



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۵/۲۲

## مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه دوم در زمینه نظارت آموزشی اثربخش در شهرستان مشکین شهر

فاطمه محمدیان گلپزه<sup>۱</sup>

۱- کارشناسی زبان و ادبیان انگلیسی، مدیر مقطع متوسطه دوم، آموزش و پرورش مشکین شهر، اردبیل، ایران، کد پرسنلی: ۵۰۷۴۲۳۳۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه دوم در زمینه نظارت آموزشی اثربخش در شهرستان مشکین شهر می باشد. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی صورت گرفته است. برای شناسایی و انتخاب نمونه های پژوهش از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی بهره گرفته است و اطلاعات مورد نیاز پژوهش با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته، با ده نفر (با توجه به اشباع نظری) از مدیران مدارس متوسطه دوم شهرستان مشکین شهر گردآوری شده است. اطلاعات حاصل از مصاحبه با رویکرد اصلاحی کولایزی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که سه مقوله ویژگی های مدیر، مهارت های مدیر و نیازها به عنوان عوامل زمینه ای نظارت آموزشی اثربخش، ده مقوله ی جلسات نظارتی، مشاهدات کلاسی، برقراری ارتباط موثر و مناسب، تغییر و نوآوری، بکارگیری فناوری ها و تکنولوژی های جدید، تامین بهداشت و ایمنی مدرسه، ایجاد انگیزه، توسعه حرفه ای، روابط انسانی مطلوب و رشد پیشرفت دانش آموزان به عنوان اقدامات و راهبردها و سه مقوله نارسایی وسایل و تجهیزات، ساختار و سیستم آموزشی، نگرش منفی و احساس بی نیازی معلمان به نظارت به عنوان موانع و مشکلات نظارت آموزشی اثربخش شناسایی شد.

کلید واژه ها: تجربه زیسته مدیران، مدارس متوسطه دوم، نظارت آموزشی اثربخش، شهرستان مشکین شهر

### ۱-مقدمه

نظام آموزشی هر کشور رسالت ها و مأموریت های متعددی بر عهده دارد و به علت همگانی شدن تعلیم و تربیت و تخصصی شدن امر آموزش در سطوح بالاتر و تنوع برنامه های آموزشی و انتظار زیادی که از این سازمان در رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی جامعه می رود، اهمیت و ضرورت سازماندهی و رهبری و نظارت بر امور آموزشی و پرورشی افزایش یافته است. امروزه، عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۹۳). در جوامع پیشرفته به مدیریت آموزشی توجه زیادی می شود، سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن، اگر از ماهیت کار خود غافل باشند و یا در امر نظارت و آموزش معلمان کوتاهی ورزند، حاصل کار آنان متوجه جامعه در ابعاد اجتماعی، اخلاقی، اقتصادی و علمی خواهد شد. بنابراین مدیریت در تحقق اهداف تعلیم و تربیت نقش حیاتی و حساسی دارد (صافی، ۱۳۹۲). نظارت و راهنمایی آموزشی از زمان پیدایش نظام های آموزشی به سبک جدید، جزء وظایف مهم مدیران مدارس بوده است. تقریباً در همه نظام های آموزشی به دلیل اهمیت مسئله آموزش و یادگیری و تاثیر مطلوب آن بر آموزش و



