

شناسایی رویکردهای نوین درگیر نمودن مدیران مدارس در فرایند تدریس

ایرج نیک‌پی^۱ - استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه لرستان
سعید فرح‌بخش - دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه لرستان
آزیتا ستار - مربی گروه علوم تربیتی دانشگاه لرستان

چکیده

هرگاه سخن از یادگیری فراگیران به عمل می‌آید موضوع سبک و روش تدریس معلم نیز در پی آن خواهد آمد. تدریس معلم و یادگیری دانش‌آموزان مستلزم حمایت مؤلفه‌های متعددی است که نقش مدیران در این میان حائز اهمیت است. مقاله حاضر با هدف بررسی راه‌های درگیر نمودن مدیران مدارس در فرایند تدریس معلمان و افزایش یادگیری دانش‌آموزان انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان، مدیران و دانش‌آموزان آموزش و پرورش استان لرستان به تعداد ۴۵۲۱۴۲ نفر بوده که از این تعداد، ۹۲۲ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای به عنوان نمونه تعیین گردید. روش انجام تحقیق از نوع پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته مشتمل بر ۱۴۲ سؤال بسته پاسخ مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. یافته‌های پژوهش پس از تجزیه و تحلیل آماری و به‌کارگیری آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به شرح زیر به دست آمد: الف) از جمله عواملی که می‌تواند مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان را در فرایند یاددهی-یادگیری درگیر نماید عبارت‌اند از: ۱- بهره‌مندی از دانش و تجربه مدیریت، اهتمام به امور دانش‌آموزان و ایجاد محیطی مناسب در مدرسه ۲- تعامل بیشتر با مدیران هم‌تا و مافوق و تدارک منابع آموزشی لازم ۳- تشویق فعالیت‌ها، احترام متقابل و انتقادات پذیری ۴- ایجاد زمینه تحقیق در مدرسه ۵- داشتن تجربه تدریس موفق و کمک به اجرای بهتر روش تدریس ۶- نوگرایی ۷- رهبری آموزشی و برقراری زمینه ارزشیابی بهتر ۸- توجه به رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان و نظارت هم‌تا ۹- رسیدگی به مسائل روز آموزشی. ب) میزان درگیری فعلی مدیران مدارس در فرایند یاددهی-یادگیری با شرایط مطلوب متفاوت است. در نتیجه می‌توان گفت بین میزان درگیری مدیران مدارس جامعه مورد مطالعه با شرایط مطلوب شکاف زیادی هست و لذا تدریس معلمان نیز در این میان به نحو مطلوب انجام نخواهد شد. تدریس مطلوب معلمان در کلاس درس مستلزم درگیر شدن مدیران مدارس در اموری چون بهره‌مندی از دانش و تجربه مدیریت، ایجاد تحقیق، نوگرایی، برقراری رهبری آموزشی و به‌طور کلی رسیدگی به امور آموزشی مناسب است.

کلیدواژه‌ها: آموزش و یادگیری، فرایند تدریس، مدیران مدارس، لرستان

مقدمه

آموزش و پرورش از قدیمی‌ترین و اساسی‌ترین نهادهای اجتماعی و فرهنگی است که با نهادهایی مثل خانواده، دین، اقتصاد و سیاست رابطه تنگاتنگ و محکمی دارد. هرگونه تلاش جهت آشنایی با مؤلفه‌های درونی و بیرونی آن می‌تواند مطالب نو و نتایج ارزنده‌ای را در پی داشته باشد. آموزش و پرورش یا تربیت^۱ در معنای عام خود به هرگونه کوششی اطلاق می‌شود که به شکل‌های گوناگون برای کمک به تغییر رفتار مطلوب در افراد انجام می‌گیرد تا ایشان بتوانند از زندگی سالم و لذت بخش برخوردار شوند، مسائل خود را حل کنند، با مردم و محیط طبیعی به نحو مطلوب سازگار شوند و شهروند مؤثر جامعه خود باشند (Shoarinezhad, 2013).

بدون شک تمام آموزش‌ها در دو میدان حرکت می‌کنند. یکی میدان آموزش‌دهنده یا یاددهنده و دیگری میدان آموزش‌گیرنده یا یادگیرنده. این دو میدان به هم چسبیده‌اند و هرگاه یکی از آن‌ها حذف کنیم، هرگز آموزش اتفاق نمی‌افتد (Raouf, 1999). اصلاح موقعیت تدریس معلمان و افزایش سطح یادگیری دانش‌آموزان هدف نظارت و راهنمایی آموزشی بوده و هست. علاوه بر معلمان و دانش‌آموزان، مدیران و افراد بسیاری در فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی نقش اساسی دارند. لذا نحوه درگیر نمودن مدیران مدارس در فرایند تدریس با هدف افزایش سطح یادگیری فراگیران موضوعی است که در اینجا بحث خواهد شد.

مدیران مدارس جهت تحقق اهداف مدارس خود وظایف متعددی دارند. نظارت بر فرایند تدریس عمده‌ترین وظیفه مدیران آموزشی محسوب می‌شود. بدون برنامه‌ریزی درست و نظام‌مند، وقت و نیروهای به کار گرفته شده به هدر می‌رود و هدف‌های پیش‌بینی شده تحقق نمی‌یابد. نلسون و اکونومی (Nelson & Economy, 2010) مدیران را مورد خطاب قرار داده، می‌گویند: «چرا باید منتظر آینده ماند، قبل از آن که برای مواجه با آینده آماده شده باشید؟ می‌بایست خود را برای چالش‌های آینده آماده نمود. در غیر این صورت، کلیه شیوه‌هایی که به کار می‌برید، برای سازمان ناکارآمد خواهند بود» (p. 122).

