

بررسی مفاهیم مدیریت آموزشی و تاثیر آن بر انگیزش معلمان

مجتبی سرگزی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، پردیس دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

Mojtaba74sargazi@gmail.com

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی نقش مدیریت آموزشی بر انگیزش معلمان مقطع استان تهران بوده است. جامعه تحقیق ۵۵۰ نفر از معلمان راهنمایی مدارس استان تهران که شامل ۱۴ مدرسه ناحیه یک و ۸ مدرسه ناحیه دو می باشند که از بین آنها ۲۲۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها روش توصیفی و ابزار گردآوری، پرسشنامه می باشد. برای اندازه گیری مولفه های موثر بر انگیزش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. آلفای کرونباخ پرسشنامه حدود ۰/۸۵۷ بوده و پرسشنامه شامل ۳۱ گویه با طیف اندازه گیری ۴ درجه ای لیکرت می باشد. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss و آمار توصیفی (جدول فراوانی، کمینه، بیشینه، انحراف استاندارد، میانگین) و آمار استنباطی (t تک نمونه ای و t وابسته و مستقل) انجام گرفته است. بر اساس نتایج این پژوهش بین میانگین وضع موجود و میانگین وضع مطلوب مولفه های مدیریت آموزشی تاثیر گذار بر انگیزش معلمان تفاوت معناداری مشاهده می شود بطوریکه نمره وضعیت مطلوب (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) بطور معناداری از میانگین وضعیت موجود بالاتر است.

واژه‌های کلیدی: آموزش، مدیریت آموزشی، انگیزش معلمان

۱- مقدمه

موضوع انگیزش و اینکه چه عواملی موجب انگیزش میشود، همواره مورد توجه صاحب نظران، مدیران و کارکنان همه سازمانها بوده است. به همین دلیل مطالعات و پژوهشهای زیادی در مورد انگیزش شغلی به عمل آمده و در نتیجه الگوها و مدل‌های انگیزش، ارائه شده است. در میان این مدلها، مؤلفه‌هایی که منجر به انگیزش میشوند، مشخص گردیده‌اند؛ اما در عین اهمیت هر یک از عوامل ارائه شده، نسبت به تفکیک دقیق آنها و در اولویت قرار دادن آنها، که نقش نافذتری دارند، کار دقیقی انجام نشده است. همچنین در طی سالهای گذشته، رویکردهای مختلفی جهت متحول ساختن فرایند یادگیری-آموزش مطرح شده است که از جمله آنها میتوان به مدارس برانگیزاننده اشاره نمود. این مدارس در پی ارتقاء سطح انگیزه درونی فراگیران بوده، به نحوی که آنان مسئولیت یادگیریشان را بر عهده گیرند و نسبت به افزایش آن متعهد باشند. محصول این امر خود انگیزشی است. جهت نیل به این هدف فراگیر نیاز به مساعدت معلمان با انگیزه دارد (۱).

الیوت و گابل (۲۰۱۶) میگویند: انگیزش عموماً به عنوان انرژی بخش و هدایتگر رفتار است. از نظر لاک و لاتهامز (۲۰۱۴) ابعاد وسیع انگیزش شغلی اینگونه مشخص میشود: مفهوم انگیزش به عامل‌های داخلی که به کنش، وادار میکنند، مرتبط میشود و عاملهای خارجی که میتواند همچون وسیله‌ای برای عمل باشند مورد استفاده قرار میگیرند. موبینپهان و پاندی (۲۰۱۷) هم معتقدند درجات متفاوتی از تأثیر عاملهای مختلفی که انگیزه را شکل می‌دهند، وجود دارد و یک رویکرد مقایسه‌ای نشان میدهد که چه هنگام کنترل‌های انگیزشی مدیریتی میتوانند تفاوتی را ایجاد کنند.

پرورش دادن معلمان با انگیزه چالش مدیران است که بتوانند به طور فعال در امر یادگیری و یاددهی درگیر شوند، نسبت به عقاید و رویکردهای جدید باز و پذیرا بوده و نسبت به دانش‌آموزان متعهد باشند (۲).

