

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران
براساس مدل جان وایلز و جوزف باندی

Evaluation of supervisors' performance from viewpoint of school
principals and teachers

دریافت مقاله: ۸۷/۱۱/۲۰؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۸/۵/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۸۸/۷/۱۷

Mohammad Javadipour (Ph.D)

Ramazanali Mohammadi (M.A)

دکتر محمد جوادی پور^۱

رمضانعلی محمدی^۲

Abstract: The present research, aiming evaluation of Educational Supervisors' performance from principals' and teachers' aspect, was performed in Tehran schools based on Wiles and Bandy model. The research method was fielding surveying. Statistical society of this research consisted of principals and teachers of 19 districts of Tehran including 28536 people. Statistical sample estimated 379 persons by sample volume determination table that were chosen by random bunch sampling. A 42 - item researcher made questionnaire was used for data gathering. Questions' persistence was estimated 89% by Kronbach Alpha computation method. The results were analyzed through descriptive statistics methods such as frequency tables, average percentage, T tests and variance analysis. The results showed that guiding teachers' (Educational Supervisors) performance is weak from principals' and teachers' aspect.

Keywords: Supervisors, Performance appraisal

چکیده: پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان براساس مدل وایلز و باندی در مدارس تهران انجام شد، روش تحقیق زمینه یابی (پیمایشی) بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و معلمان مناطق نوزده گانه شهر تهران به تعداد ۲۸۵۳۶ نفر تشکیل دادند. نمونه آماری با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه تعداد ۳۷۹ نفر برآورد گردید و به روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با ۴۲ گویه استفاده شد. پایایی سؤال ها به روش محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۸۹٪ محاسبه گردید نتایج با استفاده از روش‌های آمار توصیفی چون جداول فراوانی، درصد میانگین و آزمون های t و تحلیل واریانس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که عملکرد معلمان راهنما (راهنمایان آموزشی) از دیدگاه مدیران و معلمان در شش بعد بهسازی و آموزش، رشد حرفه ای، روابط انسانی، ارزشیابی، امور اداری و برنامه های درسی ضعیف می باشد.

کلید واژه ها: ارزیابی عملکرد راهنمایان آموزشی، از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی

مقدمه

اهمیت و جایگاه آموزش و پرورش در جوامع انسانی و نقش کلیدی آن در رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه غیر قابل انکار است. نگاهی گذرا به عوامل مؤثر در رشد و پیشرفت کشورهای توسعه یافته آشکار می سازد که این قبیل کشورها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد و اثربخشی برخوردار باشند (عباس زادگان، ۱۳۷۹).

آنان آموزش و بهسازی نیروی انسانی و بهبود و اصلاح نظام آموزشی را از طریق نظارت و راهنمایی^۱ به عنوان یکی از مولفه های تعیین کننده اثر بخشی در اولویت برنامه های توسعه خویش قرار داده اند (همان منبع). بدیهی است که کارکنان آموزش و پرورش از جمله مدیران و معلمان برای هر چه بهتر ایفا کردن نقش خود جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش و ارتقای بهره وری آن باید از شایستگی ها، دانش و آگاهی های لازم برخوردار باشند. بر این اساس و با توجه به رشد جمعیت دانش آموزی و اجبار در بکارگیری مدیران و معلمان فاقد تجربه، شرایط و آمادگی های لازم خصوصاً در دوره ابتدایی و به منظور رفع مشکلات آموزشی و اصلاح و بهبود آن اجرای برنامه نظارت و راهنمایی به وسیله راهنمایان آموزشی در دوره ی ابتدایی ضرورت و اهمیت حیاتی دارد (نیکنامی، ۱۳۷۷). نظارت و راهنمایی آموزشی در آموزش و پرورش یکی از برنامه های رسمی سازمانی است که با دیگر نظام های رفتاری مربوط به آن (تدریس و یادگیری، مدیریت آموزشی، مشاوره و راهنمایی) ارتباط مستقیم دارد، راهنمای آموزشی، فردی است که برنامه های نظارت و راهنمایی آموزشی را در مدرسه طراحی، اجرا و ارزشیابی می کند و با دیگر کارکنان مدرسه (معلمان، مدیران) ارتباط متقابل دارد، بنابراین باید طبق ضوابط معین و دقیقاً تعریف شده ای کار و فعالیت کند. از طرفی نظام آموزشی با پیچیدگی خاص خود نیازمند برنامه ریزی آموزشی است. برای اینکه برنامه های طراحی شده به اهدافش نایل آید، ضروری است که در مرحله اجرا از مکانیسم نظارت و راهنمایی آموزشی به نحو مطلوب استفاده شود تا ضعف آن برطرف و نکات مثبت آن تقویت گردد. (همان منبع) بنابر این برنامه نظارت و راهنمایی آموزشی و ارزشیابی همواره در اجرای مؤثر و موفق برنامه های آموزشی نقش اساسی داشته و دارد. بر این مبنا و به منظور رفع مشکلات موجود و بهبود اصلاح وضع آموزشی بخصوص در دوره ابتدایی، معلمان راهنما به عنوان مجریان نظارت و راهنمایی از جایگاه ویژه برخوردارند. در گذشته های نسبتاً دور نقش راهنمای تعلیماتی مفهومی جز بازرسی و رعایت ضوابط آموزشی نداشت. نظارت امروزه به صورت یک مسئله علمی مطرح است. هنوز هم در ذهن برخی از معلمان، راهنمایان آموزشی را به عنوان بازرسان آموزش و پرورش در بعد حضور و غیاب و ابلاغ بخشنامه ها و رعایت

^۱. supervision

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

آن از طرف مدیران و معلمان می دانند ولی با دلسوزی و علاقه و پشتکاری که معلمان راهنما از خود نشان خواهند داد این حقیقت جایگزین افکار قبلی می گردد که معلم راهنما، دوست، مشاور و یاور مدیران و معلمان است (عسکریان ۱۳۷۱).

بنابراین، راهنمایی آموزشی یکی از عناصر مهم در نظام آموزشی دوره ابتدایی محسوب می-شود. اما با وجود این اهمیت، نقش آن در اثر بخشی کار مدرسه آنچنانکه باید و شاید در مدارس ما شناخته شده نیست عدم توجه به اهمیت نقش نظارت و راهنمایی آموزشی و طرح اندیشه ها و روش های جدید در مدارس به تدریج موجب شده است که الگوهای سنتی و غیر موثر آموزشی همچنان مورد استفاده در مدارس ما باشند. کلام آخر این که با توجه به وظیفه اصلی اصلاح و بهبود آموزشی و رشد و پرورش استعدادها و بها دادن به روحیه تحقیق، پژوهش و ارزشیابی مستمر و ارتقای کیفیت کار معلمان و دانش آموزان، رفعت جایگاه راهنمایان آموزشی شفاف تر می شود آن هم راهنمایی که دارای توانایی های شغلی و حرفه ای، تجربه و بالاترین مدارج علمی باشد تا تقویت ارتباط بین مدارس و معلمان و انتقال نوآوری های علمی آموزشی، تجربیات و تعامل بین معلمان و بین مدرسه و جامعه و جهت دادن به شوراهای معلمان و آسان سازی و تسهیل امکانات و حمایت از تنوع و نوآوری های آنان که به عهده راهنمایان آموزشی می باشد میسر گردد و این گونه، با ارزش قایل شدن برای معلمان و بهره جستن از مشارکت آنان به عنوان اصلی ترین عناصر آموزشی، اعتماد به نفس، عزت نفس، از خود گذشتگی و احساس تعلق به مدرسه و دانش آموزان و خودشکوفایی در آنان نهادینه شود و نقش راهنمای آموزشی مدرسه از ارزشیابی و کنترل به آسان سازی و تسهیل امکانات تغییر یابد، همچنین از تحمیل هنجارهای مدون درباره مدیریت مدرسه، عملکرد معلمان و ... به حمایت از تنوع و نوآوری تغییر کند.

راهنمای آموزشی مدرسه عاملی کلیدی در برنامه ریزی و نظارت بر اجرای برنامه های اصلاح شده، وقت کمتری را روی هدایت عملکرد مدارس و معلمان گذاشته و وقت بیشتری را روی تقویت ارتباط بین مدارس و معلمان و تعامل بین معلمان همکار و بین مدرسه و جامعه صرف می نماید (الیوا، ترجمه، احمدی، ۱۳۷۹).

