

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی

Designing and validation of an effective training system model for elementary school managers

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۱۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۲/۰۱/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

Z.Taghizadeghavam., (Ph.D student),  
H.Reshadatjoo, (Ph.D.), & R.Davoudi,  
(Ph.D)

زهرا تقی‌زاده قوام<sup>۱</sup>، حمیده رشادت‌جو<sup>۲\*</sup> و

رسول داودی<sup>۳</sup>

چکیده

Abstract

**Aim:** The purpose of the research was to provide a model of an effective education system for the principals of primary education in Tehran. **Methods:** The current research method in the macro study was applied and cross-sectional in terms of objectives, in this article the main focus of the results was on the quantitative part. The statistical population of this research included all principals of schools in Tehran, and the statistical sample was 269 of them, who were determined based on Morgan's table. The main tool of data collection was interviewing experts in this field and then developing a questionnaire. **Results:** based on data analysis, an effective training system model for elementary school managers was presented, which has eight dimensions: 1) leadership and policy making with a credit of 0.87, 2) management structure with a credit of 88 0.0, 3) effective education with a credit of 0.93, 4) educational design with a credit of 0.89, 5) educational planning with a credit of 0.90, 6) executive management with a credit of 0.89, 7) executive requirements with a credit of 0.89 Credit is 0.91, 8) evaluation and monitoring is with credit 0.93. **Conclusion:** In total, an effective education model with 8 dimensions, 36 components and 154 indicators was obtained, and this model can be a helper for managers in other areas of education.

**Keywords:** Model, effective education, education, dimension, primary managers

**هدف:** هدف پژوهش ارائه الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران بود. **روش:** روش پژوهش حاضر در کلان مطالعه از نظر اهداف کاربردی و مقطعی بود، در این مقاله تمرکز اصلی نتایج بر بخش کمی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران مدارس شهر تهران بودند و نمونه آماری تعداد ۲۶۹ نفر از آنان که براساس جدول مورگان مشخص شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در ابتدا مصاحبه با خبرگان این حوزه و سپس تدوین پرسشنامه بود. **یافته‌ها:** براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی ارائه شد که دارای هشت بعد: ۱) رهبری و خط‌مشی‌گذاری با اعتبار ۰/۸۷، ۲) ساختار مدیریتی با اعتبار ۰/۸۸، ۳) آموزش اثربخش با اعتبار ۰/۹۳، ۴) طراحی آموزشی با اعتبار ۰/۸۹، ۵) برنامه‌ریزی آموزشی با اعتبار ۰/۹۰، ۶) مدیریت اجرایی با اعتبار ۰/۸۹، ۷) الزامات اجرایی با اعتبار ۰/۹۱، ۸) ارزشیابی و پایش با اعتبار ۰/۹۳ می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** در مجموع الگوی آموزش اثربخش با ۸ بعد، ۳۶ مؤلفه و ۱۵۴ شاخص بدست آمد، که این الگو می‌تواند مددکار مدیران سایر مناطق آموزش و پرورش باشد.

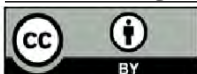
**کلید واژه‌ها:** الگو، آموزش اثربخش، آموزش و پرورش، بعد، مدیران ابتدایی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

reshadatjooamideh@gmail.com

http://orcid.org/0000-0002-8788-5969

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

تحولات محیطی در عصر حاضر با سرعت حیرت‌انگیز، تار و پود زندگی فردی و اجتماعی آدمی را درنوردیده است و همه امور پیدا و پنهان جامعه را دگرگون کرده است (اوربانکوا، وراکوا، هوداکوا و جزکوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این دنیای متحول و متلاطم، تنها افراد، سازمان‌ها و نهادهایی می‌توانند به ادامه حیات خویش امیدوار باشند که تحولات را درک کرده و پاسخ مناسب و مثبت به آن‌ها بدهند (خلیجیان و همکاران، ۱۴۰۲). نظام آموزشی، با پیچیدگی و ویژگی‌های خاص خود و گستردگی قلمرو فعالیت آن نیز از این قاعده کلی مستثنی نیست و باید بتواند پاسخگوی تحولات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه باشد (سونر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). پرورش نیروی انسانی با کیفیت و با صلاحیت و پیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متمدن ممکن نیست. در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد آن بسیار حائز اهمیت است که ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است (فتحی و اجارگاه، ۱۴۰۰). در حیطه آموزش و پرورش نیروی انسانی، فرایندهای پیوسته و با ساختاری وجود دارند که این فرایندها می‌توانند نظام آموزش و پرورش نیروی انسانی را ارتقاء بخشند (سلیمانی، رزاقی شیرسوار و شفیع‌زاده، ۱۴۰۰). با توجه به این که زیربنای سازمان آموزش و پرورش مدیران آموزشی هستند که ملاک موفقیت، میزان اثربخشی است (روئین، محبی، گلرد، ۱۴۰۰). اثربخشی در میزان اهداف محقق شده تعریف می‌شود (کیونگو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). برخورداری از مدیران آموزشی شایسته بزرگ‌ترین آمال مدیریت‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در دنیا است (اربابیان، خورشیدی، شهریاری، شریفی، ۱۳۹۹). بدیهی است، که افزایش تعداد مدیران آموزشی لایق نیازمند رویکردهای و استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای ملی نوین است، جامعه موفق در عصر حاضر نیازمند مدیران آموزشی باصلاحیت‌های حرفه‌ای گسترده است (محبوب، عراقیه، خورشیدی، خسرو بابادی، مرادی، ۱۳۹۹)، تا بتواند دانش آموزان و سپس افرادی موفق تربیت کند، اهمیت آموزش و پرورش و بسترسازمانی آن بر کسی پوشیده نیست (سانتوس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰)، در همه کشورهای دنیا سازمان آموزش و پرورش با حساسیت ویژه‌ای حتی توسط عامه مردم به دور از تخصص‌گرایی دنبال می‌شود، زیرا گران‌بهارترین سرمایه انسانی که فرزندان‌شان می‌باشند را به آن می‌سپارند (زارعی معتمدیان خوشنویس، ۱۴۰۰). دلیل انجام این پژوهش نقش حیاتی آموزش و پرورش در جامعه