باینکه جریان پرورش کودکان در خانواده شروع می‌شود، لذا به‌زودی سازمانی اختصاصی یعنی مدرسه، مسئولیت ایفای این وظیفه را رسماً برعهده می‌گیرد. (Alagheband, 2001) به عبارت دیگر تربیت رسمی در محیطی خاص و با شرایط تعریف شده انجام می‌شود. یکی از شاگردان جان دیویی گفته است: «انتظار می‌رود آنچه در خارج از کلاس درس و از طریق تجربه مستقیم و در برخورد با مواد طبیعی و موقعیت‌های واقعی زندگی آموخته می‌شود، در محیط مدرسه الزاماً بهتر آموخته شود». (Citted in Haskin, 2003)

در مجموع مدارس سازمان‌هایی هستند که خدمات آموزشی و پرورشی ارائه می‌دهند. ویژگی این سازمان‌ها از دیگر سازمان‌ها متفاوت است. بدین ترتیب مدیریت این سازمان‌ها نیز متفاوت از سازمان‌های دیگر است (Zembat, Koçy, igit, Tugluk, & Dogan, 2010). مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. وجود یکی بدون دیگری بی‌معنا است. (Alagheband, 2005) کلیه فعالیت‌های رهبران آموزشی از جمله سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت در راستای تحقق اصلاح و بهبود شرایط تدریس معلمان و یادگیری دانش‌آموزان است. دلیل عمده وجود مدارس خود دانش‌آموزان هستند، هر تعامل و فعالیتی می‌بایست از نقطه نظر دانش‌آموزان و آموزش در نظر گرفته شود (Zembat et al., 2010).

با آغاز قرن بیست و یکم، قطعاً تغییر و پیکربندی مجدد سیستم‌ها، تمامی حوزه‌های زندگی اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی ما را در بر گرفته است. مؤسسات آموزشی به‌عنوان بخشی از فرایند جهانی هم‌اکنون آشکارترین پدیده قابل ملاحظه، یعنی فعالیت در یک «بازار آموزش و پرورش»^۲ به شمار می‌رود و مبنا و اساس توفیق آن شامل مدیریت کیفی بالا، پویایی، انعطاف‌پذیری، برخورد راحت با نوآوری، سرعت و جذب هر پدیده جدید است (Mio - ara Marin, 2012). برخلاف تصور عام چنانچه مدرسه‌ای در نیل به اهداف آموزشی خود ناموفق باشد، مسئولیت

1 - education

2 - education market

این شکست صرفاً متوجه معلم نیست، بلکه مدیر مدرسه و راهنمای آموزشی هم مقصرند و باید در قبال عملکردشان پاسخگو باشند (Niknami, 2011)؛ بنابراین اگر کسی که در مقام رهبری آموزشی انجام وظیفه می‌نماید نتواند در بهبود کیفیت آموزشی مؤثر واقع گردد وجود او در این مقام قابل دفاع و توجیه نیست (Wiles, 2009).

مدیران به‌عنوان هماهنگ‌کنندگان عملیات آموزش و یادگیری می‌بایست از نحوه عملکرد خود، آگاه بوده و برای وحدت رویه بهتر در مقاطع تحصیلی مختلف نسبت به وظایف خود، به‌ویژه وظایف آموزشی شناخت حاصل نمایند. بر اساس مقررات موجود، صافی (Safi, 2005) وظایف مدیران آموزشی در مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه نظام آموزش و پرورش ایران را به حیطه‌های آموزشی-پرورشی و اداری و مالی تقسیم کرده است. علاقه‌بند (Alagheband, 2005) نیز مهم‌ترین وظیفه مدیران آموزشی را، هدایت جریان آموزش و یادگیری، به‌ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش‌آموزان می‌داند. از دیدگاه سرچیوانی (۱۹۹۵) مدارس موفق مدرسی دانش‌آموز محورند و فرصت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان در جوی مثبت را فراهم می‌کنند. (Cited in Zembat et al., 2010) برای پیشبرد تدریس بهتر معلمان مدیران مدارس نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند. ممکن است آن‌ها در نقش حمایتی و یا مدیریتی ظاهر شوند (Vakilian, 2000). در نقش حمایتی مدیر بیشتر یک تسهیل‌کننده می‌باشد و در نقش مدیریتی در پی کنترل و هماهنگی برنامه و درنهایت ارزشیابی تعلیمات اجرا شده است. بزرگی، کوچکی و نیز سادگی و پیچیدگی مدارس می‌توانند تعیین‌کننده نقش نظارتی مدیران باشد. از نظر تنر و تنر (۱۹۸۵) مدیران آموزشگاهی از طریق ایجاد محیطی سازنده در مدرسه، کمک به معلمان در جهت حل مشکلات کلاس درس آنان، تخصیص منابع آموزشی، ایجاد زمینه‌های مناسب برای انجام ارزیابی مکرر و مداوم و درنهایت با ایجاد زمینه تحقیق در مدرسه می‌توانند در فرایند یاددهی-یادگیری و ارتقای کیفیت آموزش نظارت مستمر داشته باشند (Cited in Khorshidi, 2003). گاهی نیز حالت نظارت آموزشی برای خیلی از مدیران مدارس جزو وظایف درجه دوم به حساب می‌آید و اغلب شکایت می‌کنند که فرصت ندارند تا برنامه درسی و آموزشی را هدایت کنند، زیرا سخت‌گرفتر کارهای روزانه مدرسه هستند (Oliva, 2000). بازرگان (Bazargan, 2001) پس از یک مطالعه تطبیقی اظهار می‌دارد: باینکه بیش از نیمی از مدیران مدارس علاقه‌مند به ایفای نقش رهبری آموزشی و تصمیم‌گیری در امور آموزشی هستند، اما بیشترین وقت مدیران مدارس ایرانی صرف نقش‌های اداری (مثل راه انداختن کارهای فوری مدرسه، حل امور پیش‌بینی نشده و...) می‌شود. نتایج تحقیق ستاری، نامور و راستگو (Sattari, Namvar & Rastgoo, 2011) نیز نشان می‌دهد که در مدارس موردپژوهش ایشان ویژگی‌های بوروکراسی در حد متوسط و میزان تمایلات دیوان‌سالارانه مدیران در حد زیادی است.

