

بسمه تعالی

وزارت آموزش و پرورش
مدیریت آموزش و پرورش منطقه ۶ شهر تهران

مقاله‌ی علمی - پژوهشی

همایش کیفیت بخشی و چالشهای فراروی مدارس غیرانتفاعی شهر تهران

مبانی نظری

توسعه رویکردهای نظری و تجربی در رشته های تخصصی و فنی
مدیران دوره‌ی متوسطه مدارس غیرانتفاعی

موضوع مقاله علمی و پژوهشی

بررسی نیازهای آموزشی مدیران دبیرستانهای شهر تهران و شهرستانهای استان تهران در
سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ در مدارس غیر انتفاعی

سال تحصیلی ۸۷-۸۶

فهرست عناوین

- چکیده
- مقدمه

بخش اول: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- بنیان مسئله
- سؤال‌های تحقیق
- اهداف تحقیق
- ضرورت و اهمیت تحقیق
- تعاریف مفهومی و عملیاتی واژگان
- مبانی نظری و پیشینه تحقیق
- مفهوم مدیریت
- نقش مدیریت در اثربخشی سازمان‌ها
- مهارت‌های مدیریتی
- منابع بهبود و توسعه مهارت‌ها

بخش دوم: آموزش و بهسازی مدیران

- مفهوم، اهمیت و هدف آموزش و بهسازی منابع انسانی
- اهمیت و ضرورت آموزش مدیران
- هدف از آموزش و پرورش مدیران
- فواید آموزش
- برنامه‌ریزی آموزشی
- جایگاه نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان
- اهمیت و اهداف نیازسنجی
- اصول نیازسنجی
- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی
- مسائل اساسی نیازسنجی
- پیشینه پژوهش
- ابزار پژوهش و شیوه گردآوری
- تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهشی
- بحث و تفسیر نتایج
- پیشنهادات کاربردی و پژوهشی
- محدودیت‌های پژوهش

• فهرست منابع و مأخذ

پژوهش حاضر به منظور ((بررسی نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران و شهرستانهای استان تهران در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ در مدارس غیر انتفاعی)) به انجام رسید. و منظور دستیابی به اهداف پژوهش، نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستانهای استان تهران در سه زمینه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مورد مطالعه قرار گرفت، سپس وضعیت موجود با وضعیت مطلوب نیازهای آموزشی مدیران مقایسه شد و نهایتاً نیازهای آموزشی بدست آمده اولویت بندی شد.

برای بررسی این سؤالات، پرسشنامه تدارک دیده شده بر روی ۵۰ مدیر دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستانهای استان تهران که از طریق نمونه‌گیری به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده بودند، به اجرا در آمد. سپس پاسخ‌های جمع‌آوری شده از طریق روش‌های آمار توصیفی، نظیر جدول توزیع فراوانی، درصد، انحراف استاندارد و بویژه میانگین و آمار استنباطی، نظیر آزمون t، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت بر مبنای یافته‌های بدست آمده نتیجه‌گیری شد و راهکارهای لازم ارائه شد.

نتایج حاصل مشخص ساخت که ۸ مدیران دبیرستان‌های غیر انتفاعی شهر و شهرستانهای تهران در زمینه‌ی مهارت فنی در ۱۷ مورد، در زمینه مهارت انسانی در ۱۱ مورد و در زمینه مهارت ادراکی در ۹ مورد به آموزش نیاز داشتند. ترتیب اولویت نیازها در هر یک از زمینه‌ها به شرح زیر بود.

واژگان کلیدی: نیازهای آموزشی- مهارت‌های فنی - انسانی و ادراکی - مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی - وضعیت مطلوب - وضعیت موجود.

- در زمینه مهارت فنی: انتیرنت، تکنولوژی آموزشی و نحوه بکارگیری ابزار و وسایل و پایگاههای اطلاعاتی مدیران.
- در زمینه مهارت انسانی: مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان، تکنیکهای تشویق و تنبیه و رفتار افراد و شیوه حل مشکلات رفتاری آنها.
 - در زمینه مهارت ادراکی: دیدگاه علمی نسبت به کار خود، تجزیه و تحلیل مسائل آموزشگاه و مفهوم مدرسه محوری

توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. این امر به دلیل هم‌پوشانی است که منابع انسانی در پیشبرد مقاصد سازمان دارد. امروزه سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصص، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند. (طوسی، ۱۳۸۱) به عبارتی دیگر دارایی ارزشمندی که برای سازمانها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان آن هستند (رضائیان، ۱۳۷۹).

کیفیت و نحوه مدیریت کارکنان عامل اصلی در موفقیت یا شکست سازمانها محسوب می‌گردد. به دلیل اهمیت عامل انسانی در سازمان و نقش منحصر به فرد او به عنوان طراح مجری سیستمها و فرایندهای سازمان و به دلیل گرایش‌های اجتماعی موجود که ارزش و اهمیت زیادی برای انسان قائل است، مدیریت منابع انسانی در سازمانها اهمیت بیشتری پیدا کرده است، به طوری که در دنیای امروز آن را یکی از شریانیهای حیاتی سازمانها به شمار می‌آورند (کازمایر*، ۱۳۷۰)

مدیریت منابع انسانی عبارتست از: شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان و نقش آن در وهله نخست، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم کردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست (سعادت، ۱۳۷۹)

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، کمک به عملکرد بهتر در سازمان به منظور رسیدن به اهداف سازمان از طریق افزایش و ارتقای کیفیت و کارایی نیروی انسانی است و افزایش کارایی نیروی انسانی در گروه آموزش و توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب، برای کار موفقیت‌آمیز است. این آموزشها می‌تواند نیروی انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌آوری به حرکت درآورد و در ارتقای کیفیت نیروی انسانی مؤثر باشد (ابطحی، ۱۳۷۳)

دقت در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که فعالیت آموزش و بهسازی منابع انسانی، مهم‌ترین فعالیت مدیریت منابع انسانی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد (جزئی، ۱۳۷۹). فلذا می‌توان گفت که یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمانها می‌شود، ایجاد یا در اختیار گرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی، از طریق آموزش بهسازی آن است و اهداف سازمان در یک وضعیت پویای فزاینده، با آموزش به عنوان ابزار اصلی ایجاد و بهسازی سرمایه انسانی مورد نیاز برای تحقق آن گره خورده است (عباس زادگان و ترکزاده ۱۳۷۹). خود امر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، فعالیت مداوم و برنامه‌ریزی شده‌ای است که برای افزایش تواناییهای کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می‌گیرد، از همین رو هنگامی که صحبت از آموزش و بهسازی نیروی انسانی می‌شود، تغییر در مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها و یا رفتارهای اجتماعی کارکنان مدنظر است (دعائی، ۱۳۷۴).

همچنین حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد و هرچه این مهارت‌ها بهنگام و بهینه باشد، قابلیت سازگاری با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد

دانش و مهارت‌های ویژه در مدیران و کارکنان نقش بسزائی دارد، بلکه باعث می‌شود که آنان در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).

نتیجه اینکه نیروی انسانی منبعی استراتژیک است که اهداف استراتژیک یک سازمان را محقق می‌سازد و امروزه علاوه بر اینکه نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شود، آموزش نیروی انسانی نیز نوعی سرمایه‌گذاری مفید به شمار آمده (عمادزاده، ۱۳۷۸) و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (ساخاروپولس، ۱۳۷۵).

بنابراین تحقق این امر مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، حساب شده و منطقی است (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).

بسیاری از شرکتها دارای بودجه‌های آموزشی قابل توجهی بوده و از کادر آموزشی وسیعی برخوردارند. این شرکتها در راستای آموزش منابع انسانی خود، برنامه‌های مختلفی را طراحی، توسعه و ارائه می‌کنند و حتی برای آنها دست به تبلیغ و بازاریابی می‌زنند اما در بسیاری از مواقع با شکست برنامه‌های پیشرفت خود مواجه می‌شوند و به نتایج دلخواه خود نمی‌رسند. دلیل این شکستها را می‌توان به دیدگاه غیر سیستماتیک آنها نسبت به امر آموزش مربوط دانست (کونتز، ۱۳۷۷).

در نظام آموزش و پرورش ایران نیز گرچه تلاش‌های گسترده و قابل توجهی برای آماده‌سازی مدیران، پیش از خدمت و ایفای نقش صورت می‌پذیرد اما عملاً این تلاش‌ها، به ویژه در آموزش‌های ضمن خدمت، کمتر براساس نیازها و مسائل واقعی مدیران مدارس انجام می‌یابند و با وجود حساسیت و اهمیت امر نیازسنجی، شواهد و مستندات تجربی و در دسترس نشان می‌دهد که تلاش‌های بلند مدت و علمی برای نیازسنجی آموزشی مدیران انجام نمی‌گیرد. این وضعیت علاوه بر اتلاف منابع (انسانی، مالی، زمانی و ...)، اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را برای تحقق نیازهای مهم و دارای اولویت کاهش می‌دهد. این استدلال کلی، در مورد مدیران هنرستان‌های کاردانش شهر تهران و دوره‌های آموزشی تدارک دیده شده برای آنان نیز مصداق دارد (بازدار، ۱۳۸۱).

نتیجه اینکه تعیین نیازهای آموزشی، نقطه آغاز هر نوع آموزشی است که با توجه به نقش و تأثیری که در اثربخشی و نیز فراهم آوردن مبنایی برای ارزیابی و تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف آموزشی دارد، می‌توان همسو با راملر (۱۹۷۸)، گفت: «هیچ وظیفه‌ای مهم‌تر از آن در فرایند آموزش و بهسازی وجود ندارد.» (عباس‌زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).

بنیان مسئله

آموزش و پرورش یکی از تعیین کننده‌ترین سازمانها در توسعه یا عقب افتادگی کشورها به شمار می‌رود و به عنوان یکی از ملاک‌های تعیین «میزان رشديافتگی» جوامع نیز به شمار می‌آید. به خصوص در میان کشورهای توسعه یافته از آن به عنوان «سرمایه‌گذاری بلند مدت» یاد می‌شود.

مهم‌ترین نقش را در توسعه آموزش و پرورش، منابع انسانی ایفا می‌کنند. مدیریت سازمان آموزش و پرورش نیز با درک اهمیت این نقش به انحاء مختلف اقداماتی را جهت نگهداری و افزایش کارایی و بهسازی منابع انسانی انجام می‌دهد. از جمله به آموزش آنها اقدام می‌نماید و در این راستا اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان می‌نماید اما علی‌رغم حساسیت و اهمیت این مرحله، عملاً آنطور که باید، نیازسنجی با اصول و معیارهای منطقی انجام

نمی‌گیرد (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۷۲).

در جهت پرداختن به این مسئله، محقق سعی دارد از طریق پژوهش علمی اقدام به بررسی نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران نماید تا ضمن جلوگیری از هدر رفتن منابع، مبنایی قابل اعتماد برای استفاده مسئولین و برنامه‌ریزان آموزشی سازمان آموزش و پرورش به دست دهد. بنابراین با توجه به موارد فوق، پژوهشگر سعی دارد تحقیقی را برای پاسخ به این سؤال مهم که «نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌ها چیست؟» انجام دهد. برای پاسخ این سؤال، نیازهای آموزشی مدیران مذکور در سه زمینه مهارت‌های معین شده در نظر کاتز، شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سؤال‌های تحقیق

قابل ذکر است که در این پژوهش به علت عدم وجود سوابق و یافته‌های موثق در مورد تحقیق حاضر، از سئوالات پژوهشی زیر استفاده شده است:

- ۱- نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت فنی کدامند؟
- ۲- نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت انسانی کدامند؟
- ۳- نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت ادراکی کدامند؟
- ۴- براساس نتایج به دست آمده، آیا وضعیت موجود مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران با وضعیت مطلوب هست یا نه؟
- ۵- براساس نتایج حاصل از پژوهش، نیازهای آموزشی مدیران مذکور از چه اولویتی برخوردارند؟

اهداف تحقیق

هدف کلی:

هدف کلی این پژوهش عبارتست از: «مشخص نمودن نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران.»

اهداف جزئی:

- ۱- مشخص نمودن نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت فنی.
- ۲- مشخص نمودن نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت انسانی.
- ۳- مشخص نمودن نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت ادراکی.
- ۴- اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت‌های مذکور.

ضرورت و اهمیت تحقیق

یکی از راه‌های بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه، تقویت مهارت‌های مدیریت مدارس است (بازرگان، ۱۳۷۳). و ارائه آموزش‌های لازم برای افزایش مهارت و کارکرد مدیران نیازمند برنامه‌ریزی صحیح و اصولی می‌باشد (سینگر، ۱۳۷۸). برای بهره‌گیری بهینه از امر برنامه‌ریزی آموزشی، اقدام به نیازسنجی آموزشی مدیران، به عنوان زیربنای امر برنامه‌ریزی ضروری است (جاسبی، ۱۳۷۹). تا ضمن اینکه در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به نیازهای عینی و واقعیت‌های شغلی افراد توجه می‌شود، از تضييع وقت و بودجه و امکانات جلوگیری شده و برنامه‌ریزی بر مبنای صحیحی قرار گیرد.

اما در کل، شرایط زیر ضرورت توجه و اقدام برای شناسایی نیازهای آموزشی را ایجاب می‌کند:

- متداول‌ترین دلیل و توجیه انجام نیازسنجی می‌تواند فراهم آوردن اطلاعات لازم برای بهره‌گیری برنامه‌ریزان آموزشی باشد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).
- دلیل دیگر اینکه کمتر به مسئله نیازسنجی آموزشی مدیران به صورت علمی و سازمان یافته پرداخته می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۲).
- و اینکه بدون توجه به امر نیازسنجی به عنوان پایه و مبنای آموزش کارکنان، برنامه‌های آموزشی چیزی جز اتلاف زمان و هزینه نخواهد بود (نجات ثابت، ۱۳۷۴).
- برای تعیین اینکه چه آموزشی برای انجام شغل مورد نظر مناسب است (سوئیست و اسپر، ۲۰۰۱).
- برای مشخص شدن قصور یا کاستی نا آگاهانه در عملکرد افراد (مدیران کارشناسان عباس زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹)
- هنگام آمادگی افراد برای ارتقاء (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹)
- برای پیوند جریان بهبود عملکرد شغلی به اهداف سازمانی (سوئیست، اسپر، ۲۰۰۱).
- بدلیل تغییرات دائم درونی و بیرونی سازمانها و ضرورت اثربخشی برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی مداوم اجتناب پذیر است.
- توجیه دیگر تحقیق، لزوم فراکنشی عمل نمودن یعنی بدست گرفتن ابتکار عمل، قبل از وقوع رویداد، به جای در انتظار ماندن و واکنش نشان دادن است (کافمن، هرمن^۱، ۱۳۷۵).
- و در نهایت اینکه نتایج پژوهش هرچه باشد، مسلماً چشم انداز جدیدی نسبت به عملکرد کلی سازمان و همچنین کیفیت عملکرد مدیران بدست خواهد داد.

تعاریف مفهومی و عملیاتی واژگان

آموزش: آموزش اساساً یادگیری است و آن را می‌توان تلاشی از سوی سازمان، برای تغییر رفتار افراد از طریق فرایند یادگیری، به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد. (ترنس آرمیچل^۲، ۱۳۷۳)

۱-Kaufman & Herman

۱- Trencé Armichel

- در این تحقیق، منظور آن نوع آموزشهایی است که اکثراً از سوی مسئولین آموزش سازمان آموزش و پرورش، بصورت آموزشهای ضمن خدمت به مدیران هنرستان ارائه می‌شود.

نیاز آموزشی: «فاصله بین صلاحیت و شایستگی فرد در حال حاضر و سطح بالاتری از صلاحیت است که برای کارایی مؤثر، که توسط فرد یا سازمان یا جامعه مورد نظر بیان شده است، ضروری است» (نولز، ۱۹۹۷).

در این تحقیق، منظور مواردی است که مدیران بر مبنای پاسخهایی که به سؤالات پرسشنامه داده‌اند، آنها را مشخص ساخته‌اند.

