



## Study of the Quality of Educational Leadership Services from the Viewpoint of Teachers of Multigrade Schools

Afshin Abedinia<sup>1\*</sup>, Mahdi Moeinikiam<sup>1</sup>, Pedram Ghorbanzadeh<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M.Sc. Student of Educational Research, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Ardabil

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Ardabil

<sup>3</sup> M.Sc. Student of Educational Research, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Ardabil.

\* **Corresponding author:** M.Sc. Student of Educational Research, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Ardabil.

Email: [afshen.abedi@gmail.com](mailto:afshen.abedi@gmail.com)

Received: 2020-05-05

Accepted: 2020-05-06

### Abstract

The purpose of present research was Study of the quality of educational leadership services from the viewpoint of managers and teachers of multigrade schools was performed in Talesh township .The research method was descriptive - survey. The statistical population consisted of 214 (45 women and 169 men) managers and teachers of the multigrade schools in Talesh township.and the statistic samples included 134 people (28 women and 106 men) which were chosen the method of Simple random sampling. 28 item researcher made questionnaire was used for data gathering. Questions reliability was computed 89% by Cronbach's alpha computation method. The results were analyzed through descriptive statistics methods such as frequency tables, average percentage Single-sample t-tests. The results showed that quality of educational leadership services from the viewpoint of managers and teachers of multigrade schools in the categories of human relations (30.5), the growth of professional qualifications of teachers (28.2), supervision and guidance (26.6) is more than average, and in the category of curriculum planning (19.3) less than moderate (21).

**Keywords:** Service quality, Educational leadership, Teachers, Multigrade schools.



## مطالعه کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه معلمان مدارس چندپایه

افشین عابدی نیا<sup>۱\*</sup>، مهدی معینی کیا<sup>۲</sup>، پدرام قربانزاده طولارود پایین<sup>۳</sup><sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، اردبیل<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، اردبیل<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، اردبیل\* نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، اردبیل  
ایمیل: [afshen.abedi@gmail.com](mailto:afshen.abedi@gmail.com)

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۶

## چکیده

پژوهش حاضر، با هدف مطالعه کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه مدیران آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه شهرستان تالش انجام شد، روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه شهرستان تالش به تعداد ۲۱۴ نفر (۴۵ نفر زن و ۱۶۹ نفر مرد) تشکیل دادند و نمونه آماری شامل ۱۳۴ نفر (۲۸ نفر زن و ۱۰۶ نفر مرد) است که به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با ۲۸ گویه استفاده شد. پایایی سوال‌ها به روش محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰.۸۹٪ محاسبه گردید نتایج با استفاده از روش‌های آمار توصیفی چون جداول فراوانی، درصد میانگین و آزمون t تک نمونه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه مدیران آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه در مقوله‌های برقراری روابط انسانی (۳۰/۵)، رشد صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان (۲۸/۲)، نظارت و راهنمایی (۲۶/۶) بالاتر از حد متوسط می‌باشد و در مقوله برنامه ریزی آموزشی و درسی (۱۹/۳) پایین‌تر از حد متوسط (۲۱) است.

**واژگان کلیدی:** کیفیت خدمات، راهبران آموزشی و تربیتی، معلمان، مدارس چندپایه

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه رویکردی نو در علوم تربیتی محفوظ است.

## مقدمه و بیان مسئله

در قرن حاضر شاهد تغییرات زیادی در عرصه اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی هستیم، نهاد آموزش و پرورش نیز به عنوان یکی از پیچیده‌ترین زیر نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی از این امر مستثنی نیست. و برای هماهنگی با این دگرگونی‌ها و مواجهه با چالش‌های برآمده از آنها نیازمند تغییر و تحول است

[۱]. ایجاد تغییر نیازمند ارزیابی دقیق وضع موجود و فاصله تا سطح مطلوب می‌باشد. گسترش وسیع فعالیت‌های نظام آموزشی، ارزیابی سازمان‌های آموزشی، برنامه‌ها، کارکنان و ارزیابی خدمات ارائه شده از طرف آنها می‌تواند نقش موثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی داشته باشد [۲]. امروزه کیفیت در رأس اغلب امور قرار گرفته و می‌توان گفت بهبود کیفیت از

یافته برای اصلاح و ارتقاء کلیه جنبه‌ها و ابعاد وضع آموزش می‌باشد [۱۵]. جفری گلانز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) [۱۶] بیان می‌کند که نظارت و راهنمایی آموزشی یک فرآیند جمعی، مستمر، بدون پیش داوری و رو به رشد می‌باشد که باعث تقویت بحث و گفت‌وگوی آموزشی می‌شود. شیوه‌های تدریس و آموزش را منعکس می‌کند. این شیوه از نظارت سبب تغییرات در رفتار معلم می‌شود که باعث پیشرفت تحصیلی فراگیران می‌گردد. اولسپجر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) [۱۷] بررسی اثربخشی آموزش و نتایج یادگیری را به دلایل مختلف از جمله بهبود پیوسته کیفیت، برنامه‌ریزی درسی، پیشرفت دانش‌آموزان و مدرسه مهم می‌داند.

