

## رابطه بین میزان بهره‌گیری مدیران مدارس از مدیریت مشارکتی با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی<sup>۱</sup>

احمد اکبری عیدگاهی<sup>۲</sup>

دکتر محمدرضا کرامتی<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین میزان مشارکت معلمان در امور مختلف آموزشگاه و میزان مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های گوناگون کلاسی انجام شد. روش پژوهش از نوع زمینه‌یابی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه سنجش سبک مدیریت مدیران و فرم مصاحبه سازمان‌یافته و به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و آزمون مقایسه دو میانگین مستقل استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین میزان مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و واگذاری بخشی از اختیارات به آنان از جانب مدیران با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. به علاوه یافته‌ها حاکی از آن بود که بین میزان انعطاف‌پذیری مدیران با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بین نوع جنسیت و سابقه مدیریتی مدیران با استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

**واژگان کلیدی:** مشارکت، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، تفویض اختیار، یادگیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی.

---

۱- این مقاله بر گرفته از طرح پژوهشی بود که در سال ۱۳۸۳ در شورای آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان

رضوی به تصویب رسید

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۳- استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

## مدیریت مشارکتی

مدیریت هم زمان با تولد انسان روی کره خاکی بوجود آمد و با پیشرفت جوامع دچار دگرگونی گردید به گونه ای که در قرن بیستم، این دگرگونی ها سبب پیدایش گرایش های متنوع مدیریت در دانشگاه های مختلف جهان (میرکمالی، ۱۳۷۳) و ظهور رویکردهای نو به مدیریت شد که مدیریت مشارکتی از آن جمله است. مدیریت مشارکتی که از سال های دهه ۱۹۵۰ پس از پاره ای آزمایش های علوم رفتاری از سوی صاحب نظران با استقبال روبرو شد (طوسی، ۱۳۷۲)، با کار اندیشمندی چون آرجریس، لیکرت، هرزبرگ و لاولر رو به رشد نهاد و با عناوین مختلف نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت و گروه های خودگردان به حیات خود ادامه داد به گونه ای که امروزه تصمیم گیری های استراتژیک در سازمان ها توسط تیم های مدیریتی شکل می گیرد. زیرا اعتقاد بر این است که این تیم ها محیطی امن برای تبادل اطلاعات کارکنان فراهم ساخته و به آنان کمک می کند تا آگاهی خود را افزایش دهند (میلیس، ۲۰۰۲). این رویکرد مدیریتی از طریق «درگیر کردن کارکنان» برای انجام وظایف سازمانی اعمال می شود (کرمی، ۱۳۷۴) و نوعی تلاش برانگیزاننده مدیر در درگیر کردن مسوولانه ذهنی و عاطفی اشخاص برای دست یابی به هدف های گروهی است (طوسی، ۱۳۷۱) که به افراد فرصت می دهد تا از منابع ابتکار و آفرینندگی خود به منظور نیل به مقاصد سازمان یاری گیرند (دیویس و نیو استارم، ۱۳۷۵). به عبارت دیگر با بهره گیری از این رویکرد فضا و نظامی توسط مدیریت برای کارکنان و مشتریان در روند تصمیم سازی و تصمیم گیری به وجود می آید (شیخ محمدی و تولید زواره، ۱۳۸۰، ص ۴۰) که عمده ترین مشخصه آن اعتماد دو سویه در حین قاطعیت و مهم ترین نتیجه آن گرایش به حل مساله و رفع مشکل به صورت ریشه ای است (وتون و کمرون، ۱۳۸۰).

پژوهش های انجام گرفته در زمینه بهره گیری از مدیریت مشارکتی در مدرسه فراوانی پژوهش های انجام گرفته در این زمینه در دهه اخیر در خور توجه است. نتایج پژوهش های انجام شده در داخل کشور گویای آن است که مدیریت مشارکت جویانه

مدیران مدارس در بهداشت روانی دبیران (کوثری، ۱۳۸۲)، خلاقیت و نوآوری معلمان (ابوالفضلیان، ۱۳۸۲)، کاهش افسردگی (ذوالفقار، ۱۳۸۰)، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان (آزادی، ۱۳۸۱، دوستار مقدم، ۱۳۸۲) و همچنین افزایش میزان اثربخشی مدرسه (وحدانی نژاد، ۱۳۸۱) مؤثر است. نتایج به دست آمده از پژوهش اکبری (۱۳۸۲) حاکی از آن بود که ۷۳٪ معلمان به میزان زیاد و ۱۳٪ معلمان به میزان خیلی زیاد تمایل داشتند در تصمیم‌گیری‌های آموزشی شرکت نمایند. پژوهشی که توسط فورگی نژاد (۱۳۷۸) انجام شد آشکار نمود که از نظر میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها بین دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه تفاوتی وجود ندارد. غلامی (۱۳۸۳) هم اظهار داشت میان جنسیت معلمان و تمایل آنان به حضور در تصمیم‌گیری‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور نیز نتایج مذکور را تایید می‌کند. به عنوان مثال کانالی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که تشریح برنامه‌ها از طرف مدیر مدرسه و مشارکت افراد در کارها، خشنودی آنان را در پی دارد. نتایج تحقیق کوی و بلولای<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نشان داد هم بستگی مثبت و معنی‌داری میان فرایندهای سازمانی و میزان مشارکت کارکنان وجود دارد. شافر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) به این نتیجه رسید که نگرش مدیران مدارس نسبت به پایگاه حرفه‌ای معلمان مدرسه، بطور آشکاری با مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها رابطه دارد. در تحقیقی که توسط لندی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) انجام گرفت مشارکت در فرایند ارزشیابی از جمله عواملی بود که کارکنان خواهان آن بودند. تحقیق کراسگارد<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نشان داد هر اندازه افراد در تصمیم‌های گروهی مشارکت بیشتری داشته باشند، هدف‌ها را بهتر پذیرفته، تعهد آن‌ها به هدف‌ها بیشتر شده و برای تحقق آنها تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. در پژوهشی که در مدارس متوسطه شهر نیویورک انجام شد آشکار گردید که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها به طور معناداری با ویژگی‌های شخصیت غیرآمرانه، انعطاف‌پذیر و ابتکارات

1- Connolly  
3- Shaffer  
5- Korsgaard

2- Coye & Belohlay  
4- Landy & others

ذاتی مدیران رابطه مستقیم دارد (امبرسی و هیلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). پژوهشی که توسط جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، در زمینه تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی بر اساس طرح چهار گروهی سالمون<sup>۳</sup> و با استفاده از دو پرس‌آزمون در مورد کارمندان دفتری و پرستاران انجام گرفت نشان داد مشارکت کارکنان بر تضاد و دوگانگی نقش تأثیر منفی دارد و عامل کاهش فشارهای شغلی است (جکسون، ۲۰۰۱). موز<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) یادآور می‌شود که مشارکت عامل ممتاز برای کار گروهی است و اگر ضعیف به کار گرفته شود محکوم به شکست است.

