

## بررسی عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران از دیدگاه آموزشگران

زینب مؤذن<sup>۱\*</sup>، حمید موحد محمدی<sup>۲</sup>، احمد رضوانفر<sup>۳</sup>، مهتاب پورآتشی<sup>۴</sup>

۱. کارشناس ارشد آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

۳. استاد دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۲۶ - تاریخ تصویب: ۹۱/۰۶/۱۴)

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران از دیدگاه آموزشگران بوده است. تحقیق از نوع پیمایشی و به روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری تحقیق را آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران (N=۹۱) تشکیل دادند که ۴۶ نفر از ایشان به روش نمونه‌گیری تصادفی با انتساب متناسب برای نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بوده است که روایی آن با استفاده از نظر برخی از اعضای هیئت علمی دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران تأیید شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای به‌دست‌آمده (بین ۰/۷۵ تا ۰/۹۵) نشانگر پایایی مناسب بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS انجام شده است. نتایج بیانگر آن بود که بیشتر آموزشگران سطح عملکرد شغلی مدیران را در حد متوسط ارزیابی کردند. بر طبق نتایج بین مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی مدیران و عملکرد شغلی ایشان رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح یک درصد وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که حدود ۵۱ درصد تغییرات عملکرد شغلی از طریق متغیر مهارت انسانی تبیین‌پذیر است.

**واژه‌های کلیدی:** آموزشگر، عملکرد شغلی، مدیران آموزشی، مهارت انسانی، هنرستان‌های کشاورزی.

### مقدمه

در اوایل قرن بیستم، متخصصان تعلیم و تربیت به طور جدی به این باور رسیدند که مدارس باید علاوه بر پیگیری برنامه‌های معمول آموزشی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کشاورزی را نیز جزء برنامه‌ها و فعالیت‌های خود قرار دهند (Khodaviri & Ranjbar, 2006). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رسمی از جمله آموزش‌هایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه برای تربیت نیروی کار متخصص و ماهر و تغییر هرم شغلی از شکل مخروطی به شکل تخم‌مرغی از آن بهره گرفته

می‌شود (Ibid). در رأس هرم اشتغال بخش کشاورزی، سیاست‌گذاران، محققان و مدیران عالی به تعداد اندک و با تحصیلات عالی قرار دارند که از نظر هدایت و توسعه بخش و تولید نظریه و دانش کشاورزی بسیار بااهمیت هستند. سطح میانی هرم اشتغال کشاورزی شامل مهندسان و مدیران رده‌های میانی است که کارشناس هستند و حلقه رابط بین سطوح پایین و رأس هرم به‌شمار می‌روند. قسمت‌های پایین هرم، که بیشترین مساحت هرم را دربرمی‌گیرند، شامل تکنیسین‌ها و کارگران ماهری است که وظیفه اجرای برنامه‌های کشاورزی را برعهده

همانگی، ارزشیابی و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول بهره برد (Wiles, 2008).

در تحقیقات Behrangy (1992)، Ghafoorian (2003) و Naseri (2005) وظایف مدیران آموزشی در قالب مدیریت اداری-اجرایی-پشتیبانی، برنامه‌ریزی آموزشی، نظارت و رهبری آموزشی و امور فوق برنامه، ارزشیابی و توسعه سازمان و کارکنان، ارتباط با جامعه و والدین، مدیریت بحران، مشاوره و راهنمایی تحصیلی-شغلی دانش‌آموزان، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی و امور مرتبط با کارکنان طبقه‌بندی شده است. در یافته‌های تحقیق Ghourchian & Mahmoodi (2004)، مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد شغلی مدیران آموزشی در ابعاد ششگانه وظایف، مهارت‌ها، ارزش‌ها، نقش‌ها، ویژگی‌ها و عملکردها تقسیم‌بندی شده است؛ همچنین می‌توان وظایف مدیران آموزشی را در شش گروه برنامه‌ریزی آموزشی و تدریس، امور دانش‌آموزان، امور کارکنان آموزشی، روابط مدرسه-اجتماع، فراهم کردن تسهیلات و تجهیزات آموزشی و امور اداری و مالی طبقه‌بندی کرد (Alagheband, 2008). سه دسته از شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شوند عبارت از نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌های کارکنان هستند (Robbins, 1997). به اعتقاد Khorshidi (2006)، در نظام ارزیابی نیروی انسانی هر سازمان باید از ترکیبی از صفات شخصی و عملکرد عینی فرد استفاده شود.

عملکرد شغلی افراد تحت تأثیر عواملی از جمله انگیزش، رضایت شغلی، مهارت و توانایی‌های افراد است. انگیزش از عوامل تأثیرگذار برای خلق محیط کاری مثبت و در نتیجه عملکرد کارآمدتر و مؤثرتر است (Bessell & et al, 2002). رضایت شغلی نیز از عوامل مهمی است که با انگیزش ارتباط دارد و بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد (Chen, 2007)؛ همچنین نیروی انسانی ماهر و توانا در انجام فعالیت‌های واگذار شده موفق خواهد بود و عملکرد بالایی خواهد داشت؛ از این رو کسب مهارت‌هایی مانند مهارت ارتباطی، فناوری اطلاعات، طراحی آموزشی و ارزشیابی برای عملکرد و موفقیت مدیران آموزشی و آموزشگران مهم دانسته شده است (Librera, 2004). به‌طور کلی، مدیران آموزشی به‌منظور داشتن عملکرد مؤثرتر نیازمند برخورداری از مهارت‌های خاصی هستند. این مهارت‌ها را می‌توان به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد: مهارت فنی، به معنای توانایی در انجام وظایف خاص است.

