

اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران

مدارس تبریز

تقی زوار^۱، علیرضا ملک‌پور^۲، صادق ملکی آوارسین^۳

Received: 17/08/2018
Accepted: 18/05/2019

صفحات: ۲۵۰-۲۳۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۲۶
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۸

چکیده

در این پژوهش از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد و حجم نمونه به تعداد ۹۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی از ۱۱۲ نفر جامعه آماری مدیران انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود و داده‌ها پس از جمع‌آوری به وسیله نرم‌افزار SPSS و برایش ۱۶ تجزیه و تحلیل و از آمار توصیفی و آزمون آماری ANOVA و t مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیران در هر یک از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز به آموزش دارند. اولویت اول در نیاز آموزشی مهارت‌های فنی و پایین‌ترین اولویت مهارت انسانی بود. بین میانگین نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در رشته تحصیلی مختلف مدیران، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در میانگین نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در مدرک تحصیلی لیسانس و فوق‌لیسانس، در مقاطع تحصیلی ابتدایی و متوسطه اول و سوابق خدمت مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

واژگان کلیدی:

کلید واژگان: نیازسنجی آموزشی، مهارت‌های مدیریتی، مدیران مدرسه

^۱-دانشیار دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، ایران.

Email: zavvar@azaruniv.ac.ir

نویسنده مسئول:

^۲-دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه، ایران.

^۳-دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران

مقدمه

مدیران مسئولیت تصمیم‌گیری آگاهانه، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع برای رسیدن به هدف‌های سازمان را به عهده‌دارند و مدیریت فرایند هماهنگی و مدیریت منابع به شیوه کارآمد و مؤثر است. مدیریت، رسیدگی و کنترل منابع سازمان برای دستیابی به برون‌داد مطلوب است (Mathur, 2005). بر اساس تغییرات و تحولات کنونی در جوامع بشری، مدیران در صورتی می‌توانند به وظایف خطیر خود بپردازند و سازمان را به اهدافشان برسانند که شرایط، موقعیت و بستر مناسبی برای فعالیت داشته باشند. صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (Nikaein, Taabodi & Vareth, 2016). رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. مهارت فنی^۱، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت انسانی^۲، یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان است. مهارت ادراکی^۳، یعنی توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد است (Alagheh Band, 2017). به زعم اذرا و گامان مدیران مدارس باید مسائل مدرسه را حل کنند، اما آن‌ها با کمبود آموزش و کارکنان آموزش ندیده مواجه هستند (Hussain, & Zamair, 2011). درحالی‌که کارایی و اثربخشی مدارس شدیداً تحت تأثیر توانایی‌ها، عملکرد و کارایی مدیر و وابسته به دانش، تخصص و تجربه اوست و این دانش و مهارت از طریق آموزش‌های قبل از خدمت، حین استخدام

1. Technical skill

2. Human skill

3. Conceptual skill

تأمین و به‌روزرسانی می‌شود که در این میان اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت به دلیل به هنگام بودن و در راستای ارتقاء سطح دانش و توانایی‌های مدیران غیرقابل‌انکار بوده و به‌عنوان یکی از متداول‌ترین و قابل‌قبول‌ترین روش‌های توسعه و ارتقاء دانش و تخصص مدیران تلقی می‌شود.

توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Aydi, & Naveh Ebrahim, 2011). علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه نسبت به برنامه‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی، نوعی تردید و دودلی در میان سرمایه‌گذاران سازمان‌ها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آن‌ها برای افزایش سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را نشان می‌دهد (Frances & Roland, 2003). به نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم اتخاذ رویکرد سامانمند و بی‌توجهی یا کم‌توجهی نسبت به هر یک از گام‌های فرایند آموزشی، یعنی نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است. در این راستا، یکی از روش‌هایی که می‌تواند آموزش را اثربخش سازد، ارائه برنامه مبتنی بر نیازسنجی است. امروزه این نیازها هستند که برنامه‌ها را جهت داده و راهبردی می‌نمایند. به تعبیری، امروزه آموزش‌ها مبتنی بر نیازها هستند (Hobbi et al, 2010). نیازسنجی آموزشی اساس فعالیت‌های آموزشی می‌باشد. شناسایی نیازهای آموزشی روشی برای هماهنگ کردن مهارت‌های پایه کارمندان با الزامات سازمان می‌باشد (Bhattacharyya, 2010).

