

بهبودی حرفه ای مدیران مدارس

مؤلفین

دکتر محمد نصرالهی دکتر فرشاد علی باری



۱۳۹۸

سرشناسه	:	نصر الهی، محمد، ۱۳۶۲-
عنوان و نام پدیدآور	:	بهبازی حرفه ای مدیران مدارس/ مولفان: محمد نصر الهی، فرشاد علی یاری
مشخصات نشر	:	انتشارات صالحیان، ۱۳۹۸-
مشخصات ظاهری	:	۱۳۱ ص
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۲۹۲-۶
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
موضوع	:	آموزش و پرورش- نیروی انسانی
موضوع	:	Education- manpower
موضوع	:	مدیران مدرسه
موضوع	:	School principals
موضوع	:	نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	:	Manpower planning
شناسه افزوده	:	علی یاری، فرشاد، ۱۳۵۰-
رده بندی کنگره	:	۳۷۰/۱
رده بندی دیویی	:	۵۷۲۱۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	:	

دفتر انتشارات، تهران- میدان انقلاب- خیابان کارگر جنوبی

خیابان رندار، رویای ۱۲۷- واحد ۳

۰۲۱-۶۶۹۷۰۴۰۲ ۰۲۱-۹۱۰۷۴۰۳



حقوق مادی و معنوی برای مؤلف و انتشارات محفوظ است و هر گونه کپی، تیراژ، پیرگرد قانونی دارد.

عنوان کتاب

بهبازی حرفه ای مدیران مدارس

که مؤلفین دکتر محمد نصر الهی دکتر فرشاد علی یاری
 که صفحه آرا صالحیان
 که طراح جلد صالحیان
 که ناشر صالحیان
 که شمارگان ۱۰۰۰ جلد
 که نوبت چاپ اول ۱۳۹۸
 که قیمت ۴۶۰۰۰ هزار تومان

ISBN: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۲۹۲-۶

فهرست

۸	مقدمه
۱۵	بهبودی منابع انسانی
۱۶	بهبودی مدیران
۱۷	توسعه منابع انسانی
۲۰	تعیین حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی
۲۱	تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی
۲۲	بهبودی منابع انسانی
۲۵	ابعاد و مولفه های اصلی نیروی انسانی
۲۷	بهبودی مدیران
۳۰	برنامه درسی
۳۲	عناصر برنامه درسی
۴۲	مدل های برنامه ریزی درسی
۴۹	ارزشیابی برنامه درسی
۵۲	برنامه درسی
۵۴	توسعه منابع انسانی
۵۶	مدل های توسعه منابع انسانی
۵۷	مدل های عقلایی توسعه ی منابع انسانی
۵۷	مدل های طبیعی توسعه ی منابع انسانی
۵۸	توسعه ی منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک
۵۹	رویکرد باز و بسته به توسعه ی منابع انسانی
۶۰	توسعه ی منابع انسانی مشتق شده از فرصت
۶۰	توسعه ی منابع انسانی مشتق شده از قابلیت ها

