

نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران براساس مهارت های سه گانه مدیریت و ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت برای آنان

امیر حسن کوهی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سمنان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۱۰ تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران براساس مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی مدیریت و تعیین اولویت نیازهای آموزشی آنان به منظور ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت بر طبق نیازهای آموزشی احصاء شده جهت دوره‌های مدیریت است. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و به لحاظ نحوه‌ی گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان‌های استان تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ (شامل ۲۰ اداره آموزش و پرورش) بالغ بر ۱۲۰۴ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای ۲۲۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن با استناد به دیدگاه صاحب‌نظران و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های خی دو تک گروهی، تی مستقل، فریدمن، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی LSD استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که مهارت‌های سه گانه مدیران مدارس مورد مطالعه در سطح متوسط و نیازمند آموزش می‌باشند. همچنین اولویت‌بندی نیازهای آموزشی آنان به ترتیب مهارت ادراکی، انسانی و فنی می‌باشد. در پایان مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت بر طبق یافته‌های پژوهش ارائه گردید.

کلید واژه‌ها: نیازسنجی آموزشی، آموزش ضمن خدمت، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی.

مقدمه

سازمان‌ها و نهادهای مختلف هر جامعه‌ای عموماً بر اساس نیازهای معینی شکل گرفته و توسعه می‌یابند. این سازمان‌ها، برای همگامی و همسویی با تحولات ناشی از اختراعات و نوآوری‌ها ناگزیر از تغییر ساختار سازمانی خود از اشکال ساده و سنتی به سوی انواع پیچیده و تخصصی و نیز تحول در وظایف و عملکردهای خود هستند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فرآیندی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره نیروی انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (ربیعی مندجین، ۱۳۷۸). زیرا امروزه بخش اعظم مسائل شرکت‌ها

به کیفیت منابع انسانی و همچنین عوامل اقتصادی و اجتماعی که روند استخدام افراد جدید را تحت تاثیر قرار می‌دهند، مربوط می‌شود (نگروت و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۳۰۸).

ایجاد آمادگی در سازمان‌ها برای بهره‌گیری از علوم و فنون جدید به منظور استفاده بهینه از فرصت‌ها و کنترل چالش‌های مرتبط جهت افزایش بهره‌وری یکی از ضروریات اساسی به شمار می‌رود (مطلق و همکاران، ۱۳۸۹). نخستین گام برای ایجاد این آمادگی، آموزش مناسب نیروی انسانی است (ملکی، ۲۰۱۰). آموزش عنصر اساسی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی بوده و ارتباط ناگسستنی با اهداف و خواسته‌های سازمان دارد (هیونگ^۱، ۲۰۱۰). توسعه و تحولات سازمانی جدا از حمایت‌های آموزشی نیست و وسیله پیشرفت و پاسخ‌گویی به نیاز سازمان‌ها است (مطلق و همکاران، ۱۳۸۹). برنامه‌های آموزشی و ارزیابی توسعه، فعالیتی لازم و مفید است. با این حال، عملاً فراموش شده و یا انجام نشده باقی می‌ماند (بوسکیلا و کلاگر^۲، ۲۰۱۱، ص ۱۹۶). پرداختن به آموزش کارکنان، بویژه در سطح مدیریتی با برنامه‌ریزی‌های دقیق و حساب شده می‌تواند باعث بهبود کارایی و اثربخشی در هر سازمان شود (نصر اصفهانی و عزیزی، ۱۳۷۹). امروزه آموزش مدیران بیش از گذشته به منزله‌ی یک استراتژی مهم برای بهبود و افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران و ارتقای سطح عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌شود (فرهی، ۲۰۱۰)؛ زیرا بهبود عملکرد مدیران و افزایش توانایی‌های آنان نه تنها یک ضرورت در سطح سازمان‌ها است، بلکه خود مهمترین وسیله‌ی توسعه همه جانبه به شمار می‌آید (کرمی و همکاران، ۹۱). در واقع توجه روزافزون به آموزش مدیران و اهمیتی که صاحب‌نظران مدیریت برای آن قائل هستند، بر این فرض استوار است که برنامه‌های اثربخش آموزشی به افزایش دانش و مهارت و اصلاح رفتار مدیران منجر می‌گردد و در نهایت بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت (الکاظمی^۳، ۲۰۱۰).

هر سازمان در برنامه‌ریزی آموزش و نیروی انسانی خود، جهت‌ها و تاکیدهائی را منظور می‌کند تا از این طریق بتواند در راستای اصلاح رفتار کارکنان خود تغییراتی را بوجود آورد، و موجبات اعتلای سازمان را فراهم آورد (چایچی، ۱۳۸۱). تحلیل نیاز آموزشی (TNA^۴) یک نیاز تحلیلی در محل کار است که به طور خاص به معنای پیدا کردن اولویت‌های واقعی نیازهای آموزشی است. اطلاعات نیازسنجی‌ها، سازمان را در به کارگیری مؤثر منابع و جلوگیری از آموزش‌های غیر ضروری یاری خواهد رساند (مولانگ^۵، ۲۰۱۵، ص ۱۹۰). مطالعات اخیر نیز نشان داده است که محتوای آموزشی که مورد غفلت قرار گرفته و کمتر بدان توجه شده است، همان توانائی درک و تشخیص نیازهای روز مدارس و سازمان‌های آموزشی توسط رهبران و مدیران آموزشی است (جونز^۶، ۲۰۰۷). در این میان اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت به دلیل به هنگام بودن و در راستای ارتقای سطح دانش و توانائی‌های مدیران غیر قابل انکار بوده و به عنوان یکی از متداول‌ترین و قابل قبول‌ترین روش‌های توسعه و ارتقاء دانش و تخصص مدیران تلقی می‌شود. زیرا در این صورت مدیران آموزشی با بهره‌گیری از اطلاعات به روز شده، می‌توانند اقدام به اتخاذ و اجرای سیاست‌های کاربردی و علمی متناسب با شرایط و امکانات و تحولات حیطه‌ی کاری خود کرده و با استفاده از اطلاعات پردازش شده‌ی در دسترس،

^۱ Hung

^۲ Bouskila & Kluger

^۳ Alkazemi

^۴ Training Need Analysis

^۵ Mulang

^۶ Jones

نیازمندی‌های مختلف واحد آموزشی تحت مدیریت خود را از قبیل برنامه‌ریزی، کنترل، تامین منابع، کیفیت‌بخشی و ... پاسخ داده و به بهینه‌سازی روش‌های کاری و افزایش راندمان برنامه‌های مدرسه پردازد (باستانی‌پورمقدم، ۱۳۸۱). در این راستا تعیین نیازهای آموزشی به عنوان اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت مطرح می‌شود که اگر به درستی طرح‌ریزی و اجرا گردد تمهیدی اساسی و مهم برای اثربخشی کارکرد آموزش‌های ضمن خدمت و طبعاً بهره‌وری شاغلین خواهد بود (عباس زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹). طی فرایند نیازسنجی آموزشی تفاوت موجود در سطح دانش، مهارت و نگرش و تمایلات کارکنان با وضعیت مطلوب تعیین می‌شود و بر اساس آن برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد (شمس و همکاران، ۲۰۱۳).

مک کالم^۱ و کایس می‌گویند همزمان با مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های فراوان در مدیریت مدارس، مدیران مدارس باید سه ویژگی مهم و حیاتی را دارا باشند: دانش به روز، مهارت‌های مرتبط و اختیارات مناسب. خود ارجاعی نیز عامل بسیار حائز اهمیتی است و اشاره می‌کند به تفکرات و باورهای هر فرد در مورد دانش و مهارت‌ها که نقش مهمی در موفقیت افراد حرفه‌ای در انجام امور و فعالیت‌های روزمره‌شان ایفا می‌کند. مدیران مدارس که در انجام مسئولیت‌های خود جزو حرفه‌ای‌ها به شمار می‌آیند نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای هر چه بهتر انجام دادن مسئولیت‌ها و وظایف خود باید همواره برای دستیابی به موارد مذکور تلاش نمایند (مک کالم و کایس، ۲۰۰۷). عدم وجود سازوکار و مکانیسم مورد نیاز و الگوی آموزشی مناسب و جامع در بیشتر موارد و برگزاری دوره‌های آموزشی غیر اصولی، کارشناسی نشده بدون اجرای نیازسنجی بر مبنای نیازهای ممکن و موجود در مدیران، هدر رفتن منابع عظیم مالی و اتلاف وقت بسیار و عدم حصول اهداف آموزشی و مرتفع نشدن نیازها و نقایص موجود، ضرورت انجام پژوهش‌های لازم و نیازسنجی‌های لازم علمی و اصولی را مورد تاکید قرار می‌دهد. زیرا با عنایت به شرایط و مقتضیات و الزامات دنیای امروز، هر وظیفه و شغل تخصص، مهارت و دانش و اطلاعات نوین خود را می‌طلبد چه رسد به مقوله مدیریت آموزشی که از درجه بسیار بالائی از اهمیت برخوردار است.