امروزه گرایش به نیازسنجی و فعالیت‌های مربوط به تحلیل و تعیین نیازهای آموزشی جایگاه والای علمی و قانونی در همه‌ی سازمان‌ها به دست آورده است؛ چنانکه بر اساس پیمایش "فدراسیون بین‌المللی سازمان‌های آموزش توسعه" نیازسنجی یکی از ده موضوع اساسی ۳۵ کشور بوده است، همین‌طور پیمایش دیگری که توسط "انجمن آموزش و توسعه" انجام گرفته است، نشان می‌دهد که گرایش به نیازسنجی آموزشی از برنامه‌های اساسی سازمان‌ها است (Fathi Vajargah, Khorasani & Hasanzadeh, 2013). لازمه انجام نیازسنجی آگاهی از مفهوم آن و نیز مراحل و روش‌های آن است. نیاز آموزشی به شکاف بین عملکرد واقعی و عملکرد موردنظر و یا تفاوت بین توانایی‌های فعلی و الزامات شغلی که می‌تواند توسط آموزش بسته شود، گفته می‌شود، طبقه‌بندی‌های مختلفی از نیازهای آموزشی وجود دارد که متداول‌ترین آن تقسیم‌بندی آن‌ها به دودسته: نیازهای

آموزشی سازمان و نیازهای آموزشی کارکنان فردی است (McConnell, 2004). نیازسنجی (تعیین نیازهای) آموزشی عبارت است از «شناسایی نیازها (فاصله میان "آنچه هست" و "آنچه باید باشد") و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته یا حذف شود. به عبارتی نیازسنجی به یک فرایند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه‌ای از نیازها که بر اساس اولویت تنظیم شده‌اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد (Abbaszadegan & Torkzadeh, 2000). به عبارتی نیازسنجی آموزشی فرایند جمع‌آوری اطلاعات در مورد نیازهای آموزشی دریافت شده و عملی می‌باشد که پس از شناسایی به‌وسیله آموزش رفع می‌گردد (Barbazette, 2006). مقصد نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناخت دانش و مهارت‌هایی که افراد واجد آن نمی‌باشند و برای آنکه شغل خود را به نحو مطلوبی انجام دهند، پرورش آن ضروری است (Tada, 2004). مطالعه‌ای در تانزانیا نشان داد که اغلب مدارس متوسطه به‌طور غیر مؤثری مدیریت می‌گردند که ناشی از کمبود مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس می‌باشد که منجر به عملکرد ضعیف تحصیلی دانش آموزان می‌گردد (Mirunde, 2015).

برای انجام نیازسنجی الگوهای مختلفی طراحی شده است که از جمله می‌توان به الگوی نیازسنجی کافمن و هرمن، الگوی ترند، الگوی هوستون، الگوی نیازسنجی اتحادیه نظام آموزشی، الگوی نیازسنجی در سطح مدارس متوسطه، الگوی کلاین، الگوی تحلیل وظیفه، الگوی پیشنهادی وودال و وینستنتلی، ماتریس‌های مهارت، الگوی پیشنهادی شورای همکاری گمرکی اشاره کرد (Fathi Vajargah, 2013). مک کیلپ مراحل مشترک الگوی نیازسنجی که در اکثر الگوها وجود دارد را بیان می‌کند که شامل مراحل زیر است: شناسایی کاربران و استفاده‌کنندگان از فرایند نیازسنجی، شناسایی و توصیف جامعه موردنظر و محیط آن‌ها برای فرایند نیازسنجی، انتخاب روش نمونه‌گیری نوع و اندازه حجم نمونه، گزینش و انتخاب الگوی نیازسنجی برای استفاده و به‌کارگیری، انجام نمونه‌گیری، اجرای روش‌های موردنظر در نیازسنجی، تلفیق اطلاعات حاصل از منابع اطلاعاتی، اولویت‌بندی، تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از نیازسنجی، اعلام نتایج حاصل از فرایند نیازسنجی به تصمیم‌گیرندگان، کاربران و سایر مخاطبان که نتایج به آن‌ها مربوط می‌شود (Fathi Vajargah, 2013).

