

## تحلیل رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان اثربخشی مدیریت کلاس درس معلمان

یدالله فضلی<sup>۱</sup>، امید مهنی<sup>۲\*</sup>، ایوب فیضی<sup>۳</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

### چکیده


**هدف:** هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدیریت کلاس درس معلمان بود.


**روش شناسی:** روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۲۸ نفر مدیر و ۹۷۶ نفر دبیر مدارس مقطع دوم متوسطه شهرستان آمل بود. جهت انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. بر این اساس تعداد ۲۴ نفر مدیر و ۲۷۸ نفر دبیر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون (۱۹۹۰) و پرسشنامه اثربخشی مدیریت کلاس ایمار و هیکمان (۱۹۹۱) بود. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی دارای ۱۸ گویه با سه مولفه «مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد» بود. پرسشنامه اثربخشی مدیریت کلاس نیز شامل ۳۵ سوال بود که سه مولفه «برقراری انضباط در کلاس درس، اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم» را می‌سنجید. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش روایی صوری و محتوایی تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ مناسب گزارش شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد.


**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های آن با مؤلفه برقراری انضباط کلاس درس رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما بین نمره کل مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های آن با دیگر نمره کل مدیریت کلاس درس و مؤلفه‌های اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحلیل مسیر حاکی از این است که تأثیر مهارت کلامی بر انضباط کلاس درس غیرمعنادار و بر اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم معنادار می‌باشد. همچنین، مهارت شنود می‌تواند اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم را به طور معنادار و انضباط کلاس درس را به صورت غیرمعنادار تبیین کند. در نهایت مهارت بازخورد قادر است اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم را به شکل معناداری و انضباط کلاس درس را به صورت غیرمعنادار تبیین کند.


**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند در غنی‌سازی ارتباطات کلامی و غیرکلامی با والدین دانش‌آموزان و نیز کمک به معلمان در کیفیت بخشی مدیریت کلاس درس تأثیرگذار باشد.

**واژگان کلیدی:** مدرسه، مدیران، مدیریت کلاس درس، معلمان، مهارت‌های ارتباطی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. 

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). 

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. 

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. 

## مقدمه

کلاس درس یک فضای پیچیده است. بسیاری از معلمان آمادگی خوبی برای آموزش دانش آموزان از زمینه‌های متنوع در تنظیمات کلاس درس ندارند (Davis, 2017). یکی از مهمترین مولفه‌های آمادگی معلمان مربوط به آمادگی در مدیریت کلاس درس است؛ چرا که مدیریت کلاس درس یکی از منابع ضروری تدریس است که کیفیت آموزش را تعیین می‌کند (Bulut & Topdemir, 2018)؛ اما معلمان مدرسه تایید می‌کنند که مدیریت کلاس درس یکی از حوزه‌هایی است که در آن کمترین آمادگی را دارند (Schafer & Barker, 2018). مدیریت کلاس درس یک مفهوم چند بعدی است و درک این مولفه می‌تواند برای افراد مختلف متفاوت باشد. برای بعضی افراد از آن به عنوان کنترل رفتار دانش آموزان توسط معلم شناخته شده است و برخی مفهوم سازی وسیع تری شامل مدیریت محیط کلاس درس، تربیت و بینش به دانش آموزان و نحوه یادگیری آنها را در نظر می‌گیرند (Page & Jones, 2018)؛ که شامل در نظر گرفتن فرآیندهای تصمیم‌گیری با توجه به تفاوت‌های فردی است. برنامه ریزی و اجرای فعالیت‌های کلاس درس، مدیریت رفتار، مدیریت فضای فیزیکی و مواد آموزشی می‌تواند به عنوان ابعاد مدیریت کلاس درس در نظر گرفته شود (Karakaya & Tufan, 2018). در مدیریت کلاس درس ارتباطات، انگیزه، محیط فیزیکی، کنترل رفتار ناخواسته و مدیریت زمان بسیار مهم هستند. ایجاد محیطی که در آن تدریس صورت می‌گیرد، با استفاده از زمان به طور موثر، تعیین قوانین کلاس و ایجاد یک محیط ارتباطی موثر، پایه‌ای ترین اهداف مدیریت کلاس درس را تشکیل می‌دهد (Kubat & Dedejali, 2018).

