

دانش و پژوهش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

علوم تربیتی و روان‌شناسی

شماره هشتم - تابستان ۱۳۸۰

صص ۶۹ - ۷۸

## بررسی نقش نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان

زهرا کیانی پیکانی\*

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی نقش نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان است. در این رابطه نقش نظارتی مدیران در ۵ زمینه (طراحی آموزش و تدریس، اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش، اداره کلاس و برنامه‌های ضمن خدمت) مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی و ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق‌ساخته حاوی ۲۱ سؤال بسته‌پاسخ براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است. اعتبار پرسشنامه با روش ضریب آلفای کرونباخ ۸۳ درصد برآورد شد. جامعه آماری، کلیه مدیران زن و مرد شاغل در مدارس ابتدایی نواحی پنجگانه شهر اصفهان بود که از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۱۷۵ مدیر (۸۹ مرد و ۸۶ زن) به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روشهای آماری توصیفی و استنباطی (آزمونهای t تک‌متغیره، t با دو گروه مستقل، تحلیل واریانس یکطرفه و تحلیل واریانس عاملی) استفاده شده است.

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس ابتدایی در هر یک از نقشهای نظارتی بیش از سطح متوسط به معلمان کمک می‌کنند. همچنین بین نظرات مدیران زن و مرد در زمینه‌های اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش و برنامه‌های ضمن خدمت تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارتی مدیران زن معتقدند که بیشتر از مدیران مرد به معلمان کمک کرده‌اند. مقایسه میانگین نظرات مدیران با توجه به سوابق خدمت نشان می‌دهد که بیشترین کمک در خصوص طراحی آموزش از طرف مدیران با سابقه خدمت ۲۵-۲۱ سال به بالا بوده است. تفاوت مشاهده شده بین نظرات مدیران با مدارک تحصیلی مختلف در زمینه اداره کلاس و برنامه‌های ضمن خدمت معنادار بود. به عبارتی کمترین کمک مربوط به مدیران با مدرک تحصیلی لیسانس و بیشترین کمک مربوط به مدیران فوق‌دیپلم بوده است.

#### مقدمه

نظام آموزش و پرورش از مهمترین و اساسی‌ترین نهادهای کشور است که از اهداف عمده آن بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد. لذا نظارت و راهنمایی تعلیماتی به‌عنوان یکی از کارکردهای عمده مدیریت آموزشی در تحقق این امر مهم نقش اساسی دارد (نیکنامی، ۱۳۷۲، ص ۲). بر این قرار چنانکه نظارت آموزشی نوعی ارائه خدمات به‌منظور بهبود آموزش و تدریس در نظر گرفته شود و خواهان ارتقای کیفیت کار معلمان و بهبود آموزش باشد، ضروری است صلاحیت و تواناییهای مدیران آموزشی به‌ویژه مدیران مدارس که مسؤلیت بلافصل فرایند آموزشی را بر عهده دارند مورد توجه، بازبینی و مطالعه قرار گیرد. بر این اساس پژوهش حاضر، به بررسی نقش نظارتی (کمک به معلم و فرایند تدریس) مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان پرداخته است.

از نتایج حاصل از تحقیقات در این زمینه استنباط می‌شود که با توجه به نقش مهم فرایند نظارت و راهنمایی تعلیماتی به منزله یکی از جنبه‌های مدیریت آموزشی، ضرورت دارد که افرادی آگاه، کاردان و توانا، ماهر و دارای صلاحیت‌های درخور تصدی، مسؤلیت را عهده‌دار شوند. در همین راستا ریمن و همکاران (۱۹۹۸) بر مسؤلیت نظارتی مدیران تأکید کرده‌اند. ارتیز (۱۹۸۲) در تحقیقی براساس