مدل I-A توسعه ی منابع انسانی

آموزش

بهسازی منابع انسانی

آموزش ضمن خدمت کارکنان

طراحی برنامه آموزشی

فرآیندهای آموزش سازمانی

آموزش ترابند چهارمرحله ای

روش های توسعه مدیریت

نقش و تاثیر مدیریت در آموزش و بهسازی کارکنان

تاثیر احتمالی بر آموزش و بهسازی

آموزش برای بهسازی حرف ای

آموزش کارکنان

تعاریف آموزش ضمن خدمت

انواع آموزش های ضمن خدمت

اهداف آموزش ضمن خدمت

تاریخچه آموزش ضمن خدمت با چشم انداز جهانی

تاریخچه آموزش ضمن خدمت در ایران

عوامل موثر بر اثربخشی برنامه های آموزشی

ارزشیابی آموزشی

اهداف ارزشیابی آموزشی

الگوهای ارزشیابی آموزشی

فهرست منابع

مقدمه

سازمان ها نقش مهمی در رشد و پیسرف جوامع و بشریت ایفاء می کنند؛ بنابراین دستیابی به اهداف سازمان ها به صورت کارآمد ، اثربخش همواره به عنوان یک هدف اساسی در نظر گرفته می شود؛ در این مسیر نیروی انسانی در سازمان ها مسئولیت های اساسی را برای تحقق اهداف سازمانی متحمل می شوند در واقع در جهان رقابتی و به سرعت در حال تغییر، موفقیت سازمان ها به عملکرد و نگرش نیروی انسانی بستگی دارد (کدسینگه^۱، ۲۰۱۰، ص ۲۶۹). در چنین شرایطی هر سازمانی برای حفظ بقای معنادار و توسعه پایدار خود می بایست مستمراً محیط اطراف و درون خود و پویایی ها و پیچیدگی های آنها را شناسایی کند و به نحو مناسبی به آنها پاسخ دهد به گونه ای که اثربخشی و موفقیت سازمانی در محیط بهبود یابد (ترک زاده، ۱۳۸۵). در واقع، پاسخگویی سازمانها به شرایط متغیر محیطی نیازمند مهارت ها و رفتارهای متنوع و بهینه نیروی انسانی و مدیریت کارآمد می باشد، چرا که این امر منجر به این می گردد که

ضمن تحقق اهداف سازمانی، نیروی انسانی انگیزه، مهارت و خلاقیت خود را نیز ارتقا دهند (تسنگسی و مکین^۱، ۲۰۰۸).

یکی از اساسی ترین نیروهای سازمان مدیران می باشند و بایستی همگام با تغییرات سریع از مهارت ها و آگاهی های لازم جهت ایفای نقش خود برخوردار باشند. در همین راستا برنامه های بهسازی برای مدیران به منظور اثربخشی بیشتر کار خود امری اجتناب ناپذیر است. در واقع، هدف از برنامه بهسازی، آشنایی مدیران نسبت به انواع مهارت های مورد نیاز مدیریت و رهبری بوده تا بتوانند سبک رهبری خود را با کسب تجربه، آموزش و بازآموزی توسعه دهند (اوجیان و همکاران، ۱۳۹۱). در این راستا، نتایج مطالعه پورسل و میلنر^۲ (۲۰۰۵) نشان داد مدیران پس از گذراندن دوره بهسازی مدیریت، اذعان نمودند مسئولیتها و نقش مدیریتی خود را تا قبل از این نمی شناخته و نمی دانستند چه اقداماتی را باید انجام بدهند. نتیجه مطالعات زعیمی پور (۱۳۸۶) در خصوص تأثیر برنامه بهسازی مدیریتی نشان داد که با برنامه بهسازی مدیران می تواند اثربخشی رهبری آنان را توسعه بخشید.

در خصوص چگونگی و نحوه بهسازی مدیران می توان گفت که استراتژی های موثری برای این امر وجود دارد که از جمله آنها می توان به آموزش اشاره کرد. آموزش مدیران یکی از مهمترین استراتژی های بهسازی بوده و از جمله حیاتی ترین سرمایه گذاری هر سازمان محسوب می شود (بدینگهام^۳، ۱۹۹۷) و نقش اساسی در افزایش دانش و مهارت و بهبود نگرش آنها نسبت به سازمان و وظایف شغلی ایفا می کند (لی^۴، ۲۰۰۷). از جمله راهکارهای موثر در این راستا می توان به طراحی چارچوب برنامه درسی به منظور بهسازی مدیران اشاره نمود. طراحی چارچوب برنامه درسی به منظور بهسازی مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است چرا که برنامه درسی به عنوان یکی از مهمترین عناصر نظام آموزشی، در نظر گرفته شده است که نقش تعیین کننده در تحقق اهداف و رسالت های آموزش عالی از نظر کمی و کیفی دارد. برنامه های درسی به عنوان قلب

۱. Tseng, C., & Mclean

۲. Purcell L, Milner

۳. Bedyngnam. K

۴. Lee, K.L

آموزش در مراکز دانشگاهی (لاننبرگ و ارنستین^۱، ۲۰۰۴) نقش کلیدی و تعیین کننده‌ای در توفیق یا شکست آنها دارند.

در نهایت می‌توان اشاره نمود که برنامه درسی بهسازی مدیران، به عنوان راهی مناسب برای دستیابی به آموزش‌های کیفی منطبق بر اهداف آموزشی محسوب می‌شود که باید مورد توجه برنامه ریزان توسعه آموزشی قرار گیرد. مسلماً ایجاد یک برنامه درسی کارآمد می‌تواند به کارآمدتر کردن نظام آموزش و شفاف ساختن فعالیت‌های آن کمک نماید. از سوی دیگر، با استفاده از یک برنامه مدون می‌توان اطمینان بیشتری در رابطه با میزان تحقق رسالت و اهداف آموزش به دست آورد. با توجه به مطالب ذکر شده و بنا بر نقشی که برنامه درسی بهسازی مدیران در موفقیت سازمان ایفا می‌کند، مطالعه و بررسی این متغیرها می‌تواند، به مسئولان کمک کند که ضمن فراهم نمودن زمینه و بستر مناسب به منظور استفاده از توانمندی‌های منابع انسانی و شناسایی استعدادهای نهفته آنان، زمینه تحقق اهداف فردی و سازمانی و در نتیجه پاسخگو بودن به شرایط متغیر محیطی را فراهم سازد.

