

## Empowering Teachers' Teaching in the Shadow of the Supportive Leadership Style of Managers with the Role of Mediator of Job Facilitation

Sayed Jamal  
Barkhoda\* 

*Corresponding Author* Assistant Professor, Department of Educational Administration, University of Kurdistan, Iran. E-mail: [barkhoda.jamal@yahoo.com](mailto:barkhoda.jamal@yahoo.com)

Snoor Haghgozar 

M.A. in Educational Administration, University of Kurdistan, Iran. E-mail: [snoor.haghgozar@gmail.com](mailto:snoor.haghgozar@gmail.com)

Sirous  
Moradkhah 

Ph.D. Student in Educational Administration, University of Kurdistan, Iran. E-mail: [sirous.moradkhah@gmail.com](mailto:sirous.moradkhah@gmail.com)

### ABSTRACT

Knowing how to support school administrators through job facilitation in order to empower teachers in the field of teaching is one of the important challenges of the country's education system. Based on this, the researcher investigated the supportive leadership style in the role of job facilitator and how to empower the teachers of exceptional schools in Kurdistan province. Quantitative method of correlation type has been used in the research. The statistical population of the research includes all the exceptional schools of Kurdistan province and the statistical sample with the full enumeration method includes all the teachers of the exceptional schools of the province, whose number is 202. The collection tool includes three questionnaires (supportive leadership questionnaire, teaching ability factors questionnaire, facilitation questionnaire) which includes the main objectives of the research. Data analysis has been done in two parts, descriptive and inferential statistics. Mean, mode and median were used in the descriptive statistics section, and correlation tests and structural equation modeling were used in the inferential statistics section. The findings showed that the supportive leadership style has a positive and significant relationship with the ability of exceptional school teachers due to the mediating role of facilitation. The results of similar research are consistent with the findings of this research. In its explanation, it can be said that the supportive leader can improve the abilities of teachers in the field of teaching by using the role of facilitator and play a direct role in strengthening the ability of teaching in an exceptional school.

**Keywords:** Empowering teaching, Supportive leadership, Career facilitation, Exceptional schools

**Cite this Article:** Barkhoda, S. J., Haghgozar, S., & Moradkhah, S. (2023). Empowering Teachers' Teaching in the Shadow of the Supportive Leadership Style of Managers with the Role of Mediator of Job Facilitation. *Educational Leadership Research*, 7(28), 6-29. doi: 10.22054/jrlat.2024.77709.1698



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** 10.22054/jrlat.2024.77709.1698

## توانمندسازی تدریس معلمان در سایه‌ی سبک رهبری حمایتی مدیران با نقش میانجی تسهیلگری شغلی

سید جمال بارخدا\*  
نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، ایران.  
رایانامه: [barkhoda.jamal@yahoo.com](mailto:barkhoda.jamal@yahoo.com)

سنور حفقندار  
کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، ایران. رایانامه:  
[snoor.haghgozar@gmail.com](mailto:snoor.haghgozar@gmail.com)

سیروس مرادخواه  
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، ایران. رایانامه:  
[sirous.moradkhah@gmail.com](mailto:sirous.moradkhah@gmail.com)

### چکیده

شناخت چگونگی حمایت مدیران مدارس از طریق تسهیلگری شغلی در راستای توانمند کردن معلمان در حیطه تدریس یکی از مباحث مهم نظام آموزش و پرورش کشور است. بر این اساس محقق به بررسی سبک رهبری حمایتی در نقش تسهیلگر شغلی و چگونگی توانمند کردن معلمان مدارس استثنایی استان کردستان پرداخته است. در پژوهش از روش کمی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدارس استثنایی استان کردستان و نمونه آماری با روش تصادفی شامل تمامی معلمان مدارس استثنایی سطح استان که تعداد آن‌ها ۲۶۷ نفر است، است. ابزار گردآوری شامل سه پرسشنامه پرسشنامه رهبری حمایتی (بنایی، ۱۳۸۵)، پرسشنامه فاکتورهای توانمندی تدریس (دلی خون، ۱۳۹۵)، پرسشنامه تسهیل‌گری (مرکز خدمات روانشناسی، ۱۳۹۹) که دربرگیرنده اهداف اصلی پژوهش است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. در بخش آمار توصیفی از میانگین، مد و میانه استفاده شده و در بخش آمار استنباطی نیز آزمون‌های همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری حمایتی به واسطه نقش میانجی تسهیلگری رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با توانمندی معلمان مدارس استثنایی دارد. در نتیجه می‌توان گفت که رهبر حمایتی با استفاده از نقش تسهیلگر می‌تواند توانایی‌های معلمان در زمینه تدریس را بهبود بخشد و در تقویت توانمندی تدریس در مدرسه استثنایی نقش مستقیمی ایفا کند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی تدریس، رهبری حمایتی، تسهیلگری شغلی، مدارس استثنایی

**استناد به این مقاله:** بارخدا، سید جمال، حفقندار، سنور، و مرادخواه، سیروس. (۱۴۰۲). توانمندسازی تدریس معلمان در سایه‌ی سبک رهبری حمایتی مدیران با نقش میانجی تسهیلگری شغلی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، (۲۸)۷، ۲۹-۳۱.  
doi: 10.22054/jrlat.2024.77709.1698

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها بیش از پیش با محیط‌های پیچیده روبرو هستند و همان‌طور که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های محیطی مواجه هستند نیازمند حمایت کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در کار احساس می‌گردد و توانمندسازی یکی از راهبردهای تحقق این امر محسوب می‌شود (Benjamin & Flynn, 2105) سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۰). مفهوم حمایت شامل رفتارهای گوناگونی است که مدیر توسط آن مراعات پذیرش و توجه خود را به نیازها و احساسات افراد دیگر نشان می‌دهد (Fayol & Maarleveld, 2015). رفتارهای حمایتی به ایجاد و حفظ روابط اثربخش میان فردی کمک کرده که رعایت حال افراد را می‌کند و احتمال بیشتری دارد که بتواند دوستی و وفاداری آنان را به خود جلب کند؛ پیوندهای عاطفی که شکل می‌گیرد جلب همکاری و حمایت افرادی را که مدیر برای انجام کار باید به آن‌ها تکیه کند آسان‌تر می‌سازد درواقع حمایت موجب افزایش قدرت صلاحیت مدیر می‌شود اما همه مدیران تمایل و توانایی استفاده از این نفوذ برای انجام اهداف شغلی خود را ندارند (Yukel, 2020). هدف دیگر رفتار حمایتی این است که رضایت شغلی زیردستان و همکاران را افزایش دهد؛ کار کردن با کسی که رفتاری دوستانه و حس همکاری دارد و حامی زیردستان است رضایت‌بخش‌تر است تا کار کردن با کسی که سردوخشک است و از آن بدتر رفتاری خصمانه و فاقد حس همکاری دارد (Hsieh et al., 2011). به‌طور کلی از بین انواع رفتارهای رهبران در سازمان‌ها، رهبری حمایتی سال‌هاست که به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارها که بسیاری از رهبران در خلال وظیفه‌های مدیریتی و رهبری خود آن را برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری فردی و سازمانی استفاده می‌کنند، معرفی شده است (Ling & Ling, 2012). رهبری حمایتی، شامل توجه به نیازها، اولویت‌های کاری و رضایت افراد تحت امر یک رهبر است. رهبر حمایتگر، رهبری است