نیازسنجی آموزشی: «فرایند بررسی نیازهای آموزشی که بوسیله آن، دانش، اطلاعات، مهارتها و رفتارهای مورد نیاز کارکنان یک سازمان برای اثربخشی بهتر آن سازمان اندازه‌گیری می‌شود» (میرکمالی، ۱۳۷۸)

در این پژوهش، منظور از نیازسنجی عبارتست از:

فرایند مشخص نمودن و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران هنرستانهای کاردانش شهر تهران در زمینه مهارتهای سه گانه (فنی، انسانی و ادراک)، از طریق اجرای پرسشنامه.

آموزشهای کاردانش: به آموزشهایی اطلاق می‌شود که موجبات ارتقاء دانش افراد و ایجاد مهارتهای لازم و به فعلیت در آوردن استعدادهای نهفته آنان را و کسب و کار معین آماده سازد و یا مهارت آنها را جهت انجام کاری که به آنان محول شده است، تا سطح مطلوب افزایش دهد (تکمیل همایون، ۱۳۷۲).

مدیران هنرستانهای کاردانش: در این پژوهش، منظور کلیه افرادی است که برحسب ابلاغ اسمی در پست مدیریت هنرستانهای کاردانش دولتی مشغول انجام وظیفه‌اند.

برنامه‌ریزی آموزشی: «برداشتی است منطقی و علمی برای حل مسائل آموزشی، چنین برداشتی مشتمل است بر تعیین اهداف و منابع، بررسی شقوق مختلف عمل و انتخاب عاقلانه بین آنها، تصمیم‌گیری در مورد هدفهای مشخص، در محدوده زمانی مشخص و بالاخره سازه کردن بهترین تدابیر و وسایل برای تحقق بخشیدن منظم به تصمیمات مزبور» (فیوضات، ۱۳۸۰).

مهارت فنی: «توانایی بکار بردن دانش، روش، تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاصی که از راه تجربه، آموزش و تعلیم حاصل شده است» (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷)

مهارت ادراکی: «یعنی درک و توانایی پیچیدگی کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)» (علاقه‌بند، ۱۳۷۱).

وضعیت موجود: «موقعیت‌های فعلی و عملکرد واقعی که هم اکنون موجود است و افراد در آن قرار دادند، به عبارتی آنچه هست» (غفاری، ۱۳۸۳).

وضعیت مطلوب: «موقعیتی که به عنوان ایده‌آل و معیار و استاندارد مطرح است و هدف رسیدن به آن است به عبارتی (آنچه باید باشد). در اینجا منظور وضعیتی است که در آن مدیران به آموزش نیاز داشته باشند یعنی میانگین میزان نیاز آنها به آموزش کمتر از حد نصاب ۲/۵ باشد».

بخش اول: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

قسمت مبانی نظری را با بیان برگزیده در ارتباط با مفهوم مدیریت و اهمیت و نقش مؤثر مدیران در سازمان‌ها که تحقیق حاضر حول آن می‌چرخد، شروع می‌کنیم. در ادامه از آنجا که نتایج تحقیق حاضر در آموزش مدیران کاربرد دارد، پس از بحث مفصل راجع به آموزش و منابع انسانی و فواید آموزش برای مدیران، به بحث برنامه‌ریزی آموزشی که اولین مرحله فرایند آموزش محسوب می‌گردد، پرداخته و با توجه به نقش پراهمیتی که نیازسنجی به عنوان شالوده و اساس برنامه‌ریزی صحیح و اصولی در آموزش ایفا می‌کند، وارد حوزه نیازسنجی آموزشی می‌شویم. در قسمت انتهایی این بخش نیز مطالبی در باب آشنایی با شاخه کار و دانش ذکر می‌گردد.

بخش دوم فصل حاضر حاوی مطالبی در ارتباط با پیشینه تحقیق می‌باشد که شامل دو قسمت است:

الف- تحقیقات داخلی: که در آن در رابطه با تحقیق حاضر، نمونه‌هایی از تحقیقات انجام شده در داخل کشور به گونه‌ای خلاصه معرفی شده‌اند.

ب- تحقیقات خارجی: که در آن همین کار در رابطه با نمونه‌های تحقیقات خارج از کشور انجام می‌گیرد، پس از تمام شدن این قسمت، فصل دوم پایان می‌پذیرد.

مفهوم مدیریت

به دلیل نگرش‌های متفاوتی که درباره مفهوم مدیریت موجود است، برای آشنایی با این مفهوم بهتر آن می‌بینیم که تعاریفی چند را از صاحب‌نظران مختلف بیاوریم.

بسیاری از نویسندگان، مدیریت را «کار با افراد و گروه‌ها به منظور کسب اهداف سازمانی می‌دانند» (رضائیان، ۱۳۷۲).

به بیان گریفین (۱۹۸۷)^۱ مدیریت عبارتست از: «فراگرد تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، رهبری و مدیریت منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدف‌های آن» (علاقه‌بندان، ۱۳۸۰).

از نظر دفت (۱۹۹۴)^۲ مدیریت عبارتست از: «تحقق مؤثر و کارآمد اهداف از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی».

با توجه به تعاریف فوق از مدیریت به نظر، نائل شدن به اهداف سازمانی، از مهم‌ترین مشخصه‌های تعریف مدیریت می‌باشد و نقطه اشتراک اکثر آنهاست.

۱-Griffin

۲-datt

نقش مدیریت در اثربخشی سازمان‌ها

بسیاری از پژوهشگران که موضوع رشد و توسعه در کشورهای عقب‌افتاده یا جهان سوم را بررسی و تحلیل می‌کنند، معتقدند که عقب‌افتادگی این کشورها نه به علت کمبود سرمایه، منابع انسانی ماهر و کارگر متخصص، فضا و مکان بلکه به علت عدم وجود مدیران شایسته و کارآزموده در این کشورهاست (مقدس، ۱۳۷۲).

به علاوه به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت و واجد مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی و دیگر مهارت‌ها، می‌توان چهره سازمان‌های اداری، آموزشی، صنعتی و بازرگانی را دگرگون ساخت تا از منابع طبیعی، سرمایه، فن‌آوری و نیروی انسانی، حداکثر استفاده را برد (صافی، ۱۳۷۷).

دراکر معتقد است که مدیران اساسی‌ترین و گرانبهاترین منابع موجود در هر سازمان هستند. در عین حال سریع‌تر از دیگر منابع مستهلک می‌شوند و بیش از همه به پرورش و توسعه مستمر نیاز دارند. به نظر او سال‌ها وقت لازم است تا گروهی از مدیران خبره و کارآزموده تربیت شوند (لباف، ۱۳۷۴).

همچنین بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت یا شکست نهادها (سازمان‌ها) را در تفاوت مدیریت آنها می‌دانند (رضائیان، ۱۳۷۹).

با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که مدیران مهم‌ترین عنصر تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها محسوب می‌شوند و از این رو صاحب‌نظران مدیریت بیش از هرچیزی ثمربخشی یک سازمان را در گرو کیفیت مدیریت در تمام سطوح آن سازمان، به ویژه سطوح عالی مدیریت می‌دانند (لباف، ۱۳۷۴).

در آموزش و پرورش نیز کیفیت رهبری مدیران برای نیل به موفقیت و اثربخشی مدرسه امری حیاتی محسوب می‌شود و مدیران مدارس، نقش حیاتی در پیشرفت آموزش و پرورش دارند. بنا به گفته ریلی^۱ (۱۹۸۰) مدارس اثربخش رهبران اثر بخشی نیز دارند (لیپام و همکاران^۲، ۱۹۸۵).

همچنین به بیان بلوم برگ و گرین فیل، «رهبری مدرسه از لحاظ تأثیرگذاری و کمک به مدرسه، یک شخص منحصر به فرد است» (لیپام و همکاران، ۱۹۸۵).

به علاوه کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیر مدرسه برای موفقیت مدرسه، حیاتی‌اند (دیویس و الیسون^۳، ۱۹۹۷). همچنین محل‌های مورد تأکید نقش رهبری طی ۳۰ سال گذشته به گونه‌ای قابل توجه تغییر یافته است. به بیانی (مکوان^۴، ۲۰۰۳) امروزه از نقش مدیریت مدرسه یک رهبری قوی مورد انتظار است (لیپام و همکاران، ۱۹۸۵).

ملاحظه می‌شود که چگونه صاحب‌نظران به جایگاه بی‌2000 هم‌تا و منحصر به فرد مدیران در اثربخشی سازمان‌ها اشاره دارند. به علاوه نقش پراهمیت مدیر به عنوان نیروی انسانی که قابل بهسازی و توسعه است و قادر به تغییر و تحول در کل سازمان است، می‌تواند القاء کننده این باشد که باید آموزشی و کارآزمودگی مدیریت، در جهت تحقق بهینه اهداف سازمان مهم شمرده شود. در نهایت، مطلب آخر اینکه به نظر اثربخشی سازمان با کیفیت مدیریت سازمان به هم گره خورده‌اند.

۱-Reily

۲-Lipham & Atall

۳-Daivis & Eleson

۴-Mack wan

مهارت‌های مدیریتی

درباره مهارت‌های مورد نیاز مدیران توافق اندکی وجود دارد. اما عمومی‌ترین و مورد پذیرش‌ترین طبقه‌بندی از مهارت‌های مدیران، توسط رابرت کاتز ارائه شده است. (علاقه‌بندان، ۱۳۸۰).

کاتز مهارت را به توانایی‌هایی در نحوه انجام وظایف که ذاتی نیست ولی قابل پرورش است، تعریف می‌کند. همچنین وی مدیر را کسی می‌داند که اعمال دیگران را هدایت می‌کند و مسئولیت تحقق هدف‌های خاصی را برعهده دارد و از نظر وی لازمه مدیریت موفق داشتن مهارت‌های سه‌گانه به شرح زیر است:

مهارت فنی^۱

مهارت فنی مستلزم دانش و معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوط به حرفه‌ای خاص است. مهارت فنی از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی حاصل می‌شود. مدیران این مهارت را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند. این موارد نظیر دانش و فنون برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی و کارگزینی می‌باشند. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این مهارت ماهیتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو کنترل و ارزشیابی آن هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد آسان است. (علاقه‌بندان، ۱۳۸۰).

مهارت انسانی^۲

در حالی که مهارت فنی مستلزم کارکردن با اشیاء است، مهارت انسانی مستلزم کارکردن با انسان‌هاست. منظور از مهارت انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار اثربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری بین گروهی است که رهبری آن برعهده دارد. این مهارت در کیفیتی است که مدیر سرپرستان، هم‌ردیفان و مرئوسان خود را درک می‌کند و سرانجام در نحوه رفتار وی تجسم می‌یابد. (توتونچیان، ۱۳۷۰).

در مهارت انسانی، برقراری روابط انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. به نظر فالت، مهارت انسانی عبارت است از توان برقراری ارتباط انسانی با افراد سازمان از طریق پذیرش وجود و شخصیت فردی افراد است. آنچه در این تعریف مهم است، پذیرش افراد با تمامی وجود است. مقدمه این پذیرش شناخت افراد است (سلطانی، ۱۳۷۵). به نظر می‌رسد مهارت انسانی مهم‌ترین مهارت مدیران باشد. همانطوری که التون مایو^۳ معتقد است بسیاری از مشکلات ما نه در قلمرو چیزها بلکه در قلمرو انسان‌ها است. بزرگترین درماندگی انسان در تفاهم و همکاری با دیگران است. به موجب گزارش انجمن آمریکایی مدیریت اکثریت ۲۰۰ نفر از مدیران که در یک بررسی شرکت کرده بودند، براین امر توافق داشتند که مهم‌ترین مهارت یک مدیر، توانایی در سازگاری در رفتار با مردم است (علاقه‌بندان، ۱۳۸۰).

۱- Technical skill

۲- Human skill

۳- E-Mayo

هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۹۳) معتقدند که مهارت انسانی دارای سه جزء است:

الف- درک مهارت گذشته: مدیر باید بتواند علت و چرایی رفتار مشتریان و گروه‌های ذینفع را درک کند. بحث

انگیزش کمک می‌کند که مدیر بفهمد چرا رفتار خاصی از افراد سر می‌زند، چرا در عده‌ای بیشتر و عده‌ای کمتر؟

ب- پیش‌بینی رفتار آینده: هرچند درک رفتار گذشته مهم است ولی کافی نیست. مدیر علاوه بر آن باید بتواند

چگونگی بروز رفتار افراد را تحت شرایط مشابه، در موقعیت‌های آینده، هفته‌ها و ماه‌های آینده پیش‌بینی کند.

ج- هدایت، کنترل، تغییر رفتار: مدیران به عنوان رهبران سازمان در صورتی می‌توانند اثربخش باشند که بتوانند رفتار

کارکنان خود را در جهت منافع سازمان خود هدایت و کنترل کرده و تغییر دهند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳).

شاخص‌های مهم روابط انسانی عبارتند از: درک نیازها و استعدادها، درک تفاوت‌های فردی، درک مشکلات و مشکل

شناسی، احترام به شخصیت دیگران، دوست داشتن دیگران، توان برقراری ارتباط، گوش دادن، خودشناسی و شناخت

دیگران و خود کنترلی (میرکمالی، ۱۳۷۸).

د- مهارت ادراکی^۲: منظور از مهارت ادراکی، قدرت تلقی مؤسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی اینکه مدیر

تشخیص دهد که چگونه هریک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها، الزاماً

قسمت‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر مهارت ادراکی یعنی شناخت روابط پی بردن به عناصر و

انتخاب راهی که رفاه همه سازمان را تأمین کند (گریفیث، ۱۳۷۸).

مهارت ادراکی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین مؤسسه مورد نظر و صنعت و به طور کلی با جامعه، عوامل

سیاسی، اقتصادی، اجتماعی یک ملت تعمیم داد.

بارنارد مهارت مبتنی بر درک را این چنین بیان می‌کند: «مهم‌ترین جنبه کار مدیر، درک سازمان به صورت یک واحد

کلی و دریافت شرایط مربوط به طور کلی می‌باشد.» (کارتز، ۱۳۷۰).

مهم‌ترین مهارت‌های ادراکی عبارتند از:

۱- **تفکر استراتژیک:** مدیران دوران تحول و رقابت باید با تحلیل شرایط محیطی و وضعیت درون سازمان خود،

استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرا کنند. برای این کار لازم است زیربنای تفکر استراتژیک داشته باشند. یعنی

نگاهشان به حال و آینده سازمان سیستمی باشد. آنها همچنین وظیفه دارند رسالت و چشم‌انداز نوینی را برای

سازمان خود تعریف کنند.

۲- **ذهنیت آینده ساز:** مدیران باید خود را از اسارت حال و حل مقطعی مسائل رها کنند و به آینده بیندیشند.

آینده‌ای که در آن رشد و شکوفایی سازمان دیده می‌شود.

۳- **دید سیستمی:** دید سیستمی به مدیران کمک می‌کند که ارتباط بین پاره سیستم‌های درون سازمان خود را

درک کنند. به علاوه رابطه بین سازمان و پاره نظام‌ها و نظام کلان جامعه و ابرنظام جامعه بین‌الملل را درک

کنند و این ارتباط را جهت تحقق هدف‌های سازمان هدایت کنند.

۴- **نوجویی و تغییرپذیری:** از آنجا که وضعیت جدید خواهان دگرگونی‌های عمیق و پی‌درپی است، مدیران باید

بتوانند به تغییر پاسخ دهند.

۴- Hersey & Blanchard

۱-Conceptual skill

۵- **مخاطره‌جویی و ریسک‌پذیری:** فضای کنونی فضایی است پر مخاطره، در بسیاری از موارد مدیر باید تصمیماتی بگیرد که پیامد و نتایج آن معلوم نیست. برای چنین فضایی مدیران محافظه‌کار مناسب نمی‌باشند.

۶- **اعتقاد به مدیریت علمی:** مدیران این دوره باید بتوانند اندوخته‌های دانش بشری در زمینه علم صنعت را در سازمان خود جذب کرده، به کار گیرند.

۷- **مشتری‌سالاری:** در شرایط کنونی و امروزه، مشتری برای تولید کننده، اهمیت بسیاری مهمی دارد و سازمان باید در جهت جلب او به شیوه‌ای رضایت بخش برآید.