لذا پژوهش حاضر به دنبال بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران بر اساس مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی مدیریت و تعیین اولویت نیازهای آموزشی آنان به منظور ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت برای رفع موارد مطرح شده و نیازهای آموزشی احصاء شده جهت دوره‌های مدیریت می‌باشد.

سؤالات پژوهش

۱. نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران با توجه به مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیریت کدام است؟ (شناسایی و تعیین نیازهای آموزشی)
۲. نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران در زمینه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی از چه اولویت‌هایی برخوردار است؟ (اولویت‌بندی نیازهای آموزشی)
۳. برنامه آموزشی ضمن خدمت مناسب برای مدیران مدارس متوسطه استان تهران باید از چه چارچوبی برخوردار باشد؟ (ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت)

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی به طور مستقیم یا غیر مستقیم به سنجش نیازهای آموزشی مدیران پرداخته‌اند. مرادی (۱۳۷۳) در پژوهش خود با عنوان "بررسی نیازهای آموزشی مدیران مقطع متوسطه استان لرستان" به این نتیجه رسید که مدیران در زمینه-

^۱ Mc Collum & Kais

های چهارگانه مدیریت امور کارکنان، روانشناسی تربیتی و اصول و فنون مشاوره و راهنمایی، برنامه‌ریزی و رهبری آموزشی و روش - های مدیریت و آشنائی با آیین‌نامه‌ها و مقررات نیازمند آموزش هستند.

نتایج پژوهش شهاب (۱۳۷۸) نیز نشان می‌دهد که اولویت نیاز مدیران مدارس متوسطه به ترتیب عبارتند از: امنیت شغلی، تفویض اختیار، تکنولوژی آموزشی و افزایش حوزه عمل مدیران از لحاظ تصمیم‌گیری.

ارکانی فرد (۱۳۸۱) در پژوهش خود به بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد و تعیین اولویت‌های نیازهای آنان به منظور ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت جهت ارتقاء مهارت‌های مدیران پرداخت.

غفاری (۱۳۸۳) هم در پژوهش خود با عنوان "نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر تهران به منظور ارائه راهبردهایی برای برنامه‌ریزی دوره فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای آنان" به دنبال تبیین برنامه آموزشی مناسب برای آنان در جهت دستیابی به صلاحیت‌های مورد نیاز در مورد فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق آموزش می‌باشد. همچنین اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران مدارس در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل موارد زیر است: ۱) مفاهیم پایه فناوری اطلاعات و ارتباطات ۲) ارائه پاورپوینت^۱ ۳) صفحات گسترده ۴) بانک اطلاعاتی ۵) برنامه آموزشی مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر تهران در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات.

در پژوهش قنبری (۱۳۸۷) با هدف شناسایی نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی استان آذربایجان غربی به منظور ارائه پیشنهادها لازم برای تدوین دوره‌های آموزشی نیز اولویت‌های نیازهای آموزشی مدیران در زمینه برنامه‌ریزی درسی شامل موارد زیر است: ۱) آشنایی با انواع روش‌های ارزشیابی تحصیلی ۲) آشنایی با روش‌های انتخاب محتوا و مواد آموزشی ۳) آشنایی با نحوه استخراج و تنظیم هدف‌های رفتاری ۴) آشنایی با وسایل کمک آموزشی و نحوه استفاده از آنها ۵) آشنایی با ترتیب و جدول زمانبندی استفاده از وسایل موجود در مدرسه.

در ادبیات بین‌المللی نیز پژوهش‌هایی انجام شده است. در پژوهش فائو^۲ (۲۰۰۶) با عنوان "بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس اوگاندا به منظور تعیین نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی" نیازهای مدیران در ۱۳ گروه شامل: مدیریت عمومی، مدیریت کارمندان، امور توسعه و ارتقاء کارکنان، مدیریت مالی، مدیریت سوابق، مواد و منابع، ارتباطات، جلسات و گردهمایی‌ها، اداره مدرسه، مدیریت و برنامه‌ریزی درسی، امکانات مدرسه، امور مربوط به دانش‌آموزان و موارد دیگر تقسیم‌بندی شده است که با استفاده از نتایج حاصله، وزارت آموزش و پرورش اوگاندا نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت عمومی برای مدیران مدارس ابتدائی و طراحی ضمیمه و الحاقیه شامل بازنگری در مورد دوره‌های آموزش مدیریت اقدام نمود.

دایرش^۳ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به بررسی برخی از نگرانی‌های مهم و عمده مدیران مدارس از قبیل نیاز به دانش روز در مورد مهارت‌های پایه‌ای مدیریت، اجتماعی‌سازی شغل و شناخت خود در کشورهای مختلف دنیا پرداخت.

استیوارت^۱، داون پورت^۲ و لافتی^۳ (۲۰۰۶) در پژوهش خود تفاوت برداشت‌ها و تعبیر مربوط به صلاحیت‌ها و آموزش‌های ضمن خدمت میان مدیران مدارس را با در نظر گرفتن ویژگی‌های دموگرافیک از قبیل سن، جنس، تجربه، تخصص، اندازه مدرسه و منطقه جغرافیائی را بررسی می‌نمایند و در نهایت نوع آموزش ضمن خدمت متناسب و مورد نیاز هر منطقه را پیشنهاد می‌کنند.

^۱ PowerPoint

^۲ Pfau

^۳ Daresh

پژوهش ویلیدی^۴ و کلارک^۵ (۲۰۰۸) نیز نشان می‌دهد که اگرچه در مورد محتوای آنچه که باید مورد آموزش قرار گیرد بین مدیران توافق وجود دارد اما درک یکسان و تفاهم جامعی در مورد آنچه که محتوا و روش یادگیری و آموزش در جهت مهارت‌های مدیران به طوری که بتوانند به موانع و چالش‌های پیش رو غلبه کنند وجود ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که برای آماده‌سازی بهتر مدیران برای انجام وظایف خود و مقابله با چالش‌ها و مشکلات، قبل از برگزاری هر دوره آموزشی برای آنها با برگزاری نظرسنجی و یا نیازسنجی آموزشی نسبت به طراحی محتوای دوره آموزشی مورد نیاز برنامه‌ریزی و اقدام گردد.

مارتین و پایا (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان "سنجش آمادگی مدیران و میزان شکاف‌های موجود" نتیجه می‌گیرند که دوری از آموزش‌های کلاسی و کنار گذاشتن این نوع آموزش مشکل را حل نمی‌کند. بنابراین، آموزش‌ها را از حالت کلاسی و تئوری به دوره‌های ضمن خدمت تغییر داده‌اند و به رویکرد ترکیبی آموزش تئوری همراه با ضمن خدمت روی آورده‌اند که مستلزم یادگیری مفاهیم اساسی و کلیدی در کلاس، کاربرد مفاهیم در موقعیت‌های زندگی واقعی و مجدداً بازگشت به کلاس برای انعکاس، ارزیابی، آزمون و یادگیری بیشتر است. این مدل نیز اکنون به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و به عنوان یک گزینه مناسب برای مدارس و دانشگاه‌ها جهت آماده‌سازی مدیران می‌باشد.

روش پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است زیرا هدف آن دستیابی به نیازهای آموزشی مدیران و کاربرد علمی این نیازهای احصاء شده مدیران به منظور ارائه برنامه آموزش ضمن خدمت پیشنهادی جهت دوره‌های مدیریت است. به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات نیز از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. این روش به منظور مطالعه شرایط موجود در رابطه با نیازهای آموزشی به کار برده می‌شود و به عنوان یک روش منظم جمع‌آوری اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد و از طریق آن می‌توان رابطه میان متغیرها را بررسی نمود (دلاور، ۱۳۷۸: ۱۷-۱۱۶).

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان‌های استان تهران شامل ۲۰ اداره آموزش و پرورش بالغ بر ۱۲۰۴ نفر می‌باشد که با استناد به جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه-ای چند مرحله‌ای، ۲۲۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

روش گردآوری اطلاعات: برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های زیر استفاده شد:

مطالعات کتابخانه‌ای: جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتاب‌های مورد نیاز و تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شده است.

تحقیقات میدانی: به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات کمی برای تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه استفاده شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها: برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بدین صورت که بعد از مطالعات کتابخانه‌ای، متناسب با مبانی نظری جهت تعیین و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی مدیران را در قالب ۳۰ سوال اندازه می‌گرفت.

