

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال هفدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۴ (پیاپی ۶۵)

ارائه مدلی برای اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق

محمد محمود هادی صالح التیمی^۱، محمدنقی ایمانی^۲؛ مریم هاشم حمد هاشم البدری^۳؛

اصغر شریفی^۴ محمد علی نادری^۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۲

چکیده:

این پژوهش با هدف ارائه مدل اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق و متخصصان و اساتید تعلیم و تربیت دانشگاهی بوده که از بین آنها ۱۵ نفر با توجه به اصل اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند و به کمک مصاحبه نیمه سازمان‌یافته داده‌ها از این نمونه‌ها گردآوری شده است. با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ابعاد و مولفه‌های اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق شناسایی شدند. فرایند کدگذاری سه گانه باز، محوری و انتخابی داده‌ها از طریق نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد که در پایان فرایند کدگذاری باز ۶۴ مفهوم برجسته‌گذاری شد. در پایان مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه بررسی، تحلیل و دسته‌بندی شدند تا مقولات فرعی شناسایی شوند. بر این اساس در کدگذاری محوری ۲۰ مقوله فرعی از بین ۶۴ کد باز استخراج شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی ۷ مقوله اصلی شناسایی شدند که ابعاد مدل نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه را تشکیل می‌دهند. این ابعاد شامل بعد فردی، بعد سازمانی، بعد محیطی، بعد فرهنگی، بعد فناورانه، ویژگی‌های معلمان و ویژگی‌های والدین می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: نقش نظارتی مدیران، بعد فردی، بعد سازمانی، بعد محیطی، بعد فرهنگی، بعد فناورانه، ویژگی‌های معلمان و

ویژگی‌های والدین

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسوول) Imani1348mn@gmail.com

^۳ استادیار گروه علوم تربیتی، واسط، عراق.

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

^۵ استاد گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

Presenting a model for implementing the supervisory role of secondary school principals in Wasit province of Iraq

Mohammad Mahmoud Hadi Saleh Al-Tamimi, Mohammad Naqi Imani, Maryam Hashem Hamad Hashem Al-Badri, Asghar Sharifi

Abstract

This research has been done with the aim of providing a model for the implementation of the supervisory role of secondary school principals in Wasit province of Iraq. The research method was descriptive-survey in terms of developmental goal and in terms of data collection method. The statistical population included all the principals of secondary schools in Wasit province of Iraq and university education specialists and professors, among whom ۱۵ people were selected as a sample according to the principle of theoretical saturation, and with the help of semi-structured interviews, the data from these samples were collected. By analyzing the content of interviews and extracting codes, the dimensions and components of the implementation of the supervisory role of secondary school principals in Wasit province of Iraq were identified. The process of triple open, central and selective coding of data has been done through MAXQDA software version ۲۰۲۰. The findings showed that at the end of the open coding process, ۶۴ concepts were labeled. At the end of the open coding phase, the initial concepts were reviewed, analyzed and categorized to identify subcategories. Based on this, in axial coding, ۲۰ subcategories were extracted from ۶۴ open codes. Finally, in the selective coding stage, ۷ main categories were identified that constitute the dimensions of the supervisory role model of secondary school principals. These dimensions include individual dimension, organizational dimension, environmental dimension, cultural dimension, technological dimension, characteristics of teachers and characteristics of parents.

Keywords: supervisory role of managers, individual dimension, organizational dimension, environmental dimension, cultural dimension, technological dimension, characteristics of teachers and characteristics of parents

۱. مقدمه

لازمه موفقیت یک سیستم آموزشی برای تولید نیروی انسانی آموزش دیده و هدفمند این است که نظارت بر کیفیت آموزشی را هدف اصلی خود بداند (موتیانی و همکاران ۱، ۲۰۲۰). از آنجایی که آموزش در محیط مدرسه صورت می‌گیرد، نقش رهبری در مدیریت این نظارت قابل توجه است. به عنوان صاحب قدرت اولیه در مدرسه، مدیر باید به خوبی درک کند که مدیریت نظارتی و رهبری مدیر چگونه است زیرا نظارت و رهبری مدیر دو چیز هستند که به هم مرتبط هستند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. عملکرد نظارت آموزشی، تلاشی برای بهبود مستمر است. نظارت آموزشی از عملکرد بهبود مستمر کیفیت به عنوان یک اصل اساسی و مدیریت یکپارچه حمایت می‌کند. نظارت آموزشی می‌تواند رابطه اعتماد بین مدیران و معلمان را افزایش دهد. تأثیر رابطه اعتماد به برقراری ارتباط مؤثر کمک می‌کند تا یادگیری برای دانش‌آموزان مساعدتر باشد (پوترا و حریری ۲، ۲۰۲۳).

لذا، نظارت در هر سازمانی بسیار مهم است، بدون نظارت خوب خروجی یا نتیجه سازمان از کیفیت پایینی برخوردار خواهد بود، بنابراین مؤسسات آموزشی به عنوان سازمان‌های یادگیرنده نیاز به نظارت دارند تا اطمینان حاصل شود که برنامه درسی آموزشی و سایر الزامات آموزشی در راستای خط‌مشی ملی مقرر شده است. تعریف مفهوم نظارت عبارت است از نظارت بر زیردستان یا کارگران یا اعضا در محل کار برای اطمینان از اینکه کار بر اساس برنامه کاری مورد نیاز، هدایت و تعیین شده انجام می‌شود (عمر، هاواو و نورا ۳، ۲۰۱۷). نظارت آموزشی به معنای تمام تلاش‌های طراحی شده توسط مدرسه برای ارائه رهبری به معلمان و سایر کارکنان آموزشی در بهبود آموزش است (یاسین و مصطفی ۴، ۲۰۲۰). نظارت بر مدارس از دیرباز در آموزش و پرورش بسیاری از کشورهای جهان اجرا شده است. امروزه وزارت آموزش و پرورش و مدیران مدارس به ترتیب نظارت بیرونی و داخلی مدارس را بر عهده دارند. مدیر به عنوان ناظر داخلی وظایف نظارتی را به صورت روزانه به منظور تضمین کیفیت در مدرسه به انجام می‌رساند (منافا ۵، ۲۰۲۰). در بین صلاحیت مدیران، شایستگی نظارت یک شایستگی اساسی است که در اختیار مدیر است، زیرا صلاحیت نظارتی مدیر در فعالیت‌های نظارت

۱ Mutiani et al

۲ Putra, S. P., & Hariri, H.

۳ Umar, A., Hauwa'u, A., & Nura, D

۴ Yasin & Mustafa,

۵ MANAFA, I. F.

تحصیلی در مدارس اجرا می‌شود که مستقیماً بر عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد (رمضان ۱، ۲۰۱۷؛ ترینه و همکاران ۲، ۲۰۱۹). اگر عملکرد معلم خوب باشد، فرایند یادگیری با کیفیت خواهد بود که دستیابی به اهداف آموزشی را تسهیل می‌کند (آرمان و همکاران ۳، ۲۰۱۶). صلاحیت‌های نظارتی مدیر شامل (۱) برنامه ریزی برنامه نظارت آموزشی به منظور ارتقاء حرفه ای معلم، (۲) اجرای نظارت آموزشی با استفاده از رویکرد و تکنیک های صحیح نظارت و (۳) پیگیری نتایج نظارت آموزشی به منظور ارتقاء معلم. در واقع، عملکرد نظارت فرآیندی است که به طور خاص برای کمک به معلمان طراحی شده است تا از دانش و توانایی‌های خود برای ارائه بهتر استفاده کنند (آستوتی ۴، ۲۰۱۷). ناظران مدرسه نقش اساسی در بهبود و توسعه صلاحیت نظارتی مدیر دارند. وظیفه ناظم مدرسه ارائه ارزیابی و راهنمایی از طرح های برنامه، فرایندها و نتایج در مدیریت مدرسه برای بهبود عملکرد مدرسه است. مسئولیت ناظم مدرسه کمک به بهبود کیفیت آموزش و فرایند آموزش و یادگیری است (نورلیلی، وارمن و رائولا، ۲۰۲۱).