نظارت و راهنمایی در فرآیند آموزش جزء جدانشدنی تدریس بوده که به وسیله آن می‌توان معلمان را به شکل قابل توجهی برای تنظیم دقیق درس، استفاده از وسایل آموزشی مناسب، اداره دلپذیر کلاس و به طور کلی توفیق در پیشرفت حرفه‌ای دانش‌آموزان هدایت کرد [۱۸]. براساس دیدگاه ویلنت<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) [۱۹] رهبری که توسط مدرسان انجام می‌گیرد بنیادی است و تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری فراگیران و تأثیر آن بر کیفیت مدارس باشد. لامبرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) [۲۰] معتقد است که یک رهبر موفق می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند

امروزه رهبری در نظارت تحولی به دنبال ایجاد یک مدل همکاری بین خود و معلم است به معلم کمک کند تا از هم و با هم یاد بگیرند و با یکدیگر به دنبال اصلاح و بهبود تدریس و فعالیت‌هایی که منجر به رشد دانش‌آموزان می‌شود هستند [۲۱]. نظارت و راهنمایی همواره در اجرای موثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقش اساسی داشته است. بوش<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) [۲۲] بر این امر تأکید می‌کند که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم‌های آموزش و پرورش ضروری است. این نقش در گذشته توسط راهنمایان تعلیماتی و سپس توسط مدیران مجتمع‌های آموزشی و تربیتی انجام می‌گرفت که مطالعات زیادی هم در این زمینه انجام گرفته است.

به منظور بهبود در مدیریت و تسهیل در امر نظارت و راهنمایی بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی افرادی توانمند به عنوان راهبر آموزشی (راهنمای فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدارس چندپایه<sup>۷</sup>) تخصیص می‌یابد. راهبر آموزشی فردی از نیروهای رسمی و پیمانی آموزش و پرورش است که ضمن برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روز آمد، هدایت، راهبری و نظارت بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی را از طریق بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های مناسب با تمرکز بر فعالیت

مهمترین وظایفی است که هر موسسه با آن رو به‌رو می‌باشد [۳]. کیفیت در آموزش به عنوان یک مسئله مهم به ویژه در کشورهای در حال توسعه مورد بحث قرار گرفته است [۴، ۵، ۶]. در این راستا مطالعه کیفیت عملکرد راهبران آموزشی و تربیتی در حوزه‌ی نظارت و راهنمایی آموزشی، می‌تواند به عنوان بخشی از برنامه‌های تضمین کیفیت و اثربخشی آموزش و پرورش در جهت بهسازی و رشد حرفه‌ای معلمان محسوب شود. یک تعریف کلی و جهان‌شمول درباره مفهوم کیفیت وجود ندارد و هرکدام نظرات متفاوتی دارند دشواری در تعریف کردن کیفیت آموزش به جهت وجود دینفعان متعدد نظیر؛ مدیران، دانشجوین، والدین، دولت، سازمان‌های نظارتی و بخش اجتماعی می‌باشد [۴]. با این وجود، کیفیت معادل کلمه لاتین « quality » و به معنای چگونگی است و به لحاظ اصطلاحی می‌توان انجام دادن کارها به روش درست و مستمر در سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار درست و به طور پیوسته، در صورت تأمین نیازها و خواسته‌های متقاضیان و مصرف‌کنندگان ممکن است [۷] کیفیت آموزش عبارت است از انجام تغییرات مدنظر به صورت مطلوب و موفقیت آمیز در فراگیران [۸]. چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) [۹] کیفیت آموزش را تناسب بین عملکرد با اهداف مورد نظر تعریف کرده است. بنابراین توجه به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی به طور مستمر، مسئله‌ای ضروری به نظر می‌رسد [۱۰].

صاحب‌نظران معتقدند کیفیت و اثربخشی در آموزش و پرورش، نیازمند وجود یک نظام نظارت و راهنمایی آموزشی در همه‌ی زمینه‌های مرتبط با فرآیندهای یاددهی - یادگیری است [۱۱]. بنابراین نیاز به نظارت و راهنمایی در فعالیت‌های آموزشی اجتناب‌ناپذیر است. به ویژه زمانی که آموزش و پرورش دستخوش تغییرات و تحولات بنیادی می‌گردد بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود؛ تا اطمینان حاصل شود که منابع انسانی و مادی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین وجه در جهت بهبود و توسعه یادگیری دانش‌آموزان صرف می‌شود. زیرا نظارت، راهنمایی و ارزشیابی همواره در اجرای موثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقش اساسی داشته و دارد [۱۲]. در نظام‌های آموزشی اکثر کشورها هدف از قرار دادن نقش راهنمایی و نظارت به طور رسمی، حل و فصل مسائل و مشکلات آموزشی معلمان، اصلاح فرآیند تدریس و یادگیری و ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و در نتیجه دانش‌آموزان است [۱۳]. همگان بر این باورند که تربیت معلم با صلاحیت و حرفه‌مند نقطه آغاز هر تحول در آموزش و پرورش است [۱۴]. به اعتقاد محققان و متخصصان تعلیم و تربیت نظارت و راهنمایی آموزشی یک برنامه طراحی شده جامع و کاملاً سازمان