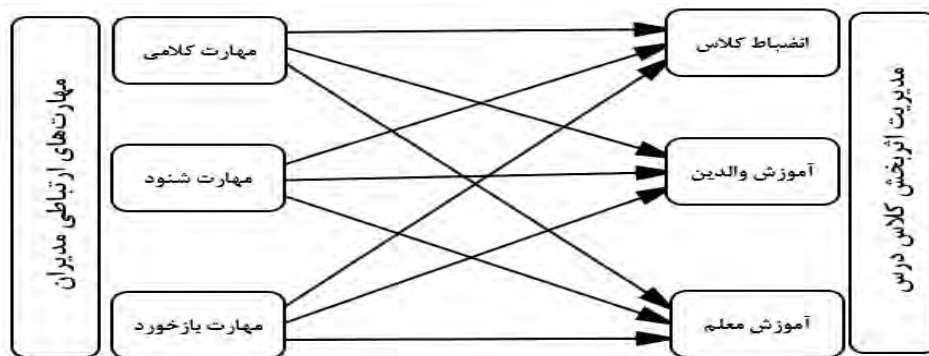
برای اینکه به این باور علمی برسیم که هدف اولیه مدیریت کلاسی؛ کاهش بدررفتاری یا حتی ایجاد محیطی منظم نیست و مدیریت کلاس درس فراتر از «انضباط» و «کنترل کلاس و اداره آن» است، ضرورت دارد نیم‌نگاهی به رویکردهای مدیریت داشته باشیم تا معلمان از سبک‌های مدیریتی برای اداره کلاس درس خویش آگاهی یابند و در صورت نیاز آن را تغییر دهند. مایو مدیریت را همان رهبری و رهبری را «توانایی اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آنها به هدف‌های مورد نظر» (Robbins, 2018) دانسته است و در رویکرد تحول‌گرا، وظیفه مدیران مدارس «هدایت تلاش‌های عوامل آموزشی جهت استعدادسنجی، استعدادیابی، پرورش استعداد، شکوفایی استعداد و بکارگیری استعداد در زمینه هفت‌گانه؛ عقلانی، جسمانی، اجتماعی، عاطفی، اخلاقی، هنری و ایمانی شاگردان، در فرایند یاددهی-یادگیری» دانسته شد و در رهبری آموزشی که یکی از الگوهای ابداعی استراتژی مدیریت تحول است، معلم با قصد تسهیل‌کنندگی و یاری‌گری امور آموزشی و پرورشی، درصدد است دانش آموزان را خودرهبی، خلاق و نوآور بار آورد تا با اعتماد به نفس و ابتکار عمل در فرایند یاددهی-یادگیری تأثیرگذار شوند. لذا باید تلاش کند دانش‌بینی (علمی)، دانش‌زمینه‌ای (تربیتی) و دانش‌رویه‌ای (مدیریت کلاس درس و روش تدریس) خویش را ارتقاء بخشد، فرایند یاددهی-یادگیری را تسهیل و اثربخش‌تر کند، کیفیت مدیریت کلاس درس را غنی‌تر سازد و از مهارت‌های عملی برای ارتقاء اثربخشی کلاس درس بهره‌گیری نماید. این مهم میسر نمی‌شود و در حد متون درسی باقی می‌ماند مگر اینکه مدیران مدارس در فرایند ارتباط‌گیری و ارتباط‌دهی با معلمان، ارتباطات خود را به حالت مناسب تغییر دهند و بر اساس مؤلفه‌های مدیریت روابط انسانی، مهارت‌های ارتباطی (شنود، بازخورد و کلامی) خویش را تقویت نمایند و با استفاده از آنها برای ارتقاء اثربخشی مدیریت کلاس درس و مؤلفه‌های آن (برقراری انضباط در کلاس درس، اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم) بهره‌گیرند. چرا که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که یک مدیر آموزشی باید داشته باشد، مهارت‌های ارتباطی است (Uzun, 2017). مدیر مدرسه روزانه با دانش آموزان، کارکنان، والدین و ذی‌نفعان ارتباط برقرار می‌کند تا احساسات، هدف و دانش شخصی خود را به اشتراک بگذارند و از احساسات، اهداف و دانش دیگران نیز آگاهی یابد (Ndidi & Alike, 2018). (Cherly, 2015).

در مقاله خود «چهار راه اصلی برای ارتباط موثر کارکنان مدرسه شما از دیدگاه رهبر مدرسه» می‌نویسد: مهارت‌های ارتباطی خوب می‌تواند یک رهبر خوب را به فرد بزرگی تبدیل کند. برای رهبران مدرسه درک اهمیت ارتباط موثر نه تنها ضروری است بلکه

باید تلاش کنند به طور مدام اعمالی را در جهت بهبود مهارت‌های خویش انجام دهد». لذا با مروری با ادبیات و پیشینه تحقیق در مورد مدیریت کلاس درس می‌توان بیان کرد که کیفیت مدیریت کلاس درس می‌تواند با استفاده از مهارت‌های ارتباطی موثر افزایش یابد (Selcuk, Kadi, Yildirim and Celebi, 2018). بنابراین می‌توان بیان کرد که امروزه یکی از اقدامات مهم در بخش آموزش و پرورش برای افزایش سطح خدمات، توسعه مهارت‌های ارتباطی در داخل مدرسه است، چرا که سطح بالایی از مهارت‌های ارتباطی برای افرادی که در حرفه‌هایی کار می‌کنند که نیاز به تماس مکرر با افراد دارند، ضروری است (Isik, Sunay and Cengiz, 2018). کیفیت ارتباط در مدرسه یک عنصر مهم است که بر پیشرفت و سطح موفقیت مدیر، معلم و دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد (Gulec & Leylek, 2018).

در این زمینه اوزان (Uzun, 2017) در تحقیقی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مدیران مدرسه و عملکرد شغلی معلمان را بررسی و گزارش داد بین مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مدیران مدرسه و عملکرد شغلی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد. میل به برقراری ارتباط یکی از مهمترین الزامات برای انسان است. افراد نیاز به برقراری ارتباط سالم و موثر برای همسویی در حوزه‌های اجتماعی مانند خانواده، کار، زندگی اجتماعی و ... دارند (Erdem, 2018). ارتباطات تبادل ایده‌ها، نظرات و اطلاعات از طریق کلمات یا نمادها یا اقدامات نوشته شده یا سخن گفته است (Sabanci, Sahin and Ozdemir, 2018). البته باید به این نکته نیز اشاره داشت که ارتباطات بیش از چت کردن، گفتگو، داشتن روابط خوب، درک گفتاری و دادن واکنش مناسب است (Arici, 2018). یک فرایند ارتباطی موفق، با ارائه یک نقش مثبت در شکل‌گیری آگاهی افراد از خود و همچنین به دست آوردن عادت تفکر مستقل، یک فرایند مهم در زمینه پرورش نسل‌ها است (Tas, 2018). اهمیت ارتباط موجب شده است که از نحوه ارتباط به عنوان مهارت‌های ارتباطی یاد شود. با مروری بر ادبیات این زمینه می‌توان مهارت‌های ارتباطی را به عنوان توانمندی در پیام‌های کلامی و غیر صوری، گوش دادن موثر و واکنش موثر خلاصه کرد (Elioz, 2016). مهارت‌های ارتباطی را می‌توان به عنوان انتقال یک پیام تعریف کرد که شامل درک مشترک از بین زمینه‌هایی است که در آن ارتباط برقرار می‌شود (Khan, Khan, Zia-Ul-Islam, Khan, 2017).

