



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Investigating the Relationship between the Supervision and Guidance of Educational Leaders and the Professional Qualifications of Teachers and Principals of Elementary Schools

Kh. Nazari<sup>1</sup>, E. Asabat Tabari<sup>2</sup>, A. Karimi Baghmolek<sup>3</sup>, I. Esfandiari<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Assistant Professor, Farhangian University, Tehran, Iran. Corresponding Author.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Farhangian University, Tehran, Iran. [esabat95@gmail.com](mailto:esabat95@gmail.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Farhangian University, Tehran, Iran. [ayat191@gmail.com](mailto:ayat191@gmail.com)

<sup>4</sup> Master's Degree, Primary Education Teacher, Hamedan, Iran. [isaacesfandyari@yahoo.com](mailto:isaacesfandyari@yahoo.com)

ABSTRACT

**Keywords:**

Educational leaders;  
Professional qualifications;  
Primary schools;  
Supervision and guidance.

Corresponding author

1. [Kh.nazari@cfu.ac.ir](mailto:Kh.nazari@cfu.ac.ir)

**Background and Objectives:** The purpose of this research was to investigate the relationship between the supervision and guidance of educational leaders and the professional qualifications of teachers and principals of primary schools in Asadabad City in the academic year of 2023-2024. **Methods:** The method of the research was a descriptive-survey of the correlation type and the statistical population including principals and teachers of primary school were 443, 210 individuals were selected by simple random sampling method. The measurement tools included the standard guidance and supervision questionnaires of Sobhaninejad and Agha Hosseini (2014) and the researcher-made questionnaire of the professional qualifications of teachers and administrators. The reliability of the questionnaires is higher than 7% And their validity was confirmed by experts before implementation. The statistical methods of Pearson correlation coefficient, simultaneous regression and independent groups t-test were used. **Findings:** The findings showed that the supervision and guidance of educational and educational leaders improve the knowledge, skill, attitude/value, personality/ethical and research qualifications of teachers. The t-test of independent groups showed that there is no significant difference between the opinions of teachers and administrators regarding the supervision and guidance of educational leaders. **Conclusion:** The results of the research showed that the supervision and guidance of educational and educational leaders improves the professional qualifications of teachers and principals of primary schools.

ISSN (Online):

DOI: 10.48310/reek.2024.16383.1299


Received: 2024/03/31

Reviewed: 2024/05/19

Accepted: 2024/06/23

PP: 21-36

**Citation** (APA): Nazari, Kh. Asabat Tabari, E. Karimi Baghmolek, A. Esfandiari, I. H. (2024). Investigating the Relationship between the Supervision and Guidance of Educational Leaders and the Professional Qualifications of Teachers and Principals of Elementary Schools. *journal of research in elementary education*, 6(11), 21-36.

 <https://doi.org/10.48310/reek.2024.16383.1299>



## رابطه نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی با صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی

مقاله پژوهشی / مروری

خسرو نظری<sup>۱\*</sup>، ابراهیم اصابت طبری<sup>۲</sup>، آیت کریمی باغملک<sup>۳</sup>، اسحاق اسفندیاری<sup>۴</sup>.

۱. گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۳. گروه آموزشی مشاوره، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۴. کارشناس ارشد آموزش ابتدایی، آموزش و پرورش، همدان، ایران.

### چکیده

**اهداف:** هدف این پژوهش بررسی رابطه نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی، با صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اسدآباد، در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ است. **روش:** روش انجام پژوهش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل مدیران و معلمان دوره ابتدایی به تعداد ۴۴۳ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۱۰ نفر انتخاب شدند. ابزارهای اندازه‌گیری شامل پرسشنامه‌های استاندارد راهنمایی و نظارت سبحانی‌نژاد و آقاسینی (۱۳۹۴) و پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران است. پایایی پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۰۷ و روایی آن‌ها مورد تایید خبرگان است. از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون همزمان و آزمون تی گروه‌های مستقل استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی موجب ارتقای صلاحیت‌های دانشی، مهارتی، نگرشی/ارزشی، شخصیتی/اخلاقی و صلاحیت‌های پژوهشی معلمان و همچنین صلاحیت‌های دانشی، اعتقادی/اخلاقی، شخصیتی، اجرایی، مدیریت و رهبری و صلاحیت ارتباطی مدیران می‌شود. آزمون تی گروه‌های مستقل نشان داد که بین نظرات معلمان و مدیران در خصوص نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی، تفاوت معناداری وجود ندارد. **نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی موجب ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی می‌شود.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید.

### DOI:

10.48310/reek.2024.16383.1299

### واژه‌های کلیدی:

نظارت و راهنمایی؛  
راهبران آموزشی و تربیتی؛  
صلاحیت‌های حرفه‌ای؛  
مدارس ابتدایی.

۱. نویسنده مسئول:

[Kh.nazari@cfu.ac.ir](mailto:Kh.nazari@cfu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳

شماره صفحات: ۲۱-۳۶

## مقدمه

امروزه اهمیت آموزش و پرورش بر هیچ کس پوشیده نیست. مهم‌ترین عنصر این نهاد سرنوشت‌ساز، جامعه عظیم معلمی است که مسئولیت هدایت و پرورش یک نسل بر عهده آن‌ها است (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹). هرگونه سرمایه‌گذاری علمی و هدفمند به پرورش و بهسازی آن‌ها و نیز تامین آتیه روحی و روانی این قشر انسان‌ساز، نه تنها موجب ارتقای بهره‌وری آن‌ها می‌شود بلکه می‌تواند موجبات بالندگی و سرفرازی ملتی را فراهم آورد (جدیدی محمدآبادی، بهادرزهی، ۱۴۰۲؛ عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). زیرا این نهاد، عامل اصلی و کلیدی توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هر کشور محسوب می‌شود. از سوی دیگر، مدارس از ارکان اصلی آموزش و پرورش‌اند و نقش اصلی را در موفقیت نظام آموزشی هر کشور به عهده دارند. موضوع نظارت و راهنمایی آموزشی مدارس از به انحراف کشیده شدن اهداف آموزشی جلوگیری کرده، به تعالی کیفیت آموزشی کمک می‌کند و در نهایت متضمن پیشرفت، رشد و توسعه کشور، در ابعاد مختلف است. لذا برای رفع نیازهای جامعه باید کیفیت آموزش را بهبود بخشید و برای بهبود کیفیت آموزش باید بر معلمان و اموری که کار آنان را در مدارس تحت تاثیر قرار می‌دهد، تمرکز کرد. یکی از این امور نظارت و راهنمایی است (جهانیان، حاجی منوچهری، ۱۳۹۶). نظارت و راهنمایی آموزشی از وظایف مهمی است که برای اداره نظام آموزشی خوب ضرورت دارد و هدف اصلی آن اصلاح و بهبود شرایط آموزشی است. وجود برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی و کیفیت و تداوم آن در تحقق اهداف آموزشی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. امروزه راهنمایان آموزشی و تربیتی به منظور اصلاح وضع آموزشی تحت عنوان راهبران آموزشی با معلمان و به کمک آنان کار و فعالیت می‌کنند و از طریق همکاری حرفه‌ای سعی در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و رفع مسائل و مشکلات آنان دارند (Burant, 2009). راهبر آموزشی و تربیتی نیروی رسمی یا پیمانی آموزش و پرورش است که ضمن برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روزآمد، هدایت، راهبری و نظارت بر فرایندهای آموزشی و پرورشی را از طریق بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های مناسب با تمرکز بر فعالیت مدارس، مدیران، معلمان و سایر کارکنان در جهت دستیابی به تعالی مدیریت آموزشی و رشد بالندگی حرفه‌ای کارکنان در راستای تسهیل تحقق اهداف آموزشی و پرورشی بر عهده دارد (دستورالعمل به‌کارگیری رهبران آموزشی، ۱۳۹۲). اگر چه برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی و عناوین راهنمایان آموزشی در نظام‌های آموزشی مختلف متفاوت است اما وظایف آنان کم و بیش مشابه است (نیکنامی، ۱۴۰۰). نظارت و راهنمایی آموزشی باید مکانیسمی بسیار کارآمد برای تعیین نیازهای فردی و پیشرفت حرفه‌ای باشد (Aslanargun & Tarku, 2021). شناخت نیازهای فردی می‌تواند در یک برنامه‌ی کلی پیشرفت پرسنل گنجانده شوند و با برنامه‌ریزی پیشرفت بخش یا کل محل کار پیوند یابند و ظرفیت‌های ناشناخته در میان پرسنل که مهم‌ترین منابع سازمان هستند را شناسایی کنند. کنترل و نظارت بر ایده‌ها و تخصص‌های مشخص شده در طول فرآیند نظارت، در راستای منافع اداره و افراد و در نتیجه بهتر شدن کار، بسیار ضروری است (خورشیدی، ۱۳۹۵). هدف اساسی از نظارت و راهنمایی آموزشی کمک به معلمان جهت ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های آنان است (جهانیان، حاجی منوچهری، ۱۳۹۶). نظارت و راهنمایی آموزشی طبق مفاهیم سنتی، انتقال دانش و مهارت‌ها در عمل از فرد کارآموده به فرد کارآموز و از فرد مجرب به فرد بی‌تجربه تعریف شده است (Kadushin, 1976؛ Wiles, & Bundy, 2005). هیسمنگلو و هیسمنگلو (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010) نظارت و راهنمایی آموزشی را به عنوان فرآیندی پویا که منجر به مطالعه و اصلاح تمامی عوامل موثر بر وضعیت آموزش و پرورش می‌شود، تعریف می‌کنند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). به اعتقاد صاحب‌نظران، منظور از راهنمایی، کمک به معلمان مدرسه است تا فرایند ادراکات خود را اصلاح و بازبینی کنند. به علاوه، محیط مدرسه را بشناسند و توانایی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های خود را نیز کشف

کنند و همچنین قدرت سازگاری خود را با محیط افزایش داده، روش‌های تدریس و ارزشیابی مناسب را انتخاب کرده، روابط و مناسبات انسانی خود را با دیگران بهبود بخشند. همچنین همگام با تغییرات و تحولات سازمانی، خود را تغییر داده، به اثربخشی و کارایی آموزشی بهتر دست یابند (وکیلیان، ۱۳۹۹). رابینسون (Robinson, 1980) در تحلیل مفهوم نظارت و راهنمایی آموزشی اظهار می‌کند: نظارت و راهنمایی فرایندی آموزشی است که در آن کسی که دارای علم و مهارت بیشتری است مسئولیت آموزش فرد دیگری را که کمتر واجد این عناصر است بر عهده می‌گیرد. به نظر این صاحب‌نظران، سبک و الگوی نظارت و راهنمایی مدیران به نحوه و چگونگی ترکیب مجموعه‌ای از متغیرها وابسته است. در واقع، این متغیرها، سبک و الگوی نظارتی مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهند و شامل نگرش مدیران نسبت به معلمان، ساختار مدرسه، ماهیت تغییر، الگوهای مدیریتی، نوع رهبری، نوع تصمیم‌گیری مدیران، نوع قدرت حاکم بر سازمان و عوامل انگیزشی موثر و مورد استفاده‌اند (سبحانی نژاد و آقاحسینی، ۱۳۸۵). نیکنامی (۱۴۰۰) به شش اصل مهم سازمانی، مسئولیت و اختیار، پویایی‌های گروهی، رشد و پیشرفت حرفه‌ای، ارزشمند بودن فرد و گروه، علمی بودن و تغییر در فرایند نظارت و راهنمایی اشاره می‌کند. در زمینه مفاهیم مرتبط با نظارت و راهنمایی الیویا (Olivia, 1989) به شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران مدارس به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم؛ گلیکمن، گوردون و راس گوردون (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2018) به چهار دسته نظارت و کنترل دستوری، اطلاعاتی دستوری، مشارکتی و غیر دستوری و سرچووانی و استارات (Sergiovanni & Starrat, 1983) به سبک‌های نظارت و راهنمایی به‌صورت دقیق و علمی‌تر، همراه با مبنای تئوریک مدیریت و همچنین با تاکید بر نظریه‌های کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی به‌صورت مفهومی و عملیاتی اشاره کرده‌اند. بررسی نظریه‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران مدیریت آموزشی و علوم تربیتی موید این است که نظارت و راهنمایی آموزشی و راهبران آموزشی بر ابعاد و جنبه‌های مختلف کار معلمان تاثیر اساسی دارند (Vaillant, 2015). بر اساس نظریه نظارت آموزشی، نظارت و راهنمایی آموزشی هم بر معلمان و هم دانش‌آموزان تاثیر مثبت و معنادار دارد. در سطح معلمان، نظارت و راهنمایی آموزشی موجب ارتقای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های آنان از جمله بالندگی حرفه‌ای آن‌ها، ارتقای ویژگی شخصیتی رفتاری از جمله حرمت‌مداری اجتماعی، برخورد منصفانه با هم، ارتقای اخلاق حرفه‌ای و افزایش مهارت‌های آموزشی می‌شود و تمامی این موارد موجب بهتر شدن عملکرد و نحوه ایفای نقش معلمی در سطح مدارس می‌شود که نتیجه نهایی آن تاثیر مثبت بر دانش‌آموزان مبنی بر یادگیری بهتر و پیشرفت تحصیلی آنان است (عبداللهی، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، آموزش و پرورش وظیفه دارد رویکردها و خط مشی‌هایی متناسب با تحولات حال و آینده را با نگاه تحولی و سازگاری خردمندانه اتخاذ کند (عباباف و همکاران، ۱۳۹۳). در این بین معلمان به عنوان یکی از ارکان اصلی و مهم آموزش و پرورش، دارای نقش اساسی در کیفیت آموزش هستند (صوری، ۱۳۹۹). بنابراین از آنجا که کلید اصلی کیفیت آموزش و پرورش در دست معلمان است، به کار گماردن تواناترین و شایسته‌ترین افراد برای حرفه معلمی از مهم‌ترین موضوعات است (شفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳) و توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای، موجب بقا و ضامن تداوم نظام آموزشی و دستیابی به اهداف متعالی می‌شود. ملکی (۱۳۹۱) صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمی را شامل مجموعه شناخت، گرایش و مهارت‌هایی تعریف می‌کند که معلم با کسب آن‌ها می‌تواند به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی فراگیران اقدام کند. همچنین شاه‌محمدی (۱۳۹۳) صلاحیت‌های معلمی را مجموعه‌ی شناخت‌ها، گرایش‌ها و مهارت‌هایی می‌داند که معلم با کسب آن‌ها می‌تواند در جریان تعلیم و تربیت به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی فراگیرندگان کمک کند. موضوع صلاحیت نیز توسط لوسیا و لپسینگر (Lucia & Lepsinger, 1999)؛ حاتم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵، و بلاخ و همکاران (Bulakh et al, 2019) مفهوم‌سازی شده است.