پژوهش‌هایی متفاوتی در زمینه نیازسنجی آموزشی مدیران انجام شده است که در ذیل به چند مورد از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

در پژوهشی (Koochi et al (2014) در بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان‌های استان تهران بر اساس مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی به این نتیجه رسیدند که مهارت فنی، انسانی و ادراکی مدیران مورد مطالعه به‌طور معنی‌داری در حد متوسط قرار دارد و بین مدیران زن و مرد در مورد نیاز آموزشی مهارت انسانی و ادراکی تفاوت معناداری وجود دارد و بین مدیران زن و مرد در مورد نیاز آموزشی مهارت فنی تفاوت معناداری مشاهده نشد. پژوهش (Afshari, Honari & Ghafouri (2010) با عنوان بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، ادراکی، انسانی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی ادارات تربیت‌بدنی تفاوت معناداری وجود دارد، اولویت این مهارت‌ها برای مدیران به تربیت شامل مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی است و اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله‌مراتب مدیریت در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شود. همچنین (Bahmani (2009) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی آنان از دیدگاه معلمان شهرستان سراب نشان داد که بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و اثربخشی آن‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی (Ahmadi & Dostmohamadlo (2010) با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی» به این نتیجه رسیدند که بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد و با افزایش میزان مهارت‌های انسانی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد و با افزایش میزان مهارت‌های ادراکی مدیران، اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، تفاوتی معنادار وجود ندارد. طی مطالعه‌ای (Samini & Samaniyan (2005) تحت عنوان نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیران ستادی و اجرایی استان گلستان به این نتیجه رسیدند که مدیران در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تا حد زیادی به آموزش نیاز دارد.

پژوهش (Hussain & Zamair (2011) نشان داد که مدیران مدارس نیاز به آموزش در سطوح مختلف مدیریتی، شامل مدیریت مالی، مدیریت آکادمیک، مدیریت اداری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عمومی دارند. مقایسه نیازهای آموزشی بین مردان و زنان نشان داد که مردان نیازهای آموزشی زیادی نسبت به زنان در سطوح مختلف مدیریتی

دارند. نیاز مداوم به به‌روزرسانی اطلاعات در عصر تغییر و تحول لزوم تکرار و اهمیت پژوهش‌های نیازسنجی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. با توجه به این امر این مطالعه باهدف نیازسنجی و نیز اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه ناحیه ۴ تبریز و بررسی ارتباط رشته و مقطع تحصیلی یا آن انجام شده است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ابتدایی و متوسطه ناحیه ۴ تبریز بوده است که از ۱۱۲ نفر جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۹۵ نفر به‌عنوان نمونه مشخص و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. با توجه به اینکه جامعه آماری نسبتاً بزرگ است آن را به دو طبقه ابتدایی و متوسطه که هرکدام نیز به دو طبقه مرد و زن تقسیم کرده و حجم نمونه به نسبت جمعیت طبقه‌ها تعیین شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از بین هر یک از مدیران، نمونه مورد نظر انتخاب شد. ابزارهای گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که بر اساس نظریه کاتز طراحی گردید. به نظر کاتز، مهارت توانایی‌هایی را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهند و به بندرت به‌صورت بالقوه است و لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه ادراکی، انسانی و فنی می‌داند؛ که هرکدام می‌توانند به‌طور مجزا پیشرفت کنند (Afshari, Honari & Ghafouri, 2010).

در تحلیل یافته‌های پژوهش و آزمون‌های آماری در هر یک از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی از میانگین استفاده شده است. به این صورت که میانگین هر یک از مهارت‌های سه‌گانه به‌صورت مجزا محاسبه و با در نظر گرفتن نقطه برش ۲/۵، نیاز یا عدم نیاز به آموزش مشخص شد. با توجه به درجه‌بندی طیف لیکرت که بیشترین نمره به کمترین نیاز: خیلی زیاد ۱، زیاد ۲، کم ۳، خیلی کم ۴ داده شد، میانگین بالاتر از ۲/۵ به‌منزله عدم نیاز به آموزش و کمتر از آن به‌منزله نیاز به آموزش می‌باشد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. در بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه تهیه شده قبل از اجرا در اختیار چند نفر از

محققین و افراد متخصص قرار داده شد و قبل از اجرا بر اساس نظر آنها اصلاحات لازم انجام گردید.

