



نظارت و راهسازی آموزشی

(راهسازی عمل سرگروه های آموزشی)

اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی

اداره تکنولوژی و گروه های آموزشی متوسطه

کارگروه نظارت و راهنمایی آموزشی - کارگروه ارتقای مهارت های حرفه ای معلمان

سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵

مقدمه

از آغاز پیدایش آموزش و پرورش رسمی در جوامع تا به امروز تغییرات و تحولات بسیاری در نظام‌های آموزشی روی داده است. وقتی که مردم کشورها در دوره‌های خاصی آموزش و پرورش را قادر به پاسخگویی به مسائل و مشکلات و نیازهای خود نیافته‌اند به اشکال گوناگون نارضایتی خود را بروز داده و توانایی و کارآیی مدیران و رهبران آموزش و پرورش را زیر سوال برده‌اند. بدیهی است امروز هم به مدیریت‌های نامطلوب و غیرموثر که به ازهم‌گسیختگی آموزش و پرورش منجر می‌گردد اکتفا نخواهند کرد.

صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و موثری که در امر هدایت و رهبری فرآیندهای آموزشی و پرورشی در جهت اهداف آن دارد، به طور بالقوه هم می‌تواند موجب پیشرفت آن گردد و هم موجب از هم پاشیدگی آن. بنابراین برای استفاده عاقلانه و مقصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف عام آموزش و پرورش در سطح ملی و اهداف خاص آموزش و یادگیری در سطح آموزشگاهی باید به آموزش و تربیت تخصصی افرادی مبادرت کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند.

به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی، یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد و حفظ نظام آموزشی خوب، تربیت افراد کارآمد و متخصص به منظور مدیریت و رهبری این نظام است. مدیریت و رهبری آموزش و پرورش در بسط و توسعه هر حرکت، تصمیم یا برنامه مهمی که برای بهبود شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه طراحی می‌شود حائز اهمیت بسیاری است. با توجه به اینکه راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی نیز در دست رهبران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد. در میان گروه مدیران و رهبران آموزشی، راهنمایان آموزشی از عناصر بسیار مهم به شمار می‌روند و نقش اساسی در تحقق اهداف آموزشی ایفا می‌کنند.

نظارت و راهنمایی آموزشی از وظایف مهمی است که برای اداره نظام آموزشی خوب ضرورت دارد و هدف اصلی آن اصلاح و بهبود وضع آموزشی است. وجود برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی و کیفیت و تداوم آن در تحقق اهداف آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. امروزه راهنمایان آموزشی به منظور اصلاح وضع آموزشی تحت عنوان رهبران آموزشی با معلمان و به کمک آنان کار و فعالیت می‌کنند و از طریق همکاری حرفه‌ای سعی در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و رفع مسائل و مشکلات آنان دارند. اگر چه برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی و عناوین راهنمایان آموزشی در نظام‌های آموزشی مختلف متفاوت است اما وظایف آنان کم و بیش مشابه است.

راهنمایان آموزشی در نظام‌های آموزشی کشورهای مختلف جهان در موقعیت‌های گوناگون و ادوار مختلف با عناوینی از قبیل معلم راهنما، معلم سرپرست، معلم مشاور، معلم استاد، معاون آموزشی منطقه، ناظر یا سرپرست آموزشی، بازرس، بازرس آموزشی، رئیس آموزش و پرورش منطقه، هماهنگ‌کننده برنامه‌های آموزشی، مدیر گروه آموزشی، مشاور تخصصی، برنامه‌ریز امور آموزشی و راهنمای آموزشی نامیده شده‌اند. اما وظیفه اصلی آنان با هر عنوانی که نامیده شوند و در هر پست و مقامی که خدمت کنند، برقراری ارتباط، کار و همکاری حرفه‌ای با معلمان و کمک به آنان است تا بهتر رشد و پرورش یابند و بدین وسیله فرآیند تدریس و یادگیری را اصلاح کنند، عملکرد موثرتری داشته باشند و در نهایت نتایج آموزشی مطلوب‌تری بدست آورند. رشد و پرورش بهتر معلمان به معنای رشد و پرورش بهتر دانش‌آموزان و نیز موفقیت برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی است که رضایت و حمایت عمومی از مدارس را در پی دارد؛ هدفی که نظارت و راهنمایی آموزشی در نظام‌های آموزشی درصدد نیل به آن است.

مفاهیم و تعاریف نظارت و راهنمایی آموزشی

در واقع از نظارت و راهنمایی آموزشی تعاریف گوناگونی شده است. رایینسون آن را فرایند آموزشی‌ای می‌داند که در آن، کسی که دارای علم و مهارت بیشتری است، مسئولیت آموزش فرد دیگری را که مهارت کمتری دارد، به عهده می‌گیرد. وایلز این امر را فرایند اصلاح برنامه درسی، اصلاح روش‌های تدریس و آموزش ضمن خدمت، مواد کمک آموزشی در تدریس، ارزشیابی موثر، افزایش مشارکت جامعه در رشد و توسعه برنامه‌های مدرسه و اصلاح شرایط یادگیری می‌داند. تروتنر نظارت و راهنمایی آموزشی را دربرگیرنده شش مفهوم امور اداری، برنامه درسی، تدریس، روابط انسانی، مدیریت و رهبری می‌داند که هدف همه مفاهیم کمک به بهبود وضع یادگیری است. گوردون نظارت و راهنمایی آموزشی را فرایند کمک مستقیم به مدرسان، توسعه برنامه درسی، رشد کارکنان، بالندگی گروهی و پژوهش عملیاتی می‌داند. و در نهایت باندی و وایلز در سال ۲۰۰۴ جریان فعالیت نظارت و راهنمایی آموزشی را به سه بخش وظایف اداری، برنامه‌ریزی تحصیلی و وظایف آموزشی تقسیم می‌کنند که در هر حوزه به ترتیب به تدوین اهداف و درجه‌بندی آن‌ها از نظر اولویت، تدوین اهداف درسی و تدوین برنامه‌های درسی پرداخته می‌شود.