که راه و روش، و جهت‌گیری‌های کارکنان را مشخص کرده و افراد زیردست را برای حرکت در مسیر اهداف یاری و حمایت می‌کنند و در حرکت به طرف اهداف سازمانی از یاری کارکنان و حمایت آن‌ها کمتر غفلت می‌نماید. بنا به نظر محققانی نظیر جونگ رهبری شامل تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌های درون‌سازمانی، یاری آن‌ها در ایجاد اهداف و راهنمایان در جهت دستیابی به اهداف است (Hogan, 2016). همچنین به عقیده Kamp (2011) یکی از مؤلفه‌های ادراک رهبری شفافیت نقش است که به‌نوعی در ادراک رهبری مهم جلوه می‌کند در حقیقت روشنی ارتباطی بیان‌کننده گشودگی و صداقت در ارتباطات است (Lewis & Mider, 2016). رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان در تلاش است تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی تأثیرگذار انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی علاقه به انجام وظایف آن ترغیب نماید؛ این‌گونه رهبری در مفهوم سازمان به‌عنوان جزئی جدا از مدیریت مطرح نمی‌شود بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید (Bell, 2105). به‌زعم باور الوانی (۱۳۹۸) معتقد است که شخص مدیر علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد و سازمان را نیز بر عهده بگیرد همان‌طور که در تعریف رهبری دیده می‌شود اصلی‌ترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. یکی دیگر از مفاهیم قابل تأمل و تأثیرگذار درون سازمان مضموم تسهیلگری است؛ تسهیلگری شامل مجموعه‌ای از تبحرها، ابزار و روش‌ها است که به فرد اجازه می‌دهد با مشارکت تمامی اعضا برای دستیابی به اهداف، یا حل مسائل مشترک خود تبادل نظر و تصمیم‌گیری انجام دهد (Swanepoel & Hnne, 2011) تسهیلگری عبارت است از چرخه‌ای که از اعتمادسازی شروع شده و سپس به درک مشترک، تعیین مسیر و خلاقیت می‌پردازد و در طول این فرایند سعی بر ایجاد انرژی پویا در فرد و جامعه است؛ در حقیقت رشد تسهیلگری عموماً مدیون این است که می‌توان از راه به کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و مهارت‌های فردی و گروهی به انسان کمک کرد تا بتواند باهم در ارتباط باشند و درک بهتری از جهان ارائه دهند (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲). همگام با تسهیلگری فرایند تدریس به‌مثابه یکی از فعالیت‌های تأثیرگذار همواره بستر مهمی برای بروز خلاقیت فردی معلمان علاقه‌مند و باانگیزه بوده و است. بی‌تردید خلاقیت در تدریس به‌خصوص در شرایط بسیار محدودکننده می‌تواند به‌منزله یک پیشران بسیار تأثیرگذار در رسیدن به اهداف

آموزشی عمل نماید. به همین دلیل این ویژگی در کنار سایر صلاحیت‌ها و قابلیت‌های کلیدی، عامل مهمی در موفقیت حرفه‌ای تلقی می‌شود (شفیعی، ۱۳۸۹).

بنابراین هدف از پژوهش فوق بررسی سبک رهبری حمایتی و چگونگی تأثیر آن بر توانمندی تدریس معلمان در مدارس استثنایی است، همچنین تلاش بر این است که بدانیم چگونه نقش تسهیلگری می‌تواند بر توانمندی تدریس این معلمان تأثیرگذار باشد؛ امید بر این است که بتوان با جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به این مهم دست پیدا کرد. با توجه به لزوم توانمندی معلمان در تدریس، در همه جنبه‌های خود و لزوم وجود نقش رهبری در ارتقا این توانمندسازی لازم دانستیم که با بررسی آن در این پژوهش و با توجه به اهداف اصلی به بررسی و تحلیل این موضوع پرداخته و در حد توان و امکان پیشنهادهایی ارائه شود.

رهبری یکی از وظایف اصلی مدیران محسوب می‌گردد. رهبری به معنای هنر نفوذ بر زیردستان است به نحوی که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی میل فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در راستای اهداف تعیین شده انجام دهند؛ بدین صورت رهبری در مفهوم سازمان به عنوان جزئی مجزا از مدیریت عنوان نمی‌شود بلکه یکی از وظایف عمده اصلی آن به حساب می‌آید (جرینی، ۱۳۸۸). به نظر الوانی (۱۳۹۸) یک مدیر علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد و سازمان را نیز عهده‌دار شود همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری جهت‌دهی و نفوذ بر اعضای سازمان هست (عامری، ۱۳۸۹). یکی دیگر از مفاهیم قابل تأمل و تأثیرگذار درون سازمان مضموم تسهیلگری است؛ تسهیلگری شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، ابزار و روش‌ها است که به فرد اجازه می‌دهد با مشارکت تمامی اعضا برای دست پیدا کردن به اهداف، یا حل مسئله مشترک خود تبادل نظر و تصمیم‌گیری کند (نوری نشاط، ۱۳۹۶). رهبری موارد الزامی قابلیت و آمادگی برای الهام‌بخشیدن به دیگران را به تصویر می‌کشد. به موازات آن از میان انواع رفتارهای رهبران در سازمان‌ها، رهبری حمایتی مدت‌هاست که به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها که خیلی از رهبران در میان وظایف مدیریتی و رهبری خود از آن برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی فرد و سازمانی استفاده می‌کنند، معرفی شده است (نبوی و همکاران، ۱۳۹۷). پرسش اساسی در اینجا این است کدام یک از سبک‌های رهبری بیشترین تأثیر را بر توانمندی تدریس معلمان دارد؟ با وجود مهم بودن هر کدام از سبک‌های رهبری در راستای توانمندی تدریس کارکنان در مدارس، به نظر می‌رسد که

رهبری حمایتی نسبت به بقیه سبک‌های رهبری نقشی اساسی‌تر در توانمندی تدریس معلمان ایفا می‌کند (اوسطی و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری حمایتی، رهبری بر پایه توجه به خواسته‌ها، اولویت‌های شغلی و رضایت افراد زیردست یک رهبر است. یک رهبر حمایتی، رهبری است که مسیر و جهت‌گیری‌های کارمندان را معین کرده و افراد زیردست خود را برای حرکت در طول اهداف بهزیستی و حمایت می‌کند و در حرکت به سمت هدف‌های سازمان از یاری کارکنان و حمایت آن‌ها کمتر غفلت می‌کند (Shulman & Shulman, 2004). شواهد و نظریات ارائه‌شده در مورد رهبری حمایتی نشان می‌دهد که این نوع رهبری، دارای ظرفیت‌های بالایی برای تأثیر بر رفتارها، نگرش‌ها و ادراکات کارکنان در سازمان‌ها هستند (Hoyt & Simon, 2016). به‌زعم عامری گرچه بیشتر مدیران به اجرای توانمندسازی اعتقاد دارند دیگر بعضی از سازمان‌ها در عملی می‌داند که در حیطه‌های زیر بر بقیه اعضای سازمان برتری دارد: هوش، علم و فضیلت، قابل‌اعتماد بودن و اعمال مسئولیت‌ها، فعالیت و مشارکت اجتماعی و پایگاه اجتماعی-اقتصادی (خواجه، ۱۴۰۰). در تئوری‌های رفتار رهبری به‌جای اینکه تلاش کنند تا بفهمند رهبران موفق چه کسانی بوده‌اند و چه چیزهایی باعث موفقیت آن‌ها شده است تلاش می‌شود تا مشخص کنند که رهبران موفق چه کارهایی انجام می‌دهند و به عبارتی به دنبال سبک رهبران هستند تا دریابند رهبران در برخورد با افراد سازمان به چه شیوه‌هایی رفتار می‌کنند (الوانی، ۱۳۹۸). یکی از مفاهیم تأثیرپذیر که همواره درون سازمان تحت تأثیر مفاهیم گوناگون قرار می‌گیرد، بحث مربوط به آموزش و تدریس است. تدریس یک فعالیت بسیار پیچیده و چالش‌برانگیز است. شولمن معتقد است که پس از گذشت سال‌ها پژوهش در حیطه تدریس در مدارس، این موضوع گاهی پیچیده، چالش‌برانگیز و بعضی اوقات نیاز به فعالیت دقیق و هوشمندانه دارد (Walumbwa et al., 2011). از نظر گنجی (۱۴۰۱) سبک تدریس، الگوهای رفتاری معلم است که قابل تکرار است، قابلیت استفاده در سایر موضوعات درسی را دارد، به بیشتر از یک معلم مختص است و به امر یادگیری ارتباط دارد. طبق دیدگاه‌های متفاوت، تعاریف مختلفی از تدریس بیان شده است. گروهی آن را انتقال دانش، ایجاد آگاهی و شکل‌دهی رفتار، و گروهی دیگر آن را تعامل بین معلم، دانش‌آموز و محتوای آموزشی می‌دانند، و گروهی دیگر، تدریس را به وجود آوردن موقعیت مناسب و تسهیل‌کننده یادگیری معرفی کرده‌اند (مهر محمدی و فاضلی، ۱۳۹۴). بعضی از صاحب‌نظران تدریس را از دیدگاه هدف و نتیجه، بررسی کرده و