بنابراین لازم است مدیران مدارس نسبت به وظایف خود شناخت داشته و در انجام آن‌ها احساس مسئولیت نمایند. همچنین ضمن اعتماد به دیگران، اعتماد دیگران را نیز جلب نمایند. به عقیده فروم^۱ مسئولیت وظیفه‌ای نیست که به یک فرد داده شود، بلکه برعکس نوعی حس برانگیخته شدن توسط خود فرد و نیز حامل نشان دادن پاسخ به نیازهای دیگران است ولو اینکه به صورت آشکار بیان شده باشد یا نشده باشد (Cited in Apaydin & Ercan, 2010). اعتماد نیز عنصر غیرقابل مشاهده‌ای است که سلامت روابط عمودی و افقی درون سازمانی را حفظ می‌کند و همانند چسبی باعث می‌شود تا انسان‌ها به‌عنوان یک گروه به هم دیگر گره بخورند. در سازمان‌ها کارکنان بیش از همه از مدیران خود انتظار اعتماد را دارند. همان‌گونه که مدیران با کارکنان بی‌ریا، راحت، سازش‌کار، دوراندیش برخورد نمایند، اعتماد پدیدار می‌شود. مدیران باید با احترام با کارکنانشان رفتار نمایند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها دخیل نمایند. جلب اطمینان افراد کار سختی است ولی سلب اطمینان راحت می‌باشد. در روابط نزدیک اعتماد جایگاه ویژه‌ای دارد. چنانچه فردی نتواند اعتماد یک فرد را جلب کند سطح اعتماد کاهش می‌یابد. باین حال مردم علاقه‌مند هستند تا اعتماد دیگران را جلب نمایند (Erden & Erden, 2009). در اینجا موضوعی که مطرح می‌شود این است که از دیدگاه مدیران، معلمان و حتی دانش‌آموزان به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی فرایند آموزش و یادگیری چگونه می‌توان مدیران مدارس را در فرایند تدریس معلمان درگیر نمود؛ زیرا کارکنان درگیر در کار، معمولاً پراورزی و فعال‌اند؛ به‌طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان براین است که کارشان را به‌طور اثربخشی به انجام برسانند (Khanifer et al., 2010).

نتایج حاصل از برخی تحقیقات نیز نشان می‌دهد، مدیران دارای مدرک مدیریت آموزشی، سنوات خدمتی، سابقه مدیریتی و آن‌هایی که از آموزش اصول و مفاهیم مدیریت برخوردار بوده‌اند، دارای عملکرد اثربخش‌تر و مهارت فنی بیشتر و مطلوب‌تری می‌باشند و در نتیجه در انجام وظایف نظارت و راهنمایی خود موفق‌ترند (Faroukhi, 2001, Iza -).
 (di, 1995, Kojour haraj, 2004 & Shabani Khas, 1995). براساس یافته‌های اصغریان جویباری (Asgharian joibari, ۱۹۹۳) اکثر مدیران مدارس از وظایف خود بی‌اطلاع‌اند که این موضوع به دلیل عدم تخصص و کمبود دوره‌های گذرانده شده آنان در زمینه مدیریت است. زمبات و همکاران (Zembat et al., 2010) طی پژوهشی نشان می‌دهند بین اثربخشی مدارس و مهارت‌های رهبری سطح بالای مدیران رابطه برابری وجود دارد.

ماهیت نظارت بیش از اینکه یک موضوع فردی باشد، امری جمعی و گروهی است و زیرساخت‌های خود را می‌طلبید. از جمله فعالیت‌هایی که امروزه آموزشگاه‌ها به دنبال آن می‌باشند این است تا فعالیت‌ها را از کلاس مشارکتی به سمت مدارس و نظام مشارکتی سوق داده و هدایت و رهبری مدارس مشارکتی هدف مدیران مدارس و راهنمایان تعلیمی شده است (Roger & Johnson 1997). نتایج پژوهش جویباری (Joibari, 2011) نشان داد: مدیران مدارس متوسطه شهر تهران نیز به طریقی با موانع و مشکلاتی از جمله ارزیابی، تصمیم‌گیری مشارکتی، روابط انسانی مطلوب، امکانات آموزشی، تکنولوژی اطلاعاتی جدید و ارتباطات، خلاقیت و نوآوری مواجهه‌اند. در این میان امکانات آموزشی بیشترین تأثیر و خلاقیت کمترین اثر را دارند. از سوی دیگر بیشترین مانع و مشکل فرای روی مدیران، نبود تصمیم‌گیری مشارکتی بیان شده است. نتایج پژوهش حسنی (Hassani, 2003) نیز نشان می‌دهد شیوه مشارکتی مدیریت بیش از شیوه غیرمشارکتی مدیران موجب پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. از نظر (بولام^۱ و همکاران، ۱۹۹۳) اکثریت معلمان خواهان آن‌اند که درباره موضوعات اساسی مدرسه که بر زندگی کاری آن‌ها مؤثرند با آن‌ها مشاوره شود، اما نمی‌خواهند که درباره تمامی جنبه‌های روزمرگی سازمان مدرسه و نگهداری آن الزاماً با آن‌ها مشورت نمایند (Cited in Gold, & Evans, 2003).