دارند و به‌طور مستقیم در یکی از زیربخش‌های کشاورزی شاغل هستند. با توجه به رویکرد کشاورزی علمی و بحث توسعه پایدار، این سطح باید از توانایی و مهارت لازم برای به‌کارگیری فرامین رده‌های بالا برخوردار باشد (Ibid) که این امر نیز نیازمند آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رسمی در بخش کشاورزی است. یکی از مراکزی که آموزش‌های فنی و حرفه‌ای را ارائه می‌کند هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای است. هنرستان‌های کشاورزی به لحاظ ماهیت تولیدی-آموزشی و هزینه‌هایی که صرف تعمیر و نگهداری کارگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها و ادوات کشاورزی شود و نیز با توجه به ماهیت شبانه‌روزی بودن اعتبارات زیادی را می‌طلبند (Sadri, 2007)؛ بنابراین بررسی کیفیت هنرستان‌های کشاورزی و بهبود مستمر عملکرد این مراکز آموزشی ضرورتی انکارناپذیر است. در این زمینه، منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در آن‌ها تلقی می‌شوند و عملکرد شغلی اشخاص متغیری مهم و تأثیرگذار در بهره‌وری سازمانی به شمار می‌رود؛ از این رو ارزیابی عملکرد شغلی وظیفه‌ای ضروری در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت‌های سازمانی است (Asgharpour, 2006). عملکرد شغلی عبارت از نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های واگذار شده به افراد است (Shams, 2004).

از سوی دیگر، به موازات توسعه نظام‌های آموزش و پرورش مدیریت آموزش نیز در اغلب کشورها به قلمرو مدیریتی پراهمیتی تبدیل شده است؛ چرا که اگر در مراکز آموزشی مدیر در انجام وظایف خود کوتاهی کند یا آگاه به وظایف خویش نباشد، این ضرر متوجه کل نظام و آینده کشور می‌شود (Gharaei moghadam, 2003; Khorshidi, 2006). از آنجا که همه منابع در اختیار مدیر است و بر اثر سوء مدیریت منابع انرژی و زمان از بین می‌رود، اثربخشی و کارایی یک مؤسسه آموزشی، بستگی مستقیم به مدیریت آن مؤسسه دارد و تحول در عرصه آموزش و پرورش باید از تحول در مدیریت آموزشی آغاز شود (Rahmani, 1996). تحقیق Daggett (2011) درباره ویژگی‌های مدارس موفق به نقش و اهمیت مدیران آموزشی، که عاملی تأثیرگذار در موفقیت سازمان هستند، اشاره کرده است. مدیریت به‌وجود آوردن و حفظ کردن محیطی است که در آن بتوان برای هدف‌های معینی فعالیت کرد و به‌طور مؤثر و کارآمد از منابع انسانی، مالی و تکنولوژیکی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات، هدایت، ایجاد انگیزه، تقویت ارتباطات و روابط انسانی، بودجه‌بندی،

- بررسی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران از دیدگاه آموزشگران؛
- رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران (در مورد فرایند آموزش، امور هنرجویان، امور آموزشگران، روابط هنرستان- اجتماع و امور پشتیبانی)؛
- بررسی مهارت‌های شغلی مدیران از دیدگاه آموزشگران؛
- بررسی رابطه بین مهارت‌های شغلی مدیران (انسانی، فنی و ادراکی) و عملکرد شغلی ایشان.

### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های کمی، از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیر آزمایشی و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق را آموزشگران (تخصصی و عمومی) هنرستان‌های کشاورزی استان تهران (هنرستان کشاورزی امام جعفر صادق(ع)، شهید بهشتی، شهید رجایی و هنرستان کشاورزی شهید باهنر) تشکیل دادند که تعداد آنان ۹۱ نفر بود. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی با انتساب متناسب استفاده شد. تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران انجام شد و تعداد نمونه مناسب برای این تحقیق ۴۶ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته است که در آن رویکرد ارزیابی به وسیله زبردستان مستقیم (آموزشگران) به روش عامل‌سنجی<sup>۱</sup> طراحی شده است. در روش عامل‌سنجی، ابعاد و وظایف شغل شناسایی و در قالب طیف لیکرت ارزیابی می‌شود (Khorshidi, 2006; Saadat, 2007). در این تحقیق، پس از مرور ادبیات و بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته مانند Alagheband (2008) و Naseri (2005)، عملکرد شغلی مدیران با استفاده از پنج وظیفه شامل وظایف مدیران در زمینه فرایند آموزش (۱۰ گویه)، امور مربوط به هنرجویان (۱۲ گویه)، امور مربوط به آموزشگران (۹ گویه)، روابط هنرستان- اجتماع (۴ گویه) و امور پشتیبانی (۲۰ گویه) در طیف لیکرت سنجیده و بررسی شد. بخش دیگر پرسشنامه مهارت‌های شغلی مدیران را در قالب سه مهارت انسانی (۱۸ گویه)، فنی (۱۶ گویه) و ادراکی (۱۲ گویه) از دیدگاه آموزشگران در طیف لیکرت سنجید. گویه‌هایی مانند «توانایی برقراری روابط

مهارت فنی مدیر شامل توانایی در برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، کارگزینی، سازماندهی و هماهنگی است. در این زمینه، مدیران آموزشی باید دارای مهارت و تبحر در برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش باشند (Peterson, 2001).

