

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی  
نظریه و عمل در تربیت معلمان  
سال نهم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان ۱۴۰۲

## شناسایی شایستگی‌های موردنیاز سرگروه آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد

فاطمه عنایتی زاده<sup>۱</sup>  
داود قرونه<sup>۲</sup>

### چکیده

توجه به نقش سرگروه‌های آموزشی به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی در توسعه و رشد معلمان و شناسایی استعدادها و پتانسیل‌های موجود در آنان برای دستیابی به هدف‌ها، از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز سرگروه آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد صورت گرفته است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و روش مورد استفاده پدیدارشناسی بوده است. مشارکت‌کنندگان شامل آن دسته از معلمان و مدیران آموزشی بودند که نسبت به موضوع شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی آشنایی و تجربه داشته و می‌توانستند اطلاعات با ارزشی در اختیار پژوهشگران قرار دهند که با نمونه‌گیری هدف‌مند و با روش ملاک‌محور انتخاب شدند. داده‌ها به‌وسیله مصاحبه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۲۶  
۱. کارشناس ارشد گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
Enayatizadeh76@gmail.com  
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسؤول)  
d.ghoroneh@um.ac.ir

نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ معلم ابتدایی و ۹ مدیر آموزشی گردآوری شد و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. اطمینان از اعتبار داده‌ها از طریق کنترل توسط اعضا صورت گرفت و برای افزایش قابلیت تضمین، تلاش شد تا فرض‌های ذهنی پژوهشگر در مراحل گردآوری داده‌ها اثرگذار نباشد. برای انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان عیناً همان‌گونه که مطرح شدند، ثبت گردید. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران ابتدایی شامل ۳ مقوله کلی شایستگی‌های عمومی (شایستگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های نگرشی)، شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی‌های خودمدیریتی، شایستگی‌های مدیریت روابط انسانی، شایستگی‌های مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری) و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای (شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های حرفه‌ای) می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی، سرگروه‌های آموزشی، معلمان، مدیران مدارس.

#### مقدمه

در عصر حاضر، اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمان به‌وضوح قابل مشاهده و سنجش است. از این رو، سازمان‌ها ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصدد هستند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری در ارتقای سازمان و بالارفتن کارایی و بهره‌وری آن، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است (حماد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). منظور از شایستگی آن دسته از خصوصیات افراد است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثرتر آنها در شغل یا وظیفه می‌شود. شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری بوده و باثبات و تکرارپذیر، در رفتار فرد مشاهده شوند (آیمارا و آلتینای<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، شایستگی مجموعه‌ای ترکیبی از صفات و

1. Hammad

2. Imara & Altinay

توانمندی‌های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه‌های هویت (عقلانی، عاطفی، ارادی و عملی) و نیز تمام مولفه‌های جامعه بر اساس نظام معیار اسلامی است که برای دستیابی به مراتب حیات طیبه جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل فردی و جمعی برای بهبود مستمر آن، باید این گونه صفات و توانمندی‌ها کسب شود (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). آرمسترانگ شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت پردازد (دهمرد و همکاران، ۱۳۹۴). به‌طور کلی شایستگی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد و این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشند که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آنها استفاده می‌کند (تریگاف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). باید اذعان نمود توسعه شایستگی‌ها، ابزار حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از تعیین شایستگی‌های موردنیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سراسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود (حمید<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

آموزش و پرورش نیز برای برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت‌های بیشتر برای گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم و ارتباط مؤثر با جامعه برای بهسازی مداوم فرایند آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیازمند استفاده از قابلیت‌های نیروی انسانی خود از جمله سرگروه‌های آموزشی است. سرگروه‌های آموزشی به معلمانی گفته می‌شود که در گروه‌های آموزشی به‌عنوان نماینده و معلم منتخب و رهبران برنامه‌های تحولی و ارتقا کیفی ساختار آموزشی و برنامه درسی هستند که باید از صلاحیت‌های خاصی برخوردار باشند تا موجب تغییرات مثبت در هم‌تایان آموزشی خود گردند (شیوه‌نامه اجرایی انتخاب سرگروه‌های آموزشی، ۱۳۹۸).

---

1. Traicoff

2. Hamid

با نظر به اهمیت جایگاه سرگروه‌های آموزشی، قانون اشتغال مربیان<sup>۱</sup> در آفریقای جنوبی بعضی از نقش‌های مشخص شده برای سرگروه‌های آموزشی که به منزله مدیران توسعه حرفه‌ای معلمان در جهت اجرای تغییر آموزشی حضور دارند را شامل مواردی چون ارزیابی نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق پرسش‌نامه‌ها، روش‌های ارزشیابی حرفه‌ای و... برنامه‌ریزی و پشتیبانی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر نیازهای مدرسه و معلمان که با چارچوب سیاست برنامه‌ریزی آموزشی همسو است، مساعدت، اجرا و شرکت در طرح‌های توسعه حرفه‌ای، مشارکت در ایجاد برنامه‌هایی برای گروه‌های مدیریتی مدرسه که اجرا و مدیریت برنامه آموزشی را مورد توجه قرار می‌دهند، همکاری در استانداردسازی مدیریت کیفیت آموزشی در راستای بازبینی و بررسی عملکرد حرفه‌ای معلمان و ایجاد بستری برای حمایت از رشد حرفه‌ای معلمان در قلمرو و خارج از قلمرو استانداردها می‌داند (فوراباثو<sup>۲</sup> و مافورا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). از نظر اولیوا و پاولز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نقش گروه‌های آموزشی ارائه کمک به معلمان در یک محیط علمی، مشارکتی و حرفه‌ای با هدف کمک‌های تخصصی برای بهبود آموزش و در نتیجه، پیشرفت نظام آموزشی است. بدین منظور برای سرگروه‌های آموزشی چهار نقش هماهنگ‌کننده، مشاور، رهبر گروه و ارزیاب مطرح می‌سازند. آنچه مسلم است آن است که وظیفه اصلی سرگروه‌های آموزشی ایجاد سیستمی است که طی آن مسئولیت‌های تعیین‌شده سازمان آموزش و پرورش به نحو مطلوبی انجام شوند. گروه‌های آموزشی به‌عنوان صافی آموزشی و تسهیل‌کننده فرایند یاددهی یادگیری هستند که باتکیه بر اندوخته‌های علمی در ابعاد آموزشی و کمک آموزشی و با استفاده از ضوابط، ملاک‌ها و معیارهای علمی مناسب و با بهره‌گیری از نظریات صاحب‌نظران مختلف به‌خصوص تجربیات مطرح شده به‌وسیله اندیشمندان مختلف علوم تربیتی و به‌کارگیری آن‌ها در تعلیم و تربیت راه‌هایی را برای بهبود فرایندهای یاددهی یادگیری فراهم می‌سازند. آن‌ها با اندیشه‌ای فلسفی و به کمک ابزار و تکنولوژی نوین رسالت دارند تا به یاری معلمان پردازند (بهنام و رجب‌زاده، ۱۳۹۸). سرگروه‌های آموزشی

- 
1. The Employment of Educators Act
  2. Phorabatho
  3. Mafora
  4. Oliva & Pawlas

باتوجه به جایگاه خود در حیطه امورات و اقدامات آموزشی معلمان و پاسخ‌گویی به نیازها و مسائل آنها، موردتوجه نظام‌های آموزشی هستند مجموعه‌ای که وظیفه دارد تا تجارب و صلاحیت‌های تخصصی معلمان را با استفاده از دانش و فناوری نوین بهبود بخشد و زمینه رشد و ارتقای دانش، بینش، نگرش و مهارت دانش‌آموزان را با همکاری مدیران و مسئولان اجرایی فراهم سازد (معصومی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد از بین وظایف گروه‌های آموزشی نقش هماهنگی، مشاوره و ارزیابی بیشترین همبستگی را با توسعه حرفه‌ای معلمان دارند درحالی‌که رسالت رهبری آنها کمترین رابطه را دارد (سرخ، ۱۴۰۰). کیفیت روابط پویا بین سرگروه‌های آموزشی و معلمان تا حد زیادی با اعتماد معلمان رابطه معناداری دارد (موسی و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، بر اساس نتایج پژوهش قاسمیان و همکاران (۱۳۹۹) بین اثربخشی گروه‌های آموزشی مدرسه با تسهیم دانش، اعتماد و همکاری درون‌گروهی رابطه معناداری وجود دارد و در این راستا گروه‌های آموزشی مدرسه بایستی اعتماد را بین معلمان ایجاد کنند که با یکدیگر همکاری داشته و به تسهیم دانش در راستای توانمند کردن خود و اثربخش نمودن برنامه‌ها و عملکردهای آموزشی بپردازند. در گروه‌های آموزشی تمامی دروس، بین کیفیت آموزشی و مهارت‌های ارتباطی سرگروه‌های آموزشی همبستگی بالایی وجود دارد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۱). گروه‌های آموزشی نباید نقش صرفاً نظارتی داشته باشند، بلکه باید به شناسایی نقاط ضعف معلمان بپردازند و آنان را در جهت برطرف کردن این نقاط ضعف و بهبود نقش حرفه‌ای خود و کسب مهارت‌های لازم در تدریس یاری رسانند (پونت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). همچنین نتایج پژوهش‌های هیکی، کلی و لَوین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) حاکی از آن است که گروه‌های آموزشی با ایفای نقش مؤثر خود و پشتیبانی و راهنمایی می‌توانند باعث بهبود عملکرد شغلی معلمان در تدریس و یادگیری گردند. سرگروه‌های معلمان از خلاقیت، نوآوری و تمرین مهارت‌های جدید در کلاس درس پشتیبانی می‌کنند. آنها همچنین از معلمانی که از خلاقیت در کلاس‌های درس برای تقویت یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌گیرند، استقبال می‌کنند (حسین و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Pont

2. Hickie, Kelly&amp;Lewin

نتایج مرور پژوهش‌های انجام شده حکایت از آن دارد که سرگروه‌های معلمان نقش مهمی در بهبود مدرسه، حفظ روحیه معلمان و هم‌چنین یادگیری دانش‌آموزان دارند (بریون و کوردیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). سرگروه‌های آموزشی موفق می‌توانند فرهنگ مدارس خود را به شکلی متناسب با آنها ساخته و الگوبرداری کنند تا پیشرفت‌ها و تغییرات انجام‌پذیرند (کیایماگی و کینتو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، حمایت از سرگروه‌های معلمان برای به‌عهده‌گرفتن نقش خود در سیستم‌های پیچیده، از طریق روش‌هایی که باعث تقویت یادگیری و پیشرفت آنها می‌شود، بسیار مهم است (اما - کیت و لاله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). عدم اجرای مدیریت زمان در فعالیت‌های سرگروه آموزشی باعث می‌شود که وقت زیادی را در کارهای اشتباه تلف کنند و لازم است از طریق آموزش‌های ضمن خدمت طیف وسیعی از شایستگی‌های مدیریت زمان را به دست آورند (یوگوچکو و آگو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). افزایش دانش، مهارت‌ها، خصوصیات فردی، نگرش، جایگاه حرفه‌ای و اعتبار عمومی سرگروه‌های آموزشی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای آنها را به دنبال دارد (ترابی نژاد، ۱۳۹۹). فعالیت‌های نظارتی، فعالیت‌های مدیریتی بهسازی، فعالیت‌های انگیزشی - حمایتی به‌منظور ارتقای مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های اجرایی سرگروه آموزشی از طریق منابع مالی، منابع یادگیری، منابع انسانی و با استفاده از روش‌های عملی و فعال، نمایشی و عینی، آموزش در شرایط واقعی صورت می‌گیرد و سنجش بهسازی سرگروه آموزشی با مشاهده عملکرد، نتایج عملکردی، نظرسنجی و گفتمان غیررسمی قابل اجراست (سلیمی، ۱۳۹۶).

باتوجه به نکات بیان شده و نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که هنوز سرگروه‌های آموزشی در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و بر اساس عملکرد موفق کلاس درس، سن و مدت خدمت آنها از معلمی به سرگروه آموزشی می‌رسند و آموزش‌های مربوطه را دریافت نمی‌کنند؛ از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه

- 
1. Brion & Cordeiro
  2. Kyayemagye & Kintu
  3. Emma-Kate & Laleh
  4. Ugochukwu & Agu

حرفه‌ای آنان وجود ندارد، همچنین شواهد و قراین حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب سرگروه‌های آموزشی و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضاء شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (معصومی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع طبق مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، عواملی نظیر آشنایی با فنون پیشرفته تدریس و ارزیابی آموزشی، آگاهی از فعالیت‌های تحول بنیادین آموزش و پرورش، تسلط بر مفاهیم تکنولوژی آموزشی، آشنایی با اصول و نظریه‌های یادگیری، توانمندی در مدیریت آموزشی و ایجاد تعامل با سایر معلمان، توانایی ساماندهی جلسات هم‌اندیشی و همایش‌های آموزشی برای معلمان، حداقل مدرک تحصیلی لیسانس (ترجیحاً فوق‌لیسانس) مرتبط با رشته تخصصی، مقبولیت دانش حرفه‌ای، اخلاقی و اجتماعی در بین معلمان، موفقیت بالای شغلی، توانایی مدیریت و برنامه‌ریزی، پویایی، ابتکار و خلاقیت به‌عنوان شرایط انتخاب و انتصاب سرگروه‌های آموزشی مدنظر قرار گرفته است (شیوه‌نامه اجرایی انتخاب سرگروه‌های آموزشی، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر، بر پایه افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مدرسه بایستی برخوردار از مریبان دارای فضایل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی بر اساس نظام معیار اسلامی باشد و در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از توسعه مستمر توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان به‌عنوان راهبردی کلان یاد شده است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰) و لازمه موفقیت تلاش‌های انجام شده در زمینه بهسازی آموزش و پرورش، توسعه حرفه‌ای و افزایش دانش و مهارت معلمان است. در سطح دنیا نیز در دهه گذشته کانون بحث و گفت‌وگو پیرامون کیفیت مدارس اثربخش، هر چه بیشتر متوجه توسعه حرفه‌ای معلمان بوده است (ریشر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). اهمیت کیفیت توسعه حرفه‌ای به دلیل تشدید چالش‌های پیش روی معلمان در حرفه معلمی و افزایش انتظارات مردم از کیفیت آموزش است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۱).

لذا ضروری است سرگروه‌های آموزشی که رسالت اصلی آنها رشد و توسعه معلمان است از بهترین، شایسته‌ترین و باصلاحیت‌ترین افراد که از شایستگی‌های لازم برای

این پست برخوردارند، انتخاب شوند. پژوهش‌های زیادی در ارتباط با شایستگی‌های مدیران و معلمان مدارس صورت‌گرفته است، اما این موضوع درباره سرگروه‌های آموزشی کمتر مورد توجه بوده است؛ لذا پژوهش حاضر بر آن است تا شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی را از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس بررسی کند. شناسایی شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی مهم‌ترین ابزار برای سنجش میزان قابلیت‌های شغلی و برنامه‌ریزی در جهت رشد و توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های ایشان و نیز یکی از ابزارهای بسیار ضروری برای ارتقای شغلی سرگروه‌های آموزشی محسوب می‌شود. شناسایی شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب سرگروه‌های آموزشی شایسته باشد تا با انتخاب و حضور سرگروه‌های شایسته در مدارس، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار گام برداشته شود؛ بنابراین در پژوهش حاضر سؤال اصلی این است که شایستگی‌های سرگروه آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی چیست؟

### روش پژوهش

زیربنای فلسفی مسئله پژوهش حاضر به گونه‌ای است که دانش را در دیدگاه مشارکت‌کننده‌ها جستجو می‌کند. این زیربنایی فلسفی منعکس‌کننده تحقیقاتی است که به رویکرد کیفی منجر می‌شود و از این رو برای واکاوی مسأله حاضر نیز از این رویکرد استفاده شد و از آنجا که ماهیت پژوهش فعلی به گونه‌ای بود که مستلزم بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نظرات معلمان و مدیران مدارس ابتدایی بود، از روش پدیدارشناسی استفاده شد. روش پدیدارشناسی یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که به بررسی و تحلیل ژرف دیدگاه‌ها، احساسات و تجارب افراد در رابطه با پدیده‌های خاص می‌پردازد (بردوگنا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این شیوه، پدیدارشناس ضمن توصیف تجارب به تحلیلی از اشتراکات مشارکت‌کنندگان از تجربه یک پدیده می‌پردازد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش که تجارب آنها مورد بررسی قرار گرفت، شامل آن دسته از معلمان و مدیران آموزشی بودند که نسبت به موضوع شایستگی سرگروه‌های

---

1. Bordogna



آموزشی آشنایی و تجربه داشته و می‌توانستند اطلاعات با ارزشی در اختیار پژوهشگران قرار دهند که با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند و با روش ملاک محور انتخاب شدند. فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا اشیاع همه آیت‌ها دنبال شد به طوری که تعداد مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ معلم ابتدایی و ۹ مدیر آموزشی بودند.

در پژوهش حاضر داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن است که محقق بتواند بدون محدودکردن دیدگاه‌های مشارکت‌کننده‌ها به چارچوب یا مبنای خاصی، جهان‌بینی‌ها و تجارب آنها را بررسی و واکاوی کند. در پژوهش حاضر فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها طبق رویکرد پدیدارشناسی بر اساس روش سیستماتیک استراوس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup> صورت گرفت. در این پژوهش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز (به دست آوردن مفاهیم اولیه) و کدگذاری محوری (به دست آوردن مقولات مهم و اساسی) و کدگذاری انتخابی (مشخص کردن مقوله‌های نهایی) انجام شد. در مرحله اول پژوهشگر به بررسی متون (ادراک و تجربه معلمان و مدیران ابتدایی از شایستگی‌های موردنیاز سرگروه‌های آموزشی) برای دریافت مفاهیم در اطلاعات پرداخت. وقتی مجموعه‌ای از کدهای اولیه استخراج شد، مفاهیم مشترک بر اساس تشابهات و تفاوت‌ها در قالب مقولات عمده دسته‌بندی شدند. سپس، مقولات یا (همان ادراکات و تجارب معلمان و مدیران ابتدایی) دسته‌بندی و به یکدیگر مرتبط شد و به نگارش درآمدند. برای اطمینان از روایی و اعتبار داده‌ها مقوله‌های به دست آمده توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مرور و بازبینی شد (کنترل توسط اعضا) و همچنین برای بررسی تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه نفر از اساتید آشنا با موضوع پژوهش کمک گرفته شد (نظرسنجی از همکار). جهت بالابردن قابلیت تضمین، تلاش شد تا فرض‌های ذهنی پژوهشگر در مراحل گردآوری داده‌ها اثرگذار نباشد. برای انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان عیناً همان‌گونه که مطرح شدند، ثبت گردید.

---

<sup>۱</sup> Strauss.

<sup>۲</sup> Corbin.

### یافته‌های پژوهش

ابتدا از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا نظرات، دانش و تجربه‌های خود را درباره شایستگی‌های موردنیاز سرگروه‌های آموزشی بیان کنند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه حاصل شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید تمامی مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان کدهای نهایی به همراه منبع آنها مشخص شدند. یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۱ شایستگی‌های سرگروه آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی

مقوله اصلی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (عبارات مصاحبه‌شوندگان)
شایستگی‌های عمومی	شخصیتی	مسئولیت‌پذیر (۱)، بانفوذ (۱)، پاسخگو (۲)، منظم و وقت‌شناس (۳)، بااستعداد (۳)، با سعه‌صدر و حوصله (۴)، باهوش بودن (۵)، رازدار (۵)، منعطف (۶)، عادل بودن (۷)، انتقادپذیر (۸)، پشتکار و جدیت (۸)، با اعتمادبه‌نفس (۹)، خودباوری (۱۰)، آراستگی ظاهری (۱۰)، دارای عزت‌نفس (۱۱)، خلاقیت و نوآوری (۱۱)، تعهد سازمانی (۱۲)، باعدالت (۱۲)، سلامت جسمی (۱۳)، سلامت عاطفی (۱۳)، سلامت روانی (۱۴)، سازگاری (۱۵)، فعال (۱۶)، باحوصله (۱۶)، وظیفه‌شناسی (۱۷)، متعهد (۱۸)، انعطاف‌پذیری (۱۸)، مصمم (۱۸)، نفوذ شخصی (۱۸)، با مسئولیت (۱۹)، تعدیل فشارها (۱۹)، انتقادپذیر (۲۰)، منضبط (۲۱)، پویا (۲۱)، آراسته (۲۱)، دارای سلامت جسمی و روحی (۲۲)، دلسوز (۲۲)، عزت‌نفس (۲۳)، رازنگهدار (۲۴)، ابتکار و خلاقیت (۲۴)، صبوری (۲۴)
	نگرشی	تعالی‌گرا (۱)، دارای نگرش سیستمی (۱)، روحیه مشورت‌گرایی (۳)، علاقه به کار آموزشی (۴)، پایبندی به اصول اخلاقی (۵)، جهان‌بینی مثبت به تعلیم و تربیت (۶)، نگاه مثبت به تغییر (۷)، علاقه به حرفه خویش (۸)، فراگیر محور (۸)، آشنایی با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت (۱۰)، جامع‌نگر (۱۱)، وجدان‌کاری (۱۲)، عزت‌نفس (۱۳)، خودباوری (۱۴)، مثبت‌اندیش (۱۵)، امیدوار (۱۶)، آرامش‌بخش (۱۶)، هدف‌گرا (۱۸)، ایده‌پرداز (۱۹)، اشتیاق سرگروه در ارائه تجارب موفق و ناموفق خود (۲۰)، داشتن نگاه سیستمی به آموزش و پرورش (۲۱)، دید مثبت به تغییر (۲۲)، نوع‌دوستی (۲۴)، تحول‌گرا (۲۴)
شایستگی‌های مدیریتی	خودمدیریتی	خودشناسی (۱)، یادگیری مادام‌العمر (۱)، ارتقا توانایی فن بیان (۲)، کسب تجارب کاربردی و مفید (۲)، یادگیری مستمر (۲)، به‌روز بودن (۳)، اشتیاق به یادگیری مستمر (۴)، خودکارآمدی (۴)، مدیریت

کدگذاری باز (عبارات مصاحبه‌شوندگان)	کدگذاری محوری	مقوله اصلی
<p>مهارت‌های شخصی (۴)، توسعه شبکه‌های شخصی (۶)، حفظ ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای (۷)، افزایش انگیزه بیشتر برای یادگیری و یاددهی (۷)، ارتقا سرگروه از نظر علمی (۸)، حفظ توسعه حرفه‌ای مداوم (۸)، خود انگیزشی (۱۰)، رشد و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای خویش (۱۰)، خودسنجی (۱۰)، استفاده از تجارب دیگران جهت رفع نواقص خود (۱۰)، خودآگاهی (۱۱)، خودجوش بودن (۱۱)، توسعه روابط کاری (۱۱)، تمایل به یادگیری مداوم در مورد آخرین یافته‌های آموزشی (۱۳)، خودارزیابی (۱۳)، روزآمدشدن (۱۵)، ارتقا دانش تعلیم‌وتربیت (۱۶)، پی‌بردن به نقاط ضعف و قوت خود و رفع آنها (۱۶)، جهت‌دهی به مسیر خود (۱۷)، ارتقا دانش محتوایی و موضوعی (۱۷)، ارتقا مهارت‌های بیان (۱۸)، توسعه خود (۱۹)، دانش‌افزایی (۲۰)، تقویت زمینه پژوهشی (۲۱)، تقویت ارزش‌های حرفه‌ای خود (۲۱)، شناسایی نقاط ضعف و قوت خود (۲۲)، قدرت فن بیان (۲۲)، غنی‌سازی شغلی (۲۴)، توسعه یادگیری (۲۴)</p>		
<p>مدیریت تعارض (۲)، مشاوره (۲)، داشتن ارتباط صمیمانه و دلسوزانه (۲)، ایجاد اعتماد در معلمان (۳)، تعامل با معلمان صاحب‌نظر (۳)، مذاکره (۳)، ارتباطات قوی و مؤثر (۵)، مدیریت تعارض (۵)، تعامل با اداره آموزش و پرورش (۶)، مقبولیت سرگروه از طرف معلمان منطقه (۶)، متقاعدسازی (۷)، مهارت‌های ارتباط کلامی (۹)، گوش‌دادن فعال (۹)، اعتمادسازی (۱۰)، داشتن تعامل و رفتار محترمانه (۱۱)، مهارت گوش‌دادن مؤثر (۱۱)، مشاوره (۱۲)، تحمل و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی (۱۲)، مذاکره (۱۳)، ایجاد فضای همکاری و تعامل بین همکاران (۱۳)، توانایی جلب‌اعتماد دیگران (۱۴)، حل تعارضات (۱۴)، نفوذ در فراگیران (۱۶)، همکاری و همدلی (۱۶)، مهارت‌های ارتباط میان‌فردی (۱۶)، اعتمادآفرینی (۱۷)، احترام به شخصیت افراد (۱۸)، پذیرش در بین همکاران (۱۸)، تأثیرگذاری در معلمان (۲۰)، توان برقراری ارتباط (۲۱)، گوش‌دادن فعال (۲۱)، برخورد شایسته (۲۲)، ارتباط رسمی و غیررسمی صحیح (۲۲)، توانایی درک و برقراری ارتباط با افراد از فرهنگ‌های مختلف (۲۳)، توجه به تفاوت‌های فردی (۲۳)، شهرت عمومی (۲۴)، جلب‌اعتماد دیگران (۲۴)، توجه به تفاوت‌های فردی (۲۴)</p>	مدیریت روابط انسانی	
<p>توانایی در زمان‌بندی (۱)، ارزیابی صحیح افراد (۱)، ارائه راهنمایی آموزشی در خصوص طراحی و اجرای دروس (۱)، دادن بازخورد به‌موقع و</p>	مدیریت فرایند یاددهی - یادگیری	

کدگذاری باز (عبارات مصاحبه‌شوندگان)	کدگذاری محوری	مقوله اصلی
<p>اثربخش (۱)، مهارت‌های ارائه (۲)، تعامل گروهی (۲)، قدرت سخنوری در کارگاه (۳)، مهارت‌های تسهیل‌سازی (۳)، توانایی کلامی برای انتقال مفاهیم (۳)، ارزیابی عملکرد به‌منظور شناسایی نیازهای آموزشی (۳)، بهره‌گیری از زبان و مفاهیم متناسب با سن و سوابق معلمان (۴)، تحلیل و روشن‌سازی دیدگاه‌های فراگیران (۴)، ایجاد فضای مناسب جهت تبادل اطلاعات (۵)، واضح بیان‌کردن تجربیات خود (۵)، توانایی تحمل نظرات مخالف (۵)، جلب مشارکت و بهره‌گیری از ایده‌ها (۵)، مدیریت زمان (۵)، آماده‌کردن مواد آموزشی برای استفاده در کلاس (۵)، پرورش خلاقیت فراگیران (۶)، پاسخگویی و اقناع مخاطبان (۶)، ارزیابی صحیح فراگیران (۶)، توانمندسازی افراد (۷)، اهمیت‌دادن به یادگیری فراگیران (۷)، تسهیل محتوا درسی (۷)، کار تیمی (۸)، انتقال تجارب آموزشی به معلمان (۸)، برقراری نظام انگیزشی (۸)، شناسایی نقاط ضعف معلمان (۸)، مدیریت مشارکتی (۸)، مدیریت تیمی (۹)، درک نیازها و استعدادها (۹)، حل اختلافات نظری بین همکاران (۹)، پذیرش دیدگاه و انتقادات (۹)، درک تفاوت‌های فردی (۹)، درک مشکلات و مشکل‌شناسی (۱۱)، نیازسنجی دوره‌های آموزشی (۱۱)، توانایی انتقال مطالب و معانی به دیگران (۱۱)، مشارکت و کارگروهی (۱۱)، مهارت نفوذ و قانع ساختن افراد (۱۲)، کنترل فرایند یاددهی و یادگیری (۱۲)، داشتن برنامه و هدف (۱۲)، رفع اشکالات و ابهامات درسی و آموزشی (۱۳)، مدیریت زمان (۱۳)، ایجاد محیط آموزشی قابل‌اعتماد برای یاددهی و یادگیری (۱۳)، تعیین نیازهای یادگیری (۱۴)، تنظیم برنامه مطابق اهداف مشخص (۱۴)، مدیریت دانش (۱۴)، مدیریت استعداد (۱۵)، توانمندی در فضای گفتگو (۱۵)، توانایی حل مسئله (۱۵)، مدیریت تغییر (۱۶)، مدیریت کلاس (۱۶)، مدیریت تیم‌سازی و کارگروهی (۱۶)، انسجام بخشیدن به جریان یادگیری (۱۶)، مدیریت مناسب زمان برای یادگیری (۱۷)، ارائه مشاوره حرفه‌ای در مورد بهبود تدریس و یادگیری (۱۷)، شناسایی نقاط ضعف و قوت افراد (۱۷)، مدیریت ارائه برنامه‌ها (۱۷)، توسعه مشارکت (۱۸)، تسهیل ایجاد ایده‌های جدید (۱۸)، تشویق افراد به نوآوری (۱۹)، تیم‌سازی (۱۹)، بازخورد مناسب (۲۰)، تشویق به مشارکت (۲۰)، شفاف‌سازی نقش‌ها در بین اعضا (۲۰)، ارزیابی نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان (۲۰)، توجه به انگیزه افراد (۲۱)، نظارت بر یادگیری و پیشرفت افراد (۲۱)، ارائه ایده‌های نو (۲۱)، ایجاد تعارض سازنده در محیط</p>		

کدگذاری باز (عبارات مصاحبه‌شوندگان)	کدگذاری محوری	مقوله اصلی
<p>آموزشی (۲۲)، خلق ایده‌ها و روش‌های جدید و کارآمد (۲۲)، توانایی در بیان اندیشه (۲۳)، تدریس در محیط واقعی (۲۳)، زمان‌بندی برنامه (۲۳)، ایجاد فرصت مناسب برای تقویت دانش و مهارت فراگیران (۲۳)، توانایی شرکت‌دادن معلمان در جلسات (۲۴)</p>		
<p>آشنایی با اصول علوم تربیتی (۱)، تسلط بر موضوعات درسی و آموزشی (۱)، معرفی روش‌های تدریس در دوره‌های آموزشی (۲)، تسلط بر نظریه‌های ارتباط (۳)، آشنایی با روان‌شناسی تربیتی (۴)، شناخت و آگاهی از حوزه‌های درسی مختلف (۵)، آشنایی با تکنولوژی آموزشی (۵)، آشنایی با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۶)، سواد اطلاعاتی (۷)، آشنایی با ابزارهای آموزشی (۸)، آگاهی از قوانین اجرایی مرتبط (۹)، بالابودن سطح معلومات سرگروه (۹)، دانش محیطی (۱۰)، شناخت اسناد بالادستی (۱۰)، شناخت ویژگی‌های مدارس مختلف (۱۱)، آشنایی با نظریات ارتباط (۱۱)، دانش بروز (۱۲)، نظارت و کنترل (۱۲)، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی (۱۳)، معرفی روش‌های نوین تدریس و کتب جدیدالتألیف (۱۳)، تسلط بر نظریه‌های یادگیری (۱۳)، آشنایی با دروس تربیتی (۱۵)، آشنایی با ارزش‌ها و فلسفه حاکم بر آموزش و پرورش (۱۵)، تسلط بر فنون تدریس (۱۶)، آشنایی با سنجش و ارزشیابی (۱۷)، شناخت برنامه‌های اجرایی آموزش و پرورش (۱۷)، تسلط بر اختلالات آموزشی (۱۹)، برتری علمی (۱۹)، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات و قدرت کاربرد در جریان آموزشی (۲۰)، آشنایی با مهارت‌های کلاس‌داری و شیوه تدریس (۲۰)، مسلط به سیستم کامپیوتر (۲۱)، تسلط بر محتوای به‌روز و کاربردی (۲۲)، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر (۲۲)، استفاده از تحقیقات برای بهبود یادگیری فراگیران (۲۴)، مسلط به مطالب کتب (۲۴)، مسلط به روش‌های تدریس (۲۴)، مسلط به تمامی طرح‌های اجرا شده در آموزش و پرورش (۲۴)</p>	دانشی	شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای
<p>بازدید از کلاس (۲)، مهارت‌های پژوهشی (۲)، مشاهده تدریس معلمان خود (۲)، شرکت در شورای معلمان (۳)، اجرای دقیق طرح‌ها و برنامه‌ها (۳)، نظارت بر یادداشت‌های دروس معلمان (۳)، کشف استعدادها برتر (۳)، شناخت استراتژی‌های آموزشی (۴)، تجربه حداقل ۳ سال تدریس (۴)، تسهیل همکاری با خانواده‌ها و انجمن‌ها (۴)، ارائه گزارش علل افت یا پیشرفت آموزشی در دروس (۶)، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس (۶)، تشویق معلمان برتر در فعالیت‌های آموزشی</p>	حرفه‌ای	

کدگذاری باز (عبارات مصاحبه‌شوندگان)	کدگذاری محوری	مقوله اصلی
<p>(۶)، نقد و بررسی کتب تازه تألیف (۷)، معرفی افراد برتر به مسئولان ذی‌ربط در استان و وزارتخانه جهت تشویق (۷)، آماده‌سازی کارگاه‌ها برای معلمان (۷)، پیشنهاد راه‌حل‌های علمی و عملی برای رفع مشکلات آموزشی (۷)، پیگیری روند پیشرفت دانش‌آموزان (۹)، توانایی حل مسئله (۹)، تجربه معلمی (۹)، انتقال آخرین داده‌های علمی به معلمان (۱۰)، تشویق و ترغیب تدریس معلم (۱۱)، برخورداری از روحیه پژوهشی (۱۱)، راهنمایی و پاسخگو بودن به سؤالات درسی و تربیتی (۱۱)، تسلط بر ابزارهای آموزشی (۱۲)، دادن انگیزه با معرفی معلمان موفق (۱۳)، استفاده از رایانه و اینترنت (۱۳)، توانایی تحلیل محتوای کتب درسی (۱۴)، تحصیلات در دانشگاه فرهنگیان (۱۴)، انتقال خواسته‌های معلم به گروه‌های بالادست (۱۴)، رفع اشکالات و ابهامات (۱۵)، دارای حداقل مدرک کارشناسی (۱۵)، نقد و بررسی تخصصی و علمی کتب درسی و انعکاس به استان (۱۵)، خبره در پایه تحصیلی مدنظر (۱۵)، توانایی در برنامه‌ریزی (۱۶)، تنظیم بانک اطلاعاتی معلمان (۱۶)، توانایی انتقال مسائل آموزشی معلمان به اداره (۱۷)، آگاهی و دید عمیق نسبت به حرفه خویش (۱۷)، توانایی تصمیم‌گیری (۱۸)، اجرای طرح‌های پیشنهادی اداره (۱۸)، توانایی سازماندهی جلسات هم‌اندیشی و کارگاه‌های آموزشی برای معلمان (۱۸)، برخورداری از تجربه تدریس (۱۹)، آشنایی با انواع کلاس‌های درسی (۱۹)، کمک به افراد برای بهبود عملکرد (۲۰)، نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان (۲۰)، برگزاری جلسات هم‌اندیشی مستمر و کارگاه‌های آموزشی (۲۱)، معرفی توانایی‌ها و موفقیت‌ها افراد به اداره (۲۱)، حضور منظم در جلسات (۲۱)، جمع‌آوری ایده‌های نو و خلاق (۲۱)، شناسایی استعدادها برتر (۲۳)، تدوین تقویم آموزشی (۲۳)، مهارت کار با رایانه و سایر تجهیزات و فناوری آموزشی (۲۳)، مهارت تولید محتوا (۲۳)، توانایی بررسی فعالیت‌های سرکلاسی (۲۴)، انتقاد سازنده به معلمان (۲۴)،</p>		

همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز سرگروه‌های آموزشی از نظر معلمان و مدیران مدارس ابتدایی را می‌توان در سه مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هر کدام از این مقوله‌های اصلی نیز دربردارنده خرده مقولات دیگری هستند که شرح مبسوط آنها در ذیل ارائه می‌شود.

### الف) شایستگی‌های عمومی

به عقیده بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، از مهم‌ترین شایستگی‌هایی که لازم است یک سرگروه آموزشی از آن برخوردار باشد شایستگی‌های عمومی است که طیف گسترده‌ای از ذهنیت‌های کلی، باورها و ویژگی‌های شخصی افراد را در بر می‌گیرند. این مقوله شامل شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های شخصیتی، فردی، جسمانی و فیزیکی معنی پیدا می‌کند. بر اساس یافته‌های این مطالعه، شایستگی‌های عمومی سرگروه‌های آموزشی شامل شایستگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های نگرشی می‌شود. شایستگی‌های شخصیتی به مسئولیت‌پذیری، آراستگی ظاهری، باهوش بودن، رازداری، داشتن سعه‌صدر، پشتکار و جدیت، سلامت جسمی، عاطفی، روانی، تعهد و انعطاف‌پذیری اشاره دارد.

مصاحبه‌شونده شماره ۵، یکی از معلمان ابتدایی اظهار داشت: "باتوجه به اینکه سرگروه آموزشی در پی رشد و بهبود عملکرد معلمان است باید از هوش بالایی برخوردار باشد و نقص معلمان را برای دیگران بازگو نکند". یا مصاحبه‌شونده شماره ۱۰، یکی از مدیران مدارس تأکید کرد: "سرگروه آموزشی باید لباس و ظاهری مرتب داشته باشد تا مورد پذیرش معلمان واقع شود".

یکی دیگر از مقوله‌های مستخرج از نظرات مشارکت‌کنندگان، شایستگی‌های نگرشی سرگروه‌های آموزشی است که شامل تصویر ذهنی و درک آنها از پدیده‌های پیرامون و تصمیم‌گیری بر مبنای تصویر ذهنی است. یافته‌های این مضمون نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان معتقدند یکی از عواملی که سرگروه‌های شایسته باید داشته باشند، نوع نگاه آنهاست که وجه تمایزشان با سایرین است. مشارکت‌کنندگان به شایستگی‌هایی نظیر تعالی‌گرایی، علاقه به کارآموزی، نگاه مثبت به تغییر، برخورداری از وجدان کاری، داشتن نگاه سیستمی به آموزش و پرورش، و نوع دوستی اذعان داشتند.

مصاحبه‌شونده شماره ۲۲، یکی از مدیران در این باره گفت: «سرگروه آموزشی باید تغییر را عامل و زمینه‌ساز توسعه موفقیت‌ها بداند و در مقابل تغییر مقاومت نکند». مصاحبه‌شونده شماره ۴ نیز بیان داشت: «شخصی که با علاقه مسئولیت سرگروه

آموزشی را پذیرفته با کسی که به این کار اشتیاقی ندارد متفاوت است و این در کیفیت انجام وظایفش تأثیر چشمگیری دارد».

### ب) شایستگی‌های مدیریتی

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش به منظور اجرای مؤثر برنامه‌ها و طرح‌های آموزش و پرورش لازم است که سرگروه آموزشی دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی باشد. شایستگی‌های مدیریتی اشاره به مهارت‌ها و توانمندی افراد برای سازماندهی مسئولیت‌ها و وظایف دارد. مشارکت‌کنندگان بر این باورند که سرگروه‌های آموزشی باید در حیطه مدیریتی بتوانند از شایستگی‌های خودمدیریتی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری برخوردار باشند. خودمدیریتی یک فرایند درونی و فکری است که فرد به واسطه آن می‌تواند به صورت خودآگاه و سازنده تفکرات خود را بررسی و تغییرات مطلوب در جهت نوآوری و پیشرفت را ایجاد کند که به زعم مشارکت‌کنندگان شامل یادگیری مادام‌العمر، ارتقا توانایی فن بیان، توسعه شبکه‌های شخصی، استفاده از تجارب دیگران جهت رفع نواقص خود، تمایل به یادگیری مداوم در مورد آخرین یافته‌های آموزشی، و خودارزیابی می‌شود. به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۸ اشاره کرد: «سرگروه آموزشی به عنوان فردی انتخاب می‌شود که به کمک او معلمان به توسعه حرفه‌ای دست پیدا کنند به همین دلیل سرگروه آموزشی باید مهارت‌ها و تخصص خود را ارتقا دهد». نظر مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ نیز در این باره بدین ترتیب است: «سرگروه آموزشی باید در زمینه پژوهش فعال و از یافته‌های جدید در مورد تعلیم و تربیت آگاه باشد».

یکی دیگر از شایستگی‌های مدیریتی یک سرگروه آموزشی از نظر معلمان و مدیران ابتدایی مدیریت روابط انسانی است که بدون شک توانایی برقراری ارتباط با معلمان دارای فرهنگ‌ها و با شرایط متفاوت از شایستگی‌های زیربنایی سرگروه آموزشی است. مشارکت‌کنندگان بر مقوله‌های مدیریت تعارض، مشاوره، تعامل با اداره آموزش و پرورش، مهارت گوش دادن مؤثر، تحمل و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، توان برقراری ارتباط تأکید داشتند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، یکی از معلمان ابتدایی اظهار داشت: «اینکه سرگروه چقدر بتواند ارتباط و تعامل برقرار کند خیلی مهم است و



سرگروه باید به‌گونه‌ای رفتار کند که معلم خود را زیر دست تصور نکند و ارتباط مثبت و سازنده داشته باشند». مصاحبه‌شونده شماره ۶، یکی از مدیران نیز اذعان داشت: «سرگروه آموزشی باید پل ارتباطی بین مدرسه و اداره آموزش و پرورش باشد».

بررسی مؤلفه مدیریت فرایند یاددهی - یادگیری نشان می‌دهد که به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری توسط سرگروه‌های آموزشی به‌منظور اثربخشی و بهبود عملکرد معلمان از مؤثرترین شایستگی‌های سرگروه آموزشی به‌شمار می‌آید. بر اساس یافته‌های این پژوهش ارائه راهنمایی آموزشی در خصوص طراحی و اجرای دروس، دادن بازخورد به‌موقع و اثربخش، توانایی کلامی برای انتقال مفاهیم، ارزیابی عملکرد به‌منظور شناسایی نیازهای آموزشی، توانایی تحمل نظرات مخالف، تسهیل محتوای درسی شایستگی‌هایی هستند که به سرگروه کمک می‌کند تا در مسیر صحیح قرار گیرد و راه رسیدن به رشد یادگیری معلمان هموار شود. به‌گفته مصاحبه‌شونده شماره ۹: «در طی جلساتی که با حضور سرگروه آموزشی برگزار می‌شود ممکن است با اختلاف نظرانی روبه‌رو شویم که لازم است سرگروه به آنها جهت دهد و تعارضات را حل نماید» و یا به‌گفته یکی از مدیران: «سرگروه آموزشی برای شناخت نیازهای آموزشی و تربیتی معلمان باید ارزیابی‌هایی از آنها صورت دهد».

### ج) شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای

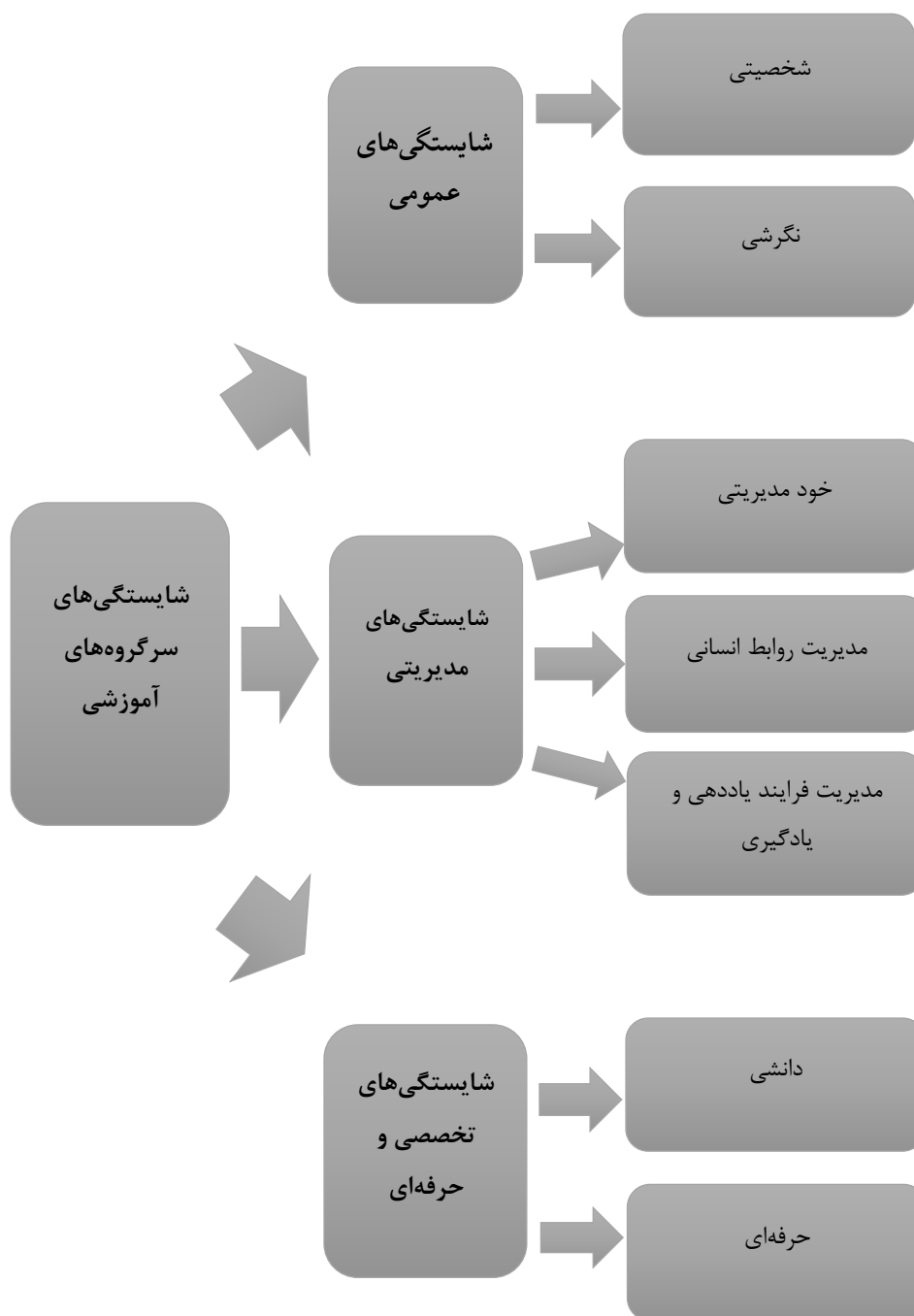
منظور از شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای برخورداری از دانش و مهارت‌های موردنیاز برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های سرگروه‌های آموزشی است که به‌طور ویژه برای آنها موردنیاز هستند. فرایند توسعه دانش و معلومات نظری، به‌گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به‌شمار می‌آید و به‌تنهایی و به‌خودی‌خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای، شایستگی دانشی و شایستگی حرفه‌ای را در بر می‌گیرد.

شایستگی‌های دانشی شامل شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های آگاهی و دانش تخصصی معنی پیدا می‌کند و مشارکت‌کنندگان به‌آشنایی سرگروه آموزشی با

اصول علوم تربیتی، آشنایی با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، شناخت برنامه‌های اجرایی آموزش و پرورش، تسلط بر محتوای به‌روز و کاربردی اشاره کردند. به‌عنوان مثال، یکی از مدیران آموزشی بیان کرد: «سرگروه آموزشی باید از بخشنامه‌ها، نحوه اجرا طرح‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش آگاه و بر آنها تسلط داشته باشد». مصاحبه‌شونده شماره ۱، یکی از معلمان ابتدایی نیز تأکید داشت: «برای سرگروه آموزشی، تخصص و آگاهی در زمینه تدریس، آموزش، مسائل تربیتی، مسائل مدیریتی و ارتباطی لازم است».

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که علاوه بر شایستگی‌های دانشی ضروری است که سرگروه آموزشی مجهز به شایستگی‌های حرفه‌ای نیز باشد. یافته‌های این مضمون بیانگر این است که سرگروه باید بر فعالیت‌هایی نظیر شرکت در شورای معلمان، اجرای دقیق طرح‌ها و برنامه‌ها، کشف استعدادها، تجربه حداقل ۳ سال تدریس، تسهیل همکاری با خانواده‌ها و انجمن‌ها، ارائه گزارش علل افت یا پیشرفت آموزشی در دروس، نقد و بررسی کتب تازه تالیف، معرفی افراد برتر به مسئولان ذی‌ربط در استان و وزارتخانه جهت تشویق، تنظیم بانک اطلاعاتی معلمان مسلط باشد. در همین خصوص، مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ یکی از مدیران ابتدایی اشاره کرد: «با نظر به اینکه به مرور زمان کتب درسی دچار تغییراتی می‌شود لازم است سرگروه آموزشی بر چگونگی نقد کتاب‌های جدیدالتالیف اشراف داشته باشد تا در جهت ارتقا کیفیت آنها گام بردارد». یکی از معلمان ابتدایی نیز اذعان داشت: «سرگروه‌های آموزشی باید برای افزایش انگیزه یادگیری معلمان، افرادی که در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی رشد داشته‌اند را به مسئولان معرفی کنند».

در نهایت می‌توان با توجه به تحلیل داده‌ها و استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی، شایستگی‌های موردنیاز سرگروه آموزشی را در قالب شکل ۱ ارائه داد.



شکل ۱ شایستگی‌های موردنیاز سرگروه آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر مشهد

## بحث و نتیجه‌گیری

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد. بسیاری از سازمان‌های امروزی و نوین روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر شایستگی اداره می‌کنند. در این میان، نظام آموزش و پرورش به‌منظور افزایش کیفیت، ساختارهای کارآمدتر و پتانسیل بیشتر در زمینه خلق دانش و بالندگی نیروی انسانی از توانمندی نیروهای انسانی خود در گروه‌های آموزشی به‌ویژه سرگروه‌های آموزشی کمک می‌گیرد که با توجه به اینکه عملکرد سرگروه‌های آموزشی راهی برای رشد و بهسازی حرفه‌ای معلمان در جهت دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و...) تصریح شده در اسناد بالادستی آموزش و پرورش و به تبع آن رشد و توسعه نظام آموزشی است، ضروری است که انتخاب و انتصاب سرگروه‌های آموزشی بر اساس استانداردهای حرفه‌ای صورت گیرد. با توجه به اهمیت مسئله، وجود معیارهایی به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز سرگروه‌های آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی که هدف پژوهش حاضر بوده می‌تواند راهنمایی در امر گزینش سرگروه آموزشی شایسته به منزله مهم‌ترین عناصر مؤثر در رشد و یادگیری حرفه‌ای معلمان باشد.

بر اساس تجزیه و تحلیل دیدگاه معلمان و مدیران ابتدایی طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نتایجی حاصل شد که نشان از آن دارد که شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی شامل سه مقوله کلی شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود که هر یک از این سه مقوله به مقوله‌های دیگر تقسیم می‌شود. شایستگی‌های عمومی دو خرده مقوله شایستگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های نگرشی را در بر می‌گیرد. از جمله شایستگی‌های شخصیتی سرگروه آموزشی که مورد توجه مشارکت‌کنندگان بود می‌توان به منظم و وقت‌شناس بودن، انتقادپذیری، آراستگی ظاهری، باحوصله بودن، وظیفه‌شناسی، تعهد، برخورداری از سلامت جسمی و روحی، و دلسوزی اشاره کرد. شایستگی‌های نگرشی هم شامل پایبندی به اصول اخلاقی، جهان‌بینی مثبت به تعلیم و تربیت، جامع‌نگری، دارای وجدان کاری، خودباوری، مثبت‌اندیشی، و امیدوار بودن می‌شود. کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و کسب فضایل اخلاقی از جمله: ایمان، تقوا، تولی و تبری، عمل صالح،

خودباوری، روحیه مجاهدت، ظلم‌ستیزی، علم، حکمت، عفت، شجاعت، عدالت، صداقت، ایثار و فداکاری ارزش‌های اساسی هستند که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش آمده است و لازم است تمام اجزا و مؤلفه‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی هماهنگ با آنها بوده و همه سیاست‌گذاران و کارگزاران ملتزم و پای‌بند به آنها باشند (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). با توجه به گفته امپاتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) انتظار می‌رود که یک سرگروه آموزشی شایسته از طریق شخصیت، نگرش و رفتار او، فرهنگ مدرسه مبتنی بر توسعه را پرورش دهد. این کیفیت در روند یادگیری و اداری است که یک مدرسه را خاص و منحصر به فرد می‌سازد. از سرگروه آموزشی انتظار می‌رود که تعهد، همکاری و نظارت بر توسعه حرفه‌ای معلمان را تضمین کند که مدرسه را قادر می‌سازد تا یک تیم نهایی با طرز فکر نوآورانه بسازد. در پژوهش معصومی‌نژاد (۱۳۹۹) تأکید شده است که سرگروه‌های آموزشی با نگرش همه‌جانبه‌گرایانه به روند درک و اجرای تدریس، در معلمان احساس مالکیت ایجاد می‌کنند. سرگروه‌ها قانون تدریس را می‌نویسند و شرایطی که برای اجرای آن وجود دارد، روند کار و فعالیت در آن را در قبال یادگیری دانش‌آموزان مشخص می‌کنند که این یافته با شایستگی نگرشی سرگروه آموزشی در این مطالعه مطابقت دارد.

از دیگر شایستگی‌های سرگروه آموزشی شایستگی‌های مدیریتی است که دارای سه زیر مقوله شایستگی خودمدیریتی، شایستگی مدیریت روابط انسانی و شایستگی مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری است. در شایستگی خودمدیریتی که مورد توجه اکثر مشارکت‌کنندگان بود بایستی سرگروه آموزشی در پی یادگیری مادام‌العمر، کسب تجارب کاربردی و مفید، خود انگیزی، توسعه روابط کاری، یادگیری مداوم در مورد آخرین یافته‌های آموزشی، خودآگاهی، تقویت زمینه پژوهشی، قدرت فن بیان، خودارزیابی، ارتقا دانش محتوایی و موضوعی در جهت تکامل هر چه بیشتر خود باشد؛ چرا که تخصص و عملکرد سرگروه‌های آموزشی منجر به بهبود یادگیری و در نتیجه توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود.

تشویق سرگروه‌های آموزشی به بهسازی و توسعه حرفه‌ای خود از طریق دسترسی آسان آنان به منابع اطلاعاتی و وارد نمودن آنان در حوزه پژوهشی مرتبط با برنامه‌های

آموزشی، تربیتی، نظارتی و... نقش عمده‌ای در اثربخشی فعالیت‌های سرگروه آموزشی دارد. از مقوله دیگر شایستگی‌های مدیریتی سرگروه آموزشی می‌توان از شایستگی‌های مدیریت روابط انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین شایستگی‌ها نام برد که به داشتن ارتباط صمیمانه و دلسوزانه، مهارت گوش دادن مؤثر، تعامل با اداره آموزش و پرورش، توانایی جلب اعتماد معلمان، توانایی درک و برقراری ارتباط با افراد از فرهنگ‌های مختلف و مواردی از این قبیل بر می‌گردد. نتایج یافته‌های مطالعه موسی و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که کیفیت روابط پویا بین سرگروه‌های معلمان و معلمان تا حد زیادی بر اعتماد معلمان تأثیر می‌گذارد. پیامدهای عملی این یافته‌ها نشان می‌دهد که سرگروه‌های معلمان همیشه باید با معلمان روابط خوبی برقرار کنند تا اعتماد معلمان برای حفظ اثربخشی مدرسه به دست آید که این یافته با مقوله شایستگی‌های مدیریت روابط انسانی سرگروه آموزشی همخوانی دارد. سرگروه آموزشی به‌عنوان یک حل‌کننده مشکلات، از بین برنده موانع و یک تصمیم‌گیرنده عمل می‌کند. از چنین متخصصان با صلاحیتی نه تنها انتظار می‌رود که ارتباط سازنده و کارگروهی را با همکاران خود به‌عنوان یک استراتژی کاری به کار گیرند که دانش‌آموزان را قادر می‌سازد تا یک پس‌زمینه محکم از آموزش کل‌نگر به دست آورند؛ بلکه باید با اداره آموزش و پرورش هماهنگی لازم را داشته باشند تا از طریق این پل ارتباطی اطمینان حاصل کنند که مدرسه جهت توسعه و پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان مجهز به کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها و سایر امکانات آموزشی شده است. شایستگی‌های مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری نیز به توانایی کلامی برای انتقال مفاهیم، مدیریت زمان، تحلیل و روشن‌سازی دیدگاه‌های فراگیران، ایجاد فضای مناسب جهت تبادل اطلاعات، توانایی تحمل نظرات مخالف، تسهیل محتوا درسی، مدیریت تیمی، درک نیازها و استعدادها، داشتن برنامه و هدف، تقویت نقاط ضعف معلمان، رفع اشکالات و ابهامات درسی و آموزشی، ایجاد فرصت مناسب برای تقویت دانش و مهارت فراگیران می‌پردازد. شایستگی‌های مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری به این نکته تأکید دارد که سرگروه آموزشی به‌عنوان معلم ارشد باید بداند چگونه به معلمان خود برای دستیابی به اهداف آموزشی انگیزه دهد.

در یک سیستم مدرسه، سرگروه آموزشی باید نتایج را از طریق عملکرد معلمان کسب کند و آن‌ها را تشویق کند که برای به‌روزرسانی دانش و مهارت خود تلاش کنند،

بازخورد کتبی به معلمان سخت‌کوش دهد و همچنین به معلمان اختیار کافی برای اجرای وظایف خود را دهد. علاوه بر این سرگروه آموزشی باید بر کار انجام‌شده توسط معلمان نظارت داشته باشد و اطمینان حاصل کند که فعالیت‌ها مطابق با استانداردهای مورد توافق انجام می‌شوند و گام‌هایی برای اصلاح مشکلات از طریق ارائه انتقاد سازنده و روش‌های تدریس نوین، احترام به دیدگاه و نظر معلمان برداشته می‌شود. یوگوچکو و آگو (۲۰۲۱) بر این باورند عدم اجرای مدیریت زمان در فعالیت‌های سرگروه آموزشی باعث می‌شود که وقت زیادی را در کارهای اشتباه تلف کنند و لازم است از طریق آموزش‌های ضمن خدمت طیف وسیعی از شایستگی‌های مدیریت زمان را به دست آورند. پونت (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود بیان داشته که گروه‌های آموزشی نباید نقش صرفاً نظارتی داشته باشند، بلکه باید به شناسایی نقاط ضعف معلمان بپردازند و آنان را در جهت برطرف کردن این نقاط ضعف و بهبود نقش حرفه‌ای خود و کسب مهارت‌های لازم در تدریس یاری رسانند. علاوه بر این در پژوهش حسین و همکاران (۲۰۱۸) عملکرد سرگروه‌های آموزشی به عنوان معلمان ارشد شامل بازدید از کلاس‌های درسی به منظور نظارت بر تدریس معلمان، بررسی یادداشت درسی معلمان، ارائه توصیه‌های حرفه‌ای برای بهبود مناسب تدریس و یادگیری می‌شود. همچنین در این پژوهش بر شایستگی سرگروه آموزشی در برقراری نظام انگیزشی اشاره شده است. به عبارتی هنگامی که سرگروه معلمان انگیزه لازم را برای معلمان فراهم می‌کند، آنها سعی می‌کنند که در کلاس‌های درس برتری خود را نشان دهند. مقوله شایستگی مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری در مطالعه حاضر با یافته‌های پژوهش یوگوچکو و آگو (۲۰۲۱)، پونت (۲۰۲۰) و حسین و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که سرگروه‌های آموزشی علاوه بر فاکتورهای مربوط به شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های مدیریتی، باید از شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز برخوردار باشند که فرد با دارا بودن آن می‌تواند تا حد زیادی موفقیت خود را در جذب و گزینش به‌عنوان سرگروه آموزشی تضمین کند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز دو زیرمؤلفه شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های حرفه‌ای را در خود جای داده است. شایستگی‌های دانشی در تخصص، دانش بروز، شناخت ویژگی‌های مدارس مختلف،

تسلط بر طرح‌های اجرا شده آموزش و پرورش، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، شناخت اسناد بالادستی و مسائلی از این قبیل نمود پیدا می‌کند. شایستگی‌های حرفه‌ای نیز به حضور فعال سرگروه در شورای معلمان، تجربه و سابقه تدریس، ارائه گزارش علل افت یا پیشرفت آموزشی در درس، نقد و بررسی تخصصی و علمی کتب درسی و انعکاس به استان، توانایی انتقال مسائل آموزشی معلمان به اداره، تشویق معلمان برتر در فعالیتهای آموزشی بر می‌گردد. آنچه که در این مقوله مورد توجه مشارکت‌کنندگان قرار داشت این بود که سرگروه‌های آموزشی علاوه بر اینکه مسئولیت رشد یادگیری معلمان هم‌پایه خود را بر عهده دارند خود نیز به‌عنوان معلم مشغول به تدریس هستند و یک سرگروه آموزشی قبل از اینکه از شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای یک سرگروه آموزشی برخوردار باشد باید در درجه اول دارای تمامی صلاحیت‌های حرفه‌ای مرتبط با معلمی باشد چرا که در سند تحول بنیادین که مانند نقشه راهی برای رسیدن به اهداف متعالی آموزش و پرورش است، از نقش معلم (مربی) به‌عنوان هدایت‌کننده و اسوه‌ای امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی یاد می‌شود (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). از سوی دیگر بتواند در ایفای نقش خود به‌عنوان معلم ارشد یا همان سرگروه آموزشی موفق عمل کند. در شیوه‌نامه اجرایی انتخاب سرگروه‌های آموزشی (۱۳۹۸) آشنایی با فنون پیشرفته تدریس و ارزیابی آموزشی، آگاهی از فعالیتهای تحول بنیادین آموزش و پرورش، تسلط بر مفاهیم تکنولوژی آموزشی، آشنایی با اصول و نظریه‌های یادگیری، حداقل مدرک تحصیلی لیسانس (ترجیحاً فوق‌لیسانس) مرتبط با رشته تخصصی به‌عنوان شرایط انتخاب و انتصاب سرگروه‌های آموزشی مدنظر قرار گرفته است که با شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای این پژوهش سازگاری دارد.

در پایان می‌توان گفت بر اساس نتایج پژوهش حاضر با نظر به جایگاه والایی که سرگروه‌های آموزشی در عرصه تعلیم و تربیت دارند باید مستعدترین و شایسته‌ترین افراد به‌عنوان سرگروه آموزشی انتخاب شوند و در گزینش آنها شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای را مورد توجه قرار دهند. یافته‌های این پژوهش برای جامعه آموزش و پرورش از جمله کارشناسان ابتدایی ادارات



در جهت طراحی برنامه‌هایی مدوّن و جامع جهت ارتقای شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی و همچنین برای خود سرگروه‌های آموزشی به منظور ارتقا شایستگی‌هایشان کاربرد است. شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی به‌عنوان افرادی که تحت‌تأثیر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سرگروه‌های آموزشی قرار دارند راهنمای مناسبی برای شناخت شایستگی‌های موردنیاز سرگروه‌های آموزشی است تا به کمک آن زمینه انتخاب افراد شایسته و کارآمد در راستای توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس مقطع ابتدایی را که اساسی‌ترین و زیربناترین دوره نظام آموزشی است، فراهم شود. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود ارزیابی مستمر از عملکرد سرگروه‌های آموزشی به‌عنوان عاملان و مجریان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان نیز همگام با بررسی نیازهای آموزشی معلمان صورت گیرد و جهت ارتقا شایستگی‌های مختلف سرگروه‌های آموزشی پیوسته کارگاه‌های تخصصی مختلف برگزار شود تا ضمن افزایش شایستگی‌های سرگروه‌های آموزشی، عملکرد شغلی و سازمانی آنان بهبود یابد.

## منابع

- بهنام، رسول و رجب‌زاده، جعفر (۱۳۹۸)، *تأملی در گروه‌های آموزشی و درس‌پژوهی، باتکیه بر شباهت‌ها و تفاوت‌ها*. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۴ (۱۴)، ۲۸-۵۷.
- ترابی نژاد، مریم (۱۳۹۹)، *شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای سرگروه‌های آموزشی دوره ابتدایی استان هرمزگان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه پیام‌نور استان یزد مرکز مهریز.
- حبیبی، حبیب‌الله؛ پورفتحی، ناصر و پورطالب، نرگس (۱۳۹۱)، *بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی سرگروه‌های آموزشی و میزان بهبود کیفیت آموزشی*. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۱۰ (۳)، ۳۱۱-۳۲۵.
- دهمرد، سمیه و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۴)، *پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین*. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۷ (۲۴)، ۹۳-۱۱۰.
- سرخ، عباس (۱۴۰۰)، *بررسی نقش گروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان*

- شهرستان باوی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- سلیمی، رقیه (۱۳۹۶)، طراحی چارچوب مدیریتی بهسازی سرگروه‌های دوره ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه پنج شهر مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰)، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن و قهرمانی، محمد (۱۳۹۲)، کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده‌بنیاد. نوآوری‌های آموزشی، ۱۲ (۴۵)، ۱۷۶-۱۴۹.
- قاسمیان، زهرا؛ امین بیدختی، علی اکبر و جعفری، سکینه (۱۳۹۹)، تبیین رابطه ساختاری تسهیم دانش با اثربخشی گروه‌های آموزشی مدرسه: نقش میانجی اعتماد و همکاری درون‌گروهی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۸ (۲)، ۱-۲۲.
- معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۸)، شیوه‌نامه اجرایی انتخاب سرگروه‌های آموزشی، دفتر آموزش دبستانی وزارت آموزش و پرورش.
- معصومی‌نژاد، رضا؛ مددلو، قهرمان؛ میکائیلو، غلامحسین و بابائی، زهرا (۱۳۹۸)، تبیین نقش سرگروه‌های معلمان در کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی دوره ابتدایی: یک مطالعه کیفی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۹ (۵)، ۱-۲۱.
- Bordogna, C. M. (2021). *Transnational Teaching: Evaluating the Application of Heideggerian Phenomenology and IPA in a Study of Lived Experiences*. International Journal of Qualitative Methods, ۲۰(۴), 1-10.
- Brion, C. , & Cordeiro, P. A.(2020). *Voices of Ghanaian Head-Teachers Working in Low-Fee Private Schools*. International Journal of Educational Reform, 29(2), 170-190.
- Emma-Kate, K. , & , Laleh, L.(2019). *Leading Inclusion in Complex Systems: Experiences of Relational Supervision for Head teachers*.

- Support for Learning, ۳۴(۴), ۴۵۹-۴۴۳.
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). *Strategic human resource management*. In Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce, 6(5), 1-16.
- Hammad, A. J., Ibrahim, R. A., & Naama, L. T. A. (2022). *The Impact of Strategic Human Resources Tools on Enhancing Human Competencies an Exploratory Study for a Sample of Workers in the Salah Al-Din Education Directorate*. American Journal of Social and Humanitarian Research, ۳(۹), ۹۶-۷۹.
- Hickie, C., Nash, L., Kelly, B. J. & Lewin, T. J. (2014). *Psychiatry trainees confidence as teachers, perceptions of supervisor support and opportunities for further training*. Journal of Australia's Psychiatry, 22(3), 292-295.
- Hussain, Ch., Ahmad, S., & Batool, A. (2018). *Head Teacher as an Instructional Leader in School*. Bulletin of Education and Research, 40(1), 77-87.
- Imara, K., & Altinay, F. (2021). *Integrating education for sustainable development competencies in teacher education*. Sustainability, ۱۳(۲۲), ۲۵-۵۵.
- Kyayemagye, F. , & Kintu, D.(2020). *Head Teachers' Administrative Skills and Curriculum Management in Universal Secondary Education Schools in Kiruhura District, Uganda*. Teacher Education and Curriculum Studies, 5(3), 96-104.
- Mpaata, K. A.(2019). *The Leadership Role of Secondary School Head Teachers in Delivering Integrative Quality Education in Uganda*. IJELM – International Journal of Educational Leadership and Management, 7(2),203-230.
- Musah, M. B., Rahman, R. E. A., Tahir, L. M., Al-Hudawi, S. H. V., & Daud, K. (2018). *Headteacher-teacher relationship and its effect on teacher's trust in Malaysian high performing schools*. International Journal of Educational Management. ۱۶(۲), 123-141.
- Oliva, P. F. & Pawlas, G. E. (2004). Supervision for today's Schools, (7th Ed).
- Phorabatho, Th., & Mafora, P. (2015). *The role of curriculum coordinators in managing teachers' continuing professional development*. Int. J. Edu. Sci, (8)1, 93- 101.
- Pont, B. (2020). *A literature review of school leadership policy reforms*. European Journal of Education, ۵۵(۲), ۱۶۸-۱۵۴.

- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). *Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities*. Teaching and Teacher Education, 27(1), 116-126.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., & et al. (2019). *Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce*. Vaccine, 37(11), 1428-1435.
- Ugochukwu, A. V., & Agu, J. C. (2021). *Time management practices and job performances of head teachers in public primary schools in anambra state*. Journal of Educational Research & Development, ۴(۱)20-25.