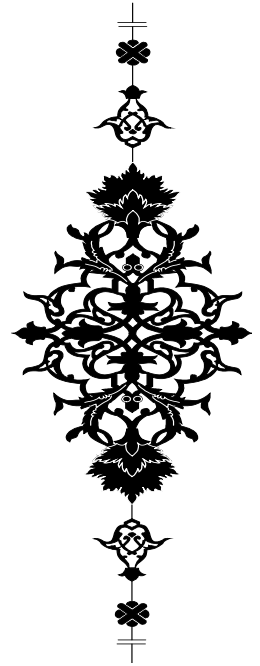


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1431 هـ  
شهر ربيع الثاني





دانشگاه شهید چمران اهواز  
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

عنوان: بررسی عملکرد نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اندیمشک و رابطه آن با انگیزه  
شغلی معلمان این مدارس در سال تحصیلی ۹۳-۹۲

استاد راهنما:

دکتر عبدالله پارسا

استاد مشاور:

دکتر حمید فرهادی راد

نگارنده:

افشین میری

آبان ماه ۱۳۹۳

## سیاسکزاری از:

سیاسی پروروگتار مهربانم را به خاطر سهم من از زندگی و به  
باسی عزیزانی که در زندگی مرا هم گروانید  
تو را شکر می گویم به خاطر آنچه به من عطا فرمودی چرا که  
فراتر از حد شایستگی بود و شکر می گویم به خاطر آنچه به  
من عطا فرمودی چرا که به خیر من، آگاه تر از من بودی  
لحظه ای مرا به حال خود وامگذار

و تقدیم به ساحت مقدس حضرت ولی عصر (عج)

روح ملکوتی حضرت امام راجل (ره)

و کلیه خادمین به اسلام و مسلمین.

تقدیم به

استاد فرزانهام جناب آقای دکتر پارسا که افتخار شاگردی ایشان  
برایم موهبتی است عظیم که با رهنمودهای ارزنده فویشن، با  
سعه صدر، سعی وافر و با توجهات لازم، تمام مراحل کار را به دقت  
پیگیری نمودند.

با سپاس فراوان از استاد ارجمند جناب آقای دکتر فرهادی که با  
توصیه‌های ارزشمند و نظرات سودمند خود مرا در انجام این پایان  
نامه یاری نمودند.

با تشکر از همه ی اساتید عزیز که طی دوران دانشجویی‌ام  
مجددانه زحمت کشیدند. از خداوند متعال توفیق روزافزون همه  
آنان را مسئلت دارم.

تقدیم به همه ی دوستان فوجم در ورودی ۹۲ که دوران دانشجویی‌ام  
با حضور سبز آن‌ها بهترین سال‌های زندگی‌ام شد و اکنون در کوله  
بار این راه تنها فاطره مانده است و بس.

تقدیم به:

**همسر گرامیم که صبورانه زحمات تحصیل مرا تحمل و**

**بزرگوارانه مشوق راهم بوده‌اند.**

**و حاصل وجودم علی که از لحظات متعلق به او صرف**

**تحصیلم شد.**

**تقدیم به پدر و مادر فداکارم که رفح تربیت مرا**

**به دوش کشیدند. به آنها که دوستان دارم پیش**

**از آنچه در نظر قابل تصور است.**

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات پژوهش

۲.....	مقدمه
۳.....	بیان مسأله
۸.....	ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۱.....	اهداف تحقیق
۱۱.....	اهداف جزئی
۱۱.....	سؤالات تحقیق
۱۲.....	تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها
۱۲.....	تعریف مفهومی نظارت و راهنمایی آموزشی
۱۳.....	تعریف مفهومی انگیزش
۱۳.....	تعاریف عملیاتی متغیرها

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱۶.....	مقدمه
۱۶.....	بخش اول: پیشینه نظری
۱۶.....	(الف) نظارت و راهنمایی آموزشی
۱۹.....	تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی
۲۲.....	تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی در ایران
۲۴.....	سیر تاریخی مفهوم نظارت و راهنمای آموزشی

۲۹	..... ضرورت نظارت و راهنمایی آموزشی
۳۱	..... اصول نظارت و راهنمایی آموزشی
۳۴	..... روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی
۴۴	..... وظایف نظارت و راهنمایی آموزشی
۴۸	..... منابع اختیار راهنمایان آموزشی
۴۹	..... ویژگی‌ها و توانایی‌های راهنمای آموزشی
۵۱	..... شرایط انتصاب و انتخاب مدیران آموزشی در کشور ایران
۵۳	..... تعاریف انگیزش
۵۳	..... تأثیر انگیزش
۵۴	..... نظریه‌های انگیزش
۵۵	..... نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو
۵۶	..... نظریه انگیزش و بهداشت هرزبرگ
۵۷	..... تئوری وجود- وابستگی- رشد (ERG)
۵۸	..... تئوری نیازهای سه گانه مک کللند
۵۹	..... نظریه اسناد
۶۰	..... نظریه تعیین هدف
۶۰	..... نظریه تقویت
۶۰	..... نظریه انتظار
۶۱	..... نظریه برابری
۶۲	..... انگیزش اسلامی

۶۳	..... نظارت و راهنمایی آموزشی و انگیزش شغلی
۶۴	..... بخش دوم: پیشینه پژوهشی در خارج
۷۲	..... پیشینه پژوهشی در ایران
۸۳	..... جمع بندی و نتیجه گیری از تحقیقات انجام شده

### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۸۶	..... مقدمه
۸۶	..... روش شناسی تحقیق
۸۶	..... جامعه و نمونه آماری
۸۷	..... ابزار تحقیق
۸۸	..... روایی و پایایی ابزار تحقیق
۸۹	..... روش تجزیه و تحلیل دادهها

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۹۱	..... مقدمه
۹۱	..... الف) یافته‌های جمعیت شناختی تحقیق
۹۳	..... ب) یافته‌های مربوط به سؤالات تحقیق
۱۰۰	..... یافته‌های جانبی

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۰۳	..... مقدمه
۱۰۳	..... تحلیل نتایج و بررسی سؤالات پژوهش
۱۱۴	..... تحلیل یافته‌های جانبی



۱۱۵.....	بحث و نتیجه گیری
۱۱۹.....	پیشنهادهای کاربردی
۱۲۰.....	پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی
۱۲۱.....	محدودیت ها
۱۲۳.....	منابع فارسی
۱۳۲.....	منابع انگلیسی
۱۳۶.....	پیوست ها و ضمائم

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۳-۱: تعداد مدارس، جامعه آماری و حجم نمونه بر حسب جنسیت .....	۸۷
جدول ۳-۲: تعداد مؤلفه‌ها و گویه‌های پرسش نامه و ضرایب پایایی آن .....	۸۸
جدول ۴-۱: اطلاعات مربوط به سابقه خدمت و مدرک معلمان بر حسب جنسیت .....	۹۱
جدول ۴-۲: اطلاعات مربوط به سابقه مدیریت و رشته تحصیلی معلمان بر حسب جنسیت .....	۹۲
جدول ۴-۳: میانگین و انحراف معیار متغیرهای عملکرد نظارتی مدیران و ابعاد اداری- سازمانی، انسانی- اجتماعی و آموزشی- حرفه‌ای آن و متغیر انگیزش شغلی .....	۹۲
جدول ۴-۴: میانگین و انحراف معیار عملکرد نظارتی مدیران .....	۹۳
جدول (۴-۵): مقایسه میانگین نمرات عملکرد نظارتی مدیران با میانگین معیار .....	۹۴
جدول (۴-۶): میانگین و انحراف معیار ابعاد سه گانه عملکرد نظارتی مدیران .....	۹۴
جدول (۴-۷): مقایسه میانگین نمرات ابعاد سه گانه عملکرد نظارتی مدیران با میانگین معیار .....	۹۴
جدول ۴-۸: مقایسه میانگین‌های ابعاد عملکرد نظارتی با استفاده از آزمون واریانس تکراری .....	۹۵
جدول ۴-۹: همبستگی عملکرد نظارتی مدیران و ابعاد آن با انگیزه شغلی معلمان .....	۹۶
جدول ۴-۱۰: ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون بین ابعاد عملکرد نظارتی مدیران و انگیزش شغلی معلمان .....	۹۷
جدول ۴-۱۱: مدل رگرسیونی و تحلیل واریانس بین ابعاد عملکرد نظارتی مدیران و انگیزش شغلی معلمان به روش همزمان .....	۹۷
جدول ۴-۱۲: جدول تحلیل تأثیر ابعاد عملکرد نظارتی مدیران بر انگیزش شغلی معلمان .....	۹۷
جدول ۴-۱۳: مدل رگرسیونی و تحلیل واریانس بین ابعاد عملکرد نظارتی مدیران و انگیزش شغلی معلمان به روش گام به گام .....	۹۸

- جدول ۴-۱۴: ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون بین ابعاد عملکرد نظارتی مدیران و انگیزش  
شغلی معلمان ..... ۹۸
- جدول ۴-۱۵: جدول تحلیل تأثیر ابعاد عملکرد نظارتی مدیران بر انگیزش شغلی معلمان به روش  
گام به گام ..... ۹۹
- جدول ۴-۱۶: مقایسه میانگین نمرات دیدگاه معلمان زن و مرد نسبت به عملکرد نظارتی مدیران  
..... ۹۹
- جدول ۴-۱۷: مقایسه میانگین انگیزش شغلی معلمان زن و مرد ..... ۱۰۰
- جدول ۴-۱۸: مقایسه واریانس نمرات عملکرد نظارتی مدیران از دیدگاه معلمان از لحاظ مدارک  
تحصیلی ..... ۱۰۱
- جدول ۴-۱۹: نتایج آزمون توکی برای شاخص عملکرد نظارتی مدیران ..... ۱۰۱

## فهرست نمودار

صفحه	عنوان
۲۹.....	نمودار ۱-۲: سیر تکامل نقش نظارتی (وایلز و باندی، ۲۰۰۴).....

## چکیده پایان نامه

نام خانوادگی: میری	نام: افشین	شماره دانشجویی: ۹۱۲۲۴۱۰
عنوان پایان نامه: بررسی عملکرد نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اندیمشک و رابطه آن با انگیزه شغلی معلمان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲		
استاد راهنما: دکتر عبدالله پارسا		
استاد مشاور: دکتر حمید فرهادی راد		
درجه تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته: علوم تربیتی	گرایش: مدیریت آموزشی
دانشگاه: شهید چمران اهواز	دانشکده: علوم تربیتی و روانشناسی	گروه: علوم تربیتی
تاریخ فارغ التحصیلی: ۱۳۹۳/۰۹/۸		تعداد صفحات: ۱۳۶
کلید واژه‌ها: نظارت آموزشی، نقش اداری- سازمانی، نقش انسانی- اجتماعی، نقش آموزشی- حرفه‌ای، انگیزش شغلی		
<b>چکیده</b>		
<p>این تحقیق به منظور «بررسی عملکرد نظارتی مدیران مدارس ابتدایی شهر اندیمشک و رابطه آن با انگیزش شغلی معلمان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲» اجرا گردیده است. روش انجام این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهر اندیمشک به تعداد ۳۸۰ نفر می‌باشد که تعداد ۱۹۱ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی مرحله‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو نوع پرسش‌نامه استفاده شده است که یکی از آن‌ها با ۲۸ سؤال از نوع مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت جهت سنجش عملکرد نظارتی مدیران و دیگری با ۱۱ سؤال از نوع مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت جهت سنجش میزان انگیزش شغلی معلمان بکار رفته است. پایانی پرسش‌نامه عملکرد نظارتی مدیران ۰/۸۷ و پایانی پرسش‌نامه انگیزش شغلی معلمان ۰/۹۵ با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. روایی ابزار نیز مورد تأیید کارشناسان و اساتید محترم دانشگاه بود. داده‌های گردآوری شده با بهره‌گیری از آزمون‌های آمار توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار و همچنین آزمون‌های آماری استنباطی نظیر آزمون تی تک گروهی، آزمون واریانس تکراری، آزمون تی مستقل، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس یکراهه تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که: عملکرد نظارتی مدیران در کل و در ابعاد انسانی- اجتماعی و آموزشی- حرفه‌ای از وضعیت نامطلوبی برخوردار است، اما بعد اداری- سازمانی از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد. بین عملکرد نظارتی مدیران و همچنین ابعاد سه‌گانه آن با انگیزش شغلی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. در میان ابعاد سه‌گانه عملکرد نظارتی مدیران، فقط بعد آموزشی- حرفه‌ای تأثیر معنی‌داری بر انگیزش شغلی معلمان دارد. بین میانگین نمرات دیدگاه معلمان زن و مرد در مورد عملکرد نظارتی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد و میانگین نمرات معلمان زن از معلمان مرد بیشتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدیران مدارس در نقش راهنمای آموزشی باید از صلاحیت علمی و تخصصی لازم برخوردار بوده و بتوانند مطابق با اصول، مفاهیم، روش‌ها و نظریه‌های مربوط به نظارت و راهنمایی آموزشی و انگیزش شغلی، آگاهی لازم را کسب نموده و یک ارتباط منطقی بین فعالیت‌ها و ابعاد نظارتی خود برقرار نمایند و در این راستا، اولویت اول را برای امور آموزشی قائل شده و ضمن آگاهی از نیازهای معلمان بر اساس نظریه‌های انگیزش، انگیزه و روحیه معلمان را ارتقا بخشند.</p>		

کلیات پژوهش

فصل اول

امروزه دامنهٔ توقع و انتظار از محیط‌های آموزشی، از سوی خانواده‌ها و جامعه، روز به روز زیاد می‌شود. مدیران و معلمان باید متناسب با پیشرفت علوم و تکنولوژی به گونه‌ای راهنمایی شوند که در انتخاب روش مناسب تدریس، استفاده از وسایل آموزشی و بهبود روابط انسانی در مدرسه، تغییرات زیادی در رفتار و روابط خود با دانش‌آموزان در محیط‌های آموزشی به وجود آورند (وکیلان، ۱۳۹۰، ص ۹). نظارت و راهنمایی آموزشی یک جنبهٔ مهم از مدیریت آموزشی است که می‌تواند کیفیت سازمان‌های آموزشی را افزایش دهد. همچنین می‌تواند عناصر متفاوتی از آموزش را کنار هم ترسیم نماید (گلیکمان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، نقل در حمزه<sup>۲</sup>، یان وی<sup>۳</sup>، احمد<sup>۴</sup>، حمید<sup>۵</sup> و نورهانی منصور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

هدف اصلی نظارت و راهنمایی آموزشی، بهبود فرآیند یاددهی و یادگیری از طریق همکاری، مشورت و تعامل متقابل بین ناظر و راهنمای آموزشی با معلمان است. گرچه معلمان در بهبود و توسعه فرآیند یاددهی و یادگیری نقش بسزایی دارند، اما چنانکه در اصول نظارت و راهنمایی هم ذکر شده، هیچ کس بی‌نیاز از راهنمایی نیست و نخواهد بود. معلمان نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای ایجاد تغییرات مطلوب در فرآیند یاددهی و یادگیری، نیازمند حمایت فکری و حرفه‌ای راهنمایان آموزشی هستند. به بیان دیگر، لازمه اصلاح فرآیند یاددهی و یادگیری معلمان، کسب بازخورد منظم توسط ناظران و راهنمایان آموزشی است. ناظران و راهنمایان آموزشی برای معلمان به مثابه شاخص‌هایی هستند که مسیر صحیح را از مسیر ناصحیح برای آنان مشخص

---

1 Glickman et al

2 Hamzah

3 Yan wei

4 Ahmad

5 Hamid

6 Norhani Mansor

می‌کنند، به بیان دیگر آنان را در مجرای صحیح قرار می‌دهند. بنابراین، هدف اصلی نظارت و راهنمایی آموزشی، کمک به معلمان جهت اصلاح فرآیند یاددهی و یادگیری است (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۵۹).

از طرف دیگر، یکی از مهم‌ترین نقش‌هایی که توسط راهنمایان آموزشی ایفا می‌شود، برانگیختن دیگران (انگیزش) است به این که عضو مؤثر و مولدی در سازمان باشند (کومسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، نقل در سلیمانی، ۱۳۸۷، ص ۶۱). نیکنامی (۱۳۸۲) در مورد این نقش می‌نویسد: وظیفه راهنمایان آموزشی این است که برای تأمین انگیزه‌ها و هدف‌های معلمان فرصت‌های لازم را فراهم کنند. نظرخواهی از معلمان، مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، سهیم کردن آن‌ها در اداره امور آموزشی، توجه به نیازهای حرفه‌ای و کمک به رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنان، تشویق و حمایت از آنان در مواقع ضروری و جلب اعتماد و احترام آنان از روش‌هایی است که انگیزه‌های قوی کاری در معلمان را ایجاد می‌کند. راهنمایان آموزشی با روش‌های مناسب همواره باید این احساس را در معلمان به وجود آورند که هم خود آنان و هم کارشان برای سازمان بسیار مهم و با ارزش است.

### بیان مسأله

نظارت در فرآیند آموزش بسیار حیاتی می‌باشد، نه تنها برای گسترش و تقویت مهارت‌ها و انتقال روش‌ها در این حرفه، بلکه جهت حمایت و رشد دقت و خود انعکاسی در گستره وسیعی از زندگی نشان داده می‌شود. همچنین، نظارت می‌تواند باعث بهبود و یا حفظ صلاحیت و



## فصل اول: کلیات پژوهش

شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و عملکرد مدرسه در محیط یادگیری باشد (کافمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، نقل در عبدالمهی و عزیزی شمایی، ۱۳۹۱).

از زمان تأسیس مدارس تا کنون هیچ توافقی مبنی بر این که نظارت و راهنمایی آموزشی چگونه باید باشد و هدف‌های آن چه باید باشد، وجود ندارد؛ اگر چه یک فعالیت مدرسه محور است (دارش<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). با این حال توضیح داده شده که در طول زمان، وظیفه نظارت و راهنمایی آموزشی از کنترل رفتار آموزشی به سوی بهبود و پیشرفت معلمان تغییر کرده است (دارش، ۱۹۸۹؛ گلیکمان و همکاران، ۲۰۰۴؛ سالیوان و گلانز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). با توجه به این توسعه، یونال<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) اهداف نظارت و راهنمایی آموزشی را از دیدگاه صاحب‌نظران گوناگون به شرح زیر بیان کرده است:

۱- توسعه آموزش و یادگیری (دی پائولو و هوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ گلیکمان و همکاران، ۲۰۰۴؛ سرجیوانی و استارات<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲؛ پاچاک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ لاول و وایلز<sup>۸</sup>، ۱۹۸۳؛ فرسایت و هوی<sup>۹</sup>، ۱۹۸۶).

۲- جهت اطمینان از رشد حرفه‌ای معلمان (وایلز و باندی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۶؛ پاچاک، ۱۹۹۰؛ اچسون و گال<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۷).

---

1 Kaufman et al

2 Daresh

3 Sullivan & glanz

4 Unal

5 DiPaola & Hoy

6 Sergiovanni & Starratt

7 pajak

8 Lovell & Wiles

9 Forsyth & hoy

10 Wiles & Bondi

11 Acheson & Gall

۳- کمک به معلمان تا از نتایج کار خود آگاه شوند- دادن بازخورد (گلیکمان و همکاران،

۲۰۰۴؛ لاول و وایلز، ۱۹۸۳؛ نولان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

۴- قادر ساختن معلمان در تلاش برای ایجاد روش‌های جدید تدریس در یک محیط مشارکتی

(نولان، ۱۹۹۷).

۵- به منظور توسعه برنامه‌ها (وایلز و باندی، ۱۹۹۶، اولیوا و پاولز، ۲۰۰۱، نولان، ۱۹۹۷).

۶- به منظور توسعه روابط انسانی (گلیکمان و همکاران، ۲۰۰۴؛ اچسون و گال، ۱۹۹۷؛ وایلز و

باندی، ۱۹۹۶؛ پاچاک، ۱۹۹۰؛ هوی و فرسایت، ۱۹۸۶).

۶- به منظور ایجاد انگیزه برای معلمان (گلیکمان و همکاران، ۲۰۰۴).

همچنین، نویسندگان مختلف، تعاریف متعددی از نظارت و راهنمایی آموزشی ارائه داده‌اند.

در بعضی از این تعاریف بر ارتقای مهارت‌ها و بهسازی توانایی‌های معلمان برای حل مسئله و

تصمیم‌گیری در جهت بهبود کیفیت آموزشی، بالندگی گروهی و توسعه برنامه‌دستی تأکید شده

است (زیبیدا، ۲۰۰۷؛ سرجیوانی و استارات، ۲۰۰۲؛ هیسمان اوغلو و هیسمان اوغلو<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۰،

گلیکمان و همکاران، ۲۰۰۷).

در بعضی دیگر از تعاریف، نظارت و راهنمایی آموزشی، فرآیندی است که در آن کسی که

دارای علم و مهارت بیشتری است، مسئولیت آموزش فرد دیگری را که کمتر واجد این عناصر

است را بر عهده می‌گیرد (رابینسون<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳؛ کادوشین<sup>۴</sup>، ۱۹۷۶، نقل در نیکنامی، ۱۳۸۲، ص ۹).

---

1 Nolan

2 Hisman oglou & Hisman oglou

3 Robinson

4 Kadushin

## فصل اول: کلیات پژوهش

در نهایت تعدادی دیگر، نظارت و راهنمایی آموزشی را فرآیندی می‌دانند که فعالیت‌های مربوط به آموزش و یادگیری را هماهنگ و اداره می‌کند و هدف آن، خدمت به معلمان به شکل گروهی و انفرادی و کمک به آن‌ها جهت بهبود آموزش می‌باشد (مارکس و استوپس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۰، ص ۱۵؛ وایلز و باندى، ۱۹۸۶، نقل در سلیمانی، ۱۳۸۷، ص ۱۱؛ اولیوا و پاولز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۱۱).

وایلز و باندى (۲۰۰۰، ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۵) وظایف و کارکردهای آموزشی را تحت عنوان ابعاد نظارت در سه دسته کلی تقسیم بندی کرده‌اند: وظایف اداری، وظایف برنامه‌داری، وظایف آموزش و تدریس. در تحقیق حاضر، ابعاد نظارت و راهنمایی آموزشی که برگرفته از تقسیم‌بندی‌های مختلف توسط نویسندگان این حوزه می‌باشد، در سه دسته تحت عنوان (بعد اداری - سازمانی، بعد انسانی - اجتماعی و بعد آموزشی - حرفه‌ای) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در مدارس ما متأسفانه با این که نظارت و راهنمایی آموزشی از وظایف کلاسیک مدیران آموزشی تلقی می‌شود، آنان به علل گوناگون برای اجرای این وظیفه تلاشی نکرده و نمی‌کنند. این وظیفه، کاری عادی و اداری تلقی می‌شود که در روند اصلاح وضع آموزشی معلمان تأثیر چندانی ندارد. در نتیجه، مسائل و مشکلات آموزشی معلمان همچنان لاینحل باقی مانده است و مدیران مدارس و راهنمایان آموزشی در چهارچوب‌های فعلی و با روش کنونی، توانایی پاسخگویی به مسائل و مشکلات معلمان و رفع نیازهای آنان را ندارند. از یک طرف مدیران مدارس به ایفای نقش نظارت و راهنمایی علاقه‌ای ندارند و از طرف دیگر، اکثر معلمان، نظارت و راهنمایی به

---

1 Marks & Stoops  
2 Oliva & Pawlas

## فصل اول: کلیات پژوهش

وسیله مدیرانشان را نوعی مداخله یا ایجاد مزاحمت در کارشان تلقی می‌کنند (نیکنامی، ۱۳۸۲، صص ۱-۲).

بیشتر معلمان از این که بر آنان نظارت کنند، چندان دل خوشی ندارند و این در حالی است که نظارت بر آنان بخشی از آموزش و کار حرفه‌ای آنان محسوب می‌شود. معلمان همواره به صورت تدافعی به نظارت، واکنش نشان می‌دهند و آن را مفید قلمداد نمی‌کنند. کیمبل و ایلز<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) در یک بررسی در باره ۲۵۰۰ نفر معلم متوجه شد که فقط رقم بسیار اندکی از معلمان (۱/۵ درصد) ناظر خود را به عنوان منبعی از نظرات جدید تصور می‌کنند. بررسی‌های موریس کوگان<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) نیز نشان می‌دهد بر اساس مطالعات روانشناختی، نظارت تقریباً به طرز غیر قابل اجتنابی به عنوان یک خطر و تهدیدی جدی برای معلم جلوه می‌کند و شاید وضعیت حرفه‌ای او را به خطر انداخته و به اعتماد او لطمه می‌زند. آرتور بلامبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) بررسی‌هایی که خود یا دیگران در رابطه با نظارت بر معلم انجام داده‌اند را مورد بازنگری قرار داده و چنین نتیجه می‌گیرد که معلمان به نظارت به عنوان «بخشی از سیستم موجود می‌نگرند؛ لیکن بخشی که هیچ نقش مهمی در زندگی حرفه‌ای آنان ندارد». نظارت در واقع تقریباً به شیوه و رسم متداول سازمانی می‌ماند که مناسب خود را از دست داده باشد (اچسون و گال، ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۰، صص ۲۸-۲۷).

از سوی دیگر، انگیزش شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار در موفقیت یا عقب ماندگی سیستم بوده و در صورت بی توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان می‌شود. در مطالعات

---

1 Kimball Wiles

2 Cogan

3 Arthur Blumberg