به نظر عسکریان (۱۳۹۷) یکی از امور مهم در روابط مدرسه، توجه به زمینه‌های ایجاد انگیزش در نیروی انسانی است. بدین معنا که اگر مدیر بتواند مساعدت کند تا نیروی انسانی، سابقه‌های خود را به کار گیرد و از این رو برای انجام امور سازمانی اقدام کند، در این صورت نیازی به فشارهای مقرراتی در سازمان نخواهد بود. ایجاد هماهنگی بین خواسته مدیران و نیروی انسانی میتواند در ایجاد انگیزش همسویی به عمل آورد. مدیریت آموزشی میتواند با ایجاد انگیزه در معلمان و شاگردان، ایجاد روحیه لازم برای همکاری در امر تعلیم و تربیت، ایجاد نظم در مدرسه، رعایت حقوق و آزادی فردی، جلب نظر و همکاری اولیاء، بکارگیری روش‌های درست تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تشویق و تنبیه، ارزشیابی، پاداش و غیره، افراد شایسته‌های را تربیت و تحویل جامعه بنماید. اگر مدیران بخواهند شرایط مناسب تحصیل و رشد دانش‌آموزان را فراهم آورند، تا آنجا که امکان دارد باید با ایجاد توسعه و گسترش روابط حسنه بین معلمان، اهداف سازمانی را از طریق رضایتمندی معلمان بوجود آورند. اینکه چرا انگیزش در مدیریت اهمیت دارد سؤال اساسی این پژوهش می‌باشد. یکی از پاسخهای عمومی این است که نخستین هدف مدیریت، افزایش کارایی از راه بدست آوردن بالاترین بازده با کمترین هزینه است. بنابراین هر گونه رفتاری که به بازدهی بیشتر کمک کند، عملی است که مدیریت میخواهد آنرا تقویت کند (۲).

پس عدم کفایت عامی و تخصصی یک مدیر در نظام آموزشی موجب به هدر رفتن توانایی‌ها و امکانات گردیده و اثرات نامطلوبی بر جای میگذارد. از آنجا که در فرایند کلی، تحقق اهداف سازمانی با حداقل هزینه و کاهش ضایعات و همچنین ارضای تمایلات و نیازهای روانی کارکنان به ویژه توجه به شخصیت و جنبه‌های عاطفی و روحی آنان از ایده‌آلهای دست اندرکاران میباشد، شناسایی نقش مدیران آموزشی و کاربرد مدیریت آموزشی مناسب در محیط آموزشی بر معلمان به منظور افزایش انگیزه آنان بیشتر احساس میشود. در این راستا، شناسایی مؤلفه‌های تأثیر گذار مدیریت آموزشی که بتواند انگیزه معلمان را برای انجام وظایف آموزشی خودشان افزایش دهد، مهم بوده و مطلبی است که در این پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت (۳).

¹ Motivation

چارچوب نظری انگیزش

انگیزش، به چرایی رفتار مربوط میشود و بیانگر علت کاری است که افراد انجام میدهند. بسیاری از روانشناسان معتقدند که همه رفتارها برانگیخته میشوند؛ یعنی همیشه برای کاری که انجام میدهند، یک دلیل وجود دارد. اگر به طور مرتب با تأخیر سر کار خود حاضر میشوید، میتواند به این معنا باشد که وظایف خود را خسته کننده می دانید، یا شاید تلاش میکنید تا شما را از کار اخراج کنند، و به همین خاطر، از انجام کار، شانه خالی میکنید. در مفهوم فنی، انگیزش یک نیروی انرژی زا میباشد که تحریک کننده، جهت دهنده و تداوم دهنده رفتار است. یا به عبارت ساده تر، برانگیختن به معنی حرکت دادن است (۴).
واژه "انگیزش" آن گونه که استیرز و دیگران (۲۰۱۴) مطرح نموده اند، از کلمه لاتین "موور" به معنای "حرکت" گرفته شده است. اهمیت انگیزش در محیط کار در معادله ای توسط مایر (۲۰۱۵) انتشار یافت، مشخص شده است.