از آنجا که سرمایه انسانی عبارت است از «موجودی و ظرفیت انسان در رابطه با تولید کالا و خدمات از طریق دانش، لذا ویژگی مهم آن درونی بودن و نهفتگی در افراد است» (عباس زادگان، ۱۳۷۹). آموزش و پرورش به عنوان سازمانی که نقش اصلی آن بالفعل نمودن توان و مهارت های درونی انسان ها است، به اقتضای شرایط خاص خود نیازمند سیستم نظارتی برای کنترل کیفیت است. «هدف و رسالت آموزش و پرورش شکوفایی استعدادهای مهمترین سرمایه های کشور یعنی نوجوانان و جوانان و آماده سازی آن ها برای ایفای نقش مثبت و سازنده در صحنه زندگی فردی و اجتماعی حال و آینده است. در چنین سیستم گسترده و فراگیری با رسالت عظیمی که

به عهده دارد نظارت و راهنمایی آموزشی ضرورت و اهمیت حیاتی دارد تا اطمینان حاصل شود که منابع انسانی و مادی به اثربخش ترین و کارآمد ترین وجه در جهت بهبود و توسعه یادگیری دانش آموزان صرف می شود (پرداختچی، ۱۳۷۵). همان گونه که در شیوه نامه بکارگیری معلمان راهنما تاکید شده است (بخشنامه ۱۹۵/۱۶۷/۱۵ وزارت آموزش و پرورش) توجه به بعد کیفی فعالیت های آموزشی و ارتقاء سطح تعلیم و تربیت یکی از اهداف بنیادین نظام آموزش کشور می باشد. از آنجا که دوره ابتدایی پایه و اساس نظام آموزشی محسوب می گردد، لذا در تعیین برنامه های آموزشی باید به این دوره توجه بیشتری مبذول گردد. نظارت و راهنمایی آموزشی وظایف مهمی است که برای اداره نظام آموزشی خوب ضرورت دارد و هدف اصلی آن اصلاح و بهبود آموزش است. وجود برنامه های نظارت و راهنمایی آموزشی و کیفیت تداوم آن در تحقق هدف های آموزشی نقش تعیین کننده دارد. همچنین به اعتقاد محققان و متخصصان تعلیم و تربیت (برتون^۱، برواکنر^۲، آدامز^۳، دی کی^۴، وایلز) نظارت و راهنمایی آموزشی یک برنامه طراحی شده جامع و کاملاً سازمان یافته برای اصلاح و ارتقاء کلیه جنبه ها و ابعاد وضع آموزش است. امروز راهنمایان آموزشی تحت عنوان رهبران آموزش با معلمان و به کمک آنان کار و فعالیت می کنند. از طریق همکاری حرفه ای سعی در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و رفع مشکلات آنان دارند اما با وجود این اهمیت، نقش آن در اثر بخشی کار مدرسه آن چنانکه باید و شاید در مدارس ما شناخته شده نیست. «عدم توجه به اهمیت نقش نظارت و راهنمایی آموزشی و طرح اندیشه ها و روش های نو در مدارس به تدریج موجب شده است که الگوهای سنتی و غیر موثر آموزشی همچنان سبک و سیاق جاری و مسلط در مدارس ما باشد (نیکنامی، ۱۳۷۷). برای اینکه جایگاه و اهمیت راهنمای آموزشی در فرایند آموزش و یادگیری دانش آموزان و معلمان روشن گردد، می بایست در زمینه های مختلف مسئله و تحقیقات و بررسی های متنوعی صورت گیرد. یکی از این زمینه ها، کارکردها و نقش های راهنمای آموزشی و انتظارات گروه های مختلف از آنان است. راهنمایان آموزشی برای تحقق اهداف آموزش و پرورش و تسهیل فرایند تدریس و یادگیری نقش ها و کارکردهای متنوعی بر عهده دارند، ایفای چنین نقشی در میان گروه های مختلفی که با معلم راهنما تعامل بیشتری دارند انتظارات متفاوتی نیز به همراه خواهد داشت. (بشارتی آرانی، ۱۳۷۷).

1. Burton
2. Brueckner
3. Adams
4. Dickey

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر افزایش اثربخشی نظارت و راهنمایی معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان کاشان انجام گرفته است. نتایج حاصله در خصوص عوامل ششگانه در سوال تحقیق حاکی از تاثیرگذاری آنان بر افزایش اثربخشی نظارت و راهنمایی معلمان راهنما در سطح معناداری ۹۵٪ است.

اعتمادی (۱۳۷۷)، به بررسی رابطه نگرش‌های نظارتی معلمان راهنما و اثر بخشی آن‌ها در مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی (۷۷-۷۶) پرداخت. نتایج نشان داد ۱- بین نگرش‌های نظارتی معلمان راهنما و اثر بخشی آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. ۲- بین اثر بخشی معلمان راهنما و سن آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. ۳- بین اثربخشی معلمان راهنما و سنوات خدمت آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. ۴- بین اثر بخشی معلمان راهنما و سطح تحصیلات آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد.

سبحانی‌جو (۱۳۷۷) (بررسی تاثیر عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران بر پیشرفت تحصیلی در دانش‌آموزان در دبیرستان‌های روزانه شهرستان شیراز) تحقیقی پیرامون تاثیر عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران مدارس بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان انجام داد. هدف اصلی این مطالعه ارزیابی چگونگی و میزان انجام نقش نظارت و راهنمایی آموزشی توسط مدیران مدارس متوسطه و تاثیر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تحت نظارت آن‌ها بود. در مجموع ۲۳۱ دبیر و ۷۷ مدیر به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه تحقیق بین آن‌ها توزیع شد و در نهایت پرسشنامه‌های ۷۴ مدیر و ۲۲۲ دبیر دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از آزمون t حاکی از آن بود که بین عملکرد و نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره، از میان نقش‌های ششگانه نظارت و راهنمایی آموزش تنها نقش تصمیم‌گیری و نظارت قدرت پیش بین را برای پیشرفت تحصیلی نشان داد. به علاوه آزمون t تفاوت بین عملکرد نظارت و راهنمایی مدیران زن و مرد از نظر خود مدیران تفاوت معنی‌داری را نشان داد.

طالبی مقدم، (۱۳۷۶) به بررسی و مقایسه انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای نقش معلم راهنما در مدارس ابتدایی شهرستان قاین پرداخت. این تحقیق با هدف شناسایی تفاوت انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای نقش معلم راهنما بر حسب جنسیت و موقعیت جغرافیایی انجام پذیرفته است. این تحقیق از نوع پیمایشی و نمونه آماری ۱۱۳ نفر مدیر و ۱۷۱ نفر معلم بود و از طریق پرسشنامه اقدام به جمع‌آوری اطلاعات نموده است. در راستای موضوع تحقیق و اهداف آن در نهایت به این نتیجه رسید که تفاوت بین انتظارات مدیران و معلمان از کلیه کارکردهای نقش معلم راهنما معنادار است. تفاوت بین انتظارات مدیران مرد و زن فقط در کارکردهای

تدارک و شهر حرفه ای کارکنان و ارزشیابی نقش معلم راهنما معنادار است. و تفاوت بین انتظارات معلمان مرد و زن به جز از کارکردهای برنامه ریزی درسی در کلیه کارکردهای نقش معلم راهنما معنادار است. تفاوت بین انتظارات مدیران شهر و روستا فقط در کارکردهای تدارک رشد حرفه ای کارکنان و مدیریت تغییر نقش معلم راهنما معنادار است. تفاوت بین انتظارات معلمان شهر و روستا به جز در کارکرد تدارک رشد حرفه ای کارکنان در کلیه کارکردهای نقش معلم راهنما معنادار است.

حسین زاده، (۱۳۷۵) به بررسی و مقایسه انتظارات مدیران آموزشی و آموزگاران از نقش معلم راهنما پرداخت. این تحقیق با این هدف اساسی انجام شده که آیا نوع گروه، پست سازمانی، مدرک تحصیلی با میزان انتظارات (مدیران و آموزگاران) از کارکردهای نقش معلم راهنما رابطه وجود دارد یا نه؟ این پژوهش از نوع تحقیقات زمینه یابی بوده که به منظور بررسی هدف فوق در استان مازندران انجام گرفته است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه است و در نهایت اطلاعات جمع آوری شده یا استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (واریانس چند متغیری) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بین انتظارات مدیران آموزشی و آموزگاران از کارکردهای مختلف نقش معلم راهنما از پنج کارکرد بهسازی آموزشی، روابط انسانی، مدیریت تغییر، ارزشیابی و کارکرد ادای تفاوت اساسی و معنی داری وجود دارد.