### یادگیری مشارکتی

مطالعات مربوط به یادگیری مشارکتی از دهه ۱۹۷۰ به بعد شروع شد و در دهه ۱۹۸۰ تهیه مدل‌هایی از یادگیری مشارکتی که قابلیت اجرا داشته باشد مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران قرار گرفت.

رابرت اسلاوین<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، نیل دیویدسن<sup>۶</sup> (۱۹۹۲)، الیزابت کوهن<sup>۷</sup> (۱۹۹۴)، لایتون<sup>۸</sup> (۱۹۹۴)، الفی کوهن<sup>۹</sup> (۱۹۹۵)، میلیس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶)، ریان و کوپر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۸)، فارل<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۹)، راس<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰)، کینگ<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰)، هیرست<sup>۱۵</sup> و اسلاویک<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۰)، پین<sup>۱۷</sup> و ویتاکر<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰)، گلزر<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۱)، فولی<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۱)، آنویوبازی<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱)، شافر<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱)، شوماکر<sup>۲۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) زفران<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۴)، اسپنسر کاگان<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۴)، راجر و دیوید

1- Amborsi & Heller  
3- Salmon  
5- Robert Slavin  
7- Elizabeth Kohen  
9- Alfie Kohn  
11- Ryan and Cooper  
13- Ross  
15- Hirst  
17- Payne  
19- Glosser  
21- Onwubuzie  
23- Shomaker  
25- Spencer Kagan

2- Jackson  
4- Muhs  
6- N. Davidson  
8- Leighton  
10- Millis  
12- Farrel  
14- King  
16- Slavik  
18- Whittaker  
20- Foley  
22- Shafer  
24- Zefran

جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، از جمله صاحب‌نظرانی هستند که در دهه اخیر کاربرد رویکرد مذکور را مورد تأکید قرار داده‌اند. به اعتقاد کارشناسان، دانش آموزشی که به طور فعال به یادگیری می‌پردازند نه تنها بهتر فرا می‌گیرند بلکه از یادگیری لذت بیش تری هم می‌برند (گاردنر و جولر، ۲۰۰۰). از جمله روش‌های فعال، یادگیری مشارکتی است که بر مبادله فعال عقاید بین گروه‌های کوچک (گوکال، ۱۹۹۵)، تلاش برای به حداکثر رساندن یادگیری از طریق همکاری و مشورت (آنویو بازی، ۲۰۰۱، لایتون، ۱۹۹۴) و مجموعه‌ای از روش‌های انعطاف‌پذیر برای اداره کلاس درس (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰) تأکید دارد. به نظر دیوید جانسون و همکاران (۱۹۹۴) یادگیری مشارکتی عبارت است از «استفاده از گروه‌های کوچک به گونه‌ای که از طریق آن دانش آموزان بتوانند با هم کار کنند». لایتون (۱۹۹۴) نیز می‌گوید: یادگیری مشارکتی رویکردی است که از طریق آن دانش آموزان تلاش می‌نمایند با همکاری و مشورت، در زمینه موضوعات درسی به تسلط برسند. گلازر (۲۰۰۱) نیز معتقد است، یادگیری مشارکتی عملی‌تر از قرار دادن دانش آموزان در گروه‌ها بوده و در واقع نوعی مدیریت کلاس درس می‌باشد. بسیاری از اندیشمندان مشخصه‌های این رویکرد را در قالب پنج عنصر کلیدی بیان کرده‌اند: وابستگی درونی مثبت، پاسخ‌گویی فردی، تعامل رودر رو، یادگیری مهارت‌های اجتماعی، پردازش گروهی (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰، هرید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، جانسون و جانسون، ۲۰۰۴، میلیس، ۱۹۹۶، فولی، ۲۰۰۱).

در حال حاضر استفاده مدیران آموزشی از مشارکت در اداره امور مدارس و تأثیرات سازنده آن موجب گردیده که صاحب‌نظران آن را جهت افزایش کیفیت یادگیری دانش آموزان در کلاس‌های درس به معلمان توصیه نمایند. تحقیقات نشان داده که یادگیری مشارکتی در سازمان دهی برنامه‌ها، روش‌های آموزش، جذاب ساختن یادگیری برای کلیه دانش آموزان، ایجاد فرصت‌های آموزشی یکسان برای همگان، تبدیل ساختن رقابت به رفاقت و فراخواندن شاگردان به استفاده از اندیشیدن و خلاق بودن موفق بوده است، ضمن آنکه با توجه انعطاف‌پذیری که دارد برای آموزش دروس مختلف، مقاطع تحصیلی

1- David and Roger Jonson

2- Harried

مختلف و همچنین در سطح آموزشگاه های دخترانه و پسرانه قابل استفاده می باشد (کرامتی، ۱۳۸۴). تقریباً همه محققان در زمینه تأثیرات مثبت یادگیری مشارکتی در کلاس درس با یکدیگر توافق دارند، اما در مورد میزان تأثیر سبک های مختلف یادگیری مشارکتی بر پیشرفت تحصیلی توافق کمتری وجود دارد که به نظر می رسد علت اساسی آن کیفیت اجرای یادگیری مشارکتی است و به همین دلیل تخصص و آگاهی معلم و فراهم کردن شرایط اجرا ضرورت می یابد. همان گونه که کوهن نیز می گوید: «رشد حرفه ای معلم پیش نیاز استفاده از یادگیری مشارکتی است و برای اینکه معلم به رشد حرفه ای برسد باید از مبانی نظری و فلسفی یادگیری مشارکتی آگاه باشد، روش های مختلف یادگیری مشارکتی را بشناسد و از حمایت هم کاران و اولیاء مدرسه برخوردار باشد» (داماس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۸).

