

دانش و پژوهش در علوم تربیتی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)  
شماره نهم - بهار ۱۳۸۵  
صص ۹۸-۸۷

## شیوه‌های جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مبارکه در سال تحصیلی ۸۲-۸۱

منیره خواجه<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر «بررسی شیوه‌های مؤثر جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مبارکه در سال تحصیلی ۸۲ - ۸۱» است. این شیوه‌ها در سه حیطه اساسی عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی و با توجه به عوامل جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. از طریق نمونه‌گیری تصادفی ۷۰ مدیر و ۱۴۵ آموزگار به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته با ۳۲ گویه می‌باشد و اعتبار آن براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل شخصی با میانگین ۴/۳۱ (۶/۸۶ درصد)، درون سازمانی با میانگین ۴/۱۱ (۲/۸۲ درصد) و

اقتصادی با میانگین ۴/۰۸ (۸۱/۶ درصد) در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر هستند. مدیران و آموزگاران بیشترین تأکید را بر عوامل شخصی داشته‌اند. بنابراین شیوه‌هایی که بر شناخت و به کارگیری نیروهای کارآمد تأکید داشته باشد، بیشترین بازده را خواهد داشت. کلید واژه‌ها: شیوه‌های جذب و نگهداری، آموزش معلمان، نظارت و راهنمایی.

#### مقدمه

آموزش و پرورش زیربنای فعالیتهای فرهنگی و شالوده ساختار اجتماعی براساس آرمانهای ایده‌آل جامعه است. اگر نظام آموزش و پرورش بتواند با استفاده از امکانات موجود نیروهای انسانی جامعه را براساس برنامه‌های دقیق از پیش تعیین شده به سوی اهداف برنامه سوق دهد، بدون شک می‌توان گفت که این نظام در عمل موفق است و پیامد چنین نهادی تأمین نیروهای مورد نیاز بخش‌های گوناگون جامعه و به تبع آن هدایت جامعه به سوی توسعه و پیشرفت است (رضایی، ۱۳۸۰).

آموزش و پرورش نیز همانند هر سازمان دیگری به منظور نیل به اهداف خود نیازمند نظارت و راهنمایی است تا بتواند سریعتر به مقاصد تربیتی خود دست یابد. به عبارت دیگر نظارت و راهنمایی از جمله نظام‌های رفتاری است که ضامن بهبود و پیشرفت وضع آموزش به منظور تحقق اهداف آموزشی و پرورشی است. نظارت و راهنمایی تعلیماتی امری فنی و تخصصی است که اهداف آن در درجه اول بررسی و بهبود مشارکت‌آمیز عواملی است که در رشد و پیشرفت دانش‌آموزان تأثیر دارند (پرداختچی، ۱۳۶۹).

از دیدگاه گاور، نظارت و راهنمایی راهی برای پیشبرد مطلوب آموزش از طریق کمک به معلمان، توسعه فعالیت‌های ارزنده رشد کارکنان، تسهیل برنامه‌ریزی درسی، بالندگی گروهی و هدایت عمل پژوهش است (۲۰۰۱). به این منظور وزارت آموزش و پرورش از میان معلمان آگاه و باتجربه افرادی را به عنوان «معلم راهنما» انتخاب می‌کند. انتظار می‌رود این افراد با توجه به تجربه کافی خود، معلمان و سایر کارکنان آموزگاهها را برای پیشبرد برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تشخیص نارسایی‌ها و مشکلات آموزشی یاری رسانند و با ارائه راه‌حل‌های مناسب همکاران را هدایت و راهنمایی کنند، بر جریان‌های آموزشی و نحوه تدریس آموزگاران نظارت کنند و توانایی رهبری آموزشی را داشته باشند.