۸- **انطباق‌پذیری:** دوران جدید، دوران تحولات و تغییرات پرشتاب است. مدیرانی که با این تغییرات سازگار نبوده و توان انطباق با آن را نداشته باشند، نمی‌توانند به شیوه‌ای مناسب در برابر تغییرات واکنش نشان دهند (به کیش و همکاران، ۱۳۷۵).

همچنین سلطای (۱۳۷۵) معتقد است که برای اینکه مدیران به مهارت‌های ادراکی مجهز باشند، باید در این سه زمینه فکری کار کنند:

الف- تفکر سیستمی: یکی از پایه‌های اساسی مهارت ادراکی این است که مدیر باید عوامل و عناصر سازمان را به صورت یک کل منسجم و در حال کنش متقابل تصور کند. درک روابط، کار گروهی و کل‌نگری از عناصر تفکر سیستمی محسوب می‌شوند.

ب- ذهنیت فلسفی: ذهنیت فلسفی همان طرز تفکر صحیح علمی است (شریعت‌مداری، ۱۳۷۱) به عبارت دیگر ذهنیت فلسفی یعنی تلاش راسخ و استوار در جهت بالا بردن فهم و درک نسبت به حیطة کاربرد هر عقیده‌ای که وارد ذهن و اندیشه ما می‌شود (اسمیت، ۱۳۷۳).

برای اینکه مدیران به ذهنیت فلسفی مجهز شوند، باید خصوصیات ذهن فلسفی را داشته باشند. از نظر اسمیت ویژگی‌های ذهنیت فلسفی عبارتند از:

۱- **جامعیت:** مدیر زمانی دارای جامعیت فکری است که چهار نشانه زیر در او وجود داشته باشد:

الف- نگرستن به موارد خاص در یک چشم انداز وسیع

ب- ارتباط دادن مسائل آنی با اهداف دراز مدت

ج- به کار بردن قدرت تعمیم

د- شکیبایی در تفکرات عمیق نظری

۲- **تعمق:** مدیر زمانی دارای تعمق فکری است که چهار نشانه زیر در او وجود داشته باشد:

الف- مورد سؤال قرار دادن چیزهای بدیعی

ب- کشف امور مالی

ج- توجه به اشارات و امور مربوط به جنبه‌های اساسی در هر موقعیت

د- قضاوت به روش فرضیه‌ای - قیاسی

۳- **انعطاف‌پذیری:** انعطاف‌پذیری یعنی پذیرش منطقی روش‌ها و راه‌حل‌های جدید و پرهیز از مقاومت ناروا در این مورد.

مدیر زمانی دارای تفکر انعطاف‌پذیر است که چهار نشانه زیر در او ایجاد گردد:

الف- رهایی از جمود روانی

ب- ارزیابی نظرات، جدا از منبع آنها

ج- دیدن مسائل از جهات متعدد

د- شکیبایی در قضاوت‌های موقتی و عجولانه و علاقه به اقدام در موقعیت‌های مبهم

اكتساب مهارت ادراکی، مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه تئوری‌های سازمان و مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد علمی آنها است. مدیران برای اینکه بتوانند محیط خود را بشناسند و روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کنند، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشند (علاقه‌بند، ۱۳۸۰)

ارزش نسبی مهارت‌ها

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌ها است. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان چندان نیازی به مهارت فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه همه وظایف، در همه رده‌های مدیریت است. زیرا که مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسانی سروکار دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است (علاقه‌بند، ۱۳۸۰). مدیران آموزشگاه نیز برای موفقیت در امر اداره جریان تدریس و یادگیری به هر سه مهارت فنی، انسانی، ادراکی نیاز دارند اما با توجه به این نظر که مدیران مدارس از بین سه سطح مدیریت (عملیاتی، میانی، عالی) جزء رده مدیران عملیاتی یا سرپرستی قرار می‌گیرند، این فرض قوت می‌گیرد که مدیران مدارس به کسب مهارت فنی بیش از بقیه نیاز داشته باشند. البته نقش روابط انسانی در آموزش و پرورش نیز جایگاه ویژه‌ای دارد اما شاید سیستم متمرکز آموزش و پرورش کشورمان ایران جلوه مهارت ادراکی را در مدیریت مدرسه کم رنگ‌تر کرده باشد.

منابع بهبود و توسعه مهارت‌ها

موفق‌ترین مدیران کسانی هستند که در همان اوایل متوجه می‌شوند که برخی از مهارت‌ها را باید یاد بگیرند و اینکه این مهارت‌ها ذاتی نبوده بلکه اکتسابی‌اند. برای کسب این مهارت‌های به طرق مختلفی اقدام می‌گردد. بعضی از مدیران دانش مدیریت و تحصیلات آکادمیک را مبنای کسب این مهارت‌ها می‌دانند و بعضی دیگر به تجربه تأکید بیشتری دارند ولی به نظر می‌رسد که ترکیب بینه هر دو منبع برای نائل شدن به مهارت‌های مدیریتی منطقی‌تر است. هر دو اینها لازم کسب شایستگی در مهارت‌های مدیریت می‌باشند که در باب اهمیت هر یک در ذیل توضیح داده شده است.

بخش دوم: آموزش و بهسازی مدیران

مفهوم، اهمیت و هدف آموزش و بهسازی منابع انسانی

تعاریف متعددی از آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه شده که نمونه‌هایی از آنها عبارتند از:

- آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارتست از «فرایند رساندن فرد به سطحی از شایستگی» (تورینگتون^۱ و همکاران، ۱۹۸۹).
 - آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارتست از «اکتساب (یادگیری) سیستماتیک مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی که به عملکرد بهبود یافته در یک محیط دیگر (محیط کاری) منجر می‌گردد.» (گلدشتاین^۲، ۱۹۹۳)
 - آموزش عبارتست از: «فرایند برنامه‌ریزی شده برای اصلاح دانش، مهارت، نگرش و رفتار، از طریق تجربه یادگیری برای کسب عملکرد اثربخش در یک فعالیت یا دامنه محدودی از فعالیت‌ها.» (ویلسون^۳، ۱۹۹۹)
- همچنان که از تعاریف نتیجه گرفته می‌شود نقطه تمرکز آموزش روی توانایی و کیفیت شایستگی افراد است. راجع به اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌توان گفت که در کل سازمان‌ها برای هماهنگی با تغییرات محیطی، رشد و توسعه سازمانی و نیل به اهداف، به طور مستمر و پیوسته اقدام به توسعه و بهسازی روی چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات قوانین و مقررات موجود و فرهنگ سازمانی می‌نمایند که در این میان، نیروی انسانی از اهمیت اولویت ویژه‌ای برخوردار است و مهم‌ترین روش برای توسعه و بهسازی نیروی انسانی، از طریق آموزش آنها می‌باشد (دعایی، ۱۳۷۷) و براساس نگرش به نیروی انسانی به عنوان منبعی استراتژیک که اهداف استراتژیک سازمان را محقق می‌سازد و تلقی آن به عنوان سرمایه انسانی، آموزش نیروی انسانی نیز نوعی سرمایه‌گذاری مفید به شمار می‌آید (عمادزاده، ۱۳۷۸) و عاملی کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (ساخاروپولس، ۱۳۷۹).
- همچنین به بیانی هدف نهایی آموزش و بهسازی، تضمین بقاء و ارتقاء (حفظ و توسعه) سازمان از طریق زیر است:
- ۱- هماهنگی با تغییر و تحولات درون و برون سازمانی و نیازهای ناشی از آن از جهات مختلف.
 - ۲- بهبود و ارتقاء کمی و کیفی عملکرد فردی و سازمانی و ارتقاء سطح بهره‌وری (یونایتد نیشنز^۴، ۱۹۹۰)
- در کل می‌توان آموزش را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای جلوگیری از سقوط، حفظ وضع موجود و برای پیشرفت و جلو رفتن استفاده نمود. که این بستگی به وضع و شرایط هر سازمان در مقطعی از زمان دارد. وجود نیاز و کاستی در نقاطی از سازمان، لزوم آموزش را در درجه اول برای جلوگیری از سقوط و مرگ گوشزد می‌کند.

۱- Torrington
۲- Goldstain
۳- Willson
۴- United nations

اهمیت و ضرورت آموزش مدیران

به گفته پیتزلارنس^۱، برخی غالباً با این استدلال که مدیریت امری ذاتی و تجربی است و با آموزش مهارت‌های تخصصی تفاوت دارد، از نقش و اهمیت آموزش در زمینه مدیریت غفلت می‌ورزند (لارنس، ۱۹۸۷) اما اغلب صاحب‌نظران معتقدند که امروزه دانش، مهم‌ترین دارایی شرکت‌ها بوده، آنها را به حرکت در می‌آورد و این نوع مزیت مزیتی پایدار است. (دانپورت و بروساک، ۱۳۷۹)

پنینگتون و ادوارد (۲۰۰۰) معتقدند که آموزش و یادگیری، جزء حیاتی مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد که از آن به عنوان ابزاری برای کاهش عدم اطمینان در بازار و کسب اهداف سازمان، استفاده گردد. تمرکز اصلی آموزش و توسعه، کمک به سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت خود می‌باشد. همچنین پیتز دراکر^۲ دانش را به عنوان پایه رقابت در جامعه فراسرمایه‌داری می‌داند. (دانپورت و بروساک، ۱۳۷۹).

امروزه در سراسر جهان نیازی فوری به آماده‌سازی و بهسازی انواع رهبران آموزشی در سطوح مختلف وجود دارد (لیپام و همکاران، ۱۹۸۵) در این رابطه با وجود اینکه پژوهش در زمینه نقش‌های مدیران آموزشی محدود است، با این حال مشاهدات موردی و نظرخواهی از مدیران مدارس نشان‌دهنده این امر است که بسیاری از مدیران، بدون توجه به مبانی و اهمیت کار مدیریت آموزشی، درگیر فعالیت‌هایی گشته‌اند که مهم‌ترین آنها فعالیت‌های اداری و اجرایی است و نقش رهبری آموزش و مسئولیت مدیر در ارتقای کیفیت آموزش و پرورش غالباً مورد غفلت قرار می‌گیرد. از جمله پژوهش‌های انجام گرفته که نشانگر اهمیت و ضرورت آموزش مدیران است می‌توان به تحقیق ساکی (۱۳۷۳) اشاره کرده که نشان می‌داد، برگزاری دوره‌های آموزش کوتاه مدت، می‌تواند دانش و عملکرد شغلی مدیران را بهبود بخشد. در همین سال در تحقیقی دیگر صباغیان (۱۳۷۳) به این نتیجه دست یافت که تفاوت معنی‌داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده وجود دارد و آموزش مدیریت بر کارایی مدیران تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد. به طور کلی آموزش سبب افزایش قابلیت افراد، بهبود روابط انسانی و تقویت توان سازمان‌ها می‌گردد و تحت سه عنوان جداگانه قابل بررسی است (ایلی، ۱۳۷۷) ما به دلیل تفصیل از ذکر آنها خودداری می‌کنیم. در کل نتایج تحقیقات انجام گرفته، بیانگر آن است که کیفیت آموزش و پرورش در مدارس، با آموزش مدیران ارتباط مستقیم دارد و برهمین اساس یکی از راه‌های بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه تقویت مهارت‌های رهبری مدیران مدارس است (بازرگان، ۱۳۷۳) لذا با این همه تأکید بر آموزش و کیفیت بخشی عملکرد مدیران، چگونه می‌توان از نقش حیاتی و بسزای آموزش مدیران در تحقق اهداف مورد نظر سازمان غفلت ورزید و سعی در پرکردن خلأهای موجود در آگاهی و توانایی مدیران ننمود.

۵- Lawrence
۱- P.Drucher

هدف از آموزش و پرورش مدیران

اهداف آموزش و پرورش مدیران متنوع‌اند. دسته‌ای از اهداف آموزش و پرورش مدیران عبارت از موارد زیر است:

الف- بهبود عملکرد مدیران

ب- مشخص کردن توانایی‌های بالقوه مدیران و اطمینان از اینکه آنها آموزش و تجربه مورد نیاز را دریافت نموده‌اند و برای رشد در واحد خود و یا دیگر واحدها آمادگی لازم را کسب کرده‌اند.

ج- یاری رساندن به رؤسای اجرایی و مدیران سازمان، جهت فراهم نمودن یک سیستم اجرایی و دادن این اطمینان به سازمان که مدیران موفق برای شرایط فعلی و آینده در اختیار خواهد بود. (گراهام و بنت، ۱۹۹۹).

این اهداف هر کدام هدف ارزشمندی محسوب می‌شود که تحقق آنها در آموزش و پرورش، گامی در راستای تحقق اثربخشی مجموعه سیستم آموزش و پرورش محسوب می‌گردد.

فوائد آموزش

فوائد آموزش متوجه خود فرد، سایر افراد سازمان و سازمان گشته، نتایج آن به صورت بهره‌وری و کارایی بهینه در کیفیت زندگی کاری ظاهر می‌گردد. به عبارت دیگر آموزش یک سرمایه‌گذاری است که منابع آن بین فرد و سایر کارکنان سازمان تقسیم می‌گردد. با این ملاحظات آموزش فوائد زیر را در برمی‌گیرد.

منافع سازمانی

- یارتقای دانش و مهارت شغلی در کلیه سطوح سازمانی
- بهبود روابط بین مدیریت و کارکنان
- بهبود و تقویت روحیه نیروی کار
- فراهم شدن موجبات درک و اجرای بهتر سیاست‌ها و قوانین و مقررات
- تسهیل تحقق اهداف سازمان
- ارتقای بهره‌وری و کیفیت کارها و تولید از طریق بهبود و جلوگیری از پیامدهای منسوخ شدن مهارت‌های کارکنان
- کاهش میزان حوادث و ضایعات در محیط کار.
- بهبود میزان انطباق سازمان با تغییر و تحولات محیط خود.
- ایجاد ثبات بیشتر در سازمان (ابیلی، ۱۳۷۷)

منافع فردی

- رسیدن به توسعه و رشد خود و اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد.
- بدیهی است که فوائد مذکور در بالا به یک نسبت حاصل نمی‌شود بلکه بسته به مفاد برنامه‌های آموزشی این نسبت متغیر است و موضوع مورد نیاز با آموزش، هدف مطلوب را مشخص می‌کند.

برنامه‌ریزی آموزشی

درباره برنامه‌ریزی به عنوان اولین مرحله فرایند آموزش تعاریف متعددی وجود دارد. از جمله فیوضات (۱۳۴۷)، برنامه‌ریزی آموزشی را چنین تعریف می‌نماید: «برنامه‌ریزی آموزشی فراگردی است مداوم، حساب شده و منطقی و جهت‌دار و دورنگر به منظور ارشاد و هدایت فعالیت‌های جمعی، برای رسیدن به هدف یا اهداف مطلوب.»

فیلیپ کومبز که خود از صاحب‌نظران بزرگ قلمرو برنامه‌ریزی آموزشی محسوب می‌گردد، برنامه‌ریزی را چنین تعریف می‌کند: «کاربرد تجزیه و تحلیل منطقی در آموزش به منظور افزایش کارایی و تأثیر آن در رفع نیازهای کارکنان و دانشجویان.» (صافی، ۱۳۷۱)

بدیهی است این مرحله یعنی مرحله برنامه‌ریزی باید براساس آگاهی و تشخیص درست و درک نیازهای واقعی صورت گیرد تا گفته شود شرط لازم برای مرحله بعد یعنی اجرا مهیا شده است.