های مدارس و مدیران، معلمان و سایر کارکنان در جهت دستیابی به تعالی مدیریت آموزشی و رشد و بالندگی حرفه ای کارکنان در راستای تحقق اهداف آموزش و پرورش بر عهده دارد که اهداف ارتقای کیفی امور آموزشی و تربیتی، مهارت های حرفه ای معلمان، ارائه مشاوره ای و راهبری آموزشی را دنبال می کنند [۱۴].

با تاکید یونسکو بر شاخص های کیفی آموزش و برنامه ریزی براساس آن کیفیت بخشی به آموزش کلاس های چندپایه، کار معلمان را سخت نموده و معلمان این گونه کلاس ها در حالی که در یک زمان معین با بیش از یک پایه و دانش آموزان با سنین، علایق و توانمندی های متفاوت کار می کنند باید خدمات آموزشی و پرورشی با کیفیت و متناسب با جامعه ای که دانش آموزان در آن زندگی می کنند ارائه دهند بدین ترتیب کارشان تخصصی و نیاز به صلاحیت های حرفه ای و مهارت های شغلی دارند که بهره گیری از خدمات راهبران آموزشی و تربیتی را ضروری ساخته است [۱۴].

نیکنامی (۱۳۹۶) وظایف راهنمای آموزشی را برنامه ریزی آموزشی، پیشرفت حرفه ای، تمرین (نمایش) معلمی، ایجاد انگیزه، رهبری آموزشی، نظارت و هماهنگی، توسعه و تحقق برنامه های آموزشی، برنامه ریزی آموزشی و اجرای پژوهش های عملیاتی و کاربردی می داند [۱۲].

اگر این خدمات متناسب با نیازها و انتظارات معلمان چندپایه و مدیر آموزگاران باشد. تاثیر قابل توجهی در بروز و شکوفایی استعدادها و توانایی های معلمان و دانش آموزان خواهد داشت و در یک گفتگوی همکارانه در مورد نقاط قوت صحت و اصلاح نقاط ضعف برنامه ریزی خواهد شد. ای یول والنک<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) [۲۳] رابطه معنی داری بین انگیزش شغلی معلمان با عملکرد نظارت و راهنمایی مدیران وجود دارد.

علیجان نوده پشنگی، بهرنگی، عبدالهی، زین آبادی (۱۳۹۷) نه مقوله (بعد) کلی برای اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری وجود دارد که عبارتند از: بعد ارائه آموزش، مدیریت کلاس درس، برنامه ریزی و آمادگی، جو کلاس درس، نظارت، ارزیابی و پیگیری، همکاری، ارتباطات و پیشرفت حرفه ای، ویژگی های فردی معلم، مشارکت و تعامل دانش آموزان و تفاوت های فردی. نتایج این پژوهش را معیاری برای اثربخشی معلم در کلاس درس به عنوان رهبر آموزش و یادگیری می داند که معلمان با تمرکز بر این ابعاد و مؤلفه های آن می توانند به طور مداوم به سنجش و توسعه دانش ها و مهارت های خود بپردازند؛ همچنین این ابعاد بایستی مورد توجه مدیران، ناظران و راهنمایان آموزشی و مسئولان و برنامه ریزان قرار گیرد [۲۴].

نتایج یافته های ابروانی (۱۳۹۳) بیانگر آن است که نظارت و راهنمایی آموزشی در ایران از عملکرد مطلوبی برخوردار نبوده است و نیازمند ایجاد اصلاحات و فراهم آوردن شرایط مناسب برای بهبود آن است [۲۵]. جوادی پور، محمدی (۱۳۸۸) با هدف ارزیابی عملکرد معلمان راهنما از دیدگاه مدیران و معلمان براساس مدل وایلز و باندی در مدارس تهران انجام شد 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 [۱۵]. زاده طهماسبی (۱۳۹۵) کارکردهای مجتمع های آموزشی در کیفیت بخشی به توانمندی مدارس، مشارکت معلمان در فعالیت های آموزشی، مشارکت اولیا دانش آموزان در امور مدرسه، استفاده بهینه از امکانات مدرسه، نظارت بر مدارس و صلاحیت حرفه ای معلمان بالاتر از میانگین بود [۲۶].