---

1- Urbancova, Vrabcova, Hudakova & Jezkova

2- Suner

3- Kyungho,

4- Santos

است که دچار بحران‌هایی مانند فقدان انطباق با تغییر جهانی، ملی و پیشرفت فناوری، کاهش پویایی آموزشی قابل لمس در جامعه (نوبهاری، چرابین، کریمی، زنده دل، ۱۳۹۹)، ضعف مدیریتی مشاهده شده در مدارس، تضعیف روحیه کارکنان، آهسته شدن همسویی سازمان آموزش و پرورش با تغییرات سریع، چالش‌ها و کاهش‌های اثربخشی سازمان‌های آموزشی، بی‌رغبتی معلمان و فقدان انگیزش تحصیلی، عملکردهای ناکارآمد سازمانی و آموزشی که تأثیر مستقیمی بر کیفیت خروجی‌های سازمان آموزش و پرورش دارد، می‌باشد (خورشیدی، ۱۴۰۱). در واقع از دیدگاه صلاح‌دید خط‌مشی گذاری و مدیریت دولتی که خط‌مشی آموزش و پرورش را تعیین می‌کنند (بال، ۲۰۱۹)، توسعه و بهبود سازمان آموزش و پرورش نسبت به سازمان‌های دیگر اولویت دارد (ملکی، هاشم‌نیا، ۱۴۰۱) که مصلحت‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی گره می‌خورد، بنابراین توانایی انطباق سریع مدیران آموزشی سازمان‌های آموزشی با تغییرات محیطی نیز اهمیت می‌یابد (معظمی، کاظمی، کاووسی، بنی اسدی، ۱۴۰۰). انطباق سریع مدیران با تغییرات پیرامون نیازمند مدیرانی حرفه‌ای و رشد یافته است، که اقدامات اصلاحی سریع در جهت، آموزش اثربخش مدیران مدارس در سطوح مدارس و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشند (میرکمالی، ۱۳۹۸).

آموزش، توسعه نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است که همه کارکنان سازمان برای انجام کار یا وظیفه خود باید به قدر کافی آن‌ها را کسب کنند (بازوبندی، ۱۴۰۱). همچنین اثربخشی و موفقیت سازمان متکی به افرادی است که در درون سازمان‌ها مشغول به کار هستند، به همین دلیل کارکنان سازمان باید توانایی انجام وظایف و همکاری‌های مناسب با سایر کارکنان برای پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشند و همین امر نیازمند کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل افراد است (کادیر، راسیدی و روجیاه، ۲۰۲۱). موفقیت و کامیابی آینده یک سازمان وابسته به نیروی کار ماهر و با دانش و تجربه می‌باشد. این همان نکته‌ای است که بیان می‌کند چرا آموزش ابزاری اثربخش و اساسی در دستیابی موفقیت آمیز به اهداف و غایات سازمان است (عابدی کوشکی، طالع پسند، جعفرنژاد، ۱۴۰۱). آموزش نه تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می‌شود، بلکه این شانس را به آن‌ها می‌دهد که شغل خود را به صورت عملی یاد گرفته و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد (کوبین، ۲۰۲۰). در سال‌های اخیر در کنار توانمندسازی، اثربخشی به عنوان یک راه‌کار نیروی انسانی برای خلق بروندهایی همچون کارآمدی، بهره‌وری بیشتر کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (دس و

---

1- Bell

2- Kadir, Rosyidi & Rugaiyah

3 -Kevin

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

رایان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). اثربخشی یک اصطلاح پیچیده، بحث برانگیز و دشوار برای درک و تعریف می‌باشد و یک موضوع گسترده و وسیع است که تأثیر مهمی روی انواع ساختارهای گروهی دارد. این اصطلاح به این موضوع اشاره می‌کند که چطور یک سازمان در دستیابی به اهداف و بازده‌های مطلوب، مؤثر و کارآمد می‌باشد (کیالاشکی و همکاران، ۱۴۰۰).

از مهم‌ترین اقداماتی که در زمینه احیاء و بهسازی آموزش و پرورش نیروی انسانی صورت می‌گیرد، می‌توان به آموزش‌های ضمن خدمت اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت به‌عنوان فرایندی پیوسته و با ساختار در نظر گرفته شده که در حیطه‌های متفاوتی به کار برده می‌شود (سیف، ۱۴۰۱). بنابراین لزوم آموزش‌های مداوم، هدفدار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌شناسی باید به طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد (تقی‌پور، ایران‌زاده، علوی متین، ۱۳۹۶). افزایش قدرت مدیران، افزایش خودکارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت. زیرا، آن‌ها در پرتو قدرت به دست آمده قادر خواهند بود اثربخشی‌شان را بهبود بخشیده، قوه خلاقیت‌شان را به کار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۸). اساساً سازمان‌ها به منظور آماده کردن مدیران خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای دارند (عزتی، یوزباشی، شاطری، ۱۳۹۶)؛ زیرا مدیرانی که آموزش می‌بینند به احتمال بیشتری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند و در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند و این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (طاهری، ۱۳۹۵). بدین منظور سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختی مورد نظر برای نیل به اهداف سازمانی است (فرجاد، ۱۳۹۸). در نتیجه موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند. بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تامین و حفظ آینده سازمان است (سرلند، ۱۳۹۹).

آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به‌سزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند (سانر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). فرایند آموزش کارکنان با هدف پاسخگویی به نیازهای آموزشی سازمان‌ها تلاش می‌کند تا با پوشش جنبه‌های مختلف آموزشی کارکنان در بهینه‌سازی این فعالیت به سازمان‌ها کمک و آموزش سازمان‌ها را هدفمند، پویا و انعطاف‌پذیر نماید. در تمامی این تغییرات یک هدف اساسی مدنظر

---

1- Deci & Ryan

2- Suner

است که همان یادگیری است (نوری‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). مهم‌ترین مسئله در فرایند آموزش رعایت استانداردهای آموزشی چه در بخش‌های مدیریتی و ساختاری و چه در بخش‌های ارائه محتواست. این استانداردهای فرایند آموزش همزمان با سایر فرایندهای سازمان برای ارتقاء عملکرد کارکنان صورت می‌پذیرد و رعایت این استانداردها یکپارچگی دیگر نظام‌های سازمان را حفظ می‌کند و کارآیی و اثربخشی سازمان را با بهره‌گیری از آموزش افزایش می‌دهد (ایمانی، رضائی سیروس، شریفی، ۱۳۹۹). در نهایت هدف اصلی آموزش کارکنان آموزش و پرورش این است که مدیران شاغل در مدارس برای تقویت و ارتقاء عملکرد شغلی به چه آموزش‌هایی نیاز دارند؟ در آموزش آن‌ها چه مسائلی را باید مدنظر قرار داد؟ قطعاً مسئله مهم این است که باید با توجه به سابقه شغلی افراد، میزان تحصیلات، رتبه سازمانی، تخصصی که در زمینه آموزش دارند و... آموزش‌های مختلفی برای آنان در نظر گرفت (استالز، ۲۰۱۸). برخی از افراد نیازمند کسب دانش پایه در زمینه آموزش هستند، برخی دیگر دانش پایه را فرا گرفته اما نیازمند ایجاد مهارت در حوزه آموزش و بهسازی هستند و در نهایت برخی دیگر از افراد هم دانش‌های اساسی پایه را کسب کرده و هم دارای مهارت‌های اساسی در حوزه آموزش هستند اما به عنوان مدیر آموزش باید بر روی ایجاد نگرش تحول‌گرا و مسائل نوین و مطرح در زمینه آموزش، برای آنان سرمایه‌گذاری نمود. لذا طراحی یک الگوی نظام آموزش اثربخش که مبتنی بر بافت و گستره فرهنگی، سازمانی و تخصصی یک سازمان، به طور حتم می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی مدیران مدارس گردد (براتی، ۱۴۰۱). از میان ساختارهای اداری ایجاد شده به منظور اداره نظامات اجرایی کشور، وزارت آموزش و پرورش نقش مهمی در تأمین مباحث تعلیم و تربیت دارد و باتوجه به این که یک نهاد استراتژیک و راهبردی برای نظام است. لذا این سازمان بیش از هر سازمان دیگری نیازمند نظام آموزشی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌باشد. گرچه آموزش دارای سه مرحله می‌باشد (قبل، حین و بعد)، لیکن آموزش حین خدمت از همه آموزش‌ها مهم‌تر است (آهنچیان، ظهور پرونده، ۱۳۹۸)، و دلیل بارز آن، فقدان الگویی جهت اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش می‌باشد.

