حاکی از آن است که مدل رگرسیون برای دو متغیر مذکور معنادار است؛ یعنی آموزش ضمن خدمت بر احساس معنادار بودن شغل مدیران تأثیر معناداری دارد؛ همچنین ضریب تبیین برابر با ۰/۳۰۲ شده است. این مقدار حاکی از آن است که آموزش ضمن خدمت می‌تواند ۳۰/۲ درصد احساس معنادار بودن شغل را در مدیران پیش‌بینی کند.

جدول ۱۵. ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره T متغیر وارد شده در معادله

رگرسیون

متغیر پیش‌بین	B استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	ضریب رگرسیون استاندارد شده (بتا)	T آماره	سطح معناداری
مقدار ثابت	۸/۴۰	۰/۵۴۳		۱۵/۴۷	۰/۰۰
خلاقیت	-۰/۰۸۵	۰/۰۳۳	-۰/۲۳۵	-۲/۶۲	۰/۰۰۹
تعاون	۰/۰۴۵	۰/۰۲۳	۰/۲۰۲	۱/۹۱	۰/۰۵۷
نظم	۰/۲۴۱	۰/۰۵۳	۰/۴۱۲	۴/۵۱	۰/۰۰
تصمیم‌گیری	-۰/۰۶۴	۰/۰۵۷	-۰/۱۲۱	-۱/۱۲	۰/۲۶۱
احساس رضایت	۰/۰۶۱	۰/۰۴۰	۰/۲۲۰	۱/۵۱	۰/۱۳۱
مهارت	۰/۰۱۷	۰/۰۳۰	۰/۰۶۶	۰/۵۵۴	۰/۵۸۰

همان‌طور که در جدول ۱۵ مشاهده می‌کنید، از بین شش عنصر آموزش ضمن خدمت فقط تأثیر عناصر خلاقیت و نظم معنادار شده‌اند. در نهایت مدل رگرسیونی محاسبه شده در این پژوهش برای پیش‌بینی احساس معنادار بودن شغل در مدیران بر اساس تأثیر آموزش ضمن خدمت به شرح زیر است:

$$\text{(نظم)} + ۰/۲۴۱ + \text{(خلاقیت)} - ۰/۰۸۵ - ۸/۴۰ = \text{معنی دار بودن شغل}$$

نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصل از این مطالعه، آموزش ضمن خدمت مدیران در ابعاد مختلف، بر روی توانمندسازی آن‌ها تأثیر درخور توجهی دارد. از آنجا که در چارچوب مفهومی این پژوهش مؤلفه‌های شایستگی و استقلال و مؤثر بودن و معناداری شغل در توانمندسازی مدیران مدنظر قرار گرفت، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر این عناصر ارزیابی و بحث شد. در ارتباط با توانمندسازی مدیران بحث شایستگی مدیر بسیار حساس و مهم است؛ چراکه در ارتباط با رفتارها و خصوصیات مدیریتی و بینشی و ارزشی مدیران مدارس شکل می‌گیرد. در حوزه مدیریتی دو نکته اداره کردن صحیح مدرسه و مدیریت منابع انسانی بسیار مهم است. اکثر خبرگان بیان داشتند که مدیر مدرسه جهت هرچه بهتر اداره کردن مدرسه باید به تمام فعالیت‌های مربوط به مدرسه اشراف داشته باشد و جلساتی را به‌طور منظم در مدرسه برگزار کند و فضای مدرسه را آرام و امن نگه دارد. به عبارت دیگر مدیر نباید اجازه دهد که هیچ‌گونه اصطکاک‌کی بین معلمان و دانش‌آموزان یا بین معلمان به وجود آید؛ چراکه هرگونه ناآرامی در مدرسه باعث اختلال در آرامش و جوّ مدرسه و بی‌تمرکزی معلمان می‌شود و بر نتایج فعالیت‌های آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. نکته مهم دیگر در شایستگی مدیریتی انگیزه‌دادن و اهمیت‌دادن به معلمان و انجام کار تیمی و مشورت‌دادن به آن‌ها و به‌طور کلی توسعه همکاری و تعاون در مدرسه است. آموزش مبتنی بر نظم و تعاون می‌تواند در افزایش احساس شایستگی مدیر نقش بسزایی داشته باشد. شایستگی به‌طور کلی بر صفات و ویژگی‌های اساسی شخص تأکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آن استفاده می‌کند. شایستگی مدیر در ارتباط با حوزه‌های