اجرای موفقیت آمیز روش مشارکتی علاوه بر آن که نیازمند هم کاری مدیران و والدین دانش آموزان می باشد، مستلزم توانمند بودن معلم در زمینه برنامه ریزی و اداره مؤثر کلاس درس (برومز و همکاران، ۱۹۹۵: برگرفته از کرامتی ۱۳۸۲، ص ۵۵) و توجیه، آموزش و هماهنگی کلیه افراد دست اندرکار می باشد (کول و چان، ۱۹۹۱، برگرفته از کرامتی، ۱۳۸۴).

شافر (۲۰۰۲) می گوید، وجود دانش آموزان که دارای خصوصیات پرخاشگرانه، خصمانه یا ناسازگار می باشند اجرای مثبت و مفید روش مشارکتی را در کلاس دچار مشکل می نماید. انویوبازی (۲۰۰۱) معتقد است از این روش بیشترین استفاده را دانش آموزان زرننگ و درسخوان می برند ولی وب<sup>۲</sup> بر خلاف وی معتقد است همه دانش آموزان تقریباً به یک اندازه سود می برند. هرید (۲۰۰۰) نیز بر این باور است که این روش کارایی چندانی در کلاس های پر جمعیت ندارد در حالی که می<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که این شیوه در کلاس های بیش از صد نفر هم می تواند مفید واقع شود.

1- Dumas  
3- May

2- Webb

پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه بهره‌گیری از یادگیری مشارکتی در کلاس درس

نتایج پژوهش‌های انجام شده گویای آن است که یادگیری مشارکتی موجب افزایش آگاهی‌های فراشناختی (بولینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، افزایش شوق به یادگیری و احساس مسئولیت فردی و گروهی، پرورش روحیه انتقادگری و انتقادپذیری، تقویت قدرت گوش دادن، بهبود روابط عاطفی، افزایش اعتماد، احترام متقابل، تقویت حس وظیفه‌شناسی، رشد مهارت‌های کلامی، کاهش اضطراب، تقویت مهارت‌های خودرهبی و کاهش وابستگی دانش‌آموزان به معلم می‌گردد (الیزابت کوهن ۲۰۰۴، هانگ ۲۰۰۰، فارل ۱۹۹۹، رونالد، ۱۹۹۷، شوماکر و همکاران، ۲۰۰۲) و در نتیجه بستر لازم برای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (مبینی، ۱۳۷۷؛ کنعانی، ۱۳۷۸؛ ایوبی، ۱۳۷۷؛ پاکیزه، ۱۳۷۶؛ تجربه کار، ۱۳۸۰؛ لازارویتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸. تیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ دسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) و دانشجویان (صیرفی، ۱۳۷۴؛ هرید، ۲۰۰۰) بالاخص در دروسی نظیر ریاضیات (ونمان و همکاران، ۲۰۰۰)، شیمی (وایودی و تریگاست، ۲۰۰۱) و فیزیک (حسینی، ۱۳۸۴) که یادگیری آنها دشوارتر است، فراهم می‌گردد.

تحقیقات دیگر هم نشان می‌دهد که یادگیری مشارکتی در بسیاری از موضوعات درسی و پایه‌های تحصیلی تأثیر بسزایی بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان داشته است (آنویوبازی، ۲۰۰۱). دانش‌آموزان ضعیف در کنار دانش‌آموزان قوی رشد می‌کنند و دانش‌آموزان قوی نیز به درک عمیق‌تر مطالب درسی نائل می‌شوند (پینتز، ۱۹۹۷، ص ۱۲؛ گارفیلد، ۱۹۹۳). همچنین استفاده از این رویکرد در آموزش زبانهای خارجی، ریاضیات و علوم که مستلزم مشارکت فعال دانش‌آموزان و ارتباط متقابل آنان می‌باشد سودمند است (رونالد، ۱۹۹۷).

نتایج پژوهش کرامتی (۱۳۸۱) نیز حاکی از تأثیر قابل ملاحظه یادگیری مشارکتی بر پیشرفت تحصیلی ریاضی دختران و پسران است. طبق یافته‌های تحقیق مذکور میانگین نمره پیشرفت تحصیلی ریاضی دانش‌آموزان در گروه آزمایشی و کنترل قبل از اجرای

1- Bowling  
3- Tice

2- Lazarowitz  
4- Desai

یادگیری مشارکتی تقریباً یکسان بود. اما پس از اجرای روش، میانگین نمره پیشرفت تحصیلی ریاضی دانش آموزان گروه آزمایشی در مقایسه با گروه کنترل به نحو چشم گیری افزایش یافت و این افزایش در مورد میانگین نمره پسران بمراتب چشم گیرتر از میانگین نمره دختران بود. جانسون و همکاران (۱۹۹۴) بر این باورند که یادگیری مشارکتی در پیشرفت تحصیلی همه دانش آموزان (اعم از دختر، پسر، قوی، ضعیف و متوسط) تقریباً به یک اندازه سودمند است.

امروزه رویکرد مشارکتی به سرعت جای خود را در تمام سطوح مدیریتی (از مدیریت کلان نظام آموزشی گرفته تا مدیریت کلاس درس) به گونه ای باز نموده که بسیاری از مدیران به معلمان پیشنهاد می کنند تا از برنامه ها و روش هایی استفاده کنند که دانش آموزان را به مشارکت در یادگیری فرا خواند. به منظور هدفمند کردن این مشارکت، معلمان ضمن اینکه خود می بایست آموزش های تخصصی را فراگیرند (داماس، ۲۰۰۲) به همکاری دانش آموزان، والدین و همچنین مدیریت مدرسه نیازمندند (برومز و همکاران، ۱۹۹۵: برگرفته از کرامتی ۱۳۸۲). به نظر می رسد یکی از ابعاد مهم همکاری مدیریت مدرسه با معلمانی که علاقه مند به اجرای مشارکتی در کلاس درس هستند، این است که خود مدیران در اداره امور مدرسه مدیریت مشارکتی را بکار برند. پژوهش حاضر با محور قرار دادن چنین موضوعی در صدد است تا رابطه بین میزان بهره گیری مدیران مدارس از مدیریت مشارکتی را با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس مورد مطالعه قرار دهد.