با توجه به بررسی به‌عمل‌آمده در منابع داخلی و خارجی می‌توان گفت یک چارچوب مفهومی واحد و منسجم در این زمینه وجود ندارد و تنها چند پژوهش نسبتاً مرتبط با این موضوع تحقیق وجود دارد که در ادامه بحث به آنها پرداخته خواهد شد. هاشمی پور پتکوئی و همکاران (۱۴۰۱)، با ارائه الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان، نتیجه گرفتند، ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی،

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بر آموزش‌های ضمن خدمت مدیران تأثیر گذاشت (هاشمی‌پور پنتکوئی و همکاران، ۱۴۰۱). سلیمانی و همکاران (۱۴۰۰)، با ارائه الگوی آموزش اثربخش بر سبک‌های یادگیری، دریافتند که برای ترسیم الگو باید در اولویت به فرایندهای آموزشی، برون دادها و در نهایت به درون دادها توجه ویژه شود (سلیمانی و همکاران، ۱۴۰۰). خضری و سامری (۱۳۹۹)، با ارائه مدل آموزش اثربخش در درس علوم تجربی، نشان دادند که، مدل از بخش‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، مقوله آموزش اثربخش، تدریس عملی، روش‌ها: ارزشیابی و شرایط مداخله‌گر تشکیل شد (خضری، سامری، ۱۳۹۹). کادیر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، با ارائه مدلی برای آموزش اثربخش در مدارس، مطرح کردند که آموزش و پرورش باید به رشد انسان در تمام ابعاد آن خدماتی ارائه دهد، که عبارتند از: معنوی، فکری، تخیل، عناصر فیزیکی، عملی، ربانی چه به صورت فردی و چه جمعی و تشویق و همه این جنبه‌ها به سمت نیکی و رسیدن به کمال مفهوم آموزش و پرورش به شکل محتوا، در حالی که محتوا به سرعت رشد و توسعه یافته است. لذا اجرای برنامه‌های آموزش اثربخش در سطوح مختلف، باعث رشد و توسعه آموزش و پرورش می‌شوند (کادیر و همکاران، ۲۰۲۱). اوریانکووا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، با ارائه مدلی برای ارزیابی آموزش اثربخش کارکنان و توسعه آن، مطرح کردند که منابع انسانی ماهر و کارآمد عامل اصلی موفقیت هر حرفه است. نیروی انسانی از جمله عوامل مهمی است که بر قابلیت سودآوری سازمان‌های خدماتی تأثیر زیادی دارد (اوریانکووا و همکاران، ۲۰۲۱). آکتر و تاریک<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان تأثیر آموزش اثربخش بر حفظ کارکنان، نشان دادند که حفظ کارکنان به فرصت‌های رشد کارکنان، خود دستیابی کارکنان، آموزش و توسعه و مزایای کارکنان بستگی دارد (آکتر، تاریک، ۲۰۲۰). باعزم و خزیمه نژاد (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان بررسی نقش آموزش اثربخش بر مدیریت منابع آب از دیدگاه کشاورزان بیرجند در شرایط کم آبی دریافتند، کشاورزانی که در دوره‌های آموزشی-ترویجی در زمینه‌ی مدیریت آب کشاورزی شرکت داشته‌اند. به مراتب تمایل، درک، آگاهی، تعهد و باور بالاتری در زمینه‌ی مدیریت آب کشاورزی و استفاده از نوآوری‌های جدید داشتند (باعزم و خزیمه نژاد، ۱۳۹۹). توحیدی اصل (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی عوامل مؤثر برنامه ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد آموزش اثربخش در سازمان دولتی دریافت، ۱۸ عامل شناسایی شده که به وسیله روش دلفی مورد تایید قرار گرفتند. براساس تحلیل انجام شده، عوامل فردی دارای بالاترین اولویت بوده است (توحیدی اصل، ۱۳۹۸). رمزی، نعمتی و زمانی مقدم (۱۳۹۷)، در تحقیقی با عنوان طراحی

1- Kadir et al.

2- Urbancova et al.

3- Akther & Tariq

نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان‌ها نشان دادند، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها ۵ مؤلفه، درونداد، برون‌داد، فرایند، پیامد و بازخورد برای نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان در سازمان زندان‌های کشور استخراج گردید. در نهایت الگو آموزش اثربخشی نهایی و ساز و کارهای اجرایی الگو، ارائه و مؤلفه کلیدی اثربخش که مشتمل بر نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان بوده، معرفی گردیده است (رزمی، نعمتی، زمانی مقدم، ۱۳۹۷). ماتیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر در ارائه یک سیستم آموزش اثربخش سازمانی»، نشان داد که یک نظام کنترل و ارزیابی می‌تواند در پایش درونی و بیرونی مؤلفه‌های نام برده شده مؤثر باشد و فضای آموزش اثربخش را به طور مداوم پایش و نظارت کند و بازخورد شرایط را برای بهبود مؤثر به ساختار مدیریتی ارائه دهد (ماتیز، ۲۰۱۹).

نظام آموزش و پرورش کشور به عنوان نهادی که تأثیرات غیرقابل انکاری در کل کشور دارد و در این راستا نیازمند مدیران و معلمان با دانش و توانمند می‌باشد تا بتوانند وظایف‌شان را به نحو احسن انجام دهند. آموزش و پرورش جایی است که خمیر مایه افراد شکل می‌گیرد و آینده جامعه در گرو آن است. لذا این سیستم به مدیرانی نیاز دارد که از توانمندی‌های لازم برخوردار باشند و برخورداری از توانمندی‌های بالا نیازمند آموزش می‌باشد که بصورت ضمن خدمت ارائه می‌شود. که به منظور ارتقاء عملکرد مدیران در سازمان‌ها و بخصوص در نظام آموزشی کشور، از الگوهای آموزشی متفاوت و متنوعی استفاده می‌شود (هاشمی‌پور پتکوئی و همکاران، ۱۴۰۱). اهمیت این الگوها به این دلیل است که هر یک از آنها مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط متفاوتی، مناسب می‌باشند و همچنین پذیرش یا اعمال یک الگوی خاص یا ترکیبی از چند الگو، کل فرایند آموزش و نتایج آن را تغییر خواهد داد. از آنجا که هر سیستمی ویژگی‌های خاص خود را دارد. در این راستا نیازمند کارکنانی توانمند می‌باشد تا بتوانند وظایف‌شان را به نحو احسن انجام دهند. بنابراین توانمندی مدیران را تنها با آموزش اثربخش می‌توان تضمین نمود. این سازمان بیش از هر سازمان دیگری نیازمند نظام آموزشی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌باشد. بر همین اساس پژوهشگر قصد دارد به ارائه الگوی نظام آموزش اثر بخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران بپردازد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها از نوع آمیخته اکتشافی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خود ظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است.