رابینز و همکاران (۲۰۱۵) میگویند که انگیزش کارمندان، رضایت برای نشان دادن سطح بالایی از اشتیاق برای رسیدن به اهداف سازمانی است که به قابلیت توانایی برای راضی کردن نیازهای اشخاص مشروط شده است. رابینز (۲۰۱۹) معتقد است، انگیزه شغلی مربوط است به اینکه چگونه شخصی، سعی به کار سخت و خوب با برانگیختگی، هدایت و دوام تلاش در دستگاه کاری دارد. از نظر مارتین (۲۰۱۳) انگیزش مرکز و جزء حیاتی در رضایت شغلی کارمندان است. انگیزش کارکنان یکی از معنی دارترین و فعالیتهای مبرم و مورد تقاضا برای مدیریت منابع انسانی در هر سازمان است. از نظر دوپیرین (۱۳۹۷) انگیزش یک نیروی درون فردی و فرایندی است که برای واداشتن دیگران به افزایش میزان تلاش هایشان، مورد استفاده قرار میگیرد. عامل اصلی انگیزش نفع شخصی است. افراد قبل از این که مشغول کاری شوند، از خود میپرسند: این کار چه نفعی برای من دارد؟ افراد به شیوه های عمل میکنند که تأمین کننده نفع شخصیشان باشد. حتی زمانی که به دیگران کمک میکنند نیز به دنبال نفع شخصی خود هستند، چرا که با کمک به دیگران به خود کمک میکنند. ریشه تمام رویکردهای ایجاد انگیزه در دیگران، به استثناء انتظاراتی روبرو رشد مدیر، اصل این کار چه نفعی برای من دارد؟ میباشد (اسپکتور، ۲۰۱۶) اظهار میدارد کارکنان در صورتی میتوانند عملکردی بالا داشته باشند که دارای توانایی لازم و انگیزش کافی باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مناسب میشوند. به طور کلی انگیزش، حالت و نیرویی درونی است که فرد را به رفتارهای خاصی وا دارد. انگیزش باعث میشود که فرد، رفتاری را به صورت جهت دار، با تلاش و جدیت و تداوم در طول دوره زمانی خاص انجام دهد. به بیانی دیگر ایجاد عاملی که اغلب با حیرت و ناباوری به آن مینگریم زیرا تأثیری جادویی و باورنکردنی بر افراد دارد و با ایجاد شور و شوق و اشتیاق آنها را به سوی کار بهتر و نتایج برتر هدایت میکند. نامنی (۱۳۹۸) تعریف انگیزش از هرسی و بلانچارد به نقل از سید جوادین، به قرار زیر است: "انگیزه ها به مفهوم نیازها، خواسته ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف میشوند، بنابراین تعریف، نقش انگیزه ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می کند" (۵).

مدیریت آموزشی

هدف نهایی مدرسه رفتن، یادگیری دانش آموزان است. با این وجود، آن چه که آنها یاد میگیرند به عملکرد معلمان بستگی دارد که حاصل عوامل بسیاری از جمله تعهد آنها، رشد حرفه ای، محیط مدرسه، فرهنگ رایج، نوآوری های معلمان و... میباشد. همه ی این عوامل ارتباط مستقیم یا غیر مستقیمی با فعالیتهای و عملکردهای مدیر دارند. از نظر کینگ (۲۰۱۲) مدیریت آموزشی هر کاریست که مدیران به منظور بهبود تدریس و یادگیری در مدارس و مناطق انجام میدهند.
به نظر دفور (۲۰۱۹) مدیریت آموزشی آن دسته از فعالیتهایی است که یک مدیر انجام میدهد یا آن را به دیگران واگذار میکند تا رشد یادگیری دانش آموز را بهبود بخشد. مدیر آموزشی، کیفیت آموزش را به عنوان اولویت اول مدرسه در نظر میگیرد و سعی دارد این بینش خود را به واقعیت تبدیل کند. مدیریت آموزشی بر روی رفتاری متمرکز است که در آن مدیر، پیامدها و نتایج آموزشی را بهبود میبخشد و ضرورتاً نقش مدیر این است که بر روی معلمان متمرکز شده، درحالیکه معلمان نیز بر کمک به یادگیری دانش آموزان، توجه دارند (۵).

مدیریت انگیزش بر معلمان

تدریس و یادگیری مطلوب مبتنی بر تئوری های انگیزش هستند، بنابراین معلمان هوشیارانه و یا نیمه هوشیارانه درباره اینکه در جریان فعالیت های حرفه ای شان با همگی افراد چگونه به طور سازنده کار کنند، فکر میکنند. به طور حتم معلمان درباره اینکه چه چیزهایی آنها و دیگران را برمیانگیزد آگاهند. مدیران متبحر این خبرگی را به سادگی در جریان اعمال مدیریت به طور کامل به سایر همکاران انتقال میدهند (۶).