مهارت انسانی، از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که مدیران آموزشی باید از آن بهره‌مند باشند و به آن توجه کنند. Khorshidi (2006) در بیان شاخص‌های روابط انسانی مدیران به درک نیازها و استعدادها، درک تفاوت‌های فردی، شناسایی و درک مشکلات افراد، توان برقراری ارتباط با دیگران، توان خوب گوش‌دادن، بیان عواطف و احساسات مثبت و یافتن نکات مثبت در دیگران و تأمین بهداشت روانی در محیط آموزشی اشاره کرده است.

مهارت ادراکی، به معنای توانایی تجزیه و تحلیل و شناسایی مسائل و مشکلات پیچیده و گرفتن بهترین تصمیم است. مدیران باید بتوانند از نظر فکری مسائل و مشکلات پیچیده را شناسایی و تجزیه و تحلیل کنند. آن‌ها باید بتوانند به هنگام تصمیم‌گیری راه حل‌های مختلف را مشخص و ارزیابی کنند و در نهایت بهترین راه حل ممکن را برگزینند (Robbins, 1997). از شاخص‌های اندازه‌گیری مهارت ادراکی می‌توان به درک اهداف و سیاست‌ها، تفکر استراتژیک، ایجاد تفکر کل‌گرایانه، درک فرصت‌ها و تهدیدها، حل مسئله و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های خود اشاره کرد (Khorshidi, 2006).

در تحقیق حاضر، با توجه به اهمیت مدیریت آموزشی در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سایر نهادهای جامعه و اهمیت هنرستان‌های کشاورزی در تأمین نیروی ماهر بخش کشاورزی و همچنین با در نظر گرفتن تحقیقات و توجه اندکی که به هنرستان‌های کشاورزی و به‌ویژه وضعیت عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی شده‌است، سعی شده که به این مقوله مهم پرداخته شود و بنابراین هدف کلی تحقیق حاضر بررسی عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی است. در این راستا، بررسی وضعیت عملکرد شغلی مدیران بر اساس تجزیه و تحلیل شغل و تعیین وظایف و مسئولیت شغلی و با نظرسنجی از آموزشگران هنرستان‌ها، که در تعامل مستقیم با مدیران هستند، صورت گرفت. به منظور دستیابی به هدف کلی اهداف اختصاصی ذیل در نظر گرفته شد:

- بررسی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای آموزشگران مورد

مطالعه؛

شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شده است.

### نتایج و بحث

#### ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای آموزشگران

نتایج حاصل از بررسی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای آموزشگران نشان داد که تمامی آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی مورد مطالعه (۱۰۰ درصد) مرد بودند. بیشترین فراوانی پاسخگویان مربوط به گروه سنی ۳۲-۳۹ سال (۳۸/۸ درصد) بود؛ همچنین ۱۸/۴، ۲۲/۴ و ۲۰/۴ درصد پاسخگویان به ترتیب کمتر از ۳۱ سال، بین ۴۰-۴۶ سال و بیش‌تر از ۴۷ سال سن داشتند. میانگین سنی آن‌ها در حدود ۳۸ سال بوده است. از لحاظ مدرک تحصیلی، بیشترین فراوانی متعلق به پاسخگویانی بود که مدرک لیسانس داشتند (۷۳/۹ درصد)؛ همچنین ۲/۲، ۱۹/۶ و ۴/۴ درصد پاسخگویان به ترتیب دارای مدرک فوق‌دیپلم، فوق‌لیسانس و دکتری بودند. از لحاظ وضعیت استخدامی آموزشگران، ۷۰/۵ درصد پاسخگویان استخدام رسمی بودند و ۲۹/۵ درصد آن‌ها به صورت پیمانی مشغول به فعالیت بودند.

صمیمانه با آموزشگران، توانایی ایجاد انگیزه و علاقه کاری در آموزشگران، توانایی رفع اختلافات بین آموزشگران» مهارت انسانی مدیران را ارزیابی کرد؛ همچنین برای سنجش مهارت فنی از گویه‌هایی مانند «مهارت در مسائل فنی کشاورزی، مهارت در برنامه‌ریزی درسی، مهارت در بودجه‌بندی» و برای سنجش مهارت ادراکی از گویه‌هایی مانند «توانایی در ارائه راه حل‌های مختلف و انتخاب بهترین راه حل، توانایی در شناسایی مسائل و مشکلات هنرستان و آموزشگران و توانایی در اولویت‌بندی مشکلات هنرستان» استفاده شد.

روایی پرسشنامه تحقیق با استفاده از نظر برخی از اعضای هیئت علمی دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران تأیید و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به همین منظور، بر اساس ۳۰ پرسشنامه تکمیل‌شده در مرحله پیش‌آزمون میان آموزشگران آلفای کرونباخ برای هر یک از بخش‌های تشکیل‌دهنده پرسشنامه‌ها سنجیده شد. آلفای به‌دست‌آمده برای بخش‌های مختلف بین ۰/۷۵ تا ۰/۹۵ تعیین شد که نشانگر پایایی مناسب بود و بدین ترتیب ابزار پژوهش تأیید و در اختیار پاسخگویان قرار داده شد. داده‌های به‌دست‌آمده پس از تکمیل پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل

جدول ۱. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران (n=۴۶)

