

**Research in Curriculum Planning**

Vol 22. No 56(continus 83)
Winter 2025, Pages 107-124

پژوهشی در برنامه‌ریزی درسی

سال بیست و دوم، دوره دوم، شماره 56 (پیاپی 83)
زمستان 1403، صفحات 107-124

Phenomenological analysis of teachers' perception and lived experience about the presence of educational leaders in the classroom
Mohammad Hossein Zarei

Assistant professor, Department of Educational Sciences, Peyame - Noor University, Tehran Iran.

Abstract

The purpose of the current research is to Phenomenological analyze teachers perceptions and lived experience about the presence of educational leaders in the class. This research is applied and qualitative research method and phenomenological approach is interpretive. The field of research includes rural school teachers of Fars province (2023-24). The sample of the research was selected in a purposeful and snowball type method, with the number of 39 people, which is the selection criterion of the theoretical saturation of the data. The data collection tool is a deep semi-structured interview, and the data were analyzed using the method of Strabert and Carpenter (2003) in the MaxQDA2020 software. In order to determine the validity of the interviews, content validity was used and to determine its authenticity, the method of triangulation and members' reflection was used. The findings were categorized into three main themes and 24 sub-themes. The main themes include the performance of leaders in the classroom, the reaction of teachers to the presence of leaders and the reaction of students to the presence of leaders, and the perceptions of teachers are presented under each theme. From the experiences and perceptions of teachers, it can be concluded that the professional skills of leaders, which include building trust, the ability to transfer knowledge, recognizing their responsibilities and duties, and finally the correct implementation of the plan of educational leaders can lead to the improvement of teaching quality and to improve the professional skills and performance of teachers and finally create motivation and academic progress of students. Therefore, utilizing professional leaders and increasing awareness among teachers regarding the implementation of this plan will improve the current situation.

Keywords: Phenomenological, lived experience, Teachers, Educational leaders, Classroom

تحلیل پدیدار شناسانه ادراک و تجربه‌ی زیسته‌ی معلمان از حضور راهبران آموزشی- تربیتی در کلاس درس

محمد حسین زارعی*

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل پدیدارشناسانه ادراکات و تجربیات معلمان از حضور راهبران آموزشی- تربیتی در کلاس درس است. این پژوهش کاربردی، روش پژوهش کیفی و رویکرد پدیدارشناسی از نوع تأویلی است. حوزه‌ی پژوهش را معلمان دوره ابتدایی مدارس روستایی استان فارس (سال تحصیلی 1402-03) شامل می‌شود. نمونه پژوهش به روش هدفمند به تعداد 39 نفر انتخاب شدند که معیار انتخاب تعداد نمونه اشباع نظری داده‌ها است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق است که داده‌ها به روش استرابت و کارپنتر (2003) در نرم افزار مکس کیودا 2020 تجزیه و تحلیل شدند. به منظور تعیین روایی مصاحبه‌ها از روایی محتوایی و برای تعیین اصالت آن از شیوه‌ی مثلث‌سازی و بازبینی اعضا استفاده شده است. یافته‌ها در سه مضمون اصلی و 24 مضمون فرعی دسته بندی شدند. مضامین اصلی شامل عملکرد راهبران در کلاس، عکس العمل معلمان به حضور راهبران و واکنش دانش آموزان از حضور راهبران است، که ادراکات معلمان ذیل هر مضمون ارائه شده است. از تجربیات و ادراکات معلمان چنین می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های حرفه‌ای راهبران که شامل ایجاد اعتماد، توانایی انتقال دانش، شناخت مسئولیت و وظایف خود و در نهایت اجرای صحیح طرح راهبران آموزشی- تربیتی است، می‌تواند منجر به بهبود کیفیت تدریس و ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای و عملکرد معلمان و در نهایت ایجاد انگیزه و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان گردد. از همین رو بهره‌گیری از راهبران حرفه‌ای و افزایش روشنگری برای معلمان در زمینه اجرای این طرح سبب بهبود وضعیت موجود خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: پدیدار شناسی، تجربه‌ی زیسته، معلمان ابتدایی، راهبران آموزشی- تربیتی، کلاس درس

مقدمه

آموزش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر کشور بوده و وسیله‌ای شناخته شده برای تعالی و پیشرفت محسوب می‌شود، که همین امر آموزش را به یک موضوع مهم برای تمام کشورها تبدیل کرده است. Goldhaber (2006) معتقد است که بهبود وضعیت آموزش و تحقق اهداف تعالی و پیشرفت مستلزم آن است که امر تدریس به یک حرفه تبدیل شده و افراد حرفه‌ای برای امر تدریس انتخاب گردند. محققان بسیاری به این نکته تاکید دارند که کیفیت نظام آموزشی با دسترسی به نیروی انسانی کارآمد وابسته است. آنها ادعا دارند که کانون اصلی این موفقیت معلمان هستند که با تقویت مهارت‌های حرفه‌ای خود این کیفیت را رقم می‌زنند (Shirbagi et al (2019); Izan et al Abbaspour et al (2018); al (2021); Ahmadi Aghdam et al (2019); Brunell et al (1988) معلمان را از نظر تلاش برای دستیابی به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای خود به چهار دسته تقسیم می‌کنند: 1- معلمانی که کاملاً به توصیه‌ها و پیشنهادات راهبران وابسته‌اند، 2- معلمانی که برای غلبه بر مشکلات با راهبران همکاری می‌کنند، 3- معلمانی که راهبران را به عنوان یک منبع اطلاعاتی برای حل مشکلات می‌پندارند و در نهایت 4- معلمانی که سعی بر این دارند تا با تجربیات خود به توسعه‌ی حرفه‌ای دست یابند. این تقسیم بندی نیازهای مختلف معلمان به راهبری و راهنمایی آموزشی را بر جسته ساخته و بیانگر آن است که باید متناسب با نیاز آنها، راهنمایی و راهبری صورت پذیرد. Hoque et al (2020) به این نکته اشاره دارد که دولت‌ها همیشه برای بهبود کیفیت آموزش معلمان علاوه بر طرح تربیت معلم سیاستگذاری‌های متنوعی را اتخاذ کرده‌اند. یکی از مهم ترین سیاستگذاری‌ها در این زمینه راهبری و راهنمایی آموزشی- تربیتی معلمان و حضور آنها در کلاس درس بوده است. طرح نظارت و راهنمایی معلمان یکی از موفق‌ترین طرح‌ها برای توسعه حرفه‌ای همگام با پیشرفت علم و فناوری است و راهنمایی آموزشی بهبود عملکرد و

موفقیت دانش آموزان را در پی دارد (Kholid & Rohmatika, 2019). همواره نظارت و ارزیابی در اجرای مؤثر و موفقیت آمیز سیاستگذاری‌ها تاثیر گذار بوده و به بهبود مشکلات و اصلاح آنها در نظام آموزشی کمک کرده است (Nazari et al, 2021). (Nezhad ghafuri et al, 2024) معتقدند که در مفاهیم سنتی راهبری را نوعی فعالیت در جهت انتقال دانش، مفاهیم و مهارت‌های عملی از افراد با تجربه و مجرب به افراد تازه کار و کم تجربه می‌دانند، این در صورتی است که می‌توان این فرایند را فرصتی برای کشف توانایی‌ها، استعداد و توانمندی‌های معلمان در محیط‌های آموزشی دانست. از همین رو، فرایند راهبری را می‌توان نوعی ارزشیابی پیشرفته و تحول آفرین دانست. اما چیزی که در تحقیقات به اثبات رسیده است تاثیر حضور راهبران و راهنمایان آموزشی بر ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری است (Ezati et al (2021); Daneshmandi et al (2018); Kartini et al (2019); Sopandi & Ridwan (2020); al). بسیاری از محققان معتقدند که معلمان از حضور راهبران منافع زیادی از جمله افزایش اعتماد به نفس، تقویت مهارت‌های تدریس، اصلاح فرایند تدریس، درک موضوعات جدید، نوآوری در تدریس، افزایش رضایت شغلی، ایجاد انگیزه به منظور خود ارزیابی در معلمان، کمک به آنها در تهیه طرح درس، آگاهی از سیاست‌های جدید و نحوه‌ی اجرای آن به دست آورده‌اند (Patarai et al (2018); Sopandi (2019); Karimi et al (2021); Daneshmani et Al (2018); Ahmadi Aghdam et al (2022); Muhammadi pouya et al (2021); al). Suprihatin (2015) اهداف نظارت آموزشی را شامل: کمک به معلمان در شناخت اهداف آموزشی، هدایت تجربیات یادگیری دانش آموزان، استفاده از رویکردهای نوین آموزشی، ارزیابی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و خود ارزیابی معلمان، استفاده از انواع ابزارهای کمک آموزشی، رفع نیازهای یادگیری دانش آموزان، توسعه‌ی اخلاق حرفه‌ای معلمان، کمک به معلمان کم تجربه برای کسب مهارت‌های تدریس، ایجاد انگیزه به معلمان برای

توسعه‌ی مدرسه می‌داند. (Hoque et al (2020) دو نوع رویکرد را در نظارت و راهنمایی معلمان معرفی می‌کند: رویکرد توسعه‌ای و رویکرد مشارکتی. در رویکرد توسعه‌ای معلمان از تخصص بالایی برخوردار نیستند و به واسطه‌ی دستورالعمل‌های راهبران به مهارت‌های حرفه‌ای دست می‌یابند اما در رویکرد مشارکتی که رویکردی غیر دستورالعملی است معلمان و راهبران به صورت یک تیم و با همکاری یکدیگر به چاره‌اندیشی برای مشکلات می‌پردازند. با توجه به این که دیدگاه‌ها و نظرات در زمینه نظارت‌های آموزشی متغیر است اما همواره این اقدام با هدف بهبود آموزش، کسب تجربیات آموزشی، دستیابی به توسعه‌ی حرفه‌ای و مهارت‌های تدریس صورت می‌پذیرد. (Izan et al (2020، به این نکته اشاره دارند که با توجه به نقش مهمی که راهبران آموزشی- تربیتی بر عهده دارند باید خود را به آخرین یافته‌های علمی، عملی، فنی و تخصصی مجهز سازند. او معتقد است که آنها به عنوان تسهیل‌گران و سفیران علمی باید از آخرین دستاوردهای علمی آگاه بوده و توانایی انتقال آن را به معلمان داشته باشند. اگر ناظران و راهبران از دانش نظارتی کافی برخوردار نباشند، نه تنها نیاز آموزشی معلمان بر طرف نخواهد شد بلکه ممکن است در اثر عملکرد نادرست او معلم تلاشی برای کسب دانش روز نداشته باشد و به دنبال آن کیفیت تدریس کاهش یافته و سطح یادگیری دانش آموزان تحت تاثیر قرار خواهد گرفت و در کل فرایند تدریس و یادگیری بی اثر گردد (Amini et al, 2022). در همین راستا، Karimi & Ghafoori (2018) در نتایج تحقیق خود به این نکته اشاره کردند که یکی از محدودیت‌های اصلی در کلاس‌های چند پایه را ضعف در انتخاب راهبران است. آنها معتقدند که آموزش پرورش در برخی موارد راهبران غیر متخصصی را برگزیده است که هیچ آگاهی از وضعیت مدارس روستایی و چند پایه نداشته و اغلب دخالت آنها در مسائل آموزشی مشکلات را مضاعف می‌سازد. همچنین ادعان داشتند که راهبران بر اساس سوابق مدیریتی و مدرک تحصیلی بالاتر نه بر اساس تجربه و