آن را به دو حوزه تدریس هدف‌گرا و تدریس نتیجه‌گرا تقسیم کرده‌اند (قدس‌ولی، ۱۳۹۳). از تجزیه و تحلیل تعاریف ارائه شده می‌توان گفت که تدریس یک فعالیت است، فعالیتی که بر اساس وضع شناختی دانش‌آموزان استوار باشد و باعث تغییر و تحول آن‌ها شود. از دید چنین تعریفی، تدریس و یادگیری دو مفهوم جدایی‌ناپذیر از یکدیگر هستند (علی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). چون اگر یادگیری را «تغییر در رفتار یادگیرنده بر اثر تجربه» تعریف کنیم بی‌شک، فعالیتی که محیط را برای تغییر ایجاد کند، یا فراهم کردن شرایطی که تجربه را راحت کند، و سبب تغییر مناسب در یادگیرنده شود تدریس نام می‌گیرد (Shulman, 2011) در نهایت، فعالیت تدریس از سلسله فعالیت‌های منظم، هدف‌دار و از پیش تعیین شده است که هدف آن ایجاد شرایط مطلوب یادگیری است، فعالیتی که به صورت رفتار متقابل بین معلم و دانش‌آموز با توجه به محتوا و نتیجه‌ای خاص جریان دارد (شعبانی، ۱۴۰۱). یکی از اشکالات و موضوعات مهم در آموزش، نبود شاخص‌های تدریس اثربخش است منظور از تدریس اثربخش مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و عملکردهای معلم است که منجر به دستیابی به اهداف آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان و پیشبرد اهداف آموزشی می‌شود (رحیمی‌نژاد و گل‌پرور، ۱۳۹۶). به همین خاطر این سؤال مطرح می‌شود که توانمندی‌های موردنیاز برای تدریس چیست؟ صاحب‌نظران حوزه تدریس جواب‌های مختلفی به این سؤال داده‌اند که می‌توان آن‌ها را به سه رویکرد تدریس بر پایه رشته تحصیلی، بر پایه روش و رویکرد مهارت‌ها و توانمندی‌های عام تقسیم کرد.

طرفداران نخستین رویکرد اعتقاد دارند که مهارت موردنیاز برای تدریس از رشته‌ای به رشته دیگر مختلف است (علاقه‌بند به نقل هرس، ۲۰۰۱). به اعتقاد رویکرد دوم هر روش تدریس دربرگیرنده یکسری از مهارت‌های کلیدی و اساسی خاص خود است. به همین خاطر، هر روش تدریس دارای مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فنون است که معلم باید بر آن‌ها تسلط داشته باشد.

به عقیده لاندگرن عوامل متعددی در تقویت یا تضعیف کارکردهای تدریس مؤثرند. اگر دیدگاه‌ها و پژوهش‌های تربیتی تنها به عوامل درون مدرسه محدود شود، بسیاری از کارکردهای بیرونی تدریس و همبستگی بین عوامل مؤثر و فرایند تدریس مورد غفلت قرار خواهند گرفت (شعبانی، ۱۴۰۱).

تسهیلگری چرخه‌ای است که از اعتمادسازی شروع شده و سپس به درک مشترک، تعیین مسیر و خلاقیت می‌پردازد و در طول این فرایند سعی بر ایجاد انرژی پویا در فرد و جامعه است؛ در واقع رشد تسهیلگری بیشتر مدیون این است که می‌توان از طریق به‌کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و مهارت‌های فردی و گروهی به انسان کمک کرد تا بتواند باهم ارتباط داشته و درک بهتری از جهان ارائه دهند (Walumbwa et al., 2011). این نقش اساساً تا اواسط قرن گذشته وجود نداشت تا هنگامی که نظریه‌پردازان با ظهور علوم رفتاری، نیاز به استفاده از سبک خاصی از رهبری را تشخیص دادند که به‌جای جهت‌دهی و پاسخ دادن به گروه، به ساختاردهی تعاملات پیچیده در گروه کمک کند (Miller et al., 2016). کار این پیشگامان رفتاری باعث ظهور یک نقش جدید و مهم بود که در آن فردی که نشست را مدیریت می‌کند، دیگر نه در بحث شرکت می‌کند و نه سعی می‌کند در نتیجه‌گیری تأثیر داشته باشد. به‌جای آن، او در هیچ مکالمه‌ای شرکت و دخالت نمی‌کند، خود را کنار نگه می‌دارد به‌منظور این که بتواند بر روی چگونگی اجرای نشست تمرکز نماید (Weshah, 2010). تکنیک‌های تسهیلگری همچون جعبه‌ابزار تسهیلگر است که در زمان و مکان مقتضی از آن‌ها برای اهداف مختلف استفاده می‌کند. تکنیک‌های زیر تعداد کمی از تکنیک‌هایی است که یک تسهیلگر می‌تواند از آن‌ها استفاده کند. برخی از این تکنیک‌ها در فرایند حل مسئله مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخی برای بارش افکار و اولویت‌بندی مناسب هستند، بنابراین پژوهشگران در این پژوهش درصددند با واکاوی تعاریف و ابعاد مختلف رهبری حمایتی مدیران یک سازمان آموزشی دریابند که آیا این مفهوم از طریق تسهیل‌گری شغلی تا چه اندازه بر توانمندسازی تدریس معلمان تأثیر می‌گذارد. فرض‌های پژوهش مشتمل است بر: «سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیلگری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد»، «تسهیلگری شغلی معلمان بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد» و «سبک رهبری حمایتی مدیران بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر غیرمستقیم دارد».

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و از لحاظ پارادایم در دسته‌ی پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. روش مورد استفاده در پژوهش نیز بر اساس نوع گردآوری داده‌ها توصیفی-



همبستگی<sup>۱</sup> از نوع مدل معادلات ساختاری است. در تحقیق همبستگی ارتباط میان متغیرها بر پایه هدف پژوهش تحلیل می‌شود. در تحقیقات همبستگی اگر هدف پیش‌بینی متغیرهای وابسته بر اساس متغیرهای مستقل باشد به متغیر وابسته متغیر ملاک و به متغیر مستقل متغیر پیش‌بین می‌گویند. همچنین وجه تمایز روش همبستگی با تحقیق آزمایشی در این است که در اینجا متغیرهای مستقل دست‌کاری نمی‌شوند (دلاور، ۱۴۰۰).

در این پژوهش مدارس ابتدایی شهر سنندج است لذا جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر کلیه‌ی معلمان مدارس استثنایی دوره‌ی ابتدایی شهر سنندج با تعداد ۸۷۵ نفر بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ به شغل معلمی اشتغال داشتند. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای استاندارد ۵٪ استفاده شده و بدین ترتیب حداقل حجم نمونه برای معلمان «۲۶۷» نفر برآورد گردیده است.

پرسشنامه رهبری حمایتی (بنایی، ۱۳۸۵). برای سنجش رهبری حمایتی از پرسشنامه ۹ سؤالی که بر مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۷) پاسخ داده می‌شود، استفاده شد. این پرسشنامه توسط بنایی (۱۳۸۵) ساخته شده است که از ۹ گویه به منظور سنجش رهبری حمایتی به کار می‌رود. همچنین آلفای کرونباخ این پرسشنامه برای یکایک گویه‌ها بالاتر از حد مطلوب ۰/۷ گزارش شده است. روایی صوری و محتوای سازه آن در پژوهش اژه‌ای و همکاران (۱۳۹۰) مورد تأیید قرار گرفت.

