

بررسی نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال

تحصیلی 93-94

فریبا ماهری<sup>۱</sup>\*

معلم دوره ابتدائی اداره آموزش و پرورش مرند

Rahelleh\_gholamhossinzadeh@gmail.com

رضا خدایارلو<sup>۲</sup>

کارشناس مسئول آموزش عمران دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

Khodayarlo.r@gmail.com

راحله غلامحسین زاده<sup>۳</sup>

مدیر مدرسه دوره ابتدائی، اداره آموزش و پرورش شهر مرند

Rahelleh\_gholamhossinzadeh@gmail.com

نازیلا وحید مهدی نیا<sup>۴</sup>

دبیر اداره آموزش و پرورش ناحیه 5 تبریز

Mahdivia.n@gmail.com

## چکیده:

این پژوهش با بررسی نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی 93-94 با استفاده از روش تحقیق توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. حجم جامعه در پژوهش حاضر کلیه مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی به تعداد 156 نفر می باشد. که از بین آنها 110 نفر به عنوان نمونه با استفاده از جدول مورگان و به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته می باشد. روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما تایید شده است. برای برآورد پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که پایایی پرسشنامه 88/ بدست آمد. داده ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی (تی تک نمونه) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتایج بدست آمده نشان داد که: استقرار اتاق فکر در عملکرد آموزشی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر می باشد. همچنین استقرار اتاق فکر در عملکرد اداری مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است و استقرار اتاق فکر در عملکرد اجتماعی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان نیز موثر می باشد و همچنین استقرار اتاق فکر در عملکرد تربیتی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان نیز موثر است.

**کلید واژه:** اتاق فکر، عملکرد تربیتی، عملکرد اداری، عملکرد آموزشی، عملکرد اجتماعی

1. معلم دوره ابتدائی اداره آموزش و پرورش شهر مرند (نویسنده مسئول)

2. کارمند - کارشناس مسئول آموزش عمران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

3. مدیر مدرسه دوره ابتدائی، اداره آموزش و پرورش شهر مرند

4. فارغ التحصیل دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و دبیر اداره آموزش و پرورش ناحیه 5 تبریز

## مقدمه

اتاق فکر یکی از واژه‌هایی است که این روزها بسیار می‌شنویم و در بسیاری از سازمان‌ها اقدامات متعددی برای ایجاد این اتاق انجام شده است. یکی از آسیب‌های جدی در حوزه مدیریتی، روزمرگی مدیران تصمیم‌گیر در مسایل جاری و اجرایی است که به شکل روال مندی با شرکت در جلسات و پاسخگویی به مراسلات، چندان فرصت تفکر و اندیشه نمی‌یابند و در خوشبینانه‌ترین حالت، اگر هم فرصت این کار را بیابند در تصمیم‌گیری، تکیه بر تفکر منفرد چندان تضمینی برای موفقیت ندارد. بنابراین لازمه عبور از این چالش، ایجاد ساختاری است که بتوان از طریق آن فکر را غنی و بارور ساخت.

اگر مدیران در گذشته صرفاً با تکیه بر دانش خود و حلقه محدود مشاوران به اداره امور عمومی سازمان همت می‌گماردند، اینک با بهره‌گیری از چنین سازه‌ای می‌توانند به اداره عمومی امور بپردازند به صورتی که در تصمیم‌گیری خود با بهره‌گیری از تفکر جمعی، ضمن شناسایی فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، خطاپذیری عملکرد خود را به حداقل کاهش دهند (اندرسون، 2008؛ 19).

امروزه اتاق فکر یک بخش اصلی در سازمان‌هاست و نمی‌توان به عنوان یک بخش مکمل و یا فرعی درباره آن صحبت کرد. اتاق فکر متشکل از گروهی از نخبگان است که به ارایه مشاوره و ایده برای مسایل ملی و تجاری (سیاسی، اجتماعی و اقتصادی) می‌پردازد، همچنین به «گروهی بین رشته‌ای از مشاوران متخصص» نیز اطلاق می‌شود (جلیل زاده، 1390).

اتاق فکر، پلی بین دنیای تحقیقات و ایده‌ها از یک سو و دنیای سیاست‌گذاران و دولتمردان از سوی دیگر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که اتاق فکر، مرکزی مطالعاتی و پژوهشی است که «مطالعات و تحقیقات کاربردی» انجام می‌دهد. آنان اندیشه‌ها، ایده‌ها و دانش مراکز دانشگاهی و پژوهشی را قابل استفاده و فرصت‌ساز برای سیاستمداران و مدیران اجرایی کشور می‌نمایند.

مدیریت ورهبری از ارکان اساسی سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی در میان انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. گفته می‌شود که اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی، و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میرکمالی، 1388: 9).

مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد. به طوری که آلفرد مارشال، اقتصاددان انگلیسی می گوید: "اگر همه سرمایه ها و ابزارهای تولید در جهان به یکباره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند؛ تولید، توسعه، و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت" (بیانی، 1380:20).

هر یک از مهارت ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (اندرسون 2008: 19). به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی، یکی از مهم ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت های اساسی هستند (جاسبی، 1376: 214). این مهارت ها و توانایی ها فعالیت های مدیران را در شغل خود، و در خارج از محیط شغلی، کارآمد می سازد و وجود آنها برای نیل به بهره وری سازمان ضروری است، و تسلط بر آنها به مدیران رضایت بیشتری می دهد و آنها را مطمئن می سازد که به پیشرفت و ترقی نیاز دارند بنابراین، مدیران سازمان آموزش و پرورش نیز با توجه به نقش حساسی که در اداره سازمان آموزش و پرورش دارند باید دارای توانایی ها و مهارت های خاصی باشند تا بتوانند به طور اثر بخش و کارآمد وظایف خود را در سازمان آموزش و پرورش انجام دهند (پیکورز، 2007).