انگیزش بدون پشتیبانی آشکار ارزشها، می تواند فریبکاری باشد؛ متقاعدسازی افراد برای انجام چیزهایی که به طور آشکارا نیاز مؤسسه است، بدون همساز نمودن نیازهای فرد و سازمان و یا بدون توجه به اهداف مورد توافق (جمعی (در مدرسه، ممکن است به ایجاد اختلال در سازمان منجر شود. معلمان که وظایف خود را با سطح بالایی از تفکر و تحلیل انجام میدهند، به اینکه خودشان بدون تفکر و تحلیل مدیریت شوند، حساس و نکته‌سنج هستند. اگر آنها مشکوک شوند که به بازپچه گرفته میشوند آنها برای متقاعد شدن (در مورد کارها) بدبین و مقاوم میشوند (۷). با توجه به این که معلمان نمی توانند به انگیزه‌هایی که آنها را نمی فهمند یا اصولاً از وجودشان خبر ندارند پاسخ دهند، یکی از مسئولیت های حیاتی مدیر انگیزش ها آن است که دقت کند اطلاعات درباره جزئیات نظام انگیزشی به طور کامل منتشر شود و در اختیار شرکت کنندگان قرار بگیرد. انگیزه پاداش یا تنبیه باید آشکارا با یک رفتار عملکردی پیوند داشته باشد. نامعین بودن این ارتباط و قابل پیش بینی نبودن پاسخ ها از میزان مؤثر بودن نظام انگیزشی خواهد کاست. سازمانها در راهبردهای مؤثر سرمایه گذاری میکنند تا انگیزه نیروی کار را برای رقابت در بازار بدست آورند. حقوق به تنهایی نمی تواند به عنوان برانگیزاننده حیاتی برای هر کسی کارگشا باشد. در سازمان عملهای گوناگون مردم را به طور متفاوت که به محیط سازمانی وابسته است، تحریک میکند (۸).

هدف از مطالعه انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانشآموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آنها به سوی رفتاری مطلوب براساس احترام، ارزش، خودپنداری مثبت، شناخت، خود آگاهی، عدالت و پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است. در این راه معلمان، دانش آموزان و کارکنان نیز میتوانند با پی بردن به نیازها و استعدادهای نهفته و بالقوه خود، رفتار و شخصیت خود را به سوی کمال مطلوب هدایت کنند و آنها را بارور و شکوفا سازند. در این راستا، مدیریت پس از شناخت نیازها، زمینه های تأمین آن را فراهم میسازد و دانش آموزان، معلمان و کارکنان نیز با شوق و جدیت از انرژی های خود در راه رشد و کمال خود و دستیابی به اهداف سازمان بهره میگیرند.

رابطه انگیزش با موضوعات مهم آموزشی و مدیریت

انگیزش، یکی از موضوعات مهم و پایه ای در مدیریت آموزشی است. موفقیت مدیریت، سازمان و افراد آن تا حدود زیادی به انگیزش نیروهای انسانی بستگی دارد. اهمیت انگیزش آن قدر زیاد است که چهار موضوع اساسی آموزشی و پرورش یعنی یادگیری، رشد، شخصیت و هیجان تحت تأثیر انگیزش قرار دارد (۹).

الف- انگیزش و یادگیری: نتایج پژوهشهای گوناگون و نظر صاحب نظران نشان میدهد که قسمت بزرگی از یادگیری مربوط به علایق و نیازهای دانشآموزان است. چنانچه مدیر و معلمان، مواد درسی و مطالب خود را براساس نیازهای دانشآموزان انتخاب کنند و آنها را با روشهای جالب و جاذب ارائه دهند، دانشآموزان را با حداکثر علاقه مطالب را یاد میگیرند. مشارکت دانشآموزان در امر یادگیری از طریق کارکردن با ابزارها و دیدن فیلمها و وسایل کمک آموزشی در مقایسه با تدریس هایی که از این عوامل بهره نمیگیرند، سبب اثر بخش بودن یادگیری خواهد شد.

ب- انگیزش و رشد: اگر بخواهیم به طور کلی و به زبان ساده تعریفی از رشد ارائه دهیم، باید بگوییم که رشد حاصل تکرار تأمین نیازهای منطقی افراد است. معنی این سخن آن است که فرد با تغذیه مداوم از نظر جسمی رشد میکند. به همین ترتیب، اگر در سازمان آموزشی به نیازهای اجتماعی و روانی فرد توجه شود و زمینههای تأمین آنها فراهم شود، رشد اجتماعی و روانی حاصل میشود. پس در حقیقت، انگیزش که موضوع اصلی آن تأمین نیازهاست، عامل اصلی رشد به حساب می آید. از طریق برانگیختن افراد در سازمان های آموزشی، میتوانیم رشد افراد را در زمینه های متفاوت تأمین کنیم (۹).