### پرسش های پژوهش

#### پرسش اصلی

آیا بین میزان بهره گیری مدیران مدارس از مدیریت مشارکتی با استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه وجود دارد؟



### پرسش‌های فرعی

- ۱- آیا بین میزان مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها از جانب مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین میزان واگذاری بخشی از اختیارات به معلمان از جانب مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین میزان انعطاف‌پذیری مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس براساس نوع جنسیت مدیران مدارس تفاوت وجود دارد؟
- ۵- آیا بین میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی براساس سابقه مدیریتی مدیران مدارس تفاوت وجود دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع زمینه‌یابی است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه معلمان رسمی شاغل در کلاس‌های پایه چهارم و پنجم دارای حداقل مدرک کاردانی و ۲ سال سابقه تدریس (۴۴۷ نفر) و کلیه دانش‌آموزان مشغول به تحصیل در کلاس‌های پایه چهارم و پنجم مقطع ابتدایی پسرانه و دخترانه دولتی - عادی منطقه تبادکان در سال تحصیلی ۸۴-۱۳۸۳ می‌باشد که معدل سال قبل آنها حداقل ۱۷ بوده است (۳۷۳۲ نفر). تعداد معلمان زن ۱۶۹ نفر و تعداد معلمان مرد ۲۷۸ نفر بوده است. تعداد دانش‌آموزان دختر ۱۶۱۳ نفر و تعداد دانش‌آموزان پسر ۲۱۱۹ نفر بوده است. بر اساس آخرین اطلاعات دریافتی از کارشناسی آمار و بودجه منطقه تبادکان، جامعه آماری معلمان و دانش‌آموزان واجد شرایط در ۱۷۴ مدرسه پراکنده می‌باشند. به منظور اطمینان از توجه محقق به تک تک معلمان تشکیل دهنده جامعه‌ی آماری و کاهش خطاهای احتمالی پژوهش، جامعه‌ی آماری بر اساس مسیرهای جغرافیایی و جنسیت معلمان و دانش‌آموزان به ۶ جامعه‌ی آماری فرعی تقسیم شد.

روش نمونه گیری، خوشه ای توأم با طبقه ای است. ابتدا بر اساس محاسبات آماری، سهم معلمان هر مسیر بر حسب جنسیت و پایه تدریس تعیین گردید. در مرحله اول مدارس براساس سهم هر مسیر به صورت تصادفی انتخاب و در مرحله دوم، از هر مدرسه انتخاب شده، با توجه به آمار دانش آموزان و جنسیت معلمان حداقل ۲ نفر و حداکثر ۴ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب گردید. جهت انتخاب دانش آموزان گروه نمونه، ابتدا در بین کلاس های معلمان واجد شرایط دانش آموزانی را که معدل سال گذشته آن ها حداقل ۱۷ بوده به تفکیک کلاس مشخص و سپس از هر کلاس دو دانش آموز به صورت تصادفی برای انجام مصاحبه انتخاب شد. نمونه آماری معلمان ۱۵۴ نفر بود که از این تعداد ۵۹ نفر زن و ۹۵ نفر مرد بودند.

تعداد دانش آموزان در گروه نمونه ۳۰۸ نفر بود که از این تعداد ۱۱۸ نفر دختر و ۱۹۰ نفر پسر بودند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول  $n = \frac{Z^2 S^2}{D^2}$  استفاده شد. با توجه به محاسبات آماری انجام شده براساس فرمول ذکر شده برای نمونه گیری تکمیل ۹۴ پرسشنامه توسط معلمان و تکمیل ۱۸۸ فرم مصاحبه با دانش آموزان کفایت می کرد، اما با توجه به نظر مساعد مسئولان آموزش و پرورش منطقه تبادل نظر به موضوع پژوهش و همکاری کارشناسی آموزش ابتدایی و معلمان راهنما، به منظور افزایش دقت بیشتر و قابلیت تعمیم دهی بهتر، تعداد پرسشنامه های تکمیل شده توسط معلمان به ۱۵۴ فرم و تعداد مصاحبه های انجام شده با دانش آموزان به ۳۰۸ مورد افزایش یافت. پس از تعیین حجم نمونه معلمان، حجم نمونه هر یک از مسیرهای سه گانه بر اساس جنسیت مدارس و معلمان واجد شرایط شاغل به تدریس در پایه های چهارم و پنجم بر مبنای لیست دریافتی از دایره آمار و بودجه منطقه تبادل نظر مشخص گردید. جامعه آماری دانش آموزان در ۴۴۷ کلاس (۱۷۴ مدرسه) پراکنده بود. با عنایت به مشخص شدن تعداد معلمان و جنسیت آنها در حجم نمونه و با عنایت به این که از هر کلاس به طور تصادفی ۲ دانش آموز واجد شرایط جهت انجام مصاحبه کفایت می نمود، تعداد کل دانش آموزان مورد نیاز و سهم هر یک از مسیرهای سه گانه و جنسیت آنها مشخص گردید.

یکی از ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مشارکتی بود که براساس دیدگاه هرسی و بلانچارد طراحی و مطابق با دیدگاه ۵۵ نفر از کارشناسان، کارشناسان ارشد و استادان دانشگاه‌های فردوسی مشهد، آزاد اسلامی و مرکز آموزش مدیریت دولتی (سابق) استان رواسازی شد. یکی از شکل‌های پرسشنامه گزیده پاسخ مقیاس لیکرت است که در آن اندازه‌گیری در مقیاس ترتیبی امکان پذیر می‌گردد. در این مقیاس هر پاسخ دارای امتیازی معین است که هنگام خلاصه کردن نتایج، با ارزش عددی یک تا پنج یا صفر تا چهار نشان داده می‌شود و می‌توان سوالاتی را که موضوع یا عنوان واحدی را اندازه می‌گیرند با هم جمع کرد (خوی نژاد، ۱۳۸۰، ص ۲۲۳). گزینه‌های مربوط به منظور پاسخ‌گویی، به آزمودنی عرضه می‌شود و از او خواسته می‌شود پاسخ خود را با گذاشتن علامت مشخص کند (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹، صص ۱۵۶-۱۵۵). در پرسشنامه مدیریت مشارکتی در پژوهش حاضر گویه‌های ۱ تا ۹ جهت پرسش فرعی شماره ۱ پژوهش، گویه‌های ۱۰ تا ۱۵ جهت پرسش فرعی شماره ۲ پژوهش و گویه‌های ۱۶ تا ۲۰ جهت پرسش فرعی شماره ۳ پژوهش در نظر گرفته شد.

