

اصول نظارت و راهنمایی آموزشی

محمد حسن صمیم^۱ | محمد آصف حکمت^۲

چکیده

از مهم‌ترین عوامل بهبود فرایند یاددهی-یادگیری و نیز رشد حرفه‌ای معلمان، توجه و اهتمام نسبت به اصول نظارت و راهنمایی آموزشی است. هدف از تحقیق پیش‌رو که با روش توصیفی تحلیلی انجام شده است، تبیین اصول نظارت و راهنمایی آموزشی است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین اصول نظارت و راهنمایی آموزشی عبارتند از اصل تضایف مسئولیت و اختیار، تعاون، پویایی، جامعه‌نگری و توجه به تفاوت‌های فردی. اهتمام نسبت به این اصول موجب حفظ حرمت مدیران و معلمان، جلب اعتماد و تقویت انگیزه آنان و اصلاح روابط انسانی در نهادهای آموزشی می‌گردد که نتیجه آن افزایش خلاقیت در مدیران و معلمان و شکوفایی استعدادهای فراگیران خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: نظارت و راهنمایی، اصول نظارت و راهنمایی آموزشی، اصل سازمانی، اصل مسئولیت، اصل اختیار

۱. ماستری مدیریت آموزشی، جامعه المصطفی العالمیه، (نماینده‌گی افغانستان)، کابل، افغانستان

ایمیل: hassansamim2017@gmail.com

۲. دکترای فلسفه تعلیم و تربیت، استاد دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه، (نماینده‌گی افغانستان)، کابل، افغانستان

ایمیل: asif1354@gmail.com



مقدمه

آموزش و پرورش در تمام کشورها اهمیت و ارزش فوق‌العاده دارد و نقش آن در رشد و توسعه کشور از جهات مختلف علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی غیرقابل انکار است. صاحب‌نظران تعلیم و تربیت معتقدند که کارکنان آموزشی همچون مدیران و معلمان، باید برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده، شایستگی‌ها و آمادگی‌های لازم را داشته باشند. از عوامل مؤثر در تقویت و ارزیابی این شایستگی‌ها نظارت و راهنمایی آموزشی است که در همه زمینه‌های مربوط به فعالیت‌های آموزشی، تربیتی، تحقیقاتی و غیره، نقش تعیین‌کننده دارد. نیاز به نظارت و راهنمایی آموزشی به‌ویژه زمانی که آموزش و پرورش دست‌خوش تغییرات و تحولات بنیادی می‌گردد، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود؛ زیرا نظارت، راهنمایی و ارزشیابی همواره در اجرای مؤثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقش اساسی داشته و دارند. نظارت زمانی مؤثر و نتیجه‌بخش است که توأم با راهنمایی و هدایت باشد و بتواند فرایند مراقبت، برپایی معیارها و سلامت انجام کار را تضمین کند. لذا نظارت و راهنمایی باید روشمند و مبتنی بر اصول مشخص و مدون باشد. آنچه امروز نظارت و راهنمایی آموزشی را به مشکل مواجه کرده است، عدم آگاهی کامل و کافی مسئولین و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت، از روش‌ها و اصول نظارت و راهنمایی آموزشی است. متأسفانه مسئولین و دست‌اندرکاران نظام آموزشی کشور، اکثراً فاقد تحصیلات تخصصی در زمینه آموزش و پرورش و مهارت‌های مسلکی هستند.

سؤال اصلی این تحقیق که با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده این است که چه اصولی برای نظارت و راهنمایی آموزشی وجود دارد؟ هدف این است که اصول نظارت و راهنمایی آموزشی مورد بحث و تدقیق قرار گیرد تا مسئولین نظام آموزشی کشور را در عرصه نظارت و راهنمایی آموزشی کمک نماید.

اصول نظارت و راهنمایی آموزشی

اصول جمع اصل و به معنای اساس و پایه است (عمید، ۱۳۸۹: ۱۳). در اصطلاح مجموعه‌ای از قواعد کلی است که رابطه میان مبانی و اهداف قرار گرفته و راهنمای عمل است. رعایت اصول متنوع آموزشی و پرورشی در مکتب موجب می‌شود که هدف‌های



آموزشی و پرورشی برای دانش آموز و معلمان معنادار شده و عمل یادگیری برای دانش آموز سهل تر، عمیق تر و بادوام تر شود (وکیلیان، ۱۳۹۰: ۷۶).

اثربخشی و اهمیت برنامه های نظارت و راهنمایی آموزشی وقتی روشن می شود که مشخص شود راهنمایان آموزشی تا چه میزان اصول آن را رعایت کرده اند و تا چه حد مشکلات و نارسایی های موجود آموزشی رفع گردیده و عملکرد معلمان بهبود یافته است. راهنمایان آموزشی به منظور بهبود وضع آموزش و یادگیری باید از اصول نظارت و راهنمایی آموزشی پیروی کنند و همواره این اصول را در برنامه ها و فعالیت های خود مورد توجه قرار دهند. صاحب نظران اصول نظارت و راهنمایی آموزشی را به شکل های گوناگون دسته بندی کرده اند و معتقدند که راهنماها و مدیران آموزشی، باید آن ها را در محیط های آموزشی و پرورشی به کار گیرند تا بتوانند تحول فکری لازم را در زمینه تعلیم و تربیت و کاربرد آن در زندگی و تضمین خیر و سعادت افراد جامعه را فراهم آورند.

مواردی را که دانشمندان جزء اصول نظارت و راهنمایی آموزشی شمرده اند، بیشتر بر ابعاد سازمانی کار نظارت و راهنمایی تأکید دارد. آگاهی از این اصول و مبانی، موجب می شود که برنامه های نظارت و راهنمایی با درک بیشتری طراحی و اجرا شود. در اینجا بنا به ضرورت، به برخی از این اصول اشاره می کنیم:

۱. اصل سازمانی

اصل سازمانی به این معناست که نظارت و راهنمایی آموزشی را باید به عنوان یک رکن در سازمان های آموزشی در نظر گرفته و یک رفتار سازمانی مربوط به مدیریت آموزشی در نظر داشت (وکیلیان، ۱۳۸۷: ۸۷). نظارت و راهنمایی آموزشی رفتاری سازمانی است و باید مسئولیتی مدیریتی در مکتب یا مکتب تلقی شود. در مدارس که برنامه نظارت و راهنمایی آموزشی و پست راهنمای آموزشی به طور رسمی وجود ندارد، مدیر مکتب باید نقش راهنمای آموزشی را ایفا کند. اگر او صرفاً به امور اداری مکتب بپردازد و نقش خود را در حیطه وظایف آموزشی اش فراموش کند، درک درستی از نقش خود ندارد؛ اما امروزه، نظارت و راهنمایی آموزشی به عنوان یک رفتار سازمانی مهم در تشکیلات آموزش و پرورش اغلب کشورها وجود دارد و مسئولیت آن بر عهده مدیر مکتب یا راهنمای آموزشی

منصوب شده است.