این نگرش که مدیریت آموزشی فرایند بهبود معلم و آموزش است خاطر نشان کرد که چگونه نظارت آموزشی با کمک یک مدیر انجام می شود. وی پیشنهاد می کند که مدیران باید به شیوه های مستقیم و غیر مستقیم در فرایند رشد کارکنان، نظارت کنند. مورفی و هالینجر (۱۹۸۶) در تحقیقی چگونگی اجرای نظارت آموزشی را با کمک مدیران مدارس اثربخش ایالت کالیفرنیا آمریکا مورد بررسی قرار داده اند. یافته های این تحقیق نشان داد که مدیران، بازدید از کلاسها را جزء کارکرد نظارتی خود دانسته و هدف از بازدید را نظارت بر کارمندان و تلفیق اهداف ناحیه و مدرسه ذکر کرده اند. جانسون و اسنایدر (۱۹۹۰) در تحقیقی تحت عنوان «رهبری آموزشی، نیازی برای مدیران مدارس» به توصیف خصوصیات مدارس اثربخش پرداخته اند. یکی از این خصوصیات استفاده از فنون نظارت و راهتمایی آموزشی بوده است. نتایج تحقیق اسکیم<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نشان می دهد که اکثر معلمان (حدود ۶۴ درصد) معتقدند که مدیران از طریق مشاهده کلاسی به آنها کمک می کنند تا آموزش را بهبود بخشند. (اولیوا،<sup>۲</sup> ۱۹۹۶)

در تحقیقی که سبحانی جو (۱۳۷۷) در خصوص مدیران و دبیران دبیرستانهای روزانه نواحی چهارگانه شیراز انجام داد به بررسی نقشهای ششگانه نظارت و راهنمایی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران نقش تصمیم گیری و نظارت را بیشتر از سایر نقشها و نقش ارزیابی آموزشی را کمتر از سایر نقشها اعمال می کنند. عباسی (۱۳۷۵) تحقیقی درباره نقش نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کازرون انجام داد که هدف اصلی این پژوهش مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نقش نظارت و راهنمایی مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد که این دو وضعیت اختلاف معناداری دارند. به عبارتی انتظارات معلمان بیش از آن چیزی است که در حال حاضر مدیران اعمال می کنند.

در تحقیق دیگری حسنی (۱۳۷۸) به بررسی مقایسه رفتار نظارتی

مدیران مدارس راهنمایی (دولتی - غیرانتفاعی) شهر اصفهان از دیدگاه دبیران پرداخته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رفتار نظارتی مدیران مدارس راهنمایی دخترانه و پسرانه دولتی در خصوص هماهنگ‌سازی برنامه‌های درسی، ارزشیابی و مشارکت معلمان در فرایندهای اجرایی مدرسه تفاوت معناداری مشاهده شده است.

### روش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان است، به شیوه توصیفی و از گونه پیمایشی می‌باشد و در آن نظر مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی مورد پرسش، تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار گرفته است.

در این تحقیق نقش مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه‌های طراحی آموزش و تدریس، اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش، اداره کلاس و برنامه‌های ضمن خدمت مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. جامعه آماری ۵۰۵ نفر و حجم نمونه ۱۷۵ نفر (۸۶ مدیر زن و ۸۹ مدیر مرد) می‌باشد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته، حاوی ۲۱ سؤال بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده گردیده، اعتبار پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۳ درصد برآورد شده است. برای تعیین روایی از روش روایی محتوایی استفاده شده است.

اطلاعات به دست آمده در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱- توزیع میانگین نمرات مدیران در خصوص نقشهای نظارتی آنها

سؤال	تاچه اندازه مدیران در هر یک از زمینه‌های زیر به معلمان کمک می‌کنند؟	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	۱
۱	طراحی آموزش و تدریس	۳/۸۵	۰/۴۵۰	۰/۰۳۴	۲۵/۱۴۷
۲	اجرای آموزش	۳/۷۰	۰/۵۳۸	۰/۰۴۰	۱۷/۴۴۹
۳	ارزشیابی آموزش	۳/۹۷	۰/۵۱۰	۰/۰۳۸	۲۵/۳۶۴
۴	اداره کلاس	۴/۰۴	۰/۴۷۸	۰/۰۳۶	۲۸/۹۳۹
۵	برنامه‌های ضمن خدمت	۴/۴۳	۰/۶۵۸	۰/۰۴۹	۸/۷۲۵

$$P = 0/000$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که ۱ مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگتر است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر مدیران در زمینه نقشهای نظارتی بیش از سطح متوسط به معلمان کمک می‌کنند. مدیران به ترتیب در زمینه‌های برنامه‌های ضمن خدمت، اداره کلاس، ارزشیابی آموزش، طراحی آموزش و تدریس و اجرای آموزش به معلمان کمک می‌کنند.