ج- انگیزش و شخصیت: شخصیت رابطه تنگاتنگی با تامین نیازهای انسان و انگیزش دارد. مزلو در مطالعات گسترده و مستمر خود به این نتیجه رسید که روشهای تامین نیازها، سطح نیازها و این که فرد در رابطه با تامین نیازهایش به چه اعتقادی درباره خود و دیگران میرسد و چه تجربیاتی کسب میکند، تاثیر بسزایی در شکلگیری شخصیت او دارد. او میگوید، اگر افراد از نیازهای حیوانی و سطوح پایین تر آزاد شوند و به سطوح بالاتر نیازهای انسانی دست یابند، همین تجربیات سبب پیدایش نگرش برتر و بالاتر نسبت به خود و توانایی های خود میشود. انگیزه ها تاثیری نخواهند داشت مگر آن که با ارزش ها و ظرفیت های شرکت کنندگان در نظام انگیزشی جور باشند. تمایز عده بین ساختار برنامه ریزی شده انگیزشی و فرآیند انگیزشی، ذاتی همه فعالیتها در تلاش های رسمی است که برای جور کردن انگیزه ها با برانگیختگی به عمل می آید. یک عنصر مهم این تحلیل آن است که آیا نظام انگیزشی یکنواخت (انگیزش مشابه برای همه شرکت کنندگان) خواهد بود یا آن که با تنوع درون جمعیت شرکت کنندگان با صراحت رو به رو خواهد شد. کسی که در محیط خانواده، مدرسه یا جامعه مورد احترام بوده است و به سادگی به علت فراهم بودن وسایل و تامین نیازهای اولیه اش توانسته است تجربیات مستمری از احترام، قدر و منزلت داشته باشد، به تدریج به این نیاز و با این رفتارها خو میگیرد و به عنوان یک الگوی پایدار در شخصیت او باقی میماند. پس، اگر انگیزش به بررسی روشها و راههای تامین نیازها بپردازد و بتواند در یک حالت پایدار زمینه های تامین نیازهای سطوح بالاتر معلمان، دانش آموزان و کارکنان را فراهم کند، در شکل گیری شخصیت آنها تاثیر بسزایی خواهد گذاشت (۱۰).

د- انگیزش و هیجان: محیطهای آموزشی که همراه با فشار روانی ناشی از فشار کار، عدم مهر و محبت، وجود تهدید، تنبیه و محرومیت و نظایر آن باشد، سبب پیدایش هیجان میشود. مدیران و معلمینی که با پرخاشگری و تهاجم با دانش آموزان روبرو میشوند، به مرور زمان، علاوه بر آن که الگوی یاد گرفته شده به حساب می آید، از عدم تامین نیازها با خطراتی که بر سر راه ارضای نیاز وجود دارد، پدید می آید. کسانی که در محیطهای خشن تربیت میشوند و هدف خشونت قرار میگیرند، در مراحل بعدی خود دست به خشونت میزنند. کمبود محبت و رفتار از روی پرخاشگری یا بیتفاوتی نیز سبب بوجود آمدن رفتار پرخاشگرانه در فرد میگردد. نتایجی که در تحقیقات پیشین در ارتباط با انگیزش در آموزش و پرورش بدست آمده، ما را بر آن میدارد که از نتایج حاصل از این بررسیها، با نام خصوصیات نظامهای انگیزش در آموزش و پرورش یاد کنیم و این خصوصیات را در امر انگیزش آموزش و پرورش بکار گیریم (۱۱).

روش تحقیق

جامعه آماری و نمونه: جامعه تحقیق حاضر معلمان استان تهران بود که به علت مشکلاتی چون پراکندگی مدارس، هزینه های بالا و افزایش حجم نمونه، تنها مدارس شهر تهران که شامل نواحی ۱ و ۲ می باشد به عنوان جامعه انتخاب گردید. به منظور تعیین اندازه حجم نمونه آماری از جدول تعیین حجم نمونه مورگان استفاده شد، که به ازای تعداد ۵۵۰ نفر از معلمان راهنمایی پسرانه شهر تهران، حجم نمونه ۲۲۶ نفر انتخاب، و با احتساب ۱۰ درصد جبران عدم برگشت پرسشنامه ها به ۲۴۰ نفر پرسشنامه توزیع خواهد شد.

در گردآوری از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع استفاده از نتایج، کاربردی میباشد. ابزار گردآوری اطلاعات: با استناد به روش تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات متنوع و برخی از موارد به شرح ذیل خواهد بود: پایان نامه های مرتبط با موضوع تحقیق، مقالات مرتبط داخلی و خارجی، سایت های اینترنتی.

