

دکتر محمدحسین رئوفی^۱
امیر تاریخی قوچانی دروس^۲

تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارائی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس

چکیده

در عصر حاضر هر چند که به امر آموزشهای ضمن خدمت به سبب تحولات سریع جوامع و نیاز سازمانها به انطباق فرد بر آنها بهاء می‌دهند، ولی تحقیقات کمی مبتنی بر تأثیر آموزشهای ضمن خدمت مخصوصاً در میزان کارائی و عملکرد مدیران صورت گرفته است. در این مقاله محققین برآند که یافته‌های تأثیر این آموزشها را بر میزان کارائی و بهره‌وری مدیران را بررسی نمایند. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و معلمان مرد شهر مشهد بوده و نتایج زیر بدست آمده است: ۱- مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر می‌باشند. ۲- مدیران آموزش دیده در زمینه‌های "اهمیت دادن به آموزش کارکنان" دارای عملکرد بهتری بوده و کارائی بیشتری دارند. ۳- مدیران آموزش دیده در زمینه "استقبال از تغییرات و نوآوریها در سازمان" عملکرد بهتری دارند. ۴- مدیران آموزش دیده در زمینه "اعتماد به نفس در انجام امور" نسبت به مدیران آموزش ندیده از عملکرد بالاتری برخوردارند. ۵- مدیران آموزش دیده در زمینه "رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان دارای عملکرد بهتری می‌باشند.

کلید واژه‌ها: آموزش ضمن خدمت، کارایی مدیران، کارایی کارکنان.

مقدمه

هزاره سوم میلادی عصری که در آن زندگی می‌کنیم، عصر تغییر و تحولات شتابنده است. در چنین فضائی سازمانها علی‌الخصوص سازمانهای آموزشی باید دائماً آماده تحولات و رویارویی با

۱- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد

۲- کارشناس ارشد و مربی دانشگاه آزاد اسلامی

تغییرات باشند و بر پایه این نظریه که هر نظام و سیستمی متأثر از نظام برین خود می‌باشد، خود را با تحولات آن هماهنگ سازند؛ زیرا جز این راهی برای دوام بقاء وجود ندارد. نیاز به مدیریت و رهبری مدیرانی که از عهده حل مسائل سازمانی در این عصر شتابان برآیند کاملاً محسوس می‌باشد و این احساس در سازمانهای آموزش و پرورش که زیر بنای تربیت نیروهای سایر سازمانهای اجتماعی است از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا لازم است که مدیران و کارکنان از دانش و تجربه کافی برخوردار باشند. یعنی مدیران علاوه بر داشتن تعهد و شایستگی‌های فردی و اجتماعی باید به علم و دانش روز مجهز باشند و خود را با تحولات همپا سازند. بنابراین، با تربیت مدیران و کارکنان شایسته برای سازمانهای آموزشی می‌توان کیفیت تمام حرف موجود در جامعه را رشد داد و در صورت انتخاب مدیران ناشایسته در مراکز آموزشی باید سقوط کیفیت آموزش و پرورش و در نتیجه همه رشته‌های آموزش عالی و بالاخره جامعه و تمامی حرف موجود آن را پیش‌بینی کرد (بهرنگی، ۱۱، ۱۳۷۱).

امروزه حیات موثر سازمانها از طریق کارائی مدیران و کارکنان آگاه، ماهر، خلاق و توانا میسر می‌گردد. پیتردراکر در مورد اهمیت مدیران در سازمان می‌گوید: "مدیران کمیاب ترین و در عین حال با ارزش ترین سرمایه سازمانها می‌باشند." (دراکر، ۱۹۵۴). این امر آموزشهای کارکنان بخصوص مدیران را اجتناب ناپذیر می‌سازد و لزوم سرمایه‌گذاری در آموزشهای ضمن خدمت نیروی انسانی را به عنوان رکن اساسی گوشزد می‌کند. مدیران و همچنین کارکنان باید دارای دیدگاهی جامعیت‌نگر، انعطاف‌پذیر و ژرف‌نگر بوده و قدرت تعمیم امور به یکدیگر را دارا باشند؛ لذا مدیران و کارکنانی که دوره‌های آموزش ضمن خدمت را طی نکرده‌اند و با علم روز و تحولات آن آشنا نمی‌باشند چگونه می‌توانند افرادی کارا در سازمان خود باشند؟ بنابراین در قرن اطلاعات سازمانها راهی جز مجهز کردن مدیران و کارکنان خود به سلاح هماهنگی با دنیای پیشرفته را ندارند و این میسر نخواهد بود مگر آنکه از آموزشهای ضمن خدمت در جهت ارتقاء سطح علمی مدیران و کارکنان استفاده گردد.