«شرلی^۲» ضمن پژوهشی خاطرنشان ساخت که برای تعیین مدیر موفق، شاخص‌های مأموریت و اهداف مدرسه، انگیزش در مدرسه، جو مدرسه، ارتباطات با والدین و دانش‌آموزان به‌عنوان شاخص ارزیابی مدنظر قرار گیرد. «لمبرت^۳» نیز برای ارزیابی حالات و تمایلات رهبری مدیران مدارس شاخص‌هایی مانند: میزان شرکت در کار هدایت و رهبری، میزان شرکت ماهرانه در کارهای مدیریتی، میزان انجام پژوهش و به‌کارگیری اطلاعات برای شکل دادن تصمیمات جمعی، میزان افزایش نقش‌ها و مسئولیت‌ها با همکاری و تشریک مساعی، میزان نوآوری و نرخ موفقیت بالای افراد را مطرح کرده است (Cited in Ghafourian, 2002). بر اساس نتایج پژوهش بالوئی پیرنعمی (Balooe Pirnaimi, 1998) به‌کارگیری تکنولوژی آموزشی نقش مؤثری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان، شیوه ارزشیابی آن‌ها و نیز سرعت بخشی فرایند یاددهی یادگیری دارد. همچنین از نظر معلمان، مدیران اثربخش در بُعد برخورد شایسته با معلمان و کارکنان نسبت به ابعاد دیگر (رهبری معلمان و کارکنان) موفق‌تر عمل می‌کنند (Alipur, 1998) و اینکه مدیران رابطه مدار به عوامل انگیزشی معلمان توجه بیشتری دارند (Azimi ramezani, 1999).

براساس پژوهش بشارتی آرانی (Besharati Arani, 1998) عواملی همچون میزان حمایت مستقیم معلم راهنما از معلمان، فراهم کردن زمینه‌هایی برای کمک به رشد شخصیتی و علمی معلمان، رعایت اصول فعالیت‌های ضمن خدمت جهت رشد مهارت‌های تدریس معلمان، میزان تأثیر ارزشیابی مستمر از فعالیت‌های تدریس معلمان، فراهم کردن فرصت‌های مناسب جهت بهبود رضایت شغلی معلمان و مشارکت فعالانه معلم راهنما در تصمیم‌گیری‌های فوق‌برنامه آموزش مدرسه موجب اثربخش‌تر شدن کار معلمان راهنما خواهد شد.

نتایج پژوهش عبدلی (Abdoli, 2002) بیانگر آن است که بین وضعیت موجود روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. نتایج پژوهش پیرحیاتی و همکاران (Pirhayati, Rezaie, & Farokhzad, 1991) نیز اشاره بر آن دارد که حدود ۹۰ درصد از مدیران مدارس ابتدایی از مفاهیم اساسی و اصول تعلیم و تربیت اطلاع

1 - bolam

2 - sherly

3 - lembert

چندانی ندارند و بیش از ۸۰ درصد آن‌ها نسبت به استفاده از شیوه‌های نوین روانشناسی و تعلیم و تربیت در رابطه با کار معلم و دانش‌آموزان ناتوان‌اند و سرانجام قریب ۹۰ درصد از مدیران از شیوه‌های صحیح ارزشیابی بی‌اطلاع می‌باشند. براساس نتایج پژوهش مهرداد و بیرانوند (Mehrdad & Beyranvand, 2011) سبک غالب مدیران مدارس راهنمایی شهر خرم‌آباد اجرایی و قضاوت‌گرا است و در رابطه با میزان پذیرش تغییر بیشتر مدیران (۸۵/۱٪) به‌عنوان عامل تغییر عمل می‌کنند، ۳۸/۷٪ مدیران ضرورت تغییر را درک می‌کنند و ۳/۲٪ آن‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها پیمایشی می‌باشد. هدف این‌گونه پژوهش‌ها شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری است (Sarmad, Bazargan, & Hejazy, 2013). جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانش‌آموزان، معلمان و مدیران مدارس مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه استان لرستان به تعداد ۴۵۲۱۴۲ است. به‌منظور برآورد دقیق‌تری از پارامترهای جامعه، براساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان، نمونه‌ای به حجم ۱۰۸۸ نفر (به تفکیک ۳۸۴ نفر دانش‌آموز، ۳۲۷ نفر مدیر و ۳۷۷ نفر معلم) و به نسبت ۴۳۳۰۳۶ نفر دانش‌آموز، ۲۱۷۶ نفر مدیر و ۱۶۹۳۰ نفر معلم تعیین گردید. به لحاظ حجم بالا و ناهمگنی نسبت افراد جامعه آماری براساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۲۳ ناحیه و منطقه آموزشی استان به‌طور تصادفی به ۵ منطقه (خوشه یک خرم‌آباد، خوشه دو بروجرد، خوشه سه کوهدشت، خوشه چهار الشتر و خوشه پنج چالپق «ازنا») تقسیم گردید. داده‌های تحقیق از طریق دو پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و شامل ۱۴۲ گویه (۷۱ سؤال، به‌منظور برآورد میزان درگیری فعلی مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی در فرآیند یاددهی-یادگیری و تعداد ۷۱ سؤال، جهت برآورد شرایط مطلوب (راه‌های بهتر) درگیر نمودن مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی در فرآیند یاددهی-یادگیری) به کمک محقق و پرسشگران گردآوری شد. قبل از اجرای نهایی پرسشنامه و برای اطمینان از قابلیت وسیله اندازه‌گیری، به‌منظور سنجش روایی محتوای پرسشنامه از نظرات برخی اساتید دانشگاهی، پژوهشگران عرصه تعلیم و تربیت و مدیران و معلمان آموزشگاه‌ها استفاده گردید. جهت تعیین میزان پایایی پرسشنامه پس از انجام تغییرات و اصلاحات لازم به‌صورت آزمایشی بر روی نمونه‌ای به حجم ۶۰ نفر از افراد جامعه مورد مطالعه اجرا و از طریق بسته نرم‌افزاری SPSS ضریب آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. در نهایت پایایی ابزار اندازه‌گیری به ترتیب ۹۷٪ و ۹۴٪ به‌دست آمد.

