

تبیین روشی برای یادگیری غیررسمی موثر مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل محمد باشکوه^۱ و زهرا پورامینی^۲

چکیده

در عصر اطلاعات یادگیری مستمر به عامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده و سازمان‌هایی که زودتر از رقبای خود یاد می‌گیرند شانس بقای بیشتری دارند. از این رو اکثر سازمان‌ها گرایش بیشتری به یادگیری پیدا کرده و به اهمیت یادگیری آگاه شده‌اند. هدف از این پژوهش نیز مطالعه و بررسی منابع و روش‌های یادگیری مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل، به منظور آشنایی با این منابع، ترویج و ارتقا سطح دانش نظری و تجربی در حوزه‌های مدیریتی است. تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است (پایایی = ۰/۹۶). جامعه آماری تحقیق ۳۰۰ نفر از مدیران و معاونان مدارس متوسطه بوده که ۱۶۸ نفر از آن‌ها با استفاده از روش کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج نشان داد یادگیری از طریق انجام کار بیشترین اهمیت را در بین منابع یادگیری داشته و یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی، و آموزش و انتشارات به ترتیب در مراتب بعدی قرار دارند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری رسمی، یادگیری غیررسمی، مدیران، معاونان، مدارس متوسطه

۱. نویسنده‌ی رابط: دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه محقق اردبیلی (mohammadbashokouh@gmail.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۴/۱۳

مقدمه

گسترش سریع اطلاعات و تکنولوژی ارتباطات، رشد تولید دانش در اقتصاد، افزایش جهانی و بین‌المللی شدن، بعلاوه تغییر در ساختارهای حرفه‌ای و تغییر در بافت‌ها و سازمان‌های کاری (تینجالا^۱، ۲۰۰۸) باعث شده است که یادگیری در سازمان، به عنوان تنها عامل تمایز بین سازمان‌های موفق، تبدیل شود (میلر^۲، ۲۰۰۳).

در سازمان‌هایی که منابع انسانی گران‌بهارترین منبع به شمار می‌روند، موضوع آموزش و یادگیری برای رشد کارکنان، از جمله دغدغه‌های مستمر سازمان به شمار می‌رود و در این میان نقش مدیران هم نقش منحصر بفرد می‌باشد در هر گروهی، اولین شخصی که نیاز به آموزش مستمر دارد، رهبر گروه است و به طور معمول، این یادگیری در ضمن انجام وظیفه، از طریق حضور در سمینارها و دوره‌های آموزشی و مطالعه علوم اجتماعی حاصل می‌شود (گیلوری، ۱۳۸۱).

از آنجایی که مدیران توسط اکثر مشاهده‌گران سازمان به عنوان مسئول تغییرات و یادگیری شناخته شدند بنابراین یادگیری از طریق مدیران نقش کلیدی در تولید دانش برای سازمان، بازی می‌کند (میلر، ۲۰۰۳). مدیران الگوی کارکنان در سازمان‌ها هستند و نقش حیاتی در افزایش یادگیری تک تک افراد سازمانی دارند. در سازمان‌هایی که تولید کالا و خدمات تعریف شده توسط تک تک مشتریان یک نیاز محسوب می‌شود، مدیران ارشد کلید حل بسیاری از مشکل‌ها تلقی می‌شوند آن‌ها هستند که می‌توانند هم برای بهبود عملکرد خود آموزش ببینند و هم به عنوان الگوی درست منابع یادگیری خود را به کارکنان آموزش دهند. از این رو هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی منابع و روش‌های یادگیری مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل، جهت تعمیق و گسترش تفکر علمی در شناخت و حل مسائل و چالش‌های اساسی در حوزه

1. Tynjala
2. Miller

مدیریتی است، به گونه‌ای که مدیران نوظهور با تجربیات متولیان این امر آشنا شده و بیاموزند که مدیران ارشد چگونه آموختند و راه تولید، ترویج و ارتقاسطح دانش نظری و تجربی آن‌ها در حوزه‌های مدیریتی و حوزه‌های وابسته چیست؟ و چگونه می‌توان از تجربیات مدیران برای بهبود محیط کاری استفاده کرده و یادگیری در سازمان را سرعت بخشید؟

مدیران الگوی کارکنان در سازمان‌ها بوده و افراد نحوه حل مشکل‌ها و رشد و توسعه را از آن‌ها می‌آموزند (جوون^۱، ۲۰۰۴). بنابراین اهمیت توجه به منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران بیشتر شده اما اکثر سازمان‌ها به این مقوله توجه کمتری دارند و به یادگیری‌های خارج از محیط کار توجه بیشتری می‌کنند. دوره‌ها و آموزش‌هایی که از یک طرف نتایج آن منجر به نتایج یادگیری موثر نشده و به نیازهای آموزشی افراد کمتر توجه شده و بعد از مدتی تمام آموخته‌ها به فراموشی سپرده می‌شوند. و از طرف دیگر این نوع یادگیری و آموزش باعث ترویج رقابت فردی به جای گروهی شده و هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها دارد و براساس علاقه و نیاز افراد هدایت نمی‌شود. این در صورتی است که طیف گسترده‌ای از مردم وجود دارند که در محل کار از طریق گفت و گو با افراد، از طریق درگیری با مسائل روزانه و تجربیات که کاملاً اختیاری و داوطلبانه بوده، می‌آموزند.