^۱ Stewart

^۲ Davenport

^۳ Lufti

^۴ Wildy

^۵ Clarke

پرسشنامه شامل سه بخش بود؛ بخش اول پرسشنامه شامل توضیح مختصری از برخی مفاهیم و تعاریف تئوریک و تخصصی جهت ایجاد وضوح بیشتر برای پاسخ دهندگان بود. بخش دوم پرسشنامه شامل اطلاعات زمینه‌ای در مورد آزمودنی‌ها از قبیل جنسیت، سن، سابقه آموزشی و مدیریتی، رشته، میزان تحصیلات و میزان و دوره های آموزشی گذرانده شده، می‌باشد. بخش سوم شامل سوالات اصلی مرتبط با مهارت‌های سه گانه مدیران بود. شایان ذکر است طراحی پرسشنامه در بخش سوم به صورت سوال بسته پاسخ بوده و برای پاسخ به سوالات از مقیاس لیکرت استفاده شده است. بدین صورت که برای هر سوال ۵ گزینه منظور شده است.

روایی و پایایی: برای تعیین روایی پرسشنامه محقق ساخته از روش ارزیابی اعتبار به صورت صوری استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه مذکور مورد تأیید استادان صاحب‌نظر و خبره قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ بررسی شد که ضرایب آلفای محاسبه شده برای کل پرسشنامه و مولفه‌های سه گانه مهارت فنی، انسانی و ادراکی به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۳، ۰/۹۳ گزارش شد. بنابراین، ابزارهای مورد استفاده از پایایی خوبی برخوردار بودند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار و نیز از روش‌های آمار استنباطی مانند آزمون‌های خی دو تک گروهی، تی مستقل، فریدمن، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی LSD استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آماری میانگین، میانه، مد، انحراف معیار، چولگی، کشیدگی، کمینه و بیشینه متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. آمار توصیفی مهارت‌های مدیریتی

متغیرهای پژوهش	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
فنی	۲۲۳	۳,۵۴	۳,۵۸	۳,۵۸	۰,۶۶	-۰,۳۶۱	-۰,۱۴۱	۱,۸۳	۴,۹۲
ادراکی	۲۲۳	۳,۱۰	۳	۳	۰,۷۳	-۰,۰۶۴	۰,۰۴۸	۱	۵
انسانی	۲۲۳	۳,۴۰	۳,۲	۳	۰,۷۱	۰,۴۱۲	-۰,۸۵۵	۲,۱۰	۵
شاخص کلی	۲۲۳	۳,۳۵	۳,۲۱	۴	۰,۶۰	۰,۳۳۴	-۰,۴۳۶	۱,۹۸	۴,۶۹

با توجه به جدول ۱، در مورد مؤلفه‌ی مهارت فنی مدیران؛ دامنه تغییرات نمرات گروه مورد مطالعه بین ۱,۸۳ و ۴,۹۲ قرار دارد و انحراف استاندارد توزیع برابر ۰,۶۶ است. میانگین توزیع برابر ۳,۵۴ محاسبه شده است. شاخص چولگی توزیع برابر -۰,۳۶۱ و نشان دهنده آن است که چگونگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به سمت چپ است. شاخص کشیدگی توزیع برابر -۰,۱۴۱ و نشان دهنده آن است که کشیدگی از توزیع نرمال کوتاه‌تر است.

برای مؤلفه‌ی مهارت ادراکی مدیران در گروه مورد مطالعه، دامنه تغییرات نمرات بین ۱ و ۵ قرار دارد و انحراف استاندارد توزیع برابر ۰,۷۳ است. میانگین توزیع برابر ۳,۱۰ محاسبه شده است. شاخص چولگی توزیع برابر -۰,۰۶۴ و نشان دهنده آن است که چگونگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به سمت چپ است. شاخص کشیدگی توزیع برابر ۰,۰۴۸ و نشان دهنده آن است که کشیدگی از توزیع نرمال بلندتر است.

برای مؤلفه‌ی مهارت انسانی در بین مدیران، دامنه تغییرات نمرات گروه مورد مطالعه بین ۲,۱۰ و ۵ قرار دارد و انحراف استاندارد توزیع برابر ۰,۷۱ است. میانگین توزیع برابر ۳,۴۰ محاسبه شده است. شاخص چولگی توزیع برابر ۰,۴۱۲ و نشان دهنده آن است که

چگونگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به سمت راست است. شاخص کشیدگی توزیع برابر ۰,۸۵۵- و نشان دهنده آن است که کشیدگی از توزیع نرمال کوتاه تر است.

اما برای شاخص کلی مهارت های مدیریتی، دامنه تغییرات نمرات گروه مورد مطالعه بین ۱,۹۸ و ۴,۶۹ قرار دارد و انحراف استاندارد توزیع برابر ۰,۶۰ است. میانگین توزیع برابر ۳,۳۵ محاسبه شده است. شاخص چولگی توزیع برابر ۰,۳۳۴ و نشان دهنده آن است که چگونگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به سمت راست است. شاخص کشیدگی توزیع برابر ۰,۴۳۶- و نشان دهنده آن است که کشیدگی از توزیع نرمال کوتاه تر است.

از آنجا که مقادیر کجی (چولگی) بین (۱+ و ۱-) قرار دارد می توان گفت که داده های آماری به صورت پارامتریک می باشند. به منظور تحلیل استنباطی داده ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه ای که نمونه از آن استخراج شده، از آزمون آماری خی دو تک گروهی، t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی LSD استفاده شده است که نتایج این آزمون ها به ترتیب در زیر آورده شده است.

سؤال اول: نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران با توجه به مهارت های سه گانه مدیریت (فنی، انسانی و ادراکی) کدام است؟ (شناسایی و تعیین نیازهای آموزشی)
در تحلیل داده ها از آزمون آماری تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۲. آزمون خی دو برای مهارت های سه گانه مدیریت

مهارت انسانی			مهارت ادراکی			مهارت فنی			طیف لیکرت
FO-FE	FE	FO	FO-FE	FE	FO	FO-FE ^۳	FE ^۲	FO ^۱	
-۴۴,۶	۴۴,۶	۰	-۳۱,۶	۴۴,۶	۱۳	-۴۱,۶	۴۴,۶	۳	هیچ تسلطی ندارم.
۲۳,۴	۴۴,۶	۶۸	۳۲,۴	۴۴,۶	۷۷	-۵,۶	۴۴,۶	۳۹	به کمتر از نیمی از آن تسلط دارم.
۴۸,۴	۴۴,۶	۹۳	۴۹,۴	۴۴,۶	۹۴	۷۶,۴	۴۴,۶	۱۲۱	به بیش از نیمی از آن تسلط دارم.
۱۳,۴	۴۴,۶	۵۸	-۶,۶	۴۴,۶	۳۸	۱۵,۴	۴۴,۶	۶۰	به طور کلی تسلط دارم.
-۴۰,۶	۴۴,۶	۴	-۴۳,۶	۴۴,۶	۱	-۴۴,۶	۴۴,۶	۰	به طور کامل تسلط دارم.
		۲۲۳			۲۲۳			۲۲۳	مجموع
۱۵۰,۳۸۶			۱۴۴,۲۴۲			۲۲۰,۲۹۶			مقدار خی دو
۴			۴			۴			درجه آزادی
۰,۰۰۰			۰,۰۰۰			۰,۰۰۰			سطح معنی داری

برای مؤلفه های مهارت فنی، خی دو محاسبه شده (۲۲۰,۲۹۶) با درجه آزادی (۴) در سطح معنی داری (۰/۰۱) از خی دو جدول (۱۳,۲۸) بزرگتر است بنابراین با توجه به این که بیشترین فراوانی (۱۲۱ نفر) در گزینه "به بیش از نیمی از آن تسلط دارم" قرار دارد می توان نتیجه گرفت که مهارت فنی مدیران مورد مطالعه به طور معناداری در حد متوسط قرار دارد.

۱. FO (Observed): فراوانی مورد مشاهده

۲. FE (Expected): فراوانی مورد انتظار

۳. FO-FE: اختلاف بین فراوانی مورد مشاهده و مورد انتظار

برای مؤلفه‌ی مهارت ادراکی، خی دو محاسبه شده (۱۴۴,۲۴۲) با درجه آزادی (۴) در سطح معنی داری (۰/۰۱) از خی دو جدول (۱۳,۲۸) بزرگتر است بنابراین با توجه به این که بیشترین فراوانی (۹۴ نفر) در گزینه "به بیش از نیمی از آن تسلط دارم" قرار دارد می توان نتیجه گرفت که مهارت ادراکی مدیران مورد مطالعه به طور معناداری در حد متوسط قرار دارد.

برای مؤلفه‌ی مهارت انسانی، خی دو محاسبه شده (۱۵۰,۳۸۴) با درجه آزادی (۴) در سطح معنی داری (۰/۰۱) از خی دو جدول (۱۳,۲۸) بزرگتر است بنابراین با توجه به این که بیشترین فراوانی (۹۳ نفر) در گزینه "به بیش از نیمی از آن تسلط دارم" قرار دارد می توان نتیجه گرفت که مهارت انسانی مدیران مورد مطالعه به طور معناداری در حد متوسط قرار دارد.