ابزار دیگر فرم مصاحبه سازمان یافته (محقق ساخته) یادگیری مشارکتی بود که ۱۵ سوال را شامل می‌شد. این پرسشنامه براساس دیدگاه دیوید جانسون و راجر جانسون (۲۰۰۴) از صاحب نظران یادگیری مشارکتی طراحی و مطابق با نظر ۴۴ نفر از معلمان و راهنمایان تعلیماتی و ۳۶ نفر از متخصصان تعلیم و تربیت که دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری در سطح استان بودند رواسازی شد. در فرآیند رواسازی دو ابزار ذکر شده از روش دلفی استفاده گردید.

پایایی بیرونی پرسشنامه مدیریت مشارکتی با استفاده از روش بازآزمایی ۰/۹۳ و همسانی درونی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. پایایی بیرونی فرم مصاحبه سازمان یافته با استفاده از روش بازآزمایی ۰/۹۴ و همسانی درونی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد.

پژوهشگران ابتدا نسبت به هماهنگی با سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی و اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان و اخذ مجوزهای لازم از حراست سازمان و منطقه

اقدام نمودند. سپس ضمن توجه معلمان و ارائه توضیحات لازم پیرامون اهداف و اهمیت تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته را در اختیار آن ها قرار دادند تا تکمیل نمایند و بلافاصله پس از تکمیل پرسشنامه ها آن ها را جمع آوری نمودند. این اقدام باعث کاهش خطاهای احتمالی و دریافت تمامی پرسشنامه ها گردید. با توجه به این که حضور پژوهشگران در محیط کلاس و مشاهده حضوری فعالیت های معلمان شرایط مصنوعی ایجاد می نمود و ممکن بود عملکرد معلمان تحت تاثیر قرار گیرد، لذا برای این منظور فرم مصاحبه سازمان یافته توسط مصاحبه کنندگان آموزش دیده اجرا شد. از طریق محاسبه امتیاز سوالات پرسشنامه مدیریت مشارکتی در شش درجه (۶-۱)، نمره ای بدست آمد که نشان دهنده ی میزان مشارکت معلمان هر مدرسه در تصمیم گیری ها بود. از طریق محاسبه امتیاز سوالات فرم مصاحبه در دو درجه (۲-۱)، نمره ای بدست آمد که نشان دهنده ی میزان مشارکت دانش آموزان در فعالیت ها و تصمیم گیری های کلاسی بود. جهت توصیف داده های جمع آوری شده از جدول توزیع فراوانی استفاده شد. به منظور پاسخ گویی به پرسش اصلی پژوهش و پرسشهای فرعی ۵، ۳، ۲، ۱ از آزمون همبستگی پیرسون و برای پاسخ دادن به پرسش ۴ از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل استفاده شد.

### یافته های پژوهش

در این قسمت یافته های پژوهش براساس پرسش اصلی و پرسش های فرعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. همانگونه که جدول ۱ نشان می دهد مقدار همبستگی برابر  $0/292$  و در سطح  $0/001 < \alpha$  معنا دار گردیده است، بنابراین با اطمینان  $0/999$  فرضیه صفر رد شده و رابطه میان دو مولفه فوق معنادار می باشد.

جدول ۱: همبستگی میزان بهره‌گیری مدیران مدارس از مدیریت مشارکتی با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی

سطح معناداری	تعداد	ضریب همبستگی	آزمون
۰/۰۰۱	۱۳۲	۰/۲۹۲	دو دامنه

در جدول ۲ همبستگی هر یک از سه مولفه اصلی مدیریت مشارکتی با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی براساس آزمون دو دامنه نشان داده شده است. همان گونه که دیده می‌شود مقدار همبستگی بین مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس برابر ۰/۲۳۵ و سطح معناداری ۰/۰۰۵  $\alpha$  می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که رابطه میان این دو مولفه معنادار است. همبستگی بین میزان واگذاری اختیارات به معلمان از جانب مدیران مدارس با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس برابر ۰/۲۷۴ و سطح معناداری ۰/۰۰۱  $\alpha$  مشخص شده است. لذا رابطه میان دو مولفه فوق نیز معنادار می‌باشد. همچنین همبستگی بین میزان انعطاف‌پذیری مدیران با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس برابر ۰/۲۷۵ و سطح معناداری ۰/۰۰۱  $\alpha$  می‌باشد. در این خصوص هم می‌توان اظهار داشت که رابطه میان دو مولفه معنادار است.

جدول ۲: همبستگی مولفه‌های مدیریت مشارکتی در مدرسه با استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی بر اساس آزمون دو دامنه

سطح معناداری	تعداد	ضریب همبستگی	مولفه‌های مدیریت مشارکتی
۰/۰۰۵	۱۴۲	۰/۲۳۵	مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری
۰/۰۰۱	۱۴۴	۰/۲۷۴	واگذاری اختیارات
۰/۰۰۱	۱۵۰	۰/۲۷۵	انعطاف‌پذیری مدیران

رابطه بین میزان بهره‌گیری مدیران مدارس از مدیریت...

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار  $t$  مشاهده شده  $۱/۳۶$  و درجه آزادی  $۱۵۱$  می باشد، نظر به اینکه ارزش سطح معناداری خطا ( $۰/۱۷۶$ ) از ارزش قراردادی ( $۰/۰۵$ ) بیشتر است، بنابراین نتیجه گرفته می شود که بین میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی و حضور مدیران مرد یا زن در رأس آموزشگاه رابطه معناداری وجود ندارد و تفاوت مشاهده شده در میانگین ها نیز حاصل خطا است.

جدول ۳: مقایسه میانگین های معلمان در استفاده از یادگیری مشارکتی بر حسب جنسیت مدیر

میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی	آزمون $t$ جهت مقایسه میانگین ها				
	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین تفاوتها	خطای استاندارد تفاوتها
در صورت برابری واریانسها	۱/۳۶۰	۱۵۱	۰/۱۷۶	-۰/۸۲۵۴	۰/۶۰۷۰
در صورت عدم برابری واریانس ها	۱/۴۰۱	۱۵۰/۹۸۳	۰/۱۶۳	-۰/۸۲۵۴	۰/۵۸۹۳

جدول ۴ نشان می دهد که مقدار همبستگی  $۰/۱۳۲$  و سطح معناداری خطا برابر  $۰/۱۰۴$  می باشد. از آنجایی که ارزش سطح معناداری خطا از ارزش قراردادی  $۰/۰۵$  بیشتر است، نتیجه گرفته می شود که همبستگی مشاهده شده معنی دار نبوده و بین سابقه مدیریتی مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۴: همبستگی بین سابقه مدیران مدارس با میزان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی

سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۱۰۴	۰/۱۳۲	۱۵۳	دو دامنه

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده پاسخی که به پرسش اصلی پژوهش می توان داد آن است که بین میزان بهره گیری مدیران از مؤلفه های مدیریت مشارکتی و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی در کلاس درس رابطه وجود دارد. در این راستا ابوالفضلیان (۱۳۸۲)

در تحقیق خود نشان داد که استفاده از سبک مشارکتی توسط مدیران، خلاقیت و نوآوری معلمان را افزایش می‌دهد و یافته‌های پژوهش کوثری (۱۳۸۲) مشخص نمود که بین استفاده از سبک مشارکتی توسط مدیران و بهداشت روانی دبیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین براساس نتایج پژوهش ایوبی (۱۳۷۳)، صیرفی (۱۳۷۴) و پاکیزه (۱۳۷۶) آشکار گردید که پیشرفت تحصیلی دانشجویان در روش تدریس مشارکتی بیشتر از روش سخنرانی است.

نتایج نشان داد که بین میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. این نتیجه در راستای پژوهش انجام شده توسط سوزان جکسون (۲۰۰۱) می‌باشد. وی آشکار ساخت که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود که میزان غیبت کارکنان از محل کار و ترک شغل کاهش یابد. پژوهش انجام شده توسط باکاراک و دیگران هم نشان داد که افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش اثربخشی مدرسه می‌گردد. آزادی (۱۳۸۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و انگیزه‌های شغلی آنان ارتباط معناداری وجود دارد. تحقیق انجام شده توسط کورت لوین نشان داد که هرگاه معلمان فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک بشوند، مسئولیت بیشتری را پذیرفته و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. پژوهش انجام شده توسط فورگی نژاد (۱۳۷۸) و دوستارمقدم (۱۳۸۲) هم نمایان ساخت که بین مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدارس و رضایت شغلی آنان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین مبینی (۱۳۷۷)، کنعانی (۱۳۷۸) و تجربه کار (۱۳۸۰) در پژوهش‌های جداگانه نشان دادند که پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزانی که در طرح ریزی و اجرای فعالیتهای درسی مشارکت داده می‌شوند به مراتب بیشتر از دانش‌آموزانی است که با روش انفرادی به یادگیری می‌پردازند.

از دیگر نتایج بدست آمده وجود رابطه مستقیم و معنادار بین میزان واگذاری اختیارات به معلمان و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی بود که این نتیجه به طور ضمنی با نتایج پژوهش کراسگارد (۲۰۰۱) در ارتباط است. او نشان داد هر اندازه افراد در

تصمیم های گروهی مشارکت بیشتری داشته باشند، هدف ها را بهتر پذیرفته و تعهد آن ها برای تحقق آنها بیشتر می شود.

همان گونه که یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد بین میزان انعطاف پذیری مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد یعنی هرچه میزان انعطاف پذیری مدیران افزایش یابد تمایل معلمان به استفاده از مشارکت شاگردان در فرآیند تدریس افزایش خواهد یافت. پژوهش انجام شده توسط کرت لوین که نشان داد استفاده مدیران از سبک مدیریت مشارکتی مقاومت و ایستادگی معلمان در برابر نوآفرینی را کاهش می دهد این نتیجه را تأیید می کند. در همین راستا پژوهش انجام شده توسط کوچ و فرنچ آشکار ساخت چنانچه در یک محیط سازمانی شیوه های انجام کار با توافق کارکنان و مدیران مشخص گردد میزان بهره وری کارکنان افزایش یافته و مقاومت آنان در برابر هر گونه تغییر کاهش می یابد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸).

همچنین کنعانی (۱۳۷۸) در پژوهش خود نشان داد که هراندازه معلمان تسلط بیشتری بر شیوه تدریس مشارکتی داشته باشند آمادگی دانش آموزان برای یادگیری مطالب درسی افزایش می یابد. به نظر می رسد معلمانی که مسلط تر هستند انعطاف پذیرتر نیز می باشند. البته شاید برداشت دیگر نیز این باشد معلمان انعطاف پذیر بهتر می توانند در کار خود حرفه ای شوند.

نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که تفاوت معناداری میان استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی و جنسیت مدیران وجود ندارد. به بیان دیگر معلمان مرد و زن در مدارس پسرانه و دخترانه به یک اندازه از یادگیری مشارکتی در کلاس درس استفاده می نمایند. این نتیجه هم سو با پژوهش اکبری (۱۳۸۲) می باشد که مشخص ساخت جنسیت معلمان و مدیران مانع مشارکت آنان در فعالیت های مختلف آموزشگاه نیست. در همین راستا پژوهش دوستارمقدم (۱۳۸۲) آشکار ساخت که بین تصمیم گیری های مدارس و رضایت شغلی معلمان مدارس پسرانه و دخترانه تفاوت معناداری وجود ندارد و کنعانی (۱۳۷۸) گزارش کرد که یادگیری مشارکتی تأثیر یکسانی بر پیشرفت تحصیلی دختران و پسران دارد و کرامتی (۱۳۸۴) خاطر نشان می سازد که کلیه دانش آموزان اعم از قوی،



متوسط و ضعیف به یک میزان از این شیوه بهره می‌برند. پژوهشی که توسط فورگی نژاد (۱۳۷۸) انجام شد آشکار نمود که از نظر میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌ها بین دبیرستانهای پسرانه و دخترانه تفاوتی وجود ندارد. غلامی (۱۳۸۳) نیز گزارش نمود که میان جنسیت معلمان و تمایل آنان به حضور در تصمیم‌گیری‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

نتایج نشان می‌دهد که بین میزان سابقه مدیریتی مدیران و استفاده معلمان از یادگیری مشارکتی تفاوت معناداری وجود ندارد یعنی سابقه مدیریتی مدیران تأثیری در میزان گرایش معلمان در استفاده از یادگیری مشارکتی در کلاس درس ندارد. در همین راستا پژوهش‌های انجام شده توسط فورگی نژاد (۱۳۷۸) و دوستارمقدم (۱۳۸۲) مشخص ساختند که بین هر یک از متغیرهای سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین آزادی (۱۳۸۱) در پژوهش خود نشان داد که بین میزان تحصیلات دانشگاهی مدیران و میزان مشارکت معلمان رابطه معناداری وجود ندارد.