نتایج و یافته‌های پژوهش

ابتدا با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، سؤال اصلی تحقیق مبنی بر «نحوه درگیر نمودن مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان در فرآیند یاددهی-یادگیری» مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به نتایج جدول (۱) توان عاملی داده‌ها و ماتریس‌ها براساس مقدار KMO برابر با ۰/۹۷ می‌باشد که این مقدار بیانگر اندازه کفایت نمونه‌گیری است. (Kineer & Colin, 2001) پس از چرخش انجام‌شده و ریزش سؤالات، از جمله عواملی که می‌تواند مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان را در فرآیند یاددهی-یادگیری درگیر نماید، در نه سطح به شرح زیر بدست آمد:

سطح اول که ۹/۱۵ درصد کل واریانس را تشکیل می‌دهد و آن را با عواملی همچون «بهره‌مندی از دانش و تجربه مدیریت، اهتمام به امور دانش‌آموزان و ایجاد محیطی مناسب در مدرسه» می‌توان نشان داد.

سطح دوم که ۶/۹۷ درصد کل واریانس را شامل می‌شود و می‌توان آن را تحت عنوان «تعامل بیشتر با مدیران هم‌تار و مافوق و تدارک منابع آموزشی لازم» مشخص کرد.

سطح سوم با ۶/۶۳ درصد کل واریانس تحت عنوان «تشویق فعالیت‌ها، احترام متقابل و انتقادپذیری».

سطح چهارم با ۶ درصد کل واریانس تحت عنوان «ایجاد زمینه تحقیق در مدرسه».

روش تدریس».
 «سطح پنجم» با ۵/۹۶ درصد کل واریانس تحت عنوان «داشتن تجربه تدریس موفق و کمک به اجرای بهتر
 «سطح هشتم» با ۵/۷۴ درصد کل واریانس تحت عنوان «نوگرایی».

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			عوامل
وارینانس تراکمی	درصد واریانس	مجموع	وارینانس تراکمی	درصد واریانس	مجموع	وارینانس تراکمی	درصد واریانس	مجموع	
۹,۱۴۷	۹,۱۴۷	۵,۸۵۴	۳۷,۶۲۵	۳۷,۶۲۵	۲۴,۰۸۰	۳۷,۶۲۵	۳۷,۶۲۵	۲۴,۰۸۰	۱
۱۶,۱۱۲	۶,۹۶۵	۴,۴۵۸	۴۰,۷۱۷	۳,۰۹۲	۱,۹۷۹	۴۰,۷۱۷	۳,۰۹۲	۱,۹۷۹	۲
۲۲,۷۴۰	۶,۶۲۸	۴,۲۴۲	۴۳,۲۵۳	۲,۵۳۶	۱,۶۲۳	۴۳,۲۵۳	۲,۵۳۶	۱,۶۲۳	۳
۲۸,۷۳۹	۵,۹۹۹	۳,۸۳۹	۴۵,۷۳۸	۲,۴۸۵	۱,۵۹۱	۴۵,۷۳۸	۲,۴۸۵	۱,۵۹۱	۴
۳۴,۶۹۷	۵,۹۵۸	۳,۸۱۳	۴۷,۸۱۲	۲,۰۷۴	۱,۳۲۷	۴۷,۸۱۲	۲,۰۷۴	۱,۳۲۷	۵
۴۰,۴۳۶	۵,۷۳۹	۳,۶۷۳	۴۹,۷۱۸	۱,۹۰۶	۱,۲۲۰	۴۹,۷۱۸	۱,۹۰۶	۱,۲۲۰	۶
۴۵,۳۴۸	۴,۹۱۲	۳,۱۴۴	۵۱,۵۹۰	۱,۸۷۲	۱,۱۹۸	۵۱,۵۹۰	۱,۸۷۲	۱,۱۹۸	۷
۵۰,۱۸۶	۴,۸۳۷	۳,۰۹۶	۵۳,۳۴۵	۱,۷۵۶	۱,۱۲۴	۵۳,۳۴۵	۱,۷۵۶	۱,۱۲۴	۸
۵۴,۹۲۱	۴,۷۳۵	۳,۰۳۰	۵۴,۹۲۱	۱,۵۷۵	۱,۰۰۸	۵۴,۹۲۱	۱,۵۷۵	۱,۰۰۸	۹
						۵۶,۴۱۴	۱,۴۹۳	۹۵۶.	۱۰
						۵۷,۸۷۶	۱,۴۶۲	۹۳۵.	۱۱
						۵۹,۳۱۳	۱,۴۳۷	۹۲۰.	۱۲
						۶۰,۷۳۹	۱,۴۲۶	۹۱۳.	۱۳
						۶۲,۱۳۷	۱,۳۹۷	۸۹۴.	۱۴
						۶۳,۴۹۷	۱,۳۶۱	۸۷۱.	۱۵
						۶۴,۷۹۵	۱,۳۹۸	۸۳۱.	۱۶
						۶۶,۰۸۰	۱,۲۸۵	۸۲۲.	۱۷
						۶۷,۳۲۸	۱,۲۴۷	۷۹۸.	۱۸
						۶۸,۵۴۸	۱,۲۲۱	۷۸۱.	۱۹
						۶۹,۷۱۹	۱,۱۷۰	۷۴۹.	۲۰
						۷۰,۸۸۱	۱,۱۶۲	۷۴۴.	۲۱
						۷۱,۹۸۱	۱,۱۰۰	۷۰۴.	۲۲

جدول ۱. ماتریس فشرده عناصر چرخش پرسشنامه، مربوط به سؤال اصلی تحقیق
 Extraction Method: Principal Component Analysis

«سطح هفتم» با ۴/۹۱ درصد کل واریانس تحت عنوان «رهبری آموزشی و برقراری زمینه ارزشیابی بهتر».
 «سطح هشتم» با ۴/۸۴ درصد کل واریانس تحت عنوان «توجه به رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان و نظارت همتا».
 «سطح نهم» با ۴/۷۴ درصد کل واریانس تحت عنوان «رسیدگی به مسائل روز آموزشی».
 در پاسخ به این سؤال پژوهش که آیا میزان درگیری فعلی مدیران مدارس در فرایند یاددهی- یادگیری با شرایط مطلوب متفاوت است. نتایج جدول (۲) نشان داد این تفاوت در سطح $P > 1\%$ معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت بین درگیری فعلی مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان در فرایند یاددهی- یادگیری با شرایطی که تحقیق به دنبال آن است، تفاوت وجود دارد.