جدول ۳. آزمون خی دو برای شاخص کلی مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی

شاخص کلی مهارت‌های مدیریتی			طیف لیکرت
FO-FE	FE	FO	
-۴۲,۶	۴۴,۶	۲	هیچ تسلطی ندارم.
۱۶,۴	۴۴,۶	۶۱	به کمتر از نیمی از آن تسلط دارم.
۷۰,۴	۴۴,۶	۱۱۵	به بیش از نیمی از آن تسلط دارم.
۰,۴	۴۴,۶	۴۵	به طور کلی تسلط دارم.
-۴۴,۶	۴۴,۶	۰	به طور کامل تسلط دارم.
		۲۲۳	مجموع
۲۰۲,۴۴۸			مقدار خی دو
۴			درجه آزادی
۰,۰۰۰			سطح معناداری

خی دو محاسبه شده (۲۰۲,۴۴۸) با درجه آزادی (۴) در سطح معنی داری (۰/۰۱) از خی دو جدول (۱۳,۲۸) بزرگتر است بنابراین با توجه به این که بیشترین فراوانی (۱۱۵ نفر) در گزینه "به بیش از نیمی از آن تسلط دارم" قرار دارد می توان نتیجه گرفت که مهارت‌های مدیریت در مدیران مورد مطالعه به طور معنی داری در حد متوسط قرار دارد.

اولویت‌های نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریت به ترتیب اولویت با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب زیر است.

جدول ۴. اولویت‌بندی نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی

اولویت‌بندی	میانگین رتبه	مهارت‌های مدیریتی
اولویت اول	۱,۵۹	مهارت ادراکی
اولویت دوم	۲,۰۶	مهارت انسانی
اولویت سوم	۲,۳۶	مهارت فنی

جدول ۵. آزمون فریدمن

۲۲۳	تعداد
۷۱,۵۶۰	آزمون خی دو
۲	درجه آزادی

سطح معنی داری
۰,۰۰۰

خی دو محاسبه شده در آزمون فریدمن (۷۱,۴۰) با درجه آزادی (۲) در سطح معنی داری (۰/۰۱) از خی دو جدول (۹,۲۱) بزرگتر است بنابراین ترتیب میانگین های محاسبه شده که در جدول ۴ بر اساس اولویت نشان داده شده است معنادار است. سؤال های جزئی پژوهش:

مدیران مدارس متوسطه شهرستان های استان تهران در زمینه مهارت های فنی چه نیازهایی دارند؟
اولویت بندی نیازسنجی آموزشی مهارت های فنی مدیران با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب جدول ۶ است:

جدول ۶. اولویت بندی نیازسنجی آموزشی مهارت های فنی

اولویت	میانگین رتبه	شاخص های مهارت فنی
اول	۵,۲۴	مسائل مالی و حسابداری
دوم	۵,۲۸	استفاده از کامپیوتر و اینترنت
سوم	۵,۳۹	امور کارگزینی و اداری
چهارم	۵,۷۹	قوانین اداری و آیین نامه ها
پنجم	۶,۴۱	استفاده از روش های نوین تدریس
ششم	۶,۴۱	اصول نامه نگاری اداری و مکانیزم بایگانی
هفتم	۶,۷۵	اهداف و موضوعات هر درس
هشتم	۷,۰۶	نظارت بر امور و جریان آموزشی
نهم	۷,۱۵	ارزشیابی کارکنان آموزشی
دهم	۷,۳۱	نگهداری سوابق دانش آموزان
یازدهم	۷,۵۰	استفاده مناسب و مطلوب از منابع مالی
دوازدهم	۷,۷۱	برنامه ریزی آموزشگاه

۱- مدیران مدارس متوسطه شهرستان های استان تهران در زمینه مهارت های انسانی چه نیازهایی دارند؟
اولویت بندی نیازسنجی آموزشی مهارت های انسانی مدیران با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب جدول ۷ است:

جدول ۷. اولویت بندی نیازسنجی آموزشی مهارت های انسانی

اولویت	میانگین رتبه	شاخص های مهارت انسانی
اول	۴,۹۱	ایجاد فرصت مناسب و امکان بروز خلاقیت و ابتکار در بین اعضای مدرسه
دوم	۴,۹۴	کشف استعداد و درک تفاوت های فردی میان افراد
سوم	۴,۹۷	آشنایی با روان شناسی تربیتی
چهارم	۵,۲۷	شناخت مشکلات معلمان و درک نیازهای آنان
پنجم	۵,۵۸	کاربرد صحیح و مناسب راهکارها و روش های تشویق و تنبیه
ششم	۵,۶۳	انگیزه دادن به زیردستان جهت شناخت موقعیت خود
هفتم	۵,۷۳	شناخت روحیات و نیازهای آموزشی
هشتم	۵,۷۹	ایجاد روحیه مشارکت و همکاری سازمان یافته اولیا
نهم	۵,۹۶	خوب گوش دادن، درک و در صورت لزوم پذیرش گفته های اشخاص دیگر

ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل	۶,۲۲	دهم
--	------	-----

۲- مدیران مدارس متوسطه شهرستان‌های استان تهران در زمینه مهارت‌های ادراکی چه نیازهایی دارند؟
اولویت‌بندی نیازسنجی آموزشی مهارت‌های انسانی مدیران با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب جدول ۸ است:

جدول ۸. اولویت بندی نیازسنجی آموزشی مهارت‌های ادراکی

اولویت	میانگین رتبه	شاخص های مهارت ادراکی
اول	۳,۶۷	آشنایی با نظام‌های آموزش و پرورش سایر کشورها
دوم	۳,۹۱	آشنایی با گروه های سازمان غیر رسمی
سوم	۴,۱۹	شناخت زمینه تاریخی مدیریت
چهارم	۴,۵۷	دانش و اطلاعات در مورد تئوری‌های سازمان
پنجم	۴,۶۰	شناخت اصول و فلسفه آموزش و پرورش
ششم	۴,۸۰	آشنایی با تئوری‌های انگیزی و استفاده از آنها
هفتم	۴,۹۸	مدیریت مشارکتی
هشتم	۵,۲۹	رهبری در مدرسه

جدول ۹. آزمون فریدمن

مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی	تعداد
۲۲۳	۲۲۳	۲۲۳	۲۲۳
۱۳۱,۷۶۰	۷۷,۴۲۵	۲۱۰,۸۰۵	محاسبه شده
۱۸,۴۸	۲۱,۶۷	۲۴,۷۲	جدول
۷	۹	۱۱	درجه آزادی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	سطح معناداری

طبق نتایج آزمون فریدمن از آنجا که χ^2 دو محاسبه شده برای هر سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی، به ترتیب با درجات آزادی ۱۱، ۹ و ۷ و در سطح معناداری (۰/۰۱) از χ^2 دو جدول بزرگتر است بنابراین ترتیب میانگین های محاسبه شده که در جدول ۸ بر اساس اولویت نشان داده شده است معنادار است.

۳- آیا مدیران مرد در مقایسه با مدیران زن از نیازهای آموزشی یکسان برخوردار هستند؟
برای یافتن پاسخ این سوال از آزمون t مستقل استفاده شده و نتایج محاسبات در جدول ۹ منعکس شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون t مستقل برای بررسی تفاوت نیازهای آموزشی مدیران زن و مرد

مهارت	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	سطح معناداری	اختلاف میانگین
فنی	مرد	۱۲۱	۳,۵۴	۰,۶۲	۲۲۱	۰,۱۱۹	۰,۹۰۶	۰,۰۱
	زن	۱۰۲	۳,۵۳	۰,۷۰				
ادراکی	مرد	۱۲۱	۳,۲۰	۰,۶۵	۲۲۱	۲,۲۹	۰,۰۲۳	۰,۰۲۲
	زن	۱۰۲	۲,۹۸	۰,۸۰				

انسانی	مرد	۱۲۱	۳,۲۶	۰,۶۹	۲۲۱	۳,۳۳۰	۰,۰۰۱	۰,۳۲
	زن	۱۰۲	۳,۵۷	۰,۷۰				
شاخص	مرد	۱۲۱	۳,۳۴	۰,۵۷	۲۲۱	۰,۳۱۷	۰,۷۵۱	۰,۰۲
کلی	زن	۱۰۲	۳,۳۶	۰,۶۳				

در مورد مهارت فنی، t محاسبه شده (۰,۱۱۹) با درجه آزادی (۲۲۱) در سطح معناداری (۰/۰۵) از t بحرانی جدول (۱,۹۶) کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می شود و نتیجه گرفته می شود که بین مدیران زن و مرد در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت فنی تفاوت معناداری وجود ندارد.

در مورد مهارت ادراکی، t محاسبه شده (۲,۲۹) با درجه آزادی (۲۲۱) در سطح معناداری (۰/۰۵) از t بحرانی جدول (۱,۹۶) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه گرفته می شود که بین مدیران زن و مرد در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت ادراکی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین مدیران مرد (۳,۲۰) بزرگتر از میانگین مدیران زن (۲,۹۸) است.