بسیاری از کشورها در سرتاسر جهان تلاش کرده اند خدمات نظارت بر مدارس خود را برای ارتقای کیفیت آموزشی بازسازی کنند. این تمایل به تجدید ساختار یک حرکت تحریک شده به سمت استقلال مدرسه با اثربخشی نظارت است. توانایی مدارس برای استفاده مؤثر از استقلال بیشتر خود تا حد زیادی به خدمات پشتیبانی که می‌توانند به آنها تکیه کنند بستگی دارد، در حالیکه نظارت ممکن است برای هدایت آنها در تصمیم گیری و نظارت بر استفاده آنها از منابع ضروری باشد. نظارت مؤثر مدرسه، حمایت و تشویق مرتبط و مستمر را برای بهبود شیوه های آموزشی معلمان فراهم می‌کند (آدیویی ۶، ۲۰۲۳). مدیر مدرسه به عنوان یک رهبر مدرسه، وظیفه چالش برانگیز بهبود کیفیت مدرسه را بر عهده دارد. معلمان به عنوان یکی از مؤلفه‌های ضروری آموزش، ملزم به حضور معلمان حرفه‌ای هستند، به‌ویژه در غلبه بر مشکلات مختلف مرتبط با ارتقای کیفیت آموزش. حرفه‌ای بودن معلم بدون تلاش‌های مدیر وجود نخواهد داشت یا به راحتی اجرا نمی‌شود، زیرا یکی از راه‌هایی که معلمان

۱ Ramadhan

۲ Trinh et al

۳ Arman et al

۴ Astuti

۵ Nurlaili, , Warman & Raolah

۶ ADEOYE, M. A.

می‌توانند به معلمان حرفه‌ای تبدیل شوند، تلاش‌های مدیر برای بهبود کیفیت معلمان است که نظارت آموزشی یکی از این تلاش‌ها به شمار می‌رود (آملیا و همکاران ۱ (۲۰۲۲)).

نقش نظارتی که وظیفه مهمی است قرار است توسط مدیران مدارس بدون چالش انجام شود، اما متأسفانه کیفیت آموزش و استاندارد آموزشی در حال ارتقا نیست و به نظر می‌رسد نظارت ضعیف بر مدارس علت آن باشد. گزارش‌های دریافتی از مدارس نشان می‌دهد که ثبت نام دانش‌آموزان در حال کاهش است زیرا بسیاری از والدین ترجیح می‌دهند فرزندان خود را به جای مدارس دولتی در مدارس خصوصی ثبت نام کنند. این می‌تواند در نتیجه زیرساخت‌های ضعیف در مدارس، میزان بالای بی‌انضباطی دانش‌آموزان، نظارت ضعیف که بر آموزش/یادگیری در مدارس تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد نظارت داخلی در مدارس متوسطه به دلیل برخی عوامل مؤثر بر نظارت اثربخش نباشد. این عوامل به عنوان چالش‌هایی برای نظارت موفق داخلی مطرح می‌شوند که به وضوح بر کیفیت و استاندارد آموزش در مدرسه تأثیر می‌گذارد. برخی از این عوامل که ممکن است بر نقش نظارتی مدیران در مدارس تأثیر بگذارد شامل ویژگی‌های فردی مدیر، وضعیت فعلی مدرسه، شخصیت زبردستان، عدم تعهد مدیران به نظارت، عدم نظارت و ارزیابی صحیح بر نتایج یادگیری دانش‌آموزان، امکانات آموزشی ناکافی برای رشد حرفه‌ای معلمان و افزایش بهره‌وری و بازخورد ناکافی از سوی مدیران در زمان مناسب به معلمان هستند (منافا ۲، ۲۰۲۰).

هدف آموزش و پرورش ارتقای کیفیت نیروی انسانی است. در تلاش برای ارتقای کیفیت منابع آموزشی، معلمان منابع انسانی هستند که باید به طور مستمر مورد پرورش و توسعه قرار گیرند (پیت ۳، ۲۰۱۰). مدارس باید معلمان را با دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تسهیل وظایف آنها به عنوان معلم تجهیز نمایند. یکی از راه‌هایی که برای ارتقای توانایی حرفه‌ای معلمان مؤثر تلقی می‌شود، نظارت است (الفیانسیه و همکاران ۴، ۲۰۲۰؛ احمد ۵، ۲۰۲۱). از نظارت برای پیشبرد یادگیری از طریق رشد توانایی معلمان استفاده می‌شود. نظارت معلمان را تشویق می‌کند تا توانمندتر شوند، موقعیت‌های تدریس و یادگیری بهتر می‌شود، تدریس مؤثر می‌شود، معلمان از انجام کار خود رضایت بیشتری پیدا

۱ Amelia, C., Aprilianto, A., Supriatna, D., Rusydi, I., & Zahari, N. E.

۲ MANAFA, I. F.

۳ Piet

۴ Alfiansyah, et.al

۵ Ahmad

می‌کنند. بنابراین سیستم آموزشی می‌تواند در تلاش برای دستیابی به اهداف آموزشی به درستی عمل کند. این بدان معناست که جایگاه نظارت یک مؤلفه بسیار راهبردی در اداره آموزش و پرورش است. نقش و کارکرد مدیر در بکارگیری سیاست‌های راهبردی هم در امور داخلی و هم در امور بیرونی مدرسه متمرکز است (الفیانسیه و همکاران، ۲۰۲۰).

نظارت اصولاً فرآیندی از فعالیت در تلاش برای برانگیختن و برانگیختن روحیه معلمان برای انجام وظایف خود به ویژه در زمینه یادگیری، توسعه فعالیت‌های یاددهی و یادگیری و تلاش‌های مربیگری در یادگیری است. با این حال، این فعالیت‌ها با برنامه‌ریزی تعیین‌شده فاصله زیادی دارند، زیرا ارتباط خوبی بین مدیر به‌عنوان ناظر و معلم به‌عنوان تسهیل‌کننده یادگیری وجود ندارد تا واقعیت‌هایی که در میدان دیده می‌شود، یادگیری به‌طور مؤثر اجرا نشود. به طور کلی، اگر مدرسه بتواند نظارت را به خوبی مدیریت کند، تأثیر خوبی بر معلمان مدرسه خواهد داشت، معلمانی که به صورت ساختاریافته نظارت می‌شوند، قطعاً حرفه‌ای بودن آنها را افزایش می‌دهند (نسرین، ۲۰۲۰). برای بهینه‌سازی فعالیت‌های نظارتی در مدارس، مدیران ابتدا باید مفهوم نظارت را درک کنند تا بتوانند درک درستی از نظارت را برای معلمان فراهم کنند، جاییکه معلمان همچنان نظارت را فعالیتی می‌دانند که تنها به دنبال اشتباهات معلمان است بدون ارائه راه‌حل برای مشکل، در حالی که در برعکس و در صورت اجرای بهینه، قطعاً به نفع خود معلم خواهد بود. مشاهدات انجام شد، محققان متوجه مشکلات متعددی شدند که در اجرای نظارت تدریس در مدرسه رخ داده بود که به خوبی پیش نمی‌رفت. این را می‌توان با علائم زیر مشاهده کرد: معلمان تکالیف تدریس را به عنوان یک کار معمولی می‌دانند، هر از گاهی هیچ تغییری هم از نظر مواد و هم از نظر روش/رویکرد ایجاد نمی‌شود. در مواجهه با چنین وضعیتی، باید ابتکاری از سوی مدیر به‌عنوان ناظر و تلاش معلمان برای توسعه، یافتن و استفاده از روش‌های آموزشی که بیشتر با خواسته‌های برنامه درسی فعلی مطابقت داشته باشد، وجود داشته باشد. معلمان اغلب در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی یادگیری با مشکل مواجه می‌شوند، بنابراین مدیر به عنوان ناظر راهنمایی‌هایی را به معلمان ارائه می‌دهد تا بتوانند یادگیری را به طور مؤثرتری مدیریت کنند، از جمله کمک به حل مشکلات یادگیری دانش‌آموزان. مدیر تلاش می‌کند تا تجهیزات مدرسه مورد نیاز برای روند روان و موفقیت آمیز تدریس و یادگیری را تکمیل کند. در انجام وظایف همچنان معلمانی هستند که مسئولیتی ندارند که مدیر به عنوان ناظر می‌تواند معلمان را در انجام هر چه بهتر وظایف خود برانگیخته و تحریک کند (سیاهان و همکاران، ۲۰۲۱، ۲). بنا به مراتب

فوق و با توجه به رشد چشمگیر جمعیت دانش‌آموزی کشور عراق، و نیز ضرورت اتخاذ راهبردهای موثر در ارتقاء اثربخشی فرایند یاددهی-یادگیری، مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی باید با چارچوب‌های ذهنی به عنوان راهنمای عمل مسلح شوند تا در فرایند ایفای وظایف مدیریتی خود، به نظارت و راهنمایی آموزشی موثر بپردازند. به همین جهت تحقیق حاضر بدنبال آن است تا با ارائه یک مدل مفهومی، ابزارهای ذهنی و فکری موثری برای هدایت و وظیفه نظارتی مدیران مدارس- در مدارس متوسطه- فراهم ساخته و به این سوال پاسخ دهد که چه مدلی برای اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق می‌توان ارائه کرد تا به مدد آن مدیران مدارس در اجرای وظیفه نظارتی خود بتوانند از آن استفاده کنند؟