این پژوهش محدودیت‌های خاص خود را داشت از جمله برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد استفاده از روش‌های دیگر مانند مشاهده احتمالاً دقت نتایج را افزایش می‌داد. با توجه به اینکه منطقه تبادکان از نظر آموزشی در ردیف مناطق محروم قرار دارد، نتایج این تحقیق را باید با احتیاط به جوامع آماری دیگر تعمیم داد. در این پژوهش میزان بهره‌گیری مدیران از مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی براساس نظر معلمان تعیین گردیده، احتمالاً نظر خود مدیران به عنوان مکمل نظر معلمان می‌توانست بر دقت بودن نتایج بیفزاید و در همین راستا نظر دانش‌آموزان، والدین و مسئولین اداری نیز درخور اهمیت است که در پژوهش حاضر فرصت بهره‌گیری از این منابع ارزشمند فراهم نشد.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر به مدیران مدارس پیشنهاد می‌گردد از نظرها و پیشنهاد‌های معلمان حداکثر استفاده را به منظور افزایش بهره‌وری مدرسه به عمل آورند تا از این طریق ضمن آنکه حس همکاری در سطح آموزشگاه گسترش می‌یابد،

معلمان تمایل بیشتری به استفاده از رویکرد مشارکتی در تدریس داشته باشند. از سوی دیگر مدیرانی که در عمل از هم کاری معلمان در اداره مدرسه بهره نمی برند نمی توانند معلمان را به بهره گیری از یادگیری مشارکتی در کلاس درس دعوت کنند. این نکته را نیز باید با احتیاط خاطر نشان نمود که احتمالاً سبک مدیران مدارس می تواند با سایر سطوح مدیریتی در ارتباط باشد. به عبارت دیگر مطالعه نظام مدیریت آموزشی (بویژه در ساختار متمرکز) بدون توجه به نظام مدیریت آموزشی در سطح کلان ممکن است نتایج گمراه کننده ای را به دنبال داشته باشد. با توجه به اینکه رویکرد مشارکتی شیوه ای نو در اداره آموزشگاه و کلاس درس می باشد، پیشنهاد می گردد برنامه ریزان، موضوعات پژوهشی با عناوین فوق را طرح ریزی نمایند، مطالعات پژوهشی مشابه در سایر مقاطع و همچنین سایر نواحی آموزش و پرورش کشور صورت پذیرد و نتیجه با یافته های پژوهش حاضر مقایسه گردد. در پژوهش حاضر میزان مشارکتی بودن مدیران از طریق نظر معلمان و میزان مشارکتی بودن معلمان از طریق نظر دانش آموزان تعیین گردید، بهتر است در تحقیقات بعدی از نظرات دانش آموزان، والدین، مدیران، راهنمایان تعلیماتی و کارشناسان شاغل در آموزش ابتدایی نیز بهره گرفته شود.

## منابع

- ابوالفضلیان، ع. (۱۳۸۲). بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش خلاقیت معلمان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- آزادی، ع. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین میزان مشارکت معلمان در تصمیم گیری های مدیران و میزان رشد انگیزه های شغلی معلمان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- اکبری، ز. (۱۳۸۲). بررسی میزان مشارکت معلمان در تصمیم گیری آموزشگاه و ارائه راهبردهایی برای افزایش مشارکت [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.

- ایوبی، ز. (۱۳۷۷). مقایسه یادگیری مشارکتی و یادگیری سنتی بر پیشرفت تحصیلی و حرمت خود دانش آموزان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- برومز، د. و همکاران. (۱۳۸۲). آموزش ریاضی. برگردان م کرامتی. چاپ ۱. تهران: انتشارات رشد.
- پاکیزه، ر. (۱۳۷۶). بررسی تاثیر یادگیری مشارکتی بر عملکرد تحصیلی و خودپنداری دانشجویان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- تجربه کار، م. (۱۳۸۰). تاثیر تقویت گروهی و فردی در یادگیری مشارکتی و پیشرفت تحصیلی [پایان نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- حسینی، م. (۱۳۸۴). تاثیر یادگیری مشارکتی بر پیشرفت تحصیلی فیزیک [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- خوی نژاد، غ. (۱۳۸۰). روش های پژوهش در علوم تربیتی. چاپ ۱. تهران: انتشارات سمت.
- دوستار مقدم، ا. (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین میزان مشارکت معلمان در تصمیم گیری ها و رضایت شغلی [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- دیویس ک. و نیواستارم، ج. (۱۳۷۵). رفتار انسانی درکار. برگردان محمدعلی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق.
- ذوالفقار، م. (۱۳۸۰). بررسی رابطه سبک مدیریت مشارکتی - آمرانه با میزان افسردگی کارکنان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- سرمد، ز. و همکاران. (۱۳۷۹). روش های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ ۴. تهران: نشر آگاه.
- شیخ محمدی، م. و تولیت زواره، م. (۱۳۸۰). مدیریت مشارکت پذیر براساس نظام پیشنهاد ها. چاپ ۱. تهران: انستیتو ایز ایران.
- صیرفی، ن. (۱۳۷۴). تاثیر روش تدریس توأم با همکاری (یادگیری مشارکتی) بر پیشرفت تحصیلی و سبک های اسنادی دانشجویان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

- طوسی، م. (۱۳۷۲). مشارکت در مدیریت و مالکیت. چاپ ۲. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.
- طوسی، م. (۱۳۷۱). مدیریت مشارکت‌جو. فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش، ۳۱.
- غلامی زهان، ف. (۱۳۸۳). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان مدارس شاهد شهرستان مشهد [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- فورگی نژاد، ز. (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه مشهد با رضایت شغلی آنان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- کرامتی، م. (۱۳۸۱). تأثیر یادگیری مشارکتی بر رشد مهارت‌های اجتماعی و پیشرفت تحصیلی ریاضی. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- کرامتی، م. (۱۳۸۴). یادگیری مشارکتی، چاپ ۲. مشهد: انتشارات فرا انگیزش.
- کریمی، ا. (۱۳۷۳). بهبود بهره‌وری از طریق کار گروهی مؤثر. فصلنامه مدیریت، ۴.
- کنعانی، ش. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر دو روش تدریس یادگیری مشارکتی و سخنرانی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان [پایان نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- کوثری، ح. (۱۳۸۲). بررسی رابطه مشارکت جویانه با بهداشت روانی دبیران [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.
- مبینی، ر. (۱۳۷۷). مقایسه یادگیری مشارکتی با یادگیری انفرادی بر پیشرفت تحصیلی [پایان نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- میر کمالی، س.م. (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی چاپ ۲. تهران: نشر رامین.
- وتون، د، آ، و کمرون، اس. (۱۳۸۰). مدیریت تعارض. برگردان س.م. الوانی، و ح. دانایی فرد. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- وحدانی نژاد، ع.ا. (۱۳۸۱). بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر افزایش کارایی معلمان در منطقه جغتای [پایان نامه کارشناسی ارشد]. مدیریت آموزش و پژوهش خراسان رضوی.