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۰/۹۷	۳/۹۸	اهمیت دادن به نظم و انضباط در انجام فعالیت‌ها
۲	۱/۲۱	۳/۸۹	صداقت و درستی در کارها
۳	۱/۲۳	۳/۸۹	بردبار و صبور بودن
۴	۱/۲۳	۳/۷۲	علاقه داشتن به کار
۵	۱/۲۶	۳/۶۷	محرم اسرار و مشاور کارکنان بودن
۶	۱/۳۲	۳/۶۵	صمیمی و دوستانه بودن رفتار
۷	۱/۴۴	۳/۶۵	وقت‌شناس بودن (ورود زودتر و خروج دیرتر از سایر افراد)
۸	۱/۳۶	۳/۵۷	جدیت و پشتکار در انجام تصمیم‌ها و مسئولیت‌ها
۹	۱/۴۷	۳/۵۴	بانشاط و شاداب بودن
۱۰	۱/۳۳	۳/۳۳	توجه به نظرها و خواسته‌های دیگران (مشارکت دادن دیگران)
۱۱	۱/۴۰	۳/۱۳	خلاق و نوآور بودن

\* ۰= اصلاً ۱= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد

داده شده است. نتایج نشان داد که از دیدگاه آموزشگران اهمیت‌دادن به نظم و انضباط در انجام فعالیت‌ها، صداقت و درستی در کارها و بردبار و صبور بودن به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص دادند؛ همچنین از دیدگاه

#### رتبه‌بندی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران هنرستان‌های کشاورزی

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران هنرستان‌های کشاورزی در جدول ۱ نشان

آموزشگران با تخصص آن‌ها (میانگین = ۳/۷۰) و مناسب بودن تعداد آموزشگران دروس عملی (میانگین = ۳/۵۷) به ترتیب دو رتبه اول و برگزاری کلاس‌های تقویتی برای رفع مشکلات آموزشی هنرجویان (میانگین = ۲/۳۷) رتبه آخر را به خود اختصاص دادند.

آموزشگران ویژگی خلاق و نوآور بودن مدیران در رتبه آخر قرار دارد.

رتبه‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه فرایند آموزش

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه فرایند آموزش در جدول ۲ نشان داده شده‌است. بر طبق نتایج تناسب حوزه فعالیت

جدول ۲. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه فرایند آموزش

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۱/۱۹	۳/۷۰	تناسب حوزه فعالیت آموزشگران با تخصص آن‌ها
۲	۱/۳۲	۳/۵۷	مناسب بودن تعداد آموزشگران دروس عملی
۳	۱/۱۸	۳/۴۳	مناسب بودن تعداد آموزشگران دروس نظری
۴	۱/۳۶	۳/۲۰	هدایت و نظارت فعالیت‌های آموزشی در چارچوب برنامه
۵	۱/۴۸	۳/۰۷	تدوین برنامه هفتگی هنرستان با مشارکت آموزشگران قبل از شروع سال تحصیلی
۶	۱/۴۶	۳/۰۴	برقراری توازن بین ساعت‌های دروس عملی و نظری
۷	۱/۴۶	۲/۹۳	توجه به کیفیت برگزاری فعالیت‌های عملی و کارگاه‌های آموزشی هنرجویان
۸	۱/۵۳	۲/۷۲	پیگیری امور و نظارت مستمر بر کیفیت اجرای فعالیت‌های آموزشی
۹	۱/۵۸	۲/۳۷	برگزاری آزمون‌های مختلف به منظور آمادگی تحصیلی هنرجویان
۱۰	۱/۷۳	۲/۳۷	برگزاری کلاس‌های تقویتی برای رفع مشکلات آموزشی هنرجویان

\* ۰ = اصلاً ۱ = خیلی کم ۲ = کم ۳ = متوسط ۴ = زیاد ۵ = خیلی زیاد

جدول ۳. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به هنرجویان

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۱/۴۵	۳/۲۸	تشویق هنرجویان موفق و برتر
۲	۱/۵۵	۲/۹۸	توجه به نظرها و خواسته‌های هنرجویان
۳	۱/۶۲	۲/۸۹	نظارت بر امور انضباطی و حضور و غیاب هنرجویان
۴	۱/۶۲	۲/۸۳	تلاش برای شناساندن هنرستان به مدارس راهنمایی و دبیرستان‌های منطقه
۵	۱/۶۳	۲/۸۳	تلاش برای شناسایی هنرجویان بی‌بضاعت و کمک به آن‌ها
۶	۱/۶۲	۲/۸۰	راهنمایی تحصیلی و شغلی هنرجویان از سوی افراد صاحب صلاحیت
۷	۱/۵۷	۲/۷۰	توجه به وضعیت بهداشت و سلامت هنرجویان و به‌کارگیری افراد متخصص در این زمینه
۸	۱/۵۶	۲/۶۷	شناسایی مراکز مناسب به منظور اشتغال هنرجویان و معرفی آن‌ها به این مراکز
۹	۱/۸۱	۲/۵۲	مشارکت‌دادن هنرجویان در تولید و بهره‌برداری از تولیدات هنرستان
۱۰	۱/۵۷	۲/۴۸	برگزاری فوق برنامه‌های مختلف و نمایشگاه‌ها و جشنواره‌هایی از فعالیت‌ها و تولیدات هنرجویان
۱۱	۱/۶۶	۲/۲۴	فراهم کردن شرایط آموزش و استفاده هنرجویان از کامپیوتر و اینترنت
۱۲	۱/۶۳	۲/۲۲	برگزاری جلسات غیر رسمی با هنرجویان برای شناسایی نیازها و علایق آن‌ها