مراحل برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان (برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی)

با وجود تفاوت‌های موجود از سازمانی به سازمانی دیگر، به طور کلی حداقل عناصر زیر در اکثر سیستم‌های برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت وجود دارد:

- ۱- نیازسنجی
- ۲- هدف‌گذاری
- ۳- انتخاب محتوای برنامه
- ۴- گزینش روش‌های آموزش
- ۵- پیش‌بینی شرایط و ملزومات اجرایی
- ۶- اجرای برنامه
- ۷- ارزشیابی و ارائه بازخورد

این مراحل هم در نظام متمرکز و هم در نظام غیر متمرکز مصداق دارد. مضافاً اعم از اینکه دوره‌های اجرایی از طریق نظام حضوری یا غیرحضوری اجرا گردد، مراحل منطقی فوق باید رعایت گردد. منتهی ماهیت مراحل برنامه‌ریزی در شیوه‌های حضوری از شیوه‌های غیر حضوری متمایز است. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳)

جایگاه نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان

«برنال و تورس»^۱ در بررسی که بر روی پروژه‌های تحقیقاتی انجام شده در طول دهه ۱۹۸۰ میلادی انجام دادند، ضمن شناسایی عناصر کلیدی برنامه‌های سیستماتیک بهسازی کارکنان به این نتیجه رسیدند که مبتنی بودن آموزش بر امر نیازسنجی، اولین ویژگی لازم برای اثربخشی آموزش می‌باشد (جلیلی، ۱۳۸۳).

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد(فعالیت) آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثربخشی و تبعاً سایر عالیت‌ها فراهم خواهد شد.

کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده مؤثر از سایر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی) تابعی از نتایج نیازسنجی اسصت (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷) تا وقتی که مسئله موجود به صورت دقیق و با جزئیات، شناسایی نشده است، اقدام به ارائه یک راه حل یا مداخله می‌تواند تلاشی پرهزینه و بی‌ثمر باشد. این امر از طریق نیازسنجی میسر می‌گردد، از طریق اجرای یک نیازسنجی که راهی برای جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد، ماهیت محتوای برنامه آموزشی و نیاز آموزشی مشخص می‌شود. در کل از نیازسنجی به عنوان اولین گام فرایند بهبود عملکرد یاد می‌شود که روی شناسایی و حل مسائل موجود در عملکرد متمرکز است. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱).

اهمیت و اهداف نیازسنجی

مقصد نیازسنجی آموزشی، دستیابی به اطلاعاتی درباره وظایف اصلی و عملی لازم برای ایفای نقش شغلی، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری برای انجام وظایف است. از این رو می‌توان گفت، نیازسنجی عملاً ابزار گردآوری اطلاعات است.

نیازسنجی آموزشی به دلایل زیر شایسته تأمل، توجه و سرمایه‌گذاری است.

- ۱- متکی بودن برنامه آموزشی و درسی به اطلاعات؛ با این منطق نیازسنجی جزء جدایی ناپذیر برنامه‌ریزی محسوب می‌گردد. نیازسنجی می‌تواند منجر به شناسایی مقاصد، اهداف و افزایش میزان تحقق آن اهداف و مقاصد گردد و بدین لحاظ مبنای برنامه‌ریزی قرار بگیرد.
- ۲- ضرورت بهسازی و بازسازی برنامه‌های متناسب با تغییر و تحولات.
- ۳- ضرورت فراکنشی عمل نمودن (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷).
- ۴- توجیه برنامه آموزشی و اخذ اعتبار (منابع لازم) و بودجه‌بندی آنها.
- ۵- فراهم آوردن مبنایی برای پاسخ‌گویی و ارزیابی برنامه (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱).

اصول نیازسنجی

فتحی و اجارگاه (۱۳۷۴) برای نیازسنجی چهار اصل ذکر کرده و دو اصل را نیز بعداً به موارد قبلی افزوده‌اند:

- ۱- اصل تداوم: به دلیل تغییرات دائم محیطی و داخلی در سازمان‌ها و ضرورت اثربخشی سازمانها و برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی به صورت مداوم اجتناب ناپذیر است.
- ۲- اصل جامعیت: به دلیل اهمیت و جایگاه اطلاعات حاصل از نیازسنجی در برنامه‌ریزی، لازم است اطلاعات جامعی شامل همه ابعاد و ارکان و از جهات گوناگون و با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری و تجزیه و تحلیل شود.
- ۳- اصل مشارکت: پیچیدگی موقعیت و رعایت جامعیت نیازسنجی، برخورداری از همکاری یک تیم نیازسنجی را

ایجاب می‌کند.

۴- **اصل عینیت و اعتبار:** این اصل ایجاب می‌کند که حتی‌الامکان از روش‌های عینی‌تری استفاده شود و داده‌ها از عینیت و اعتبار لازم برخوردار باشند.

۵- **اصل واقع‌بینی:** عاملین نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی نسبت به مطالعه و شناخت هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی و واقعیات عمل نماید. رعایت اصل واقع‌بینی در تعیین نیازهای آموزشی، عامل مهمی در اثربخشی طرح نیازسنجی و بالتبع آموزش و بهسازی خواهد بود.

۶- **اصل رعایت ملاحظات فرهنگی:** در امر نیازسنجی توجه به جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر نیازسنجی لازم است. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱).

محدودیت‌های زمان و بودجه و الزامات اثربخشی اقتضاء می‌کند که نیازهای آموزشی پس از شناسایی اولویت‌بندی گردند.

اولویت‌های آموزشی را می‌توان به طرق گوناگون و با توجه به معیارهای مختلفی تعیین کرد. بدین لحاظ نیازسنج لازم است: نیازسنجی، روش‌ها و فنون مختلف الویت‌بندی نیازهای آموزشی را بشناسد و با توجه به خصوصیات و مقتضیات خاص روش‌ها و الزامات و اقتضائات موقعیتی، روش یا ترکیبی از روش‌های مناسب را انتخاب نماید و به کار گیرد. در ذیل به طور مختصر روش‌های خاص اولویت‌بندی ذکر می‌گردد.

- ۱- **اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمان:** اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمان در واقع مرکز ثقل و کانون مشترک همه فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی محسوب می‌شود و از این رو می‌تواند معیار بسیار مهمی برای جهت‌دهی و ارزشیابی کلیه امور و فعالیت‌های سازمانی تلقی شود. فعالیت‌های آموزشی و بهسازی نیز قائلتاً باید در راستا و در خدمت تحقیق و ارتقای سطح اثربخشی و کارایی سازمان باشد، لذا اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمان در همه برهه می‌تواند به عنوان معیار ترسیم وضعیت مطلوب و سنجش و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی در سطوح و طبقات مختلف قرار گیرد. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹).
- ۲- **هزینه اثربخش رفع نیازها:** چنین تحلیلی، هزینه‌ها و نتایج حاصل از یک بازده موفقیت‌آمیز را در ارتباط با یکدیگر مدنظر قرار دهد (کافمن و هرمن، ۱۳۷۴) در این فن دو پرسش زیر به طور همزمان مطرح می‌شود:
- هزینه‌ای که باید برای رفع نیاز آموزشی X پرداخته شود، چقدر است؟
- نتایج (فواید) حاصل از رفع نیاز آموزشی X چیست و چقدر برای سازمان مفید و ارزشمند است؟
سپس نسبت ستاده (فواید) به داده‌ها (هزینه‌ها) محاسبه می‌شود و نیازهای آموزشی برحسب نسبت‌های به دست آمده به ترتیب نزولی اولویت‌بندی می‌شود. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹).
- ۳- **هزینه فرصت از دست رفته در صورت عدم رفع نیازها:** برعکس روش قبلی، اولویت‌بندی نیازها در این روش بدین صورت است که پیش‌بینی می‌شود نیازی که در صورت عدم ارضاء (برآوردن)، عدم‌النفع بیشتری را برای سازمان در پی خواهد داشت، در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد. (همان منبع، ص ۱۴۹)
- ۴- **طول مدت و زمان و منابع لازم و موجود برای رفع نیازها:** در ای روش برای تعیین درجه اولویت نیاز، سه فعالیت عمده صورت می‌گیرد؛ نخست طول مدت و زمان و منابعی که برای رفع هر یک یا هر دسته از نیازهای آموزشی لازم با یک ضریب اطمینان قابل قبول برآورده می‌شود. در مرحله دو مدت زمان و منابع و امکانات موجود در دسترس که می‌توان به رفع نیازهای آموزشی اختصاص داد، محاسبه و پیش‌بینی می‌شود. در مرحله سوم از طریق مقابله داده‌های حاصل از مراحل قبلی در مورد هر یک یا هر دسته از نیازها، نیازهای آموزشی که زمان و منابع و امکانات لازم برای آنها بیشتر در محدوده زمان، منابع موجود و سپس در دسترس قرار می‌گیرد، در جهت برآورده شدن در اولویت قرار می‌گیرند.
- ۵- **تعداد افرادی که درگیر یک نیاز هستند:** تعیین اولویت نیازهای آموزشی براساس تعداد افرادی که درگیر هر

نیاز هستند، روش ساده و در عین حال متداولی است اما از دقت و اعتبار اندکی برخوردار است. محدودیت عمده این روش در آن است که محتوا و ارزش ذاتی و ابزاری هر نیاز برای اثر بخشی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد.

۶- **استفاده از فنون توافقی با پیمایشی:** استفاده از فنون توافقی (دلفی، فیشابول و تل‌استار) و پیمایشی نیز از جمله روش‌های ساده و متداول شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی محسوب می‌شود. این روش‌ها در قسمت روش‌ها و فنون نیازسنجی توضیح داده شده و از توضیح آنها در اینجا خودداری می‌شود. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹)

۷- **اولویت‌بندی چند عاملی:** روش اولویت‌بندی چند عاملی درونی برای تعیین اولویت نیازهای آموزشی در سطح شغلی مناسب است. مفروضه زیربنایی این روش آن است که هر یک از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز را می‌توان با توجه به خصائص یا معیارهایی مورد ارزیابی قرار داد و ارزش‌گذاری نمود. اگر این معیارها یا ویژگی‌ها در ارتباط با عوامل محیط شغلی (از قبیل اهداف و استراتژی‌های سازمان، شرایط محیط بیرونی و ...) مدنظر قرار گیرند، اولویت‌بندی ما نوعی اولویت‌بندی چند عاملی خواهد بود و اگر خصائص و معیارهای ارزش‌گذاری دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با خود شغل و خصوصیات و مقتضیات محیط درونی آن مدنظر قرار گیرد و براساس آن عمل اولویت‌بندی انجام شود، اولویت‌بندی چند عاملی درونی خوانده می‌شود.

برای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها) در این روش، از چهار مفهوم (معیار) ضرورت و اهمیت، فراوانی تکرار، سطح بازخوانی (یعنی میزانه تسلط فرد بر دانش یا مهارت و یا درجه استحکام و تثبیت نگرش) و سختی یادگیری آنها استفاده می‌گردد. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹).

مسائل اساسی نیازسنجی

اهم مسائل نیازسنجی عبارتند از:

۱- مسئله اول مربوط به نیازهاست. نیازها مفاهیم گول‌زننده‌ای هستند زیرا آنچه برای یک فرد یا جامعه نیاز محسوب می‌شود. ممکن است برای فرد یا جامعه دیگر نیاز محسوب نگردد. از این رو در فرآیند نیازسنجی نباید اطلاعات مربوط به سنجش خاصی از کارکنان، مدیران یا معلمان را به کل نظام، سازمان یا جامعه تعمیم داد. گذشته از این نیازهای فرد یا گروهی خاص در زمان‌های مختلف، متفاوت است. از این رو اطلاعات و داده‌های حاصل از نیازسنجی فقط در کوتاه مدت قابل استفاده است.

۲- نیازسنجی در بسیاری از موارد، نوعی الگوی تحلیل اختلاف است. از یک سو شناخت اختلاف در محور (در کجا هستیم و کجا باید باشیم) و از سوی دیگر تحلیل «نظرات و عقاید مختلف درباره نیازها» در فرآیند ایجاد هماهنگی بین نظرات درباره نیازها، دستیابی به توافق کامل امکان‌پذیر است. به علت مسائل و مشکلات مربوط به روایی و اعتبار وسایل اندازه‌گیری، سنجش نیازها همواره با درجاتی از خطا همراه است و اطلاعات حاصل از نیازسنجی نمی‌تواند کاملاً مبین واقعیت باشد.

۳- در فرآیند نیازسنجی همواره ایده‌آل مطرح می‌شوند و ایده‌آل‌ها امور مربوط به آینده هستند، در حالی که

پیش‌بینی‌ها براساس وضع و شرایط موجود صورت می‌گیرد. از آنجا که شرایط آینده تغییر می‌کند، تعیین مطلوبیت آتی براساس اطلاعات و نگرش‌های فعلی ممکن است که کاملاً درست نباشد.

۴- علیرغم سابقه زیاد نیازسنجی، فنون و الگوهای نیازسنجی در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی عمدتاً جوان بوده و در عمل با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند به عبارت دیگر:

الف- اطلاعات ما درباره نیازسنجی بسیار محدود و اندک است.

ب- درخصوص تکنیک‌ها و روش‌ها و مؤثرترین آنها برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات اتفاق نظر وجود ندارد. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

پیشینه پژوهش

تحقیقات انجام گرفته در ایران

محمد جلال بامشاد (۱۳۷۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی و تعیین نیازهای آموزشی مدیران عالی وزارت جهاد و سازندگی» سعی کرد با مطرح ساختن سئوالات زیر به هدف کلی تحقیق یعنی «تعیین نیازهای آموزشی مدیران شاغل در وزارت جهاد سازندگی» دست یابد. سئوالات این پژوهش عبارت بودند از:

- ۱- آیا اساساً می‌توان گفت که مدیران عالی وزارت جهاد نیاز به آموزش دارند؟
 - ۲- آیا مدیران عالی وزارت جهاد نیاز به آموزش در زمینه مهارت‌های ادراکی دارند؟
 - ۳- آیا مدیران عالی وزارت جهاد نیاز به آموزش در زمینه مهارت‌های انسانی دارند؟
 - ۴- آیا مدیران عالی وزارت جهاد نیاز به آموزش در زمینه مهارت‌های فنی و تخصصی دارند؟
 - ۵- آیا مدیران عالی به آموزش‌های مهارت ادراکی بیش از مهارت‌های انسانی و فنی نیاز دارند؟
- در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحقیق توصیفی و برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است.

نتایج تحقیق بیانگر این است که مدیران در هر سه زمینه مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی نیاز به آموزش دارند و اولویت نیاز آموزشی مذکور (مدیران عالی) در زمینه آموزش مهارت‌های ادراکی می‌باشند.

علی پورمقدم (۱۳۸۲) پژوهشی را تحت عنوان «تعیین نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان قائن» انجام داد. هدف پژوهش عبارت بود از تعیین نیازهای آموزشی مدیران و ارائه راهبردهایی برای برنامه‌ریزی ارتقاء دانش و مهارت‌های آنها. جامعه آماری تحقیق در برگیرنده کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر قائن می‌شد که تعداد آنها ۴۰ نفر بود.

سئوالات تحقیق مذکور بدین شرح بود:

- ۱- آیا مدیران مدارس متوسطه به آموزش‌های خاصی نیاز دارند؟
- ۲- آیا مدیران مدارس متوسطه به مهارت‌های فنی نیاز دارند؟
- ۳- آیا مدیران مدارس متوسطه به مهارت‌های انسانی نیاز دارند؟
- ۴- آیا مدیران مدارس متوسطه به مهارت‌های ادراکی نیاز دارند؟

۵- مدیران به کدام یک از مهارت‌ها بیشتر نیاز دارند؟ (اولویت‌بندی مهارت‌های مورد نیاز مدیران) جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در آمار توصیفی شاخص‌های میانگین، انحراف استاندارد، جدول توزیع فراوانی و ... و در آمار استنباطی هم آزمون مورد استفاده قرار گرفت. جمع‌آوری اطلاعات نیز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ای صورت گرفت. در نهایت نشان دادند که:

۱- مدیران مدارس به آموزش‌های خاصی در زمینه‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند.

۲- مدیران در زمینه فنی در مقایسه با دیگر مهارت‌ها، نیاز بیشتری به آموزش دارند.

ترتیب اولویت نیاز در سه زمینه مهارت بدین صورت بود که مدیران در زمینه مهارت فنی، درباره آشنایی با ICT، در زمینه مهارت انسانی، درباره آشنایی با تئوری‌های انگیزش و در زمینه مهارت ادراکی، درباره آشنایی با مفهوم مدرسه محوری بیشترین نیاز آموزشی را داشتند.

