

## بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در اثر بخش بودن عملکرد آنها از دیدگاه دبیران دبیرستانهای اسلامشهر در سال تحصیلی ۸۳-۸۴

فاطمه بهرامی خوشخو<sup>۱</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر اثر بخشی عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهرستان اسلامشهر می‌پردازد. در این تحقیق بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت در زمینه‌های روابط انسانی، برقراری محیط صمیمی و دوستانه، ابتکار و نوآوری، اعتماد به نفس، رعایت شرح وظایف و اثربخش بودن عملکرد مدیران آموزش دیده و مقایسه آن با مدیران آموزش ندیده و ارائه پیشنهادهایی بر اساس نتایج تحقیق در اختیار مسئولین و دست‌اندرکاران نظام آموزشی مخصوصاً مسئولین تأمین و تربیت نیروی انسانی در آموزش و پرورش قرار خواهد داد.

برای دستیابی به این اهداف از روش توصیفی، پیمایشی استفاده شده است و جامعه آماری در این تحقیق مدیران و دبیران دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهرستان اسلامشهر می‌باشد که به روش تصادفی ساده در دو گروه انجام شده است. ۱۵۸ نفر از دبیران مدیران آموزش دیده و گروه دوم شامل ۱۵۸ نفر از دبیران مدیران آموزش ندیده می‌باشند که از بین ۱۷۰۰۰ نفر انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مناسب استفاده شده است.

نتایج حاصل اندازه‌های تحقیق نشان داد که مدیرانی که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده‌اند از لحاظ هر یک از متغیرهای (ایجاد محیط صمیمی و دوستانه، ابتکار و نوآوری و اعتماد به نفس و رعایت شرح وظایف نسبت به مدیرانی که

بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در...  
در این دوره‌های شرکت نکرده‌اند اثربخش‌تر می‌باشند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش ضمن خدمت در اثر بخشی عملکرد مدیران مؤثر می‌باشد.

## مقدمه

مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت‌ها از ویژگی و حساسیت خاصی برخوردار است. لذا در بین مدیریت‌ها، نقش استراتژیک دارد. مدیر آموزشی بازوی توانای نظام آموزشی است و هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند بدون مدیران شایسته، اندیشمند و متعهد و موفقیتی در راه رسیدن به اهداف خود کسب کند. اینان می‌توانند به طریق شایسته، چون اسوه حسنه و الگوی ممتازی، دیگران را برای رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت هدایت کنند. جامعه‌ای که در حال بازسازی و نوسازی است باید به پرورش و افزایش کارآیی نیروهای مدیریتی خود در آموزش و پرورش اهمیت فراوان دهد و با بکارگیری اصول و موازین علمی در اداره آموزش‌ها و مناطق آموزشی نه تنها کیفیت آموزش و پرورش بهبود خواهد یافت بلکه در بهره‌گیری از منابع مالی و انسانی نیز صرفه‌جویی‌های مؤثر به عمل خواهد آمد.

آموزش ضمن خدمت به منظور رفع نارسایی‌ها و حل مشکلات سازمان و دادن مهارت و دانش‌هایی که بر اثربخشی و کارآیی فرد و سازمان می‌افزاید ترتیب داده می‌شود و بیشتر جنبه کاربردی دارد.

ارائه پیشنهادهایی بر اساس نتایج تحقیق به مسئولین آموزش و پرورش در جهت دادن و اجرای برنامه آموزش ضمن خدمت در جهت بهبود عملکرد مدیران و سایر افراد ذینفع گاهی اوقات آموزش‌های دانشگاهی آن قدر کلی و نظری است که جنبه‌های کاربردی یک شغل با محیط خاصی را در بر نمی‌گیرد بنابراین آموزش‌های ضمن خدمت به منظور رفع نارسایی‌ها و حل مشکلات

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

سازمان و دادن مهارت و دانش‌هایی که بر اثربخشی و کارآیی فرد و سازمان می‌افزاید ترتیب داده می‌شود و بیشتر جنبه کاربردی دارد.

امروزه مدیران سازمانها به آموزش ضمن خدمت به عنوان یک اولویت نگاه می‌کنند و ضرورت آن به جهت پیشبرد اهداف و همگامی آن با تغییرات می‌نگرند، بالا بردن توانایی و خلاقیت کارکنان که قشر عظیم و پرجمعیتی از شاغلین جامعه ما را در بر می‌گیرد و یکی از الزامات تحول و دگرگونی در ساختار اداری کشور است.

