

دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی^۱

دکتر رمضان جهانیان، استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

چکیده: Ramezan.jahanian@yahoo.com

این پژوهش با هدف بررسی و تعیین دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس کشور در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی با روش پیمایشی در سطح ملی اجرا شده است. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس سراسر کشور در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ به تعداد ۹۸۱۱۸۰ نفر و نمونه آماری با کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان با روش تصادفی طبقه ای به تعداد ۲۰۳۰ نفر انتخاب شده اند. نتایج بدست آمده نشان می دهد که دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در بعد فنی شامل: ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، کاربرد کامپیوتر در آموزشگاه، سمینار بررسی روش‌های مقابله با افت تحصیلی، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، تکنولوژی آموزشی، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدارس، ارزشیابی از عملکرد کارکنان، مدیریت جلسات و شوراهای مدرسه، روش‌ها و فنون تدریس، حسابداری و بودجه نویسی در آموزشگاه، مدیریت آموزشی، ایمنی و بهداشت در مدارس، فعالیت‌های فوق برنامه در مدارس، هدایت تحصیلی و شغلی، آیین نگارش و مکاتبات اداری، آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه، نظارت و راهنمایی تعلیماتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات. در بعد انسانی شامل: روش‌های تربیت دینی دانش آموزان، روابط انسانی در آموزشگاه، کاربرد روان شناسی در مدیریت، مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان، بهداشت روانی، روان شناسی تربیتی، مدیریت مشارکتی، اخلاق و تربیت اسلامی، روان شناسی اجتماعی در تعلیم و

۱. این مقاله برگرفته شده از طرح پژوهشی «بررسی و تعیین دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس کشور» که به سفارش وزارت آموزش و پرورش، زیر نظر پژوهشکده تعلیم و تربیت و بانظارت دکتر علی اصغر فانی عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس، در سطح ملی توسط نویسنده مقاله، اجرا شده است.

تربیت، روان شناسی شخصیت، اصول و فنون راهنمایی و مشاوره. و در بعد ادراکی شامل: تصمیم گیری در مدیریت، خلاقیت و نوآوری در سازمان های آموزشی، مدرسه محوری، بهره‌وری در مدرسه، مدیریت زمان، مسائل آموزش و پرورش، اصول و مبانی مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش در قرن ۲۱، مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، سمینار بررسی مسائل مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت و آسیب شناسی اجتماعی، توسعه و بهسازی سازمان، جامعه شناسی آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، فلسفه فعالیت‌های تربیتی، فلسفه آموزش و پرورش و کاربرد نظریه سیستمی در مدیریت آموزشی.

واژگان کلیدی: دانش، مهارت، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مدیران آموزشی

مقدمه:

پیتر دراکر^۱ (۱۹۹۹) در جدیدترین و آخرین اثر خود با عنوان چالش‌های مدیریت در سده ۲۱ می نویسد: ارزشمندترین دارایی‌های یک مؤسسه سده بیستمی، تجهیزات تولیدی آن بود؛ در حالی که ارزشمندترین دارایی یک نهاد سده بیست و یکمی - اعم از تجاری و غیرتجاری - کارکنان علمی آن نهاد و بهره‌وری کارکنان علمی است. بهره‌وری پرسنل علمی، بزرگ‌ترین چالش مدیریتی سده بیست و یکم است. افزایش بهره‌وری کارکنان علمی در کشورهای توسعه یافته رمز ضرورت بقای آن‌هاست. کشورهای توسعه یافته، به هیچ طریق دیگری نمی‌توانند به حفظ کیان خود امیدوار باشند؛ چه رسد به حفظ مدیریت و رهبری و حفظ سطح زندگی شان.... دانش، دانایی و کسب مهارت در سرزمین‌های گوناگون از دیر زمان، پیوسته مورد جست و جوی اقوام و ملل بوده است. اما امروز در نخستین دهه از هزاره سوم میلادی، دانش یک عامل راهبردی برای موفقیت فرد، سازمان و جامعه به شمار می‌رود و تنها منبعی است که ارزشش در کاربرد آن می‌باشد. از این رو، ساختن دانش و تولید و مصرف آن محور توسعه پایدار و جامعه دانش محور قرار گرفته است. با گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی، ساختن جامعه دانش محور^۲ امکان پذیر شده است. آخرین یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که یادگیری، کلید ورود به جامعه دانش محور است. (براسفورد ۲۰۰۱)

هر فرد از طریق یادگیری قادر به ساختن دانش و تولید آن است (دلوره ژاک ۱۹۹۷)، همچنین

1. Peter Drucker

2. Knowledge – based society

وظیفه اصلی مدیریت آموزشی تسهیل امر یادگیری می باشد. بنابراین، مدیران آموزشی جهت ایفای این نقش اساسی می باید خود واجد دانش و مهارت‌های مورد نیاز باشند. رابرت کاتز^۱ (۱۹۵۵) اولین فردی بود که به مهارت‌های اصلی مدیران اشاره کرد. وی معتقد است که مدیر اولاً اعمال دیگران را هدایت می کند. ثانیاً مسئولیت دستیابی به اهداف خاصی را که به وسیله این اعمال محقق می شود، عهده دار است همچنین لازم است مهارت‌های مورد نیاز را کسب نماید.

عمل موفقیت آمیز مدیریت فراتر از کاربردهای روش علمی حل مسائل است. کاربرد متناسب دانش مدیریت بستگی به مهارت‌ها و توانایی‌های فرد مدیر دارد و ممکن است به عنوان هنر مدیریت تلقی شود. عمل ماهرانه و استادانه مدیریت، وابسته به خصوصیات نوآوری، خلاقیت فنی، انسانی و ادراکی مدیران بوده و درست به اندازه علم مدیریت در نیل به هماهنگی ضروری است. کاتز می گوید « برای رسیدن به نتایج مطلوب باید مهارت‌ها و توانایی‌های مورد استفاده مدیران را که می توان آن‌ها را پرورش داد و در اعمال دانش مدیریت بهبود بخشید، مورد بررسی قرار داد » بر این اساس، وی این مهارت‌ها را به سه دسته طبقه بندی می کند: (به نقل از علاقه بند ۱۳۶۴)

الف (مهارت فنی^۲: یعنی، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عمل در انجام فعالیت است. لازم به ذکر است که مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند.