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظارت آموزشی، به عنوان فعالیت‌هایی برای توسعه توانایی و پتانسیل معلمان در مدیریت فرایند یادگیری جهت دستیابی به اهداف تعیین شده می‌شود (پوترا و حریری، ۲۰۲۳). به گفته آبرو، کاردوسو و روچا (۲۰۱۹)، نظارت راهی برای توسعه حرفه ای معلمان برای توسعه رهبری دموکراتیک و حل موثر مشکلات در فرایند یادگیری است. نظارت مؤثر بر یادگیری برای دستیابی به این هدف، یعنی یادگیری مؤثر در زمینه ارتقای کیفیت آموزش از تلاش جهت افزایش ارزش شناختی پیشرفت دانش‌آموزان انجام می‌شود. نظارت آموزشی باید معلمان را به افراد شایسته تبدیل کند، یعنی معلمان به طور فزاینده ای بر شایستگی‌های خود همانند شایستگی‌های فردی، آموزشی، حرفه ای و اجتماعی تسلط پیدا می‌کنند. از طریق نظارت آموزشی، مدیران مدارس به معلمان در مدیریت فرایند یادگیری کمک می‌کنند تا توسعه حرفه ای خود را ارتقا دهند. بنابراین نظارت آموزشی باید به توسعه همه شایستگی‌های معلم توجه نماید (سارتانا، ۲۰۲۰). ون دیونتر و کروگر^۳ (۲۰۰۳) بیان کردند که پنج عنصر اساسی نقش نظارتی آموزشی مدیران عبارتند از: تعریف مأموریت مدرسه، مدیریت برنامه درسی و آموزش، نظارت بر تدریس، نظارت بر پیشرفت فراگیران و ارتقای جو آموزشی. ب ون دیونتر و کروگر (۲۰۰۳) تعاریف نظارت آموزشی حاکی از آن است که مدیر، معلمان را به عنوان یک رهبر آموزشی راهنمایی، منابع و حمایت می‌کند.

۱ Abreu, Cardoso, and Rocha

۲ Sartana, S.

۳ Van Deventer and Kruger

مدیر تأثیر مستقیم و تعیین کننده ای بر نگرش معلم نسبت به تدریس و آموزش او دارد. مدیر بخش با بررسی طرح کار و یادداشت های درسی، اطمینان از حضور منظم در کلاس ها، بررسی غیبت، پاداش دادن به معلمان سخت کوش و تنبیه افراد بیکار، تعیین وظایف اداری به آنها و تشویق آنها به انجام صحیح، بر روسای ادارات نظارت می کند. چیزها در زمان مناسب او مواد لازم را برای انجام مؤثر وظایف محوله فراهم می کند و آزمایش را تشویق می کند.

همه اینها همچنین ورودی هایی به استاندارد آموزش هستند. کوین^۱ (۲۰۰۲) خاطرنشان می کند که مدیران مسئول اطلاع رسانی به معلمان در مورد راهبردها، فناوری ها و ابزارهای آموزشی جدید هستند که برای آموزش مؤثر کاربرد دارند. بنابراین، بدیهی است که در نقش مدیر به عنوان یک ناظر آموزشی، توانایی وی در ایجاد انگیزه و الهام بخشی به معلمان با هدف نهایی اعمال تأثیر مثبت بر عملکرد آموزشی و در نهایت پیشرفت فراگیران، برجسته است. طبق نظر فینک و رسینک^۲ (۲۰۰۱)، رهبری آموزشی مستلزم توانایی مدیر در ایجاد سرمایه فکری و اجتماعی است. مدیر باید جامعه ای از فراگیران حرفه ای یا یک جامعه یادگیری تودرتو ایجاد کند که در آن معلمان به یکدیگر اعتماد داشته باشند، به یکدیگر وابسته باشند و از یکدیگر بیاموزند (تعاون و همکاری). او همچنین باید در انتخاب برنامه درسی، ایجاد انتظارات برای کیفیت کار دانش آموز و کیفیت تدریس و سازماندهی فرصت های هدفمند برای معلمان برای یادگیری بیشتر در مورد استراتژی ها و روش های تدریس مشارکت کند. بنابراین، مدیر باید بینشی باشد که جامعه مدرسه را در توسعه خود به سمت استفاده از راهبردهای آموزشی و برنامه درسی که مؤثرتر هستند هدایت کند و همچنین از تلاش معلمان برای اجرای آموزش مؤثر حمایت کند. فعالیت های نظارتی آموزشی توسط مدیر ستودنی است و اغلب معلمان با انتقاد مواجه می شوند. سرپرستی کار حساسی است که در برنامه ریزی و اجرا از سوی مدیران وقت و انرژی زیادی می طلبد. بازدید در کلاس یکی از رویکردهای نظارت مدیر بر آموزش در مدارس است. این ابزار بسیار ارزشمندی است که مدیر در بهبود آموزش در مدارس از آن استفاده می کند.

بازدید از کلاس برای نظارت توسط یک فرد فوق العاده که یک معلم زیردستان یا کمتر واجد شرایط را مشاهده می کند انجام نمی شود. این وضعیتی نیست که در آن بازدیدهای کارشناسی از کلاس کشف کند که چه چیزی اشتباه است و سپس معلم را به تغییر روش های تدریس راهنمایی کند. بازدید از کلاس فرآیندی است که در آن مدیر یا یک افسر خارجی آنچه را که در کلاس می گذرد می آموزد یا مشاهده می کند تا برای معلمان مفید باشد. مدیر، از طریق بازدید از کلاس ممکن است

^۱ Quinn

^۲ Fink and Rescink

چیزی را کشف کند که به معلم در بهبود آموزش کمک کند. همچنین، مدیر ممکن است چیزی را بیاموزد که برای بهتر کردن او مفید باشد. بنابراین مدیر باید بهترین رفتار حرفه ای را در استفاده از نظارت آموزشی برای بهبود آموزش به کار گیرد. وود^۱ (۱۹۷۹)، خاطر نشان کرد که نظارت بر آموزش کلاس، مدیر را قادر می‌سازد تا برنامه آموزشی، معلمان و روش‌های تدریس، دانش‌آموزان و توانایی‌ها یا ناتوانی‌های یادگیری آنها را بهتر درک کند و فرآیند یاددهی-یادگیری را مشاهده کند. مدیر مدرسه نباید با تفویض نظارت آموزشی به زیردستان مدرسه از مسئولیت نظارتی خود چشم پوشی کند. برنامه درسی چیزی است که مدرسه درباره آن است. هر مدیریت مدرسه در هر سطحی باید با آنچه تدریس می‌شود و میزان یادگیری در ارتباط باشد (کولاوله^۲، ۲۰۱۲).

کیفیت آموزش یکی از خواسته‌های مهم در آموزش و پرورش هر کشوری است تا بتواند با کشورهای دیگر رقابت کند. کیفیت آموزش هم در قالب آزمون مدرسه، آزمون سراسری و نظرسنجی‌های انجام شده توسط موسسات مختلف همواره با موفقیت دانش‌آموزان همراه است (نور، و سوفیانینگروم^۳، ۲۰۲۰). نظارت به عنوان فرآیندی برای ارزیابی فعالیت‌های آموزشی و یادگیری معلم در کلاس تعریف می‌شود (مانولانگ^۴، ۲۰۰۵). یک سرپرست به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها برای ارائه راهنمایی و مشاوره حرفه‌ای به معلمان برای بهبود کیفیت آموزش و مدیریت کلاس توصیف می‌شود. مولانا^۵ (۲۰۱۲) اظهار داشت که نظارت بر آموزش دارای سه بعد است: مدیریت برای دستیابی به اهداف یادگیری، اجرای برنامه درسی. و آموزش با توجه به طرح برنامه یادگیری و کاربرد آن. عملکرد نظارت در آموزش و پرورش صرفاً کنترلی نیست تا ببیند آیا همه فعالیت‌ها به دنبال طرح‌ها یا برنامه‌های ساخته شده که شامل تعیین شرایط یا نیازهای پرسنل و مواد لازم برای ایجاد محیط‌های یادگیری مولد است، اجرا شده‌اند یا خیر. در عمل، نظارت نه تنها نظارت معلمان و سایر متخصصان آموزش و پرورش برای اطمینان از اینکه وظایف خود را به درستی انجام داده‌اند، بلکه به دنبال راه‌های مشترک برای بهبود یادگیری است.

۱ Wood

۲ Kolawole, A. O

۳ Noor, I. H., & Sofyaningrum, E

۴ Manullang

۵ Maulana

معلمان تنها به عنوان مجریان منفعل در نظر گرفته نمی شوند، بلکه به عنوان همکارانی که ایده ها و تجربیات متفاوتی برای شنیدن و مشارکت در بهبود تلاش های آموزشی دارند، با آنها رفتار می شود. فرهنگ مثبت مدرسه نمی تواند تنها به مدیران متکی باشد، معلمان نیز ممکن است سهم قابل توجهی داشته باشند زیرا نگرش ها و رفتارهای آنها مستقیماً دانش آموزان را تحت تأثیر قرار می دهد و تأثیر قابل توجهی بر کلاس آنها دارد و جو مدرسه و نظارت آموزشی تأثیر مثبتی بر رشد حرفه ای معلمان دارد. (پورداوود و یان، ۲۰۲۰).