نظارت و راهنمایی مفهومی عام و کلی دارد؛ بدین معنا که در همه سازمان‌ها و موسسات-اعم از ساده یا پیچیده، انتفاعی یا اجتماعی، بزرگ یا کوچک، دولتی یا خصوصی، سنتی با الگوهای اداری قدیمی یا مدرن و پیشرفته و مجهز به سیستم‌های الکترونیک- کاربرد دارد. ثبات و ادامه حیات هر سازمانی به نوعی مستلزم نظارت و راهنمایی است. آموزش و پرورش که یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های انسانی است و برای حفظ و تداوم فعالیت‌های آموزشی و نیل به اهدافش همواره به نظارت و راهنمایی نیاز داشته و دارد. نظارت و راهنمایی آموزشی یا تعلیماتی^۱، در آموزش و پرورش یکی از برنامه‌های رسمی سازمانی است که با دیگر نظام‌های رفتاری مربوط به آن (تدریس و یادگیری، مدیریت آموزشی، مشاوره و راهنمایی) ارتباط مستقیم و متقابل دارد.

نظارت و راهنمایی آموزشی (تعلیماتی) طبق مفاهیم سنتی، انتقال دانش و مهارت‌ها در عمل از فرد کار آزموده و از فرد مجرب به فرد بی‌تجربه تعریف شده است. همچنین پیش از قرن بیستم برخی از نویسندگان آن را «هدایت معلمان و قضاوت در مورد کار آنان» تعریف کرده‌اند. اصولاً پیش از اطلاق مفهوم امروزی نظارت و راهنمایی آموزشی، به معلمان به عنوان ابزاری می‌نگریستند که باید به طور دقیق تحت نظارت و بازرسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود روش‌ها و فوونی را که راهنمایان آموزشی، آن‌ها را تجویز یا دیکته کرده‌اند اجرا می‌نمایند. این وظیفه در بسیاری از اوقات بر عهده مدیران مدارس و در برخی موارد بر عهده افراد غیرحرفه‌ای یعنی افراد عادی جامعه و خارج از مدرسه بوده است و در بقیه موارد، معلمان با عناوین مختلف کار نظارت بر تدریس معلم در مدرسه را بر عهده داشته‌اند.

و در نهایت نظارت و راهنمایی آموزشی از دو جزء اساسی «نظارت» و «راهنمایی» تشکیل شده است که گرچه لازم و ملزوم یکدیگرند، اما هر کدام دارای معنا و کاربرد خاصی هستند. واژه نظارت بیانگر همکاری با افراد و دربرگیرنده نوعی تعامل و منش مردم‌سالارانه است. نظارت به مشاهده و ارزیابی دقیق و مداوم یک عملکرد با دیدگاه منتقدانه اطلاق می‌شود که می‌توان آن را به معنای مشاهده، ثبت، کشف، عملیات و اقدامات دیگر دانست؛ در حالی که واژه راهنمایی جریانی است که در آن به فرد کمک می‌شود تا با آگاهی از توانایی‌ها، رغبت‌ها و محدودیتهای خود در زندگی، بهتر و موثرتر گام بردارد. به بیان دیگر، راهنمایی یعنی

۱. نظارت و راهنمایی آموزشی معادل کلمه educational supervision یا instructional supervision است. اما برخی از نویسندگان متون تربیتی برای واژه اول معنای کلی‌تری قائلند، در حالی که واژه دوم را محدود به مشاهده کلاس درس معلم و نظارت بر آن می‌دانند.

کمک به فرد دیگر برای درک بهتر و به کار بردن آگاهانه فرصت‌هایی که در اختیار دارد یا می‌تواند داشته باشد. بدین ترتیب در واژه نظارت، آگاهی و در واژه راهنمایی، اقدام نهفته است.