در امریکا پروژه های تحقیقی در سال ۲۰۰۳ انجام شده که نمونه هایی از رهبری در عمل و دانش عملی مربیان بوده است این پروژه نشان داد که «رهبری آموزشی چه وظایفی دارد؟» تلاش های رهبران مدارس با تمرکز توجه بر یادگیری عمیق و عادلانه، شامل چهار وظیفه است: ایجاد مرکز یادگیری در محل کار خود، ارتباط مداوم با مرکز یادگیری دانش آموز، بیان روشن ارزش های اصلی که از یادگیری عمیق و عادلانه حمایت کنند، توجه به تلاشهایی که از یادگیری حمایت می کنند [۲۷].

نتایج مطالعه الواداری<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) [۲۸] نشان می دهد که نظارت بر طرح درس معلمان، نظارت بر فعالیت های آموزش و یادگیری معلمان در کلاس درس و ارزیابی از برنامه ریزی و اجرای برنامه ها، از جمله مهارت های مورد نیاز مدیران جهت مدیریت موفق مدارس می باشد. برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی برنامه درسی؛ ارتقاء و مشارکت در نظارت و رشد معلم؛ دو بعد از ابعاد پنجگانه اقدامات رهبری در مدارس اثربخش در تحقیق بوچما<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) [۲۹] می باشد.

در کشور ما ارزیابی اثربخشی اغلب بدون پشتوانه علمی صورت می گیرد و همان طور که بهرنگی در کتاب الگوهای تدریس ۲۰۱۵ اظهار می کند، فرم های ارزشیابی رایج معلمان بیشتر به ظاهر توجه می کنند و در نتیجه از پرداختن به عمق تأثیرات آموزش و یادگیری غافل مانده اند. بنابراین برای بهبود اثربخشی کلاس درس، به درک ماهیت پیچیده اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری و توسعه استراتژی جدید و اندازه گیری آثار و پیامدهای آن نیاز فوری است [۳۰]. به بیان جونکر و ویسبرگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) [۳۱] آن چیزی را که نتوان اندازه گیری کرد، نمی توان بهبود بخشید.

خیلی کم (=1) در قالب ۲۸ سوال و چهار مولفه تدوین شد که مولفه های روابط انسانی (سوالات ۱-۷)، صلاحیت حرفه ای معلمان (۸-۱۵)، نظارت و راهبری (۱۶-۲۲)، برنامه ریزی درسی و آموزشی (۲۳-۲۸) را شامل می شود. در این تحقیق تجزیه و تحلیل یافته ها با استفاده از آمار توصیفی و همچنین آزمون های آمار استنباطی چون آزمون t تک نمونه ای به وسیله نرم افزار SPSS انجام شد.

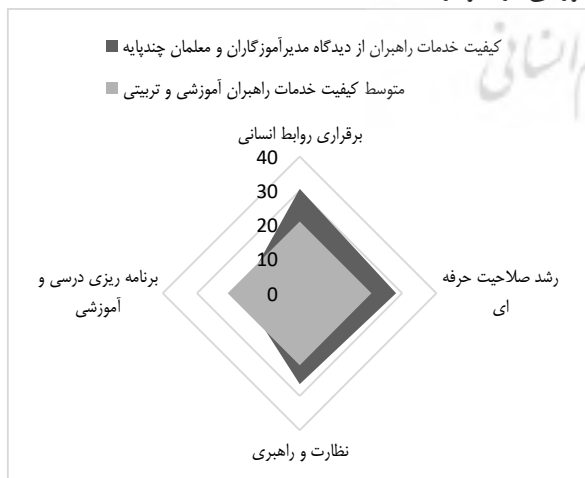
### یافته ها

از نظر خصوصیات جمعیت شناختی از مجموع ۱۳۴ نفر نمونه آماری ۲۸ نفر معادل ۲۱ درصد از کل پاسخ دهندگان را زن، ۱۰۶ نفر معادل ۷۹ درصد را مردان تشکیل می دهند. این نشان می دهد که تعداد مردان تقریباً چهار برابر زنان می باشند همچنین پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب میزان تحصیلات مطابق جدول شماره ۱ می باشد:

جدول ۱: فراوانی نمونه بر حسب میزان تحصیلات

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
دیپلم	۳	۲
فوق دیپلم	۲۲	۱۶
لیسانس	۶۸	۵۱
فوق لیسانس	۳۹	۳۰
دکتری	۲	۱
جمع	۱۳۴	۱۰۰

نتایج توصیفی میانگین مولفه های روابط انسانی، رشد صلاحیت حرفه ای معلمان، راهنمایی و نظارت، برنامه ریزی درسی و آموزشی در نمودار ۱ آمده است.



