

بررسی دیدگاه معلمان نسبت به شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران مدارس

نویسندگان: دکتر مهدی سبحانی نژاد^۱، تقی آقاحسینی^۲

۱. استادیار دانشگاه شاهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

چکیده

در پژوهش حاضر، شیوه‌های نظارت و راهنمایی موجود و مطلوب مدیران مدارس بر اساس نظریه سرجیوانی و استارات، طی سه سبک نظارتی مبتنی بر مدیریت کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. حجم نمونه شامل ۵۰۰ نفر از معلمان دوره ابتدایی استان اصفهان است که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری داده‌ها، پرسشنامه ۹۶ سؤالی محقق ساخته بر اساس نظریه سرجیوانی و استارات بوده که به طور همزمان، وضع موجود و مطلوب نظارت و راهنمایی در مدارس را در مقیاس لیکرت مورد بررسی قرار داده و پایایی آن نیز بر مبنای محاسبه ضریب آلفای کرانباخ در مجموع ۰/۹۶ بوده است. داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل آماری شده‌اند. عمده‌ترین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که: (۱) مدیران مدارس در حال حاضر از سبک نظارت و راهنمایی کلاسیک در حد متوسط و از سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی در حد زیاد استفاده می‌کنند، (۲) معلمان میزان مطلوبیت رفتارهای نظارتی مبتنی بر سبک کلاسیک را در حد متوسط و سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی را در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند، (۳) بین میزان استفاده کنونی و وضع مطلوب بهره‌گیری مدیران از سبک نظارتی کلاسیک تفاوت معنادار وجود ندارد، ولی بین میزان استفاده کنونی و وضع مطلوب بهره‌گیری مدیران از سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی تفاوت معنادار وجود داشته است، (۴) بین میزان استفاده از سبک‌های نظارتی تفاوت معنادار وجود داشته است، بدین نحو که مدیران در درجه اول، سبک نظارتی روابط انسانی، در مرتبه دوم سبک نظارتی منابع انسانی و در مرتبه سوم، سبک نظارتی کلاسیک را به اجرا می‌گذارند، (۵) بین میزان مطلوبیت سبک‌های نظارتی سه‌گانه، تفاوت معنادار وجود دارد، به این شکل که معلمان در درجه اول، سبک نظارتی روابط انسانی، در مرتبه دوم سبک نظارتی منابع انسانی و در مرتبه سوم، سبک نظارتی کلاسیک را مطلوب تلقی کرده‌اند، (۶) بین میزان استفاده از سبک‌های نظارت و راهنمایی کنونی و میزان مطلوبیت بهره‌گیری از آن‌ها با عنایت به متغیرهای تعدیل‌کننده مورد بررسی، تفاوت‌های معنادار وجود داشته است.

واژه‌های کلیدی: نظارت و راهنمایی، سرجیوانی و استارات، سبک نظارتی کلاسیک، سبک نظارتی روابط انسانی، سبک نظارتی منابع انسانی، مدیران مدارس، معلمان، دوره ابتدایی.

دو ماهنامه علمی-پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال سیزدهم - دوره جدید
شماره ۱۸
شهریور ۱۳۸۵

مقدمه

تحولات سازمانی، خود را تغییر داده، به اثربخشی و کارایی آموزشی بهتر دست یابند [۵].

با توجه به مفهوم نظارت و راهنمایی می‌توان گفت که نظارت و راهنمایی آموزشی، فعالیت‌ها و کوشش‌هایی را شامل می‌شود که به معلمان کمک می‌دهد تا به خودباوری رسیده، تدریس و آموزش آن‌ها بهبود یابد. این امر متضمن ایجاد انگیزه، تشویق، رشد پیشرفت حرفه‌ای، هدفگذاری، تهیه وسایل کمک آموزشی و ارزیابی دائم از شیوه‌های تدریس معلمان است [۶].

لاول و وایلز (Lovell & Wiles) معتقدند مدیران مدارس برای انجام نظارت آموزشی متناسب باید در رهبری، روابط انسانی، هماهنگی، تسهیل تغییرات و تقویت برنامه‌های آموزشی مهارت داشته باشند. به نظر این صاحب‌نظران، نظارت آموزشی یک مفهوم انسانی، دموکراتیک و مردم سالارانه بوده، جنبه خدماتی و کمکی دارد و لذا رشد حرفه‌ای و مداوم معلمان باید سرلوحه کار مدیران قرار گیرد تا عملکرد مدرسه بهبود یابد [۷].

نظام نظارت در سازمان‌های آموزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها ضروری است؛ اما تمرکز عمده نظارت و راهنمایی در سازمان‌های آموزشی، حول محور اثربخشی سازمانی از طریق افزایش کارآمدی فردی است. به نظر هریس (Harris) در حوزه نظارت، مدرسه آموزش مدار مستقیم و شاگردمدار غیر مستقیم بوده و کارهایی از قبیل مشاوره، هماهنگی، برنامه‌ریزی و مدیریت کلاس را باید به نحو مطلوب انجام دهد [۸].

بنابراین، شناسایی سبک‌های نظارتی اثربخش و متناسب توسط مدیران مسئول کاملاً منطقی و ضروری است. در واقع، مدیران برای تحقق اهداف آموزشی، نیازمند نوعی شیوه نظارت و راهنمایی اثربخش هستند، آنان به دلیل جامعه‌پذیری خاص خود، سطح دانش متفاوت، نگرش‌های متفاوت به انسان، مدیریت، سازمان،

نظارت از جمله وظایف و کارکردهای اصلی مدیران سازمان‌های آموزشی است که با تکیه بر فرایند انجام امور، مکمل و متمم کارکردهای دیگر مدیریت آموزشی است. به همین دلیل، صاحب‌نظران، نظارت را از جمله شروط اساسی تحقق سازمان اثربخش و کارآمد می‌دانند [۱].

نظارت به معنای تحت نظر داشتن، لازمه هر فعالیت فردی و گروهی معطوف به هدف است و منظور از آن، افزایش کیفیت و بهبود فعالیت‌ها و روش‌های انجام امور و در نهایت، رشد و تعالی فردی و سازمانی است.

صاحب‌نظران، نظارت و کنترل را از وظایف مهم و اساسی مدیران دانسته‌اند [۲]، ولی در سازمان‌های آموزشی به علت بار معنایی خاص مفهوم کنترل (control) و ناکافی بودن مفهوم نظارت از اصطلاح نظارت و راهنمایی (supervision) استفاده می‌شود [۳].

سازمان‌های آموزشی به دلیل حساسیت تربیتی، ماهیت انسانی، داشتن اهداف متعالی، تنوع، حرفه‌ای بودن کار معلمی، پیچیدگی تدریس، تکنولوژی آموزشی محدود، و دشواری سنجش، اندازه‌گیری و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، بیش از هر سازمان دیگر نیازمند نظارت و راهنمایی هستند. بنابراین، مهم‌ترین نقش مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی، نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان است. این ویژگی را می‌توان، وجه تمایز مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی از سایر مدیریت‌های سازمانی دانست [۴].

به اعتقاد صاحب‌نظران، منظور از راهنمایی، کمک به معلمان مدرسه است تا فرایند ادراکات خود را اصلاح و بازبینی کنند. به علاوه، محیط مدرسه را بشناسند و توانایی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های خود را نیز کشف کنند و همچنین قدرت سازگاری خود را با محیط افزایش داده، روش‌های تدریس و ارزشیابی مناسب را انتخاب کرده، روابط و مناسبات انسانی خود را با دیگران بهبود بخشند. همچنین همگام با تغییرات و

مفهومی و عملیاتی توسط سرجیوانی و استارات (Sergiovanni & Starratt) در ۱۹۸۵ توصیف و تبیین گردیده‌اند [۱۰].

به نظر این صاحب‌نظران، سبک و الگوی نظارت و راهنمایی مدیران به نحوه و چگونگی ترکیب مجموعه‌ای از متغیرها وابسته است. در واقع، این متغیرها، سبک و الگوی نظارتی مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و شامل نگرش مدیران نسبت به معلمان، ساختار مدرسه، ماهیت تغییر، الگوهای مدیریتی، نوع رهبری، نوع تصمیم‌گیری مدیران، نوع قدرت حاکم بر سازمان، و عوامل انگیزشی مؤثر و مورد استفاده‌اند.