- Amborsi ,F & Heller ,RE.(2001).The Secondary School Administrator & Percived Teacher Participation in Decision-Making process. Journal of Experimental Education.
- Boling,Green. (1999).The Effects on Students Cognitive Achievement when Using The Cooperative Learning Method in Earth Science Classrooms School Science Mathematics ,Chun-Yen chang:Ling Mou.
- Cohen.Elizabeth.(1994).Designing Groupwork Teacher.College press, Columbia University.
- Cohen.Elizabeth and Others. (2004).Teaching Cooperative Learning ,State University of New York.
- Connolly,T.E&Deutsch ,S.J .(1999) .Organizational Effectiveness:A Multiple Contingency Approach .Academy of Management Review.
- Coye, R.W.& Belohlay,J.A.(1999).An Exploratory Analysis of Employee participation .Group and organization Management, 20(1) .
- Davidson, N. and Others. (1992). Enhancing learning. New york.
- Desai, M. S.(2001). A Synergistic Strategy for Information Systems Curriculum Development.findArticles.com,located at <http://www.findarticles.com>
- Dumas,Alexander.(2002).Allforone,one forall.California Department of Education. <http://cde.ca.gov/iasa/cooplrg 2.htm>.
- Farrell, M.(1999).Key issues for primary schools. Routldge. Foley, R.M.(2001) .High School Principal. High School Journal,85(1).
- Gardner. J and Jerome Jewler.(2000). Your College Experience: Strategies for Success. Wadsworth Publishing Company.U.S.A.
- Garfield,J.(1993).Teaching Statistics Using Small Group Cooperative Learning. Journal of Statistics Education 1(1).
- Glosser, G.(2001).Cooperative Learning Techniques.Glosser's math coodies. Gokal, A .(1995). Cooperative learning. Collaborative Learning Education, 7( 1).
- Herried, C. F.(2000).Why Isn't Cooperative Learning Used to Teach Science? American Institute of Sciences. [htm:// www. Findarticles.com](http://www.findarticles.com).
- Hirst, L.A.,and Christy Slavik .(2000). Effective Language Education Practices and Native Language Survival. Center for Excellence in Education Northern Arizona University.
- Hunge, Chin-Yun.(2000).The Effects of Cooperative Learning and Model Demonstration Strategies on Motor Skill Performance

- During Video Instruction. Office of Physical Education. National Chung Cheng University, 10( 2).
- Jackson ,S.(2001) .Participation in Decision–Making as Strategy for Reducing Job Related Strain ,Journal of Applied Psychology ,69.
- Johnson,D.Roger Johnson.And Mary Beth stanne.(1994).Cooperative Learning Methods:A meta-analysis,University of Minnesota.
- Johnson,D.Roger Johnson.And Mary Beth stanne.(2000).Cooperative Learning Methods:A meta-analysis,University of Minnesota.
- Johnson,D.& R.Johnson.(2004).Cooperative Learning and Social Interdependence Theory.file:A learning.htm.
- kagan, S .(2004) .Cooperative Learning.Kagan publishers.
- King,G.and others.(2000).Social skills training for withdrawn, Rehabilitation Psychology,42.
- Kohn,A.(1995).Punished by Rewards?Educational Leadership,53(1).
- Korasgaard, M. A. &Schwelger Sapienza , S. (2001). Building Commitment , Attachment & Trust in Strategic Decision–Making Teams:The Role of procedural Justice ,Academy of Management Journal.38 (1).
- Landy,FJ & Barnes, JL & Murphy,KR.(2000).Correlates of Deceived Fariness &Accuracy of Performance Evaluation.Journal of Applied Psychology.
- Lazarowitz,R.(1998).Learning Science in Cooperative Models in Jounior & Senior High school Cognitive & Effective Outcomes.in JE.Pedersen & AD.pigby (Eds).Secondary school & Cooperative Learning:Theories, Models & Strategies, New york:Garland.
- Leighton,M.S.andOthers.(1994).ClassroomTeaching Skills,University of Virginia.
- May, Ebert.(2000).Innovation in large Lectures Teaching for Active Learning,Bioscience, American Institute of Biological Sciences,47.
- Muhs, W.(1998).Worker Participation in The Progressive EVA:An Assessment by Harrington Emerson, Academy of Management Review.
- Millis.B.J.(2002).CooperativLearning,Instructional Exellence.Retreat, United State Air Force Academy, <http://www.utc.edu/teaching-resource-center/cooplear.html>.
- Onwuebuzie,A.(2001).Relationship Between Peer Orientation and Achievement Cooperative Learning-based Research.... Journal of Educational Research.94.

- Payne and lesley Whittaker.(2000).Developing Essentail Study Skills, Prentice-Hall,England.
- Ronald,L.(1997).Benefits of Collaborative Learning.Western Oregon University.
- Ross,A.(2000).Curriculum, Falmer Press, London and New york.
- Ryan, K.,Cooper,J.(1998).Those Who Can Teach. Boston,New york.
- Schumaker,J.and others.(2002). Social Skills and Learning Disabilities.Association of America.
- Shafer Ingrid.(2001).Team teaching, University of Science and Arts of Oklahama.Web-edition.
- Slavin,R.(1991).Group Rewards Make Group Work. Educational Leadership,48.
- Tice, T.(1995).Group Work in Education. Education Digest.61.
- Tpanitz, T. (1997). Benefits of Collaborative Learning. File: A Cooperative Learning Advantages. Htm.
- Veenman, Simon and others. (2000). The Effects of Cooperative Learning on Students Learning. Educational Studies 26(3).
- Wahyudi and D.Treagust.(2001).Group Writing Task in Chemistry to Enhance Students Scientific Explanations and Their Attitudes Toward Science. Journal of Science and Math Education in S.E. Asia, XXIV(2).
- Zafran,L.(2004).Cooperative learning in secondary Mathematics classroom.newYork.