مصطفی تیغ‌ساز (۱۳۷۱) پژوهشی تحت عنوان «بررسی آموزش‌های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آنها در زمینه‌ها انسانی، فنی و تخصصی و حل مسئله و تصمیم‌گیری» به انجام رساند. فرضیات این پژوهش عبارت بودند از:

۱- دوره آموزشی، تجارب آموزشی مناسبی را در ارتباط با کسب دانش و مهارت‌های انسانی مورد نیاز برای افراد در شغل فراهم می‌کند.

۲- دوره آموزشی، زمینه‌ساز رشد دانش و مهارت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز افراد در شغل است.

۳- تجارب آموزشی دوره‌ها به رشد و بینش افراد، در رابطه با حل مسئله و تصمیم‌گیری در شغل کمک می‌کند.

۴- آموزش‌ها شرایط لازم برای انگیزش دانشجویان فارغ‌التحصیل آموزش‌های ضمن خدمت مدیریتی، در مقاطع کاردانی و کارشناسی و ۱۲۸ نفر از مدیران ارشد وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی فارغ‌التحصیل دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی از مرکز آموزش مدیریت دولتی را فراهم می‌کند.

نمونه این تحقیق شامل ۱۴۰ نفر از بین ۲۱۹ نفر جمعیت آماری مورد بررسی می‌شد. تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که به نظر شرکت کنندگان:

آموزش‌ها، فرصت‌های مناسبی برای ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی‌های شغلی آنان ایجاد کرده است و آنان را در کسب دانش و مهارت‌های مختلف شغلی و مدیریتی نظیر روابط انسانی، تکنیک‌ها و فنون مربوط به وظایف مدیریت و تحقیق و پژوهش یاری نموده است. نتایج همچنان نشانگر آن است که با وجود سودمندی آموزش‌ها در زمینه‌های متعدد، دوره‌های برگزار شده در برخی از جوانب با خلأ کیفی مواجه بوده و نتوانسته است به طور مؤثر پاسخگوی نیازهای آموزشی افراد و انتظارات آنان از آموزش باشد.

به طور کلی تحقیق در ارتباط با بررسی فرضیات چهارگانه تحقیق، یعنی نقش آموزش در پاسخگویی به نیازهای آموزشی افراد و انتظارات آنها در زمینه‌های روابط انسانی، جنبه‌های تخصصی و فنی شغل و حل مسئله و تصمیم‌گیری در شغل مبین تأیید نسبی فرضیات بوده و نشانگر آن است که از طریق تجارب آموزشی و پژوهشی دوره‌ها می‌توان در توسعه و تربیت منابع انسانی سازمان سرمایه‌گذاری نموده و زمینه پرورش و رشد قابلیت‌های مدیریتی افراد را فراهم نمود.

قربانعلی سعیدی (۱۳۷۶) تحقیقی را با عنوان «بررسی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس و ارائه الگوی

مناسب» در قالب رساله دکتری به انجام رساند. هدف اصلی پژوهش مذکور عبارت بود از: شناسایی عناصر دست‌اندرکار آموزش ضمن خدمت به منظور تدوین و ارائه الگوی آموزش ضمن خدمت برای مدیران مدارس. برای دستیابی به اهداف پژوهش، سئوالات زیر مطرح و بررسی شد.

۱- تا چه اندازه مدیران مدارس نسبت به شغل خود نگرش مثبت دارند؟

۲- نگرش مدیران مدارس نسبت به دوره‌های آموزشی ضمن خدمت چگونه است؟

۳- با توجه به نظر معلمان، تفاوت عملکرد شغلی مدیران آموزش دیده و ندیده چگونه است؟

یافته‌های بدست آمده از تحقیق تبه ترتیب زیرند:

- ۷۳/۳ درصد مدیران شغل خود را به دلیل علاقه به شغل معلمی انتخاب کرده‌اند.

- ۸۹/۳ درصد مدیران از شغل خود راضی هستند.

- ۶۱/۲ درصد مدیران مدارس در کار خود احساس موفقیت و اعتماد به نفس می‌کنند.

- ۳۳/۱ درصد مدیران حقوق و مزایای شغلی خود را در مقایسه با سایر مشاغل، متوسط و ۶۶/۹ درصد مدیران

آن را پائین توصیف می‌کنند.

یافته‌ها در ارتباط با دوره آموزش ضمن خدمت:

- ۶۴ درصد مدیران برای آمادگی و افزایش مهارت‌های شغلی خود در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت می‌کنند.

- ۸۵/۷ درصد مدیران «آموزش» را مهم‌ترین وسیله افزایش کارایی و اثربخشی شغل خود می‌دانند.

- ۶۹/۸ درصد مدیران «آموزش ضمن خدمت» را عامل افزایش رضایت شغلی معرفی می‌کنند.

- ۷۷/۶ درصد مدیران مدارس از شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت راضی هستند.

یافته‌ها در ارتباط با عملکرد شغلی:

- اگرچه براساس نظر معلمان، عملکرد شغلی مدیران آموزش دیده مدارس از مدیران آموزش ندیده بهتر برآورد شده است اما با توجه به مقدار میانگین‌های محاسبه شده گروه‌های آموزش دیده و آموزش ندیده، این تفاوت چندان قابل توجه نمی‌باشد.

تحقیقات انجام شده در خارج

در زمینه نیازسنجی، در سال ۲۰۰۰ پژوهشی توسط پوتر و داتو^۱ در ایالت پنسیلوانیای آمریکا صورت گرفت که از طریق آن سعی شد تا به دو پرسش مهم پاسخ داده شود.

۱- اولویت‌های نیازهای آموزشی کارکنان سنجش بهداشت عمومی چه می‌باشد؟

۲- برنامه‌ی آموزشی مطلوب براساس این نیازها چگونه است؟

جهت ارزیابی نیازهای آموزشی، ناظران ادارات، شایستگی‌هایی را به عنوان اولویت‌های آموزشی مطرح کردند و سپس رهبران سنجش بهداشت عمومی نواحی و مناطق این گزینش‌ها را برای طراحی مدل آموزش به کار بردند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین اولویت‌های آموزشی که ناظران ادارات مختلف مشخ کرده بودند، تفاوت زیادی

۱- Potter & Dato

وجود داشت. به عبارت دیگر، شایستگی‌هایی که به وسیله ناظران در ایالات و ادارت منطقه اولیویت بالایی داده می‌شد، از هم متفاوت بودند و مدل آموزشی ارائه شده که اولویت ناظران و همچنین چشم‌انداز رهبران را نشان می‌داد. هیموویتز^۱ (۱۹۸۸)، در پژوهش خود درباره علل ناکامی مدیران در ایفای وظایف سازمانی خود، تلاش کرد تا نیازهای آموزشی آنها را در امور مختلف شناسایی کند. پژوهش او بر روی ۱۹۱ نفر از مقامات ارشد شرکت‌های بزرگ دنیا صورت گرفت. نتایج او نشان داد که بیشترین نیاز مدیران این شرکت‌ها در حیطه مهارت انسانی بوده است و مدیران این شرکت‌ها جهت نیل به اهداف سازمانی، نیاز به آموزش و فراگیری مهارت انسانی دارند و در سایر حیطه‌ها از جمله حیطه فنی و تخصصی از دانش و مهارت لازم برخوردارند.

بروکل^۲ (۱۹۹۰)، به منظور تعیین مهارت‌های حرفه‌ای مدیران، مطالعه‌ای را در ایالت نیوجرسی بر روی ۲۵۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه با استفاده از پرسشنامه مورد نظر انجمن بین‌المللی مدیران مدارس متوسطه، که ۳۷ مهارت و قابلیت ضروری برای مدیران در آن پیش‌بینی شده بود، به انجام رساند. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که مهارت‌های مورد نیاز در زمینه انسجام در تصمیم‌گیری، رهبری، ارزشیابی، انگیزش، قابلیت سازگاری، نوآوری و قضاوت از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدارس متوسطه بوده است.

آکادمی جلسات مدیریت، تحقیقی بر روی مهارت‌های مدیریتی زنان و مردان انجام داده است. از آنجائیکه یک مطالعه جدید ادعا می‌کرد که زنان و مردان مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها را دارا می‌باشند، به طوریکه:

مقدمه

عناوین مورد بحث در این فصل شامل، روش تحقیق، جامعه، نمونه آماری، ابزار پژوهش و شیوه گردآوری اطلاعات، پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری، روش اجرای پرسشنامه و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست.

روش تحقیق

روش تحقیق به کار رفته به این پژوهش، روش تحقیق توصیفی- کاربردی از نوع زمینه‌یابی است. توصیفی است، به مطالعه‌ی شرایط موجود در رابطه با نیازهای آموزشی می‌پردازد. همچنین کاربردی است، چرا که هدفش کاربرد نیازهای آموزشی در اولویت قرار گرفته در عمل و بهسازی برنامه‌ریزی آموزشی است.

جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش، در برگرفته کلیه مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ می‌باشد که تعداد آنها حدوداً ۳۰۰ نفر بود. همچنین حجم نمونه مورد مطالعه نیز شامل ۵۰ نفر از مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران می‌شد که با روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. بدین ترتیب که بعلت پراکندگی زیاد جامعه آماری، ابتدا به روش تصادفی ۱۲ منطقه (خوشه)

۱- Hymowitz

۲- Brockel

از بین کلیه مناطق شهر و شهرستان‌های استان تهران انتخاب شدند، سپس حجم نمونه مورد نظر، مجدداً به صورت تصادفی از بین آنها گزینش شد.

ابزار پژوهش و شیوه گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز می‌توان از ابزارهای مختلفی از قبیل پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و آزمایش و ... استفاده نمود. در پژوهش حاضر، علاوه بر استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای، با توجه به مزایا و ویژگی‌های پرسشنامه، از آن به عنوان ابزار اصلی گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش استفاده گردیده است.

معرفی پرسشنامه و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌های آن

پرسشنامه تحقیق شامل سه قسمت به شرح زیر است:

الف- مقدمه پرسشنامه: حاوی موضوع پژوهش، هدف از انجام پژوهش، درخواست همکاری، نحوه پاسخگویی و تقدیر از پاسخ دهندگان.

ب- مشخصات جمعیت شناختی: حاوی سئوالاتی در ارتباط با جنسیت، مدرک تحصیلی، سن، سابقه مدیریت و سنوات خدمت مدیران و نوع آموزشگاه.

ج- سئوالات اصلی پرسشنامه: حاوی سئوالاتی راجع به موضوعاتی است که میزان نیاز آموزشی مدیران را در زمینه مهارت‌های سه گانه می‌سنجند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از سئوالات پرسشنامه از روش‌های آمار توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی، درصد انحراف استاندارد و به ویژه میانگین و از روش‌های آمار استنباطی نیز آزمون T برای بررسی معنی داری تفاوت بین میانگین‌ها استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل سئوالات پژوهشی، از جمله برای مشخص نمودن نیازهای آموزشی مدیران از میانگین به عنوان معیار تعیین نیاز یا عدم نیاز به آموزش استفاده شده است. برای درک این مطلب لازم به توضیح است که این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت در چهار سطح تنظیم شده است. بدین صورت که پاسخ دهندگان میزان نیاز خود به آموزش را در رابطه با موضوعات ارائه شده، در یکی از چهار سطح نیاز یعنی؛ سطوح خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد، مشخص می‌سازند. ارزش این گزینه‌ها به ترتیب عبارتند از: ارزش «۱» برای گزینه خیلی کم، «۲» برای کم، «۳» برای زیاد و ارزش «۴» برای خیلی زیاد.

پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش برای تعیین اعتبار و ابزار اندازه‌گیری، از اعتبار محتوایی استفاده گردید. از آنجا که اعتبار محتوایی یک آزمون توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۸)، پرسشنامه تدارک دیده شده، برای تأیید محتوای آن به رؤیت اساتید محترم ناظر رسانده شد و پس از اقدامات اصلاحی لازم، اعتبار ابزار اندازه‌گیری پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. برای بدست آوردن پایایی ابزار مورد استفاده نیز روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده و ضریب پایایی ۰.۸۵ بدست آمده است که در حد خوبی است.

روش مطالعه نیازسنجی

ما در رابطه با امر نیازسنجی به عنوان یکی از اجزای برنامه‌ریزی، با الگوهای خاصی به نام مدل سر و کار داریم که به منظور راهنمایی فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در جهت تسهیل برنامه‌ریزی تدوین شده‌اند. الگوی به کار رفته در پژوهش حاضر از تعدیل و ترکیبی از الگوهای نیازسنجی ماتریسهای مهارت و الگوی تحلیل وظیفه حاصل شده است که دارای مراحل به شرح زیر بوده است:

- ۱- تدارک پشتیبانی قانونی برای پروژه نیازسنجی (هماهنگی و برنامه‌ریزی)؛
- ۲- شناسایی مهارت‌های لازم برای انجام یک حرفه (تعیین مهارت‌های اصلی مدیریتی بر مبنای مدل مهارت‌های کاتز (فنی، انسانی، ادراکی)؛
- ۳- تهیه و طراحی ابزار سنجش (تدارک پرسشنامه برای سنجش نیازهای مدیران غیرانتفاعی در سه زمینه مهارتی فنی، انسانی و ادراکی بر مبنای مقیاس لیکرت)؛
- ۴- تعیین نیازهای آموزشی یا صلاحیت‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیران غیرانتفاعی در زمینه مهارت‌های سه گانه از طریق نظرخواهی؛
- ۵- تحلیل شکاف جهت دستیابی به دستورالعمل اجرایی (تحلیل نیازها در هر یک از سه زمینه مورد نظر، بر مبنای مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب)؛
- ۶- رتبه‌بندی (اولویت بندی) نیازهای مشخص شده. (اولویت بندی نیازهای مدیران به تفکیک موضوعات و زمینه‌ها بر مبنای میانگین و انحراف استاندارد)؛
- ۷- گزارش به مقامات ذیصلاح (مسئولین آموزش ضمن خدمت و برنامه‌ریزان) جهت تصمیم‌گیری.

ب- تجزیه و تحلیل سئوالات پژوهشی

۱. تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی شماره یک:

نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌ها در زمینه مهارت فنی کدامند؟

برای بررسی این سؤال، پاسخ‌های ارائه شده نسبت به ۱۷ سؤال (موضوع) مربوط به زمینه فنی جمع‌آوری شد که مقادیر میانگین پاسخ‌های بدست آمده به همراه انحراف استاندارد آنها در زمینه مهارت فنی در جدول (۴-۶) آمده است.

جدول آمارهای توصیفی مربوط به تعیین نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌ها در زمینه مهارت فنی

سؤالات	موضوعات	میانگین	انحراف استاندارد	نیاز (*) یا عدم نیاز (-)
۱	روش‌ها و فنون تدریس جدید	۳/۰۴	۰/۶۹۵۲	*
۲	اصول و شیوه‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی	۳/۰۴	۰/۹۶۸۱	*
۳	روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی	۲/۹۲	۰/۸۰۴۱	*
۴	اصول نامه‌نگاری اداری و مراحل آن	۲/۶۴	۱/۰۲۵۴	*
۵	دستورالعمل‌ها، قوانین و بخش‌نامه‌ها	۲/۶۴	۱/۰۲۵۴	*
۶	روانشناسی تربیتی	۲/۸	۰/۶۹۹۹	*
۷	بهداشت مدارس	۲/۷۶	۰/۹۵۹۶	*
۸	طریق برنامه‌ریزی در دبیرستان	۲/۸۸	۱/۰۴۲	*
۹	نحوه‌ی سازمان‌دهی در دبیرستان	۲/۷۶	۱/۱۵۲۸	*
۱۰	شیوه‌های نظارت و کنترل در آموزشگاه	۲/۹۶	۱/۸۷۲	*
۱۱	نحوه‌ی ارزشیابی عملکرد معلمان به طور صحیح	۲/۷۲	۱/۰۵۰۶	*
۱۲	آشنایی با کامپیوتر جهت انجام دادن امور آموزشگاه	۲/۹۲	۱/۰۶۶۰	*
۱۳	امور مالی و اداری	۲/۸۰	۰/۸۴۱	*
۱۴	تکنولوژی آموزشی و نحوه‌ی به کارگیری ابزار و وسایل	۳/۱۲	۷۳/۸۱	*
۱۵	پایگاه‌های اطلاعاتی مدیران	۳/۰۸	۰/۹۶۱۳	*
۱۶	اینترنت	۳/۱۶	۰/۹۶۸۱	*
۱۷	IT و ICT (فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات)	۲/۸۸	۰/۰۰۲۹	*
	میانگین کل نیازهای آموزشی در زمینه فنی	۲/۸۸۵	۰/۹۱۵۸	*

جدول (۴-۶) میانگین پاسخ‌های ارائه شده مدیران را نسبت به موضوعات ۱۷ گانه مربوط به زمینه مهارت فنی نشان می‌دهد. همچنان که مشاهده می‌شود، میانگین پاسخ‌های ارائه شده از سوی مجموع مدیران در رابطه با نیاز به آموزشی در هر یک از ۱۷ موضوع، بالاتر از حد نصاب ۵/۲ بوده است. در همین راستا علامت (*) نشان می‌دهد که میانگین پاسخ بدست آمده در آن موضوع، مساوی یا بزرگتر از ۵/۲ و در نتیجه نشانگر نیاز مدیران به آموزش به آن موضوع می‌باشد.