در واقع معلم راهنما به مثابه رهبر در نظام آموزشی است. معلمان باید با معاضدت و مشاورت معلمان راهنما از رویدادهای تازه آموزشی، تربیتی و پیشرفتهای فناوری جهان کنونی مطلع شوند و از تجارب مفید دیگران بهره ببرند تا در کلاسهای درس تحرک و پویایی و نوآوری به وجود آید. در غیر این صورت محیطهای آموزشی به مراکز بسته‌ای تبدیل می‌شوند که در تعامل و تبادل با محیط نخواهند بود (ره توشه، ۱۳۷۹). بنابراین معلمان راهنما که ضامن بهبود و پیشرفت وضع آموزش هستند به سبب حساسیت و اهمیت کار و به منظور تحقق اهداف تعلیم و تربیت باید افرادی باتجربه، وارد به مسائل آموزش و پرورش و مسائل اداری و اجتماعی باشند. تا با بینش و درایت برای حل مشکلات و بهره‌وری فعالیتهای آموزش و پرورش مدارس دوره ابتدایی اقدام نمایند. بدون تردید موفقیت در هر حرفه و برخورداری از کارایی سطح بالا در هر شغل بر سه اصل استوار است:

- انتخاب و جذب مناسب‌ترین فرد برای اشتغال در حرفه مورد نظر.
- آموزش صحیح به افراد انتخاب شده به گونه‌ای که دانش نظری و مهارتهای علمی لازم را در آنان پرورش دهد.
- وجود انگیزه‌ای قوی برای ادامه فعالیت و استمرار اشتغال به حرفه انتخاب شده (مجتهدی، ۱۳۷۴).

به نظر می‌رسد حرفه نظارت و راهنمایی در دوره ابتدایی نه تنها از این امر مستثنا نیست، بلکه در سه اصل جذب، آماده‌سازی و نگهداری از ظرافت و پیچیدگی بیشتری نسبت به بسیاری از شغل‌ها و حتی معلمی برخوردار است. هر یک از این اصول سه‌گانه گرچه به ظاهر جدا از هم می‌باشند، اما در عمل فرایند درهم تنیده‌ای هستند که متغیرهای بی‌شماری از هر یک بر دیگری اثر می‌گذارد و سایر ابعاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### پیشینه پژوهش

در این پژوهش هدف اصلی آن است که با بررسی شیوه‌های جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثرترین آنها تعیین شوند. تعیین شیوه‌های مؤثر جذب، نگهداری و آموزش افراد در مشاغل و سازمانهای مختلف به عوامل متعددی بستگی دارد که بر این اساس به نتایج بعضی از پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

محمدی (۱۳۷۳) در مورد وضعیت جذب و نگهداری نیروی متخصص در شرکت برق منطقه‌ای گیلان نشان داد که عوامل درون سازمانی از جمله وجود نارسایی‌هایی در برنامه‌های گذشته و حال شرکت، تعیین نکردن و تشخیص ندادن نیازهای واقعی شرکت و تعدد مراکز تصمیم‌گیری و همچنین بالا بودن هزینه زندگی در استان گیلان و قرار ندادن تسهیلات اقتصادی شرکت‌ها در اختیار کارکنان از مشکلات جذب و نگهداری نیروی متخصص در این شرکت بوده است.

صفرخانلو (۱۳۷۳) با بررسی عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی به این نتایج دست یافت که بین پاره‌ای از متغیرهای سازمانی و شخصی نظیر امکان ارتقا، متعادل بودن حیطه و اختیار و مسئولیت، امنیت شغلی و صلاحیت مقامات تصمیم‌گیرنده و شرایط کاری مناسب، وجود ارتباطات مناسب در سازمان، میزان سابقه و تجربه و تداوم خدمت کارکنان رابطه مستقیمی وجود داشته است.

دانش‌فرد (۱۳۷۳) با بررسی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی مناسب در آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد به این نتیجه رسید که حقوق و مزایای نامناسب، همچنین روابط و جو کاری و نیز ارتباط نادرست مسؤولان با کارمندان در این سازمان از عوامل کاهش جذابیت آموزش و پرورش و گرایش نداشتن افراد به آن می‌باشد.

توفیق واحدی (۱۳۷۴) در پژوهش خود عواملی مانند پایین بودن جاذبه‌های مادی مقام مدیریت، تمام وقت بودن کار مدیران و تفویض اختیار ناکافی و مسئولیت زیاد آنها را از عوامل جذب نشدن فارغ‌التحصیلان کارشناسی مدیریت در مقام مدیریت قلمداد نموده است.