اولیوا و پاولاس (Oliva & Pawlas, 2004) بر این باورند که نظارت و راهنمایی آموزشی راهنمایان تعلیماتی و یا راهبران آموزشی موجبات بهبود عملکرد معلمان در زمینه‌های طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، کیفیت تدریس و مدیریت کلاس درس می‌شود (ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۱). تحلیل محتوای گلیکمن، گوردون و راس گوردون (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2018) نیز بیانگر این است که نظارت و راهنمایی آموزشی بر جنبه‌های مختلف شایستگی‌ها و صلاحیت‌های معلمان و بهبود عملکرد آنان تاثیرگذار است. راهبران آموزشی و تربیتی با نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان موجبات بهبودی شیوه‌های تدریس و یادگیری دانش‌آموزان، ارتقا و مهارت‌ها و فنون تدریس در معلمان، ارتقای مهارت‌های حل مسئله به‌ویژه مسائل مربوط به تدریس معلمان، توانمندسازی معلمان و ارتقای تعهد شغلی آنان و افزایش روحیه معلمی می‌شود. از جنبه‌های دیگر تاثیر نظارت و راهنمایی آموزشی راهبران بر معلمان در مدارس بر اساس نظریه‌ها و دیدگاه صاحب‌نظران موجب رشد مداوم دانش علمی معلمان در حوزه موضوعات مورد تدریس، ارتقای سطح و کیفیت تعامل و ارتباطات اجتماعی معلمان با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا، سازماندهی اصولی فضای فیزیکی کلاس درس، ارتقای مهارت‌های پرسشگری و سوال از دانش‌آموزان، تعیین درست تکالیف و کنترل مداوم و اصولی آن، سنجش و ارزشیابی صحیح دانش‌آموزان توسط معلمان، ارتقای مهارت‌های کلامی و قدرت انتقال مفاهیم و همچنین بهبود صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شخصیتی رفتاری از جمله تفکر و اندیشه‌ورزی، عشق به معلمی و تعلیم و تربیت فراگیران، انتقادپذیری و مثبت‌اندیشی می‌شود (رضایور، ۱۴۰۱). به‌واسطه اهمیت و ضرورت نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران، پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی انجام شده است. در این زمینه جهانیان و حاجی منوچهری (۱۳۹۶) به نقش نظارت و راهنمایی آموزشی بر بهبود صلاحیت حرفه‌ای معلمان از دیدگاه مدیران؛ جهانی، مرادخواه و مرادپور (۱۴۰۰) به رابطه بین نقش راهبران آموزشی و شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان؛ وایلیس و بینز (Willis & Baines, 2017) به مزایای نظارت و راهنمای آموزشی؛ آنتانیو (Antonio, 2019) به تاثیر نظارت بر بهبود مهارت‌های آموزشی معلمان؛ کاراگوزل و امیر روزگار (Karagozli & Emir Ruzgar, 2020) به ابعاد صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان مشاور در هنگام تدریس؛ شاندروک و همکاران (Shandrok et al, 2019) به مقایسه آموزش حرفه‌ای معلمان و صلاحیت حرفه‌ای؛ فوات (Fauth, 2019) به تاثیر شایستگی معلم بر نتایج دانش‌آموز در آموزش علوم ابتدایی و شو و همکاران (Sheu et al, 2017) به تفکیک‌ناپذیری پروسه‌های آموزشی و تربیتی از نظارت و راهنمایی اشاره کرده‌اند. با وجود اهمیت و ضرورت ساختار راهبران آموزشی و تربیتی و تجربیات قابل‌تامل در این زمینه، از نظر اولیوا و پاولاس (Oliva & Pawlas, 2004) به نقل از عزتی، سیفی و محمداسماعیلی (۱۴۰۰) نقش راهبران آموزشی و تربیتی و مسئولیت‌های آنان هنوز به‌درستی تعریف نشده و مشخص نیست و نیاز به تحقیقات در این زمینه به‌شدت وجود دارد.

در نهایت، در بیان تفاوت راهنمایی و نظارت می‌توان گفت که در راهنمایی آموزشی، راهبران وظیفه دارند جهت تحقق بهتر فرایندهای یاددهی و یادگیری اطلاعات و خدمات فنی و تخصصی را به معلمان ارائه کنند. ولی در نظارت آموزشی راهبران وظیفه بازرسی و کنترل عملکردهای همه‌جانبه معلمان در فرایندهای تعلیم و تربیت توسط معلمان را بر عهده دارند. در این زمینه راهبران با دو نوع مدارس و دو دسته از معلمان سروکار دارند. بخشی از مدارس عادی است که دارای مدیر مستقل و معلمان مستقل برای هر پایه است. اما بیشترین کار راهبران با مدارس روستایی است که در آن یک مدیرآموزگار و یک یا چند معلم وجود دارد که هر کدام از معلمان حداقل به تعلیم و تربیت دو پایه مشغول هستند. در این تحقیق به دنبال بررسی این مسئله هستیم که با توجه به مبانی نظری فوق که مویده این است که نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی موجب بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران می‌شود، آیا در شرایط واقعی و در عمل هم می‌توان به این مسئله پی برد که نظارت و راهنمایی آموزشی و تربیتی موجب بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران است؟ به این منظور در این تحقیق به بررسی نقش نظارت و راهنمایی آموزشی راهبران

آموزشی و تربیتی بر بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران از دیدگاه مدیران و معلمان شهرستان اسدآباد در استان همدان می‌پردازیم.