اگر در نهاد آموزشی نظارت و راهنمایی آموزشی به صورت رسمی وجود نداشته باشد، مدیر مکتب باید این نقش را به خوبی ایفا نماید. چنانکه در نهادهای کوچک، وظایف نظارت و راهنمایی آموزشی به عهده مدیر مکتب است؛ اما در نهادهای بزرگ و گسترده، مدیر قادر به انجام وظایف ناظران و راهنمایان آموزشی نیست و باید کسانی دیگر این وظایف را انجام دهند. به علاوه نظارت و راهنمایی آموزشی نیازمند تخصص و مهارت‌هایی است که برخی از مدیران واجد آن نیستند. لذا نهادهای آموزشی بالادستی باید نظارت و راهنمایی آموزشی به عنوان یک رکن مهم در ساختار خود لحاظ نمایند.

۲. اصل تضایف مسئولیت و اختیار

مسئولیت و اختیار در تمام عرصه‌ها دو امر متضایف، یعنی انفکاک‌ناپذیر و دو روی یک سکه هستند. بر اساس این اصل، راهنمایی آموزشی برای انجام وظایف خود؛ یعنی بهبود امور آموزشی و پاسخگویی به نیازهای فردی و گروهی کارکنان آموزشی، باید اختیارات لازم و قدرت اجرایی داشته باشد (وکیلان، ۱۳۸۷: ۷۸). مسئولیت هنگامی اهمیت دارد و معنا پیدا می‌کند که توأم با اختیار باشد. اگرچه در تقسیم وظایف صفی و ستادی، نظارت و راهنمایی پستی ستادی محسوب می‌شود و معمولاً فاقد اختیارات لازم صفی یا اجرایی است؛ اما راهنمایان آموزشی برای انجام دادن وظایف محول شده، باید به اختیاراتی متکی باشند که منابع آن با منابع اختیارات مدیران صفی متفاوت است.

رفتار نظارت و راهنمایی آموزشی از طریق اعمال قدرت اجرایی موفق نخواهد بود؛ زیرا راهنمای آموزشی نمی‌تواند با ایجاد ارتباطات رسمی از طریق سلسله‌مراتب سازمانی و با توسل به دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها مسائل و مشکلات آموزشی را حل و فصل کند. هرچه راهنمای آموزشی به تخصص، مهارت‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای خود بیشتر متکی باشد، معلمان نیز در پذیرش رهنمودهای او تمایل و اشتیاق بیشتری از خود نشان می‌دهند. بنابراین راهنمایان آموزشی ای که ویژگی‌های حرفه‌ای این رفتار سازمانی را ندارند و در عمل مورد پذیرش معلمان قرار نمی‌گیرند، نباید به این کار مبادرت کنند؛ زیرا فاقد اختیارات شخصی و تخصصی لازم برای نظارت و راهنمایی معلمان هستند.



نظارت و راهنمایی آموزشی علاوه بر داشتن اختیارات، مسئولیت‌هایی نیز دارد و بالعکس. گرچه این جایگاه اغلب فاقد قدرت اجرایی است؛ اما اثرگذاری آن به توانایی‌های حرفه‌ای راهنما بستگی دارد، نه به دستور و سلسله‌مراتب. هرچه راهنما متخصص‌تر باشد، پذیرش معلمان بیشتر خواهد بود (سلیمانی، ۱۳۸۳: ۲۷).

۳. اصل تعاون و تعامل

نظارت و راهنمایی آموزشی امری گروهی و نیازمند تعاون و همکاری بین راهنمایان و معلمان است. نظارت و راهنمایی آموزشی زمان مؤثریت لازم را دارد که میان اعضای نهادهای آموزشی با ناظران و راهنمایان آموزشی تعامل و همکاری وجود داشته باشد. لذا از مهم‌ترین اصول نظارت و راهنمایی آموزشی، تعاون و همکاری همدلانه راهنمایان آموزشی با معلمان و دیگر نیروهای انسانی است. اگر راهنمایان به این اصل عمل کنند و اعتماد و توجه معلمان و مدیران را جلب نمایند، مورد استقبال قرار خواهند گرفت و مشکل اساسی ناظران و راهنمایان آموزشی این است که معلمان و مدیران کم‌تر به همکاری و تعاون آن‌ها اعتماد می‌کنند، بلکه گاهی به سوءظن به فعالیت‌های آنان می‌نگرند. اگر راهنمایان در عمل ثابت کنند که در پی تعاون و همکاری هستند، نه در پی مداخله و تصدی‌گری، زمینه‌های لازم برای همکاری حرفه‌ای آنان با معلمان فراهم خواهد شد. نظارت و راهنمایی آموزشی یک کار فردی نیست، بلکه یک کار گروهی است. اساساً وظیفه نظارت و راهنمایی وظیفه‌ای مشارکت‌جویانه و همراه با همکاری حرفه‌ای گروهی است. کارهای گروهی تنها با تعاون و همکاری است که می‌تواند ثمربخش واقع شود. بدون همکاری راهنمایان آموزشی، مدیران، معلمان و دیگر نیروهای انسانی فعال در نهادهای آموزشی، موفقیت به دست نخواهد آمد. تشریک مساعی افراد با تخصص‌ها و توانمندی‌های مختلف که از طریق فعالیت‌های گروهی با پویا کردن افراد در قالب کارهای گروهی ممکن می‌گردد، رمز موفقیت است.