امروزه با تغییرات شگرف و بی سابقه که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه ی اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده تر، پیچیده تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده اند، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. به همین لحاظ، مدیریت امروز براساس ویژگی هایی که دارد نوعی حرفه یا کار تخصصی تلقی می شود که مبتنی بر مجموعه ای دانش سازمان یافته است (جلیل زاده، 1390). در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع، که با تربیت افراد برای آینده جامعه سر و کار دارد، بدون شک عملکرد مطلوب مدیران در سایه همفکری دست اندر کاران تربیتی به سطح مطلوب می رسد و موجب می شود تا ساماندهی افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعداد های افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود به همین خاطر پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی 94-93 انجام می گیرد.

امروزه اتاق فکر یک بخش اصلی در سازمان هاست و نمی توان به عنوان یک بخش مکمل و یا فرعی درباره آن صحبت کرد. ساده ترین تعریف اتاق های فکر، «موسسات سیاست پژوهش مستقل» است (احدی؛ 1387). در فرهنگ لغات میراث آمریکایی، اتاق فکر را این گونه تعریف می کند: «گروه یا موسسه ای که برای انجام پژوهش های قوی و حل مسئله، بخصوص در حوزه های فناوری و استراتژی های سیاسی تاسیس شده است». مطابق تعریف فرهنگ لغات آکسفورد، اتاق فکر «موسسه تحقیقاتی متشکل از گروهی از نخبگان است که به ارایه مشاوره و ایده برای مسایل ملی و تجاری (سیاسی، اجتماعی و اقتصادی) می

پردازد»، همچنین به «گروهی بین رشته ای از مشاوران متخصص» نیز اطلاق می شود (بارد، 2008). براساس نظریه بارد، اتاق فکر در عملکرد آموزش، اداری، اجتماعی و عملکرد تربیتی مدیران موثر است (سرمد و سیف، 1391).

عملکرد مطلوب مدیران شامل روابط انسانی موثر، داشتن قدرت و توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است (علاقه بند، 1381، 89). به عبارت دیگر، روابط انسانی عبارت از توانایی و داوری در کار به وسیله کارکنان، به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری مؤثر است (آذر، 1384).

اتاق های فکر دارای ویژگی منحصر می باشد که آنها را از سایر سازمان های پژوهشی متمایز می سازند: افزایش حجم اطلاعات، گسترش روابط بین المللی و افزایش عوامل تاثیرگذار در امر تصمیم سازی و استراتژی پردازی، ضرورت تفکر جمعی و جمع اندیشی را محرز کرده است. اتاق فکر الگوی سازمانی جمع اندیشی می باشد که در پرتو این ضرورت بوجود آمده است. فعالیت اتاق های فکر باعث شده که فرآیند جمع اندیشی رشد و گسترش پیدا کند و توانایی خود را برای حل مسایل بزرگ نشان دهد (جلیل زاده، 1390).

ملکانی در مطالعه خود به این نتیجه رسیده است که آموزش و پرورش به عنوان نظامی اجتماعی عملکرد مطلوبی ندارد. این سازمان ارزشمند نیازمند مشارکت و همکاری همه ی اجزای نظام است و این نظام بدون مشارکت موثر مردم و کارکنان در ابعاد علمی، فرهنگی، اقتصادی و عاطفی نمی تواند فرایند تعلیم و تربیت را به خوبی عملی سازد. بنابر این وجود اتاق فکر برای حل مشکلات سازمان آموزش و پرورش ضروری بنظر میرسد. پژوهندگان و متخصصان موضوع مشارکت معتقدند که این مفهوم تازه ای نیست و مترادف همکاری نمی باشد بلکه شیوه های است از اداره امور متناسب با نیروهای جدید و قدرتمند فعال دنیای کنونی. برای نگاه جدید ضرورت دارد وضعیت موجود ارزشیابی شود و در پرتو دستاوردهای حاصل از ارزشیابی تلاشهای لازم برای سازمان دهی صورت پذیرد. بدین ترتیب نبود اتاق فکر به عنوان یکی از مشکلات سازمان آموزش و پرورش احساس می شود. بنابراین اینجا این سوال مطرح می شود که آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی 94-93 موثر است؟

بارد (2008) در پژوهش به این نتیجه رسیده است که اگر مدیران در گذشته صرفاً با تکیه بردانش خود و حلقه محدود مشاوران به اداره امور عمومی سازمان همت می گمارند، اینک با بهره گیری از چنین سازه ای می توانند به اداره عمومی امور بپردازند به صورتی که در تصمیم گیری خود با بهره گیری از تفکر جمعی، ضمن شناسائی فرصت ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، خطاپذیری عملکرد خود را به حداقل کاهش دهند. اهتمام تعهد و توجه ویژه اهل تفکر و سیاست به این کانون ها و همچنین بازبینی علمی مستمر و منظم آنها برای مصون ماندن از آسیب های احتمالی مسئله ای ضروری است.

استفان(2006) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که اتاق فکر در ساده ترین حالت از سه بخش تشکیل می شود. بخش اول گروه پشتیبانی، بخش دوم گروه کارشناسان و بخش سوم هیات امنای اتاق. گروه پشتیبانی وظیفه ایجاد و اداره زیر ساخت های فیزیکی، اطلاعاتی، خدماتی، حقوقی و مالی را عهده دار است. گروه کارشناسان بدنه فکری اتاق فکر را تشکیل می دهند. این کارشناسان وظیفه مطالعه، گردآوری، تحلیل و بررسی اطلاعات و نظرات مختلف و در نهایت تولید خروجی های اتاق فکر را عهده دار هستند. این افراد اندیشمندانی فراتر از حوزه های فنی و مهندسی هستند که قدرت تحلیل گری، سیاست سازی و تصمیم سازی دارند. هیات امنای اتاق فکر شبکه گسترده ای از مدیران، سیاستگذاران، صاحب نظران و کارشناسان حوزه های مختلف هستند و در عمل به عنوان یکی از منابع اطلاعاتی بدنه فکری عمل می کنند.