ایجاد مهارت‌های ارتباطی مناسب، پایه‌ای برای افراد در هماهنگی با محیط، ایجاد روابط اجتماعی سالم و تنظیم واکنش‌های احساسی آنها خواهد بود (Dagal, 2017). از این رو افراد باید مهارت برقراری ارتباط با اشخاص را بیاموزند چرا که ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است و کسانی می‌توانند این مسیر را به سرعت طی کنند که به «مهارت‌های ارتباطی» مجهز باشند یعنی توانایی و شیوه برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران را دارا باشد تا بتوانند هم سخنان دیگران را رمزگشایی کنند و هم نیازهای عاطفی، اقتصادی و ... خود را برآورده سازند؛ اما علی‌الرغم تئوری پردازی در حوزه مدیریت و ارتباطات و رویکرد متخصصان آموزش و یادگیری و دغدغه محققان علوم تربیتی به‌ویژه پژوهشگران رشته مدیریت آموزشی، جای تأمل دارد که برخی مدیران مدارس از مهارت‌های ارتباطی چندانی برخوردار نیستند و پدیده ارتباط را فرایند تعاملی، دوجانبه و مشارکتی که منجر به درک مشترک افراد از همدیگر و اثرگذاری بر دیگران و هماهنگی متقابل می‌شود، نمی‌دانند و در فرایند ارتباط‌گیری و ارتباط‌دهی چندان موفق نیستند، از سوی دیگر معلمان هم تمایلی به مشورت و تبادل نظر با مدیران مدارس برای اثربخش‌تر کردن فرایند یاددهی-یادگیری ندارند و بیشتر از استقلال حرفه‌ای و اختیارات فردی برای مدیریت کلاس درس و دانش‌آموزان استفاده می‌کنند و اکثر اوقات با مدیران ارتباط حرفه‌ای ندارند. علاوه بر این یکی از دل‌مشغولی‌ها و نگرانی‌های مربوط به مدیریت کلاس درس، وجود معلمان کم‌تجربه و آموزش ندیده و ناکارآمد، حجم زیاد برنامه‌های درسی، کمبود فضا و امکانات آموزشی از یک سو و افزایش سطح انتظارات والدین از نظام آموزشی و معلمان از سوی دیگر و نیز تغییرات همه‌جانبه اجتماعی-فرهنگی و تحولات سیاسی-اقتصادی جامعه جهانی است که فرصت و زمینه اجرایی کردن رویکرد تحول‌خواه و نومفهوم‌گرایی به تدریس و مدیریت کلاس درس را با چالش مواجه کرده است. از این رو دغدغه اصلی محقق پاسخیابی این سوال است که آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدیریت کلاس درس دبیران ارتباط وجود دارد؟. در بررسی رابطه میان مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس و مدیریت کلاس درس معلمان الگوی مفهومی (۱) طراحی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

روش این پژوهش با توجه به ماهیت متغیرها، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری با گزارش سیستمی معاونت پژوهشی اداره آموزش و پرورش و کارشناسی آموزش دوره دوم متوسطه شهرستان آمل به تعداد ۱۰۰۴ نفر در دو گروه؛ مدیران مدارس دوره دوم متوسطه ۲۸ نفر و معلمان دوره دوم متوسطه ۹۷۶ نفر اعلام گردید. جهت تعیین حجم نمونه از جامعه بر اساس جدول مورگان و کرجسی (۱۹۷۲)، نمونه هر دو گروه به تناسب جامعه تعداد ۳۰۲ نفر که در بین مدیران، ۲۴ نفر (۸۶/۷ درصد) جامعه و در بین معلمان، ۲۷۸ نفر برابر با (۲۸/۴) درصد جامعه تعیین شد که به صورت تصادفی-طبقه‌ای انتخاب شدند. از پرسشنامه‌های عودت داده شده در گروه مدیران تمام پرسشنامه ملاک عمل قرار گرفت اما از گروه معلمان ۲۵۱ پرسشنامه با ۹/۷۱ درصد افت ملاک عمل قرار گرفت.

جدول ۱. توزیع و درصد فراوانی جامعه و نمونه آماری دو گروه مدیران و معلمان

گروه آزمودنی	فراوانی جامعه	فراوانی نمونه
معلمان	۲۸	۲۴
معلمان	۹۷۶	۲۵۱
جمع	۱۰۰۴	۲۷۵

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. جهت سنجش مهارت‌های ارتباطی مدیران از پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه توسط بارتون طراحی و دارای ۱۸ گویه با سه مولفه «مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد» است که هر کدام ۶ سوال را در بر می‌گیرد. روایی و پایایی آن در مطالعه شاکری زنگیز و همکاران (Shakeri Zangir, Zahid Babalan and Moeini Kia, 2014) تایید شد. جهت سنجش اثربخشی مدیریت کلاس درس نیز از پرسشنامه اثربخشی مدیریت کلاس درس ایماروهیکمان (۱۹۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳۵ سوال بود که سه مولفه «برقراری انضباط در کلاس درس، اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم» را می‌سنجید. در پژوهش مداح و حسین زاده (Madah and Hosseinzadeh, 2016) روایی این پرسشنامه تایید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ «۰/۷۹» به دست آمد.

## یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. قبل از آن در جدول ۲ آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
مهارت ارتباطی (کل)	۶۸/۵۵	۲/۴۵	۲۷۵
مهارت شنود	۲۷/۳۵	۱/۷۸	۲۷۵
مهارت بازخورد	۲۵/۲۶	۱/۰۸	۲۷۵
مهارت کلامی	۳۰/۶۵	۱/۵۸	۲۷۵
مدیریت کلاس درس	۱۲۵/۳۵	۴/۴۵	۲۷۵
اثربخشی آموزش والدین	۴۵/۷۵	۲/۸۹	۲۷۵
اثربخشی آموزش شخصی معلم	۳۶/۹۵	۲/۷۱	۲۷۵
برقراری انضباط کلاس درس	۴۰/۲۵	۲/۶۲	۲۷۵

در جدول ۳ ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران با مؤلفه‌های مدیریت کلاس درس ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس با مدیریت کلاس درس

متغیر	مدیریت کلاس درس (کل)	اثربخشی آموزش والدین	اثربخشی آموزش شخصی معلم	برقراری انضباط کلاس درس
مهارت ارتباطی (کل)	۰/۶۴۹**	۰/۶۷۲**	۰/۴۶۱**	۰/۰۶۵
مهارت شنود	۰/۷۱۹**	۰/۷۳۴**	۰/۵۰۲**	۰/۱۱۵
مهارت بازخورد	۰/۵۶**	۰/۵۸۷**	۰/۴۱۵**	-۰/۰۰۱
مهارت کلامی	۰/۴۶۲**	۰/۴۸۲**	۰/۳۲۲**	۰/۰۵۳

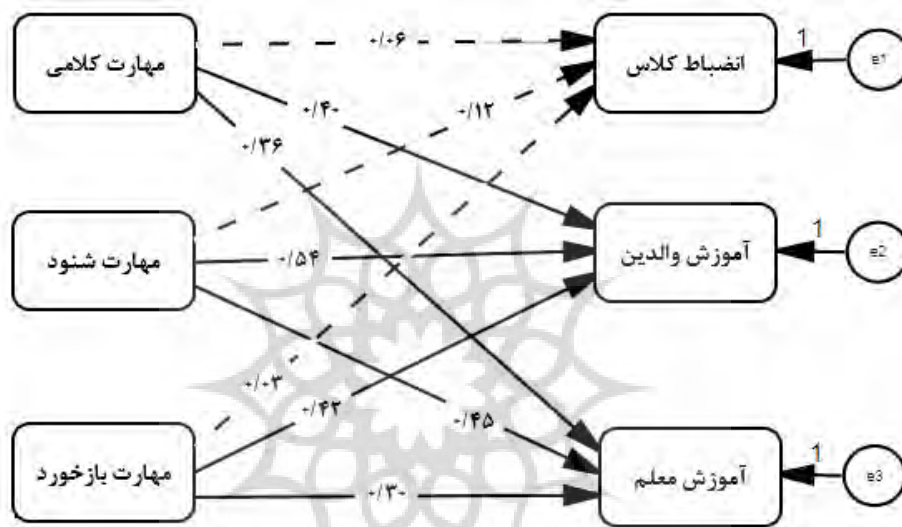
$P < ۰/۰۱$  \*\*

جدول ۳، ماتریس همبستگی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس با مدیریت کلاس درس را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین نمره کل مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های آن با مؤلفه برقراری انضباط کلاس درس رابطه معنی‌داری وجود ندارد ( $P > ۰/۰۵$ )، اما بین نمره کل مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های آن با دیگر نمره کل مدیریت کلاس درس و مؤلفه‌های اثربخشی آموزش والدین و اثربخشی آموزش شخصی معلم رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). به منظور بررسی تأثیر مؤلفه‌های راهبردهای ارتباطی مدیران بر مؤلفه‌های مدیریت اثربخش کلاس درس از آزمون تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس با مدیریت کلاس درس

علامت اختصاری	معادل فارسی	مدل ۱ (مطابق با الگوی اصلی)	مدل ۲ بعد از اصلاح
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۲	۰/۹۵
TLI	شاخص توکر-لویس	۰/۸۲	۰/۹۲
NFI	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۰	۰/۹۵
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۴	۰/۹۷
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۱۱	۰/۰۵
CMIN/DF	کای اسکوتر بهنجار شده	۵/۸۷	۲/۳۷

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نتایج در دو مدل ارائه شده است. در مدل ۱ که مطابق با الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱) می‌باشد، برازش داده‌ها با مدل در شاخص‌های کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) کمتر از مقدار قابل قبول می‌باشد. این که مدل اولیه نتواند به برازش کافی برسد، غیر معمول نیست و پژوهشگران به فکر اصلاح آن می‌افتند (یعنی مشخص کردن مجدد مدل یا اصلاح مدل). بدین منظور مسیرهای غیرمعنادار (مهارت‌های کلامی، شنود و بازخورد به انضباط کلاس درس) حذف شدند و دوباره تحلیل انجام گرفت. در جدول ۲ با مقایسه شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده با مدل اولیه، مشاهده می‌شود که بهبود نسبی در شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد حاصل شده و بر اساس ملاک براون (Brown, 2006) و نیز کلاین (Kline, 2005)، مدل ساختاری اصلاح شده پژوهش، برازش مطلوب را با داده‌های تجربی دارد. در نهایت در شکل ۲، مدل مسیر (نهایی) را بعد از اعمال اصلاحات نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل مسیر حاکی از این است که تأثیر مهارت کلامی بر انضباط کلاس درس ( $\beta = 0.06$ ) غیرمعنادار ( $P > 0.05$ )، و بر اثربخشی آموزش والدین ( $\beta = 0.12$ ) و اثربخشی آموزش شخصی معلم ( $\beta = 0.36$ ) معنادار می‌باشد ( $P < 0.05$ ). همچنین، مهارت شنود می‌تواند اثربخشی آموزش والدین ( $\beta = 0.54$ ) و اثربخشی آموزش شخصی معلم ( $\beta = 0.42$ ) را به طور معنادار ( $P < 0.05$ ) و انضباط کلاس درس ( $\beta = 0.12$ ) را به صورت غیرمعنادار ( $P > 0.05$ ) تبیین کند. در نهایت مهارت بازخورد قادر است اثربخشی آموزش والدین ( $\beta = 0.42$ ) و اثربخشی آموزش شخصی معلم ( $\beta = 0.3$ ) را به شکل معناداری ( $P < 0.05$ ) و انضباط کلاس درس ( $\beta = 0.3$ ) را به صورت غیرمعنادار ( $P > 0.05$ ) تبیین کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس و اثربخشی مدیریت کلاس درس معلمان بوده است. یافته‌ها بیانگر آن است که بین مهارت‌های مدیران مدارس و مولفه‌های آن با کل مدیریت کلاس درس معلمان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و مهارت شنود بالاترین ضریب همبستگی ( $0.734$ ) را با مولفه اثربخشی آموزش والدین نشان می‌دهد؛ اما بین مهارت‌های مدیران مدارس و مولفه برقراری انضباط کلاس درس معلمان رابطه معنی‌دار وجود ندارد. این پژوهش به جهتی بدیع و تازه است چرا که نمی‌توان در منابع داخلی و خارجی مقالاتی را یافت که جامع این متغیرها و همه مولفه‌های آن باشد؛ اما