یادگیری مستمر هم برای افراد جهت فعالیت در جوامع و هم برای سازمان‌ها جهت رقابت در بازارهای بین‌المللی، مهم شده (تینجالا، ۲۰۰۸) و سازمان‌ها گرایش بیشتری به یادگیری از طریق مشاوره و همکاری درون گروه‌های کاری، مشاوره بیرون از محیط‌های کاری، چالش‌های خود کار پیدا کرده‌اند (قلی پور، ۱۳۹۰). یادگیری در محیط کار هم به صورت رسمی و هم بصورت غیررسمی صورت می‌گیرد (هاجر^۲، ۲۰۱۱) که کیفیت آن به ویژگی‌های فیزیکی (مانند همکاری با همکاران) و ویژگی‌های ذهنی و عاطفی (شرایطی که می‌توانند تسهیم تجربیات کنند) بستگی دارد

1. Joan
2. Hager

(سنس^۱، ۲۰۱۱).

یادگیری غیررسمی یادگیری در محیط کار بوده (شولز^۲، ۲۰۱۰) که افراد از طریق حرفه خاص و تعامل با افراد در محیط‌های مختلف می‌آموزند (بنزو و کلی^۳، ۲۰۱۲) این نوع یادگیری وقتی اتفاق می‌افتد که مردم نیاز، انگیزه و فرصت‌هایی برای یادگیری داشته باشند، (مارسیک^۴، ۱۹۹۹). در حالیکه یادگیری‌های رسمی، یادگیری خارج از سازمان است (کلارک^۵، ۲۰۰۴). کمیسیون اروپا^۶ (۲۰۰۱) انواع یادگیری را بصورت زیر تعریف کرده است:

یادگیری رسمی: یادگیری‌هایی که معمولاً از طریق موسسات آموزشی و تحصیلاتی فراهم شده‌اند، ساختار یافته (از نظر اهداف یادگیری، زمان یادگیری) و منجر به صدور گواهینامه می‌شوند، یادگیری رسمی هستند.

نیمه رسمی: یادگیری‌هایی که از طریق موسسات آموزشی و تحصیلاتی فراهم نمی‌شوند و معمولاً منجر به صدور گواهی نامه نمی‌شوند. با این حال، ساختار یافته‌اند (از نظر اهداف یادگیری، زمان یادگیری)، به عنوان یادگیری نیمه رسمی تعریف می‌شوند. یادگیری‌های نیمه رسمی نیز معمولاً فرم هدفمند رویکردهای یادگیری هستند.

غیررسمی: این نوع یادگیری‌ها، نتیجه فعالیت‌های روزانه مرتبط با کار، خانواده و اوقات فراغت هستند. آن‌ها ساختار یافته نیستند (از نظر اهداف یادگیری، زمان یادگیری) و معمولاً منجر به صدور گواهینامه نمی‌شوند. یادگیری غیررسمی ممکن است هدفمند باشد اما در بیشتر موارد غیرهدفمند هستند (یا تصادفی، یا اتفاقی). یادگیری غیررسمی رایج‌ترین نوع یادگیری در سازمان است (شولز، ۲۰۱۰). این نوع یادگیری به عنوان یادگیری از طریق تجربه، دانش ضمنی، انتقال

-
1. Sense
 2. Schulz
 3. Benozzo & Colley
 4. Marsick
 5. Clarke
 6. European Commission

یادگیری و تمرین‌های بصری برای افزایش طیف وسیعی از پدیده‌های مختلف، تعریف می‌شوند (اروت، ۲۰۰۴) که به شکل مختلف مانند مشارکت در چرخه کیفیت، چرخش شغلی و نظارت (شولز، ۲۰۱۰)، یادگیری خود محور، مربی‌گری، استاد شاگردی اتفاق می‌افتد (مارسیک، ۱۹۹۹). از مهم‌ترین روش‌های یادگیری می‌توان به یادگیری از طریق انجام فعالیت‌های کاری، تعامل‌های اجتماعی و آموزش و انتشارات اشاره کرد. مفهوم یادگیری به طور سنتی به آموزش‌های رسمی مربوط می‌شد. اما به دلیل تغییر بی سابقه در زندگی کاری و اجتماعی که در طول چند دهه گذشته اتفاق افتاده است. اشکال مختلف یادگیری بوجود آمده است. از سال ۱۹۹۰ تمایل به یادگیری در محیط کار، شروع شد (تینجالا، ۲۰۰۸) و اعتقاد بر این است که مدیران علاوه بر اینکه خود می‌توانند برای یادگیری ایجاد انگیزه کنند یک محیط کار مناسب نیز آن‌ها را برای یادگیری تشویق می‌کند (مومفرد^۱، ۱۹۹۶). از این رو یادگیری از طریق محیط کار اهمیت یافته و مطالعات تجربی نیز اهمیت یادگیری از طریق انجام کار را تایید کردند به عنوان مثال هارتیس و بیلت^۲ تجربیات محل کار را به عنوان مرکز توسعه‌های مستمر شناخته‌اند که از طریق انجام کارها و پیگیری فرصت‌های یادگیری اتفاق می‌افتد (اروت^۳، ۲۰۱۱). جان دیویی (۱۹۳۸) نیز به اهمیت تجربه در فرآیند یادگیری تاکید اساسی داشت (قلی پور، ۱۳۹۰).