در آموزشهای ضمن خدمت باید در نظر داشت که:

الف- چه کسانی باید دوره آموزشهای ضمن خدمت را طی کنند

ب- چرا باید آموزشهای ضمن خدمت صورت گیرد

ج- چگونه باید این نوع آموزشها ارائه گردد

د- به چه طریق آموزشهای ضمن خدمت می‌تواند به بهترین وجه براساس شرایط و موقعیتها

به اهداف مورد نظر دست یابند (OECD, 1998).

باید در نظر داشت که هدفهای سازمان ایجاب می‌کند قابلیت‌ها و مهارتهایی که برای انجام وظایف محوِّله و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد. لذا هر قدر نظام آموزشی بهتر و بیشتر بتواند توانائیهای بالقوه کارکنان را به فعل در آورد نه تنها، انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است. "هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانائیهای کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانائی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد (طوسی و دیگران ۱۳۷۵، ۲۴۶).

از آنجا که سازمانهای آموزشی با جامعه و نهادهای آن در تعامل هستند برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک دانش و اطلاعات مدیران باید به روز باشد (رابینز، ۱۹۹۱). در گذشته آموزش‌ها از جمله آموزش‌های ضمن خدمت جزء بخشهای تولیدی به شمار نمی‌آمد ولی از دهه ۱۹۶۰ به ارزش اقتصادی آن توجه گردید و اقتصاددانان بر آن شدند تا تأثیر آموزش را بر رشد و توسعه اقتصادی بسنجند. طی این دهه بانک جهانی آموزش را به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری تولیدی در زمینه نیروی انسانی به رسمیت شناخت. از آن زمان سرمایه انسانی و هزینه مستقیم در آموزش از جمله عواملی که باعث بهبود توانائیهای مدیران کارکنان برای تولید و درآمد بیشتر می‌شود به حساب آوردند و به آموزش و نقش آن در بالا بردن کارایی توجه زیادی شد. در حال حاضر دیگر به آموزش و هزینه‌های آن به عنوان مصرف توجه نمی‌شود بلکه به مثابه سرمایه‌گذاری برای آینده مدنظر قرار می‌گیرد.

ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد در مطالعات خود دریافت که کارکنان در سازمانها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانائی خود استفاده می‌کنند. تحقیقات وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طرز شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانائیها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. در یک نظرخواهی از ۱۴۰ نفر از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان آموزشهای مدیریت نتیجه‌گیری شد که آموزش ضمن خدمت بر ارتقای سطح آگاهی، تجارب علمی و پرورش افراد مؤثر است. (در: تیغ ساززاده، ۱۳۷۱). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش مدیران با توجه به پژوهشهای انجام شده که به نمونه‌هایی از آنها اکتفا شد در جهت ارتقای سطح علمی و کاربردی آنان و بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی تأثیر بسزا دارد. حال که اثرات آموزشهای ضمن خدمت بر کارایی مدیران و کارکنان اجمالاً از نظر گذشت به بررسی تحقیقی که تحت عنوان تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر

میزان اثربخشی و کارایی مدیران در مدارس پسرانه شهر مشهد توسط پژوهشگران این مقاله صورت گرفت می‌پردازیم. در این تحقیق بر آن بودیم تا تأثیر آموزشهای ضمن خدمت را بر روابط انسانی مدیر با همکاران، اهمیت دادن به آموزشهای ضمن خدمت کارکنان، استقبال مدیر از تغییرات و نوآوری‌ها، اعتماد به نفس مدیر در انجام امور و رعایت شرح وظایف شغلی را بررسی کنیم.