یکی از مهم ترین فعالیت ها در زندگی اجتماعی بشر امروزی مدیریت است. به کمک این فعالیت، اهداف و مأموریت های سازمان تحقق می یابد و از منابع و امکانات موجود بهره برداری می شود و توانایی ها و استعداد های انسان های درون سازمان از قوه به فعل در می آید (الوانی، 1386: 9). در این میان، مدیران سازمان آموزش و پرورش نقش حساس و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی ها و مهارت های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنها سپرد. دانش و آگاهی و مهارت های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آموزش و خطاهای مکرر نباشد، زیرا هر خطا و آزمایشی همراه با زبان های بزرگی خواهد بود که بسیاری از آنها جبران ناپذیر است (میرکمالی، 1383: 20). با توجه به نقش حساس مدیران سازمان آموزش و پرورش باید سعی شود به صورت مداوم مهارت های مدیران سازمان آموزش و پرورش ارتقاء یابد و نیز مهارت های آن دسته از مدیرانی که دارای مهارت های مدیریتی کمتری هستند از طریق باز آموزی و توانمند سازی مورد بازبینی قرار گیرد و این هدف نیازمند تفکر و اتاق فکر است.

مدیریت مشارکتی الگویی است که در چند دهه ی اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. وجه اشتراک همه الگوهای مدیریت مشارکتی، همفکری است. در این الگو زیردستان از قدرت تصمیم گیری بالایی برخوردارند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری می نمایند. گروه های تصمیم گیرنده اغلب در فعالیت های مختلفی مانند تعیین هدف، حل مسئله، شرکت مستقیم در فرایند تصمیم گیری، شرکت در کمیته های مشاوره ای و ... مشارکت می کنند. فرایند همفکری این فرصت را به وجود می آورد تا کسانی که بیش ترین آگاهی را دارند در تصمیم گیری ها مشارکت نمایند، نتیجه کار این خواهد شد که تصمیم های بهتری گرفته شود و گروه ها با تشکیل جلسه، ایجاد کمیته و همفکری، مسائل مربوط را حل نمایند. فراتر این که همفکری باعث می شود که میزان تعهد افراد نسبت به اجرای تصمیم ها افزایش یابد (رابینز، 2007: 401). به طور کلی مزایای همفکری شامل در دسترس بودن اطلاعات، درک بهتر اعضا و تعهد می باشد (شرمر هورن، 1988: 203).

اتاق های فکر را از جنبه های مختلفی می توان تقسیم بندی کرد (بارد، 2008):

از نظر ماموریتی و شرح خدمات و فعالیت ها، می توان این کانون ها را به کانون های تفکر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، امنیتی- نظامی، صنعتی- تکنولوژیک و آینده پژوهی تقسیم بندی کرد. در این تقسیم بندی بعضی از اتاق های فکر فقط بر یک یا چند حوزه کاملاً مرتبط متمرکز هستند و به صورت تخصصی عمل می کنند؛ در حالی که بعضی دیگر در حوزه های مختلف و بعضاً بسیار متفاوت مشغول به فعالیت هستند.

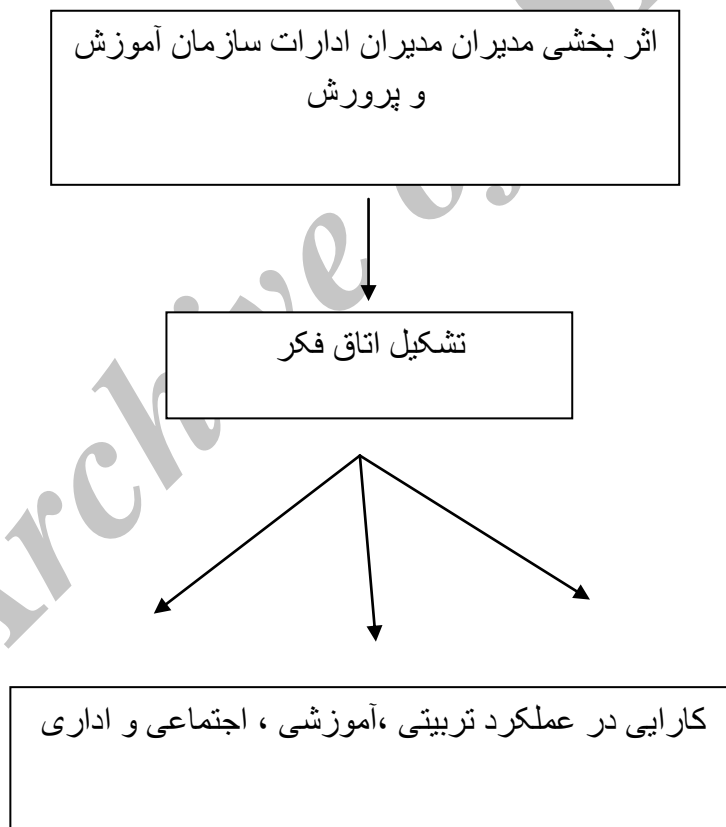
استفان(2006) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که اتاق فکر در ساده ترین حالت از سه بخش تشکیل می شود. بخش اول گروه پشتیبانی، بخش دوم گروه کارشناسان و بخش سوم هیات امنای اتاق. گروه پشتیبانی وظیفه ایجاد و اداره زیر ساخت های فیزیکی، اطلاعاتی، خدماتی، حقوقی و مالی را عهده دار است. گروه کارشناسان بدنه فکری اتاق فکر را تشکیل می دهند. این کارشناسان وظیفه مطالعه، گردآوری، تحلیل و بررسی اطلاعات و نظرات مختلف و در نهایت تولید خروجی های اتاق فکر را عهده دار هستند. این افراد اندیشمندانی فراتر از حوزه های فنی و مهندسی هستند که قدرت تحلیلگری، سیاست سازی و تصمیم سازی دارند. هیات امنای اتاق فکر شبکه گسترده ای از مدیران، سیاستگذاران، صاحبان نظران و کارشناسان حوزه های مختلف هستند و در عمل به عنوان یکی از منابع اطلاعاتی بدنه فکری عمل می کنند.