ب (مهارت انسانی^۳: منظور از مهارت‌های انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را بر عهده دارد.

ج (مهارت ادراکی^۴: منظور از این مهارت، درک سازمان به عنوان یک واحد کلی است. یعنی این که مدیر تشخیص دهد چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها، الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد.

میرکمالی (۱۳۷۸) مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز مدیریت و رهبری آموزشی را به سه دسته کلی به شرح زیر تقسیم نموده است:

1. Rabert Katz
2. Technical skill
3. Human skill
4. Skill Conceptual

الف) توانایی‌های عمومی: منظور از توانایی‌های عمومی، آن دسته از توانایی‌هایی است که هر فرد عادی باید برای ادامه زندگی معمولی و همراه با سعادت نسبی خود، داشته باشد، مجموعه این توانایی‌ها به یک زندگی سالم، معنی دار، خوش آیند، درست، پویا و بالاخره نجات دهنده می شود. در حقیقت این ویژگی‌ها حداقل توانمندی‌هایی هستند که هر مدیر باید دارا باشد و عبارتند از: سلامت جسمی، سلامت روانی، سلامت عاطفی، سلامت عقلی و قدرت تفکر و ادراک، ایمان، تقوی و تعهد.

ب) توانایی‌های بلوغی: توانایی‌های بلوغی در مرحله بالاتری از توانایی‌های عمومی قرار دارد، که آن عبارتند از: داشتن دانش عمومی و تخصصی، تجربه، قدرت تشخیص، قضاوت و تصمیم‌گیری و حل مسائل، هدفدار بودن و انگیزه داشتن، نگرش و جهان بینی و اخلاق و رفتار مناسب.

ج) توانایی‌های رهبری: رهبری به زبان ساده یعنی تعیین قدرت نفوذ در افراد، به منظور تغییر و هدایت رفتار آن‌ها، همچنین ده ویژگی یک رهبر موفق عبارتند از: استقلال، اتکا به نفس، قضاوت درست، ابتکار، ماهیت فکری، پیش بینی احتمالات، داشتن نظم، منصف بودن، قاطعیت و رعایت اصول اخلاقی.

رضائیان (۱۳۷۹) یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران عصر حاضر را مهارت ارتباطی می‌داند و مهارت‌های ارتباطی را در سه بخش، نوشتن مؤثر، جلسات اجمالی و گوش دادن مؤثر بیان می‌کند.

مارلن^۱ (۲۰۰۰) مهارت‌های رهبری مورد نیاز مدیران را شامل رهبر در نقش یک دوراندیش، رهبر در نقش حل‌کننده مشکلات، رهبر در نقش سازنده گروه، رهبر در نقش برقرارکننده ارتباط، رهبر در نقش توزیع‌کننده قدرت، رهبر در نقش رابط، رهبر در نقش برنامه ریز و رهبر در نقش رهبر می‌داند.

مهارت‌ها یا استانداردهای مدیران مدارس در میسوری^۲ (۲۰۰۲) در آغاز هزاره سوم تحت این عنوان مطرح است که مدیران مدارس ابتدایی باید چه دانشی را داشته باشند تا به سطح استاندارد برسند. (به نقل از خنیفر ۱۳۸۲)

مدیران باید مدارس را به روشی راهنمایی و هدایت نمایند که دانش آموز و یادگیری محور فعالیت‌ها باشد.

1. Marlen
2. Missouri

مدیر مدرسه باید در بحث محتوای آموزشی صاحب نظر باشد و مسیر آموزشی را بر پایه محتوایی استوار کند که پیشرفت دانش آموز را طبق نیاز روز تضمین نماید. مدیر استاندارد باید خلاقیت در یادگیری در رأس فعالیت‌ها قرار دهد. مدیر استاندارد باید از منابع اطلاعاتی چندگانه استفاده کند. مدیر استاندارد باید فعالانه جامعه پیرامون را به منظور رقم زدن موقعیت دانش آموزان و مدرسه تحت اشراف خود، ترغیب کند و آن‌ها را سهیم نماید.

هاتزگز^۱ (۱۹۹۹) دانش و مهارت‌های عمومی مورد نیاز مدیران را شامل: مدیریت کیفیت، مدیریت زمان، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، ارزشیابی عملکرد، انگیزش کارکنان، قوانین و مقررات، مدیریت مشارکتی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و کارآفرینی می‌داند. یانگ^۲ (۲۰۰۵) جهت توسعه مدیریت بر روی هفت مهارت تاکید می‌کند. این مهارت‌ها عبارتند از: کنجکاوی و توجه به بافت فرهنگی، پذیرش پیچیدگی و ظرافت آن، آگاهی از اختلافات، تلاش برای درک فرض‌ها، وفاداری، تاکید بر روی پیشرفت و دورنمای بلندمدت داشتن.

اسمیت^۳ (۱۳۷۰) در بررسی ذهنیت فلسفی^۴ مدیران آموزشی، بدین نتیجه می‌رسد که مدیران آموزشی باید دارای دانش و مهارت‌های زیر باشند:

جامعیت: نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه ای وسیع، ارتباط دادن مسائل آنی به هدف‌های دراز مدت و به کاربری قوه تصمیم و شکیبایی در مشکلات عمیق نظری.

تعمق: زیر سوال بردن آن چه مسلم است، کشف و تدوین بنیادی، کاربرد حساسیت برای اموری که دارای معانی ضمنی و رابطه ای می‌باشند و مبتنی کردن انتظارات بر جریان فرضیه استنتاجی - قیاسی.

قابلیت انعطاف: رها شدن از محور روان شناختی، ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آن‌ها، دیدن مسائل با جهات متعدد و شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط.

هرسی و بلانچارد^۵ (۱۳۷۵) مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی را شامل پنج دسته، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت تشخیص، مهارت تطبیق دادن و مهارت‌های برقرار کردن ارتباط می‌دانند.