مطابق یافته‌های حاصل، بالاترین میزان نیاز مدیران به آموزش، در زمینه اینترنت با میانگین نیاز ۱۶/۳ و پایین‌ترین میزان نیاز آنها، در زمینه «اصول نامه‌نگاری اداری» با میانگین ۶۴/۲ گزارش شده است. بر این اساس، مدیران دبیرستان‌های شهر تهران اعلام کرده‌اند که در همه موضوعات مربوط به مهارت فنی، به آموزش نیاز دارند. تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی شماره دو:

۲. نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت انسانی کدامند؟

برای بررسی این سؤال، پاسخ‌های ارائه شده نسبت به سؤالات (موضوعات) دوازده‌گانه (که از طریق آنها میزان نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی، در ۱۲ موضوع مربوط به زمینه مهارت انسانی سنجیده می‌شود)، جمع‌آوری شده است که به همراه میانگین نیاز و براساس آن، تصمیم‌گیری در مورد وجود یا عدم وجود نیاز به آموزش در هر یک از موضوعات و انحراف استاندارد، در جدول (۴-۷) آمده است.

جدول آمارهای توصیفی مربوط به تعیین نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت انسانی

سؤالات	موضوعات	میانگین	انحراف استاندارد	نیاز (*) یا عدم نیاز (-)
۱	مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان	۳/۰۸	۱/۰۲۷۰	*
۲	خصوصیات و تواناییهای دانش آموزان	۳/۸۰	۰/۹۰۳۵	*
۳	استفاده از تکنیکهای تشویق و تنبیه	۳	۰/۷۱۸۵	*
۴	شناخت انگیزه‌های اعضاء آموزشگاه	۲/۷۶	۱/۰۰۱۲	*
۵	رفتار افراد و شیوه‌های حل مشکلات رفتاری آنها	۲/۹۶	۰/۹۲۴۹	*
۶	فنون و نظریه‌های مشاور و راهنمایی	۲/۸۰	۰/۸۰۸۱	*
۷	تفاوتهای فردی و ویژگی‌های شخصیتی دانش آموزان و معلمان	۲/۶۸	۰/۹۳۵۵	*
۸	نحوه رهبری در آموزشگاه	۲/۷۶	۱/۰۴۱۲	*
۹	جو سازمانی	۲/۵۶	۰/۹۵۱۵	*
۱۰	مدیریت مشارکتی	۲/۹۶	۰/۹۶۸۱	*
۱۱	نحوه اداره جلسات و شوراهای	۲/۵۲	۰/۹۹۴۷	*
۱۲	گروه‌ها و سازمان‌های غیررسمی در آموزشگاه‌ها	۲/۴۴	۰/۹۹۳۰	*
	میانگین کل نیازهای آموزشی در زمینه انسانی	۲/۷۸	۰/۸۹۳۱	*

مطابق داده‌های جدول (۷-۴) از بین موضوعات ۱۲ گانه مربوط به مهارت انسانی میانگین پاسخ‌های ارائه شده از سوی مجموع مدیران در ۱۱ مورد بیشتر از حد نصاب ۵/۲ بوده است. بر این اساس مدیران دبیرستان‌ها در زمینه مهارت انسانی در مورد ۱۱ موضوع نیاز به آموزش داشته‌اند که در بین آنها بالاترین میزان نیاز به آموزش، در زمینه «مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان» گزارش شده است. مواردی که مشخص شده مدیران هنرستان کار دانش به آموزش نیاز دارند، با (*) مشخص شده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی شماره سه:

نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت ادراکی کدامند؟

برای بررسی این سؤال پاسخ‌های ارائه شده نسبت به ۱۳ سؤال (موضوع) که نیازهای آموزشی مدیران را در زمینه مهارت فنی مشخص می‌کنند، جمع‌آوری شده است که میانگین پاسخ‌ها را به همراه انحراف استاندارد آنها و تصمیم‌گیری در مورد نیاز به آموزش در مورد هر یک از آن موضوعات، جدول (۸-۴) به نمایش درآمده است.

جدول آمارهای توصیفی مربوط به تعیین نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی در زمینه مهارت ادراکی

سؤالات	موضوعات	میانگین	انحراف استاندارد	نیاز (*) یا عدم نیاز (-)
۱	چگونگی ارتباط وظایف اعضاء سازمان در کسب اهداف کلی سازمان	۲/۶۶	۱/۰۰۲۲	*
۲	مفهوم مدرسه محوری	۲/۸۸	۰/۸۲۴۱	*
۳	روش‌های تحقیق در علوم تربیتی	۲/۸۴	۰/۸۴۱۸	*
۴	تئوری‌های مدیریتی	۲/۴۸	۰/۸۶۲۸	*
۵	تئوری سازمان	۲/۴۰	۰/۷۵۵۹	*
۶	تئوری‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری	۲/۶۴	۰/۸۹۸۱	*
۷	نگرش سیستمی	۲/۶۸	۰/۹۳۵۵	*
۸	داشتن دیدگاه علمی نسبت به کار خود	۲/۹۶	۰/۹۲۶۹	*
۹	تجزیه و تحلیل مسائل آموزشگاه	۲/۹۶	۰/۹۶۸۱	*
۱۰	به کارگیری روش حل مسئله در موقعیت‌های واقعی	۲/۸۴	۰/۸۸۸۹	*
۱۱	فلسفه و اهداف آموزش و پرورش	۲/۲۴	۰/۹۲۶۷	*
۱۲	آموزش و پرورش تطبیقی	۲/۴	۰/۹۶۰۲	*
۱۳	روش‌های ترویج خلاقیت، ابتکار و نوآوری	۲/۸	۰/۹۳۳۷	*
	میانگین کل میزان نیاز به آموزش در زمینه مهارت ادراکی	۲/۶۸	۰/۸۹۳۱	*

مطابق داده‌های جدول (۴-۸) پاسخ‌های بدست آمده از سؤال راجع به موضوعات ۱۳ گانه مربوط به مهارت ادراکی نشان می‌دهد که مدیران در ۹ موضوع از ۱۳ موضوع مربوط به مهارت ادراکی به آموزش نیاز داشته‌اند. بدین صورت که میانگین پاسخ‌های ارائه شده نسبت به این ۹ سؤال (موضوع) بزرگتر از ۵/۲ می‌باشد.

این موضوعات عبارتند از: چگونگی ارتباط وظایف اعضا سازمان در کسب اهداغف کلی سازمان، مفهوم مدرسه محوری، روشهای تحقیق در علوم تربیتی، تئوریها و مدل‌های تصمیم‌گیری، نگرش سیستمی، داشتن دیدگاه علمی نسبت به کار خود، تجزیه و تحلیل مسائل آموزشگاه، به کارگیری روش حل مسئله در موقعیتهای واقعی و روشهای ترویج خلاقیت، ابتکار و نوآوری.

این موارد نیاز با علامت (*) مشخص شده‌اند. همچنین میانگین پاسخ‌های داده شده از سوی ۵۰ مدیر مذکور به سؤال راجع به ۴ مورد از موضوعات، از حد نصاب ۵/۲ کوچکتر شده است و این بیانگر آن است که مدیران در این موارد به آموزش نیاز نداشته‌اند. این موضوعات عبارتند از: تئوری‌های مدیریت، تئوریهای سازمان، فلسفه و اهداف آموزش و پرورش و آموزش و پرورش تطبیقی. این موارد عدم نیاز با علامت (-) مشخص شده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی شماره چهار

براساس نتایج بدست آمده، آیا وضعیت موجود مدیران دبیرستان‌های شهر تهران مطابق با وضعیت مطلوب هست یا نه؟

یافته‌ها نشان می‌دهند که در موضوعات ۱۷ گانه مربوط به مهارت فنی، در کلیه موارد میانگین‌های بدست آمده، بالای حد نصاب ۵/۲ می‌باشند. بر این اساس، مدیران هنرستان‌های کاردانش در تمامی موضوعات مربوط به زمینه فنی به آموزش اعلام نیاز نموده‌اند. به بیان دیگر در زمینه مهارت فنی، مدیران در هیچ یک از موضوعات از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده‌اند.

همچنین یافته‌های بدست آمده، در مورد موضوعات ۱۲ گانه مربوط به زمینه انسانی مشخص کرد که مدیران غیرانتفاعی در مورد آگاهی درباره گروه‌ها و سازمانهای غیررسمی، به آموزش نیاز نداشته‌اند و در ۱۱ موضوع دیگر خود را نیازمند به آموزش اعلام نموده‌اند. به بیانی دیگر در زمینه انسانی، مدیران مدارس غیرانتفاعی متوسطه در ۱۱ موضوع دیگر، در وضعیت نامطلوبی قرار داشته‌اند.

نهایتاً یافته‌های بدست آمده در مورد موضوعات ۱۳ گانه مربوط به زمینه مهارت ادراکی نشان می‌دهند که مدیران غیرانتفاعی مدارس متوسطه به جز در ۴ مورد که عبارتند از:

۱- تئوریهای مدیریت. ۲- آموزش و پرورش تطبیقی. ۳- تئوریهای سازمان. ۴- فلسفه و اهداف آموزش و پرورش. در سایر موارد، یعنی ۹ مورد دیگر زمینه ادراکی اعلام کرده‌اند به آموزش نیاز دارند. به بیانی دیگر مدیران مدارس غیرانتفاعی در این موارد از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده‌اند. البته به این نتیجه از طریق آزمون t تک گروهی به تأیید رسید.

تجزیه و تحلیل سؤال پژوهش شماره پنج

براساس نتایج حاصل از پژوهش، نیازهای آموزشی مذکور از چه اولویتی برخوردارند؟

برای بررسی این سؤال و اولویت‌بندی نیازها از شاخص میانگین و انحراف استاندارد بهره گرفته شد. به این ترتیب که برای اولویت‌بندی نیازها بین سه زمینه مهارت فنی، انسانی و ادراکی، از میانگین و برای اولویت‌بندی در مورد هر یک از موضوعات مربوط به هر زمینه، به صورت جزء به جزء از شاخص میانگین به همراه انحراف استاندارد استفاده شده است. یعنی در مواردی که میانگین حاصل در دو مورد یا بیشتر با هم برابر بوده، مورد با انحراف استاندارد کوچکتر در اولویت قرار داده شده است.

بدین ترتیب نیازها از بالاترین میزان نیاز به آموزش تا پایین‌ترین میزان نیاز به آموزش و به ترتیب نزولی مرتب شده‌اند. به ترتیب، اولویت‌بندی نیازهای آموزشی در هر زمینه در جداول (۹-۴)، (۱۰-۴) و (۱۱-۴) آمده است.

جدول اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی متوسطه دبیرستان‌ها در زمینه مهارت فنی

سؤالات	موضوعات	میانگین	انحراف استاندارد	اولویت
۱	اینترنت	۳/۱۶	۰/۹۶۸۱	اول
۲	تکنولوژی آموزشی و نحوه‌ی بکارگیری ابزار و وسائل	۳/۱۲	۰/۷۳۸۴	دوم
۳	پایگاه‌های اطلاعاتی مدیران	۳/۰۸	۰/۹۶۱۳	سوم
۴	روش‌ها و فنون تدریس جدید	۳/۰۴	۰/۶۹۵۲	چهارم
۵	اصول و شیوه‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی	۳/۰۴	۰/۹۶۸۱	پنجم
۶	شیوه‌های نظارت و کنترل در آموزشگاه	۲/۹۶	۱/۸۷۲	ششم
۷	روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی	۲/۹۲	۰/۸۰۴۱	هفتم
۸	آشنایی با کامپیوتر جهت انجام دادن امور آموزشگاه	۲/۹۲	۱/۰۶۶۰	هشتم
۹	IT و ICT (فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات)	۲/۸۸	۰/۰۰۲۹	نهم
۱۰	طریق برنامه‌ریزی در دبیرستان	۲/۸۸	۱/۰۴۲	دهم
۱۱	روانشناسی تربیتی	۲/۸	۰/۶۹۹۹	یازدهم
۱۲	بهداشت مدارس	۲/۷۶	۰/۹۵۹۶	دوازدهم
۱۳	نحوه‌ی سازمان دهی در دبیرستان	۲/۷۶	۱/۱۵۲۸	سیزدهم
۱۴	نحوه‌ی ارزشیابی عملکرد معلمان به طور صحیح	۲/۷۲	۱/۰۵۰۶	چهاردهم
۱۵	امور مالی و اداری	۲/۸۰	۰/۸۴۱	پانزدهم
۱۶	دستورالعمل‌ها، قوانین و بخش‌نامه‌ها	۲/۶۴	۱/۰۲۵۴	شانزدهم
۱۷	اصول نامه‌نگاری اداری و مراحل آن	۲/۶۴	۱/۰۲۵۴	هفدهم

جدول (۹-۴) اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران را در زمینه فنی براساس میانگین و انحراف استاندارد، از بالاترین میزان نیاز به آموزش تا پایین‌ترین میزان نیاز به آموزش، به ترتیب نزولی نمایش می‌دهد. همچنانکه نشان داده شده است، بیشترین میزان نیاز مدیران کاردانش شهر تهران به آموزش در زمینه مهارت فنی، مربوط بوده است به اینترنت که میانگین نیاز ۳/۱۶ را به خود اختصاص داده است و کمترین میزان نیاز به آموزش نیز در مورد اصول نامه‌نگاری اداری و مراحل آن با میانگین نیاز ۶۴/۲ گزارش شده است.

جدول اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان ها در زمینه مهارت انسانی

اولویت	انحراف استاندارد	میانگین	موضوعات	سؤالات
اول	۱/۰۲۷۰	۳/۰۸	مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان	۱
دوم	۰/۷۱۸۵	۳	استفاده از تکنیکهای تشویق و تنبیه	۲
سوم	۰/۹۲۴۹	۲/۹۶	رفتار افراد و شیوه های حل مشکلات رفتاری آنها	۳
چهارم	۰/۹۶۸۱	۲/۹۶	مدیریت مشارکتی	۴
پنجم	۰/۸۰۸۱	۲/۸۰	فنون و نظریه های مشاور و راهنمایی	۵
ششم	۰/۹۰۳۵	۳/۸۰	خصوصیات و توانایی های دانش آموزان	۶
هفتم	۱/۰۰۱۲	۲/۷۶	شناخت انگیزه های اعضای آموزشگاه	۷
هشتم	۱/۰۴۱۲	۲/۷۶	نحوه رهبری در آموزشگاه	۸
نهم	۰/۹۳۵۵	۲/۶۸	تفاوت های فردی و ویژگی های شخصیتی دانش آموزان و معلمان	۹
دهم	۰/۹۵۱۵	۲/۵۶	جو سازمانی	۱۰
یازدهم	۰/۹۹۴۷	۲/۵۲	نحوه اداره جلسات و شوراها	۱۱
دوازدهم	۰/۹۹۳۰	۲/۴۴	گروه ها و سازمان های غیر رسمی در آموزشگاه ها	۱۲

مطابق با جدول (۴-۱۰)، ترتیب اولویت نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران، در زمینه مربوط به مهارت انسانی، براساس میانگین و انحراف استاندارد بدین صورت بوده است که اولویت یا بیشترین نیاز مدیران به آموزش، در زمینه‌ی «مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان» با میانگین نیاز ۰.۸/۳ دهم و کمترین میزان نیاز به آموزش با میانگین نیاز ۰.۴۴/۲ در زمینه «گروه‌ها و سازمان‌های غیر رسمی در آموزشگاه» بوده است.