پرسشنامه پرسشنامه محقق ساخته ای به منظور شناسایی نقش مدیریت آموزشی در انگیزش معلمان، با ۳۰ سؤال در مؤلفه های مدیریت مشارکتی، سبک رهبری، تفویض اختیار، آموزش و توانمند سازی و شیوه ارتباط مدیر با معلمان، از چندین پایان نامه استخراج و تهیه گردیده است.

یافته ها

سوال اول: وضعیت مدیریت آموزشی (وضعیت موجود (برای انگیزه بخشی به معلمان و تقویت آن چگونه است؟

جدول ۱: آمار توصیفی مربوط به وضعیت موجود مدیریت آموزشی

وضعیت موجود	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
تفویض اختیار	۲/۵۱	۰/۳۰	۰/۰۲
مدیریت مشارکتی	۲/۵۹	۰/۴۹	۰/۰۳
روابط انسانی	۲/۷۶	۰/۳۵	۰/۰۲
آموزش و بهسازی	۲/۲۳	۰/۳۰	۰/۰۲
رهبری	۲/۷۱	۰/۱۹	۰/۰۱

جدول ۲: آزمون T تک نمونه ای مربوط به وضعیت موجود مدیریت آموزش

				۳ میانگین آزمون	وضعیت موجود	
سطح زیر منحنی		تفاضل	سطح	df		
حد بالا	حد پایین	میانگین	معنی داری	t		
-۰/۴۴	-۰/۵۲	-۰/۴۸	۰/۰۰	۲۲۵	-۲۳/۷۱۸	تفویض اختیار
-۰/۳۴	-۰/۴۷	-۰/۴۰	۰/۰۰	۲۲۵	-۱۲/۳۷۶	مدیریت مشارکتی
-۰/۱۸	-۰/۲۷	-۰/۲۳	۰/۰۰	۲۲۵	-۹/۷۹۴	روابط انسانی
-۰/۷۲	-۰/۸۰	-۰/۷۶	۰/۰۰	۲۲۵	-۳۸/۲۱۸	آموزش و بهسازی
-۰/۲۵	-۰/۳۰	-۰/۲۸	۰/۰۰	۲۲۵	-۲۱/۶۳۸	رهبری

نتایج جدول فوق نشان میدهد آمشاهده شدهها توجه به (n=۲۲۶) برای تمام حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت موجود (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) از نظر دبیران و معاونان در سطح آلفای ۵ درصد معنادار است به عبارتی بین میانگین مشاهده شده و میانگین آزمون تفاوت معناداری مشاهده میشود یعنی میانگین حیطه های مدیریت آموزش از نظر دبیران و معاونان بطور معناداری از میانگین آزمون پایین تر است و می توان گفت حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت موجود از نظر دبیران و معاونان در سطح کم و پایین تر از زیاد (میانگین آزمون) قرار دارد.

سوال دوم: استانداردهای مدیریت آموزشی که میتوانند باعث افزایش انگیزه شغلی معلمان شوند کدامند؟ با توجه به وضعیت مطلوب که مد نظر معلمان بوده است و اهداف مدیریت آموزشی، اگر بخواهیم استاندارد برای مدیریت آموزشی در نظر بگیریم میتوانیم از اهداف مدیریت آموزشی و راهبردهایی که در بخش نظریه های انگیزش و مولفه های سبک رهبری و تفویض اختیار و آموزش و بهسازی به تفصیل سخن گفته شد برای بهتر شدن کار مدیران آموزشی استفاده کنیم. هر چند استاندارد خاصی برای عملکرد مدیران و نقش آنان در انگیزش معلمان یافت نمی شود.

سوال سوم: مدیریت آموزشی مناسب (وضعیت مطلوب) که بر انگیزش شغلی معلمات تأثیر گذارند چگونه است؟

جدول ۳: آمار توصیفی مربوط به وضعیت مطلوب مدیریت آموزشی

وضعیت موجود	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
تفویض اختیار	۳/۷۹	۰/۲۴	۰/۰۱
مدیریت مشارکتی	۳/۹۷	۰/۱۱	۰/۰۰۷

