

Identifying and explaining the facilitators of the heutagogy approach in the training of managers

Karim Saeidavi: Ph.D. student, Department of Educational Management, Ahvaz branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Mohammad Hosseinpour*: Faculty member, Department of Educational Management, Ahvaz branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Gholam Hossein Barkat: Faculty member, Educational Management Department, Ahvaz branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Abstract

Propose: This study aims to identify and explain the facilitating factors of the heutagogy approach in the training of managers in Ahvaz city.

Method: This research has a practical purpose and employs a descriptive-analytical method. The research population included all secondary school principals in Ahvaz city (N = 100) who were selected and studied by census sampling method. The research tool was a 30-item researcher-made questionnaire, whose content validity and reliability were confirmed by Cronbach's alpha. Data analysis involved descriptive statistics, inferential statistics, exploratory factor analysis, Bartlett's test, and the KMO sampling adequacy index.

Findings: The findings showed that the strategic factors that facilitate the heutagogy approach were six components that explain 64.75% of the total variance of the test. The first factor, learning leadership, accounted for 17% of the variance; the second factor; flexible educational-executive structures 13%; The third factor is the creation of electronic infrastructure and platform 11%; The fourth factor, the ability of managers to use electronic equipment, 9%; the fifth factor; Creating an organizational climate for knowledge sharing 8%; The sixth factor, feedback, explains 6% of the variance.

Conclusion: By identifying and implementing the strategic factors that facilitate the heutagogy approach, managers can be supported to continuously improve as self-directed and self-determined learners, thereby fostering a learning organization.

Keywords: training managers, professional development, heutagogy approach, school managers

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Management, Ahvaz branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

Email: hosseinpour6@yahoo.com

Identifying and explaining the facilitators of the heutagogy approach in the training of managers

Introduction: Today, humans live in a knowledge society where knowledge creation and learning have become the normal components of human life. The requirements of life in the present age require that individuals and other social institutions continuously learn and adapt themselves to changes. The wonderful new world of synchronization. On the other hand, the world of work has become more unstable and complex, so the rapid rate of change has made it difficult to predict the future of jobs and job needs accurately. For this reason, workplace learning has become a tool through which organizations can gain a competitive advantage. Managers need high-level learning to progress and increase efficiency in current and future job positions, to improve their way of thinking and acting, and related job information and to achieve organizational goals. Due to the many and extensive changes and the complexity of teaching and training, managers need to improve their knowledge and job skills. Training to empower managers so they can operate in a challenging environment seems mandatory and necessary. However, the current training framework for managers' professional development is mainly based on professional standards and pays less attention to active learning during the training course. Today, the professional development of managers based on three approaches of pedagogy, andragogy, and heutagogy leads to the development of professional knowledge, attitudes, and skills.

Materials and methods: The current research is descriptive-exploratory. The research community included all the principals of secondary schools in Ahvaz city with 10 years of experience and familiarity with the educational approaches of heutagogy (graduates of educational sciences and psychology were familiar with the studied topic) and there were 100 people. The census method was used to collect the samples. To collect data, a researcher-made questionnaire whose content validity was confirmed by experts and which included 25 items and one open question was used. 100 questionnaires were distributed among the target population in order to identify the strategic factors facilitating the heutagogy of secondary school principals in Ahvaz. Finally, 84 questionnaires were returned, which was 84 percent. Descriptive statistics, inferential statistics, exploratory factor analysis, Bartlett's test and sampling adequacy index (KMO) have been used to analyze and analyze information.

Findings: The findings showed that the implementation of heutagogy or self-determination approach has a direct effect on the continuous professional development of managers of organizations.

Conclusion: In general, identifying and explaining the strategic factors of the heutagogy approach and implementing and implementing its effective factors, can increase educational opportunities to a high extent and strengthen the positive attitude towards the learning process, and at the same time, try to remove the obstacles to its implementation. It can help educational managers to improve learning and provide them with countless opportunities. Therefore, based on the perspective of heutagogy, socio-educational developments, and transformations have put new conditions in front of the educational system and administrators. Therefore, the

educational approach of self-determination managers is based on self-directed learning processes, and self-determination opportunities are given to them in knowledge discovery to learn and apply system thinking skills and learning ability. and participate in content creation. Also, the heutagogical learning environment has become constructivist and flexible so that learners with internal motivation are actively involved in the learning process and think and reflect on the studied scientific fields with emotional commitment, and from the approach They use deep learning. Finally, it can be safely said that the science of heutagogy is considered an urgent need of today's professional managers.

Keywords: training managers, professional development, heutagogy approach, school managers

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال چهاردهم، ویژه‌نامه ۱۴۰۲

شناسایی و تبیین عوامل راهبردی تسهیل‌گر رویکرد هیوتاگوژی در آموزش مدیران

کریم سعید/وی: دانشجوی دکترای تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
محمد حسین پور*: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
غلامحسین برکت: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل تسهیل‌گر رویکرد هیوتاگوژی در آموزش مدیران در شهر اهواز اجرا شده است. **روش کار:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت به روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر اهواز بود ($N=100$) که به روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار پژوهش در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ۳۰ گویه‌ای بود که روایی از نوع محتوایی و پایایی آن به آلفای کرونباخ مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی، آمار استنباطی و تحلیل عامل اکتشافی، آزمون کرویت بارلت و شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) استفاده شده است.

نتایج: یافته‌ها نشان داد که عوامل راهبردی تسهیل‌گر رویکرد هیوتاگوژی شش مولفه بودند که $64/75$ درصد واریانس کل آزمون را تبیین می‌کنند. عامل اول، رهبری یادگیری ۱۷ درصد، عامل دوم، ساختارهای اجرایی-آموزشی منعطف ۱۳ درصد عامل سوم، ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک ۱۱ درصد، عامل چهارم، توانمندی مدیران در استفاده از تجهیزات الکترونیکی ۹ درصد، عامل پنجم، ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک‌گذاری دانش ۸ درصد، عامل ششم، بازخورد ۶ درصد از واریانس را تبیین می‌کند.

یافته‌ها نشان داد که پیاده‌سازی رویکرد هیوتاگوژی یا خود تعیین‌گری در توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. **نتیجه‌گیری:** در نتیجه با شناسایی عوامل راهبردی تسهیل‌گر رویکرد هیوتاگوژی و تلاش برای اجرای آن می‌توان با ایجاد یک سازمان یادگیرنده به بهبود مستمر مدیران به عنوان یادگیرندگان خودراهبر و خودتعیین کمک کرده و برای عملکرد بهتر فرصت‌های بی‌شماری در اختیار آنان قرار داد.