یکی از وظایف اتاق های فکر، تولید و خلق ایده های مناسب برای حل مسایل و همچنین تدوین، صورت بندی و مستندسازی آنها است. ساختار و نوع فعالیت اتاق های فکر به گونه ای است که خلاقیت را برای ایده پردازی افزایش داده و میدانی را برای تضارب آرای مختلف که معطوف به حل مسایل هستند، ایجاد می کند؛ اما اگر ایده ها و آرای به دست آمده، اولاً جمع بندی و خلاصه سازی نشود و ثانیاً به گونه ای مفید و جذاب برای مخاطبان، ارائه نشوند، اتاق فکر به اهداف خود دست نیافته است؛ لذا اتاق های فکر، علاوه بر شناخت و حل مسایل، تلاش عمده ای را صرف رساندن پیام های خود به مخاطبان تا حصول آخرین نتایج مورد نظر، به عمل می آورند. اتاق های فکر در تعامل با دستگاه های اجرایی، صرفاً تصمیم ساز هستند و نباید درگیر مسائل اجرایی و یا توجیه کارشناسانه تصمیم های روزمره دستگاه ها شوند.

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقشهای مدیری است اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام میدهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیت ها یا نقش های مدیری را معین کرد. آدیژس<sup>5</sup> با مطالعه مدیریت برای اداره مؤثر هر سازمان چهار نقش «مدیر تولید - اجرای - ابداعی و ترکیبی» را لازم میدانند هر یک از این نقشهای مدیری با یکی از خرده سیستم و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد(حسنی، 1390: 16). زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم

اجتماعی است و بیشتر خرده سیستم های اجتماعی مرکب از خرده سیستم های به هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستم های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تکنولوژی اقتصادی است. مدیران باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب کننده باشد(همان منبع).

چارچوب مفهومی تحقیق:



الف : هدف کلی:

عبارت است از بررسی نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

در سال تحصیلی 93-94

ب ( اهداف فرعی :

تعیین نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد آموزشی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

تعیین نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد اداری مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی  
تعیین نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد اجتماعی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی  
تعیین نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد تربیتی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

### سوالات تحقیق:

#### پرسش اصلی تحقیق

1 - آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی 93-94 موثر است؟

#### پرسش های فرعی تحقیق

1 - آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد آموزشی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر می باشد؟

2 - آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد اداری مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است؟

3 - آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد اجتماعی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است؟

4 - آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد تربیتی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است؟

#### روش تحقیق

اگر تحقیق را یک روش منظم بدانیم بعد از انتخاب موضوع باید مشخص شود که چه شیوه و روش باید اتخاذ گردد تا پاسخ های لازم به پرسشهای تحقیق، دقیق تر، آسان تر، سریع تر و ارزان تر بدست آید. به عبارتی روش تحقیق نقشه ای است برای رسیدن به هدف. این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. چرا که هدف تعیین و توصیف شرایط موجود می باشد و محقق کنترل مستقیمی روی متغیرهای پژوهش ندارد.

#### جامعه آماری و تعیین حجم نمونه

جامعه عبارت است از گروهی از افراد، اشیاء یا حوادث که حداقل دارای یک صفت یا ویژگی مشترک هستند. در پژوهش، مفهوم جامعه به همه افرادی اطلاق می شود که عمل تعمیم پذیری در مورد آنها صورت می گیرد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه روسای آموزش و پرورش و معاونان آنان در استان آذربایجان شرقی می باشد که شامل 156 نفر می باشد و در سال تحصیلی 93-94 به انجام خدمت مشغول می باشند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و به تعداد 110 نفر انتخاب می شود.



### روش نمونه گیری

در این تحقیق پس از مشخص شدن جامعه آماری از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. که 110 نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است.

### ابزار تحقیق

روش جمع آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می باشد. پرسشنامه عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی دارای 35 سؤال است و بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده است. روایی پرسشنامه مذکور توسط استاد راهنما تایید شده است. میزان پایایی پرسشنامه مذکور برای چهار مؤلفه اصلی (عملکرد آموزشی، اجتماعی، تربیتی، اداری) با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب عبارتند از 0/90 و 0/88 و 0/83 و 0/89 می باشد. در ابتدای پرسشنامه توضیحاتی جهت جلب پاسخگویان آورده شده است. سؤالات بر اساس طیف لیکرت، پنج گزینه ای تنظیم گردید و رتبه پاسخها به ترتیب از 5 (کاملاً موافقم) تا 1 (کاملاً مخالفم) می باشد.

جدول (1) سوالات مربوط به هریک از مولفه ها :

گویه های مربوط به هریک از متغیر ها	متغیر
35-34-33-32-21-16	عملکرد آموزشی
20-17-13-11-10-9-7-3-2-1	عملکرد اجتماعی
30-29-28-27-19-18-15-14-12-8-6-5-4	عملکرد تربیتی
26-25-24-23-22	عملکرد اداری

جدول (2) ضریب پایایی گویه ها

پایایی	متغیر
0/92	عملکرد آموزشی
0/89	عملکرد اجتماعی
0/85	عملکرد تربیتی
0/89	عملکرد اداری

## روش های آماری جهت تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری پرسشنامه ها، ابتدا آنها کدگذاری شدند. سپس به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات موجود در پرسشنامه ها، اطلاعات آنها به نرم افزار SPSS داده شد تا با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی نتایج بدست آمده مورد بررسی قرار گیرد. آمار توصیفی شامل؛ جدول توزیع فراوانی جهت سازماندهی داده ها و توصیف نمره های خام، شاخص های مرکزی مانند میانگین، انحراف استاندارد و خطای معیار میانگین جهت تعیین مقادیر متوسط نمرات آزمون ها استفاده می شود. جهت پاسخ به سئوالات تحقیق از آزمون تی تک نمونه استفاده شده است. توزیع نمره های متغیرها در جامعه بایستی به صورت نرمال باشد برای بررسی این مفروضه محقق از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده ها استفاده شده است.