1. Houtzagers

2. Young

3. Smit-

4. Philosophical Mindedness

5. Harcy & Blanchard

هلر رابرت^۱ (۲۰۰۲) نویسنده و عضو مؤسس مجله « مدیریت نوین امروز^۲ » مهم ترین دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران را شامل: ارتباطات، مدیریت اطلاعات، خود مدیریتی، مدیریت مشارکتی، کنجکاوی، هدفمندی، صبوری، مقاومت، خودسازی، مساعدت، همدردی، تأثیرگذاری، مذاکره، کار شبکه ای، ساخت فرهنگی، بررسی دقیق محیطی، بهینه سازی و مشارکت می داند.

آلن^۳ (۲۰۰۷) معتقد است سیاست گذاران آموزشی در جست و جوی مدیرانی هستند که دارای دانش و مهارت‌های مورد نیاز در مورد نظریه‌ها و ساختارهای نظام آموزشی و رهبری آموزشی بوده و از تجربه کافی برخوردار باشند. وجود چنین نیروهایی برای مدارس، امری حیاتی است. اکنون نتایج برخی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در مورد دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به شرح زیر بررسی می کنیم.

خواجه ای (۱۳۷۹) در تحقیقات خود بر اساس الگوی کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به شرح زیر ارائه داده است.

مهارت‌های فنی شامل: برنامه ریزی، هماهنگی، بودجه بندی، امور پرسنلی، نظارت و ارزشیابی.

مهارت‌های انسانی شامل: مهارت در رهبری، مهارت در مشارکت کارکنان، مهارت در تعارض، مهارت در برقراری ارتباط سازمانی، مهارت در ایجاد فرهنگ سازمانی و مهارت در ایجاد تیم‌های گروهی.

مهارت‌های ادراکی شامل: خلاقیت و نوآوری، تصمیم گیری، شناخت نظریه‌ها، شناخت و حل بحران و مهارت استفاده از زمان.

فانی (۱۳۷۵) در تحقیقات خود، دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به چهار دسته به شرح زیر طبقه بندی نموده است.

مهارت‌های فنی شامل: برنامه ریزی، کنترل، تجزیه و تحلیل اطلاعات، هدف گذاری، سازماندهی و بسیج امکانات و منابع.

مهارت‌های ادراکی شامل: تشخیص، ترکیب کارآفرینی، نوآوری و خلاقیت، تصمیم گیری، توسعه اثربخشی سازمانی، مدیریت در بحران، سیاست گذاری، حل مسأله و برنامه ریزی بلند مدت. مهارت‌های بین شخصی شامل: ارتباط راغبانه بین فردی، مذاکره، مدیریت تضاد، ایجاد

1. Heller Robert

2. Management Today

3. Alan

انگیزه، ایجاد مدیریت گروه، مدیریت امور کارکنان، رهبری، رشد افراد سازمان و تفویض اختیار. مهارت‌های اجتماعی: سازگاری با محیط، ارتباط راغبانه برون سازمانی، درک ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی، خط مشی عمومی، قدرت و سیاست. غفاریان (۱۳۷۸) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی»، مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در شش بعد به شرح زیر ارائه داده است:

دانش معلومات حرفه‌ای.
 مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری و مهارت‌های فکری)
 ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و...)
 نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی و...)
 اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)
 اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیر رسمی، شهرت عمومی و...)
 جوکینن^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های رهبری مدیران در سطح جهان» به نتایج زیر دست یافت.

- توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و مدیریت زمان)
 - شایستگی‌های مدیریت کارکنان شامل: سرپرستی، همراهی و دلسوزی، ایجاد انگیزه، احیا و امیدوارسازی، آموزش و تشکیل گروه‌های کاری و مشاوره و راهنمایی.
 - مهارت‌های برقراری ارتباط: مهارت‌های شنیدن، پرسیدن، پرسش‌های مرتبط، مهارت‌های ارائه مطالب، همدردی و برقراری ارتباط روشن و آشکار.
 - خصلت و ویژگی‌های شخصی: اعتماد به نفس، پرورش روحیه استقامت و بردباری، تعدیل فشارها، قاطعیت، خودآگاهی، خودانگیزی و خودجوش بودن.
 - تغییر و نوآوری: آشکار و شفاف بودن، خلاقیت و نوآوری، فعال بودن، چند بعدی اندیشیدن، اشتیاق به یادگیری و توانایی مدیریت تغییر.
 - مهارت‌های علمی و فنی: داشتن دانش کلاسیک، احاطه کامل به موضوع کار، برخورداری از دانش فنی و ذهنیت و شعور فنی،
 - دورنگری و هدف‌گرایی: توانایی تدوین و پرورش چشم‌انداز، تمرکز بر هدف‌های مرتبط و هدف‌گرا بودن.

- حسن ارتباط و تعامل با ذی نفع‌های بیرونی : مدیریت اعمال قانونمند اختیارات، توانایی افزایش سرمایه و تعامل با سازمان‌های بیرونی.
- توانایی و مهارت مذاکره و متقاعد کردن : مهارت‌های مذاکره، مدیریت تعارض، قدرت متقاعد کردن دیگران و مشتری‌گرایی.

اس چارف^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان « توسعه مهارت‌ها و صلاحیت‌های دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی » بدین نتیجه دست یافت که دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز آینده آن‌ها عبارتند از : شناخت کامل، کسب تجربه و مهارت، همکاری و مشارکت، ارزیابی تولیدات و خدمات، داشتن چشم انداز، توجه جدی به مشتریان و بهبود کیفیت محصولات. بارگراف^۲ (۱۹۹۷) در تحقیقی تحت عنوان « مهارت‌های مدیر در ابعاد مختلف آموزشی » کسب مهارت‌ها از جمله، همکاری و مشارکت، رشد و توسعه، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گذاری، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، تشکیل تیم‌ها را برای مدیران آموزشی الزامی می‌داند. همر^۳ (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان « مهارت‌ها و صلاحیت‌های مدیر » نشان داد که چگونه مهارت‌ها و شایستگی‌های موجود در سیستم مدیریت می‌تواند به بهبود کیفیت و پیشرفت کارکنان سازمان یاری رساند، همچنین این پژوهشگر بر مهارت آموزشی کارکنان در راستای تحقق هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان می‌کند.
یافته‌های تحقیق:

۱- دانش و مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران مدارس کدامند ؟

نتایج آزمون دو جمله‌ای^۴ نشان می‌دهد که مدیران مدارس به ترتیب، به دانش و مهارت‌های فنی زیر نیاز دارند : ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، کاربرد کامپیوتر در آموزشگاه، سمینار بررسی روش‌های مقابله با افت تحصیلی، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، تکنولوژی آموزشی، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدارس، آیین و فنون سخنوری، ارزشیابی از عملکرد کارکنان، مدیریت جلسات و شوراهای مدرسه، روش‌ها و فنون تدریس، حسابداری و بودجه نویسی در آموزشگاه، مقدمات مدیریت آموزشی، ایمنی و بهداشت در مدارس، فعالیت‌های فوق برنامه در مدارس، روان‌شناسی عمومی، هدایت تحصیلی و شغلی، آیین نگارش و مکاتبات اداری، زبان عمومی و تخصصی، روش‌های آماری در علوم تربیتی، آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه، نظارت و

1. Scharf
2. Burggraaf
3. Homer
4. Binomial

راهنمایی تعلیماتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات.

۲- دانش و مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران مدارس کدامند؟

نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که مدیران مدارس به ترتیب، به دانش و مهارت‌های انسانی زیر، نیاز دارند.

روش‌های تربیت دینی دانش آموزان، روابط انسانی در آموزشگاه، مدیریت اسلامی، کاربرد روان‌شناسی در مدیریت، مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان، بهداشت روانی، روان‌شناسی تربیتی، مدیریت مشارکتی، اخلاق و تربیت اسلامی، روان‌شناسی اجتماعی در تعلیم و تربیت، روان‌شناسی شخصیت، روان‌شناسی رشد، معارف اسلامی، مدیریت رفتار سازمانی، مقدمات مشاوره و راهنمایی و اصول و فنون راهنمایی و مشاوره.

۳- دانش و مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران مدارس کدامند؟

نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که، مدیران مدارس به ترتیب، به دانش و مهارت‌های ادراکی زیر، نیاز دارند:

تصمیم‌گیری در مدیریت، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی، مدرسه محوری، بهره‌وری در مدرسه، مدیریت زمان، مسائل آموزش و پرورش، اصول و مبانی مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش در قرن ۲۱، مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، سمینار بررسی مسائل مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت و آسیب‌شناسی اجتماعی، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، روش تحقیق در علوم تربیتی، آشنایی با قانون اساسی، انقلاب اسلامی و ریشه‌های آن، مدیریت توسعه و بهسازی سازمان، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، فلسفه فعالیت‌های تربیتی، اقتصاد آموزش و پرورش، تاریخ اسلام، مدیریت فرهنگ سازمانی، فلسفه آموزش و پرورش و نگرش و تئوری‌های سیستمی.

۴- آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس استان‌های مرزی و غیرمرزی، در هر یک از ابعاد

دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۱) نتایج آزمون T برای مقایسه نیازهای آموزشی مدیران مدارس استان‌های

مرزی و غیرمرزی در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی.

ردیف	نام استان	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنادار
۱	استان‌های مرزی	۶۸۵	۲/۸۶۴	۰/۵۴۲	۰/۰۲۱	-۰/۴۴	۱۲۷۶	۰/۶۶۰
۲	استان‌های غیر مرزی	۵۹۳	۲/۸۷۷	۰/۵۳۴	۰/۰۲۱			

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که سطح معناداری تفاوت نیازهای آموزشی این دو گروه ۰/۶۶۰ است که از ۵٪ بزرگ‌تر است. در نتیجه بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس استان‌های مرزی و غیر مرزی در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس استان‌های مرزی با نیازهای آموزشی استان‌های غیر مرزی کشور تفاوتی مشاهده نمی‌شود.

۵- آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس دارای رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت و مدیران مدارس دارای رشته تحصیلی غیر مرتبط با مدیریت، در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۲) نتایج آزمون T جهت مقایسه نیازهای آموزشی مدیران مدارس دارای رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت و مدیران مدارس رشته تحصیلی غیر مرتبط.

ردیف	نوع رشته	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنادار
۱	مرتبط با مدیریت	۶۲۰	۲/۸۳۴	۰/۵۴۷	۰/۰۲۲	-۲/۳۴	۱۲۵۹	۰/۲۰
۲	غیر مرتبط با مدیریت	۶۴۱	۲/۹۰۴	۰/۵۲۵	۰/۰۲۱			

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که سطح معناداری تفاوت بین نیازهای آموزشی این دو گروه ۰/۰۲۰ است که از ۵٪ کوچک‌تر است. در نتیجه بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس دارای رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت و نیازهای آموزشی مدیران مدارس دارای رشته تحصیلی غیر مرتبط با مدیریت در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مدیران مدارس دارای رشته‌های تحصیلی غیر مرتبط با مدیریت، میزان نیازهای آموزشی خود را بیشتر از مدیران رشته‌های مرتبط می‌دانند.

۶- آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس پسران، دختران و مختلط در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۳) خلاصه اطلاعات تحلیل واریانس سؤال شماره ۶ تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
واریانس بین گروهی	۲	۲/۴۲۴	۱/۲۱۲	۴/۲۱۷	۰/۰۱۵۰
واریانس درون گروهی	۱۲۵۳	۳۶۰/۱۲۷	۰/۲۸۷	-	-
کل	۱۲۵۵	۳۶۲/۵۵۱	-	-	-

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که سطح معناداری تفاوت نیازهای آموزشی این سه گروه ۰/۰۱۵۰ است که از ۵٪ کوچک تر است. در نتیجه بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس پسرانه، دخترانه و مختلط در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود دارد.

جهت مشخص شدن این که بین کدام یک از گروه‌ها تفاوت وجود دارد، از آزمون توکی به شرح زیر استفاده شده است.