جدول اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان ها در زمینه مهارت ادراکی

اولویت	انحراف استاندارد	میانگین	موضوعات	سؤالات
اول	۰/۹۲۶۹	۲/۹۶	داشتن دیدگاه علمی نسبت به کار خود	۱
دوم	۰/۹۶۸۱	۲/۹۶	تجزیه تحلیل مسائل آموزشگاه	۲
سوم	۰/۸۲۴۱	۲/۸۸	مفهوم مدرسه محوری	۳
چهارم	۰/۸۴۱۸	۲/۸۴	روش های تحقیق در علوم تربیتی	۴
پنجم	۰/۸۸۸۹	۲/۸۴	به کارگیری روش حل مسئله در موقعیت های واقعی	۵
ششم	۰/۹۳۳۷	۲/۸	روش های ترویج خلاقیت، ابتکار و نوآوری	۶
هفتم	۰/۹۳۵۵	۲/۶۸	نگرش سیستمی	۷
هشتم	۰/۸۹۸۱	۲/۶۴	تئوری ها و مدل های تصمیم گیری	۸
نهم	۱/۰۰۲۲	۲/۶۶	چگونگی ارتباط وظایف اعضای سازمان در کسب اهداف کلی سازمان	۹
دهم	۰/۸۶۲۸	۲/۴۸	تئوری های مدیریتی	۱۰
یازدهم	۰/۷۵۵۹	۲/۴۰	تئوری های سازمان	۱۱
دوازدهم	۰/۹۶۰۲	۲/۴	آموزش و پرورش تطبیقی	۱۲
سیزدهم	۰/۹۲۶۷	۲/۲۴	فلسفه و اهداف آموزش و پرورش	۱۳

جدول (۴-۱۱)، ترتیب اولویت نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران را درباره موضوعات (سوالات) سیزده‌گانه مربوط به مهارت ادراکی نشان می‌دهد. این اولویت‌بندی برحسب میانگین و با ملاحظه انحراف استاندارد صورت گرفته است. همچنانکه مشاهده می‌شود، اولین اولویت یا بیشترین میزان نیاز به آموزش با میانگین میزان نیاز ۲/۹۶ به داشتن دیدگاه علمی نسبت به کار خود مربوط بوده، همچنین در مقابل آن، آخرین اولویت یا کمترین میزان نیاز به آموزش، با میانگین میزان نیاز ۲/۲۸ در رابطه با فلسفه و اهداف آموزش و پرورش اعلام شده است.

یافته‌های مربوط به سؤال پنجم پژوهش

۵. براساس نتایج حاصل از پژوهش، نیازهای آموزشی مدیران مذکور از چه اولیوی برخوردارند؟

نیازهای آموزشی مشخص شده از نظر اولویت در یک سطح نبوده‌اند، لذا برای اینکه از به هدر رفتن منابع مالی، انسانی و ... هنگام ارائه آموزش به مدیران جلوگیری گردد، باید نیازهای آنان اولویت بندی شوند. همچنانکه آمد، اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بر مبنای میانگین و انحراف استاندارد صورت گرفته است. به این ترتیب نیازی که بالاترین میانگین را دارا بوده یا در شرایط مساوی بودن میانگین‌ها انحراف استاندارد کوچکتری داشته، در رأس قرار گرفته و نیازهای دیگر نیز بر همین مبنا از بالا به پایین، به ترتیب نزولی اولویت‌بندی شده‌اند. ترتیب اولویت نیازها به تفکیک در هر یک از مهارت‌های سه‌گانه، در جداول شماره (۴-۹)، (۴-۱۰) و (۴-۱۱)، در فصل چهار آمده است. به علاوه ما در ادامه این بخش در هر یک از سه زمینه، سه مورد را که بالاترین میزان نیاز به آموزش در آنها گزارش شده است را آورده‌ایم. در پایان نیز اولویت‌بندی نیازها، به طول کلی در بین مهارت‌های سه‌گانه انجام صورت گرفته است که یافته‌های حاصل بدین شرح‌اند.

در زمینه مهارت‌های فنی:

اولویت اول: آشنایی با اینترنت.

اولویت دوم: کسب اطلاعات در زمینه تکنولوژی آموزشی و نحوه به کارگیری ابزار و وسائل.

اولویت سوم: آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی مدیران.

در زمینه مهارت‌های انسانی:

اولویت اول: آشنایی با مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان.

اولویت دوم: آگاهی از نحوه استفاده صحیح و منطقی از تکنیک‌های تشویق و تنبیه.

اولویت سوم: کسب اطلاعات در زمینه رفتار افراد و شیوه حل مشکلات رفتاری آنها.

در زمینه مهارت ادراکی:

اولویت اول: کسب اطلاعات در زمینه نحوه کسب دیدگاه علمی نسبت به کار خود.

اولویت دوم: کسب اطلاعات در زمینه تجزیه و تحلیل مسائل آموزشگاه.
اولویت سوم: کسب اطلاعات در زمینه مفهوم مدرسه محوری.

اولویت‌بندی مهارت‌های سه‌گانه:

با توجه به یافته‌ها بدست آمده در هر یک از سه زمینه و ملاحظه مقدار میانگین کل نیاز به آموزش در هر زمینه در جداول شماره (۹-۴)، (۱۰-۴) و (۱۱-۴)، می‌توانیم نتیجه بگیریم که مدیران هنرستان‌های کاردانش بیشترین میزان نیاز خود به آموزش را در زمینه فنی، با میانگین کل نیاز ۲/۸۸ مشخص نموده‌اند. زمینه مهارت انسانی با میانگین کل نیاز ۲/۷۸ و زمینه مهارت ادراکی با میانگین کل نیاز ۶۸/۲ به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفته‌اند. ترتیب اولویت نیازها را در مورد مدیران غیرانتفاعی دبیرستان‌های شهر و شهرستان‌های استان تهران در مهارت‌های سه‌گانه، می‌توان به طور کلی به صورت زیر مشخص کرد:

مهارت ادراکی → مهارت انسانی → مهارت فنی

در ارتباط با نتیجه حاصل، برای اطمینان و بررسی معناداری تفاوت بین میانگین‌ها از آزمون t استفاده شد که خلاصه نتایج آن در جدول (۱۲-۴) آمده است.

جدول (۱۲-۴) خلاصه نتایج آزمون معناداری مربوط به مقایسه میانگین کل نیازهای آموزشی در زمینه مهارت‌های

شاخصها	انحراف استاندارد	T	درجات آزادی	احتمال خطا
فنی - انسانی	۰/۱۶	۵۰۲/۵	۴۹	۰/۰۵
فنی - ادراکی	۰/۱۷	۸/۳۲۹	۴۹	۰/۰۵
انسانی - ادراکی	۰/۱۲	۴/۴۸۸	۴۹	۰/۰۵

N= ۵۰ نوع آزمون: دو دامنه

سه‌گانه با توجه به داده‌های جدول فوق در مقایسه میانگین‌ها در زمینه مهارت فنی و انسانی، از آنجا که T محاسبه شده (۵/۵۰۲) با درجات آزادی ۴۹ و احتمال خطای ۰/۰۵ بزرگتر از T جدول (۲/۰۲۱) می‌باشد، می‌توان گفت که تفاوت بین میانگین‌های مورد مقایسه از نظر آماری معنی‌دار است. به عبارت دیگر میزان نیاز مدیران به آموزش در زمینه مهارت‌های فنی به طور ملموسی بیشتر از مهارت انسانی است.

همچنین با توجه به داده‌های جدول فوق در مقایسه میانگین کل نیازهای آموزشی مدیران غیرانتفاعی در زمینه مهارت فنی و ادراکی از آنجا که T محاسبه شده (۳۲۹/۸) با درجات آزادی ۴۹ و سطح معناداری ۰/۰۵ بزرگتر از T جدول (۲/۰۲۱) می‌باشد، لذا، می‌توان گفت که تفاوت بین میانگین‌های مورد مقایسه از لحاظ آماری معنی‌دار است، به عبارت دیگر میزان نیاز مدیران به آموزش در زمینه مهارت فنی به طور ملموسی بیشتر از میزان نیاز به آموزش در زمینه ادراکی است.

همچنین در مقایسه میانگین کل نیازها در زمینه مهارت انسانی و ادراکی از آنجا که T بدست آمده (۴/۸۸) با درجات آزادی ۴۹ و احتمال خطاپذیری ۰/۰۵ بزرگتر از T جدول (۲/۰۲۱) می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت بین میانگین‌های مورد مقایسه از لحاظ آماری معنی‌دار است. به عبارت دیگر این امر بیانگر آن است که میزان مدیران به آموزش در زمینه مهارت انسانی به طور ملموسی بیشتر از میزان نیاز به آموزش در زمینه ادراکی است. اما در مورد عبارت آخر پرسشنامه، که طی آن از پاسخ دهندگان خواسته شده بود تا در صورتی که موضوعات دیگری غیر از موضوعات اشاره شده، مد نظر داشته باشند را ذکر نمایند، قابل توضیح است که موارد محدودی که توسط پاسخ دهندگان اشاره شده است عبارتند از: آموزش در زمینه امور دفتری، تجهیزات جدید و نحوه نگهداری آنها، نحوه کارآفرین کردن دانش‌آموزان، نحوه اشتغال‌زایی، رابطه شاخه کاردانش با مشاغل رایج، دستیابی به اطلاعات جدید و بروز در مورد کار خود برای بالا بردن توانایی خود، روابط انسانی و نحوه ترغیب دانش‌آموزان.

بحث و تفسیر نتایج

مشخص شد که مدیران فعلی دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران در تمامی موضوعات به آموزش نیاز دارند. میانگین کل نیاز به آموزش در زمینه مهارت‌های فنی ۲/۸۸، در زمینه مهارت انسانی ۲/۷۸ و در زمینه مهارت ادراکی ۲/۶۸ و در مجموع مهارت‌های سه‌گانه ۲/۷۹ می‌باشد. این داده‌ها، در حله اول این نتیجه را می‌رسانند که مدیران مورد مطالعه در هر سه زمینه مهارت فنی، انسانی و ادراکی به آموزش اعلام نیاز نموده‌اند.

بر مبنای نتایج بدست آمده، بیشترین میزان نیاز به آموزش در زمینه مهارت فنی اعلام شده است که این نتیجه با تحقیقات مرادی و علیپور مقدم مطابقت دارد. میزان بالای نیاز مدیران در زمینه مهارت فنی می‌تواند بعلت آن باشد که مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی، از نظر سطوح مدیریتی، در زمره مدیران رده سرپرستی قرار می‌گیرند و کارکرد و فعالیت اصلی آنها تسهیل جریان آموزش و یادگیری است که لزوم توانایی و مهارت مدیر را در امر یادگیری و آموزش ایجاب می‌کند.

با علم به اینکه، مهارت انسانی بر طبق نظریه صاحب‌نظران، مهارتی است که در تمام سطوح سازمان اهمیت دارد به علاوه از آنجا که آموزش و پرورش سازمان انسانی است و نقش عامل انسانی در آن بسیار مهم است، میزان نیاز به آموزش در زمینه مهارت انسانی قابل توجیه است.

همچنین، قرارگیری مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان در رأس نیازهای مدیران کاردانش در زمینه مهارت انسانی می‌تواند بعلت شرایط خاص روحی دانش‌آموزان در آن سنین و نیز بعلت تفاوت در استعداد یادگیری و ضعیف بودن تعداد زیادی از دانش‌آموزان کاردانش در آموزش‌های نظری، در مقایسه با سایر دانش‌آموزان و ... باشد.

نتایج اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت ادراکی نیز نشان داد که مدیران اولویت اول نیاز خود را در مورد کسب دیدگاه علمی نسبت به کار خود اعلام کرده‌اند. این نتیجه با پذیرش این نکته که مدیران دبیرستان‌های مذکور اکثراً دارای رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت آموزشی بوده‌اند و روش کسب مهارت در آنها بیشتر از طریق تجربه‌آموزی بوده و در مقابل از دانش مدیریت و تحصیلات آکادمیک غفلت ورزیده‌اند، قابل تبیین است. با اشاره به این که، همچنانکه در بخش مبانی نظری آمد، ترکیب بهینه این دو منبع توسعه مدیریت، برای نائل شدن به مهارت‌های

مدیریتی منطقی‌تر است. نتیجه حاصل این پژوهش، مبنی بر وجود نیاز مدیران غیرانتفاعی به آموزش مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی با نتایج تحقیقات مرادی، بامشاد، علیپور و تا حدی هیموویتز، هماهنگ و همسو است. همچنین نتیجه حاصل پژوهش درباره اولویت مهارت‌های سه‌گانه مدیران مورد مطالعه، با ملاحظه این مطلب که مدیران دبیرستان‌ها جزء مدیران رده سرپرستی قرار می‌گیرد، با نظرات صاحب‌نظران از جمله کاتز، هرسی و بلانچارد، علاقه‌بند، میرکمالی و عباس‌زادگان مطابقت دارد.

۲- پیشنهادات کاربردی

الف) پیشنهادات کاربردی

ما در قالب تحقیقی کاربردی تلاش کردیم تا نیازهای آموزشی مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران را مشخص نماییم و با انجام نیازسنجی به صورت علمی، با مشارکت خود مدیران به این مهم دست یافتیم و موضوعاتی که نیاز است در مورد آنها آموزش صورت گیرد را مشخص کردیم با این موفقیت، قدم اول از فرایند آموزش برداشته شده است. برای موفقیت در مرحله برنامه‌ریزی، به کارگیری موارد زیر از سوی برنامه‌ریزان آموزشی و مسئولین آموزش ضمن خدمت لازم است.

- ۱- با تمرکز روی نیازهای معین شده، آنها را در قالب برنامه‌های آموزشی قابل اجرا در آورند و شرایط لازم را برای سیر صحیح مراحل بعد (آموزش و ...) فراهم کنند.
- ۲- هنگام اقدام به برنامه‌ریزی در جهت رفع نیازها، باید ترتیب اولویت‌بندی نیازها در نظر بگیرند.
- ۳- در رفع نیازها برحسب تقدم و اولویت، به خصوص باید ارزش میانگین هر نیاز را در مجموع مهارتها در نظر بگیرند و در درجه اول نسبت به رفع نیازهای با میانگین بالاتر که ضروری‌ترند اقدام کنند، (در این صورت رفع نیازهای، نه باتوجه به اولویت نیاز در هر یک از زمینه‌ها به تفکیک، بلکه با توجه به الویت نیاز به صورت کلی در مجموع سه زمینه صورت می‌گیرد).
- ۴- توجه بیشتری به آموزش مدیران در زمینه مهارت فنی، به خصوص چند اولویت اول، که مستلزم تخصیص بودجه و اعتبار کافی است، مبذول دارند.
- ۵- حتی‌الامکان باید در صدد آن باشند که نیازها را پیش از تشدید و اوج‌گیری شناسایی و رفع نمایند، یعنی درصدد اقدامات فراکنشی باشند تا واکنشی.
- ۶- نیازهای آموزشی تعیین شده را، تا کهنه و قدیمی نشده‌اند، بلافاصله به اهداف آموزشی تبدیل کنند و برای آنها برنامه‌ریزی مناسبی صورت دهند.
- ۷- حتماً برنامه‌ریزی و انتخاب محتوای دوره‌های آموزشی را بر مبنای نیازسنجی انجام دهند.
- ۸- باید هنگام برنامه‌ریزی جهت برگزاری دوره‌های آموزشی، تناسب آن را با وضعیت مدیران از لحاظ نوع نیاز، مکان، زمان، روش، مدت و شرایط موجود در نظر داشته باشند.
- ۹- دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را به تفکیک هر منطقه آموزشی، براساس نیازهای همان منطقه به اجرا در آورند.
- ۱۰- از طریق برنامه‌ریزی آموزش توسعه منابع انسانی، براساس الگوی سیستمی، آموزش را به صورت یک فرآیند

در نظر بگیرند که دارای چهار جزء یا مرحله اصلی یعنی نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی و ارزیابی آموزشی است.