رفتاری (با خود و دیگران) و همین‌طور ویژگی‌ها و توانمندی‌های ذهنی است. تعاون و همکاری، کار گروهی، مهارت ارتباطی، رهبری، تصمیم‌گیری و... که به‌صورت روزمره باید در مدرسه انجام گیرد و اغلب مدیران از نبودن آن گله می‌کنند و تقویت آن را به همکاران خود توصیه می‌کنند، ناشی از شایستگی شخص مدیر است. همان‌طور که نتایج نشان دادند، آموزش‌های ضمن خدمت در بخش تعاون و همکاری و نظم و انضباط در شکل‌گیری میزان احساس شایستگی در مدیر بیشترین تأثیر و تبیین را بر عهده داشتند. از سوی دیگر در تحقیقات بسیاری بر محور قرارداد نقش استقلال مدیر در تنظیم برنامه، تعریف مسئولیت و ارزیابی میزان پیشرفت مدرسه در چارچوب ساختار سازمانی تأکید شده است. خلاقیت و قدرت تصمیم‌گیری و مهارت از جمله اثرگذارترین آموزش‌ها در افزایش میزان اختیار و مسئولیت و استقلال مدیر است. از سوی دیگر می‌توان اذعان داشت که میزان تأثیرپذیری مدیر از محیط یا استقلال وی در نحوه سازماندهی داخلی مدرسه در اموری همچون تعیین فعالیت معلمان و کارکنان و تعریف وظیفه و مسئولیت آن‌ها و مشخص کردن روابط متقابل کاری میان آن‌ها و همچنین در ایجاد وحدت و هماهنگی کل مدرسه مؤثر است. مدیران مستقل با استفاده کامل از خلاقیت و مهارت و قدرت تصمیم‌گیری، مدرسه را در جهت دستیابی به نتایج مثبت و عملکرد بالا همراهی می‌کنند. از سوی دیگر، سلب مسئولیت و اختیارات و نیز تغییرات مقطعی مدیران اثرات منفی بر عملکرد آنان دارد. مدیریت کارآمد و اثربخش زمانی حاصل می‌شود که حیطه اختیارات مدیر در تصمیم‌گیری‌های داخلی مدرسه افزایش یابد. در توسعه و تقویت خلاقیت در مدیران مراکز آموزشی، عامل مدیریت خلاق و نوآور بیش از همه در استقلال مدیران مؤثر است؛ زیرا نگرش و اعتقاد مدیران آموزشی به خلاقیت و نوجویی در خود و سازمان می‌تواند محیط آموزشی را به کانون تغییرات و نوآوری مبدل سازد؛ بنابراین اگر مدیران مدارس در کنار مهارت‌های مدیریتی از خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند، زمینه‌های استقلال در تصمیم‌گیری و افزایش حیطه اختیارات خود را افزایش می‌دهند. آموزش‌های ضمن خدمت مدیران با هدف افزایش مهارت و خلاقیت و قدرت تصمیم‌گیری، موجب نهادینه کردن فکر سیستمی در مدیران می‌شود. مدیری که دارای تفکر سیستمی است، در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل دهنده موضوع و پیوندهای

موجود میان این عناصر است. چنین مدیری فقط در جست‌وجوی مجموعه‌ای از ویژگی‌های مسئله نیست؛ بلکه تفکر سیستمی به او کمک می‌کند تا به مسائل به صورت جامع و نظام‌مند نگاه کند. می‌کوشد تا درباره تغییراتی بحث کند که در مدیران باید رخ دهد تا بتوانند خود را با شرایط و تحولات سرسام‌آور وفق دهند. مدیرانی که از چنین استقلال فکری و عملی برخوردارند، درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و بدین وسیله می‌توانند تجربه‌های جدیدی بیاموزند و امور را بهبود بخشند و بر توانایی خود بیفزایند. مضاف بر این‌ها احساس مؤثر بودن در مدیر، منشأ اثر در دستیابی به اهداف و انجام اثربخش وظایف است. به عبارت دیگر، مدیر مدرسه باید به این باور دست یابد که نقش مهمی در تحقق اهداف تعیین‌شده برای سمتی که در آن مشغول به خدمت است، دارد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که تقویت این حس به کمک آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر مهارت و تعاون و قدرت تصمیم‌گیری امکان‌پذیر است. احساس مؤثر بودن بسیار نزدیک به احساس استقلال و بهره‌مندی از حیطه اختیارات وسیع است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، تقویت مهارت و قدرت تصمیم‌گیری در افزایش حس استقلال و خودمختاری در مدیران نقش مهمی دارد. به تبع آن، مدیری که مهارت و اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری داشته باشد، احساس مؤثر بودن می‌کند. بهره‌مندی مدیر مدرسه از چنین حسی، نقشی حیاتی در بهبود و تعالی عملکرد او در انجام وظایف و تحقق اهداف مدرسه دارد. اساساً طرز تلقی مدیر درباره نقش او در مدرسه بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن او فراهم می‌سازد. بنابر مطالعات روان‌شناختی، احساس مؤثر بودن به‌طور ضمنی زمینه‌ساز افزایش حس اعتماد به نفس را در فرد فراهم می‌سازد. مدیر مدرسه باید به این باور برسد که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف به‌طور موفقیت‌آمیز را دارد. احساس کند که در انجام فعالیت‌ها آزادی عمل و استقلال دارد و باور داشته باشد که توانایی کنترل و تأثیرگذاری بر نتایج شغلی خود را دارد. چنین باوری نقشی مهم در موفقیت عملکرد مدیر و به تبع آن موفقیت مدرسه به‌عنوان مجموعه‌ای منسجم از فعالیت مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و سایر کارکنان ایفا می‌کند. از سوی دیگر مطالعات روان‌شناسی بسیاری بر جنبه خاصی از شغل یعنی معنای آن در حال انجام است. این تحقیقات نشان می‌دهد که معنادار بودن شغل هم برای فرد و هم برای