یادگیری از طریق انجام کار حداقل به اندازه تحصیلات، در شکل‌گیری سرمایه انسانی مهم هستند وجود محیط کار واقعی نه تنها یادگیرندگان را در زمینه توسعه دانش و مهارت‌های خاص موقعیتی توانمند می‌سازد، بلکه آن‌ها را در جهت تجربه، فرهنگ، سیاست‌ها، جریان کاری و فشار زمانی که بخشی از فرآیند تولید است، توانمند می‌سازد (لوکاس^۴، ۱۹۹۸). یادگیری در محل کار به عنوان یادگیری غیررسمی، برنامه‌ریزی نشده و اتفاقی می‌باشد و یادگیری نتایج لزوماً اتفاقی

1. Mumford
2. Harteis & Billett
3. Eraut
4. Lucas

نیست بلکه فعالیت‌های محیط کار، اغلب جهت دار و ساختار یافته‌اند. یادگیری محل کار تجربیاتی هستند که از طریق عوامل ساختاری مرتبط با شیوه‌های کار شکل می‌گیرند (بیلت^۱، ۲۰۰۶). آنچه را که در محیط کار و با انجام فعالیت‌های کاری میتوان یاد گرفت اروت در قالب موارد زیر آنها را دسته‌بندی کرده است: (۱) عملکرد وظیفه: سرعت، تسلط، مهارت‌های مورد نیاز برای کار و کار مشارکتی. (۲) درک و آگاهی: درک درست از همکاران، زمینه و موقعیت خود سازمان و مشکلات و خطرات آن. (۳) پیشرفت شخصی: جنبه‌هایی مثل خودارزیابی و خود مدیریت، ایجاد و حفظ روابط. (۴) کارهای تیمی: برنامه‌ریزی مشترک، حل مشکل‌ها. (۵) عملکرد نقش: شامل رهبری؛ نقش نظارتی، مدیریت بحران و... (۶) دانش علمی؛ مهارتی: ارزیابی دانش رسمی، تحقیق نظری و استفاده از منابع دانش. (۷) تصمیم‌گیری و حل مساله: مقابله با پیچیدگی، تصمیم‌گیری در شرایط فشار. (۸) قضاوت: در مورد نتایج، اولویتها و سطح خطر.

یادگیری در محل کار از جمله منبع مهم یادگیری غیررسمی است که نقش زیادی در یادگیری مدیران دارد. بودز^۲ (۱۹۹۹) یادگیری از طریق تعاملات با همکاران را به عنوان روش عمده یادگیری می‌داند که به دلیل اینکه یادگیری سیستماتیک رسمی اهمیت کمتری از یادگیری غیررسمی دارد، اهمیت می‌یابد. ونگر^۳ نیز معتقد است، یادگیری از طریق فرآیندهای شناختی و مشارکت در اجتماع بدست می‌آید و این مفهوم یادگیری را به عنوان «مشارکت»، نام‌گذاری کرده است و اشاره می‌کند که یادگیری از طریق تعاملات، مربوط به ارتباط غیررسمی است که مردم در طول کار و اوقات فراغت یاد می‌گیرند، در این روش یادگیری، مردم از طریق شرکت در جوامع مشترک، دانش‌های خود را به اشتراک گذاشته و هویت خود را شکل می‌دهند. این نوع یادگیری، یادگیری اجتماعی نامیده می‌شود. یادگیری اجتماعی در معانی‌های مختلف برای اشاره به فرآیندهای یادگیری، تغییر

1. Billett
2. Boud's
3. Wenger

اشخاص و سیستم‌های اجتماعی استفاده می‌شود (پاوول و هار،^۱ ۲۰۰۴).

در یادگیری اجتماعی افراد بر اساس مشاهده از دیگران و تعاملات اجتماعی که آن‌ها درون گروه دارند یاد می‌گیرند؛ یعنی از طریق تقلید نقش یادگیری اجتماعی یک بازخورد مکرر بین یادگیرنده و محیطش فرض می‌شود که یادگیرنده محیطش را تغییر می‌دهد و این تغییرات بر یادگیرنده تأثیر می‌گذارد (باندورا^۲، ۱۹۹۷). یادگیری در سازمان نیز بخاطر اینکه کار اغلب از طریق مردم در فضای ارتباط با دیگران که شامل همکاران، مدیران، مشتریان، تامین‌کنندگان، و دیگران است، انجام می‌شود، عمدتاً یک فعالیت اجتماعی است (پاوول و هار،^۳ ۲۰۰۴) و از طریق مشاوره و همکاری درون گروه‌های کاری، مشاوره بیرون از محیط‌های کاری، چالش‌های مربوط به خود کار اتفاق می‌افتد (اروت، ۲۰۱۱).