سرگزی (۱۳۷۶) عوامل اقتصادی از جمله پرداخت حقوق و مزایای مکفی، وجود امکانات رفاهی و توجه به بهداشت و درمان کارکنان و عوامل درون سازمانی مانند امکانات پیشرفت شغلی را بیش از حد متوسط در جذب و نگهداری نیروهای انسانی متخصص در سازمان جهاد سازندگی استان سیستان و بلوچستان مؤثر می‌داند.

ایزدپناه (۱۳۷۹) در پژوهش خود نشان داد که سه عامل بازنگری آیین‌نامه انتصاب مدیران آموزش و پرورش، بازنگری محتوای دروس دوره‌های مدیریت آموزشی و همکاری و هماهنگی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و

فناوری در افزایش جذب فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی به مشاغل مدیریتی آموزش و پرورش شهر اهواز بیش از حد متوسط مؤثر بوده‌اند.

شلتی (۱۹۸۴) علت جاذب نبودن شغل معلمی در امریکا را کمی حقوق، نبود امکانات و ارتقای شغل و ساختار نامناسب مدیریتی دانسته است.

هارینگتون (۱۹۹۲) در بررسی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروی متخصص نشان داد که انعطاف در برنامه‌های شغلی و نیز محیط و ارتباطات شغلی، موقعیت جغرافیایی و امکانات رفاهی در تصمیم‌گیری شغلی افراد بیشترین اهمیت را دارند و عامل حقوق و اعتبار شغلی کم اهمیت‌ترین عامل در ماندگاری شغلی هستند.

اکرلند و همکاران (۱۹۹۴) حقوق و مزایا را بعد از امکان توسعه مهارت‌های شغلی از مهمترین عوامل نگهدارنده کارکنان فیزیوتراپی در یوتا مطرح کرده‌اند.

مایرز (۱۹۹۶) در پژوهش خود نشان داد که پرستاران محیط حرفه‌ای و شغلی را مهمترین عامل انتخاب شغل دانسته‌اند، اما از نظر آنان حقوق و مزایا مهمترین عامل انتخاب شغل نبوده است.

## روش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در صدد بررسی شیوه‌های جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما می‌باشد، می‌توان گفت این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است که در آن مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهرستان مبارکه مورد پرسش، تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار گرفتند. در این پژوهش شیوه‌ها در سه زمینه عوامل درون سازمانی، اقتصادی و شخصی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند.

نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و متناسب با حجم جامعه آماری ۲۱۵ نفر (۷۰ مدیر و ۱۴۵ آموزگار) انتخاب شدند.

ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۲ گویه، براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت است و اعتبار آن براساس ضریب آلفای کرونباخ ۸۶ درصد برآورد شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، واریانس و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس یکطرفه، آزمون T مستقل، T تک متغیره و آزمون توکی) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱- آیا عوامل درون سازمانی، اقتصادی و شخصی در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر هستند؟

جدول ۱- مقایسه میانگین میزان تأثیر عوامل درون سازمانی، اقتصادی و شخصی در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T
درون‌سازمانی	۴/۱۱	۰/۴۲۰	۰/۰۳	۳۶/۷۵
اقتصادی	۴/۰۸	۰/۵۷۳	۰/۰۴۱	۲۶/۱۸
شخصی	۴/۳۱	۰/۴۲۱	۰/۰۳	۴۳/۱۳

با توجه به اطلاعات جدول ۱ چون T مشاهده شده در تمام موارد در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار بوده است. بنابراین به ترتیب عوامل شخصی، درون‌سازمانی و اقتصادی در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر هستند.  
فرضیه ۲- آیا بین نظرات مدیران و معلمان در مورد عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی تفاوت معنادار وجود دارد؟

جدول ۲- مقایسه میانگین نمرات عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر مدیران و معلمان

مقام سازمانی آماره	مدیر		معلم		T	P
	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$		
درون‌سازمانی	۰/۳۷۸	۴/۱۵	۴/۰۹	۰/۹۱۰	۰/۳۶۴	
اقتصادی	۰/۵۰۳	۴/۱۲	۴/۰۶	۰/۶۳۲	۰/۵۲۸	
شخصی	۰/۳۸۷	۴/۳۶	۴/۳۸	۰/۴۳۴	۰/۲۷۱	