یافته‌های پژوهش

پیش از ارائه نتایج حاصل از پژوهش، آماره‌های توصیفی حاصل از ویژگی‌های جمعیت شناختی مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن در زیر ارائه شده است.

جدول ۱: توزیع درصدی افراد نمونه برحسب جنسیت، مدرک و مقطع تحصیلی

مقطع	مرد	زن	لیسانس	فوق لیسانس
ابتدایی	۷۵/۴	۲۴/۶	۴۹/۱۰	۵/۳۵
متوسطه	۴۹	۵۱	۴۹/۱۰	۵/۳۵

طبق جدول (۱) مدیران مرد ابتدایی با ۷۵/۴ درصد، تعداد بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند و مدیران زن ابتدایی با ۲۴/۶ درصد، تعداد کمتری را شامل شده‌اند. مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس در مقطع ابتدایی با ۴۹/۱۰ درصد بیشترین تعداد را دارند در حالی که مدیران دارای مدرک فوق لیسانس با ۵/۳۵ درصد کمترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲: اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه

اولویت	مقطع	مهارت	امتیاز
۱	متوسطه	مهارت‌های فنی	۱/۷۵
۲	ابتدایی	مهارت‌های ادراکی	۱/۸۸
۳	ابتدایی	مهارت‌های فنی	۱/۹۲

۸ رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانی.....

۴	متوسطه	مهارت‌های ادراکی	۱/۹۸
۵	ابتدایی	مهارت‌های انسانی	۲/۱۳
۶	متوسطه	مهارت‌های انسانی	۲/۱۶

اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه در جدول ۲ نشان داده شده است. اولویت اول در نیاز آموزشی مهارت‌های فنی در مقطع متوسطه می‌باشد. امتیاز کمتر نشان‌دهنده اولویت بالا می‌باشد.

جدول ۳: بالاترین و پایین‌ترین نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس

مقطع	مهارت	بالاترین اولویت	پایین‌ترین اولویت	امتیاز
ابتدایی	مهارت‌های فنی	آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی	کسب آگاهی در زمینه روانشناسی تربیتی	۲/۴
متوسطه	مهارت‌های فنی	آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی	توانایی بودجه‌ریزی و استفاده بهینه از منابع مالی	۲/۰
ابتدایی	مهارت‌های انسانی	کسب اطلاع در زمینه جوسازمانی	توانایی برقراری ارتباطات انسانی	۲/۰
متوسطه	مهارت‌های انسانی	کسب اطلاع در زمینه جوسازمانی	توانایی برقراری ارتباطات انسانی	۲/۴
ابتدایی	مهارت‌های ادراکی	آشنایی با مدیریت استراتژیک	آشنایی با اصول برنامه‌ریزی صحیح در آموزشگاه	۲/۵
متوسطه	مهارت‌های ادراکی	آشنایی با مدیریت استراتژیک	توانایی تعیین اولویت‌های کاری	۲/۵

طبق جدول ۳ بالاترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی می‌باشد و پایین‌ترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه کسب آگاهی در زمینه روانشناسی تربیتی است. در بین مدیران مدارس متوسطه بالاترین نیاز

آموزشی در مهارت فنی در حیطه آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی است و پایین‌ترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه توانایی بودجه‌ریزی و استفاده بهینه از منابع مالی می‌باشد.