پژوهش‌های مشابهی از جمله: (Madah and Hosseinzadeh, 2016)، (Shoulders & Krei, 2015)، دپورا (Debora, 2015)، (Ania, Olanipekum and Garuba, 2015)، (Sabanci, Sahin Sonmez and Yilmaz, )، (Uzun, 2017)، (Kwok, 2017)، (Uzun, 2017) را می‌توان یافت که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با فرهنگ سازمانی و کیفیت آموزشی مدارس و نیز با خودکارآمدی، شیوه‌های تدریس، مدیریت کلاس درس معلمان رابطه مثبت و معنی‌دار به دست آمد. آنچه که نتایج این پژوهش را با حوزه‌های صنفی آموزش و پرورش گره می‌زند، شناخت متولیان نظام آموزشی از اهمیت و نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس در کمک به معلمان در مدیریت کلاس درس است و می‌تواند گامی مؤثر برای برنامه‌ریزی تقویت و ارتقاء کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری باشد.

ضریب همبستگی از جهت میزان رابطه متغیر «مدیریت کلاس درس» و مهارت‌های ارتباطی مدیران (۰/۶۴۹)، مهارت شنود مدیران (۰/۷۱۹)، مهارت بازخورد مدیران (۰/۵۶۰) و مهارت کلامی مدیران (۰/۴۶۲) نشان می‌دهد و ارتباط مثبت و معنی‌دار بین آنها برقرار است. این مقدار بیانگر آن است که هر دو گروه مدیران و معلمان نسبت به رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و اثربخشی مدیریت کلاس درس بینش مشترکی دارند. نتایج این پژوهش با پژوهش اوزان (Uzun, 2017) مبنی بر «مهارت-های ارتباطی غیرکلامی مدیر مدرسه و عملکرد شغلی معلمان» هم‌سو است. از طرفی نتایج پژوهش حاضر رابطه بین مهارت شنود مدیران را با اثربخشی مدیریت کلاس درس نسبت به دو مهارت دیگر بالاتر نشان می‌دهد؛ لذا از مدیران مدارس انتظار می‌رود با تقویت مهارت شنوایی و هنر گوش کردن مؤثر و شنیدن معنایی تلاش نمایند تا با شنیدن گفته‌های معلمان کیفیت ارتباط خویش را با آنان ارتقا دهند؛ چرا که هنر گوش دادن به دیگران یکی از ارکان مهم ارتباط بین انسان‌هاست (Rezaian, 2020). از طرفی، پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که افراد در برقراری ارتباط، ۵۳ درصد وقت خود را صرف گوش دادن می‌کنند (Mohsenian Rad, 2014).

در مجموع با توجه به یافته‌های این پژوهش و تحلیل یافته‌های پژوهش‌های داخل و خارج کشور می‌توان به این نتیجه رسید که شناخت و ارتقاء سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران در جهت برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را به واسطه تقویت مدیریت کلاس درس معلمان افزایش دهد. «اثربخشی آموزش والدین» به عنوان مولفه مدیریت کلاس درس بالاترین ضریب همبستگی را با کل مهارت‌های ارتباطی مدیران (۰/۶۷۲) و پس از آن با مهارت شنود مدیران (۰/۷۳۴) نشان می‌دهد. در این باره باید گفت که نقش اساسی والدین در تقویت ارتباط متقابل خانه و مدرسه، خانواده با معلمان، مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی، ارتقاء اثربخشی آموزش چشمگیر خواهد بود؛ اما این نقش هنگامی تأثیرگذار خواهد بود که برای غنی‌سازی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس در برقراری ارتباط دوسویه با اولیاء دانش‌آموزان و کیفی‌سازی انجمن اولیاء و مربیان توجه جدی به عمل آید. علاوه بر این مدیران مدارس که از نظر مهارت‌های انسانی قوی می‌باشند، شش ویژگی دارند که ویژگی اول آنان مربوط به ارتباط متقابل مدیران با والدین دانش‌آموزان برای هماهنگی آموزشی تربیتی بیشتر مدرسه، خانه و جامعه است و ویژگی دوم مدیران مهارت شنود آنان است چرا که مدیران با گوش شنوا ۶۳-۴۵ درصد وقت روزانه خود را صرف شنود می‌کنند و به گفته‌های دیگران گوش می‌دهند (Rezaian, 2020). و به لحاظ روانشناختی هم که «شنیدن» به عنوان یکی از اشکال زبان تلقی می‌شود، به شنیدن معنایی<sup>۱</sup> یا استماع بیش از شنیدن حسی و فیزیولوژیک<sup>۲</sup> یا سمع توجه شده است چراکه در شنیدن معنایی مطالب می‌توانند مورد ارزیابی، پذیرش یا رد، درون‌سازی و گاهی اوقات ارج گذاری قرار گیرد از این رو تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران به ویژه مهارت شنود، می‌تواند در غنی‌سازی ارتباطات کلامی و غیر کلامی با والدین دانش-آموزان و نیز کمک به معلمان در کیفیت بخشی مدیریت کلاس درس تأثیرگذار باشد.