تخصص حرفه‌ای انتخاب می‌شوند؛ و این در صورتی است که طبق شیوه نامه به کارگیری راهبران آموزشی- تربیتی (1392) راهبران از میان نیروهای آموزش و پرورش با وضعیت استخدامی رسمی و پیمانی برگزیده خواهند شد. طبق این دستورالعمل آنها باید علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های علمی و مهارت‌های عملی توانایی بر عهده گرفتن نظارت بر فرایند آموزشی را با بهره گیری از شیوه‌های نوین و با تمرکز بر فعالیت مدارس، مدیران و کارکنان در جهت دستیابی به ارتقاء و رشد و بالندگی حرفه‌ای و دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی را داشته باشند. پیچیدگی‌های کلاس درس و فرایند تدریس امر راهبری و راهنمایی آموزشی را به یک ضرورت تبدیل کرده است. همواره سیاستگذاری‌های جدید از زمان شروع اجرا تا زمان نهادینه شدن و به اوج کارایی رسیدن، در کنار مزیت‌هایی که در اجرای آن برای همه‌ی ذی نفعان دارد، با کمبودها و چالش‌هایی در مسیر اجرا مواجهه است. طرح راهبران آموزشی- تربیتی که یک طرح تقریباً نو پا است و نزدیک به 7 سال است (از سال 1395)، که به بوته‌ی اجرا در آمده از این قاعده مستثنی نیست. تا کنون نزدیک به 3000 راهبر وظیفه ارزیابی و نظارت و راهنمایی 52000 مدارس روستایی را در سطح کشور بر عهده دارند (Soltani et al, 2021). از همین رو با پرداختن به نتایج تحقیقات گذشته علاوه بر برجسته کردن خلاء پژوهشی می‌توان با شناخت کاربردها و کاستی‌های این طرح به صورت جدی به ارائه پیشنهادات پرداخته در زمینه‌ی مشکلات چاره جویی کرد و رفع آنها را در دستورکارهای پژوهشی آینده قرار داد.

(Habibi et al (2021، عملکرد راهبران را دارای دو خوشه مثبت و منفی شامل طبقات کارکرد تسهیل‌گری، محدودیت‌های ارتباطی، برآورده نکردن انتظارات نقش می‌دانند که عملکرد منفی آنها چشمگیرتر است. آنها معتقدند که این طرح در عمل با کاستی‌هایی روبرو است. (Seyed kalan & hidari (2021 نیز به این نتیجه دست یافتند که راهنمایی‌های روشن و صریح آموزگاران

در کلاس‌های چند پایه توسط راهبران عامل موفقیت آنها در مدیریت کلاس است. (Daneshmandi et al (2018)

تاثیر منتورینگ یا همان راهنمایی را بر اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل بهبود کیفیت زندگی کاری، ارتقاء مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، بهسازی روابط و ایجاد انگیزه و افق یادگیری می‌دانند. نتایج تحقیق Muhammadi pouya et al (2022) حاکی از آن است که وجود ابهام در چرایی و چگونگی نقش راهبران در سیاستگذاری آموزشی زمینه ساز بروز کاستی‌ها در اجرای این طرح شده است. (Sadrarhami & Renani (2020)

با تحلیل رگرسیون ثابت کردند که راهبران آموزشی بر عملکرد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان اثر مستقیم و معنادار دارد. (Kholid & Rohmatika (2019)

در تحقیق خود به این نتیجه رسید که راهبران و راهنمایان آموزشی زمینه را برای توسعه‌ی حرفه‌ای و ارتقاء سطح عملکرد معلمان فراهم می‌سازد که در نتیجه آن می‌توان به صورت محسوس به پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پی برد. (Hoque et al (2020)

به این نتیجه دست یافته که شیوه‌های نظارتی با عملکرد و نگرش معلمان ارتباط معناداری ندارد، اما شیوه‌های دستوری تاثیر مثبت دارد. (Kemethofer et al (2022)

نیز معتقدند که یکی از عوامل موثر در ایفای نقش راهبری به طور شایسته، رضایت شغلی راهبران است و عامل اصلی موثر در رضایت شغلی آنها مهارت اجتماعی آنها نیز محسوب می‌شود. (Strieker et al (2016)

نیز به این نتیجه رسیدند، معلمان از راهبرانی که به شیوه‌های دستوری، مشارکتی و غیر مستقیم تأکید دارند، بیشتر استقبال می‌کنند زیرا معتقدند که آنها تاثیر بیشتری بر بهبود عملکردشان دارد.

مرور پیشینه‌ها تصویری ساده از وضعیت موجود در اجرای طرح راهبران آموزشی- تربیتی را به نمایش گذاشت، اما تنها تحقیقات با رویکرد پدیدارشناسانه و تجربیات زیسته از محیط واقعی خواهد توانست مشکلات موجود در هر زمینه‌ای را به صورت کامل به نمایش بگذارد. همانطور که در مطالعات پیشین ذکر شد عملکرد

راهبران دارای جنبه‌های مثبت و منفی است. نکات مثبت نیز موجب کسب منافع توسط معلمان خواهد شد و نکات منفی نیز موجب خواهد شد که این طرح در اجرا با مشکل روبرو شود و نگرش معلمان را نسبت به راهبران تغییر دهد. یکی از وجوه اساسی در فرایند راهبری آموزشی در مدارس برداشت‌های گوناگون راهبران و معلمان از رفتارهای یکدیگر است، که این به میزان دانش، درک و آگاهی از شرایط و واقعیت‌های موجود در فضای آموزشی بستگی دارد. در واقع این طرح زمانی اثر بخش خواهد بود که اطلاعاتی که راهبران در زمان حضور به دست می‌آورند به شیوه مناسب، علمی و همه جانبه تحلیل شود و بدون ملاحظه یا بدون داشتن نگاه مغرضانه، دیدگاه و نظرات سودمند و بارزش که فرایند آموزش را بهبود بخشد و توانمندی معلمان را ارتقاء دهد، ارائه دهند. تحقیق حاضر با رویکردی پدیدارشناسانه، ادراکات و تجربه زیسته‌ی معلمان را از حضور راهبران در کلاس درس مورد بررسی قرار داده، و کوچکترین مسائلی که در اجرای این طرح در کلاس صورت می‌پذیرد هم از جنبه‌ی مثبت و هم از جنبه‌ی منفی را نیز تحلیل نموده است، زیرا در تحقیقاتی که تاکنون در زمینه راهبران آموزشی- تربیتی صورت پذیرفته بود نظرات معلمان که کانون اصلی این طرح هستند و تمام سیاستگذاری‌ها در جهت ارتقا و بهبود عملکرد آنها اتخاذ شده است، در زمینه کاستی‌ها، موانع، مزایا و منافع که از این طرح‌ها کسب می‌کنند مورد بررسی قرار نگرفته بود. درک و شناخت صحیح از وضعیت موجود فرایند راهبری در کلاس‌های درس توسط ذینفعان سبب حذف فعالیت‌های مضر خواهد شد که در این فرایند بروز می‌کند. از همین رو پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این سوال که معلمان چه ادراکات و تجربیاتی از حضور راهبران در کلاس درس دارند؟ صورت پذیرفت به این امید که سیاستگذاران در جهت بهبود و ارتقاء وضعیت موجود تدابیر لازم را اتخاذ نمایند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی با روش کیفی و رویکرد پدیدارشناسانه از نوع تأویلی (تفسیری) است. حوزه‌ی پژوهش را معلمان مدارس روستایی و چند پایه استان فارس در سال تحصیلی (1402-1403) را شامل شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و ملاک انتخاب نمونه برای شرکت در مصاحبه، تمایل آنها در بیان ادراکات، تجربیات، عقاید و دیدگاه‌های خود در زمینه‌ی حضور راهبران آموزشی- تربیتی در مدارس بود. ملاک تعیین تعداد افراد نمونه اشباع نظری داده‌ها بود که در نهایت پس از انجام 39 مصاحبه، محقق به اشباع نظری دست یافت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق بود. به این صورت که معلمان در جهت پاسخگویی به این سوال که «ادراکات و تجربیات خود را از حضور راهبران در کلاس درس به‌طور کامل توضیح و تفسیر دهید؟» تمام تجربیات خود از حضور راهبران آموزشی- تربیتی در کلاس را به طور کامل توصیف می‌کردند و تمام جزئیات از عکس‌العمل‌های خود، دانش آموزان و راهبران را مطرح می‌ساختند و خاطرات و دیدگاه‌های خود را در این زمینه بیان می‌کردند. پس از بیان تمام توصیف‌ها و تفسیرها از حضور راهبران در کلاس درس مصاحبه‌پایان یافته تلقی می‌شد. در بین مصاحبه نیز سوالات جزئی تر در جهت عمق بخشی به یافته‌ها نیز پرسیده می‌شد. مدت زمان هر مصاحبه بین 20 تا 75 دقیقه به طول انجامید. به دلیل زمان بر بودن فرایند مصاحبه، پراکنده بودن نمونه پژوهش در سطح استان پهناور فارس و کم بودن زمان معلمان برای پاسخگویی در مدارس با رضایت شخصی، مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام شد. با کسب اجازه صدای آنها با برنامه ضبط صدا، ضبط گردید. پس از پایان یافتن هر مصاحبه تمام متن بدون تغییر پیاده سازی شد. پس از آن داده‌ها به روش استرابت و کارپینتر (2003) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این روش یکی از رویکردهای معتبر داده‌های کیفی است که به منظور فهم عمیق از تجربیات زیسته افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. اساس کار در این