در مورد مهارت انسانی، t محاسبه شده (۳,۳۳) با درجه آزادی (۲۲۱) در سطح معناداری (۰/۰۱) از t بحرانی جدول (۲,۵۸) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه گرفته می شود که بین مدیران زن و مرد در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت انسانی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین مدیران زن (۳,۵۷) بزرگتر از میانگین مدیران مرد (۳,۲۶) است.

اما برای شاخص کلی، t محاسبه شده (۰,۳۱۷) با درجه آزادی (۲۲۱) در سطح معناداری (۰/۰۵) از t بحرانی جدول (۱,۹۶) کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می شود و نتیجه گرفته می شود که بین مدیران زن و مرد در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت های سه گانه (شاخص کلی) تفاوت معناداری وجود ندارد.

۴- آیا بین سابقه مدیریت مدیران و نیاز آنها به آموزش رابطه ای وجود دارد؟

برای مقایسه نظرات مدیران در چهار گروه دارای سابقه مدیریت ۱ الی ۵ سال، ۶ الی ۱۰ سال، ۱۱ الی ۱۵ سال و ۱۶ سال و بالاتر از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است. خلاصه محاسبات در جدول ۱۰ منعکس شده است.

جدول ۱۰. مقایسه میانگین و انحراف معیار نمره نیازسنجی مهارت های سه گانه مدیریت بر اساس سابقه مدیریت

مهارت	سابقه (سال)	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد
فنی	۱-۵	۸۳	۳,۳۸	۰,۶۹	۰,۰۷
	۶-۱۰	۶۴	۳,۵۶	۰,۶۷	۰,۰۸
	۱۱-۱۵	۴۷	۳,۶۶	۰,۵۸	۰,۰۸
	۱۶ و بیشتر	۲۹	۳,۷۴	۰,۵۷	۰,۱
	مجموع	۲۲۳	۳,۵۴	۰,۶۶	۰,۰۴
ادراکی	۱-۵	۸۳	۲,۹۴	۰,۷۶	۰,۰۸
	۶-۱۰	۶۴	۳,۱۷	۰,۷۹	۰,۰۹
	۱۱-۱۵	۴۷	۳,۱۶	۰,۶۱	۰,۰۸
	۱۶ و بیشتر	۲۹	۳,۲۹	۰,۶۲	۰,۱۱
	مجموع	۲۲۳	۳,۱۰	۰,۷۲	۰,۰۴
انسانی	۱-۵	۸۳	۳,۴۱	۰,۷۲	۰,۰۷
	۶-۱۰	۶۴	۳,۴۱	۰,۷۱	۰,۰۹
	۱۱-۱۵	۴۷	۳,۳۰	۰,۶۷	۰,۱۰

۰,۱۲	۰,۷۱	۳,۵۲	۲۹	۱۶ و بیشتر
۰,۰۴	۰,۶۲	۳,۴۰	۲۲۳	مجموع
۰,۰۶	۰,۶۳	۳۲۵	۸۳	۱-۵
۰,۰۷	۰,۵۵	۳,۳۸	۶۴	۱۰-۶
۰,۰۸	۰,۵۳	۳,۳۷	۴۷	۱۱-۱۵
۰,۰۹	۰,۶۰	۳,۵۲	۲۹	۱۶ و بیشتر
۰,۰۴		۳,۳۵	۲۲۳	مجموع

جدول ۱۱. تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین نمره مهارت‌های سه‌گانه مدیریت در بین مدیران بر اساس سابقه

مدیریت						
مهارت مدیریت	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آزمون F	سطح معناداری
فنی	بین گروهی	۳,۹۱۱	۳	۱,۳۰۴	۳,۰۴۰	۰,۰۳۰
	درون گروهی	۹۳,۹۰۶	۲۱۹	۰,۴۲۹		
	مجموع	۹۷,۸۱۷	۲۲۲			
ادراکی	بین گروهی	۳,۶۱۶	۳	۱,۲۰۵	۲,۲۶۸	۰,۰۸۲
	درون گروهی	۱۱۶,۴۱۸	۲۱۹	۰,۵۳۲		
	مجموع	۱۲۰,۰۳۴	۲۲۲			
انسانی	بین گروهی	۰,۹۱۱	۳	۰,۳۰۴	۰,۵۹۱	۰,۶۲۲
	درون گروهی	۱۱۲,۵۶۶	۲۱۹	۰,۵۱۴		
	مجموع	۱۱۳,۴۷۷	۲۲۲			
شاخص کلی	بین گروهی	۱,۸۱۸	۳	۰,۶۰۶	۱,۶۷۲	۰,۱۷۴
	درون گروهی	۷۹,۳۵۱	۲۱۹	۰,۳۶۲		
	مجموع	۸۱,۱۶۸	۲۲۲			

در مورد مهارت فنی چون F محاسبه شده (۳,۰۴۰) در سطح معناداری (۰,۰۵) از F بحرانی جدول (۲,۶۵) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های چهار گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت فنی از دیدگاه مدیران دارای سابقه مدیریت متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین های محاسبه شده به ترتیب در مدیران دارای سابقه مدیریت ۱۶ و بالاتر (۳,۵۲)، در مدیران دارای سابقه مدیریت ۱۱ الی ۱۵ سال (۳,۴۹)، در مدیران دارای سابقه مدیریت ۶ الی ۱۰ سال (۳,۳۹) و مدیران دارای سابقه مدیریت ۱ الی ۵ سال (۳,۲۳) می باشد.

در مورد مهارت ادراکی، چون F محاسبه شده (۲,۲۶) در سطح معناداری (۰,۰۵) از F بحرانی جدول (۲,۶۵) کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های چهار گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت ادراکی مدیران بر اساس سابقه مدیریت تفاوت معناداری وجود ندارد.

در مورد مهارت انسانی، چون F محاسبه شده (۰,۵۹۱) در سطح معناداری (۰,۰۵) از F بحرانی جدول (۲,۶۵) کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می شود. پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های چهار گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت انسانی مدیران بر اساس سابقه مدیریت متفاوت، تفاوت معناداری وجود ندارد.

مهارت های سه گانه مدیریت (شاخص کلی): چون F محاسبه شده (۱,۶۷۲) در سطح معناداری (۰,۰۵) از F بحرانی جدول (۲,۶۵) کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می شود. پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های چهار گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت های سه گانه مدیریت (شاخص کلی) از دیدگاه مدیران دارای سابقه مدیریت متفاوت تفاوت معناداری وجود ندارد.

با توجه به این که در مهارت فنی بین مدیران دارای سابقه خدمت متفاوت، تفاوت معناداری وجود داشت بنابراین از آزمون تعقیبی LSD استفاده شده است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون تعقیبی LSD

سابقه (الف)	سابقه (ب)	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معناداری
۱۱ الی ۱۵ سال	۱۱ الی ۱۵ سال	-۰,۲۷۶۳	۰,۱۱	۰,۰۲۲
۱ الی ۵ سال	۱۶ سال و بالاتر	-۰,۳۵۸۶	۰,۱۴	۰,۰۱۲

آزمون LSD نشان می دهد که تفاوت معناداری بین مدیران دارای سابقه ۱ الی ۵ سال و سابقه ۱۱ الی ۱۵ سال وجود دارد و میانگین مدیران دارای سابقه مدیریت ۱۱ الی ۱۵ بیشتر از میانگین مدیران دارای سابقه مدیریت ۱ الی ۵ سال است. همچنین تفاوت معناداری بین مدیران دارای سابقه مدیریت ۱ الی ۵ سال و سابقه مدیریت ۱۶ سال و بالاتر وجود دارد و میانگین مدیران دارای سابقه ۱۶ سال و بالاتر بیشتر از میانگین مدیران دارای سابقه ۱ الی ۵ سال است.

آیا بین مدرک تحصیلی مدیران و نیاز آنها به آموزش رابطه ای وجود دارد؟

برای مقایسه نظرات مدیران در سه گروه دارای مدرک تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است. خلاصه محاسبات در جدول ۱۳ منعکس شده است.