۴. اصل همکاری گروهی

نظارت و راهنمایی آموزشی فرایندی مشارکتی و مبتنی بر همکاری حرفه‌ای میان راهنمایان آموزشی، معلم، مدیر مکتب و دیگر اعضای مرتبط است. بدون این همکاری گروهی،

دستیابی به اهداف برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی دشوار خواهد بود. به اعتقاد کیمبال وایلز (۱۹۶۷) نظارت و راهنمایی به فرد یا افراد خاصی که عنوان راهنمای آموزشی را دارند محدود نمی‌شود؛ زیرا به منظور اصلاح اجزای مختلف آموزش، تشریک مساعی افراد مختلف با تخصص‌های گوناگون ضروری است که این کار صرفاً از طریق فعالیت‌های گروهی یا پویا کردن افراد در قالب کار گروهی امکان‌پذیر می‌گردد (وایلز، ۱۳۸۲: ۳۲).

هر عضوی از آموزش و پرورش که در زمینه اصلاح و ارتقای عملکرد آموزشی معلمان و دانش‌آموز به آنان کمک کند، در وظیفه یا کارگروهی به نام راهنمایی آموزشی شرکت کرده است. اعتقاد بر این است که گردآوردن افراد در گروه‌های تخصصی کاری با هدف انجام دادن اصلاحات آموزشی و پویایی بخشیدن به این گروه‌ها، به کسب نتایج مطلوب‌تری منجر می‌شود تا اتکای به فرد یا تخصص خاصی برای انجام دادن اصلاحات. به تعبیر سر جیوانی و استارات (۱۹۹۳) هر فردی که در فرایند اصلاح مکتب درگیر و مسئول است، در چهارچوب نظارت و راهنمایی قرار می‌گیرد. لذا این مسئولیت از قالب فرد و گروه خاصی خارج و به بیرون از مکتب و جامعه نیز مربوط می‌شود. نظارت و راهنمایی مسئولیتی جمعی است که باید در قالب پویایی‌های گروهی متجلی گردد.

جوامع مرفقی یا در حال توسعه، دارای برنامه‌های مدون، بلندمدت و آینده‌محور هستند که با تغییرات و تحولات ملی و جهانی همسویی دارد. به همین دلیل پویایی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها از اصول پذیرفته‌شده در این گونه جوامع محسوب می‌شود. درحالی‌که در جوامع عقب افتاده، افراد دسترسی مناسب به آموزش و پرورش پویا و کارآمد ندارند؛ زیرا در این کشورها برنامه‌های آموزش و پرورش با تغییرات و تحولات ملی و جهانی منطبق نیست و برنامه‌ها از کهنگی و رکود رنج می‌برند. از مهم‌ترین اصول نظارت و راهنمایی آموزشی این است که به پویایی و بالندگی تعلیم و تربیت کمک کند (وایلز، ۱۹۸۲: ۸۵).

راهنمایان آموزشی باید تغییرات و نوآوری‌ها علوم مختلف را رصد کنند و تلاش کنند که نیروهای انسانی نهادهای آموزشی را با این نوآوری‌ها آشنا سازند و در عمل نوآوری‌ها را در نهادهای آموزشی پیاده کنند. هر نهاد آموزشی که بتواند پا به پای تغییرات و تحولات حرکت کند، نهاد پویا و کارآمد خواهد بود (گلیکمن، ۱۳۹۱: ۶۵).



۵. اصل اهتمام به پیشرفت حرفه‌ای

یکی از اهداف اصلی نظارت و راهنمایی آموزشی، فراهم‌سازی زمینه برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان است. برای تحقق این هدف، تقویت روحیه استقلال و خودباوری در معلمان اهمیت دارد. با توجه به تحولات سریع در نظام آموزشی، معلمان باید خود را با تغییرات جدید وفق دهند تا دچار رکود نشوند. یادگیری استفاده از ابزارهایی مانند کامپیوتر و نرم‌افزارهای آموزشی، آشنایی با دانش تخصصی روز، به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس مانند کار گروهی، و بهره‌گیری از تحقیقات عملیاتی از جمله اقداماتی است که در مسیر رشد حرفه‌ای مؤثر است. این روند نه تنها کارایی معلمان را افزایش می‌دهد، بلکه موجب تقویت انگیزه، توانایی‌های نو، و ارتقای شخصیت علمی و شغلی آنان می‌شود (نیکنمایی، ۱۳۹۵: ۶۹). بر اساس این اصل راهنمای آموزشی به‌جای بزرگ کردن نارسایی‌ها، باید به انگیزه‌دهی، پیشرفت و رشد معلم تأکید کند (وکیلان، ۱۳۸۷: ۷۸).

۶. اصل توجه به تفاوت‌های فردی (ارزشمند بودن فرد و گروه)

در فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی، توجه به تفاوت‌های فردی معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است. نمی‌توان انتظار داشت همه معلمان در شرایط یکسان، واکنش‌ها و عملکرد مشابهی داشته باشند؛ زیرا ویژگی‌های فردی، نگرش‌ها و توانایی‌های آن‌ها متفاوت است. بنابراین رویکردهای یکسان در نظارت آموزشی ممکن است برای همه مؤثر نباشد. لازم است معلمان در محیط مدرسه احساس کنند که نه تنها به‌عنوان فرد، بلکه به‌عنوان عضوی از یک گروه، در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و اداره امور مکتب، نقش دارند و ارزشمند شمرده می‌شوند. وقتی معلمان این احساس ارزشمندی را در عمل تجربه کنند، به شخصیتی پویا، فعال و مشارکت‌جو تبدیل می‌شوند. این احساس مثبت موجب تقویت خودپنداری حرفه‌ای آن‌ها شده و رفتارشان را در مسیر اهداف آموزشی هدایت می‌کند. نظارت و راهنمایی آموزشی با تکیه بر اصل احترام به فرد و ارزش‌گذاری گروه، تلاش می‌کند چنین فضایی را ایجاد کند تا با برانگیختن انگیزه‌های درونی معلمان، عملکرد مطلوب‌تری در راستای اهداف مدرسه به دست آید (ر.ک. نیکنمایی، ۱۳۹۵: ۷۰).

از مهم‌ترین تفاوت‌های نظارت و راهنمایی آموزشی با نظارت و راهنمایی در نهادهای غیر آموزشی این است که ناظران و راهنمایان آموزشی با اشیای یکسان و بی‌جان طرف نیستند، بلکه با نیروهای انسانی دارای استعدادها، علایق، افکار، اوضاع اقتصادی و اهداف مختلف رو به رو هستند. باید توجه داشت که به‌کارگیری روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی در مورد همهٔ معلمان نتایج یکسانی ندارد.