\* ۰ = اصلاً ۱ = خیلی کم ۲ = کم ۳ = متوسط ۴ = زیاد ۵ = خیلی زیاد

آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نتایج رتبه‌بندی گویه‌ها نشانگر آن بود که تشویق هنرجویان موفق و برتر (میانگین = ۳/۲۸)، توجه به نظرها و خواسته‌های هنرجویان (میانگین = ۲/۹۸) و نظارت بر امور انضباطی و حضور و غیاب

رتبه‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور هنرجویان

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به هنرجویان در جدول ۳

وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به آموزشگران در جدول ۴ آمده است. بر طبق نتایج نظارت بر حضور و غیاب آموزشگران (میانگین = ۳/۸۹) و ارزیابی عملکرد آموزشگران (میانگین = ۳/۲۸) دو رتبه اول و فراهم کردن خدمات برای رفت و آمد آموزشگران (میانگین = ۱/۹۸) در رتبه آخر وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به آموزشگران قرار داشت.

هنرجویان (میانگین = ۲/۸۹) به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم وظایف مدیران در زمینه امور هنرجویان قرار داشتند؛ همچنین فراهم کردن شرایط آموزش و استفاده هنرجویان از کامپیوتر و اینترنت (میانگین = ۲/۲۴) در رتبه آخر قرار گرفت. رتبه‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به آموزشگران

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده

جدول ۴. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور مربوط به آموزشگران

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۱/۳۸	۳/۸۹	نظارت بر حضور و غیاب آموزشگران
۲	۱/۴۴	۳/۲۸	ارزیابی عملکرد آموزشگران
۳	۱/۴۷	۲/۸۵	برگزاری جلسات رسمی با آموزشگران در مورد مسائل و مشکلات هنرستان
۴	۱/۷۹	۲/۳۷	تشویق و ترغیب آموزشگران به مطالعه و پژوهش به منظور بهبود عملکرد خود
۵	۱/۵۳	۲/۷۰	تأمین شرایط مناسب کار و فعالیت برای آموزشگران
۶	۱/۶۴	۲/۶۷	شناسایی و استفاده بهینه از استعدادها و توانایی‌های آموزشگران
۷	۱/۸۵	۲/۶۱	تقدیر از آموزشگران موفق
۸	۱/۵۹	۲/۱۵	تلاش برای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای آموزشگران
۹	۱/۹۳	۱/۹۸	فراهم کردن خدمات مناسب برای رفت و آمد آموزشگران

\* ۰ = اصلاً ۱ = خیلی کم ۲ = کم ۳ = متوسط ۴ = زیاد ۵ = خیلی زیاد

خصوصی کشاورزی به منظور تأمین نیازهای مالی، آموزشی و غیره (میانگین = ۲/۸۳) و تعامل و دعوت از کشاورزان خیره منطقه به منظور استفاده از تجربیات آن‌ها (میانگین = ۱/۷۸) به ترتیب رتبه اول و آخر وظایف مدیران در زمینه روابط هنرستان - اجتماع را به خود اختصاص دادند.

رتبه‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه روابط هنرستان - اجتماع

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه روابط هنرستان - اجتماع در جدول ۵ نشان داده شده است. ارتباط با نهادهای دولتی و

جدول ۵. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه روابط هنرستان - اجتماع

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۱/۶۱	۲/۸۳	ارتباط با نهادهای دولتی و خصوصی کشاورزی به منظور تأمین نیازهای مالی، آموزشی و غیره
۲	۱/۳۹	۲/۷۸	ارتباط هنرستان با سایر هنرستان‌های استان تهران
۳	۱/۴۷	۲/۷۰	برگزاری جلسات منظم با اولیای هنرجویان
۴	۱/۷۲	۱/۷۸	تعامل و دعوت از کشاورزان خیره منطقه به منظور استفاده از تجربیات آن‌ها

\* ۰ = اصلاً ۱ = خیلی کم ۲ = کم ۳ = متوسط ۴ = زیاد ۵ = خیلی زیاد

تحصیلی (میانگین = ۳/۲۶) و برگزاری مرتب شورای هنرستان (میانگین = ۳/۱۷) به ترتیب سه رتبه اول وظایف مدیران در زمینه امور پشتیبانی بودند؛ همچنین به روز بودن امکانات آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها (میانگین = ۲/۳۳) و دسترسی به کتابخانه در اوقات مقرر (میانگین = ۲/۳۰) دو مورد آخر این دسته از وظایف بودند.

رتبه‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور پشتیبانی

رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور پشتیبانی در جدول ۶ نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نظارت بر تولید و فروش محصولات واحدهای تولیدی - آموزشی (میانگین = ۳/۳۷)، آماده‌بودن کلاس‌ها قبل از شروع سال

جدول ۶. رتبه‌بندی دیدگاه آموزشگران درباره گویه‌های تبیین‌کننده وظایف مدیران در زمینه امور پشتیبانی

