






Sociology of Education

Identifying the Supervisory Components of Instructional and Educational Leaders of Primary Schools in order to Providing a Comprehensive Pattern for Iran's Government Education

Iran Sheikhabadi¹ , Mehdi Bagheri^{2*} , Hoseinali Jahed³ 

1. PhD student, Department of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** mbagheri.sbu@gmail.com

Receive: 2023/08/03
Accept: 2023/10/05
Published: 2024/05/08

Keywords:

Instructional and Educational Leaders, Schools, Education, Educational Improvement, Curriculum Improvement, Professional and Social Skills.

Article Cite:

Sheikhabadi I, Bagheri M, Jahed HA. (2024). Identifying the Supervisory Components of Instructional and Educational Leaders of Primary Schools in order to Providing a Comprehensive Pattern for Iran's Government Education, *Sociology of Education*, 10(1): 295-304.

Purpose: Supervision and guidance in education plays an important role in reducing problems and improving performances. Therefore, the purpose of this study was identifying the supervisory components of instructional and educational leaders of primary schools in order to providing a comprehensive pattern for Iran's government education.

Methodology: Regarding to the purpose, this study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was educational science professors and education experts of Hormozgan province, which according to the principle of theoretical saturation number of 12 people of them were selected as a sample with using the purposive sampling method. The tools of the current research were the demographic information form and semi-structured interview, which validity of the interviews was confirmed by the triangulation method and their reliability was calculated by the coefficient of agreement between two coders at 0.80. Data were analyzed by open, axial and selective coding method in MAXQDA software.

Findings: The findings showed that the supervisory components of instructional and educational leaders of primary schools in order to providing a comprehensive pattern for Iran's government education were included 53 concepts, 14 components and 8 categories. In the mentioned pattern the categories were included leadership in the educational improvement (including the components of recognizing of problems and educational improvement), leadership in the curriculum improvement (including the components of professional strategy and professional and social skills), leadership in the employees improvement (including the components of professional ethics-orientation, relational ethics-orientation and critical thinking skills), theoretical and scientific skills (including the components of familiarity with theory and practical ability), technical and technological skills (including the components of media literacy and technical and technological improvement), ethical and professional skills (including the component of purposive and hard worker), management and leadership skills (including the component of authoritarian) and communication skills (including the component of reliable and friendly relationships). Finally, a supervisory comprehensive pattern of instructional and educational leaders of primary schools for Iran's government education was drawn for Iran's government education.

Conclusion: According to the results of this study and the designed supervisory comprehensive pattern for instructional and educational leaders of primary schools for Iran's government education can be taken an effective step to improve the situation of Iran's education organization.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2008390.1446>



<https://dorl.net/dor/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران

ایران شیخ آبادی^۱، مهدی باقری^{۲*}، حسینعلی جاهد^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: mbagheri.sbu2@gmail.com

مقاله تحقیقاتی

چکیده

هدف: نظارت و راهنمایی در آموزش و پرورش نقش مهمی در کاهش مشکلات و ارتقای عملکردها دارد. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران بود.

روش: با توجه به هدف، این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع کیفی بود. جامعه پژوهش اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۲ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش حاضر فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۰ محاسبه شد. داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران شامل ۵۳ مفهوم، ۱۴ مولفه و ۸ مقوله بود. در الگوی مذکور مقوله‌ها شامل رهبری در بهسازی حرفه‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی، رهبری در بهسازی کارکنان (شامل مولفه‌های اخلاق‌مداری حرفه‌ای، اخلاق‌مداری روابطی و مهارت‌های تفکر انتقادی)، مهارت نظری و علمی (شامل مولفه‌های آشنایی با تئوری و توانمندی عملی)، مهارت فنی و فناوری (شامل مولفه‌های سواد رسانه‌ای و بهبود فنی و فناوری)، مهارت اخلاقی و حرفه‌ای (شامل مولفه هدفمند و تلاشگر)، مهارت مدیریت و رهبری (شامل مولفه اقتدارگرا) و مهارت ارتباطی (شامل مولفه روابط دوستانه و قابل اعتماد) بودند. در نهایت، الگوی جامع نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی برای آموزش و پرورش دولتی ایران ترسیم شد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج این مطالعه و الگوی جامع نظارتی طراحی شده برای راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی برای آموزش و پرورش دولتی ایران، می‌توان گام موثری در جهت بهبود وضعیت سازمان آموزش و پرورش ایران برداشت.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶
انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۱۹

واژگان کلیدی:

راهبران آموزشی و تربیتی، مدارس، آموزش و پرورش، بهسازی آموزشی، بهسازی برنامه‌درسی، مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی

استناد مقاله:

شیخ آبادی، ا. باقری، م. جاهد ح. ع. (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. ۱۰(۱): ۲۹۵-۳۰۴.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2008390.1446>