جدول ۴: میانگین و انحراف معیار نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برحسب مدرک تحصیلی و نتیجه آزمون t مستقل جهت مقایسه میانگین مهارت‌ها در سطوح مدرک تحصیلی (سطح معنی‌داری $P = 0/05$)

سطح معنی‌داری	آزمون levenes برای واریانس		فوق لیسانس		لیسانس		مدرک تحصیلی
	t	فوق لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس	لیسانس	مهارت	
۰/۱۳۸	۲/۲۳	۰/۶۲۸	۱/۹۶	۰/۴۶۴	۱/۹۵	فنی	
۰/۱۰۹	۲/۶۲	۰/۷۲۳	۲/۰۷	۰/۴۹۱	۲/۱۵	انسانی	
۰/۰۴۸	۴/۰۲	۰/۶۸۶	۱/۹۹	۰/۴۴۰	۱/۹۶	ادراکی	

بر اساس جدول ۴، نتایج آزمون آماری t مستقل نشان داد که میانگین نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس تفاوت معنی‌داری یافت نشد ($P > 0/05$). به عبارت دیگر مدرک تحصیلی بالاتر به معنای نیاز کمتر و یا بالعکس نشده است.

جدول ۵: میانگین و انحراف معیار و آزمون نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی بر حسب رشته تحصیلی

سطح معنی داری	سایر رشته‌ها		علوم تربیتی		مدیریت آموزشی		رشته تحصیلی
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۰/۳۸	۱/۷۰	۰/۵۱	۲/۰۲	۰/۳۹	۲/۸۰	فنی
۰/۰۰۱	۰/۴۵	۱/۹۹	۰/۵۰	۲/۲۳	۰/۵۵	۲/۹۴	انسانی
۰/۰۰۱	۰/۴۳	۱/۸۲	۰/۴۸	۱/۸۳	۰/۵۱	۲/۶۴	ادراکی

بر اساس جدول ۵، نتایج آزمون آماری ANOVA نشان داد که در میانگین نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در رشته تحصیلی مختلف تفاوت معنی داری وجود دارد ($P=0/001$). به عبارت دیگر نیاز به مهارت‌های سه‌گانه در گروه‌ها با مدرک تحصیلی مختلف، متفاوت می‌باشد.

جدول ۶: میانگین و انحراف معیار و آزمون تفاوت میانگین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی بر حسب مقطع تحصیلی

سطح معنی داری	متوسطه		ابتدایی		مقطع مهارت
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۵۳۷	۰/۵۶	۱/۸۶	۰/۵۰	۱/۹۲	فنی
۰/۷۶۶	۰/۶۳	۲/۱۶	۰/۴۶	۲/۱۲	انسانی
۰/۴۹۱	۰/۵۵	۱/۹۳	۰/۴۶	۱/۸۶	ادراکی

بر اساس جدول ۶ نتایج آزمون آماری t مستقل نشان داد که میانگین نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در مقاطع تحصیلی ابتدائی و متوسطه تفاوت معنی‌داری یافت نشد ($P > 0/05$). به عبارت دیگر مقطع تحصیلی تأثیری در نیاز مهارت فنی، انسانی و ادراکی ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ناحیه ۴ تبریز بر اساس رشته، مدرک و مقطع تحصیلی بوده است. نتایج پژوهش نشان داد مدیران مدارس ابتدایی تبریز در مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) نیاز به آموزش دارند. در مطالعه‌ی (Koochi et al (2014) در بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس که بر اساس مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی انجام دادند، مهارت فنی، انسانی و ادراکی مدیران مورد مطالعه به‌طور معنی‌داری در حد متوسط قرار داشت و بین مدیران زن و مرد در مورد نیاز آموزشی مهارت انسانی و ادراکی تفاوت معناداری وجود داشت و بین مدیران زن و مرد در مورد نیاز آموزشی مهارت فنی تفاوت معناداری وجود نداشت. همچنین نتایج پژوهش نشان داد مدرک تحصیلی عامل مؤثر در نیاز به مهارت فنی، انسانی و ادراکی نیست. در این راستا مطالعه (Koochi et al (2014) نشان داد بین میانگین‌های سه گروه (دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد، کارشناسی و کاردانی) در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت فنی از دیدگاه مدیران دارای سابقه مدیریت متفاوت، تفاوت معناداری وجود دارد، اما بین میانگین‌های سه گروه در مورد نیازسنجی آموزشی مهارت ادراکی و انسانی از دیدگاه مدیران دارای سابقه مدیریت متفاوت تفاوت معناداری مشاهده نشد. در مطالعه‌ای (Balaghat (2008 همسو با مطالعه حاضر به این نتیجه رسید که مدیران مدارس متوسطه استان هرمزگان در هر سه مورد از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز به آموزش دارند. بالاترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی می‌باشد و پایین‌ترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه کسب آگاهی در زمینه روانشناسی تربیتی می‌باشد. بالاترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه آشنایی با نظریه‌ها و اصول جدید مدیریتی می‌باشد و پایین‌ترین نیاز آموزشی در مهارت فنی در حیطه توانایی بودجه‌ریزی و استفاده بهینه از منابع مالی می‌باشد. همسو با مطالعه حاضر (Mahdiyed Najafabadi (2007 در مطالعه‌ای نشان