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T	درجه آزادی	سطح معناداری
وضعیت فعلی	۸۹۷	۳/۹۰۴۶	۰/۷۲۹۷۴	۰/۰۲۴۳۷	-۱۹/۴۵۷	۸۹۶	۰/۰۰۰
شرایط مورد نظر	۸۹۷	۴/۳۵۷۸	۰/۵۴۹۸۵	۰/۰۱۸۳۶			

جدول ۲. تفاوت وضعیت فعلی درگیری مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان در فرایند یاددهی- یادگیری با شرایط مطلوب

نتیجه‌گیری

مدیران مدارس جهت تحقق اهداف مدارس خود وظایف متعددی دارند. نظارت بر فرایند آموزش و یادگیری عمده‌ترین وظیفه مدیران آموزشی محسوب می‌شود که بدون برنامه‌ریزی درست و نظام‌مند، وقت و نیروهای به کار گرفته شده به هدر می‌رود و هدف‌های پیش‌بینی شده تحقق نمی‌یابد. در پژوهش حاضر براساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۵ خوشه انتخاب گردید. پس از جمع‌آوری داده‌ها، ۹۲۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بیشترین تعداد افراد نمونه مربوط به منطقه (خوشه) خرم‌آباد با حجم ۳۳۸ نفر (۹۱ درصد) و کمترین تعداد افراد نمونه مربوط به منطقه (خوشه) جاپلق «ازنا» با حجم ۸۴ نفر (۷٫۳۶ درصد) است. حدود ۵۲٫۶ درصد معلمان سازمان آموزش و پرورش از نظر میزان تحصیلات در سطح تحصیلی لیسانس و ۲۴٫۳ درصد در سطح تحصیلی فوق‌دیپلم قرار دارند که این مقادیر بیانگر حدود مطلوبی از سطح تحصیلات است. چیزی حدود ۲۷٫۹ درصد پاسخگویان در رده سنی ۴۰-۳۰ سال قرار دارند. اگرچه با کمی اختلاف دیده می‌شود رده سنی مدیران با ۳۵٫۳ درصد بین رده‌های ۵۰-۴۰ سال قرار دارد، اما بیشترین تعداد شاغلین (اعم از معلم و مدیر) در همان رده سنی است.

پس از توصیف داده‌ها نتایج آزمون‌های استنباطی نشان می‌دهد چنانچه مدیران مدارس واجد شرایطی از جمله: دانش و تجربه مدیریت کافی- روابط انسانی مطلوب و ایجاد جوی مساعد همراه با اعتماد، احترام متقابل و... در مدرسه- تهیه منابع و امکانات آموزشی- آشنایی با شیوه‌های تدریس- خلاقیت و نوآوری و ایجاد زمینه تحقیق در مدرسه- توانایی در ارزشیابی بهتر- توجه به رشد پیشرفت همکاران و رسیدگی به مسائل روز آموزشی باشند و آن‌ها را در جای مناسب مورد استفاده قرار دهند، می‌توان فرایند آموزش و یادگیری را حداقل یک گام به جلوتر برد. با مرور یافته‌های فرخی، ایزدی، کجوری هرج و شعبانی‌نژاد خاص (Faroukhi, 2001, Izadi, 1995, Kojour haraj, 2004, Shabani Khas, 1995) ملاحظه خواهد شد دانش و تجربه مدیریتی به‌عنوان یکی از عناصر مهم اثربخش بودن مدیران مطرح است. براساس نتایج پژوهش پیرحیاتی و همکارانش (Pirhayati et al., 1991) حدود ۹۰ درصد از مدیران مدارس ابتدایی از مفاهیم اساسی و اصول تعلیم و تربیت اطلاع چندانی ندارند. همچنین نتایج یافته‌های اصغریان جویباری (Asgarian joibari, 1993) نشان می‌دهد اکثر مدیران مدارس از وظایف مدیریت آموزشی خود بی‌اطلاع هستند، حال آنکه براساس یافته‌های زمبات و همکاران (Zembat et al., 2010) اثربخشی مدارس مرهون مهارت‌های رهبری سطح بالای مدیران است.

برقراری روابط انسانی مطلوب و ایجاد جوی مساعد توسط مدیران موضوعی است که در پژوهش‌های گوناگون به آن اشاره شده است. براساس یافته‌های شرلی، جو مدرسه به‌عنوان یکی از ملاک‌های تعیین مدیران موفق به شمار می‌رود (cited in Ghafourian, 2002)؛ زیرا شیوه مشارکتی مدیریت بیش از شیوه غیرمشارکتی مدیران موجب پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود (Hassani, 2003). همچنین مدیران رابطه مدار به عوامل انگیزشی معلمان توجه بیشتری دارند (Azimi ramezani, 1999). از نظر بولام^۱ و همکاران، (1993) اکثریت معلمان خواهان مشارکت در

موضوعات اساسی مدرسه‌اند (Cited in Gold & Evans, 2003). چراکه از نظر معلمان، مدیران اثربخش در بُعد برخورد شایسته با معلمان و کارکنان نسبت به ابعاد دیگر (رهبری معلمان و کارکنان) موفق‌تر عمل می‌کنند (Alipur, 1998)؛ اما مشاهده می‌شود که براساس نتایج تحقیق ستاری و همکاران (Sattari et al., 2011)، در مدارس مورد پژوهش ایشان ویژگی‌های بوروکراسی در حد متوسط و میزان تمایلات دیوان‌سالارانه مدیران در حد زیادی است.