جدول ۱۳. میانگین و انحراف معیار نمره نیازسنجی مهارت های سه گانه مدیران بر اساس مدرک تحصیلی

مهارت مدیریت	مدرک تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد
فنی	کاردانی	۲۵	۳,۳۰	۰,۷۸	۰,۱۵
	کارشناسی	۱۷۴	۳,۵۲	۰,۶۵	۰,۰۴
	کارشناسی ارشد	۲۴	۳,۹۱	۰,۳۶	۰,۰۷
	مجموع	۲۲۳	۳,۵۴	۰,۶۶	۰,۰۴
ادراکی	کاردانی	۲۵	۲,۹۴	۰,۵۹	۰,۱۱
	کارشناسی	۱۷۴	۳,۰۵	۰,۷۳	۰,۰۵
	کارشناسی ارشد	۲۴	۳,۶۶	۰,۶۶	۰,۱۳
	مجموع	۲۲۳	۳,۱۰	۰,۷۳	۰,۰۴
انسانی	کاردانی	۲۵	۳,۲۳	۰,۶۶	۰,۱۳
	کارشناسی	۱۷۴	۳,۳۷	۰,۷۲	۰,۰۵
	کارشناسی ارشد	۲۴	۳,۸۵	۰,۵۲	۰,۱۰
	مجموع	۲۲۳	۳,۴۰	۰,۷۱	۰,۰۴

کاردانی	۲۵	۳,۱۶	۰,۵۷	۰,۱۱
کارشناسی	۱۷۴	۳,۳۱	۰,۶۰	۰,۰۴
کارشناسی ارشد	۲۴	۳,۸۱	۰,۴۱	۰,۰۸
مجموع	۲۲۳	۳,۳۵	۰,۶۰	۰,۰۴

شاخص کلی

جدول ۱۴. تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین نمره مهارت‌های سه گانه مدیران بر اساس مدرک تحصیلی

مهارت	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آزمون F	سطح معناداری
فنی	بین گروهی	۴,۸۳۵	۲	۲,۴۱۸	۵,۷۲۰	۰,۰۰۴
	درون گروهی	۹۲,۹۸۲	۲۲۰	۰,۴۲۳		
	مجموع	۹۷,۸۱۷	۲۲۲			
ادراکی	بین گروهی	۸,۷۳۲	۲	۴,۳۶۶	۸,۶۳۰	۰,۰۰۰
	درون گروهی	۱۱۱,۳۰۲	۲۲۰	۰,۵۰۶		
	مجموع	۱۲۰,۰۳۴	۲۲۲			
انسانی	بین گروهی	۵,۶۶۳	۲	۲,۸۳۲	۵,۷۷۸	۰,۰۰۴
	درون گروهی	۱۰۷,۸۱۴	۲۲۰	۰,۴۹۰		
	مجموع	۱۱۳,۴۷۷	۲۲۲			
شاخص کلی	بین گروهی	۶,۱۹۳	۲	۳,۰۹۶	۹,۰۸۵	۰,۰۰۰
	درون گروهی	۷۴,۹۷۶	۲۲۰	۰,۳۴۱		
	مجموع	۸۱,۱۶۸	۲۲۲			

مهارت فنی : چون F محاسبه شده (۵,۷۲۰) در سطح معناداری (۰,۰۱) از F بحرانی جدول (۴,۷۱) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های سه گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت فنی از دیدگاه مدیران دارای مدرک تحصیلی متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین های محاسبه شده به ترتیب در مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۳,۹۱)، کارشناسی (۳,۵۲) و کاردانی (۳,۳۰) می باشد.

مهارت ادراکی : چون F محاسبه شده (۸,۶۳۰) در سطح معناداری (۰,۰۱) از F بحرانی جدول (۴,۷۱) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های سه گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت ادراکی از دیدگاه مدیران دارای مدرک تحصیلی متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین های محاسبه شده به ترتیب در مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۳,۶۶)، کارشناسی (۳,۰۵) و کاردانی (۲,۹۴) می باشد.

مهارت انسانی : چون F محاسبه شده (۵,۷۷) در سطح معناداری (۰,۰۱) از F بحرانی جدول (۴,۷۱) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های سه گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت انسانی از دیدگاه مدیران دارای مدرک تحصیلی متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین های محاسبه شده به ترتیب در مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۳,۸۵)، کارشناسی (۳,۳۷) و کاردانی (۳,۲۳) می باشد.

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت (شاخص کلی): چون F محاسبه شده (۹,۰۸۵) در سطح معناداری (۰,۰۱) از F بحرانی جدول (۴,۷۱) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر رد می شود پس نتیجه گرفته می شود که بین میانگین های سه گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت های سه گانه مدیریت (شاخص کلی) از دیدگاه مدیران دارای مدرک تحصیلی متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میانگین های محاسبه شده به ترتیب در مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۳,۸۱)، کارشناسی (۳,۳۱) و کاردانی (۳,۱۶) می باشد. با توجه به این در مهارت های سه گانه مدیریت و شاخص کلی بین مدیران دارای مدرک تحصیلی متفاوت تفاوت معناداری وجود داشت بنابراین از آزمون تعقیبی LSD استفاده شده و نتایج آن در جدول ۱۵ آمده است.

جدول ۱۵. نتایج آزمون تعقیبی LSD برای مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

نوع مهارت	مدرک تحصیلی (الف)	مدرک تحصیلی (ب)	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معناداری
فنی	کارشناسی ارشد	کاردانی	۰,۶۱	۰,۱۸	۰,۰۰۱
	کارشناسی	کارشناسی	۰,۳۹	۰,۱۴	۰,۰۰۶
ادراکی	کارشناسی ارشد	کاردانی	۰,۷۲	۰,۲۰	۰,۰۰۰
	کارشناسی	کارشناسی	۰,۶۱	۰,۱۵	۰,۰۰۰
انسانی	کارشناسی ارشد	کاردانی	۰,۶۱	۰,۲۰	۰,۰۰۲
	کارشناسی	کارشناسی	۰,۴۷	۰,۱۵	۰,۰۰۲
شاخص کلی	کارشناسی ارشد	کاردانی	۰,۶۴	۰,۱۶	۰,۰۰۰
	کارشناسی	کارشناسی	۰,۴۹	۰,۱۲	۰,۰۰۰

طبق مندرجات جدول ۱۵ نتایج آزمون LSD برای همه‌ی مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی و همچنین شاخص کلی نشان می - دهد که تفاوت معناداری بین مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و مدرک تحصیلی کاردانی و کارشناسی وجود دارد و میانگین مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد در همه‌ی موارد بیشتر از میانگین مدیران دارای مدرک تحصیلی کاردانی و کارشناسی است.

بحث و نتیجه‌گیری

با تحول اساسی در علوم و دانش و تغییر شرایط و اوضاع هر جامعه از نظر فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و غیره ضروری است که مدیران برای برخورد صحیح با مسائل و مشکلات و تلاش در جهت رفع آنها باید از راهکارها و روش - های نوین همراه با بهره برداری حداکثری از تواناییهای علمی، شیوه‌های مدیریتی خود را تکامل و توسعه بخشند. در این راستا، برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت یکی از سریع ترین و مفیدترین راه حل ها و اقداماتی است که عهده دار ارتقای سطح علمی، کاربردی و کیفی مدیران است که متأسفانه در شرایط فعلی بدلیل حاکم نبودن اصول برنامه ریزی و نیز نبود بستر مناسبی جهت نیازسنجی آموزشی غالباً این نوع آموزش ها در افراد توانائی و کارائی های لازم را ایجاد نمی - کند. لذا در این پژوهش سعی شده تا با انجام نیازسنجی آموزشی در میان مدیران دبیرستانهای شهرستانهای استان تهران و شناسائی نیاز های آموزشی آنها و طراحی برنامه آموزشی ضمن خدمت لازم در جهت برطرف نمودن این نیازها و افزایش سطح کارائی و اثربخشی ایشان اقدام نمود.

نتایج پژوهش در پاسخ به سؤال کلی اول و سؤال های جزئی مربوط به آن که با هدف شناسایی و تعیین نیازهای آموزشی مدیران مطرح شده حاکی از آن است که این نیازها به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱- ادراکی (با میانگین رتبه ۱,۵۹) ۲- انسانی (با میانگین رتبه ۲,۰۶) ۳- فنی (با میانگین رتبه ۲,۳۶). همچنین کارکردهای مهارت فنی به ترتیب

اولویت عبارتند از: ۱- مسائل مالی و حسابداری ۲- مهارت استفاده از کامپیوتر و اینترنت ۳- امور کارگزینی و اداری ۴- قوانین اداری و آیین نامه‌ها ۵- استفاده از روش‌های نوین تدریس ۶- اصول نامه نگاری اداری و مکانیزم بایگانی ۷- اهداف و موضوعات هر درس ۸- نظارت بر امور و جریان آموزشی ۹- ارزشیابی کارکنان آموزشی ۱۰- نگهداری سوابق دانش-آموزان ۱۱- استفاده مناسب و مطلوب از منابع مالی ۱۲- برنامه‌ریزی آموزشگاه. کارکردهای مهارت انسانی نیز به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱- ایجاد فرصت مناسب و امکان بروز خلاقیت و ابتکار در بین اعضای مدرسه ۲- کشف استعداد و درک تفاوت‌های فردی میان افراد ۳- آشنایی با روانشناسی تربیتی ۴- شناخت مشکلات معلمان و درک نیازهای آنان ۵- کاربرد صحیح و مناسب راهکارها و روش‌های تشویق و تنبیه ۶- انگیزه دادن به زیردستان جهت شناخت موقعیت خود ۷- شناخت روحیات و نیازهای آموزشی ۸- ایجاد روحیه مشارکت و همکاری سازمان یافته اولیاء ۹- خوب گوش دادن، درک و در صورت لزوم پذیرش گفته‌های اشخاص دیگر ۱۰- ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل. اما اولویت‌بندی کارکردهای مهارت به شرح زیر مشخص گردید: ۱- آشنایی با نظام‌های آموزش و پرورش سایر کشورها ۲- آشنایی با گروه‌های سازمان غیر رسمی ۳- شناخت زمینه تاریخی مدیریت ۴- دانش و اطلاعات در مورد تئوری‌های سازمان ۵- شناخت اصول و فلسفه آموزش و پرورش ۶- آشنایی با تئوری‌های انگیزشی و استفاده از آنها ۷- مدیریت مشارکتی ۸- رهبری در مدرسه.