## روش

با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی رابطه بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی با صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی می‌پردازد، نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از منظر گردآوری داده‌ها، کمی و از نظر ماهیت و روش اجرا، پیمایشی از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهرستان اسدآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بر اساس اعلام سازمان آموزش و پرورش، به تعداد ۴۴۳ نفر (۱۱۹ مدیر و ۳۲۴ معلم) که ۲۱۰ نفر از آنان با استفاده از جدول کرجسی-مورگان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به گروه‌های متفاوت آماری، ۸۵ مدیر و ۱۲۵ معلم به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده شامل پرسشنامه‌های راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی، صلاحیت‌های حرفه‌ای و عملکرد معلمان و مدیران به شرح زیر بودند:

**پرسشنامه راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی:** این پرسشنامه که برگرفته از پرسشنامه استاندارد سبحانی‌نژاد و آقاحسینی (۱۳۹۴) است که دارای ۴۸ سوال و ۴ مؤلفه راهنمایی، نظارت، رهبری و تصمیم‌گیری در مقیاس چهارگزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، زیاد، خیلی زیاد) است. سبحانی‌نژاد و آقاحسینی (۱۳۹۴) ضریب پایایی آن را ۰/۸۱۱ گزارش کرده‌اند. دامنه امتیاز این پرسشنامه بین ۴۸ تا ۱۹۲ خواهد بود. هر چه امتیاز حاصل شده از این پرسشنامه بیشتر باشد، نشان‌دهنده میزان بیشتر نظارت و راهنمایی خواهد بود و بالعکس. در پژوهش شجاعی پورناکی (۱۳۹۹) روایی محتوایی و صوری و ملاکی این پرسشنامه مناسب ارزیابی شده است. روایی پرسشنامه به تایید متخصصان رسید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق ۰/۸۸. به دست آمد که قابل قبول است.

**پرسشنامه صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان:** پرسشنامه صلاحیت حرفه‌ای معلمان یک پرسشنامه محقق ساخته است که دارای ۵ مؤلفه صلاحیت‌های دانشی، صلاحیت‌های مهارتی، صلاحیت‌های نگرشی/ارزشی، صلاحیت‌های شخصیتی/اخلاقی و صلاحیت‌های پژوهشی است که شامل ۳۰ سوال در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (بسیار موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، و بسیار مخالفم) است. روایی آن توسط متخصصان تایید و پایایی آن در دو مرحله اجرای آزمایشی روی ۲۵ معلم و اجرای نهایی با استفاده از آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمد که مورد تایید است.

**پرسشنامه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران:** این پرسشنامه یک پرسشنامه محقق ساخته است که از ۶ مؤلفه صلاحیت‌های دانشی، صلاحیت‌های اعتقادی/اخلاقی، صلاحیت‌های شخصیتی، صلاحیت‌های اجرایی، صلاحیت‌های مدیریت و رهبری و صلاحیت ارتباطاتی تشکیل شده است. پرسشنامه از ۳۶ سوال و بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (بسیار موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، و بسیار مخالفم) طراحی شده است. روایی آن به تایید متخصصان رسید و پایایی آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۲ برآورد شد که مورد تایید و قابل قبول است.

## یافته‌های پژوهش

برای نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. جدول ۱ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را نشان می‌دهد.

جدول (۱): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	درجه آزادی	مقدار Z	سطح معناداری
راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی	۲۰۹	۱/۳۰	۰/۰۸
صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان	۲۰۹	۱/۳۳	۰/۰۶
صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران	۲۰۹	۱/۲۰	۰/۱۰

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول ۱) هر سه متغیر راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی، صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دارای توزیع نرمال است، زیرا سطح معناداری همه مقادیر Z در هریک از متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ است ( $p > 0/05$ ). بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

**سوال اول:** آیا بین راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان رابطه وجود دارد؟

جدول (۲): آزمون همبستگی پیرسون بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
نظارت و راهنمایی	صلاحیت‌های دانشی	۰/۶۰۷	۰/۰۰۱
	صلاحیت‌های مهارتی	۰/۵۴۲	۰/۰۰۰
	صلاحیت‌های نگرشی / ارزشی	۰/۶۹۸	۰/۰۰۰
	صلاحیت‌های شخصیتی / اخلاقی	۰/۵۱۷	۰/۰۱۲
	صلاحیت پژوهشی و جست‌وجوگری	۰/۲۴۵	۰/۰۰۰
	صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان (کل)	۰/۴۸۳	۰/۰۴۰

با توجه به نتایج جدول (۲) چون سطح معناداری محاسبه شده برای همه متغیرها کوچک‌تر از ۰/۰۵ است ( $p < 0/05$ )، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مثبت و معناداری بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان وجود دارد. لذا فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین نظارت و راهنمایی با صلاحیت حرفه‌ای معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین مثبت بودن علامت ضرایب همبستگی بیانگر این است که با افزایش یکی از متغیرها، متغیر دیگر هم افزایش می‌یابد.

**سوال دوم:** آیا بین راهنمایی و نظارت راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های مدیران رابطه وجود دارد؟

جدول (۳): آزمون همبستگی پیرسون بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های مدیران

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
نظارت و راهنمایی	صلاحیت‌های دانشی	۰/۶۱۹	۰/۰۳۰
	صلاحیت‌های اعتقادی - اخلاقی	۰/۵۶۹	۰/۰۰۰
	صلاحیت‌های شخصیتی	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰
	صلاحیت‌های اجرایی	۰/۴۸۳	۰/۰۲۱



۰/۰۰۰	۰/۵۵۶	صلاحیت‌های مدیریت و رهبری
۰/۰۰۰	۰/۶۵۱	صلاحیت‌های ارتباطات
۰/۰۱۰	۰/۶۵۱	صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران (کل)

با توجه به نتایج جدول (۳) چون سطح معناداری محاسبه شده برای همه متغیرها کوچک‌تر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مثبت و معناداری بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران وجود دارد. لذا فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین نظارت و راهنمایی با صلاحیت حرفه‌ای مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین مثبت بودن علامت ضرایب همبستگی بیانگر این است که با افزایش یکی از متغیرها، متغیر دیگر هم افزایش می‌یابد.

**سوال سوم:** آیا بین نظر معلمان و مدیران در خصوص نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی تفاوت وجود دارد؟

جدول (۴) آزمون t گروه‌های مستقل در خصوص نظارت و راهنمایی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	آزمون لوین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین گروهها
۱۲۵	۳/۸۸	۰/۰۶۵۴	$F = ۲۱/۱۴۲$ $P = ۰/۰۰۱$	۱/۲۵	۲۰۸	۰/۲۰۱	۰/۴۳
۸۵	۳/۴۵	۰/۰۴۳۲					

با توجه به داده‌های جدول (۴)،  $t = ۱/۲۵$  در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار نیست ( $P = ۰/۲۰۱$ ). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین نگرش معلمان و مدیران در خصوص نظارت و راهنمایی تحصیلی راهبران آموزشی و تربیتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکرد کمی و با هدف بررسی رابطه نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران از دیدگاه مدیران و معلمان شهرستان اسدآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ انجام شده است. نتایج نشان داد که بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌های حاصل از این تحقیق، رهبران آموزشی و تربیتی موفق نقاط قوت و ضعف معلمان و مدیران را شناسایی و در تلاش برای تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها هستند، موضوعی که می‌تواند ابعاد مختلف کیفیت آموزش را تحت تاثیر قرار دهد. نظارت بر شیوه‌های آموزشی، طرح درس معلمان، فعالیت‌های یاددهی-یادگیری معلمان، ارزیابی و ارزشیابی از برنامه‌ها و اجرای آن‌ها، نظارت بر رشد معلمان و ارائه راهنمایی و پیشنهادهایی برای افزایش دانش، توانش و بینش معلمان می‌تواند بخشی از نتایجی باشد که از یافته‌های این تحقیق می‌توان استنباط کرد. رهبران آموزشی و تربیتی موفق کسانی هستند که از دانش عمیق در زمینه آموزش و یادگیری برخوردارند، با همکاری و همیاری معلمان یادگیری دانش‌آموزان را توسعه و بهبود می‌بخشند، خود را درگیر فرآیند بهبود آموزش می‌کنند و مدام به دنبال رویکردهای جدید برای بهبود و بهبود آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان هستند. پایش و ارزیابی نظام‌مند موفقیت دانش‌آموزان نیز می‌تواند حاصل نظارت و راهنمایی هدفمند راهبران آموزشی و تربیتی باشد، مسئله‌ای که دغدغه معلمان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان است. می‌توان اضافه کرد که رهبران آموزشی و تربیتی با