جدول شماره (۴) نتایج آزمون توکی (HSD)

گروه	جنسیت مدرسه	تعداد	میانگین	میانگین گروه ۱	میانگین گروه ۲	میانگین گروه ۳
				۲/۸۷۱	۲/۹۰۹	۲/۷۷۱
۱	پسران	۶۱۹	۲/۸۷۱			
۲	دختران	۴۵۹	۲/۹۰۹			*
۳	مختلط	۱۷۸	۲/۷۷۱			

نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس دخترانه و پسرانه در دانش و مهارت‌ها تفاوت معنی داری وجود ندارد. اما بین نیازهای آموزشی مدارس دخترانه و مدارس مختلط تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، مدیران مدارس دخترانه

میزان نیاز خود به دانش و مهارت‌ها را بیشتر از مدیران مدارس مختلط می دانند.
۷- آیا بین نیازهای آموزش مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۵) خلاصه اطلاعات تحلیل واریانس سؤال شماره ۷ تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
واریانس بین گروهی	۲	۰/۳۰۲	۰/۱۵۱	۰/۵۲۱	۰/۵۹۳۹
واریانس درون گروهی	۱۲۶۶	۳۶۶/۶۲۱	۰/۲۸۹	-	-
کل	۱۲۶۸	۳۶۶/۹۲۳	-	-	-

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می دهد که سطح معناداری تفاوت نیازهای آموزشی این سه گروه ۵۹۳٪ است. در نتیجه بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود ندارد. به عبارت دیگر، با اطمینان ۹۹ درصد بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت وجود ندارد. به بیان دیگر، بین نیاز مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه به دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود.

۸- آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس استان‌های مختلف در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۶) خلاصه اطلاعات تحلیل واریانس سؤال شماره ۸ تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
واریانس بین گروهی	۹	۱۳/۷۹۱	۱/۵۳۲	۵/۴۵۶	۰/۰۰۰
واریانس درون گروهی	۱۲۶۸	۳۵۶/۱۰۷	۰/۲۸۰	-	-
کل	۱۲۷۷	۳۶۹/۸۹۷	-	-	-

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می دهد که بین نیازهای آموزشی مدیران استان‌های

مختلف کشور در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود دارد. جهت مشخص نمودن این که این تفاوت بین کدام یک از استان‌ها وجود دارد، از آزمون توکی به شرح زیر استفاده شده است.

جدول شماره (۷) نتایج آزمون توکی (HSD)

گروه	نام استان	تعداد	میانگین (X)	X گروه ۱	X گروه ۲	X گروه ۳	X گروه ۴	X گروه ۵	X گروه ۶	X گروه ۷	X گروه ۸	X گروه ۹	X گروه ۱۰
				۲/۹۸	۳/۰۶۲	۲/۸۰۰	۲/۹۱۴	۲/۹۱۱	۲/۸۲۵	۲/۸۱۵	۲/۷۲۷	۲/۸۳۷	۳/۰۲۲
۱	آذربایجان غربی	۱۷۱	۲/۹۸۸								*		
۲	آذربایجان شرقی	۸۶	۳/۶۱۷			*					*		
۳	یزد	۸۰	۲/۸۰۰										
۴	ایلام	۸۷	۲/۹۱۴										
۵	گلستان	۱۱۴	۲/۹۱۱										
۶	گیلان	۲۵	۲/۸۲۵										
۷	سیستان و بلوچستان	۱۰۵	۲/۸۱۵										
۸	خراسان	۲۴۳	۲/۷۲۷										
۹	فارس	۲۱۸	۲/۸۳۷										
۱۰	هرمزگان	۷۹	۳/۰۲۲								*		

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس اکثر استان‌های کشور در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود ندارد، اما فقط بین میانگین نظریات مدیران استان‌های آذربایجان غربی، چهارمحال بختیاری و هرمزگان با استان خراسان و استان چهارمحال و بختیاری با استان‌های یزد، سیستان و بلوچستان و فارس تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر میزان نیاز مدیران مدارس استان‌های آذربایجان غربی (۲/۹۸۸)، چهارمحال و بختیاری (۳/۰۶۱۷) و هرمزگان (۳/۰۲۲) از مدیران مدارس استان خراسان (۲/۷۲۷) بیشتر است. همچنین میزان نیاز استان چهارمحال و بختیاری (۳/۰۶۱۷) از استان‌های یزد (۲/۸۰۰)، سیستان و بلوچستان (۲/۸۲) و فارس (۲/۸۴) بیشتر است. بنابراین کلیه مدیران مدارس استان‌های کشور به آموزش دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز

دارند و شدت و میزان این نیازمندی در برخی از استان‌ها از جمله استان‌های آذربایجان غربی، چهارمحال و بختیاری و هرمزگان در مقایسه با استان‌های دیگر بیشتر است.

۹- آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس با مدرک تحصیلی متفاوت، در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، تفاوت وجود دارد؟

جدول شماره (۸) خلاصه اطلاعات تحلیل واریانس سوال شماره ۹ تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
واریانس بین گروهی	۳	۲/۶۱۹	۰/۸۷۳	۳/۰۳۵	۰/۲۸۳
واریانس درون گروهی	۱۲۶۱	۳۶۲/۶۵۱	۰/۲۸۸	-	-
کل	۱۲۶۴	۳۶۵/۲۷۰	-	-	-

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که بین نیازهای آموزشی مدیران با مدرک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود دارد. جهت تعیین این که این تفاوت بین کدام یک از گروه‌ها وجود دارد، از آزمون توکی به شرح زیر ارئه استفاده شده است.

جدول شماره (۹) نتایج آزمون توکی (HSD)

گروه	مدرک تحصیلی	تعداد	میانگین	X گروه ۱	X گروه ۲	X گروه ۳	X گروه ۴
				۲/۹۳۹	۲/۸۶۳	۲/۸۵۸	۲/۶۳۷
۱	دیپلم و کمتر	۲۵۸	۲/۹۳۹		*	*	*
۲	فوق دیپلم	۴۴۱	۲/۸۶۳				
۳	لیسانس	۵۴۲	۲/۸۵۸				
۴	فوق لیسانس	۲۴	۲/۶۳۷				

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس دارای

مدرک تحصیلی دیپلم با مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس در دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، مدیران مدارس با مدرک دیپلم نیاز خود را به آموزش دانش و مهارت‌ها بیشتر از مدیران با مدرک فوق دیپلم می‌دانند و مدیران فوق دیپلم از مدیران لیسانس و مدیران لیسانس از مدیران فوق لیسانس نیاز به آموزش خود را بیشتر اعلام کرده‌اند. میانگین‌های مندرج در این جدول نشان می‌دهد که مدیران دیپلمه بیشتر از فوق دیپلم و فوق دیپلم بیشتر از لیسانس و لیسانس بیشتر از فوق لیسانس به آموزش دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند.