داد مدرک تحصیلی و سابقه‌ی کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تأثیری نداشته است و سابقه‌ی کار و میزان تحصیلات معاونان و مدیران میانی در تعیین نیاز به مهارت فنی تأثیری نداشته است. درست است که سابقه خدمت موجب تجربه‌اندوزی و اداره بهتر امورات مدیریتی می‌شود، باید توجه داشته باشیم که به هیچ‌عنوان دال برداشتن مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) نمی‌باشد. رشته تحصیلی یکی از فاکتورهای مؤثر بر نیاز به مهارت فنی، انسانی و ادراکی می‌باشد. مدیرانی که در علوم مرتبط با مدیریت آموزشی تحصیل نموده‌اند نسبت به مدیرانی که در رشته‌های غیر مرتبط تحصیل نموده‌اند دارای توانایی بیشتری در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند. به عبارت دیگر دیده می‌شود مدیرانی که در علوم مرتبط با مدیریت آموزشی تحصیل نموده‌اند نسبت به مدیرانی که در رشته‌های غیر مرتبط تحصیل نموده‌اند دارای توانایی بیشتری در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند. در مطالعه (Bahmani, et al, 2012) در بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیران، نتایج نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و جنسیت) و مهارت‌های مدیریتی سه‌گانه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. همچنین مطالعه (Koochi et al (2014) در ارزیابی نیازهای مهارت‌های فنی مدیران، نشان داد مهارت‌های فنی موردنیاز مدیران بین افراد با سابقه کاری مختلفی از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین مهارت‌های فنی موردنیاز مدیران با سطح تحصیلات مختلف از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری ندارد.

آموزش و پرورش که با انسان و اندیشه‌های او سروکار دارد و محل ساختن و پرداختن آینده فرزندان این مرز و بوم می‌باشد، و محل آزمایش سلیقه‌های فراتر از تخصص و حرفه‌ای‌گری در مدیریت مدارس نیست و لازم است افراد بر اساس تخصص و حرفه‌ای که در تحصیل و تجربه خدمت احصاء نموده‌اند به کار گمارده شوند و این موجب می‌شود آنچه باید در رسیدن به اهداف متعالی آموزش و پرورش دست پیدا کنیم بدان بتوانیم برسیم. با توجه به نتایج حاصل از مطالعه حاضر و مطالعات قبلی، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی برای مدیران مدارس جهت افزایش مهارت‌های مدیریتی آن‌ها برگزار شود و توانمندی‌های مدیریتی آنها بهبود یابد. در محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت که این پژوهش فقط در یکی از نواحی آموزش و پرورش شهر تبریز انجام

گرفته است و در تعمیم نتایج بایستی جانب احتیاط رعایت شود و همچنین در جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است و احتمال سوگیری در تکمیل آنها وجود دارد.