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه ای و از نظر شیوه گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است و از نظر نوع داده ها کیفی است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق دارای دو ویژگی (۱- در حال فعالیت و ۲- دارا بودن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت مدرسه در سطح متوسطه) و متخصصان و اساتید تعلیم و تربیت دانشگاهی دارای سه ویژگی (۱- دانش آکادمیک در حوزه نظارت آموزشی، ۲- عضو هیئت علمی دانشگاه و ۳- سابقه انتشار مقاله، کتاب در زمینه نظارت آموزشی) هستند. انتخاب نمونه ها به صورت هدفمند صورت گرفته است و حجم نمونه نیز طبق اصل اشباع نظری در جریان تحقیق تعیین شد. بدین صورت که تا زمانی که داده های گردآوری شده ماهیت تکراری نداشت، کار گردآوری داده ها ادامه یافت. ولی زمانی که تحلیل داده ها حکایت از تکراری بودن داده ها داشته باشد، گردآوری آن متوقف شده و اصطلاحاً می گویند به اشباع نظری رسیده است. پس از مصاحبه با دوازدهمین نمونه اشباع نظری داده ها حاصل شد. بدین ترتیب که دیگر گزاره کلامی و مفهوم جدیدی بدست نمی آمد. اما به جهت اطمینان کامل از اشباع نظری، مصاحبه ها تا نمونه ۱۵ ادامه یافت. ویژگی های اعضای نمونه آماری در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری

سن	جنسیت	سابقه کاری	تحصیلات
۴۷	مرد	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۴۰	مرد	۸ سال	دکتر
۳۹	مرد	۱۰ سال	کارشناسی ارشد
۵۱	زن	۱۳ سال	کارشناسی ارشد
۴۱	زن	۱۲ سال	دکتر
۵۱	زن	۲۰ سال	کارشناسی ارشد

۴۷	مرد	۱۱ سال	کارشناسی ارشد
۴۴	مرد	۱۷ سال	دکتر
۵۴	مرد	۳۰ سال	دکتر
۴۹	مرد	۱۷ سال	دکتر
۵۲	مرد	۲۲ سال	دکتر
۵۵	زن	۲۱ سال	دکتر
۵۷	مرد	۲۸ سال	دکتر
۴۴	مرد	۱۵ سال	دکتر
۴۸	مرد	۱۷ سال	دکتر

اعضای هیئت
علمی

از روش کدگذاری نظری برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. در این روش دو رکن اصلی مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی می‌شوند (بازرگان، ۱۳۸۵: دلاور و کوشکی، ۱۳۹۲). که در این تحقیق نیز ابتدا مفاهیم اولیه از اسناد و متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری باز استخراج شده است و در مرحله بعدی این مفاهیم در دسته‌های کلی تری بنام مقوله قرار می‌گیرند. کدهای باز و محوری عملیاتی هستند که طی آن داده‌ها تجزیه شده و مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و این مفاهیم در مرتبه بعدی دسته‌بندی می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌ها است که در این سؤالات مشابه هستند.

جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از ارزیابی قضاوت‌های خبرگان استفاده شد. بدین ترتیب که از تعدادی از خبرگان دانشگاهی درخواست شد که در مورد روشن بودن، محتوا و جامع بودن سؤالات پروتکل مصاحبه اظهارنظر نمایند. پس از دریافت پیشنهادات و نکات خبرگان و توافق نظر ایشان، الگوی نهایی پژوهش تایید شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شود هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند رابطه (۱).

$$۱۰ = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل}} \times ۱۰۰$$

برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کد گذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کد گذاری‌ها در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲، محاسبه پایایی باز آزمون

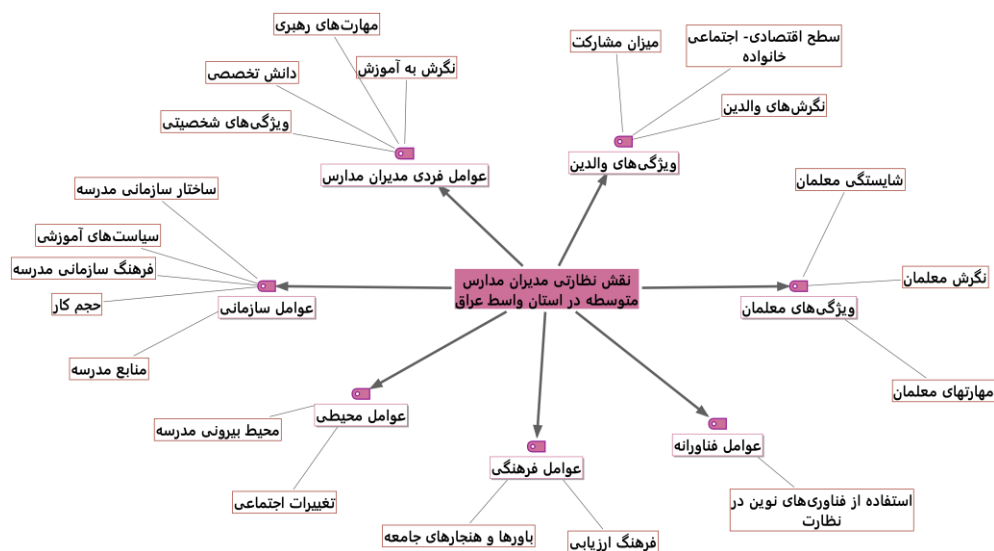
عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
مصاحبه ۱	۳۴	۱۱	۹۱
مصاحبه ۳	۱۹	۸	۸۴
مصاحبه ۸	۱۱	۵	۹۰
کل	۵۴	۲۴	۸۸

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر ۵۴، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان ۲۴ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش برابر ۸۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال ۱، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کد گذاری مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

۴. یافته‌ها

در این بخش به ارائه یافته‌های اصلی پژوهش پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، مصاحبه‌های صورت گرفته در مرحله اول کدگذاری شدند و با شناسایی گزاره‌های کلامی، تعداد ۶۴ مفهوم شناسایی شد. در مرحله کدگذاری محوری، با بررسی دوباره مفاهیم، مقولات فرعی شناسایی و دسته‌بندی شدند و در این مرحله تعداد ۲۰ مقوله فرعی از بین ۶۴ کد باز استخراج شد. در مرحله سوم کدگذاری انتخابی، مقولات فرعی شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری در ۷ مقوله اصلی تحلیل و دسته‌بندی شدند. ابعاد و مولفه‌های اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه که در مرحله کدگذاری انتخابی تعیین شدند، در نمودار ۱ نشان داده شده است.

ارائه مدلی برای اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق □ ۲۷



نمودار ۱. مقوله‌های مستخرج از تحلیل کیفی

در ادامه نتایج تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته و مفاهیم دسته‌بندی شده حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌ها در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳. مقوله‌بندی ابعاد شناسایی شده

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
عوامل فردی مدیران مدارس	مهارت‌های رهبری	توانایی ایجاد انگیزه	مدیران موفق، توانایی ایجاد انگیزه در معلمان و دانش‌آموزان را دارند. آن‌ها با ایجاد محیطی مثبت و حمایتگر، باعث افزایش انگیزه و مشارکت فعال همه اعضای مدرسه می‌شوند.
	الگوسازی	مدیریت تغییر	مدیران باید الگوی مناسبی برای سایر اعضای مدرسه باشند. رفتارها و ارزش‌های آن‌ها به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد دیگران تاثیر می‌گذارد. توانایی مدیر در مدیریت تغییر و ایجاد تغییرات مثبت در مدرسه، بر موفقیت برنامه‌های نظارتی تاثیرگذار است.
	سبک رهبری		سبک رهبری مدیر، مانند دموکراتیک، خودکامه یا تحول‌گرا، بر میزان مشارکت کارکنان، انگیزش آن‌ها و در نتیجه بر کیفیت نظارت تاثیرگذار است.