پرسشنامه فاکتورهای توانمندی تدریس (دلی خون، ۱۳۹۵). پرسشنامه فاکتورهای توانمندی تدریس توسط دلی خون (۱۳۹۵) طراحی شده است. به منظور گردآوری داده‌های میدانی از پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از پرسشنامه قلی فر و همکاران (۱۳۹۰) استفاده گردید. این پرسشنامه در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای، از خیلی کم تا خیلی زیاد و مشتمل بر ۳۶ سؤال است. در پرسشنامه برای متغیر پیش‌بین ویژگی‌های فردی ۱۰ سؤال، برای متغیر پیش‌بین مهارت‌های حرفه‌ای به‌روزرسانی شده ۱۲ سؤال، برای متغیر پیش‌بین عوامل خانوادگی ۸ سؤال و برای متغیر پیش‌بین عوامل مدیریتی ۶ سؤال طراحی گردید. جهت بررسی پایایی تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، که به ترتیب عوامل فردی، ۰/۷۱، مهارت‌های حرفه‌ای، ۰/۷۲، عوامل خانوادگی، ۰/۷۶ و عوامل مدیریتی ۰/۷۵ و کل ۰/۹۲ به دست آمد.

پرسشنامه تسهیلگری (مرکز خدمات روانشناسی سینا). این پرسشنامه استاندارد دارای ۲۰ گویه و سه خرده مقیاس تنظیم بیرونی (۶ سؤال) تنظیم درونی فکنی شده (۷ سؤال) و در نهایت انگیزش ذاتی (۷ سؤال) تشکیل شده است؛ که در جهت سنجش خود نظم‌بخشی تحصیلی به کار می‌رود. همچنین آلفای کرونباخ هر سه مؤلفه بیش‌تر از ۰/۷۰ بوده و مورد تأیید قرار گرفت. روایی صوری و محتوای سازه آن در پژوهش غلامعلی و همکاران (۱۳۸۶) تأیید شده است.

در این پژوهش برای آزمون کردن فرضیه‌ها در قسمت آمار استنباطی از رگرسیون سلسله مراتبی و معادلات ساختاری به روش SEM-AMOS استفاده می‌شود که با روش MLE یا ماکزیمم درستمایی در نرم‌افزار Amos24 جهت بررسی پایایی سؤالات پرسشنامه‌ها از شاخص آلفای کرونباخ در SPSS27 استفاده می‌شود.

جدول ۱ آلفای کرونباخ ترکیبی سازه‌های تحقیق

شاخص‌ها	آلفای کرونباخ
رهبری حمایتی	۰/۷۱۶
توانمندی تدریس	۰/۷۵۵
مهارت تسهیلگری	۰/۷۳۳

با توجه به این که همه مقادیر به‌دست آمده برای شاخص‌های کای دو بر درجه آزادی GFI, RMSEA, CFI در محدوده تعریف شده می‌باشند؛ بنابراین روایی مدل تعریف می‌شود. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش به ترتیب بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان بیان نمود ابزار تحقیق از پایایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است. همه گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند. معناداری گویه‌ها بالاتر بودن عدد معناداری از  $\pm 1/96$  است.

تجزیه و تحلیل و ارائه داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین، مد و میانه استفاده شده و در بخش آمار استنباطی نیز آزمون‌های همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Spss و Amos بهره گرفته شد. بسیاری از آزمون‌های آماری از جمله آزمون‌های پارامتریک بر مبنای نرمال بودن توزیع داده‌ها بنا نهاده شده‌اند. تحلیلگر لازم است تا قبل از پرداختن به تحلیل‌های آماری بررسی متغیرها، نوع توزیع آن متغیرها را بداند. با آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای یک جامعه

می‌توان به این مهم دست یافت. همچنین آزمون نرمال بودن متغیرها (تک متغیره) با توجه به فرضیات تحقیق به بررسی نرمال بودن داده پرداخت.

### یافته‌ها

در این بخش فراوانی پاسخ‌دهندگان به همراه اطلاعات دموگرافیک تبیین می‌شود؛ از بین ۲۰۱ نفر پاسخ‌دهنده به پرسشنامه از نظر جنسیت، ۳۲ نفر معادل ۱۵/۹ درصد زن، ۱۶۹ نفر معادل ۸۴/۱ درصد مرد بوده‌اند. از نظر وضعیت تحصیلات، ۵۰/۲ درصد معادل ۱۰۱ نفر لیسانس ۵۲ نفر معادل ۲۵,۹ درصد ۴۸ نفر معادل ۲۳/۹ بوده‌اند. از نظر سن زیر ۳۵ سال ۳۷ نفر معادل ۱۸/۴، ۳۵ تا ۴۵ سال ۱۴۵ نفر معادل ۷۲/۱، بالای ۴۵ با تعداد ۱۹ نفر معادل ۹/۵ بودند.

شاخص‌های توصیف داده‌ها به دو گروه شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی تقسیم می‌گردد. در این قسمت چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس مهم‌ترین شاخص‌های مرکزی (میانگین<sup>۱</sup>)، شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار<sup>۲</sup>) مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی، پراکندگی متغیرهای تحقیق

شاخص	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
رهبری حمایتی	۲۰۱	۳/۰۹۷	۰/۵۹۷
توانمندی تدریس	۲۰۱	۳/۰۶۵	۰/۵۱۰
مهارت تسهیلگری	۲۰۱	۳/۰۵۷	۰/۶۷۵

- متغیر رهبری حمایتی دارای میانگین ۳/۰۹۷ و انحراف معیار ۰/۵۹۷ است؛ بنابراین این متغیر در میان پاسخ‌دهندگان در سطح متوسط به بالا با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است.
- متغیر توانمندی تدریس دارای میانگین ۳/۰۶۵ و انحراف معیار ۰/۵۱۰ است؛ بنابراین این متغیر در میان پاسخ‌دهندگان در سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است.

1. Mean

2. Std. Deviation

- متغیر مهارت تسهیلگری دارای میانگین ۳/۰۵۷ و انحراف معیار ۰/۶۷۵ است؛ بنابراین این متغیر در میان پاسخ‌دهندگان در سطح متوسط به بالا با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است.

جدول ۳. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

شاخص	پارامتر توزیع نرمال			نتیجه
	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	
دل‌بستگی شغلی	۳/۶۱۱	۰/۵۹۴	۰/۰۸۷	نرمال است
رهبری حمایتی	۳/۰۹۷	۰/۵۹۷	۰/۰۴۹	نرمال است
توانمندی تدریس	۳/۰۶۵	۰/۵۱۰	۰/۰۷۶	نرمال است
مهارت تسهیلگری	۳/۰۵۷	۰/۶۷۵	۰/۰۵۳	نرمال است