نمودار ۱- نتایج توصیفی میانگین مولفه های کیفیت خدمات راهبران

در شهرستان تالش پراکندگی روستا ها و جمعیت کم دانش آموزی منجر به تشکیل کلاس های چند پایه زیادی شده است. این مدارس در مناطق بسیار دور از مرکز شهرستان و گاه صعب العبور قرار دارد این شرایط سبب شده که مدیران و مسئولین آموزش و پرورش نتوانند نظارت و راهنمایی موثر جهت مرتفع سازی مسائل مربوط به فرآیند آموزشی و تربیتی داشته باشند و این امر به راهبران آموزشی و تربیتی محول گشته است. راهبران آموزشی و تربیتی موظفند خدماتی در زمینه های برقراری روابط انسانی، صلاحیت های حرفه ای معلمان، نظارت و راهبری، برنامه ریزی درسی و آموزشی ارائه دهند. با توجه به مطالب ارائه شده محقق سعی دارد به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد. کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه مدیران آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه شهرستان تالش به چه میزانی است؟

### روش تحقیق

این مطالعه از نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن را کلیه مدیر آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تالش در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ تشکیل داده اند. تعداد آن ها ۲۱۴ نفر بود که ۴۵ نفر زن و ۱۶۹ نفر مرد بود. با توجه به روش نمونه گیری تصادفی ۱۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. که ۲۸ نفر از آنان را زن و ۱۰۶ نفر را نیز مرد تشکیل می دهند. ابزار اندازه گیری مورد استفاده برای جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق براساس روایی محتوایی ساخته است. ابتدا با مطالعه منابع علمی تهیه پرسش نامه مناسب و شرح وظایف راهبران آموزشی و تربیتی مصوب وزارت آموزش و پرورش، و هم چنین استفاده از نظرات مسئولین آموزش و پرورش، راهبران آموزشی و تربیتی، مدیران و معلمان مجموعه ای از وظایف و راهبران آموزشی و تربیتی تهیه گردید. سپس با استفاده از دیدگاه های صاحب نظران تعلیم و تربیت مندرج در کتب و مقالات علمی مختلف در ارتباط با نظارت و راهنمای آموزشی، مجموعه وظایف استخراج شده ی راهبران آموزشی و تربیتی با توجه به هدف و ماهیت شان در قالب چهار مولفه که اکثر صاحب نظران برای متصدیان نظارت و راهنمایی آموزشی مد نظر داشتند، دسته بندی شد روایی صوری و محتوایی پرسش نامه پس از طراحی و تدوین با روش همخوانی بین نظرات داوران و اساتید با استفاده از روش آماری کندال برابر ۰/۹۱ محاسبه شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب پایایی آلفای کرونباخ (α=۰/۸۸) محاسبه گردید. لازم به توضیح است که پرسش نامه بر مبنای مقیاس پنج درجه ای طیف لیکرت (خیلی زیاد = ۵، زیاد = ۴، متوسط = ۳، کم = ۲،

برای آزمودن این سوال از آزمون تک نمونه ای استفاده شده است که تجزیه و تحلیل یافته ها و نتایج محاسبات مطابق جدول ۱ می باشد.

سوال: از دیدگاه مدیران آموزگاران و معلمان کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی مدارس چندپایه شهرستان تالش به چه میزانی است؟

جدول ۱: نتایج آزمون آماری تک نمونه ای کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی

مقوله	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	آزمون t	سطح معناداری
برقراری روابط انسانی	۳۰/۴۷۵	۳/۲۴۲	۱۸/۴۸۳	۰/۰۰۰
رشد صلاحیت های حرفه ای	۲۸/۲۰۰	۴/۹۹۳	۹/۱۲۰	۰/۰۰۰
نظارت و راهنمایی	۲۶/۶۰	۳/۱۲۸	۱۱/۳۲۳	۰/۰۰۰
برنامه ریزی درسی و آموزشی	۱۹/۳۰	۳/۷۴۹	-۲/۸۶۷	۰/۰۰۷
میانگین نظری: ۲۱	تعداد: ۱۳۴	درجه آزادی: ۳۹		