فرضیه‌های پژوهش

در این تحقیق پژوهشگران براساس ادبیات و پیشینه و نیز تجارب شخصی به ارائه یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی به صورت زیر پرداخته‌اند:

الف) فرضیه اصلی:

بین آموزش‌های مدیران و کارایی آنها رابطه وجود دارد، به نحوی که مدیران آموزش دیده اثربخش‌تر و کارا تر از مدیران آموزش ندیده هستند.

ب) فرضیه‌های فرعی:

۱. مدیران آموزش دیده در هنگام برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.

۲. مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده به آموزشهای ضمن خدمت کارکنان اهمیت بیشتری می‌هند.

۳. مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده از تغییرات و نوآوری‌ها بیشتر استقبال می‌کنند.

۴. مدیران آموزش دیده برای اداره امور آموزشی از مدیران آموزش ندیده اعتماد به نفس بیشتری دارند.

۵. مدیران آموزش دیده در رعایت وظایف شغلی خود نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.

روش تحقیق و جامعه آماری

روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری را مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده (که هیچگونه دوره آموزش ضمن خدمت تخصصی را نگذارانده بودند) و نیز معلمان نواحی مختلف آموزش و پرورش شهر مشهد تشکیل می‌دادند. با روش نمونه‌گیری

تصادفی ساده از بین نواحی شش گانه آموزش و پرورش شهرستان مشهد تعداد ۳۰ مدیر آموزش دیده و ۳۰ مدیر آموزش ندیده انتخاب شدند تا اثربخشی کار آنان مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد. بدین منظور از هر یک از مدارس این مدیران تعداد ۱۰ معلم انتخاب شدند تا درباره اثربخشی و کارائی کار مدیرانشان با تکمیل پرسشنامه قضاوت نمایند. به این ترتیب در مجموع نمونه‌های تحقیق ۶۶۰ نفر بودند که می‌باید پرسشنامه‌ها را تکمیل می‌کردند.

جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق توسط دو نوع پرسشنامه (ویژه مدیران، ویژه معلمان) صورت گرفت که پس از کسب اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با به کارگیری پرسشنامه‌ای با مقیاس طیف لیکرت نگرش معلمان نسبت به میزان اثربخشی و کارائی مدیران سنجیده شد و در مجموع فرضیه‌های تحقیق مورد آزمایش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این جا به خاطر جلوگیری از تصدیع وقت اجمالاً به نتایج فرضیه‌ها خواهیم پرداخت و سپس به ارائه پیشنهادات لازم براساس یافته می‌پردازیم.

توصیف و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه شماره (۲) با به کارگیری از شبه نرم‌افزاری (spss) از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون T) استفاده شد و میزان معنادار بودن تفاوت نگرش معلمان به دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشخص گردید، سپس فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و از آنجا که ارائه تمام جداول مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها ممکن نبود فقط جداول مربوط به تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها ارائه می‌شود

فرضیه یک: مدیران آموزش دیده در هنگام برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.

از سئوالات (۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵) پرسشنامه به منظور آزمودن این فرضیه به شرح زیر استفاده شده است؛ با استفاده از روش نمره گذاری درصد و فراوانی نمره‌های مربوط به هر یک از عوامل مورد بررسی در این فرضیه در دو گروه مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده محاسبه شد. جدول شماره ۱ نتایج حاصله نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ - توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه یک (مقایسه میزان روابط انسانی)

مقیاس	ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب		عالی		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
آموزش دیده	۱۰	۰/۱۶	۲۶	۱/۱۷	۷۶	۵/۱۲	۳۱۱	۲۰/۷	۱۰۷۷	۷۱/۸	۱۵۰۰
آموزش ندیده	۷۴	۴/۹۵	۲۰۰	۱۳/۳۳	۳۵۰	۱/۳۳ ۲۳	۳۲۲	۲۱/۴۶	۵۵۴	۳۶/۹۳	۱۵۰۰

نتایج آزمون T برای فرضیه یک:

مقایسه میزان برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی دوستانه مدیران آموزش دیده و ندیده (از دیدگاه معلمان)

جدول شماره ۲ - مقایسه میانگینی دو گروه مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده محاسبه معنادار بودن تفاوت میانگین‌ها را نشان می‌دهد.

گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T مشاهده شده
آموزش دیده	۲۳/۰۶۳۳	۲/۸۸۹	۰/۱۶۷	۳/۲۹۱
آموزش ندیده	۱۸/۶۰۶۷	۵/۴۸۶	۰/۳۱۷	

$P = 0.000$

$f = 598d$

با توجه به محاسبات انجام شده مقدار t مشاهده شده بزرگتر از t (بحرانی) یا جدول است.

$t_c = 12/6 > t^* = 3/291$

بنابراین فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. با توجه به مراتب فوق مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی دوستانه نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر هستند.

فرضیه دو: مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده به آموزش ضمن خدمت کارکنان بیشتر اهمیت می‌دهند.

از سئوالات (۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰) پرسشنامه به منظور آزمودن این فرضیه به شرح ذیل استفاده شده است. با استفاده از روش نمره گذاری، درصد و فراوانی نمره‌های مربوط به هر یک از عوامل مورد بررسی در این فرضیه در گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده محاسبه شد جدول شماره (۳) نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳ - توزیع فراوانی عوامل مربوط به مقایسه میزان اهمیت دادن به آموزش ضمن خدمت کارکنان توسط دو گروه مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده

مقیاس	ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب		عالی		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
گروه مدیران آموزش دیده	۷	۱۴۷	۲۳	۱/۵۲	۷۹	۵/۲۶	۳۲۱	۲/۱۴	۱۰۷۰	۷۱/۳۳	۱۵۰۰
گروه مدیران آموزش ندیده	۴۳	۲/۸۹	۱۵۱	۱۰/۰۶	۴۱۵	۲۷/۶۶	۳۸۵	۲۵/۶۶	۵۰۶	۳۳/۷۳	۱۵۰۰

توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه دو (مقایسه میزان اهمیت دادن به آموزش کارکنان) در جدول فوق ملاحظه می‌گردد.

نتایج آزمون T برای فرضیه دو

مقایسه میزان اهمیت دادن به آموزش کارکنان مدیران آموزش دیده و ندیده (از دیدگاه معلمان)

جدول شماره ۴ - مقایسه میانگین دو گروه مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده و محاسبه معنادار بودن تفاوت میانگین‌ها

گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T مشاهده شده
آموزش دیده	۲۲/۰۸۰	۲/۹۳۰	۰/۱۶۹۰	۳/۲۹۱
آموزش ندیده	۱۸/۸۶۶	۴/۸۳۰	۰/۲۷۹۰	

$$P=0.000$$

$$f=598 \text{ d}$$

با توجه به محاسبات انجام شده مقدار t مشاهده شده بزرگتر از t (بحرانی) یا جدول است.

$$t_c = 12/91 > t^* = 3/291$$

بنابراین فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. با توجه به مراتب فوق مدیران آموزش دیده در زمینه اهمیت دادن به آموزش کارکنان نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان اثربخش‌تر هستند.

فرضیه سه: مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده از تغییرات و نوآوری‌ها بیشتر استقبال می‌کنند.

از سئوالات (۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵) پرسشنامه به منظور آزمودن این فرضیه به شرح زیر استفاده شده است. با استفاده از روش نمره گذاری، درصد فراوانی نمره‌های مربوطه به هر یک از عوامل مورد بررسی در این فرضیه در دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده نتایج در جدول (۵) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۵ - توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه ۳ (مقایسه میزان استقبال از تغییرات).

مقیاس	ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب		عالی		جمع
	$\sum f$	$\sum f\%$	$\sum f$	$\sum f\%$	$\sum f$	$\sum f\%$	$\sum f$	$\sum f\%$	$\sum f$	$\sum f\%$	
گروه مدیران											
آموزش دیده	۵	۰/۳۵	۲۲	۱/۴۶	۶۲	۴/۱۳	۲۶۰	۱۷/۳۳	۱۱۵۱	۷۶/۷۳	۱۵۰۰
آموزش ندیده	۴۴	۲/۹۵	۱۳۳	۸/۸۶	۳۷۱	۲۴/۷۳	۳۹۵	۲۶/۳۳	۵۵۷	۳۷/۱۳	۱۵۰۰

نتایج آزمون T برای فرضیه سه

مقایسه میزان استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها مدیران آموزش دیده و ندیده (از دیدگاه معلمان)

جدول شماره ۶ - مقایسه میانگین دو گروه و محاسبه معنادار بودن تفاوت میانگین‌ها از آزمون (T) را نشان می‌دهد.

گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T مشاهده شده
آموزش دیده	۲۳/۴۳۲	۲/۶۶	۰/۱۵۴	۳/۲۹۱
آموزش ندیده	۱۹/۲۹۳	۴/۸۲۵	۰/۲۷۹	

P=0.000

d.f=۵۹۸

با توجه به محاسبات انجام شده مقدار t مشاهده شده بزرگتر از t (بحرانی) یا جدول است.

$$t_c = ۱۲/۹۹ > t^* = ۳/۲۹۱$$

بنابراین فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. با توجه به مراتب فوق مدیران آموزش دیده در زمینه استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش تر هستند.

فرضیه چهار: مدیران آموزش دیده برای اداره امور آموزشی از مدیران آموزش ندیده اعتماد به

نفس بیشتری دارند.

توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه چهار (مقایسه میزان اعتماد به نفس در کارها) در جدول ذیل ملاحظه می‌گردد. در اینجا از سئوالات (۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳) پرسشنامه به منظور آزمون این فرضیه به شرح زیر استفاده شده است. با استفاده از روش نمره‌گذاری، درصد فراوانی نمره‌های مربوطه به هر یک از عوامل مورد بررسی در این فرضیه دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده نتایج در جدول شماره (۷) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۷ - توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه شماره چهار (مقایسه میزان اعتماد به نفس در کارها)

مقیاس		ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب		عالی		جمع	
		$\sum f_1$	$\sum f_2$	$\sum f_3$	$\sum f_4$	$\sum f_5$	$\sum f_6$	$\sum f_7$	$\sum f_8$	$\sum f_9$	$\sum f_{10}$	$\sum f_{11}$	$\sum f_{12}$
گروه مدیران													
آموزش دیده		۵۴	۲/۲۶	۴۲	۱/۷۵	۱۲۳	۵/۱۲	۳۷۴	۱۵/۵۸	۱۸۰۷	۷۵/۲۹	۲۴۰۰	۱۰۰
آموزش ندیده		۶۹	۲/۸۸	۱۶۸	۷	۵۹۴	۲۴/۷۵	۶۳۰	۲۶/۲۵	۹۳۹	۳۹/۱۲	۲۴۰۰	۱۰۰

نتایج آزمون T برای فرضیه چهار

مقایسه میزان اعتماد به نفس در کارها (مدیران آموزش دیده و ندیده) از دیدگاه معلمان

جدول شماره ۸ - مقایسه میانگین دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده درباره میزان اعتماد به نفس در کارها.

گروه ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T مشاهده شده
آموزش دیده	۳۶/۷۹۳	۴/۱۱۷	۰/۲۳۸	۱۱/۶۰
آموزش ندیده	۳۱/۳۴۰	۷/۰۱۲	۰/۴۰۵	

$$P=0.000$$

$$d.f= ۵۹۸$$

برای مقایسه میانگین دو گروه مدیران آموزش دیده و مدیران آموزش ندیده و محاسبه معنادار بودن تفاوت میانگین‌ها در آزمون (T) استفاده شد که در جدول شماره (۸) نتایج ملاحظه می‌شود. با توجه به محاسبات انجام شده مقدار t مشاهده شده بزرگتر از t (بحرانی) یا جدول است.

$$t_c = ۱۲/۶ > t^* = ۳/۲۹۱$$

بنابراین فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. با توجه به مراتب فوق مدیران آموزش دیده در زمینه اعتماد به نفس در کارها نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر هستند.

فرضیه پنج: مدیران آموزش دیده در رعایت شرح وظایف شغلی خود نسبت به مدیران آموزش ندیده عملکرد بهتری دارند.