در نهادهای آموزشی دروندادها، برون‌دادها و فرایندها یکسان و دارای استاندارد واحد نیستند، بلکه تفاوت‌های زیادی بین آن‌ها وجود دارد. از مهم‌ترین اصول نظارت و راهنمایی آموزشی این است که راهنمایان آموزشی باید به این تفاوت‌ها توجه داشته باشند و کمک کنند که افراد، هرکدام به‌تناسب استعدادها و توانایی‌های خود از آموزش و پرورش بهره‌مند شوند.

۷. اصل استفاده از روش‌های علمی

امروزه برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی از جهت‌گیری علمی برخوردارند و موفقیت آن‌ها در رفع موانع آموزشی و بهبود عملکرد معلمان، مدیون دستاوردهای گسترده علوم رفتاری و سازمانی است. یافته‌های علمی به‌طور فزاینده‌ای در آموزش و پرورش کاربرد یافته و تحولات چشم‌گیری در زمینه‌هایی چون تدریس، یادگیری، ارتباطات، سازمان‌دهی و مدیریت ایجاد کرده‌اند. معلم دیگر ابزار ناچیز و کوچکی در دست نظام آموزشی تلقی نمی‌شود، بلکه فردی است با تفکر مستقل، روحیه‌ای جاه‌طلبانه و خواستار آزادی و استقلال عمل که به‌واسطه انگیزه‌های شخصی وارد حرفه آموزش و پرورش شده و در پی دستیابی به اهداف و آرمان‌های خاص خود است.

در برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی تلاش می‌شود که در تعامل با معلمان از دستاورد، یافته‌ها، پدیده‌ها و تکنولوژی‌های جدید استفاده شود و از تحمیل دیدگاه‌های شخصی راهنمای آموزشی یا تعمیم قواعد کلی به همه معلمان خودداری گردد. راهنمای آموزشی باید بکوشد معلمان را با دیدگاه‌های نوین در زمینه تعلیم و تربیت، یعنی مفاهیمی که دانستن آن‌ها برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات آینده آموزش و پرورش جوانان ضروری است، آشنا سازد.



در این اصل، نظارت و راهنمایی آموزشی زمانی موفق است که رویکردی علمی، عینی و تجربی داشته و بنیان آن بر واقعیت‌ها و داده‌های معتبر استوار باشد. در دنیای امروز، نظارت و راهنمایی آموزشی با تکیه بر دانش تخصصی و تجربه توانسته در رفع مشکلات و موانع آموزشی نقش مؤثری ایفا کند. یافته‌های علمی موجب ایجاد پیشرفت‌ها و تحولات بنیادی در موضوعات تربیتی، از جمله روش‌های تدریس و یادگیری، شیوه‌های درک مفاهیم، سازمان‌دهی و مدیریت و نیز روابط انسانی شده‌اند.

ناظران و راهنمایان آموزشی باید از دستاوردهای علمی جدید بهره‌گیرند و از تحمیل سلیقه‌های شخصی به معلمان پرهیز کنند. همچنین ضروری است که معلمان با این دستاوردهای نوین علمی آشنا شوند و در به‌کارگیری ابزارها و روش‌های جدید از پشتیبانی لازم برخوردار باشند.

۸. اصل پویایی و توجه به تغییرات

این اصل در نظارت و راهنمایی آموزشی بر پایه یک اصل کلی‌تر سازمانی استوار است و آن این است که تمامی افراد و سازمان‌ها در گذر زمان نیازمند تغییر هستند و ادامه حیات و پویایی هر فرد یا سازمان، مستلزم پذیرش و ایجاد تغییرات مطلوب است. این ضرورت به‌معنای جابه‌جایی‌های غیرمنطقی کارکنان، تعویض مدیران یا ایجاد تغییرات جزئی و کم‌اهمیت در اداره سازمان‌ها نیست، بلکه ناظر بر تغییرات بنیادینی است که باید در ساختارها و افراد صورت گیرد تا آن‌ها بتوانند پاسخگوی تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی باشند.

منابع فشار برای تغییر، به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی، ممکن است از درون سازمان سرچشمه بگیرد (مانند ناکارآمدی معلمان و مدیران، نیاز به اصلاح روش‌های تدریس، تغییر شیوه‌های ارزشیابی و بهبود ساختار متمرکز نظام آموزش و پرورش) یا از بیرون سازمان (مانند نارضایتی عمومی از عملکرد مدارس و انتظارات فزاینده مردم از نظام آموزشی). مسئولیت ایجاد تغییرات در سطح ملی بر عهده نهادهای متصدی تعلیم و تربیت و در سطح مدرسه، بر عهده مدیران مدارس و راهنمایان آموزشی است. برنامه‌های نظارت و راهنمایی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به‌تدریج زمینه لازم برای تحقق تغییرات مورد انتظار جامعه

و سازمان را در معلمان فراهم آورده و مقاومت‌های احتمالی ناشی از این تغییرات پیش‌بینی و به شیوه‌های مختلف کاهش یابد.

معلمانی که به تغییر اعتقاد ندارند یا ضرورت تغییر در روند کاری خود را انکار می‌کنند، مانعی برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای خود هستند و این وضعیت منجر به رکود شغلی آنان خواهد شد. بسیاری از افراد به دلایلی مانند احساس تهدید نسبت به موقعیتشان، ناتوانی در عبور از مراحل تغییر، دشوار دانستن سازگاری با تغییر یا بی‌اعتقادی به ضرورت آن، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند یا آن را با اکراه می‌پذیرند. اگر راهنمایان آموزشی بتوانند معلمان را قانع کنند که تغییر، لازمه رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنان است و همچنین روند تغییر را برایشان آسان‌تر سازند، به تدریج معلمان آمادگی پذیرش تغییر و حتی ایفای نقش در ایجاد آن را پیدا خواهند کرد (ر.ک. ندلر، ۹: ۱۹۸۳).