تدارک منابع و امکانات آموزشی مورد نیاز مدارس از دیگر وظایف مدیران مدارس می‌باشد که می‌تواند منجر به تدریس بهتر گردد. براساس یافته‌های جویباری (Joibari, 2011) عدم حضور به موقع امکانات آموزشی و تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید، برای آموزشگاه موانع و مشکلاتی ایجاد خواهد کرد نتایج پژوهش بالوئی پیرنعمی (Balooe Pir-, 1998) نیز مبین آن است که به کارگیری تکنولوژی آموزشی نقش مؤثری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان، شیوه ارزشیابی آن‌ها و نیز سرعت بخشی فرایند یاددهی- یادگیری دارد. مدیر مدرسه چنانچه خود از نظر مهارت تدریس و آشنایی با روش‌های تدریس تبهر داشته باشد، مهارت‌های لازم را می‌تواند به همکاران انتقال دهد. بدین ترتیب وی کاری نظارتی انجام داده است. برای شناسایی میزان مهارت تدریس همکاران او می‌بایست اقدام به ارزیابی مستمر بپردازد. براساس پژوهش بشارتی آرانی (Besharati Arani, 1998) از جمله عواملی که موجب اثربخش‌تر شدن کار معلمان راهنما خواهد بود ارزشیابی مستمر از فعالیت‌های تدریس معلمان است.

مدیرانی که خود خلاق و نوآور باشند و همچنین خلاقیت و نوآوری را تشویق نمایند، نقش مؤثری در اصلاح فرایند تدریس معلمان ایفا می‌کنند. آن‌ها از یافته‌های علمی بهره‌جسته و به ترویج پژوهش می‌پردازند. «لمبرت» نیز برای ارزیابی حالات و تمایلات رهبری مدیران مدارس شاخص‌هایی مانند: میزان شرکت در کار هدایت و رهبری، میزان شرکت ماهرانه در کارهای مدیریتی، میزان انجام پژوهش و به کارگیری اطلاعات برای شکل دادن تصمیمات جمعی، میزان افزایش نقش‌ها و مسئولیت‌ها با همکاری و تشریک مساعی، میزان نوآوری و نرخ موفقیت بالای افراد را مطرح کرده است (Cited in Ghafourian, 2002). حال آنکه براساس نتایج پژوهش مهرداد و بیرانوند (Mehrdad & Bey-, 2011) سبک غالب مدیران مدارس راهنمایی شهر خرم‌آباد اجرایی و قضاوت‌گرا است، به طوری که مانع خلاقیت و نوآوری خواهد شد. یک مدیر خوب سعی می‌کند تا از آخرین شیوه‌های ارزشیابی مطلع بوده و آن‌ها را برای تدریس مطلوب معلمان به کار گیرد. نتایج پژوهش پیرحیاتی و همکاران (Pirhayati et al., 1991) نیز اشاره بر آن دارد که قریب 90 درصد از مدیران از شیوه‌های صحیح ارزشیابی بی‌اطلاع می‌باشند؛ بنابراین تحت این شرایط ممکن است فرایند آموزش و یادگیری با مشکل مواجه گردد.

برای بهبود فرایند آموزش و یادگیری مطلوب توجه به رشد و پیشرفت حرفه‌ای همکاران از جمله مؤلفه‌های اساسی به شمار می‌رود. برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند در این خصوص بسیار مؤثر واقع گردد. براساس پژوهش بشارتی آرانی (Besharati Arani, 1998) با رعایت اصول فعالیت‌های ضمن خدمت می‌توان به رشد مهارت‌های تدریس معلمان کمک نمود. با سرعتی که روند تغییرات در جامعه جهانی دارد بهتر است مدیران مدارس براساس میل درونی خود با فرایند جهانی شدن همگام شده و به بررسی مسائل روز بپردازند. نه آن‌گونه که از نتایج مطالعه بازرگان (Bazargan, 2001) دریافت می‌شود مدیران بیشتر وقت خود را صرف نقش‌های اداری (مثل راه انداختن کارهای فوری مدرسه، حل امور پیش‌بینی نشده و...) نمایند. سرانجام در پاسخ به این سؤال که «آیا بین میزان درگیری فعلی مدیران مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی استان لرستان در فرایند یاددهی- یادگیری با شرایطی که تحقیق به دنبال آن است، تفاوت وجود دارد»، نتایج پژوهش عبدلی (Abdoli, 2002) نیز به این اختلاف اشاره کرده است.

در نهایت می‌توان گفت براساس یافته‌های این پژوهش معلمان، دانش‌آموزان و حتی خود مدیران اعتقاد دارند که مدیران مدارس لازم است یک بار دیگر اهداف آموزشگاه خود را که همانا نیل به آموزش و یادگیری مطلوب است را مورد بازنگری قرار داده و با ایجاد شرایط مطلوب تدریس برای معلمان زمینه‌های لازم یادگیری دانش‌آموزان و در نتیجه تغییر رفتار مناسب با نیازهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه را فراهم آورند.