از سئوالات (۲۴ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸ و ۲۹ و ۳۰) پرسشنامه به منظور آزمودن این فرضیه به شرح ذیل استفاده شده است. با استفاده از روش نمره گذاری، درصد و فراوانی نمره‌های مربوطه به هر یک از عوامل مورد بررسی در این فرضیه در دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده محاسبه شده که جدول شماره (۹) نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹ - توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه شماره پنج (رعایت شرح وظایف شغلی)

مقیاس	ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب		عالی		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
آموزش دیده	۱۰	۰/۵	۱۸	۰/۱۸۵	۹۰	۴/۲۸	۳۵۰	۱۶/۶۶	۱۶۳۲	۷۷/۷۱	۲۱۰۰
آموزش ندیده	۴۷	۲/۲۵	۱۴۲	۶/۷۶	۵۵۰	۲۶/۱۹	۵۴۸	۲۶/۰۹	۸۱۳	۳۸/۷۱	۲۱۰۰

توزیع فراوانی عوامل مربوط به فرضیه پنج (مقایسه میزان رعایت شرح وظایف شغلی) در جدول ذیل نشان داده شده است.

نتایج آزمون T برای فرضیه پنج

مقایسه میزان رعایت شرح وظایف شغلی مدیران آموزش دیده و ندیده (از دیدگاه معلمان)

گروه ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T مشاهده شده
آموزش دیده	۳۲/۹۲	۳/۳۵۹	۰/۱۹۴	۳/۲۹۱
آموزش ندیده	۲۷/۴۶	۶/۳۱۶	۰/۴۶۵	

P=0.000

d.f=۵۹۸

با توجه به محاسبات انجام شده مقدار t مشاهده شده بزرگتر از t (بحرانی) یا جدول است.

$$t_c = ۱۲/۶ > t^* = ۳/۲۹۱$$

بنابراین فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. با توجه به مراتب فوق مدیران آموزش دیده در زمینه رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر هستند.

نتیجه‌گیری

همانطوری که از نظر گذشت برای تجربه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه با بکارگیری نرم افزار (SPSS) از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون T) میزان معنی‌دار بودن تفاوت نگرش معلمان به دو گروه مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشخص گردید. سپس پنج فرضیه تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و نتایج آزمون T برای هر یک از فرضیه‌ها ارائه گردید.

در جهت تفسیر نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های تحقیق به این نتیجه می‌رسیم که بین آموزش‌های ضمن خدمت مدیریت و کارائی آنان رابطه وجود دارد. به نحوی که از دیدگاه معلمان مدیرانی که دارای آموزش‌های ضمن خدمت هستند کارا تر از مدیران آموزش ندیده می‌باشند. خصوصاً اینکه مدیران آموزش دیده در زمینه‌های برقراری روابط انسانی، اهمیت دادن به آموزش کارکنان، استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها، و داشتن اعتماد به نفس در کارها در رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به مدیران آموزش ندیده موفق‌تر می‌باشند.

با توجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین عامل رشد و توسعه هر سازمانی است، افزایش کیفیت آن ضروری می‌باشد و در این راستا رشد کیفی نیروی انسانی مستلزم دادن آگاهی‌ها و آموزش‌های لازم همگام با رشد سریع علوم و فناوری می‌باشد. از طرفی در هر سازمان خصوصاً مدارس مدیر به عنوان یکی از کارکنانی که در رأس هرم سازمانی قرار دارد و در اداره امور سازمان و دستیابی به اهداف آن نقش عمده‌ای دارد از آموزش‌های لازم با توجه به تغییرات محیط برین خود و الزام در هماهنگی ساختن سازمان با آن‌بییناز نیست و این امر کارائی کار مدیر را دربردارد. در تأیید اثرات مطلوب آموزش‌های ضمن خدمت مدیران بر رشد عملکرد آنان از دیدگاه معلمان در اینجا برخی از نظرات دریافت شده عیناً ارائه می‌گردد.