بین انتظارات مدیران آموزشی با پست های سازمانی مختلف در دو کارکرد رشد حرفه ای و بهسازی آموزشی تفاوت اساسی وجود دارد. و بین انتظارات مدیران و آموزگاران با مدرک تحصیلی در دو کارکرد مدیریت تغییر و کارکرد ادای نقش معلم راهنما تفاوت اساسی وجود دارد. پیری (۱۳۷۴) به بررسی انطباق وضع موجود با میزان آگاهی ها و مهارت های شغلی معلمان راهنما با بررسی وضع مطلوب پرداخت. هدف تحقیق میزان انطباق وضع موجود با میزان آگاهی ها و مهارت های شغلی معلمان راهنما با وضع مطلوب بوده است. این تحقیق از نوع تحقیقات زمینه یابی و اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. جامعه آماری کلیه معلمان راهنما استان که تعداد ۲۵۰ نفر از معلمان بطور تصادفی انتخاب گردیده و کلیه معلمان راهنما نیز در تحقیق شرکت داشته اند. اطلاعات جمع آوری شده از طریق آمار توصیفی و استنباطی (آزمون t و مجذورکای (χ^2)) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. و به این نتیجه رسید:

- ۱- وظایف و مسئولیت های معلم راهنما تعیین شده اند.
- ۲- معلمان راهنما با وظایف و مسئولیت های خود آشنایی کافی ندارند.
- ۳- میزان آگاهی ها و مهارت های شغلی معلمان راهنما در وضع موجود با وضع مطلوب انطباق ندارد.

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

۴- میزان آگاهی ها و مهارت های شغلی معلمان راهنما در وضع موجود نمی تواند پاسخگوی نیازها و حل مشکلات آموزش معلمان باشد.

۵- عدم تجربه کافی، عدم تسلط بر روش های تدریس، عدم بازدید به موقع، ناآشنایی با شیوه های ارزشیابی و عدم برخورد مناسب از عمده ترین ضعف های معلمان راهنما می باشد.

۶- نداشتن وسیله نقلیه، مشغول شدن به امورات جانبی و کم بودن حق الزحمه معلمان راهنما مهم ترین مشکلات معلم راهنما محسوب می شود.

فقهی (۱۳۷۲) به بررسی انتظارات معلمان ابتدایی استان مرکزی از معلم راهنما پرداخت. این تحقیق با هدف بررسی انتظارات معلمان ابتدایی در استان مرکزی انجام شده و از نوع زمینه یابی می باشد. در این تحقیق از پرسشنامه جهت جمع آوری اطلاعات استفاده نموده است. این پرسشنامه بین ۷۰۰ نفر از معلمان توزیع گردید و در نهایت پس از جمع آوری اطلاعات نتایج با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و به این نتایج رسید:

۱- معلمان در حد بسیار زیادی انتظار دارند که معلمان راهنما در برخورد با آن ها به روابط انسانی توجه داشته باشد.

۲- اکثر معلمان انتظار دارند که معلم راهنما بر اساس دستورالعمل اجرایی معلم راهنما عمل نماید.

۳- معلمان با تجربه در مقایسه با معلمان کم تجربه چه از لحاظ روابط انسانی و چه از لحاظ دستورالعمل اجرایی، انتظارات بیشتری دارند.

۴- از لحاظ دستورالعمل اجرایی بین انتظارات معلمان مرد و زن تفاوت معناداری وجود دارد. بعضی معلمان مرد بیشتر از معلمان زن انتظار دارند که معلم راهنما بر اساس دستورالعمل اجرایی عمل نماید.

با بررسی های بعمل آمده از طریق جستجوی رایانه ای این نتیجه حاصل شد که تحقیقات زیادی در خصوص نظارت انجام شده که بیشتر این تحقیقات مربوط به سازمان هایی غیر از آموزش و پرورش است. اما به چند نمونه از تحقیقی که مشابه موضوع مورد نظر است مختصراً در ذیل اشاره می شود.

قرگوزلو^۱ (۱۹۸۶) بررسی وضعیت نظارت و راهنمایی آموزشی در سال های تحصیلی ۷۷-۱۹۷۶ و ۷۲-۱۹۷۱ در ترکیه را انجام داد. در مجموع با استفاده از دیدگاه معلمان و راهنمایان آموزشی در زمینه چگونگی انجام برنامه نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس به نتایج زیر دست یافته است:

1. karagozolu

- ۱- معلمان خدمات نظارتی مفیدی دریافت نمی کنند زیرا آن ها حداکثر سالی یکبار و حتی کمتر تحت پوشش خدمات نظارتی قرار می گیرند.
- ۲- ناظران عقیده دارند که آن ها کمک های حرفه ای را به طور فراوان به معلمان ارائه می نمایند.
- ۳- معلمان، ناظران را فاقد کیفیت لازم در زمینه های موضوعات درسی، دانش حرفه ای و ارزشیابی می دانند اما ناظران بر عکس عقیده دارند که در این زمینه ها دارای کیفیت می باشند.
- ۴- معلمان بر ابعاد نگرشی فعالیت های نظارتی تاکید دارند در حالیکه ناظران بر فعالیت های فنی و حرفه ای تأکید می ورزند.
- ۵- ناظران بطور غیرواقع بینانه ای آنچه انجام می دهند را بسیار با اهمیت ارزیابی می کنند.

توماس جی (۱۹۹۲) با انجام پژوهشی با عنوان رابطه نظارت و رهبری آموزشی و ناظر معنوی با بهبود عملکرد مدرسه در سانفرانسیسکو نشان داده است که تغییر واقعی و سیستماتیک بدون توافق بر یک سری ارزش ها و باورها بین معلمان و ناظران آموزشی غیر ممکن است و پژوهش حاکی از آن دارد. وجود ارزش های مشترک بین ناظر و معلم نقش حیاتی و اساسی را در اصلاحات مدرسه و بهبود عملکرد دارد و نتایج تحقیق نشان داده است مدارسی که عملکرد برتر داشته اند در آن مدارس در برنامه نظارتی بین ناظر و معلمان توافق عمده ای در ارتباط با ارزش های اصلی وجود داشته است که بر همه تصمیمات و عملکرد مدرسه تاثیر گذاشته است.

نولان (۱۹۹۳) در پی تحقیقاتی که در زمینه نظارت و راهنمایی کلینیکی در امر آموزش انجام دادسه ویژگی را برای نظارت و راهنمایی کلینیکی ذکر کرد که عبارتند از ۱- خود مختاری: هدف این است که معلم به تجزیه و تحلیل و خود رهبری برسد به عبارت دیگر معلمان خودشان باید کارشان را ارزشیابی کنند زیرا معلمان خود بهتر می دانند تا چه حد به وظیفه خود (تدریس مطلوب) عمل کرده اند. ۲- ملاک تغییراتی که در رفتار یادگیرندگان به وجود می آید بهترین ملاک جهت نظارت بر فرایند تدریس معلمان می باشد. ۳- تداوم: فرایند نظارت برای اینکه موثر باشد باید بصورت مداوم انجام گیرد.

۶- کارل کلیمکا (۱۹۹۵) در پی تحقیقات خود بیان می کند در مدارس موفق حلقه اتصال مشترکی مشاهده می گردد که میان عناصر گوناگون مدرسه ثبات و هماهنگی خاصی وجود دارد. کارکنان آموزشی بصورت هماهنگ باهم در مدرسه کار می کنند که حلقه اتصال یا نقطه

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

پیوند دهنده آن‌ها نظارت و راهنمایی آموزشی مبتنی بر روش آزادمنشانه و مشارکتی می‌باشد. او به دنبال تحقیقات خود به این نتیجه رسید که ایجاد یک فضای اعتماد در مدارس بین مدیران و دبیران و دیگر مسئولین مهمترین عامل موفقیت در مدارس و همچنین برقراری یک نظارت مداوم می‌باشد.

جوزف بلیس^۱ (۲۰۰۰) تحقیقاتی در مورد خصوصیات رهبری آموزشی انجام داد. در این مطالعه، بیش از ۸۰۰ معلم آمریکایی به یک پرسش نامه پاسخ دادند. او به توصیف کردن مشخصات ناظر پرداخت و در انتها او یازده استراتژی برای رهبری کنترل آموزش موثر آشکار کرد.