«اثربخشی آموزش شخصی معلم» که به عنوان مولفه دیگر مدیریت کلاس درس رتبه دوم ضریب همبستگی را از جهت میزان رابطه با کل مهارت‌های مدیران (۰/۴۶۱) و پس از آن با مهارت شنود مدیران (۰/۵۰۲) نشان می‌دهد این باور را تقویت می‌کند که

<sup>1</sup> Listening

<sup>2</sup> Hearing

حلقه ارتباط معلم و مدیر در تحول آموزش و پرورش در هزاره سوم توسعه غیر قابل انکار است؛ چه اینکه معلمان رکن اصلی آموزش و مدیران مدارس، محور هدایت درون مدرسه‌ای را ایفا می‌کنند، اما معلم نقش کانونی درون مدرسه‌ای را در انتقال دانش، بینش و ارزش به دانش‌آموزان در فرایند یاددهی - یادگیری به عهده دارند و از نظر روتر<sup>۱</sup> مدرسه پیشرو و کارآمد مدرسه‌ای است که معلمان خود را وقف دانش‌آموزان می‌کنند و کلاس‌ها برای شاگردان جالب و هیجان‌انگیز است و معلمان افرادی توانا، کاردان، متخصص در حوزه‌های مختلف دانش و آشنا به مسائل روانی دانش‌آموزان هستند (Fazli, 2011: 5). در همین زمینه آلیسون (Alison, 2017) در نوشته‌های خود با عنوان پیگیری شغل می‌نویسد «معلمان برای تدریس به بیش از هفتاد مهارت نیاز دارند که از بین آنها شش مهارت برتر است و عبارتند از: ۱- ارتباطات، به ویژه ارتباطات کلامی و ارتباط با والدین دانش‌آموزان، ۲- تفکر انتقادی، تا بتواند پاسخگوی سوالات دشوار دانش‌آموزان و حلال اختلاف آنها، تجدید نظر در طرح درس نویسی، مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری ... باشند. ۳- شور و اشتیاق به تدریس ۴- صبر و شکیبایی، به ویژه در شرایط سخت تدریس ۵- سازماندهی، تا وظایف خود را به موقع انجام دهد ۶- مهارت‌های فنی، تا از مواد و مطالبی که تدریس می‌کند درک عمیق داشته باشد». یکی از ویژگی معلمان کارآمد و اثربخش، جلب توجه شاگردان به جلسات درس و ادامه شرکت آنان در فعالیت یادگیری است و در باور برونینگ و گلور<sup>۳۹</sup> معلمان کیفی‌گرا قادرند آنچه را که دانش‌آموزان باید فرا گیرند به آنها منتقل می‌سازند و می‌توانند فعالیت‌های آموزشی را معنی‌دار کنند؛ اما در فرایند یاددهی - یادگیری تنها تجارب علمی معلم نیست که موثر واقع می‌شود و کیفیت تدریس را ارتقاء می‌بخشد بلکه کل شخصیت اوست که در ایجاد شرایط یادگیری و تغییر و تحول شاگرد و ارتقاء فرایند یاددهی - یادگیری تاثیر می‌گذارد (Shabani, 2020) از این رو معلم تاثیرگذار و کیفیت‌مدار دارای سه نوع دانش؛ دانش بیانی «تخصص» دانش رویه‌ای «تجربه و مدیریت کلاس درس» و دانش زمینه‌ای «عشق به دانش آموز و تدریس» و سه نقش؛ علمی، اجرایی و تربیتی در جو کلاس درس است. با همین رویکرد یونسکو در زمینه تحقیقات و پیشرفت تحصیلی مقاله‌ای را تحت عنوان «آینده یادگیری ۳: چه نوع آموزش برای قرن ۲۱؟» منتشر کرد که معلم در قرن ۲۱ علاوه بر مهارت‌های تفکر انتقادی، نیازمند مهارت‌های توانایی برقراری ارتباط موثر، نوآوری و حل مشکلات از طریق مذاکره و همکاری است. لذا معلم اثربخش کسی است که می‌تواند نقش معلم - مربی را در بین دانش‌آموزان و در کلاس به خوبی ایفا کند؛ چرا که نمی‌توان صرفاً با تخصص و تجربه کلاس را مدیریت کرد و آنچه که کیفیت تدریس را تلطیف و غنی می‌کند، تخصص، مهارت و توانمندی همه جانبه و نیز شخصیت معنوی او است (Fazli, 2011).