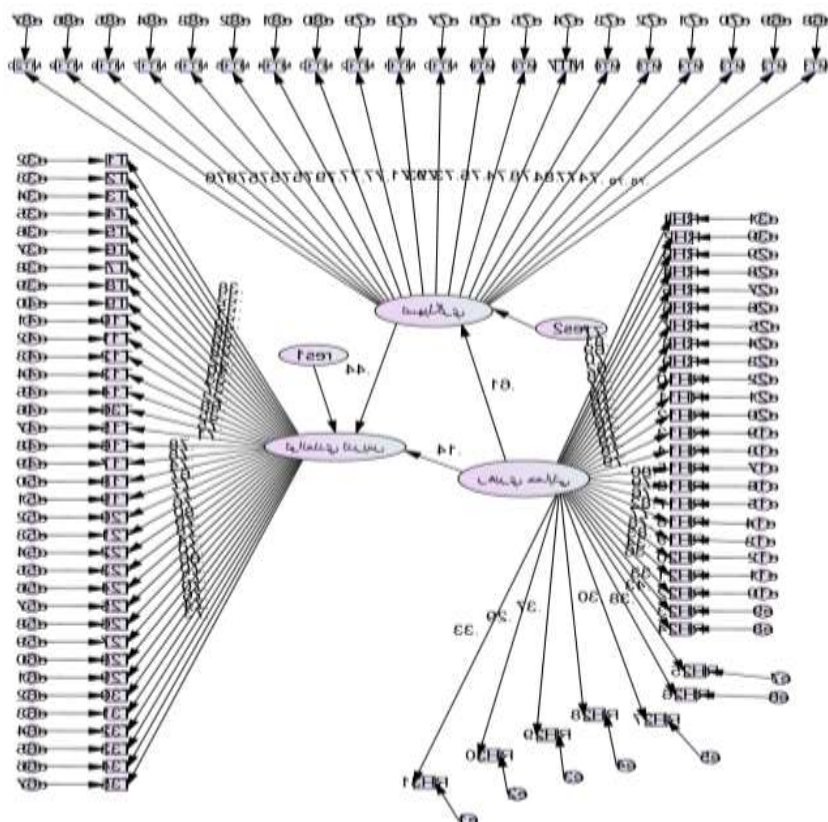
- با توجه به اینکه سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیر رهبری حمایتی برابر ۰/۲ بوده و این مقدار از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین توزیع این متغیر نرمال است.
  - با توجه به اینکه سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیر توانمندی تدریس برابر ۰/۶۱۴ و این مقدار از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین توزیع این متغیر نرمال است.
  - با توجه به اینکه سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیر مهارت تسهیلگری برابر ۰/۲ بوده و این مقدار از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین توزیع این متغیر نرمال است.
- در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور اعتبار سازه<sup>۱</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو معیار اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا است. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است.، بارهای عاملی (برآورد استاندارد) تمامی

1. construct validity
2. convergent validity
3. discriminant validity

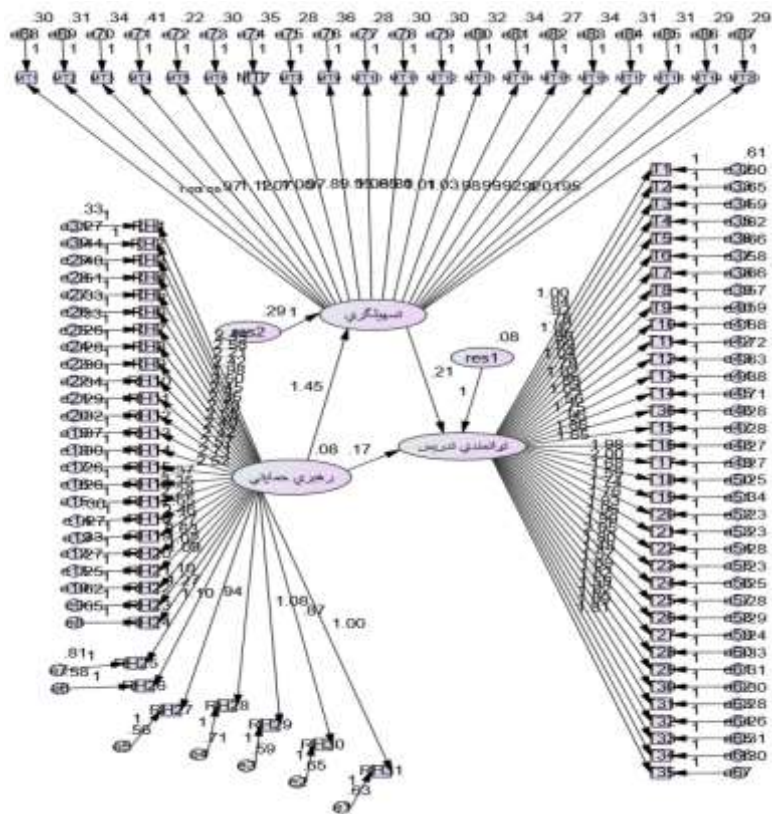
ابعاد متغیرها نیز بالاتر از ۰/۳ است که نشان می‌دهد ابزار تحقیق حاضر از روش تحلیل عاملی تأییدی نیز دارای روایی مطلوبی است و تمامی ابعاد به‌خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند. جدول (۴) نتایج روایی همگرا را برای ابعاد پرسشنامه نشان می‌دهد (فرید، ۱۳۹۷). با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش به ترتیب بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان بیان نمود ابزار تحقیق از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است. همه گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند. معناداری گویه‌ها بالاتر بودن عدد معناداری از  $\pm 1/96$  است؛ بنابراین با توجه به مقادیر به‌دست آمده می‌توان گفت که اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید می‌شود.

مدل تحلیل عاملی تحقیق یک سازه ۳ عاملی به‌صورت مدل مفهومی (جدول ۵) است که شاخص‌های برازش، روایی مدل را تأیید کرده‌اند.

شکل ۱. تخمین مدل ساختاری پژوهش - مدل با ضرایب استاندارد



شکل ۲. تخمین مدل ساختاری پژوهش - مدل با ضرایب غیراستاندارد



جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل مفهومی اصلاح‌شده

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۹۲۳	کمتر از ۳	$\chi^2$
۰/۹۱۹	بزرگ‌تر از ۰/۹	GFI (نیکویی برازش)
۰/۰۶۱	کمتر از ۰/۰۷	RMSEA <sup>۲</sup> (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۵۰	بزرگ‌تر از ۰/۹	CFI <sup>۳</sup> (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)

با توجه به جدول (۴)، همه مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های کای دو بر درجه آزادی GFI، RMSEA، CFI در محدوده تعریف شده می‌باشند؛ بنابراین روایی مدل

۱. Goodness of Fit Index (GFI)
۲. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
۳. Comparative Fit Index (CFI)

تعریف می‌شود. شکل (۲) برازش مدل مفهومی را نشان می‌دهد که در آن برآورد ضرایب استاندارد مدل ذکر شده‌اند. منظور از مدل استاندارد مدلی است که در آن ضرایب مسیر یا بار عاملی کمتر از ۱ می‌باشند. همان‌گونه در جدول (۲) و جدول (۳) مشاهده می‌شود با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش به ترتیب بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان بیان نمود ابزار تحقیق از روایی همگرای قابل قبولی برخوردار است. همه گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند. معناداری گویه‌ها بالاتر بودن عدد معناداری از  $\pm 1/96$  است. در شکل ۲ ضریب مسیر بین متغیرهای مدل بر روی هر مسیر که متناظر با فرضیات پژوهش است، قابل مشاهده است. این ضریب مسیر استاندارد عددی است بین ۱ و -۱ که در مدل فوق علامت مثبت آن‌ها نشان از وجود رابطه مثبت بین متغیرهای تحقیق دارد. به‌عنوان مثال ضریب مسیر بین رهبری حمایتی و تسهیلگری ۰/۶۰۶ به دست آمده است؛ اما آیا این ضریب به لحاظ آماری معنادار است؟ برای پاسخ به این سؤال از مقدار آماره تی - استیودنت متناظر با هر ضریب استفاده می‌کنیم که این مقادیر در جدول بعدی و شکل ۲ قابل مشاهده است.

با توجه به شکل ۲ نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری پژوهش در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۴. نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش

نتیجه	آماره تی (عدد معنی‌داری)	ضریب مسیر	مسیر متناسب با فرضیه‌ها
تأیید	۴/۳۲۵	۰/۶۰۶	رهبری حمایتی ← تسهیلگری
تأیید	۲/۶۴۲	۰/۱۴۵	رهبری حمایتی ← توانمندسازی تدریس
تأیید	۳/۹۱۸	۰/۴۴۳	تسهیلگری ← توانمندسازی تدریس

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون سوبل برای معناداری نقش متغیر میانجی تسهیلگری

نتیجه	سطح معنی‌داری	آماره آزمون	مسیر متناسب با فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۶۲۴	رهبری حمایتی ← تسهیلگری ← توانمندسازی تدریس

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید آماره  $t$  می‌بایست بزرگ‌تر از عدد ۱/۹۶ باشد که این یعنی تمام ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادارند. برای تصمیم‌گیری در مورد فرضیات هم باید از روی همین مقادیر تصمیم‌گیری کنیم.