در حالی که در این پژوهش مدیران در هر سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی دارای عملکرد متوسط بوده و سطح برخورداری آنها از این دانش و مهارت‌ها متوسط و نیازمند آموزش هستند، مرادی (۱۳۷۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که آنها در محورهای چهارگانه زیر نیازمند آموزش هستند: ۱- مدیریت امور کارکنان و معلمان و روش‌های ارزشیابی از عملکرد کارکنان ۲- روانشناسی تربیتی و اصول و فنون مشاوره و راهنمایی ۳- برنامه‌ریزی و رهبری آموزشی ۴- روش‌ها و ابزار لازم و آشنایی با آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و مبانی نظری و تکنولوژی آموزشی. که موارد ۱، ۳ و ۴ جزو مهارت فنی و ۲ جزو مهارت انسانی است.

همسو با این پژوهش البته با اندکی تفاوت در اولویت نیازهای آموزشی، خدادادی نژاد (۱۳۸۰) بیان می‌کند که مدیران در ۹ مؤلفه از ۱۰ مؤلفه مهارت فنی مورد سنجش شامل برنامه‌ریزی، روش‌ها و فنون تدریس، امور مالی، مشاوره و راهنمایی، فنون تدریس، فنون اداری، ارزشیابی کارکنان، سنجش و اندازه‌گیری، تجهیزات آموزشی و مبانی کامپیوتر فاقد مهارت‌های لازم در مدیریت بوده و این فقدان باعث پائین آمدن کارائی و اثربخشی آنان در محیط کاری می‌شود.

مهارت‌های ادراکی و انسانی به دلیل ظرافت‌ها و اهمیت خاصی که دارند و مهمترین عوامل در برخورد مناسب و موفق مدیر با سایر اعضای سازمان آموزشی (مدرسه) می‌باشند نسبت به مهارت فنی از اهمیت و اولویت‌های بالاتری برخوردارند و در طراحی دوره آموزشی نیز باید مورد توجه قرار گیرند. البته سلیمانی (۱۳۷۹) در تحقیق مشابهی در اصفهان ترتیب اولویت نیازهای آموزشی مدیران را فنی، انسانی و ادراکی دانسته است.

در بررسی رابطه بین جنسیت مدیران و نیازهای آموزشی آنان مشخص گردید که بین مدیران زن و مرد در مورد نیاز آموزشی مهارت‌های فنی تفاوت معناداری وجود ندارد. در حالی که در مورد مهارت‌های ادراکی و انسانی تفاوت معناداری وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مهارت ادراکی مدیران مرد (۳،۲۰)، بزرگتر از میانگین مدیران زن (۲،۹۸) است. اما میانگین مهارت انسانی مدیران زن (۳،۵۷)، بزرگتر از میانگین مدیران مرد (۳،۲۶) می‌باشد. البته در مورد شاخص کلی مهارت‌های سه‌گانه بین مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. سلیمانی (۱۳۷۹) نیز معتقد است بین مهارت‌های فنی و ادراکی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.

بررسی رابطه بین مدرک تحصیلی مدیران و نیازهای آموزشی آنها حاکی از آن است که بین میانگین های سه گروه (دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد، کارشناسی و کاردانی) در مورد نیاز آموزشی هر سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی و همچنین شاخص کلی تفاوت معناداری وجود دارد. چنانچه میانگین های محاسبه شده در همه موارد در مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بیشتر از کارشناسی، و در کارشناسی بیشتر از کاردانی است. از آنجا که نتیجه آزمون تعقیبی LSD نیز مؤید همین وضعیت است، می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که مدیران با ارتقاء مدرک تحصیلی خود و بواسطه آموزش ها و دوره های دانشگاهی و تحصیلات آکادمیک به کسب دانش و مهارت های مورد نیاز پرداخته و با بالا رفتن سطح تحصیلات نیازهای آموزشی کمتری در خود احساس می کنند.

از بررسی رابطه بین سابقه مدیریت مدیران و نیازهای آموزشی آنان نیز نتیجه گرفته می شود که اگرچه بین میانگین های چهار گروه دارای سابقه مدیریت متفاوت، در مورد نیاز آموزشی مهارت فنی تفاوت معناداری وجود دارد و میانگین های محاسبه شده با افزایش سابقه، افزایش می یابد، اما این تفاوت در مورد مهارت های ادراکی، انسانی و شاخص کلی معنادار نیست. رابطه مستقیم میانگین های محاسبه شده مهارت فنی با سابقه مدیریت به معنی آن است که این نوع مهارت با افزایش سابقه مدیریت، افزایش می یابد و این ناشی از آن است که مدیران با سابقه تر به دلیل اشتغال بیشتر و طولانی مدت تر به امر مدیریت از عملکرد بهتر و دانش و مهارت فنی بیشتری برخوردارند و نیاز کمتری به آموزش در خود می بینند.

در مورد تنظیم و پیشنهاد الگوی دوره آموزشی بر طبق نیازهای آموزشی احصاء شده از یافته های پژوهش می توان گفت که تدوین و تنظیم یک برنامه و چارچوب برای آموزش به عوامل بسیاری از قبیل فرهنگ آموزش سازمان، فلسفه و اهداف آموزش نیرو و امکانات موجود، مقتضیات و ملاحظات زمانی و شرایط بستگی دارد. اما نقطه مشترک تمامی این مدل ها را می توان چهار کارکرد اصلی و عمده آموزش و بهسازی یعنی نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی دانست که به طرق مختلف و گوناگون انجام می شود. در واقع نیازسنجی به ما کمک می کند تا اهداف ویژه هر برنامه، محتوای آموزشی، روش ها، وسایل و اجرا و ارزشیابی را بطور منطقی و علمی دنبال نمائیم. نیازسنجی می تواند اهداف مختلف را دنبال نماید اما یکی از اساسی ترین و عمده ترین اهداف و دلایل اهمیت آن، در برنامه ریزی و شناسائی نیازهای اساسی جهت رفع نواقص و نیازهای آموزشی حاصل می باشد.

بدین ترتیب به منظور طراحی، تدوین و اجرای دوره آموزشی مناسب بر اساس نیازهای بدست آمده مراحل زیر را انجام داد: ۱- تعیین نیاز، محتوا و روش ۲- بررسی وضع موجود ۳- بررسی ویژگی های شغلی مدیران ۴- شناسائی و تعیین نیازهای آموزشی ۵- تعیین روشهای انجام کار، انتخاب بهترین روش آموزشی و اجرای آن ۶- تعیین محتوای آموزشی ۷- اجرا ۸- سازماندهی صحیح کار ۹- تدارک امکانات، وسایل و فضای آموزشی مناسب ۱۰- توجه به فرصت ها و محدودیت های فراگیران ۱۱- ارزشیابی.

با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش و بهره گیری از علوم و فنون روز دنیا به مسئولین اجرایی و پژوهشی توصیه می شود برای یادگیری بهتر و بیشتر در زمینه های شغلی در مدیران، کارکنان و کارشناسان ایجاد انگیزه نموده و با توجه به تغییر نیازهای آموزشی مدیران با گذشت زمان و تغییر شرایط، انجام پروژه های نیازسنجی را همواره و در مقاطع مختلف زمانی در دستور کار خود قرار داده و به عنوان پیش نیاز برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی مورد استفاده قرار دهند. همچنین پیشنهاد می شود زمینه های تحقیقاتی و امکانات لازم، خصوصاً ارتباطات و تسهیلات مربوط به تبادل اطلاعات نوین و روز دنیا را جهت استفاده مدیران در اختیار آنها قرار دهند.

طبق یافته‌های پژوهش، سطح متوسط مدیران در هر سه مهارت و ترتیب اولویت آنها به صورت ادراکی، انسانی و فنی، ایجاب می‌کند که اولاً طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی شامل هر سه زمینه باشد و ثانیاً جهت تسهیل در حصول به اهداف آموزشی اولویت‌بندی آنها رعایت شود. همچنین از آنجا که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، ارتقاء سطح علمی و مدارک تحصیلی مدیران موجب کاهش نیازهای آموزشی شده، بنابراین لازم است با فراهم آوردن ساز و کارها و شرایط لازم زمینه ادامه تحصیل را برای مدیران فراهم نمود و حتی‌الامکان از دانش‌آموختگان رشته‌های مدیریتی به دلیل اشراف به زمینه‌های علمی و مبتلابه برای تصدی مشاغل و پست‌های مدیریتی استفاده نمود.