آموزشی از دیدگاه مدیر آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه پایین تر از متوسط است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از مطالعه کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه مدیر آموزگاران و معلمان چندپایه شهرستان تالش نشان داد که خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در مقوله برقراری روابط انسانی بالاتر از حد متوسط است. بدین معنی که یک رابطه مناسب با آنان برقرار نمایند و اعتماد سازی کنند رمز موفقیت یک راهبر آموزشی و تربیتی جلب اعتماد معلم و قبول کردن او است تا بتوانند با یکدیگر همکاری کنند و با انگیزه کافی به فعالیت خود ادامه دهند. این نتیجه با یافته های پژوهشی ای یول والنگ (۲۰۱۳) [۲۳] مبنی بر رابطه معنی داری بین انگیزش شغلی معلمان با عملکرد نظارت و راهنمایی مدیران همسو است که سبب کارآمدی آنان می گردد اما با یافته های جوادی پور، محمدی (۱۳۸۸) [۱۵] مبنی بر عملکرد معلمان راهنما در بعد برقراری روابط انسانی همسویی ندارد و دلیل آن می تواند ناشی از بعد زمان و شرایط اجرایی باشد. چون با گذشت زمان عملکرد راهنمایان آموزشی و دید آن ها از بازرسی و نظارت تغییر کرده و همچنین نگرش مدیران و معلمان هم تغییر کرده و بیشتر به آن ها اعتماد می کنند. خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در مقوله رشد صلاحیت حرفه ای بالاتر از حد متوسط است. همگان بر این باورند که تربیت معلم با صلاحیت و حرفه مند نقطه آغاز هر تحول در آموزش و پرورش است از آنجایی که کیفیت یادگیری شاگرد مستقیماً به کیفیت آموزش بستگی دارد، یکی از وظایف عمده راهبران آموزشی و تربیتی کمک به معلم برای رشد صلاحیت حرفه ای آنان است تا بتوانند آموزش را بهبود دهند. این نتیجه با

با توجه به این که سوالات مولفه ها برابر هستند و برای هر مقوله ۷ سوال بر مبنای ۵ درجه ای و میانگین نظری ۳ استفاده شده است بنابراین میانگین نظری مقوله ها برابر ۲۱ محاسبه شده است که حد متوسط را نشان می دهد.

مقوله روابط انسانی با میانگین ۳۰/۴۷۵ با انحراف استاندارد ۳/۲۴۲ به دست آمده است. با توجه به این که  $t(39) = 18/483$  با درجه آزادی ۳۹ در سطح معنا داری کمتر از ۰/۰۵ می باشد با سطح اطمینان ۹۵٪ خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در زمینه برقراری روابط انسانی از دیدگاه مدیر آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه بالاتر از حد میانگین است.

مقوله صلاحیت های حرفه ای با میانگین ۲۸/۲۰۰ با انحراف استاندارد ۴/۹۹۳ به دست آمد. با توجه به این که  $t(39) = 9/120$  با درجه آزادی ۳۹ در سطح معنا داری کمتر از ۰/۰۵ می باشد با سطح اطمینان ۹۵٪ خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در زمینه رشد صلاحیت های حرفه ای از دیدگاه مدیر آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه بالاتر از حد میانگین است.

مقوله نظارت و راهنمایی با میانگین ۲۶/۶۰ با انحراف استاندارد ۳/۱۲۸ به دست آمد. با توجه به این که  $t(39) = 11/323$  با درجه آزادی ۳۹ در سطح معنا داری کمتر از ۰/۰۵ می باشد با سطح اطمینان ۹۵٪ خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در زمینه نظارت و راهنمایی از دیدگاه مدیر آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه بالاتر از حد میانگین است.

مقوله برنامه ریزی درسی و آموزشی با میانگین ۱۹/۳۰ با انحراف استاندارد ۳/۷۴۹ به دست آمد. با توجه به این که  $t(39) = -2/867$  با درجه آزادی ۳۹ در سطح معنا داری کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد با سطح اطمینان ۹۵٪ خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در زمینه برنامه ریزی درسی و

نظارت و راهبری بالاتر از حد متوسط می‌باشد و در مقوله برنامه ریزی آموزشی و درسی پایین تر از حد متوسط است.

رهبری که توسط مدرسان انجام می‌گیرد بنیادی است و تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری فراگیران و تأثیر آن بر کیفیت مدارس باشد. با توجه به نتایج به دست آمده به راهبران آموزشی و تربیتی پیشنهاد می‌گردد که قبل از هر فعالیتی در ارتباط با اهمیت نقش خود در هر یک از مقوله‌ها بخصوص برنامه ریزی آموزشی و درسی از طریق مطالعه شرح وظایف و شناخت اهداف و اصول نظارت و راهنمایی اقدام نمایند و به تناسب شرایط، زمینه لازم برای اجرای هر یک از مقوله‌ها را فراهم نمایند.

به منظور دانش افزایی و رفع نیازهای شغلی و آموزشی راهبران آموزشی و تربیتی در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی کارگاه‌های تخصصی تشکیل گردد، سپس توسط راهبران کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت در زمینه برنامه‌ریزی و الگوهای جدید تدریس برای مدیران آموزگاران و معلمان چندپایه برگزار گردد. در این رابطه باید شرایط به گونه‌ای تامین گردد که آن‌ها از نظر زمانی و بعد مسافت بتوانند در کلاس‌ها شرکت نمایند و بهره کافی ببرند. امروزه اعمال هرگونه روش نظارتی تفتیش گونه و غیر کار آمد، نتایج زیان‌باری دارد بنابراین پیشنهاد می‌گردد رهبران آموزشی و تربیتی با استفاده از اقتدار شخصیتی، علمی و عملی خود، بستر مناسبی برای اجرای روش نظارت کلینیکی و تحولی در مدارس فراهم آورند تا خدمات نظارت و راهنمایی آموزشی بهتر و اثربخش‌تری در مدارس عرضه نمایند.