این متغیرها در ترکیب با یکدیگر، سه سبک و الگوی نظارتی را تحت عنوان سبک نظارتی کلاسیک (classical supervisory approach)، سبک نظارتی مبتنی بر روابط انسانی (human relationship supervisory approach) و سبک نظارتی منابع انسانی (human resource supervisory approach) پدید می‌آورند [۱۱]. هر کدام از این سه سبک، به نوعی واکنش از طرف معلمان در جهت پذیرش و یا عدم پذیرش منتهی می‌شود و در نتیجه بر عملکرد آموزشی مدرسه تأثیر می‌گذارد. بنابراین، مسأله اصلی در پژوهش حاضر، ابتدا این است که مشخص شود مدیران از هر کدام از سبک‌ها و الگوهای نظارتی مذکور تا چه حد استفاده می‌کنند و به علاوه هر کدام از این سبک‌ها تا چه اندازه، مطلوب معلمان مدارس است و همچنین آیا تفاوت معناداری بین سبک‌های مورد استفاده مدیران و سبک‌های مطلوب معلمان وجود دارد یا نه؟

بر این اساس، هدف پژوهش انجام‌شده، تعیین میزان استفاده مدیران از هر کدام از سبک‌های نظارت و راهنمایی فوق و همچنین تعیین میزان مطلوبیت آن سبک‌ها در نزد معلمان است. در این ارتباط، پژوهش به مقایسه سبک‌ها با یکدیگر و تبیین رابطه معنادار در بهره‌گیری از انواع سبک‌های نظارت و راهنمایی از نظر

تعلیم و تربیت، ارزش‌ها و همچنین تجارب گوناگون از روش‌های نظارتی مختلف استفاده می‌کنند. در مقابل، معلمانی قرار دارند که آن‌ها نیز به دلایل فوق به انواع روش‌های نظارتی مدیران، عکس‌العمل‌های متفاوتی بروز می‌دهند. بنابراین، نظارت، فرایندی تعاملی و مبتنی بر کنش و واکنش متقابل بین مدیر و معلمان است که می‌تواند در عمل اثربخش و کارا یا بالعکس باشد. انتخاب و اجرای الگو و سبک نظارتی مدیران به پذیرش معلمان وابسته است. از این رو، اولین اقدام برای انتخاب سبک نظارت و راهنمایی آموزشی، شناسایی انواع سبک‌ها و الگوهای نظارتی ممکن و بررسی و تحلیل شرایط اجرایی خاص هر یک از آن‌ها است.

به نظر اچسون و گال (Acheson & Gall) معلمان با خود نظارت خصومت ندارند، لکن ناسازگاری آنان با سبک نظارتی مدیران است. معلمان به سبک‌های نظارتی که با ملاحظات و خواست‌های آن‌ها تناسب بیش‌تری داشته باشد، بهتر پاسخ می‌دهند. به نظر صاحب‌نظران، هر چه سبک‌های نظارتی واقعی مدیران با سبک‌های نظارتی ایدئال معلمان، سازگاری بیش‌تری داشته باشد، فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی تسهیل می‌گردد [۹]. بنابراین، شناسایی انواع سبک‌های نظارتی در چارچوب مبانی نظری مدیریت آموزشی ضروری به نظر می‌رسد.

فلاندرز (Flanders) در ۱۳۸۰ و اولیوا (Oliva) در ۱۳۷۹ شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران مدارس را بر روی پیوستاری واحد به دو دسته مستقیم (directive) و غیر مستقیم (indirective) تقسیم می‌کنند. گیلکمن و گوردون (Glickman & Gordon) در ۱۹۹۵ نیز شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران را به چهار دسته کنترل دستوری (directive control)، اطلاعاتی دستوری (directive informational)، مشارکتی (collaborative) و غیر دستوری (nondirective) تقسیم کرده‌اند. سبک‌های نظارت و راهنمایی به صورت دقیق و علمی‌تر، همراه با مبنای تئوریک مدیریت و همچنین با تأکید بر نظریه‌های کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی به صورت

راهنمایی فوق و همچنین تعیین میزان مطلوبیت آن سبک‌ها در نزد معلمان دوره ابتدایی بوده، از روش تحقیق پیمایشی که در مجموعه تحقیقات توصیفی است استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری پژوهش، کلیه معلمان دوره ابتدایی استان اصفهان در سال تحصیلی ۸۲-۸۱ بوده که از بین آنان، پس از دستیابی به واریانس جامعه و طی محاسبه آماری برآورد نمونه مورد نیاز، نهایتاً نمونه ۵۰۰ نفری به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی ساده با توجه به ملاحظه درصد سهم متغیرهای جنس و منطقه محل خدمت انتخاب شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها: به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته که بر اساس متون نظری موجود حسب نظریه سرجیوانی و استارت (صاحب‌نظران شاخص حوزه نظارت و راهنمایی) تهیه گردید، استفاده شده است. سرجیوانی و استارت در سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۹۳ رفتارهای نظارت و راهنمایی مدیران را در چارچوب سه سبک نظارتی، تحت عناوین سبک نظارتی کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی طبقه‌بندی و ارائه کرده‌اند. متغیرهای تعیین‌کننده به منظور تشخیص سبک‌های سه‌گانه، شامل نگرش مدیران نسبت به معلمان، ساختار مدرسه، ماهیت تغییر، الگوهای مدیریتی، نوع رهبری، نوع تصمیم‌گیری، نوع قدرت حاکم بر سازمان، و عوامل انگیزشی مؤثر و مورد استفاده مدیران هستند. پرسشنامه مذکور بر اساس مجموعه مباحث صاحب‌نظران مطرح فوق در عرصه نظارت و راهنمایی در قالب ۹۶ سؤال با عنایت به متغیرهای فوق تهیه شده که میزان استفاده مدیران از هر

معلمان دوره ابتدایی استان اصفهان بر حسب متغیرهای تعدیل‌کننده نیز پرداخته است.

در این خصوص و بنابر اهداف فوق، پژوهش حول هفت سؤال اصلی زیر طراحی و اجرا شده است:

۱. از نظر معلمان، مدیران مدارس ابتدایی استان اصفهان به چه میزان از هر کدام از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی استفاده می‌کنند؟

۲. از نظر معلمان، هر کدام از سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی به چه میزان از مطلوبیت برخوردار هستند؟

۳. آیا از نظر معلمان، بین میزان استفاده مدیران از هر کدام از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی و وضعیت مطلوب بهره‌گیری از آن‌ها تفاوت معنادار وجود دارد؟

۴. آیا از نظر معلمان، بین میزان استفاده مدیران از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی تفاوت معنادار وجود دارد؟

۵. آیا از نظر معلمان، بین میزان مطلوبیت بهره‌گیری از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی تفاوت معنادار وجود دارد؟

۶. آیا بین میزان استفاده مدیران از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی با متغیرهای دموگرافیک آنان (جنس، منطقه محل خدمت، سطح تحصیلات، سنوات خدمت مدیران و رشته تحصیلی) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟

۷. آیا بین میزان مطلوبیت بهره‌گیری از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی با متغیرهای دموگرافیک معلمان (جنس، منطقه محل خدمت، سطح تحصیلات و سنوات خدمت) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟

روش پژوهش

با توجه به عنوان، سؤال‌ها و اینکه هدف پژوهش، تعیین میزان استفاده مدیران از هر کدام از سبک‌های نظارت و

۱. فرمول مورد استفاده از این قرار است:

$$n = \frac{Nt2s2}{Nd2 + t2s2}$$

n برآورد نمونه، N تعداد جامعه آماری، t سطح اطمینان ۹۵٪، S2 پیش‌برآورد واریانس، d دقت احتمالی مطلوب

یک از انواع سبک‌های نظارتی سه گانه و همچنین میزان مطلوبیت بهره‌گیری از هر کدام از این سبک‌ها را بر روی دو طیف لیکرت جداگانه، به طور همزمان مورد اندازه‌گیری قرار داده است. به عبارت دیگر، به طور همزمان، وضعیت موجود و مطلوب سبک‌های سه گانه نظارت و راهنمایی در مدارس را از دید معلمان مورد بررسی قرار داده است. روایی محتوایی (content validity) پرسشنامه به وسیله صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی دانشگاه‌های کشور تأیید گردیده است. به علاوه، پایایی (Reliability) آن نیز با استفاده از روش ضریب آلفای کرانباخ برای بخش سؤال‌های بررسی وضعیت موجود ۰/۹۷ برای بررسی وضعیت مطلوب از دید پاسخگویان ۰/۹۵ و در مجموع دو بخش نیز ۰/۹۶ بوده است (ر.ک. پیوست).

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای توصیف نمونه از جداول توزیع فراوانی و شاخص‌های آمار توصیفی و برای آزمودن سؤال‌های پژوهش، پس از بررسی توزیع نرمال داده‌ها از انواع آزمون‌های آماری متناسب پارامتریک و غیر پارامتریک، از جمله (t) تک نمونه‌ای، «تحلیل واریانس یک طرفه (F)»، رگرسیون چند گانه (R) و کای دو (X^2) برای تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بررسی سؤال ۱. از نظر معلمان، مدیران مدارس ابتدایی استان اصفهان به چه میزان از هر کدام از انواع سبک‌های سه گانه نظارت و راهنمایی استفاده می‌کنند؟ تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بیانگر آن است که ۱۳/۲ درصد مدیران از رفتارهای نظارتی مبتنی بر سبک کلاسیک در حد کم، ۸۵/۶ درصد در حد زیاد و ۱/۲

درصد در حد خیلی زیاد استفاده می‌کنند. میانگین نمرات به کارگیری سبک نظارتی کلاسیک توسط مدیران ۲/۳۳ است که انحراف معیار ۰/۲۷۴ دارد. بنابراین، مدیران مورد مطالعه از سبک نظارتی کلاسیک در حد متوسط استفاده می‌کنند. همچنین به نظر معلمان ۲/۶ درصد مدیران از رفتارهای نظارتی مبتنی بر سبک روابط انسانی در حد کم، ۲۵/۹ درصد در حد زیاد و ۷۱/۵ درصد در حد خیلی زیاد استفاده می‌کنند. میانگین نمرات به کارگیری سبک نظارتی روابط انسانی توسط مدیران ۳/۲۶ با انحراف معیار ۰/۵۰۲ بوده است. بنابراین، مدیران مورد مطالعه، سبک نظارتی روابط انسانی را در حد زیاد مورد استفاده قرار می‌دهند. از سوی دیگر ۴/۱ درصد مدیران از رفتارهای مبتنی بر سبک نظارتی منابع انسانی در حد کم، ۳۳/۶ درصد در حد زیاد و ۶۲/۳ درصد در حد خیلی زیاد استفاده می‌کنند. میانگین نمرات به کارگیری این سبک نیز ۳/۱۴ و دارای انحراف معیار ۰/۵۴۹ بوده است. بنابراین، مدیران مورد مطالعه از سبک نظارتی منابع انسانی در حد زیاد استفاده می‌کنند.