زیربنای علاقه‌مندی به پذیرش تغییر، یکی از عوامل اساسی موفقیت است؛ در غیر این صورت، تغییر به‌طور خودکار اتفاق نمی‌افتد و نتایج مورد انتظار را به همراه نخواهد داشت، چراکه همواره با مقاومت و حالت‌های تدافعی افراد همراه است. پیتز نوکز (۱۹۶۰) مقاومت در برابر تغییر را یکی از علل اصلی عدم کارایی در سازمان‌های انسانی مانند مدارس می‌داند. صاحب‌نظران دیگر نیز بر اجتناب‌ناپذیر بودن تداوم تغییرات در سازمان‌های بزرگ تأکید کرده‌اند، چراکه برای ادامه حیات این سازمان‌ها ضروری است. وظیفه مدیر مدرسه یا راهنمای آموزشی این است که معلمان را برای زمان‌هایی که تغییرات جزو لاینفک سازمان‌ها خواهند بود، آماده سازد؛ به‌ویژه زمانی که فرار از این تغییرات یا مقاومت در برابر آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است (استونر و وانکل، ۱۹۸۶: ۶۷).

تغییرات و تحولات فزاینده در دنیای معاصر موجب ایجاد تغییرات گسترده‌ای در عرصه‌های مختلف علمی، از جمله آموزش و پرورش شده است. معلمان باید آمادگی پذیرش این تغییرات و انطباق با شرایط جدید را داشته باشند، وگرنه با رکود و عقب‌ماندگی مواجه خواهند شد. برخی مکاتب فکری مانند پراگماتیسم، بازسازی‌گرایی، اگزیستانسیالیسم و غیره، بیشترین تأکید را بر اصل تغییر دارند. البته، منظور از اصل تغییر، انتقالات غیرمنطقی کارکنان، تعویض مدیران یا تغییرات جزئی و اداری نیست، بلکه هدف،



ایجاد تغییرات مؤثر در سازمان‌های آموزشی و در نیروهای انسانی فعال در این سازمان‌ها، به‌ویژه معلمان و مدیران است (ستونر، ۴۶: ۱۹۸۶).

عوامل تغییر ممکن است درونی باشند، مانند عدم کارایی معلمان و مدیران و ضرورت اصلاح روش‌ها و رفتارهای آنان، یا ممکن است ناشی از عوامل بیرونی مانند نارضایتی مردم و اولیای فراگیران باشد. برنامه‌های نظارت و راهنمایی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به‌تدریج زمینه‌های لازم برای ایجاد تغییرات مورد انتظار جامعه و سازمان در نیروهای انسانی فراهم کنند و موانع و مقاومت‌های احتمالی علیه تغییر از میان برداشته شوند. راهنمایان باید معلمان را متقاعد کنند که تغییر برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنان ضروری است و همچنین فرایند تغییر را برای آنان تسهیل کنند. بدون همکاری حرفه‌ای «مجرى تغییر» و معلم به‌عنوان «عامل تغییر»، نقش مستمر و پیوسته راهنمایان آموزشی با معلمان، تغییرات و اصلاحات مورد نظر به‌خوبی انجام نخواهد شد (نیکنامی، ۱۳۹۵: ۷۱).

۱.۹ اصل جامع‌نگری

نظارت و راهنمایی آموزشی باید از جامعیت برخوردار باشد و در جهت بهبود ابعاد مختلف، از جمله تصحیح و ارتقای نگرش‌ها، دانش‌ها، منش‌ها و رفتار نیروهای انسانی، همچنین تحکیم روابط انسانی میان تمامی کارکنان نهادهای آموزشی، مؤثر واقع شود. در این فرایند، هم برنامه‌های کوتاه‌مدت و هم بلندمدت باید مدنظر قرار گیرند و تمامی افرادی که به‌نوعی با این برنامه‌ها در ارتباط هستند یا تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند، باید در نظر گرفته شوند. راهنمایان آموزشی باید تلاش کنند از کمک‌های علمی و مشورتی متخصصان و نهادهای دخیل بهره‌برند تا نظارت و راهنمایی آموزشی را جامع‌تر و دقیق‌تر اجرا کنند. علاوه بر این، لازم است که آخرین یافته‌های تحقیقاتی را تجزیه و تحلیل کرده و در برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی به کار گیرند (حکمت، ۱۳۹۸: ۳۲).

۱.۱۰ اصل صداقت در تفکیک نهادهای انتفاعی و غیرانتفاعی

گاهی افراد به‌صورت اتفاقی مسئولیت‌های مدیریتی بزرگ‌تری را می‌پذیرند و حتی به رأس یک سازمان نیز صعود می‌کنند. مدیر غیرانتفاعی بی‌تجربه دیروز، امروز ممکن است مدیر



اجرایی، رئیس، یا رئیس باتجربه سازمان باشد. این عناوین که به تدریج شکل اعتباری و رسمی پیدا کرده‌اند، گاهی درک واقعی از دانش حرفه‌ای و جایگاه نظارت و راهنمایی را مخدوش می‌کنند؛ درست مانند کارمندانی که ناگهان به افسران رده بالا تبدیل می‌شوند. چنین عناوینی به مرور جنبه تجاری یافته‌اند، مانند «معاون رئیس بازاریابی»، «معاون استراتژی»، «معاون فناوری» یا «مدیر دانش»، که اغلب بیش از آن که بازتابی از صلاحیت حرفه‌ای باشند، به نمادهایی از جایگاه بدل شده‌اند (چیت و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۹-۳۰).

بسیاری از مدیران امروز، مدارج دانشگاهی خود را در حوزه مدیریت غیرانتفاعی از دانشگاه‌های معتبر کسب کرده‌اند و حتی در سمینارهای آموزشی اجرایی که توسط مراکز و مؤسسات برجسته برگزار می‌شود، شرکت داشته‌اند. نکته مهم‌تر این است که مدیران غیرانتفاعی، آموزش رسمی دریافت کرده‌اند که اغلب نمی‌توانند آزادانه درباره‌اش تبادل نظر کنند. در نتیجه امروزه اعتمادکنندگان، کارکنان، کارفرمایان، حامیان مالی و واگذاران اختیار، از رؤسای سازمان‌های غیرانتفاعی انتظار دارند تا افرادی با صداقت اخلاقی، درایت اجتماعی، و ذکاوت مدیریتی باشند؛ کسانی که مسئولیت کامل مأموریت اجتماعی سازمان را پذیرا هستند. به بیان دیگر، از یک رهبر، رهبری واقعی انتظار می‌رود.