سیر تحول مفاهیم نظارت و راهنمایی در ادوار مختلف تاریخی

دوره	تئوری نظارت	افراد مسئول نظارت	فعالیت‌ها و عملیات
اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم	مستبدانه، بازرسی اداری و اجرای اجباری	بازرسان غیرحرفه‌ای (افراد عادی)، کشیش‌ها و کمیته‌ها	۱) بازدید از مدارس برای کنترل معیارها ۲) معلمان به عنوان ابزارهایی تلقی می‌شدند که مدیر باید بر کار آنان نظارت کند.
اوایل قرن بیستم تا دهه ۱۹۲۰	مستبدانه، بازرسی اداری و اجرای اجباری	روسای مناطق آموزشی، معلمان، مدیر و متخصصان	۱) موضوعات جدید خدمات متخصصان را ایجاد می‌کرد. ۲) نظارت همچنان یکی از بازوهای اداری محسوب می‌شد. ۳) بازدید از کلاس‌های درس و بررسی مشاهدات
دهه ۱۹۲۰	نظارت و راهنمایی علمی	مدیران، راهنمایان آموزشی و ناظران ویژه	۱) مسئول نظارت باید «قوانین» آموزش و پرورش را کشف کند و از طریق معلمان آن‌ها را به کار ببرد. ۲) تحقیق و سنجش در قلمروی نظارت و راهنمایی محسوب می‌شد و معلمان ملزم بودند یافته‌های تحقیقات را به کار ببردند. ۳) بازدید از کلاس درس برای مشاهده روش‌شناسی تحقیق
دهه ۱۹۳۰	برقراری روابط انسانی آزادمنشانه و نظارت و راهنمایی بوروکراتیک	مدیران و راهنمایان ویژه (صفی و ستادی)	۱) عواطف و احساسات معلمان در کار و عمل مورد توجه قرار گرفت و به آن‌ها توجه شد. ۲) بازدید از کلاس درس
دهه ۱۹۴۰ تا دهه ۱۹۵۰	نظارت و راهنمایی مبتنی بر تشریح مساعی و تصمیم‌گیری گروهی	مدیران و راهنمایان ویژه	۱) مشاهده کلاس درس ۲) آموزش‌های ضمن خدمت
دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۶۰	نظارت به عنوان توسعه برنامه درسی، تصمیم‌گیری گروهی، نظارت به عنوان عامل تغییر و نظارت از طریق استدلال نظری و بینش و بصیرت عملی	مدیران و راهنمایان ویژه، راهنمایان آموزشی و برنامه‌ریزان درسی	۱) تعیین دقیق نتایج مطلوب و رفتارهای مناسبی که برای حصول به آن‌ها ضرورت داشت. ۲) کار و عمل از طریق مشارکت گسترده همه افراد ذینفع در فرایندهای تحقیق و ارزیابی نتایج ۳) بازدیدهای کلاسی ۴) تأکید بر آموزش‌های ضمن خدمت
اواسط دهه ۱۹۶۰ تا دهه ۱۹۷۰	نظارت و راهنمایی بالینی، تئوری سازمانی و مدیریت سیستمی	راهنمایان حرفه‌ای، برنامه‌ریزان درسی و مشاوران	۱) شناخت ۲) طراحی نظام‌های آموزشی ۳) کارایی و اثربخشی سازمانی ۴) مسئول و پاسخگو بودن
دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۱۹۸۰	نظارت به عنوان مدیریت	مدیران صف و راهنمایان آموزشی	همکاری با معلمان و حمایت از آنان برای اصلاح فرایند آموزش
دهه ۱۹۸۰ و بعد از آن	مدیریت آموزش	معاون آموزشی، مدیر مدرسه، مدیر برنامه، راهنمای آموزشی و همه کارکنان مسئول، درگیر و ذینفع در مدرسه، منطقه و جامعه	تأکید بر اصلاح آموزش و یادگیری به عنوان نقش اولیه نظارت و راهنمایی در مدرسه

حیطه و نوع عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی

حیطه عملکرد نظارت و راهنمایی آموزشی شامل کلیه عناصری است که فرایند تدریس و یادگیری را در بر می‌گیرد. اینکه در نظام‌های آموزشی این امر مهم تا چه حد جا افتاده و تا چه میزان کاربرد یافته است به ادراک و تلقی مسئولان آموزش و پرورش از اهمیت نظارت و راهنمایی آموزشی و همچنین مهارت و شایستگی راهنمایان آموزشی که مسئولیت کار با معلمان را بر عهده دارند بستگی دارد. راهنمایان آموزشی از طریق همکاری نزدیک با کارکنان نظام آموزشی به اهداف پیش‌بینی شده در برنامه نظارت و راهنمایی نایل می‌شوند. فعالیت‌های راهنمایی آموزشی در موقعیت‌های گوناگون ممکن است شامل برگزاری کنفرانس‌ها یا جلسات انفرادی و گروهی، مشاهده بالینی، برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از وسایل کمک آموزشی، همکاری در تشکیل برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، مشاوره و راهنمایی، راه‌اندازی سمینارهای آموزشی، سخنرانیهای علمی و نیز تبادل افکار، ارائه تجارب جدید و مبادله نتایج تحقیقات انجام شده از طریق کارگاههای آموزشی باشد. همه این فعالیت‌ها با هدف به حداکثر رساندن رشد حرفه‌ای معلم و در نتیجه کسب بهترین نتایج از برنامه‌های آموزشی صورت می‌گیرد.

نظارت و راهنمایی آموزشی در مدرسه

روابط بین معلم و راهنمای آموزشی در مدرسه، برخلاف ظاهر، بر اساس ساختار سلسله مراتب سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه سرشتی غیردستوری، غیررسمی و غیربوروکراتیک دارد. در الگوی روابط کاری معلم و راهنمای آموزشی هر کدام از طرفین از نقش خود کاملاً آگاهند و بر پایه این تفاهم و درک عمل می‌کنند. به اعتقاد صاحب‌نظران و محققان علوم سازمانی، اگر چه نظارت بر اثربخشی کار معلمان ضروری است، ولی اگر مانع اصلاح فرایند تدریس و یادگیری شود، نظارت و راهنمایی آموزشی نیست. اعمال نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس صورتهای گوناگونی دارد. در برخی از مدارس نظارت و راهنمایی آموزشی اعمال نمی‌شود. در برخی دیگر به طور نامحسوس و غیرموثر صورت می‌گیرد؛ در حالی که برخی دیگر از مدارس تحت نظارت بسیار شدیدی قرار دارند؛ البته باید گفت هیچ کدام از این مدارس دارای سیستم نظارتی مناسبی نیستند. در مدارس دسته اول نیازها و مشکلات معلمان برطرف نمی‌شود، در مدارس دسته دوم نظارت به اصلاحات واقعی منجر نمی‌گردد و در مدارس دسته سوم صرفاً دستیابی به اهداف آموزشی مدرسه مورد توجه است و به نیازها و مشکلات معلمان توجهی نمی‌شود. بدین ترتیب، در هیچ‌کدام از مدارس مذکور نیازها و اهداف معلمان و اهداف آموزشی مدرسه به طور مشترک تحقق پیدا نمی‌کند. مدارس موفق دارای نظام نظارت و راهنمایی آموزشی مناسبی هستند که ضمن توجه به اهداف آموزشی مدرسه، اهداف فردی معلمان و رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنان را نیز در نظر می‌گیرد. عملکرد درست مدرسه و دستیابی به نتایج قابل قبول نشان دهنده هماهنگی اجزای مدرسه و اثربخشی عملکرد راهنمای آموزشی است.