سازمانی که در آن مشغول به کار است و حتی سایر همکاران که دچار روزمرگی شغلی شده‌اند، بسیار مهم است. طبق مطالعه حاضر یکی از روش‌های معنادار کردن شغل برای مدیران مدارس، آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر خلاقیت و نظم است. مدیری که از خلاقیت برخوردار باشد جنبه‌های مختلف شغلی خود را معنا می‌بخشد. از سوی دیگر منظم بودن مدیر می‌تواند بر احساس معنادار بودن وظایف و فعالیت‌های او تأثیر بسزایی داشته باشد. در واقع مطالعات نشان می‌دهد افرادی که شغلشان برای‌شان معنادار است، متعهدتر و بهتر عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد مدیری که از احساس معنادار بودن شغل خود برخوردار است، صرف نظر از حقوق و پاداش، وظایف و فعالیت‌های خود را بر اساس ارزش وجودی آن‌ها انجام می‌دهد. این دسته از مدیران کسانی هستند که بیشترین انگیزه، شور و تعهد را برای آنچه که انجام می‌دهند، دارند و به همین دلایل بیشتر از دستمزد خود فعالیت می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که آنچه انجام می‌دهند، مهم است و ارزش مشکلات و سختی‌ها را در انجام‌دادنش دارد. به‌طور کلی معنادار بودن شغل انگیزه مهمی برای انجام کار است. مدیرانی که شغل خود را معنادار می‌پندارند، همواره قدم به چالش‌های جدید می‌گذارند و برای پرکردن شکاف‌ها قدم برمی‌دارند. آن‌ها کسانی نیستند که می‌گویند: «مشکل من نیست» یا «برای انجام آن کار به من پول نمی‌دهند». آن‌ها داوطلبانه کارهای عقب مانده را سامان می‌دهند و همواره در حل مشکلات و چالش‌هایی که مدرسه و عوامل آن با آن روبه‌رو هستند، خط‌کن هستند.

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. برگزاری کارگاه‌های آموزشی با تأکید بر توسعه خلاقیت و مهارت و قدرت تصمیم‌گیری؛
۲. دیدگاه‌سنجی از مدیران خبره در خصوص نحوه عملکرد آن‌ها در ابعاد رفتاری و اداری در راستای معرفی الگوهای برتر مدیریتی در مدارس ابتدایی؛
۳. تعریف روشن از فعالیت‌ها و وظایف مدیران در مدارس ابتدایی در راستای ارزش‌گذاری مجدد به این وظایف برای ایجاد احساس معناداری شغل در مدیران؛
۴. تشویق مدیران به برگزاری نشست‌ها با حضور معلمان و کارکنان و اولیای دانش‌آموزان در راستای تشریح مساعی و پرورش روحیه همکاری و تعاون در مدرسه؛

۵. امکان گسترش حیطه اختیارات و استقلال تصمیم‌گیری و عملکرد برای مدیران مدارس ابتدایی در راستای تکریم و ارزش‌گذاری به جایگاه فرهنگی و اجتماعی این گروه از بازیگران نظام آموزشی کشور؛
۶. تشکیل حلقه‌های علمی مدیران هم‌جوار برای برگزاری جلسات ماهیانه (حضور یا غیرحضور) برای تجربه‌گردانی و توانمندسازی همکاران مدیر؛
۷. برطرف کردن موانع مربوط به روند اداری کسب مجوزهای لازم برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران؛
۸. تصویب بودجه لازم برای بهره‌گیری از استادان مجرب در کارگاه‌های ضمن خدمت؛
۹. هماهنگی و تجانس در مجاری تصمیم‌گیری در خصوص مراحل برنامه‌ریزی تا اجرای کارگاه‌های آموزشی.