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

پرورش نسل جوان، نظارت و راهنمایی آموزشی جزء لاینفک نقش های سازمانی محسوب شده است. هدف از قرار دادن نقش نظارت و راهنمایی آموزشی به طور رسمی، حل و فصل مسائل و مشکلات آموزشی معلمان، اصلاح فرایند تدریس و یادگیری در ارتقای کیفیت معلمان و در نتیجه افزایش یادگیری دانش آموزان است (نیکنامی، ۱۳۹۵). مسئولیت مدیران مدارس در بهبود یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، نقش رهبران مدارس را از رهبران سایر سازمان ها متمایز می کند و از آنان انتظار می رود که هم مدیران متخصص و هم رهبران آموزشی ماهر باشند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۶). به طور کلی مسئولیت مهم مدیران مدارس نقش نظارتی آنان می باشد که رهبری آموزشی نامیده می شود (یونگ و کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). با این همه رهبری آموزشی منبع تضادهای زیادی در مدارس برای مدیران و معلمان دیده شده است. در نخستین گام، علی رغم تلاش نویسندگان و صاحب نظران سازمانی برای تبیین مفهوم نظارت و راهنمایی آموزشی در مدرسه، این مفهوم همواره با ابهام و سردرگمی، درک و تعبیر غلط و احساس ظن و ترس از طرف معلمان همراه بوده است (نیکنامی، ۱۳۹۵). در مدارس اختلاف نظرها و ابهاماتی در خصوص نظارت آموزشی و رابطه آن با ارزشیابی از نظر تاریخی وجود دارد. چون بسیاری از نظام های فعلی نظارت و ارزشیابی فاقد توصیف و شرح دقیقی از رابطه بین نظارت و ارزشیابی هستند و در نتیجه هم معلمین و هم مدیران به طور یکسان در رابطه با اهداف هر کدام از این کارکردها دچار تردید و ابهام جدی هستند. با این همه مدارس موفق دارای نظام نظارت و آموزشی معتبری هستند که ضمن توجه به هدف های آموزشی مدرسه، هدف های فردی معلمان و رشد و پیشرفت حرفه ای آنان را نیز در نظر می گیرد. معلمان به کمک آن قادر خواهند بود روش های جدید و موثرتری ابداع کنند که شرایط یادگیری را برای دانش آموزان تسهیل کند (نیکنامی، ۱۳۹۵). طرح نظریه ها و اندیشه های نو و روشها و الگوهای جدید تدریس آموزشی در آموزش و پرورش از طرف صاحب نظران و متخصصان و معلمان با هدف ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و مدیران و دانش آموزان، کاهش افت آموزشی، جلوگیری از اتلاف وقت و از دست دادن فرصت ها و ارتقا و حفظ نتایج مطلوب آموزشی و کاهش هزینه ها و جذب مشارکت های مالی و ارتباط با اولیا و متخصصان آموزشی، ضرورت نظارت آموزشی را بر مسئولان و مدیران آموزش و پرورش بیش از پیش آشکار ساخته است (نیکنامی، ۱۳۹۵). در نظام آموزشی ایران، استخدام معلمانی که بر مطالب درسی تسلط ندارند، معلمانی که در ارائه مطالب درسی مهارت ندارند، معلمانی که بر کلاس درس کنترل ندارند، معلمانی که معتقد به برقراری نظم، انضباط خشک و سخت در کلاس درس هستند، معلمانی که فقط به درس اهمیت می دهند نه به دانش آموزان، معلمانی که پیرو و شیفته شیوه های قدیمی تدریس هستند و بالاخره معلمانی که بدون کوچکترین آموزش با گذراندن دوره ای به ایفای نقش معلمی مشغولند ضرورت توجه به امر نظارت آموزشی را بیش تر کرده است (وکیلیان، ۱۳۹۷). در کشور ما از یک طرف تغییر و تحولات گسترده و چشم گیری در سطح برنامه های درسی، محتوای دروس، روش های آموزش و ارزشیابی نظام آموزشی رخ داده است. چون نقش و اهمیت دوره متوسطه دوم در رشد و شکوفایی دانش آموزان بیش تر از سایر دوره های تحصیلی است، تغییر تحولات این دوره بیش بوده است همین امر اهمیت و ضرورت نظارت آموزشی اثربخش را در این دوره بیش تر کرده است. از طرف دیگر چون در دوره متوسطه دوم محتوای آموزشی نسبت به سایر دوره های تحصیلی حالت تخصصی داشته و تعداد معلمان هر مدرسه زیاد است بنابراین مدیران مدارس متوسطه دوم می توانند نقش نظارت آموزشی خود را به طور اثربخش انجام دهند و موجبات توسعه حرفه ای معلمان و بهبود کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری و رشد و پیشرفت دانش آموزان را فراهم آورند بر این اساس این پژوهش با هدف مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه دوم در زمینه نظارت آموزشی اثربخش در شهرستان مشکین شهر انجام گرفته است.

<sup>۱</sup>. Young and King



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

## ۲- روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کاربردی، از نظر ماهیت کیفی می باشد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس متوسطه دوم شهرستان مشکین شهر در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ می باشد که تعداد ۱۰ نفر از آنان به روش هدفمند (تحصیلات بالاتر از لیسانس و تجربه مدیریت در مدارس متوسطه دوم) به عنوان نمونه انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. شیوه گردآوری در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از نوع مصاحبه به مصاحبه شونده کمک می کرد به توصیف تجارب خود از نظارت آموزشی در مدارس بپردازند. اطلاعات حاصل از مصاحبه با رویکرد اصلاحی کولایزی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

## ۳- یافته ها

جدول (۱): خلاصه کدگذاری ها پیرامون نظارت آموزشی اثربخش در مدارس متوسطه دوم شهرستان مشکین شهر از دیدگاه مدیران آن