منابع

منابع فارسی:

ارکانی فرد، علی (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد و ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت به منظور ارتقاء مهارت‌های مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان شمالی.

بلاغت، سیدرضا (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان هرمزگان در زمینه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی. مجله مطالعات علوم تربیتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۹-۳۰.

پیرهادی، مجتبی (۱۳۸۷). اولویت بندی نیازهای آموزشی مهارتی مدیران ارشد به روش MADM: مورد مطالعه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت. دانشگاه امام صادق (ع) تهران.

حسن پور، محسن (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی کارکنان پایور شعب بانک مسکن استان خوزستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.

حکیم زاده، رضوان؛ جوادی پور، محمد؛ منسوبی، سیمین؛ قربانی، حسین؛ فلاح‌مهرجردی، محمدعلی و غفاریان، محسن (۱۳۹۳). بررسی نیازهای آموزشی پرستاران با روش دیکوم: یک مطالعه موردی. فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره ۳، شماره ۱، صص ۴۵-۵۴.

خضری، نورجهان؛ طاهری، عبدالمحمد و جمال‌زاده، محمد (۱۳۹۴). مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۶، شماره ۲ (پیاپی ۲۲)، صص ۱۶۵-۱۸۸.

زارعیان جهرمی، آرمین و احمدی، فضل‌ا. (۱۳۸۵). نیازسنجی یادگیری در دوره کارشناسی پرستاری: یک مطالعه کیفی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۸۱-۹۲.

زندى، بهمن؛ موسوی‌نژاد، روح‌اله؛ احمدی‌قراچه، علی‌محمد و جمال‌زاده، محمد (۱۳۹۲). بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز در راستای ارائه الگوی مناسب آموزشی و بهسازی منابع انسانی. فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۶-۷۰.

سبزواری، سکینه؛ فصیحی‌هرندی، طیبیه؛ ارشاد، رقیه؛ ادهمی، اشرف؛ روانگرد، زینت؛ رنجبر، هادی؛ محسن‌پور، محدثه؛ جوانبختیان، راحله و کویری، فرشته (۱۳۹۰). تبیین و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. گزارش طرح پژوهشی مصوب دبیرخانه تحقیقات کاربردی معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور ایران.

- سرافراز کاخکی، کبری (۱۳۸۳). تبیین الگوی مناسب نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- سلیمانی، نادر (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی و ارائه یک برنامه ضمن خدمت پیشنهادی به منظور ارتقاء مهارت‌های مدیران مقطع متوسطه در استان اصفهان. طرح پژوهشی مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان در سال ۱۳۷۹.
- شریف‌زاده، فاطمه و عبدی، فاطمه (۱۳۸۷). تبیین نیازهای آموزشی و آثار آموزش ضمن خدمت بر یادگیری کارکنان مخابرات رسته اداری مالی اداره کل منطقه دو تهران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، دوره ۱، شماره ۱، صص ۴۱-۷۰.
- شمس، محسن؛ سلیمان اختیاری، یلدا و پریانی، عباس (۱۳۹۲). مهارت‌های اساسی برای اصلاح رفتار در حوزه سلامت. تهران: نشر مهر متین.
- شهاب، علی اصغر (۱۳۷۸). نیازسنجی مدیران سه دوره (ابتدائی، راهنمائی و دبیرستان) آموزش و پرورش قوچان به منظور افزایش کارائی آنها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی مازندران واحد ساری.
- عارفی، محبوبه؛ طالب‌زاده نوبریان، محسن و محمدی چمردانی، هاشم (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی دبیران مدارس متوسطه از دیدگاه دبیران و مدیران. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. دوره ۳، شماره ۴، صص ۴۶-۶۶.
- فرهی پورزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد؛ بهادری، محمدکریم و توفیقی، شهرام (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۱۱۷-۱۲۲.
- فیروزبخت، فریبا (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی مربیان دوره پیش دبستانی شهرستان بیرجند از دیدگاه خودشان در سال تحصیلی ۸۵-۸۶. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان (چاپ سوم). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کرمی، مرتضی؛ صالحی‌عمران، ابراهیم و خشنودی‌فر، هاجر (۱۳۹۲). نیازسنجی آموزشی مدیران شرکت برق منطقه‌ای مازندران مبتنی بر الگوی شایستگی، دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، دوره اول، شماره دوم، صص ۹۹-۱۱۴.
- کیومرثی، فیروز؛ کامکار، کامبیز و شکرزاده، شهره (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد و دولتی و ارائه راهکارهای مطلوب. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. دوره ۳، شماره ۴، صص ۱۱۶-۱۴۳.
- گروسی، محمدرضا (۱۳۸۲). بررسی نیازهای آموزشی مدیران و کارشناسان فرهنگی بنیاد شهید انقلاب اسلامی به آموزش‌های ضمن خدمت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- مطلق، محمداسماعیل؛ نصرالله‌پور شیروانی، سیدداود؛ ملکی، محمدرضا؛ توفیقی، شهرام؛ کبیر، محمدجواد و جعفری، ناهید (۱۳۸۹). بررسی سطح آموزش مدیریتی و عمومی و کارشناسان مسئول حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در سال ۱۳۸۹، گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۵۱-۱۵۸.
- ملکی، محمدرضا؛ توفیقی شهرام؛ نصرالله‌پور شیروانی، سیدداود؛ مطلق، محمداسماعیل؛ جعفری، ناهید و کبیر، محمدجواد (۱۳۸۹). ضرورت بازنگری شیوه‌های رایج ارزیابی عملکرد حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با مدل‌های تعالی سازمانی. حکیم، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۵۰-۵۶.

مهديه نجفآبادی، مریم (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان. دانشگاه شهید بهشتی تهران.

سلیمانی، نادر (۱۳۸۰). تعیین نیازهای آموزشی کادر اداری و آموزشی مدارس شهرستان‌های استان تهران. گزارش. تهران: مؤلف.

سلیمانی، نادر (۱۳۸۱). بررسی نیازهای آموزشی کارکنان مشاغل مالی سازمان آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران و مناطق تابعه. گزارش. تهران: مؤلف.

یمینی، محمد؛ حسن‌زاده بارانی‌کرد، سودابه و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۰). نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۴، شماره ۷، صص ۲۷-۸.

- Al-Kazemi, A. A., & Ali, A. J. (2002). Managerial problems in Kuwait. *Journal of Management Development*, 21(5), 366-375.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
- Daresh, J. C. (2007). Research on Beginning School Leaders: Where Do We Go Next? (ED408678). Information Analyses; Speeches/Meeting Papers.
- Hung, T. K. (2010). An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training outcome. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(1), 87-101.
- Jones, C. A. (2007). Becoming a leader of content knowledge. [http://www.emeraldinsight.com, doi:10.1016/S1479-3660\(07\)10001-9](http://www.emeraldinsight.com, doi:10.1016/S1479-3660(07)10001-9).
- Martin, G. ; Papa, R. (2008). Examining the Principal Preparation and Practice Gap. *Principal*, 88(1), 12-14.
- McCollum, L. D.; Kais, T. L. (2007). School Administration Efficacy: Assessment of Beliefs About Knowledge and Skills for Successful. School Leadership. Retrieved from [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660\(07\)10008-1](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660(07)10008-1).
- Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), Pages-190.
- Negrut, M. L., Mihartescu, A. A., & Mocan, M. L. (2015). Aspects of the Internships Importance in Human Resource Training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 308-314.
- Pfau, R. H. (2006). Training Needs of headteachers in Uganda. presented at the Northeast Regional Meeting of the Comparative and International Education Society(2-21). Pennsylvania State University, Pennsylvania, December 2006, University Park.
- Stewart, H.; Davenport, Elizabeth, K.; Lufti, Gh., (2006). An Analysis of the Professional Development Needs and Preferences of Jamaican School Preferevces. *International Journal of Educational Reform*, 15(4), 436-449.
- Wildy, H.; Clarke, S. (2008). Charting an Arid Landscape: The Preparation of Novice Primary Principals in Western Australia. *School Leadership & Management*, 28(5), 469-487.

Training need assessment in highschool principals in Tehran province based on technical,human and conceptual skills and propping an in-service training program.

The aim of current study is to inestigate educational needs in hisghschool principals in Tehran province based on technical,human and conceptual skills and also determining priority in the studied needs inorder to proposing in-service training model according to the investigated needs for implementing management courses.The applied and descriptive research method is used.The research population involves the entire highschool principals in Tehran province in academic year 2017-2018(including 20 education offices)1204 principals.The research sample is consisted of 223 principals using multiple step cluster sampling method.In order to collecting data a researcher made questionnaire which reliability and validity are confirmed using Kronbakh alpha .Data analysis test such as K2 uni-group,independent T,Freedman,one way variance analysis and LSD are utilized.Results show that technical,human and conceptual skills in ithe studied principals are on average level and require training.Also these needs are prioritized in order conceptual,human and technical skills.

Key words:training need assessment,in-service training-technical skill,human skill and conceptual skill.