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید مقدار آماره  $t$  برای مسیرهایی که بزرگ‌تر از ۱,۹۶ مشاهده شده است، این ضرایب مسیر معنادار هستند. آزمون کردن فرضیه‌های فرعی تحقیق برای آزمون کردن فرضیه‌های تحقیق از روش SEM-AMOS (معادلات ساختاری) استفاده می‌شود.

- آزمون فرضیه اول: سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیل‌گری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد. سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیل‌گری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم ندارد. سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیل‌گری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۶ و شکل‌های ۱ و ۲ رابطه بین سبک رهبری حمایتی مدیران و تسهیل‌گری مورد تأیید است. چون عدد معنی‌داری به‌دست آمده از این مسیر برابر  $۴/۳۲۵$  است که از  $۱/۹۶$  بزرگ‌تر است؛ بنابراین در سطح خطای  $۰/۰۵$  یا سطح اطمینان  $۰/۹۵$  سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیل‌گری شغلی تأثیر دارد و میزان تأثیرگذاری آن برابر  $۰/۶۰۶$  است. - آزمون فرضیه دوم: تسهیل‌گری شغلی معلمان بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول (۴) و شکل‌های (۱ و ۲) رابطه تسهیل‌گری شغلی معلمان و توانمندی مورد تأیید است. چون عدد معنی‌داری به‌دست آمده از این مسیر برابر  $۳/۹۱۸$  است که از  $۱/۹۶$  بزرگ‌تر است؛ بنابراین در سطح خطای  $۰/۰۵$  یا سطح اطمینان  $۰/۹۵$  تسهیل‌گری شغلی معلمان بر توانمندی تأثیر دارد و میزان تأثیرگذاری آن برابر  $۰/۴۴۳$  است.

- آزمون فرضیه سوم: سبک رهبری حمایتی مدیران بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر غیرمستقیم دارد. با توجه به جدول ۸ و شکل‌های ۱ و ۲ آماره آزمون سوبل برای مسیر میانجی فوق با سطح معنی‌داری  $۰/۰۰۰$  برابر  $۲/۶۲۴$  است. آماره آزمون سوبل از  $۱/۹۶$  بزرگ‌تر و سطح معنی‌داری از  $۰/۰۵$  کوچک‌تر است بنابراین نقش میانجی متغیر تسهیلگری تأیید می‌شود. با توجه به معناداری مسیر مستقیم نقش متغیر تسهیلگری بنا بر جدول (۵) میانجی کامل است.



## بحث و نتیجه‌گیری

محققان و سیاست‌گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزشی از دیگر اصطلاح‌های رهبری رایج در دیگر سازمان‌ها متفاوت است. هدف پژوهش حاضر توانمندسازی تدریس معلمان در سایه‌ی سبک رهبری حمایتی مدیران با نقش میانجی تسهیل‌گری شغلی است؛ که در ادامه به تبیین هر کدام از فرضیه‌ها خواهیم پرداخت. فرضیه اول «سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیلگری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد». نتایج بیانگر آن است که رهبری حمایتی تأثیر مستقیمی با تسهیلگری شغلی معلمان دارد. با توجه به جداول فصل چهارم رابطه بین سبک رهبری حمایتی مدیران و تسهیلگری مورد تأیید است. با توجه به نتایج به دست آمده از محاسبه تأثیر رهبری حمایتی و تسهیلگری شغلی، می‌توان گفت، فرض صفر رد و فرض تحقیقی اول یعنی «سبک رهبری حمایتی مدیران بر تسهیلگری شغلی معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد» تأیید می‌شود. با توجه به این که پژوهش با این موضوع تاکنون صورت نگرفته در مقایسه نتایج این فرضیه، از پژوهش‌هایی که مشابه با این پژوهش از ابزاری برای سنجش تأثیر رهبری حمایتی بر تسهیلگری شغلی در سایر موقعیت‌های استفاده کرده بودند استفاده نمودیم. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت از لحاظ نظری وقتی که نشانه‌های رفتاری توسط معلمان از یک مرجع قدرت مانند رهبر یا سرپرست در مدرسه باشد، به واسطه نقش رسمی رهبر و جایگاه قدرت وی می‌تواند نقشی برجسته در تسهیلگری شغلی برای توانمند کردن هر چه بیشتر معلمان در شرایط مختلف داشته باشد. چنین رویه عملکردی در رهبران حمایتی می‌تواند تأثیر مثبتی در توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی داشته باشد. رهبری حمایتی با استفاده از تسهیلگری شغلی می‌تواند کارهای اساسی در زمینه توانمند کردن معلمان در زمینه تدریس در مدارس استثنایی انجام دهد. در پژوهشی که توسط Walumbwa و همکاران (2011) انجام شده، گفته شده است که رهبری حمایتی با ارائه حمایت و فرصت الگوبرداری همراه با ارائه بازخوردهای رفتاری و عملکردی و حمایت و مراقبت از کارکنان می‌تواند زمینه تقویت عملکرد افراد را فراهم سازد. رهبری حمایتی با نقش میانجی تسهیلگری شغلی می‌تواند تأثیر بسزایی در توسعه تدریس معلمان به خصوص در مدارس استثنایی داشته باشد. به سخن دیگر، رهبر با نقش تسهیلگری می‌تواند فرایند توانمند کردن معلمان را سهولت بخشد. از این رو

رهبری در مفهوم سازمان به‌عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نیست، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به‌شمار می‌آید (محمدی و عبد، ۱۳۹۵).

شواهد پژوهشی که توسط Swanepus and Ines (2015) ارائه‌شده، نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی و حمایتی می‌توانند از طریق تسهیل شرایط اجرایی شدن مقاصد کارکردی و عملکردی افراد آن‌ها را از نظر امیدواری و خودکارآمدی تقویت نمایند. این پژوهش با پژوهش حاضر همخوانی دارد طبق تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده تأثیر رهبری حمایتی بر تسهیلگری شغلی تأیید شد.

این مجموعه شواهد تا اندازه زیادی با یافته‌های این پژوهش مبنی بر رابطه مثبت رهبری حمایتی و توانمندی تدریس همسویی نشان می‌دهد. در تبیین نتایج می‌توان گفت که رهبران حمایتی از یک طرف در روابط خود با معلمان صادقانه و بر مبنای تصمیم‌گیری اصولی رفتار می‌کنند، و از طرف دیگر در فرایند رهبری خود فرصت تسهیلگری را به وجود آورده و از این طریق به توانمند کردن معلمان در راستای تدریس مناسب می‌پردازند. از طرفی هرچه رهبر حمایتی در زمینه ایجاد تسهیلگری برای معلمان نقش بهتری ایفا کند، تأثیر بیشتری در توانمندی تدریس معلمان دارد و این امر می‌تواند تأثیر بسزایی در یادگیری کودکان استثنایی داشته باشد. بر اساس تئوری‌های نظری رهبران افرادی هستند که دارای رفتارهای منحصر به فرد هستند. یکی از این رفتارها تسهیلگری معلمان است که از طرق آن به تقویت توانمندی آنان می‌پردازند.

فرضیه دوم «تسهیلگری شغلی معلمان بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد».

با توجه به جداول فصل چهارم رابطه تسهیل‌گری شغلی معلمان و توانمندی مورد تأیید است. با توجه به این نتایج می‌توان گفت که فرض صفر رد شده و فرض تحقیقی دوم یعنی «تسهیلگری شغلی معلمان بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر مستقیم دارد» تأیید می‌شود.