---

1- Matiz

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی کلیه خبرگان حوزه مربوطه و در بخش کمی کلیه مدیران مدارس شهر تهران که تعداد آن‌ها ۸۹۲ نفر (۴۶۳ زن و ۴۲۹ مرد) است و روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری غیراحتمالی از نوع هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی، نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری هدفمند، و در بخش کمی، به کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان به تعداد ۲۶۹ نفر (۱۳۷ زن و ۱۳۲ مرد) انجام شده است. ابزارسنجش در بخش کیفی، یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. فرایند مصاحبه، بارش فکری و فن دلفی (در سه راند) بر روی خبرگان اجرا و در مصاحبه با نفر ۳۰ام همگرایی حاصل شد و به اشباع نظری رسید، به نحوی که مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات جدیدی را ارائه نمی‌کرد. در بخش کمی، پس از اشباع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص‌ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. روایی و اعتبار ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش شناسی) به دست آمد و در بخش کمی، اعتبار با آلفای کرونباخ و روایی نیز با استفاده از روش CVR محاسبه گردید. روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر در بخش کیفی مشتمل بر این مراحل انجام شد.

پس از مطالعه قابل توجهی از تئوری‌ها، الگوها، مدل‌ها و یافته‌ها، شاخص‌ها به مدد کدگذاری باز احصا گردید در ادامه شاخص‌هایی احصا شد و به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی و در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان قرار گرفت. این روند تا رسیدن به اشباع نظری استمرار یافت. سپس پاسخ سؤال اصلی و سؤال‌های فرعی یعنی الگو، ابعاد و مؤلفه‌ها استخراج و تدوین شد؛ و در نهایت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی اولویت‌بندی و در قالب یک الگو ترسیم شد و در پایان توسط خبرگان اعتباریابی شد. در بخش کمی نیز ابتدا فرم مصاحبه اشباع شده از طریق وزن‌دهی به شاخص‌ها تدوین شد. پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا گردید. پاسخ آزمودنی‌ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب ابتدا، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط مدیران ابتدایی مورد سنجش قرار گرفت، سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی با خبرگان) انجام شد. در بخش کمی ابتدا به توصیف داده‌ها پرداخته شد؛ و سپس تحلیل داده‌ها صورت گرفت و از آزمون‌های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. در نهایت یافته‌های جانبی بررسی شد و از آزمون‌های آماری T مستقل و آنالیز واریانس یک راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک و برای اطمینان از نرمال بودن جامعه از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید.

به نوعی می‌توان اظهار داشت که جامعه متشکل از مدیران موردنظر، معرف کلیه مدیران مدارس ابتدایی قلمداد شود. اعتبار پژوهش با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با



۰/۹۱ می‌باشد. میزان به‌دست آمده برای ابعاد و مؤلفه‌ها نیز در جدول زیر گزارش شده است. روایی نیز با استفاده از روش CVR محاسبه گردید، که در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۱. اعتبار و روایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

اعتبار	CVR	مؤلفه‌ها	اعتبار	CVR	ابعاد
۰/۸۶	۰/۸۷	استراتژی			رهبری و خط مشی
۰/۸۸	۰/۸۵	نگرش سیستمی	۰/۸۷	۰/۸۶	گذاری
۰/۸۱	۰/۸۴	فرهنگ یادگیری			
۰/۸۹	۰/۸۴	حمایت ساختاری			
۰/۸۷	۰/۸۹	حمایت مدیران	۰/۸۸	۰/۸۳	ساختار مدیریتی
۰/۸۸	۰/۸۵	قوانین و مقررات			
۰/۸۵	۰/۸۷	اهداف آموزشی			
۰/۸۶	۰/۸۱	برنامه ریزی			
۰/۹۰	۰/۸۶	طرح درس			
۰/۹۰	۰/۸۶	واکنشی			
۰/۹۲	۰/۸۹	عملکرد و توانایی			
۰/۸۵	۰/۸۷	عدالت آموزشی	۰/۹۳	۰/۸۸	
۰/۸۹	۰/۸۹	مدیریت کارآمد			
۰/۹۲	۰/۹۱	تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی			آموزش اثربخش
۰/۹۱	۰/۸۴	تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی			
۰/۸۷	۰/۸۹	تجزیه و تحلیل نیازهای فردی			
۰/۸۷	۰/۸۸	اهداف آموزش			
۰/۸۳	۰/۸۷	فراگیران			
۰/۹۲	۰/۸۸	محتوای آموزش	۰/۸۹	۰/۸۶	طراحی آموزشی
۰/۹۱	۰/۸۹	ارزشیابی			
۰/۹۴	۰/۹۰	برنامه جامع آموزش	۰/۹۰	۰/۹۰	برنامه ریزی آموزشی
۰/۸۸	۰/۸۷	برنامه سالانه آموزش			
۰/۸۷	۰/۸۳	سازمان دهی			مدیریت اجرایی
۰/۸۱	۰/۸۶	فرایندها و روش‌ها	۰/۸۹	۰/۸۴	
۰/۸۷	۰/۸۳	سیستم مدیریت آموزش			
۰/۹۰	۰/۸۹	زمان/ مکان			
۰/۹۲	۰/۸۸	منابع مالی	۰/۹۱	۰/۸۷	الزامات اجرایی
۰/۸۶	۰/۸۴	تکنولوژی آموزشی			

اعتبار	CVR	مؤلفه‌ها	اعتبار	CVR	ابعاد
۰/۸۹	۰/۸۹	علمی			
۰/۹۱	۰/۹۲	اجتماعی			
۰/۸۴	۰/۹۱	سازمانی			
۰/۸۹	۰/۹۶	گروهی	۰/۸۶	۰/۹۳	ارزشیابی و پایش
۰/۹۰	۰/۸۸	فردی			
۰/۸۶	۰/۸۸	ارزشیابی آموزشی			
۰/۸۷	۰/۹۱	ارزیابی کمی آموزش			
۰/۸۹	۰/۹۱	نظارت و پایش آموزشی			

روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مشتمل بر مراحل زیر است:  
 پس از مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان علوم تربیتی و رسیدن به اشباع نظری از طریق وزن دادن به شاخص‌ها پرسشنامه‌ای با ۱۵۴ سؤال تنظیم شد. پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد، و پاسخ آزمودنی‌ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم‌افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان مورد سنجش قرار گرفت. سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح زیر صورت گرفت.