### فرضیه‌های اصلی و فرعی این تحقیق به ترتیب عبارتند از

فرضیه اصلی: بین آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و اثر بخشی عملکرد آنها از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. به نحوی که مدیری که آموزش ضمن خدمت را دیده‌اند عملکرد آنها اثربخش‌تر از مدیر اینک آموزش ندیده می‌باشد.

فرضیه‌های فرعی: مدیرانی که آموزش ضمن خدمت را دیده‌اند هنگام برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه نسبت به مدیر اینک آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.

- مدیرانی که آموزش ضمن خدمت دیده‌اند نسبت به مدیرانی که آموزش ندیده‌اند از تغییرات و نوآوری و ابتکار استقبال می‌کنند.

- مدیرانی که آموزش ضمن خدمت دیده‌اند به آموزش دبیران بیشتر از مدیرانی که آموزش ندیده‌اند اهمیت می‌دهند.

- مدیرانی که آموزش ضمن خدمت دیده‌اند نسبت به مدیرانی که آموزش ندیده‌اند اعتماد به نفس بیشتری دارند.

- مدیرانی که آموزش ضمن خدمت دیده‌اند نسبت به مدیرانی که آموزش ندیده‌اند در رعایت شرح وظایف خود عملکرد بهتری دارند.

## روش

روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است، همچنین از روش پس‌رویدادی استفاده شده است. در این پژوهش قصد بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت در اثربخشی عملکرد مدیران آموزش و پرورش اسلامشهر را داشته است بدین منظور دو گروه از مدیران به عنوان گروه آزمایش یا گروهی که آموزش ضمن خدمت را گذرانده‌اند و گروه کنترل یا گروهی که آموزش ندیده‌اند را مورد بررسی قرار گرفته است. و با توجه به این که آموزشهای قبلاً صورت گرفته لذا از روش تحقیق پس‌رویدادی استفاده شده است.

جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق کلیه مدیران و دبیران رسمی مرد و زن مدارس متوسطه و پیش‌دانشگاهی که در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ بکار مدیریت و آموزش مشغول بوده می‌باشد. برای گزینش آزمودنی‌ها با استفاده از روش تصادفی ساده دوگروه از مدیران به عنوان گروه آموزش دیده (گروه آزمایش) و مدیران به عنوان گروه آموزش ندیده (گروه گواه) انتخاب شدند و سپس از هر یک از مدارس مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده جداگانه ۱۵۸ نفر از دبیران به طور تصادفی ساده انتخاب شدند و به پرسشنامه تحقیق در باره مدیرانشان پاسخ دادند. مجموع تعداد نمونه آماری دبیران دو گروه ۳۱۶ نفر می‌باشد.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مخصوص دبیران و فرضیه‌های پژوهشی را مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال می‌باشد که به سبک پنج گزینه‌ای کیلو درجه‌بندی شده است.

در این پژوهش از هر دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است از آمار توصیفی برای شاخص‌های مرکزی از جمله دادن اطلاعات بصورت جدول، فراوانی، میانگین و از انحراف استاندارد و از آزمون T برای

گروه‌های مستقل در آمار استنباطی جهت معنی‌داری تفاوت بین میانگین‌ها استفاده شده است.

### یافته‌ها

- مشخصه‌های آماری مربوط به سابقه خدمت هر دو گروه مدیران حاکی از آن است که بیشترین درصد مدیران نمونه دارای سابقه خدمتی بین ۱۱ تا ۲۰ سال را دارند. و همچنین مشخصه آماری مربوط به مدرک تحصیلی هر دو گروه مدیران حاکی از آن است که مدیران نمونه دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند و همچنین مدیران نمونه دارای تحصیلات غیرمدیریتی می‌باشند.
- مشخصه‌های آماری مربوط به سطح تحصیلات هر دو گروه پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که بیشترین درصد دبیران نمونه دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند. و همچنین مشخصه‌های آماری مربوط به سن هر دو گروه پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که بیشترین درصد دبیران نمونه در مقطع سنی ۲۰-۳۵ سال می‌باشند و همچنین دبیران نمونه بیشتر در مقطع خدمتی متوسطه (دبیرستان) قرار گرفته‌اند.