<https://dorl.net/dor/2.10.22034/ijes.2021.541983.1184>



Creative Commons: CC BY 4.0

نیروی انسانی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی مهم‌ترین و گران‌بهاترین سرمایه است و سازمان آموزش و پرورش یکی از قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده نیروی انسانی زمانی می‌تواند کیفیت خود را ارتقاء دهد که اعضای آن رشد یافته و با کیفیت باشند. بنابراین، لازمه موفقیت در زمینه بهسازی آموزش و پرورش تعالی و افزایش دانش، نگرش و مهارت معلمان می‌باشد (Bonyadi, Saki and Fazl Elahi Ghomshi, 2022). نیروی انسانی به‌عنوان یک عنصر رقابتی و راهبردی یکی از مهم‌ترین و بارزترین دارایی‌های هر سازمانی است تا جایی که این نیرو کلید موفقیت یا شکست سازمان محسوب می‌شود. جایگاه ممتاز و منحصر به فرد آموزش و پرورش به‌عنوان مهم‌ترین متولی تعلیم و تربیت و عامل توسعه و تسهیل فرآیند توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری بر کسب پوشیده نیست و در چنین دستگاهی نقش مهمی و اساسی نیروی انسانی که درون‌داد، فرآیند و برون‌داد آن با انسان و تربیت وی عجین شده است، اهمیتی چندبرابر دارد (KhakiVatan, Abbasian, Naveherahim and Arasteh, 2021). آموزش و بهسازی نیروی انسانی هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش کوشش پیوسته و برنامه‌ریزی شده‌ای برای ارتقای دانش، مهارت، نگرش و رفتار مناسب جهت افزایش توانمندی‌های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان می‌باشد و توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (Akbari, Farhadi Varmazabadi, Meidani, Barzgaran and Abdulmaleki, 2023). سازمان آموزش و پرورش مهم‌ترین سازمان برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل‌دهنده آن است و تاثیر آن در پیشرفت جامعه امری حیاتی و حساس محسوب می‌شود. بنابراین، این سازمان یکی از پیچیده‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان‌های اجتماعی هر کشوری محسوب که با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد (KhoobChehreh, Akbari, Pourshafie and Cherabin, 2020). آموزش و پرورش یکی از ارکان هر جامعه است و بقا، دوام و پیشرفت هر جامعه‌ای به کیفیت تعلیم و تربیت آن بستگی دارد. این نظام آموزشی به واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی هدایتگر توسعه و پیشرفت است و رسیدن به این هدف در پرتو مدیریت موثر آن امکان‌پذیر است (Asghari, Yosefi Saeed Abadi and Gholamhosseinzadeh, 2022). در دهه‌های اخیر حل مسائل آموزش و پرورش نه تنها مورد نظر مسئولان کشورهای مختلف قرار گرفته، بلکه همواره تاثیر آن در توسعه جامعه بیشتر آشکار می‌شود. به‌طور کلی انجام پژوهش در زمینه آموزش و پرورش و آموزش عالی می‌تواند عوامل موثر بر وضعیت تحصیلی فراگیران را مشخص نماید (Bazgoli, Safari and Imani, 2021). امروزه، آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه، پیشبرد رشد، تکامل ذهنی و اجتماعی فرد دارد و در صورتی که زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام آموزشی به‌گونه‌ای مناسب طراحی شود در بلندمدت موجب پیشرفت و توسعه جامعه خواهد شد (Soleimanzadeh, Shojaei and Hosseini Dronkola, 2021).

یکی از راهکارهای مناسب جهت تضمین و بهبود آموزش و پرورش استفاده از راهبران آموزشی و تربیتی است. اجرای مناسب برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی ضمن پیوند عناصر گوناگون آموزش و پرورش در تضمین و بهبود آموزش نقش زیادی دارد. نظارت و راهنمایی آموزشی و تربیتی خدمت به معلمان به‌صورت انفرادی و گروهی یا به زبان ساده‌تر وسیله‌ای برای ارائه کمک‌های ویژه به معلمان برای بهبود آموزش و ارتقای دستاوردهای دانش‌آموزان است (Ezati, Seifi and Mohamadesmaeely, 2021). راهبران آموزشی و تربیتی موثر و کارآمد در هسته مرکزی پیشرفت مدارس پذیرفته شدند و ثابت شده که اعمال راهبری موثر باعث پیشرفت دانش‌آموزان و کیفیت‌بخشی تدریس معلمان می‌شود. در واقع، اقدامات اثربخش راهبران آموزشی در زمینه پرداختن به فعالیت‌های یاددهی و یادگیری هماهنگی در اجزای سیستم آموزشی را به‌دنبال دارد که در نهایت به رشد و بالندگی حرفه‌ای معلمان منجر می‌شود. بنابراین، راهبران آموزشی و تربیتی با نفوذ بر معلمان، تولید منابع، فراهم کردن محیط آموزشی مناسب و ایجاد انگیزش می‌تواند باعث آموزش اثربخش و فعال شود (Gholami Alavi, Hatami, Mehrmohammadi and Talae, 2023). بنابراین، نیاز به نظارت و راهنمایی در فعالیت‌های آموزشی اجتناب‌ناپذیر است به‌ویژه زمانی که آموزش و پرورش دستخوش تغییرها و تحول‌های بنیادی می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که نیروی انسانی و مادی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین وجه در جهت بهبود و توسعه یادگیری دانش‌آموزان صرف می‌شود. زیرا نظارت، راهنمایی و ارزشیابی همواره در اجرای موثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقش اساسی داشته‌اند. در نظام‌های آموزشی بیشتر کشورها هدف از قراردادن نقش راهبران آموزشی و تربیتی حل و فصل مسائل و مشکلات آموزشی معلمان، اصلاح فرآیند تدریس و یادگیری و ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و در نتیجه دانش‌آموزان است (Abedinia, Moeinikiam and Ghorbanzadeh, 2020). نظارت یک فرآیند رهبری و هدایت است و بعد از فرآیند تدریس کلاسی، رهبری مدرسه دومین عامل تاثیرگذار بر مدرسه و یادگیرنده است. رهبری آموزشی با ایجاد یک فضای مثبت برای یادگیری، اثربخشی معلمان را به میزان قابل توجهی پیش‌بینی می‌کند. آنچه مسلم است رهبری موفق مدرسه همیشه وابسته به متن است و راهبران مدرسه نیاز دارند از زمینه‌هایی که در آن کار می‌کنند آگاهی کسب نمایند. راهبران آموزشی و تربیتی امروز باید بتوانند با مشارکت خلاقانه در شبکه‌هایی که مرزهای جغرافیایی، سازمانی و فرهنگی را دربرمی‌گیرد همکاری کنند (Habibi, Azimi Aghbolaq and Madani, 2021). راهبران آموزشی و تربیتی مدارس برای ایجاد اعتماد و مراقبت از فرهنگ‌های مدرسه، توسعه و ترویج احساس مسئولیت جمعی برای یادگیری دانش‌آموزان و سازماندهی ساختارها و فرآیندهای تصمیم‌گیری و همکاری مشترک نقش کلیدی دارند (Spillane, Hopkins, Sweet and Shirrell, 2017). راهبران آموزشی و تربیتی در جهت نیل به اهداف آموزشی و تربیتی باید بتوانند بر قلب معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آنان که همه روزه با آنها ارتباط دارد و در کنارشان فعالیت می‌کند اثرگذار باشد. امروز راهبران در نظارت تحولی به‌دنبال ایجاد یک مدل همکارانه بین خود و معلم است تا به معلم کمک کند از هم و با هم یادگیرند و با یکدیگر به‌دنبال اصلاح و بهبود تدریس و فعالیت‌هایی باشند که منجر به رشد می‌شوند (Abedinia, 2020). در گذشته‌های دور راهنمای تعلیماتی مفهومی بیشتر شبیه بازرسی و رعایت ضوابط آموزشی داشت، اما امروزه راهبری در نظارت تحولی به‌دنبال ایجاد یک مدل همکارانه بین خود و معلم است تا به معلم کمک کند تا از هم و با هم یادگیرند. راهبری آموزشی و تربیتی شامل یک سری از رفتارهایی می‌باشد که جهت متأثر ساختن معلم، دانش‌آموز و آموزش و یادگیری طراحی شده است