یافته‌های زاده پهماسی (۱۳۹۵) [۱۹] مبنی بر تأثیر اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی در ارتقای صلاحیت حرفه‌ای معلمان؛ سلوکلاسی (۱۳۷۴) [۳۲] مبنی بر اینکه موفقیت معلمان راهنما با رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان ارتباط دارد همسو است.

خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در مقوله نظارت و راهبری بالاتر از حد متوسط است. رهبران آموزشی موفق اجرای صحیح برنامه درسی نظارت داشته و کیفیت تدریس معلمان را بررسی و پیگیری می‌نمایند همچنین نقاط قوت و ضعف معلمان و کارکنان را شناسایی و به دنبال تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها می‌باشند و کیفیت آموزش در مدرسه را نظارت و کنترل می‌نمایند تا فرآیند تدریس و یادگیری اصلاح و منتج به ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و بهبود یادگیری فراگیران شود. این نتیجه با یافته‌های تحقیق جفری گلانز (۲۰۱۲) [۱۶] مبنی بر این که نظارت و راهنمایی آموزشی باعث تقویت بحث و گفت‌وگوی آموزشی، شیوه‌های تدریس و آموزش و تغییرات در رفتار معلم می‌شود که سبب پیشرفت تحصیلی فراگیران می‌گردد؛ لامبرت (۲۰۰۶) [۲۰] مبنی بر یک رهبر موفق می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند؛ همچنین با نتایج مطالعه الواداری (۲۰۱۱) [۲۸] مبنی بر اینکه نظارت بر طرح درس معلمان، نظارت بر فعالیت‌های آموزش و یادگیری معلمان در کلاس درس و ارزیابی از برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها، از جمله مهارت‌های مورد نیاز مدیران جهت مدیریت موفق مدارس می‌باشد همسو است.

خدمات راهبران آموزشی و تربیتی در مقوله برنامه ریزی درسی و آموزشی پایین تر از حد متوسط است. مدیران آموزگاران و معلمان مدارس چندپایه انتظار دارند تا راهبران در تدوین برنامه‌ها از آن‌ها نظرخواهی کنند و همچنین برای انجام فعالیت‌های فوق برنامه و مشارکت در طرح‌ها و جشنواره‌ها بیشتر مورد حمایت قرارگیرند و با حضور مستمر خود در جلسات شوراهای مدرسه، معلمان و انجمن اولیا و مربیان جهت مرتفع سازی مسائل و مشکلات در این زمینه برنامه ریزی نمایند تا برنامه سالانه و عملیاتی مناسب جهت پیشبرد اهداف آموزشی و تربیتی دبستان تدوین گردد. بوچما (۲۰۱۴) [۲۹] برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی برنامه درسی؛ ارتقاء و مشارکت در نظارت و رشد معلم؛ دو بعد از ابعاد پنج‌گانه اقدامات رهبری در مدارس اثربخش می‌باشد.

بنابراین به طور کلی خدمات راهبران آموزشی در مقوله‌های برقراری روابط انسانی، رشد صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان،

1. Cheng
2. Jeffrey glanz
3. Oelschlaege
4. Vaillant
5. Lambert
6. Bush
7. multi grade schools
8. Oyewole & Alonge
9. Oluwadare
10. Bouchamma
11. Junker & Weisber

- واژه نامه
- چنگ
- جفری گلانز
- اولسلاچر
- ویلنت
- لامبرت
- بوش
- مدارس چندپایه
- ای بول والنک
- الواداری
- بوچما
- جونکر و ویسبرگ

#### فهرست منابع

- [1] Bazrafshan Moghadam M, Shoghi M, Rahmankhah R. The Place of Educational Supervision in the Fundamental Reform