جدول ۲- مقایسه میانگین نمرات مدیران مرد و زن مدارس ابتدایی  
در خصوص نقشهای نظارتی آنها

sig	F	p	t	مرد	زن	تا چه اندازه مدیران در هر یک از زمینه‌های زیر به معلمان کمک می‌کنند؟		
				میانگین انحراف معیار	میانگین انحراف معیار			
۰/۳۷۰	۰/۸۰۷	۰/۵۰۶	۰/۶۷۵	۰/۴۳۹	۳/۸۸	۰/۴۳۷	۳/۸۳	طراحی آموزش و تدریس
۰/۶۶۵	۰/۱۸۸	۰/۰۶۲	۰/۰۰۸	۰/۵۲۸	۳/۷۸	۰/۵۳۲	۳/۶۲	اجرای آموزش
۰/۳۲۵	۰/۹۷۳	۰/۰۲۳	۲/۲۹۴	۰/۵۴۲	۳/۸۷	۰/۴۵۵	۴/۰۵	ارزشیابی آموزش
۰/۰۵۵	۳/۷۲۶	۰/۴۸۳	۰/۷۰۳	۰/۳۹۹	۴/۰۴	۰/۵۴۴	۳/۹۹	اداره کلاس
۰/۸۶۴	۰/۰۲۹	۰/۰۴۱	۲/۰۵۶	۰/۶۲۴	۳/۵۳	۰/۶۷۵	۳/۳۳	برنامه‌های ضمن خدمت

نتایج جدول ۲ نشان‌دهنده این واقعیت است که  $t$  مشاهده شده در خصوص اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش و برنامه‌های ضمن خدمت در سطح  $P < ۰/۰۵$  معنادار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران زن و مرد در خصوص ارائه کمک در زمینه اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش و برنامه‌های ضمن خدمت تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر مدیران زن در این موارد بیشتر از مدیران مرد به معلمان کمک می‌کنند.  $t$  مشاهده شده در خصوص سایر نقشها در سطح  $P < ۰/۰۵$  معنادار نبوده است. بنابراین بین نظرات مدیران مرد و زن تفاوتی وجود ندارد.

جدول ۳- مقایسه میانگین نمرات مدیران با سوابق مختلف خدمت

در خصوص نقشهای نظارتی آنها

P	Levene	P	F	کمتر از ۲۰			تا چه اندازه مدیران در هر یک از زمینه‌های زیر به معلمان کمک می‌کنند؟			
				۲۱-۲۵	۲۶ به بالا	میانگین انحراف میانگین انحراف				
				معیار	معیار	معیار				
۰/۰۰۱	۶/۸۷۰	۰/۰۵۳	۲/۹۸۸	۰/۶۱۹	۳/۸۷	۰/۳۸۴	۳/۹۱	۰/۳۷۶	۳/۷۲	طراحی آموزش و تدریس
۰/۰۰۳	۶/۲۰۲	۰/۲۴۳	۱/۴۲۸	۰/۷۰۵	۳/۷۸	۰/۵۲۴	۳/۷۳	۰/۳۷۰	۳/۶۰	اجرای آموزش
۰/۲۲۴	۱/۵۱۰	۰/۳۹۰	۰/۹۴۶	۰/۶۰۸	۴/۰۲	۰/۵۰۸	۴	۰/۴۱۶	۳/۸۹	ارزشیابی آموزش
۰/۰۴۶	۳/۱۳۹	۰/۱۷۴	۱/۷۶۶	۰/۴۸۲	۴/۱۲	۰/۴۲۶	۳/۹۸	۰/۵۵۹	۴/۱۰	اداره کلاس
۰/۰۰۱	۷/۷۶۶	۰/۰۴۷	۳/۱۲۰	۰/۷۶۸	۳/۵۷	۰/۶۶۱	۳/۴۷	۰/۵۰۵	۳/۲۳	برنامه‌های ضمن خدمت