ونگلین^۲ (۲۰۰۰) مطالعه ای تحت عنوان رابطه بین توانمندی های کلامی معلم با نقش های ناظران آموزشی، صورت داد پژوهش حاکی از آن است که بین مهارت‌ها و توانمندی های کلامی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه مثبتی وجود داشته است. استنباطی که از این پژوهش به عمل آمده است بیانگر این است که یکی از اهداف و وظایف ناظران آموزشی باید بهبود مهارت های ارتباطی و کلامی معلمان باشد و ناظران از آن باید به عنوان معیاری در استخدام معلمان استفاده نمایند. تحلیل داده ها نشان داده است که معلمانی که از مهارت های ارتباطی و کلامی برتر برخوردار بوده اند در انتقال عقاید به دانش‌آموزان موفق بوده اند و ناظران وظیفه دارند که این مهارت معلمان را از طریق آموزش بهبود بخشند.

پاملا توکر^۳ (۲۰۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی وضعیت جاری عملکرد نظارت آموزشی مدرسه محور در دبیرستان‌های منطقه کاسنیک ولیک تالک تایوان انجام داده است. اطلاعات از بیست هزار نفر از رئیس‌ان و مدیران دبیرستان‌ها، روسای گروه‌های درسی معلمان و معلمان سرخانه در شهر فوق جمع آوری گردید و پس از تحلیل، نتایج ذیل مشاهده گردیده است: ۱- رابطه معنی‌داری بین سن سنوات و جنسیت نظارت آموزشی مدرسه محور وجود داشته است و عملکرد کارکنان آموزشی مرد از عملکرد کارکنان آموزشی زن مطلوب تر بوده است. ۲- اکثر آزمون شوندگان مدارس متوسطه تایوان نسبت به نظارت آموزشی مدرسه محور دید مثبتی داشتند. ۳- نظارت آموزشی مدرسه محور در سطح معلمان مجرب از پذیرش بیشتر و بالایی برخوردار بوده است. ۴- مدیران و معلمان از

1. Joseph Blase

2. Weanglin

3. Pamela .Tucker

نظارت آموزشی مدرسه محور ابراز رضایت کرده اند. ۵- ناظرانی که دارای تحصیلات عالی و صلاحیت های علمی برتر هستند در اعمال نظارت آموزشی مدرسه محور در پیش مدیران و معلمان از پذیرش بیشتری برخوردار بودند.

بورکی جی ام^۱ (۲۰۰۱) پژوهشی با عنوان نقش ناظران آموزشی در مدارس آفریقا صورت داده است. این تحقیق نشان داده است که نقش ناظران در تغییر شیوه های آموزشی و استراتژی های یاد دهی و یادگیری باید ایجاد هماهنگی بین رویکرد های سنتی و جدید آموزشی باشد. پژوهشگر برای انجام تغییرات مطلوب آموزشی در مدارس استفاده از مدل توسعه ای نظارت و راهنمایی آموزشی را پیشنهاد کرده است.

گرگ میلر^۲ (۲۰۰۳) مطالعه ای با عنوان " رابطه نظارت آموزشی و رضایت شغلی معلمان " در مدارس ابتدایی آمریکا انجام داده است. هدف از این پژوهش اندازه گیری میزان نظارت آموزشی و بررسی رابطه آموزشی با رضایت شغلی معلمان بود. نتایج نشان داده است که: ۱- یک پنجم معلمان در طول سال هرگز تحت نظارت آموزشی قرار نگرفته اند و بیش از نصف آنان در کنفرانس های پس از مشاهده برای تحلیل مشاهده کلاس حضور نیافته اند و تعداد کمی از آنان نه تحت نظارت آموزشی قرار گرفته اند و نه در طول سال تحصیلی ارزشیابی شده اند. ۲- بین مولفه های نظارت آموزشی (مشاهده، کنفرانس پیشاز مشاهده و پس از مشاهده و حمایت های ناظر) رابطه معنی داری وجود دارد. ۳- بین میزان تحصیلات ناظران و رضایت شغلی معلمان رابطه معنی داری مشاهده شده است. ۴- بین رشته تحصیلی ناظران، رضایت شغلی و سطح پذیرش آنان توسط معلمان رابطه معنی داری مشاهده شده. ۵- ناظرانی که از سبک های نظارتی همکارانه و غیر هدایتی استفاده کرده اند موفق تر از ناظرانی بوده اند که از سبک های مستقیم و کنترلی استفاده نموده اند. پژوهش نشان داده است که نظارت همکارانه در جایی کاربردی است که اصول دموکراسی و مردم سالاری در آنجا حاکم است.

الیزابت سورینسون^۳ (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان تجربه های اخلاقی ناظر ها در دانشگاه اسلو سوئد انجام داده و بیان می کند که لازم است یک رابطه مابین ناظر و معلم ایجاد شود و آن رابطه براساس اخلاق، اعتماد کردن باشد. در این زمینه تحقیق شد و داده ها به وسیله

1. Borke

2. Greg miller

3. Elisabeth Severinsson

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

یک پرسش نامه جمع آوری شد و تجزیه و تحلیل داده ها موضوع های زیر را آشکار کرد:
احترام و مسئولیت، احتیاط و حساسیت تامل و تایید و اصالت و صحت.

لاری ای فرز (۲۰۰۴) به مطالعه رابطه آموزش های پیش از خدمت و اثر بخشی معلمان پرداخته است. مطالعه نشان داده است که بین آموزش های پیش از خدمت و اثر بخشی معلمان رابطه مثبتی وجود دارد. دلالت ضمنی پژوهش فوق این است که ناظران آموزشی قبل از بکارگیری معلمان جدید و تازه کار باید برگزاری دوره های آموزشی پیش از خدمت را در اولویت های کاری خود قرار دهند.

سئوال های پژوهش

- ۱- عملکرد معلمان راهنما در بعد بهسازی و آموزش از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است؟
- ۲- عملکرد معلمان راهنما در بعد رشد حرفه ای از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است؟
- ۳- عملکرد معلمان راهنما در بعد برقراری روابط انسانی از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است؟
- ۴- عملکرد معلمان راهنما در بعد ارزشیابی از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است؟
- ۵- عملکرد معلمان راهنما در بعد امور اداری از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است؟
- ۶- عملکرد معلمان راهنما در بعد برنامه ریزی درسی از دیدگاه مدیران و معلمان چگونه است

روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره پژوهش توصیفی و به شیوه پیمایشی انجام گرفته است.

جامعه آماری

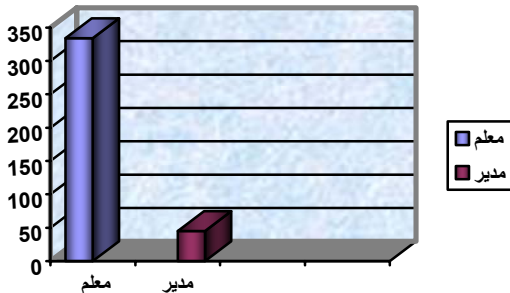
در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معلمان مرد و زن دوره ابتدایی مدارس دولتی شهر تهران که در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ در مناطق نوزده گانه به خدمت اشتغال دارند می باشد که مجموع ۲۸۵۳۶ نفر می باشد. با مراجعه به جدول مرگان مشخص شد که تعداد ۳۷۹ نفر نمونه معرف جامعه ۲۸۵۳۶ نفری خواهد بود. با توجه به پراکندگی جامعه آماری در این تحقیق از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شده است. در ابتدا مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش به پنج منطقه جغرافیایی شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز تقسیم شد سپس

به نسبت جامعه آماری در کل هفت منطقه آموزشی انتخاب شد و از این هفت منطقه ۸۵ واحد آموزشی و ۳۳۴ کلاس انتخاب گردید.

جدول ۱. توزیع جامعه و نمونه آماری برحسب منطقه آموزشی

منطقه جغرافیایی	منطقه آموزشی	جامعه	نمونه	معلم و مدیر زن	معلم و مدیر مرد
شمال تهران	۳	۶۶۰	۵۴	۱۹	۳۵
جنوب تهران	۱۷-۱۸-۱۹	۲۴۰۰	۱۶۳	۵۸	۱۰۵
غرب تهران	۱۰	۷۲۰	۵۴	۱۹	۳۵
شرق تهران	۱۴	۷۷۰	۵۴	۱۹	۳۵
مرکز تهران	۶	۵۵۰	۵۴	۱۹	۳۵

جدول و نمودار ۲. توزیع فراوانی پاسخ گویان بر اساس سمت



سمت	فراوانی	درصد
مدیر	۴۵	۱۱,۹
معلم	۳۳۴	۸۸,۱
مجموع	۳۷۹	۱۰۰

ابزار اندازه گیری

در این تحقیق با توجه به موضوع مورد بررسی و روش تحقیق که توصیفی پیمایشی است برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده زیرا پرسشنامه امکان اینکه بتوان از جامعه آماری اطلاعات بیشتری را در مدت زمان کمتری جمع آوری کرد، فراهم می سازد.