وظایف راهنمای آموزشی

راهنمای آموزشی در منطقه یا مدرسه در نقش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی که قبلاً توصیف شد وظایف زیر را بر عهده دارد:

(۱) **برنامه‌ریزی آموزشی:** راهنمای آموزشی در تدوین و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی با دیگر متخصصان و کارشناسان آموزش و پرورش همکاری نزدیک دارد.

۲) توسعه و تحقق برنامه‌های درسی: اهدافی که برای نظام آموزشی در نظر گرفته می‌شود، در واقع، معیاری برای سنجش تحقق برنامه‌های درسی است. معلمان و دانش‌آموزان برای تحقق برنامه‌های درسی فعالیت می‌کنند و مسئولیت اجرای موثر فعالیت‌هایی که به تحقق اهداف برنامه درسی منجر می‌شود با راهنمای آموزشی، معلم و مدیر مدرسه است.

۳) نظارت و هماهنگی: تمام سازمان‌ها، از جمله آموزش و پرورش، برای اطمینان از نیل به اهدافی که نظام برای آن‌ها تعیین کرده است به نوعی نظارت و هماهنگی متوسل می‌شوند. بدون کنترل و نظارت و ایجاد هماهنگی بین اعضا و فعالیت‌های آنان قضاوت در مورد پیشرفت افراد و توانایی آن‌ها در جهت مطلوب، کاری بس دشوار است. هماهنگی بین افراد با تخصص‌های گوناگون و توانایی در استفاده از این تخصصها و هدایت آنان در اجرای برنامه‌های آموزشی حائز اهمیت بسیاری است.

۴) رهبری آموزشی: وظیفه اصلی راهنمایان آموزشی همکاری حرفه‌ای با معلمان و ارائه رهنمودها و راهبردهایی است که به معلمان کمک می‌کند کارشان را بهتر انجام دهند. راهنمایان آموزشی در این نقش به راهنمایی و هدایت معلمان مبادرت می‌ورزند، به اتفاق آنان تصمیم‌گیری می‌نمایند، سعی می‌کنند وسایل و تجهیزات مورد نیاز معلمان را تهیه کنند، خط‌مشی‌های تعیین شده را به اجرا در می‌آورند، ارتباطات معینی را برقرار می‌کنند و سرانجام بر معلم و فرایند کار و فعالیت او تأثیر می‌گذارند. این تأثیرگذاری بیشتر جنبه شخصی دارد تا رسمی. هر قدر میزان این تأثیرگذاری از طریق رهبری غیررسمی بیشتر باشد، احتمال پذیرش رهنمودهای راهنمایان آموزشی از طرف معلمان درباره انجام دادن وظایفشان افزایش خواهد یافت.

۵) ایجاد انگیزه: به اعتقاد روانشناسان و پژوهشگران تربیتی و سازمانی انگیزه‌های گوناگونی محرک کار و فعالیت افراد در سازمان‌ها است. به زعم آنان، در بیشتر مواقع صرفاً پاداش‌های مالی از قبیل پول و ترفیع، کارکنان سازمان را ارضا نمی‌کند. در واقع، کارکنان همه سازمان‌ها، از جمله آموزش و پرورش، در صدد کسب پاداش‌های مالی و مادی هستند، ولی همین افراد خواستار پاداش‌های دیگری هم هستند که تصور می‌کنند فقط از طریق شناخت آنان، کسب موفقیت، پیشرفت شغلی، و مشارکت دادن آنان در کارهای مهم سازمان حاصل می‌شود.

۶) تمرین (نمایش) معلمی: راهنمای تعلیماتی در نقش معلمی، روش‌های نوین تدریس را برای معلمان اجرا می‌کند و در مقابل از آنان می‌خواهد که روش‌های جدید را به کار گیرند و نتایج آن را در کلاس درس مطالعه و بررسی کنند. تحقیق درباره روش‌های موثر و سودمند و قرارداد آن‌ها به جای روش‌های متداول و کم اثر از وظایف راهنمایان آموزشی است. بدین منظور، راهنمایان آموزشی باید به طور مستمر از روش‌های موفق و موثر در دیگر نظام‌های آموزشی اطلاع یابند و جنبه‌های مفید قابل تعمیم را به معلمان توصیه کنند. این امر مستلزم ارتباط مستمر با دیگر نظام‌های آموزشی است.