تسهیلگری به رهبر حمایتی امکان می‌دهد که به معلمان کمک کنند تا به‌طور مؤثر و کارآمد با یکدیگر کار کنند. استفاده از تکنیک‌های تسهیلگری، مانند انعطاف‌پذیری و مدیریت زمان، به رهبران آموزشی این امکان را می‌دهد که در مدیریت خود پیشرفت و موفقیت کسب کنند. هدف اصلی تسهیلگر و تسهیلگری این است که با تشویق معلمان به

مشارکت و خلاقیت معلمان را به سوی توانمندی هر چه بیشتر هدایت کند. شریف‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی باهدف شناسایی و تبیین کارکردها و قابلیت‌های تسهیلگران (دلالت‌هایی برای آموزش تسهیلگری) انجام داده‌اند، نتیجه پژوهش این‌گونه بود که شکل‌گیری جریان پایدار کارآفرینی در بین زنان نتایج پژوهشی با عنوان سنجش عملکرد دفاتر تسهیلگری با تأکید بر مشارکت مردمی که توسط قدس ولی (۱۳۹۳) انجام شده، نشان می‌دهد که از یک سو بهره‌گیری از مشارکت اجتماعی باهدف ظرفیت‌سازی، ترغیب به نهادسازی، اعتمادسازی و توانمندسازی ساکنین و از سوی دیگر توانمندسازی سازمانی در زمره مؤثرترین عوامل موفقیت دفتر تسهیلگری عودلاجان در جلب مشارکت مردمی بوده است. با توجه به این نتیجه پژوهش نام‌برده با پژوهش حاضر همخوانی دارد. طبق نتایج پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تسهیلگری شغلی می‌توان به تقویت توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی پرداخت.

«سبک رهبری حمایتی مدیران بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر غیرمستقیم دارد».

با توجه به جداول فصل چهارم نقش میانجی متغیر تسهیلگری تأیید می‌شود. با توجه به این نتایج می‌توان گفت که فرض صفر تأیید شده و فرض تحقیقی سوم یعنی «سبک رهبری حمایتی مدیران بر توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی تأثیر غیرمستقیم دارد» رد می‌شود.

این یافته‌ها با پژوهش‌های زیادی از جمله: عبداللهی (۱۳۸۳)، عامری (۱۳۸۹)، علی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، قدم‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، (شعبانی، ۱۴۰۱)، نبوی و همکاران (۱۳۹۷)، عبداللهی و همکاران، (۱۳۹۱)، صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، یاسینی و عباسیان (۱۳۹۲)، بنجامین و فلاین (۱۳۸۴)، چن (۱۳۹۷)، یوکل (۱۳۹۸)، شروان (۱۳۹۹) همخوانی دارد. همان‌طور که نبوی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری و اشتیاق معلمان رابطه مثبتی وجود دارد، نتایج این پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها بدین صورت بود که بین رهبری حمایتی و توانمندی تدریس معلمان رابطه مستقیم وجود دارد. در مقاله‌ای با عنوان نقش «فرماندهان و مدیران در توانمندسازی کارکنان» توسط عامری (۱۳۸۹)، اثبات شد که سه نقش ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی فرمانده در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند.

به‌زعم عامری گرچه بیشتر مدیران به اجرای توانمندسازی اعتقاد دارند دیگر اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شدند و اجرای دقیق آن امروز در مدیریت کمتر انجام می‌شود (عامری، ۱۳۸۹). رهبران حمایتی می‌توانند با تشویق الگوهای رفتاری مثبت معلمان، آن‌ها را به تکرار الگوها تشویق نموده و از این طریق به تقویت توانمندی‌های آنان در زمینه تدریس پردازند. همچنین رهبر آموزشی می‌تواند با ارزیابی توانمندی‌های شخصی معلم، به باورهای او در مورد توانمندی‌ها و کاستی‌هایش در استفاده از منابع موردنیاز برای تدریس کمک کند و از این طریق با حمایت وی، او را به سوی رسیدن به اهداف آموزشی مدرسه سوق دهد. نتایج حاصل از پژوهش علی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) بررسی ارتباط سبک‌های رهبری با توانمندی شغلی در کارمندان اداره ورزش و جوانان استان کرمان نشان داد که یافته‌ها نشان داده که بین سبک‌های رهبری با توانمندی کارکنان ورزش و جوانان استان کرمان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش فوق با پژوهش حاضر همخوانی دارد. سبک رهبری حمایتی به‌واسطه حمایتگر بودن نسبت به سبک‌های دیگر رهبری می‌تواند تأثیر بیشتری بر توانمندی تدریس معلمان در مدارس استثنایی داشته باشد. صادقی و محشمی (۱۳۹۰) در پژوهشی دریافته‌اند که رهبری در بهبود کیفیت یادگیری مؤثر است. با تأیید رابطه میان رهبری حمایتی و توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی در پژوهش حاضر می‌توان گفت رهبری حمایتی به‌طور غیرمستقیم از طریق تقویت توانمندی تدریس معلمان می‌تواند تأثیر بسزایی در پیشرفت یادگیری کودکان استثنایی داشته باشد. بنجامین و فلاین (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر کارایی و عملکرد زبردستان» به این نتایج دست یافتند که اعضاء گروه در پرتو رهبری دموکراتیک، روحیه، ابتکار عمل، آزادی عمل، هم‌جوئی و کار بهتر ارائه می‌دادند. کارمندان در کار کردن با رهبر مستبد، روحیه پایین‌تر، وابستگی بالاتر و خلاقیت کم‌تری از خود نشان می‌دادند، ناکامی آن‌ها بیشتر بوده و اغلب گروه را ترک می‌کردند. در گروه تحت رهبری عدم‌مداخله، کار کم‌تری صورت می‌گرفت آنان رضایتی از خود نشان نمی‌دادند و غالباً درخواست کمک و راهنمایی می‌کردند. طبق داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش حاضر معلمان مدارس استثنایی با اتکا به روحیه حمایتی رهبر آموزشی و نقش تسهیلگری وی اقدام به تقویت توانمندی تدریس معلمان می‌پردازند. لی یو (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود، دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت مدیریت مشارکتی داشته و باعث اثربخشی فعالیت‌های

آن‌ها می‌شود. همچنین او نشان داده است که مدیریت مشارکتی باعث اثربخشی سازمان می‌شود. برحسب تحلیل داده‌های این پژوهش می‌توان گفت که رابطه رهبر آموزشی با معلمان جهت تقویت توانمندی تدریس از ارزش بالایی برخوردار است رهبری حمایتی با نقش یک تسهیلگر می‌تواند باعث اثربخشی بیشتر معلمان باشد و این امر منجر به تقویت توانمندی تدریس معلمان مدارس استثنایی می‌شود.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

- یافته‌های این پژوهش مربوط به استان کردستان است و نمی‌توان آن را به کل جامعه تعمیم داد.
- متغیرهای خارجی زیادی وجود دارند که می‌توانند بر توانمندی تدریس معلمان تأثیرگذار باشند.
- کم بودن پژوهش‌های مشابه در زمینه پژوهش حاضر.
- انجام مصاحبه با معلمان مدارس استثنایی برای بررسی جامع عوامل توانمندی تدریس.
- در پژوهش‌های آینده، عوامل مداخله‌گری همچون وضعیت اقتصادی، تأهل، جنسیت و مقدار تحصیلات معلمان مدارس مورد بررسی قرار گیرد.
- با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد که کارگاه‌های آموزشی در زمینه افزایش کیفیت تدریس معلمان در مدارس استثنایی برگزار گردد.
- متخصصان می‌توانند مداخلات روان‌شناختی از جمله روش‌های سازگاری معلمان با دانش‌آموزان استثنایی را در برنامه سنجش توانمندی تدریس بگنجانند.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده تکنیک‌های متفاوت تسهیلگری و تأثیر آن بر معلمان مدارس استثنایی انجام گیرد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی در رابطه با نتایج پژوهش ندارند.