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	گویه
۱	۱/۵۴	۳/۳۷	نظارت بر تولید و فروش محصولات واحدهای تولیدی- آموزشی
۲	۱/۴۶	۳/۲۶	آماده‌بودن کلاس‌ها قبل از شروع سال تحصیلی
۳	۱/۱۸	۳/۱۷	برگزاری مرتب شورای هنرستان
۴	۱/۳۸	۲/۸۹	نظارت مداوم بر مجهز و پاکیزه بودن سالن غذاخوری و کیفیت غذای تهیه‌شده
۵	۱/۴۸	۲/۸۳	متناسب‌بودن موضوع کتاب‌ها و نشریات کتابخانه هنرستان با رشته‌های تخصصی
۶	۱/۵۵	۲/۸۰	فراهم‌بودن رسانه‌های کمک آموزشی
۷	۱/۶۰	۲/۷۸	ارتباط مستمر با سرایدار هنرستان
۸	۱/۶۷	۲/۷۶	استفاده از رایانه به‌منظور ساماندهی امور اداری و ثبت اسناد و مدارک
۹	۱/۴۷	۲/۷۰	حفاظت مناسب از امکانات و دارایی‌ها
۱۰	۱/۵۵	۲/۶۳	تناسب حوزه فعالیت و تخصص کارکنان غیرآموزشی
۱۱	۱/۵۷	۲/۶۱	راحت و مناسب بودن اتاق استراحت آموزشگران
۱۲	۱/۳۷	۲/۵۹	فراهم‌بودن امکانات ضروری در خوابگاه
۱۳	۱/۴۶	۲/۵۹	سالم و قابل استفاده بودن وسایل موجود در کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها
۱۴	۱/۵۵	۲/۵۹	مناسب‌بودن تعداد کارکنان غیرآموزشی هنرستان برای انجام فعالیت‌ها
۱۵	۱/۵۴	۲/۵۷	مجهزبودن کتابخانه هنرستان به کتاب‌ها و نشریات جدید
۱۶	۱/۴۸	۲/۵۰	مناسب‌بودن تعداد کتاب‌ها و نشریات کتابخانه
۱۷	۱/۵۴	۲/۳۷	مناسب‌بودن امکانات و فضای ورزشی هنرستان
۱۸	۱/۶۰	۲/۳۳	کافی بودن امکانات آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها
۱۹	۱/۶۰	۲/۳۳	به‌روزرسانی امکانات آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها
۲۰	۱/۵۹	۲/۳۰	دسترسی به کتابخانه در اوقات مقرر

\* = ۰ اصلاً = ۱ خیلی کم = ۲ کم = ۳ متوسط = ۴ زیاد = ۵ خیلی زیاد

فنی مدیران دارای میانگین ۵۰/۳۰ (از ۸۰) و انحراف معیار ۱۸/۴۹ و مهارت ادراکی آن‌ها دارای میانگین ۳۸/۰۴ (از ۶۰) و انحراف معیار ۱۳/۵۸ بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، آموزشگران مهارت‌های مدیران خود را در هر سه طبقه از سطح متوسط کمی بیشتر ارزیابی کرده‌اند.

#### بررسی رابطه بین عملکرد شغلی مدیران و مهارت‌های شغلی آن‌ها

به منظور بررسی رابطه بین عملکرد شغلی مدیران با مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی آن‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. همبستگی بین متغیرهای تحقیق و عملکرد شغلی مدیران

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
مهارت انسانی	۰/۷۲۲**	۰/۰۰۰
مهارت ادراکی	۰/۶۹۱**	۰/۰۰۰
مهارت فنی	۰/۵۴۴**	۰/۰۰۰

\*\* معنی‌داری در سطح ۱٪

#### عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی

با جمع‌بندی تمام گویه‌های مرتبط با عملکرد شغلی مدیران (فرایند آموزش، امور مربوط به هنرجویان، امور مربوط به آموزشگران، روابط هنرستان- اجتماع و امور پشتیبانی) حداقل نمره عملکرد شغلی (۵۵×۰) و حداکثر نمره (۵۵×۵) محاسبه و در نهایت عملکرد شغلی در سه سطح ضعیف (۹۱-۰)، متوسط (۱۸۳-۹۲) و قوی (۲۷۵-۱۸۴) دسته‌بندی شد. نتایج نشان داد که بیشتر پاسخگویان (۷۱/۷ درصد) سطح عملکرد شغلی مدیران خود را در حد متوسط و همچنین ۱۰/۹ و ۱۷/۴ درصد آموزشگران سطح عملکرد شغلی مدیران خود را به ترتیب در حد ضعیف و قوی ارزیابی کردند.

#### بررسی مهارت‌های شغلی مدیران از دیدگاه آموزشگران

مهارت‌های شغلی مدیران در قالب سه مهارت انسانی، فنی و ادراکی سنجیده و بررسی شد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آموزشگران مدیران دارای مهارت انسانی میانگین ۵۶/۴۷ (از ۹۰) و انحراف معیار ۲۰/۹۳ داشتند؛ همچنین مهارت

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، ارتباط و تأثیر متقابل نظام آموزش و پرورش در همه نهادها و سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی باعث شده است که نیاز به مدیریت سنجیده، هوشمندانه و باکیفیت در این نهاد اساسی اجتماع بیش از پیش احساس شود؛ به طوری که ضروری است مدیران تحصیلکرده و مجرب که استعدادها، توانایی‌ها و صلاحیت‌های لازم را دارند، مسئولیت سازمان‌های آموزشی را بر عهده بگیرند تا با استفاده از علم و هنر مدیریت نظام آموزش و پرورش کشور را به سوی پیشرفت و تعالی سوق دهند و زمینه‌های شکوفایی در سایر سازمان‌های جامعه را فراهم سازند. با توجه به اهمیت بخش کشاورزی و نیز اهمیت هنرستان‌های کشاورزی، در این مقاله به بررسی عملکرد شغلی مدیران هنرستان‌های کشاورزی پرداخته شد. یافته‌های این مقاله برای مدیریت منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش در زمینه برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان و مدیران هنرستان‌های کشاورزی قابل استفاده است؛ همچنین از آنجا که یافته‌های تحقیق نمایانگر ارزیابی از عملکرد مدیران آموزشی است، کمک شایانی به مدیران آموزشی هنرستان‌های کشاورزی در راستای شناخت و آگاهی از ضعف‌ها و قوت‌های خود می‌کند تا آن‌ها بتوانند در جهت رفع ضعف‌های خود بکوشند.