به منظور تحلیل امکان تعمیم میانگین‌های حاصل از به کارگیری سبک‌های نظارتی توسط مدیران مدارس به جامعه آماری از آزمون (t) تک نمونه‌ای استفاده شده است. مقادیر (t) مشاهده شده به ترتیب برای سبک نظارتی کلاسیک ۲۶، سبک نظارتی روابط انسانی ۱۱/۴ و سبک نظارتی منابع انسانی ۵/۶۲ بوده است. این مقادیر در همه موارد از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای $\alpha = 0.05$ بزرگ‌تر بوده و بنابراین می‌توان ادعان داشت، استفاده بالاتر از سطح متوسط مدیران مدارس از سبک‌های نظارتی مذکور معنادار بوده است. نتایج این آزمون‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱ مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان استفاده مدیران از سبک‌های سه گانه نظارت

و راهنمایی با میانگین طیف پنج ارزشی (m=3)

شاخص‌ها	n	\bar{X}	S	S ²	df	μ_0	tob	p
سبک‌های نظارتی کلاسیک	۵۰۰	۲/۳۲۵	۰/۲۷۴	۰/۰۷۵	۴۹۹	۲	۲۶	$\alpha = 0.05$
روابط انسانی	۵۰۰	۳/۲۵	۰/۵	۰/۲۵	۴۹۹	۳	۱۱/۴	$\alpha = 0.05$
منابع انسانی	۵۰۰	۳/۱۳	۰/۵۴۹	۰/۳	۴۹۹	۳	۵/۲۲	$\alpha = 0.05$

$$H_0: m \leq 3$$

$$H_1: m > 3$$

معیارهای ۰/۲۷، ۰/۵ و ۰/۵۴ بوده است. به عبارت دیگر، سبک نظارتی منابع انسانی را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. میانگین مطلوبیت این سبک، ۳/۵ با انحراف معیار ۰/۳۷ بوده است. بنابراین، مطلوبیت بالاتر از سطح متوسط مدیران مدارس از سبک‌های نظارتی مذکور معنادار بوده است. معلمان مطلوبیت رفتارهای مبتنی بر سبک نظارتی منابع انسانی را نیز در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند.

به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین‌های حاصل از میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در خصوص سبک‌های سه گانه نظارتی به جامعه آماری از آزمون تک نمونه‌ای استفاده شده است. مقادیر (t) مشاهده شده به ترتیب برای سبک نظارتی کلاسیک ۲۸/۴، برای سبک نظارتی روابط انسانی ۳۲ و برای سبک نظارتی منابع انسانی ۳۰ بوده است. این مقادیر در همه موارد از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای $\alpha = 0.05$ بزرگ‌تر بوده است. بنابراین، می‌توان اذعان داشت، بنابر اظهارات معلمان، مطلوبیت بالاتر از سطح متوسط هر سه سبک نظارتی معنادار بوده است. نتایج این آزمون‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲ مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان مطلوبیت سبک‌های سه گانه نظارت و راهنمایی با میانگین طیف پنج ارزشی (m=3)

p	tob	μ_0	df	S^2	S	\bar{X}	n	شاخص‌ها سبک‌های نظارتی
$\alpha = 0.05$	۲۸/۴	۲	۴۹۹	۰/۲۷۵	۰/۲۷۵	۲/۳۵	۵۰۰	کلاسیک
$\alpha = 0.05$	۳۲	۳	۴۹۹	۰/۳۷۱	۰/۳۷۱	۳/۵۳	۵۰۰	روابط انسانی
$\alpha = 0.05$	۳۰	۳	۴۹۹	۰/۳۷۷	۰/۳۷۷	۳/۵۱	۵۰۰	منابع انسانی

$$H_0: m \leq 3 \quad H_1: m > 3$$

بنابر اظهارات معلمان، مدیران مورد مطالعه از سبک نظارتی کلاسیک در حد متوسط و از سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی در حد زیاد استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، میانگین وضعیت مطلوب بهره‌گیری از سبک‌های سه گانه نیز به ترتیب در سبک نظارتی کلاسیک ۲/۳۴، در سبک نظارتی روابط انسانی ۳/۵۳ و در سبک نظارتی منابع انسانی ۳/۵۱ و به ترتیب با انحراف معیارهای ۰/۲۷۵، ۰/۳۷۱ و ۰/۳۷ بوده است. به

بررسی سؤال ۲. از نظر معلمان، هر کدام از سبک‌های سه گانه نظارت و راهنمایی به چه میزان از مطلوبیت برخوردار هستند؟

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که ۱۰/۹ درصد معلمان در حد کم، ۸۷/۳ درصد در حد زیاد و ۱/۸ درصد در حد خیلی زیاد، سبک نظارتی کلاسیک را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. میانگین مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک ۲/۳۵ با انحراف معیار ۰/۲۷۵ بوده است. بنابراین معلمان مورد مطالعه، مطلوبیت رفتارهای مبتنی بر سبک نظارتی کلاسیک را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. همچنین داده‌ها نشان داد که ۰/۲ درصد معلمان در حد کم، ۹/۳ درصد در حد زیاد و ۹۰/۵ درصد در حد خیلی زیاد، سبک نظارتی روابط انسانی را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. میانگین مطلوبیت رفتارهای مبتنی بر سبک نظارتی روابط انسانی ۳/۵۴ با انحراف معیار ۰/۳۷ بوده است. بنابراین، معلمان مطلوبیت این سبک را در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند. به علاوه، یافته‌های پژوهش نشان داد که ۰/۲ درصد معلمان در حد کم، ۱۱/۴ درصد در حد زیاد و ۸۸/۴ درصد در حد خیلی زیاد

بررسی سؤال ۳. آیا از نظر معلمان، بین میزان استفاده مدیران از هر کدام از انواع سبک‌های سه گانه نظارت و راهنمایی و وضعیت مطلوب بهره‌گیری از آنها تفاوت معنادار وجود دارد؟

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که بنابر اظهارات معلمان، میانگین نمرات بهره‌گیری مدیران از سبک نظارتی کلاسیک ۲/۳۳، سبک روابط انسانی ۳/۲۶ و سبک نظارتی منابع انسانی ۳/۱۴ و به ترتیب با انحراف

مشاهده شده نیز ۵۹۴/۳۵ بوده که در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است. به عبارت دیگر، به نظر معلمان، میزان مطلوبیت این سبک تفاوت معناداری وجود ندارد، ولی بین میزان مورد استفاده مدیران از سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی و میزان مطلوبیت بهره‌گیری از این سبک‌ها تفاوت معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر، معلمان مطلوبیت این دو سبک نظارتی را بیشتر از آنچه مدیران در حال حاضر از آن بهره می‌برند ارزیابی می‌کنند. در این دو آزمون، مقادیر t و z مشاهده شده به ترتیب ۱۲/۳۵ و ۱۶/۱۸ بوده که در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده‌اند. نتایج این آزمون‌ها به ترتیب در جدول ۳ و ۴ آمده است.

عبارتی، به لحاظ توصیفی، معلمان مطلوبیت بهره‌گیری از سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی را کمی بالاتر از وضعیت موجود ارزیابی کرده‌اند.

به منظور تعیین وجود رابطه معنادار بین میزان بهره‌گیری مدیران از سبک‌های نظارتی مورد استفاده با میزان مطلوبیت بهره‌گیری از آن‌ها، طی تحلیل سبک نظارتی کلاسیک و منابع انسانی از آزمون برای دو گروه مستقل و برای تحلیل سبک روابط انسانی از «آزمون مان ویتنی» استفاده شده است (به علت شرایط خاص توزیع داده‌ها).