روش بدین صورت بود که داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته به صورت عمیق و غنی به منظور انعکاس تنوع تجربیات معلمان از حضور راهبران در کلاس درس، جمعآوری شدند. پس از پیاده سازی داده‌ها به صورت متنی و ثبت دقیق آنها، داده‌ها کد گذاری شدند و نکته‌های کلیدی و پر تکرار از مصاحبه استخراج شد. سپس با تجربیات معلمان تمام کدها تحلیل و تفسیر شدند و در نهایت گزارشی جامع از تحلیل دقیق داده‌ها، تفسیر آنها و برجسته ساختن چالش‌ها، مزیت‌ها و عکس‌العمل‌ها ارائه شد. به همین منظور پس بارگزاری متن مصاحبه‌ها در نرم افزار مکس کیودا (2020) 3 مضمون اصلی و 24 مضمون فرعی و 54 یادداشت (Memo) به منظور مدیریت مضامین و ثبت خاطرات و ادراکات مصاحبه شونده‌گان در زمینه هر مضمون استخراج شد. سپس تجربیات معلمان ذیل هر مضمون ارائه گردید. به منظور تعیین اصالت و اعتبار داده‌ها از شیوه‌ی مثلث سازی و بازبینی اعضا استفاده شد. به همین منظور پس از پیاده سازی داده‌ها متن مصاحبه به منظور تطبیق با بیاناتشان در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت. سپس به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد و به منظور تعیین روایی و جلوگیری از تأثیر ذهنیات نویسنده یافته‌ها با متن مصاحبه‌ها مقایسه گردید. بعد از آن در جهت باز بینی اعضا نیز متن مصاحبه‌ها، یافته‌ها و نتایج نهایی به منظور بیان دیدگاه‌ها و نقد و نظرات متخصصان و هماهنگ بودن تفسیرها و برداشت‌های محقق با تجربیات معلمان از حضور راهبران نیز در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت. اصلاحات مورد نظر آنها انجام شد و نقد و نظرهای آنها نیز لحاظ گردید و یافته‌ها نیز ارائه شد. علاوه براین، به منظور مثلث سازی در جهت افزایش روایی و اصالت یافته‌ها با استناد به تحلیل مصاحبه‌ها توسط نویسنده پژوهش و ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین دیدگاه متخصصان شرکت کننده در مصاحبه و دو نفر از مدیران خبره و با تجربه و غیر شرکت کننده در مصاحبه، با بررسی مکرر تطابق داده‌ها و همگونی بین اطلاعات و

کدهای استخراج شده و اظهار نظرهای متخصصان اصالت آن نیز تایید گردید.

یافته‌ها

در ادامه یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با معلمان دوره‌های ابتدایی در مدارس روستایی در مورد ادراکات و

تجربه‌ی زیسته‌ی آنها از حضور راهبران در کلاس درس ارائه شده است. از همین رو، ابتدا نتایج حاصل از تعیین مضامین استخراجی در نرم افزار MaxQD در شکل (1) ارائه شده و سپس دیدگاه و نظرات معلمان در زمینه هر مضمون که به شیوه استرابت و کارپینتر (2003) تحلیل شده است، ارائه خواهد شد.

ادراکات و تجربه‌ی زیسته‌ی معلمان از حضور راهبران در کلاس درس		
واکنش دانش آموزان:	عکس العمل معلمان:	عملکرد راهبران:
حرف شنوی بیشتر دانش آموزان از راهبران	تغییر در رفتار معلم	روابط اجتماعی راهبران
راحت بودن مدیریت کلاس	در میان گذاشتن مشکلات تدریس با راهبر	انگیزه بخشی به معلمان
ایجاد انگیزه در دانش آموزان برای پیشرفت	استرس و اضطراب در حضور راهبر	توجه به عملکرد معلمان
انجام رفتارهای پسندیده توسط دانش آموزان	استفاده از راهنمایی‌های و پیشنهادات راهبر	انتقال تجربیات به معلمان
نشاط و شادی دانش آموزان در حضور راهبران	استفاده از روش‌های جدید در حضور راهبر	ارائه پیشنهادات و راهکارهای کارآمد
افزایش خلاقیت دانش آموزان در حضور راهبران	تأثیر راهبر بر کیفیت تدریس	انجام مسئولیت محوله به طور کامل
احساس ضعف و ناامیدی به دلیل پاسخگو نبودن به برخی سوالات راهبران	تأثیر جنسیت راهبر بر عملکرد معلمان	تقویت مهارت‌های حرفه‌ای خود
	برخی کارها را انجام نمی‌دهند.	انتقال مشکلات و چالشهای معلمان به سازمان
	برخی کارها را انجام می‌دهند.	

شکل 1: ادراکات و تجربیات زیسته معلمان از حضور راهبران آموزشی - تربیتی در کلاس درس

1- عملکرد راهبران

1-1 روابط اجتماعی راهبران

روحي هيچ مزيت ديگري نداشت. به دليل رفتار بد او معلمان و دانش آموزان دچار استرس مي‌شدند و زماني كه دانش آموزي به سؤالات ايشان پاسخگو نبود، هم معلم و هم دانش آموز را سرزنش مي‌كرد. برخي دانش آموزان اگر از قبل، از حضور ايشان در مدرسه مطلع مي‌شدند آن روز را غيبت داشتند. اين رفتار او سبب شد كه من به مدير مدرسه اطلاع دهم و با هماهنگي مدير هم به خودشان و هم به سازمان گوشزد كرديم». البته مصاحبه شونده‌گان شماره 12 و 27 و 31 و 36 نيز به اين نکته اذعان داشتند كه راهبران نوع برخورد خود به آنها انگيزه مي‌دهند و اعتماد به نفس آنها را در امر تدریس بالا مي‌برند. مصاحبه شونده شماره 4 نيز معتقد است كه برخي راهبران نقش حمايتي دارند و در كلاس‌ها بسيار محترمانه رفتار مي‌كنند.

بسياري از معلمان از خوش رويي و داشتن مهارت اجتماعي خوب راهبران سخن به ميان آوردند، اما در اين بين معلمي هم بودند كه از رفتار و اخلاق و منش راهبران راضي نبودند. مصاحبه شونده شماره 13 از نگاه تحكمي راهبر مي‌گويد و ادامه مي‌دهد كه اين نگاه تحكمي او را از مسئوليت و وظيفه‌اي كه بر عهده او است فاصله داده و هرگز نتوانسته نقش خود را به عنوان يك مربی كه وظيفه‌ی آموزش برخي نكات به معلمان را دارد ايفا نمايد. مصاحبه شونده شماره 2 نيز معتقدند كه رفتار برخي راهبران شرايط حاكم بر نظارت و حمايت و نقش آموزشي آنها را به چالش مي‌كشد. مصاحبه شونده شماره 29 نيز اظهار داشت: «راهبري كه در مدرسه‌ی ما حضور مي‌يافت بسيار تندخو بود و حضورشان به جز آسيب

1-2 انگیزه بخشی به معلمان

برخی معلم‌ها از انگیزه بخشی راهبران احساس رضایت داشتند. آنها معتقد بودند که برخی رفتار راهبران نه تنها مهارت‌های تدریس بلکه اخلاق حرفه‌ای را نیز به معلمان می‌آموزد. مصاحبه شونده شماره 6 اظهار داشتند که رفتار راهبر در گوشزد کردن نقاط ضعف و تشویق او برای نقاط قوتش سبب خواهد شد که انگیزه او برای یادگیری تمام نکات در زمینه‌ی روش‌های تدریس و مدیریت کلاس بیشتر شود. مصاحبه شونده شماره (4) می‌گفت: «راهبر ابتدا نکات قوت او را بیان می‌کند که این خود موجب انگیزه بخشی زیاد به من می‌شود، و بعد نقاط ضعفم را به صورت پیشنهاد و راهکار به من گوشزد می‌کنند و این موجب می‌شود که من برای پیاده کردن پیشنهادات ایشان تلاش کنم و برای دیدگاه و نظراتشان ارزش قائل باشم».

1-3 توجه به عملکرد معلمان

معلمان معتقدند که راهبران باید علاوه بر دقت نظر در عملکرد معلمان به منظور بهبود کیفیت تدریس، برای عملکردهای خوب آنها ارزش قائل باشند. مصاحبه شونده شماره 10 معتقد است که راهبر باید به تمام جوانب عملکرد معلم امتیاز بدهد تا آنها عملکرد خود را ارتقاء بخشند. مصاحبه شونده شماره 32 معتقد است که زمانی حضور راهبر در کلاس می‌تواند بر عملکرد معلم تاثیر گذار باشد که راهبر بر عملکرد معلم دقت نظر داشته باشد و از او بازخورد دریافت کند. «برخی از همکاران من این تجربه را داشته‌اند که راهبر به کلاس می‌آید و هیچ گونه بازخوردی اعمال نمی‌کند. این سبب می‌شود که معلم احساس کند حضور راهبر بی تاثیر است و عملکرد او مورد توجه قرار نگرفته است».

1-4 انتقال تجربیات به معلمان

تمام مصاحبه شوندگان بر این نکته تاکید دارند که فقط یک راهبر حرفه‌ای و با تجربه خواهد توانست بر عملکرد معلمان تاثیر گذار باشد. آنها معتقدند که راهبر باید توانایی انتقال تجربیات خود را به معلمان داشته باشد.