کلیدواژه‌ها: آموزش مدیران، توسعه حرفه‌ای، رویکرد هیوتاگوژی، مدیران مدارس متوسطه

***نویسنده مسئول:** عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

Email: hosseinpour6@yahoo.com

مقدمه

امروزه انسان‌ها در جامعه‌ای دانش بنیان زندگی می‌کنند که در آن ساخت دانش و یادگیری به مؤلفه‌های مرسوم زندگی بشر تبدیل شده‌اند. یادگیری دیگر محدود به دوره زمانی خاص و مکان‌های مشخصی مثل مدرسه، دانشگاه و ... نیست. بلکه الزامات زندگی در عصر حاضر اقتضا می‌کند که انسان‌ها و نهادهای اجتماعی برای تداوم و بقا خود به طور مستمر بیاموزند و خود را با تغییرات شگرف دنیای جدید همگام سازند. دنیای کار نیز بی ثبات‌تر و پیچیده‌تر شده است، به طوری که نرخ سریع تغییرات آینده مشاغل و نیازهای شغلی را به سختی قابل پیش‌بینی کرده است. به همین دلیل، یادگیری محیط کار به ابزاری تبدیل شده است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند.

تحول دیجیتال در تمام سطوح سیستم‌های آموزشی امکان پرداختن به اکوسیستم آموزش و یادگیری جدیدی به نام یادگیری الکترونیکی را فراهم کرده است (والورد و همکاران ۲۰۲۰). بسیاری از مفاهیم مرتبط با یادگیری در بستر الکترونیک (از جمله یادگیری آنلاین، یادگیری باز، یادگیری تحت وب، یادگیری مبتنی بر کامپیوتر، یادگیری ترکیبی، یادگیری همراه و مانند آن‌ها)، به استفاده از یک ارتباط کامپیوتری با یک شبکه که اغلب یادگیری را از هر کجا، در هر زمان، با هر ریتم و فرآیندی و با هر وسیله‌ای ممکن می‌کند، اشاره دارد (داوان ۲۰۲۰).

همان‌طور که والورد بروکاس و همکاران عنوان کرده‌اند، این نوع یادگیری با مفهیمی از جمله خودنظم‌دهی، یادگیری خودنظم‌ده، خودکارآمدی و خودارزیابی فراگیران مرتبط است که نشان‌دهنده رویکردی جدید در یادگیری تحت عنوان خود توسعه‌ای و بیانگر نظریه هیوتاگوژی در تعلیم و تربیت است. امروزه بسیاری از سیستم‌های آموزشی یکی از اهداف مهم خود را خود توسعه‌ای فراگیران می‌دانند و بر توانایی فراگیران در خود توسعه‌ای مداوم تأکید می‌کنند (میژروسوا ۲۰۱۷). با پیشرفت روزافزون علم و فناوری، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان‌ها، مسئله‌ای حیاتی است. آموزش برای توانمندسازی نیروی انسانی که بتواند در محیط چالشی و

دشوار فعالیت کند، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. به همین دلیل یادگیری محیط کار به ابزاری تبدیل شده است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند (شیخی‌علیزاده و همکاران ۲۰۲۱). به زبان ساده، امروزه سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً به آموخته‌های تحصیلی کارکنان خود در مدرسه و دانشگاه تکیه کنند و با برگزاری دوره‌های آموزشی مرسوم به پر کردن شکاف‌های مهارتی آنان بسنده کنند. بلکه این فرهنگ و بینش یادگیری مستمر در محیط کار باید به عنوان بخشی لاینفک از زندگی شغلی کارکنان تبدیل شود (آستراکی و فلاحی ۲۰۱۹).

مدیران برای پیشرفت و افزایش کارایی در موقعیت‌های شغلی حال و آینده، اصلاح نحوه تفکر و عمل و اطلاعات شغلی مرتبط و نیل به اهداف سازمانی به یادگیری سطح بالا نیاز دارند. بسیاری از سازمان‌ها در جستجوی آموزش‌های مؤثرتر جهت پر کردن شکاف بین علم و عمل و توسعه آموزش و یادگیری‌های مداوم در سازمان خود هستند. به تبع تغییرات زیاد و گسترده و پیچیدگی تدریس و پرورش، مدیران نیازمند بهبود دانش و مهارت‌های شغلی خود هستند. برنامه‌های آموزشی باید به سمت درگیر نمودن مدیران به عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در یک فرآیند یادگیری مداوم و ثمربخش، گام بردارند. آموزش برای توانمندسازی مدیران به گونه‌ای که بتوانند در محیط چالشی و دشوار فعالیت کنند الزامی و ضروری به نظر می‌رسد (غلامی و همکاران ۲۰۲۱). اما، چهارچوب فعلی آموزش رشد حرفه‌ای مدیران عمدتاً براساس استانداردهای حرفه‌ای بنا شده است و کمتر به یادگیری فعالانه در طی دوره آموزشی توجه می‌کند (فدایی کیوانی و همکاران ۲۰۱۹). در حالی که امروزه توسعه حرفه‌ای مدیران مبتنی بر سه رویکرد پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی موجب توسعه دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای می‌شود. تکیه بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به عنوان ابزار نوسازی و تأکید بر آموزش‌های نیروی انسانی باعث می‌شود تا مدیران آموزشگاهی از نیازها و مهارت‌های حرفه‌ای خود آگاه شوند. هیوتاگوژی به عنوان یک رویکرد خود تعیین‌گری در یادگیری، با عملکرد شناختی سطح بالا،

امکان پیش‌بینی تمام تجربه‌های یادگیری وجود ندارد و نیازها و انگیزه یادگیرنده به سرعت تغییر می‌یابد که این تغییر لزوماً در راستای اهداف مدرس و برنامه درسی نیست و یادگیری در سطح دوم ماندگاری بیشتری دارد. بنابراین، سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی باید رویکردهای یادگیری ضمن خدمت خود را بازبینی کرده و با تغییر رویکردهای مطلوب و عمیق اصلاح کنند. به طور کلی، هیوتاگوژی تأکید بر رویکرد یادگیری عمیق، محیط‌های یادگیری انعطاف‌پذیر و سازنده‌گرا دارد.

از پداگوژی تا هیوتاگوژی

هنر تعلیم و تربیت با رشد و بلوغ فراگیران در خط زمان و در بلوغ بین نسلی تکامل یافته تا جایی که مسیر مفهومی خود را از پداگوژی به هیوتاگوژی رسانده است. درک هر یک از این سطوح نظری پیرامون هنر تعلیم و تربیت، جایگاه ویژه خود تعیین‌گری را روشن می‌کند که در ادامه به هر یک از این سطوح و تبیین جایگاه خود تعیین‌گری پرداخته شده است:

پداگوژی، یادگیری معلم راهبر: پداگوژی یک مدل محتوایی و مبتنی بر انتقال اطلاعات به فراگیران است که در آن معلم نوع محتوا و چگونگی انتقال آن را تعیین می‌کند. پداگوژی یک نظریه در مورد یادگیری نیست بلکه یک نظریه در مورد تدریس است. حتی آموزگاران و استادان بزرگ تاریخ از کنفوسیوس تا افلاطون این چنین اقتدارگرا نبوده و معلمانی مانند کمینوس، روسو، پستالوزی، فروبل و مونته سوری معتقد به یادگیری از طریق احساس و تجربه بوده‌اند (بلانچارد و همکاران ۲۰۱۸).