پویایی و پیچیدگی روزافزون محیطی، شرایط و مقتضیات جدیدی را فرا روی سازمان‌ها قرار داده و آنها به عنوان سیستم‌های باز، ناگزیر از ایجاد حداقل تنوع لازم و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود برای پاسخ به انتظارات محیطی، تضمین بقا و اثربخشی خویش هستند. در راستای تحقق این اهداف و ایجاد سازوکاری (تغییر خود، دیگران و محیط)، سازمان‌ها پیش از انتظام بخشیدن به جامعه و محیط تعاملی خود، ابتدا می‌بایست به انتظام درونی خود و مدیریت رفتار سازمانی خویش مبادرت ورزند. به بیانی دیگر، هر سازمانی جهت ایجاد تغییر و تأثیر بر محیط خود ابتدا می‌بایست خود و درون خود را تغییر دهد و آن را نظمی پویا بخشد (معینی شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰). قابل ذکر است که پاسخگویی سازمانها به شرایط متغیر محیطی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای متنوع و بهینه نیروی انسانی و مدیریت کارآمد است و منجر به تحقق اهداف سازمانی، ارتقا انگیزه، مهارت و خلاقیت کارکنان می‌گردد.

در این میان سازمان ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول امروز، برنامه های آموزش و توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیتهای آنان انجام می گیرد، مهم ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان ها محسوب می شود. به عبارت دیگر، در همه سازمانها گزینش، آموزش و تربیت حرفه ای مدیران خوب و اثربخش یکی از چالشهای اساسی است (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸). از آنجا که مقوله مدیریت در هدایت سازمان ها و تداوم کار آنها ضرورتی اجتناب ناپذیر است، بنابراین مدیران نیز به عنوان جزئی مهم از نیروی انسانی در سازمانها، نیازمند تکامل کیفی هستند تا بتوانند خود را با این تحولات و تغییرات وفق دهند (فرنیا و اللهی، ۱۳۸۷). این تامل کیفی به عنوان بهسازی یاد شده و برای آن استراتژی های متفاوتی تعریف شده است. یکی از این استراتژی ها آموزش می باشد. آموزش به عنوان یکی از مهمترین راه های بهسازی مدیران بوده و باید گفت که آموزش های مدیران پس از استخدام در مؤسسه یا سازمان باید صورت گرفته و هدف و منظور آن آماده سازی برای کارکرد بهتر مدیران و عمدتاً حول سه محور توسعه دانش، بهبود مهارت ها و ایجاد و یا تغییر نگرش آنان باشد (فورد^۱، ۱۹۹۹). برای هر آموزش اثربخش و کارآمد نیاز به یک برنامه درسی منسجم و کامل احساس می شود از این رو به برنامه درسی برای این آموزش ها ضروری است.

مؤسسات آموزشی از خرده سیستم های بسیار مهم یک جامعه محسوب می شوند و نقش حیاتی و مهمی را در توسعه پایدار و همه جانبه داشته و از این امر دستش نبوده و البته ایفای این نقش منوط به شرایط متعددی از جمله داشتن عناصر و درون دادهای مناسب و سازگار با تحولات و نیازها است. نظام های آموزشی باید همانند یک موجود زنده همواره به کسب آگاهی از محیط و عناصر داخلی خود پرداخته و با شناسایی تحولات محیطی و وضعیت خویش، تغییرات لازم را در جهت ادامه حیات به صورت پویا در خود ایجاد نماید و البته این تغییرات بایستی در همه عناصر، از جمله اهداف و وظایف، ساختار و برنامه های آن بطور هماهنگ انجام گیرد (عارفی، ۱۳۸۴). بنابراین

برنامه های درسی بایستی بگونه ای باشد که توانایی، صلاحیت یا شایستگی لازم را برای مواجهه با حیطه های تخصصی را بوجود آورد و از تناسب لازم برخوردار باشد، لذا طراحی چارچوبی برای برنامه های درسی در جهت بهسازی مدیران ضروری به شمار می رود (الیوا^۱، ۲۰۰۵).