برخی معلمان (مصاحبه شونده شماره 16 و 21 و 22 و 39) اذعان داشتند که راهبران، بسیاری از تجربیات خود را به آنها منتقل می‌کنند و روش‌های درست تدریس مطالب مختلف را به آنها می‌آموزند. مصاحبه شونده شماره 22 نیز به این نکته هم اشاره داشت که راهبر کارکردهای متنوع یک روش تدریس را هم به آنها آموزش می‌دهد. مصاحبه شونده شماره 33 معتقد بود که راهبر می‌تواند با توجه به اختیاراتی که دارد مهارت‌های زیادی را به ما منتقل کند و تجربه‌ی خود را چنین عنوان کرد که: «روزی راهبر سرزده وارد کلاس شد و من در حال تدریس تقسیم به صورت فرایندی بودم. بعد از اتمام تدریس، راهبر خودشان پای تابلو آمدند و به عنوان تکرار و تمرین، به تدریس مجدد پرداختند. من نیز با تدریس ایشان به نقاط ضعفم در این مبحث پی بردم و تدریسم را بهبود بخشیدم». مصاحبه شونده شماره 38 نیز معتقد بود که بسیاری از سیاستگذاری‌های جدید سبب شده که فعالیت‌های آنها را در کلاس مختل کند، زیرا آنها زمان زیادی برای آموزش دیدن تغییر روش و تکنیک ندارد. از همین رو، راهبران می‌توانند شرایطی را فراهم سازند که معلمان با سیاستگذاری‌های جدید آشنا شوند و در کلاس به کار ببرند.

1-5 ارائه پیشنهادات و راهکارهای کارآمد

برخی معلمان (مصاحبه شونده شماره 8 و 15 و 19) معتقدند که راهبران باید پیشنهادهایی را ارائه دهند که کارآمد باشد و با شرایط حاکم بر کلاس و محیط اطراف همخوانی داشته باشد. مصاحبه شونده شماره 3 که در مدرسه روستایی مشغول به تدریس است عنوان کرد که همیشه در جوامع روستایی مشکلات فراوانی از جمله مشکلات معیشتی، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی جمعیت روستا و دسترسی محدود به منابع اطلاعاتی آموزش معلم را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از همین رو، راهبر باید با شناخت از محیط فیزیکی، اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی موجود جهت ارتقاء و بهبود تدریس معلم پیشنهاد ارائه دهد. در همین راستا مصاحبه شونده

عنوان راهبر را داشته اند، اما ممکن است مهارت‌های حرفه‌ای لازم را نداشته باشند و باتوجه به مسئولیت خطیری که بر عهده دارند باید خودشان را در این زمینه تقویت کنند.

1-8 انتقال مشکلات و چالش‌های معلمان و مدرسه به سازمان

مصاحبه شونده شماره 9 معتقد است که فقط یک راهبر دلسوز و با انگیزه همواره در جهت رفع مشکلات مدارس اقدام می‌کند. او گفت: «راهبری که به مدرسه ما می‌آید همیشه مشکلات را به سازمان انتقال می‌دهد و با پیگیری‌های ایشان و مدیر مدرسه تا حدی مشکلات رفع شده و شرایط برای تدریس بهتر فراهم شده است». مصاحبه شونده شماره 23 نیز معتقد است که بسیاری از مشکلات موجود در مدرسه مستقیماً در عملکرد معلم و کیفیت تدریس او تاثیر گذار است. از همین رو، برخی از راهبران همواره سعی در رفع آن دارند و با توجه به موقعیت و ارتباط بیشتری که با سازمان دارند مشکلات را منتقل می‌کنند تا اقداماتی در جهت بهبود وضعیت صورت بگیرد. مصاحبه شونده شماره 17 گفت: «مدرسه‌ی ما در یک روستا قرار دارد و بسیاری از امکانات یا وجود ندارد یا محدود است و راهبران با توجه به نقش حمایتی که ایفا می‌کنند تمام مشکلات را به سازمان اطلاع می‌دهند و من در این دو سال دیده‌ام که بعد از حضور راهبران مقداری از مشکلات مدرسه از سوی سازمان رفع شده است». مصاحبه شونده شماره 29 نیز تجربه خود را چنین بیان کرد: «در هنگام حضور راهبر در حال تدریس بسته‌های صحتایی بودم و از من خواست تا از وسایل کمک آموزشی استفاده نمایم و با دست ورزی به دانش آموزان این مورد را آموزش دهم، اما هیچ گونه امکاناتی در کلاس نداشتیم و ایشان از سازمان تقاضا کرده بودند که کلاس‌ها را به حداقل امکانات مجهز کنند و انجام شد».

شماره 32 تجربه‌ی خود را این گونه بیان کرد: «راهبر وقتی به کلاس آمد به نحوه چیدمان و جای تزیینات کلاس ایراد گرفت و اصلاً به این نکته توجه نداشت که من یک کلاس با ظرفیت 30 نفر را برای 48 نفر مهیا ساخته‌ام و بیشتر از این نمی‌توانم فضای کلاس را محدود کنم، پس مجبورم از لبه‌های کمد هم استفاده نمایم».

1-6 انجام مسئولیت محوله به طور کامل

10 نفر از معلمان به این ضعف و کاستی انتقاد داشتند که راهبران به وظایف محوله به آنها هیچ توجهی ندارد و اصلاً متوجه این موضوع نیستند که در طرح جدید راهبران نقش نظارت و ارزشیابی وجود ندارد و باید مانند یک مربی به معلمان آموزش دهند و آنها را راهنمایی کنند تا کیفیت تدریس در مدارس روستایی بالا رود. مصاحبه شونده شماره 7 نیز عنوان کرد که راهبران فقط به بررسی پوشه کار و دفتر کلاسی و توجه به بودجه بندی توسط معلم می‌پردازند. مصاحبه شونده شماره 14 نیز اظهار کرد که راهبران فقط به نظارت و ارزیابی می‌پردازند و مصاحبه شونده شماره 38 نیز معتقد بود که راهبران زمانی در مدرسه حضور می‌یابند، به گونه‌ای رفتار می‌کنند که احساس می‌شود فقط برای رفع تکلیف حضور یافته‌اند و یک حرکت نمادین است. از همین رو، حضورشان هیچ ثمره‌ای ندارد.

1-7 تقویت مهارت‌های حرفه‌ای خود

مصاحبه شونده شماره 31 که در مقطع فوق لیسانس رشته‌ی برنامه‌ریزی درسی تحصیل کرده بودند معتقدند که حضور راهبران غیر حرفه‌ای در مدارس بسیار خطرناک است. او عنوان می‌کند که این گونه راهبران با توجه به این که از مهارت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار نیستند نه تنها نمی‌توانند معلمان را راهنمایی کنند و پیشنهادات موثری را ارائه دهند بلکه گاهی اوقات موجب گمراهی و سردرگمی معلمان نیز می‌شوند. از همین رو او به این نکته تاکید می‌کند که راهبران با توجه به این که شرایط لازم را از نظر تجربه و عملکرد برای برگزیده شدن به

2- عکس العمل معلم‌ها

2-1 تغییر در رفتار معلم

15 نفر از معلمان معتقدند که هنگام حضور راهبران آموزشی- تربیتی رفتارشان کاملاً تغییر می‌کند. 4 نفر از آنها اعلام کردند که تغییر رفتار آنها در اندازه‌ای است که دانش آموزان دچار سردرگمی می‌شوند. 3 نفر از آنها نیز اظهار داشتند که حتی قوانین کلاسشان هم در حضور راهبران تغییر می‌کند و این اتفاقات را که برخی از معلمان برای دانش آموزان خوشایند توصیف کردند ناشی از بی اعتمادی به راهبران آموزشی- تربیتی و سختگیری آنها در حین نظارت است.

2-2 در میان گذاشتن مشکلات تدریس با راهبر

2 نفر از معلمان اظهار داشتند که خودشان مشکلات تدریس را با راهبران آموزشی- تربیتی در میان می‌گذارند تا متناسب با مشکلاتشان راهبر، پیشنهاد ارائه دهد. مصاحبه شونده شماره 7 نیز عنوان کرد: «در زمان حضور راهبر سعی می‌کنم از روش‌هایی که تسلط کافی روی آنها ندارم استفاده نمایم تا مشکلات و نقاط ضعفم توسط راهبر گرفته شود و تقویت و بهبود تدریس من را به همراه داشته باشد». آنها معتقدند که در مدارس روستایی و چند پایه بیشتر معلمان از سابقه تدریس کمی برخوردارند و تجربه کافی ندارد. از همین رو، انتقال تجربیات و استفاده از تجربیات دیگران تاثیر زیادی بر عملکرد آنها نخواهد داشت و اگر راهنمایی‌های راهبران آموزشی نباشد نخواهند توانست کیفیت تدریس خود را افزایش بخشند، مگر با کسب تجربه خودشان که این امر خیلی زمان بر بوده و به بدنه‌ی آموزشی کشور و همچنین سواد آموزی دانش آموزان آسیب خواهد رساند.

2-3 استرس و اضطراب در حضور راهبر

11 نفر از مصاحبه شوندگان معتقد بودند که در حضور راهبران مضطرب می‌شوند و احساس راحتی در حضور آنها ندارد. آنها معتقدند که این استرس‌ها موجب می‌شود که عملکرد آنان دچار اختلال شود و اشتباهاتی از آنها سر

بزنند که در حالت عادی هرگز چنین اشتباهی را نخواهند کرد. آنها می‌گفتند که این اضطراب و استرس به کلاس هم القا می‌شود و دانش آموزان نیز دچار آسیب می‌شوند. 6 نفر از آنها این مساله را ناشی از نگاه تحکمی راهبران می‌دانند و معتقدند که راهبران آموزشی- تربیتی نقش اصلی خود را که هدایت و راهنمایی معلمان در جهت بهبود کیفیت تدریس است را فراموش کرده اند و به نظارت و ارزیابی می‌پردازند. مصاحبه شونده شماره 32 عنوان می‌کند: «در حضور راهبران احساس می‌شود رفتارمان زیر ذره بین است و به جای دریافت بازخورد از آنها و رفع نواقص احتمالی گزارش عملکردمان به مدیر آموزشگاه و یا سازمان منتقل می‌شود». مصاحبه شونده شماره 9 معتقد است که وجود اضطراب و استرس امری عادی است و همه معلمان در حضور فرد دیگری به جز دانش آموز در کلاس کمی مضطرب می‌شود و رفتارشان دچار تغییر می‌شود. اما مصاحبه شوندگان 35، 17، 3 و 38 این اضطراب را ناشی از کم تجربگی خود می‌دانند و احساس می‌کنند اگر دچار اشتباه شوند از طرف راهبران سرزنش خواهند شد و یا به دلیل گوشزدهای مکرر راهبر دانش آموزان ذهنیتشان نسبت به معلم خود عوض می‌شود و احساس می‌کنند که معلم ضعیف است. مصاحبه شونده شماره 26 معتقد است که اگر راهبران در روابط اجتماعی مهارت داشته باشند و به جای نگاه ارزیابانه، نگاه استاد- شاگردی داشته باشند هرگز معلمان دچار اضطراب نخواهند شد و به راحتی با آنها ارتباط برقرار خواهند کرد و هدف اصلی راهبری نیز محقق می‌گردد.