قانون‌گذاران نیز انتظار دارند که رؤسای این سازمان‌ها با شفافیت و صراحت سخن بگویند، مأموریت سازمان، باورها، ارزش‌ها و فرهنگ آن را به صورت قانع‌کننده بیان کنند و شخصاً تحت تأثیر تعهد و مسئولیتی گسترده در جهت این اهداف قرار گیرند. با ورود به این عرصه، رهبران باید چه درون سازمان و چه در تعامل با بیرون، شرایط و عوامل را شکل دهند، نه اینکه صرفاً در برابر اولویت‌ها واکنش نشان دهند. باید به نتایج توجه کنند، نه اینکه آن‌ها را دیکته کنند؛ باید مسائل را تبیین کنند، نه اینکه صرفاً ارائه راه‌حل را به دیگران واگذار نمایند. این انتظارات از رهبران، بسیار شبیه به اصول حاکم بر تفکر «قرارداد حاکمیتی» هستند (ندلر، ۱۹۷۴: ۶۸).

در زمینه سازمان‌های غیرانتفاعی، نظارت تا حدی پذیرفته‌شده به معنای مشارکت فعال در بسیاری از فعالیت‌هاست. اگرچه این امر در نظریه تعریف می‌شود؛ اما در عمل، شوراهای معتمدین در معرض تیم‌هایی قرار می‌گیرند که صفات و شخصیت‌های آن‌ها



با اصول و ارزش‌های سازمانی هم‌راستا است. این شوراها با تنظیم اولویت‌ها و عوامل سازمانی به‌ویژه از طریق بازنگری، تصویب و گاه اصلاح برنامه استراتژیک، نقش حمایتی ایفا می‌کنند. شوراها از طریق این فرایند قدرت می‌گیرند تا مهم‌ترین مسائل و فرصت‌هایی را که مدیریت باید به آن‌ها پاسخ دهد، مشخص کنند. اگر این منطق همچنان پابرجا بماند، در آن صورت، مدیران غیرانتفاعی نه‌تنها از سازمان‌های خود حمایت می‌کنند، بلکه با پشتیبانی از این الگوی نوین رهبری، نقش نظارتی خود را نیز به‌خوبی ایفا می‌نمایند.

این تحول در نقش مدیران به‌سوی رهبری، جایگاه رهبری را به موقعیتی ارزشمند و مورد تقاضای بسیاری تبدیل کرده است. این موضوع محل بحث نیست؛ اما اگر مدیران تبدیل به رؤسا شوند و جایگاه ریاست، اعضای اصلی شورای حاکم را تحت‌الشعاع قرار دهد، آنگاه یک پرسش جدی مطرح می‌شود: «چه سرنوشتی در انتظار شوراها خواهد بود، زمانی که به‌عنوان قدرتمندترین ابزارهای حاکمیتی، جایگاه و اختیارات آن‌ها در نظارت بر رهبران تضعیف شود؟»

۱۱. اصل توجه به جایگاه واقعی رهبری

تاکنون در سال‌های اخیر، رهبران به‌تدریج به سمت ایفای نقش‌های اجرایی و مدیریتی متمایل شده‌اند، و بسیاری از معتمدین نیز تحت عنوان «مدیر» شناخته می‌شوند. این تغییر و جابه‌جایی، ناشی از ایفای نقش سرپرستی بوده است؛ زیرا مفهوم «رهبری» در ادبیات جدید شهرت و رواج یافته است. به همین دلیل، عملکرد شبکه‌ای معتمدین، بیش از آن‌که شبیه رهبران سنتی باشد، به نقش مدیران شباهت دارد. این موضوع ممکن است در ابتدا به‌عنوان ادعایی نامحتمل تلقی شود؛ اما واقعیت دارد.

از آنجاکه اصل نخست در حاکمیت سازمان‌های غیرانتفاعی این است که شوراها نباید در جزئیات اجرایی دخالت کنند یا آن را مستقیماً اداره نمایند، با وجود این تذکر، این خطا بارها تکرار شده است. بخش زیادی از ادبیات توصیه‌محور در زمینه سرپرستی، عملاً بر چهار حوزه جزئی متمرکز شده است: بودجه، حسابرسی، امکانات، و پشتیبانی. برای اجرای مؤثر این وظایف، شوراها و انجمن‌ها اغلب ساختارهایی را پیرامون اعضای خود به وجود می‌آورند که نقش‌های تخصصی بدون مرز ایفا می‌کنند؛ از جمله در زمینه‌های: امور

مالی، توسعه منابع، روابط نظارتی، ارزیابی برنامه‌ها، روابط با مشتریان و مراجعان (نولان، ۴۶: ۱۹۹۳).

علاوه بر این، رقابت در عرصه مدیریت، به‌ویژه در فهرست ویژگی‌های مطلوب معتمدین آینده، در ردیف‌های بالای اولویت‌ها قرار گرفته است. سازمان‌های غیرانتفاعی امروزی اغلب همچون کشتی‌های بزرگی هستند که خواهان حضور کارشناسان حرفه‌ای و متخصص در حوزه‌های گوناگون‌اند. در نتیجه، بسیاری از شوراها شباهت زیادی به شرکت‌های خدمات مشاوره دارند که از افراد متخصص در زمینه‌هایی چون حقوق، منابع انسانی، امور مالی، استراتژی، بازاریابی و مدیریت نیروی کار تشکیل شده‌اند. در چنین ساختاری، شوراهایی که به‌درستی سازمان‌دهی شده‌اند (و نه صرفاً انتخاب‌شده) زمینه را برای انجام کارهای فنی و اجرایی روزمره فراهم می‌کنند. درعین حال، برخی رهبران که از نقش رهبری به مدیریت بازمی‌گردند، تلاش می‌کنند با محدودسازی شرایط و تمرکز بر امور اجرایی، مسیر عملکرد شورا را نیز به همین سو هدایت کنند (چیت و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۱-۳۲).

با وجود حضور رهبران توانمند در بدنه سازمان‌های غیرانتفاعی، یکی از روندهای نگران‌کننده، تمایل روزافزون حاکمیت به‌سوی مدیریت اجرایی است؛ درحالی‌که سایر اعضا در اتاق‌های شورا باقی می‌مانند. این چرخش غیرمنتظره در روند حاکمیت نشان می‌دهد که تهدید واقعی برای نظارت در سازمان‌های غیرانتفاعی، شورایی نیست که در جزئیات اجرایی مداخله کند، بلکه شورایی است که نظارت را صرفاً به سطح مدیریتی تقلیل می‌دهد و از رهبری واقعی غافل می‌ماند.