Archive of SID

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش اول، متغیرهای زمینه‌ای بررسی می‌شود. بخش دوم اختصاص به فرضیات تحقیق و آزمون آن‌ها دارد.

### توصیف متغیرهای زمینه‌ای

به منظور آشنایی با متغیرهای زمینه‌ای پاسخ‌گویان به توصیف جنسیت، مدرک تحصیلی آنها پرداخته می‌شود.

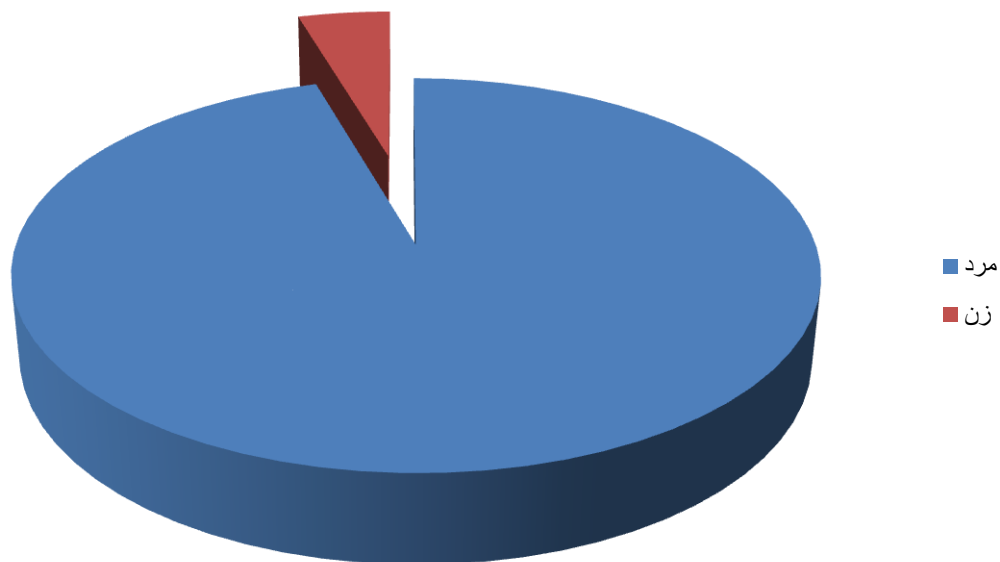
#### الف. جنسیت پاسخگویان:

جدول 3 مشخصات نمونه پژوهش را برحسب جنسیت به صورت فراوانی و درصد نمایش می‌دهد. همانطور که نشان داده شده است 55 درصد از پاسخگویان زن و 45 درصد آنها مرد می‌باشند.

جدول 3: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	105	95/45
زن	5	4/54
جمع	110	100%

## فراوانی



نمودار 1: توزیع نمونه مورد بررسی بر حسب جنسیت

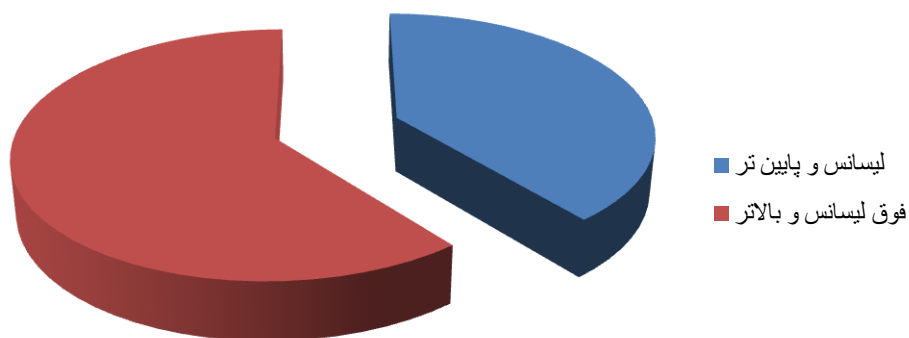
ب. مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان:

جدول 4: توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان بر حسب مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
لیسانس و پایین تر	43	39/09
فوق لیسانس و بالاتر	67	60/90
جمع	110	100

جدول 4 اختصاص به مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان دارد. همانطور که مشاهده می‌شود از تعداد 110 نفر مدیر، تعداد 43 نفر یعنی 39/09 درصد دارای مدرک لیسانس و پایین تر می‌باشند. همچنین تعداد 67 نفر یعنی 60/9 درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند.