حمایت‌های آموزشی فرآیند آموزش و یادگیری را با همکاری و مشارکت معلمان مدیریت می‌کنند. آن‌ها با ایجاد محیطی امن، مشارکت‌جویانه و همدلانه به ارتقای آموزش و یادگیری کمک می‌کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند برای رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان برنامه‌هایی را تهیه و اجرا کنند و یا به سطوح فرادستی پیشنهاد دهند و معلمان را به شرکت در این برنامه‌ها تشویق و ترغیب کنند. یافته‌های حاصل از سوال اول این پژوهش نشان داد که بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان رابطه معنادار وجود دارد. رشد و توسعه معلمان یکی از ابعاد نظام‌های آموزشی موفق و پیشرو است. تشویق و حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان، یکی از ویژگی‌های رهبران آموزشی است. رهبران آموزشی و تربیتی موفق، معلمان را توانمند ساخته و رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان را تشویق می‌کنند. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات لیث وود و رایجل (Leithwood & Reihl, 2003)، ملنان (Manan, 2014)، جهانیان و حاجی منوچهری (۱۴۰۰)، جهانی، مرادخواه و مرادپور (۱۴۰۰)، قربان‌زاده طولارود پایین و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. با وجود اینکه می‌توان اذعان کرد که عوامل مختلفی بر صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان تاثیرگذار است، اما مبتنی و مرتبط با نتایج این پژوهش، یکی از مهم‌ترین متغیرهای تاثیرگذار، نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی است که موجب بهبود و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان می‌شود. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که هر چقدر نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی دقیق و علمی، همراه با شناخت از مبانی تئوریک نظریه‌های کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی به صورت مفهومی و عملیاتی انجام شود شاهد پیشرفت صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های معلمان در ابعاد دانشی، مهارتی، نگرشی، اخلاقی و روحیه پژوهش‌گری معلمان خواهیم بود. نظارت و راهنمایی آموزشی موجب افزایش شایستگی‌ها و صلاحیت‌های معلمان از جمله بالندگی حرفه‌ای آن‌ها، بهبود ویژگی شخصیتی رفتاری از جمله حرمت‌مداری اجتماعی، برخورد منصفانه با هم، ارتقای اخلاق حرفه‌ای و افزایش مهارت‌های آموزشی می‌شود و تمامی این موارد موجب بهتر شدن عملکرد و نحوه ایفای نقش معلمی در سطح مدارس خواهد بود که نتیجه نهایی آن تاثیر مثبت بر دانش‌آموزان در امر یادگیری بهتر و پیشرفت تحصیلی آنان است. از سوی دیگر، گیلکمن بر این باور است که لازمه تدریس معلمان و دستیابی به نتایج اثربخش در دانش‌آموزان این است که معلمان از مهارت‌های فنی و قابلیت‌ها و شایستگی‌های فنی و تخصصی کافی برخوردار باشند. لذا یکی از اهداف و فلسفه وجود راهنمایان تعلیماتی (راهبران آموزشی و تربیتی) بالا بردن سطح مهارت‌ها و فنون معلمان است (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱، شعبانی ورکی و پورافشاری، ۱۳۸۴) و بر این اساس نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی بسیار مهم و زیر بنایی است. یافته‌های حاصل از سوال دوم پژوهش نشان داد که بین نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس رابطه معنادار وجود دارد. در جهان امروز موضوع مدیریت و رهبری مدارس یکی از موضوعات راهبردی و تاثیرگذار بر همه ابعاد مدرسه است. مدیران مدارس با ایفای نقش رهبری آموزشی می‌توانند برنامه‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان تهیه و تدارک ببینند، معلمان را تشویق کنند تا به خلق فرصت‌های یادگیری برای بهبود شرایط یاددهی و یادگیری دانش‌آموزان بپردازند، زمینه به اشتراک گذاشتن تجربیات موفق معلمان را با رویکرد درس‌پژوهی فراهم کنند، با استقبال از انتقادات و پیشنهادهای دیگران در جهت بهبود عملکرد خویش گام بردارند و نقش عمده‌ای در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی مدرسه داشته باشند. یافته‌های حاصل از این سوال با نتایج یافته‌های کاوازوس و اواندو (Cavazos & Ovando, 2012)، جهانیان و حاجی منوچهری (۱۴۰۰)، جهانی، مرادخواه و مرادپور (۱۴۰۰)، قربان‌زاده طولارود پایین و همکاران (۱۳۹۹)، عباسی (۱۳۹۲)،