منابع

- Abbaszadegan, S.M., & Torkzadeh, J. (2000). *Educational need-assessment in organizations*. Tehran: Enteshar Corporation. (Persian).
- Afshari, M., Honari, H., & Ghafouri, F. (2010). A Study of Management Skills (Perceptual, Human, Technical) in Managers of Physical Education Departments of Iranian Universities. *Journal of Sport Management*, 2(5), 105-229. (Persian).
- Ahmadi, A., & Dostmohamadlo, H. (2010). A Study of the Relationship between the Managers' TriadSkills (Technical, Human and Cognitive) and Effectiveness. *A New Approach in Educational Administration*. 1(2), 119-136. (Persian).
- Alagheh Band, A. (2017). *General Management*. Tehran, Ravan Publications. (Persian).
- Azra, B. (1999). To examine the difficulties of heads of Federal Government Secondary School Islamabad. Unpublished Master's thesis. *University of Arid Agriculture. Rawalpindi*.
- Bahmani, F., Hamzehlouei, N., Tagavi, G., & Kargar, G. (2012). The Correlation Between the Triple Management Skills of the Managers of the Departments of Physical Education in Markazi Province and Their Demographic Characteristics, *Economy and Marketing in Sport*, 1(2), 35-58.
- Bahmani, M. (2009). investigating the relationship between management skills and their effectiveness from viewpoint of teachers in Sarab City, M.A thesis, *Islamic Azad University, Tabriz branch*. (Persian).
- Balaghat, S.R. (2008). educational need assessment in high school principals on technical, human and cognitive skills, Hormozgan province, *Journal of educational science studies*, 1(2), 19-30. (Persian).
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment Methods, Tools and Techniques*: publishing by pfeiffer.
- Bhattacharyya, D. K. (2010). *Human Resource Research Methods*. New Delhi, OXFORD Press: pp. 259, 264, 272.
- Eydi, A., & Naveh Ebrahim, A. (2011). Transition from Semi-Need-Assessment to Actual Need Assessment (Case Study), *A New Approach in Educational Administration*, 2(4(8)), 77-96. (Persian).
- Fathi Vajargah, K. (2013). *Educational Need Assessment: Models and Methods*. Tehran: Ayij Pubs. (Persian).

- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Hasanzadeh, H. (2013). Educational Need-Assessment of Iranian journalists, *Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 2(2), 9-37. (Persian).
- Frances., & Roland bee. (2003). Learning Needs Analysis and Evaluation, British library
- Ghumman, M. (2000). Problems of the head teachers of secondary schools in District Sialkot. Unpublished Master's thesis, *University of Arid Argiculture*.
- Hobbi, M.B., Faghiri, M., Mousavi, S.S., Salighedar, A., Eslami, R., & Imani, H. (2010). training need assessment and its prioritization in Basij, *Military Psychology*, 1(2), 41-50. (Persian).
- Hussain, K., & Zamair, S. (2011). Managerial Training Needs Assessment of Heads of Secondary schools. *Bulletin of Education and Research*. 33(2), 23-37.
- Khorasani, A., & Eydi, A. (2012). practical Techniques of Educational Need-Assessment Emphasizing on Necessities of International Standard of ISO 10015, Tehran: *Education and Industrial Research Center of Iran*. (Persian).
- Koohi, A.H., Tabatabaei, S.M., Koohi, Z., M., & Ghandali, M. (2014). training need assessment in high school principals of Tehran cities based on technical, human and cognitive skills, *paper provided in international conference of behavioral science and social studies*, Tehran, www.sivilica.com. (Persian).
- Mahdiyed Najafabadi, M. (2007). educational need assessment of intermediate managers of Isfahan Steel Company, *Shahid Beheshti University, Tehran*, M.A. thesis. (Persian).
- Mathur, P. (2005). Academic dictionary of management. Delhi: Isha Books.
- McConnell, John H.(2004). *How to identify your organization's training needs: a practical guide to needs analysis*, United States of America.
- Menzel, K. (2011). Training Needs Analysis (TNA), *Education and Research Portfolio*, Report: p. 4
- Mirunde, A. (2015). *Training and Professional Development Needs for Effective Secondary School Management in Nachingwea District*. Masters thesis, The Open University Of Tanzania.
- Nikaein, S. Taabodi, M., & Vareth, m. (2016). The Relation Between Managers Skill and Human Resources Performance Assessment in Different Management Levels. *A New Approach in Educational Administration*. 7(26), 76-94. (Persian).
- Samini, M., & Samaniyan, M. (2005). educational need assessment of management skills in staff and executive managers of Golestan province and providing special educational plan for them, *educational researches, Islamic Azad University, Bojnord branch*, 1(4), 1-24. (Persian).

Tada, M. (2004). Design and development of Standardized Mitsubishi Plc Program Troubleshooting and Repair Training Manual, *Requirements of Master of Science Degree in Training and Development*, University of Wisconsin- stout.