(Khorshidi, 2022). در دستورالعمل اجرایی راهبران آموزشی و تربیتی، راهبر نیروی رسمی و پیمانی آموزش و پرورش است که شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روزآمد برخوردار است. راهبران آموزشی و تربیتی در جهت تسهیل تحقق اهداف آموزشی و پرورشی نقش هدایت، راهبری و نظارت بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی را برعهده دارد. بنابراین، با استفاده از روش‌های مناسب بر فعالیت مدارس، مدیران، معلمان و سایر کارکنان تمرکز دارد و در جهت دستیابی به کمال مدیریت آموزشی و رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان قدم برمی‌دارد (Habibi et al, 2021).

پیشینه پژوهش

Gholami Alavi et al (2023) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای راهبران آموزشی در دوره ابتدایی به این نتیجه رسیدند که سه دسته شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای شامل شایستگی‌های پایه با مولفه‌های ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ذهنی، شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، دانش و مهارت‌های میان‌فردی و ارتباطی، شایستگی‌های تخصصی با مولفه‌های مدیریت بهینه برنامه‌درسی، مدیریت بهینه فرآیند یاددهی و یادگیری و نظارت و ارزیابی آموزشی و شایستگی‌های حرفه‌ای با مولفه‌های حمایت و رشد حرفه‌ای معلمان، توانایی‌های سازمانی و حرفه‌ای، مدیریت و رهبری و شناخت موقعیت و فرهنگ وجود داشت.

Khorshidi (2022) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی به این نتیجه رسیدند که برای آن هشت عامل ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر، نظارت و راهنمایی، دانش فنی و مهارتی راهبری، جو سازنده و مشارکتی مدرسه، ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران، ارتباط موثر، رشد و توانمندسازی همکاران و شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه شناسایی شد.

Muhammadi Pouya, Seyede Nazarlu, Fathi-Azar and Mahmoodi (2022) ضمن پژوهشی درباره واکاوی تجارب زیسته معلمان از شرایط حاکم بر سیاست راهبران آموزشی و تربیتی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۱۹ مضمون فرعی در ۴ مضمون اصلی شناسایی شد؛ به طوری که مضمون‌های اصلی شامل مسائل روانشناختی مرتبط با سیاست راهبری آموزشی و تربیتی (با ۴ مضمون فرعی ترس از مواجهه شدن با راهبر، ابهام در چرایی و چگونگی وظایف راهبران، استرس مواجهه با مدیر بعد از گزارش راهبر و فقدان انگیزه کافی در مواجهه با راهبر)، نقاط ضعف راهبران آموزشی (با ۶ مضمون فرعی حاکم بودن روحیه مچ‌گیری و عیب‌جویی، ضعف دانش و مهارت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی، فقدان آشنایی مناسب راهبران با ویژگی‌های مناطق روستایی و عشایری، بی‌توجهی به نوآوری‌های آموزشی معلمان، بی‌توجهی به مسائل تشویقی و انگیزشی و کم‌توجهی به وظایف کارکردی و ساختاری)، نقاط مثبت راهبران آموزشی (با ۳ مضمون فرعی ارائه بازخوردهای منفی به صورت انفرادی، کمک به ارتقاء شایستگی حرفه‌ای معلمان کم‌تجربه و افزایش اعتمادبه‌نفس معلم) و بایسته‌های حرفه‌ای و اخلاقی راهبران آموزشی و تربیتی (با ۶ مضمون فرعی قضاوت و ارزیابی جامع و چندجانبه، عدم التقاط وظایف کارکردی راهبر با سایر عوامل مدرسه، برخورداری از قدرت ارتباط مثبت، مشاوره و انگیزه‌بخشی، ایفای نقش مطلوب بین معلمان و ادارات آموزشی ناظر بر انعکاس شایستگی‌ها و نیازها، برخورداری از دانش تخصصی در زمینه نظریات علمی تدریس و کلاس‌داری و عدم نگاه تحکمی به معلمان) بودند.

Habibi et al (2021) ضمن پژوهشی درباره واکاوی عملکرد حرفه‌ای راهبران آموزشی و تربیتی از منظر مدیر آموزگاران و معلمان به این نتیجه رسیدند که برای آنان دو خوشه مثبت و منفی شناسایی شد؛ به طوری که خوشه مثبت شامل کارکرد تسهیل‌گری با مولفه‌های تاثیرگذار بر جو آموزشی، نقش حمایتی و مهره قابل اتکای سازمان و خوشه منفی شامل محدودیت ارتباطی با مولفه‌های محدودیت ارتباطی با دانش‌آموزان و محدودیت ارتباطی با معلمان و برآورده‌نکردن انتظارات نقش با مولفه‌های موانع نگاه ارزیابانه و اهمال‌کاری در انجام وظایف بود.

Narenji Thani, Seyfi, Khazaeifar and Tizhoosh Jalali (2021) ضمن پژوهشی درباره الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای راهبران تربیتی در نظام آموزش ابتدایی به این نتیجه رسیدند که این الگو شامل ۳۵ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل دانش، توانایی، مهارت، ویژگی و نگرش بود. Ezati et al (2021) ضمن پژوهشی درباره عملکرد ناظران و راهنمایان آموزشی در طرح راهبران آموزشی و تربیتی به این نتیجه رسیدند که برای آن سه حیطه شامل بهسازی آموزش، بهسازی برنامه‌درسی و بهسازی کارکنان و ده بعد شامل کمک در طراحی آموزشی، کمک در ارائه تدریس، کمک در مدیریت کلاس درس، کمک در ارزشیابی آموزشی، کمک در طراحی و اجرا برنامه‌درسی، کمک در ارزیابی برنامه‌درسی، کمک به وسیله آموزش ضمن خدمت، کمک انفرادی به معلمان، کمک در انجام کارهای گروهی و کمک در خودارزیابی شناسایی شد.

Oliva and Pawlas (2018) ضمن پژوهشی درباره نظارت بر مدارس امروز برای آن سه مقوله بهسازی آموزشی با مولفه‌های طراحی آموزشی، ارائه آموزش، اداره کلاس درس و ارزیابی، بهسازی برنامه‌درسی با مولفه‌های طراحی و اجرای برنامه‌درسی و ارزیابی برنامه‌درسی و بهسازی کارکنان با مولفه‌های آموزش ضمن خدمت، آموزش انفرادی، کار گروهی و خودارزیابی شناسایی کردند.

Ozdemir and Yirci (2015) ضمن پژوهشی درباره تحلیل وضعیت نظارت آموزشی در سیستم آموزشی به این نتیجه رسیدند که نظارت آموزشی بر افزایش کیفیت آموزش، پایداری رشد کارکنان، تعیین و کاهش کمبودها، اطمینان از پیشرفت و همکاری در مدرسه موثر است. همچنین، عوامل موثر بر نظارت باید از صلاحیت‌های حرفه‌ای، توانایی برقراری ارتباطات و زمان کافی برای نظارت برخوردار باشند و اصل برابری را دنبال کنند. انتقال مسئولیت نظارت به مدرسان مدارس با کاهش فشار روانی و برقرار ارتباطات موثر به طور کلی سودمند است.

Hismanoglu and Hismanoglu (2010) ضمن پژوهشی درباره دیدگاه‌های آموزگاران زبان انگلیسی در ارتباط با توسعه حرفه‌ای به این نتیجه رسیدند که ناظران آموزشی و تربیتی نقاط قوت معلمان را برجسته و آنها را تشویق می‌کنند تا نقاط ضعف خود را بازتاب و راه‌هایی برای غلبه بر آنها جستجو کنند. همچنین، بین باورهای معلمان و تجربه‌های واقعی آنها درباره نظارت آموزشی و انتظاراتی که آنها درباره اجرای موثر نظارت آموزشی تفاوت قابل توجهی وجود دارد.

راهبران آموزشی و تربیتی می‌توانند با نشان دادن رفتارهای رهبری آموزشی میزان باورهای خودکارآمدی معلم را بهبود بخشند و به نوبه خود پیشرفت دانش‌آموزان را از طریق تقویت رهبری آموزشی و رفتارهای کلاس درس معلمان بهبود بخشند. سیاست‌گذاران آموزش و پرورش باید آگاه باشند که راهبران آموزشی و تربیتی مدارس می‌توانند رشد حرفه‌ای معلمان و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را از طریق شیوه‌های رهبری مناسب افزایش دهند. بیشتر معلمان از نظرات و راهنمایی توسط راهبران آموزشی و تربیتی هراس دارند و آن را نوعی مزاحمت در کار تلقی می‌کنند، لذا راهبران و معلمان تصور مثبتی از نقش یکدیگر در ذهن نداشته تا بتوانند با هدف رفع مسائل و مشکلات آموزشی معلمان با هم ارتباط و همکاری نزدیکی داشته باشند. بررسی‌ها حاکی از آن است که نظارت و راهنمایی صحیح در آموزش و پرورش نقش مهمی در کاهش مشکلات و ارتقای عملکردها دارد. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران بود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف، این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع کیفی بود. جامعه پژوهش اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۲ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. بر اساس اصل اشباع نظری نمونه‌گیری و پژوهش با آنان تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش از نظر نتایج به اشباع برسد و نمونه‌های جدید نتوانند یافته جدیدی به یافته‌های قبلی بیفزایند و مطالبی که بیان می‌کنند تکراری باشد. همچنین، در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها با توجه به هدف‌ها و ملاک‌هایی انتخاب می‌شوند که مهم‌ترین آنها در پژوهش حاضر شامل اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش با سمت آموزگار و راهبر آموزشی و تربیتی، حداقل سابقه تدریس ۱۰ سال و داشتن حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد بود.

در این پژوهش در مرحله نخست از طریق بررسی متون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اقدام به شناسایی مفهوم‌ها، مولفه‌ها و مقوله‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران شد. برای این منظور تعدادی از اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان که دارای ملاک‌های موردنظر معرفی شده در بالا بودند، انتخاب و تحت مصاحبه قرار گرفتند و این فرآیند نمونه‌گیری و مصاحبه با آنان تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های جدید نتوانستند یافته جدیدی به یافته‌های قبلی بیفزایند و به اصطلاح پژوهش به اشباع برسد. لازم به ذکر است که برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و به آنان درباره رعایت موازین اخلاقی اطمینان خاطر داده شد و پس از موافقت آنها جهت شرکت در پژوهش و قبول ضبط مصاحبه‌ها با آنان درباره مکان و زمان مصاحبه هماهنگی لازم به عمل آمد.

ابزارهای پژوهش حاضر فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل سن، جنس، مقطع و رشته تحصیلی و سابقه کار و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. هدف از فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی که توسط پژوهشگران پژوهش حاضر طراحی شد، شناخت بیشتر نمونه‌های این مطالعه بود. همچنین، سوال‌های مصاحبه توسط پژوهشگران پژوهش حاضر بر اساس مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها طراحی شد. در این پژوهش تعداد پنج سوال برای مصاحبه طراحی شد که هر یک از نمونه‌ها به صورت انفرادی در مکان و زمان از قبل تعیین شده مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای این منظور مصاحبه‌کننده اولین سوال را پرسید و مصاحبه‌شونده به سوال پاسخ داد و هر زمانی که مصاحبه‌شونده از چارچوب سوال خارج شد، مصاحبه‌کننده با تکرار سوال یا سوال‌های هدایت‌کننده وی را به چارچوب سوال هدایت کرد. در همین زمان مصاحبه‌کننده علاوه بر ضبط مصاحبه اقدام به یادداشت‌برداری کرد و پس از پایان هر سوال مطالب یادداشت‌شده برای مصاحبه‌شونده قرائت و صحت موارد توسط آنان تایید شد. این فرآیند برای همه سوال‌ها و همه مصاحبه‌شوندگان تکرار شد. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۰ محاسبه شد. داده‌های پژوهش حاضر با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه پس از مصاحبه با نفر دوازدهم پژوهش به اشباع رسید و در جدول ۱ نتایج اطلاعات جمعیت‌شناختی اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان ارائه شد.

جدول ۱. نتایج اطلاعات جمعیت‌شناختی اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان

کد مصاحبه‌شونده	سن (سال)	جنس	مقطع و رشته تحصیلی	سابقه کار (سال)
A _۱	۴۴	زن	دکتری مدیریت آموزشی	۲۹
A _۲	۳۵	مرد	کارشناس ارشد تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	۱۶
A _۳	۴۷	زن	دکتری برنامه‌ریزی درسی	۳۰
A _۴	۳۳	مرد	دکتری برنامه‌ریزی درسی	۱۵
A _۵	۳۳	مرد	کارشناس ارشد مدیریت آموزشی	۱۵
A _۶	۳۸	زن	کارشناس ارشد تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	۲۴
A _۷	۳۷	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۱۹
A _۸	۴۳	مرد	کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی	۲۷
A _۹	۴۳	مرد	دکتری برنامه‌ریزی درسی	۲۴
A _{۱۰}	۳۲	مرد	کارشناس ارشد مدیریت آموزشی	۱۶
A _{۱۱}	۴۰	زن	دکتری مدیریت آموزش عالی	۱۸
A _{۱۲}	۴۶	مرد	دکتری روانشناسی	۲۶

در جدول ۲ نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران ارائه شد.

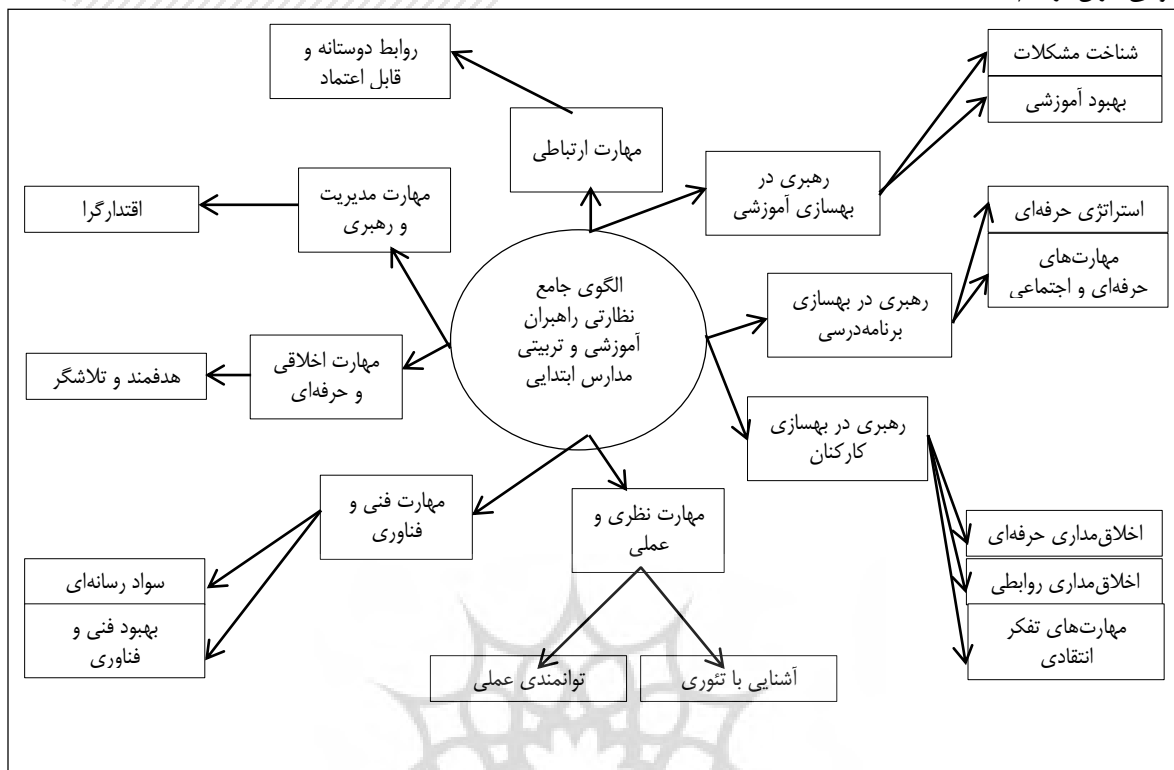
جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران

مقوله	مولفه	مفهوم
رهبری در بهسازی آموزشی	شناخت مشکلات	شناسایی مشکلات آموزشی
		استفاده از تمامی امکانات آموزشی
		برگزاری کارگاه‌های حرفه‌ای جهت توانمندسازی معلمان
		سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی
		استفاده از خلاقیت‌ها
		ارتباط گسترده
بهبود آموزشی	بهبود آموزشی	راه حل اجرایی و عملی برای مشکلات آموزشی
		مراقبت‌های فردی
		توسعه و رشد شخصیتی
رهبری در بهسازی برنامه‌درسی	استراتژی حرفه‌ای	کمک برای توسعه برنامه‌درسی
		استفاده از تمامی امکانات سازمانی (مدرسه)
		بودجه‌بندی درس‌ها
		مشارکت‌جویی تعاملی با همکاران
		تبادل اطلاعات و دانش
رهبری در بهسازی کارکنان	اخلاق‌مداری حرفه‌ای	مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی
		کنش متقابل، پویا و مداوم با معلمان برای انتخاب موضوع بحث
		همکاری مداوم با معلمان در امور تدریس و پژوهش
		دوری از اظهارنظرهای هیجانی و نامربوط
رهبری در بهسازی کارکنان	اخلاق‌مداری حرفه‌ای	تعهد
		رعایت اخلاق اسلامی و حرفه‌ای

مفهوم	مؤلفه	مقوله
انجام وظایف و مسئولیت‌ها	اخلاق مداری روابطی	
متعهد به قوانین و ضوابط		
رعایت حدود روابط در کار و اجتماع		
کار گروهی		
اجتناب از بحث و حاشیه‌سازی	مهارت‌های تفکر انتقادی	
منعطف		
پذیرش اشتباه و نقدپذیر	آشنایی با تئوری	مهارت نظری و علمی
آشنایی با مبانی نظری آموزشی و تربیتی		
ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی		
مطالعه منابع به‌روز آموزشی و تربیتی	توانمندی عملی	
ارتباطات تعاملی و سازنده		
توان و تحمل بالا		
دانش‌محوری و تخصص		
کارایی	سواد رسانه‌ای	مهارت فنی و فناوری
آشنایی با کامپیوتر و رسانه‌های اجتماعی		
استفاده از روش‌های جدید آموزشی و تربیتی		
به‌روز بودن		
مهارت در تولید نرم‌افزار و رسانه‌های آموزشی	بهبود فنی و فناوری	
سازماندهی و هماهنگی امور		
شور و شوق پیشرفت		
داشتن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	هدفمند و تلاشگر	مهارت اخلاقی و حرفه‌ای
سابقه معلمی و مدیریتی		
توانمندی		
ویژگی‌های شخصیتی		
مهارت دانشی	اقتدارگرا	مهارت مدیریت و رهبری
قدرت بیان		
پایش و شناخت دیدگاه‌ها و خصوصیات خود و دیگران	روابط دوستانه و قابل اعتماد	مهارت ارتباطی
استقلال تصمیم‌گیری و عملی		
شناخت نیازهای معلمان و دانش‌آموزان		
مهارت ارتباط اجتماعی قوی و تاثیرگذار	روابط دوستانه و قابل اعتماد	
روابط دوستانه با معلمان		
امانتدار		
مهارت کلامی و سخنوری قوی		

طبق نتایج جدول فوق، مؤلفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران شامل ۵۳ مفهوم، ۱۴ مؤلفه و ۸ مقوله بود. در الگوی مذکور مقوله‌ها شامل رهبری در بهسازی آموزشی (شامل مؤلفه‌های شناخت مشکلات و بهبود آموزشی)، رهبری در بهسازی برنامه‌درسی (شامل مؤلفه‌های استراتژی حرفه‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی)، رهبری در بهسازی کارکنان (شامل مؤلفه‌های اخلاق مداری حرفه‌ای، اخلاق مداری روابطی و مهارت‌های تفکر انتقادی)، مهارت نظری و علمی (شامل مؤلفه‌های آشنایی با تئوری و توانمندی عملی)، مهارت فنی و فناوری (شامل مؤلفه‌های سواد رسانه‌ای و بهبود فنی و فناوری)، مهارت اخلاقی و حرفه‌ای (شامل مؤلفه هدفمند و تلاشگر)، مهارت مدیریت و رهبری (شامل مؤلفه اقتدارگرا) و مهارت ارتباطی (شامل مؤلفه روابط

دوستانه و قابل اعتماد) بودند. بنابراین، بر اساس مقوله‌ها و مولفه‌های شناسایی‌شده، در شکل ۱ الگوی جامع نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی برای آموزش و پرورش دولتی ایران ترسیم شد.



شکل ۱. الگوی جامع نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی برای آموزش و پرورش دولتی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

راهبران آموزشی و تربیتی نقش مهمی در هدایت معلمان و ارتقای عملکرد آنان جهت بهبود وضعیت‌های تحصیلی و حتی غیرتحصیلی دانش‌آموزان دارند. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران بود. یافته‌های این مطالعه نشان داد که مولفه‌های نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی به منظور ارائه الگوی جامع برای آموزش و پرورش دولتی ایران شامل ۵۳ مفهوم، ۱۴ مولفه و ۸ مقوله بود. در الگوی مذکور مقوله‌ها شامل رهبری در بهسازی آموزشی (شامل مولفه‌های شناخت مشکلات و بهبود آموزشی)، رهبری در بهسازی برنامه‌درسی (شامل مولفه‌های استراتژی حرفه‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی)، رهبری در بهسازی کارکنان (شامل مولفه‌های اخلاق‌مداری حرفه‌ای، اخلاق‌مداری روابطی و مهارت‌های تفکر انتقادی)، مهارت نظری و علمی (شامل مولفه‌های آشنایی با تئوری و توانمندی عملی)، مهارت فنی و فناوری (شامل مولفه‌های سواد رسانه‌ای و بهبود فنی و فناوری)، مهارت اخلاقی و حرفه‌ای (شامل مولفه هدفمند و تلاشگر)، مهارت مدیریت و رهبری (شامل مولفه اقتدارگرا) و مهارت ارتباطی (شامل مولفه روابط دوستانه و قابل اعتماد) بودند. یافته‌های این مطالعه همسو با یافته‌های مطالعه‌های (Gholami Alavi et al, 2023) Khorshidi, (2022) Muhammadi, (2022) Pouya et al, (2021) Habibi et al, (2021) Narenji Thani et al, (2021) Ezati et al, (2021) Oliva and Pawlas, (2018) Ozdemir and Yirci (2015) و Hismanoglu and Hismanoglu (2010) بود.

در تبیین یافته‌های این مطالعه می‌توان گفت که در مقوله رهبری در بهسازی آموزشی با مولفه‌های شناخت مشکلات و بهبود آموزشی باید از راهکارهایی مانند شناسایی مشکلات آموزشی، استفاده از تمامی امکانات آموزشی، برگزاری کارگاه‌های حرفه‌ای جهت توانمندسازی معلمان، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی، استفاده از خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها، ارتباط گسترده با سایر عوامل آموزشی و تربیتی، ارائه راه حل اجرایی و عملی برای مشکلات آموزشی، مراقبت‌های فردی و توسعه و رشد شخصیتی افراد در دخیل در برنامه‌درسی استفاده کرد. همچنین، در مقوله رهبری در بهسازی برنامه‌درسی با مولفه‌های استراتژی حرفه‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی می‌توان از راهبردهای کمک به توسعه برنامه‌درسی، استفاده از تمامی امکانات سازمان آموزش و پرورش و مدرسه، بودجه‌بندی درس‌ها، مشارکت‌جویی تعاملی و با همکاران، تبادل اطلاعات و دانش میان افراد، برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت توانمندسازی، کنش متقابل، پویا و مداوم با معلمان و همکاری مداوم با معلمان در امور تدریس و پژوهش بهره برد. علاوه بر آن، در مقوله رهبری در بهسازی کارکنان با مولفه‌های اخلاق‌مداری حرفه‌ای، اخلاق‌مداری روابطی و مهارت‌های تفکر انتقادی باید به شاخص‌های دوری از اظهارنظرهای هیجانی و نامربوط، داشتن تعهد، رعایت اخلاقی اسلامی و حرفه‌ای، انجام وظایف و مسئولیت‌ها، متعهد به قوانین و ضوابط، رعایت حدود روابط در کار و اجتماع، کار گروهی، اجتناب از بحث و حاشیه‌سازی، داشتن انعطاف و نقدپذیر بودن و پذیرش اشتباه‌ها توجه نمود. در مقوله مهارت

نظری و علمی با مولفه‌های آشنایی با تئوری و توانمندی عملی باید از راهکارهایی مانند آشنایی با مبانی نظری آموزشی و تربیتی، ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، مطالعه منابع به‌روز آموزشی و تربیتی، ارتباطات تعاملی و سازنده، توان و تحمل بالا، دانش‌محوری و تخصص و داشتن کارآیی مناسب استفاده کرد. در مقوله مهارت فنی و فناوری با مولفه‌های سواد رسانه‌ای و بهبود فنی و فناوری می‌توان از راهبردهای افزایش آشنایی با کامپیوتر و رسانه‌های اجتماعی، استفاده از روش‌های جدید آموزشی و تربیتی، به‌روز بودن اطلاعات و آگاهی از فناوری روز، مهارت در تولید نرم‌افزار و رسانه‌های آموزشی، سازماندهی و هماهنگی امور، شور و شوق پیشرفت و داشتن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بهره برد. همچنین، در مقوله مهارت اخلاقی و حرفه‌ای با مولفه هدفمند و تلاشگر باید به شاخص‌های سابقه معلمی و مدیریتی، توانمندی در زمینه‌های آموزشی و تربیتی، داشتن ویژگی‌های شخصیتی مطلوب، داشتن مهارت‌های دانشی و قدرت بیان مناسب توجه نمود. در مقوله مهارت مدیریت و رهبری با مولفه اقتدارگرا باید از راهکارهایی مانند پیش و شناخت دیدگاه‌ها و خصوصیات خود و دیگران، استقلال تصمیم‌گیری و عملی و شناخت نیازهای معلمان و دانش‌آموزان استفاده کرد. علاوه بر آن، در مقوله مهارت ارتباطی با مولفه روابط دوستانه و قابل اعتماد می‌توان از راهبردهای مهارت ارتباط اجتماعی قوی و تاثیرگذار، روابط دوستانه با معلمان، امانتدار بودن و مهارت کلامی و سخنوری قوی بهره برد.

مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه شامل محدود شدن جامعه پژوهش اساتید رشته علوم تربیتی و خبرگان آموزش و پرورش استان هرمزگان و طراحی الگوی نظارتی راهبران آموزشی و تربیتی برای مدارس ابتدایی بود. بنابراین، با توجه به مفید بودن راهبران آموزشی و تربیتی پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در مقاطع مختلف تحصیلی انجام و نتایج آنها با نتایج مطالعه حاضر مقایسه شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود که نتایج تحقق در استان‌های مختلف به‌صورت فراتحلیلی مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد. با توجه به نتایج این مطالعه و الگوی جامع نظارتی طراحی شده برای راهبران آموزشی و تربیتی مدارس ابتدایی برای آموزش و پرورش دولتی ایران، می‌توان گام موثری در جهت بهبود وضعیت سازمان آموزش و پرورش ایران برداشت. در نتیجه، بر اساس نتایج این مطالعه و به منظور بهبود مدیریت و تسهیل امر نظارت و راهنمایی بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، اداری و منابع مالی مدارس روستایی و عشایری و مرزی دارای کلاس‌های چندپایه افرادی توانمند به‌عنوان راهبران آموزشی و تربیتی تخصیص یابند تا فرآیند آموزش و یادگیری مدارس را هدایت، نظارت و راهبری نمایند. این راهبران آموزشی و تربیتی باید نیروی رسمی و پیمانی آموزش و پرورش باشند که ضمن برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روزآمد، هدایت، راهبری و نظارت بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی را از طریق بهره‌وری از شیوه‌ها و روش‌های مناسب با تمرکز بر فعالیت مدارس، مدیران، معلمان و سایر کارکنان در جهت دستیابی به تعالی مدیریت آموزشی و رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان در راستای تسهیل تحقق اهداف آموزشی و تربیتی برعهده دارد که از ویژگی‌های زیر شامل توانایی برقراری ارتباط و نفوذ در دیگران و مقبولیت به‌ویژه مقبولیت اجتماعی، مهارت تدریس و راهنمایی افراد در زمینه راه‌های جدید و پیشرفته برای انجام امور و ایجاد انگیزه در افراد، توانایی در استفاده از فن‌آوری‌های نوین، توانایی شناخت و استفاده از ابزارها و وسایل آموزشی، توانایی تجزیه و تحلیل موضوع و درک موقعیت و شرایط محیطی و توانایی برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت موردنیاز معلمان برخوردار باشند. این راهبران با وجود شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روزآمد، هدایت، راهبری و نظارت بر فرآیندهای آموزشی و تربیتی را از طریق بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های مناسب با تمرکز بر فعالیت‌های مدارس و مدیران، معلمان و سایر کارکنان در جهت دستیابی به تعالی مدیریت آموزشی و رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان را در راستای تحقق اهداف آموزش و پرورش برعهده دارد.

موازین اخلاقی

در مطالعه حاضر موازین اخلاقی از جمله رازداری، محرمانگی و غیره رعایت شد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همه کسانی که سهمی در انجام این مطالعه داشتند، تقدیر و تشکر نمایند.

مشارکت نویسندگان

در پژوهش حاضر دانشجو مسئول انجام مصاحبه، تحلیل داده‌ها و نگارش اولیه مقاله بود و اساتید مسئول نظارت بر مصاحبه، تحلیل داده‌ها و نگارش نهایی مقاله بودند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در مقاله حاضر وجود نداشت.

References

- Abedinia A, Moeinikiam M, Ghorbanzadeh P. (2020). Study of the quality of educational leadership services from the viewpoint of teachers of multigrade schools. *Journal of New Approaches in Educational Sciences*, 2(1): 78-86. (In Persian)
- Abedinia A. (2020). The relationship between leadership styles of educational leaders with job satisfaction of teachers in multigrade schools. *Applied Educational Leadership*, 1(1): 29-42. (In Persian)
- Akbari M, Farhadi Varmazabadi Sh, Meidani M, Barzgaran A, Abdulmaleki Sh. (2023). Studying the educational needs of Alborz elementary school principals based on the professional competencies. *Iranian Journal of Educational Society*, 9(1): 277-286. (In Persian)
- Asghari Gh, Yosefi Saeed Abadi R, Gholamhosseinzadeh O. (2021). The effect of principals professional devotion on improving the educational performance of schools and teachers' professional ethics to provide a model in education in Mazandaran province. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(1): 376-398. (In Persian)
- Bazgoli H, Safari M, Imani. MN. (2021). Identifying and ranking the influential and influential factors on the development of cultural capital in the education organization. *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 5(4): 25-33. (In Persian)
- Bonyadi P, Saki R, Fazl Elahi Ghomshi S. (2022). Designing the excellence model of human resources (teachers) of the primary course in education. *Islamic Life Style*. 6(2): 197-213. (In Persian)
- 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)
- Gholami Alavi S, Hatami J, Mehrmohammadi M, Talae E. (2023). Model of professional competence educational leaders in elementary education. *Journal of Curriculum Studies*, 18(68): 197-222. (In Persian)
- Habibi H, Azimi Aghbolaq A, Madani SH. (2021). Analyzing the professional performance of educational leaders from the perspective of principal teachers and teachers of rural elementary multi grade schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(4): 88-110. (In Persian)
- Hismanoglu M, Hismanoglu S. (2010). English language teachers' perceptions of educational supervision in relation to their professional development: A case study of Northern Cyprus. *Research on Youth and Language*, 4(1): 16-34.
- KhakiVatan N, Abbasian H, Naveherahim A, Arasteh HR. (2021). Study the agility of human resources in the education. *Journal of School Administration*, 9(1): 71-97. (In Persian)
- KhoobChehreh M, Akbari A, Pourshafie H, Cherabin M. (2020). Presenting and explaining the standard education model. *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences*, 63(4): 2575-2588. (In Persian)
- Khorshidi A. (2022). Identifying factors affecting the effectiveness of educational leaders. *Leadership and Management Studies in Educational Organization*, 2(6): 101-111. (In Persian)
- Muhammadi Pouya S, Seyede Nazarlu ST, Fathi-Azar E, Mahmoodi F. (2022). Analyzing teachers' lived experiences of the conditions governing educational leaders' policies. *Journal of Curriculum Research*, 11(2): 17-42. (In Persian)
- Narenji Thani F, Seyfi A, Khazaeifar M, Tizhoosh Jalali F. (2021). Designing a model of professional competencies for instructional supervisors in primary education. *Journal of Research in Teaching*, 9(3): 250-281. (In Persian)
- Oliva PF, Pawlas GE. (2018). *Supervision for today's schools*. (15th ed.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ozdemir TY, Yirci R. (2015). A situational analysis of educational supervision in the Turkish educational system. *Educational Process: International Journal*, 4(1): 55-70.
- Soleimanzadeh A, Shojaei AA, Hosseini Dronkola SZ. (2021). Presenting an effective model of school-based management on teacher's creativity in primary schools in Babol city. *Iranian Journal of Educational Society*, 6(2): 162-173. (In Persian)
- Spillane JP, Hopkins M, Sweet TM, Shirrell M. (2017). *The social side of capability: Supporting classroom instruction and enabling its improvement*. *Teaching in Context: How Social Aspects of School and School Systems Shape Teachers' Development & Effectiveness*, Cambridge: Harvard Education Press.