۷) پیشرفت حرفه‌ای: این امر که همه نظام‌های آموزشی به اهمیت نیروی انسانی متخصص و نقش تعیین‌کننده آن در سرنوشت تحصیلی دانش‌آموزان پی برده‌اند و سعی دارند معیارهای کیفی بالایی برای استخدام پرسنل آموزشی خویش تهیه و تدوین کنند، واقعیتی انکارناپذیر است. بدیهی است هر قدر معیارهای استخدامی باکیفیت‌تر باشد، یا در استخدام کارکنان آموزشی به معیارهای تعیین شده بیشتر توجه گردد، آموزش و پرورش در نگهداری نیروی انسانی خود و پیشرفت حرفه‌ای آنان مشکلات چندانی نخواهد داشت؛ زیرا بر اساس معیارهایی که برای کار در آموزش و پرورش ضروری تشخیص داده شده است معلمان را جذب و استخدام می‌کند.

۸) اجرای پژوهش‌های عملیاتی و کاربردی: در نقش تحقیقاتی، راهنمای آموزشی مبتکر و مروج تحقیقات در آموزش و پرورش است. او از یک طرف با همکاری معلم زمینه‌هایی را که نیاز به تحقیقات دارد شناسایی می‌کند و از طرف دیگر در طرح و اجرای آن‌ها و کاربرد یافته‌های تحقیقات به معلم کمک می‌نماید.

روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی

هدف نظارت و راهنمایی آموزشی اصلاح فرایند آموزش و یادگیری از طریق همکاری حرفه‌ای متقابل راهنمای آموزشی با معلم است. این امر صرفاً به کمک به معلمان در حل مسائل و مشکلات فعلی یا فوری آنان محدود نمی‌شود، بلکه نوعی همکاری حرفه‌ای است در مطالعه و تحقیق مستمر درباره اصلاح روش تدریس و آموزش آتی معلمان. بنابراین اصلاح فرایند آموزش برنامه‌ای بلندمدت و مستلزم برنامه‌ریزی است. کمک مستقیم به معلمان با هدف اصلاح فرایند آموزش از طریق روش‌های گوناگونی انجام می‌گیرد. با این حال، روش مشاهده کار معلم روشی نسبتاً استاندارد و مورد پذیرش است. این روش که عموماً «نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی» نامیده می‌شود، از کار پیشگامانه‌ای که موریس کوگان با راهنمایان آموزشی و معلمان کارآموز در دانشگاه هاروارد انجام داد، نشأت گرفته است. در ادامه به انواع روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی اشاره می‌کنیم.

نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی (مشاهده مستقیم رفتار معلمان در کلاس درس)

بین نظارت و راهنمایی به عنوان یک فرایند و نظارت و راهنمایی به عنوان یک وظیفه مدیریتی تفاوت فاحشی وجود دارد. بیشتر متخصصان نظارت و راهنمایی آموزشی معاصر، از روش سنتی نظارت به عنوان کنترل مستبدانه زیردستان برای اصلاح آموزش به شدت بیم دارند. در آموزش و پرورش همواره سعی شده است از به کارگیری مفهوم نظارت به عنوان کنترل مستبدانه زیردستان اجتناب شود؛ زیرا هیچگاه نتایج مطلوبی در پی نداشته است. اجتناب از مدل سنتی نظارت و تمایل به اصلاح عملکرد معلمان و بهبود آموزش به تدریج استفاده از روش نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی را توسعه بخشید؛ به طوری که علاقه شدید حرفه‌ای به فعالیت‌هایی که برای اصلاح عملکرد معلمان در کلاس درس طراحی شده بود «جنبش نظارت و راهنمایی بالینی^۱» نامیده شد. نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی هم یک مفهوم است و هم یک ساختار. گلدهامر و همکارانش نه ویژگی آن را به عنوان یک مفهوم بررسی و تحلیل کرده‌اند که عبارتند از:

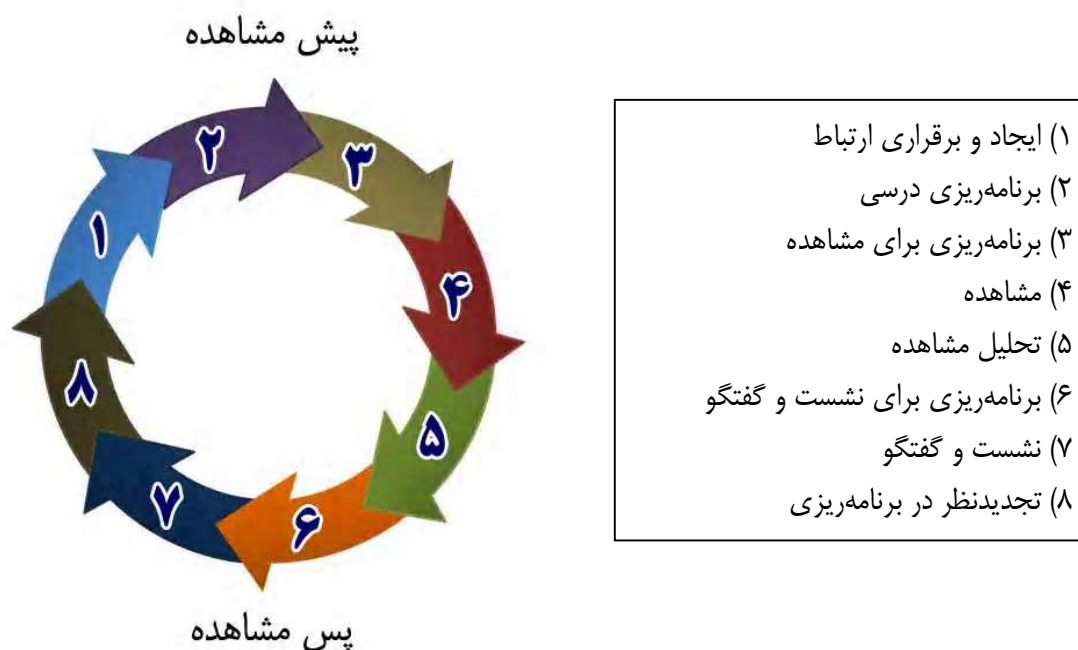
- ۱) نظارت و راهنمایی بالینی فنی برای اصلاح فرایند آموزش است.
- ۲) نظارت و راهنمایی بالینی دخالت آگاهانه در فرایند آموزش است.
- ۳) نظارت و راهنمایی بالینی هدفگرا است و نیازهای مدرسه را با نیازهای رشد شخصی افراد شاغل در مدرسه در هم می‌آمیزد.
- ۴) نظارت و راهنمایی بالینی بین معلمان و راهنمایان آموزشی همکاری حرفه‌ای قائل است.
- ۵) نظارت و راهنمایی بالینی مستلزم درجه بالایی از اعتماد متقابل است که در درک، حمایت، و تعهد به رشد و پیشرفت بازتاب می‌یابد.
- ۶) نظارت و راهنمایی بالینی اگر چه مستلزم روش‌شناسی قابل انعطافی است که به طور مداوم تغییر می‌کند، فرایندی نظام‌مند است.
- ۷) نظارت و راهنمایی بالینی تنشی سودمند و سالم برای پر کردن فاصله بین شرایط واقعی و شرایط ایده‌آل ایجاد می‌کند.
- ۸) نظارت و راهنمایی بالینی فرض می‌کند راهنمای آموزشی در مورد تحلیل فرایند آموزش و یادگیری و همچنین تعامل انسانی مفید و سازنده اطلاعات بسیاری دارد.
- ۹) نظارت و راهنمایی بالینی هم مستلزم آموزش پیش از خدمت برای راهنمایان آموزشی، به ویژه در روش‌های مشاهده است و هم مستلزم بازتاب پیوسته ضمن خدمت در مورد شیوه‌های اثربخش.

^۱ clinical supervision movement

ساختار یا روش مشاهده مستقیم کار معلم در کلاس درس

صاحب‌نظران مراحل مختلفی را برای روش مشاهده بالینی کار تدریس معلم پیشنهاد کرده‌اند؛ برای مثال گلدهامر نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی را شامل پنج مرحله می‌داند: نشست قبل از مشاهده، مشاهده، تحلیل راهبرد، نشست پس از مشاهده و تحلیل پس از مشاهده. موریس کوگان فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی را شامل هشت مرحله مشخص بدین شرح می‌داند: ایجاد و برقراری ارتباط، برنامه‌ریزی درسی، برنامه‌ریزی برای مشاهده، مشاهده، تحلیل مشاهده، برنامه‌ریزی برای گفتگو با معلم، نشست با معلم و تجدیدنظر در برنامه‌ریزی.

در شکل زیر مراحل هشتگانه نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی نشان داده شده است که به سه گروه قبل از مشاهده (پیش مشاهده)، مشاهده، و بعد از مشاهده (پس مشاهده) تقسیم گردیده است.



مرحله اول: ایجاد و برقراری ارتباط بین راهنما و معلم مستلزم شرکت دادن معلم در برنامه‌های مشاهده بالینی است.
مرحله دوم: برنامه‌ریزی درسی با همکاری معلم و راهنما انجام می‌گیرد و اهداف فعالیت‌های کاری معلم و دانش‌آموز مشخص می‌شود.

مرحله سوم: برنامه‌ریزی برای مشاهده، پیش‌بینی روش و راهبرد مشاهده است. معلم و راهنما با همکاری یکدیگر جزئیات ویژگی‌های فرایند مشاهده را مشخص می‌کنند.

مرحله چهارم: پس از اجرای سه مرحله مذکور معلم و راهنمای آموزشی آمادگی لازم را برای تدریس و مشاهده پیدا می‌کنند.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل عملکرد معلم و فرایندهای آموزش و یادگیری در این مرحله انجام می‌گیرد. معلم و راهنمای آموزشی اطلاعاتی را که راهنما در مرحله چهارم جمع‌آوری و ثبت کرده است تحلیل و تفسیر می‌کنند.

مرحله ششم: در این مرحله راهنمای آموزشی وظیفه دارد دستور جلسه را تعیین کند و به موقع معلم را در جریان آن قرار دهد. معلم باید از هر روشی که راهنمای آموزشی قرار است در جلسه گفتگو از آن استفاده کند مطلع باشد.

مرحله هفتم: در جلسه گفتگو بحث و تحلیل سازنده و مفیدی از فرایند تدریس و یادگیری و عملکرد کلاسی بین راهنمای آموزشی و معلم انجام می‌شود.

مرحله هشتم: در مرحله آخر راهنمای آموزشی و معلم تعیین می‌کنند که چه تغییراتی باید در روش تدریس معلم ایجاد گردد و چه رفتارهایی باید عوض شود، تقویت شود یا حذف گردد.