منابع

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۱۵ تا ۲۹.
- اسلامی، یحیی؛ طمهورث نوری؛ حسین بدیعی. (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۴)، ۷۴ تا ۶۳.
- بشیری اسکویی، فریبا؛ سیدمحمد شبیری؛ پرویز انصاری راد؛ شهلا کاظمی پور. (۱۳۹۴). «نقش آموزش‌های ضمن خدمت در ارتقای دانش، نگرش و مهارت‌های زیست‌محیطی معلمان ابتدایی شهر تهران»، فصلنامه مطالعات برنامه درسی، ۱۰(۳۸)، ۳۵ تا ۲۳.
- حبیبی آذر، افسانه؛ جواد کیهان؛ بهنام طالبی. (۱۳۹۹). «پدیدارشناسی تجربیات زیسته معلمان در مورد چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش»، فناوری آموزش، ۳(۱)، ۲۳ تا ۱۱.
- سوری، ابوذر؛ بهرام یوسفی؛ کیوان شعبانی مقدم. (۱۳۹۲). «ارتباط توانمندسازی و امنیت شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و ایلام»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۱): ۹ تا ۱.

عزیزی شفیق، امینه؛ شهرام خوافی. (۱۳۹۸). «اهمیت به کارگیری فناوری اطلاعات و آمار در بهسازی عملکرد منابع انسانی»، هشتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل. فتوحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). *برنامه ریزی آموزش کارکنان*، تهران، انتشارات سمت.

فرشباغ خلیلی، عزیزه؛ بهمن عظیمزاده؛ داوود حسینی نسب؛ مهناز شهنازی. (۱۳۹۰). «ارزیابی برخی از ابعاد دوره‌های آموزش ضمن خدمت (دوره‌های اخذ گواهی نامه بین‌المللی کاربری کامپیوتر) از دیدگاه کارکنان و سرپرستان دانشگاه علوم پزشکی تبریز»، *فصلنامه مدیریت سلامت*، ۷(۱): ۵۴ تا ۳۵. فرهنگ، علی اکبر؛ مجتبی اسکندری. (۱۳۸۲). «معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن»، *مطالعات مدیریت*، ۳۹(۴): ۴۰ تا ۲۹. قهرمانی گلوزان، علی اکبر؛ اعظم‌السادات مصطفوی. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین»، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۲۳(۳)، ۷۳ تا ۶۳. مشبکی، (۱۳۸۹). *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات ترمه. نیازآذری، کیومرث؛ مریم تقوایی یزدی. (۱۳۹۳). «ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه)»، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲(۱۸): ۱۸۰ تا ۱۵۹.

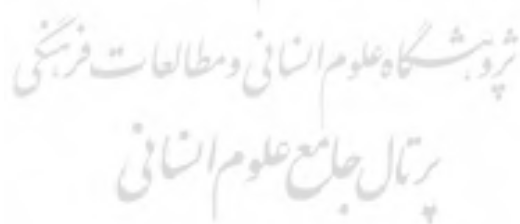
Amundsen, Stein & Martinsen, Øyvind. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (3): 304-323.

Bush, T. & Oduro, G. K. T. (2006). New principals in Africa: preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 44 (4), 359-375

Bush, T. (2012). International perspectives on leadership development: making a difference. *Professional Development in Education*, 38 (4), 663-678.

Bush, T. Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International journal of educational management*, 30 (2), 211-231.

- Clark, EJ & Bayer, M.R. Health care web sites: are they reliable? *Journal of medical systems*. 26 (6): 519-28.
- Chiou, h.Ch (2010), *Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an in-service teacher training program*, A Department of English Instruction, National Hsinchu of Education, Taiwan.
- Dahou, Kadera & Hicini, Ishaq (2018), Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21):315-323
- Ohanian, D.A & Lucas, B.O. JO. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for organizational Effectiveness *European Journal of scientific Research*, Vol 24, No.3.
- Turkmenoghlu, M.A (2019), Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality, *International Research Journal of Business*, 12 (1): 1-13.
- Yong-Sook Eo., Young-Hae Kim., Nae-Young Lee (2014), Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses, *Asian Nursing Research*, 8 (1): 42-48.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی