

## Research Paper

# Design and validation of educational supervision training package for school principals



Zahra. Amini<sup>1</sup>, Zabih. Pirani<sup>2\*</sup> & Davood. Taghvaei<sup>3</sup>

1. PhD student in Educational Psychology, Department of Psychology, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran.

2. Department of Psychology, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran.

3. Department of Psychology, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak Iran.



**Citation** Amini, Z., Pirani, Z. & Taghvaei, D. (2022). [Design and validation of educational supervision and guidance (supervision) trainingpackage for school principals (Persian)]. *Journal of School Psychology and Institutions*, 11(3):28-41. <https://doi.org/10.22098/jsp.2022.1787>

**doi** [doi: 10.22098/jsp.2022.1787](https://doi.org/10.22098/jsp.2022.1787)



### Article Info:

Received: 2022/02/01

Accepted: 2022/09/24

Available Online: 2022/12/21

### Key words:

Design and accreditation, Management supervision, training package, Managers.

## ABSTRACT

**Objective** The purpose of this study is to design and validate an educational supervisory training package for school principals.

**Methods** The method of the present research is qualitative and the method of content analysis has been used. In this regard, using a purposeful approach and applying the theoretical saturation criterion, an attempt was made to use the semi-structured in-depth interview technique, the experiences of 14 experts (faculty members of educational management, educational science experts, school principals and deputies) as criteria. The focus of the qualitative section of the semi-structured interviews is exploratory. To analyze the data, in the qualitative part, the systematic coding method was used using MAXQDA software. After implementing the interviews and in-depth analysis of the data, the categories and semantic concepts were categorized and classified into categories using re-selective conceptual coding. Four main concepts were identified, including "educational quality", "teaching and learning", "research-oriented" and "social support".

**Results** In the discussion of the validity of the research, in order to ensure the accuracy of the findings in the opinion of professors and academic experts who have been credible in this field, the method of thematic intra-group agreement was used as 70% reliability was calculated.

**Conclusion** In the current study, the reliability of the retest and the method of agreement within the subject have been used to calculate the reliability of the interviews.

## Extended Abstract

### 1. Introduction

In today's competitive world, only organizations that make the best use of their resources scientifically can survive. One of the most important organizational resources is manpower, or more precisely human capital. Since employees need to know the organization's expectations about themselves and their performance in

order to eliminate past shortcomings and improve productivity and effectiveness, as well as discover their capabilities, therefore, human resource performance is an important process and one of the most sensitive issues of any organization (Jafari, Shafiabadi, Farahbakhsh, Abbaspour & Younesi, 2020). Leadership by teachers is fundamental and has a positive effect on the learning outcomes of children and adolescents, and conversely poor leadership can hinder student learning and its impact on the quality of schools. Therefore, in educational systems, management has

\*Corresponding Author:

Zabih. Piran

Address: Department of Psychology, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran.

Tel: +98 (935) 5563540

E-mail: [z-pirani@iau-arak.ac.ir](mailto:z-pirani@iau-arak.ac.ir)

a much more important and fundamental role and position, and the necessary condition in evaluating the performance of such organizations is the evaluation of its managers.

Supervision is one of the functions of management and leadership and is defined as a way to ensure the performance of employees' activities effectively and to develop the competencies and capabilities of the organization's human resources. Since every organization exists to achieve goals and the behavior of individuals in it is subject to standards and regulations, it is necessary to exercise control and supervision; Especially in educational organizations where several goals are pursued and the complexity of education and teaching is more than any other organization (Yazdani, Farzaneh & Qadri, 2018).

In educational supervision, the supervisor acts as a guide (Sajjadi et al., 2016) and in fact supervisors are educational mentors who are responsible for supervising all administrative tasks in primary and secondary schools, including budgeting, teaching programs, resources, and perform disciplinary action and evaluation of teachers and school staff (Al-Muniri, 2018). The school supervisor can play roles such as coordinator, counselor, group leader, and evaluation in three areas of educational development, curriculum development, and teacher development, depending on his or her mastery of counseling knowledge and skills, curriculum theories, and educational technology. Philosophy of education, management, and theories of learning and personality depend on building trust, discovering teachers' belief systems, encouraging thinking and research in teaching, gathering systematic information, interpreting data, holding conferences, and creating a team atmosphere, including skills. Are essential for classroom-centered supervision (Clark, 2021).

## 2. Materials and Methods

In this applied research, qualitative methods have been used in terms of data collection. A sequential exploratory design in which appropriate qualitative methods such as exploratory interviewing has been used to extract components as well as research metrics. This research is in four stages: 1) Studies of theoretical and research literature of supervision and guidance education, 2) Identification of educational components of supervision and guidance using semi-structured interviews, 3) Construction of tools and preliminary implementation, and 4) Validation of the educational model of supervision and the guidance of principals in the Central Province Education Organization was

examined.

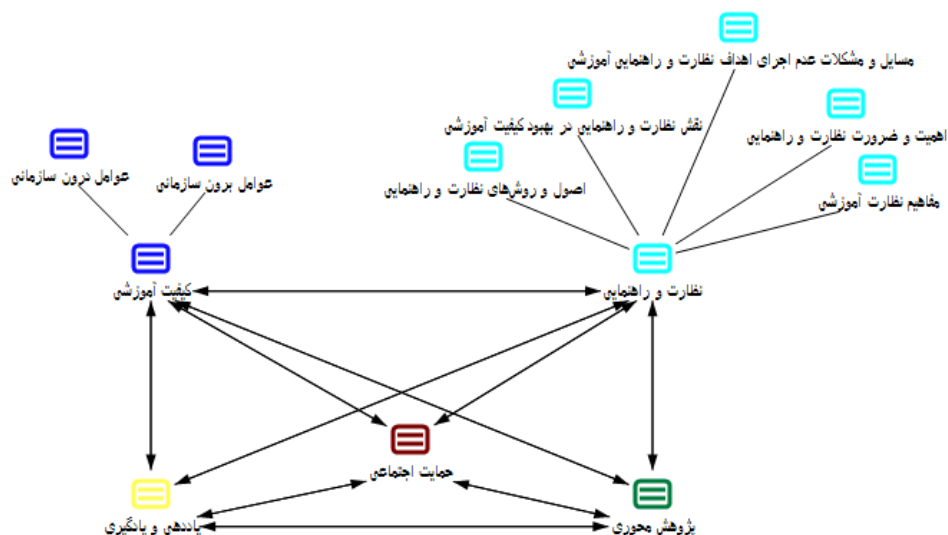
Qualitative method:

In the first stage, a preliminary study of theoretical foundations was examined by research in the areas of improving supervision and guidance of managers. At this stage, domestic and foreign research literature was examined and a conceptual model extracted from the literature was developed. Due to the lack of comprehensive and indigenous models in the field of supervision and guidance of managers in the education organization, the need to study it from the perspective of experts can be fruitful in identifying and developing a model of supervision and guidance in the education organization. In qualitative research method, semi-structured exploratory interview is a common tool. In the present study, in order to identify components of the educational package of supervision and guidance of school principals in the Central Province Education Organization, first the theoretical and research literature was examined and then to develop a comprehensive and indigenous model of semi-structured interviews with experts (Experts) were used.

## 3. Results

Reviewing the results: In reviewing and verifying the accuracy of the information obtained, in order to prevent the researcher's misunderstanding, the obtained information was re-shown to the media and approved by them.

Long-term involvement: The researcher was involved in the research topic for a long time (about 9 months) and informally interviewed a large number of faculty members, principals and deputies during the school year. Also, part of this time is dedicated to attending school and interacting with principals and in the school environment. Since semi-structured interviews were used in the qualitative stage of this research, therefore, in order to analyze the data obtained from semi-structured interviews, content analysis method was used. In the analysis of qualitative data, the following steps were followed: 1) data review, 2) creation of initial codes, 3) classification of data, 4) development of semantic concepts, 5) development of protocol and training package, and finally, according to the identified categories of the model. The concept of the research was outlined in the output of MAXQDA software which is used for qualitative data.



**Figure 1: The final model of the research taken from the qualitative section (output of MAXQDA software)**

#### 4. Discussion and Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing and validating an educational package for supervision for school principals. For this purpose, the researchers, by conducting 14 in-depth semi-structured interviews, obtained the factors for the training package of supervision and guidance of managers. Findings from the interview indicate that the respondents mentioned a lot of cases about the supervision and guidance package of managers, which after analyzing the four main factors, including "educational quality", "teaching and learning", "research-oriented" and "social support", were classified. The results are in line with the results of other studies on the package of supervision and guidance of managers such as Abu Bakr (2018), Kotrid et al. (2015), Golsen et al. (2015), Jahanian and Ebrahimi (2013), Kizuri et al. (2017), and Fini and Shafipour Motlagh (2015).

From the point of view of organizational theorists, training guides are people who can not bring about fundamental changes and reforms in the education of the Minister. Operations oversee the standard of work, maintain and improve standards and quality of

teaching and learning, and ultimately improve the teaching-learning process.

#### 5. Ethical Considerations

##### Compliance with ethical guidelines

All ethical principles are considered in this article. The participants were informed about the purpose of the research and its implementation stages. They were also assured about the confidentiality of their information and were free to leave the study whenever they wished, and if desired, the research results would be available to them

##### Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

##### Authors' contributions

The authors have been present in designing, executing and writing all parts of the research.

##### Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

## طراحی و اعتباریابی بسته آموزشی نظارت و راهنمایی (سوپروویژن) آموزشی برای مدیران مدارس

زهرا امینی<sup>۱</sup>، ذبیح پیرانی<sup>۲\*</sup>، داود تقوایی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری تخصصی روانشناسی تربیتی، گروه روانشناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

۲. گروه روانشناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

۳. گروه روانشناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی بسته آموزشی نظارت و راهنمایی (سوپروویژن) آموزشی برای مدیران مدارس است.

**روش‌ها:** روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است و از شیوه تحلیل مضمون استفاده شده است. در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و به کارگیری معیار اشباع نظری تلاش شد تا با استفاده از فن مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، تجربیات ۱۴ نفر خبره (اعضای هیأت علمی رشته‌های مدیریت آموزشی، کارشناسان علوم تربیتی، مدیران مدارس و معاونین) که به صورت ملاک محور و به عنوان اطلاع‌رسان انتخاب شدند، مورد بررسی عمیق قرار گیرد. ابزار پژوهش بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اکتشافی است. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش کدگذاری سیستماتیک با استفاده از نرم افزار MAXQDA استفاده گردید. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها با استفاده از کدگذاری مفهومی باز-انتخابی مقوله‌ها و مفاهیم معنایی در طبقات دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند. ۴ مفهوم اصلی شامل «کیفیت آموزشی»، «تدریس و یادگیری»، «پژوهش محوری» و «حمایت اجتماعی» شناسایی شدند.

**یافته‌ها:** در بحث روایی پژوهش، به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از نظر اساتید و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه معتبر بوده‌اند استفاده شد، همچنین از روش توافق درون گروهی موضوعی استفاده گردید که درصد پایایی ۷۰ درصد محاسبه شد.

**نتیجه‌گیری:** در تحقیق کنونی از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های استفاده شده است. در نهایت یافته‌های مربوط به اعتباریابی نیز حکایت از آن داشت که اعتباریابی بسته آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اراک مناسب است.

## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

## کلیدواژه‌ها:

طراحی و اعتباریابی، بسته نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران.

## مقدمه:

و تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری دانش‌آموزان و تأثیر آن بر کیفیت مدارس می‌شود؛ بنابراین، در نظام‌های آموزشی مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و شرط لازم در ارزیابی عملکرد چنین سازمان‌هایی، ارزشیابی مدیران آن است. از این‌رو مستلزم این است که آموزشگران و به‌خصوص افرادی که در ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان هستند شایستگی کافی برای احراز این مسئولیت خطیر را داشته باشند. امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری، توانایی و شایستگی‌های

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی است. نظر به اینکه کارکنان جهت رفیع و جبران کاستی‌های گذشته و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکردشان نیاز دارند، از این‌رو عملکرد نیروی انسانی فرآیندی مهم و از حساس‌ترین مسائل هر سازمان است (جعفری، شفیق آبادی، فرحبخش، عباسپور و یونس، ۱۳۹۹). رهبری که توسط مدرسان انجام می‌شود بنیادی است

\* نویسنده مسئول:

ذبیح پیرانی

نشانی: گروه روانشناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

تلفن: ۰۵۶۳۵۴۰ (۹۳۵) ۹۸+

پست الکترونیکی: z-pirani@iau-arak.ac.ir

قدری، ۱۳۹۷). نظارت در محیط آموزشی به دو دسته نظارت آموزشی<sup>۴</sup> (مربوط به فعالیت‌هایی است که هدف از آن‌ها بهبود تدریس و فعالیت‌های یادگیری است که بیش‌ترین نتیجه برای فراگیر به دنبال داشته باشد) و نظارت اداری<sup>۵</sup> (سوق دادن و ترغیب کارکنان در مرکز آموزشی نسبت به عملکرد مؤثر در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله است)، تقسیم می‌شود (سجادی و همکاران، ۱۳۹۵). نقش نظارتی یکی از کارکردهای عملیاتی مدرسه و از جوانب پرچالش مدرسه است و این چالش‌ها در خصوص نظارت آموزشی در مدارس همچنان ادامه‌دار است. رفع این چالش مستلزم یک روند دائمی برای کمک به معلمان در خصوص بهبود عملکرد آموزشی آن‌ها است که توسط وزارت آموزش و پرورش تعیین می‌شود. نظارت آموزشی در مدارس مهم است تا اطمینان حاصل شود استانداردهای تعیین شده تا چه میزان رعایت می‌شوند. این‌گونه، عملکرد شغلی معلمان نیز باید تحت نظارت قرار گیرد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی مؤثری صورت گیرد و اطمینان از عملکرد معلمان با دقت کافی انجام شود. از طریق نظارت آموزشی می‌توان عملکرد معلمان را مشاهده کرد و به‌راحتی آن‌ها را ارزیابی کرد (آل-مونیری، ۲۰۱۸).

در نظارت آموزشی، ناظر در نقش راهنما عمل می‌کند (سجادی و همکاران، ۱۳۹۵) و در واقع ناظران، سرپرستان آموزشی‌ای هستند که مسئولیت نظارت بر همه وظایف اداری در مدارس ابتدایی تا دبیرستان را به عهده دارند که بودجه‌بندی، برنامه‌های تدریس، منابع و اقدامات انضباطی و ارزیابی معلمان و کارکنان مدارس را انجام می‌دهند (آل-مونیری، ۲۰۱۸)؛ ناظر در مدرسه می‌تواند در سه حیطه توسعه آموزشی، تدوین برنامه درسی و توسعه معلمان نقش‌هایی مانند هماهنگ‌کننده، مشاور، رهبر گروه و ارزشیابی را ایفا کند که به میزان تسلط وی بر دانش و مهارت‌های مشاوره، نظریه‌های برنامه درسی، فناوری آموزشی، فلسفه آموزش و پرورش، مدیریت و نظریه‌های یادگیری و شخصیت بستگی دارد، اعتمادسازی، کشف نظام باورهای معلمان، تشویق به تفکر و پژوهش در تدریس، گردآوری اطلاعات نظام‌دار، تفسیر داده‌ها، برگزاری کنفرانس و ایجاد جو کارگروهی از جمله مهارت‌های اساسی برای نظارت کلاس درس - محور هستند (کلارک، ۲۰۲۱).

لازم را داشته باشند (صادقی نیا، صالحی و مقدم زاده، ۱۳۹۷)؛ بنابراین، جهت عملکرد آنان بایستی شاخص‌های نظارت و راهنمایی که ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می‌تواند در شناسایی و درک بهتر خلأها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد مؤثر واقع شوند، شناسایی شوند (میایو، رومانی و دوران، ۲۰۲۰؛ آیباتو، ۲۰۱۷). از سوی دیگر مدارس، بهترین وسیله برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. لذا می‌توان گفت از میان انواع مدیریت، مدیریت مدارس بااهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن انسان است. انسانی که در مدارس وارد شده و نیازمند تعلیم و تربیت و رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است (هاریس، جونز و کریک، ۲۰۲۰). مدیران مدارس از طریق تأثیر برانگیزش و توانایی معلمان از یک‌سو و نیز ایجاد یک محیط و جو کاری مناسب نقش اساسی را در بهبود عملکرد، کارایی و عدالت آموزشی ایفا می‌نمایند؛ بنابراین، بهبود مدارس بدون بهسازی مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگ‌سازی تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت و نوآوری استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان از جمله وظایف مدیران مدارس است که این مسأله خود اهمیت کار این مدیران را نمایان‌تر می‌کند (فطرت، خراسانی، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۴).

نظارت یکی از عملکردهای مدیریت و رهبری است و به عنوان راهی برای اطمینان یافتن از انجام فعالیت‌های کارکنان به صورت مؤثر و توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی سازمان تعریف می‌گردد. از آنجایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است، اعمال کنترل و نظارت ضروری است؛ به ویژه در سازمان‌های آموزشی که اهداف متعددی در آن دنبال می‌شود و پیچیدگی در آموزش و تدریس در آن بیش از هر سازمان دیگری به چشم می‌خورد (یزدانی، فرزانه و

1. Mayayo, Romaní & Duran
2. Ibatova
3. Harris, Jones & Crick
4. Instructional Supervision
5. Supervision Administrative
6. Al-Munnir
7. Clarke

نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن وجود ندارد. سازمانی که نظارت روی آن نباشد روزبه‌روز ضعیف‌تر می‌گردد و اثربخشی آن زیر سؤال می‌رود با توجه به مرور پیشینه پژوهش و نبود مطالعه‌ای عمیق برای واکاوی و بازشناسی نشانگرهای مناسب برای بهبود آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران مدارس ابتدایی، این پژوهش در نظر دارد تا با استفاده از رویکردی ژرفانگر، نشانگرهای مناسب برای ارزیابی مؤلفه‌های نظارت و راهنمایی مدیران مدارس ابتدایی را شناسایی و بازنامی نماید. بنابراین، برای بهبود عملکرد آموزشی یا همان کارآمدی نیاز به یک ناظری است که دانش کافی نظارتی داشته باشد. نظام آموزشی آموزش و پرورش نیازمند یک مدیر توانمند است که دانش کافی در نظارت داشته باشد و از طرفی سازمانی که روی آن نظارت وجود داشته باشد، نارسایی‌هایی آن برطرف می‌شود؛ کارآمدی و عملکرد بهتر می‌شود. بازدهی و کارایی خوب؛ یعنی بهره‌برداری عالی، خدمات با کیفیت و سوددهی مناسب. ولی از آنجایی که دانش ناظر در امر نظارت و راهنمایی بسیار مهم است، آنچه که در این بسته پرداختن به آن مهم است؛ در خصوص اهمیت و ضرورت نظارت آموزشی، پژوهش‌ها زیادی انجام شده و حتی کتاب‌های زیادی نیز در این زمینه تألیف و ترجمه شده است، ولی در کشور ما هنوز پژوهشی منسجم و ساختاریافته انجام نشده است؛ بنابراین، شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش‌نیاز یک سیستم آموزشی موفق است؛ و نیازهای آموزشی یکی از دروندادهای اصلی سیستم آموزشی است که مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های سیستم قرار می‌گیرد. بنابراین، ضرورت ایجاد می‌نماید که در زمینه نظارت و راهنمایی آموزشی نیازسنجی صورت بپذیرد تا با شناخت نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها، شناخت نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهایی مفید، تحقق اهداف آموزشی و پرورشی را تسریع و تسهیل بنماید. سازمان‌های آموزشی به دلیل حساسیت تربیتی، ماهیت انسانی، داشتن اهداف متعالی، تنوع، حرفه‌ای بودن کار معلمی، پیچیدگی تدریس، تکنولوژی آموزشی محدود، و دشواری سنجش، اندازه‌گیری و ارزشیابی و پیشرفت تحصیلی، بیش از هر سازمان دیگر نیازمند نظارت و راهنمایی هستند (هان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، مهم‌ترین نقش ناظران آموزشی به عنوان راهبران آموزشی، نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان است.

1. Leithwood, Harris & Hopkins
2. Harris, Jones & Crick
3. Han

نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان یک کارکرد سازمانی در خصوص رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان است که انجام این امر به نوبه خود به بهبود عملکرد آموزشی (یا همان کارآمدی) می‌شود. اگر ناظر فاقد دانش کافی نظارتی باشد و نیازهای آموزشی معلم را برآورده نکند یک رابطه کاری بی‌فایده شکل می‌گیرد. در نتیجه، معلم ممکن است تلاش کافی برای آموزش به عمل نیاورد و به دنبال آن تمایل، توانایی و سطح یادگیری دانش‌آموزان تحت تأثیر قرارگیرد و نهایتاً کل تجربه تدریس غیر اثربخش گردد (سجادی و همکاران، ۱۳۹۵) می‌رود.

سجادی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با هدف مروری بر نظارت آموزشی اثربخش نشان دادند که نظارت مؤثر منجر به تقویت روحیه اعتماد و وفاداری در سازمان، گسترش نوآوری و ابتکار عمل، ایجاد انگیزه مثبت و رضایت خاطر در کارکنان، افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌مند ساختن افراد از لذت کسب موفقیت، ایجاد رابطه‌ی منطقی بین تلاش و پاداش و بهره‌گیری مؤثر از اطلاعات می‌شود. شناخت راهنمای آموزشی از مدرس ضرورتی سازمانی و حرفه‌ای است. ناظر باید دانش و مهارت‌ها، نگرش‌ها، نیازهای انگیزشی، انتظارات مدارس و انتظارات مرکز آموزشی و اثربخشی مدارس را مورد بررسی قرار دهد.

صادقی‌نیا، صالحی و مقدم‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدارشناسی نتایج نشان داد که پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها، ۱۲۰ نشانگر، ۲۷ ملاک و ۸ عامل اصلی که شامل «اخلاق و ارزش‌ها»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «انتظارات نقش»، «توانایی و مهارت»، «دانش و شناخت»، «امور حسابداری و مالی»، «امور اجرایی و اداری» و «امور تربیتی»، شناسایی و طبقه‌بندی گردید. لیتوود، هاریس و هوپکین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در یک مطالعه کیفی باهدف شاخص‌های توسعه مدیران مدارس ابتدایی به‌عنوان رهبران موفق آموزشی، به این نتیجه رسید که موضوعات کلیدی ازجمله: توسعه و بهبود رهبری آموزشی که در این مطالعه مشخص شد می‌تواند اثر مثبتی بر پیشرفت و توسعه یادگیری دانش‌آموزان مدارس ابتدایی داشته باشند و تأکید بر تصمیم‌گیری بر پایه داده‌های به دست آمده، اهمیت وظیفه به‌وضوح تعیین شده و موجب جو مثبت مدرسه می‌شود و این تحقیق موجب تغییرات مثبت اجتماعی می‌گردد. هاریس، جونز و کریک<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نظارت یکی از وظایف اصلی مدیریت محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت



پرورش استان مرکزی که در ادامه به صورت تفصیلی هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### روش کیفی:

در مرحله اول مطالعه مقدماتی مبانی نظری با تحقیق در حوزه‌های بهبود نظارت و راهنمایی مدیران مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفت و الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات تدوین شد. به دلیل عدم وجود الگوهای جامع و بومی در حیطه آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران در سازمان آموزش و پرورش، ضرورت بررسی آن از دیدگاه خبرگان و متخصصان می‌تواند در شناسایی و تدوین الگوی نظارت و راهنمایی در سازمان آموزش و پرورش مثمر ثمر باشد. در روش تحقیق کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی از ابزارهای رایج است. در پژوهش حاضر، جهت شناسایی مؤلفه‌هایی بسته آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران مدارس در سازمان آموزش و پرورش استان مرکزی ابتدا ادبیات نظری و پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تدوین یک الگوی جامع و بومی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان (کارشناسان متخصص) استفاده شد. دلایل استفاده از آن: امکان تبادل نظرات و تفکر، هدایت موضوع مصاحبه به منظور دستیابی به اهداف پژوهش و امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه شونده‌گان درباره موضوع پژوهش است (ساروخانی، ۱۳۹۳). جامعه آماری در این مرحله، کلیه اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت آموزشی، کارشناسان علوم تربیتی، مدیران مدارس و معاونین که با مفهوم نظارت و راهنمایی آشنا هستند و در این حیطه مقاله و کتاب تألیفی و ترجمه دارند، هستند. از آنجایی که خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت در زمینه نظارت و راهنمایی به راحتی قابل شناسایی نیستند، از این‌رو از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع<sup>۱</sup> برسد (رولندز، وودل و مک‌گینا، ۲۰۱۶)؛ (مالترود، سیرسما و گاسورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارتند از:

.....  
 ۱. اشباع نظری به این صورت بود که محقق به ظهور اکتشاف اولیه سعی کرد که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا شناسایی مقوله‌هایی جدید وضوح و معنای بیشتری پیدا کند. این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کند که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارایه نمی‌دهند. در ادامه تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل هم صورت گرفت و در پایان این مرحله تدوین الگوی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌های الگو صورت گرفت

2. Rowlands, Waddell & McKenna
3. Malterud, Siersma & Guassora

این ویژگی را می‌توان وجه تمایز مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی از سایر مدیریت‌های سازمانی دانست. لازمه تحقق اثربخشی آموزش و پرورش، وجود یک سیستم نظارت و راهنمایی آموزشی در همه زمینه‌های مربوط به فرآیند یاددهی و یادگیری است. این نیاز به‌ویژه زمانی که آموزش و پرورش دستخوش تغییرات و تحولات بنیادی می‌گردد بیشتر احساس می‌شود؛ زیرا نظارت و راهنمایی آموزشی در هدایت و بهسازی فرآیندهای یاددهی و یادگیری و ایجاد تغییرات مطلوب در دانش‌آموزان نقش اساسی دارد (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷). علی‌رغم پیامدهای مثبتی که توجه به نظارت و راهنمایی معلمان به دنبال دارد، این مسأله در آموزش و پرورش کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته و بیش‌تر صرفاً به بحث آموزش ضمن خدمت پرداخته شده است. در حقیقت نظارت و راهنمایی معلمان به منزله یک پیوستاری است که پیش از خدمت شروع و با آموزش، نظارت و حمایت مسئولین در حین خدمت تداوم می‌یابد. این در حالی است که در کشور کانون توجه برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت بیش‌تر به آموزش‌های پیش از خدمت معلم، معطوف است و موضوع نظارت و راهنمایی در حین خدمت، کمتر مورد توجه واقع شده است؛ زیرا رویکرد تربیت حرفه‌ای معلمان در کشور یک رویکرد متمرکز سنتی است و مسئول تمام برنامه‌های تربیت حرفه‌ای، آموزش و پرورش است. لذا یک مدل تمامیت خواهانه که در الگوهای اجرایی دوره‌های پیش از خدمت معلم وجود دارد در سیاست‌های اجرایی ضمن خدمت نیز مشهود است. بنابراین، تدوین و اعتباریابی یک بسته آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران برای ارتقا سیستم آموزشی ضروری به نظر می‌رسد.

### روش پژوهش

#### روش اجرا:

این پژوهش از نوع هدف کاربردی است، از نظر گردآوری داده‌ها از روش‌های کیفی استفاده شده است. در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله؛ مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجش‌های پژوهش استفاده شده است. این پژوهش در چهار مرحله: ۱- مطالعات ادبیات نظری و پژوهشی آموزش نظارت و راهنمایی، ۲- شناسایی مؤلفه‌های آموزشی نظارت و راهنمایی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، ۳- ساخت ابزار و اجرای مقدماتی و ۴- اعتباریابی الگوی آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران در سازمان آموزش و

گردید و معنای هر عبارت مهم به صورت گد یادداشت شد. در ادامه، گدهای حاصل از تحلیل اولیه به صورت جداگانه یادداشت گردید و گدهایی که به لحاظ مفهومی به هم مشابه بودند، به صورت طبقه‌ای درآمد و برای هر طبقه نامی در نظر گرفته شد، سپس با ادغام طبقات مختلف بر اساس مفاهیم مشترک، دسته‌های کلی تری ایجاد شد و در نهایت نتایج در قالب توصیف کاملی از پدیده مورد مطالعه با هم ترکیب گشت و در قالب مفهوم معنایی سازمان‌دهی شد. سپس عوامل استخراج‌شده مورد تأیید افراد متخصص قرار گرفت تا بیانگر عمق معنای بیان‌شده توسط مشارکت‌کنندگان باشد. برای تأمین اعتمادپذیری از روش گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، استفاده شد. گوبا و لینکلن، چهار ملاک باورپذیری<sup>۲</sup>، اعتمادپذیری<sup>۳</sup>، تأیید پذیری<sup>۴</sup> و قابلیت انتقال<sup>۵</sup> را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع‌کننده بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی<sup>۶</sup> و بازمینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها<sup>۷</sup> و چندسویه‌سازی<sup>۸</sup> و درگیری طولانی مدت<sup>۹</sup> استفاده شد.

چندسویه‌سازی: در چند سویه سازی، محقق، علاوه بر واکاوی ادراک مدیران با کارشناسان نیز مصاحبه انجام داد و داده‌های به دست آمده از هر گروه منطبق با صحبت‌های گروه دیگر بود. در واقع صحت اطلاعات از چند جنبه مورد بررسی قرار گرفت.

ممیزی بیرونی: در روش ممیزی بیرونی کسی که به روش کار ما نظارت دارد، روش کار را مورد بازمینی قرار می‌دهد، مانند استاد راهنما و مشاور که در پژوهش حاضر از نظرات آن‌ها استفاده شده است.

روش کنترل مداوم: در ثبت داده‌های بخش کیفی نیز تلاش محقق بر آن بود که فرآیند تحقیق با جزئیات ثبت شود. از روش کنترل مداوم استفاده شده است. تا روایی درونی یافته‌ها محقق گردد.

1. Guba & Lincoln
2. credibility
3. dependability
4. confirmability
5. transferability
6. external audit
7. membercheck
8. triangulation
9. prolonged engagement

۱- مدیرانی که از تجربه و سوابق مدیریتی برخوردار بودن (حدافل ۱۰ سال دارای پست مدیریتی در سه سطح پایه، میانی و عالی بوده‌اند)،  
 ۲- مدیرانی که از دانش و تخصص عملی بالا برخوردار بودند (تحصیلات، تألیفات و سابقه مدیریتی)،  
 ۳- مدیرانی که سابقه پژوهش در حیطه بهبود عملکرد را داشته و این حیطه جزء علائق پژوهشی آن‌ها به شمار می‌رفت،  
 ۴- حدافل رتبه علمی استادیار (برای اعضای هیئت علمی) ۵- سخنرانی در کنفرانس‌ها و کنگره‌ها علمی جز علائق پژوهشی آن‌ها به شمار می‌رفت.

به علت عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان تنها به این لیست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که در این زمینه سابقه اجرایی یا طراحی برنامه‌ها را داشته باشند و بتوانند اطلاعات گران‌بهایی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. از این رو از خبرگان حاضر در لیست درخواست شد تا خبرگانی که از دید آن‌ها می‌توانستند در بخش داده‌های کیفی به پژوهشگر کمک کنند معرفی شوند. بر این اساس ۱۴ نفر خبره برای مصاحبه کافی تشخیص داده شد. قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد. سؤالات ارائه شده به مصاحبه‌شوندگان به ترتیب زیر است:

- ۱- تعریف شما از نظارت و راهنمایی آموزشی چیست؟
  - ۲- به نظر شما چه عواملی و چگونه می‌توانند بر نظارت و راهنمایی آموزشی تأثیر داشته باشند؟
  - ۳- تناسب و اهمیت هر یک از مفاهیم بسته آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران به چه میزان است؟
  - ۴- وضعیت موجود نظارت و راهنمایی مدیران چگونه است؟
  - ۵- بسته نظارت و راهنمایی مدیران آموزش و پرورش استان مرکزی باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشند؟
  - ۶- عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده نظارت و راهنمایی آموزشی است؟
  - ۷- راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص ارتقا نظارت و راهنمایی آموزشی چیست؟
- متن مصاحبه‌های پیاده شده به‌دقت خوانده و عبارات مهم آن مشخص



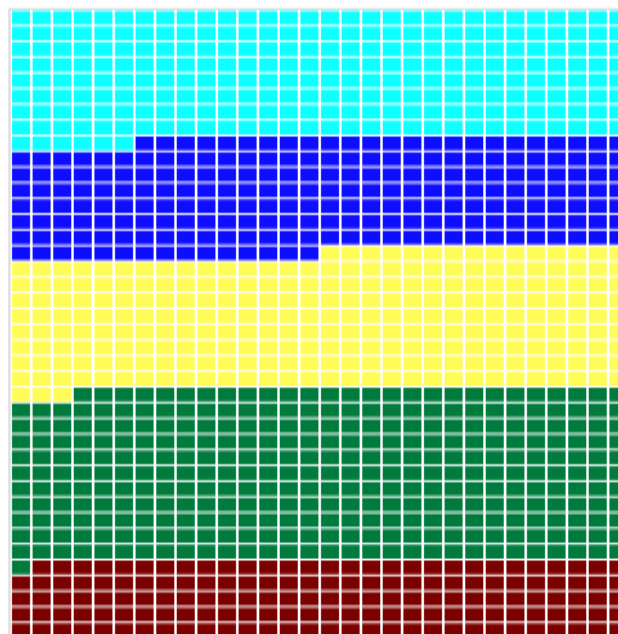
## روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیم ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید: (۱) مرور داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) طبقه‌بندی داده‌ها، (۴) تدوین مفاهیم معنایی (۵) تدوین پروتکل و بسته آموزشی و در نهایت با توجه به مقوله‌های شناسایی شده الگوی مفهومی پژوهش ترسیم شد خروجی نرم افزار MaxQDA که جهت داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بازبینی نتایج: در بازبینی و بررسی صحت اطلاعات به دست آمده، برای جلوگیری از بدفهمی محقق، اطلاعات به دست آمده دوباره به اطلاع‌رسان‌ها نشان داده شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت. درگیری طولانی مدت: محقق زمانی طولانی مدت (حدود ۹ ماه) درگیر موضوع پژوهش بود و در ایام سال تحصیلی به‌طور غیررسمی با تعداد زیادی از اعضای هیئت‌علمی، مدیران و معاونین مصاحبه نمود. همچنین بخشی از این زمان به حضور در مدرسه و تعامل با مدیران و در فضای مدرسه اختصاص یافته است.

Code System	62
نظارت و راهنمایی	0
مفاهیم نظارت آموزشی	6
اهمیت و ضرورت نظارت و راهنمایی	1
مسائل و مشکلات عدم اجرای اهداف نظارت و راهنمایی آموزشی	1
نقش نظارت و راهنمایی در بهبود کیفیت آموزشی	1
اصول و روش‌های نظارت و راهنمایی	3
کیفیت آموزشی	0
عوامل درون سازمانی	9
عوامل برون سازمانی	6
یاددهی و یادگیری	13
پژوهش محوری	14
حمایت اجتماعی	8

نمودار ۱. خروجی نرم افزار MAXQDA



نمودار ۲. فراوانی کدها (پرتوه)

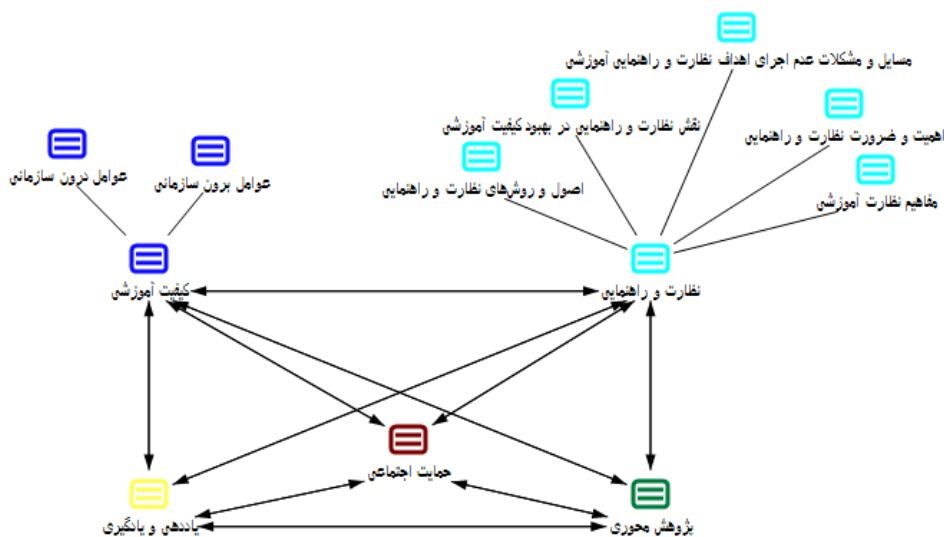
## جدول ۱: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته

کد مصاحبه شونده	منبع	کد گذاری باز (شاخص)	کد گذاری محوری (مؤلفه)	کد گذاری انتخابی (بعد)
I10, I6, I5, I1, I7	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر مدیریت اداری	مفاهیم نظارت آموزشی	نظارت و راهنمایی
I13, I14, I15	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر برنامه تحصیلی		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر تدریس		
I3, I4, I11, I5	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر روابط انسانی		
I12, I8, I3	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر مدیریت		
I3, I4, I11, I5	مصاحبه	نظارت و راهنمایی متمرکز بر رهبری		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	اهمیت و ضرورت نظارت و راهنمایی		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	مسائل و مشکلات عدم اجرای اهداف نظارت و راهنمایی آموزشی		
I3, I4, I11, I5	مصاحبه	نقش نظارت و راهنمایی در بهبود کیفیت آموزشی		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	کنترل دستوری		
I11, I5,	مصاحبه	تشریک مساعی		
I7, I11, I18	مصاحبه	مربی‌گری	عوامل درون سازمانی	
I5, I11, I4, I13	مصاحبه	علاقه و انگیزه مدیران		
I1, I2, I11, I7, I15	مصاحبه	تعهد و مسئولیت مدیران		
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	شیوه‌های نوین تدریس مدیران		
I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	جو مشارکت و همکاری در مدرسه		
I1, I9, I13	مصاحبه	حقوق و دستمزد		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	توسعه و بهبود امکانات		
I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه	شناسایی امکانات مناسب		
I6, I1, I13	مصاحبه	توسعه منابع مالی		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	ارزشیابی نوین آموزشی		
I1, I2, I11, I7, I15	مصاحبه	تخصیص بودجه کافی		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	تعامل مدرسه با سایر ارگان‌ها		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	تامین معیشت مالی مدیران		
I3, I4, I11, I5	مصاحبه	شناخت و تامین نیازها و ...		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	تجربه و دانش مدیریت		
I11, I5,	مصاحبه	افزایش انعطاف پذیری نیروها		
I7, I11, I18	مصاحبه	راهنمایی مدیران		
I5, I11, I4, I20	مصاحبه	افزایش سطح مطالعه		
I1, I2, I11, I7, I15	مصاحبه	مشخص کردن اهداف یادگیری	عوامل برون سازمانی	
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	استفاده از روش‌های فعال در تدریس		
I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	هدفمند کردن فرایند تدریس برای تغییر رفتار		
I1, I9, I13	مصاحبه	ادراک بهتر مطالب درسی		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	شناخت موانع یادگیری		
I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه	توجه به تفاوت‌های فردی		
I10, I6, I5, I1, I7	مصاحبه	توجه به نیازها، احساسات و علائق		
I13, I14, I15	مصاحبه	فراهم کردن زمینه‌های تجربه فردی فراگیران		
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	مشارکت فراگیران در فعالیت‌های یادگیری		
I3, I4, I11, I5	مصاحبه	فراهم کردن زمینه کاربست مطالب آموخته شده		
I12, I8, I3	مصاحبه	ارزشیابی مستمر برای تحقق اهداف	یاددهی و یادگیری	

مدیر پژوهش محور	مصاحبه	کدها
تسهیل پژوهشگری و رهبری توزیعی	مصاحبه	I12, I5, I20, I11
نقش تسهیل‌گری مدیر در فرایند آموزش	مصاحبه	I12, I20, I2, I11
ارائه تکالیف مسئله محور کم حجم و عمیق	مصاحبه	I3, I4, I20, I5
تاکید بر انجام دادن تکالیف پژوهشی به صورت گروهی	مصاحبه	I12, I5, I11
تسهیل شرایط برای ارتباط با مراکز علمی معتبر	مصاحبه	I11, I5
تشویق برای جستجو و کاوشگری در منابع مختلف	مصاحبه	I7, I11, I18
پذیرش فعالیت‌های پژوهش محور از سوی مدیران	مصاحبه	I5, I11, I4, I13
توسعه مهارت‌های اجتماعی	مصاحبه	I1, I20, I7, I15
توجه به نیازهای آینده	مصاحبه	I8, I7, I11, I20
دسترسی آسان به منابع	مصاحبه	I7, I3, I19, I12, I17
تعامل سازنده با نظام‌های تعلیم و تربیت جهان	مصاحبه	I20, I9, I13
ایده‌های جدید پژوهشی	مصاحبه	I2, I6, I20, I14
اقدام پژوهی	مصاحبه	I11, I9, I10, I14, I5
توجه به جنبه‌های ذهنی حمایت اجتماعی	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7
توجه به جنبه‌های عینی حمایت اجتماعی	مصاحبه	I13, I14, I15
روابط موثر مدرسه با جامعه	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
مشارکت‌های مردمی	مصاحبه	I3, I4, I11, I5
افزایش شبکه‌های حمایتی و ارتباطی	مصاحبه	I12, I8, I3
جلب حمایت‌های فکری جامعه	مصاحبه	I13, I14, I15
تعامل مدرسه با سایر نهادها	مصاحبه	I12, I2, I11
تعامل با خانواده‌ها	مصاحبه	I3, I11, I5

## پژوهش محوری

## حمایت اجتماعی



نمودار ۳. الگوی نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی (خروجی نرم افزار MAXQDA)

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی و اعتباریابی بسته آموزشی نظارت و راهنمایی (سوپرویزن) آموزشی برای مدیران مدارس انجام شده است. برای این منظور پژوهشگر باانجام ۱۴ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، به عواملی برای بسته آموزشی نظارت و راهنمایی مدیران دست‌یافتند. یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه گویای آن است که پاسخ‌دهندگان به موارد بسیار زیادی در مورد بسته نظارت و راهنمایی مدیران اشاره کرده‌اند که پس از تحلیل به ۴ عامل اصلی که شامل «کیفیت آموزشی»، «تدریس و یادگیری»، «پژوهش محوری» و «حمایت اجتماعی»، طبقه‌بندی شدند. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها در خصوص بسته نظارت و راهنمایی مدیران، به‌عنوان مثال ابوبکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کوترید و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، گلشن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، جهانیان و ابراهیمی (۲۰۱۳)، کیدوری و همکاران (۱۳۹۶) و قدیمی فینی و شفیع پور مطلق (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

"از دیدگاه نظریه پردازان سازمانی، راهنمایان آموزشی افرادی هستند که نمی‌توانند در آموزش و پرورش تغییرات و اصلاحات اساسی و زیربنایی به وجود آورند. به نظر آنان، در عالی‌ترین شرایط، راهنمایان آموزشی کسانی هستند که بر اجرای صحیح برنامه‌ها و خط‌مشی‌های جدید آموزشی، روش‌های عملیاتی استاندارد کار، حفظ و ارتقای معیارها و کیفیت تدریس و یادگیری، و سرانجام اصلاح و بهبود فرآیند تدریس و یادگیری نظارت دارند. آنان همچنین می‌توانند برای ایجاد تغییرات مقطعی و کوتاه مدتی که به اصلاح آموزشی در موقیعت، زمان و مکان خاصی منجر می‌شود زمینه مناسب و آماده ای فراهم کنند. به هر حال، راهنمایان آموزشی چه مبتکر و آغازگر تغییرات و تحولات در آموزش و پرورش و مدرسه باشند و چه کنترل‌کننده خط‌مشی‌ها و برنامه‌های آموزشی و عملیات اجرایی، هدف‌شان این است که مطمئن شوند برنامه‌ها مطابق طرح‌های پیش‌بینی شده با موقیعت اجرا می‌شود و مدارس، دانش‌آموزان و معلمان به اهداف‌شان دست می‌یابند. اگر قرار باشد راهنمایان آموزشی در تغییر، اصلاح و ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری و برنامه درسی نقش اساسی داشته باشند، باید خواه ناخواه، از نقش سنتی و دیوان سالارانه خود خارج شده، در اصلاحات آموزشی و برنامه‌های آینده آموزش و پرورش نقشی تحولی، انتقالی و پیشگامی ایفا کنند. به تعبیر سر جیوانی و استارات (۱۹۹۳) فرآیند نظارت و راهنمایی باید فرآیند عقلانی و منطقی «تفکر مجدد» در مورد یادگیری و محیط کلاس و

مدرسه تلقی شود، نه ارزشیابی عملکرد معلمان و کنترل دیوان-سالارانه آنان به روش‌های دیرینه و سنتی. تفکر مجدد در مورد یادگیری و تدریس و محیط کلاس و مدرسه باید با کمک معلمان، مدیران و متخصصان دیگر انجام گیرد. راهنمایان آموزشی باید این وظیفه و مسئولیت جدید را با تعهد اخلاقی نسبت به دانش‌آموزان، معلمان و نظام آموزشی انجام دهند. هدف راهنمایان آموزشی در آینده باید غنی‌سازی بعد تفکر انتقادی در مورد اجزاء نظام آموزشی باشد، نه اجرای روش‌های قدیمی، منسوخ. آنان باید به عنوان افرادی حرفه‌ای که کارشان بررسی پیچیدگی‌های رفتار و رشد انسان، فرآیند تدریس و یادگیری، انگیزش معلمان و دانش‌آموزان، طراحی برنامه درسی و هدایت و رهبری آموزشی است، در فراهم ساختن محیط بهتر و مناسب‌تری برای جوانان با دیگر متخصصان همکاری حرفه‌ای متقابل و گسترده‌ای داشته باشند. آنان باید، بنا به ضرورت زمانی، در همه جنبه‌های کار معلم و دانش‌آموز صاحب نظر باشند؛ به طوری که بتوانند آنان را بهتر در مسیر آینده‌شان هدایت کنند. در مدارس، به عنوان جوامع یادگیری (به جای سازمان‌های آموزشی)، تعهدات اخلاقی راهنمایان آموزشی نسبت به معلم و دانش‌آموز باید گسترش یابد. این تعهدات اخلاقی باید به صورت هنجارها، ارزش‌ها و باورهایی که مورد پذیرش و اعتماد معلمان و دانش‌آموزان است متجلی شود. مبنای رفتار راهنمایان آموزشی در آینده باید معیارها و تعهدات اخلاقی نسبت به تحقق مأموریت اصلی آموزش و پرورش؛ یعنی رشد و پیشرفت همه جانبه دانش‌آموزان، باشد". (نیکنمایی، ۱۳۹۲، ۱۷۵).

در این پژوهش سعی شد عوامل مؤثر بر نظارت و راهنمایی مدیران مدارس، شناسایی و معرفی شود و در نهایت به چارچوبی کلی برای ارزیابی نظارت و راهنمایی مدیران دست یافتیم. به نظر می‌رسد با به‌کارگیری و در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده، بتوان نخستین و بنیادی‌ترین قدم در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبری مدارس را به‌درستی طی نمود و از صلاحیت ایشان اطمینان حاصل کرد. با توجه به پژوهش انجام‌شده پیشنهاد می‌شود که:

۱- با توجه به نتایج این پژوهش عوامل درون سازمانی مانند علاقه و انگیزه مدیران، تعهد و مسئولیت‌جو مشارکت و همکاری در مدرسه، توسعه امکانات، توسعه منابع مالی، ارزشیابی نوین آموزشی در جهت

1. Aboubakr  
2. Cottrid  
3. Golsen

راهنمایی آموزشی به عنوان وسیله‌ای به منظور بهبود آموزش و یادگیری توجه و تأکید بیشتری بشود.

۹- نظام آموزش و پرورش باید این طرز تفکر که نظارت را به معنای بازرسی و اقتدارگرایی می‌داند از بین ببرد و به جای آن بر همکاری معلم و ناظر تأکید کند.

۱۰- همایش‌ها و کارگاه‌هایی درباره نظارت و راهنمایی آموزشی برگزار شود تا ناظران و معلمان بر وظایف و مسئولیت‌های خود در این فرآیند بیشتر آگاه شوند.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

اصول اخلاقی تماماً در این مقاله رعایت شده است. شرکت کنندگان اجازه داشتند هر زمان که مایل بودند از پژوهش خارج شوند. همچنین همه شرکت کنندگان در جریان روند پژوهش بودند. اطلاعات آن‌ها محرمانه نگه داشته شد.

#### حامی مالی

این تحقیق هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

#### مشارکت نویسندگان

خود نویسنده در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر بوده است.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسنده این مقاله تعارض منافع ندارد.

#### منابع

ابو المعالی، خدیجه (۱۳۹۱). *پژوهش کیفی از نظریه تا عمل*. تهران: انتشارات علم.

<https://www.adinehbook.com/gp/product/9642243846>

جعفری، طیبه؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ فرحبخش، کیومرث؛ عباسپور، عباس و یونسی، جلیل (۱۳۹۹). طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۳)، ۹-۳۲.

[Doi: 10.52547/jcoc.12.2.9]

تقویت کیفیت آموزشی برای مدیران میانی به‌عنوان پروتکل برنامه‌ریزی در آموزش‌های ضمن خدمت در نظر گرفته شود.

۲- باتوجه به عوامل برون سازمانی و تأثیر آن بر کیفیت آموزشی بودجه کافی برای آموزش و پرورش تخصیص یافته و تأمین معیشت مالی معلمان و مدیران در راس برنامه‌های مدیران بالا دستی قرار گیرد.

۳- باتوجه به جایگاه پژوهش در پیشرفت علمی جامعه به اندازه‌ای اهمیت داده شود که در دستور کار مدیران مدارس معلمان و مسئولان آموزش و پرورش با هدف گسترش و تقویت پژوهش محوری در بین آینده سازان مورد توجه قرار گیرد.

۴- مدیران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش می‌توانند از ابعاد و مؤلفه‌های تدوین شده در تحقیق به‌عنوان چارچوبی مفید برای آماده سازی مدیران جهت نظارت و راهنمایی استفاده نمایند لذا جهت نظارت و راهنمایی مدیران استفاده نمایند.

۵- قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به‌صورت شفاف و روشن در اختیار مدیران قرار گیرد و آموزش‌های کوتاه‌مدت در این زمینه انجام گیرد. همچنین تناسب بین نوع کار واگذار شده و شرح وظایف افراد رعایت گردد. ایجاد غنی‌سازی شغل و جذاب‌سازی آن و جلوگیری از کارهای تکراری، غیر ارزشمند و خسته‌کننده از ایجاد حالت خمودگی و سرخوردگی جلوگیری نموده و با تنوع محیط کار عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

۶- ناظران و راهنمایان آموزشی از تجربه‌های متنوع دبیران در راه تکامل، گسترش آموزش و نیل به پیشرفت گروهی استفاده نموده و زمینه مشارکت دبیران را در تصمیم‌گیری در همه سطوح فرآیند آموزشی به منظور تدوین برنامه‌های درسی و اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها تأمین و تسهیل نمایند. در این زمینه، مسئولان نیز بایستی هر چه بیشتر به توانایی‌ها و عزم دبیران برای بهبود کیفیت آموزشی اعتماد نموده و نسبت به برانگیختن علاقه دبیران به مشارکت در امور آموزشی اقدام نمایند.

۷- در زمینه نقد و بررسی نقش ناظران و راهنمایان آموزشی و نیاز خدمات نظارت و راهنمایی آموزشی مدیران اختیارات بیشتر تفویض گردد. همچنین برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی متناسب با نیازهای دبیران نیز می‌تواند در این زمینه چاره ساز باشد.

۸- لازم است در نظام آموزش و پرورش بر اهمیت نظارت و

- Clarke, F. R. (2021). Educational supervision in obstetrics and Gynaecology. *Obstetrics Gynaecology & Reproductive Medicine* 30(7), 1-25. <http://obstetricsgynecology.eu/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), "Handbook of qualitative research" (3rd ed., pp. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage. [Doi: 10.4236/ajibm.2014.49053]
- Han, J., Yin, H., & Wang, W. (2015), "The effect of tertiary teachers' goal orientations for teaching on their commitment: The mediating role of teacher engagement", *Educational Psychology*, 1-22 [Doi: 10.1080/01443410.2015.1044943]
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020) Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement, *School Leadership & Management*, 40 (1), 1-4. [Doi: 10.1080/13632434.2020.1704470]
- Hopkins, D. (2016) Building Capacity for School Improvement in MultiAcademy Trusts – from the inside out. *SSAT Journal*, 7, 19-29. <https://www.bolton.ac.uk/icee/laboratory-school/>
- Ibatovaa, A. Z., Kuzmenkob, V. I., and Klychova, G. S. (2018). Key Performance Indicators of Management Consulting. *Management Science Letters*, 8, 475-482. [Doi: 10.5267/j.msl.2018.3.004]
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26 (13), 1753 - 1760. [Doi: 10.1177/1049732315617444]
- Mayayo, J. L., Romani, J. R., & Duran, R. D. Q. (2020). 'Management and leadership of networks for educational success: analysis of emerging networks in Spain'. *Journal School Leadership & Management*, 40 (2-3), 183-202. [Doi: 10.1080/13632434.2019.1692197]
- Rowlands, T., Waddell, N., & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. *Journal of Computer Information Systems*, 56(1), 40 – 47. [Doi: 10.1080/08874417.2015.11645799]
- جهانیان، رمضان و حاجی منوچهری، هدایت. (۱۳۹۶). نقش نظارت و راهنمایی آموزشی بر بهبود صلاحیت حرفه ای معلمان از دیدگاه مدیران شهرستان ساوجبلاغ. نشریه پژوهش ها و مطالعات علوم رفتاری، ۳۳ (۱۱)، ۲۹-۴۰. <http://noo.rs/D69lu>
- ساروخانی، باقر (۱۳۹۳). روش های تحقیق در علوم اجتماعی، اصول و مبانی (جلد اول). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۸ <https://www.adinehbook.com/gp/product/9644263101>
- سجادی، سیده اعظم؛ فتحی مقدم، عبدالله؛ آزرمی، سمیه (۱۳۹۶). مروری بر نظارت آموزشی اثربخش. دو فصلنامه مطالعات آموزشی نما آجا، ۹ (۱)، ۴۰-۴۹. <https://www.magiran.com/volume/122712>
- صادقی نیا، زهره؛ صالحی، کیوان و مقدم زاده، علی (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدارشناسی. مدیریت مدرسه، ۶ (۲)، ۷۸-۹۹. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25384724.2018.6.2.5.2>
- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۷ (۴)، ۱۷۴-۱۴۱. <http://ihej.ir/article-1-730-fa.html>
- یزدانی، زهره؛ فرزانه، محمد؛ قدری، اسماعیل (۱۳۹۷). نظارت بالینی: رویکردی به رشد حرفه ای معلمان. اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران، مرکز بین المللی همایش ها و سمینارهای توسعه پایدار علوم جهان اسلام. <https://civilica.com/doc/783768/>
- نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۲). نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران، انتشارات سمت.

### References:

- Al-Munnir, A. (2018), "The Role Of Educational Supervisors Towards Improving Teachers Performance", Department Of Education Faculty Of Arts And Education Bauchi State University, Gadau-Nigeria, 1-15.