۱. توصیف داده‌ها: در این بخش از روش‌های مرسوم آمار توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه‌های آماری و رسم نمودارها، استفاده گردید.
۲. تحلیل داده‌ها: در این بخش از آزمون‌های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. یافته‌های جانبی: در این بخش از آزمون‌های آماری T مستقل و آنالیز واریانس یک راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک و برای اطمینان از نرمال بودن جامعه از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو بخش انجام گرفت.

الف) توصیف داده‌ها: که در قالب رسم جداول مشخصه‌ی آماری و رسم نمودارها انجام گرفت.

جدول ۱. مشخصه‌های آماری نمرات ابعاد به تفکیک اولویت (n=۲۶۹)

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رهبری و خط‌مشی‌گذاری	۲/۳۵۳۶۷	۰/۴۷۴۱۹	۰/۶۳۴	۰/۵۱۰
ساختار مدیریتی	۲/۷۲۶۷	۰/۵۳۳۳۰	۰/۲۳۷	-۰/۲۴۳
آموزش اثربخش	۲/۴۸۵۶	۰/۵۵۸۷۵	-۰/۰۶۵	-۰/۴۱۸
طراحی آموزشی	۲/۶۰۸۱	۰/۶۵۶۸۲	۰/۰۳۷	-۰/۱۲۷
برنامه ریزی آموزشی	۲/۵۳۳۴	۰/۶۵۶۱۲	۰/۰۴۱	-۰/۳۵۰
مدیریت اجرایی	۲/۱۷۵۱	۰/۵۶۷۱۲	-۰/۱۲۴	-۰/۵۲۴
الزامات اجرایی	۲/۴۴۵۱	۰/۸۶۷۵۱	۰/۱۲۳	-۰/۳۴۶
ارزشیابی و پایش	۲/۵۳۴۱	۰/۹۳۶۷۰	-۰/۷۰۵	۱/۲۲۳

جدول ۲. مشخصه‌های آماری نمرات مؤلفه‌ها به تفکیک اولویت (n=۲۶۹)

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
استراتژی	۲/۵۰۰۰	۰/۴۸۴۰۹	۰/۶۲۵	۰/۵۰۰
نگرش سیستمی	۲/۳۵۵۶	۰/۵۲۰۳۰	۰/۲۱۵	-۰/۲۳۳
فرهنگ یادگیری	۲/۱۵۵۶	۰/۵۸۷۷۵	-۰/۰۵۶	-۰/۴۰۹
حمایت ساختاری	۲/۲۰۰۰	۰/۶۳۸۰۲	۰/۰۳۶	-۰/۱۰۸
حمایت مدیران	۲/۹۵۵۶	۰/۶۶۱۳۴	۰/۰۴۲	-۰/۳۰۶
قوانین و مقررات	۲/۴۸۸۹	۰/۵۴۳۶۸	-۰/۱۱۵	-۰/۵۴۲
اهداف آموزشی	۲/۷۳۸۱	۰/۸۴۳۶۷	۰/۱۱۳	-۰/۳۵۴
برنامه ریزی	۲/۲۸۸۹	۰/۹۱۷۳۰	-۰/۷۰۷	۱/۲۱۴
طرح درس	۲/۶۳۶۴	۰/۵۷۰۳۱	-۰/۷۵۰	-۱/۰۰۱
واکنشی	۲/۷۵۵۶	۰/۸۸۷۹۷	-۰/۰۰۷	-۰/۲۵۶
عملکرد و توانایی	۲/۲۰۹۳	۰/۷۶۶۸۴	-۰/۰۴۴	-۰/۷۰۵
عدالت آموزشی	۲/۴۶۵۱	۰/۶۶۶۳۹	-۰/۳۸۴	-۰/۰۶۲
مدیریت کارآمد	۲/۲۷۹۱	۰/۶۹۴۸۶	-۰/۶۷۹	-۰/۲۹۹
تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی	۲/۵۱۱۱	۰/۶۸۷۵۵	-۰/۲۸۱	-۰/۲۲۱
تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی	۲/۴۰۰۰	۰/۶۶۱۱۴	-۰/۲۴۴	-۰/۶۱۵
تجزیه و تحلیل نیازهای فردی	۲/۴۳۱۸	۰/۶۴۵۱۱	-۰/۴۹۲	-۰/۰۳۶
اهداف آموزش	۲/۳۵۵۶	۰/۶۵۹۰۵	-۰/۲۱۳	-۰/۰۴۰
فراگیران	۲/۵۵۵۶	۰/۶۹۴۱۳	-۰/۱۳۷	-۰/۱۰۸
محتوای آموزش	۲/۸۰۰۰	۰/۶۶۸۱۸	-۰/۰۲۵	۰/۲۶۷
ارزشیابی	۲/۶۸۸۹	۰/۶۴۹۷۹	۰/۴۷۸	۰/۰۳۷
برنامه جامع آموزش	۲/۳۷۷۸	۰/۶۵۶۷۴	۰/۳۰۰	۰۶۰

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
برنامه سالانه آموزش	۲/۴۲۲۲	۰/۷۷۵۲۵	۰/۴۱۵	-۰/۲۹۴
سازمان دهی	۲/۱۱۱۱	۰/۸۹۴۴۳	۰/۵۲۶	-۰/۶۶۴
فرایندها و روش‌ها	۲/۱۳۳۳	۰/۸۵۷۷۵	۰/۲۸۳	-۰/۷۳۱
سیستم مدیریت آموزش	۲/۰۹۰۹	۰/۸۸۹۳۳	۰/۰۸۹	-۰/۸۳۲
زمان/ مکان	۲/۶۰۰۰	۰/۸۰۴۰۳	۰/۰۶۷	-۰/۰۹۶
منابع مالی	۲/۱۱۱۱	۰/۷۵۳۷۸	-۰/۲۳۶	-۰/۳۸۸
تکنولوژی آموزشی	۲/۶۱۳۶	۰/۸۱۵۲۶	۰/۱۶۹	-۰/۵۰۰
علمی	۲/۴۸۸۹	۰/۸۴۲۶۷	-۰/۲۰۲	-۰/۰۳۳
اجتماعی	۲/۴۸۸۹	۰/۷۳۳۸۸	-۰/۲۰۶	-۰/۲۷۶
سازمانی	۲/۷۰۴۵	۰/۷۹۲۰۷	-۰/۳۷۲	-۰/۳۴۵
گروهی	۲/۵۵۵۶	۰/۶۵۸۰۳	-۰/۲۰۴	-۰/۰۰۷
فردی	۲/۷۴۴۲	۰/۶۹۸۴۶	-۰/۷۲۸	-۰/۸۴۰
ارزشیابی آموزشی	۲/۵۲۲۷	۰/۷۴۳۳۲	-۰/۶۹۲	-۱/۰۱۲
ارزیابی کمی آموزش	۲/۳۵۵۶	۰/۷۶۳۴۳	-۰/۰۶۳	-۰/۰۴۲
نظارت و پایش آموزش	۲/۳۱۱۱	۰/۸۱۵۲۶	۰/۴۶۴	۰/۳۰۶

براساس جدول‌های ۱ و ۲، می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱. مقایسه‌ی میانگین‌های هشت‌گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به طور کلی نشان می‌دهد به ترتیب ابعاد رهبری و خط‌مشی‌گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، طراحی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، ارزشیابی و پایش قرار دارند که در تدوین الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی مؤثرند.

۲. مقایسه‌ی میانگین‌های ۳۶ گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به طور کلی نشان می‌دهد به ترتیب، مؤلفه‌های استراتژی، نگرش سیستمی، فرهنگ یادگیری، حمایت ساختاری، حمایت مدیران، قوانین و مقررات، اهداف آموزشی، برنامه ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، اهداف آموزش، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی، برنامه جامع آموزش، برنامه سالانه آموزش، سازمان‌دهی، فرایندها و روش‌ها، سیستم مدیریت آموزش، زمان/ مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی، علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، نظارت و پایش آموزش قرار دارند، که در تدوین الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی مؤثرند.

۳. چولگی مثبت بیان‌کننده‌ی آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت نشان می‌دهد داده‌ها از توزیع نرمال بلندتر است.

یکی از مهم‌ترین شرایط توزیع داده‌ها این است که محقق از نرمال بودن یا نبودن آنها اطمینان حاصل کند. برای این کار از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود.

جدول ۴-۷: نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف

K-S	درجه آزادی	سطح معنی داری
۰/۹۱۸	۳۶۸	۰/۳۱۶

همچنان که ملاحظه می‌شود نتیجه به دست آمده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که (K-S) به دست آمده معنادار نیست و این موضوع بیانگر نرمال بودن توزیع است. لذا امکان بهره‌مندی از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است. به منظور تأیید داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش ابعاد به ترتیب اولویت (n=۲۹۶)

RMSEA	NFI	AGFI	GFI	CFI	df	$\chi^2$	شاخص برازندگی
۰/۰۵	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۱	۳۴	۸۹/۷۳	رهبری و خط‌مشی‌گذاری
۰/۰۳	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۲	۳۶	۱۰۰/۶۶	ساختار مدیریتی
۰/۰۵	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۹۰	۳۹	۱۰۲/۷۲	آموزش اثربخش
۰/۰۴	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۱	۵۹	۱۲۲/۵۱	طراحی آموزشی
۰/۰۳	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۶	۲۶	۶۵/۶۸	برنامه ریزی آموزشی
۰/۰۷	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۹	۳۲	۸۹/۵۹	مدیریت اجرایی
۰/۰۱	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۷	۲۲	۵۳/۷۵	الزامات اجرایی
۰/۰۸	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۸۷	۳۸	۱۱۳/۷۳	ارزشیابی و پایش

مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) از صفر تا یک در نوسان هستند که هر چه مقدار این شاخص به یک نزدیک تر باشد نیکویی برازش الگو بیشتر است. اما ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) باید تا حد امکان کوچک باشد و مقادیر کمتر از ۰/۰۵ نشان دهنده برازش کاملاً مناسب، تا ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب و تا ۰/۱ یا بیشتر حاکی از برازش ضعیف است. بر این اساس، مدل مربوط به مولفه‌های بعد خط مشی از برازش مطلوبی برخوردار است. در مجموع، جدول ۳ بیان‌کننده‌ی آن است که داده‌های کمی با داده‌های کیفی همسو می‌باشند.

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی

پس از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های به دست آمده الگویی ارائه شد مشتمل بر ۸ بعد: رهبری و خط‌مشی گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، طراحی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، ارزشیابی و پایش می باشند و ۳۶ مؤلفه استراتژی، نگرش، سیستمی، فرهنگ یادگیری، حمایت ساختاری، حمایت مدیران، قوانین و مقررات، اهداف آموزشی، برنامه ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، اهداف آموزشی، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی، برنامه جامع آموزش، برنامه سالانه آموزش، سازمان-دهی، فرایندها و روش‌ها، سیستم مدیریت آموزش، زمان/ مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی، علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، نظارت و پایش آموزش است. الگوی مذکور مرکب از ۱۵۴ شاخص است.



شکل ۱: الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

بر پایه یافته‌های این پژوهش و مقایسه با پژوهش‌های پیشین می‌توان ادعان داشت مؤلفه‌هایی که در نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ابتدایی به آن اشاره شده است، از این جهت یافته‌های این پژوهش با یافته‌های هاشمی پور پتکونی و همکاران (۱۴۰۱)، سلیمانی و

همکاران (۱۴۰۰)، کادیر وهمکاران (۲۰۲۱)، اوریانکوا و همکاران (۲۰۲۱)، آکتر و تاریک (۲۰۲۰)، خضری و سامری (۱۳۹۹)، باعزم و خزیمه نژاد (۱۳۹۹)، توحیدی اصل (۱۳۹۸)، ماتیز (۲۰۱۹)، رزمی، نعمتی و زمانی مقدم (۱۳۹۷)، همسو است اما با توجه به مبانی این پژوهش، با استناد به روایات و اسناد بالادستی الگویی بومی ارائه شده است. در چارچوب مفهومی این پژوهش نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی در هشت بعد رهبری و خط‌مشی‌گذاری (استراتژی، نگرش سیستمی، فرهنگ یادگیری)، ساختار مدیریتی (حمایت‌ساختاری، حمایت‌مدیران، قوانین و مقررات)، آموزش اثربخش (اهداف آموزشی، برنامه ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی)، طراحی آموزشی (اهداف آموزش، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی)، برنامه‌ریزی آموزشی (برنامه جامع آموزش، برنامه سالانه آموزش)، مدیریت اجرایی (سازمان‌دهی، فرایندها و روش‌ها، سیستم مدیریت آموزش)، الزامات اجرایی (زمان/ مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی)، ارزشیابی و پایش (علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، نظارت و پایش آموزش) با شناسایی ۱۵۴ شاخص مورد مطالعه قرار گرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی ارائه شده الگویی کاربردی و مناسب برای سازمان‌های دانش‌بنیان و به‌طور کلی آموزش و پرورش و مراکز آموزشی در جهت بالنده‌تر نمودن مدیران خود است. الگوی به‌دست آمده در مجموع به تبیین روابط بین متغیرها، مؤلفه‌ها و ابعاد در خصوص یک مفهوم می‌پردازد و می‌تواند مفاهیم را به‌درستی تبیین کند و مسائل را حل، مستند و تأیید شده نماید و روابط بین عوامل را به‌درستی توصیف و اولویت‌بندی نماید.