نتایج این آزمون‌ها نشان داد که از نظر معلمان، بین میزان بهره‌گیری مدیران از سبک نظارتی کلاسیک با

جدول ۳ بررسی وجود تفاوت معنادار بین میزان استفاده مدیران از سبک‌های نظارتی کلاسیک و منابع انسانی با میزان مطلوبیت آن‌ها

tob	df	S	\bar{X}	ΣX	n	شاخص‌ها	
						سبک‌های نظارتی	کلاسیک
۱/۷	۴۹۹	۰/۲۷۳	۲/۳۲	۱۱۶۰	۵۰۰	موجود	کلاسیک
		۰/۲۷۶	۲/۳۵	۱۱۷۵	۵۰۰	مطلوبیت	
۱۶/۱۸	۴۹۹	۰/۵۵	۳/۱۳	۱۵۶۵	۵۰۰	موجود	منابع انسانی
		۰/۳۷۷	۳/۵۱	۱۷۵۵	۵۰۰	مطلوبیت	

جدول ۴ بررسی وجود تفاوت معنادار بین میزان استفاده مدیران از سبک‌های نظارتی کلاسیک و منابع انسانی با میزان مطلوبیت آن‌ها

Zob	\bar{R}	ΣR	n	شاخص‌ها	
				سبک‌های نظارتی	روابط انسانی موجود و مطلوب
۱۲/۳۵۴	۱۷۴/۳۸	۱۷۴۳۸	۱۰۰	رتبه‌های منفی	روابط انسانی موجود و مطلوب
	۲۴۴/۳	۸۸۶۸۰	۳۶۳	رتبه‌های مثبت	
			۳۷	رتبه‌های برابر	

مدیران دوره ابتدایی استان اصفهان از سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی بیش‌تر از سبک کلاسیک و از رفتارهای سبک نظارتی روابط انسانی نیز بیش‌تر از سبک نظارتی منابع انسانی استفاده می‌کنند. نتایج مربوط به وجود تفاوت بین میانگین رتبه‌های بهره‌گیری از سبک‌های نظارتی در جدول ۵ آمده است.

بررسی سؤال ۴. آیا از نظر معلمان، بین میزان استفاده مدیران از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی تفاوت معنادار وجود دارد؟

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که بنابر اظهارات معلمان، میانگین میزان بهره‌گیری مدیران از سبک نظارتی کلاسیک ۲/۳۳، سبک نظارتی روابط انسانی ۳/۲۶ و سبک نظارتی منابع انسانی ۳/۱۴ و به ترتیب با انحراف معیارهای ۰/۲۷، ۰/۵ و ۰/۵۴ است. مقدار کای دو

جدول ۵ مقایسه میانگین استفاده از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی توسط مدیران مدارس

X ² ob	df	\bar{R}	ΣR	n	شاخص‌ها
					سبک‌های نظارتی
۵۹۴/۳۵	۲	۱/۱۴	۵۷۰	۵۰۰	کلاسیک
		۲/۶۶	۱۳۳۰	۵۰۰	روابط انسانی
		۲/۱۹	۱۰۹۵	۵۰۰	منابع انسانی

مقدار کای دو مشاهده شده ۷۲۸/۲۵۷ و در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار بوده است. به عبارت دیگر، معلمان، سبک نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را بیش‌تر از سبک نظارتی کلاسیک و سبک نظارتی روابط انسانی را نیز بیش‌تر از سبک نظارتی منابع انسانی مطلوب تلقی کرده‌اند. نتایج تفاوت بین میزان مطلوبیت سبک‌های سه‌گانه نظارتی در جدول ۶ آمده است.

بررسی سؤال ۵. آیا از نظر معلمان، بین میزان مطلوبیت بهره‌گیری از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی تفاوت معنادار وجود دارد؟
تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین میزان مطلوبیت سبک نظارت و راهنمایی کلاسیک ۲/۳۴، سبک روابط انسانی ۳/۵۳ و سبک منابع انسانی ۳/۵۱ و به ترتیب با انحراف معیار ۰/۲۷۵، ۰/۳۷ و ۰/۳۷ است.

جدول ۶ بررسی وجود تفاوت معنادار بین میزان مطلوبیت سبک‌های نظارت و راهنمایی از دید معلمان

X ² ob	df	\bar{R}	ΣR	n	شاخص‌ها
					سبک‌ها
۷۲۸/۲۵۷	۲	۱/۰۲	۵۱۰	۵۰۰	کلاسیک
		۲/۵۶	۱۲۸۰	۵۰۰	روابط انسانی
		۲/۴۲	۱۲۱۰	۵۰۰	منابع انسانی

بوده است. مقدار R محاسبه شده ۰/۱۰۶ و R^2 ، ۰/۱۱ بوده است. از این رو ۱۱ درصد تغییرات مرتبط با سبک نظارتی کلاسیک مدیران با متغیرهای مورد بررسی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد از بین متغیرهای فوق تنها متغیر سطح تحصیلات با تغییرات نمرات سبک نظارتی کلاسیک ارتباط معنادار داشته است.

بررسی سؤال ۶. آیا بین میزان استفاده مدیران از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی با متغیرهای دموگرافیک مدیران (جنس، منطقه محل خدمت، سطح تحصیلات، سنوات خدمت مدیران و رشته تحصیلی) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟
در تحلیل رابطه سبک نظارتی کلاسیک با متغیرهای فوق، مقدار F محاسبه شده در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار

جدول ۷ رگرسیون چندگانه برای تبیین سبک نظارتی کلاسیک مدیران

P	F	R ²	R	MS	dF	SS	متغیرها
۰/۰۱	۵/۵۸۵			۰/۴۱۸	۵	۰/۴۱۸	رگرسیون
		۰/۱۱	۰/۱۰۶	۰/۰۷۴۸	۴۹۴	۳۶/۵۲۳	باقیمانده
					۴۹۹	۳۶/۹۴۱	کل

۲. لازم به ذکر است، تحلیل انجام‌شده به ترتیب در سه سبک نظارت و راهنمایی کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی آورده شده است.

جدول ۸ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک مدیران با نمرات سبک نظارتی مبتنی بر کلاسیک

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۳۱۹	۴۹۸	۰/۹۹۸	۰/۰۴۶	۰/۰۴۵	جنسیت
۰/۹۳۴		-۰/۰۸۳	-۰/۰۰۴	-۰/۰۰۴	منطقه محل خدمت
۰/۰۰۰		۲/۳۶	-۰/۱۰۶	۰/۱۰۶	سطح تحصیلات
۰/۷۳۶		۰/۳۳۷	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	سنوات مدیریت
۰/۱۵۱		-۱/۴۳۹	-۰/۱۱۶	۰/۰۶۵	رشته تحصیلی

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

متغیرهای مورد بررسی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد از بین متغیرهای فوق تنها متغیر سنوات مدیریت با تغییرات نمرات سبک نظارتی روابط انسانی ارتباط معنادار داشته است (ر.ک. جدول ۹).

در تحلیل رابطه سبک نظارتی روابط انسانی با متغیرهای فوق، مقدار F محاسبه شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است. مقدار R محاسبه شده $0/121$ و R^2 $0/015$ بوده است. از این رو $0/015$ درصد تغییرات مرتبط با سبک نظارتی روابط انسانی مدیران با

جدول ۹ رگرسیون چندگانه برای تبیین سبک نظارتی روابط انسانی مدیران

P	Fob	R ²	R	MS	dF	SS	منبع تغییرات
۰/۰۰۷	۷/۳۴۱	۰/۰۱۵	۰/۱۲۱	۱/۸۳۵	۵	۱/۸۳۵	رگرسیون
				۰/۲۵	۴۹۴	۱۲۲/۷۲۸	باقیمانده
					۴۹۹	۱۲۴/۵۶۳	کل

جدول ۱۰ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک مدیران با نمرات سبک نظارتی مبتنی بر روابط انسانی

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۰۹	۴۹۸	-۱/۷	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	جنسیت
۰/۰۹۶		۱/۶۶۹	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	منطقه محل خدمت
۰/۳۷۵		۰/۸۹۳	۰/۰۴۱	۰/۰۴	سطح تحصیلات
۰/۰۰۷		۲/۷۰۹	۰/۱۲۱	۰/۱۲۱	سنوات مدیریت
۰/۷۴۶		-۰/۳۲۴	-۰/۰۱۵	-۰/۰۱۵	رشته تحصیلی

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

نظارتی منابع انسانی مدیران با متغیرهای مورد بررسی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد از بین متغیرهای فوق تنها متغیر سنوات مدیریت با تغییرات نمرات سبک نظارتی کلاسیک ارتباط معنادار داشته است (ر.ک. جدول ۱۱).