با توجه به اینکه F مشاهده شده در خصوص طراحی آموزش، تدریس و برنامه‌های ضمن خدمت در سطح  $P < 0/05$  معنادار می‌باشد، بنابراین بین نظرات مدیران با سوابق مختلف خدمتی تفاوت وجود دارد. آزمون توکی در خصوص طراحی آموزش و تدریس نشان می‌دهد که بیشترین کمک از طرف مدیرانی انجام می‌شود که سابقه خدمت آنها بین ۲۱-۲۵ سال می‌باشد. در حیطه برنامه‌های ضمن خدمت نتایج آزمون توکی نشان می‌دهد که کمترین کمک مربوط به مدیرانی بوده که سابقه خدمت آنها کمتر از ۲۰ سال است. F مشاهده شده در خصوص سایر نقشها در سطح  $P < 0/05$  معنادار نبوده است.

جدول ۴- مقایسه میانگین نمرات مدیران با تحصیلات مختلف  
در خصوص نقشهای نظارتی آنها

P	Levene	P	F	کمتر از ۲۰			۲۱-۲۵			۲۶ به بالا		
				میانگین	انحراف	معیار	میانگین	انحراف	معیار	میانگین	انحراف	معیار
تا چه اندازه مدیران در هر یک از زمینه‌های زیر به معلمان کمک می‌کنند؟												
۰/۶۸۷	۰/۳۷۶	۰/۱۵۲	۱/۹۰۶	۰/۴۳۴	۳/۷۵	۰/۴۳۱	۳/۹۳	۰/۴۶۷	۳/۸۵	طراحی آموزش و تدریس		
۰/۰۱۴	۴/۳۵۳	۰/۹۴۵	۰/۰۵۶	۰/۳۷۲	۳/۶۹	۰/۶۲۴	۲/۷۲	۰/۵۴۳	۳/۷۰	اجرای آموزش		
۰/۲۷۳	۱/۳۰۷	۰/۸۹۱	۰/۱۱۶	۰/۴۱۰	۳/۹۶	۰/۵۳۹	۳/۹۶	۰/۵۳۸	۴	ارزشیابی آموزش		
۰/۸۳۸	۰/۱۷۷	۰/۰۵۴	۲/۹۶۰	۰/۵۰۹	۳/۸۸	۰/۴۳۱	۴/۱۰	۰/۴۸۴	۴/۰۸	اداره کلاس		
۰/۲۴۴	۱/۴۱۵	۰/۰۵۸	۲/۹۰۱	۰/۶۵۸	۳/۲۶	۰/۵۹۵	۳/۵۸	۰/۶۸۷	۳/۴۰	برنامه‌های ضمن خدمت		

با توجه به اینکه F مشاهده شده در خصوص اداره کلاس و برنامه ضمن خدمت در سطح  $P < 0/05$  معنادار می‌باشد، بنابراین بین نظرات مدیران با توجه به مدرک تحصیلی آنها تفاوت وجود دارد. بر اساس آزمون توکی کمترین کمک در زمینه اداره کلاس مربوط به مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بیشترین آن مربوط به مدرک تحصیلی کاردانی بوده است. در خصوص برنامه‌های ضمن خدمت کمترین کمک مربوط به مدیران دارای تحصیلات کارشناسی و بیشترین کمک مربوط به مدیران دارای مدرک کاردانی بوده است. اما F مشاهده شده در زمینه‌های طراحی آموزش و تدریس، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزش در سطح  $P < 0/05$  معنادار نبوده است. بنابراین بین نظرات مدیران در سطوح مختلف تحصیلی تفاوت وجود ندارد.



## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل نشان داد که مدیران مدارس ابتدایی در زمینه نقشهای نظارتی بیش از سطح متوسط به معلمان کمک می کنند. این نتیجه را یافته های تحقیق سبحانی جو (۱۳۷۷) مبنی بر اینکه مدیران نقش نظارت را بیشتر از سایر نقشها اعمال می کنند، تأیید می کند. یافته های تحقیق اسکیم (۱۹۹۶) با نتایج این پژوهش در خصوص کمک به معلمان مطابقت دارد. بر طبق یافته های او ۶۴ درصد از معلمان مورد مطالعه معتقدند مدیران اجرایی از طریق مشاهده کلاسی اغلب به آنها کمک کرده تا آموزش را بهبود بخشند. همچنین یافته های تحقیق مورفی و هالینجر (۱۹۸۶) نیز با نتایج این تحقیق در خصوص اینکه مدیران، بازدید از کلاسها را جزء کارکرد نظارتی خود دانسته و آن را در بهبود آموزش مؤثر می دانند، مطابقت دارد.

بررسی و تحلیل اطلاعات حاصل تفاوت مشاهده شده بین نظرات مدیران زن و مرد را در زمینه اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش و برنامه های ضمن خدمت معنادار نشان داده است. به عبارتی مدیران زن معتقدند که بیشتر از مدیران مرد به معلمان کمک کرده اند.

مقایسه میانگین نظرات مدیران با توجه به سوابق مختلف خدمت نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده در خصوص طراحی آموزش و تدریس و برنامه های ضمن خدمت معنادار می باشد. به عبارتی بیشترین کمک در خصوص طراحی آموزش و تدریس از طرف مدیران با سابقه خدمت ۲۵-۲۱ سال و در خصوص برنامه های ضمن خدمت بیشترین کمک از طرف مدیران با سابقه ۲۶ سال به بالا بوده است. نتایج به دست آمده، تفاوت مشاهده شده بین نظرات مدیران با مدرک تحصیلی مختلف را در زمینه اداره کلاس و برنامه های ضمن خدمت معنادار می داند. به عبارتی بیشترین کمک مربوط به مدیران کاردانی و کمترین کمک از طرف مدیران با مدرک تحصیلی کارشناسی بوده است، زیرا احتمال می رود که اعتقاد مدیران دارای مدرک کارشناسی بر این است که اداره کلاس و برنامه های ضمن خدمت جزء شرح وظایف آنها نمی باشد.

به طور کلی برای اثربخشی نقش نظارتی مدیران، استفاده از الگوی نظارت بالینی پیشنهاد می شود. البته شرط موفقیت این الگو ایجاد جو اعتماد متقابل بین مدیر و معلم است و معلمان باید مدیر را به عنوان هدایتگر فعالیتهای آموزشی که حق دارد بر کلیه امور مدرسه نظارت کند، قبول داشته باشند.

## منابع

- اولیوا، پ. الف. (۱۹۹۶)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی برای مدارس امروز، ترجمه غ. احمدی و س. شهابی. (۱۳۷۹)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان.
- حسینی، ن. (۱۳۷۸)، بررسی مقایسه‌ای رفتار نظارت و راهنمایی مدیران مدارس راهنمایی (غیرانتفاعی - دولتی) شهر اصفهان از دیدگاه دبیران این آموزشگاهها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.
- سبحانی جو، ح.ع. (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در دبیرستانهای روزانه شهرستان شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه شیراز.
- عباسی، ا. (۱۳۷۵)، مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نقش نظارت و راهنمایی مدیران در مدارس ابتدایی شهرستان کازرون از دیدگاه معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه شیراز.
- نیکنامی، م. (۱۳۷۲)، «نظارت و راهنمایی تعلیماتی و جایگاه آن در آموزش و پرورش»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره ۵.
- JOHNSON, W. and K. J. SNYDER. (1990). *Instructional Leadership training needs for principal*. The Journal of Educational Administration, Vol 24, PP36-40.
- MORPHY, J. and P. HALLINGER. (1986). *The superintendents as Instructional leader*. Journal of Educational Administration, Vol 18, PP 31-46.
- ORTIZ, F. L. (1982). *The Management and Administration of Instructional supervision*. Newyork, American Educational Research Association.
- REIMAN, A. J. and others. (1998). *Mentoring and supervision for teacher Development*. Addison wesleg longman.