نکته‌ای که در این دید لازم است به آن توجه شود، این است که در این شیوه، فرآیند آموزش به صورت یک سیستم در نظر گرفته می‌شود که در آن کلیه خرده سیستم‌های فرآیند آموزش باید یکدیگر ارتباط متقابل دارند.

۱۱- به دلیل تغییرات سریع در تکنولوژی و اطلاعات، برای بهبود بخشی به کیفیت دانش و تخصص مدیران، هر چند سال یک بار یک نیازسنجی علمی صورت دهند.

۱۲- در برنامه‌ریزی و بهسازی حرفه‌ای مدیران از همکاری مشارکت خود آنان بالادستان و زیردستان نیز آنان استفاده نمایند.

۱۳- با استفاده از اهداف مطلوب برای مدیران، سعی در ترغیب آنان به رقابت و حرفه‌ای شدن نمایند.

۱۴- لازم است برنامه‌ریزان نسبت به آن دسته از نتایجی که با نتایج تحقیقات دیگر هماهنگ و همسو می‌باشند، توجه بیشتری مبذول دارند.

۱۵- نهایت اینکه، مسئولان باید با سعی در انجام اصلاحات مناسب در آیین‌نامه موجود انتصاب مدیران، شرط دارا بودن دانش و تخصص مرتبط با مدیریت امر آموزش و پرورش را به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی انتخاب مدیران، مورد تأکید قرار دهند.

ب) پیشنهادهای پژوهشی:

- پیشنهاد می‌شود، تحقیقات تکمیلی بیشتری توسط پژوهشگران دیگر، در آموزشگاه‌ها و مناطق دیگر، تا دستیابی به شرح وظایف مبتنی به کارشناسی برای مدیران ادامه یابد.
- پیشنهاد می‌گردد، در نیازسنجی آموزشی مدیران، مشارکت دانش‌آموزان، بالادستان و معلمان نیز لحاظ گردد.
- پیشنهاد می‌گردد، هنگام اولویت‌بندی نیازهای آموزش، روشهای آماری دیگر را نیز مورد آزمایش قرار دهند.
- پیشنهاد می‌شود، برای بررسی عمیق‌تر و جامع‌تر نیازهای آموزشی از دیگر ابزارهای گردآوری اطلاعات (نظیر مصاحبه، تست و ...) نیز استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود، برای شناسایی کامل‌تر نیازهای آموزشی مدیران، نیازهای آنان در بعد فعالیت‌ها و نقشها نیز بررسی می‌گردد.
- همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد، برای اعتبار بخشی بیشتر به نتایج تحقیق از ترکیبی از روشهای نیازسنجی استفاده نمایند.

- ۱- پراکندگی زیاد مدیران غیرانتفاعی دبیرستانهای سرتاسر شهر تهران و شهرستانهای استان تهران.
- ۲- عدم همکاری در دادن اطلاعات و آمار توسط برخی از عوامل اداری آموزش و پرورش.
- ۳- عدم وجود ابزار استاندارد برای سنجش نیازهای آموزشی مدیران.
- ۴- محدودیت ابزاری پژوهش، به علت استفاده از یک ابزار (پرسشنامه).
- ۵- عدم امکان تعمیم نتایج این پژوهش به سایر شهرها و استانها.

فهرست منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین، *آموزش و بهسازی منابع انسانی*، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع، ۱۳۷۳.
- ابیلی، خدایار، *آموزش و بهسازی نیروی انسانی، یک ضرورت سازمانی*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، ۱۳۷۷.
- اسمیت، فیلیپ، *ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی*، ترجمه محمدرضا بهرنگی، انتشارات گلچین، ۱۳۷۰.
- اسمیت، فیلیپ، *فلسفه آموزش و پرورش*، ترجمه سید بهشتی، نشر به نشر ۱۳۷۳.
- بازدار، خلیل، *نیازسنجی آموزش مدیران دبستانهای استان ایلام*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بهشتی، ۱۳۸۱.
- بازرگان، زهرا، *آموزش مدیران از طریق مدیران*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳، پائیز ۱۳۷۳.
- بامشاد، محمد جلال، *بررسی و تعیین نیازهای آموزشی مدیران عالی وزارت جهادسازندگی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بهشتی، مهرماه ۱۳۸۱.
- به‌کیش، محمد مهدی و همکاران، *تعدیل اقتصادی و نیازهای مدیریت*، انتشارات شرکت نورد اهواز، ۱۳۷۵.
- بیگدلی، الیاس، *نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده*، ۱۳۸۰، دانشگاه روانشناسی و علوم تربیتی تهران.
- پارکینسون، رسوم جی، *مهارت‌های مدیریت*، ترجمه ایران‌نژاد و پاریزی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۷۶.
- تکمیل همایون، غلام حسین، *شاخه آموزش کار دانش، نوآوری در تغییر نظام آموزش و پرورش*، مجله کار دانش، شماره ۱۳، سال ۱۳۷۲.
- تیغ‌ساز، مصطفی، *بررسی آموزش‌های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آنها در زمینه‌های انسانی، فنی، تخصصی و حل مسئله و تصمیم‌گیری*، دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.
- جاسبی، عبدالله، *اصول و مبانی مدیریت*، انتشارات علمی آزاد اسلامی، چاپ دهم، ۱۳۷۹.
- جزنی، نسیرن، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، نشر نی، ۱۳۷۵.
- جلیلی، رضا، *نیازسنجی آموزشی نمایندگی شرکت بیمه (فروشنندگان خدمات بیمه‌ای در استان تهران)*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بهشتی، ۱۳۸۳.
- دریک، روانتری، *راهنمای بهبود مهارت‌های مدیران، این کتاب رئیس شماست*، ترجمه محمد احمدپور، مطالعات مدیریت، ۱۳۷۴.

- دعایی، حبیب‌الله، *مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)*، مشهد، نشر مؤلف، ۱۳۷۴.
- دفت، ریچارد ال، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- ربانی‌خواه، فهیمه، *بررسی میزان مهارت‌های مدیران دبیرستان‌های شهر قم و رابطه آن با اثربخشی آنها*، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۰.
- رضائیان، علی، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
- ساخارپولس، جرج و مورین و ودهال، *آموزش برای توسعه (تحلیلی از گزینشهای سرمایه‌گذاری)*، ترجمه پریدخت وحیدی و حمید سهرابی، چاپ دوم، انتشارات سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۹.
- سعادت، اسفندیار، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۵.
- سعیدی، قربانعلی، *بررسی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس و ارائه الگوی آموزشی مناسب*، رساله دکتری، دانشگاه، ۱۳۷۶.
- سلطانی، ایرج، *مهارت‌های اثربخشی مدیران مدارس*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۵، ۱۳۷۵.
- سینگر، مارک ج، *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه فریده آل‌آقا، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- شیمون ال، دولان، رندال اس، شولر، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم، ۱۳۸۱.
- صافی، احمد، *اهمیت و ضرورت جذب، تربیت و تأمین مدیران مدارس متوسط در ایران*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳، ۱۳۷۱.
- ظهوری، قاسم، *روابط کار (نظریه‌ها و فرایندها)*، تهران، نشر میر، ۱۳۷۸.
- عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر، *نیازسنجی آموزشی در سازمانها*، تهران، انتشارات شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.
- عسکریان، مصطفی، *مدیریت نیروی انسانی*، تهران، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰.
- علاقه‌بند، علی، *مقدمات مدیریت آموزش*، تهران، چاپ بیست و یکم، ویرایش چهارم، نشر روان، ۱۳۸۰.
- علیپور مقدم، خدیجه، *تعیین نیازهای آموزشی (نیازسنجی) مدیران متوسطه شهرستان قائن*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی علامه طباطبائی، ۱۳۸۲.
- غفاری، خلیل، *نیازسنجی آموزش مدیران مدارس متوسطه شهر تهران به منظور ارائه راهبردهایی برای برنامه‌ریزی دوره فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) برای آنان*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی علامه طباطبائی، ۱۳۸۳.
- فتحی و اجارگاه، کورش، *طراحی الگوی نیازسنجی در برنامه درسی*، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۷.
- فتحی و اجارگاه، کورش، *نیازسنجی آموزشی، الگوها و فنون*، انتشارات آیین، ۱۳۸۱.

- فیوضات، یحیی، *مبانی برنامه‌ریزی آموزشی*، تهران، چاپ یازدهم، انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۸۰.
- کاتز، رابرت، *مهارت‌های یک مدیر موفق*، مجموعه مقالاتی درباره مدیریت، ترجمه محمود توتونچیان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
- کازمایر، لئونارد، *تبیین نقش و جایگاه مدیران*، ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهرورژان، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۰.
- کافمن، راجر، هرمن، جری، *برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی*، ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان، انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴.
- کونتز، هارولد، اودانل، *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه اعظم، رحیمی نیک، چاپ اول، مؤسسه نشر فرهنگ و هنر، ۱۳۷۷.
- گریفیث، دانیل، *روابط انسانی در مدیریت آموزشی*، ترجمه خداداد بخشی، تهران، انتشارات مارلیک، ۱۳۷۵.
- میرکمالی، سیدمحمد، *آموزش ضمن خدمت، اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، سال ۱۳۷۷.
- مرادی، نعت‌الله، *بررسی نیازهای آموزشی مدیران متوسطه نظری استان لرستان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- مقدس، جلال، *مدیریت و توسعه*، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- نوروزی، فاطمه، *نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان صنایع دستی ایران و ارائه الگویی برای آموزش بهینه آنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۱.

- Brent daivise and Linda elison, *school leadership for the 21st century acomptecy and knowledge apprpach*, London EC4P4EE, 1997.
- Brokel, r.j , *A study of assessment centers and skills and traited wiewed ass sorrelates of the on-the performal of new jersey school*, 1990.
- C.Hinowitz, five *main reasons why managers fail*, Wall Street jornal. Vol-2, may 1988.
- Goldestein, Irwin , *training in organizations*, Brookes/cole pub. Col 1993.
- Graham, H.t & bennet, R, *Human Resources management*. London: Longman grope, 1992.
- Jaimes M . Lipham, *the principalship* , Pobbe- Ranken, 1985.
- Jeannette swist , CMC , Sphr , *conducting a training need Assessment*, copy right 2001.
- Knowles M.S , *the modern practice of adult Education*, New York, Association press, 1970.
- Lawrence & Kleiman, *human resourse management*, C printed in the united state of American, library of congress cataloging in publication data, 1997.
- Potter, J.D & Dato , E, *Need Assessment and Model Agenda for training the public Health*, vol. 90, 2000.
- Shipper f. *in proceeding Academy of management meeting* , Dallas , Texas. 1990.
- Torrington and Weightm and john, K, *effectve management, People and organization*, prentice – Hall, 1997.
- Truelove, Stve. (1995). *Handbook of training and development*. Oxford: Black- Well.

به نام خدا

مدیر محترم باسلام

پرسشنامه‌ای که در اختیار دارید، به منظور «بررسی نیازهای آموزشی مدیران دبیرستانهای غیرانتفاعی شهر و شهرستان‌های استان تهران و ارائه راهکارهایی برای بهبود برنامه‌ریزی»، در قالب پژوهش دانشگاهی تدوین گردیده است. لذا خواهشمند است ضمن مطالعه‌ی آن، با گذاشتن علامت (×) در زیر یکی از چهار سطح نشان دهنده میزان نیاز براساس تجارب و شناخت خود، به سوالات پاسخ دهید. پیشاپیش از لطف شما سپاس‌گزار می‌شود.

(ب) مشخصات جمعیت شناختی:	جنسیت: مرد <input type="checkbox"/> زن <input type="checkbox"/>	سن:	سنوات خدمت:		
میزان سابق مدیریت:	آخرین مدرک تحصیلی:	نوع هنرستان: دخترانه <input type="checkbox"/> پسرانه <input type="checkbox"/>			

(ج) لطفاً گزینه مورد نظر خود را با گذاشتن (×) در مقابل هر سؤال مشخص نمایید.

ردیف	در موارد زیر تا چه اندازه به آموزش نیاز دارید؟	میزان نیاز			
		زیاد	زیاد	کم	کم
۱	آشنایی با روش‌ها و فنون تدریس جدید				
۲	آگاهی از اصول و شیوه‌های اندازه‌گیری و ارزش‌یابی پیشرفت تحصیلی				
۳	آشنایی با روشهای نظارت و راهنمایی آموزشی				
۴	آشنایی با اصول نامه‌نگاری اداری و مراحل آن				
۵	تشخیص و درک چگونگی ارتباط وظایف اعضای سازمان در کسب اهداف کلی سازمان				
۶	کسب اطلاعات درباره‌ی مفهوم مدرسه محوری				
۷	آگاهی از روش‌های تحقیق در علوم تربیتی				
۸	آگاهی از دستورالعمل‌ها، قوانین و بخشنامه‌ها				
۹	آشنایی با مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان				
۱۰	آگاهی و اطلاع از خصوصیات و توانایی‌های دانش‌آموزی				
۱۱	آگاهی از نحوه استفاده صحیح و منطقی از تکنیک‌های تشویق و تنبیه				
۱۲	کسب توانایی در شناخت انگیزه‌های اعضای آموزشگاه‌ها				
۱۳	کسب آگاهی در زمینه روانشناسی تربیتی				
۱۴	کسب اطلاع درباره بهداشت مدارس				

				کسب اطلاعات در زمینه رفتار افراد و شیوه حل مشکلات رفتاری	۱۵
				آشنایی با فنون و نظریه‌های مشاوره و راهنمایی	۱۶
				آگاهی از تفاوت‌های فردی ویژگی‌های شخصیتی دانش‌آموزان و معلمان	۱۷
				شناخت طریق صحیح برنامه‌ریزی در هنرستان	۱۸
				آگاهی از نحوه سازمان دهی امور هنرستان	۱۹
				کسب اطلاع از نحوه رهبری در آموزشگاه	۲۰
				کسب اطلاعات در زمینه تئوری‌های مدیریت	۲۱
				کسب اطلاعات در زمینه تئوری‌های سازمان	۲۲
				کسب اطلاعات در زمینه تئوری‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری	۲۳
				کسب اطلاعات در زمینه نگرش سیستمی	۲۴
				کسب اطلاعات در زمینه جو سازمانی	۲۵
				کسب اطلاعات در زمینه داشتن دیدگاه علمی نسبت به کار خود	۲۶
				کسب اطلاعات در زمینه شیوه‌های نظارت و کنترل مؤثر در آموزشگاه‌ها	۲۷
				کسب اطلاعات در زمینه مدیریت و مشارکت	۲۸
				برخورداری از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل آموزشگاه	۲۹
				آشنایی با نحوه ارزشیابی عملکرد معلمان به طور صحیح	۳۰
				آشنایی با کامپیوتر جهت انجام دادن امور آموزشگاه	۳۱
				توانایی به کارگیری روش حل مسئله در موقعیت‌های واقعی	۳۲
				کسب اطلاعات در زمینه امور مالی و حسابداری	۳۳
				کسب اطلاعات در زمینه تکنولوژی آموزشی و نحوه به کارگیری ابزار و وسایل	۳۴
				آشنایی به پایگاه‌های اطلاعاتی مدیران	۳۵
				آشنایی با اینترنت	۳۶
				آشنایی با ICT و IT (فناوری اطلاعات و ارتباطات)	۳۷
				کسب اطلاعات در زمینه فلسفه و اهداف آموزش و پرورش	۳۸

				کسب اطلاعات در زمینه نحوه اداره جلسات و شوراها	۳۹
				آشنایی با آموزش و پرورش تطبیقی	۴۰
				آشنایی با گروه‌ها و سازمان‌های غیر رسمی	۴۱
				کسب آگاهی از روش‌های ترویج خلاقیت، ابتکار و نوآوری در هنرستان	۴۲
				در صورتی که موارد دیگری را با توجه به تجربه‌تان مد نظر دارید، مرقوم فرمائید.	۴۳