

## رابطه متغیرهای شخصی مدیران با شیوه های نظارتی آنان

محبوبه عبداللهی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف پژوهش بررسی رابطه متغیرهای شخصیتی مدیران با شیوه های نظارتی آنان می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را همه مدیران دبیرستان های کرج اعم از دولتی، غیر دولتی، فنی حرفه ای و کاردانش تشکیل می دهند، که مجموع آنها ۱۳۸۲، ۲۴۵ نفر بوده است. که ۱۸۷ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که با همکاری افراد صاحب نظر روایی محتوایی آن تایید شده و با استفاده از روش آلفای کرانباخ ضریب اعتبار آن ۰/۸۲، به دست آمد و با استفاده از آزمون مجذور خی نتایج نشان داد که بین رشته های تحصیلی مدیران و شیوه های نظارتی آنان، بین جنسیت مدیران و شیوه های نظارتی آنان و بین سطح تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه معنی دار وجود ندارد.

**واژه های کلیدی:** رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، جنسیت، سابقه، شیوه های نظارتی مدیر.

### مقدمه

در آموزش و پرورش مجموعه دانش ها، عقاید، آداب، سنت ها و خصوصیات اخلاقی قومی جامعه مطرح می شود. عوامل مزبور را جامعه های مختلف به صورت های گوناگون دارند و به این جهت نمی توان یک نظام آموزشی ایده آل که در تمام سیستم ها به طور یکنواخت، قابل عمل و اجرا باشد، ارائه کرد.

از سوی دیگر، هیچ نظام آموزشی به خودی خود کامل و بدون عیب و نقص نیست. هر سیستم آموزشی با توجه به کمبودها و نارسایی هایی که دارد، پیوسته در صدد رفع نواقص خود و گرایش به سوی کمال است؛ به عبارت دیگر، نظام آموزشی به آنچه دارد، قانع نیست و به آنچه ندارد، می اندیشد. این خود انگیزه ای برای رشد آن و رسیدن به کمال به شمار می آید. نقطه نظرهای متضادی درباره بهترین روش اداره سازمان ها وجود دارد. اما نظریه پردازان و همچنین مدیران اهل عمل توافق دارند که مدیریت خوب مستلزم کنترل مؤثر است. ترکیبی از هدف های خوب برنامه ریزی شده، ایجاد سازمان قوی، هدایت و رهبری مؤثر و اعمال انگیزش

---

۱- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

در صورتی به موفقیت کمک می کنند که یک سیستم کنترل کافی وجود داشته باشد (استرانگ، اسمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸، صص ۱-۲).

«آموزش و پرورش نهادی است پویا<sup>۲</sup> و پیوسته در حال دگرگونی و حاصل کار آن هنگامی می تواند رضایت بخش و مفید باشد که به خواسته ها و امیال جامعه پاسخ بدهد. در سایه آموزش و پرورش صحیح می توان برای مردم جامعه زندگی بهتر و مرفه تری ایجاد کرد. همچنین، آموزش و پرورش می تواند تحت روش ها و اصول نادرست وسیله ای برای سقوط و نابودی جامعه تلقی شود» (فرجاد، ۱۳۷۰، ص ۱۳).

اما در این راستا چه کسی و چگونه می تواند درستی ها را از نادرستی ها تشخیص دهد و به موقع در صدد رفع نواقص برآید؟ چه کسی و چگونه می تواند موجب بهبود و توسعه کیفیت<sup>۳</sup> آموزش گردد؟

پاسخ این سوال ها را می توان در جمله زیر یافت :

«آموزش و پرورش قلب تپنده هر نظام است و ما می توانیم و باید به طور مستمر به بهبود و تعالی کیفیت آن کمک کنیم. پس جهت افزایش مطلوبیت و بهره برداری در نظام آموزش و پرورش وجود یک سیستم نظارت و کنترل<sup>۴</sup> لازم و ضروری به نظر می رسد.» (فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۷، ص ۲۱) کنترل تلاشی است منظم که با توجه به هدف های از پیش تعیین شده، استانداردهای عملکرد را مشخص می کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می کند، انحرافات و درجه اهمیت آنها را تعیین می کند و اقدامات اصلاحی را در صورت لزوم معمول می دارد. (هارولد کونتز<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸، ص ۴۴۹)

نظارت به طور تفصیلی به عنوان ارتباط بین اعضای بالاتر با پایین تر یک حرفه تعریف می شود که:

الف) قابل ارزیابی است.

ب) در طول زمان ادامه دارد.

ج) برای افزایش مهارت های شخص پایین تر به کار می رود.

د) کیفیت خدمات پیشنهادی توسط شخص پایین تر را کنترل می کند.

ه) عملکرد آن همانند یک دریچه حفاظتی برای شغل است. (برنارد و گوذیر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲، ۲۰۰۴)

1- Strong Smith  
2- Dynamic  
3- Quality

4- Control  
5-Harold Koontz  
6- Bernard & Goodyear

« نظارت به معنی آن است که معلوم گردد هر برنامه یا مراحل متعدد هر برنامه تا چه حد تحقق یافته ، یا اگر به نتیجه نرسیده دلیل یا دلایل شکست آن چه بوده است» (ای سی آیر، ترجمه، ۱۳۸۱، ص ۴۳)

با تحول نظریات مدیریتی نقش های نظارتی نیز تغییر یافته است . در زیر به طور خلاصه به نقش های نظارتی اشاره می گردد :

**جدول ۱: سیر تحول نقش های نظارتی**

سال	نوع نظارت	برخی از نظریه پردازان
۱۸۴۰-۱۹۰۰	بازرسی و اجرای قانون	
۱۹۰۰-۱۹۲۰	نظارت علمی	تیلور <sup>۱</sup>
۱۹۲۰-۱۹۳۰	دیوان سالارانه	و بر <sup>۲</sup>
۱۹۳۰-۱۹۴۵	نظارت همیاری (روابط انسانی)	التون مایو <sup>۳</sup> ، فالت، کرت لوین <sup>۴</sup> ، بیلز <sup>۵</sup> ، مک گروگر <sup>۶</sup>
۱۹۴۵-۱۹۵۵	نظارت فنی	بلوواسکات <sup>۷</sup> ، کاتزوکان <sup>۸</sup>
۱۹۵۵-۱۹۶۵	با تاکید بر برنامه آموزشی	بوبیت، هیلداتابا، سیلروالکساندر <sup>۹</sup> ، جوزف باندی <sup>۱۰</sup> ، وایلر <sup>۱۱</sup>
۱۹۶۵-۱۹۷۵	نظارت کلینیکی (معلم محور)	دامین کال و اچسون <sup>۱۲</sup>
۱۹۷۵-۱۹۸۵	مدیریتی	آلفونسو ونوی <sup>۱۳</sup>
۱۹۸۵-۲۰۰۰	رهبری همکارانه	موشروپرپل <sup>۱۴</sup>
۲۰۰۰ به بعد	نظارت مجازی، نظارت کیفی جامع، نظارت مبتنی بر مهندسی مجدد، نظارت مبتنی بر سازمان یاد گیرنده	دراکر، تافلر- جک ولش - دمینگ، کرازبی <sup>۱۵</sup> ، جوران <sup>۱۶</sup> - واکولا <sup>۱۷</sup>

1-Taylor

2- Weber

3- Elton Mayo

4- Kert Lewin

5-Bales

6-McGregor

7-Blau and scott

8- Katz and Kahn

9- Silver

10- Joseph. Bond

11-Wiles

12- damien, gall and Acheson

13- Alfonso and neville

14- Mosher and purpel

15-Juran

16-Crosby

17-Vakola

علاوه بر نقش های مطرح شده فلاندرز<sup>۱</sup> نیز دو سبک نظارت مستقیم و غیر مستقیم را بیان کرد و بر اساس آن یک سیستم طبقه بندی را به وجود آورد که ناظر را قادر می سازد تا تعیین کند که آیا روش کنترل دانش آموزان توسط معلم آزادی عمل را کاهش می دهد، یا افزایش. از طبقه بندی فلاندرز برای سنجش نوع نظارت معلمان در کلاس درس می توان استفاده کرد. این دو سبک به شرح زیر است:

**الف) نظارت غیر مستقیم:** «در این شیوه معلم به عنوان ناظر رفتارهای<sup>۲</sup> زیر را بروز می دهد:

احساسات را می پذیرد، تشویق یا تحسین می کند، عقاید دانش آموزان را می پذیرد، سوالاتی می پرسد و به سوالات دانش آموز پاسخ می دهد.»

**ب) نظارت مستقیم:** «در این شیوه رفتارهای وی چنین است: سخنرانی می کند، دستوراتی می دهد، بازخورد اصلاحی دارد، از دانش آموزان انتقاد می کند، یا به توجیه اقتدار می پردازد» (جان وایلز . جوزف باندی . ترجمه ۱۳۷۶ . ص ۱۰۰).

نظارت تلفیقی نیز یک روش تعاملی<sup>۳</sup> و دوطرفه است که معلم و ناظر با کمک هم به تدوین برنامه<sup>۴</sup> حل مشکل<sup>۵</sup> و مسایل دیگر آموزشی می پردازند.

گفته شد در سایه آموزش و پرورش صحیح می توان برای مردم جامعه زندگی بهتر و مرفه تری ایجاد کرد و به کیفیت زندگی مردم بهبود بخشید . لذا وزارت آموزش و پرورش که هدف آن انسان سازی و تربیت شهروند حرفه ای است مسئولیت خطیر و مهمی را به عهده دارد.

در این رهگذر، مجموعه افراد و عواملی همچون معلمان، مدیران، راهنمایان، انجمن ها، خانواده ها، مواد آموزشی و عوامل مشابه هر یک به سهم خود بخشی از این مسئولیت را به عهده می گیرند تا هدف فوق حاصل شود.

از میان عوامل فوق مدیران نقش برجسته تری در نظارت بر تعلیم و تربیت و حصول به اهداف آموزشی دارند. چرا که هر مدیر بر کیفیت آموزشی تعدادی از معلمان و هر یک از معلمان نیز بر کیفیت آموزشی تعدادی از دانش آموزان تاثیر می گذارند .

1-Flanders  
2-Behaviors  
3- Interactive

4-Plan development  
5- Problems solving

از آنجا که نظارت یک فرایند<sup>۱</sup>، یک شیوه و یک سبک مشخص برای نزدیک شدن به معلمان است و هدف اصلی نظارت معلم محور رشد حرفه ای معلم در پیش یا ضمن خدمت است (کیت اچسون، ترجمه، ۱۳۸۰. ص ۲۳)، بنابراین مدیران باید سعی کنند که با اعمال شیوه های نظارتی مناسب فکر احساس و عمل آنها را با یکدیگر هماهنگ نموده، ارتباط<sup>۲</sup> خوبی برقرار نمایند، تا معلمان به آنان اعتماد کنند. برای موفقیت در نظارت راهکار های زیر به ناظران توصیه می شود:

- برای یک جلسه مشترک برنامه ریزی کنید .
  - وظایف و حوزه کاری را که مدیر از کارکنان انتظار دارند، تعیین کنید .
  - برای بحث منطقی و باز درباره مسائل واقعی کارکنان را ترغیب کنید .
  - جلسات منظم و به موقع برای توافق در مورد تاریخ و زمان جلسه برگزار کنید .
  - در مورد برگزاری جلسات پیوسته و مؤثر اطمینان حاصل کنید .
  - کارهای مؤثر و خوب را تمجید و تشویق کنید .
  - گوش کنید، خلاصه کنید، و رسیدگی کنید .
  - نگرش مثبت داشته باشید، باز خورد مناسب ارائه دهید و ابتدا بر نقاط مثبت تأکید کنید .
  - بر اساس دانش و مهارت های موجود کارکنان را حمایت کنید .
  - مقاصد و فعالیت های واضحی را تدوین کنید و آنها را بنویسید .
  - مسائل و مشکلات را قبل از این که حاد شوند، پیش بینی کنید .
  - به وعده های خود عمل کنید .
  - عقاید خود را در مورد عملکرد نظارت مشخص کنید . (براد فورد، ۲۰۰۸، ص ۷)
- چرا که بازخورد عملکرد خاص ناظران موجب ارتقای رفتارهای ارتباطی مثبت معلمان با دانش آموزان می شود و رضایت معلمان را نیز افزایش می دهد. (راتل و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۶۷)
- عوامل متعددی بر اعمال شیوه های نظارتی تاثیر می گذارد که برخی از آنها فهرست وار از این قرارند :

---

1- process

2- communication

سابقه و تجربه، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات، شرایط محیطی، بلوغ فکری ناظر و افراد تحت نظارت و عواملی از این قبیل. همچنین عوامل زیر در تعیین حیطه نظارت مؤثر دخالت می‌کنند:

«۱- مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود. ۲- قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر. ۳- پیچیدگی موقعیت یا کار. ۴- سایر وظایف مدیر. ۵- ثبات عملیات. ۶- شایستگی زبردستان» (علاقه بند، ۱۳۸۶ صص ۹۰-۹۱). در زمینه رابطه شیوه‌های نظارتی با برخی از عوامل فوق تحقیقاتی انجام شده که به نتایج برخی از آنها اشاره می‌شود:

نتایج پژوهش میرزایی (۱۳۸۱) با عنوان «بررسی رابطه سطح تحصیلات مدیران با شیوه‌های نظارت آنان در سازمان بهزیستی» به شرح ذیل است:

**الف)** بین سطح تحصیلات مدیران و شیوه نظارت آنان رابطه معنی دار وجود دارد. بدین معنی که مدیران با تحصیلات کمتر از لیسانس نظارت مستقیم و مدیران با تحصیلات لیسانس و بالاتر نظارت تلفیقی را اعمال می‌کنند.

**ب)** بین سنوات شغلی مدیران و شیوه نظارت آنان رابطه معنی دار وجود دارد. بدین معنی که مدیران با سنوات و تجارب شغلی کمتر از ۵ سال نظارت تلفیقی و مدیران با سنوات و تجارب شغلی بیشتر از ۱۰ سال نظارت مستقیم را اعمال می‌کنند.

پژوهش موسوی (۱۳۷۸) تحت عنوان «بررسی رابطه سوابق شغلی و تحصیلات مدیران مدارس کرمانشاه با نگرش آنان نسبت به مدیریت مشارکتی» نشانگر موارد زیر است:

**الف)** بین رشته تحصیلی مدیر و نگرش وی نسبت به مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد.

**ب)** بین سوابق شغلی مدیر و نگرش وی نسبت به مدیریت مشارکتی رابطه وجود ندارد. تحقیق صوری (۱۳۷۸) با عنوان «مقایسه تاثیر شیوه‌های نظارت و کنترل رسمی و غیر رسمی مدیران آموزشی بر عملکرد معلمان مدارس راهنمایی شهرستان پاکدشت» بیانگر آن است که:

**الف)** بین شیوه‌های نظارت و کنترل مدیران و جنسیت تفاوت معنی دار وجود ندارد.

**ب)** معلمانی که شیوه نظارت و کنترل مدیران آنها به صورت غیر رسمی می‌باشد، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند.

عباسی (۱۳۷۵) در تحقیق خود تحت عنوان مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نقش نظارت و راهنمایی مدیران در مدارس ابتدایی شهرستان کازرون از دیدگاه معلمان نشان داد که:

**الف)** بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب اختلاف معنی دار وجود دارد.

ب) بین نظریات مردان و زنان نسبت به وضعیت موجود تفاوت معنی دار وجود دارد. مردان وضعیت موجود را بهتر از زنان گزارش داده اند (مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۸، ص ۱۶۰-۱۶۱).

هدف از انجام این تحقیق نیز کسب اطلاع در مورد رابطه بین شیوه های نظارتی و تحصیلات مدیران، رشته های تحصیلی، سابقه و جنسیت آنان می باشد که در این راستا ۴ سؤال مطرح شد:

۱- آیا بین رشته های تحصیلی مدیران از نظر شیوه های نظارت تفاوت وجود دارد؟

۲- آیا بین جنسیت مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه وجود دارد؟

۳- آیا بین میزان تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه وجود دارد؟

۴- آیا شیوه های نظارتی مدیران کم سابقه و با سابقه متفاوت است؟

بر مبنای داده ها پیشنهاد می گردد که : برای ارتقاء و بهبود شیوه های نظارتی مدیران و افزایش عملکرد آنان در گزینش رشته تحصیلی مدیریت و رشته های مرتبط و سابقه کار را در اولویت قرار دهند .

### روش پژوهش<sup>۱</sup>

در این تحقیق عواملی نظیر رشته های تحصیلی مدیران، سابقه کار، میزان تحصیلات و جنسیت و شیوه های نظارتی مدیران بررسی می شود. روش پژوهش از نظر هدف جزء پژوهش های کاربردی<sup>۲</sup> می باشد و چون محقق قصد دستکاری<sup>۳</sup> متغیرها<sup>۴</sup> را نداشته پژوهش غیر تجربی<sup>۵</sup> و از نوع زمینه یابی<sup>۶</sup> پیمایشی است و بر پایه مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی<sup>۷</sup> صورت گرفته است .

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه مدیران دبیرستان های مناطق چهارگانه کرج اعم از دولتی، غیرانتفاعی، نظری، فنی حرفه ای و کار دانش است که در سال ۱۳۸۳-۱۳۸۲ مشغول به خدمت بودند و مجموع آنها ۲۴۵ نفر بوده است .

1- Research method  
2-Applied researches  
3-Manipulation  
4-Variables

5-Non experimental research  
6-Survey research  
7-Filed research

### روش نمونه گیری

پس از دریافت لیست اسامی اعضای جامعه آماری از آموزش و پرورش با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و بر اساس حجم نمونه جدول مورگان ۱۸۷ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که از این تعداد ۸۶ مدیر، مدیریت آموزشی و ۱۰۱ نفر رشته های دیگر بودند.

### ابزار پژوهش

ابزار جمع آوری داده های این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته دارای ۲۶ عبارت است که هر کدام نشان دهنده روش های اعمال نظارت توسط مدیران در مدرسه است. برای هر سه گزینه «شخصاً انجام می دهم»، «با کمک همکاران انجام می دهم» و «همکاران انجام می دهند»، در نظر گرفته شده که به ترتیب بیانگر نظارت مستقیم، تلفیقی و غیره مستقیم است.

### چگونگی تعیین روایی و اعتبار ابزار پژوهش

برای تعیین روایی محتوایی پس از تهیه و تنظیم، پرسشنامه در اختیار چند نفر از متخصصان و افراد صاحب نظر رشته مدیریت آموزشی قرار گرفت و پس از مطالعه و بررسی تعدادی از سوال ها حذف و اضافه گردید و پرسشنامه با ۲۶ عبارت تنظیم و روایی محتوایی آن تایید شد. برای تعیین اعتبار همسانی درونی سوال ها از روش آلفای کرانباخ استفاده شد و ضریب اعتبار ۰/۸۲، به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

نتایج این پژوهش به شیوه توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور در مبحث توصیفی از جداول توزیع فراوانی و درصد و ترسیم نمودارهای ستونی استفاده شده و در مبحث آمار استنباطی به منظور بررسی معنی دار بودن تفاوت موجود بین فراوانی های مشاهده شده و فراوانی های مورد انتظار از آزمون مجذور کای ( $\chi^2$ ) استفاده گردید.



## تحلیل داده ها

سوال ۱-۱ آیا بین رشته های تحصیلی مدیران از نظر شیوه های نظارتی آنان تفاوت وجود دارد؟

رشته های تحصیلی					
شیوه های نظارتی	ریاضی فیزیک	فنی حرفه ای	علوم انسانی	علوم تجربی	جمع
مستقیم	۱۳- (۱۶/۸۴)	۴- (۵/۰۳)	۴۱- (۲۹/۹۷)	۵- (۱۲/۱۲)	۶۳
تلفیقی	۲۰- (۲۱/۶۶)	۶- (۶/۵)	۳۵- (۳۷/۵۰)	۲۰- (۱۵/۵۹)	۸۱
غیر مستقیم	۱۷- (۱۱/۵۰)	۵- (۳/۴۵)	۱۰- (۱۹/۷۸)	۱۱- (۸/۲۸)	۴۳
جمع	۵۰	۱۵	۸۶	۳۶	۱۸۷

$$df = (r - 1)(c - 1) = (3 - 1)(4 - 1) = 6$$

$$x^2 = 19/96 \quad x^2_{cr} \quad \alpha = 0/01 = 16/812 \quad x^2 > x^2_{Cr}$$

برای تجزیه و تحلیل پرسش شماره ۱-۱ از آزمون مجذور خی استفاده شد که نتایج در بالا نشان داده شده است و چون  $x^2$  محاسبه شده  $(x^2 = 19/96)$  از مقدار بحرانی جدول بزرگ تر است، با احتساب یک درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین رشته های تحصیلی مدیران و شیوه های نظارتی آنان تفاوت معنی دار وجود دارد.

سوال ۲-۱ آیا بین مدیرانی که رشته تحصیلی آنان مدیریت آموزشی است و مدیرانی که رشته تحصیلی آنان غیر مدیریتی است، از نظر شیوه های نظارتی تفاوت وجود دارد؟ پس از تجزیه تحلیل پرسش شماره ۲-۱ از طریق آزمون مجذور خی نتایج زیر به دست آمد:

رشته های تحصیلی			
شیوه های نظارتی	مدیریتی- آموزشی	غیرمدیریتی	جمع
مستقیم	۱۵- (۲۸/۹۷)	۴۸- (۳۴/۰۲)	۶۳
تلفیقی	۶۴- (۳۷/۲۵)	۱۷- (۴۳/۷۴)	۸۱
غیر مستقیم	۷- (۱۹/۷۸)	۳۶- (۲۳/۲۲)	۴۳
جمع	۸۶	۱۰۱	۱۸۷

$$df = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$x^2 = 63/32 \quad x^2_{cr} \quad \alpha = 0/01 = 22/457 \quad x^2 > x^2_{Cr}$$

چون  $X^2$  محاسبه شده ( $X^2 = ۶۳/۳۲$ ) از مقدار  $X^2$  بحرانی جدول بزرگ تر است، لذا با ۹۹/۹۹ درصد اطمینان و ۰/۰۱ درصد خطا می توان نتیجه گرفت بین رشته های تحصیلی مدیران و شیوه های نظارتی آنان تفاوت معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که رشته های آنها مدیریتی- آموزشی است، بیشتر شیوه نظارتی تلفیقی را اعمال می کنند و مدیرانی که در رشته های غیر مدیریتی تحصیل کرده اند، شیوه نظارتی مستقیم را اعمال می کنند.

سوال ۲: آیا بین جنسیت مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه وجود دارد؟ از آزمون مجذور خی برای تجزیه و تحلیل سؤال ۲ استفاده شد و نتایج زیر حاصل گردید:

شیوه های نظارتی	جنسیت		جمع
	مرد	زن	
مستقیم	۲۷- (۳۴/۳۶)	۳۶- (۲۸/۶۴)	۶۳
تلفیقی	۶۲- (۴۴/۱۸)	۱۹- (۳۶/۸۲)	۸۱
غیر مستقیم	۱۳- (۲۳/۴۵)	۳۰- (۱۹/۵۴)	۴۳
جمع	۱۰۲	۸۵	۱۸۷

$$df = (۳-۱)(۲-۱) = ۲$$

$$X^2 = ۲۹/۵۴$$

چون  $X^2$  محاسبه شده ( $X^2 = ۲۹/۵۴$ ) از مقدار  $X^2$  بحرانی جدول بزرگ تر است، لذا با ۹۹/۹۹ درصد اطمینان و یک صدم درصد خطا می توان نتیجه گرفت که بین جنسیت و شیوه های نظارتی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد. یعنی زنان بیش از مردان شیوه های نظارتی مستقیم و غیر مستقیم را اعمال می کنند و مردان بیشتر از زنان به نظارت تلفیقی گرایش دارند.

سوال ۳: آیا بین میزان تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه وجود دارد؟ برای تجزیه تحلیل پرسش شماره ۳ از آزمون مجذور خی استفاده شد که نتایج آن در زیر نشان داده شده است.

سطح تحصیلات					
شیوه های نظارتی	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	جمع
مستقیم	۲- (۲/۷۰)	۴- (۵/۰۵)	۵۳- (۴۸/۱۸)	۴- (۶۳(۷/۰۷)	۶۳
تلفیقی	۳- (۳/۴۷)	۸- (۶/۵۰)	۵۵- (۶۱/۹۴)	۱۵- (۹/۰۹)	۸۱
غیر مستقیم	۳- (۱۱/۸۴)	۳- (۳/۴۵)	۳۵- (۳۲/۸۸)	۲- (۴/۸۲)	۴۳
جمع	۸	۱۵	۱۴۳	۲۱	۱۸۷

$$df = (4-1)(3-1) = 6$$

$$x^2 = 9/2 \quad x^2 \text{ cr } \alpha = 0.05 = 12/592 \quad x^2 < x^2 \text{ cr}$$

چون  $X^2 = 9/82$  محاسبه شده  $X^2 = 9/82$  از مقدار بحرانی جدول کوچک تر است، لذا با ۹۹ درصد اطمینان و یک درصد خطا می توان قضاوت کرد که بین میزان تحصیلات مدیران و شیوه های نظارت آنان رابطه معنی دار وجود ندارد و تفاوت مشاهده شده ناشی از خطا و یا وجود متغیرهای غیر قابل کنترل می باشد.

سوال ۴: آیا بین شیوه های نظارتی مدیران کم سابقه و با سابقه تفاوت وجود دارد؟ داده های مربوط به این پرسش با استفاده از آزمون خی دو مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در زیر نشان داده شده است:

سابقه			
شیوه های نظارتی	باسابقه	کم سابقه	جمع
مستقیم	۱۱- (۲۴/۹۳)	۵۲- (۳۸/۰۷)	۶۳
تلفیقی	۵۳- (۳۲/۰۵)	۲۸- (۴۸/۹۴)	۸۱
غیر مستقیم	۱۰- (۱۷/۰۲)	۳۳- (۲۵/۹۸)	۴۳
جمع	۷۴	۱۱۳	۱۸۷

$$x^2 = 40/32$$

$$df = (3-1)(2-1) = 2$$

چون  $X^2 = 40/32$  محاسبه شده  $X^2 = 40/32$  از مقدار بحرانی جدول  $df=2$  و  $\alpha = 0.001$  بزرگ تر است، با ۹۹/۹۹ درصد اطمینان و یک صدم درصد خطا می توان نتیجه گرفت که بین شیوه های نظارتی مدیران کم سابقه و با سابقه تفاوت معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر

مدیران کم سابقه از شیوه های نظارتی مستقیم و مدیران با سابقه از شیوه های نظارت تلفیقی استفاده می کنند .

### بحث و نتیجه گیری

از مقایسه یافته های پژوهش حاضر با یافته های سایر محققین در این زمینه می توان به نتایج زیر اشاره کرد :

۱. در پژوهش حاضر مشخص شد که بین شیوه های نظارتی مدیران و جنسیت آنان رابطه وجود دارد؛ بدین معنی که زنان بیشتر به شیوه های نظارتی مستقیم و غیر مستقیم و مردان به اعمال نظارت تلفیقی گرایش دارند. این نتیجه با یافته های اسدا... عباسی (۱۳۷۵) که نشان می داد بین نظریات مردان و زنان نسبت به وضعیت موجود (نقش نظارت و راهنمایی) تفاوت معنی دار وجود دارد، همخوانی دارد.

اما نتایج این بررسی با پژوهش جمال صوری (۱۳۷۸) که نشان می داد بین شیوه های نظارت و کنترل مدیران و جنسیت تفاوت معنی دار وجود ندارند، مطابقت ندارد. احتمالاً علت این نا همخوانی می تواند مربوط به تفاوت بین جامعه آماری و نمونه آماری باشد.

۲. این بررسی نشان داد که بین میزان تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه معنی دار وجود ندارد. این نتیجه با یافته های سعید میرزایی (۱۳۸۱) که نشان می داد بین سطح تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان رابطه معنی دار وجود دارد، در یک راستا نیست . یکی از دلایل احتمالی می تواند مربوط به جامعه و نمونه آماری باشد. دلیل احتمالی دیگر نیز می تواند مربوط به تفاوت در پرسشنامه های محققان باشد.

۳. این پژوهش نشان داد که بین رشته های تحصیلی مدیران و شیوه های نظارتی تفاوت معنی دار وجود دارد. این نتیجه با یافته های فرانک موسوی (۱۳۷۸) که نشان می داد بین رشته تحصیلی مدیر و نگرش وی نسبت به مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد، همخوانی دارد

۴. پژوهش حاضر بیانگر تفاوت معنی دار بین شیوه های نظارتی مدیران کم سابقه و با سابقه است. این نتیجه با یافته های فرانک موسوی (۱۳۷۸) که بیانگر این است بین سوابق شغلی مدیر و نگرش وی نسبت به مدیریت مشارکتی رابطه وجود ندارد، همسو نیست .

### پیشنهاد ها

۱. با توجه به این یافته که مدیرانی که رشته آنها مدیریت آموزشی است، بیشتر شیوه نظارت تلفیقی را اعمال می کنند و مدیرانی که در رشته های غیر مدیریتی تحصیل کرده اند، شیوه نظارت مستقیم را اعمال می کنند و نظر به این که اعمال نظارت به شیوه غیر مستقیم و تلفیقی بر یادگیری افراد تحت نظارت تاثیر مطلوب تری دارد، پیشنهاد می شود:
  - الف) در صورت امکان وزارت آموزش و پرورش در گزینش و استخدام مدیران و ناظران، افرادی را که رشته های آنها مدیریتی و مرتبط می باشد در اولویت قرار دهند.
  - ب) برای مدیرانی که رشته تحصیلی آنان مرتبط با شغلشان نمی باشد، کلاس های ضمن خدمت برگزار کرده و آموزش های لازم جهت توانمند سازی و غنی سازی آنان ارائه نمایند.
۲. با توجه به این یافته که مدیران کم سابقه بیشتر از مدیران با سابقه به اعمال شیوه نظارت مستقیم گرایش دارند؛ اما شیوه نظارت غیر مستقیم و تلفیقی بر یادگیری و عملکرد افراد تحت نظارت تاثیر بیشتری دارد، پیشنهاد می شود:
  - در گزینش مدیران، سابقه کار آنان را یکی از ملاک های انتخاب قرار دهند و از افراد با سابقه برای پست های مدیریتی و نظارتی بهره مند گردند.
  ۳. با عنایت به این که نظارت یکی از عوامل موثر در بهبود کیفیت تدریس معلمان می باشد، اما بیشتر معلمان از نظارت بر کلاس درس توسط ناظران استقبال نمی کنند، به سایر محققان پیشنهاد می شود که در صورت تمایل:
    - الف) به بررسی علت های تدافعی معلمان نسبت به ناظران بپردازند.
    - ب) به بررسی عوامل موثر در جلب اعتماد معلمان و کارکنان نسبت به ناظران بپردازند.

### منابع

- آی سی آیر (۱۳۸۱). نظارت - ارزشیابی و مشکلات مربوط به آن. (ترجمه غلامعلی سرمد). فصلنامه همیار، اتحادیه سراسری تعاونی های مصرف. ص ۴۳.
- جان وایلز جوزف باندی. (۱۳۷۶). نظارت در مدیریت، برنامه ریزی و راهنمایی تعلیماتی. (ترجمه محمد رضا بهرنگی). چاپ سوم. تهران: کمال تربیت با همکاری نشر تابان. پایان نامه کارشناسی ارشد

- صوری، جمال. (۱۳۷۸). مقایسه تاثیر شیوه های نظارت و کنترل رسمی و غیر رسمی مدیران آموزشی بر عملکرد معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی شهرستان پاکدشت. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن. پایان نامه کارشناسی ارشد
- عباسی، اسد الله. (۱۳۷۵). مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نقش نظارت و راهنمایی مدیران در مدارس ابتدایی شهرستان کازرون از دیدگاه معلمان. دانشگاه شیراز. فرجاد، محمد علی. (۱۳۷۰). آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: انتشارات رشد.
- کیت اچسون، مردیت دامین گال. (۱۳۸۰). نظارت و راهنمایی تعلیماتی. کاربرد فنون کلینیکی در نظارت، راهنمایی، کارورزی و آموزش های پیش و ضمن خدمت. (ترجمه محمد رضا بهرنگی). چاپ دوم، تهران: کمال تربیت.
- مرکز اطلاعات و مدارک علمی، چکیده پایان نامه های ایران. (دکتر و کارشناسی ارشد). (۱۳۷۸). فصلنامه، دوره ۷، شماره ۴، صص ۱۶۰-۱۶۱.
- معاونت برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش. (۱۳۷۷). فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۱۸، ص ۲۱. پایان نامه کارشناسی ارشد
- موسوی فرانک. (۱۳۷۸). بررسی رابطه سوابق شغلی و تحصیلات مدیران مدارس کرمانشاه با نگرش آنان نسبت به مدیریت مشارکتی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن. پایان نامه کارشناسی ارشد
- میرزایی سعید. (۱۳۸۱). بررسی رابطه سطح تحصیلات مدیران و شیوه های نظارتی آنان در سازمان بهزیستی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن. پایان نامه کارشناسی ارشد
- Earl p.Strong and Robert D.Smith,"Management Control Model"(New York Holt,Rinehart,1968),PP1-2
- Harold koontz,Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich,"Essentials of Management",4thed.,(Singapore:Mc Graw-Hill Book Co.,1988)P.449
- Jeanna Marie Rathel- Erik Drasgow- Christine C.christle – Journal of Emotional and Behavioral Disorders. Jun 2008, 16,2. Academic Research Library. P 67
- WWW. Bradford.gov.uk- Supervision policy and Guidelines Revised April 2008. P 7.