در تحلیل رابطه سبک نظارتی منابع انسانی با متغیرهای فوق، مقدار F محاسبه شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است. مقدار R محاسبه شده $0/093$ و مقدار ضریب تعیین R^2 نیز $0/009$ بوده است. از این رو فقط $0/009$ درصد تغییرات مرتبط با سبک

جدول ۱۱ رگرسیون چندگانه برای تبیین سبک نظارتی منابع انسانی

P	Fob	R ²	R	MS	dF	SS	منبع تغییرات
۰/۳	۴/۲۸۳	۰/۰۰۹	۰/۰۹۳	۱/۲۸۲	۵	۱/۲۸۲	رگرسیون
				۰/۲۹۹	۴۹۴	۱۴۶/۰۶۳	باقیمانده
					۴۹۹	۱۴۷/۳۴۵	کل

جدول ۱۲ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک مدیران با نمرات سبک نظارتی مبتنی بر منابع انسانی

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۲۱	۴۹۸	-۱/۵۸۷	۰/۰۷۱	-۰/۰۷۲	جنسیت
۰/۰۶		۱/۹۳	۰/۰۶۷	۰/۰۸۷	منطقه محل خدمت
۰/۶۳		۰/۴۷۷	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	سطح تحصیلات
۰/۰۳		۲/۰۷	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	سنوات مدیریت
۰/۷۸		۰/۳۷۱	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	رشته تحصیلی

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

از انواع سبک‌های سه‌گانه نظارت و راهنمایی با متغیرهای دموگرافیک معلمان (جنس، منطقه محل خدمت، سطح تحصیلات و سنوات خدمت) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟

در تحلیل رابطه میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک نظارتی کلاسیک با متغیرهای فوق، مقدار F محاسبه شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است. مقدار R محاسبه شده $0/15$ و مقدار R^2 $0/023$ بوده است. از این رو فقط $0/023$ درصد تغییرات مرتبط با مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک نظارتی کلاسیک با متغیرهای مورد بررسی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد از بین متغیرهای فوق تنها متغیر سنوات خدمت و منطقه محل خدمت با تغییرات نمرات مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک ارتباط معنادار داشته است (ر.ک. جدول ۱۳).

تحلیل یافته‌های حاصل از آزمون‌های مختلف انجام شده، حاکی از آن است که رگرسیون چندگانه در مورد تبیین نمرات مربوط به سبک‌های نظارتی سه‌گانه مورد استفاده مدیران با متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، محل خدمت، سطح تحصیلات، سنوات مدیریت و رشته تحصیلی) بیانگر رابطه چندگانه بین متغیرهای دموگرافیک با سبک نظارتی کلاسیک $R=0/106$ با سبک نظارتی روابط انسانی $R=0/12$ و با سبک نظارتی منابع انسانی $R=0/093$ بوده است.

بنابراین، در همه موارد، تقریباً یک درصد تغییرات مربوط به سبک‌های نظارتی مذکور با متغیرهای دموگرافیک فوق قابل تبیین است. از بین متغیرها، فقط سطح تحصیلات و سنوات مدیریت با نمرات سبک‌های نظارتی مذکور همبستگی معنادار داشته است.

بررسی سؤال ۷. آیا بین میزان مطلوبیت بهره‌گیری

جدول ۱۳ رگرسیون چندگانه برای تبیین میزان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک

P	Fob	R ²	R	MS	dF	SS	منبع تغییرات
۰/۰۲	۰/۰۷۲۳			۰/۱۹۶	۴	۰/۷۸۵	رگرسیون
		۰/۰۲۳	۰/۱۵	٪۶۸	۴۹۵	۳۴/۰۳۹	باقیمانده
					۴۹۹	۳۴/۸۲۴	کل

جدول ۱۴ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک با نمرات مربوط به میزان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۱	۴۹۸	۱/۶۱۲	۰/۰۷۵	۰/۰۴۰۵	جنسیت
۰/۰۳		۲/۰۹۴	۰/۰۹۶	۰/۰۲۲	منطقه محل خدمت
۰/۱		-۱/۶۳۶	۰/۰۷۷	-۰/۰۲	سطح تحصیلات
۰/۰۴		-۲/۰۲	۰/۰۹۵	۰/۰۳۷	سنوات خدمت

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

محاسبه شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است. مقدار R، $0/13$ و R^2 ، $0/021$ بوده است. از این رو فقط

در تحلیل رابطه میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک نظارتی روابط انسانی با متغیرهای فوق، مقدار F

۰/۰۲۱ درصد تغییرات مرتبط با مطلوبیت اظهار شده از بین متغیرهای فوق تنها متغیر منطقه محل خدمت با معلمان در سبک نظارتی روابط انسانی با متغیرهای مورد بررسی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می دهد تغییرات نمرات مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک ارتباط معنادار داشته است.

جدول ۱۵ رگرسیون چندگانه برای تبیین میزان مطلوبیت سبک نظارتی روابط انسانی

P	Fob	R ²	R	MS	DF	SS	منبع تغییرات
۰/۰۴	۲/۵۳۵	۰/۰۲۱	۰/۰۱۳	۰/۳۴۸	۴	۱/۳۹۳	رگرسیون
				۰/۱۳	۴۹۵	۶۵/۵۰۲	باقیمانده
					۴۹۹	۶۶/۸۹۴	کل

جدول ۱۶ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک با نمرات مربوط به میزان مطلوبیت سبک نظارتی روابط انسانی

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۱۲۶	۴۹۸	-۱/۵۳۴	-۰/۰۷۱	۰/۰۵۳	جنسیت
٪۰۴		-۰/۰۳	-۰/۰۳	۰/۰۹۶	منطقه محل خدمت
۰/۵		٪۳۱	۰/۰۳۱	۰/۰۱۵	سطح تحصیلات
۰/۵		۲/۹	۰/۱۳۶	۰/۰۷۳	سنوات خدمت

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

معلمان و میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک نظارتی منابع انسانی رابطه چندگانه معناداری وجود ندارد. ضرایب استاندارد (Beta) نیز هیچ گونه رابطه معناداری را نشان نمی دهد.

در تحلیل رابطه میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک نظارتی منابع انسانی با متغیرهای فوق، مقدار F محاسبه شده در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار نبوده و بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل رد می گردد. از این رو می توان چنین استنباط کرد که بین متغیرهای دموگرافیک

جدول ۱۷ رگرسیون چندگانه برای تبیین میزان مطلوبیت سبک نظارتی منابع انسانی

P	Fob	R ²	R	MS	dF	SS	منبع تغییرات
۰/۲۱۴	۱/۵۴	۰/۰۱۲	۰/۱۱	۰/۲۰۸	۴	۰/۸۳۳	رگرسیون
				۰/۱۳۵	۴۹۵	۶۷/۵۶۱	باقیمانده
					۴۹۹	۶۸/۳۹۹۹	کل

جدول ۱۸ رابطه بین متغیرهای دموگرافیک با نمرات مربوط به میزان مطلوبیت سبک نظارتی منابع

P	dF	t	Beta	B	متغیرها
۰/۱	۴۹۸	-۱/۶۲۵	-۰/۰۷۶	۰/۰۵۷	جنسیت
۰/۹۷		۰/۰۴۰	۰/۰۰۲	۰/۰۵۹	منطقه محل خدمت
۰/۳۷		۰/۸۹۶	۰/۰۲۳	۰/۰۲	سطح تحصیلات
۰/۰۶		۱/۹	۰/۰۸۹	۰/۰۴۸	سنوات خدمت

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots B_k = 0$$

$$H_1 : B_1 = B_2 = \dots B_k \neq 0$$

تحلیل داده های حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه در مورد تبیین نمرات مربوط به میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک های سه گانه نظارتی با متغیرهای دموگرافیک معلمان (جنسیت، محل خدمت، سطح تحصیلات و سنوات خدمت) نشان داد که رابطه چندگانه بین متغیرهای دموگرافیک با میزان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک $R=۰/۱۵$ و با سبک نظارتی روابط انسانی $R=۰/۱۴۴$ بوده است. به علاوه، رابطه این

تحلیل داده های حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه در مورد تبیین نمرات مربوط به میزان مطلوبیت اظهارشده معلمان در سبک های سه گانه نظارتی با متغیرهای دموگرافیک معلمان (جنسیت، محل خدمت، سطح تحصیلات و سنوات خدمت) نشان داد که رابطه چندگانه بین متغیرهای دموگرافیک با میزان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک $R=۰/۱۵$ و با سبک نظارتی روابط انسانی $R=۰/۱۴۴$ بوده است. به علاوه، رابطه این

متغیرها با سبک نظارتی منابع انسانی، رابطه‌ای معنادار نبوده است.