بین متغیر «برقراری انضباط کلاس» به عنوان آخرین مولفه مدیریت کلاس درس با کل مهارت ارتباطی مدیران و مولفه‌های سه گانه آن رابطه معنی‌داری وجود ندارد. با توجه به یافته‌های پژوهشی و تامل در ۱۶ سوال مربوط به این مولفه در پرسشنامه مدیریت کلاس درس می‌توان دریافت که معلمان واژه «برقراری انضباط در کلاس درس» را یادآور رویکرد معلم محوری و سبک مدیریت کلاسیک و سنتی می‌دانند که روابط دوستانه معلم - دانش‌آموز را خدشه دار می‌کند و نقش تاثیرگذاری و تربیتی معلم را کاهش می‌دهد ولی Charlz (1981) معتقد است ممکن است به برقراری انضباط علاقه‌ای نداشته باشید و آرزو کنید که ای کاش این مشکل وجود نداشت اما «انضباط» یا «کنترل کلاس درس» مهمترین مساله مورد توجه معلم است و اکثر دانشجویان تربیت معلم با این نظر موافقت می‌کنند که انضباط، تنها چیزی است که معلم را می‌سازد و یا او را شکست می‌دهد (Taber, 2019). بنابراین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود: جهت انتخاب مدیران مدارس، میزان مهارت‌های ارتباطی آنان سنجش شود. همچنین برای افزایش سطح توانمندی و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی مدیران، دوره‌های بازآموزی نیروی انسانی برگزار گردد. برای اینکه نظام آموزشی، به ویژه مدارس، سازمان یادگیرنده تلقی شود وزارت آموزش و پرورش تلاش نماید فرصت و امکانات تبادل تجربیات بین مدیران را با بازدیدهای ادواری از مدارس پیشرو، گفتگو با مدیران کارآمد، برگزاری

<sup>1</sup> Ruter



جشنواره تجربه برتر مدیریتی و همایش‌های علمی - کاربردی مشترک با دانشگاه‌های تخصصی و اساتید رشته‌های مدیریت آموزشی و علوم ارتباطات در زمینه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت کلاس درس فراهم کند.

ادارات آموزش و پرورش و مدارس با همکاری اساتید مشاوره و علوم تربیتی کلاس‌های آموزش خانواده مدرسه محور را برای افزایش سطح آگاهی تربیتی و آموزشی و ایجاد همکاری کیفی تر والدین دانش آموز با مدارس برگزار نماید. گروه‌های آموزشی تخصصی و شورای معلمان مدارس تقویت گردد و با اجرای برنامه عملیاتی مندرج در تقویم اجرایی سالانه مدارس فرصتی را فراهم گردد تا معلمان به مباحثه و گفتگو بپردازند و از معلمان موفق در مدیریت کلاس درس دعوت شود تا با انتقال تجربیات کلاس‌داری خویش به همکاران جوانتر و جدید‌الاستخدام، فرایند یاددهی- یادگیری را غنی تر کنند. به مدیران مدارس و معلمان نمونه و موفق فرصت مطالعاتی داده شود تا با مطالعه بنیادی- کاربردی در زمینه روابط انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت کلاس درس، نحوه ارتباط عوامل مدیریتی و آموزشی را غنی تر و کیفیت خدمات آموزشی مدارس را اثربخش تر نمایند.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از کلیه کسانی که در این پژوهش همکاری کردند کمال تشکر را مینمایم.



## References

- Alison D. (2017) Teaching Skills List and Examples. Available at: <https://www.thebalance.com/teaching-skills-list-2062488>.
- Ania J, K, Olanipekum S S & Garuba I. (2015). Teachers' Effectiveness and its Influence on Students' Learning . *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(4): 88-95.
- Arici I. (2018) Communication Skills of Students in Fine Arts Departments of Education Faculties. *Educational Research and Reviews*. 13 (20): 688-695.
- Brown T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford Press.
- Bulut I, Topdemir S. (2018) The Math Teachers' Self-Efficacy Beliefs about Classroom Management (A Case Study of Elementary Schools in Diyarbakir). *European Journal of Educational Research*, 7 (3): 639-652.
- Cherly P. (2015) From the Lens of a School Leader: 4 Key Ways to Effectively Communicate with Your School Staff. Available at: <https://choiceschool.com/from-the-lens-of-a-school-leader>.
- Dagal A. B. (2017) Investigation of the Relationship between Communication Skills, Social Competence and Emotion Regulation Skills of Preschool Children in Turkey. *Educational Research and Reviews*.12 (4) :164-171.
- Davis J R. (2017) From Discipline to Dynamic Pedagogy: A Re-Conceptualization of Classroom Management. *Berkeley Review of Education*, 6 (2): 129-153.
- Debora T R. (2015) Cultivating pre-service Teachers' Classroom Management Skills Through Teaching Practicum: A Reflective Practice. *TEFLIN Journal - A publication on the teaching and learning of English*. 26 (1): 117-128.
- Elioz M. (2016) Communication Skills and Learning in Impaired Individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (11): 2589-2594.
- Erdem I. (2018) The Correlation between Speech Self-Efficacy and Communication Skills of Pre-Service Turkish Teachers. *International Journal of Progressive Education*,14 (5): 119-129.
- Fazli Y. (2011). Investigating The Effect of Organizational Elements in Improving The Quality of Education in Schools. Research Project Done. General Department of Education of Mazandaran Province.
- Gulec S, Leyelek B S. (2018) Communication Skills of Classroom Teachers According to Various Variables. *Universal Journal of Educational Research*. 6 (5): 857-862.
- Isik U, Sunay H, Cengiz R. (2018) The Relationship between School Administrators' In-House Communication and Conflict Management Strategies According to Physical Education Teachers' Perceptions. *Asian Journal of Education and Training*. 4 (4): 266-271.
- Karakaya E, Tufan M. (2018) Social Skills, Problem Behaviors and Classroom Management in Inclusive Preschool Settings. *Journal of Education and Training Studies*, (6) 5: 123-134.
- Khan A, Khan S, Zia-Ul-Islam ., Khan M. (2017) Communication Skills of a Teacher and Its Role in the Development of the Students' Academic Success. *Journal of Education and Practice*. 8 (1):18-21.
- Kline R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kubat U, Dedebali N C. (2018) Opinions of Science Teachers for Classroom Management. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5 (2):110-117.
- Kwok A. (2017) Relationships Between Instructional Quality and Classroom Management For Beginning Urban Teachers. *Educational Research*. 46 (7) : 355-365.
- Madah A, Hosseinzadeh D. (2016). Investigating the relationship between the efficiency of primary school teachers and the effectiveness of classroom management of primary school teachers in Saveh. Sixth International Conference. Psychology and Social Sciences. Tehran: Mehr Shhraq Conference.
- Mohsenian Rad, M. (2014). *Human Communications*. Tehran: Samat Publications.