روابط انسانی	۳/۹۶	۰/۱۳	۰/۰۰۹
آموزش و بهسازی	۳/۹۶	۰/۱۳	۰/۰۰۹
رهبری	۳/۹۶	۰/۱۵	۰/۰۱

جدول ۴: آزمون T تک نمونه ای مربوط به وضعیت مطلوب مدیریت آموزشی

وضعیت موجود	۳= میانگین آزمون			df	t	سطح زیر منحنی
	تفاضل میانگین	سطح معنی داری	حد پایین			
تفویض اختیار	۰/۷۹	۰/۰۰	۰/۸۲	۲۲۵	۴۹/۳۲۹	۰/۷۶
مدیریت مشارکتی	۰/۹۷	۰/۰۰	۰/۹۹	۲۲۵	۱۲۸/۱۰۷	۰/۹۶
روابط انسانی	۰/۹۶	۰/۰۰	۰/۹۸	۲۲۵	۱۰۴/۰۲۰	۰/۹۴
آموزش و بهسازی	۰/۹۶	۰/۰۰	۰/۹۸	۲۲۵	۱۰۴/۰۲۰	۰/۹۴
رهبری	۰/۹۶	۰/۰۰	۰/۹۸	۲۲۵	۹۳/۶۰۳	۰/۹۴

نتایج جدول فوق نشان میدهد مشاهده شده برای تمام حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت مطلوب (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) از نظر دبیران و معاونان در سطح آلفای ۵ درصد معنادار است به عبارتی بین میانگین مشاهده شده و میانگین آزمون تفاوت معناداری مشاهده میشود یعنی میانگین حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت مطلوب از نظر دبیران و معاونان بطور معناداری از میانگین آزمون بالاتر است و می توان گفت حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت مطلوب از نظر دبیران و معاونان در وضعیت مطلوب در بالاتر از سطح زیاد (میانگین آزمون) قرار دارد.

جدول ۵: آزمون T مستقل مربوط به مقایسه وضع موجود مدیریت آموزش

مدیریت آموزشی	پاسخ گویان	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	معنی داری
تفویض اختیار	دبیران	۲۱۱	۲/۴۴	۰/۱۵	۲۲۴	-۲۷/۰۹۲	۰/۰۰۰
	معاونان	۱۵	۳/۵۲	۰/۰۸			
مدیریت مشارکتی	دبیران	۲۱۱	۲/۷۱	۰/۴۴	۲۲۴	-۷/۲۳۰	۰/۰۰۰
	معاونان	۱۵	۳/۵۵	۰/۵۰			
روابط انسانی	دبیران	۲۱۱	۲/۴۴	۰/۲۹	۲۲۴	-۲۷/۰۹۲	۰/۰۰۰
	معاونان	۱۵	۳/۵۲	۰/۱۰			
آموزش و بهسازی	دبیران	۲۱۱	۲/۱۸	۰/۲۴	۲۲۴	-۱۱/۸۴۱	۰/۰۰۰
	معاونان	۱۵	۲/۹۳	۰/۱۳			
رهبری	دبیران	۲۱۱	۲/۶۷	۰/۱۲	۲۲۴	-۱۸/۷۲۲	۰/۰۰۰
	معاونان	۱۵	۳/۲۸	۰/۱۳			

در رابطه با مقایسه نظر دبیران و معاونان در رابطه با حیطه های مدیریت آموزشی (وضع موجود) همانطور که در جدول فوق مشاهده میشود بین گروه دبیران و معاونان در تمامی حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت موجود (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) (اختلاف معنیداری در سطح ۰,۰۵ مشاهده میشود بطوریکه از نظر معاونان در رابطه با حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت موجود (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) بطور معناداری نمرات بالاتر از نمرات گروه دبیران میباشد.

بحث و نتیجه گیری

از تجزیه و تحلیل پرسشهای این پژوهش چنین استنباط میشود که انگیزه بخشی به معلمان از جانب مدیران آموزشی مدارس بکارگیری مؤلفه های تفویض اختیار، سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی و آموزش و بهسازی، امکان پذیر است. در رابطه با سوال اول "وضعیت مدیریت آموزشی (وضعیت موجود) برای انگیزه بخشی به معلمان و تقویت آن چگونه است؟" تحقیق، نتایج جدول فوق نشان میدهد مشاهده شده برای تمام حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت موجود (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) از نظر دبیران و معاونان در سطح آلفای ۵ درصد معنادار است به عبارتی بین میانگین مشاهده شده و میانگین پرسشنامه تفاوت معناداری مشاهده میشود یعنی میانگین حیطه های مدیریت آموزشی از نظر دبیران و معاونان بطور معنا داری از میانگین پرسشنامه پایین تر است و می توان گفت حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت موجود از نظر دبیران و معاونان در سطح کم و پایینتر از زیاد (میانگین پرسشنامه) قرار دارد.