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
		تصمیم‌گیری	تولنایی تصمیم‌گیری سریع و دقیق در شرایط مختلف، از جمله در مواقع بحرانی، برای موفقیت یک مدیر ضروری است.
		ارتباط موثر	تولنایی برقراری ارتباط موثر با همه ذینفعان مدرسه، از جمله معلمان، دانش‌آموزان، اولیا و همکاران، برای ایجاد روابط قوی و همکاری موثر ضروری است. همچنین کیفیت ارتباطات بین مدیر، معلمان و دانش‌آموزان، بر ایجاد اعتماد متقابل، تبادل اطلاعات و در نتیجه بر کیفیت نظارت تاثیرگذار است.
		حل مسئله در مدیران	مدیران باید توانایی شناسایی مشکلات و چالش‌های موجود در مدرسه و ارائه راه حل‌های خلاقانه و موثر برای آن‌ها را داشته باشند.
		آشنایی با اصول مدیریت آموزشی، روانشناسی، جامعه‌شناسی و مباحث مرتبط با آموزش	تسلط بر مبانی نظری و عملی آموزش و پرورش، آشنایی با روش‌های تدریس نوین، و شناخت نیازهای دانش‌آموزان در دوره متوسطه
	دانش تخصصی	آشنایی با قوانین و مقررات	آگاهی از قوانین و مقررات مرتبط با آموزش و پرورش، برای اجرای صحیح وظایف مدیریتی ضروری است
		تحصیلات مرتبط با مدیریت آموزشی	سطح تحصیلات و دوره‌های آموزشی گذرانده شده توسط مدیران
		مهارت‌های مدیریتی	آشنایی با اصول مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و ارزیابی
		مهارت‌های فناوری اطلاعات	تولنایی استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود مدیریت مدرسه و ارتقای کیفیت آموزش.
ویژگی‌های شخصیتی		شخصیت کاریزماتیک	تولنایی جذب و تحت تاثیر قرار دادن دیگران، برای ایجاد یک تیم قوی و منسجم
		انعطاف‌پذیری	تولنایی سازگاری با تغییرات و شرایط جدید، برای مقابله با چالش‌های پیش‌بینی نشده

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی مدرسه	مسئولیت پذیری	پذیرش مسئولیت خطاها و موفقیت‌ها و تلاش برای بهبود مستمر
		عدالت خواهی	برخورد عادلانه با همه اعضای مدرسه و ایجاد حس عدالت در محیط آموزشی
		پشتکار	تلاش مستمر برای بهبود عملکرد مدرسه و دستیابی به اهداف تعیین شده
		صبر و شکیبایی	تحمل فشارهای کاری و حفظ آرامش در شرایط دشوار
		باور به اهمیت آموزش	اعتقاد به نقش کلیدی آموزش و پرورش در توسعه فردی و اجتماعی
		نگرش مثبت به دانش آموزان	دیدگاه مثبت نسبت به دانش آموزان و توانایی‌های آنها
		اهمیت دادن به توسعه حرفه‌ای	علاقه به یادگیری و بهبود مستمر خود و سایر اعضای مدرسه
		توجه به کیفیت آموزش	تاکید بر کیفیت آموزش و پرورش و تلاش برای بهبود مستمر آن
		نوع ساختار مدرسه (متمرکز یا غیرمتمرکز)، میزان خودمختاری مدرسه و نقش شورای مدرسه	در مدارس با ساختار متمرکز، اختیارات مدیر محدودتر است و این امر می‌تواند بر توانایی او در اجرای نظارت موثر تاثیر بگذارد.
		ساختارهای حمایتی	ایجاد ساختارهایی که از مدیران در اجرای وظایف خود حمایت کنند
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی مدرسه	سلسله مراتب سازمانی	سلسله مراتب پیچیده و طولانی می‌تواند ارتباطات را کند کرده و اجرای نظارت را با چالش مواجه کند
		اندازه مدرسه	مدارس بزرگتر معمولاً ساختار پیچیده‌تری دارند و مدیریت آنها دشوارتر است. مدرسه بزرگتر ممکن است نیاز به رویکرد ساختارمندتری برای نظارت و رهبری داشته باشد، زیرا می‌تواند ارتباطات و مدیریت را پیچیده کند. مدیران ممکن است نیاز به اجرای استراتژی‌های متفاوتی برای آموزش و

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
			ارزیابی معلمان، تضمین کیفیت آموزش و استفاده موثر از منابع آموزشی داشته باشند.
		میزان مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در امور مدرسه	میزان مشارکت معلمان و دانش‌آموزان تصمیم‌گیری‌های مدرسه، بر احساس مسئولیت‌پذیری آن‌ها و در نتیجه بر کیفیت نظارت موثر است.
	فرهنگ سازمانی مدرسه	اعتماد متقابل	وجود اعتماد متقابل بین مدیر و سایر کارکنان، جو مثبت و همکاری را تقویت کرده و اجرای نظارت را تسهیل می‌کند.
		روحیه نوآوری	وجود روحیه نوآوری و پذیرش تغییر در مدرسه، مدیر را در اجرای نظارت‌های جدید و بهبود روش‌ها یاری می‌کند.
		سیاست‌های آموزش و پرورش منطقه استان واسط	سیاست‌های آموزشی کلی کشور و منطقه می‌توانند بر اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های نظارتی مدیران تاثیر بگذارند.
	سیاست‌های آموزشی	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات پیچیده و دست و پاگیر می‌توانند مانع از اجرای نظارت‌های انعطاف‌پذیر و مبتنی بر نیازهای مدرسه شوند. قوانین و مقررات موجود در آموزش و پرورش مانعی برای اجرای برنامه‌های نوآورانه و بهبود کیفیت آموزش هستند
		بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	حجم زیاد بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها می‌تولند مدیران را از تمرکز بر وظایف اصلی نظارتی باز دارد
		میزان بودجه اختصاص یافته به مدرسه و امکانات موجود	کافی بودن منابع مالی برای اجرای برنامه‌های نظارتی و بهبود کیفیت آموزش ضروری است
	منابع مدرسه	منابع انسانی	وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در حوزه نظارت و ارزیابی، نقش مهمی در اجرای موثر نظارت دارد.
		تجهیزات و فناوری	دسترسی به تجهیزات و فناوری‌های آموزشی مناسب، امکان اجرای نظارت‌های مبتنی بر داده و ارزیابی عملکرد را فراهم می‌کند.

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
حجم کار		میزان وظایف و مسئولیت‌های محول شده به مدیر	گاه‌ها پیش می‌آید مدیر به دلیل فشارهای کاری از اجرای نقش نظارتی خود بر معلمان و دانش‌آموزان غافل می‌شود. برای این مشکل تعریف نقش معاونین آموزشی، تربیتی و پرورشی در مدرسه راه حل خوبی به نظر می‌رسد.
		فرهنگ جامعه، سطح تحصیلات والدین، انتظارات جامعه از مدرسه	انتظار جامعه محلی از مدرسه، حملات مالی و معنوی جامعه، و تعامل مدرسه با سایر نهادهای محلی بر اجرای نظارت موثر تاثیرگذار است.
محیط بیرونی مدرسه		سیاست‌های کلان آموزشی	سیاست‌های کلان آموزشی کشور و تغییرات مداوم در سیستم آموزشی می‌توانند بر اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های نظارتی مدیران تاثیر بگذارند.
		تغییرات سریع اجتماعی و فناوری و تاثیر آن بر مدارس	در مجموع، تغییرات اجتماعی و فناوری، نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه را از یک نقش سنتی به یک نقش پیچیده و چالش‌برانگیز تبدیل کرده است. مدیران موفق، کسانی هستند که بتوانند با این تغییرات سازگار شوند و از آن‌ها به عنوان فرصتی برای بهبود کیفیت آموزش استفاده کنند.
عوامل محیطی		تغییر نگرش‌ها	تغییر نگرش‌ها نسبت به نقش مدیران و اهمیت نظارت
		تغییرات اجتماعی	تعامل موثر اولیا با مدیران و مشارکت آنها در امور مدرسه نقش نظارتی مدیران را گسترده تر کرده است.
		تغییرات در انتظارات والدین	والدین امروزی نسبت به گذشته انتظار بیشتری از مدارس دارند و به طور فعال در امور آموزشی فرزندان خود مشارکت می‌کنند. مدیران باید با والدین ارتباط موثر برقرار کرده و انتظارات آن‌ها را مدیریت کنند.
		افزایش آگاهی عمومی نسبت به حقوق نوجوانان	افزایش آگاهی عمومی نسبت به حقوق نوجوانان، مدیران را ملزم می‌کند تا به حقوق دانش‌آموزان احترام گذاشته و از آن‌ها محافظت کنند.

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
عوامل فرهنگی	باورها و هنجارهای جامعه	باورهای فرهنگی حاکم بر جامعه نسبت به نقش مدرسه و معلم	باورهای حاکم بر مدرسه در مورد آموزش، یادگیری، دانش‌آموزان، معلمان و نقش مدیر، به شدت بر نحوه اجرای نظارت تاثیر می‌گذارد.
	هنجارهای رفتاری	هنجارهای رفتاری	هنجارهای رفتاری حاکم در مدرسه، مانند نحوه تعامل بین مدیر و معلمان، سبک ارتباطی و نحوه تصمیم‌گیری، بر کیفیت نظارت تاثیرگذار است.
	فرهنگ ارزیابی	قلل بودن به ارزیابی شدن از سوی والدین، معلمان و دانش‌آموزان	فرهنگ ارزیابی حاکم در مدرسه، مانند تاکید بر ارزیابی کیفی یا کمی، بر نحوه ارزیابی عملکرد معلمان و دانش‌آموزان و در نتیجه بر بهبود کیفیت آموزش تاثیرگذار است.
	استفاده از فناوری‌های نوین در نظارت	بکارگیری ابزارهای دیجیتال نظارتی	دانش‌آموزان امروز به طور گسترده‌ای از ابزارهای دیجیتال استفاده می‌کنند. مدیران باید از این ابزارها برای بهبود فرآیندهای آموزشی و ارتباطی استفاده کنند.
عوامل فناورانه	فناوری‌های نوین در نظارت	استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیند نظارت	با افزایش استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مدارس، تهدیدات امنیتی نیز افزایش یافته است. مدیران باید اقدامات لازم را برای حفظ امنیت اطلاعات دانش‌آموزان و کارکنان انجام دهند.
	میزان استقلال حرفه‌ای	میزان استقلال حرفه‌ای	میزان استقلال حرفه‌ای معلمان در تصمیم‌گیری در مورد روش‌های تدریس و محتوای آموزشی، بر میزان همکاری آن‌ها با مدیر و کیفیت نظارت تاثیر می‌گذارد.
	ویژگی‌های معلمان	شایستگی معلمان	معلمی که تخصص حرفه‌ای قوی دارد، می‌تواند به طور موثر برنامه‌های درسی را اجرا کند و به دانش‌آموزان کمک کند تا به اهداف یادگیری خود برسند. این امر باعث می‌شود که مدیر بتواند با اطمینان بیشتری به عملکرد معلمان اعتماد کند.
	توسعه حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای معلمان و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، بر کیفیت نظارت آموزش و در نتیجه بر عملکرد مدرسه تاثیرگذار است.