عزتی، سیفی و محمد اسماعیلی (۱۴۰۰) همسو است. در تبیین ارتباط بالای نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی با صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس می‌توان اظهار کرد که این دو متغیر به عنوان بخشی مهم در ساختار مدیریت مدارس همدیگر را پوشش می‌دهند، برای تعالی همدیگر هم‌افزایی و کنش و واکنش منطقی و معقول دارند و در جهت ایجاد شرایط مطلوب یادگیری همکاری و مشارکت می‌کنند. نکته مهم‌تر اینکه صلاحیت‌های دانشی، اخلاقی، شخصیتی، اجرایی و مدیریت و رهبری مدیران مدارس به‌واسطه نظارت میدانی راهبران آموزشی و تربیتی در یک فرآیند دوجانبه و هم‌افزا مدام مورد بازبینی، نظارت، کنترل و اصلاح قرار دارند. موضوعی که می‌تواند مدرسه را در جهت و مسیر سازمان یادگیرنده قرار دهد. تداوم ساختار نظارت و راهنمایی با به‌کارگیری منابع انسانی مجرب و ذی‌صلاح تحت عنوان راهبران آموزشی به‌ویژه در مناطق آموزشی که از انزوای جغرافیایی رنج می‌برند، مدیران و معلمان در معرض خطر انزوای حرفه‌ای هستند و دسترسی محدود به یادگیری حرفه‌ای دارند، می‌توانند فرآیند دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی را تسهیل کنند، بستر رشد و بالندگی معلمان و مدیران را فراهم کرده، مهارت‌های حرفه‌ای معلمان و تجربیات آنان را افزایش دهند و از افت تحصیلی دانش‌آموزان با ارائه خدمات مشاوره‌ای به معلمان جلوگیری کنند. تحقیقات متعددی نشان داده است که نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی نه تنها به بالندگی، ارتقای دانش، توانش و مهارت‌های معلمان و مدیران کمک می‌کند، بلکه موجب پیشرفت تحصیلی و یادگیری بهتر دانش‌آموزان نیز می‌شود. یافته‌ها نشان داد بین دیدگاه معلمان و مدیران در خصوص نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی تفاوت معناداری وجود ندارد و معلمان و مدیران مدارس اهمیت و ضرورت نظارت و راهنمایی را به‌طور کلی و مؤلفه‌های آن را یکسان ارزیابی کرده‌اند. این یافته نشان می‌دهد که هم مدیران و هم معلمان از وجود فردی تحت عنوان راهبر و ناظر آموزشی و تربیتی در مدرسه استقبال می‌کنند، او را همیار و کمک کار خود می‌دانند و مبتنی بر مؤلفه‌های نظارت و راهنمایی در این پژوهش مانند صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های معلمان و مدیران در ابعاد دانشی، مهارتی، نگرشی، اخلاقی و روحیه پژوهش‌گری، ارزشی، اعتقادی و اجرایی در تداوم این ساختار اتفاق نظر دارند. مرتبط با نتایج راهبردی این پژوهش پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، معلمان و مدیران مدارس را نسبت به اهمیت و ضرورت این امر مهم و وظایفی که معلمان و مدیران و راهبران آموزشی در قبال هم دارند، آگاه کرد. راهبران آموزشی و تربیتی با رویکردهای جدید نظارت بالینی و توسعه حرفه‌ای مبتنی بر فرهنگ اقلیمی و سطح رشد و توسعه معلمان و مدیران آموزش داده شوند. از راهبرانی که انگیزه دارند، مجرب هستند، بر انرژی هستند استفاده شود، نه افرادی که در دوران پایان کاری خود هستند و احياناً به‌خاطر مزایای مالی مترتب بر این نقش به کار گرفته شده‌اند. معلمان و مدیران باید به این درک و فهم و باور برسند که حضور راهبران آموزشی برای آن‌ها فرصتی برای رفع چالش‌های آموزشی و مدیریتی است نه مچ‌گیری و بازرسی و ارائه گزارش به سطوح بالاتر. ارزیابی دوسویه از کمیت و کیفیت کار معلمان و مدیران و راهبران آموزشی و تربیتی، مبتنی بر شاخص‌های آموزشی، پرورشی و مدیریتی می‌تواند به شناخت چالش‌ها و مسئله‌های مرتبط با آموزش و یادگیری دانش‌آموزان از طریق سطوح بالاتر مانند ناحیه، منطقه و ... کمک قبال توجهی کند. همچنین می‌توان با تحقیقات کیفی، مصاحبه عمیق با معلمان، مدیران و راهبران آموزشی و تربیتی به ابعاد پنهان و آشکار بیشتری دست یافت. انجام مطالعات تطبیقی با کشورهایی که از حیث فرهنگی با نظام تعلیم و تربیت ایران همگونی و همخوانی بیشتری دارند، مقایسه شاخص‌های انتخاب راهبران آموزشی و تربیتی، استانداردهای نظارت و ارزیابی، چگونگی فرایند تعامل، مشارکت و هم‌افزایی، می‌تواند به شناسایی

نقاط قوت و ضعف بخشنامه‌ها و تجربیات مرتبط با موضوع راهبردی نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی و تربیتی کمک قابل توجهی کند.

### مشارکت نویسندگان

۴۰ درصد مشارکت مقاله از آن نویسنده مسئول جهت راهنمایی، نظارت بر اجرا و مشاوره حرفه‌ای، ۴۰ درصد مشارکت مقاله از آن نویسنده دوم و سوم هر کدام به میزان ۲۰ درصد بابت بازبینی، نظارت بر اجرا و پیشنهادهای علمی و ۲۰ درصد مشارکت مقاله از آن نویسنده چهارم بابت اجرا، نگارش و تدوین.

### تشکر و قدردانی

از همهٔ معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اسدآباد که محققان را در اجرای این پژوهش یاری کردند، صمیمانه سپاسگزاریم.

### تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است».

#### COPYRIGHTS



©2021 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

### منابع

- ایروانی، میثم (۱۳۹۰). ارزیابی میزان موفقیت نظارت و راهنمایی آموزشی قبل و بعد از اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهرستان مشهد از دیدگاه معلمان و مدیران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- ترک‌زاده، جعفر؛ نوروزی، نصرالله؛ ایمانی، حسین (۱۳۹۱). خودارزیابی عمل کرد نظارتی سرگروه‌های آموزشی شهر شیراز در مقایسه با ارزیابی معلمان از آن‌ها بر اساس الگوی نظارت و راهنمایی آموزشی اولیوا و پاولز، *پژوهش‌های برنامه درسی/انجمن مطالعات برنامه درسی ایران*، ۲(۱)، ۹۱-۱۲۰.
- جدیدی محمدآبادی، اکبر؛ بهادرزهی، عبدالجلیل (۱۴۰۲). شناسایی صلاحیت حرفه‌ای معلمان در کلاس درس، *هفتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در حوزه مشاوره، علوم تربیتی و روان‌شناسی ایران*، تهران.
- جهانیان، رمضان؛ حاجی منوچهری، هدایت (۱۳۹۶). نقش نظارت و راهنمایی آموزشی بر بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان از دیدگاه مدیران شهرستان ساوجبلاغ، *فصلنامه علوم رفتاری*، ۹(۳۳)، ۲۹-۶۲.
- جهانی، محمد؛ مرادخواه، سیروس؛ مرادپور، سالار (۱۴۰۰). تبیین نقش راهبران آموزشی بر شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان از دیدگاه معلمان استان قم، *نهمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان‌شناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی*، تهران.

حاتم‌زاده، علیرضا؛ طرخان، رضاعلی؛ میزانی طهرانی‌نژاد، میترا؛ تحویل‌داری، بهاره؛ فرییز، امید (۱۳۹۵). شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان مراکز دولتی آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران، پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین‌المللی مهارت‌آموزی و اشتغال، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، تهران.

خجسته، سعیده؛ سالاری، زیور (۱۳۹۸). اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش صلاحیت حرفه‌ای معلمان مقطع ابتدایی (دوره اول) آموزش و پرورش شهرستان رودان، نخستین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز. خورشیدی، عباس (۱۳۹۵). نظارت و راهنمایی آموزشی. تهران: نشر یسترون.

دستورالعمل به کارگیری رهبران آموزشی (۲۰۱۲). وزارت آموزش و پرورش، معاونت آموزش ابتدایی.

رضاپور، فاطمه (۱۴۰۱). اهمیت نظارت و راهنمایی آموزشی در آموزش و پرورش و تاثیر آن در موفقیت شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، پنجمین همایش بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان.

سالاری کوه فیینی، صیادالدین؛ دادی‌پور، جواد؛ مددی، حسین؛ هاشمی‌پور، اسماعیل (۱۳۹۶). آموزش مبتنی بر شایستگی، رویکردی اثربخش در جهت ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، همایش علمی پژوهشی استانی راهبردها و راهکارهای ارتقای کیفیت در آموزش و پرورش، میناب.