اشکال دیگر یادگیری در سازمان، شرکت در دوره‌های آموزشی است که اولین بار در سال ۱۶۰۰ سال قبل از میلاد در بابل، اصول و آئین، روش آموزشی به شیوه «کارآموزی» به وجود آمد، به این صورت که هر نهادی به علاقه‌مندان، آموزش‌های لازم را ارائه می‌داد. معابد آموزش‌های دینی، سیستم‌های نظامی آموزش رزمی (فنون نظامی)، طبیبان آموزش‌های پزشکی، فلاسفه آموزش فلسفه و ... را ارائه می‌دادند، این روش در بسیاری از کشورها تا چند دهه پیش ادامه داشت. همچنین اولین کتاب راهنمای آموزش و تجهیز، به همت انجمن آموزش و تجهیز آمریکا در ۱۹۷۶ منتشر شد و اولین کنفرانس آموزش و تجهیز نیروی انسانی بین‌المللی (۱۹۷۲) در ژنو سوئیس برگزار شد (کافی، ۱۳۸۴).

آموزش کارکنان یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارآیی و کارآمدی سازمان است (سعادت، ۱۳۷۵)

-
1. Wostl- Pahl & Hare
 2. Bandura
 3. Wostl-Pahl & Hare

آموزش به‌عنوان یک روش نظام‌گونه، یکپارچه و طراحی شده برای بالا بردن اثر بخشی گروه‌های انسانی و تمامی سازمان تعریف شده (هرلودکونتر، ۱۳۷۰) و هدف از آن اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت‌های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود ببخشد (اسدالله، ۱۳۸۴). معمولاً دوره‌های آموزش باعث کسب مهارت و انعطاف‌پذیری در انجام کارها، بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات، جلوگیری از بروز حوادث در حین کار، کاهش در نظارت و ... شده که تأثیر این دوره‌ها بر میزان یادگیری افراد کمتر نیست.

آموزش به شکل‌های متنوعی همچون حضور در کلاس درس به سبک سخنرانی، مشارکت در گارگاه‌های آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری، خواندن کتب، مقالات و نشریات، آموزش‌های شنیداری و دیداری صورت می‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۰) و به دو دسته آموزش کارکنان و مدیران تقسیم می‌شود: آموزش کارکنان: شامل آموزش حین کار، استاد شاگردی، شبیه‌سازی، کارآموزی، از راه دور، از طریق اینترنت و آموزش جواری است. آموزش و توسعه مدیران: شامل آموزش مهارت تصمیم‌گیری، دانش شغلی، مهارت‌های ارتباطی و معلومات عمومی است.

این روش‌ها و فنون‌های آموزشی به دو صورت حین کار و آموزش‌های کنار شغل انجام می‌گیرند؛ آموزش‌های حین کار، آموزش‌هایی هستند که در شرایط عملیاتی عادی صورت می‌گیرند و آموزش‌های کنار شغل، آموزش‌هایی هستند که دور از فرآیند کاری انجام می‌شوند (یعنی در اتاق آموزش). ارتباط دادن بین یادگیری در کلاس و در کار می‌تواند از طریق استفاده از ابزارهای یادگیری مانند کتاب‌ها و ژورنال‌ها ایجاد شود اما انتقال دانش به محیط کار خیلی پیچیده تر از آن است که تصور می‌شود و شامل ۵ مرحله است (لین و هلن^۱، ۲۰۱۱) ۱) استخراج دانش مناسب بالقوه از محتوای اکتسابی و استفاده‌های قبلی آن. ۲) درک یک وضعیت جدید، فرآیندی است که اغلب بر یادگیری اجتماعی غیررسمی بستگی دارد. ۳) تشخیص این که کدامیک از دانش‌ها و مهارت‌ها مناسب هستند. ۴) تبدیل کردن دانش و مهارت‌هایی که متناسب با موقعیت

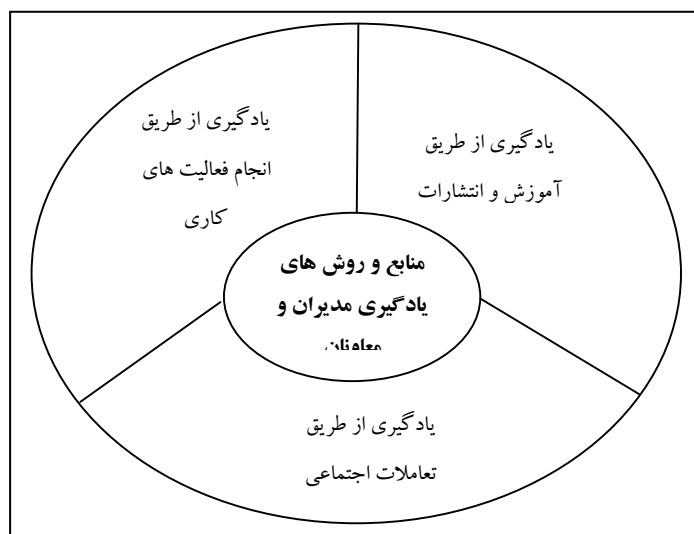
1. Lin, Magdalene and Bound, Helen

جدید باشند. (۵) یکپارچه‌سازی آنها با دانش و مهارت‌های دیگر به منظور فکر/ عمل/ و ارتباط دادن با موقعیت جدید.