با توجه به آنچه بیان شد تدوین چارچوب برنامه درسی به منظور بهسازی مدیران می تواند این امکان را فراهم سازد تا با استفاده از آن برنامه ریزان و مسئولان بتوانند کلیه عوامل تاثیر گذار بر الگوی بهسازی مدیران را به صورت سیستمی در یک نظام جامع عملکردی اثر بخش مورد بررسی قرار داده و اطلاعات لازم را در ارتباط عوامل تاثیر گذار بر اثربخشی بیشتر برنامه های بهسازی منابع انسانی به دست آورده و در فرایند مدیریت خود بهبود ایجاد کنند. در این زمینه، مهمترین چالش های برنامه های بهسازی در ایران، نداشتن نگرش جامع نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزشی، ناپیوستگی و ناهماهنگی انواع برنامه های آموزشی، فقدان پایگاه اطلاعاتی منسجم و کارا و در نهایت عدم تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش و بهسازی عنوان شده است (فتحی و اجارگاه ۱۳۸۹). با توجه چالش های ذکر شده در این زمینه، توجه دقیق و علمی نسبت به بهسازی مدیران از آنجا ناشی می شود که آموزش و بهسازی به عنوان یکی از راههای ایجاد و نگهداری سرمایه انسانی در دانشگاه ها و مراکز آموزشی و پژوهشی تلقی می شود. در این زمینه شایان ذکر است که طراحی چارچوب برنامه درسی به منظور بهسازی مدیران از جمله مواردی است که می باید به صورت مورد توجه قرار گیرد. چرا که طراحی چنین برنامه درسی، منجر می گردد که ضمن تحقق اهداف فردی و سازمانی، سازمان از توان پاسخگویی بالاتری به نیازهای محیطی برخوردار باشد.

امروزه زندگی بدون وجود سازمان های گوناگون آموزشی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، سیاسی، نظامی و غیره تقریبا غیر ممکن است. از سوی دیگر واضح است که مهمترین عامل ایجاد رشد و توسعه یک سازمان نیروی انسانی آن است. در واقع، نیروی انسانی با ارزش ترین دارایی سازمان ها بوده که راندمان سازمان وابسته به افرادی است که اجزای متشکل آن سازمان بوده و در آن مشغول به کار می باشند (دانایی و آجیلی، ۱۳۹۰).

سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط نیازمند تغییرات درونی اند. آنان برای انجام هرگونه تغییری باید در فکر آموزش مدیران و آگاه کردن کارکنان خود باشند و از سوی دیگر در تمامی مراحل، حمایت همه جانبه خود را از این فرآیند نشان بدهد (چنگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی سازمان‌ها برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد شده (فرمیهنی فراهانی، ۱۳۸۴) و منجر به ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان (سعادت، ۱۳۸۵)؛ تضمین بقا و ارتقاء سازمان (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹)؛ آمادگی مواجه شدن با تغییرات روز افزون محیطی (سرمد، ۱۳۷۹)؛ پاسخگویی به اهداف فردی و سازمانی (جزنی، ۱۳۷۸)، تقویت شایستگی‌های موجود کارکنان و کسب دانش، مهارت و توانایی‌های جدید در جهت بهبود عملکرد شغلی (سینگ، ۱۹۹۰) و توجیه کارکنان (پارسایی و اعرابی، ۱۳۷۸) می‌گردد (به نقل از فرمیهنی و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان، بر کسی پوشیده نیست و به نارتیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً در جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است (صالحی صدقیانی و قرائی پور، ۱۳۸۴). در عصر حاضر برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به سطر کارایی و اثربخشی فعالیتهای آنان انجام می‌گیرد، مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمانها محسوب می‌شود. به عبارت دیگر؛ در همه سازمانها گزینش، آموزش و تربیت سرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از چالشهای اساسی است (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸).

از آنجا که کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها تاحدود زیادی در گرو عملکرد مدیران است و مدیران وظایف و عملکردهای مختلف و متعددی دارند، لذا انجام آنها مهارت و صلاحیت‌های گوناگون را می‌طلبد. چون با بهبود عملکرد مدیران چهره سازمان‌ها نیز دگرگون خواهد شد و فضای سازمان به فضای محبت و رشد و بالندگی مبدل خواهد گردید و با انتقال عناصر فرهنگی به نسل نخواست‌ه و اعمال روشهای مناسب تربیتی

۱. Chang and elt

۲. Singer

موجبات رشد شخصیت افراد فراهم خواهد شد، و هر گونه کوتاهی و اشتباه در این مورد تأثیرات جبران ناپذیری در رشد افراد در تمامی ابعاد و به تبع آن جامعه را در بر خواهد داشت (فرنیا و اللهی، ۱۳۸۷).