سبحانی‌نژاد، مهدی؛ آقاسینی، تقی (۱۳۹۴). بررسی دیدگاه معلمان نسبت به شیوه‌های نظارت و راهنمایی مدیران مدارس، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد و دانشور رفتار، ۱۳(۱۸)، ۱-۲۰.

شاه محمدی، نیره (۱۳۹۳). صلاحیت‌ها و شایستگی‌های آموزگار عصر حاضر، رشد آموزش/ابتدایی، ۱۱(۱)، ۱۳-۸.

شجاعی پورناکی، صفا. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط نظارت و راهنمایی مدیران با سازگاری شغلی معلمان شهرستان پلدشت، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، رشته تحقیقات آموزشی، دانشگاه پیام نور، مرکز کرج.

شعبانی ورکی، بختیار؛ پورافشاری، احد (۱۳۸۴). تاثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس ابتدایی بر سبک‌های مدیریت تعارض آنان، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، ۳(۱۲)، ۷۰-۵۱.

شفیع‌زاده، حمید؛ سلیمانی، نادر؛ شوریایی، مریم (۱۳۹۳). بررسی وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان مقطع ابتدایی شهرستان گرمسار، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱(۸)، ۹۸-۸۳.

صبوری خسروشاهی، حبیب (۱۳۸۹). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱(۱)، ۱۹۶-۱۵۳.

صوری، مریم (۱۳۹۹). بررسی وضعیت عوامل موثر بر کیفیت آموزشی در مدارس ابتدایی شهر تهران، فصلنامه علمی آموزشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴۶(۱۲)، ۳۰۶-۲۷۷.

عباباف، زهره؛ فراست‌خواه، مقصود؛ مهرعلیزاده، یدالله؛ فتاحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۳). تامل بر صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان در مطالعات برنامه درسی، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۲۱(۲)، ۱۸۲-۱۵۷.

عباسی، فرهاد (۱۳۹۲). تشخیص سازنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر ری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر.

عبدلی سلطان احمدی، جواد؛ عیسی‌زادگان، علی، غلامی، محمدتقی؛ امانی، جواد (۱۳۹۱). رابطه باورهای کارآمدی جمعی و باورهای خودکارآمدی با رضایت شغلی دبیران مرد دوره متوسطه شهر قم، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۰)، ۱۲۴-۱۰۵.

عبداللهی، بیژن (۱۳۹۴). بررسی و نقد نظریه نظارت آموزشی به عنوان رشد حرفه‌ای معلمان، پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۵(۴)، ۱۶۳-۱۴۴.

عزتی، میترا؛ سیفی، علی؛ محمد اسماعیلی، فائزه (۱۴۰۰). بررسی عملکرد ناظران و راهنمایان آموزشی در طرح راهبران آموزشی و تربیتی و مقایسه آن با طرح معلمان راهنمای روستایی در استان خراسان جنوبی، فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۶(۱)، ۳۵-۱۷.

- قربانزاده طولارود پایین، پدرام؛ معینی کیا، مهدی؛ عابدی‌نیا، افشین (۱۳۹۹). بررسی نقش درس پژوهی در توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی از نظر معلمان شهرستان تالش، *فصلنامه رویکردی نو در علوم تربیتی*، ۲(۲)، ۶-۱.
- ملایی‌نژاد، اعظم (۱۳۹۱). صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب دانشجو معلمان دوره آموزش ابتدایی، *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۱(۴۴)، ۳۳-۶۲.
- ملکی، حسن (۱۳۹۱). *صلاحیت‌های حرفه معلمی*، تهران: موسسه فرهنگی مدرسه برهان.
- نیکنامی، مصطفی (۱۴۰۰). *نظارت و راهنمایی آموزشی*، تهران: انتشارات سمت.
- وکیلان، منوچهر (۱۳۹۹). *نظارت و راهنمایی تعلیماتی (رشته علوم تربیتی)*، چاپ ششم، دانشگاه پیام نور، تهران.

## References

- Ababaf, Z., Farstkhah, M., Mehralizadeh, Y., & Fathi Vajargah, K. (2014). Reflection on the Professional Competences of Teachers in curriculum studies, *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University, Ahvaz*, 21(2), 157-182. [In Persian]
- Abbasi, F. (2013). Determining the constructive professional competence of principals of elementary schools of education and training in two cities of Ray. *Master's thesis, Islamic Azad University, Islamshahr Branch*. [In Persian]
- Abdoli Sultan Ahmadi, J., IsaZadegan, A., Gholami, M.T., & Amani, J. (2012). The relationship between collective efficacy beliefs and self-efficacy with job satisfaction of secondary school male teachers in Qom, *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 4(10), 105-124. [In Persian]
- Abdulahi, B. (2015). Researching the theory of educational supervision as the professional growth of teachers. Critical research paper on humanities texts and programs. *Research Institute of Humanities and Cultural Studies*, 15(4), 144-163. [In Persian]
- Antonio, P. (2019). Teacher Supervision Support and Its Impact on Professional Development of Teachers in Primary Schools, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(7), 238-244. ISSN No:-2456-2165
- Aslanargun, E., & Tarku., E. (2021). Teachers' Expectations about Supervision and Guidance Roles of Supervisors, *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(3), 281-306. <https://doi.org/10.17762/kuey.v20i3.177>
- Bulakh, V., Shandruk, S., Akhmetshin, E., Nogovitsina, O., Panachev, V., LegotkinD, L., & Ponomarev, N. (2019). Professional training of teachers in the United States as an example for improving the professionalism and competence of pedagogues in ukraine, *Space and Culture, India*, 7(2), 101-111. <https://doi.org/10.20896/saci.v7i2.454>
- Burant, S. (2009). The Relationship of Instructional Supervision and Professional Learning Communities as Catalysts for Authentic Professional Growth: A Study of One School Division, *Thesis Master of Education in the Department of Educational Administration University of Saskatchewan, Saskatoon*.
- Cavazos, A.J & Ovando, M.N. (2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions, *Paper Presented at the University Council of Educational Administration, The Future is ours: Leadership Matters*, November 15-18, Denver, Colorado. <http://hdl.handle.net/2152/ETD-UT-2012-05-5105>