براساس یافته‌های جدول ۲، T مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار نیست، بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان در خصوص هر یک از عوامل مؤثر در جذب،

نگهداری و آموزش معلمان راهنما تفاوت وجود ندارد. به عبارت دیگر طبق نظرات مدیران و معلمان همه عوامل در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر هستند. فرضیه ۳- آیا بین نظرات مدیران و معلمان با توجه به جنسیت آنان در خصوص عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی تفاوت معنا دار وجود دارد؟

جدول ۳- مقایسه میانگین نمرات عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر نمونه آماری با توجه به جنسیت آنان

P	T	مرد		زن		جنسیت آماره
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۵۷۸	۰/۸۲	۰/۴۳	۰/۴۲	۰/۳۸	۴/۰۹	درون‌سازمانی
۰/۴۷۵	۰/۹۸	۰/۵۲۷	۴/۱۵	۲/۵۹	۴/۰۴	اقتصادی
۰/۶۱۵	۰/۵۸	۰/۴۴۵	۴/۳۲	۰/۳۸	۴/۳۱	شخصی

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که T مشاهده شده در خصوص عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما در سطح  $\alpha \leq ۰/۰۵$  معنا دار نیست، بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان زن و مرد تفاوتی وجود ندارد. فرضیه ۴- آیا بین نظرات مدیران و معلمان، با توجه به مدرک تحصیلی آنان در خصوص عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی تفاوت معنا دار وجود دارد؟

جدول ۴- مقایسه میانگین نمرات عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر نمونه آماری با توجه به مدرک تحصیلی

P	F	لیسانس		فوق‌دیپلم		دیپلم		مدرک تحصیلی آماره
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۶۱۱	۰/۵۰۷	۰/۴۲۳	۴/۱۱	۰/۴۰	۴/۱۴	۰/۴۱۳	۴/۰۹	درون‌سازمانی
۰/۸۷۵	۰/۱۳۵	۰/۶۵۷	۴/۰۵	۰/۴۶	۴/۰۹	۰/۶۰۴	۴/۰۹	اقتصادی
۰/۵۶۰	۰/۹۸۶	۰/۴۵۸	۴/۳۰	۰/۴۰	۴/۲۸	۰/۷۷۶	۴/۳۸	شخصی

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که F مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار نیست، بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان با توجه به مدرک تحصیلی آنان در خصوص هر یک از عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما تفاوت وجود ندارد. فرضیه ۵- آیا بین نظرات مدیران با توجه به سنوات خدمت تفاوت معنادار وجود دارد؟

جدول ۵- مقایسه میانگین نمرات عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر مدیران با توجه به سنوات خدمت

P	F	+۲۶		۲۱-۲۵		۱۶-۲۰		۱۱-۱۵		-۱۰		سنوات خدمت آماره
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۰۲۰	۳/۱۸	۰/۳۲۵	۴/۳۳	۰/۳۵۸	۴/۲۵	۰/۳۱۶	۳/۹۳	۰/۳۲۶	۴/۲۴	۰/۴۹۹	۳/۹۶	درون‌سازمانی
۰/۰۳۵	۲/۵۸	۰/۳۴۸	۰/۳۹	۰/۵۵۴	۴/۰۲	۰/۵۴۸	۳/۹۱	۰/۳۴۸	۴/۲۶	۰/۵۶۶	۳/۰۸	اقتصادی
۰/۰۰۳	۴/۵۷	۰/۲۸۰	۴/۶۱	۰/۳۰	۴/۲۳	۰/۴۴۱	۴/۲۰	۰/۲۳۸	۴/۵۰	۰/۴۵۴	۴/۱۳	شخصی

براساس یافته‌های جدول ۵، F مشاهده شده در خصوص عوامل درون‌سازمانی و اقتصادی و شخصی معنادار بوده، به عبارت دیگر بین نظرات مدیران با سنوات خدمت متفاوت در خصوص تأثیر عوامل یاد شده در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما تفاوت وجود دارد. همچنین مقایسه زوجی میانگین‌ها و آزمون توکی نشان می‌دهد، مدیران با سابقه خدمت ۲۶ سال به بالا عوامل گفته شده را مؤثرتر ارزیابی کرده‌اند. فرضیه ۶- آیا بین نظرات معلمان با توجه به سنوات خدمت مختلف تفاوت معنادار وجود دارد؟