از دیدگاه آموزشگران، مدیران هنرستان‌ها خلاقیت و نوآوری لازم را ندارند و آموزشگران را نیز به خلاقیت و نوآوری تشویق نمی‌کنند که این امر آثار سویی بر عملکرد هنرستان دارد و مانع استفاده بهینه از شرایط و امکانات موجود و پرورش هنرجویان خلاق و نوآوری می‌شود که نیاز بازار کار امروزند؛ همچنین از دیدگاه آموزشگران مدیران به نظرها و خواسته‌های دیگران توجهی ندارند. با توجه به اهمیت مشارکت در میزان پذیرش اهداف، ایجاد فضای حمایتی و تعهد و محبت در بین افراد ضرورت دارد. به منظور بهبود عملکرد شغلی مدیران و در نتیجه عملکرد شغلی آموزشگران و پیشرفت تحصیلی هنرجویان لازم است موارد ذکر شده - همان‌طور که Doaei & Mortazavi (2005) نیز به آن‌ها اشاره کرده‌اند - مورد توجه مدیران قرار گیرند.

نتایج نشان داد که دعوت از کشاورزان خبره منطقه به منظور استفاده از تجربیات آن‌ها از مواردی بود که مدیران به آن توجه زیادی نداشتند. با توجه به اینکه ارتباط مراکز آموزشی با جامعه برای کمک به آموزش مناسب و متناسب با نیاز حائز اهمیت است، دعوت از کشاورزان خبره منطقه

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین عملکرد شغلی و سه مهارت انسانی، فنی و ادراکی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح یک درصد وجود دارد. در تحقیق Spreitzer (1995)، به رابطه معنی‌دار بین مهارت انسانی و عملکرد شغلی، Dicentia & Gifti (1996) به رابطه معنی‌دار بین مهارت فنی و عملکرد شغلی و Lari & Zamani (1996) به رابطه معنی‌دار بین مهارت ادراکی و عملکرد شغلی اشاره شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین نتایج این تحقیق و تحقیقات ذکر شده همخوانی وجود دارد.

به منظور پیش‌بینی چگونگی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته عملکرد شغلی به انجام تحلیل رگرسیون مبادرت شد. برای این منظور متغیرهای تحقیق با استفاده از برنامه SPSS با روش گام‌به‌گام وارد مدل شد. نتایج نشان داد که تنها متغیر مهارت انسانی وارد معادله شد و میزان ضریب تعیین برابر با ۰/۵۱۰ به دست آمد؛ به عبارتی دیگر، حدود ۵۱ درصد تغییرات متغیر وابسته از طریق متغیر مهارت انسانی توجیه‌پذیر است. بر اساس نتایج معادله زیر را می‌توان ارائه کرد:

$$Y = 23,353 + 2,655 X_1$$

که در آن:  $Y =$  عملکرد شغلی و  $X_1 =$  مهارت انسانی است. Robbins (1997) در مطالعه خود بیان کرد که مهارت انسانی در موفقیت مدیران بیشترین اهمیت را دارد. با توجه به اینکه مراکز آموزشی سازمان‌هایی هستند که درون‌داد، فرایند و برونداد آن انسان است و همه فرایندهای آن را انسان‌ها انجام می‌دهند و به‌زعم Khorshidi (2006) نیز مهارت انسانی مهم‌ترین عاملی است که مدیران آموزشی باید به آن توجه کنند، به منظور بهبود عملکرد شغلی مدیران انتصاب آن‌ها از میان افرادی که دارای ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای و مهارت انسانی مورد نیاز هستند ضرورت دارد و با بهبود مهارت انسانی مدیران عملکرد آن‌ها نیز بهبود خواهد یافت. این موضوع در تحقیق Stavrou-Costea (2005) نیز تأیید شده است. توانایی‌هایی مانند برقراری روابط صمیمانه با آموزشگران، واضح و قابل فهم صحبت کردن، فراهم کردن شرایط تعامل افکار و تجربه‌ها بین آموزشگران، استفاده از لحنی مثبت در بیان خواسته‌ها و نظرها و ایجاد انگیزه و علاقه کاری در آموزشگران از جمله توانایی‌هایی است که باید مورد توجه قرار گیرند.



توانایی‌ها و ویژگی‌های کارکنان و فرصت فعالیت قرار دارد؛ بنابراین اگر بخواهیم عملکرد را به صورتی دقیق بررسی و پیش‌بینی کنیم، ضروری است تا به تمام عوامل فوق توجه شود. در تحقیق حاضر، برای جلوگیری از گستردگی پرسشنامه تنها به بررسی مهارت‌های مدیران آموزشی- که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد شغلی هستند- پرداخته شد؛ از این رو ضروری است تا در تحقیقات آتی عملکرد شغلی مدیران با در نظر گرفتن همه عوامل تأثیرگذار بررسی شود.