2-4 استفاده از راهنمایی‌های و پیشنهادات راهبر

19 نفر از معلمان اظهار کردند که راهنمایی‌ها و پیشنهادات راهبران در بهبود عملکرد و کیفیت تدریسشان موثر بوده است. آنها معتقدند که نقاط ضعفشان در کلاس توسط راهبر شناسایی می‌شود و راهبردهای صحیح تدریس به آنها آموزش داده می‌شود. برخی از آنها معتقدند که راهنمایی‌های راهبران آموزشی- تربیتی در

تجربه‌ای آغاز کردم، و با کمک راهبران توانستم شیوه‌ی صحیح کاربرد روش‌ها را یاد بگیرم، اما با وجود این، کاربرد انواع مختلف روش‌ها برای یک معلم چند پایه غیر ممکن است.»

2-6 تاثیر راهبر بر کیفیت تدریس

درباره تاثیر حضور راهبران بر کیفیت تدریس معلمان دیدگاه و نظرات مختلفی در بین مصاحبه‌شوندگان وجود داشت. بسیار از معلمان معتقد بودند که حضور راهبران آموزشی- تربیتی در کیفیت تدریس موثر بوده و توانسته‌اند از بسیاری از نقاط ضعف خود آگاه شوند و ارتقاء سطح آموزش را به همراه داشته‌باشد. آنها معتقدند که با وجود راهبران آموزشی- تربیتی تدریشان هدفمندتر شده و توانسته‌اند بسیاری از اشتباهاتشان را اصلاح کنند. برخی از آنها عنوان کردند که راهبران کارهای خلاقانه‌تری را در امر تدریس به ما آموزش می‌دهند و برخی نیز اظهار می‌کردند که حضور راهبران به آنها انگیزه داده و وظیفه‌شناس‌تر خواهد کرد، زیرا در حضور آنها عملکرد معلم دیده می‌شود و اقدامات او در سطح کلاس باقی نمی‌ماند. مصاحبه‌شونده شماره 13 نیز معتقد است که حضور راهبر در کلاس او موجب شده که رفتارشان با والدین منطقی‌تر و بهتر باشد او به یاد می‌آورد که: «در یکی از روزها راهبر در کلاس حضور داشت، یکی از والدین بدون اجازه وارد کلاس شد از این گلایه داشت که چرا فرزندش در نیمکت اول نیست، من خیلی ناراحت شدم که چرا درکار به این کوچکی در کلاس والدین دخالت دارند، اما راهبر با رفتارشان به من فهماند که چگونه باید با والدین برخورد کرد. ایشان دلیل را از من پرسیدند و با نرمی و ملامت دلیل اصلی را به مادر دانش‌آموز منتقل کردند او نیز قانع شد و به خاطر رفتارشان عذر خواهی کرد.»

اما در این بین نظرات مخالفی هم نیز وجود دارد. برخی از معلمان نیز که از سابقه‌ی بیشتری برخوردارند، معتقدند که راهبران هیچ تاثیری بر کیفیت تدریس آنها نداشته‌اند. مصاحبه‌شونده شماره 11 و 21 و 27 عنوان کردند که هیچ راهبری نمی‌تواند با حضور یک یا دو بار

کلاس همواره ماندگار است و کاربردهای زیادی دارد. مصاحبه‌شونده شماره 8 می‌گفت: «همیشه تمام راهنمایی‌ها و پیشنهادات راهبران را به طور کامل یادداشت و حتماً از آنها استفاده می‌کنم». مصاحبه‌شونده شماره 19 بیان داشتند که فقط راهنمایی‌ها و پیشنهاداتی را که به شیوه‌ی تدریس من نزدیک است استفاده می‌کنم. اکثر معلمان نیز عنوان کردند که پیشنهادات راهبران نه تنها موجب بهبود تدریس معلمان می‌شود بلکه پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را نیز به همراه خواهد داشت. مصاحبه‌شونده شماره 24 می‌گویند: «راهبری که به مدرسه‌ی ما می‌آید همیشه بعد از اتمام حضور در کلاس‌ها با هماهنگ کردن با مدیر در دفتر مدرسه با معلمان جلسه برگزار می‌کنند. ایشان در این جلسه نقاط قوت معلمان را بیان می‌کنند تا تجربه او نیز در اختیار سایر معلمان قرار گیرد و همچنین نقاط ضعف معلمان را در آنجا بیان می‌کنند به این منظور که اگر سایر معلمان هم چنین وضعی دارند با پیشنهادات ایشان به رفع ضعف خود بپردازند». مصاحبه‌شونده شماره 12 معتقد است که الگوگرفتن از راهنمایی‌های راهبران از این جهت حائز اهمیت است که آنها در شرایط مشابه چنین عملکردی را داشته‌اند و انتقال این تجربیات به معلمان کم تجربه اهمیت حضور راهبران را برجسته می‌کند.

2-5 استفاده از روش‌های جدید در حضور راهبر

10 نفر از مصاحبه‌اظهار داشتند که در زمان حضور راهبران سعی می‌کنند از بهترین شیوه‌های تدریس بهره ببرند. 3 نفر از آنها عنوان کردند که بیشتر از روش‌های فعال تدریس استفاده می‌کنند و یک نفر از معلمان می‌گفت که بیشتر از شیوه‌های گروهی در حضور راهبران بهره می‌برد. اما همه‌ی آنها اذعان داشتند که به دلیل کمبود زمان در شرایط عادی شاید هرگز فرصتی فراهم نشود که از روش‌های مورد استفاده در حضور راهبر برای تدریس بهره ببرند. مصاحبه‌شونده شماره 14 که معلم مدارس چند پایه است عنوان کرد: «من با سرباز معلمی وارد حرفه‌ی معلمی شدم و تدریس را بدون هیچ گونه

در سال بر کیفیت تدریس معلم تاثیر گذار باشد. مصاحبه شونده شماره 18 نیز معتقد است که فقط راهبران با تجربه و حرفه‌ای خواهند توانست بر کیفیت تدریس معلمان تاثیر گذار باشند و این در صورتی است، که طرح به درستی اجرا نمی‌شود، زیرا نه راهبران حرفه‌ای هستند و نه به وظایفشان مسلطند. آنها فقط برای رفع تکلیف و اینکه بخشنامه‌ها را به اطلاع معلم برسانند حضور می‌یابند در صورتی که این بخشنامه‌ها را هم مدیر و هم در گروه معلمان به اطلاع ما می‌رسانند.

2-7 تاثیر جنسیت راهبر بر عملکرد معلمان

در زمینه جنسیت راهبر و تاثیر آن بر عملکرد معلمان نظرات متفاوتی نیز وجود دارد. 13 نفر از مصاحبه شوندگان معتقدند که اگر راهبر با معلم هم جنس باشد به راحتی می‌تواند ارتباط برقرار کند، اعتماد به نفس معلم افزایش می‌یابد و در نتیجه عملکرد بهتری را به دور از استرس خواهد داشت، اما 5 نفر از معلمان معتقدند که اگر راهبر با جنس مخالف حضور یابد بدون ملاحظه ایرادات موجود را گوشزد خواهد کرد و این در بهبود تدریس اثر بخش تر خواهد بود. از طرف دیگر 9 نفر از مصاحبه شوندگان راهبران مرد را به دلیل سخت گیری کم تر و مثبت نگری بیشتر ترجیح می‌دهند و عنوان می‌کنند که دانش آموزان نیز با راهبران مرد بهتر ارتباط برقرار می‌کنند و شادی و هیجان بیشتری در کلاس ایجاد می‌شود. 7 نفر از مصاحبه شوندگان نیز معتقدند که راهبران زن به دلیل سخت گیری و مسئولیت پذیری بیشتر و جزئی نگر بودنشان کمک بیشتری به بهبود عملکرد معلمان به ویژه معلمان تازه کار خواهند داشت. 5 نفر دیگر اذعان داشتند که جنسیت راهبر هیچ تاثیری در عملکردشان ندارد.

2-8 کارهایی که انجام نمی‌دهند.

همان طور که بسیاری از معلمان اظهار دارند در حضور راهبران بسیاری از رفتارها مصنوعی و از شرایط عادی فاصله دارد. در واقع می‌توان گفت در حضور آنها معلمان

سعی براین دارند که شرایط ایده آلی را در کلاس فراهم سازند. یکی از مواردی که 14 نفر از معلمان به آن اذعان داشتند این بود که در حضور راهبران هرگز دانش آموزان را تنبیه و سرزنش نمی‌کنند که مصاحبه شونده شماره 15 معتقد است که این رفتار معلم سبب سوء استفاده برخی از دانش آموزان می‌شود به طوریکه کنترل شان حتی بعد از حضور راهبر هم سخت می‌شود. مصاحبه شونده شماره 22 و 36 نیز اظهار داشتند که در حضور راهبران رفتارها و روش‌های مخالف سازمان را انجام نمی‌دهند، مثلاً از سؤالات خارج از کتاب یا کتابهای کمک آموزشی در حین حضورشان استفاده نمی‌کنند یا اینکه اجازه نمی‌دهند دانش آموزان در حین تدریس مشارکت داشته باشند. مصاحبه شونده شماره 22 گفت: «در حضور راهبر دانش آموزی را آوردم تا برای درس علوم کنفرانس انجام دهد، اتفاقاً مطالب بسیار جالبی هم آورده بود و خیلی بیشتر از توقع من و راهبر توضیح داد اما در نهایت راهبر متذکر شد که دانش آموزان در امر تدریس مشارکت نداشته باشند و کنفرانس ارائه ندهند چرا که دانش آموز دوره ابتدایی توانایی انتقال مفاهیم را به همسالان خود را ندارد.»

مصاحبه شونده شماره 4 نیز عنوان کرد که در حضور راهبران کمتر با دانش آموزان شوخی می‌کنم، کمتر داستان می‌گویم در کل روش آموزش و رفتارم با دانش آموزان تغییر می‌کند. مصاحبه شونده شماره 9 و 13 و 17 و 21 و 37 نیز اظهار کردند که در حضور راهبران از روش‌های معلم محور کمتر استفاده می‌کنند و تلاش شان بر به کار گیری روش‌های فعال است.