در بیان اهمیت بهسازی مدیران می‌توان به طراحی کوریکولوم از سوی اسویرینگن^۱ (۲۰۰۹) اشاره داشت که برای بهسازی رهبران، سطوح آموزشی (سطح مبتدی تا به شرفته) تعریف کرده است و معتقد است، بایستی برای آموزش و بهسازی رهبری رفت نداشته شود و سپس به منظور شناسایی تأثیر آموزش و بهبود یادگیری رهبران؛ ارزیابی‌های مداوم از فرآیند آموزش صورت پذیرد. همچنین نتایج مطالعه ویلسون^۲ (۲۰۰۵) نشان داد که برنامه‌های بهسازی مدیران می‌تواند ضمن بهبود کیفیت زندگی کاری، احساس توانمندی نسبت به سازمان ایجاد نموده و اعتماد را به مدیریت افزایش بدهد. (شیلینگ^۳، ۲۰۰۷)

براساس مطالب ذکر شده و با توجه اینکه آموزش به عنوان یک استراتژی مهم و موثر برای بهسازی مدیران مطرح شده است می‌توان اشاره نمود که طراحی برنامه درسی به منظور بهسازی مدیران منجر به بهبود عملکرد مدیران انسانی شده و آنها را قادر به ایفای رفتار اثربخش‌تر در موقعیت‌های گوناگون نموده است. برنامه درسی به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی و به عنوان کانون آموزش در مراکز دانشگاهی (لاننبورگ و اماسنین^۴، ۲۰۰۴) شناخته شده است. در واقع، طراحی برنامه درسی به منظور بهسازی نیروی انسانی یک ضرورت اجتناب ناپذیر می‌باشد. برنامه‌های آموزشی در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کرده و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. در برنامه‌های آموزش و بهسازی کوشش می‌شود تا برای شرکت کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر ایجاد شود، بینش و طرز فکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد و اعتماد به نفس و حس مسئولیت پذیری در آنان تقویت گردد تا نهایتاً برای تصدی شغل بالاتر حائز شرایط گردند. درنهایت، با

^۱. Swearingen

^۲ Wilson AA

^۳. Shilling

^۴. Lanenburg & Amasinen

توجه به نقش بهسازی در افزایش توانایی های مدیران و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان، ضرورت توجه به یک سیستم طراحی و برنامه ریزی آموزشی و انجام نیازسنجی با استفاده از شیوه ها و رهیافت های گوناگون به عنوان نقطه آغاز برنامه ریزی آموزشی می بایست مد نظر قرار گیرد.

بهسازی منابع انسانی

بهسازی منابع انسانی شامل برنامه ها، سیستم ها و فعالیت هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می شود (تسنگ و مک لین^۱، ۲۰۰۸). آموزش و بهسازی، آموزش مداوم و برنامه ریزی شده بوسیله مدیریت جهت بهبود سطوح شایستگی عملکرد سازمان می باشد. کارکنان نیز برای غلبه بر مسائل و دشواری های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش های لازم را بگذرانند تا بهتر بتوانند از استعداد های خود بهره گرفته و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کمک نمایند (ری مرز^۲، ۲۰۰۳).

در این راستا، ترک زاده و نور محمدی (۱۳۸۸) آموزش و بهسازی منابع انسانی را به عنوان یکی از راهبرد های اصلی توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی سازمان برای سازگاری مناسب با شرایط مختلف و متغیر محیطی تعریف کرده اند. همچنین، بنا بر اعتقاد عباس پور (۱۳۸۲) آموزش و بهسازی به تلاش برای به ریزی شده ای اشاره می کند که به وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار، مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان اعمال می شود. همچنین آموزش و بهسازی به افزایش سطح مهارت فردی در یک یا چند حوزه تخصصی منجر می شود و از این طریق زمینه های انگیزش لازم برای انجام شایسته وظایف شغلی فراهم گردیده و بهبود می یابد به عبارتی بهسازی منابع انسانی شامل مجموعه فعالیت هایی است که توانایی انسان را برای رسیدن به بالاترین پتانسیل افزایش می دهد (عباس پور، ۱۳۸۲).

به طور کلی، می توان گفت آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی های اصلی سازمان ها برای سازگاری مثبت با شرایط متغیر محیطی و از جمله مهم ترین

۱. Tesengci and Maklin

۲. Rimerz