ابتدا با استفاده از دیدگاه های صاحب نظران تعلیم و تربیت مندرج در کتب و مقالات علمی مختلف در ارتباط با نظارت و راهنمایی آموزشی و همچنین دستورالعمل و شرح وظایف معلمان راهنما که توسط وزارت آموزش و پرورش تدوین گردیده مجموعه ای از وظایف معلم راهنما استخراج شد و سپس با توجه به ماهیت و هدف هر یک از وظایف، آن ها در قالب شش کارکرد

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

مهم که اکثر صاحب نظران برای متصدیان نظارت و راهنمایی آموزش مدنظر داشتند دسته بندی گردید و به منظور غنا بخشیدن به محتوای پرسشنامه تنظیمی با استفاده از رهنمودها و دقت نظر اساتید محترم در نهایت پرسشنامه ای شامل ۴۲ وظیفه در قالب شش کارکرد به صورت بسته پاسخ تدوین گردید.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

همانگونه که در تشریح ابزار اندازه گیری بیان شد پرسشنامه مورد استفاده شامل دو بخش است که هر بخش موارد خاصی را مورد سؤال قرار می دهد. بخش اول شامل اطلاعات عمومی (جمعیت شناختی) است که شامل جنس، سمت، سنوات، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی پاسخگویان است و به کمک آمار توصیفی با تنظیم جداول فراوانی و درصد و محاسبه میانگین نمرات استاندارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است تا اطلاعات نسبتاً کاملی از ویژگی های دو گروه مدیران و معلمان فراهم سازد. بخش دوم که بخش اصلی پرسشنامه است، مشتمل بر ۴۲ سؤال در شش کارکرد تنظیم گردیده است. از آزمون های آمار استنباطی نیز برای تحلیل و تغییر داده ها استفاده شده است چون آزمون t تک گروه، t برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل، t برای مقایسه میانگین دو گروه وابسته. تحلیل ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS انجام شد.

یافته ها

۷- تجزیه و تحلیل داده ها ی مربوط به سؤال اول: عملکرد معلمان راهنما در بعد بهسازی و آموزش چگونه است؟
برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول ۳ منعکس شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد بهسازی و آموزش

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	-۸,۳۳	۰,۸۲	۲,۶۴	بعد بهسازی و آموزش
df: ۳۷۸ درجه آزادی		تعداد: N:۳۷۹		Test value: ۳ میانگین نظری

t محاسبه شده با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱,۹۶) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که با اطمینان ۹۵٪ بین این میانگین‌ها تفاوت معناداری وجود دارد. ولی چون t محاسبه شده منفی می‌باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد بهسازی و آموزش ضعیف است پایین‌تر از میانگین نظری است.

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال دوم: عملکرد معلمان راهنما در بعد رشد حرفه ای چگونه است؟

برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول ۴ منعکس شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد رشد حرفه ای

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	-۱۰,۵۵	۰,۹۵	۲,۴۸	بعد رشد حرفه ای
df:۳۷۸ درجه آزادی		تعداد: N:۳۷۹		Test value: ۳ میانگین نظری

t محاسبه شده (-۱۰,۵۵) با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱,۹۶) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که با اطمینان ۹۵٪ بین این میانگین‌ها تفاوت معناداری وجود دارد. ولی چون t محاسبه شده منفی می‌باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد رشد حرفه ای ضعیف است.

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال سوم: عملکرد معلمان راهنما در بعد برقراری روابط انسانی چگونه است؟

برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول (۵) منعکس شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد برقراری روابط انسانی

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	۵,۰۲	۰,۷۹	۳,۲۰	بعد برقراری روابط انسانی
df:۳۷۸ درجه آزادی Test value: ۳ تعداد: N:۳۷۹				

t محاسبه شده (۵,۰۲) با درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) از t جدول (۲,۵۷) بزرگتر است بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه گرفته می شود میانگین جامعه ای که این نمونه از آن انتخاب شده است، به طور معناداری بزرگتر از میانگین نظری (۳) است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد برقراری روابط انسانی در حد متوسط قرار دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال چهارم: عملکرد معلمان راهنما در بعد ارزشیابی چگونه است؟

برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول ۶ منعکس شده است.

جدول ۶: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد ارزشیابی

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	-۲,۸۵	۰,۸۳	۲,۸۷۰	بعد ارزشیابی
df:۳۷۸ درجه آزادی Test value: ۳ تعداد: N:۳۷۹				

t محاسبه شده (-۲,۸۵) با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱,۹۶) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد می شود و نتیجه می گیریم که بااطمینان ۹۵٪ بین این میانگین ها تفاوت معناداری وجود دارد. ولی چون t محاسبه شده منفی می باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد ارزشیابی ضعیف است و پایین تر از میانگین نظری است.

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال پنجم: عملکرد معلمان راهنما در بعد امور اداری چگونه است؟

برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول ۷ منعکس شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد اداری

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	-۲,۷۷	۰,۷۹	۲,۸۸	بعد امور اداری
df: ۳۷۸ درجه آزادی		تعداد: N:۳۷۹		Test value: ۳ میانگین نظری:

t محاسبه شده (-۲,۷۷) با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱,۹۶) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد می شود و نتیجه می گیریم که با اطمینان ۹۵٪ بین این میانگین ها تفاوت معناداری وجود دارد. ولی چون t محاسبه شده منفی می باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد امور اداری ضعیف است و پایین تر از میانگین نظری است.

تجزیه و تحلیل داده های مربوط به سؤال ششم: عملکرد معلمان راهنما در بعد برنامه ریزی درسی چگونه است؟

برای آزمون این فرضیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج محاسبات در جدول ۸ منعکس شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون آماری t تک گروه بعد برنامه ریزی درسی

سطح معناداری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	
۰,۰۰۰	-۳,۳۹	۰,۷۳	۲,۸۷	بعد برنامه ریزی درسی
df: ۳۷۸ درجه آزادی		تعداد: N:۳۷۹		Test value: ۳ میانگین نظری:

t محاسبه شده (-۳,۳۹) با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱,۹۶) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد می شود و نتیجه می گیریم که با اطمینان ۹۵٪ بین این میانگین ها تفاوت معناداری وجود دارد. ولی چون t محاسبه شده منفی می باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد برنامه ریزی درسی ضعیف است و پایین تر از میانگین نظری است

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی عملکرد معلمان راهنما نشان می دهد که میانگین بعد بهسازی و آموزش بطور معناداری پایین تر از میانگین نظری است بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان در این بعد ضعیف است.

این نتیجه نشان می دهد که مدیران و معلمان نسبت به اهمیت بهسازی آموزشی از طریق معلمان راهنما اطلاعات کاملی ندارند. و یا اینکه معلم راهنما را برای ایفای چنین نقشی فاقد اعتبار لازم می دانند. چون در بسیاری از موارد معلمان انجام این وظایف را در فعالیت های معلمان راهنما شاهد نبوده اند و کمکی در این زمینه نشده و در هنگام مراجعه به مدرسه بیشتر به تکمیل فرم هایی که از طرف اداره به آن ها داده شده و در رابطه با وضعیت فیزیکی مدرسه است و به مشاهده یک الی دو کلاس در مدت ده دقیقه اکتفا می کنند که این موارد جزء وظایف اصلی آن ها نیست و باید معلمان راهنما خود وظایف خود را بدانند و دانش لازم برای اجرای وظایف داشته باشند. هدف از بهسازی آموزشی، کاستن نارسایی های آموزش و تدریس است، تا زمینه لازم را برای بهتر شدن فرایند یاددهی و یادگیری که متضمن بالا رفتن کیفیت تدریس است فراهم سازد. پژوهش انجام شده توسط طالبی مقدم (۱۳۷۶) که بررسی مقایسه انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای معلمین راهنما در مدارس ابتدایی شهرستان قاین همچنین پژوهش آقای حسین زاده (۱۳۷۵) در استان مرکزی این مطلب را تایید می کند.