اما در این بین 3 نفر از معلمان (مصاحبه شونده شماره 16 و 21 و 25) معتقد بودند که در حضور راهبران خیلی عادی رفتار می‌کنند و تمام کارهایی را که در حضور راهبر انجام می‌دهند در قبل و بعد از حضور او نیز انجام می‌داده اند. مصاحبه شونده شماره 16 نیز عنوان کرد: «من در حضور راهبر حتی دانش آموزانم را تنبیه می‌کنم زیرا معتقدم که راهبر قرار است به من پیشنهادات ارائه دهد

چنین کارهایی را ندارد و همین موجب می‌شود که برخی دانش‌آموزان در حضور راهبر شاد هستند و بسیار راضی به نظر می‌رسند.

3- واکنش دانش‌آموزان

3-1 حرف شنوی بیشتر دانش‌آموزان از راهبران
8 نفر از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که دانش‌آموزان حرف شنوی بیشتری از راهبران دارند و به توصیه‌ها و نصیحت‌های آنها بیشتر توجه می‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره 23 می‌گفت: «زمانی که راهبران خاطراتی درباره‌ی دانش‌آموزان کوشا و خوش ذوق خود تعریف می‌کنند خیلی روی دانش‌آموزان تاثیر دارد و سعی می‌کنند مثل آن دانش‌آموز رفتار کنند.» مصاحبه‌شونده شماره 16 نیز اظهار داشت که در زمان حضور راهبر کل توجه دانش‌آموزان به راهبر جلب است و سعی دارند نهایت استفاده را از تجربیات ایشان در زمینه دانش‌آموزان داشته باشند.

3-2 راحت بودن مدیریت کلاس

مورد دیگری که تمام مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند سکوت و نظم دانش‌آموزان در حین حضور راهبر و راحت بودن مدیریت کلاس در آن هنگام است. مصاحبه‌شونده شماره 18 نیز معتقد بود با وجود جو آرام کلاس و نظم دانش‌آموزان، بازدهی یادگیری به دلیل کم بودن تمرکز دانش‌آموزان در زمان حضور راهبران بسیار پایین است. مصاحبه‌شونده شماره 23 نیز عنوان کرد درست است که کنترل کلاس در زمان حضور راهبر راحت است و معلمان با نرمی و ملاحظت با دانش‌آموزان برخورد می‌کنند، اما برخی دانش‌آموزان از این شرایط سوء استفاده می‌کنند. ولی مصاحبه‌شونده شماره 14 اظهار داشت که در حین حضور راهبر در مدرسه در کلاس‌ها هرج و مرج ایجاد می‌شود و جو کمی متلاطم است.

3-3 ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان برای پیشرفت

و کیفیت تدریس من را بالا ببرد قرار بر این نیست که مدیریت کلاس را تحت تاثیر قرار دهد.

مصاحبه‌شونده شماره 21 نیز می‌گوید: «یک روز که دانش‌آموزی را به دلیل رفتار بد او از کلاس بیرون کرده بودم راهبر به صورت سر زده وارد کلاس شد و دانش‌آموز را با خود آورد و من را به خاطر این کارم سرزنش کرد. این کار او موجب می‌شود اقتدار معلم در کلاس از بین برود».

2-9 کارهایی که انجام می‌دهند.

تمام معلمان اظهار داشتند که در حضور راهبران سعی بر این دارند که به بهترین وجه ممکن حاضر شوند. 19 نفر از آنها بیشترین تاکید را بر روش تدریس داشتند و معتقد بودند که حتماً باید از بهترین شیوه‌های تدریس استفاده کنیم تا راهبر از ما ایراد نگیرد. 7 نفر از معلمان بیشتر بر فعالیت‌های کلاسی تاکید داشتند و می‌گفتند که ما از دست‌ورزی‌ها و ابزار کمک آموزشی در حضور راهبر بیشتر استفاده می‌کنیم. مصاحبه‌شونده شماره 33 معتقد بود که معلم در حضور راهبر کمی با حوصله‌تر و ملایم‌تر رفتار می‌کند و با دقت بیشتری به کارهایش می‌پردازد. مصاحبه‌شونده شماره 39 اظهار می‌کرد که در هنگام حضور راهبر حتی پوشش و لحن صحبت کردن معلم‌ها نیز تغییر می‌کند و همواره تلاش بر این دارند که فن بیان خود را تقویت کنند. مصاحبه‌شونده شماره 26 نیز عنوان می‌کردند که حضور سرزده راهبران نیز بر حضور و غیاب همکاران و معلمان بسیار اثر بخش است. اما برخی معلمان معتقد بودند که هیچ کار اضافه‌ای انجام نمی‌دهند تا بازخورد راهبر را دریافت کنند و بتوانند بر کیفیت تدریس خود بیفزایند. مصاحبه‌شونده شماره 6 نیز عنوان کردند که هر کار اضافه‌ای که معلم در هنگام حضور راهبر انجام می‌دهد ناشی از اضطراب و استرسی است که در حضور راهبر برای او ایجاد می‌شود. او نیز معتقد است که شاید معلمان درک درستی از حضور راهبر کلاسشان ندارد یا رفتار و برخورد راهبر به گونه‌ای است که آنها را وادار به انجام کارهایی می‌کنند که در شرایط عادی فرصت انجام

برخی از معلمان (مصاحبه شونده شماره 13 و 16 و 17) معتقد بودند که در هنگام حضور راهبران دانش آموزان از شور و نشاط بیشتر برخوردارند. مصاحبه شونده شماره 39 نیز معتقد بود که هر چه راهبر جوان تر باشد بهتر با دانش آموزان ارتباط برقرار می‌کند و دانش آموزان اشتیاق بیشتری برای همکاری با او را دارند.

3-6 افزایش خلاقیت دلنش آموزان در حضور راهبران

دو نفر از مصاحبه شوندگان (مصاحبه شونده 2 و 19) معتقد بودند که در زمان حضور راهبران دانش آموزان پاسخگویی و عملکرد خلاقانه تری دارند. آنها معتقد بودند گاهی اوقات هیجانی که در آنها ایجاد می‌شود حس خلاقیتشان را بالا می‌برد.

3-7 احساس ضعف و ناامیدی به دلیل پاسخگو نبودن به برخی سؤالات راهبران

9 نفر از مصاحبه شوندگان از ضعف و ناامیدی برخی دانش آموزان در هنگام حضور راهبران سخن به میان آوردند. آنها معتقد بودند که بعضی از دانش آموزان دچار اضطراب و استرس می‌شوند و اعتماد به نفسشان را از دست می‌دهند. مصاحبه شونده شماره 32 معتقد بود که این اضطراب و استرس بیشتر در دانش آموزانی ظاهر می‌شود که در درسهایشان ضعیف هستند و هنگام پاسخگویی به سؤالات راهبران بسیار ضعیف عمل می‌کنند و برخی از آنها حتی همان چیزی را هم که قبلاً پاسخگو بودند را فراموش می‌کنند. مصاحبه شونده شماره 1 نیز معتقد است که گاهی اوقات می‌توان این احساس را ناشی از سخت گیری راهبران دانست او می‌گوید برخی راهبران با سخت گیری خود جو کلاس را دچار چالش و تنش می‌کنند و تحمل این شرایط برای دانش آموزان بسیار سخت است.

بحث و نتیجه گیری

مصاحبه شوندگان روش مختلفی را معرفی کردند که راهبران به منظور پیشرفت تحصیلی و ایجاد انگیزه در دانش آموزان استفاده می‌کنند که شامل دادن سؤالات تست هوش، برگزاری مسابقه سرعت در پاسخگویی به سؤالاتش، تعریف خاطرات و دادن هدایا به دانش آموزان است. آنها معتقدند که با این کار راهبران، حس رقابت در بین دانش آموزان بیشتر می‌شود و موجب می‌شود آنها همیشه خود را برای حضور راهبران آماده کنند. معلم شماره 19 به یاد می‌آورد: «روزی راهبر بعد از پرسش و پاسخ از دانش آموزان به یک دانش آموز من ساعت هدیه داد و دانش آموز بسیار خوشحال شد و گفت من خیلی وقت بود که دلم می‌خواست یک ساعت داشته باشم اما نتوانستم تاکنون تهیه کنم». مصاحبه شونده شماره 17 نیز عنوان کرد که به دلیل دور بودن روستای محل خدمتش از شهر گاهی اوقات دانش آموزان بعد از گذشت یکسال از روستا خارج نمی‌شوند و دادن هدیه توسط راهبر، خیلی آنها را خوشحال می‌کند. او گفت: «من خودم هم با هزینه‌ی شخصی گاهی اوقات هدایایی هرچند کوچک برایشان تهیه می‌کنم و به آنها می‌دهم. همین موجب می‌شود که تلاششان بیشتر شود و انگیزه برای در خواندن داشته باشند».

3-4 انجام رفتارهای پسندیده توسط دانش آموزان

بسیاری از مصاحبه شوندگان معتقد بودند که در حین حضور راهبر دانش آموزان بسیار موجه رفتار می‌کنند و محترمانه با یکدیگر صحبت می‌کنند. آنها معتقد بودند که حضور راهبران موجب می‌شود که آنها وظیفه شناس تر باشند. مصاحبه شونده شماره 23 معتقد است که هر چه راهبران بیشتر به مدارس سربزنند هم در کیفیت تدریس معلم و هم در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و اخلاق مدار تر شدن آنها تاثیر گذار است.