جدول ۶- مقایسه میانگین نمرات عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما از نظر معلمان با توجه به سنوات خدمت

P	F	+۲۶		۲۱-۲۵		۱۶-۲۰		۱۱-۱۵		-۱۰		سنوات خدمت آماره
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۰۲۳	۲/۹۴	۰/۳۷۶	۳/۹۹	۰/۳۹۵	۴/۰۶	۰/۳۷۳	۳/۹۴	۰/۵۰	۴/۲۵	۰/۳۹۷	۴/۱۳	درون‌سازمانی
۰/۲۷۹	۱/۲۸	۰/۶۲۶	۳/۹۵	۰/۶۸۸	۳/۸۵	۰/۳۵۲	۴/۰۸	۰/۷۳۶	۴/۲۵	۰/۴۴۸	۴/۱۹	اقتصادی
۰/۰۲۸	۲/۸۱	۰/۴۳۱	۴/۳۰	۰/۵۰۹	۴/۰۷	۰/۳۲۵	۴/۲۳	۰/۴۱۸	۴/۱۴	۰/۴۶۸	۴/۳۵	شخصی



براساس نتایج جدول ۶، F مشاهده شده در خصوص عوامل درون‌سازمانی و شخصی معنادار بوده است. به بیان دیگر بین نظرات معلمان با توجه به سنوات خدمت متفاوت در مورد همه عوامل مؤثر در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما به استثنای عوامل اقتصادی تفاوت معنادار وجود دارد. مقایسه زوجی میانگین‌ها و آزمون توکی نشان می‌دهد، معلمان با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال تأثیر عوامل درون‌سازمانی و شخصی را بیشتر دانسته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی بیش از سطح متوسط در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر بوده است. این یافته با نتایج پژوهش مایرز (۱۹۹۶)، هارینگتون (۱۹۹۲)، شلتی (۱۹۸۴)، محمدی (۱۳۷۳)، صفرخانلو (۱۳۷۳)، و سرگزی (۱۳۷۶) مبنی بر تأثیر و اهمیت عوامل درون‌سازمانی از جمله انعطاف در برنامه‌های شغلی، محیط و ارتباطات شغلی و وجود امکانات پیشرفت شغلی در جذب و نگهداری نیروهای متخصص همسو می‌باشد. در مورد عوامل اقتصادی نتایج نشان می‌دهد که این عوامل نیز بیش از سطح متوسط در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما تأثیر دارد.

نتایج پژوهش مایرز (۱۹۹۶)، اکرلند و همکاران (۱۹۹۴)، هارینگتون (۱۹۹۲)، شلتی (۱۹۸۴)، محمدی (۱۳۷۳)، دانش‌فرد (۱۳۷۳)، توفیق واحدی (۱۳۷۴) و سرگزی (۱۳۷۶) که آنها نیز بر تأثیر عوامل اقتصادی از جمله پرداخت حقوق و مزایای مکفی و وجود امکانات رفاهی در جذب و نگهداری نیروهای متخصص تأکید داشته‌اند با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد.

نتایج دیگر پژوهش نشان می‌دهد که عوامل شخصی هم بیش از حد متوسط در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثر بوده است. یافته‌های پژوهش حاضر در مورد این عوامل با نتایج پژوهش ایزدپناه (۱۳۷۹) مبنی بر تأثیر عوامل شخصی در جذب و نگهداری نیروهای زبده در مشاغل مدیریتی همخوانی دارد.

مقایسه میانگین نمرات نمونه آماری از نظر جنسیت و مدارک تحصیلی مختلف

آنان در خصوص عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی نشان می‌دهد که تفاوت بین نظر گروه از لحاظ آماری معنادار نبوده است. اما مقایسه میانگین نمرات پاسخگویان با توجه به سنوات خدمت نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده معنادار بوده است. مدیران با سابقه خدمت ۲۶ سال به بالا، عوامل درون‌سازمانی، اقتصادی و شخصی را در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما مؤثرتر دانسته‌اند. به نظر می‌آید مدیرانی که با سابقه‌تر هستند با توجه به تجربه و درگیری بیشتر در آموزش و پرورش تأثیر این عوامل را بیشتر ارزیابی کرده‌اند.