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
		پذیرش نظارت و بازخورد	معلمی که به نظرات و بازخوردهای مدیر باز است و آن‌ها را فرصتی برای بهبود خود می‌داند، به طور فعال در اجرای برنامه‌های نظارتی مشارکت می‌کند. در مقابل، معلمی که نظارت را تهدیدی برای استقلال خود می‌داند، ممکن است در برابر تغییرات مقاومت کند.
		همکاری با همکاران	معلمی که با همکاران خود همکاری خوبی دارد، می‌تواند به طور موثر در تیم‌های آموزشی کار کند و به حل مشکلات مشترک کمک کند.
	نگرش معلمان	نگرش مثبت به آموزش	معلمی که به آموزش و یادگیری علاقه‌مند است و از کار خود لذت می‌برد، می‌تواند محیطی مثبت و انگیزشی را در کلاس درس ایجاد کند و به دانش‌آموزان انگیزه دهد تا بهتر یاد بگیرند.
		توجه به نیازهای فردی دانش‌آموزان	معلمی که به نیازهای فردی دانش‌آموزان توجه می‌کند و برای هر دانش‌آموز برنامه آموزشی متناسبی را طراحی می‌کند، می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش کمک کند و از این طریق، از فشار کاری مدیر بکاهد. معلمی که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌های درسی، ارزیابی‌ها و سایر امور آموزشی مشارکت فعال دارد، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به اجرای آن‌ها احساس می‌کند و در نتیجه، اجرای نظارت را تسهیل می‌کند.
		میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	معلمی که مهارت‌های ارتباطی قوی دارد، می‌تواند به طور موثر با مدیر، همکاران و دانش‌آموزان ارتباط برقرار کند و در نتیجه، مشکلات و چالش‌ها را به راحتی شناسایی و حل کند.
	مهارت‌های معلمان	انعطاف‌پذیری و آمادگی برای تغییر	معلمی که به تغییرات مثبت در محیط آموزشی علاقه‌مند است و برای یادگیری روش‌های جدید آموزش آماده است، می‌تواند به عنوان یک الگو برای سایر همکاران عمل کند و اجرای برنامه‌های نظارتی را تسهیل کند.

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
	میزان مشارکت	والدین فعال	والدینی که به طور فعال در امور مدرسه مشارکت دارند، از جمله حضور در جلسات اولیا و مربیان، همکاری در اجرای برنامه‌های مدرسه و پیگیری پیشرفت تحصیلی فرزندان خود، می‌توانند به مدیران کمک کنند تا برنامه‌های نظارتی خود را به نحو مؤثرتری اجرا کنند. والدینی که در امور مدرسه مشارکت نمی‌کنند، ممکن است باعث ایجاد چالش‌هایی برای مدیران شوند، زیرا ممکن است به اندازه کافی از برنامه‌های مدرسه آگاه نباشند و از حمایت آن‌ها برخوردار نباشند
ویژگی‌های والدین	سطح تحصیلات والدین		والدینی که سطح تحصیلات بالاتری دارند، معمولاً انتظارات بیشتری از مدرسه دارند و ممکن است درگیر مسائل آموزشی پیچیده‌تری شوند. این موضوع می‌تواند هم فرصتی برای بهبود کیفیت آموزش باشد و هم چالشی برای مدیران. *والدین کم‌سواد: والدینی که سطح تحصیلات پایین‌تری دارند، ممکن است درک درستی از سیستم آموزشی نداشته باشند و در نتیجه، همکاری کمتری با مدرسه داشته باشند.
	سطح اقتصادی- اجتماعی خانواده	وضعیت اقتصادی	والدینی که وضعیت اقتصادی خوبی دارند، ممکن است منابع مالی بیشتری برای حمایت از فرزندان خود در اختیار داشته باشند و انتظار خدمات آموزشی با کیفیت‌تری داشته باشند. والدینی که وضعیت اقتصادی ضعیفی دارند، ممکن است نتوانند به اندازه کافی از فرزندان خود حمایت کنند و این موضوع می‌تواند بر عملکرد تحصیلی فرزندان و در نتیجه بر عملکرد مدرسه تاثیر بگذارد.
نگرش‌های والدین	نگرش به آموزش		والدینی که به اهمیت آموزش اعتقاد دارند، از مدرسه حمایت می‌کنند و فرزندان خود را برای موفقیت تحصیلی تشویق می‌کنند. والدینی که به آموزش اهمیت نمی‌دهند: والدینی که به آموزش اهمیت نمی‌دهند، ممکن است در همکاری با مدرسه تعلل

ابعاد	مولفه	شاخص	نمونه گزاره کلامی
انتظارات از مدرسه			کنند و حتی به عنوان مانعی برای پیشرفت تحصیلی فرزندان خود عمل کنند.
			والدینی که انتظارات واقع‌بینانه‌ای از مدرسه دارند، با مدیران همکاری می‌کنند تا به اهداف آموزشی دست یابند. والدینی که انتظارات غیر واقع‌بینانه‌ای از مدرسه دارند، ممکن است با مدیران درگیر شوند و اجرای برنامه‌های نظارتی را با مشکل مواجه کنند.
سبک فرزندپروری			والدینی که از سبک فرزندپروری دموکراتیک استفاده می‌کنند، به فرزندان خود استقلال می‌دهند و در عین حال آن‌ها را حمایت می‌کنند. این والدین معمولاً با مدرسه همکاری خوبی دارند.
			والدینی که از سبک فرزندپروری خودکامه یا سهل‌گیر استفاده می‌کنند، ممکن است در همکاری با مدرسه مشکل داشته باشند و بر عملکرد تحصیلی فرزندان خود تاثیر منفی بگذارند

۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به جهانی شدن آموزش، تخصص در آموزش، تنوع برنامه‌های آموزشی و انتظارات بالای تحمیل شده بر نهاد آموزش و پرورش در راستای فرهنگ، اجتماعی و پیشرفت اقتصادی جامعه، اهمیت و ضرورت رهبری و نظارت بر امور آموزشی را دوچندان نموده است. در حال حاضر، ما خود را در عصری می‌یابیم که مشخصه آن مدیریت و رهبری است، جاییکه شکوفایی نهادها و سازمان‌ها عمدتاً منوط به کارآمدی و اثربخشی مدیریت آنها است (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). لذا مطالعه نظارت آموزشی در مدارس از جمله حوزه‌های مهمی است که نیازمند توجه از سوی محققان است. در مطالعه حاضر مدل اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابعاد و مولفه‌های مدل مذکور بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته شناسایی و استخراج شدند. اولین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، عوامل فردی مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که عوامل فردی موثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل ۴ مولفه مهارت‌های رهبری (۷ شاخص)، دانش تخصصی (۵ شاخص)، ویژگی‌های شخصیتی (۶ شاخص) و نگرش به آموزش (۴ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون حسینی و همکاران (۲۰۲۴)؛ رضوی، ایمانی و

شریفی (۱۴۰۰)؛ بذرافشان مقدم و همکاران (۱۳۹۴)؛ زپدا، ییلدیریم و چویک ۱ (۲۰۲۲)؛ اوزجان ۲ (۲۰۲۰) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند ویژگی‌های مدیران مدارس نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. حسنی و همکاران (۲۰۲۴)، در مطالعه خود به ویژگی‌های مدیران همانند تعهد، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، نگرش مثبت نسبت و تغییرات جهت اجرای نقش نظارتی در مدارس اشاره نمودند. زپدا، ییلدیریم و چویک (۲۰۲۲)، نیز در مطالعه خود مطرح نمودند که عملکرد نظارتی مستلزم رویکردهایی به رهبری است که انعطاف‌پذیر باشد و تغییرات در زمینه‌های آموزشی و رشد شخصی معلمان را تصدیق کند که این اشکال رهبری و نظارت زمانی که در ساختار سازمانی تعبیه شده است که خود انعطاف‌پذیری و نوآوری را تشویق می‌کند. اوزجان (۲۰۲۰)، در مطالعه خود مطرح نمودند که نقش مدیریتی مدیران مدارس و دانش نظارتی از عوامل نظارت مؤثر است.