3-5 نشاط و شادی دانش آموزان در حضور راهبران

در پژوهش حاضر با رویکرد پدیدار شناسانه به بررسی ادراکات و تجربیات زیسته‌ی معلمان از حضور راهبران در کلاس درس پرداخته شده است. ادراکات معلمان مدارس روستایی استان فارس در این حوزه دارای مضامین مثبت و منفی از حضور راهبران است که ذیل سه مضمون اصلی با عنوان عملکرد راهبران در کلاس، عکس العمل معلمان نسبت به حضور راهبران در کلاس و واکنش دانش آموزان به حضور راهبران در کلاس درس ارائه شده و شامل 25 مضمون فرعی نیز می‌باشد. تحقیقات در حوزه‌ی راهبران آموزشی و تربیتی در ایران انگشت شمار است و به منظور اجرای صحیح این سیاستگذاری دقیق و به جا باید تمام جوانب اجرای آن مورد تحقیق قرار گیرد تا بتوان مزایا، معایب، چالش‌ها، موانع و کاستی‌ها را شناخت و وضعیت موجود را بهبود و ارتقاء بخشید. تحقیقات صورت گرفته در این زمینه (Seyd kalan & Habibi et al (2021); hidari (2021); Daneshmandi et al (2018); Sadrarhami Muhammadi pouya et al (2022); Kholid & Rohmatika & Renani (2020); (2019); Hoque et al (2020); Kemethofer et al (2016); Strieker et al (2022)) همسو با نتایج تحقیق حاضر معتقدند که اجرای طرح راهبران آموزشی موجبات بهبود و ارتقاء کیفیت تدریس معلمان را فراهم خواهد ساخت و توانایی حرفه‌ای راهبران و شناخت انواع شیوه‌های نظارت و راهنمایی بر افزایش اثر بخشی این طرح موثر خواهد بود. در ادامه به نتایج حاصل از تحقیق و تبیین و بحث در زمینه مضامین اصلی پرداخته خواهد شد.

از نتایج تحقیق در زمینه ادراکات و تجربیات معلمان در زمینه عملکرد راهبران در کلاس درس می‌توان چنین استنباط کرد که مهارت ارتباطی بالا و ایجاد اعتماد در معلمان سبب می‌شود که آنها به صورت هدفمند و سودمند به مسئولیت خود بپردازند. با تقویت این مهارت‌ها در راهبران، هیجانات و احساسات معلمان نیز قابل کنترل تر خواهد شد و خواهند توانست از حضور

راهبران در کلاس در جهت کسب منافع بیشتر تلاش کنند و به بهره‌مندی از تجربیات راهبران و راهنمایان آموزشی بپردازند. یکی از مهم‌ترین مواردی که در نتایج می‌توان به آن پی برد، عملکرد راهبران در زمینه افزایش مهارت‌های حرفه‌ای معلمان است. طبق تجربیات معلمان راهبران با نگاه تحکمی که دارند سبب شده مسئولیتی که بر عهده آنها گذاشته شده را فراموش کرده و مانند یک ارزیاب عمل کنند. از چنین رفتارها می‌توان این گونه استنباط کرد که یا به دلیل خستگی راهی که پیموده‌اند تا به مدارس برسند، حوصله‌ی بازخورد به معلمان را ندارد یا از مهارت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار نبوده و توانایی انتقال تجربیات خود را به معلمان ندارد. راهبر زمانی می‌تواند نقش خود را به صورت تخصصی عملی سازد، که هم به کسب دانش بپردازد و هم توانایی انتقال آن دانش را داشته باشد. طبق تجربیات و گزارش معلمان، راهبران گاهی اوقات فقط به بررسی پوشه کارها، توجه به بودجه بندی و آگاه سازی معلمان از بخشنامه‌ها پرداخته و در زمینه‌ی آموزش و راهنمایی و ارائه‌ی بازخورد به معلمان هیچ اقدامی انجام نمی‌دهند. این در صورتی است که هدف از برگزیدن آنها به عنوان راهبر، آشناسازی معلمان از سیاستگذاری‌های جدید و آموزش چگونگی اجرای آنها در محیط آموزشی و بهبود عملکرد آنها در کلاس درس است. توجه به فعالیت‌های انجام شده در طی سال تحصیلی را می‌توان به عنوان وظایف فرعی آنها در نظر گرفت. یکدیگر از مؤلفه‌هایی که باید به آن توجه ویژه شود انگیزه بخشی به معلمان است. بسیاری از معلمان همیشه این احساس را دارند که چون در یک محیط کوچک و در بسته فعالیت دارند تمام اقدامات آنها نادیده گرفته می‌شود. از همین رو حضور راهبران در کلاس و توجه به عملکرد آنها بسیار حائز اهمیت است. راهبران باید به این نکته توجه داشته باشند که در قبال عملکرد مثبت، آنها را تشویق نمایند و در صورت بهبود عملکرد به آنها انگیزه‌ی پیشرفت دهند، در این صورت است که معلمان در جهت ارتقاء خود تلاش کرده و به توصیه‌های راهبران توجه جدی می‌کنند. همانطور که در مقدمه ذکر

شد، معلمان از نظر شیوه‌ی راهنمایی و مشاوره‌ی راهبران عکس‌المعلم متفاوتی دارند از همین رو باید متناسب با نیازهایشان مشاوره شوند و راهنمایی و آموزش ببینند. هم راستا با این نظر در پژوهش حاضر به این مضمون دست یافتیم که راهبران باید پیشنهادات و راهکارهای کارآمد ارائه دهند. بر همین اساس، آنها باید از جامعه شناسی بالایی در حوزه محیطی که مأمور هستند برای بازدید بروند، برخوردار باشند و کاملاً به محیط فیزیکی، و شرایط فرهنگی و اجتماعی آنجا تسلط داشته باشند، تا بتوانند حضوری اثر بخش و سودمند ایجاد کنند. همچنین آنها با چنین شناختی به راحتی از چالش‌ها و کاستی‌های موجود در محیط آموزشی آگاه خواهند شد و در جهت بهبود وضعیت موجود و انجام اقدامات موثر ازسوی سازمان مشکلات را به آنها انتقال دهند. بررسی‌ها نشان داد که برخی از یافته‌های این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق Habibi et al (2021)، al، Kemethofer et al (2022) و Muhammadi pouya et al (2022) همسو بود.

در زمینه‌ی عکس‌المعمل معلمان نیز تجربیات مختلفی ارائه شد که تمام تجربیات با عملکرد راهبران و مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای او نیز کاملاً مرتبط است. تغییر رفتار معلمان یکی از مضامین اصلی در این زمینه است. البته باید به این نکته اذعان داشت که تغییر رفتار در حضور فردی که قرار است به نظارت و ارزیابی و ارائه‌ی بازخورد از عملکرد ارائه دهد، جنبه‌ی روان شناختی داشته و کاملاً امری عادی است. اما گاهی اوقات این تغییر ناشی از استرس و اضطراب است و تاثیر مخربی بر عملکردشان خواهد داشت و به روحیه دانش آموزان نیز آسیب می‌زند. مرور ادبیات عقاید مختلفی را در این زمینه ارائه داده است. یکی از این عقاید این است که بسیاری از این تغییرات ناشی از مهارت ناکافی راهبران در برقراری ارتباط با معلمان است، یکی از دیگر از عقاید این را ناشی از کم تجربگی معلمان و شناخت ناکافی شیوه‌ها و روش‌های نوین تدریس می‌دانند. از همین رو راهبر با عملکرد مثبت خود و انجام نقش آموزشی خود بدون

ضعف و کاستی و با حفظ اخلاق حرفه‌ای خواهد توانست این تغییر رفتار را در کنترل خود در بیاورد. مضمون دیگر در میان گذاشتن مشکلات تدریس با راهبر است. این مضمون کاملاً با اخلاق حرفه‌ای راهبر در ارتباط است. زیرا بسیاری از معلمان که ارتباط خوبی با راهبر داشتند و توانسته بودند که اعتماد لازم را جذب کنند، نیازهای آموزشی خود را از او درخواست کرده بودند. اما در مواردی که راهبر با خلق و خوی تند و نگاه تحکمی وارد کلاس شده بود نه تنها معلمان مشکلات خود را با او در میان نگذاشته بودند، بلکه سعی شان بر این بود تا محیطی ساختگی و آرمانی در کلاس ایجاد کنند که کاملاً از شرایط عادی دور بوده و شاید در یک سال تحصیلی هرگز زمان برای فراهم چنین کردن موقعیتی در کلاس وجود نداشته باشد. تاثیر راهبران بر کیفیت تدریس موردی است که از دو منظر باید مورد بحث قرار گیرد. یکی تجربه‌ی معلمان سابقه‌ی تدریس است. نتایج تحقیق نشان داد که معلمان با سابقه‌ی کم تر منافع بیشتری را از راهبران کسب می‌کنند و بر عملکرد و بهبود تدریس شان اثر گذاری زیادی داشته است. مورد دیگر که بسیار حائز اهمیت و قابل تامل نیز است، مهارت حرفه‌ای راهبران است، زیرا ممکن است راهبر سابقه‌ی طولانی در سازمان داشته باشد و از مهارت‌های عملی خوبی برخوردار باشد، اما در مهارت تدریس و آموزش و مهارت‌های علمی برای انتقال دانش، دارای ضعف باشد و این موجب آسیب رساندن به فرایند آموزش و یادگیری خواهد شد. نتایج تحقیق حاضر که به بحث در زمینه‌ی آنها و تاثیر که بر کیفیت آموزش و یادگیری دارد پرداخته شد با نتایج تحقیقات (Seyd kalan & hidari 2021)، (Sadrarhami & Daneshmandi et al 2018)، (Renani 2020)، (Kholid & Rohmatika 2019)، (Hoque et al 2020)، (Strieker et al 2016)، همسو می‌باشد.

دانش آموزان در حضور راهبران واکنش‌های متفاوتی را به نمایش می‌گذارند. تجربه زیسته معلمان حاکی از آن است که دانش آموزان در حضور راهبران رفتارهای

را در معلمان و راهبران ایجاد نماید فراوان است که به چند مورد اساسی و به صورت خلاصه پرداخته خواهد شد.

نویسنده این تحقیق راهبری را نوعی ارزیابی پیشرفته و تحول آفرین می‌داند که بهره‌گیری از افراد غیر متخصص در آن را سبب درک نادرست از این فرایند کرده است. از همین رو باید افراد خبره، با تجربه و متخصص که توانایی تحلیل مشاهدات و ادراکات خود را به اقتضای زمان و مکان و فضای آموزشی و مبتنی بر اصول و موازین علمی دارند را در این زمینه بکار گرفت. راهبران باید تمام تلاش خود را در زمینه گسترش آگاهی معلمان از روش‌های نوین، ابزارهای آموزشی جدید و فناوری‌های نو در فرایند آموزش داشته باشند و معلمان مدارس روستایی را مستثنی از این امر ندانند و بدون نگاه مغرضانه به انجام وظیفه راهبری خود که بیشتر از هر چیز جنبه آموزشی و تربیتی دارد، بپردازند. علاوه بر این، باید روشنگری‌های لازم در این زمینه هم برای راهبران و هم معلمان صورت پذیرد. معلمان باید حضور راهبران در کلاس درس را فرصتی برای افزایش بصیرت نظری و حرفه‌ای خود بدانند و بدون داشتن هیچ گونه نگاه بدبینانه به حضور آنها، تلاش داشته باشند ایرادات آموزشی خود را با کمک راهبران اصلاح نمایند.