گلیکمان، گوردون و راس گوردون ساختار نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی را در پنج مرحله متوالی ساده کرده‌اند: ۱) تشکیل جلسه مقدماتی با معلم ۲) مشاهده کلاس درس ۳) تحلیل و تفسیر مشاهدات کلاسی و تعیین (یا انتخاب) شیوه رفتار یا برخورد با معلم ۴) تشکیل جلسه پس از مشاهده با معلم ۵) تجزیه و تحلیل مراحل چهارگانه پیشین

رفتارهای نظارت و راهنمایی آموزشی در مشاهده کلاسی معلمان

۱) روش کنترل دستوری^۱: اگر راهنمای آموزشی تحلیل خود از مشاهده کلاسی را به معلم ارائه کند. اهدافی را برایش وضع نماید و به او بگوید که باید فعالیت‌ها و اقداماتی را انجام دهد، از روش یا رفتارهای کنترل دستوری استفاده کرده است. در این روش راهنمای آموزشی تا حد بسیاری از اختیاراتش استفاده می‌کند و معلم را متقاعد می‌سازد که برای بهبود مشکلش باید فعالیت‌هایی را انجام دهد. در روش کنترل دستوری راهنمای آموزشی می‌تواند مراحل زیر را در کار با معلم رعایت کند: تشخیص و بیان مشکل، مشخص کردن مشکل معلم با کمک خودش، شنیدن نظرات معلم، حل مسأله، هدایت معلم، بررسی واکنش معلم، جزء کردن فعالیت‌هایی که معلم باید انجام دهد و در نهایت بررسی و پیگیری پیشرفت طرح.

از آنجا که این روش در برخورد با همه معلمان و در همه شرایط کاری، ممکن است کاربرد نداشته باشد و نتایج ثمربخش و مفیدی به بار نیاورد، راهنمایان آموزشی باید بدانند که با چه گروهی از معلمان و تحت چه شرایطی از این روش استفاده کنند. به اعتقاد گلیکمان، گوردون و راس گوردون به علت رابطه روش کنترل دستوری با موضوعات و مفاهیمی از قبیل قدرت (دستوردهی)، احترام، تخصص و روابط صفتی و ستادی، راهنمایان آموزشی احتمالاً می‌توانند از این روش در موارد زیر استفاده کنند:

- ۱) وقتی که معلمان در سطوح رشدی بسیار پایینی عمل می‌کنند.
- ۲) وقتی معلمان در مورد موضوعی که راهنمای آموزشی - که دارای اختیارات سازمانی است - برای آن اهمیتی حیاتی قائل است، آگاهی و دانش کافی ندارند یا تمایل ندارند روی آن کار کنند.
- ۳) وقتی که معلمان در اجرای تصمیمات اتخاذ شده هیچگونه دخالتی ندارند و یا در قبال اجرای آن‌ها مسئول و پاسخگو نیستند؛ در حالی که راهنمای آموزشی در اجرای تصمیمات دخیل است و در قبال آن‌ها مسئولیت تام دارد.
- ۴) وقتی که راهنمای آموزشی نسبت به حل مسأله یا موضوع مطرح شده تعهد دارد، ولی معلم تعهدی ندارد. یا وقتی که معلمان ترجیح می‌دهند راهنمای آموزشی تصمیمات را اتخاذ کند.
- ۵) در مواقع اضطراری، وقتی که راهنمای آموزشی برای ملاقات با معلمان وقت ندارد.

۲) روش اطلاعاتی دستوری^۲: اگر در فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی، راهنمای آموزشی یک منبع اطلاعاتی باشد و راه‌حل‌ها یا شقوق مختلف عملی را به معلمان پیشنهاد کند و آنان بتوانند از میان راه‌حل‌ها یکی را انتخاب کنند، راهنمای آموزشی

۱. directive control approach (behaviour)
۲. directive informational approach (behaviour)

از روش اطلاعاتی دستوری استفاده کرده است. مراحل و توالی روش اطلاعاتی دستوری با معلمان بدین شرح است: شناسایی و تعیین هدف، توضیح خواستن از معلم برای روشن شدن هدف، درک نظر معلم، حل مشکل، هدایت، درخواست از معلم برای گرفتن اطلاعات در مورد راه حل ها، انتخاب راه حل نهایی، درخواست از معلم برای انتخاب راه حل ها، جزء به جزء کردن اقداماتی که باید انجام شود و در نهایت بررسی نهایی برنامه عملیاتی.

روش اطلاعاتی دستوری براساس تخصص، اعتماد، اعتبار و انتخاب محدود قرار دارد؛ بنابراین در موارد زیر قابل استفاده است:

- ۱) زمانی که معلم در سطوح رشدی نسبتاً پایینی عمل می کند.
- ۲) زمانی که معلم دانش لازم را در مورد موضوعی ندارد، ولی راهنمای آموزشی به وضوح آن دانش و معرفت را دارد.
- ۳) زمانی که معلم احساس سردرگمی یا بی تجربگی می کند یا در مورد آنچه باید انجام دهد دچار تردید است و نظر خاصی ندارد، ولی راهنمای آموزشی از کارها یا فعالیت های موفقیت آمیز آگاه است.
- ۴) زمانی که راهنمای آموزشی علاقه مند است که مسئولیت آنچه را معلم می خواهد انجام دهد یا به آزمایش بگذارد بر عهده گیرد.
- ۵) زمانی که معلم معتقد است راهنمای آموزشی فردی دارای اعتبار است و دانایی، درایت و تجربه لازم را دارد و می داند از چه چیزی با او صحبت می کند.
- ۶) زمانی که وقت محدود است، فشارها و مشکلات مشخص هستند و اتخاذ اقدامات سریع ضروری است.