- Ezati, M., Seifi., A., & Mohamadesmaeely., F. (2021) Studying Educational Guides and Supervisors' Performance in Educational Administrators' Plan and Comparing it with Rural Guidance Teachers' Plan in South Khorasan Province, *Journal of Teacher's Professional Development*, 6(1), 17-35. [In Persian]
- Fauth, B., Jasmin, D., Anna-Theresia, D., Gerhard, B., Ilonca, H., Eckhard, K., Mareike, K., (2019). The effects of teacher competence on student outcomes in elementary science education: The mediating role of teaching quality, *Teaching and Teacher Education*, 86(3), 102882. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102882>.
- Ghorbanzade Tularood Payeen, P., Moini Kia, M., & Abedini, A. (2020). Examining the role of lesson research in the professional development of elementary teachers from the point of view of the teachers of Talesh city, *New Approach Journal in Educational Sciences*, 2(2), 1-6. [In Persian]
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. New York, NY: Pearson.
- Guidelines for employing educational leaders. (2012). Ministry of Education, Deputy of Elementary Education. [In Persian]
- Hatemzadeh, A., Tarkhan, R., Tehrani Nejad, M., Tardhardari, B. and Farbiz, A. (2016). Identifying the professional qualifications of trainers of technical and vocational education centers in Tehran, *The 5th national conference and the 4th international conference on skills training and employment, Tehran*. [In Persian]
- Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S. (2010). English Language Teachers Perceptions of educational Supervision in Relation in Their Professional Development, A case Study of Northern Cyprus, *Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language)*, 4(1), 16-34.
- Iravani, M. (2015). Evaluate the success of educational supervision before and after the training complexes implementation in city of Mashhad from the perspective of teachers and administrators. *M.A, Ferdowsi University of Mashhad*. [In Persian]
- Jadidi Mohammadabadi, A. & Bahadurzahi, A.J. (2022). Identifying the professional competence of teachers in the classroom, *the 7th national conference of modern researches in the field of counseling, educational sciences and psychology of Iran*, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1741846>
- Jahanian, R., & Haji Manochehri, H. (2022). The role of educational supervision and guidance on improving the professional competence of teachers from the point of view of administrators, *Journal of Researches and Studies in Behavioral Sciences*, 9(33), 29-62. [In Persian]
- Jahani, M., Muradkhah, S., & Muradpour, S. (2021). Explaining the role of educational leaders on teachers' professional competencies from the perspective of teachers in Qom province, *9th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies*, Tehran. [In Persian]
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in Social Work*, Columbia University Press. <https://doi.org/10.1080/00220612.1977.10671468>



- Karagozl, S. & Emir Ruzgar, M. (2020). The Observations of Student Teachers in Regard to Professional Qualifications of Advisor Teachers During Teaching Practicum, *International Journal of Educational Research Review*, 5(2), 141-150. <https://doi.org/10.24331/ijere.691323>
- Khojasteh., S. & Salari, Z. (2018). The Effectiveness of In-Service Training Courses in Increasing the Professional Qualification of Elementary School Teachers (First Cycle) of Education and Upbringing in Rodan City, the first national conference on humanities and development, Shiraz. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/93890>
- Khorshidi, A. (2016). *Educational supervision and guidance*. Tehran: Yestron Publishing. [In Persian]
- Leithwood, K., A. & Reihl, C. (2003). *What we know about successful school leadership: Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success*, Temple University.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Maleki, H. (2012). *Teacher's professional competences*, Tehran, School Publications, 4th edition. [In Persian]
- Manan, M.B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster, *Journal of Education and Practice*, 5(23), 120-123. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Melaynejad, A. (2012). Desirable professional qualifications of student teachers of primary education. *Educational Innovations*, 11(44), 33-62. [In Persian] <https://sid.ir/paper/75627/fa>
- Niknami, M. (2021). *Educational supervision and guidance*, Tehran, Samit Publications. [In Persian]
- Olivia, P. F. (1989). *Supervision for today's schools*, (3rd ed.). White Plains, NY: Longman.
- Oliva, P. F., & Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for Today's Schools*. Publishing, Inc. George E.
- Rezapour, F. (2021). The importance of educational supervision and guidance in education and its impact on the career success of teachers and the academic progress of students, *the fifth international conference of psychology, educational sciences and social studies*, Hamadan. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1647356>
- Robinson, V. P. (1980). *Supervision in Social Case Work: A Problem in Professional Education*. United Kingdom: University of North Carolina Press.
- Sabouri Khosrowshahi, H. (2009). Education in the era of globalization; Challenges and strategies to face it, *Strategic Studies Of Public Policy*, 1(1). 153-196. [In Persian]
- Salari, K.S., Dadipour, J., Madadi, H., & Hashmipour, I. (2016). Competency-based education, an effective approach to improving the professional qualifications of teachers, *Provincial scientific research conference on strategies and solutions to improve quality in education and Parvesh, Minab*. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/697450>



- Sergiovanni, T. J., & Starrat, R. J. (1983). *Supervision Human Perspectives*, 3th edition, New York, MC Graw Hill inc.
- Shabani Varki, B., & Pour Afshari, A. (2004). The effect of supervisory beliefs of primary managers on their conflict management styles. *Journal of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz*. 12(4), 51-70. <https://doi.org/10.22055/edus.2006.15995> . [In Persian]
- Shah Mohammadi, N. (2012). Qualifications and Competencies of the Teacher of Today, *Journal of Primary Education Development*, 18(1), 8-13. [In Persian]
- Shafizadeh, H., Soleimani, N., & Shuryab, M. (2014). Investigating the current status of professional qualifications of elementary school teachers in Garmsar city, *Educational Leadership and Management Quarterly of Islamic Azad University, Garmsar branch*, 8(1), 8-14. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1847906>
- Shandruk, S., Valentyna, P., Bulakh, E.M.A., Olesya, V., Nogovitsina, Valery, D. P. Larisa R. Legotkina, & Nikolay L. P. (2019). Professional Training of Teachers in the United States as an Example for Improving the Professionalism and Competence of Pedagogues in Ukraine, *Space and Culture, India*, 7(2), 101-111. <https://doi.org/10.20896/saci.v7i2.454>
- Sheu, L., Kogan, JR., Hauer, K.E. (2017). How Supervisor Experience Influences Trust, Supervision, and Trainee Learning: A Qualitative Study. *Acad Med*. 92(9):1320-1327. doi: 10.1097/ACM.0000000000001560. PMID: 28079727.
- Shujaei Pournaki, S. (2019). Investigating the relationship between supervision and mentoring of managers and job adaptation of teachers in Poldasht city, *Thesis for receiving a master's degree, field of educational research, Payam Noor University, Karaj Center*.
- Sobhaninejad, M., & Aghahosseini, T. (2015). Investigating teachers' views on the methods of supervision and guidance of school principals, *Bi-monthly scientific-research journal of Shahid University and Daneshvar Raftar*, 13(18),1-20. [In Persian]
- Suri, M. (2019). Investigating the status of factors affecting educational quality in primary schools in Tehran, *Educational Management Research*, 11(43), 59-62. [In Persian]
- Turkzadeh, J., Nowrozi, N. H., & Imani, H. (2017). Self-evaluation of the supervisory performance of educational groups in Shiraz city compared to teachers' evaluation of them based on the model of educational supervision and guidance of Oliva Powles, *Scientific Research Journal of Curriculum Research. Association of Program Studies Iran Darsi*, 2(1), 91- 120 .[In Persian]
- Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. *Background paper for EFA Global Monitoring Rrport*.
- Vakilian, M. (2020). *Educational supervision and guidance*, 6th edition, Tehran, Payam Noor Publishing House. [In persian]
- Willis, J., & Baines, E. (2017) The perceived benefits and difficulties in introducing and maintaining supervision groups in a SEMH special school, *Educational Review*, 70(3),1-21. DOI:[10.1080/00131911.2017.1311303](https://doi.org/10.1080/00131911.2017.1311303)