## فراوانی



نمودار 2: توزیع پاسخ‌گویان بر حسب مدرک تحصیلی

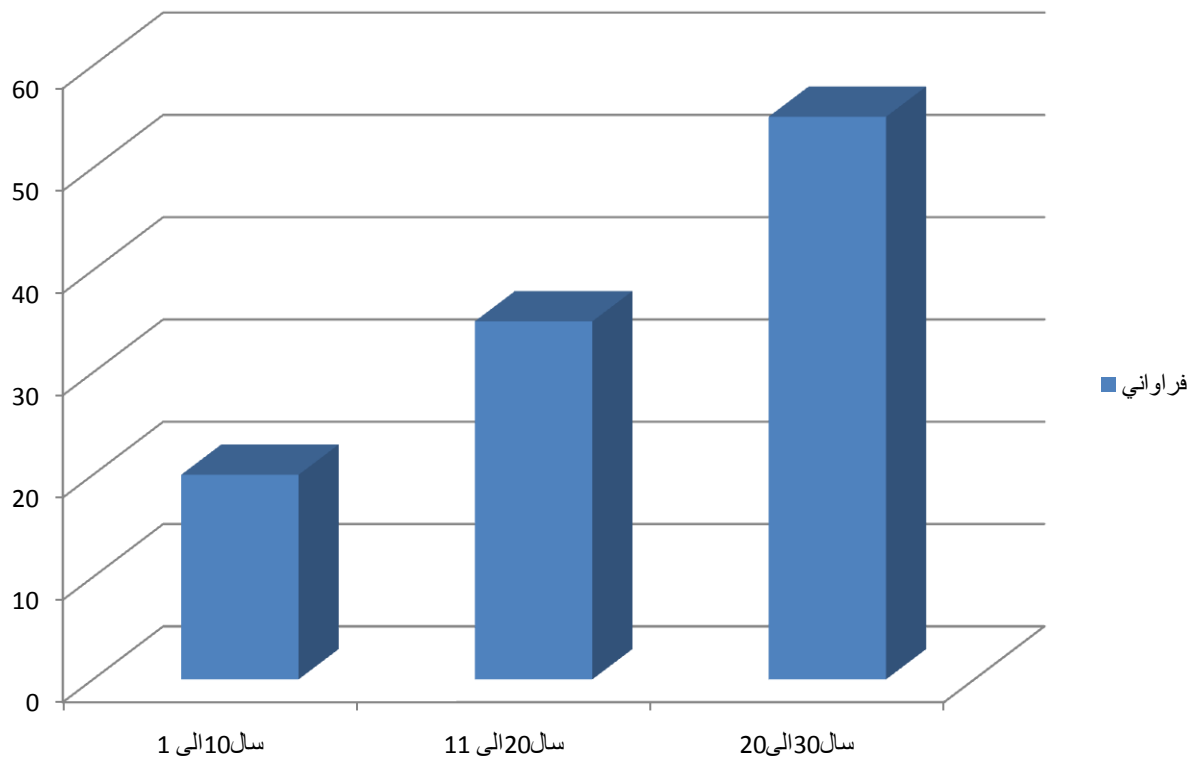
ج) سابقه خدمت پاسخ‌گویان

جدول 5: توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
1 الی 10 سال	20	18/18
11 الی 20 سال	35	31/81
20 الی 30 سال	55	50
جمع	110	100

جدول شماره 5 اختصاص به سابقه خدمت پاسخ‌گویان دارد. همانطور که مشاهده می‌شود از تعداد 20 نفر مدیر، تعداد 20 نفر یعنی 18/18 درصد 1 الی 10 سال می‌باشند. همچنین تعداد 35 نفر یعنی 31/81 درصد دارای سابقه 11 الی 20 سال هستند. تعداد 55 مدیر یعنی 50 درصد دارای سابقه 20 الی 30 سال می‌باشند.

## فراوانی



نمودار 3: توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سابقه خدمت

### تحلیل داده‌های پژوهشی (آزمون سوالات تحقیق)

در این بخش به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. اما از آنجا که برای استفاده از آزمون‌های آماری مناسب ابتدا باید نرمال بودن یا نبودن داده‌ها مشخص شود لذا برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن توزیع متغیر است. اگر سطح معنی‌داری آزمون کمتر از 0/05 باشد فرض صفر رد شده و نتیجه گرفته می‌شود که توزیع متغیر مورد نظر نرمال نمی‌باشد در غیر این صورت یعنی اگر سطح معنی‌داری به دست آمده بیشتر از 0/05 باشد نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود. جدول شماره 6 نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف را نشان می‌دهد.

جدول 6: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات

متغیرها	تعداد	آماره Z کولموگروف -	سطح معنی‌داری
---------	-------	---------------------	---------------

	اسمیرنوف		
0/125	0/891	110	اتاق فکر

همانطور که در جدول شماره 6 مشاهده می‌شود با توجه به سطوح معنی‌داری به دست آمده نتیجه گرفته می‌شود که توزیع نرمال می‌باشد زیرا سطح معنی‌داری آنها بزرگتر از 0/05 می‌باشد.

### سوال اصلی تحقیق

آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذر بایجان شرقی در سال تحصیلی 94-93

موثر است؟

توزیع شاخص‌های گرایش به مرکز و گرایش به پراکندگی متغیرهای تحقیق

جدول 7: توزیع شاخص‌های گرایش به مرکز و گرایش به پراکندگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	واریانس	چولگی	کشیدگی
عملکرد آموزشی	17/53	618/	16	15	382/	498-	621/
عملکرد اجتماعی	40/63	1/129	39	37	1/275	509-	481-
عملکرد تربیتی	44/36	1/086	40	39	1/181	1/674-	1/863

1/580	/531	.446	2	2	.668	6/32	عملکرد اداری
-------	------	------	---	---	------	------	--------------

در جدول شماره 7 توزیع شاخص های گرایش به مرکز و گرایش به پراکندگی را برای متغیرها نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود نقش استقرار اتاق فکر در عملکرد مدیرانادارات آموزش و پرورش استان آذر بایجان شرقی در سال تحصیلی 93-94 بالاتر از میانگین متوسط است. در بین متغیرهای مورد مطالعه نقش اتاق فکر بر عملکرد تربیتی مدیران با میانگین 44/36 و انحراف معیار 0/668 بالاترین مقدار را به خود اختصاص داده اند.

در تبیین سوال اصلی باید گفت که مدیران مهم ترین و مؤثرترین عامل اجرایی و انسانی نظام آموزش و پرورش محسوب میشود و به عنوان عامل انتقال دهنده ی ارزشهای فرهنگی، علوم و فنون مختلف و حتی شکل دهنده ی افکار و ایده آل های آنان تلقی می گردد. از این رو آموزش و پرورش ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با عملکرد و کارایی مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان دارد. بنابراین مدیران سازمان آموزش و پرورش از جایگاه ویژه ای برخوردارند و نحوه ی نگرش و درک آنها نسبت به مسائل سازمان و عملکرد مدیریتی در تحقق اهداف آموزش و پرورش و کارایی معلم بسیار مؤثر است.