دومین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، عوامل سازمانی بود. نتایج مطالعه نشان داد که عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل ۵ مولفه ساختار سازمانی مدرسه (۴ شاخص)، فرهنگ سازمانی مدرسه (۳ شاخص)، سیاست‌های آموزشی (۳ شاخص)، منابع مدرسه (۳ شاخص)، حجم کار (۱ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون مک کینون و پینچ-ورتی لیک ۳ (۲۰۰۱)، اوکندو ۴ (۲۰۱۲) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند عوامل سازمانی نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. در همین رابطه اوکندو (۲۰۱۲)، در مطالعه خود مطرح نمود که ساختار اداری مدرسه می‌تولند بر نظارت مکفی و در نهایت بهبود فرآیندهای آموزشی تاثیرگذار باشد. کایکچ ۵ (۲۰۱۳)، نیز در مطالعه خود مطرح نمود عواملی همچون حجم کار زیاد و اختیارات محدود و مسئولیت‌های بیش از حد نظارتی مدیران مدارس بر کارکرد نظارت در مدارس ابتدایی تاثیرگذارند. همچنین، راجرز ۶ (۲۰۲۲)، به نقش موانع سازمانی از جمله سیاست‌های آموزشی در اجرای نظارت در مدارس اشاره نمودند. سومین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، عوامل محیطی بود. نتایج مطالعه نشان داد که عوامل محیطی مؤثر بر اجرای

۱ Zepeda, Yıldırım & Çevik

۲ Ozcan, M.

۳ MacKinnon, D., & Pynch-Worthylake, N.

۴ Okendu, J. N

۵ Kayıkçı

۶ Rogers, L. K.

نقش نظارتی مدیران شامل ۲ مولفه محیط بیرونی مدرسه (۲ شاخص) و تغییرات اجتماعی (۵ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون آدیویی (۲۰۲۳)، استیقومه، اکوزیس ویوو و پرامنو (۲۰۱۹) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند عوامل محیطی نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. چهارمین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، عوامل فرهنگی بود. نتایج مطالعه نشان داد که عوامل فرهنگی موثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل ۲ مولفه باورها و هنجارهای جامعه (۲ شاخص) و فرهنگ ارزیابی (۱ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون استیقومه، اکوزیس ویوو و پرامنو (۲۰۱۹)؛ سوزانتی، واردیا، و لیان (۲۰۲۰)؛ سماوی و همکاران (۲۰۱۹)؛ وولنداری، هرماوان و ماتوایودا (۲۰۲۱) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند عوامل فرهنگی نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. استیقومه، اکوزیس ویوو و پرامنو (۲۰۱۹)، در مطالعه خود مطرح نمودند که فرهنگ یک مدرسه با ارثه ارزش‌های مثبت در مواردی همچون تعامل نظارتی مدیر مدرسه با معلم بر نتیجه نظارت آموزشی تاثیرگذار می‌باشد. سماوی و همکاران (۲۰۱۹)، در مطالعه خود مطرح نمودند که اجرای نظارت با اصول فرهنگی مدارس شامل گشایش، همکاری، توانمندسازی، تعاون، مردم سالاری می‌تواند نتایج چشمگیری را برای مدارس به همراه داشته باشد. وولنداری، هرماوان و ماتوایودا (۲۰۲۱)، نیز به نقش فرهنگ‌سازی در توانمندسازی نظارت آموزشی مدیران مدارس اشاره نمودند.

پنجمین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، عوامل فناورانه بود. نتایج مطالعه نشان داد که عوامل فناورانه موثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل استفاده از فناوری‌های نوین در نظارت با دو شاخص بکارگیری ابزارهای دیجیتال نظارتی و استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیند نظارت است. نتایج مطالعاتی همچون روسمانیر (۲۰۱۴)؛ فیشر و همکاران (۲۰۱۹)؛ بینی اسماعیل (۲۰۱۸) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند عوامل فناورانه نقش اثربخشی

۱ Istiqomah , Ekosiswoyo & Pramono

۲ Susanti, S., Wardiah, D., & Lian, B.

۳ Samawi, A., Arifin, I., Wiyono, B. B., & Imron, A

۴ Wulandari, Hermawan, & Matvayodha

۵ Rousmaniere, T.

۶ Fischer, A. J., Collins, T. A., Dart, E. H., & Radley, K. C

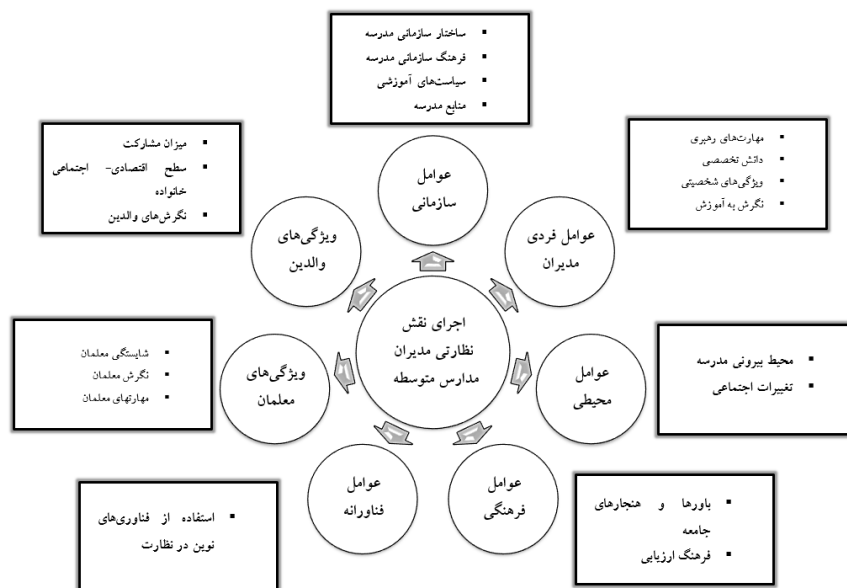
۷ binti Ismail, I

در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. روسمانییر (۲۰۱۴)، در مطالعه خود استفاده از فناوری برای افزایش نظارت و آموزش را مورد تاکید قرار دادند. وی به رشد انفجاری تعداد فناوری‌هایی مانند مانند کنفرانس ویدئویی مبتنی بر وب، آی‌پد، وب‌کم‌ها برای ارائه و تقویت نظارت و آموزش اشاره نمود. ششمین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، ویژگی‌های معلمان بود. نتایج مطالعه نشان داد که ویژگی‌های معلمان موثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل شایستگی معلمان (۳ شاخص)، نگرش معلمان (۵ شاخص)، مهارت‌های معلمان (۲ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون بوچما و همکاران (۲۰۱۷)؛ اوزجان (۲۰۲۰) نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند ویژگی‌های معلمان نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. بوچما و همکاران (۲۰۱۷)، در مطالعه خود مطرح نمودند که ویژگی‌های اجتماعی-حرفه‌ای، جمعیت شناختی و اجتماعی-شناختی (حس کارآمدی) معلمان نقش مهمی در نظارت آموزشی دارند. هفتمین بعد اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه، ویژگی‌های والدین بود. نتایج مطالعه نشان داد که ویژگی‌های والدین موثر بر اجرای نقش نظارتی مدیران شامل میزان مشارکت (۱ شاخص)، سطح اقتصادی-اجتماعی خانواده (۲ شاخص)، نگرش‌های والدین (۳ شاخص) است. نتایج مطالعاتی همچون براسا-ژگانک و همکاران (۲۰۱۹)؛ نیز با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند ویژگی‌های والدین نقش اثربخشی در اجرای نقش نظارت آموزشی ایفا می‌نمایند. براسا-ژگانک و همکاران (۲۰۱۹)، مطرح نمودند که مشارکت والدین در مدرسه می‌تواند بر نظارت آموزشی در مدارس تاثیرگذار باشد. با توجه به تبیین‌های مطرح شده و نتایج این تحقیق می‌توان مدل پیشنهادی تحقیق را مطابق نمودار ۲ تدوین نمود:

۱ Bouchamma, Y., Tian, J., April, D., & Basque, M.

۲ Brajša-Žganec, A., Merkaš, M., & Šakić Velić, M

ارائه مدلی برای اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق □ ۳۹



نمودار ۲، مدل اجرای نقش نظارتی مدیران مدارس متوسطه در استان واسط عراق (براساس نتایج تحقیق)

منابع

- Abreu, A., Cardoso, A. P., & Rocha, J. (۲۰۱۹). Teachers' perception of the Head of Department's performance and pedagogical supervision (Percepção dos professores sobre o desempenho do Coordenador de Departamento Curricular e supervisão pedagógica). *Millenium, Journal of Education, Technologies, and Health*, ۲(۳), ۴۷-۵۹.
- ADEOYE, M. A. (۲۰۲۳). Effective School Supervision: Challenges and Prospects for Educational Supervision in Secondary Schools. *Pakistan Journal of Educational Research and Evaluation (PJERE)*, ۱۱(۱).
- Ahmad, S. (۲۰۲۱). Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di MIN ۴ Aceh Tenggara Era Covid-۱۹. *Mudabbir Journal Reserch and Education Studies*, ۱(۱), ۲۱-۳۱.
- Alfiansyah, M., Assingkily, M. S., & Prastowo, A. (۲۰۲۰). Kebijakan Internal Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar dan Keislaman*, ۱۱(۱), ۵۲-۶۷.
- Amelia, C., Aprilianto, A., Supriatna, D., Rusydi, I., & Zahari, N. E. (۲۰۲۲). The principal's role as education supervisor in improving teacher

professionalism. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, ۷(۱), ۱۴۴-۱۵۵.