این سرگردانی مفهومی در حاکمیت، می‌توانست به یک تعامل برد-برد میان رئیس سازمان (به‌عنوان رهبر) و شورا (به‌عنوان منبع رهبری) منتهی شود؛ اما در برخی موارد، به شکل رقابتی با حاصل صفر جلوه‌گر شده است؛ رقابتی که در آن معتمدین صرفاً اجزای مرسوم نظارت را پیگیری می‌کنند؛ مانند امور مالی، مدیریت امکانات، استراتژی و توسعه، درحالی‌که باید بر بخش‌های حیاتی‌تر حاکمیت، نظیر رسالت، ارزش‌ها، باورها، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل تأثیرگذار، اولویت دهند.

مدل «نظارت به‌مثابه رهبری»، یک رویکرد مثبت‌تر و مؤثرتر ارائه می‌دهد؛ رویکردی که



ضمن کاهش سردرگمی، اهرم‌های بیشتری را برای رهبری فراهم کرده و ارزش واقعی نقش معتمدین را در سازمان افزایش می‌دهد. این الگو، نه تنها جایگاه معنادارتری برای معتمدین ایجاد می‌کند، بلکه فرصت‌های مشارکت هدفمند در مسائل اساسی را گسترش می‌دهد و به جای کاهش نقش شورا، آن را به تکامل می‌رساند. در نهایت، نظارت نباید به یک فعالیت تکراری و تک‌بعدی تقلیل یابد، بلکه باید به صورت چندبعدی و مشروط، در قالب سه الگوی متمایز و متعارف بازتعریف شود. به عبارت دیگر، نظارت آن‌قدر پیچیده است که دیگر با ضرب‌المثل‌ها و عبارات ساده‌ای چون: «شوراها سیاست‌گذاری می‌کنند و مدیران اجرا» یا «شورا مقصد را تعیین می‌کند و مدیریت، ابزار رسیدن به آن را» قابل خلاصه‌سازی نیست و این نگاه ساده‌انگارانه گمراه‌کننده است (ناتروییلا، ۱۹۸۲: ۹۶).

اگرچه نظارت در دنیای امروز پیچیدگی‌هایی دارد؛ اما این پیچیدگی‌ها در بسیاری از حوزه‌ها به طور معمول پذیرفته شده‌اند. در واقع، علم پیچیدگی و سیستم‌های پیچیده پیش‌تر در فرهنگ رفتار سازمانی مطرح شده بود. در این میان، دو مفهوم مشابه و واضح برای نظارت وجود دارد:

الف. بینش: یک بار این مفهوم از نظر تحلیلی به «اسب بخار» تعبیر شد؛ اما بعدها هوارد گاردنر مفهوم «چندبینشی» را مطرح کرد. طبق این دیدگاه، رقابت خصوصی در فهرستی متنوع از توانمندی‌ها و بینش‌های مختلف گنجانده می‌شود. این بینش‌ها می‌توانند در قالب زبان‌شناسی، منطقی، فضایی، جنبشی، موزیکال، شخصی، یا درون‌شخصی بیان شوند.

ب. رهبری: پس از سال‌ها بررسی، ویژگی‌های فیزیکی و شخصیتی رهبران، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، با قدرت و تأثیر رهبری پیوند خورده‌اند. اکنون نظریه‌پردازان به این نتیجه رسیده‌اند که رهبران کارآمد از نظر شناختی پیچیده‌اند (برن‌بام، ۱۹۹۲). این رهبران قادرند که به طور هم‌زمان در سبک‌های مختلف فکر کرده و عمل کنند؛ برای مثال به عنوان مدیر، کارآفرین، سیاستمدار، رویاپرداز، تحلیل‌گر، فراگیر، مقدسین یا فرهنگ‌ساز.

رهبران کارآمد می‌توانند به طور یکپارچه از یک سبک به سبک دیگر تغییر کنند و خود را با شرایط حاکم تطبیق دهند. برخلاف آن‌ها، مجریان اغلب تنها یک یا دو سبک را می‌آموزند



و بدون توجه به وضعیت، آن‌ها را به کار می‌گیرند. متأسفانه، معتمدین بسیاری از سازمان‌ها اغلب چنین روشی را اتخاذ می‌کنند (ریویز، ۱۹۳۶: ۵۴).

۱۲. اصل توجه به سبک‌های نظارت و راهنمایی آموزشی

فرض می‌کنیم سه سبک نظارت وجود دارد که شامل نظارت به مثابه رهبری می‌شود:

الف. سبک امانتی: این سبک به موقعیتی گفته می‌شود که شوراها به نظارت بر دارایی‌های محسوس اهمیت می‌دهند.

ب. سبک استراتژیک: موقعیتی که شوراها یک شراکت استراتژیک با مدیریت به وجود می‌آورند.

ج. سبک زایشی: موقعیتی که شوراها یک منبع کمتر شناخته‌شده؛ اما تأثیرگذار از رهبری سازمان فراهم می‌کنند.

زمانی که معتمدین در هر سه سبک به خوبی عمل می‌کنند، شوراها به نظارت به مثابه رهبری دست می‌یابند. هر روش به جنبه‌های متفاوتی از حاکمیت تأکید می‌کند و به فرضیات مختلفی درباره طبیعت سازمان‌ها و رهبری تکیه دارد. هرچند که هر سه نوع سبک به طور یکسان مهم هستند؛ اما هریک اهداف حیاتی خود را تکمیل می‌کنند. در حال حاضر، سبک‌های اول و دوم غالب در نظارت غیرانتفاعی هستند، در حالی که سبک سوم کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

نوع اول: پایه و اساس نظارت را تشکیل می‌دهد. کار امانتی تمایل دارد به این که اطمینان حاصل شود که سازمان‌ها به رسالت خود وفادارند، عملکردشان پاسخگو است و آماده رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها هستند. بدون سبک نوع اول، نظارت هیچ هدفی نخواهد داشت. اگر یک شورا به عنوان امانت‌دار موفق نباشد، سازمان می‌تواند به طور غیرقابل جبرانی آسیب ببیند یا حتی نابود شود.

نوع دوم: به کار استراتژیک مربوط می‌شود که شوراها را قادر می‌سازد تا اولویت‌های سازمان و حوزه فعالیت را تعیین کرده و منابع را مطابق نیاز گسترش دهند.

نوع سوم: نظارت در این نوع، قدرت یا نفوذ کمی خواهد داشت اگر هیئت‌مدیره از استراتژی حذف شود. سازمان در این صورت غیر کارآمد و نامناسب خواهد شد.