ایجاد فرصت‌های یادگیری برای معلمان و مدیران مدارس یک چالش بزرگ در مدارس است و در اکثر کشورها هم بین تئوری و عمل ارتباطی وجود ندارد (زینر^۱، ۲۰۱۰). از این رو این مقاله در صدد مطالعه و بررسی اهمیت یادگیری غیررسمی در مدارس، و به تبع آن معرفی منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران و معاونان در مدارس است.

ایجاد فرصت‌های یادگیری برای معلمان و مدیران مدارس یک چالش بزرگ در مدارس است و در اکثر کشورها هم بین تئوری و عمل ارتباطی وجود ندارد (زینر^۲، ۲۰۱۰). امروزه تأثیر منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی بر کارکنان و مدیران بیشتر از منابع و روش‌های یادگیری رسمی است. منابع و روش‌های یادگیری در محیط کار متفاوت بوده و ممکن است از طریق بازخورد و کسب دانش، ابزارهای ارتباطی، مربی‌گری، کسب اطلاعات اتفاق بیفتد (کیند^۳، ۲۰۰۹) یا از طریق انجام فعالیت، همکاری و مشارکت درون گروه‌های کاری، دوره‌های کوتاه مدت، مشارکت در بیرون از گروه‌های کاری، حوادث خاص، همکاری و... صورت گیرد (اروت، ۲۰۱۱). این مقاله در صدد مطالعه و بررسی اهمیت یادگیری غیررسمی در مدارس، و به تبع آن معرفی منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران و معاونان در مدارس است. از این رو با توجه به مبانی نظری و تحقیقات انجام شده مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر می‌باشد.

-
1. Zeichner
 2. Zeichner
 3. Kyndt



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اروت، ۲۰۱۱)

روش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و روش پژوهش به صورت زمینه یابی است. جامعه، نمونه و روش نمونه گیری: تعداد کل جامعه آماری ۳۰۰ نفر از مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل هستند که ۱۶۸ نفر از آنها با استفاده از روش کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است. در این پرسشنامه مجموعاً ۳۴ عامل در ۳ گروه دسته‌بندی شدند که از پاسخ‌دهندگان خواسته شد؛ روش‌های موثر در یادگیری محیط کار را از بین ۱ تا ۵ امتیاز بندی نمایند. این پرسشنامه‌ها دنبال این سوالات بودند: کدام یک از منابع یادگیری (یادگیری از طریق انجام کار، تعاملات اجتماعی و آموزش و انتشارات) اهمیت زیادی در یادگیری مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل دارد؟ هر یک از منابع یادگیری دارای چه مولفه‌ها با چه رتبه‌هایی است؟

پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ سنجش شد که مقدار آن برابر ۰/۹۶ است که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه است. روایی محتوای پرسشنامه از طریق متخصصان و اساتید تایید شد و برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی در جدول ۱ آورده شده که به ترتیب Sig، درجه آزادی و مقدار شاخص KMO را نشان می‌داد. از آنجاییکه شاخص KMO در حدود ۰/۹۵ (نزدیک به یک) بود، پس تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی بود. همچنین مقدار Sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد بود که نشان می‌داد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب است. جدول ۱ نتایج این تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۱. آزمون بارتلت

آزمون بارتلت	
۰/۰۰۰	Sig
۷۸۰	D
۰/۹۵	KMO

نتایج

داده‌های جمع‌آوری شده توسط SPSS²¹ مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها از نظر جنسیت، ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد بودند. از نظر سن نیز، ۲۶/۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، حدود ۴۲/۹ درصد بین ۴۱-۵۰ سال سن داشتند و حدود ۳۱ درصد پاسخ‌دهندگان بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند.

از نظر تحصیلات، حدود ۲ درصد پاسخ‌دهندگان دیپلم و کاردانی، و حدود ۲۵ درصد از پاسخ‌دهندگان کارشناسی و حدود ۷۳ درصد مقطع ارشد و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت نیز، حدود ۹/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۶ تا ۱۰ سال، حدود ۱۸/۲ درصد بین ۱۱-۱۵ سال، حدود ۳۱/۸ درصد بین ۱۶-۲۰ و حدود ۴۰/۹ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند.

برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده «یادگیری از طریق انجام کار» با میانگین نمره ۳ مهم‌ترین منبع یادگیری مدیران و معاونان

محسوب می‌شود. پس از آن «یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی» با میانگین نمره ۱/۸۶ و «ادگیری از طریق آموزش و انتشارات» با میانگین نمره ۱/۱۴ به ترتیب در رتبه دوم و سوم قرار دارند. با توجه به خروجی SPSS مقدار عدد معنی‌داری (sig) کمتر از سطح معناداری ۵ درصد و صفر است. بنابراین فرض H_0 (برابری) در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید نمی‌شود.

برای رتبه بندی روش‌های یادگیری در داخل هر یک از گروه‌های طبقه بندی شده نیز از آزمون فریدمن استفاده شد. که نتایج به شرح ذیل است:

از بین عوامل تشکیل دهنده «یادگیری از طریق انجام کار» که رتبه اول را کسب کرده است. عامل «انجام منظم کار در مدارس و تامل درباره عملکرد خود» با میانگین نمره ۶/۲۷ بیشترین اهمیت و عامل «گردش شغلی؛ کار کردن در بخش‌ها یا مدارس مختلف، و یا انجام کار دیگران در واحد خود» با میانگین نمره ۲/۵۳ کمترین اهمیت را داراست. عوامل دیگر در این طبقه به ترتیب اهمیت در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲. رتبه بندی مولفه‌های یادگیری از طریق انجام کار

میانگین امتیاز مولفه‌های یادگیری از طریق انجام کار	
۶/۲۷	انجام منظم کار در مدارس و تامل در باره عملکرد خود
۶/۰۶	توجه به مدیریت زمان در برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی کارها
۵/۵۹	انجام تحلیل‌ها و تهیه طرح‌ها و گزارش‌ها
۵/۱۷	تلاش در جهت حل مسائل و مشکلات فنی - تخصصی مرتبط با فرایندها و سیستم‌های مدیریتی
۵/۱۴	درگیری و مشارکت در طراحی و بکارگیری یک فرایند، و یا ارائه خدمات مدیریتی
۴/۹۸	جمع‌آوری اطلاعات در محیط کار، ارزیابی قابلیت اعتبار منابع اطلاعاتی و تفسیر اطلاعات
۴/۷۳	آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود در مدرسه از طریق انجام کارها
۴/۵۵	درس‌های حاصل از اشتباهات، شکست‌ها و خطاهای حین انجام کار در گذشته و یا حال
۲/۵۳	گردش شغلی؛ کار کردن در بخش‌ها یا مدارس مختلف، و یا انجام کار دیگران در واحد خود

در گروه «یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی» عامل «بازخوردها و درس‌های حاصل از مشارکت و حضور در جلسات کاری» بیشترین اهمیت و عامل «بازخورد ها و درس‌های حاصل از گفتگو و

صحبت با والدین - اعضای خانواده و یا مشاهده‌ی رفتار آنها» کمترین اهمیت را داراست. نتایج تفصیلی در این طبقه نیز در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳. رتبه بندی مولفه‌های یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی

میانگین امتیاز مولفه‌های یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی

۱۲/۲۲	مشارکت و حضور در جلسات کاری
۱۱/۲۸	مشاوره گرفتن از خبرگان و متخصصان
۱۱/۲۵	شنیدن، مشاهده و تعمق در خصوص ضعف‌ها و نیازهای مدارس
۱۱/۱۷	مشاهده ویژگی‌ها و کیفیت فرایندها و سیستم‌های مشابه
۱۱/۱۶	مشاهده و تحلیل فرایندها، سیستم‌ها، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مدارس دیگر
۹/۵۲	گفتگو و صحبت با همکاران در محیط کار در باره‌ی مسائل کاری
۷/۶۳	گفتگو و صحبت با اولیا در مدارس
۷/۲۸	مشاهده رفتارهای عمومی افراد در جامعه
۷/۱۶	بحث و مشورت با اساتید دانشگاهی درباره‌ی دانش و مسائل کاری
۷/۰۹	مشاوره دادن به دیگران در امور مدارس و یا امور مرتبط با فعالیت‌ها
۶/۹۵	دریافت نظرات اولیا، مربیان و معلمان در باره فرایندها و یا سیستم‌های مدیریتی
۶/۳۷	بازدید از دیگر مدارس
۵/۴۴	گفتگو، صحبت و تعامل با کارشناسان و مدیران در سایر مدارس
۳/۵۱	گفتگو و صحبت با دوستان عمومی در خارج از محیط کار
۱/۹۸	گفتگو و صحبت با والدین - اعضای خانواده و یا مشاهده‌ی رفتار آنها

در گروه «یادگیری از طریق آموزش و انتشارات» عامل «بازخوردها و درس‌های حاصل از جستجو و کاوش گزارش‌ها و تجربیات مرتبط با فعالیت‌های مدیریتی در اینترنت» بیشترین اهمیت و عامل «بازخوردها و درس‌های حاصل از مشارکت در کنفرانس‌ها و جشنواره‌های مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی در خارج از کشور» کمترین اهمیت را داراست. نتایج تفصیلی تحقیق در جدول زیر آمده است:

جدول ۴. رتبه بندی مولفه‌های یادگیری از طریق آموزش و انتشارات

میانگین مولفه‌های یادگیری از طریق آموزش و انتشارات	
۷/۷۲	جستجو و کاوش گزارش‌ها و تجربیات مرتبط با فعالیت‌های مدیریتی در اینترنت
۷/۱۴	مطالعه کتب و مجلات تخصصی
۶/۹۵	ایفای نقش معلمی در دوره‌های آموزشی مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی
۶/۰۱	پیامها، اطلاعات و درسهای حاصل از انجام تکالیف مرتبط با درسهای دانشگاهی غیر مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی
۵/۹۰	مطالعه کتب، مجلات و یا مقالات تخصصی مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی بر اساس میل و علاقه شخصی
۵/۸۹	مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی کوتاه مدت مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریت در خارج از کشور
۴/۳۵	مطالعه کتب و مجلات غیر تخصصی
۴/۱۳	پیامها، اطلاعات و درسهای حاصل از انجام تکالیف مرتبط با درسهای دانشگاهی مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی
۳/۶۳	مشارکت در کنفرانس‌ها و جشنواره‌های داخلی مرتبط با فعالیت‌ها
۳/۲۷	مشارکت در کنفرانس‌ها و جشنواره‌های مرتبط با فعالیت‌ها و مسائل مدیریتی در خارج از کشور

با توجه به خروجی spss مقدار عدد معنی داری (sig) در همه آزمون‌ها، کمتر از سطح معناداری ۵ درصد و صفر است. بنابراین فرض H_0 (برابری) در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید نمی‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی، در پی افزایش سرعت یادگیری هستند. در این بین مدیران الگوی کارکنان در سازمان‌ها محسوب شده و نقش حیاتی در افزایش یادگیری تک تک افراد سازمانی دارند. در سازمان‌هایی که تولید کالا و خدمات تعریف شده توسط تک تک مشتریان یک نیاز محسوب می‌شود، مدیران ارشد کلید حل بسیاری از مشکل‌ها تلقی شده و آن‌ها هستند که می‌توانند هم برای بهبود عملکرد خود آموزش ببینند و هم به عنوان الگوی درست، منابع یادگیری خود را به کارکنان آموزش دهند. مدیران و معاونان مدارس نیز از این امر مستثنی نیستند.

امروزه ایجاد فرصت‌های یادگیری برای معلمان، معاونان و مدیران مدارس به این دلیل که در اکثر کشورها بین تئوری و عمل ارتباطی وجود ندارد؛ یک چالش بزرگ در مدارس است. از این رو شناسایی منابع و روش‌های یادگیری مدیران و معاونان مدارس اهمیت زیادی پیدا کرده است. در گذشته مفهوم یادگیری به آموزش‌های رسمی مربوط می‌شد. اما به دلیل تغییر بی سابقه در زندگی کاری و اجتماعی که در طول چند دهه گذشته اتفاق افتاده است. اشکال مختلف یادگیری بوجود آمده است. از سال ۱۹۹۰ تمایل به یادگیری در محیط کار، شروع شده و به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع یادگیری مطرح است. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق نیز، نشان‌دهنده اهمیت یادگیری از طریق انجام کار در بین دیگر منابع یادگیری مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل دارد (میانگین رتبه: ۳.۰۰) مطالعات تجربی نیز اهمیت یادگیری از طریق انجام کار را تایید کردند هارتیس و بیل (۲۰۱۱) تجربیات محل کار را به عنوان مرکز توسعه‌های مستمر شناخته‌اند که از طریق انجام کارها و پیگیری فرصت‌های یادگیری اتفاق می‌افتد. جان دیویی (۱۹۳۸) نیز به اهمیت تجربه در فرآیند یادگیری تاکید اساسی داشته و آن را جزء مهم‌ترین منبع یادگیری معرفی می‌کند.

این در حالی است که کینت و همکارانش (۲۰۰۹) به دیگر منابع یادگیری از جمله از طریق بازخورد و کسب دانش، ابزارهای ارتباطی، مربی‌گری، کسب اطلاعات اشاره داشته و اروث (۲۰۱۱) به یادگیری از طریق همکاری و مشارکت درون گروه‌های کاری، دوره‌های کوتاه مدت، مشارکت در بیرون از گروه‌های کاری، حوادث خاص را به عنوان منبع یادگیری معرفی می‌کند که نشان از اهمیت یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی است. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق نیز، نشان‌دهنده اهمیت یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی داشته و این منبع با میانگین رتبه ۱/۸۶ درجه اهمیت بیشتری نسبت به یادگیری از طریق آموزش و انتشارات دارد. نتایج این تحقیق ضمن حمایت از دیگر تحقیقات؛ نشان‌دهنده اینست که یادگیری از طریق انجام کار دارای بیشترین اهمیت، و یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی و یادگیری از طریق