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	T	P
برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه	مدیران آموزش دیده	۱۵۸	۳/۹۹	۸/۵۱	۰/۰۰۰
	مدیران آموزش ندیده	۱۵۸	۳/۱۹		
اهمیت دادن به آموزش کارکنان	مدیران آموزش دیده	۱۵۸	۳/۷۹	۴/۷۱	۰/۰۰۰
	مدیران آموزش ندیده	۱۵۸	۳/۱۱		
استقبال از نوآوری و تغییرات و ابتکارات	مدیران آموزش دیده	۱۵۸	۳/۰۹	۷/۰۵	۰/۰۰۰
	مدیران آموزش ندیده	۱۵۸	۳/۴۲		
اعتماد به نفس	مدیران آموزش دیده	۱۵۸	۴/۰۳	۷/۱۲	۰/۰۰۰
	مدیران آموزش ندیده	۱۵۸	۳/۵۶		
رعایت شرح وظایف شغلی	مدیران آموزش دیده	۱۵۸	۴/۱۰	۷/۰۷	۰/۰۰۰
	مدیران آموزش ندیده	۱۵۸	۳/۴۸		

اولین عامل برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه با توجه به میانگین جدول فوق اثربخشی ناشی از ایجاد محیطی دوستانه و صمیمی مدیران آموزش دیده (۳/۹۹) از میانگین مدیران آموزش ندیده (۳/۱۹) بیشتر می‌باشد نتیجه می‌گیریم که مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی اثربخشی بیشتری دارند.

سومین عامل اهمیت دادن به آموزش کارکنان با توجه به میانگین جدول فوق اثربخشی ناشی از ایجاد و اهمیت دادن به آموزش کارکنان مدیران آموزش دیده (۳/۷۹) از میانگین مدیران آموزش ندیده (۳/۱۱) بیشتر است. نتیجه می‌گیریم که مدیران آموزش دیده در اهمیت دادن به آموزش کارکنان اثربخشی بیشتری دارند.

چهارمین عامل اعتماد به نفس با توجه به میانگین جدول فوق اثر بخشی ناشی از ایجاد اعتماد به نفس مدیران آموزش دیده (۴/۰۳) از میانگین مدیران

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

آموزش ندیده (۳/۵۶) بیشتر است. نتیجه می‌گیریم که مدیران آموزش دیده در برقراری اعتماد به نفس اثربخشی بیشتری دارند.

پنجمین عامل رعایت شرح وظایف شغلی خود با توجه به میانگین جدول فوق اثربخشی ناشی از ایجاد رعایت شرح وظایف شغلی مدیران آموزش دیده (۴/۱۰) از میانگین مدیران آموزش ندیده (۳/۴۸) بیشتر است. نتیجه می‌گیریم که مدیران آموزش دیده در برقراری رعایت شرح وظایف شغلی اثربخشی بیشتری دارند.

در نتیجه مدیران آموزش‌دیده که از آموزش‌های ضمن خدمت بهره‌مند شده‌اند در زمینه اثربخشی کلی عملکرد مدیران نسبت به مدیران آموزش ندیده اثربخشی بیشتری دارند. و در این فرضیه‌های سن پاسخگو و جنسیت آنها اصلاً تأثیری ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقاتی که در زمینه‌های مختلف آموزش و پرورش صورت می‌گیرد لزوماً باید با پیشنهادهایی همراه باشد و به ویژه در آموزش و پرورش که این پیشنهادهای برای تغییر یا تأیید برنامه‌های آموزشی بکار می‌رود (نادری، سیف نراقی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۶)

- در زمینه روابط انسانی: مدیران آموزش دیده تلاش می‌کنند روابطی پویا و دو جانبه بین افراد برقرار کنند و به همه کارکنان توجه نمایند و از تبعیض خودداری کنند زیرا روابط انسانی سبب رضایت و خشنودی افراد می‌شود و تحقیقی که توسط جاسم بانویی و اکبر کرمی انجام شده تأییدی بر این موضوع است.