شواهد تجربی این پژوهش نشان داد که الگوی نهایی با شناسایی ابعاد رهبری و خط‌مشی‌گذاری شامل مؤلفه‌های استراتژی، نگرش سیستمی، فرهنگ یادگیری؛ ساختار مدیریتی شامل مؤلفه‌های حمایت‌ساختاری، حمایت‌مدیران، قوانین و مقررات؛ آموزش اثربخش شامل مؤلفه‌های اهداف آموزشی، برنامه ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی؛ طراحی آموزشی شامل مؤلفه‌های اهداف آموزش، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی؛ برنامه‌ریزی آموزشی شامل مؤلفه‌های برنامه جامع آموزش، برنامه سالانه آموزش؛ مدیریت اجرایی شامل مؤلفه‌های سازمان‌دهی، فرایندها و روش‌ها، سیستم مدیریت آموزش؛ الزامات اجرایی شامل مؤلفه‌های زمان/

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی؛ و ارزشیابی و پایش شامل مؤلفه‌های علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، نظارت و پایش آموزش و در مجموع با ۱۵۴ شاخص می‌تواند یک بینش و چشم‌انداز و تفکر استراتژیک به مسئولان بدهد و به مثابه یک قطب‌نما آینده را به درستی برای آن‌ها ترسیم نماید.

همچنین توصیف داده‌های پژوهش در مراحل مختلف و تجزیه و تحلیل آن‌ها مدد رسان و مؤید پژوهشگر در تدوین الگوی نهایی ارائه شده بود.

در این پژوهش تلاش شد تا با نگاهی به پژوهش‌های پیشین الگویی کامل و منحصر به فرد ارائه شود. این الگو در مقایسه با پژوهش‌های پیشین به ابعاد رهبری و خط‌مشی‌گذاری و ارزشیابی و پایش نیز به عنوان یکی از ابعاد اصلی توجه ویژه نموده و با شناسایی شاخص‌های جدید به معرفی مؤلفه‌هایی پرداخته که بعضاً در پژوهش‌های پیشین مورد غفلت واقع شده است. از آنجایی که آموزش و پرورش به‌عنوان یک مرکز آموزشی مطرح است، لذا براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی زیر ارائه می‌شود:

- در راستای بعد رهبری و خط‌مشی‌گذاری: پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری‌های کلان در راستای ارتقاء سطح آموزش کارکنان آموزش و پرورش انجام گیرد.
- در راستای بعد ساختار مدیریتی: پیشنهاد می‌شود برخورداری از ساختار نظام یافته و یکپارچه حمایتی از سوی مدیران سازمان که قابلیت و ضمانت اجرایی لازم را نیز داشته باشند می‌تواند بر اجرای آموزش اثربخش بسیار موثر باشد. به طوری که وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان می‌تواند منجر با افزایش انگیزه مدیران سازمان در اجرای بهینه دوره‌های آموزشی شود. از طرفی کارکنان نیز در صورت وجود این ساختار حمایت کننده، می‌توانند با انگیزه بیشتری به این آموزش‌ها توجه و در آن شرکت نمایند.
- در راستای بعد آموزش اثربخش: پیشنهاد می‌شود که فرایند نیازسنجی قبل از برگزاری هر دوره آموزشی، به صورتی صحیح و دقیق انجام گیرد. به گونه‌ای که نیازسنجی جامع و کامل بوده و نتایجی که از آن حاصل می‌گردند، کاربردی باشند.
- در راستای بعد طراحی آموزشی: پیشنهاد می‌شود که برای برگزاری دوره‌های آموزشی، اهداف کلی و جزئی، به صورت روشن و واضح تعیین گردند و پیشنیازهای تجربی و تحصیلی‌ای که برای این دوره‌ها نیازمند هستند مشخص گردند، تا افراد و کارکنان بتوانند با تعیین ارتباط بین آموزش‌ها و نیازهای خود، بیشترین استفاده از این آموزش‌ها را ببرند.
- در راستای بعد برنامه‌ریزی آموزشی: به منظور تأثیرگذاری و به حداکثر رساندن نتایج حاصله از اجرای دوره‌های آموزشی برای سازمان و کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مسئولان و



تصمیم‌گیران ذریعته، حمایت ملی از برنامه‌ها و منابع آموزشی موردنیاز برای آموزش کارکنان را جلب نمایند.

- در راستای بعد مدیریت اجرایی: پیشنهاد می‌گردد که متناسب با حجم نیروی انسانی سازمان و نوع آموزش‌ها، ساختار سازمانی مناسب در ستاد و استان‌ها برای واحد آموزش طراحی گردد.
- در راستای بعد الزامات اجرایی: یکی از مهمترین و ابتدایی‌ترین پیشنیازها برای برگزاری هر دوره‌ی آموزشی، تعیین وسایل و تکنولوژی‌های مورد استفاده برای انتقال آموزش‌ها به افراد است، در نتیجه پیشنهاد می‌گردد، علاوه بر طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با نیازها و سرفصل‌ها، تکنولوژی‌ها و وسایل آموزشی و کمک آموزشی موردنیاز برای دوره نیز تعریف و پیش‌بینی گردد.
- در راستای بعد ارزشیابی و پایش: پیشنهاد می‌شود اقدام به ترسیم مدل شایستگی‌های شغلی به تفکیک هر یک از مشاغل حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش با هدف سنجش و تطابق آن با معیارها مشخص شود، زیرا می‌توان با ارزیابی از میزان دستیابی افراد به آن شایستگی‌ها و گرفتن بازخورد موثر در جهت رفع چالش‌ها و مشکلات یادگیری کارکنان اقدام شود.

## قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی نویسنده اول می‌باشد. بدین وسیله از اساتید راهنما، مشاور و همچنین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد و مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌نمایم. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

## منابع

- اربابیان، زهره، خورشیدی، عباس، شهریاری، محمدرضا، شریفی، مانی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۵)، ۱۵۵-۱۷۶.
- ایمانی، محمدتقی، رضائی سیروس، سکینه، شریفی، اصغر. (۱۳۹۹). ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۲(۴۲)، ۱۹۸-۱۷۹.
- آهنچیان، محمدرضا، ظهور پرونده، وجیه. (۱۳۹۸). راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*. سال ششم، شماره ۱، صص ۴۰-۶۱.