مدیران کمیاب ترین و در عین حال با ارزش ترین سرمایه سازمان ها هستند و عامل های اصلی و تعیین کننده در جامعه که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی آن را بر عهده دارند. فیلیپ کومبز<sup>1</sup> در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت یاد آور می شود که: « اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع پیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت در سازمان آموزش و پرورش آغاز شود».

مدیریت و مدیران شایسته و آگاه، توانایی آن را دارند که با بهره گیری از تواناییهای درونی، دانش تخصصی و تجربه های شغلی خود و دیگران هدفهای سازمانها را با به کارگیری منابع کمتری به گونه برتر تحقق بخشند و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا برند. چون انسانها بر پایه دانش، تخصص، تجربه، نگرش عمل می کنند.

شناخت و تحلیل فعالیتهایی که مدیران انجام می دهند برای سازماندهی الگوهای رفتاری آنان از اهمیت بالایی برخوردار است. امروزه با گسترش اهمیت رکن محرک سازمان - یعنی مدیران - و در راستای ارتقاء سطح عملکرد سازمانی بیش از هر زمان دیگری نیاز به طراحی سیستم توسعه مدیریت احساس می شود. در سالهای اخیر بحث شایسته سالاری در نظام مدیریت مطرح شده است و این مقوله یعنی غنی سازی توانایی های مدیران در کانون توجه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است.

<sup>1</sup>-P.H.Combs



استقرار اتاق تدبیری است که به مدیران سازمان کمک میکند بفهمند، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه ای و در چه زمان بخصوص بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم کنند.

### سوال اول:

آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد آموزش مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذر بایجان شرقی موثر است؟

برای بررسی سؤال اصلی پژوهش از آزمون t تک نمونه استفاده شده است.

جدول 8: نتایج توصیفی برای متغیر " عملکرد آموزشی "

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
عملکرد آموزشی	17/53	618/	110

جدول شماره 8 میانگین و انحراف معیار متغیر " عملکرد آموزشی " را نشان می دهد. یافته های مندرج در این جدول نشان می دهد که ازدیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش میانیگین عملکرد آموزش 17/53 وانحراف معیار متغیر عملکرد آموزشی 618/ می باشد .

جدول 9: نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیر عملکرد آموزشی

متغیر	آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	انحراف معیار
عملکرد آموزشی	-29/486	109	0/000	-7/7444

با توجه به نتایج جدول شماره 9 چون قدر مطلق t محاسبه شده از ارزش بحرانی t با درجه آزادی 109 و سطح معناداری 0/01 بزرگتر است پس فرض صفر رد می شود. میانگین عملکرد آموزشی 17/53 وانحراف معیار متغیر عملکرد آموزشی 618/ می باشد . می باشد که از میانگین معیار یعنی 15 بیشتر است. با عنایت به رد فرض صفر با 0/99 درصد اطمینان نتیجه می گیریم که ازدیدگاه مدیران سازمان آموزش و پرورش استقرار اتاق فکر در عملکرد آموزشی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذر بایجان شرقی موثر است.

در تبیین سوال اول باید گفت که پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم، تکنولوژی و به تبع آن نیازمندی ها و گسترش سازمان ها ایجاب می کند که سازمان ها در برنامه های خود تجدید نظر کنند. زیرا تغییر برنامه ها و ساختار سازمان مطابق نیاز

ها و تغییرات جامعه است که است که موجب بقاء و رشد سازمان می شود بهره وری مدیران مستلزم داشتن آگاهی های آموزشی آنان است و نقصان آگاهی ها احتمال موفقیت معلم و نهایتاً احتمال موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می دهد. بنابراین، آگاهی مدیران از مهارت های آموزشی، یکی از مهم ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است.

## سوال دوم

آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد اداری مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است؟

جدول 10: نتایج توصیفی برای متغیر عملکرد اداری

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
عملکرد اداری	6/32	.668	110

جدول شماره 10 میانگین و انحراف معیار متغیر عملکرد اداری را نشان می دهد. یافته های مندرج در این جدول نشان می دهد که از دیدگاه مدیران سازمان آموزش و پرورش میانگین متغیر عملکرد اداری 6/32 و انحراف معیار متغیر عملکرد اداری 668/ می باشد

جدول 11: نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیر عملکرد اداری

متغیر	آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	انحراف معیار
عملکرد اداری	-6/036	109	0/01	-4/20275

برای بررسی فرضیه اول پژوهش از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. با توجه به نتایج جدول شماره 11 چون قدر مطلق t محاسبه شده از ارزش بحرانی t با درجه آزادی 109 و سطح معناداری 0/01 بزرگتر است پس فرض صفر رد می شود. میانگین نمونه مورد مطالعه 6/32 می باشد که از میانگین معیار یعنی 5 بیشتر است. با عنایت به رد فرض صفر با 0/99 درصد اطمینان نتیجه می گیریم که از دیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش استقرار اتاق فکر در عملکرد اداری مؤثر است.

در تبیین سوال دوم باید گفت که مهارت اداری، عبارت از توانایی درک مشکلات سازمان همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در موقعیتی مرتبط است. یا توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور، همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در داخل موقعیت مرتبط است. بهره وری مدیران نیازمند داشتن مهارت ادراکی آنان می باشد. ویژگی دنیای امروز سرعت بالای انتقال اطلاعات است. همه روزه پیشرفتهای چشمگیری در علوم و فناوری اتفاق می افتد. با تلاش مضاعف برای کشف حقایق جدید، فناوری جدید، اختراعات نو و غیره به آینده قدم میگذاریم.