- در زمینه تغییر و نوآوری: مدیرانی که آموزش دیده از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند و از دبیرانی که نوآوری استقبال بهتری می‌کنند و از دبیرانی که

بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در...  
نوآوری و خلاق هستند استقبال بیشتری می‌کنند و به دبیران آزادی عمل  
بیشتری می‌دهند و تحقیقاتی که توسط حورا اسلامی و اکبر کرمی انجام شده  
تأییدی بر این موضوع است.

- در زمینه اعتماد به نفس: مدیرانی که آموزش دیده از اعتماد به نفس بالاتری  
برخوردار هستند و در کار و زندگی موفقیت‌هایی کسب می‌کنند و به خود و  
کاری که انجام می‌دهند اعتماد دارند و به بهبود نگرش شغلی آنان کمک می‌کند  
و تحقیقاتی که توسط محمد خوش‌باش و اکبر کرمی انجام شده تأییدی بر این  
موضوع است.

- در زمینه رعایت شرح وظایف شغلی: مدیرانی که آموزش دیده به مطالعه دقیق  
آئین‌نامه‌ها مالی، اداری، دستورالعمل و بخشنامه‌های، استفاده از تجربیات  
موفقیت‌آمیز دیگران، ابلاغ آئین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، جلب مشارکت اولیاء  
دانش‌آموز و حسن انجام امتحانات و اعلام به موقع نتایج دانش‌آموزان به  
والدین آنها را مدنظر قرار داده و به نحو احسن اجرا نمایند و تحقیقی که توسط  
محمد خوش‌باش انجام شده تأییدی بر این موضوع است.

### پیشنهادات

- به روز در آوردن علم مدیریت با استفاده از کتب و مجلات
- بکارگیری مدیران و کارکنان آموزش‌دیده در پست‌های کلیدی برای دستیابی به  
عملکرد و کارایی بیشتر و بهتر
- برگزاری نشست‌ها و گروه‌های علمی برای مدیران جهت افزایش توان علمی  
آنان
- استفاده از اساتید مجرب و علاقه‌مند در جهت ارتقای مهارت، خلاقیت و نوآوری  
و به نظر محقق، مدیران آموزش‌دیده، عوامل اجرایی، مدرسین و شرکت



## فصلنامه پژوهشهای تربیتی

- کنندگان در کلاسهای آموزش ضمن خدمت مهمترین مسایلی که کارآیی و اثربخشی روشهای موجود را محدود می‌کنند عبارتند از:
- مسایل اجرایی مانند: کمبود امکانات آموزشی و رفاهی، کمبود نظارت، در نظر نگرفتن زمان مناسب، عدم استفاده از اساتید مجرب.
  - مسایل محتوایی مانند: تکراری بودن مطالب، نظری بودن محتوای آموزشی کم توجهی به کیفیت.
  - مسایل زمینه‌ای مانند: مرتبط نبودن محتوای آموزشی با نیازهای شغلی، در نظر نگرفتن توانایی شرکت‌کنندگان، کم‌رنگ بودن حمایت‌های مالی و استخدامی به نظر محقق بر طرف کردن هر یک از موارد بالا سبب افزایش کارآیی و اثربخشی کلاسهای ضمن خدمت کلاسهای ضمن خدمت خواهد شد.

### کتابنامه

- اسلامی، حورا، (۱۳۷۷). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی مدیران دبیرستانهای دخترانه استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی خراسان.
- بانویی، جاسم، (۱۳۸۱). مقایسه نظرات معلمان درباره عملکرد مدیران که دوره آموزش ضمن خدمت را گذرانده‌اند با مدیرانی که این دوره را نگذرانده‌اند در مدارس راهنمایی شهرستان اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- خوش‌باش، محمد، (۱۳۸۱). بررسی رابطه آموزش‌های مدیریت با میزان اثربخشی مدیران مدارس شهرستان قوچان، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.
- رئوفی، محمد حسین، (۱۳۸۱). مدیریت عمومی و آموزشی.
- قنبری، سیروس، (۱۳۶۹). بررسی تأثیر ضمن خدمت بر کارآیی مدیران، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی.
- کرمی، اکبر، (۱۳۸۱). بررسی تأثیر ضمن خدمت بر کارآیی مدیران، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد.
- میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات امین.
- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۵). مقاله تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش، مدیریت شماره ۱۴.
- نادری، عزت‌الله و سیف نراقی، مریم، (۱۳۸۱). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران، بدر.