بنابراین، متغیرهای دموگرافیک فقط می‌توانند ۲ درصد از تغییرات مربوط به میزان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک و روابط انسانی را تبیین کنند. از بین این متغیرها نیز فقط متغیر سنوات خدمت با نمرات سبک‌های کلاسیک و روابط انسانی همبستگی معنادار داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده نشان داد بنابر اظهارات معلمان، مدیران دوره ابتدایی از شیوه‌های نظارت و راهنمایی به یک میزان استفاده نمی‌کنند. آن‌ها رفتارهای نظارتی مبتنی بر سبک کلاسیک را در حد متوسط و رفتارهای نظارتی مبتنی بر سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را در حد زیاد به کار می‌گیرند. پژوهش‌های متعدد سرجیوانی و استارات (Sergiovanni & Starratt) در سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۹۳ نیز نشان داد که مدیران از انواع سبک‌های نظارت و راهنمایی به یک میزان استفاده نمی‌کنند [۱۲]. همچنین پژوهش‌های گینکل (Ginkel) در ۱۹۸۳ بر روی مدیران ناحیه مونترال نشان داد که مدیران در حد قابل توجهی از سبک نظارتی کلاسیک، ولی بیشتر از سبک‌های نظارت و راهنمایی روابط انسانی و منابع انسانی استفاده می‌کنند. این نتایج را یافته‌های پژوهش علیپور در ۱۳۷۷ مبنی بر استفاده متفاوت از شیوه‌های نظارت و کنترل تأیید می‌کند [۱۳]. همچنین پژوهش شعبانی‌نژاد نشان داد، مدیران مدارس ابتدایی که از سابقه خدمت زیادتری برخوردار و فارغ‌التحصیل رشته‌های علوم تربیتی بوده‌اند، رفتارها و کارکردهای نظارت و راهنمایی را بیش‌تر از خود نشان داده‌اند [۱۴]. شاید دلیل انجام سبک‌های مختلف نظارتی را بتوان ناشی از عوامل پیچیده شخصیتی، فرهنگی و اجتماعی و ماهیت جامعه‌پذیری آنان و دانش، آگاهی‌ها و مهارت‌ها و استعدادهای مدیران دانست. شیوه عمل و سبک

نظارتی مدیران معمولاً تحت تأثیر نگرش‌ها و الگوهای رفتاری آموخته شده است. افراد آن گونه که می‌اندیشند، باور دارند، و احساس و رفتار می‌نمایند [۱۵]. به کارگیری سبک‌های متفاوت نظارتی را می‌توان با توجه به ماهیت سازمان‌های آموزشی توضیح داد. مدارس از یک سو سازمان‌های رسمی‌اند که دارای سلسله مراتب اقتدار و اصول و قواعد و مقررات خاصی هستند که باید رعایت شود و از طرفی، ماهیت انسانی، آموزشی و تربیتی مدارس، مستلزم توجه بیش از حد به انسان و فرایندهای یادگیری است. لذا مدیران مدارس در حد کافی از سبک نظارتی کلاسیک استفاده می‌کنند، ولی بیش‌تر، سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را به کار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که معلمان بین میزان مطلوبیت سبک‌های نظارتی کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی، تفاوت معناداری قائل هستند. معلمان مطلوبیت سبک نظارتی کلاسیک را در حد متوسط و سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی را در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند. آن‌ها در درجه اول، سبک نظارتی روابط انسانی، در درجه دوم، سبک منابع انسانی و در درجه سوم، سبک نظارتی کلاسیک را مطلوب تلقی کرده‌اند. در این باره، پژوهش گینکل در ۱۹۹۰ بر روی ۲۱۰ نفر از معلمان ایالت مونترال نشان داد که ۳۰ درصد معلمان، سبک نظارتی کلاسیک و ۷۰ درصد بقیه سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را مطلوب ارزیابی کرده بودند. همچنین این پژوهش نشان داد که هر چه معلمان از تجزیه، تخصص و سطح رشد بالاتری برخوردار باشند، سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را بیش‌تر ترجیح می‌دهند [۱۶]. نتایج پژوهش‌های بلومبرگ و آمیدون (Blumberg & Amidon) در ۱۹۸۵ بر روی معلمان ایالت برکلی آمریکا نشان داد که آن‌ها ناظرانی را که به شیوه منابع انسانی عمل می‌کردند، ترجیح داده، جلسات آموزشی این ناظران را اثربخش‌تر ارزیابی و نسبت به سبک نظارتی

وجود ندارد، ولی بین میزان استفاده از سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی با میزان مطلوبیت این سبک‌ها تفاوت معنادار مشاهده گردید. به عبارت دیگر، معلمان خواهان به کارگیری بیش‌تر سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی هستند. یافته‌های جیمز شین (James Shinn) در ۱۹۸۶ در ایالت کالیفرنیا نشان داد که بین رفتارهای نظارتی واقعی مدیران با رفتارهای نظارتی ایدئال معلمان، تفاوت معناداری وجود دارد. این پژوهش نشان داد معلمان، سبک‌های نظارتی مشارکتی و غیر مستقیم را بر سبک‌های کلاسیک و دستوری ترجیح می‌دهند [۱۹]. سعدعدوانی (Saad Adwani) و صالحتوایجری (Al-Towaijri) در پژوهش‌هایی بر روی معلمان و ناظران دوره راهنمایی در کشور عربستان سعودی به این نتیجه رسیدند که بین رفتارهای نظارتی مورد استفاده ناظران و رفتارهای نظارتی ایدئال معلمان، تفاوت معنادار وجود دارد [۲۰]. در این پژوهش نیز معلمان خواستار به کارگیری هر چه بیش‌تر سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی بودند [۲۱].

تحقیقات وبر (Weber) نشان داد که مطلوبیت سبک‌های نظارتی، بستگی به میزان رشد معلمان، تجربه و سنوات خدمتی آن‌ها دارد. هر چه معلمان از رشد بالاتر و تجربه و سنوات خدمتی بیش‌تر برخوردار باشند، سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را بیش‌تر مطلوب تلقی می‌کنند [۱۶]. اپستین (Epstine) در ۲۰۰۳ در رساله دکتری خود در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین سبک نظارتی ناظران و نقش جنسیتی ناظران بر روی معلمان دوره ابتدایی فوردهام (Fordham) رابطه معناداری را مشاهده کرد [۲۲]. پژوهش‌های بالدرسون (Balderson)، باچمن (Bachman)، باورز (Bowers) و مارکوس (Marcus) و پی‌بادی (Peabody) در مدارس ابتدایی کانادا نشان داد که بین میزان استفاده از قدرت تخصص و قدرت مرجعیت که جزء سبک‌های نظارتی منابع انسانی و روابط انسانی است با رضایت شغلی معلمان، همبستگی مثبت خیلی زیاد، ولی برعکس، بین

کلاسیک و آمرانه اظهار بی‌علاقگی کرده‌اند. شاید علت ترجیح دادن سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را بر سبک نظارتی کلاسیک، بتوان در ماهیت این سبک‌ها جستجو کرد. سبک نظارتی کلاسیک بیش‌تر نوعی ارزیابی است و ماهیت بازرسی و ارزشیابی دارد. بازرسی عمدتاً به منظور کنترل کار معلمان و انطباق با قوانین و مقررات است. در این نوع نظارت، رابطه ناظر و معلمان رابطه‌ای مبتنی بر سلسله مراتب قدرت، یکطرفه، خشک و بی‌روح و معمولاً همراه با ترس و اضطراب است. به همین دلیل، معلمان در برابر این سبک مقاومت می‌کنند و آن را ترجیح نمی‌دهند؛ در صورتی که در نظارت مبتنی بر روابط انسانی و منابع انسانی، معلمان انسان‌هایی با ارزش و با احترام تلقی می‌شوند، در امور مشارکت داده می‌شوند، به آن‌ها تفویض اختیار می‌شود و حق انتخاب دارند. همچنین برای رشد شخصی و حرفه‌ای فرصت پیدا کرده، نسبت به یکدیگر احساس همدلی و هم‌زبانی بیش‌تری می‌کنند [۱۷]. تحقیقات آرگریس (Argris) در ۱۹۸۵ نشان می‌دهد که معلمان الگوی رفتاری B (بالغانه) و مفروضات تئوری Y مک‌گریگور (Mc-Gregure) را بر الگوی رفتاری A (نابالغانه) و مفروضات تئوری X مک‌گریگور ترجیح می‌دهند. پژوهش‌های هوی و میسکل (Hoy & Miskell) نیز نشان داد معلمان ساختارهای ارگانیکی را که متناسب با سبک‌های روابط انسانی و منابع انسانی است بر ساختارهای مکانیکی که هماهنگ با نظارت کلاسیک است، ترجیح می‌دهند [۱۸]. پژوهش‌های گیلکمن، گوردون در ۱۹۹۵ در ایالت تگزاس نشان داد معلمان سبک نظارتی روابط انسانی را بر سبک نظارتی کلاسیک ترجیح می‌دادند [۱۶]. بنابراین یافته‌های این پژوهش با یافته‌های کلیه پژوهش‌های فوق، همخوانی و هماهنگی دارد.

تحلیل اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که بین میزان استفاده از سبک نظارتی کلاسیک و میزان مطلوبیت این سبک از نظر معلمان تفاوت معناداری

قدرت اجباری که ناشی از نظارت کلاسیک است با رضایت شغلی، همبستگی منفی وجود داشته است [۱۰]. در مجموع، نتایج این پژوهش با مبانی نظری نظارت و راهنمایی و نظریات اولیوا، فلاندرز، گلیکمن، گوردون و گوردون، سرجیوانی و استارات و پژوهش‌های متعدد دیگر همخوان و هماهنگ است. بنابراین باید زمینه‌های به‌کارگیری سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی به منظور هر چه اثربخش‌تر شدن مدارس، بیش از پیش فراهم گردد.