- Learning & Instruction. 2018; 9(2): 58-73 (In Persian).
- [12] Niknami M. Educational supervision and guidance. Tehran: Samt. 2018. (In Persian).
- [13] Chang L, Liu Ch. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 2008; 45: 1442-1448.
- [14] Office of Primary Education Deputy of Primary Education, Ministry of Education Executive Instructions for Educational and Educational Leaders in Rural and Tribal Schools. 2019. (In Persian).
- [15] Javadipour M, Mohammadi R. Evaluation of supervisors' performance from viewpoint of school principals and teachers, Journal of Management and Planning in Educational Systems, 2010;(2)3: 103- 127 (In Persian).
- [16] Glanz J. Silverstein Chair in Professional Ethics and Jewish Values. Azrieli Graduate School and Administration Yeshiva University. New York, N.Y. 10033. 2012.
- [17] Oelschlaeger P. Change in self-assessed comfort level of first-year pharmacy students as an alternative approach to measure teaching effectiveness and learning outcomes. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, Article in press. 2017.
- [18] Malekipour A. Assessment of Expectations of Principals and Teachers of Elementary Schools by Teaching Guidance Functions and the Level of Expectations of Principals and Teachers with Teaching Guidance Performance in Dehloran City, M.A., Payame Noor University, Tehran. 2010. (In Persian).
- [19] Vaillant D. School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. Background paper for EFA Global Monitoring Report. 2015.
- [20] Lambert L. Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. The Educational Forum, 2006; 70(3): 238-254.
- [21] Glickmank CD, Gordon ST, Ross-Gordon JM. SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach, Translated by Gholamreza Shams Morkani, Mahmoud Abolghasemi 2012, Tehran: Printing and Publishing Center. 2007. (In Persian).
- Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran, Journal of Foundations of Education. 2016;5(2):23-43 (In Persian).
- [2] Ranai H, Shamshiri B, Alimohammadloo M, Nazari P. Identifying effective indicators to evaluate service quality Case Study: Shiraz University, New Approach in Educational Management Quarterly, 2016;8(3): 187-210 (In Persian).
- [3] Rabiei M, Mohebbeyamin S, Haji Khajehloo SR. Evaluation of the Quality of Curriculum of Ferdowsi University Virtual Education. Development Education Medical of Horizons, 2010; 4(1):29-36 (In Persian).
- [4] Nabaho L, Aguti JN, Oonyu J. Making Sense of an Elusive Concept: Academics' Perspectives of Quality in Higher Education. Higher Learning Research Communications, 2017;7(2).
- [5] Groen JF. Engaging in Enhancement: Implications of Participatory Approaches in Higher Education Quality Assurance. Collected Essays on Learning and Teaching, 2017;10: 89-100.
- [6] Liu S. Quality Assurance and Institutional Transformation. Singapore: Springer. 2016.
- [7] Tanami, MM. Managing Universities and Higher Education Institutions: Understanding and Implementing Inclusive Quality, Tehran: Samt. 2012 (In Persian).
- [8] Khadivi A, Seyed Klaln SM. Investigating the Factors Affecting the Quality of Teaching at Farhangian University; Case Study: Campuses of Ardabil Province, Journal of Educational and College Studies, 2019; 7 (1): 39-70 (In Persian).
- [9] Cheng M. Reclaiming quality in higher education: a human factor approach. Quality in Higher Education, 2017; 23(2), 153167.
- [10] Nouralensa R, Saghaei A, Shadaloui F, Samimi Y. Measuring Customer Satisfaction to Identify Improvement Opportunities in Higher Education Research Services, Journal of Research and Planning in Higher Education, 2008; 14 (3): 49-98 (In Persian).
- [11] Jaafari S, Damghanian H, Abdsharifi F. The Structural Relationship between the Role of Instructional Group and Teacher's Quality of Performance. Studies in



- [27] Davis K. Principles and Principles of School Leadership, Translated by Bijan Abdollahi and Reza Saki (2009). Tehran: Education Research Institut. 2005. (In Persian).
- [28] Oluwadare A. Principals Competency Needs for Effective Schools Administration in Nigeria, Journal of Education and practice, 2011; 2(4).
- [29] Bouchamma Y. School Management Competencies Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals, Creative Education, 2014; 5:580-589.
- [30] Bruce J, Marshall W, Emily C. Teaching Patterns in 2015, translation Mohammad Reza Behrangi, Tehran: kamal Tarbyat. 2015. (In Persian).
- [31] Junker B, Weisberg, Y. Overview of the Instructional Quality Assessment. Los Angeles: University of Californi. 2006.
- [32] Celluklay F. The Impact of Guiding Teachers' Role on Increasing Educational Performance of Elementary Teachers in Lamerd City, MA, Mazandaran University. 1995. (In Persian).
- [22] Bush T. Educational leadership and management:theory, policy, and practice, South African Journal of Education, 2007; 27(3): 391 -406.
- [23] Oyewole BK, Alonge HO. Principals' Instructional Supervisory Role Performance and Teachers' Motivation in Ekiti Central Senatorial District of Ekiti State Nigeria, Journal of Educational and Social Research, 2013; 3 (2): 295-302.
- [24] Alijan Nodehpashangi M, Behrangi M, Abdollahi B, Zeinababdi HR. Components of Teaching/Learning Leadership Effectiveness in the Classroom Secondary Schools, Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning, 2018; 6(2): 65-80 (In Persian).
- [25] Irvani M. [Evaluate the success of educational supervision before and after the training complexes implementation in city of Mashhad from the perspective of teachers and administrators]. M.A, Ferdowsi University of Mashhad. 2015.
- [26] Zadeh Tahmasebi O. Functioning of educational complexes in quality-giving to schools of Baghmalek City, M.A., Shahid Chamran University of Ahvaz. 2016. (In Persian).