همان طور که در جدول ۴ آمده t محاسبه شده در سطح معناداری (۰/۰۵) نشان می دهد که میانگین بعد رشد حرفه ای به طور معناداری پایین تر از میانگین نظری است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد رشد حرفه ای ضعیف است. این نتیجه پایین تر از همه ابعاد دیگر است در این تحقیق کارکرد رشد حرفه ای کارکنان با سؤال های ۸ تا ۱۴ سئوالاتی نظیر آماده کردن معلمان از آخرین یافته های تحقیقات در زمینه تعلیم و تربیت، آموزش های ضمن خدمت جهت دانش افزایی و تشکیل کارگاه های آموزشی و شرکت در جلسات شورای معلمان، تشویق مدیران و معلمان و... سنجیده شده است. از آنجایی که کیفیت یادگیری شاگرد مستقیماً به کیفیت آموزش بستگی دارد، یکی از وظایف عمده معلم راهنما کمک به معلم برای رشد حرفه ای آنان است تا بتوانند آموزش بهبود یافته ای را ارائه دهند. این پژوهش نشان می دهد که چنین انتظاری برآورده نشده و از دید مدیران و معلمان راهنمایان در این بعد ضعیف عمل کرده اند. در بسیاری از موارد معلمان راهنما بیان می کنند که قدرت اجرایی در خیلی از موارد را ندارند که بتوانند ترتیب کلاس های آموزش ضمن خدمت یا کارگاه آموزشی و... را بدهند چون باید از طرف اداره مربوطه هماهنگی لازم بشود. این نتیجه در پژوهش های انجام شده توسط آقای طالبی مقدم (۱۳۷۶) که بررسی

مقایسه انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای معلمین راهنما در مدارس ابتدایی شهرستان قاین پرداخت و همچنین پژوهش آقای حسین زاده (۱۳۷۵) در استان مرکزی و آقای فقهی (۱۳۷۲) عتمادی (۱۳۷۷) سبحانی جو (۱۳۷۷) در ایران و پژوهش قراگوزلو در ترکیه در سال ۱۹۸۶ و آندرا ۲۰۰۴ و لاری (۲۰۰۴) همخوانی دارد. لذا دلیل این مشابهت و همخوانی را می توان ویژگی های خاص معلمان دوره ابتدایی و نیازهای شغلی آنان برای رشد حرفه ای و روابط انسانی مناسب با آنان دانست. در این تحقیق کارکرد روابط انسانی با سئوال های ۱۵ تا ۲۱ پرسشنامه نظیر: برقراری روابط دوستانه و صمیمانه بین خود و معلمان، توجه به ارزش های انسانی در محیط کار، همکاری با مدیران برای کمک به معلمان جهت رفع مشکلات آن ها و... سنجیده شده است. محاسبه شده نشان می دهد که میانگین بعد برقراری روابط انسانی به طور معناداری بالاتر از میانگین نظری است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد برقراری روابط انسانی در حد متوسط قرار دارد. همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده میانگین بدست آمده از این بعد از همه ابعاد دیگر بالاتر است و این نتیجه نشان می دهد که نگرش مدیران و معلمان این است که معلمان راهنما در ارتباط با این کارکرد توانسته اند تا حدودی رفتاری از خود نشان دهند یا به عبارتی عملکردی داشته باشند که رضایت مدیران و معلمین را جلب کنند تا بتوانند یک رابطه مناسب با آنان برقرار نمایند و اعتماد سازی کنند.

نتایج حاصل از یافته های پژوهش حاضر با نتایج به دست آمده از تحقیق آقای طالبی مقدم (۱۳۷۶) در این بعد همخوانی ندارد و دلیل آن می تواند ناشی از بعد زمان و شرایط اجرایی و همچنین جامعه آماری پژوهش حاضر باشد. چون با گذشت زمان عملکرد راهنمایان آموزشی و دید آن ها از بازرسی و مچگیری تغییر کرده آن ها در این زمان به عنوان رهبران آموزشی باید عمل کنند و همچنین نگرش مدیران و معلمان هم تغییر کرده و بیشتر به آن ها اعتماد می کنند و رمز موفقیت یک راهنمای آموزشی جلب اعتماد معلم و قبول کردن او است تا بتوانند با یکدیگر همکاری کنند.

در این تحقیق کارکرد ارزشیابی با سئوالاتی نظیر: راهنمایی و همکاری با معلمان جهت کاربرد شیوه های مطلوب ارزشیابی، همکاری با معلمان برای تجزیه و تحلیل نتایج امتحانات، نظارت بر حسن اجرای امتحانات شفاهی و کتبی در سئوالات ۲۲ تا ۲۸ سنجیده شده است. محاسبه شده با درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) نشان می دهد که میانگین بعد ارزشیابی به طور معناداری پایین تر از میانگین نظری است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد ارزشیابی ضعیف است. البته با توجه به جدول ۶ در مقایسه بین مدیران و معلمان در این بعد به این نتیجه می رسیم که معلمین راهنما در رابطه

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

با نتایج امتحانات و ارزشیابی بیشتر با مدیران در ارتباط بوده اند تا معلمان و با معلمان در رابطه با ارزشیابی کمتر ارتباط موثر داشته اند و به همین خاطر میانگین مدیران در این بعد بالاتر از معلمان است. در صورتیکه معلمان راهنما باید معلمان راجهت کاربرد شیوه های مطلوب ارزشیابی و تهیه سئوالات متناسب با هدف های آموزشی راهنمایی کنند و با آنان همکاری لازم داشته باشند. همچنین نظارت بر حسن اجرای امتحانات کتبی و شفاهی.

t محاسبه شده در جدول ۷ نشان می دهد که میانگین بعد امور اداری به طور معناداری پایین تر از میانگین نظری است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد امور اداری ضعیف است. در بررسی جواب های پرسشنامه در این بعد ملاحظه می شود که میانگین جواب مثبت بعضی از سئوالات بالا است و بعضی خیلی پایین، مثلا در سئوال شرکت معلمان راهنما در جلسات انجمن مدرسه کمترین نمره را به خود اختصاص داده در صورتی که در سئوال بررسی دفاتر کلاسی و آمار و امتحانات و... بیشترین نمره را گرفته و نشان می دهد که معلمان راهنما در این زمینه بیشتر با مدیر مدرسه در ارتباط هستند تا معلمان چون بیشتر مسائل اداری را بررسی می کند ولی در کل ضعیف عمل کرده اند. نتایج به دست آمده از این پژوهش در این بعد با تحقیق آقای طالبی مقدم (۱۳۷۶) در بعضی از کارکردها همخوانی ندارد.

در این تحقیق کارکرد تدوین و تحقق برنامه درسی با بررسی طرح درس معلمان و ارائه رهنمودهای لازم در زمینه ی طرح درس مطلوب، بررسی میزان تدریس معلمان در پایه های مختلف با توجه به جداول زمانبندی و همکاری با مدیر و معلم جهت فراهم آوردن زمینه یادگیری بهتر دانش آموزان و...سنجیده شده است.

t محاسبه شده با درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) نشان می دهد که میانگین بعد برنامه ریزی درسی به طور معناداری پایین تر از میانگین نظری است. بنابراین عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در بعد برنامه ریزی درسی ضعیف است. با بررسی جواب های داده شده در پرسشنامه در خصوص این بعد به این نتیجه می رسیم که معلمان و مدیران انتظار دارند تا از آن ها در تدوین برنامه ها نظرخواهی شود و همچنین برای انجام فعالیت های فوق برنامه بیشتر مورد تشویق و حمایت قرارگیرند. و تفاوت اندکی که بین نظرات مدیران و معلمان در این زمینه وجود دارد ناشی از این است که مدیران نسبت به نظرخواهی از معلمان انتظار کمتری دارند و بیشتر می خواهند معلم راهنما در زمینه برنامه ریزی درسی به معلمان بگویند که در پیشبرد آموزش چه مسائلی را رعایت کنند و از چه اموراتی بپرهیزند.

چه تفاوتی بین نظرات معلمان و مدیران در زمینه عملکرد معلمان راهنما بر مبنای مدل وایلز و باندی وجود دارد؟

این آزمون بر اساس شش کارکرد مهم نقش معلم راهنما که عبارتند از بهسازی و آموزش، رشد حرفه‌ای، روابط انسانی، ارزشیابی، امور اداری و برنامه ریزی درسی آزمون گردیده و یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات و مقایسه نظرات مدیران و معلمان در جدول ۸ نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران و معلمان در زمینه عملکرد معلمان راهنما تفاوت معناداری وجود دارد و میانگین‌های محاسبه شده در هر شش بعد نشان می‌دهد که میانگین مدیران بیشتر از معلمان است و به این نتیجه می‌رسیم که تفاوت در آگاهی و اطلاعات مدیران و معلمان در ارتباط با وظایف معلم راهنما در مدارس خصوصاً کلاس درس وجود دارد. میزان آگاهی معلمان از وظایف معلم راهنما درباره کیفیت حضورشان در کلاس درس کمتر از مدیران است. نتیجه این تحقیق با پژوهش انجام شده توسط طالبی مقدم (۱۳۷۶) که به بررسی مقایسه انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای معلمان راهنما در مدارس ابتدایی شهرستان قاین پرداخته و همچنین پژوهش آقای حسین زاده (۱۳۷۵) در استان مرکزی و فقهی (۱۳۷۲) که به بررسی انتظارات معلمان ابتدایی استان مرکزی از معلم راهنما همخوانی دارد.

نتایج به دست آمده از آزمون هشتم در رابطه با سؤال اصلی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان براساس مدل جان وایلز و باندی به چه صورت است؟ این آزمون بر اساس شش کارکرد مهم نقش معلم راهنما که عبارتند از بهسازی و آموزش، رشد حرفه‌ای، روابط انسانی، ارزشیابی، امور اداری و برنامه ریزی درسی آزمون گردیده و یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد t محاسبه شده با توجه به درجه آزادی (۳۷۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t می‌باشد بنابراین میانگین نمونه از میانگین نظری کوچکتر است لذا عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان در ابعاد شش گانه پایین تر از میانگین نظری است. پس باید در این زمینه کاری صورت گیرد و در رابطه با تربیت معلمان راهنما آگاه کردن مدیران و معلمان از شرح وظایف راهنمایان آموزشی و بهرگیری بیشتر از آن‌ها در مسائل آموزشی و تدریس استفاده کرد.

نتایج به دست آمده با تحقیقات حسین زاده (۱۳۷۵) در استان مرکزی و فقهی (۱۳۷۲)، طالبی مقدم (۱۳۷۶)، قرگوزلو^۱ (۱۹۸۶) که به بررسی وضعیت نظارت و راهنمایی آموزشی در سال‌های تحصیلی ۷۷-۱۹۷۶ و ۷۰-۱۹۷۱ در ترکیه پرداخته است همخوانی دارد.

^۱. karagozolu

پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق

۱- با توجه به نتایج حاصل از آزمون در ارتباط با ارزیابی هر یک از عملکردهای معلمان راهنما به مدیران و معلمان پیشنهاد می گردد، در ابتدای هر سال تحصیلی در هر آموزشگاه جلسه شورای معلمان با حضور معلم راهنما تشکیل گردد، در این جلسه اولاً برای جلوگیری از تنش های احتمالی، بهتر است حدود و چگونگی شرح وظایف و محورهای کاری مدیر، معلمان و معلم راهنما مشخص و در مورد آن توافق شود، ثانیاً از آنجایی که یکی از دلایل عمده بروز اختلاف بین معلم راهنما، معلم و مدیر، مشخص نبودن حدود انتظارات از یکدیگر است، لذا بهتر آن است که در این جلسه پرسش و پاسخ، مدیر، معلم و معلم راهنما در یک جو تفاهم آمیز، انتظارات خود از یکدیگر را براساس شرح وظایف، هدف های آموزشی مدرسه مشخص کنند زیرا واضح سازی حدود انتظارات گام موثری است برای نظارت و راهنمایی اثربخش در مدرسه.

۲- با توجه به نتایج به دست آمده به معلمان راهنما پیشنهاد می گردد که قبل از هر فعالیتی در ارتباط با کارکردهای نقش خود ابتدا می بایست از طریق مطالعه شرح وظایف و شناخت اهداف و اصول نظارت و راهنمایی، اهمیت نقش خود را در بهبود فرایند آموزش - یادگیری درک کنند و باتوجه به موقعیت مکانی، زمانی، جو و فرهنگ سازمانی حاکم بر مدارس تحت پوشش خود به تناسب شرایط، زمینه لازم برای اجرای هر یک از کارکردهای نقش خود را فراهم آورند دوم اینکه تلاش نمایند از شیوه ها و روش های مختلف نظارت و راهنمایی و همچنین نقاط قوت و ضعف آنان آگاهی کافی پیداکنند، تا دانایی و توانایی این را داشته باشند که بتوانند بر اساس موقعیت مکانی و زمانی به ویژه نظرها و ویژگی های مدیران و معلمان، روش های نظارتی را تعدیل و انطباق دهند و از میان روش ها و ترکیب آن ها روشی را برگزینند که افراد نسبت به آن به تناسب نیازها و علاقه شان عکس العمل مثبت نشان دهند.

ب - پیشنهادات اجرایی

۱- به جهت بالا بردن سطح آگاهی مدیران و معلمان از اهمیت و ضرورت نقش نظارت و راهنمایی در حفظ تداوم کیفیت فرایند آموزشی و کنترل عملکرد مدارس پیشنهاد می شود:
الف) در برنامه آموزشی و درسی کلیه رشته های مراکز تربیت معلم و آموزش عالی ضمن خدمت فرهنگیان و رشته های دبیری مراکز آموزش عالی درس نظارت و راهنمایی گنجانده شود.
ب) برنامه ریزی برای تشکیل کارگاه های آموزشی برای معلمان و ارائه الگوهای جدید تدریس توسط معلم راهنما و معلمان مجرب هر پایه و ارزیابی آن به عمل آید.

ج) برگزاری جشنواره الگوی تدریس موفق در سطح منطقه و ارائه راهکارهای مناسب برای تهیه و کاربرد وسایل کمک آموزشی به تناسب امکانات در منطقه و مدرسه و معرفی و تشویق معلمان موفق در این رابطه انجام شود.

د) برگزاری کلاس های آموزشی ضمن خدمت برای معلمان به منظور دانش افزایی و رفع نیازهای شغلی و آموزشی آنان به عمل آید، در این رابطه باید شرایط به گونه ای تامین گردد که آن ها از نظر زمانی و بعد مسافت بتوانند در کلاس ها شرکت نمایند و بهره کافی ببرند.

۲- از آنجایی که برقراری ارتباط مطلوب بین افرادی که تعامل بیشتر در درون سازمان دارند، زمینه ساز پذیرش و تداوم فعالیت و برنامه نظارت و راهنمایی آموزشی است پیشنهاد می گردد: الف) از میان داوطلبان پست راهنمای آموزشی کسانی را برگزینند که علاوه بر شرایط عمومی و اختصاصی در شیوه نامه انتخاب معلمان راهنما از وجاهت علمی، اخلاقی و اجتماعی لازم برخوردار باشند تا از قدرت تاثیر گذاری و جذابیت بیشتری برخوردار باشند. آپورت^۱ ویژگی افرادی که این تاثیرگذاری را دارند را در اهمیت و ارزشی که برای شان و منزلت انسانی دیگران قائل بوده و توانایی برقراری روابط صمیمانه و انسانی با دیگران را دارند می داند.

ب) جهت ارتباط اثربخش، معلم راهنما در هنگام انتقال اطلاعات به مدیر و معلمان از رساناهای مناسب و تا حد امکان از چندین رسانه به طور همزمان استفاده نماید، تا از این طریق زمینه درک و پذیرش آنان را به صورت مطلوب افزایش دهد. به علاوه معلمان راهنما باید به جریان بازخورد در ارتباطات توجه کافی داشته باشند، زیرا از این طریق می توان مشکلات، خواست ها، اهداف و نیازهای مدیر و معلمان را شناخت و در نهایت ارتباطی موثر با آنان برقرار نمود.

ج) به منظور بالابردن سطح دانش و آگاهی های معلمان راهنما، پیشنهاد می گردد نیازهای آموزشی معیاری و هنجاری معلمان راهنما شناسایی و اولویت بندی گردد و بر آن اساس برنامه های آموزشی لازم و مناسب در قالب یک نظام آموزش ضمن خدمت برای آنان طرح ریزی شود. همچنین معلمان راهنما به روش های آسان و عملی نیازسنجی آموزشی مانند بازنگری طرح ها و برنامه ها، تجزیه و تحلیل شغل و وظیفه طرح ریزی الگوی مشاغل شایسته، وقایع حساس و از این قبیل تجهیز گردند تا بتوانند در حین کار نیازهای آموزشی معلمان را به نحو بهتری تشخیص داده و ترجیحاً به واحد آموزش ضمن خدمت انعکاس دهند. به علاوه آن ها می توانند در حد مقدور، خود در رفع آن ها بکوشند.