### سوال سوم:

آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد اجتماعی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی موثر است؟

جدول 12: نتایج توصیفی برای متغیر عملکرد اجتماعی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
عملکرد اجتماعی	40/63	1/129	110

جدول شماره 12 میانگین و انحراف معیار متغیر عملکرد اجتماعی را نشان می دهد. یافته های مندرج در این جدول نشان می دهد که از دیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش میانگین متغیر عملکرد اجتماعی 40/63 و انحراف معیار متغیر عملکرد اجتماعی 1/129 می باشد.

جدول 13: نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیر عملکرد اجتماعی

متغیر	آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	انحراف معیار
عملکرد اجتماعی	-4/079	109	0/01	-1/483

با توجه به نتایج جدول جدول شماره 13 چون قدر مطلق t محاسبه شده از ارزش بحرانی t با درجه آزادی 109 و سطح معناداری 0/01 بزرگتر است پس فرض صفر رد می شود. میانگین نمونه مورد مطالعه 40/63 می باشد که از میانگین معیار یعنی 30 بیشتر است با عنایت به رد فرض صفر با 0/99 درصد اطمینان نتیجه می گیریم که از دیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش استقرار اتاق فکر در عملکرد اجتماعی مدیران استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

### سوال چهارم:

آیا استقرار اتاق فکر در عملکرد تربیتی مدیران ادارات آموزش و پرورش استان آذر بایجان شرقی موثر است؟

**جدول 14: نتایج توصیفی برای متغیر عملکرد تربیتی**

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
عملکرد تربیتی	44/36	1/086	110

جدول شماره 14 میانگین و انحراف معیار متغیر عملکرد تربیتی را نشان می‌دهد. یافته‌های مندرج در این جدول نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش میانگین متغیر عملکرد تربیتی 44/36 و انحراف معیار متغیر عملکرد تربیتی 1/086 می‌باشد.

**جدول 15: نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیر عملکرد تربیتی**

متغیر	آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	انحراف معیار
عملکرد تربیتی	-6/934	109	0/01	-1/483

با توجه به نتایج جدول شماره 15 چون قدر مطلق t محاسبه شده از ارزش بحرانی t با درجه آزادی 109 و سطح معناداری 0/01 بزرگتر است پس فرض صفر رد می‌شود. میانگین نمونه مورد مطالعه 44/36 می‌باشد که از میانگین معیار یعنی 30 بیشتر است با عنایت به رد فرض صفر با 0/99 درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که از دیدگاه مدیران ادارات آموزش و پرورش سازمان آموزش و پرورش استقرار اتاق فکر در عملکرد تربیتی مدیران استان آذر بایجان شرقی مؤثر است.

در تبیین سوال چهارم باید گفت که منظور از عملکرد تربیتی، کاربرد روش‌ها، فرایندها، رویه عمل‌ها و فنون در مسایل تربیتی است. عملکرد تربیتی مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد فنون و ابزارهای مربوط در مسایل تربیتی است عملکرد تربیتی مدیران نیازمند آشنایی آنان با اهداف و ابعاد تربیتی و استراتژی رسیدن به این اهداف است. عملکرد اجتماعی، داشتن قدرت و توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است که در نهایت توسط مدیران آموخته و بکار گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، مهارت تربیتی عبارت از توانایی بکارگیری اصول تربیتی در تعلیم و

# Global Conference

on

New Horizons in  
Humanities, Future Studies  
and Empowerment

2016 January 28

تربیت کودکان و نوجوانان است. برای رسیدن به این امر مهم سازمان آموزش و پرورش نیازمند استقرار اتاق فکر برای هم

فکری در زمینه های متفاوت تربیتی می باشد.

Archive of SID

## منابع فارسی:

- احدی، صغری (1387). نقطه های عزیمت در تحول بنیادین آموزش و پرورش، روزنامه کیهان، شماره 1904.
- الوانی، مهدی (1386). اتاق فکر ضرورت آموزش و پرورش، رشد معلم، فروردین 1386. ویژه نامه برنامه درسی ملی (1387). گزارش هم اندیشی مدیران و کارشناسان حوزه ی ستادی.
- آذر، مینا (1384). بررسی میزان علاقه دانش آموزان تربیت معلم و دانشسراها به حرفه معلمی و مشکلات و تنگناهای واحدهای آموزشی مذکور در جوابگویی به انگیزه آنان (گزارش تحقیق)، زنجان اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان.
- بیانی، حسام الدین (1380). آئین مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جاسبی، عبدالله (1376) مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- جلیل زاده زاده، محمد حسن (1390). دانش آموزان، خانه، مدرسه و مشارکت، مجله پیوند، شماره 216.
- حسینی، حمید رضا (1390). بررسی عوامل موثر در کارایی و اثربخشی سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- سرمدی، محمد رضا؛ سیف، حسن (1391). مدیریت فرایند آموزش، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- علاقه بند، علی (1381). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ بیست و سوم. تهران: نشر روان.
- میرکمالی، سیدمحمد (1383). کنکاش در بهره وری و رایه الگو برای اندازه گیری. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، انتشارات مدرسه، شماره 28.



منابع انگلیسی:

Anderson, M. 2008. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.development.  
Leadership & Organization Development Journal, V20, PP 365-373.

Picours, mary and Winstanley, Diana, Ethics and Human Resource, 2007"Management: Professional  
Development and Practice", Journal of Business & Professional Ethics, V21, N2,.

Rabins,C,T,& Boglarsky,C,A.(2007). The relationship beetwin Changes of teachers idea and effectiveness of  
organizational culture.Journal of International Management,V13, Pp 204-230.

Sherman, A. W., Bohlander, G.W., and Chruden, H. J. 1988. Managing Human resource. 8th ed. Cincinnati:  
South- Western.

Bard, Cynthia D. and schoenfeldt, lyle F. and shaw, James B. (2008). Thinking Room: Houghton Mifflin  
company.

Astefan,V, (2005). Thinking Room.The moral profession: A study of moral development and professional ethics,  
Retrieved from proquest.com,.