آندراگوژی، یادگیری خود راهبر: آندراگوژی یکی از نظریه‌های یادگیری با تمرکز بر یادگیری خود راهبر که مورد استقبال قرار گرفته است (رستو ۲۰۲۰). آندراگوژی اصولی اساسی دارد از جمله خود پنداره، یعنی یادگیرنده به سوی یادگیری خود راهبر حرکت می‌کند، عامل و انگیزه یادگیری در این نظریه درونی است که از دیگر اصول آن به شمار می‌رود (هیس ۲۰۱۷).

یادگیری دو حلقه‌ای و تغییر از آموزشگر محور به یادگیرنده محور شناخته شده و هدایت‌کننده و پشتیبان است.

زیر بنای مفهومی رویکرد هیوتاگوژی واژه هیوتاگوژی یک واژه یونانی با پیشوند heut به مفهوم «خود» و پسوند agogy به مفهوم راهنمایی و هدایت است که در سال ۲۰۰۰ میلادی از سوی هس و کنیون معرفی و به عنوان یادگیری خود تعیین‌گری تعریف شده است. هیوتاگوژی، رویکردی است که به توسعه توانایی‌های یادگیرنده توجه دارد و همانند رویکرد آندراگوژی، مربی با ارائه رهنمودها و منابع، فرآیند یادگیری را تسهیل می‌کند. تفکر هیوتاگوژی بر یادگیرنده محوری استوار است و افراد استعداد بالقوه دارند و به طور دائم و در زمان واقعی به واسطه تعامل با محیط یاد می‌گیرند و می‌آموزند که چگونه بیاموزند. از نظر هیوتاگوژی افراد زمانی یاد می‌گیرند که آماده باشند، لذا باید فضا و شرایط یادگیری متناسب با نیازهای یادگیرندگان برای آن‌ها فراهم شود تا فرآیندهای یادگیری به صورت مطلوب اتفاق بیفتد. این رویکرد به انعطاف‌پذیری در یادگیری تأکید می‌کند، به طوری که در این سیستم معلم منابع و امکانات را فراهم می‌کند و یادگیرنده از طریق مذاکره و گفتگو با معلم برنامه درسی و فرآیند یادگیری طراحی می‌کند. سنجش به عنوان یک تجربه یادگیری در نظر گرفته می‌شود نه وسیله‌ای برای اندازه‌گیری میزان یادگیری (هس و کنیون ۲۰۰۳).

هیوتاگوژی به عنوان یک رویکرد خودتعیین‌گری در یادگیری، برخوردار از عملکرد شناختی سطح بالا، یادگیری دو حلقه‌ای و تغییری از آموزشگر محور به یادگیرنده محور شناخته شده است (گرگوری و همکاران ۲۰۱۹). تکیه بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به عنوان ابزار نوسازی و تأکید بر آموزش منابع انسانی باعث می‌شود تا مدیران آموزشی از نیازها و مهارت‌های حرفه‌ای خودآگاه شوند. در این رویکرد یادگیری در دو سطح اصلی رخ می‌دهد. سطح اول، کسب دانش و مهارت یا همان «شایستگی» است که پداگوژی و آندراگوژی این سطح از یادگیری را به بهترین نحو توصیف می‌کنند (هس ۲۰۰۹). سطح دوم، «یادگیری عمیق‌تر» که شامل فعل و انفعال‌های پیچیده عصبی است که در این سطح

اگرچه اخیراً پیوندگرایی بیش از سایر نظریه‌ها با هیوتاگوژی به عنوان یک نظریه مرتبط، درهم آمیخته است (لی و همکاران ۲۰۱۸).

در جدول شماره ۱ سه رویکرد پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی با یکدیگر مقایسه شده‌اند (جین و همکاران ۲۰۲۰).

هیوتاگوژی، یادگیری خود تعیین‌گر: هیوتاگوژی یک یادگیری خودتعیین فراگیرمحور است که به وسیله طراحی مبتنی بر فناوری هدایت و راهبری شده است (رستون ۲۰۲۰). اساس هیوتاگوژی، به عنوان یادگیری خود تعیین، برگرفته از نظریات کارل روگرز، ویگوتسکی و سازنده گرایی، تفکر سیستمی و تئوری پیچیدگی است (لی و همکاران ۲۰۱۸).

جدول ۱. مقایسه پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی (PAH)

Table 1. Comparison of pedagogy, andragogy and heutagogy (PAH)

ویژگی‌ها	پداگوژی	آندراگوژی	هیوتاگوژی
جامعه هدف	فراگیران بدون تجربه	فراگیران با یا بدون تجربه	فراگیران با کمی تجربه
اهداف یادگیری	کسب دانش یا معلومات	توسعه صلاحیت حل مسئله	توسعه قابلیت و ظرفیت برای یادگیری
بخش آموزش	مدارس	مراکز آموزش بزرگسالان	تداوم یادگیری بعد از دانش‌آموختگی
سطح دانش و مهارت	مبتدی	در حال رشد	تسلط
سطح شناخت	شناخت	فراشناخت	معرفتی (مبتنی بر شواهد)
تولید دانش	درک موضوع درسی	فرآیند مذاکره (کنترل شده)	خلق دانش (نامحدود)
نقش آموزش‌دهنده	یادگیری معلم راهبر	یادگیری خود راهبر	خود تعیین‌گر یادگیری
امکان خلاقیت	خیر	خیر	بله
فرآیند یادگیری	مستقیم	دو طرفه	چند جانبه
عوامل انگیزشی	پاداش بیرونی	نیازهای درونی و مطلوبیت	نیازهای کاملاً درونی

هیوتاگوژی یا خود تعیین‌گری

هیوتاگوژی رویکردی است که بر یادگیری خود تعیین‌گرانه، جنبه‌های مشارکتی و فکورانه یادگیری، ساخت معنا و سیستم‌های آموزشی متمرکز بر یادگیرنده تأکید دارد و برخاسته از خود هدایتی و عناصر فراشناختی آندراگوژی و اصول یادگیری بزرگسالان است. در رویکرد یادگیری هیوتاگوژی، یادگیرندگان در یادگیریشان خود مختار هستند، بیشتر یادگیرندگان بالغ و خود هدایت‌گر هستند و در برنامه‌های آموزشی و یادگیری خواهان استقلال می‌باشند. این رویکرد تأکید می‌کند که آندراگوژی علم آموزش بزرگسالان است که بر خود هدایتی، یادگیری تک حلقه‌ای، رشد شایستگی، طراحی خطی و تأکید بر روش‌های یادگیری، مربی محور هدایت شده و اکتساب محتوای مورد یادگیری از سوی یادگیرندگان توجه دارد. هیوتاگوژی رویکردی گسترده‌تر از آندراگوژی است که بر یادگیری خود تعیین‌گری، یادگیری دو حلقه‌ای، رشد قابلیت، طراحی غیرخطی و تأکید بر روش‌های یادگیری، یادگیرنده محوری و اکتشاف و درک چگونه

یادگرفتن از سوی یادگیرندگان توجه دارد. در نهایت خود توسعه‌ای در بعد یادگیرنده محوری، سه مولفه خود نظم‌دهی، خود نظارتی و خود ارزیابی یادگیرنده را تبیین می‌کند که براساس آنها، یادگیرنده به یادگیری نظم بدهد آن را تحت نظارت خودش داشته باشد (کانینگ و کالان ۲۰۱۰).

در رویکرد هیوتاگوژی تمامی مراحل و گام‌های یادگیرنده توسط خود فرد تعیین می‌شود. در واقع تنظیم‌کننده یادگیری، خود فرد است که براساس برنامه زندگی و ویژگی‌ها و ظرفیت‌های خودش باید یادگیری را تنظیم کند. در این فضا، کسی جز خود فرد نمی‌تواند بر اجرای صحیح فرآیند، نظارت داشته باشد لذا ضمانت اجرایی منوط به تقویت خود نظارتی یادگیرنده است. بنابراین ارزیابی میزان یادگیری بستگی بالایی به تمایل و نگرش یادگیرنده به ارزیابی دارد و خود ارزیابی، اصیل‌ترین نوع ارزیابی را هنگامی که خود فرد، آگاهانه در آن مشارکت دارد، به نمایش می‌گذارد. می‌توان تأکید کرد بلوغ یادگیرندگان در فرآیند یادگیری خودشان از مسیر خود توسعه‌ای به معنی اعتماد، واگذاری آگاهی،

می‌دهند. همچنین مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام‌پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود.

ایلی و مزاری (۲۰۲۱)، به ارائه الگوی هیوتاگوژیک خود توسعه‌ای در بستر الکترونیک (الگویی برای رهبری یادگیری) دریافتند، سه بعد کلیدی و مرتبط فرد محوری، یادگیری محوری و یادگیرنده محوری الگوی هیوتاگوژیک در بستر الکترونیکی را تبیین می‌کند. در بعد فرد محوری، خودآگاهی، خودعاملیتی، خودمسئولیتی و خودانگیزی فردی یادگیرندگان را تبیین نموده است. در بعد یادگیری محوری، خود یادگیری، خودراهبری و خودتعیینی یادگیری و در نهایت در بعد یادگیرنده محوری، سه مؤلفه خود نظم‌دهی، خود نظارتی و خود ارزیابی یادگیرنده را مورد تأکید قرار داده است. به عنوان یک دستاورد نوآورانه، براساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت خود توسعه‌ای، تعریفی هیوتاگوژیک از هنر "رهبری" تعلیم و تربیت را در بستر الکترونیک تعریف می‌کند که از یکسو متناسب با بلوغ فراگیران به عنوان یادگیرندگانی خود راهبر و خودتعیین است و از سوی دیگر متناسب با نظام یادگیری الکترونیکی و ویژگی‌های آن به شمار می‌رود. همچنین، طرفی و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی جایگاه رویکردهای آموزشی پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس خوزستان پرداختند. یافته‌های حاصل از مرور سیستماتیک اسناد و مدارک مؤلفه‌های عناصر محتوا، هدف، راهبردهای یاددهی-یادگیری و ارزشیابی در سه رویکرد پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی مشخص کرده است. از بین رویکردهای سه‌گانه در توسعه حرفه‌ای مدیران فوق، رویکرد پداگوژی غالب بوده و رویکردهای آندراگوژی و هیوتاگوژی در سطح مطلوبی قرار ندارد. سلیمانی و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود به بررسی سطح خودتعیین‌گیری دانشجویان دانشگاه مهر البرز با رویکرد هیوتاگوژی پرداختند. آنها دریافتند، تبدیل فراگیران به یادگیرندگان هیوتاگوژیک، باعث خواهد شد که آنها خود بتوانند نیازها و اهداف یادگیری خود را

مسئولیت، عاملیت و انگیزه یادگیری برعهده خود یادگیرندگان می‌باشد (باس ۲۰۱۸).

در نتیجه، برتری این الگو را می‌توان از حیث غیرخطی بودن، توجه به تحلیل تمامی ابعاد تأثیرگذار بر سازمان، توجه به خودشناسی و نگاه توانمندساز به ارزشیابی دانست. همچنین، توجه به عاملیت فرد و بهره‌مندی از یک نظریه روزآمد آموزش هیوتاگوژی این الگو را در جایگاه بهتری قرار می‌دهد (البنجر ۲۰۰۴).

بنسال و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود پیرامون پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی به این نتیجه رسیده‌اند که آندراگوژی و هیوتاگوژی که استقلال و خودگردانی بیشتری برای یادگیری ایجاد می‌کند، تأثیرگذاری بیشتری بر نتایج یادگیری داشته است. آنها نتیجه گرفته‌اند که یادگیرندگان حرفه‌ای خودانگیخته و خود تعیین‌گر بهره‌وری یادگیری را از طریق اقدامات شخصی‌سازی و مشارکتی ارتقا می‌دهند. در پژوهش دیگری، رستون (۲۰۲۲) نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرآیند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای مدیران و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه مدرسه است.

کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۸)، در پژوهش خود با عنوان "توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس" دریافتند که رضایت‌مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرآیندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران مدارس با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام‌پژوهی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، توسعه حرفه‌ای خود را ارتقاء

امتیاز (۱) و گزینه خیلی زیاد بیشترین امتیاز (۵) را به خود اختصاص داد. جهت سنجش میزان پایایی ابزار، پرسشنامه ابتدا در اختیار ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری قرار گرفت. پس از تأیید، تکمیل و جمع‌آوری، داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ تجزیه و تحلیل شده و ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۶ بدست آمد.

برای شناسایی عوامل راهبردی تسهیل‌گر هیوتاگوژی مدیران متوسطه مدارس شهر اهواز، تعداد ۱۰۰ پرسشنامه بین جامعه مورد نظر توزیع گردید. نهایتاً تعداد ۸۴ پرسشنامه برگردانده شد که نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۴ درصد بود.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار استنباطی، تحلیل عامل اکتشافی، آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) استفاده شده است. یافته‌های حاصل در این پژوهش نشان داد که آزمون بارتلت با عدد ۹۶/۶ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. حداقل بار عاملی ۵۰ در نظر گرفته شد. بنابراین، پنج گویه (۶، ۹، ۱۳، ۱۵ و ۲۷) که بار عاملی آنها کمتر از ۵۰ درصد بدست آمد از جریان تحقیق حذف شدند.

جداول ۲ و ۳ نشانگر میزان واریانس تبیین‌شده قبل و بعد از چرخش واریماکس است. این چرخش باعث تعدیل واریانس تبیین‌شده در بین مؤلفه‌های اصلی است. با چرخش واریماکس شش عامل یا راهبرد اصلی استخراج شده است که دارای قدرت تبیین ۶۴/۷۵ هستند. عوامل استخراج شده به ترتیب اهمیت عبارتند از:

- (۱) رهبری یادگیری: تبیین ۱۷ درصد از واریانس
- (۲) ساختارهای اجرایی-آموزشی منعطف: ۱۳ درصد از واریانس
- (۳) ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک: ۱۱ درصد از واریانس
- (۴) توانمندی مدیران در استفاده از تجهیزات الکترونیکی: ۹ درصد از واریانس

متناسب با دانش موجود تعیین کنند. از سوی دیگر تغییر رویکرد آموزشی روی عملکرد نیز تاثیرگذار است. یافته‌های تحقیق جهانتیغی (۲۰۲۱) نشان داد بین خودتعیین‌گری و عملکرد تحصیلی و بین اهداف پیشرفت و عملکرد تحصیلی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که خود تعیین‌گری پیش‌بینی‌کننده عملکرد موفق تحصیلی است.

به طور کلی، رویکرد خود تعیین‌گری در یادگیری مدیران می‌تواند فرصت‌های آموزشی را تا حد بالایی افزایش داده و در عین حال، رهبران آموزشی را در توسعه مهارت‌هایی که برای فعالیت در این دنیای جدید نیاز دارند، کمک کند. بنابراین، با وجود این که امروزه اعتقاد بر این است که خودتعیین‌گری در یادگیری مهمترین رویکرد جدید تدریس و یادگیری است، اما باید بدانیم که اگر قرار است بازده‌های یادگیری معنادار و ارزشمندی به دست آوریم، باید ابتدا عوامل راهبردی تسهیل‌گر خودتعیین‌گری در یادگیری را شناسایی و تبیین کنیم. البته، راهبردهای مختلفی به عنوان تسهیل‌گر خودتعیین‌گری در یادگیری تأثیر گذارند که شناسایی آنان موضوع تحقیق حاضر است. بنابراین، این مطالعه با هدف اصلی شناسایی و تبیین راهبردهای تسهیل‌گر هیوتاگوژی مدیران متوسطه مدارس شهر اهواز اجرا شده است.

روش کار

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-اکتشافی است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر اهواز با ۱۰ سال سابقه و آشنا با رویکردهای آموزشی هیوتاگوژی (دانش‌آموختگان رشته‌های علوم تربیتی و روانشناسی به موضوع مورد مطالعه آشنا بودند) تعداد ۱۰۰ نفر بودند. برای جمع‌آوری نمونه‌ها از روش سرشماری استفاده شده است.

جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته که روایی محتوایی آن به تأیید متخصصان رسیده و شامل ۲۵ گویه و یک سؤال باز بود، استفاده شد. برای امتیازدهی از طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده گردید، به طوری که گزینه خیلی کم کمترین

(۵) ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک گذاری دانش: ۸ درصد از واریانس در جدول ۴ بارهای عاملی بارگیری شده بر روی هر مؤلفه یا عامل اصلی ارائه شده است. در پژوهش حاضر، گویه‌هایی که دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵۰ بود در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۲. تعیین عوامل مؤلفه‌های اصلی

Table 2. Determining the factors of the main components

مؤلفه‌های اصلی	عوامل راهبردی تسهیل‌گر رویکرد هیوتاگوزی	واریانس تبیین شده	واریانس درصدی	واریانس درصدی تراکمی
عامل اول	رهبری یادگیری	۱۹/۴۷	۴۳/۲۸	۴۳/۲۸
عامل دوم	ساختارهای اجرایی-آموزشی منعطف	۲/۱۲	۴/۷۳	۴۹/۰۱
عامل سوم	ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک	۱/۹۴	۴/۳۲	۵۴/۳۴
عامل چهارم	توانمندی مدیران در استفاده از تجهیزات الکترونیکی	۱/۸۰	۴/۰۱	۵۸/۳۶
عامل پنجم	ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک گذاری دانش	۱/۴۸	۳/۲۹	۶۲/۴۳
عامل ششم	بازخورد	۱/۰۴	۲/۳۲	۶۴/۷۵

جدول ۳. تعیین عوامل مؤلفه‌های اصلی پس از چرخش واریماکس

Table 3. Determination of principal components factors after Varimax rotation

عامل	عوامل اصلی	واریانس تبیین شده	واریانس درصدی	واریانس درصدی تراکمی
اول	رهبری یادگیری	۵/۷۰	۱۲/۶۶	۲۵/۷۳
دوم	ساختارهای اجرایی-آموزشی منعطف	۴/۶۲	۱۰/۲۸	۳۶/۰۱
سوم	ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک	۴/۰۹	۹/۱۰	۴۵/۱۱
چهارم	توانمندی مدیران در استفاده از تجهیزات الکترونیکی	۳/۲۷	۷/۲۷	۵۲/۳۹
پنجم	ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک گذاری دانش	۳/۲۲	۷/۱۶	۵۹/۵۵
ششم	بازخورد	۲/۳۳	۵/۱۹	۶۴/۷۵

جدول ۴. گویه‌ها و مؤلفه‌های پرسشنامه

Table 4. Questionnaire items and components

گویه‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم
۱۲	۰/۷۱					
۱۶	۰/۶۷					
۱۴	۰/۶۵					
۲۴	۰/۵۰					
۲۹	۰/۵۴					
۲۳		۰/۷۱				
۲۲		۰/۵۸				
۲۱		۰/۵۳				
۲۰		۰/۵۳				
۲			۰/۷۷			
۳			۰/۷۴			
۱۳			۰/۴۳			
۵			۰/۶۳			
۸			۰/۵۲			
۱۵				۰/۴۷		
۱۸				۰/۶۳		
۱۷				۰/۵۱		
۲۶				۰/۵۱		

گویه‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم
۹				۰/۴۹		
۲۸				۰/۶۶		
۲۷				۰/۳۸		
۱۱					۰/۷۰	
۴					۰/۶۸	
۲۵					۰/۶۳	
۱					۰/۵۴	
۱۹						۰/۵۹
۱۰						۰/۵۸
۷						۰/۵۸
۳۰						۰/۵۳
۶						۰/۴۵

بحث

در این پژوهش عوامل راهبردی تسهیل‌گر رویکرد هیوتاکوژی شناسایی شده شش عامل اصلی بود که تحت عنوان، رهبری یادگیری، ساختارهای اجرایی-آموزشی منعطف، ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک، توانایی در استفاده از تجهیزات الکترونیکی، ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک‌گذاری دانش، و بازخورد معرفی شدند.