Arman, Thalib, S. B., & Manda, D. (۲۰۱۶). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia. International Journal of Environmental and Science Education, ۱۱(۱۵), ۷۳۰۹-۷۳۱۷.

binti Ismail, I. (۲۰۱۸). An important role of educational supervision in the digital age. COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education, ۳(۴), ۱۱۵-۱۲۰.

Bouchamma, Y., & Basque, M. (۲۰۱۲). Supervision Practices of School Principals: Reflection in Action. Online Submission.

Bouchamma, Y., Tian, J., April, D., & Basque, M. (۲۰۱۷). Pedagogical Supervision: Teachers' Characteristics, Beliefs, and Needs. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), ۴۵(۲).

Brajša-Žganec, A., Merkaš, M., & Šakić Velić, M. (۲۰۱۹). The relations of parental supervision, parental school involvement, and child's social competence with school achievement in primary school. Psychology in the Schools, ۵۶(۸), ۱۲۴۶-۱۲۵۸.

Darishah, P., Daud, Y., & Omar Fauzee, M. S. (۲۰۱۷). Teaching and learning supervision by school management, attitude of teachers and competency of teaching. International Journal of Development and Sustainability, ۶(۱۰), ۱۳۶۷-۱۳۸۱.

Fink, E., & Resnick, L. B. (۲۰۰۱). Developing principals as instructional leaders. Phi delta kappan, ۸۲(۸), ۵۹۸-۶۱۰.

Fischer, A. J., Collins, T. A., Dart, E. H., & Radley, K. C. (Eds.). (۲۰۱۹). Technology applications in school psychology consultation, supervision, and training. New York, NY: Routledge.

Istiqomah, D. N., Ekosiswoyo, R., & Pramono, S. E. (۲۰۱۹). Influence of School Culture, Headmaster Supervision and Interpersonal Communication Towards Teacher's Social Behavior. Educational Management, ۸(۱), ۸-۱۶.

Kayıkçı, K. (۲۰۱۳). Organizational Barriers Which Reduce the Effectiveness of Supervision of Elementary Schools. Ilkogretim Online, ۱۲(۲).

Kolawole, A. O. (۲۰۱۲). Comparative study of instructional supervisory roles of secondary school principals and inspectors of the ministry of education in Lagos State, Nigeria. European Scientific Journal, ۸(۲۸).

MacKinnon, D., & Pynch-Worthylake, N. (۲۰۰۱). Leadership and organizational structure: Re-viewing the supervision of pedagogical practice. EAF Journal, ۱۶(۱).

MANAFA, I. F. (۲۰۲۰). EXPLORING FACTORS INFLUENCING PRINCIPALS SUPERVISORY ROLES ON QUALITY ASSURANCE IN SECONDARY SCHOOLS IN ANAMBRA STATE. *National Journal Of Educational Leadership*, ۵(۲).

Manullang (۲۰۰۵). *Management Basics*. Yogyakarta: UGM University Press.

Maulana, A. A. (۲۰۱۲). Perception of school supervisor and teacher towards school supervisor role in improving HIGH school education quality in Cirebon City [Unpublished thesis]. Faculty of Social and Political Sciences, Administrative Science Program, University of Indonesia.

Mutiani, M., Supriatna, N., Abbas, E. W., Rini, T. P. W., & Subiyakto, B. (۲۰۲۱). Technological, pedagogical, content knowledge (TPACK): A discursions in learning innovation on social studies. *The Innovation of Social Studies Journal*, ۲(۲), ۱۳۵-۱۴۲.

Nasrin, N. (۲۰۲۰). Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MIN ۵ Aceh Tenggara. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, ۱(۲), ۱۸۰-۱۹۲.

Noor, I. H., & Sofyaningrum, E. (۲۰۲۰). The academic supervision of the school principal: a case in indonesia. *Journal of Educational and Social Research*, ۱۰(۴), ۸۱-۸۱.

Nurlaili, N., Warman, W., & Raolah, R. (۲۰۲۱). Improvement of Principals' Supervision Competence through Accompaniment in Principal Working Groups. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, ۱۶(۴), ۱۷۰۴-۱۷۲۰.

Okendu, J. N. (۲۰۱۲). The impact of school administrative structure and adequate supervision on the improvement of instructional processes. *Academic Research International*, ۲(۳), ۴۹۷.

Ozcan, M. (۲۰۲۰). Teachers' Evaluation on School Principals' Supervision. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, ۱۵(۲), ۳۰۳-۳۲۱.

Pourdavood, R. G., & Yan, M. (۲۰۲۰). Becoming critical: in-service teachers' perspectives on multicultural education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, ۱۹(۲), ۱۱۲-۱۳۵.

Putra, S. P., & Hariri, H. (۲۰۲۳). The effect of principal supervision on teacher performance: literature review. *Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, ۲(۲), ۶۳-۷۰.

Quinn, D. M. (۲۰۰۲). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement. *Journal of educational administration*, ۴۰(۵), ۴۴۷-۴۶۷.

Ramadhan, A. (۲۰۱۷). Pengaruh pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di

Kabupaten Majene. *Journal of Educational Science and Technology*, ۳(۲), ۱۳۶-۱۴۴.

Rogers, L. K. (۲۰۲۲). Is role change enough? District organizational supports for principal supervision. *Educational Administration Quarterly*, ۵۸(۴), ۵۲۷-۵۶۰.

Rousmaniere, T. (۲۰۱۴). Using technology to enhance clinical supervision and training. *The Wiley international handbook of clinical supervision*, ۲۰۴-۲۳۷.

Samawi, A., Arifin, I., Wiyono, B. B., & Imron, A. (۲۰۱۹). Learning supervision strengthening based on school culture in kindergarten. *Int. J. Innov*, ۵(۱۱).

Sartana, S. (۲۰۲۰). Improving School Principal Competence in Implementing Academic Supervision Through Monitoring and Evaluation Methods in Indragiri Hulu Regency. *Jurnal PAJAR (Pendidikan dan Pengajaran)*, ۴(۲), ۳۴۷-۳۵۵.

Siahaan, A., Pasaribu, M. H., Suparliadi, S., Syahputra, M. R., & Mukhlisin, A. (۲۰۲۱). The Role of The Supervision of The Principal In Improving The Quality of Education in The State Ibtidaiyah Madrasah, Langkat Regency. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, ۱۰(۰۲).

Susanti, S., Wardiah, D., & Lian, B. (۲۰۲۰). Effect of academic supervision of school heads and school culture on quality teaching teachers. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, ۲۰(۱), ۶۷-۷۷.

Trinh, T. P. T., Pham, T. V., Cao, H. T., Nguyen, T. T., Nghiem, T. T., & Tran, T. (۲۰۱۹). The Profile of Professional Standards for Secondary School Principals in Vietnam. *International Journal of Education and Practice*, ۷(۴), ۳۱۰-۳۲۳.

Umar, A., Hauwa'u, A., & Nura, D. (۲۰۱۷). Constraints on effective educational Supervision of instruction in Secondary Schools in Nigeria.

Van Deventer, I. (۲۰۰۳). *An educator's guide to school management skills*. Van Schaik Publishers.

Wood, W.A. (۱۹۷۹). *Primary School inspection in New Countries*. London.

Wulandari, P. J., Hermawan, H. A., & Matvayodha, G. (۲۰۲۱). The Effect of Academic Supervision of School Principles and School Culture on the Performance of People Technicals. *Learning*, ۲۶(۲۸), ۳۰۶۱-۳۰۶۸.

YASIN, B., & MUSTAFA, F. (۲۰۲۰). The Correlation between school principal leadership competence and teachers' social behaviours. *Indonesian Research Journal in Education| IRJE|*, ۱۵۱-۱۷۰.

Zepeda, S. J. (۲۰۱۳). *Instructional supervision: Applying tools and concepts*. Routledge.

Zepeda, S. J., Yıldırım, S., & Çevik, S. (۲۰۲۲). The Changing Nature of School Supervision. In *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse* (pp. ۵۵۹-۵۷۴). Cham: Springer International Publishing.

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>