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. با توجه به ماهیت سازمان‌های آموزشی ضروری است مدیران از انواع سبک‌های نظارتی آگاه بوده، در حد کافی از سبک نظارتی کلاسیک استفاده کنند. به علاوه، بیش‌تر سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را به کار گیرند، زیرا مدارس از یک سو سازمان‌های رسمی دارای سلسله مراتب اقتدارند و از طرف دیگر، ماهیت انسانی و آموزشی دارند که مستلزم توجه بیش از حد به انسان و فرایندهای یادگیری او است.
۲. لازم است در مدیریت مدارس از مدیرانی که دارای سابقه خدمت بیش‌ترند و به خصوص فارغ‌التحصیل رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی هستند استفاده شود، زیرا آنان رفتارها و کارکردهای نظارت و راهنمایی مناسب‌تری را از خود نشان می‌دهند.
۳. لازم است آموزش و پرورش زمینه‌ها و شرایط ایفای هر چه بیش‌تر آنچه را مدیران به آن باور دارند فراهم آورد. یافته‌ها نشان داد که معلمان، مطلوبیت سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را در حد زیاد ارزیابی کرده و خواهان به‌کارگیری بیش‌تر آنها هستند؛ ولی به رغم این باور، شرایط سازمانی خاص و در هم تنیدگی عوامل مؤثر در موقعیت، بعضاً ناخودآگاه آنان را از سبک مطلوب دور می‌سازد.
۴. لازم است آموزش و پرورش برای ارتقای سطح تجربه، تخصص و مهارت مدیران از شیوه‌های مختلف

از جمله برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت استفاده کند و رفتارهای نظارتی هر کدام از سبک‌ها و میزان اثربخشی آنها به طور نظری و عملی برای مدیران توضیح داده شود.

۵. اقدام نماید، زیرا مدیرانی که از رشد و تخصص بالاتری برخوردار بوده‌اند، سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی را بیش‌تر اجرا کرده‌اند.

۶. شرایط سازمان آموزش و پرورش به لحاظ قوانین، مقررات، رویه‌ها، انتظارات و وظایف باید چنان متحول شود که مدیران بتوانند نظارت مبتنی بر روابط انسانی و منابع انسانی را اجرا و بر این اساس، معلمان را در امور مشارکت داده، به آنها تفویض اختیار کنند و بستر را برای رشد شخصی و حرفه‌ای آنان فراهم سازند.

۷. لازم است مدیران مدارس سبک نظارتی خود را بر اساس میزان رشد معلمان، تجربه و سنوات خدمتی آنها انتخاب و اجرا کنند. هر چه معلمان از رشد بالاتر و تجربه و سنوات خدمتی بالاتر برخوردار باشند، سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی برای آنان مناسب‌تر است.

۸. پیشنهاد می‌شود در آموزش، مدیران مرد در اولویت قرار بگیرند، چون کم‌تر از مدیران زن از سبک‌های نظارتی روابط انسانی و منابع انسانی استفاده می‌کنند.

۹. لازم است مدیران مدارس برای ایجاد تغییر، به جای استفاده از استراتژی تنبیه و زور از استراتژی آموزش مجدد و استراتژی تسهیل‌گری و همچنین از عوامل انگیزشی انسانی، مانند نیاز به احترام، تعلق اجتماعی و خودشکوفایی و از منابع اقتدار از اقتدار مرجعیت، تخصص و قدرت نفوذ فردی بیش‌تر استفاده کنند.

منابع

۱. میچل، ترنس آر (۱۳۷۷) مردم در سازمان‌ها زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، چ ۲، تهران، انتشارات رشد.

۲. پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۸) نقش نظارت و راهنمایی آموزشی در بهبود کیفیت آموزش عمومی، فصلنامه تعلیم و تربیت، ش ۴۷.
۳. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۰) مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات بعثت.
۴. وایلز، کیمبل (۱۳۷۶) مدیریت و رهبری آموزشی (ترجمه‌ی محمدعلی طوسی)، ج ۵، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. وکیلیان، منوچهر (۱۳۸۰) نظارت و راهنمایی تعلیماتی، ج ۶، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۶. نیکنامی، مصطفی (۱۳۸۰) نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران، انتشارات سمت.
۷. اولیوا، پیترا، اف (۱۳۷۱) نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس امروز (ترجمه غلامرضا احمدی و سعیده شهابی)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
8. Harris, Ben M. (1995) Supervisory Behavior in Education, Third Edition, U.S.A. Prentice Hall inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
۹. اچسون، ا. کیت، و مردیت، دامین، گال (۱۳۸۰) نظارت و راهنمایی تعلیماتی، کاربرد فنون کلینیکی در نظارت و راهنمایی، کارورزی و آموزش‌های پیش و ضمن خدمت (ترجمه محمدرضا بهرنگی)، تهران، نشر کمال تربیت.
10. Sergiovanni, Thomas J. and Starrat, Robert J. (1983) Supervision Human Perspectives, 3 th edition, New York: MC Graw Hill inc.
11. Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starrat (1993) Supervision, A Rede finition, 5 th edition, Syngapore, MC Graw-Hill inc.
12. Sergiovanni, Thomas J. and Starrat, Robert J. (1993) Superrision Human Perspectives, 3 th edition, New York: MC Graw Hill inc.
۱۳. علیپور، فرج‌الله (۱۳۷۶) بررسی رابطه اثربخشی مدیران با شیوه‌های نظارت و کنترل آنان از دیدگاه معلمان ابتدایی و راهنمایی شهرستان لامرد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
۱۴. شعبانی نژاد خاص، رضا (۱۳۷۴) بررسی عوامل مؤثر بر میزان اعمال وظایف نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران مدارس ابتدایی منطقه قزوین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۵. ساعتچی، محمود (۱۳۷۱) روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، تهران، نشر ویرایش.
16. Glickman, Carl, D. Gordon, Stephen P. Gordon, Jovita, M Ross (1995) Supervision af instruction, A developmental Approach, Third Edition, U.S.A, A Simon & Schuster Company.
۱۷. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۷۸) راهنمای نظارت بر معلمان تازه‌کار، تهران، انتشارات تربیت.
۱۸. هوی، وین، ک و میسکل، سیسیل (۱۳۷۶) تنوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، (ترجمه میرمحمد سید عباس‌زاده)، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.
19. Shinn, James L. (1976) Teacher Perceotions af ideal and Actual Supervisory Procedures Used by Califorina Elementary Principals (PHD. diss) Oregon.
20. Saad Adwani. (1981) The Relationship between teacher and Supervisor as Perceived by teachers, Supervisors and Principals in Secondary School in Saudi Arabia, (PH. D. diss), Oregon.
21. Saleh AL-tuwajjri (1985) The Relationship between ideal & Actual Supervisory Practice as Perceived by Supervisors in Saudi Arabia. (PH.D. diss), oregon.
22. Epstine, D'agate (2003) Supervisee gender Role identity and SuPervisory Style and The Supervisory Relationship in School Psychology, (PH.D.diss), For dham Univer sity.

پیوست

به نام خدا

همکار محترم: با عرض سلام و آرزوی موفقیت

پرسشنامه پیوست به منظور بررسی و تعیین شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران تهیه و تنظیم گردیده است. شایسته‌ترین افراد برای تعیین شیوه نظارت و راهنمایی مدیران، معلمان عزیز و گرامی هستند، زیرا از دانش، آگاهی و تجربه آموزشی لازم برخوردار بوده، در ارتباط مستقیم با مدیران هستند.

بنابراین نظر جنابعالی می‌تواند در تشخیص نوع شیوه‌های نظارت و راهنمایی مورد استفاده مدیران، و میزان مطلوبیت هر شیوه نظارتی بسیار سودمند بوده، برای مسئولین آموزش و پرورش امکان برنامه‌ریزی و آموزش لازم را برای دستیابی به شیوه‌های نظارتی مطلوب فراهم سازد.

سؤالات این پرسشنامه سه نوع شیوه نظارت و راهنمایی را مطرح می‌کنند. عنایت فرمایید در سمت راست پرسشنامه، میزان مورد استفاده مدیر مدرسه فعلی شما و در سمت چپ میزان مطلوب بودن هر کدام از سؤالات را با توجه به نظر خودتان با علامت ضربدر بر روی مقیاس مربوط مشخص فرمایید. با توجه به متنوع بودن سؤالات، نتایج این پژوهش کاملاً بستگی به پاسخ‌های دقیق، عالمانه، صریح و صادقانه شما دارد. لذا مستدعی است در اعلام پاسخ‌ها دقت لازم مبذول فرمایید. ضمناً اطلاعات ارائه شده کاملاً محرمانه بوده، صرفاً نتایج کلی پژوهش و میانگین پاسخ‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. قبلاً از همکاری و بزرگواری شما سپاسگذاری می‌کنیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

به نام خدا

مشخصات مربوط به معلم

جنسیت: زن مرد

سنوات خدمت: کم تر از ۱۰ سال ۱۱ تا ۲۰ سال ۲۱ سال به بالا

سطح تحصیلات: دیپلم و کم تر کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد و بالاتر