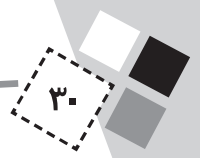
سؤال دهم و یازدهم تحقیق: آیا بین نیازهای آموزشی مدیران مدارس، سابقه خدمت (سؤال ۱۰) و سابقه مدیریت (سؤال ۱۱) آنان در ابعاد دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی رابطه وجود دارد؟

جدول شماره (۱۰) ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معنی دار بودن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و سابقه مدیریت با ابعاد دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس.

ابعاد دانش و مهارت‌ها	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت	سابقه مدیریت
فنی	۰/۸۴۲۰ -	۰/۰۵	۰/۱۵۱
انسانی	۰/۶۰۱ -	۰/۶۷۴	۰/۶۲۰
ادراکی	۰/۷۵۲۰ -	۰/۶۱۷	۰/۳۳۰
کل	۰/۷۸۸۰ -	۰/۴۵۱	۰/۳۶۷

در بررسی رابطه بین مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و سابقه مدیریت و ابعاد دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس، پژوهشگر اقدام به محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معنادار بودن آن نمود. داده‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد، بین مدرک تحصیلی مدیران مدارس و نیاز به دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی آنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد، یعنی مدیران دارای مدرک تحصیلی پایین‌تر، نیاز بیشتری به دانش و مهارت‌های فنی و ادراکی دارند. لیکن سابقه خدمت و سابقه مدیریت مدیران تأثیری روی اظهار نیاز به دانش و مهارت‌ها، نداشته است.

سؤال دوازدهم تحقیق: الگو و ساختار مناسب برنامه آموزش مدیران مدارس چیست؟ با توجه به نتایج استخراج شده از سؤالات، یک، دو و سه تحقیق در مورد دانش و مهارت‌های



فنی، انسانی و ادراکی مورد نیاز مدیران مدارس و نتایج استخراج شده از مصاحبه با کارشناسان، صاحب نظران و ه مسائل و مشکلات مدیران مدارس، نتایج تحقیقات انجام شده، بررسی برنامه‌های موجود آموزش مدیران و اهد سطح، پایه، میانی و پیشرفته پیشنهاد می شود.

جدول شماره (۱۱) محتوا و ساختار برنامه آموزش مدیران مدارس

موضوعات آموزشی بسته ۲	تعداد واحد	ساعت	مهارت	موضوعات آموزشی بسته ۱	
ایمنی و بهداشت مدارس روش‌ها و فنون تدریس روانشناسی رشد مسائل آموزش و پرورش	۱ ۲ ۲ ۲	۱۶ ۳۲ ۳۲ ۳۲	فنی فنی انسانی ادراکی	آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدارس مقدمات مدیریت آموزشی معارف اسلامی اصول و مبانی آموزش و پرورش	پودمان (۱)
آیین و روش‌های مطالعه تکنولوژی آموزشی روانشناسی تربیتی آموزش و پرورش تطبیقی	۱ ۲ ۲ ۲	۲۰ ۳۲ ۳۲ ۳۲	فنی فنی انسانی ادراکی	مدیریت جلسات و شوراهای آموزشی مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی تعلیم و تربیت اسلامی تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	پودمان (۲)
فعالیت‌های فوق برنامه آشنایی با کامپیوتر مقدمات راهنمایی و مشاوره انقلاب اسلامی و ریشه‌های آن	۱ ۲ ۲ ۲	۲۴ ۳۲ ۳۲ ۳۲	فنی انسانی ادراکی	آیین نگارش و مکاتبات اداری سازمان و اداره امور مدارس اخلاق و تربیت اسلامی تاریخ اسلام	پودمان (۳)
جمع ساعات آموزشی بسته ۲ (پودمان‌های ۱ و ۲)		جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۱ = ۳۴۸ ساعت (پودمان‌های ۱ و ۲ و ۳)			

تخصصان مربوطه، همچنین جمع بندی نظریات تیم پژوهشی از بررسی شرح وظایف مدیران مدارس، بررسی اف و سیاست‌های دولت در آموزش و پرورش، محتوا و ساختار برنامه آموزش مدیران مدارس به شرح زیر در سه

ی در سطح پایه (۳ بسته و ۹ پودمان آموزشی جمعاً ۱۲۰۰ ساعت)

تعداد واحد	ساعت	مهارت	موضوعات آموزشی بسته ۳		تعداد واحد	ساعت	مهارت
۳	۴۸	فنی	آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه	پودمان (۷)	۱	۱۶	فنی
۱	۱۶	فنی	برنامه ریزی اوقات فراغت دانش آموزان		۲	۳۲	فنی
۲	۳۲	انسانی	بهداشت روانی		۲	۳۲	انسانی
۱	۱۶	ادراکی	آشنایی با قانون اساسی		۲	۳۲	ادراکی
۲	۳۲	فنی	روابط انسانی در آموزشگاه	پودمان (۸)	۱	۱۶	فنی
۲	۳۲	فنی	آموزش و پرورش کودکان استثنایی		۲	۳۶	فنی
۲	۳۲	انسانی	روانشناسی عمومی		۳	۴۸	انسانی
۲	۳۲	ادراکی	اقتصاد آموزش و پرورش		۲	۳۲	ادراکی
۲	۴۰	فنی	حسابداری و بودجه نویسی در آموزشگاه				
۱	۱۶	فنی	سمینار بررسی روش‌های مقابله با افت تحصیلی	پودمان (۹)	۱	۱۶	فنی
۲	۳۲	فنی	آموزش بزرگسالان		۲	۶۰	فنی
۲	۳۲	انسانی	ارزشیابی پیشرفت تحصیلی		۳	۴۸	انسانی
۲	۳۲	ادراکی	سازمان و قوانین آموزش و پرورش		۲	۳۲	ادراکی
۲	۶۰	فنی	کاربرد کامپیوتر در آموزشگاه				
جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۳ = ۴۵۲ ساعت (پودمان‌های ۷ و ۸ و ۹)					شماره ۲ = ۴۰۰ ساعت (۶ و ۵ و ۴)		

جدول شماره (۱۲) محتوا و ساختار برنامه آموزش مدیران مدارس

موضوعات آموزشی بسته ۱	مهارت	ساعت	تعداد واحد	موضوعات آموزشی بسته ۲
پودمان (۱) آیین و فنون سخنوری اصول و فنون راهنمایی اصول و مبانی مدیریت آموزشی	فنی	۱۶	۱	هدایت تحصیلی و شغلی
	انسانی	۳۲	۲	روانشناسی شخصیت
	ادراکی	۴۸	۳	سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش فلسفه فعالیت‌های تربیتی
پودمان (۲) ارزشیابی از عملکرد کارکنان مدیریت روابط عمومی در مدرسه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش	فنی	۳۲	۲	نظارت و راهنمایی تعلیماتی
	انسانی	۱۶	۱	مدیریت رفتار سازمانی
	ادراکی	۳۲	۲	رسالت تربیتی و علمی مراکز آموزش مکاتب فلسفی و آراء تربیتی
پودمان (۳) کاربرد رایانه در مدیریت مسائل و مشکلات نوجوانان و جوانان تشویق و تنبیه دانش آموزان فلسفه آموزش و پرورش	فنی انسانی	۶۰	۲	روانشناسی یادگیری
	انسانی	۳۲	۲	روش‌های تربیت دیمی دانش آموز
	ادراکی	۱۶	۱	مدیریت منابع انسانی
		۳۲	۲	
جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۱ = ۳۱۶ ساعت (پودمان‌های ۱ و ۲ و ۳)				جمع ساعات آموزشی بسته (پودمان ۴)

در سطح میانی (۳ بسته و ۹ پودمان آموزشی جمعاً ۱۰۰۰ ساعت)

مهارت	ساعت	تعداد واحد	موضوعات آموزشی بسته ۳	مهارت	ساعت	تعداد واحد	
ش	فنی	۳۲	۲	پودمان (۷)	اختلالات رفتاری دانش آموزان	۲	
	انسانی	۳۲	۲		روانشناسی اجتماعی در تعلیم و تربیت	۲	
	ادراکی	۱۶	۱		تصمیم‌گیری در مدیریت	۱	
	ادراکی	۱۶	۱				
سی	فنی	۳۲	۲	پودمان (۸)	روش‌های آماری در علوم تربیتی	۲	
	انسانی	۴۸	۳		مدیریت اسلامی	۳	
	ادراکی	۱۶	۱		روانشناسی بهره‌وری	۱	
	ادراکی	۴۸	۳		اصول و برنامه ریزی درسی	۳	
ان	فنی	۳۲	۲	پودمان (۹)	آشنایی با زبان انگلیسی	۲	
	انسانی	۳۲	۲		مشارکت در آموزش و پرورش	۲	
	ادراکی	۴۴	۳		روش تحقیق در علوم تربیتی	۳	
جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۳ = ۳۳۶ ساعت (پودمان‌های ۷ و ۸ و ۹)				بسته شماره ۲ = ۳۴۸ ساعت (پودمان‌های ۴ و ۵ و ۶)			

جدول شماره (۱۳) محتوا و ساختار برنامه آموزش مدیران مدارس در سطح پیشرفته (۳ بسته و ۶ پودمان آموزشی جمعاً ۸۰۰ ساعت)

موضوعات آموزشی بسته ۱		پودمان (۱)		پودمان (۲)		پودمان (۳)		جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۱ = ۴۳۲ ساعت (پودمان های ۱ و ۲ و ۳)	
تعداد واحد	ساعت	مهارت	ساعت	تعداد واحد	ساعت	مهارت	ساعت	تعداد واحد	ساعت
۲	۴۸	فنی	۴۸	۳	۴۸	فنی	۴۸	۲	۳۲
۳	۴۸	انسانی	۴۸	۲	۳۲	انسانی	۳۲	۲	۳۲
۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۲	۳۲
۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۲	۳۲
موضوعات آموزشی بسته ۲		پودمان (۴)		پودمان (۵)		پودمان (۶)		جمع ساعات آموزشی بسته شماره ۲ = ۳۶۸ ساعت (پودمان های ۴ و ۵ و ۶)	
۳	۴۸	انسانی	۴۸	۳	۴۸	انسانی	۴۸	۲	۳۲
۲	۳۲	انسانی	۳۲	۱	۱۶	انسانی	۱۶	۲	۳۲
۱	۱۶	ادراکی	۱۶	۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۳	۴۸
۲	۳۲	ادراکی	۳۲	۱	۱۶	ادراکی	۱۶	۱	۱۶

روش تحقیق :

نظر به این که در پژوهش حاضر، محقق به دنبال جمع آوری و جمع بندی نظریات مدیران مدارس و صاحب نظران در مورد دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس بوده است؛ لذا، روش این تحقیق پیمایشی^۱ می باشد. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس کشور در سال تحصیلی ۸۳-۸۴ (۹۸۱۸۰ نفر) و نمونه آماری تعدادی ۲۰۳۰ نفر که به کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان^۲ با روش تصادفی طبقه ای^۳ از میان طبقات ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش دانشگاهی انتخاب شده اند. ابزار جمع آوری اطلاعات شامل پرسش نامه محقق ساخته که دارای ۶۶ سؤال (جک لیستی از شصت و شش مولفه از دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس) به صورت مقیاس رتبه ای تهیه که روایی^۴ آن از طریق اظهار نظر ۲۰ نفر از صاحب نظران تأمین و پایایی^۵ آن با روش آلفای کرانباخ^۶ بررسی و ضریب پایایی ۰/۹۱. تعیین شد. همچنین مصاحبه با پنجاه نفر از صاحب نظران در مورد ساختار برنامه آموزش بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و محاسبه جداول توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد، از آمار توصیفی و محاسبه آزمون دو جمله ای به منظور تعیین معنادار بودن هر سؤال و آزمون T مستقل، تحلیل واریانس و آزمون توکی جهت مقایسه و تعیین تفاوت بین میانگین‌ها از آمار استنباطی استفاده شده است.

بحث و نتیجه گیری :

مقایسه نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات قبلی نشان می دهد که دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی که در این تحقیق شناسایی و تعیین شده‌اند با نتایج تحقیقات خواجه ای (۱۳۷۹)، فانی (۱۳۷۵)، غفاریان (۱۳۷۸)، جوکینن (۲۰۰۵)، اس چارت (۲۰۰۲)، بارگراف (۱۹۹۷)، هم (۲۰۰۱) همخوانی دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در بعد فنی شامل: ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، کاربرد کامپیوتر در آموزشگاه، سمینار بررسی روش‌های مقابله با افت تحصیلی، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، تکنولوژی آموزشی، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدارس، آیین و فنون سخنوری، ارزشیابی از عملکرد کارکنان، مدیریت جلسات و شوراهای مدرسه، روش‌ها و فنون تدریس، حسابداری و بودجه نویسی در آموزشگاه، مقدمات مدیریت آموزشی، ایمنی و بهداشت

1. Survey
2. Morgan
3. Stratified
4. Validity
5. Reliability
6. Cronbach

در مدارس، فعالیت‌های فوق برنامه در مدارس، روان شناسی عمومی، هدایت تحصیلی و شغلی، آیین نگارش و مکاتبات اداری، زبان عمومی و تخصصی، روش‌های آماری در علوم تربیتی، آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه، نظارت و راهنمایی تعلیماتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات. در بعد انسانی شامل: روش‌های تربیت دینی دانش آموزان، روابط انسانی در آموزشگاه، مدیریت اسلامی، کاربرد روان شناسی در مدیریت، مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان، بهداشت روانی، روان شناسی تربیتی، مدیریت مشارکتی، اخلاق و تربیت اسلامی، روان شناسی اجتماعی در تعلیم و تربیت، روان شناسی شخصیت، روان شناسی رشد، معارف اسلامی، مدیریت رفتار سازمانی، مقدمات مشاوره و راهنمایی و اصول و فنون راهنمایی و مشاوره. و در بعد ادراکی شامل: تصمیم گیری در مدیریت، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی، مدرسه محوری، بهره‌وری در مدرسه، مدیریت زمان، مسائل آموزش و پرورش، اصول و مبانی مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش در قرن ۲۱، مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، سمینار بررسی مسائل مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت و آسیب شناسی اجتماعی، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، روش تحقیق در علوم تربیتی، آشنایی با قانون اساسی، انقلاب اسلامی و ریشه‌های آن، مدیریت توسعه و بهسازی سازمان، جامعه شناسی آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، فلسفه فعالیت‌های تربیتی، اقتصاد آموزش و پرورش، تاریخ اسلام، مدیریت فرهنگ سازمانی، فلسفه آموزش و پرورش و نگرش و تئوری‌های سیستمی می‌باشند.

به منظور افزایش دانش و مهارت‌های حرفه ای مدیران مدارس کشور اجرای الگوی برنامه آموزشی مدیران مدارس که تحت عنوان محتوا و ساختار برنامه آموزش مدیران مدارس، ارائه شده در این تحقیق به کلیه دست اندرکاران آموزش و پرورش، توصیه می‌شود.

منابع و مآخذ :

- خواجه ای، سعید (۱۳۷۹) ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، پایان نامه دوره دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
- علاقه بند، علی (۱۳۶۴) ضرورت و اهمیت توجه به مدیریت آموزشی، فصل نامه تعلیم و تربیت شماره ۴
- فانی، علی اصغر (۱۳۷۵) طراحی نظام آموزش مدیران اجرایی آموزش و پرورش، پایان نامه دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸) رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر یسپرون.
- مارلن، کاروسیل (۲۰۰۰) مهارت‌های رهبری برای مدیران، ترجمه امیر توفیقی (۱۳۸۵) انتشارات انستیتو ایز ایران.
- دلور، ژاک و همکاران (۱۹۹۷) یادگیری گنج درون (گزارش کمیسیون بین المللی آموزش و پرورش برای قرن ۲۱ به یونسکو، ترجمه دفتر همکاری‌های علمی و بین المللی (۱۳۷۶) وزارت آموزش و پرورش
- خنیفر، حسین (۱۳۸۲) درآمدی بر استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها وزارت آموزش و پرورش.
- اسمیت، فلیپ، ج، (۱۳۷۰) ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی. نشر، مترجم
- هرسی، پال و بلانچارد، کتز (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر.
- هلر، رابرت (۲۰۰۲) دانستنی‌های مدیریتی، ترجمه علیرضا عیاری (۱۳۸۵)، انتشارات انستیتو ایز ایران
- دراکر، پیتر (۱۹۹۹) چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی ۱۳۸۲.

- Alan C.Tones (2007) Becoming a Leader of content knowledge. Administration. Vol 10. P. 7 – 21
- Burggraaf , willem (1997) “ mtengement skills frem different educational settings “ International Journal of educational management. Vol : 11. No 2. Po 3 – 71
- Brans Ford , T. D. et al (2001) How people Learn : Brain , Mind , Experience , and school. Washington , D. c : nationar Academy press/http://www.nap.edu.
- Giis Houtzagers (1999) “Empowerment , using skills and competence management , participation & Empowerment. An international Journal , Vol 7 No 2 & MCB uni-versity
- Homer , Mark (2001) “ Skills and competency management “ Tournal European in-dustrial training.
- Jokinen , T (2005) Ghobal leadership competencies : A Review and Discussion tournal of European industrial traininy.
- Scharf , Fred & Tim Bell (2002) Developiny expert management competencies and skills among undergreduat business student. Tournal European industrial training.
- Young. M & Dulewicz. V (2005) Model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy , Emerald Leadership & organization Devel-opment Journal. Vol 25 No 3