- Ndidi E P, Alike U. (2018). Principals' Application of Communication Skills as a Correlates of Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. Online Submission, EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR). 4 (7): 229-236.
- Page A, Jones M. (2018) Rethinking Teacher Education for Classroom Behaviour Management: Investigation of an Alternative Model Using an Online Professional Experience in an Australian University. Australian Journal of Teacher Education, 43 (11): 84-104.
- Rezaian A. (2020). Fundamentals of Organizational Behavior Management. Samat Publications.
- Robbins S P. (2018). Fundamentals of Organizational Behavior. (Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Arabi). Tehran: Cultural Research Office.
- Sabancı A, Sahin A, Ozdemir I. (2018) The Correlation between Interpersonal Communication Skills of Inspection Groups and Their Conflict Management Strategies. European Journal of Education Studies. 4 (4):176-196.
- Sabancı A, Sahin A, Sonmez M A, Yilmaz O. (2016) The Correlation Between School Managers' Communication Skills and School Cultur. International Journal of Progressive Education . 12 (3): 155-171.
- Schafer N J, Barker K.S. (2018) Responsive Classroom Management: Empowering Students and Teachers in Urban Schools. Journal of Urban Learning, Teaching, and Research, 14: 27-36.
- Selcuk G, Kadi A, Yildirim R, Celebi N. (2018) A Study on Teacher Candidates' Competencies in Classroom Management. Acta Didactica Napocensia, 10(4): 63-68. .
- Shabani H. (2020). Educational Skills. Tehran: Samat Publications.
- Shakeri Zangir I, Zahid Babalan A, Moeini Kia M. (2014). The relationship between conflict management strategies and principals' communication skills with organizational health in secondary schools. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 29: 79-100.
- Shoulders T, Krei M.S. (2015). Rural High School Teachers' Self-Efficacy in Student Engagment, Instraction Strategies, and classroom Management». American Secondary Education. 44 (1): 50-61.
- Taber R T. (2019) Classroom Management Alphabet: Strategies for Effective Teaching. (Translated by Mohammad Reza Sarkar Arani). Tehran: Madrasa Publications.
- Tas A M. (2018) Examination of the Relationship between the Democratic Attitude of Prospective Teachers and Their Communication Skills. Universal Journal of Educational Research, 6 (5):1060-1068.
- Uzun T. (2017) Development of the Nonverbal Communication Skills of School Administrators Scale (NCSSAS): Validity, Reliability and Implementation Study. Educational Research and Reviews, 12 (7):442-455.

## Investigating the Relationship between Managers Communication Skills and Teachers' Classroom Management Effectiveness

Yadollah Fazli<sup>1</sup>

Omid Mehni<sup>2\*</sup>

Ayoub Feyzi<sup>3</sup>

Bijan Abdollahi<sup>4</sup>

### Abstract

**Purpose:** The main purpose of this study was to investigate the relationship between managers' communication skills and the effectiveness of classroom management.

**Methodology:** The method of the present study was descriptive-correlation. The statistical population included 28 principals and 976 teachers of secondary schools in Amol city. Stratified random sampling method was used to select the statistical sample. Based on this, 24 managers and 278 secretaries were selected as the statistical sample of the study. Data collection tools were Barton Communication Skills Questionnaire (1990) and Imarohikman Classroom Management Effectiveness Questionnaire (1991). The communication skills questionnaire had 18 items with three components "verbal skills, listening skills and feedback skills". The Classroom Management Effectiveness Questionnaire also consisted of 35 questions that measured the three components of "establishing discipline in the classroom, the effectiveness of parental education, and the effectiveness of the teacher's personal training." The validity of the questionnaires was confirmed using face and content validity methods. The reliability of the questionnaires was also reported using the appropriate Cronbach's alpha method. In order to analyze the data, Pearson correlation coefficient test and path analysis test were used.

**Findings:** The results showed that there is not a significant relationship between the communication skills of managers and their components with the component of classroom discipline, but the total score of total communication skills of managers and its components with the other overall score of the classroom management and the components of the effectiveness of parent education. And there is a positive and meaningful relationship between the effectiveness of teacher training. The results of path analysis indicate that the effect of verbal skills on classroom discipline is irrelevant and has a significant effect on the effectiveness of parental education and the effectiveness of teacher education. Hearing skills can also explain the effectiveness of parental training and the effectiveness of teacher training in a meaningful way and the classroom discipline is unreasonably explained. Finally, feedback skills can effectively explain the effectiveness of parental education and the effectiveness of teacher training in a meaningful way and the classroom discipline is unreasonably explained.

**Conclusion:** Based on the research findings, it can be concluded that strengthening the communication skills of principals can be effective in enriching verbal and non-verbal communication with students' parents and also helping teachers in the quality of classroom management.

**Keywords:** School, Principals, Classroom Management, Teachers, Communication Skills.

<sup>1</sup> Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran, Iran. y.fazli@ymail.com

<sup>2</sup> Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran, Iran. (Responsible author) omehni@chmail.ir

<sup>3</sup> Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran, Iran. ayfaezi@chmail.ir

<sup>4</sup> Associate Professor Department of Educational Administration Faculty of Management, Kharazmi University. Tehran, Iran. b.abdollahi@yahoo.com