- مطمئناً دیدن دوره‌های ضمن خدمت آموزش مدیریت تأثیر فراوانی بر عملکرد مدیر مدرسه و استفاده بهینه از نیروهای مدرسه دارد.
- لازم است برای مدیران غیر رشته مدیریت کلاس‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت گذاشته شود تا با شیوه‌های جدید مدیریت آشنا شوند.
- آموزش‌های ضمن خدمت و دوره‌های مدیریتی تأثیر بسزائی در کار مدیریت دارد و باعث رشد و شکوفایی محیط کار می‌گردد.
- بطور کلی مدیریت در هر زمینه نقش مؤثری دارد و بالاخص در آموزش و پرورش مدیریت نقش حساسی دارد که اگر صحیح و با اصول صورت گیرد پیشرفت کار بهتر خواهد بود و این امر مستلزم آموزش‌های ضمن خدمت مدیریت است.

- البته من معتقد هستم که زمینه مدیریت بیشتر ارثی می‌باشد ولی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران در بهبود امر مدیریت اثر دارد چرا که دانستن مطلب خود نیمی از انجام کار است.

پیشنهادهات:

با توجه به یافته‌های این تحقیق می‌توان برخی پیشنهادات را به صورت زیر ارائه داد:

۱. به آموزش نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی توسعه توجه جدی شود.
 ۲. به آموزش مدیران به عنوان مناسب‌ترین و کوتاه‌ترین راه کیفیت آموزش در مدارس اهمیت داده شود.
 ۳. توسعه امکانات آموزش مدیران چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی مخصوصاً در رشته مدیریت آموزشی پیش‌بینی گردد.
- ضمناً پیشنهادات زیر براساس تجارب پژوهشگران توصیه می‌شود
۱. به علاقه‌مندان پژوهش پیشنهاد می‌گردد تا در زمینه تحقیق مشابه اثر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارائی اثربخشی مدیران مدارس در مقاطع راهنمایی و دبیرستان اقدام نمایند.
 ۲. مدیران آموزش دیده در پست‌های مدیریت آموزشی به کار گرفته شوند تا اثربخش و کارائی بیشتری در امور سازمان داشته باشند.
 ۳. به رشته مدیریت آموزشی (مدیریتی که ترتیب کلیه مدیران و کارکنان را عهده‌دار است) در دانشگاهها و موسسات آموزشی توجه بیشتری به عمل آید.
 ۴. برای مدیران آموزش ندیده دوره‌های آموزشی لازم پیش‌بینی و طراحی شود.
 ۵. در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت مدیران بازنگری شود و بر کیفیت دوره‌ها افزوده گردد.
 ۶. به نقش مدیریت روابط انسانی در آموزش‌های مدیران توجه جدی مبذول گردد.
 ۷. در جهت انتشارات مجلات و فصلنامه‌های مدیریت با کیفیت هر چه بیشتر برای کارکنان به ویژه مدیران تلاش بیشتری شود.
 ۸. در درس عملی (کارورزی‌های مدیریت) دوره‌های کارشناسی، بین دوایر مختلف ادارات آموزش و پرورش با مراکز آموزش عالی و ضمن خدمت هماهنگی به عمل آید تا مسئولین دوایر به این مسأله به صورت جدی و متعهدانه بنگرند.
 ۹. با توجه به تجارب با ارزش معلمان توصیه می‌شود مانند گذشته (۸۰٪ پذیرفته‌شدگان رشته مدیریت آموزش از بین معلمان مجرب بودند) درصدی از پذیرفته‌شدگان در رشته مدیریت آموزش معلمان مجرب آموزش و پرورش اختصاص داده شود.

منابع:

۱. بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تهران، نشر گلچین، چاپ اول، ۱۳۷۱، ص ۱۱.
۲. طوسی، محمدعلی و محمدصائی (مترجمان)، (۱۳۷۵)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تألیف شیمونال دولان و رندالاس شولر. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۲۴۶
۳. تیغزاده، مصطفی (۱۳۷۱)، بررسی آموزشهای مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آن در زمینه‌های انسانی، فنی، تخصصی و حل مسأله و تصمیم‌گیری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، تهران، دانشگاه تهران.
4. Drucker, p" The practice of management" Harper and Row.N.Y.1954.
5. Stephen, Robbins / Management, sondiego, printice hall, co, 1991.
6. Staying Ahead.Inservice – Training and professional Development, OECD, 1998.
7. Pre-Empl oyment Training for School teachers/ERO,1998.