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

- بازبندی، محمدحسن. (۱۴۰۱). مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای و شخصیتی معلمان فارغ التحصیل از دانشگاه فرهنگیان با سایر دانشگاه‌ها. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۴(۵۱)، ۱۱۳-۱۳۰.
- باعزم، زهرا، خزیمه نژاد، حسین. (۱۳۹۹). بررسی نقش آموزش اثربخش بر مدیریت منابع آب از دیدگاه کشاورزان بیرجند در شرایط کم آبی. *فصلنامه مدیریت آموزش کشاورزی*، ۵(۵۵)، ۸۰-۹۶.
- براتی، هادی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با رویکرد آینده پژوهی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۹(۳۲)، ۱۷۴-۱۵۶.
- پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۸). *منابع انسانی*. تهران: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
- تقی‌پور، احسان، ایران‌زاده، سلیمان، علوی متین، یعقوب. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمت خدمت در ارتقا قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی. *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، سال چهارم، شماره ۵، صص ۲۲-۱.
- توحیدی اصل، منصوره. (۱۳۹۸). ارائه الگوی عوامل مؤثر برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی در سازمان دولتی. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری*.
- خضری، سمیرا، سامری، مریم. (۱۳۹۹). ارائه مدل آموزش اثربخش در درس علوم تجربی براساس رویکرد حمایتی یاددهنده-یادگیرنده برای دانش‌آموزان مدارس ابتدایی شهرستان ماکو در سال تحصیلی ۹۷-۹۸. *فصلنامه پژوهش در آموزش علوم ابتدایی*، ۲(۴)، ۲۱-۱۰.
- خلیجیان، صدف، حیدری، حمید، پردلان، نوشین، حسینیان، سیمین، قویدل، هانیه. (۱۴۰۲). نقش تکنولوژی در بر طرف کردن نیازهای آموزشی سازمان‌ها. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۵(۵۴)، ۲۸-۹.
- خورشیدی، عباس. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی*، ۲(۱)، ۱۱۱-۱۰۱.
- رزمی، امیرمختار، نعمتی، محمد علی، زمانی مقدم، افسانه. (۱۳۹۷). طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳)، ۴۴-۱۹.
- روئین، فریبا، محبی، سراج‌الدین، گلرد، پروانه. (۱۴۰۰). ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش. *فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۰(۴)، ۱۹۱-۱۶۳.
- زارعی، مهسان، معتضدیان، فهیمه، خوش‌نویس، احمد. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جهت‌ارزیابی تأثیر عوامل مهم مدرسه سبز بر یادگیری دانش‌آموزان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۲)، ۲۲-۱.
- سربلند، آرتا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی اثربخش کیفیت آموزش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب ایران (با روش ترکیبی). *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، سال هفدهم، شماره ۳۸، صص ۱۰۷-۹۱.

- سلیمانی، آذر، رزاقی شیرسوار، هادی، شفیع زاده، حمید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی آموزش اثربخش مبتنی بر سبک‌های یادگیری در آموزش علوم پزشکی. فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، ۳(۱۲)، ۹۹-۱۱۱.
- سیف، علی اکبر. (۱۴۰۱). روانشناسی پرورشی نوین (روانشناسی یادگیری و آموزش). تهران: انتشارات دوران.
- طاهری، مرتضی. (۱۳۹۵). کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۶۱-۱۳۷.
- عابدی کوشکی، سارا، طالع پسند، سیاوش، جعفرنژاد، واحد. (۱۴۰۱). مدل یابی روابط ساختاری مهارت‌های تدریس معلمان براساس رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری تولدمدسازی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴(۵۱)، ۹۴-۷۹.
- عزتی، میترا، یوزباشی، علیرضا، شاطری، کریم. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقا اثربخشی دوره‌های آموزشی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۲۲-۱۰۱.
- فتحی و اجارگاه، کوروش، نوری، فیروز. (۱۴۰۰). مدیریت یادگیری و توسعه کارکنان (روش‌های نوین آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان). تهران: انتشارات علم استادان.
- فرجاد، شهرزاد. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها (مفاهیم، تکنیک‌ها و چارچوب عملی). تهران: انتشارات بال.
- کیالاشکی، هدایت، خورشیدی، عباس، محمدخانی، کامران، خسروی بابادی، علی اکبر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی آموزش‌های مهارتی اثربخش جهت ارتقای آموزش در مراکز علمی کاربردی. فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی شاپور، ۱۲(۲)، ۶۰۸-۵۹۶.
- محبوب، سیدعلی، عراقیه، علیرضا، خورشیدی، عباس، خسروی بابادی، علی اکبر، مرادی، سعید. (۱۳۹۹). الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه‌ی مدرسه سازی. فصلنامه رهیافتب نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۵)، ۵۶-۳۱.
- معظمی، مجتبی، کاظمی، نورالدین، کاووسی، اسماعیل، بنی اسدی، نازنین. (۱۴۰۰). آرایه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دانشگاه علمی کاربردی کشور. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۱(۲)، ۷۸-۶۴.
- ملکی، حمید، هاشم‌نیا، شهرام. (۱۴۰۱). رفتار و روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر رامین.

طراحی و اعتباربخشی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

- نوبهاری، مریم، چرابین، مسلم، کریمی، محمد، زنده‌دل، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی جذب، بهسازی و نگهداری معلمان آموزش و پرورش خراسان رضوی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۴(۳)، ۱۵۳-۱۲۷.
- نوری‌زاده، اکبر، زین آبادی، حسن رضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، عبدالهی، بیژن. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مطلوب یادگیری ترکیبی در دانشگاه پیام نور. *فصلنامه آموزش و ارزشیابی*، ۱۵(۵۸)، ۶۶-۳۳.
- هاشمی پور پتکوئی، اسماعیل، خورشیدی، عباس، محمدخانی، کامران، محمد داودی، امیرحسین، ناظم، فتاح. (۱۴۰۱). ابعاد الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۳(۴)، ۳۱-۱۵.
- Akther, S., & Tariq, J. (2020). The impact of effective training on employee retention: A study in private banks of Bangladesh. *The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business*, 3(1), 96-114.
- Bell, A. (2019). *Handbook of Leadership Development*, Published by Jossey-Bas.
- Deci, G., Ryan, M. S. (2019), what makes professional development effective? Results from anational sample of teachers, *American Educational Research Journal*, 38 (1), 125-141.
- Kadir A, Rosyidi U, Rugaiyah B. (2021). High Criticism Taking Policies and Developing Effective Education Planning at Boarding Upgraded Boarding School During COVID-19. *Italienisch Journal*, 11(2), 601-616.
- Kevin, H. (2020). Development model for educational managers and leaders. *Journal of Educati-on & Social Policy*, 2(4), 5-19.
- Kyungho, J., Hyeonmin, K., Seunghyoung, R., Seunggeun, K., Ginkyun, P. (2022). An approach to constructing effective training data for a classification model to evaluate the reliability of a passive safety system. *Reliability Engineering and System Safety*, 22(2), 1-10.
- Matiz, G. (2019). Factors Affecting an Effective Organizational Training System. *European Journal of Scientific Research*, 21(3), 39-50.
- Santos, M. (2020). Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. *South African Journal of Education*, 40(3), 1-12.
- Stalz F. (2018). Competencies required for an effective educational structure. *Open Journal of Social Sciences*, 4(2), 199-221.
- Suner, s. (2019). Facilitate teaching provide an effective training structure in organizations. *California Management Review*, 4(8), 83- 94.
- Urbancova, H., Vrabcova, P., Hudakova, M., & Ptru, G. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(2), 1-14.