- Abdoli, A. (2002). *Reviews the status of teachers in schools with educational supervision and guidance methods and comparison with the ideal situation*. Unpublished Master's Thesis, University of Shahid bahoonar, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Alaghehband, A. (2001). *Theoretical Foundations and Principles of Educational Administration*. Tehran: Ravan press. [In Persian].
- Alaghehband, A. (2005). *Preliminary Educational Administration*. Tehran: Ravan press. [In Persian].
- Alipur, F. (1998). *Examine the relationship between methods of monitoring and controlling managers and their effectiveness in Lamerd city*. Unpublished Master's Thesis, University of Shiraz, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Apaydın, Ç & Ercan, B. (2010). A structural equation model analysis of Turkish school managers 'views on social responsibility. *Procardia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5590–5598.
- Asgharian joibari, A. (1993) *Verify conformity of performance of Damavand school administrators with duties of educational administrators*. Unpublished Master's Thesis, University of Teacher Education, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Azimi, R.(1999). Survey of effect of managers' style on teachers' motivation factors in boy's elementary and junior schools in Tehran. *Quarterly of management in Education*. 6, 18-23. [In Persian].
- Baloe Pirnaimi, A. (1998) *The role of educational technology in teaching - learning process in view of the new system of high school teachers in Savadkoh city*. Unpublished Master's Thesis, University of Teacher Education, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Bazargan, Z. (2001) *Educational Leadership, Change and Innovation factor - Abstracts Conference on the management of change and innovation in organization and educational administration*. Tehran: Institute For Educational Research. [In Persian].
- Besharati Arani, A. M. (1998). *A Survey of Factors of Enhancing the Effectiveness of Teachers guide supervisory role According to primary principals and teachers in Kashan city*. Unpublished Master's Thesis, University of Isfahan, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian]
- Erden, A & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1, 2180–2190.
- Faroukhi, A. (2001). *Reviews effectiveness of methods of clinical supervision and comparison with the ideal situation in neishaboor city*. Unpublished Master's Thesis, University of Teacher Education, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian]
- Ghafourian, H. (2002). Proposed model for training managers Performance Indicators. *Journal of Management Education*. 8(15).2- 32. [In Persian].
- Gold, A. & Evans, J. (2003). *Review of Management School - school-based management*. (Rahnema, A. Jabbari, L. trans) Tehran: Aeezh press. [In Persian].
- Haskin, J. (2003) *Environmental Education in the United States: Teaching in the Present, Preparing Students for the Future*. <http://www.newhorizons.org/strategies/environmental/Haskin.htm>.
- Hassani, G. (2003). *Examine the relationship between participative management and the effectiveness of managers and academic achievement in secondary and high school students in Darab city*. Unpublished Master's Thesis, University of Shiraz, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Izadi, B(1995) *Comparison of supervisory responsibilities of managers in Educational Administration degree and non-degree managers Educational Administration From the perspective of Isfahan secondary school teachers*. Unpublished Master's Thesis, University of Isfahan, Faculty of Education and Psychology

- gy, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Joibari, A. (2011) The Study of High Schools Managers' Problems in Tehran City. *Procardia Social and Behavioral Sciences*. 29, 903 – 909.
- Khanifer, H., Amiri, A. N., Jandaghi, G., Ahmadi Azarm, H. & Husseinifard, S. M. (2010). Job involvement and its relationship with organizational justice in the context of cultural and social exchange theory. *Management and organizational culture*. 8 (20), 177-200. [In Persian].
- Khorshidi, A. (2003) *Educational Supervision & Guidance*. Tehran: Yastoroon press. [In Persian].
- Kineer, Paul. R. & Colin, O. G. (2001). *SPSS training*. (Fotouhi Ardekani, A. trans) Tehran: chortkeh press. [In Persian].
- Kojour haraj, M. (2004). *Comparative study of relationship between managers' management skills and effectiveness whit degree in Educational Management and other managers in Tehran city*. Unpublished Master's Thesis, University of Tehran, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Mehrdad, H. & Beyranvand, P. (2011). Examine the relationship between thinking style and accepting change in the boys' school administrators in Khorramabad city. *Quarterly management development*. 8, 23-33. [In Persian].
- Mioara Marin, S. (2012). Reconfiguring Systems of Education in a Knowledge- Based Society. A Case Study: Training School Manager by Master Programmes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 63, 159 – 164.
- Nelson, B & Economy, P. (2010). *Managing for dummies*. 3rd Edition Published by Wiley publishing, inc 111 River St. Hoboken, Nj-070305774.
- Niknami, M. (2011). *Educational Supervision*. Tehran: Samt press. [In Persian].
- Oliva, P. F. (2000) *Supervision for today's schools*. (G. Ahmadi & S. Shahabi trans). Isfahan, Khorasgan Azad Islamic University. [In Persian].
- Pirhayati, H., Rezaie, E. & Farokhzad, A. (1991). *Examine the quality of Educational administration in primary schools in urban areas of Lorestan province*. Research project completed, Khorramabad, Lorestan Institute for Educational Research. [In Persian].
- Raof, A. (1999). *Teaching to learn*. Tehran: Madreseh press. [In Persian].
- Roger, M & David, J. (1997). *Cooperative Learning and Conflict Resolution*. Available on line: www.Nehorizons.org.
- Safi, A. (2005). *Management and innovation in schools*. Tehran: parents and teachers association press. [In Persian].
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazy, E. (2013) *Research methods in the behavioral sciences*. Tehran: Agah press. [In Persian].
- Sattari, S., Namvar, Y. & Rastgoo, A. (2011). Levels of implementation of bureaucracy features and bureaucratic tendencies among of school administrators in Tehran. *Quarterly - a new approach in the research Educational Administration*. 4, 153-168. [In Persian].
- Shabani Khas, R. (1995). *Study of factors affecting the utilization of educational supervision tasks of elementary school principals in Qazvin region*. Unpublished Master's Thesis, University of Shahid Beheshti, Faculty of Education and Psychology, Department of Educational Sciences. [In Persian].
- Shoarinezhad, A. A. (2013). *Philosophy of education*. Tehran: Amir Kabir press. [In Persian].
- Wiles, K. (2009) *Supervision for better's schools*. (Toosi, M. A, trans) Tehran: Baztab press. [In Persian].
- Vakilian, M. (2000). *Instructional Supervision*. Tehran: Payam Noor University press. [In Persian].
- Zembar, R, Kocyyit, S, Tuluk, M.N & Doan, H. (2010). The relationship between the effectiveness of pre-schools and leadership styles of school managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2, 2269–2276.