### مدارس

تم اصلی	تم محوری	مفاهیم
نظارت آموزشی اثربخش	عوامل زمینه ای	ویژگی های مدیر مهارت های مدیر نیازها
	اقدامات و راهبردها	جلسات نظارتی مشاهدات کلاسی برقراری ارتباط موثر و مناسب تغییر و نوآوری بکارگیری فن آوری ها و تکنوژی های جدید تامین بهداشت و ایمنی مدرسه ایجاد انگیزه توسعه حرفه ای معلمان روابط انسانی مطلوب رشد و پیشرفت دانش آموزان
	موانع و مشکلات	نارسایی وسایل و تجهیزات ساختار و سیستم آموزش متوسطه نگرش منفی و احساس بی نیازی معلمان به نظارت

## ۴- نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از عوامل زمینه ای نشان داد؛

با توجه به تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه دوم می توان نتیجه گرفت که دانش و تخصص در زمینه آموزش متوسطه، داشتن تجربه کافی، تعهد حرفه ای بالا، صبر و حوصله، تلاش و جدیت، مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری، نظم و انضباط و داشتن انگیزه بالا مهم ترین ویژگی های مدیر برای انجام نظارت آموزشی اثربخش است. همچنین می توان نتیجه گرفت تسلط بر روش ها و فنون تدریس، مهارت استفاده از وسایل تکنولوژی، توانایی بیان احساسات مثبت به همکاران و توانایی ایجاد جو مطلوب کاری توانایی هدایت مباحث حاشیه ای و بی اهمیت در دفتر آموزشگاه، توانایی ارزیابی های دقیق و درست از همکاران



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

از مهارت های مدیر برای انجام نظارت آموزشی اثربخش است. همچنین نیازهای آموزشی معلمان کم تجربه، نارسایی راهبردها و روش های تدریس معلمان، ضعف روش های ارزشیابی دانش آموزان، مهارت کم معلمان در استفاده از تکنولوژی ها و وسایل آموزشی نیازهایی است که نظارت آموزشی اثربخش را طلب می کند. نتایج بدست آمده از اقدامات و راهبردهای نظارت آموزشی اثربخش:

با توجه به تجربه زیسته مدیران مدارس متوسطه دوم می توان نتیجه گرفت برگزاری جلساتی همچون جلسات هم اندیشی معلمان هم پایه، جلسات معلمان دروس تخصصی، جلسات اولیا با معلمان، شورای معلمان مدرسه، آموزش خانواده و جلسات درس پژوهی از مهمترین جلسات نظارتی مدیران مدارس است که به منظور رفع مشکلات درسی و تربیتی دانش آموزان و رفع نواقص تدریس و رفتار معلمان برگزار می شود. نظم و استمرار در انجام مشاهدات، پایش میزان تسلط معلم بر فرایند تدریس، توجه به عملکرد دانش آموز در زمینه درسی، مشخص کردن چگونگی رفتار معلمان با دانش آموزان، بررسی نکات بهداشتی و اخلاقی دانش آموزان، تعیین زمینه و جنبه هایی از درس که مورد غفلت واقع شده اند، بررسی چگونگی ارزشیابی از دانش آموزان، تعیین سطح مشارکت دانش آموزان در فعالیت های یادگیری، مشخص کردن نقاط ضعف معلم و اقدام در جهت رفع آن ها، تعیین روش های کارا و مفید تدریس مهم ترین فعالیت هایی است که مدیران مدارس متوسطه دوم در هنگام مشاهده از کلاس درس انجام می دهند. شرکت در مجالس و مراسمات معلمان، حضور منظم و مستمر در بین معلمان و همکاران، ارسال کارنامه های هفتگی و ماهانه، ارتباط غیرکلامی با دانش آموزان، رو در رو کردن اولیا با معلمان نظرخواهی از اولیا، تشکیل گروه های مجازی، درخواست کتبی از اولیا برای حضور در مدارس به منظور رفع مشکلات، بکارگیری سیستم پیامکی از مهمترین شیوه های مدیران مدارس برای برقراری ارتباط موثر و مناسب است. کمک گرفتن از معلمان توانمند، استفاده از نیروهای متخصص موجود در مدرسه، تهیه دفاتر شاخص ارزشیابی جداگانه برای معلمان، درگیر کردن اولیا در آموزش فرزندان با استفاده از تکالیف پایان هفته، استفاده از طرح حیاط پویا، برگزاری نمایشگاه های مختلف در سطح مدرسه، تشکیل کارگروه های تخصصی از جمله اقداماتی است که مدیران مدارس در جهت ایجاد و تغییر نوآوری به کار می گیرند. هوشمند کردن کلاس های درس، فراهم سازی نرم افزارهای آموزشی مورد نیاز معلمان، استفاده از امکانات موجود در سامانه های اینترنتی آموزش و پرورش، تشکیل گروه های مجازی مهم ترین اقدامات مدیران مدارس ابتدایی در زمینه به کارگیری تکنولوژی ها و فن آوری های جدید است. تهیه سیستم گرمایشی مناسب، تهیه مواد و وسایل بهداشتی و سر و سامان دادن به ظاهر مدرسه، تعمیر وسایل و ساختمان مدرسه، تجهیز آزمایشگاه تامین مهم ترین اقدامات مدیران مدارس در جهت تامین بهداشت و ایمنی مدارس است. تشویق کلامی و جوایز مادی دانش آموزان، تقدیر و تشکر از معلمان و همکاران فعال و خلاق، ارزیابی درست و دقیق معلمان اقدامات مدیران در جهت ایجاد انگیزه است. فراهم کردن مجلات تخصصی به منظور مطالعه منظم و مستمر معلمان، تهیه نرم افزارهای آموزشی، تهیه وسایل آموزشی، افزایش مهارت استفاده از تکنولوژی های نوین، ایجاد تغییرات مثبت در نگرش ها، تشویق روش های خلاقانه در تدریس، آموزش روش های مطلوب یادگیری، به روز کردن دانش معلمان، بوجود آوردن حس ارزشمندی، کسب رتبه های برتر در درس پژوهی و طرح همتا از مهمترین اقدامات مدیران مدارس در زمینه توسعه حرفه ای معلمان است.

نتایج بدست آمده از موانع و مشکلات نظارت آموزشی اثربخش:

با توجه به تجربه زیسته معلمان مدارس متوسطه شهرستان مشکین شهر می توان نتیجه گرفت که توزیع ناعادلانه وسایل تجهیزات، عدم هماهنگی بین وسایل موجود و تغییرات بوجود آمده در محتوای کتب درسی، ناقص بودن وسایل دست ساخته، هزینه بالا و زمان بر بودن تهیه وسایل بوسیله معلمان مدرسه نارسایی وسایل و تجهیزات آموزشی است. کیفیت پایین آموزش های ضمن خدمت، انتصاب مدیران مدارس بدون توجه به شایستگی ها، ضعف و نارسایی در استخدام معلمان، کمبود نیروهای متخصص (مشاور و معاون اجرایی)، عدم توجه به نطابق رشته و مدرک مدیر با آموزش متوسطه، تعدد کارهای مدیریت، عدم



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

تناسب فرم های نظارتی با تغییر و تحولات بوجود آمده در آموزش متوسطه، عدم هماهنگی بین آموزش دانشگاهی و واقعیت موجود در مدارس، تاکی بر اجرای کلیشه ای بدون توجه به ویژگی های دانش آموزان مهم ترین موانع و مشکلات نظارت آموزشی اثربخش است که به ساختار و سیستم آموزش متوسطه مربوط می شود. باورهای منفی معلمان در مورد نظارت مدیران، دانش اندک معلمان در حوزه روانشناسی، ترس استفاده از وسایل، مقاومت و کم توجهی نسبت به تغییرات، تکیه بر تجربه، سواد کم درباره رایانه، کمبودهای مهارتی، انکار و تکذیب رفتارهای نادرست، غلبه نگاه سنتی بر معلمان، گریز از مسئولیت، سهل انگاری، برخورد و رفتار نامناسب با دانش آموزان بیانگر نگرش منفی و احساس بی نیازی معلمان به نظارت آموزشی می باشد.

## ۵-منابع

- دیویس، کیت. (۲۰۰۸)، اصول و مبانی رهبری مدرسه، ترجمه بیژن عبدالهی و رضا ساکی (۱۳۸۸)، تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- صافی، احمد. (۱۳۹۲). مدیریت و برنامه ریزی در آموزش و پرورش، تهران، تهران: نشر ارسباران
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: یسطرون، چاپ هشتم.
- نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۵). نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، سمت، چاپ نهم.
- وکیلان، منوچهر. (۱۳۹۷). نظارت و راهنمایی تعلیماتی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ هشتم.
- Young and King, m (2012).Principal Leadership for professional development tobuild school capacity. Educational Administration Quarterly. 38(5). 643-670.