عامل اول، رهبری یادگیری، برای سازمان‌هایی که می‌خواهند پیشرو باشند، یادگیری مستمر در محل کار باید به قاعده‌ای جدید تبدیل شود. این مسئله بیش از هر زمان دیگری به رهبرانی نیاز دارد تا نقش جدید «تسهیل‌کننده یادگیری» را بر عهده بگیرند. به طوری که نقش رهبر به عنوان تسهیل‌گر، با ذهنیتی رشد یافته‌تر برای یادگیری مهارت‌های نو تبدیل شوند. در اینجا نقش رهبر این است که درباره نحوه طراحی و تدوین یادگیری و چگونگی دسترسی افراد به انواع مختلف مهارت‌های یادگیری فکر کنند و اجازه دهند تا همکاران مهارت‌های خود را کشف کنند و راه‌های جدیدی برای پیمودن و یادگیری مهارت‌های نو پیدا کنند. بنابراین، در این راهبرد، یادگیری به صورت، یادگیری همکارانه، معلم ارشدی و تعامل با همکاران، مربی‌گری همتا، گروه‌های نقادی دوستانه، گفتگوی سازنده تسهیل می‌شود. همچنین، فعالیت‌های زیادی از قبیل به اشتراک‌گذاری ایده‌ها (دانکومب و آرمور ۲۰۰۴). گروه‌های مطالعه، درس‌پژوهی (نولان و هوور

۲۰۱۱). گروه‌های هم‌پایه و گروه‌های تخصصی/هم‌رشته (صفری ۲۰۱۷)، یادگیری مشترک، طرح پرسش‌های هدایت‌گرانه، یادگیری تیمی وجود داشته باشد. یافته‌های این عامل با پژوهش‌های ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، طرفی و همکاران (۲۰۲۰)، رستون (۲۰۲۲)، بانسال و همکاران (۲۰۲۲) و باس (۲۰۱۸) همسو است.

عامل دوم، ساختارهای اجرایی-آموزشی، از ساختار نظام آموزشی سلسله‌مراتبی، بسته، متمرکز و غیرقابل انعطاف نمی‌تواند انتظار تغییر، تحول بهبود داشت. زیرا همه چیز خارج از اختیار فراگیر بوده و یادگیرنده نقشی در کسب مهارت‌های خلاقانه ندارد. توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران خود تعیین‌نیازمند ساختار آموزشی باز، انعطاف‌پذیر، غیرمتمرکز، حمایت‌گرانه، نوآور، پشتیبانی‌کننده، تحول‌گرا و تحول‌آفرین دارد. رهبری تحول‌آفرین یا سبک رهبری تحول‌گرا روشی است که در آن رهبر به اعضای تیم انگیزه می‌دهد تا تغییرات مثبتی را در سازمان خود ایجاد کنند. روحیه‌ی افراد تیم را افزایش می‌دهد، و به نوآوری، بهبود حل تعارضات، کاهش هزینه‌ها و افزایش حس مالکیت افراد تیم توجه دارد. لذا، باید محیط کار خود را به گونه‌ای تغییر دهیم تا فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند از تجارب یادگیری نوآورانه به خاطر اقدام داوطلبانه جهت توسعه‌ی حرفه‌ای خود بهره بگیرند. وجود ساختار انعطاف‌پذیر و مدیرانی با ذهن باز به سمت روش‌های نوین یاددهی و یادگیری در آموزش و همچنین ویژگی

یافته‌های این عامل با پژوهش‌های جهانتیغی (۲۰۲۱)، ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، رستون (۲۰۲۲) و کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۸) همسو است.

عامل پنجم، ایجاد جو سازمانی برای به اشتراک‌گذاری دانش، فرهنگ و جو سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد. در این صورت است که سازمان یادگیرنده حاکمیت پیدا می‌کند. در سازمان یادگیرنده، تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. البته، پیش‌آیند تسهیل و تسریع به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش، گسترش و تداوم فعالیت‌های اثربخش و خلاقانه، همدلی و اعتماد، انگیزش یادگیرنده، رهبری حمایتی، ترغیب ذهنی، ارتباطات الهام‌بخش و تبیین چشم‌انداز است. یافته‌های این عامل با پژوهش‌های کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۸)، جهانتیغی (۲۰۲۱)، ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، رستون (۲۰۲۲)، همسو است.

عامل ششم، بازخورد، یکی از اجزای اساسی یادگیری و آموزش بازخورد است. بازخورد یک نقد عینی و آگاهانه و بدون قضاوت از عملکرد فراگیرنده است که با هدف بهبود مهارت‌ها و به دو صورت تقویت کننده و اصلاح کننده صورت می‌گیرد. سه مفهوم در این خصوص وجود دارد، تعریف بازخورد به عنوان اطلاعات، واکنش در برگیرنده اطلاعات و چرخه‌ای که مشتمل بر هر دو بخش اطلاعات و واکنش است. در واقع بازخورد نظرات و دیدگاه‌هایی است که پیرامون موضوعی خاص مطرح می‌شود. فراگیرنده می‌تواند از این نظرات در جهت بهبود کار خود بهره‌گیرد. با بازخورد، مشارکت فراگیر در فرآیند یادگیری تسهیل می‌شود. دریافت بازخورد تجربه یادگیری و انگیزه یادگیرنده را تقویت کرده و فاصله بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب را کاهش می‌دهد. بازخورد مناسب یادگیرنده را از میزان پیشرفت و نیازهای یادگیری برای بهبود عملکردش آگاه می‌کند (جعفری ۲۰۲۲).

بازخورد می‌تواند رسمی یا غیررسمی، کلامی، شفاهی یا نوشتاری باشد و بدین سبب بخش جدایی‌ناپذیر فرآیند یادگیری است. بازخورد می‌بایست به فراگیرنده کمک کند تا

حمایت‌گری و نوآوری مدیران می‌تواند نقش مهمی در ارائه این رویکرد ایفا نماید. یافته‌های این عامل با پژوهش‌های ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، طرفی و همکاران (۲۰۲۰)، رستون (۲۰۲۲) و کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۸) همسو است.

عامل سوم، ایجاد زیرساخت و بستر الکترونیک، ایجاد زیرساخت فن‌آوری و خدمات پشتیبانی به تجهیزات سخت‌افزاری مناسب و نیز نرم‌افزارهای مورد نیاز در دسترس و اتصال سازمان به اینترنت با پهنای باند و سرعت مناسب، ارتباط تصویری به منظور آموزش الکترونیکی، دسترسی مدیران به نرم‌افزارها و محتوای مناسب، مجهز بودن کلاس‌های ضمن خدمت به ویدیو پروژکتور و تخته هوشمند، سامانه ارسال پیامک، سیستم حضور و غیاب الکترونیک، تلفن گویا و وبسایت اختصاصی توسط مدیران، سیستم آموزش الکترونیکی تسهیل‌گر خود تعیین‌گری است. یافته‌های این عامل با پژوهش‌های سلیمانی و همکاران (۲۰۱۳)، ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، رستون (۲۰۲۲) و کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۸) همسو است.

عامل چهارم، توانمندسازی مدیران در استفاده از تجهیزات الکترونیکی، توانایی استفاده از تجهیزات الکترونیکی و هوشمند برای اجرای رویکرد هیوتاگوژی ضروری است. می‌توان با توسعه مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیران و ارائه کاتالوگ‌های آموزشی و نیز برگزاری سمینارهای آموزشی به تقویت ساختارهای اجرایی-آموزشی در سازمان‌ها کمک کرد. توانایی برقراری ارتباط با دیگران از طریق فناوری‌های پیوسته، سامانه ارتباطی در فضای مجازی و ارتباط آنلاین به منظور پاسخگویی به دانش‌آموزان و اولیای آنها، همچنین برخورداری از مهارت‌های پایه کار با کامپیوتر و مهارت جستجوی اینترنت برای دسترسی به اطلاعات و داشتن مهارت به کارگیری مؤثر و همه‌جانبه فناوری در داده‌کاوی ضروری است. آنها باید بتوانند با دیگران از طریق اینترنت گفتگو کنند و نیز توانایی انجام گفتگوی پیوسته همزمان با تایپ کردن را داشته باشند. مدیران در فضای آنلاین مشارکت مداوم دارند. همچنین در این عامل، مدیران از ارتباطات مربوط به فناوری‌های پیوسته استفاده کنند.

رو به رشد در حرفه شغلی افراد مطرح می‌شود. این نوع آموزش نه تنها موجب بروز رسانی مداوم مهارت‌های کارکنان و مدیران می‌شود و از منسوخ شدن آن‌ها جلوگیری می‌کند، بلکه به جلوگیری از کاهش رضایت شغلی و احساس بی‌زاری از کار نیز کمک می‌کند.

مزایای عمده‌ای که در جهت نیل به اهداف سازمانی و توسعه نیروی انسانی می‌توان برای آموزش و توسعه حرفه‌ای قائل شد، شامل بهبود نحوه انجام وظایف، امکان جایگزینی متخصصان در شرایط اضطراری، استفاده بهینه از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها، کاهش حوادث و ضایعات، و ایجاد ثبات بیشتر در سازمان می‌باشد.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تسلط به مهارت و فن هیوتاگوژی، یک نیاز حیاتی برای موفقیت مدیران امروزی است. این مهارت‌ها و رویکردهای آموزشی به مدیران کمک می‌کنند تا به طور مؤثر با تغییرات و چالش‌های محیط کاری روبه‌رو شوند و از این طریق، رشد و توسعه سازمانی را تسریع بخشند.

پیشنهادهات

با توجه به دیدگاه هیوتاگوژی و تحولات اجتماعی-آموزشی، پیشنهادات زیر برای بهبود رویکردهای آموزشی مدیران و نظام آموزشی ارائه می‌شود:

در فرآیندهای یادگیری خودهدایتی مبنا قرار گیرد و فرصت‌های خودتعیین‌گری در اکتشاف دانش به آنها داده شود. مهارت‌های تفکر سیستمی و قابلیت یادگیری را بیاموزند و به کار گیرند و در تولید محتوا سهیم شوند. محیط یادگیری هیوتاگوژیکی سازنده‌گرا و انعطاف‌پذیر باشد به طوری که فراگیران با انگیزش درونی فعالانه در فرآیند یادگیری درگیر شوند و با تعهد عاطفی به تفکر و تأمل در حوزه‌های علمی مورد مطالعه بپردازند، و از رویکرد یادگیری عمیق استفاده کنند. برنامه مبتنی بر این رویکرد نیازمند مشارکت مدیران به عنوان یادگیرندگان خود تعیین در تدوین عناصر محتوا، هدف، راهبردهای یاددهی-یادگیری و نوع ارزشیابی است. بنابراین، دوره‌های ضمن خدمت به گونه‌ای تدوین و اجرا شود که تسهیل‌گر موارد فوق باشد. نهایتاً، پیامد برخورداری از

به سه سؤال پاسخ دهد: چه چیزی را می‌خواهم کسب کنم؟ تا کتون چقدر پیشرفت کرده‌ام؟ مرحله بعدی چه باید بکنم؟ بازخورد را در چهار سطح دسته‌بندی کرده‌اند که در مورد برخی تکالیف می‌تواند بر یکدیگر تأثیرگذار باشند: بازخورد مرتبط با تکلیف، بازخورد مرتبط با فرایند و خود تنظیمی، که هر سه سطح منجر به پیشرفت مثبت در جهت فهم عمیق‌تر می‌شود. سطح چهارم بازخورد، بازخورد به خود (در رابطه با خود) است که گاهی می‌تواند اثر منفی بر روی یادگیری داشته باشد. در بازخورد اطلاعاتی دریافت می‌کنیم که به ما کمک می‌کند تا پاسخ بعدی مان را شکل دهیم.

در بازخورد، فقط دانستن این اطلاعات در مورد عملکرد فرد برای بازخورد مؤثر کافی نیست. بلکه، خودارزیابی مداوم، بازبینی و وجود انگیزه و داشتن موقعیت و فرصت برای فهمیدن نظرات و به‌کارگیری آن در بهبود عملکرد هم لازم است. در فرآیند بازخورد لایه‌های شناخت، عواطف و رفتار به صورت پرنرنگی دخیل هستند که فرآیند را پیچیده‌تر می‌کنند لکن محور اساسی "تغییر در نتایج" متعاقب بازخورد، کماکان به قوت خود باقی است. یافته‌های این عامل با پژوهش‌های سلیمانی و همکاران (۲۰۱۳)، ابیلی و مزاری (۲۰۲۱)، جهانتیگی (۲۰۲۱)، رستون (۲۰۲۲)، همسو است.

نتیجه‌گیری

به طور کلی با شناسایی و تبیین عوامل راهبردی رویکرد هیوتاگوژی و پیاده‌سازی آنها می‌تواند فرصت‌های آموزشی را به طور قابل توجهی افزایش دهد و نگرش مثبت نسبت به روند یادگیری را تقویت کند.

این رویکرد، با تأکید بر خودتعیین‌گری و خودهدایتی، به مدیران آموزشی کمک می‌کند تا موانع اجرایی را شناسایی و برطرف کنند، که این امر منجر به ارتقاء یادگیری و ایجاد فرصت‌های بی‌نظیر برای آنان خواهد شد.

رشد حرفه‌ای افراد در سازمان به معنای کسب شناخت‌ها، گرایش‌ها و مهارت‌هایی است که افراد با دستیابی به آنها می‌توانند در مسیر شغلی خود به توسعه جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی دست یابند. توسعه حرفه‌ای مستمر بعنوان یک استراتژی مهم در پاسخگویی به تغییرات

افزایش مهارت شغلی افراد پس از تسلط به فن هیوتاگوژی در مسئولیت‌های محوله و تعمیم نتایج تحقیق حاصله به مدیران و کارکنان سایر شهرستان‌ها می‌باشد. کمبود منابع فارسی کافی مرتبط و منسجم در زمینه آموزش و نیز کمبود افراد مطلع و آگاه در حوزه هیوتاگوژی و عدم آگاهی از جواب و رویکردهای آن جهت مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌باشد.

این مقاله با کد رساله ۱۰۶۴۸۱۹۷۲۰۹۶۵۵۹۱۴۰۰۱۶۲۳۶۹۰۸۹ توسط دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، آقای کریم سعیداوی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز به تصویب رسید. لذا محققین از تمامی افرادی که در جهت انجام این پژوهش همکاری نمودند تقدیر و تشکر به عمل می‌آورند.

Reference

Abili, K. and Mazari, A. (2021). Presenting the heutagogic model of self-development in the electronic context (a model for learning leadership), *Digital Transformation Encyclopaedia*, Volume 2, Number 1, pp. 1-71. [in Persian]. DOI: 10.22034/DTJ.2021.293786.1016 .

Astraki S, Fallahi M (2019) Investigating the relationship between decision-making styles and conflict management solution-oriented strategies in Azna school principals; A new approach in educational sciences, *Journal of New Approaches in Educational Sciences (JNAES)* 1(1), pp. 68-74. [in Persian]. DOI: 10.22034/NAES.2020.212485.1012.

Fadaei Kivani, Ro Sadat Eshkur, S (2016) The place of education in the development of human resources of today's organizations, *Applied Studies in Management and Development Sciences, Applied Studies in Management Sciences and Development*, 2(5) [in Persian].

Gholami, N; Pour Shafii, M.; Shah Talabi, H. and Hossein Abadi B. (2018) Investigating the effective components of teachers'

رویکرد هیوتاگوژی، توانمندی درک پیچیدگی‌هایی را داشته و می‌توانند فرآیندهای یادگیری و رشد علمی و فکری خود را مدیریت کنند .

براساس اطلاعات ارزیابی که از کارکنان، همسالان، مدیران و یا مشتریان بدست می‌آید و فرصت‌های موجود توسعه را مدنظر قرار داده، کارکنان با توسعه اقداماتشان تلاش خود را در جهت بهبودی وضع موجود هدایت می‌نمایند که در این راستا توسعه رشد حرفه‌ای افراد براساس زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، تقویت سواد رسانه‌ای و فضای مجازی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

براساس نتایج حاصله توسعه جایگاه هیوتاگوژی در مدیران و کارکنان سازمان بعنوان یک روش عملکردی در ارزیابی شغلی افراد مدنظر قرار گیرد.

از جمله نقاط قوت این پژوهش قابلیت اجرا در سایر سازمان‌های هم سطح به جهت توسعه آموزش نیروی انسانی، professional growth. *Educational Leadership and Management Quarterly* 3(2), 167-181. [in Persian].

Jafari, F (2022). Feedback, *Iranian Journal of Education in Medical Sciences*; Volume 22, Number 34, pp. 240-241. [in Persian].

Jahantighi, F (2022). The relationship of self-determination and progress goals with academic performance, *New Ideas Quarterly*, Volume 11, Number 15, pp. 112-140. [in Persian].

Romsey, H.; Hosseinpour, M.; Behmai, L. and Nasiri, M. (2021). Identifying, explaining and ranking indicators and factors for the creation and development of knowledge-based companies in the fields of humanities. *Librarianship and information*. Volume 24, Number 1 (Serial 93), pp: 50-77[in Persian].

Sheykhi Alizade M, Hosseinpour M, Bahmaee L. (2022) Identifying the Factors Affecting the Development of Continuing Medical Education in the University of Medical Sciences. *Razi Journal of Medical Sciences* RJMS(; 29 (8)pp :119-127. [in Persian].

https://rjms.iuums.ac.ir/form_register.php?sid=1&slc_lang=fa

Soleimani Bahar, Hakimzadeh Rizvan, Karamdoost Norouz Ali (2013) Examining the level of self-determination of virtual course students of Mehr Alborz University according to the principles and components of the heutagogy approach of theory and practice in the curriculum, *Journal of Theory & Practice in Curriculum*, 2(4)pp, 35-60. [in Persian].

Torfi j; Natghi, F. and Jalalundi, M. (2019). Investigating the place of educational approaches of pedagogy, andragogy and heutagogy in the development of school teachers' professions, *School Management Quarterly*, 8th volume, 1st issue, pp. 77-96 [In Persian]

Bansal, A., Jain, S., Sharma, L., Jain, C., Madaan, M. (2020). Students' Perception Regarding Pedagogy, Andragogy, and Heutagogy as Teaching-Learning Methods in Undergraduate Medical Education. *Journal of Education and Health Promotion*, 23, 1-7.

Blanchard, R. D., Hinchey, K. T., & Bennett, E. E. (2018). Literature Review of Residents as Teachers from an Adult Learning Perspective. Paper Presented at the American Educational Research Association Annual Conference, April 12, 2011, New Orleans, LA, Online Submission

Bush, T. (2018). Research on educational leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*. Volume: 46 issue: 3, page(s)pp: 359-361.

Hase, Stewart and Kenyon, Chris (2007). Moving from and andragogy to heutagogy: mplications for VET. In *Proceedings of Research to Reality: Putting VET Research to Work; Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA)*. Adelaide, SA, 28-30, March, AVETRA, Crows Nest, NSW.

Hase, S. (2009). Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and oportunities. *Impact: Journal of Applied Research in Workplace E-learning*, 1(1) :43-52. ISSN: 1837-6959 DOI: 10.5043/impact.13

Hase, S., & Kenyon, C. (2013). *Heutagogy: A child of complexity theory*.

Complicity: An international journal of complexity and education, 4(1).

Hase, S. (2017). 8skills for the Learning and Learning Leader in the 21 Century. Lisa Marie Blaschke, Chris Kenyon and Stewart Hase.

Maleki, H. (2015). Competences of the teaching profession. *Educational Research and Planning Organization*.

Jain, A.B., Sharma, L., Sharma, N., Jain, C., Madaan, M. (2020). Students' Perception Regarding Pedagogy, Andragogy, and Heutagogy as Teaching-Learning Methods in Undergraduate Medical Education. *Journal of Education and Health Promotion*, 9, 1-7

Gregory, S., Bannister-Tyrrell, M., Charteris, J., & Nye, A. (2019). Heutagogy in postgraduate education: cognitive advantages for higher degree online.

Lee, M. J. W., & McLoughlin, C. (2018). Teaching and learning in the Web 2.0 era: empowering students through learner generated content. *International Journal of Instructional Technology & Distance Learning*, 4(10), 21-34.

Nolan, James., & Hoover, Linda, (2011). *Educational Supervision and Performance Evaluation of Theory and Practice Teacher*, Translated by Bijan Abdollahi (2016), Tehran: Kharazmi University Press.

Reston, V. A. (2020). National Policy Board for Educational Administration. *Professional Standards for Educational Leaders*. American Association of Colleges of Teacher Education