نوع اول و دوم به طور غیرقابل انکاری از فرم‌های مهم نظارت هستند. با وجود این، شوراهایی که فقط به دارایی‌ها سرکشی می‌کنند و استراتژی را نظارت می‌کنند، در حال انجام کارهایی ضروری هستند؛ اما این کار برای افزایش ارزش کلی حاکمیت و افزایش ارزش معتمدین به طور خاص کافی نخواهد بود (چیت و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵).

نتیجه‌گیری

نظارت و راهنمایی آموزشی از مباحث کلیدی و اثرگذار در مدیریت، به خصوص مدیریت آموزشی است که در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اثربخشی سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. هیچ سازمانی بدون نظارت به موفقیت نخواهد رسید؛ زیرا نظارت به سازمان کمک می‌کند تا برای رسیدن به اهداف مطلوب به خوبی و به طور مؤثر حرکت کند. از رسالت‌های اصلی سازمان‌های آموزشی، مانند مکاتب، پرورش نسل متعهد و متخصص برای جامعه است، لذا توجه به عنصر نظارت در این زمینه ضرورت و اهمیت بیشتر دارد.

نظارت و راهنمایی آموزشی، یک فعالیت خدماتی است که هدف آن کمک به بهبود روش‌های نظارت برای کارگزاران نظام آموزشی و بهبود روش تدریس معلمان است. فرایند نظارت باید در راستای رشد حرفه‌ای معلمان انجام گیرد و موارد مرتبط با پیشرفت معلم و ارتباط آن با شیوه‌ها و فنون نظارتی مورد توجه قرار گیرد. از آنجاکه معلمان دارای تجربیات، توانایی‌ها و سطوح متفاوتی از علاقه و توجه به دیگران هستند، راهنمایان آموزشی باید چارچوب‌هایی را طراحی کنند که استراتژی‌ها و روش‌ها را به بهترین نحو با موقعیت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد معلمان منطبق سازند.

راهنمایان آموزشی باید شناخت دقیقی از ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای معلمان داشته باشند. این شناخت به آنان کمک می‌کند تا درک صحیحی از معلمان تحت نظارت خود به دست آورند و در فرایند نظارت و راهنمایی بدانند که با چه کسی همکاری می‌کنند و هر معلم در چه سطحی از رشد و پیشرفت حرفه‌ای قرار دارد. بر اساس این شناخت، ناظران و مدیران مدارس می‌توانند روش‌های مؤثرتری را برای برخورد با هر معلم به کار گیرند. نظارت و راهنمایی آموزشی به الگو یا روش خاصی محدود نمی‌شود. بنابراین راهنمایان آموزشی و مدیران مدارس در نقش نظارتی خود باید بر اساس تحقیقات و نظرات



اندیشمندان و تجربه‌های خود همواره راه‌های مؤثر و قاطع‌تری را برای تعامل با معلمان و مدیران انتخاب کنند.

آگاهی مدیران مکاتب و ناظران آموزشی از اصول نظارت و راهنمایی آموزشی می‌تواند به آنان در نحوه برخورد و رفتار با معلمان کمک کند و موجب جلب اعتماد و احترام آنان گردد. این امر در نهایت به رضایت شغلی، انگیزش و رشد حرفه‌ای معلمان می‌انجامد و به شکوفایی و پیشرفت آموزش و پرورش خواهد انجامید. توجه و اهتمام به اصولی همچون اصل سازمانی، اصل تضایف مسئولیت و اختیارات، تعاون و تعامل، کار گروهی، اصل پویایی و جامع‌نگری نقش اساسی دارد. در این میان اصل تعامل و همکاری و دوری از روش‌های سنتی مبتنی بر دستوردهی و تکیه بر همکاری و تعامل با معلمان در تصمیم‌گیری برای اجرای برنامه‌های نظارتی، رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنان را تسریع کرده و اثربخشی و بهره‌وری برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی را تضمین خواهد کرد. ازاین‌رو، انتخاب اصول مبتنی بر همکاری و تعامل سازنده بین ناظران و معلمان، نتایج مفید و مطلوبی برای دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و در نهایت برای نظام آموزش و پرورش کشور به همراه خواهد داشت.



فهرست منابع

الف. فارسی

۱. چیت، ریچارد؛ رایان، ویلیام پی؛ تیلور، باربارا، (۱۳۸۸)، نظارت به مثابه رهبری، «ترجمه: جمشید اصغری رضا رسولی»، تهران: نشر صفار.
۲. حکمت، محمد آصف، (۱۳۹۸)، نظارت و راهنمایی آموزشی، رساله درسی، کابل.
۳. سلیمانی، نادر، (۱۳۸۳)، نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران: انتشارات سنجش.
۴. عمید، حسن، (۱۳۸۹)، فرهنگ فارسی عمید، تهران: راه رشد.
۵. گلیکمن، کارل دی، گوردون، استفن پی، گوردون، ژوویتا ام. رأس، (۱۳۹۱)، نظارت و رهبری آموزشی (رویکرد تحولی)، (ترجمه: غلامرضا شمس مورکانی، محمود ابوالقاسمی)، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۶. نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۵)، نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
۷. وایلز، جان؛ باندی، جوزف، (۱۳۸۲)، نظارت در مدیریت، (ترجمه: بهرنگی)، تهران: نشر کمال تربیت.
۸. وکیلان، منوچهر، (۱۳۹۰)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی، تهران: دانشگاه پیام نور.

ب. انگلیسی

9. Nadler, David A. and Edward E. Lawler, (1983). Motivation: A Diagnosis Approach in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler and Lyman W. Porter (Eds), Perspectives on Behavior in Organization New York: McGraw-Hill.
10. Nadler, David A. and Michal Tuchman, (1974) A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior in David A. Kolb, Irwin M. Rubin and J. M. McIntyre (Eds.), Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
11. Natriello, G., (1982) the Impact of the Evaluation of Teaching on Teacher Effect and Effectiveness, New York: American Education.

12. Nolan, J., B. Hawkes and P. Francis, (1993) Case Studies: Windows into Clinical Supervision, Educational Leadership.
13. Reaves, Charles A., (1936). Clinical Supervision: A Review of the Research, Educational Research.
14. Stoner, James A. F. and Charles Winkle, (1986). Management, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall Inc.