^۱. Allport

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

۳- کاستن از تعداد مدارس و کلاس های حوزه ماموریت هر یک از معلمان راهنما بطوریکه معلم راهنما قادر باشد بجای هر ماه یا چند ماه یکبار، بتواند هر هفته یکبار از مدارس و کلاس های حوزه ماموریت خود بازدید داشته باشد.

۴- امروزه اعمال هرگونه روش نظارتی تفتیش گونه و غیر کار آمد، نتایج زینباری دارد بنابراین پیشنهاد می گردد که:

الف (معلمان راهنما به عنوان رهبران آموزشی با استفاده از اقتدار شخصیتی، علمی و عملی خود، بستر مناسبی برای اجرای روش نظارت کلینیکی در مدارس فراهم آورند تا ضمن توجه به تعدیل انتظارات گروه ها به عرضه بهتر و اثربخش تر خدمات نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس اقدام نمایند.

ب (معلمان راهنما با آگاهی از روش نظارت کلینیکی و بکارگیری مراحل آن می توانند ابتدا با تعیین حدود و عمق شرح وظایف و محورهای کاری خود و معلمان، پایه های اولیه تفاهم را ایجاد نمایند و آنگاه می توانند در یک جو تفاهم آمیز حدود انتظارات خود را از یکدیگر براساس هدف- های آموزشی مشخص نموده و یا حد اقل در زمینه واضح سازی انتظارات گام موثری بردارند. راهنمایی آموزشی در سال های تحصیلی ۷۷- ۱۹۷۶ و ۷- ۱۹۷۱ (در ترکیه). این مطلب را تایید می کند و همخوانی دارد.

منابع

اچسون، کیت و مردیت دامینگال (۱۳۷۴)، *نظارت و راهنمایی تعلیماتی ترجمه محمدرضا بهرنگی*. تهران چاپ اول انتشارات تصویر

باندی، جوزف و جان وایلز (۱۳۷۲)، *نظارت در مدیریت*، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران، گلچین

بست. جان (۱۳۶۹)، *روش های تحقیق در علوم تربیتی*، ترجمه پاشا شریف و نرگس طالقانی، انتشارات رشد پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۳)، *نظارت و راهنمایی تعلیماتی* (جزوه شماره یک) دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران

پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۵)، *نقش نظارت و راهنمایی آموزشی در بهبود کیفیت آموزشی عمومی*، فصل نامه *تعلیم و تربیت*. شماره ۴ تهران

پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۲). *منابع اقتدار راهنمایان آموزشی*، فصل نامه *مدیریت در آموزش و پرورش*، سال دوم شماره ۸

پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۳)، *نقش و کارکرد ارتباطات در سازمان و مدیریت*

پیری، رمضان (۱۳۷۴)، *بررسی انطباق وضع موجود با میزان آگاهی ها و مهارت های شغلی معلمان راهنما با وضع مطلوب در استان ایلام*، رساله فوق لیسانس. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم

پیتر. اف. الیوا (۱۳۷۹)، *نظارت و راهنمای آموزشی در مدارس امروز*. ترجمه غلامرضا احمدی. سعیده شهبایی.

- توسلی. غلام عباس (۱۳۷۴) *نظریه های جامعه شناسی*، تهران: انتشارات. سمت
- حسین زاده، احمد. (۱۳۷۵) *بررسی و مقایسه انتظارات مدیران آموزشی و آموزگاران از نقش معلم راهنما*. رساله فوق لیسانس. دانشگاه شهید بهشتی
- ساکتی، پرویز (۱۳۷۴)، *بهبود سازی کیفی نظارت و راهنمایی توأم با تعدیل نیروی انسانی در بخش آموزش عمومی* (مقاله پژوهشی منتشر نشده) دانشکده علوم تربیتی شهید بهشتی
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۸)، *فرآیند عملی نظارت و راهنمایی تعلیماتی به مثابه یک قلمرو حرفه ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش* سال ششم شماره ۲۳-۲۴
- سلطانی تیرانی (۱۳۷۸). *فلورا*، نهادی کردن نوآوری در سازمان، انتشارات رسا، چاپ اول
- سلیمی قربانعلی (۱۳۷۰)، *مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم تربیتی*. انتشارات بعثت
- سلیمانی. نادر (۱۳۸۵)، *نظارت و راهنمایی آموزشی*، چاپ دوم. انتشارات سنجش
- سنجری، احمد رضا (۱۳۷۳)، *راهنمای آموزشی معلمان جدید فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش*. سال دوم شماره هشتم.
- سبحانی جو (۱۳۷۷) *بررسی تاثیر عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران بر پیشرفت تحصیلی در دانش آموزان در دبیرستان های روزانه شهرستان شیراز* پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز، شریفی، حسن و نجفی زند (۱۳۷۱)، *روش های آمار در روان شناسی علوم تربیتی*، تهران. نشر اشاره
- شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۵۲)، *راهنمای تعلیماتی، ماهنامه آموزش و پرورش تهران*
- شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۶۴)، *فرهنگ علوم رفتاری*. انتشارات امیرکبیر
- شیرازی، علی. (۱۳۷۳). *مدیریت آموزشی*، جهاد دانشگاهی. مشهد
- طالبی مقدم سعید (۱۳۷۶). *بررسی مقایسه انتظارات مدیران و معلمان از کارکردهای نقش معلم راهنما* پایان نامه فوق لیسانس دانشگاه شهید بهشتی .
- علاقه بند. علی (۱۳۷۴)، *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: انتشارات بعثت
- علاقه بند. علی (۱۳۷۳) *رهبری اثر بخش از راه ارتباط رویاروی میان مدیر و کارکنان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش* دوره سوم شماره یازدهم
- عباس زادگان. سیدمحمد و ترکزاده (۱۳۷۹)، *نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها*، تهران
- فتیحی و اجارگاه. کوروش (۱۳۷۸)، *راهنمای نظارت بر معلمان تازه کار*. انتشارات تربیت
- فرزانگان. صادق. *راهنمای تعلیماتی ضرورت اجتناب ناپذیر*. نشریه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران
- لی قام . جیمز، م وهوئه (۱۳۷۰)، *مدیریت مدارس*، مترجم علی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز
- منتظرالظهور فردوس (۱۳۸۰) *بررسی نیازهای نظارتی معلمان جدید الاستخدام و میزان پاسخگویی معلمان راهنما به این نیازها* رساله کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان
- میر کمالی. محمد (۱۳۷۳)، *رهبری و مدیریت آموزشی* چاپ اول. نشر رامین
- دلآوری. علی (۱۳۶۹). *روش های تحقیق در علوم تربیتی و روان شناسی*. دانشگاه پیام نور

ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و ...

دیویس، کیت و نیواستورم، جان (۱۳۷۵) رفتار سازمانی مترجم محمد علی طوسی، تهران
رابینز، استیفن (۱۳۷۶). مبانی رفتار سازمانی. مترجمان، علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش
های فرهنگی، تهران

نیکنامی. مصطفی (۱۳۷۲). نظارت و راهنمایی تعلیماتی و جایگاه آن در آموزش و پرورش
نیکنامی. مصطفی (۱۳۷۷) نظارت و راهنمایی تعلیماتی، سمت، تهران
وایلز، کیمبل (۱۳۷۶)، مدیریت ورهبری آموزشی، مترجم، محمد علی طوسی، تهران
هرسی، پال و بلانچارد (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی. مترجم، علی علاقه بند، تهران
هوی و میسکل (۱۳۷۶). تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. مترجم سید محمد عباس زادگان

Expert views on clinical supervision: a study based on interviews

Articles *Journal of Nursing Management* May (1997) Severinsson.e. I

Ethical Dimensions of Supervision: the supervisors' experiences : Supervision
Sweden Elisabeth Severinsson University of Oslo, Oslo

Greg Miller. (2003)"Relation ship of Instructional Supervision with teacher,s
Guidelines for teacher Evaluation

Journal: Journal of Educational Administration Year(2000)

Larry. E.Frase. (2004) Refocusing the Purposes of teacher Supervision.

Rnt, Mncs, Dr ph 1 Borgenhammar, e v.

Pamela Tucker. (2001)"Hlping struggling teachers"Educational Leadership.

Title: Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals
promote teaching and learning in schools Author(s): Joseph Blase, Jo Blase

White, mel. Effective supererci in the office, the industrial society

London. (1996)