در نهایت، در راستای تکمیل این پژوهش مواردی برای تحقیقات آتی به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

- بررسی نیازهای آموزشی ضمن خدمت مدیران، آموزشگران و سایر کارکنان هنرستان‌های کشاورزی طبق الگوهای نیازسنجی آموزشی؛
- بررسی عوامل خرد و کلان تأثیرگذار بر عملکرد شغلی مدیران و آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی؛
- بررسی شاخص‌های مورد نیاز شغلی به منظور گزینش مدیران و آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی.

## REFERENCES

Alagheband, A. (2008). *Educational administration introductions*. Ravan Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).

Asgharpour, S. (2006). *Performance management with emphasis on human sources evaluation*. Sanat Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).

Behrangy, M. (1992). *School and education administration*. Author Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).

Bessell, I., Dicks, B., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Understanding motivation: an effective tool for managers*. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida.

Chen, L. A. (2007). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computer in Human Behavior*, 1, 105-118.

Daggett, W. R. (2011). *Successful school: form research to action plans*. International Center for Leadership in Education. Retrieved from: <http://www.leadered.com/pdf/Successful%20Schools%206-05.pdf>

Dicentia, S. & Gifti, D. (1996). *Empowerment, creation obliged human sources*. Translated by: Morteza Mohegh. First publication.

(که احتمالاً زمین‌های وسیع و تمکن مالی دارند) ضمن اینکه زمینه استفاده از تجربیات آن‌ها را فراهم می‌سازد، زمینه تعامل کشاورزان و هنرجویان و اشتغال هنرجویان را ایجاد می‌کند؛ همچنین با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در راستای بهبود مهارت‌ها و صلاحیت‌های شغلی مدیران برنامه‌ریزی و اقدامات لازم صورت گیرد.

با وجود اهمیت و ضرورت انجام تحقیقاتی در زمینه عملکرد شغلی مدیران و مسئولان آموزشی، تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود. محدودیت‌هایی از قبیل سخت‌گیری مسئولان سازمان‌های مربوط به موضوع تحقیق و حساس بودن عنوان پژوهش و وجود نگرانی‌هایی در پژوهشگر در زمینه پاسخ‌گونی بودن بر مبنای حقیقت از جمله مواردی بود که حساسیت امر را دوجندان می‌کرد. به‌منظور رفع چنین محدودیت‌هایی تلاش شد تا پرسش‌ها به گونه‌ای مطرح شوند که حساسیت‌برانگیز نباشند و پاسخ‌گویان را دچار سوگیری و مخالفت با اجرای تحقیق نکنند و بدین ترتیب دقت و صحت تحقیق افزایش یابد. شایان ذکر است که عملکرد شغلی افراد تحت تأثیر انگیزش‌ها، مهارت،

Tehran, Iran. (In Farsi).

Doaei, H. & Mortazavi, S. (2005). *Management skills*. Mashhad Ferdosi University Publication. Iran. (In Farsi).

Ghafoorian, H. (2003). *Analyzing educational administrators performance of elementary period in Tehran Province and suitable pattern presentation*. M.Sc. Thesis. Islamic Azad University, Iran. (In Farsi).

Gharraei moghadam, A. (2003). *Educational administration*. Abjad Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).

Ghouchian, N., & Mahmoodi, A. (2004). Collection of educational administrators performance standard and suitable pattern presentation. *Research - Sscientific Quarterly of Educational Innovations*, (8)3, 107-132. (In Farsi).

Khodaviri, A., & Ranjbar, M. (2006). Studying of situation of agricultural education in Ministry of Education. *Article of Agricultural Education Conference*. November 10-11. Publications of Technical and Vocational Education Organization.2. Tehran, Iran. (In Farsi).

Khorshidi, A. (2006). *Educational leadership and*

- management*. Yasteroun Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).
- Lari, M., & Zamani, Gh. (2005). Successful administrators competencis of agricultural schools. *National Scientific Convention Agricultural Education*. November 10-11. Techniqu and Vocational Education. Tehran, Iran. (In Farsi).
- Librera, W.L. (2004). *Professional standard for teacher and school leaders*. Department of Education, Newjersy.
- Naseri, N. (2005). *Collection of educational administrators performance standards of secondary school in Tehran province and suitable pattern presentation*. Ph.D. Thesis. Islamic Azad University, Iran. (In Farsi).
- Peterson, K.D. (2001). The professional development of principals: innovation and opportunities. *Paper Commissioned for the First Meeting of the National Commission for the Advancement of Educational Leadership*. Preparation Rancine, WI.
- Rahmani, J. (1996). *Behavior characteristic study of efficient educational administrators and suitable pattern presentation from educational administrator*. M.Sc. Thesis. University of Tehran, Iran. (In Farsi).
- Robbins, S. (1997). *Organizational behavior: concepts, controversies & applications*. Translated by: A. Parsayan & S.M. Arabi. Cultural researches office. Tehran, Iran. (In Farsi).
- Saadat, E. (2007). *Human sources management*. Samt Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).
- Sadri, H. (2007). *Interview. Education specialist*. Techniqu and Vocational Education Office. Training and Education Organization.
- Shams, A. (2004). *Analyzing effective factors on job performance of extension experts in Sharghi Azarbayejan*. M.Sc. Thesis. University of Tehran, Iran. (In Farsi).
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. Dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards industrial training. *Journal of European Industrial Training*, 29 (2), 112-134.
- Wiles, K. (2008). *Educational leadership and management*. Translated by: Mohammad Ali Toussi. Baztab Publications. Tehran, Iran. (In Farsi).

Archive