منابع

- Abbaspour, A., bazargun, A., Rahimian, H., borzooeeian, S., & zare, Z. (2019). Exploring the Performance Quality of Faculty Members: Presenting a Conceptual Model. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(1), 91-110. doi: 10.22051/jontoe.2019.24935.2560 (in persian)
- Ahmadi Aghdam J, Ghasemzadeh Alishahi A, Mahdiuon R.(2021). The Role of Learning Motivation and Professional Learning on Professional Learning Community of Teachers. *MEO*, 10 (2) :131-158 URL: <http://journalieaa.ir/article-1-245-fa.html>(in persian)
- Amini, Z., pirani, Z., & Taghvaei, D. (2022). Design and validation of educational supervision and

پسندیده دارند و مدیریت کلاس را برای معلم سهل و آسان می‌سازند. از طرف دیگر گاهی اوقات به دلیل عدم موفقیت در پرسش و پاسخ‌های راهبر دچار ضعف و ناامیدی می‌شوند. معلمان معتقدند دانش آموزان با حضور راهبران برای پیشرفت انگیزه پیدا کرده و خلاقیتشان افزایش می‌یابد. آنها به موارد مختلفی که سبب ایجاد انگیزه در دانش آموزان توسط راهبر می‌شود اشاره کردند که شامل: هدیه دادن به دانش آموزان، بیان خاطرات از تجربیات موفق در زمینه‌ی پیشرفت، حضور راهبران جوان، داشتن روحیه شوخ طبعی است. همسو با نتایج تحقیق در این بخش در تحقیقات Daneshmandi et al (2018) و Kemethofer et al (2022) نیز به این مهم اشاره شده است که مهارت‌های اجتماعی راهبران تاثیر زیادی بر ایجاد انگیزه و دستیابی به موفقیت در عملکرد راهبران خواهد داشت.

همانطور که نتایج تحقیق نشان داد اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای راهبر فرایند نظارت و راهنمایی را تحت تاثیر قرار داده است. این نتایج نشان داد که اگر راهبر عملکرد مثبت داشته باشد و از مهارت‌های حرفه‌ای بالایی برخوردار باشد، انگیزه کافی را در معلمان ایجاد خواهد کرد که برای بهبود عملکردشان از راهنمایی‌های راهبران بهره بگیرند. زیرا اگر دیدگاه معلمان در زمینه حضور راهبران منفی باشد، طرح راهبران را فرایندی برای بهبود عملکردشان نمی‌دانند و ترجیح می‌دهند که با کسب تجربه یا انتقال تجربیات با همکاران به ارتقاء عملکردشان بپردازند. محقق با انجام این پژوهش به بازنمایی واقعیات از حضور راهبران در کلاس درس و تجربه و درک معلمان از حضورشان پرداخته است تا بتوان با شناخت مشکلات به چاره جویی پرداخت و با برجسته کردن مزایا و منافع معلمان، به تقویت و توسعه‌ی حرفه‌ای آنها کمک نمود. از همین رو با توجه به وجود محدودیت‌های از جمله دسترسی به افراد مصاحبه شونده به دلیل سکونت در مناطق روستایی و بعضاً صعب العبور، عدم تمایل به بیان تجربیات پیشنهادات کاربردی در این زمینه همسو با نتایج تحقیق که بتواند توسعه و پیشرفت

- in Malaysia. *Sage Open*, 10(2),1-11. DOI: 10.1177/2158244020925501
- Izan, M., Ghaderi, M., & Shirbagi, N. (2019). Provide a native model of teacher-centered educational supervision in elementary schools. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(3), 113-140. doi: 10.22051/jontoe.2019.25184.2578(in persian)
- Izan, M., ghaderi, M., & Shirbagi, N. (2020). The narrative analysis of the perceptions and lived experience of educational leaders of the implementation of Teacher-Oriented Educational Monitoring Patterns in Elementary Schools: Native Pattern Compilation and Validation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44), 211-236. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4342.html?lang=fa (in persian) .
- Karim, A., Kartiko, A., Daulay, D.E., Kumalasari, I.D. (2021). The effect of the Supervision of the Principal and the Professional Competency of Teachers on Teacher Performance in Private MI in Pacet District. *Journal Management Pendidikan Islam*, 6(3), 497-512. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1686>
- Karimi, M., & Ghafoori, Kh.(2018). The Limitations and Benefits of Multi-Grade Classes Based on Multi-grade Classes Teachers' Lived Experiences. *Teacher Professional Development*, 3(2), 59-74. https://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article_699.html(in persian)
- Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria, H.(2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *IJPSAT*. 20, 1, 156-164. <http://ijpsat.ijsht-journals.org>
- Kemethofer, D., Helm, CH., & Warwas, J. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. *International Journal of leadership in education*. DOI: 10.1080/13603124.2021.20211294
- Kholid, I., & Rohmatika, R.V.(2019). Integrated clinical supervision model: Efforts to increase guidance (supervision) trainingpackage for school principals. *Journal of School Psychology*, 11(3), 28-41. doi: 10.22098/jsp.2022.1787 (in persian)
- Brunelle,J.,Drouin, D.,Godbout, P., & Tousignant, M.(1988). Supervision of the physical activity intervention. *Montreal: Gaetan Morin Publisher*. <https://doi.org/10.7202/1058508ar>
- Daneshmandi, S., fathi vajargah, K., khorasani, A., & Ghlichlee, B. (2018). Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(34), 105-128. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_3174.html?lang=fa (in persian).
- Ezati, M., Seyfi, 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. *Teacher Professional Development*, 6(1). 17-35. https://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article_1655.html (in persian)
- Goldhaber, D.(2006). National board teachers are more effective, but are they in the classrooms where they're needed the most?. *Education Finance and Policy*,1(3),372-382. <https://doi.org/10.1162/edfp.2006.1.3.372>
- Guidelines for employing educational leaders. (2012). *Ministry of Education Deputy of elementary education*(in persian).
- Habibi, H., azimi Aghbolaq, A., & madani, S. H. (2021). Analyzing the Professional Performance Of Educational Leaders from the Perspective of Principal Teachers and Teachers of Rural Elementry Multi Grade Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(4), 88-110. doi: 10.30495/jedu.2021.24416.4897. (in persian)
- Hoque,K.E.; Bt Kenayathulla, H. B.; Subramaniam, M.V.; & Islam, R.(2020). Relationships between supervision And Attitude In Secondary Schools

- Responsibility and the Performance of Teachers in Semiram City. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 6(1), 276-284. https://islamiclifej.sinaweb.net/article_187756.html (in persian) .
- Seyed Kalan, S.M., & Hidari, A. (2021). Evaluating the management of multi-grade elementary school classrooms from the perspective of educational leaders. *Journal of Pouyesh in Education and Consultation (JPEC)*, 1399(13), 2-18. https://educationscience.cfu.ac.ir/article_1401.html(in persian).
- Shirbagi, N., Saeidi, F., & Nemati, S. (2018). De-professionalism of Teachers: Experiences of the Out of Filed Teaching. *The Journal of New Thoughts on Education*, 14(2), 139-166. doi: 10.22051/jontoe.2018.19807.2170. (in persian)
- Soltani, N.M., Rabiee Mandejin, M.R., Hakak, M., Jamshidi avanaki, M. (2021). Designing a competency model for educational and training leaders of rural and nomadic schools in the primary school of the Ministry of Education. *Journal of Development & Evolution Mangement*, 46(3), 101-116. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jdem/Article/949145>
- Sopandi, A. (2019). Effect of Professional Competence and Personality Competence on Teacher Performance. *Scientific journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(2), 121-130. DOI: <https://doi.org/10.37481/sjr.v2i2.58>
- Strieker, T., Adams, M., Cone, N., Hubbard, D., & Lim, W. (2016). Supervision Matters: Collegial, Developmental and reflective approaches to Supervision of Teacher candidates. *Cogent Education*, 3(1), 1251075. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1251075>
- Suprihatin, S. (2015). Upaya Guru Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa. *Promosi: Journal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 3(1). <https://doi.org/10.24127/ja.v3i1.144>
- teacher's performance of Madrasah Aliyah. *Journal of Physics: Conference Series*, 1155012091 DOI: 10.1088/1742-6596/1155/1/012091
- Muhammadi Pouya, S., Seyed Nazarlu, S.T., & Fathi- Azar, E. (2022). Analyzing Teachers' Lived Experiences of the Conditions Governing Educational Leaders' Policies. *Journal of Curriculum research*, 11(2), 22. 17-42. https://jcr.shirazu.ac.ir/article_6455_4995370a9546e8d86084c9aa9e0d0370.pdf(in persian)
- Nazari, K. , Asabat Tabari, I. , Karimi Baghmalek, A. and Esfandyari, I. (2024). Investigating the Relationship between the Supervision and Guidance of Educational Leaders and the Professional Qualifications of Teachers and Principals of Elementary Schools. *Research and Innovation in Primary Education*, 6(1), 21-36. doi: 10.48310/reek.2024.15727.1272
- Nezhad ghafuri, F., Salehi, K., & Talaei, E. (2021). Using Mixed Method Research to Evaluate of the Learning-Teaching Process Quality in Pre-School Centers Based on ECERS. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(2), 53-89. doi: 10.22051/jontoe.2020.20223.2316. DOI: 10.22051/JONTOE.2020.20223.2316. (in persian)
- Patarai, I., Mustari, M., & Azis, M. (2018). Teaching Motivation, Professional Competence and education level on teacher performance. *Jouranl Mirai Management*, 3(2), 120-133. <https://doi.org/10.37531/mirai.v3i2.269>
- Ridwan, T., & Sopandi, K. (2019). effects of Principal Leadership, teacher Competence and Teacher Compensation on Teacher Performance in Pertiwi middle school. *Journal TEDC*, 12(3), 278-286. <https://ejournal.poltektedc.ac.id/index.php/tedc/article/view/161>
- Sadrarhami, N., & Renani, A. B. (2022). Explaining the Mediating Effect of the Role of Educational Leaders in the Relationship between Social