در رابطه با سوال دوم "استانداردهای مدیریت آموزشی که میتوانند باعث افزایش انگیزه شغلی معلمان شوند کدامند؟" با توجه به وضعیت مطلوب که مد نظر معلمان بوده است و اهداف مدیریت آموزشی که در پیشینه تحقیق آورده شده، اگر بخواهیم استاندارد برای مدیریت آموزشی در نظر بگیریم می توانیم از این دو مولفه (اهداف مدیریت آموزشی و شناسایی نقش هر یک از شاخص ها) استفاده کنیم. در رابطه با سوال سوم "مدیریت آموزشی مناسب (وضعیت مطلوب) که بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر گذارند کدام است؟" نتایج جدول فوق نشان میدهد مشاهده شده برای تمام حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت مطلوب (تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، روابط انسانی، آموزش و بهسازی و رهبری) از نظر دبیران و معاونان در سطح آلفای ۵ درصد معنادار است به عبارتی بین میانگین مشاهده شده و میانگین پرسشنامه تفاوت معناداری مشاهده میشود یعنی میانگین حیطه های مدیریت آموزش در وضعیت مطلوب از نظر دبیران و معاونان بطور معنا داری از میانگین پرسشنامه بالاتر است و میتوان گفت حیطه های مدیریت آموزشی در وضعیت مطلوب از نظر دبیران و معاونان در وضعیت مطلوب در بالاتر از سطح زیاد (میانگین آزمون) قرار دارد. نتایج تجزیه تحلیل داده ها نشان داد که بین سبک رهبری در مدارس با انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت و معنیداری وجود دارد.

نتایج این پژوهش نشان داد، امکان انگیزه بخشی از طرف مدیران آموزشی شهر تهران از نظر شاخص هایی چون تفویض اختیار کردن بعضی مسولیت ها، داشتن سبک مدیریت مناسب در رویارویی با معلمان، روابط انسانی مناسب برای برخورد در محیط مدرسه با معلمان، مدیریت مشارکتی با معلمان جهت اتخاذ تصمیمات مقتضی درباره امور مدرسه، و آموزش و بهسازی معلمان در جهت کیفیت بخشی به کار دبیران در امر یادگیری موثرتر و مطلوب، وجود دارد که همت و تلاش مدیران را میطلبد تا در هر کدام از شاخص ها، اولاً دارای بینش و شناخت کافی گردند. ثانیاً در استفاده از هر کدام از شاخص ها نظر مثبت داشته، ثالثاً شاخص ها را در حد مقدور در مدرسه خود بکار گیرند تا با انگیزه بخشی به دبیران خود، مطلوبیت و بازدهی مناسبی را در مدرسه خود کسب نمایند. بدیهی است اهتمام مدیران به پیشنهادات حاصل از این پژوهش میتواند در برطرف کردن بی انگیزگی دبیران شهر تهران در مواجهه با امر آموزش و مدرسه، و انگیزه بخشی در استقرار مطلوب نظام آموزشی با انگیزه کمک شایانی نماید.

منابع

1. Susan, L.H. (2015), effective professional development for teacher of mathematic
2. Taylor, F.W. (2018). Shop Management Transactions American society of mechanical Engineers.
3. -Obi, E. (2019). "Motivation and Organizational Behaviors", (pp. 18-25) in A. N. du, L. O. Ochoa B. S. Okeke (eds.), Dynamics of Educational Administration and Management: The NigerianPerspectiv. Onitsha: Meks Publishers Ltd.
4. Ofoegbu, F. I. (2014). Teacher Motivation as an Essential Factor for Classroom Effectiveness and School Improvement. College Student Journal.Department of Educational Administration and Foundations, University of Benin, Benin City, Nigeria, 3 (1), 54-69.
5. Patrick, B.C, Hisley, S&Kempler, T (2020) What, s Everybody so excited about. The Journal of Experimental education.68 ppzlj-235.
6. Photanan, T. (2019). Human Resource Focus. Bangkok: Innographics Ltd.
7. Terry, Bergeson. (2018), Washington star professional development planning guide; part one teacher professional development.
8. Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2017). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains [Motivational dynamic of burnout and well-being among African teachers]. Canadian Journal of Behavioural Science, 36(3), 190-201.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. Academy of Management Review, 29(3), 388-403.
10. Ingersoll, R. M (2011), Teacher turnover and teacher shortage: An organizational analysis. American Educational Research journal, 38, 499-534.
11. Jung, D. I. (2000-2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". Creativity research Journal, 132, PP: 185-195.