همچنین معلمان با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال تأثیر عوامل درون‌سازمانی و شخصی را در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما نسبت به معلمان با سابقه خدمت ۲۱ تا ۲۵ سال بیشتر دانسته‌اند. اما در خصوص عوامل اقتصادی بین نظرات معلمان با توجه به سابقه خدمت آنان تفاوتی وجود ندارد. به نظر می‌رسد معلمان با سابقه خدمت کمتر چون با فرهنگ و جو سازمانی آشنایی چندانی ندارند و تمامی مصوبات و قوانین موجود را قابل اجرا می‌دانند، تأثیر عوامل درون‌سازمانی را بیشتر ارزیابی نموده‌اند و تأثیر عوامل اقتصادی را به علت مشکلات اقتصادی موجود در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما یکسان دانسته‌اند.

به‌طور کلی از دیدگاه نمونه آماری مورد بررسی، عوامل شخصی بیشترین تأثیر و عوامل اقتصادی کمترین تأثیر را در جذب، نگهداری و آموزش معلمان راهنما دارد. بنابراین شیوه‌هایی که بر شناخت و به‌کارگیری افراد زبده و کارآمد تأکید داشته باشد، بیشترین بازدهی را خواهد داشت.

## منابع

ایزدپناه، ن. (۱۳۷۹)، «بررسی راههای افزایش جذب فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی به مشاغل مدیریتی آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران آموزشی و فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش شهر اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

- پرداختچی، م.ح. (۱۳۶۹)، نظارت و راهنمایی تحصیلی، جزوهٔ درسی دانشکدهٔ علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- توفیق واحدی، م. (۱۳۷۴)، «بررسی برخی از عوامل مؤثر در جذب فارغ‌التحصیلان دورهٔ کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی در پست مدیریت مدارس آموزش و پرورش تهران»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- دانش‌فرد. ک. (۱۳۷۳)، «بررسی عوامل مؤثر در جذب نیروی انسانی مناسب در آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- رضایی، ح. (۱۳۸۰)، «تقویت انگیزهٔ کارکنان، راهبردی مناسب برای شرکت فعال‌تر در کلاسهای کوتاه‌مدت ضمن خدمت»، فصلنامهٔ مدیریت در آموزش و پرورش، دورهٔ هفتم، شماره مسلسل ۲۷.
- ره توشه (ویژه‌نامهٔ چهارمین گردهمایی معلمان راهنمای استان خراسان)، شمارهٔ ۳، ۱۳۷۹، انتشارات کارشناسی آموزش ابتدایی استان خراسان.
- سرگزی، ح.ر. (۱۳۷۶)، «بررسی عوامل مؤثر در جذب و نگهداری نیروهای انسانی متخصص در سازمان جهاد سازندگی استان سیستان و بلوچستان»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- صفرخانلو، ف. (۱۳۷۳)، «عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکتهای سازمان صنایع ملی ایران»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مجتهدی، م. (۱۳۷۴)، مجموعه مقالات سمپوزیوم نقش آموزش ابتدایی و جایگاه مطلوب آن در جامعه، انتشارات معاونت آموزش عمومی ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان اصفهان.
- محمدی، ع. (۱۳۷۳)، «جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص در شرکت برق منطقه‌ای گیلان»، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، رشتهٔ مدیریت، دانشگاه تهران.

GOWER, R. (2001). *Principles of supervision*, Bussiness wire man magazine.

HARRINGTON, D. (1992). *Factors related to the recruitment retention of professionals from specializer disciplines*, washington DC, Des.

MYERS, D. (1996). *A Descriptive study to discover job related factors that hospital and nursing home.*

OKERLAND, D., JACKSON, V.W. & PARSONS, P.B. (1994). *Factors Affecting Recruitment of physical therapy personnel in utah physical therapy*. Vol 10 Issz.

SHELTHY, P. (1983). *Recruitment selection and retention the shape of the teaching force*, Elementary school journal, Vol 83(14).

وصول: ۸۴/۸/۱۰

پذیرش: ۸۵/۲/۱۵