## منابع

- اوسطی، سعید علی، فرج‌اللهی، مهران و زارع، حسین. (۱۳۹۴). بررسی فرایند تدریس - یادگیری، پژوهش و کیفیت تدریس بر کارآیی آموزش از دور. *فناوری آموزش و یادگیری*، ۱ (۲) ۱: ۳۶-۳۷.
- بلانچارد، کن. (۱۳۸۹). *سه کلید توان‌افزایی*. ترجمه‌ی فضل‌الله امینی. تهران: فردا.
- جزینی، علیرضا. (۱۳۸۸). *عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران صف ستاد ناجا*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- خواجه، ام‌البین. (۱۴۰۰). بررسی نقش تسهیلگری اجتماعی در توانمندسازی جوامع محلی برای مشارکت در پروژه‌های روستایی و کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس.
- خورشیدی، عباس و ذوالفقاری، حسین. (۱۳۹۲). *تئوری‌های مدیریت و رهبری*. تهران: مرزبانان.
- رحیمی‌نژاد، سید پیمان و گل‌پرور، محسن. (۱۳۹۶). کارکردهای رهبری حمایتی برای سرمایه روان‌شناختی و اثربخشی سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴ (۱) ۲۶-۳۴.
- شعبانی، حسن. (۱۴۰۰). روش‌ها و فنون تدریس. تهران: سمت.
- شفیعی، عباس. (۱۳۸۹). *سبک رهبری امام خمینی*. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- عامری، محمدعلی. (۱۳۸۹). نقش فرمانده و مدیر در توانمندسازی کارکنان، *مجموعه مقالات توانمندسازی کارکنان پلیس*. تهران، بازرسی کل ناجا.
- علی‌نژاد، رضا، موسوی، سید کمال‌الدین و زنگی‌آبادی، ندا. (۱۳۹۵). ارتباط سبک‌های رهبری با توانمندی شغلی در کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان، *اولین همایش ملی تحولات علوم ورزشی در حوزه سلامت، پیشگیری و قهرمانی*، قزوین، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره).
- قدس ولی، مریم. (۱۳۹۳). *سنجش عملکرد دفاتر تسهیلگری با تأکید بر مشارکت مردمی*، نمونه موردی: دفتر تسهیلگری عودلاجان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هنر، دانشکده‌ی معماری و شهرسازی.
- گنجی. (۱۴۰۱). ارزیابی عملکرد دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی وزارت کشور در سازمان‌دهی محلات حاشیه‌نشین.
- مهرمحمدی، محمود و فاضلی، احمدرضا. (۱۳۹۴). ماهیت دانش تدریس و دانش معلمان: مقایسه دیدگاه شولمن و فنسترماخر. *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، ۵ (۱)، ۳۰-۴۶.

نبوی، مریم، جعفری، سکینه و مرادی‌مقدم، مجید. (۱۳۹۷). روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴۰، ۶۷-۸۴.

نوری نشاط، سعید. (۱۳۹۶). تسهیلگری اجتماع‌محور (داشته محوری)، مقدمه‌ای بر تسهیلگری در آموزش. وبلاگ شخصی.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۸). *مدیریت در اسلام*. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

## References

- Alinejad, R., Mousavi, S. K., & Zangibadi, N. (2015). The relationship between leadership styles and job capability in the employees of the sports and youth department of Kerman province, *The first national conference on sports science developments in the field of health, prevention and heroism*, Qazvin, Imam Khomeini International University (RA). [In Persian]
- Alwani, S. M. (2018). *Management in Islam*, Qom, Hoza Research Institute and University. [In Persian]
- Ameri, M. A. (2011). *The role of commander and manager in empowering employees, a collection of articles on empowering police employees*, Tehran: Naja General Inspection. [In Persian]
- Avzati, S. A., Faraj-Allahi, M. & Zare, H. (2014). Investigating the teaching-learning process, research and teaching quality on the effectiveness of distance education, *teaching and learning technology*, 1(2), 1-36.
- Bell, C. C. (2014). The Impact Of Participative And Directive Leadership On Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit?. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Blanchard, K. (2010). *Three power-up keys*. Translated by Fazlollah Amini, Tehran: Farda Publishing House. [In Persian]
- Exposed 92 Patients In A Short-Term Psychiatric Facility To 20 Group Sessions Under 2
- Ganji, M. (2022). Evaluation of the performance of the facilitation and local development offices of the Ministry of Interior in the organization of marginalized neighborhoods. [In Persian]
- Groot, A., & Maarleveld, M. (2000). *Demystifying Facilitation In Participatory Development*. IIED.
- Hogan, C. (2005). *Understanding Facilitation: Theory And Principle*. Kogan Page Publishers.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2016). *Gender And Leadership*. In P.G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory And Practice* (7th Ed., Pp. 397-426). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hsieh, S. W., Jang, Y. R., Hwang, G. J., & Chen, N. S. (2011). *Computers & Education*.
- Kamp, M. (2011). *Facilitation Skills And Methods Of Adult Education: A Guide For Civic Education At Grassroot Level*.

- Khawaja, Umm al-Binin (2021). Investigating the role of social facilitation in empowering local communities to participate in rural and agricultural projects, Tarbiat Modares University. [In Persian]
- Leadership Conditions: Cognitive And Experiential.
- Lewis, L., & Mider, P.A. (1973). Journal Of Counseling Psychology. sycnet.Apa.Org.
- Ling, S., & Ling, M. (2012). The Influence Of Transformational Leadership On Teacher Commitment Towards Organization, Teaching Profession, And Student Learning In Secondary Schools In Miri, Sarawak, Malaysia. *Educational Studies*, 4(2), 155-178.
- Liu, Y. (2008). Complexity Science And Participation In Decision Making Among Taiwanese Nurses. *Journal Of Nursing Management*, 16(3), 291-297.
- Mehromhammad, M., & Fadel, A. (2014). The nature of teaching knowledge and teachers' knowledge: comparing Shulman's and Fenstermacher's views, *Research Journal of Fundamentals of Education and Training*, 5(1), 30-46. [In Persian]
- Miller, R., Latham, B., & Cahill, B. (2016). *Humanizing The Education Machine: How To Create Schools That Turn Disengaged Kids Into Inspired Learners*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Nouri Neshat, S. (2016). Community-oriented facilitation, an introduction to facilitation in education. personal weblog. [In Persian]
- Prophet, M., Jafari, S., & Moradi-Moghadam, M. (2017). Structural relationships between authentic leadership style and teachers' job enthusiasm and positive organizational behavior. *Educational Leadership and Management*, 40, 67-84.
- Quds Wali, M. (2014). *Measuring the performance of facilitation offices with emphasis on public participation, case example: Oudlajan Facilitation Office*. Master's Thesis, University of Arts, Faculty of Architecture and Urban Planning.
- Rahimi-Nejad, S. P., & Gol-Parvar, M. (2016). Supportive leadership functions for psychological capital and organizational effectiveness, *Ethics in Science and Technology*, 14(1)26-34. [In Persian]
- Shabani, H. (2021). *Teaching methods and techniques*. Tehran Publications: Samat. [In Persian]
- Shafii, A. (2009). *Leadership Style of Imam Khomeini*, Tehran: Amirkabir Publications. [In Persian]
- Shulman, L. S., & Shulman, J. H. (2004). [CITATION] How And What Teacher Learn: A Shifting Perspective. *Curriculum Studies*, 36, 257-271
- Sohri, A., & Zulfiqari, H. (2012). *Management and Leadership Theories*. Tehran, Marzbanan Publications.
- Swanepoel, S., & Hnnes, R. (2011). *Organizational Behavior: Exploring Ethical Climate And Hope*.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically Leading Groups: The Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Weshah, H. A. (1999). *A Study Of Effective Teaching Skills Of Preservice Student Teachers As Perceived By Cooperating Teachers And University Supervisors In Jordan*. Ohio University.
- Yukl, G. (2020). *Leadership In Organizations*. Publishing: Adam Goldstein