آموزش و انتشارات به ترتیب در رتبه دوم و سوم اهمیت قرار گرفته‌اند. از این رو توجه به منابع مختلف یادگیری مدیران- از جمله روش‌های یادگیری غیررسمی - به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای همه سازمان‌ها تبدیل شده است که سازمان‌ها با افزایش توجه خود به مقوله یادگیری می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار برسند. در این بین مدارس نیز از این امر مستثنی نیستند و مدیران و معاونان مدارس نیز به عنوان الگوهای مناسب، عامل و محرک تغییرات و تحولات در مدارس به شمار می‌آیند که می‌توانند به افراد در جهت افزایش سرعت یادگیری کمک کنند. از این رو پیشنهاد می‌شود که در مدارس مدیران میزان توجه خود به یادگیری را افزایش داده و با آشنایی با منابع و روش‌های یادگیری؛ هم خود و هم دیگران را به سمت یادگیری سریع از فضا و پیرامون خود سوق دهند.

منابع

- اسدالله، حمیدرضا (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی. *مجله مدیریت*، ۱۰۵، ۳۷-۴۱.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- قلی پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت.
- کافی، بهروز (۱۳۸۴). نگرشی بر مدیریت منابع انسانی، تهران: فراز اندیش سبز.
- گیلوری، علی (۱۳۸۱). نقش مدیران در یادگیری و رشد کارکنان. *مجله بانک و اقتصاد*، ۳۱، ۵۶-۵۷.
- هرلود، کونتر (۱۳۷۰). اصول مدیریت، ترجمه علی اکبر فرهنگی، جلد دوم، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benozzo, A., Colley, H. (2012). Emotion and learning in the workplace: critical perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 24(5), 304 – 316
- Billett, S. (2006). Constituting the workplace curriculum. *Journal of Curriculum Studies*, 38(1), 31-48.
- Clarke, N. (2004). HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(2):140-156
- Eraut, M (2004). Transfer of knowledge between education and workplace settings. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context* (pp. 201–221). London: Routledge.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work based learning (WBL). *Development and Learning in organizations*, 25(5): 8-12

- European Commission. (2001). Communication from the Commission: Making a European Area of Lifelong Learning a reality. 687 final, 10. Brussels: COM.
- Hager, P.(2011).Theories on workplace learning. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, &B. N. O'Connor(Eds.), Sage handbook of workplace learning(pp. 17e31). London:Sage.
- Giesecke, J., & McNeil, B.(2004). Transitioning to the Learning Organization, Faculty Publications, UNL Libraries. Paper 5.<http://digitalcommons.unl.edu/libraryscience/5>
- Kyndt ,E; Dochy , F.& Nijs, H.(2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383.
- Lin, Magdalene and Bound, Helen(2011)."Workplace learning experiences of trainees engaged in Singapore's Workforce Skills Qualifications(WSQ) training", Institute for Adult Learning(Singapore), pp: 1-10
- Lucas, R. E(1998). On The Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22: 3-42
- Marsick, V ; Watkins, K(1990)." Informal and Incidental Learning at the Workplace", Routledge, London
- Mavin, Sh; Cavaleri, S. (2004). Viewpoint Viewing learning organizations through a social learning lens, *The Learning Organization*, 11(3), 285-289
- Miller, P. (2003). Workplace Learning by action Learning: a practical example. *Journal of Workplace Learning*, 15(1):14-23
- Mumford, A.(1996). Four approaches to learning from experience. *Employee Counselling Today*, 8(5), 22 - 29
- Tynjala, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3:130-154
- Schulz, M; StamovRoßnagel, Ch. (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 20:383-399,
- Sense, A. J.(2011). The project workplace for organizational learning development. *International Journal of Project Management*, 29, 986-993
- Wenger, E.(1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*,Cambridge. Cambridge University Press
- Wostl- Pahl, C & Hare, M. (2004). Processes of Social Learning in Integrated Resources Management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 193-206.
- Zeichner, K. (2010). Rethinking the connections between campus courses and fieldexperiences in college- and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61, 89e99.doi:10.1177/0022487109347671.

Explained of way for effective informal learning of high school's managers and assistants in Ardabil city

M. Bashokouh¹ & Z. Pooramini²

Abstract

In the information age, continuous learning to become a source of competitive advantage and organizations that learn faster than your competitors have greater chances of survival. Thus, organizations are more oriented to have learning and Most organizations are aware of the importance of learning So object of this article is studying the sources and methods of assistants and manager's learning in high schools of Ardebil city. In order to become familiar with this resources and knowledge of production methods and promotion experimental and theoretical knowledge in the field of management and related fields. This research is applied and research method is Quantitative (Reliability= 0/96). Statistical population was 300 assistants and managers in high schools of Ardebil city that 168 people of them were selected by using cocran formula .Data were analyzed through spss and Result shows that Learning by doing is the most important among other learning resources and Learning through social interaction and learning by education and publications are important in the later stages, respectively.

Keywords: formal learning, informal learning, managers, assistant, high schools and Ardebil city

1. Corresponding Author: Associate Professor of Management, University of Mohaghegh Ardebili (mohammadbashokouh@gmail.com)

2 MSc, Faculty of Management, Tehran University