منطقه جغرافیایی محل خدمت: مرکزی شرقی غربی شمالی جنوبی

وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد)				وضعیت موجود (آنچه هست)				
تا چه حد دوست دارید مدیر آرمانی شما فکر کند معلمان افرادی هستند ...				تا چه حد مدیر مدرسه فعلی شما فکر می کند معلمان افرادی هستند ...				
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	
۴	۳	۲	۱	۱	۳	۲	۴	
								۱. بی علاقه به تدریس
								۲. نامنظم
								۳. از خود راضی
								۴. نامطمئن
								۵. متواضع
								۶. سودمند
								۷. قابل اعتماد
								۸. خوشبین
								۹. مسئولیت پذیر
								۱۰. دوراندیش
								۱۱. توانمند
								۱۲. خلاق
وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد)				وضعیت موجود (آنچه هست)				
تا چه حد دوست دارید مدیر آرمانی شما فکر کند مدرسه سازمانی است ...				تا چه حد مدیر مدرسه فعلی شما فکر می کند مدرسه سازمانی است ...				
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	
۴	۳	۲	۱	۱	۳	۲	۴	
								۱۳. دارای قواعد و مقررات ثابت
								۱۴. دارای شرح وظایف دقیق
								۱۵. دارای پست‌های سازمانی با وظایف تعریف شده
								۱۶. با روابط رسمی از قبل تعیین شده
								۱۷. با گروهی از افراد با طرز تفکرهای متفاوت
								۱۸. با گروهی از افراد با تجربه‌های متفاوت

				۱۹. با گروهی از افراد با انگیزه‌های نابرابر				
				۲۰. با گروهی از افراد با الگوهای رفتاری مختلف				
				۲۱. برای یادگیری بیش‌تر همه اعضا (معلم و دانش‌آموز و ...)				
				۲۲. برای تفکر و اندیشیدن				
				۲۳. برای رشد همه اعضا (معلم و دانش‌آموز و ...)				
				۲۴. برای کسب منزلت اجتماعی				
وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد)					وضعیت موجود (آنچه هست)			
تا چه حد دوست دارید مدیر آرمانی شما فکر کند ایجاد تغییر در رفتار معلمان از طریق زیر امکان‌پذیر است؟					تا چه حد مدیر مدرسه فعلی شما فکر می‌کند ایجاد تغییر در رفتار معلمان از طریق زیر امکان‌پذیر است؟			
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم		خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
۴	۳	۲	۱		۴	۳	۲	۱
				۲۵. استفاده از زور و تهدید				
				۲۶. جابجایی و تعویض معلمان				
				۲۷. تأکید بر اجرای بخشنامه				
				۲۸. تحمیل نظر خود به معلمان				
				۲۹. گفتگو با معلمان به صورت فردی				
				۳۰. متقاعد ساختن معلمان با ذکر دلایل				
				۳۱. تشکیل جلسه و بحث درباره موضوع				
				۳۲. ارتباط دوستانه با معلمان				
				۳۳. مشارکت معلمان در تعیین اهداف				
				۳۴. ایجاد احساس نیاز به تغییر در معلمان				
				۳۵. روشن کردن ضرورت تغییر برای معلمان				
				۳۶. افزایش قابلیت‌های فکری معلمان				
وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد)					وضعیت موجود (آنچه هست)			
تا چه حد دوست دارید مدیر آرمانی شما رفتارهای زیر را انجام دهد؟					تا چه حد مدیر مدرسه فعلی شما رفتارهای زیر را انجام می‌دهد؟			
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم		خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
۴	۳	۲	۱		۴	۳	۲	۱
				۳۷. ثبت تأخیرهای معلمان در دفتر حضور و غیاب				
				۳۸. ورود به کلاس معلمان بدون هماهنگی قبلی				
				۳۹. اصرار در زدن زنگ مدرسه و کلاس‌ها سر وقت				
				۴۰. اخذ امضا از معلمان برای شرکت در گروه‌های آموزشی				
				۴۱. نشستن در کنار معلمان در زنگ‌های استراحت				
				۴۲. برقراری رابطه صمیمانه با معلمان				
				۴۳. گفتگوی غیر رسمی با معلمان برای حل اختلافات				
				۴۴. بلند شدن از پشت میز به هنگام ورود معلمان به دفتر				
				۴۵. تشکر از انتقاد معلمان نسبت به خود				

				۴۶. تحسین از ایده‌های جدید معلمان				
				۴۷. معرفی معلمان خلاق به اداره آموزش و پرورش				
				۴۸. ارائه پاداش به پیشنهادهای عملی معلمان				
				۴۹. متکلم وحده بودن در جلسات شورای معلمان				
				۵۰. بیان دقیق اهداف در ابتدای جلسات شورای معلمان				
				۵۱. بیان مشکلات مدرسه در جلسات شورای معلمان				
				۵۲. بیان صریح انتظارات خود از معلمان				
				۵۳. تعیین اولویت‌های آموزشی با مشارکت معلمان				
				۵۴. یادداشت کردن نظرهای مطرح شده معلمان در جلسات شورای معلمان				
				۵۵. گوش دادن دقیق به نظر معلمان				
				۵۶. جمع‌بندی و بیان نظرهای مطرح شده معلمان در جلسات شورای معلمان				
				۵۷. تشکیل جلسه شورای معلمان به پیشنهاد معلمان				
				۵۸. اعمال نظر نکردن در تصمیم‌گیری‌های آموزشی معلمان				
				۵۹. شرکت در جلسات شورای معلمان به عنوان عضوی از گروه				
				۶۰. اهمیت دادن یکسان به نظر همه معلمان				
				۶۱. تعیین پایه تدریس معلمان بدون توجه به نظر آن‌ها				
				۶۲. تشکیل جلسات اولیا و مربیان بدون شرکت معلمان				
				۶۳. برخورد با دانش‌آموزان نامنظم بدون نظر معلمان				
				۶۴. احضار دانش‌آموزان به دفتر در زمان نامناسب				
				۶۵. تعیین پایه تدریس معلمان با مشورت با معلمان				
				۶۶. تعیین چگونگی برگزاری امتحانات با نظر معلمان				
				۶۷. تعیین زمان جلسات شورای معلمان با مشورت معلمان				
				۶۸. تدوین طرح تشویق دانش‌آموزان با همکاری معلمان				
				۶۹. پذیرش نظر معلمان در مورد چگونگی اداره مدرسه				
				۷۰. پذیرش پیشنهاد معلمان برای بهبود جلسات آموزشی خانواده				
				۷۱. تعیین پایه تدریس معلمان در یک جلسه گروهی				
				۷۲. پذیرش نظر معلمان در مورد چگونگی بازدید از کلاس‌ها				
				وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد)				وضعیت موجود (آنچه هست)
				تا چه حد دوست دارید مدیر آرمانی شما برای نفوذ و ایجاد انگیزه در معلمان از موارد زیر استفاده کند؟				تا چه حد مدیر مدرسه فعلی شما برای نفوذ و ایجاد انگیزه در معلمان از موارد زیر استفاده می‌کند؟
				خیلی کم	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۱	۲	۳	۴
				کم				
				۲				
				زیاد				
				۳				
				خیلی زیاد				
				۴				
				۷۳. تهدید به کاهش نمره ارزشیابی سالیانه				
				۷۴. تهدید به معرفی معلم کم کار به اداره				
				۷۵. گرفتن تشویقی برای معلمان وظیفه‌شناس				

				۷۶. بازرسی کلاس‌های درس بدون هماهنگی قبلی با معلمان				
				۷۷. داشتن ظاهری آراسته و جذاب				
				۷۸. برخورد صادقانه با معلمان				
				۷۹. برخورد عادلانه و منطقی با معلمان				
				۸۰. داشتن سعه صدر در برخورد با مسائل				
				۸۱. کمک به معلمان در تهیه سؤالات امتحانی استاندارد				
				۸۲. کمک به معلمان در به کارگیری روش‌های تدریس فعال				
				۸۳. تهیه طرح درس نمونه برای الگوگیری معلمان				
				۸۴. اجرای الگوهای تدریس اثربخش در جلسات شورای معلمان				
				۸۵. پذیرایی مختصر از معلمان در زنگ‌های استراحت				
				۸۶. تهیه صندلی، میز و تخته سیاه مناسب در کلاس‌ها				
				۸۷. تهیه وسیله ایاب و ذهاب برای معلمان				
				۸۸. دفاع از معلمان در برابر اعتراضات احتمالی اولیا				
				۸۹. ارسال کارت تبریک برای معلمان به مناسبت تاریخ تولد یا ازدواج				
				۹۰. عیادت از معلمان در صورت بیماری				
				۹۱. تشکیل اردوهای یک روزه در محل‌های خوش آب و هوا				
				۹۲. تعریف از معلمان در جلسات اولیا و مربیان				
				۹۳. مشارکت دادن معلمان در فعالیت‌های فوق برنامه				
				۹۴. دادن حق انتخاب به معلمان				
				۹۵. احترام به علایق و افکار شخصی معلمان				
				۹۶. کمک به معلمان برای موفقیت در تدریس				

مشخصات مربوط به مدیر

- جنسیت: زن مرد
- سنوات مدیریت: کم‌تر از ۱۰ سال ۱۱ تا ۲۰ سال ۲۱ سال به بالا
- رشته تحصیلی دانشگاهی: مدیریت آموزشی آموزش ابتدایی سایر رشته‌ها بدون تحصیلات دانشگاهی
- سطح تحصیلات: دیپلم و کم‌تر کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد و بالاتر
- منطقه جغرافیایی محل خدمت: مرکزی شرقی غربی شمالی جنوبی
- نام منطقه محل خدمت: