رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دورهٔ ۴، شمارهٔ ۱۲، بهار ۱۳۹۵
ص ص : ۲۱ – ۹

ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه

لقمان کشاورز *[۱] – اکبر فرید فتحی[۲] – فاطمه آزادی[۳]
۱.دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ایران ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران ۳. کارشناس‌ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ایران
(تاریخ دریافت : ۲۲ / ۰۳ /۱۳۹۴ ، تاریخ تصویب : ۲۹ / ۰۲ / ۱۳۹۵)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۷۲۰ درجه بود. جامعهٔ آماری پژوهش مدیران، معلمان تربیت بدنی و سایر دروس، مسئولان ورزش منطقهٔ هفت آموزش و پرورش، مدیران و کارشناسان مسئول ادارهٔ ورزش و جوانان حوزهٔ شمال شرق تهران، دانش‌آموزان ۱۵ دبیرستان مقطع متوسطهٔ دخترانهٔ منطقهٔ ۷ تهران و والدین آنها، در مجموع به تعداد ۶۳۷۱ نفر بود. برای نمونهٔ پژوهش از روش‌های کل‌شمار، هدفمند، تصادفی ساده و تصادفی – خوشه‌ای استفاده شد و ۷۶۹ نفر انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسشنامهٔ ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی کشاورز و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی ازجمله کولموگروف اسمیرنوف، تی تک‌گروهی، تی دو هتلینگ و آزمون تعقیبی **LSD** با کمک نرم‌افزار **SPSS** استفاده شد. یافته‌ها حاکی از این است که بین عملکرد مرحلهٔ دوم و مرحلهٔ اول تفاوت آماری معناداری وجود دارد (**P<۰/۰۵**). مسئولان تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش برای ارتقای سطح عملکرد معلمان تربیت بدنی و بهره‌ور کردن ساعات درس ورزش و تربیت بدنی باید از مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد استفاده کنند که امکان ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی را از زوایای مختلف دارد.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی، بازخورد ۷۲۰ درجه، تربیت بدنی، عملکرد، معلم.

* -نویسنده مسئول : تلفن: ۰۹۱۲۳۲۰۳۳۷۰
Email: keshavarzlo@yahoo.com

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

مقدمه

تحقق اهداف درس تربیت بدنی در مدارس که عبارت‌اند از توسعهٔ ابعاد جسمانی، حرکتی، اجتماعی، فرهنگی و روانی (۱)، مستلزم فعالیت معلمان تربیت بدنی با دانش، متعهد، کارا و اثربخش در مدارس است. از سوی دیگر مسئولان تربیت بدنی آموزش و پرورش و همچنین مدیران مدارس برای اینکه از معلمان تربیت بدنی بهره‌ور در مدارس برخوردار باشند و بازدهی کلاس‌های تربیت بدنی مدارس را به حداکثر کارایی و اثربخشی خود برسانند، باید عملکرد معلمان تربیت بدنی را به‌طور مرتب و با روش‌های کارامد رصد، کنترل و ارزیابی کنند. در واقع مدیران و مسئولان آموزش و پرورش و مدارس در زمینهٔ توسعهٔ فناوری و تحولات مستمر محیط درونی و بیرونی مدارس به نوعی روش ارزیابی عملکرد در سطح فردی و سازمانی از معلمان تربیت بدنی نیاز دارند تا به معلمان تربیت بدنی کمک کنند از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف مدارس به عملکرد خود آگاهی یابند و در صورت مطلوب نبودن سطح عملکرد آنها امکان بهبود عملکرد را در طول سال تحصیلی فراهم کنند. در واقع ارزیابی عملکرد فرایندی است که مدیران آموزش و پرورش و مدارس به‌کمک آن رفتارهای کاری معلمان تربیت بدنی را از طریق سنجش و مقایسهٔ آنها با معیارهای از پیش تنظیم‌شده، ارزیابی و نتایج را ثبت می‌کنند و آنها را به اطلاع معلمان تربیت بدنی می‌رسانند (۲). در این زمینه، به‌منظور ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها، روش‌های سنتی و نوینی ازجمله بازخورد ۹۰ درجه که در آن ارزیابی منابع انسانی توسط مدیر صورت می‌گیرد (۲۳)؛ بازخورد ۱۸۰ درجه به‌صورت ارزیابی منابع انسانی توسط مدیر و زیردستان (۸)، بازخورد ۳۶۰ درجه به‌صورت ارزیابی منابع انسانی توسط زیردستان، همکاران، مدیران و خودارزیابی شوندگان انجام می‌گیرد (۱۹). در شکل پیشرفتهٔ آن، ارزیابی ۵۴۰ درجهٔ منابع انسانی توسط مدیر، زیردستان، ذی‌نفعان و سهامداران، مشتریان خارجی و عرضه‌کنندگان انجام می‌گیرد. روش‌های مزبور و به‌نوعی رویکردهای ذکرشده در ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی به‌دفعات استفاده شده است، به‌طوری که نتایج پژوهش سنجری و همکاران (۱۳۸۳) نشان داد که نگرش دبیران سایر دروس نسبت به نظارت و ارزشیابی در درس تربیت بدنی نامطلوب است (۲).

اسمیت[1] و همکاران (۲۰۱۰) نیز با بررسی وضعیت آموزشی کلاس‌های تربیت بدنی مدارس دورهٔ راهنمایی انگلستان دریافتند که معلمان به مفاهیم آموزشی و برنامه‌ریزی توجه کمتری دارند و بیشتر به مدیریت کلاس، تقسیم ابزار و غیره می‌پردازند (۲۱). مک‌کنزی[2] و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی دریافتند به‌دلیل بی‌نظمی معلمان درس تربیت بدنی در کلاس، دانش‌آموزان نسبت به معلمان تربیت بدنی نگرش خوبی ندارند (۱۵). کرتیس[3] و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای دریافتند که در ۹۳ درصد از کلاس‌های مورد آزمون ارتباط ناهماهنگی بین معلمان تربیت بدنی و دانش‌آموزان وجود داشت (۱۰).

نتایج پژوهش ورونیکا دانسیکووا[4] (۲۰۱۱) در پژوهشی بیانگر این است که ۲۴/۷ درصد معلمان درس تربیت بدنی در کلاس درس تربیت بدنی، رشته‌های ورزشی محدودی را آموزش می‌دهند و تعداد زیادی از معلمان درس تربیت بدنی بیش از ۵۰ سال دارند.

همچنین نتایج تحقیق مؤید این است که نگرش مثبتی به معلمان تربیت بدنی در مدارس وجود ندارند (۱۱).

یافته های انجمن ملی ورزش و تربیت بدنی (۲۰۱۳) بیانگر این است که مهم‌ترین دلیل نگرش منفی دانش

1. Smith
2. McKenzie
3. Curtis
4. Veronika Dančíková

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

آموزان به معلمان تربیت بدنی در مدارس عبارت است از تسلط نداشتن معلمان تربیت بدنی به تعداد زیادی از رشته‌های ورزشی، وضعیت جسمانی نامناسب، پوشش نامناسب معلمان تربیت بدنی در مدارس، رفتار نامناسب با دانش‌آموزان و والدین، بی‌توجهی به وضعیت جسمانی دانش‌آموزان در هنگام ارائهٔ درس تربیت بدنی، رعایت نکردن استانداردهای آموزشی در تدریس درس تربیت بدنی و بی‌توجهی به دستورالعمل‌های موجود در ارائهٔ درس تربیت بدنی (۹).

نتایج پژوهش وینبرگ و گالد[1] (۲۰۰۷) مؤید این است که برخی از معلمان درس تربیت بدنی برای واداشتن دانش‌آموزان به مشارکت در کلاس درس، آنان را تنبیه می‌کنند که این عامل موجب نگرش منفی دانش‌آموزان و والدین به معلمان تربیت بدنی می‌شود. همچنین انجام ندادن بازی‌های تفریحی، آموزش ندادن رشته‌های مختلف ورزشی و رفتار نامناسب معلمان از مهم‌ترین دلایل نگرش منفی دانش‌آموزان به معلمان درس تربیت بدنی است (۲۳).

یافته‌های انجمن ملی ورزش و تربیت بدنی (۲۰۰۹) در خصوص نگرش والدین و دانش‌آموزان به درس تربیت بدنی و معلمان ورزش و تربیت بدنی گویای این است که به‌دلیل نداشتن طرح درس و برنامهٔ منظم برای درس مزبور و همچنین نامشخص بودن اهداف درس که توسط معلمان باید به دانش‌آموزان ارائه شود، والدین و دانش‌آموزان در مقایسه با سایر دروس، اهمیت کمتری برای درس تربیت بدنی قائل‌اند و به معلمان درس تربیت بدنی نگرش مثبتی ندارند. همچنین رفتار نامناسب معلمان با دانش‌آموزان و والدین، تقویت‌کنندهٔ نگرش منفی دانش‌آموزان به معلمان تربیت بدنی است (۱۶).

یافته‌های آنگس[2] (۲۰۱۲) بیانگر این است که استفاده کردن از استانداردهای تعیین‌شده در کلاس درس ورزش و تربیت بدنی، انتظارات بیش از حد از دانش‌آموزان برای بهبود وضعیت جسمانی در کلاس درس ورزش و تربیت بدنی، کیفیت آموزشی نامناسب، و ناکارامدی روش‌های ارزیابی درس تربیت بدنی موجب نگرش منفی دانش‌آموزان به معلمان تربیت بدنی است (۶).

یافته‌های ساشلی[3] و همکاران (۲۰۱۱) بیانگر این است که بین مهارت، دانش و سطح تحصیلی معلمان تربیت بدنی تفاوت آماری معناداری وجود دارد که این تفاوت موجب نگرش متفاوت به معلمان تربیت بدنی در مدارس می‌شود (۱۷). نتایج تحقیق سانا و همکاران[4] (۲۰۱۳) نشان داد نوع برنامهٔ درسی معلمان تربیت بدنی تأثیر مثبتی بر نگرش سایر افراد به معلمان ورزش و تربیت بدنی دارد (۱۸).

استفاده از روش‌های مزبور در ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی به‌نوعی بر ارزیابی پس از انجام وظایف محول‌شده به معلمان تربیت بدنی تمرکز دارد و به بیان دیگر روش ارزیابی استفاده‌شده، گذشته‌نگر است و فقط یک مرتبه به معلمان تربیت بدنی بازخورد ارائه می‌دهند و امکان بهبود و اصلاح عملکرد در حین انجام وظایف وجود ندارد. ازاین‌رو مدیران آموزش و پرورش و مدارس به نوع دیگری از روش‌های ارزیابی عملکرد نیازمندند که بتواند در چند نوبت از معلمان تربیت بدنی ارزیابی به عمل‌آورد و قابلیت ارائهٔ بازخوردهای متعدد به معلمان تربیت بدنی را داشته باشد. در این زمینه مدل نوینی که به‌نظر می‌رسد در آموزش و پرورش در ارزیابی معلمان تربیت بدنی کاربرد دارد، بازخورد ۷۲۰ درجه است. بازخورد ۷۲۰ درجه، از آخرین و به‌روزترین روش‌های ارزیابی عملکرد

1. Weinberg & Gould

2. Angus
3. SAÇLI
4 . Sanna et al

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

است که هدف آن رصد، اندازه‌گیری و ارائهٔ بازخورد و تشویق منابع انسانی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده یکی پس از دیگری است (۱۱). بازخورد ۷۲۰ درجه شکل تکامل‌یافته‌ای از بازخورد ۳۶۰ درجه است که می‌تواند منابع انسانی را از منظر ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان ارزیابی کند. به بیان دیگر بازخورد ۷۲۰ درجه ابزاری است که به ارزیابی منابع انسانی یک سازمان از دیدگاه‌های مختلف ازجمله مشتریان داخلی و خارجی، ذی‌نفعان، مدیران، خودارزیابی، زیردستان، هم‌ردیفان در نوبت‌های متعدد می‌پردازد. در بازخورد ۷۲۰ درجه مقایسه‌ای بین ارزیابی به‌عمل‌آمده از عملکرد منابع انسانی در یک دورهٔ زمانی ۱۲ تا ۱۸ماهه یا متناسب با دورهٔ عملکرد منابع انسانی سازمان مورد نظر انجام می‌گیرد (۱۹). به‌عبارتی بازخورد ۷۲۰ درجه تلاش دارد منابع انسانی را در مرحلهٔ اول ارزیابی کند و نتایج ارزیابی را به اطلاع ارزیابی‌شوندگان برساند. سپس بعد از گذشت یک دورهٔ زمانی معین که به اطلاع ارزیابی‌شوندگان رسانده می‌شود، ارزیابی مجددی به عمل می‌آورد و میزان تغییرات را به اطلاع آنها می‌رساند.

استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه به‌تازگی مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است؛ به‌طوری که نتایج پژوهش آرمیتیج[1] و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی به‌منظور بهبود کیفیت رهبری با بازخورد ۷۲۰ درجه نشان دادند که بین عملکرد رهبران و استانداردهای تعیین‌شده از قبل تفاوت معناداری وجود دارد و سایر یافته‌ها علل عملکرد ضعیف رهبران در برخی موارد را نشان داد که در نهایت بهره‌گیری از این روش ارزیابی عملکرد، موجب بهبود عملکرد رهبران شد (۷). پژوهش دولابابو[2] (۲۰۱۱) که به‌منظور ارزیابی عملکرد منابع انسانی تازه‌تأسیس با بازخورد ۷۲۰ درجه انجام گرفت نشان داد که بهره‌گیری از بازخورد ۷۲۰ درجه و ارائهٔ نتایج بازخورد دور اول به منابع انسانی شرکت‌های مورد مطالعه موجب شد عملکرد آنها در مرحلهٔ دوم بهبود پیدا کند و بین عملکرد آنها در مرحله‌های اول و دوم تفاوت آماری معناداری به‌وجود آید (۱۲). لانگ‌ول[3] (۲۰۱۰) در پژوهشی با هدف نیازسنجی و بهبود مهارت‌های مدیران سازمان‌های دولتی و شرکت‌های فراملیتی، با بهره‌گیری از بازخورد ۷۲۰ درجه نشان داد وقتی از بازخورد مزبور برای ارزیابی مدیران شرکت‌ها استفاده شد، ضمن ایجاد فرصت‌های یادگیری در حال خدمت برای مدیران، عملکرد آنها پس از ارزیابی مرحلهٔ دوم بهبود پیدا کرد (۱۴). نتایج پژوهش هاروب[4] (۲۰۰۹) که به‌منظور سنجش عملکرد و توانمندی پزشکان با بازخورد ۷۲۰ انجام گرفت مؤید این است که بهره‌گیری از بازخورد مزبور موجب شد در طی دورهٔ اجرای پژوهش، پزشکان تخصص، مهارت‌های عمومی، دانش، نگرش و توانمندی‌های ضروری برای طبابت را بهبود دهند (۱۳). نجاری و نذرمحمدی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای دریافتند برای تبدیل مدیر یک سازمان به رهبر سازمان، اجرای مستمر بازخورد ۷۲۰ درجه ضروری است. همچنین برای بهبود عملکرد منابع انسانی به‌دلیل پرهزینه بودن استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه، بهره‌مندی از این ابزار برای ارزیابی عملکرد متخصصان و مدیران ارشد سازمان‌ها کارایی بهتری دارد (۴). یافته‌های پژوهش اگروال و تاکور[5] (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بیانگر است برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی روش‌های زیادی وجود دارد که به‌صراحت نمی‌توان اثربخشی و برتری یکی را به دیگران نشان داد، اما استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه

1. Armitage
2. Dulababu
3. Long Well
4. Harrop
5. Aggarwal & Thakur

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

نسبت به سایر روش‌ها درزمانی که بهبود عملکرد سطوح بالای منابع انسانی مدنظر است، توصیه شده است (۵).

همان‌طورکه مطالعهٔ مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان داد برای ارزیابی معلمان تربیت بدنی بیشتر از مدل‌های سنتی استفاده شده است؛ درحالی که برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های مختلف روش‌های گوناگونی وجود دارد. در این زمینه یکی از کاراترین روش‌هایی که به‌تازگی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است، بازخورد ۷۲۰ درجه است که امکان ارزیابی منابع انسانی را توسط افراد مختلف در سازمان‌ها فراهم می‌کند. همچنین با توجه به اینکه در حال حاضر نسبت به عملکرد معلمان تربیت بدنی در مدارس کشور دیدگاه مناسبی وجود ندارد (۳)، ضروری است برای بهره‌ور کردن ساعت درس تربیت بدنی و همچنین معلمان تربیت بدنی ارزیابی مستمری از عملکرد آنها توسط ذی‌نفعان و مشتریان درونی و بیرونی مدارس ازجمله دانش‌آموزان، مدیران مدارس، خود معلمان تربیت بدنی، معلمان سایر دروس، مسئولان تربیت بدنی آموزش و پرورش، والدین دانش‌آموزان و سایر افرادی که به‌نوعی با آنها ارتباط دارند به‌عمل آید تا معلمان تربیت بدنی از عملکرد خود اطلاع پیدا کرده و در صورت مطلوب نبودن عملکرد نسبت به اصلاح آن اقدام کنند. ازاین‌رو ابزاری که قابلیت ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی را در نوبت‌های مختلف داشته باشد و امکان مقایسهٔ عملکرد معلمان تربیت بدنی را در دوره‌های مختلف فراهم آورد و فرصت اصلاح و بهبود عملکرد آنها را داشته باشد، بازخورد ۷۲۰ درجه است. در این زمینه پژوهش حاضر درصدد است عملکرد معلمان تربیت بدنی منطقهٔ هفت تهران را با بازخورد ۷۲۰ درجه ارزیابی کند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع نیمه تجربی است. جامعهٔ آماری پژوهش، مدیران مدارس (۱۵ مدیر)، معلمان تربیت بدنی (۱۵ معلم)، معلمان سایر دروس (۶۰ معلم)، مسئولان ورزش منطقهٔ هفت آموزش و پرورش (۴ نفر)، مدیران و کارشناسان مسئول ادارهٔ ورزش و جوانان حوزهٔ شمال شرق تهران (۱۰ نفر)، دانش‌آموزان ۱۵ دبیرستان مقطع متوسطه دخترانهٔ منطقهٔ ۷ تهران (۳۱۳۱ دانش‌آموز)، والدین دانش‌آموزان (۳۱۳۱ نفر)، در مجموع به تعداد ۶۳۷۱ نفر بود. برای نمونهٔ پژوهش از روش‌های مختلفی استفاده شد؛ به‌طوری که در مرحلهٔ اول از بین ۱۵ مدرسه براساس جدول مورگان ۱۰ مدرسه به‌طور تصادفی برای نمونهٔ تحقیق انتخاب شدند. در این زمینه همهٔ مدیران، معلمان سایر دروس و معلمان تربیت بدنی ۱۰ مدرسه، معلمان تربیت بدنی سایر مدارس و مسئولان ورزش منطقهٔ هفت آموزش و پرورش، مدیران و کارشناسان مسئول اداره ورزش و جوانان حوزهٔ شمال شرق تهران به‌طور کل‌شمار و هدفمند و در بخش دانش‌آموزان براساس جدول مورگان و به‌طور تصادفی – خوشه‌ای ۳۴۵ دانش‌آموز به‌عنوان نمونهٔ تحقیق انتخاب شدند. همچنین یکی از والدین هر دانش‌آموز به‌طور هدفمند برای نمونه پژوهش برگزیده شدند که در مجموع نمونهٔ تحقیق ۷۶۹ نفر بود.

برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسشنامهٔ ۳۳سؤالی ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی کشاورز و همکاران (۱۳۹۲) با پایایی ۰/۸۵ استفاده شد (۳). شایان ذکر است که پرسشنامهٔ مزبور با توجه به مخاطبان و نمونه‌های تحقیق بومی‌سازی شد و هشت پرسشنامهٔ جدید متناسب با گروه‌های مختلف نمونه‌ها تهیه شد. روایی صوری و محتوایی آنها به تأیید ۱۰ تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید. پایایی آنها نیز در یک آزمون

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۷۹، ۰/۷۴، ۰/۷۵، ۰/۹۱، ۰/۸۷، ۰/۸۵، ۰/۷۷ و ۰/۷۹ محاسبه شد. پرسشنامه‌ها حاوی ۳۳سؤال بسته بود که با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم شش خرده‌مقیاس مهارت‌های علمی (سؤالات ۵-۱)، پژوهشی (سؤالات ۱۰-۶)، ورزشی (سؤالات ۱۶-۱۱)، آموزشی و یاددهی (سؤالات ۲۲-۱۷)، اجتماعی (سؤالات ۲۷-۲۳) و رفتاری و اخلاقی (سؤالات ۳۳-۲۸) معلمان تربیت بدنی را ارزیابی می‌کرد. شایان ذکر است که پرسشنامه‌ها یک مرتبه در نیمسال اول سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ و پس از یک ماه از شروع نیمسال تحصیلی در بین نمونه‌ها توزیع و اطلاعات جمع‌آوری‌شده تحلیل شد و با هماهنگی مدیران مدارس نتایج در اختیار معلمان تربیت بدنی قرار داده شد و به اطلاع آنها رسانده شد که در نیمسال دوم تحصیلی نیز ارزیابی مشابهی از آنها انجام خواهد گرفت. در ادامه دو ماه پس از شروع نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ مجدداً پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌ها توزیع و اطلاعات جمع‌آوری‌شده تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی شامل جدول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و روش‌های آمار استنباطی مانند کولموگروف اسمیرنوف، تی تک‌گروهی، تی دو هتلینگ و آزمون تعقیبی LSD با کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱ اطلاعات فردی نمونه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات فردی نمونه‌های تحقیق

متغیر / نمونه		معلمان تربیت بدنی	معلمان تربیت بدنی سایر مدارس	مدیران	معلمان سایر دروس	دانش‌آموزان	والدین	مسئولان ورزش و منطقهٔ هفت آموزش و پرورش	مدیران و کارشناسان مسئول اداره ورزش و جوانان حوزهٔ شمال شرق تهران
	تعداد	۱۰	۵	۱۰	۴۰	۳۴۵	۳۴۵	۴	۱۰
	میانگین سن (سال)	۲۹/۳۷	۳۵/۶	۳۶/۷۴	۳۱/۸۳	۱۷/۲۱	۳۴۵	۲۹/۵	۲۷/۸
تحصیلات	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	-	-	-	-	-	۱۵۰	-	-
	کارشناسی (تعداد)	۶	۲	۵	۲۸	-	۱۷۰	۲	۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر (تعداد)	۴	۳	۵	۱۲	-	۲۵	۲	۴
	میانگین سابقهٔ کار (سال)	۹/۲	۸/۵	۱۶/۸۹	۱۳/۲۸	-	-	-	۹/۵۲

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون K-S استفاده شده که برای تمامی متغیرها شرط طبیعی بودن توزیع داده‌ها برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک برقرار بود. از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسهٔ میانگین امتیاز عملکرد معلمان تربیت بدنی با وضعیت متوسط طبق جدول ۲ استفاده شد. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد به‌دلیل اینکه در تحلیل داده‌های پرسشنامهٔ ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی و مقدار t در مهارت‌های علمی (t=-۷/۴۸ ،P≤۰/۰۵) و پژوهشی (t=-۱۲/۳۶ ،P≤۰/۰۵) منفی و در مهارت‌های ورزشی (t=۹/۱۸ ،P≤۰/۰۵)، اجتماعی (t=۱۴/۹۴ ،P≤۰/۰۵) و رفتاری و اخلاقی (t=۱۰/۴۹ ،P≤۰/۰۵) مثبت است، بین مقدار آزمون و

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

میانگین محاسبه‌شده تفاوت آماری معناداری وجود دارد، بنابراین معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های علمی و پژوهشی وضعیت نامطلوب و در مهارت‌های ورزشی، اجتماعی و رفتاری و اخلاقی وضعیت مطلوب دارند.

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسهٔ میانگین امتیاز عملکرد معلمان تربیت بدنی با وضعیت متوسط در نیمسال اول سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ (مرحلهٔ اول)

مقدار آزمون: ۳					
متغیر	میانگین	T	درجهٔ آزادی	اختلاف میانگین	سطح معناداری
مهارت علمی	۲/۴۱	-۷/۴۸	۷۶۸	-۰/۵۹	۰/۰۰۱
مهارت پژوهشی	۱/۹۷	-۱۲/۳۶	۷۶۸	-۱/۰۳	۰/۰۰۱
مهارت ورزشی	۳/۶۲	۹/۱۸	۷۶۸	۰/۶۲	۰/۰۰۱
مهارت آموزشی و یاددهی	۳/۱۲	۰/۹۳	۷۶۸	۰/۱۲	۰/۷۸
مهارت اجتماعی	۳/۷۸	۱۴/۹۴	۷۶۸	۰/۷۸	۰/۰۰۱
مهارت رفتاری و اخلاقی	۳/۵۵	۱۰/۴۹	۷۶۸	۰/۴۵	۰/۰۰۱
عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی	۳/۰۷	۰/۴۷	۷۶۸	۰/۰۷	۰/۳۲

همچنین با توجه به اینکه در شاخص‌های آموزش و یاددهی و عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی، سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، نتیجه گرفته می‌شود که بین میانگین محاسبه‌شدهٔ مهارت‌های آموزشی و یاددهی و عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی و مقدار آزمون تفاوت آماری معناداری وجود ندارد؛ بنابراین مهارت‌های آموزشی و یاددهی و عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی در سطح متوسط قرار دارد. همچنین از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسهٔ میانگین امتیاز عملکرد معلمان تربیت بدنی با وضعیت متوسط طبق جدول ۳ استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین امتیاز عملکرد معلمان تربیت بدنی با وضعیت متوسط در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ (مرحلهٔ دوم)

مقدار آزمون: ۳					
متغیر	میانگین	T	درجهٔ آزادی	اختلاف میانگین	سطح معناداری
مهارت علمی	۲/۴۷	-۷/۵۲	۷۶۸	-۰/۵۳	۰/۰۰۱
مهارت پژوهشی	۱/۹۹	-۱۳/۴۱	۷۶۸	-۱/۰۱	۰/۰۰۱
مهارت ورزشی	۳/۷۹	۱۰/۷۲	۷۶۸	۰/۷۹	۰/۰۰۱
مهارت آموزشی و یاددهی	۳/۵	۸/۹۷	۷۶۸	۰/۵	۰/۰۰۱
مهارت اجتماعی	۴/۰۳	۱۴/۳۶	۷۶۸	۱/۰۳	۰/۰۰۱
مهارت رفتاری و اخلاقی	۳/۷۸	۱۱/۲۹	۷۶۸	۰/۷۸	۰/۰۰۱
عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی	۳/۲۶	۵/۶۱	۷۶۸	۰/۲۶	۰/۰۰۱

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، به‌دلیل اینکه در تحلیل داده‌های پرسشنامهٔ ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی $P\leq ۰/۰۵$ و مقدار t در شاخص‌های علمی ($t=-۷/۵۲$ ،$P\leq ۰/۰۵$) و پژوهشی ($t=-۱۳/۴۱$ ،$P\leq ۰/۰۵$) منفی و در شاخص‌های ورزشی ($t=۱۰/۷۲$ ،$P\leq ۰/۰۵$)، اجتماعی ($t=۱۴/۳۶$ ،$P\leq ۰/۰۵$) و رفتاری و اخلاقی ($t=۱۱/۲۹$ ،$P\leq ۰/۰۵$) ، آموزشی و یاددهی ($t=۸/۹۷$ ،$P\leq ۰/۰۵$) و عملکرد کلی ($t=۵/۶۱$ ،$P\leq ۰/۰۵$) مثبت است، بین مقدار آزمون و میانگین محاسبه‌شده تفاوت آماری معناداری وجود دارد. بنابراین معلمان تربیت بدنی در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ در مهارت‌های علمی و پژوهشی وضعیت نامطلوب و در مهارت‌های ورزشی، اجتماعی، رفتاری و اخلاقی، آموزشی و یاددهی و عملکرد کلی وضعیت مطلوب دارند.

از آزمون باکس ام برای بررسی همگنی واریانس – کوواریانس استفاده شد و با توجه به $F = ۱/۰۲۱$ و $p\text{-value} = ۰/۰۶$ که بیش از ۰/۰۵ است، واریانس کوواریانس دو آزمون در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ همگن‌اند. بنابراین می‌توان از آزمون تی دو هتلینگ برای بررسی تفاوت میانگین امتیازات دو آزمون در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ استفاده کرد.

جدول ۴. آزمون تی دو هتلینگ برای مقایسهٔ میانگین امتیازات ارزیابی به‌عمل‌آمده از عملکرد معلمان تربیت بدنی در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲

ارزش تأثیر هتلینگ	آمارهٔ F	درجهٔ آزادی فرضیه	درجهٔ آزادی	سطح معناداری
۸۴/۳۷۶	۲۶۷/۳۹	۷	۷۶۲	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به $F = ۲۶۷/۳۹$ و $p\text{-value} = ۰/۰۰۱$ بین میانگین امتیازات عملکرد معلمان تربیت بدنی در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ از نظر آماری تفاوت معناداری وجود دارد؛ بنابراین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استنباط کرد که عملکرد معلمان تربیت بدنی در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ نسبت به نیمسال اول بهبود یافته است.

جدول ۵. نتایج آزمون تعقیبی LSD برای مقایسهٔ میانگین امتیاز ارزیابی مهارت‌های مختلف معلمان تربیت بدنی در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲

	نیمسال تحصیلی	میانگین امتیاز ارزیابی	اختلاف میانگین	خطای معیار	سطح معناداری	نتیجه
مهارت علمی	اول	۲/۴۱	۰/۰۶	۰/۵۳	۰/۸۹	تفاوت معنادار نیست
	دوم	۲/۴۷				
مهارت پژوهشی	اول	۱/۹۷	۰/۰۲	۰/۵۳	۰/۹۱	تفاوت معنادار نیست
	دوم	۱/۹۹				
مهارت ورزشی	اول	۳/۶۲	۰/۱۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار است
	دوم	۳/۷۹				
مهارت آموزشی و یاددهی	اول	۳/۱۲	۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار است
	دوم	۳/۵				
مهارت اجتماعی	اول	۳/۷۸	۰/۲۵	۰/۵۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار است
	دوم	۴/۰۳				
رفتاری و اخلاقی	اول	۳/۵۵	۰/۲۳	۰/۵۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار است
	دوم	۳/۷۸				

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد با توجه به اینکه در مهارت‌های علمی و پژوهشی $P>۰/۰۵$ است، بین میانگین امتیازات عملکرد معلمان تربیت بدنی در دو نیمسال اول و دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ در این دو مهارت تفاوت آماری معناداری وجود ندارد. بنابراین عملکرد معلمان تربیت بدنی در مهارت علمی و پژوهشی در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ همچنان در حد نامطلوب قرار دارد. همچنین نتایج جدول مزبور بیانگر این است که با توجه به $p\leq۰/۰۵$ بین میانگین امتیازات معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های ورزشی، آموزشی و یاددهی، اجتماعی و رفتاری و اخلاقی در نیمسال‌های اول و دوم تفاوت آماری معناداری وجود دارد. به بیان دیگر وضعیت عملکرد معلمان تربیت بدنی در نیمسال دوم نسبت به نیمسال اول سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ در مهارت‌های مزبور بهبود یافته است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۷۲۰ درجه بود. در این زمینه، نتایج پژوهش در مرحلهٔ اول (ارزیابی مرحلهٔ اول) نشان داد معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های علمی و پژوهشی وضعیت نامطلوب، در مهارت آموزشی و یاددهی وضعیت متوسط، و در مهارت‌های ورزشی، رفتاری و اخلاقی و اجتماعی وضعیت مطلوب دارند و به‌طور کلی عملکرد معلمان تربیت بدنی در وضعیت متوسط قرار دارد که نتایج پژوهش با یافته‌های سنجری و همکاران (۱۳۸۳)، ورونیکا و پرانیسلاو (۲۰۱۱)، انجمن ملی ورزش و تربیت بدنی (۲۰۱۳)، وینبرگ و گالد (۲۰۰۷)، مک‌کنزی و همکاران (۲۰۰۶) و اسمیت و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۲۲، ۱۱، ۲۱، ۱۶، ۱۵، ۲). ازاین‌رو با استناد به یافته‌های تحقیق و پیشینه پژوهش در خصوص عملکرد معلمان تربیت بدنی می‌توان گفت عوامل زیادی بر عملکرد معلمان تربیت بدنی تأثیرگذارند که برخی از آنها عبارت‌اند از برخوردار نبودن از دانش مدیریتی در کلاس توسط برخی از معلمان تربیت بدنی، نبود ارتباط مؤثر توسط معلمان تربیت بدنی با دانش‌آموزان، والدین و سایر معلمان، تسلط نداشتن معلمان تربیت بدنی به برخی از رشته‌های ورزشی، وضعیت جسمانی نامناسب معلمان تربیت بدنی، پوشش نامناسب معلمان تربیت بدنی در مدارس، بی‌توجهی به وضعیت جسمانی دانش‌آموزان در هنگام ارائهٔ درس تربیت بدنی، اتفاقات ناخوشایند در کلاس درس تربیت بدنی و سختگیری‌های بیش از حد معلمان تربیت بدنی. ازاین‌رو ازآنجا که معلمان تربیت بدنی علاوه‌بر وظیفهٔ آموزش، اهداف مختلفی مانند اهداف اجتماعی، اخلاقی، رفتاری، وظیفهٔ ارتقای سطح سلامت جسمانی و روحی دانش‌آموزان را بر عهده دارند، برای حضور در کلاس باید با دقت و وسواس بیشتری حضور داشته باشند. اما ازآنجا که در مدارس به درس تربیت بدنی در مقایسه با دروس دیگر اهمیت کمتری داده می‌شود، به‌نظر می‌رسد نظارت کمتری بر تدریس معلمان درس تربیت بدنی در مدارس انجام گرفته و نبود نظارت دقیق موجب برخی نارسایی‌ها در برگزاری درس تربیت بدنی در مدارس می‌گردد که عامل مزبور تأثیر مستقیمی بر عملکرد نامطلوب معلمان تربیت بدنی در مدارس گذاشته است. همچنین عدم نظارت‌های مستقیم و مرتب منجر به عدم انجام وظایف دقیق معلمان تربیت بدنی در کلاس درس تربیت بدنی می‌شود. چنین رویکردی در مدارس به کم‌اهمیت بودن درس تربیت بدنی در مقایسه با دروس دیگر و همچنین نامنظم بودن معلم ورزش و تربیت بدنی منجر می‌شود. ازاین‌رو توصیه می‌شود برای بهبود عملکرد معلمان تربیت بدنی، مسئولان وزارت آموزش و پرورش با استفاده از ابزارهای نوین ارزیابی

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

عملکرد، معلمان تربیت بدنی را از وضعیت خود در مهارت‌های مختلف به‌طور مستمر آگاه کنند.

نتایج پژوهش ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی پس از ارائهٔ بازخورد ۷۲۰ درجه در مرحلهٔ دوم بیانگر این بود که معلمان تربیت بدنی در مقایسه با مرحلهٔ اول ارزیابی به‌عمل‌آمده در مهارت‌های ورزشی، آموزشی و یاددهی، اجتماعی، رفتاری و اخلاقی و عملکرد کلی رشد داشتند و عملکرد آنها در مرحلهٔ دوم در مقایسه با مرحلهٔ اول تفاوت معناداری دارد. همچنین در مهارت‌های علمی و پژوهشی پیشرفت حاصل شده است، اما تفاوت بین ارزیابی مرحله‌های اول و دوم از نظر آماری معنادار نبود که نتایج پژوهش با یافته‌های آرمیتیج و همکاران (۲۰۰۵)، آنوپاما و تاپلا (۲۰۱۱)، لانگ‌ول (۲۰۱۰)، هاروب (۲۰۰۹)، نجاری و نذرمحمدی (۱۳۸۸) و اگروال و تاکور (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۱۴، ۱۳، ۱۲، ۷، ۵، ۴) همخوانی دارد. همان‌طورکه مطالعهٔ مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش نشان داد سازمان‌های مختلف به‌منظور بهره‌ور کردن منابع انسانی خود درصددند از نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد ازجمله بازخورد ۷۲۰ درجه استفاده کنند. در این زمینه روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی که در بیشتر سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی کشور استفاده می‌شود رویکرد ارزیابی درون‌سازمانی دارند. به‌طوری‌که در بازخورد ۹۰ درجه، منابع انسانی توسط مدیر بالادست ارزیابی می‌شوند، در بازخورد ۱۸۰ درجه ارزیابی منابع انسانی توسط مدیر بالادستی و نیروهای پایین‌دستی انجام می‌گیرد، و در بازخورد ۳۶۰ درجه ارزیابی منابع انسانی توسط خود فرد، مدیر بالادستی، نیروهای پایین‌دستی و هم‌ردیفان صورت می‌گیرد. همچنین در همهٔ مدل‌های ذکرشده نوعی ارزیابی گذشته‌نگر در سازمان‌ها انجام می‌پذیرد و به سایر ذی‌نفعان سازمان ازجمله ذی‌نفعان خارج از سازمان توجهی نمی‌شود. در چنین وضعیتی منابع انسانی که ارزیابی شده‌اند یا بازخورد دریافت نمی‌کنند و اگر بازخورد دریافت کنند امکان اصلاح ضعف‌ها و عملکرد نامطلوب خود را نخواهند داشت. در پژوهش حاضر ارزیابی در دو نوبت، یکی در ابتدای فعالیت معلمان تربیت بدنی در مدارس توسط همهٔ ذی‌نفعان داخلی و خارجی به‌عمل آمد و نتایج ارزیابی به اطلاع معلمان تربیت بدنی رسید و به آنها تأکید شد که پس از چند ماه از آن‌ها ارزیابی دیگری به عمل خواهد آمد و قوت‌ها و ضعف‌هایشان توسط همهٔ افرادی که به‌نوعی با مدرسه در ارتباط بودند رصد خواهد شد؛ با دریافت چنین بازخورد همه‌جانبه‌ای معلمان تربیت بدنی در مدت مزبور تلاش کردند تا نقاط ضعف خود را برطرف کنند و نقاط قوت خود را نیز بهبود بخشند. به بیان دیگر معلمان به این نکته واقف شدند که عملکردشان از دید ذی‌نفعان مدارس پنهان نمی‌ماند و افراد مزبور نسبت به عملکرد آنها بی‌توجه نخواهند بود. ازاین‌رو چنین بازخوردی موجب شد تا مهارت‌هایی مانند آموزش و یاددهی، ورزشی، اجتماعی، رفتاری و اخلاقی آنها با کمی توجه و حساسیت بیشتر بهبود یابد و ارزیابان نیز دید بهتری نسبت به شروع نیمسال تحصیلی به آنها داشته باشند که در مجموع بیانگر عملکرد کلی بهتر آنها شد. اما با توجه به اینکه مهارت‌های علمی و پژوهشی نسبت به مرحلهٔ اول پیشرفت اندکی داشت و پیشرفت به‌دست‌آمده نسبت به مرحلهٔ اول از لحاظ آماری تفاوت معناداری نبود، می‌توان استدلال کرد که به‌دلیل اینکه این مهارت‌ها برای بهبود، مستلزم تلاش بیشتر و همچنین ارتقای سطح تحصیلی در مقاطع بالاتر یا چاپ مقالات علمی - پژوهشی و همچنین تدوین و تألیف و ترجمه کتاب است، تفاوت مشاهده‌شده از نظر آماری معنادار نبود. ازاین‌رو چنین تغییراتی در مهارت‌های مختلف معلمان تربیت بدنی در نتیجهٔ اعمال و به‌کارگیری روش‌های نوین ارزیابی عملکرد ازجمله بازخورد ۷۲۰ درجه است که با استفاده از

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد چنین تغییراتی کمتر مشاهده می‌شود. در واقع بازخورد ۷۲۰ درجه در معلمان تربیت بدنی موجب تغییر رفتار و نگرش ویژه به مهارت‌های لازم در درس تربیت بدنی شده است. به بیان دیگر بازخورد ۷۲۰ درجه این پیامد را در بین معلمان تربیت بدنی به‌وجود آورد که آنها از این ابزار برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. در آخر می‌توان اذعان داشت که مسئولان تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش برای ارتقای عملکرد معلمان تربیت بدنی و بهره‌وری ساعات درس ورزش و تربیت بدنی باید از مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد که عملکرد معلمان تربیت بدنی را از زوایای مختلف ارزیابی می‌کند استفاده کنند. در صورت استفاده از چنین ابزاری برای ارائهٔ بازخورد از عملکرد معلمان تربیت بدنی می‌توان انتظار داشت که با بهره‌وری درس تربیت بدنی، علاقه‌مندی دانش‌آموزان و مدیران مدارس و سایر معلمان به این درس افزایش یابد و افزایش علاقه‌مندی موجب افزایش درخواست دانش‌آموزان از معلمان تربیت بدنی برای تلاش بیشتر در مدارس شود.

چنین نگاهی به درس تربیت بدنی سبب افزایش سلامت جسمی و روحی دانش‌آموزان می‌شود، به‌ویژه دانش‌آموزانی که در خارج از مدرسه به فعالیت‌های ورزشی نمی‌پردازند. اما با توجه به اینکه معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های علمی و پژوهشی در وضعیت نامطلوبی قرار دارند و ضمن ارائهٔ بازخورد ۷۲۰ درجه تفاوت معناداری در آنها به وجود نیامد، به مسئولان آموزش و پرورش توصیه می‌شود در کوتاه‌مدت با برگزاری کارگاه‌های آموزشی نسبت به افزایش دانش آنها در خصوص یادگیری مطالب علمی، تدوین مقاله، و تألیف و ترجمهٔ کتاب اقدام کنند و در طولانی‌مدت نیز سطح تحصیلی آنها را ارتقا دهند، ازجمله تحصیل در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری و نیز در قالب ایجاد تفاهم‌نامه با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه فرهنگیان و سایر دانشگاه‌ها، مسیر رشد علمی و پژوهشی معلمان تربیت بدنی را هموار کنند.

منابع و مآخذ

۱. خلجی، حسن (۱۳۸۷). "اصول و مبانی تربیت بدنی". چ دوم، تهران: دانشگاه پیام نور، ص ۵۶.

۲. سنجری، بتول؛ نادریان، مسعود و احودی، غلامرضا (۱۳۸۳). "بررسی و نگرش مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی دبیرستان‌های دخترانهٔ شهر اصفهان نسبت به درس تربیت بدنی و ارائهٔ راهکارهای مؤثر در این زمینه". مجلهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، سال اول، ش ۱، ص ۲۸-۱۷.

۳. کشاورز، لقمان؛ جلالی فراهانی، مجید و انصاری، سید محمد (۱۳۹۲). "مقایسهٔ نگرش معلمان سایر دروس و دانش‌آموزان نسبت به معلمان تربیت بدنی در مقطع متوسطهٔ بندرعباس". پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزش، دورهٔ ۲، ش ۵، ص ۷۵-۸۴.

۴. نجاری، رضا و نذرمحمدی، محمد (۱۳۸۸). "بررسی تطبیقی بازخوردهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان". پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دورهٔ ۲، ش ۱، ص ۱۲۸-۱۰۷.

5. Aggarwal, A., Thakur, G. S. M. (2013). "Techniques of performance appraisal-a review". International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2(3), pp: 617-621.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

6. Angus , H. (2012). "Improving physical education in primary schools". A report by HM Inspectorate of Education, Scottish, England, p: 9.
7. Armitage, J. W., Brooks, N. A., Carlen, M. C., Schulz, S. P. (2006). "Remodeling leadership: developing mature leaders and organizational leadership systems (an introduction to the Leadership Maturity Model™)". Performance Improvement, 45(2), pp: 40-47.
8. Armstrong-Stassen, M. (2008). "Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers". Human Resource Management Journal, 18(1), pp: 36-53.
9. Association, N. M. S. (2003). "This we believe: Successful schools for young adolescents: A position paper of the National Middle School Association". National Middle School Association, Executive Parkway, Westerville, p: 1.
10. Curtis, B. J., Zraly, C. B., Marenda, D. R., Dingwall, A. K. (2011). "Histone lysine demethylases function as co-repressors of SWI/SNF remodeling activities during Drosophila wing development". Developmental Biology, 350(2), pp: 534-547.
11. Dančíková, V., Antala, B. (2011). "School managers' opinions about physical and sport education of boys and girls". Paper at the 6th Fiep European Congress, Faculty of Science, University of Zagreb, Croatia, pp: 116-122.
12. Dulababu, T., Mary Ninu, T. D., Anupama, D. (2011). "The need of '720 degree performance appraisal' in the ne economy companies". International Journal of Multidisciplinary Research, 1(4), pp: 39-50.
13. Harrop, W. (2009). "Reverification is the new revalidation- More change in GMC palnes". Anaesthesia News, 261, p: 88.
14. Longwell, J. (2010). "Combining leadership and community development". World Link, 20(2), p: 5.
15. Mckenzie, T. L., Catellier, D. J., Conway, T., Lytle, L. A., Grieser, M., Webber, L. A., Pratt, C. A., Elder, J. P. (2006). "Girls' activity levels and lesson contexts in middle school PE: TAAG baseline". Medicine and Science in Sports and Exercise (MSSE), 38(7), p: 1229-35.
16. National Association for Sport and Physical Education (NASPE). (2009). "A quality physical education program will keep your school fit to achieve". 10th Edition. An Association of the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, Reston, VA, USA. Available from: www.aahperd.org/naspe .
17. Sacli, F. D., Demirhan, G. (2011). "Comparison the critical thinking skill levels of students in physical education teacher education coaching, and recreation programs". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 41, pp: 372-385.
18. Sanna, P., Pilvikki, H. J. (2013). "The influence of teachers education on the pedagogical thinking of physical education pre-service teachers". Department of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Finland, p: 33.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]

19. Shrestha, S., Chalidabhongse, J. (2007). "Improving employee performance appraisal method through web-based appraisal support system: system development from the study on Thai companies". IEICE Transactions on Information and Systems, 90(10), pp: 1621-1629.
20. Smallwood, N. (2005). "Intangibles irrupt into HR and leadership development". Business School, Universidad de Navarra, Navarra, Spain, p: 8.
21. Smith , S. M. C. (2010). "Impact of different types of knowledge on two preserves teachers' ability to learn and deliver the Sport Education model". Physical Education & Sport Pedagogy, 15(3), pp: 243–256.
22. Weinberg, R. S., Gould, D. (2014). "Foundations of sport and exercise psychology: 6th edition with web study guide". Champaign, Illinois: Human Kinetics, p: 38.
23. Weiss, G. (2004). "How to give and receive employee feedback: Tell staffers early and often how they performing, and listen to their job-related concerns". Medical Economical, 81(10), p:78.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2024-04-17]