۳) روش مبتنی بر همکاری مشترک یا تشریک مساعی: چنانچه راهنمای آموزشی در فرایند نظارت و راهنمایی بالینی، علاقه مند باشد مسأله ای را به طور مشترک و با همکاری متقابل با معلم حل کند و معلم را تشویق کند تا ادراکات و نظراتش را در مورد آن مسأله یا مشکل بیان کند و در عین حال صادقانه و به طور صریح و روشن عقاید خودش را نیز بیان کند، به طوری که به مبادله صادقانه و آشکار نظرات بینجامد، از نظارت و راهنمایی آموزشی مبتنی بر همکاری مشترک و متقابل استفاده کرده است. مراحل روش نظارت و راهنمایی مبتنی بر همکاری متقابل بدین شرح است: مشخص کردن مشکل از دید معلم، سعی در درک دیدگاهها و ادراکات معلم، تصدیق ادراک معلم از مسأله، ارائه نظر راهنمای آموزشی در مورد مشکل، تصریح و تأیید درک معلم در مورد ادراک راهنمای آموزشی از مسأله، حل مسأله، تشویق به پذیرش تعارض در نظرات و عقاید یکدیگر، یافتن راه حل قابل قبول و در نهایت توافق در مورد جزئیات برنامه

موقعیت ها و شرایطی که در آن راهنمایان آموزشی می توانند با اطمینان از روش مذکور استفاده کنند بدین شرح است:

- ۱) زمانی که معلم در سطوح رشدی متوسطی عمل می کند.
- ۲) زمانی که معلم و راهنمای آموزشی به طور تقریباً یکسانی در موضوع یا مسأله مورد نظر تخصص دارند. یعنی راهنمای آموزشی بخشی از مشکل را می شناسد و معلم بخش دیگر آن را.
- ۳) زمانی که معلم و راهنمای آموزشی هر دو در اجرای تصمیم دخالت دارند و باید در قبال نتایج پاسخگو باشند.
- ۴) زمانی که معلم و راهنما هر دو در قبال حل مسأله متعهد هستند. اگر معلم خواستار دخالت در حل مسأله و تصمیم گیری ها باشد، ولی راهنمای آموزشی او را در این فعالیت ها دخالت ندهد، این کار باعث تضعیف روحیه و عدم اعتماد معلم می گردد؛ بنابراین، برای اجتناب از چنین احساسی باید از این روش نظارتی به نحو موثرتری استفاده شود.

۴) روش غیردستوری^۱: در فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی، گاه راهنمایان آموزشی با معلمانی مواجه می‌شوند که برای هدایت و اداره کار خود به طور مستقل توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را دارا هستند؛ بنابراین چگونگی برخورد و رفتار حرفه‌ای آنان با این معلمان فرق می‌کند و به ناچار باید از شیوه یا رفتار نظارتی متفاوتی استفاده کنند. چنانچه راهنمای آموزشی تشخیص دهد معلمی توانایی تفکر در مورد کارش را به بهترین وجه دارد و خواستار آزادی عمل در مورد وظایفش است، وظیفه او صرفاً کمک به معلم در انجام دادن آن وظایف است و در چنین صورتی راهنمای آموزشی از روش غیردستوری استفاده کرده است. مراحل و توالی جلسه گفتگو با روش غیردستوری را می‌توان بدین شرح خلاصه کرد: گوش کردن و توجه به اظهارات مقدماتی معلم، انتقال درک راهنمای آموزشی از مسأله مقدماتی مطرح شده، تحقیق برای شناخت بیشتر مشکل یا کسب اطلاعات بیشتر در مورد آن، تشویق معلم به بازگو کردن مشکلات (شناخت مشکلات واقعی معلم)، تفسیر پیوسته از درک پیام معلم، حل مسأله، بررسی نتایج اقدامات گوناگون به وسیله معلم، تعهد معلم نسبت به اجرای تصمیم، تعیین زمان و معیار برای عمل یا اقدام مورد نظر به وسیله معلم و در نهایت بازگویی برنامه معلم به وسیله راهنمای آموزشی

به اعتقاد متخصصان تعلیم و تربیت، راهنمایان آموزشی می‌توانند در موارد زیر از این روش استفاده کنند:

- ۱) وقتی که معلم در سطوح بالایی از رشد حرفه‌ای عمل می‌کند.
 - ۲) زمانی که دانش و تخصص معلم در مورد موضوع از دانش و تخصص راهنمای آموزشی بیشتر است.
 - ۳) زمانی که معلم در قبال اجرای تصمیماتش مسئولیت تام دارد؛ در حالی که مسئولیت راهنمای آموزشی اندک است.
 - ۴) زمانی که معلم نسبت به حل مسأله تعهد دارد، ولی این امر برای راهنمای آموزشی اهمیتی ندارد.
- بعضی از محققان با مروری بر تحقیقات انجام شده، نتایج ذیل را در مورد نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی ارائه داده‌اند:
- ۱) معلمان به فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی سنتی اعتماد ندارند.
 - ۲) معلمان نظارت و راهنمایی آموزشی بالینی را بر دیگر روش‌های سنتی ترجیح می‌دهند.
 - ۳) تأثیرات نظارت بر رفتار معلم و عملکرد دانش‌آموزان مشخص نیست.

نظارت و راهنمایی همکار (مربیگری یا هدایت همکار)^۲

تعداد معلمان تحت نظارت و راهنمایی راهنمای آموزشی، تعداد دفعات مشاهدات بالینی او را از معلمان مشخص می‌کند. بدیهی است مدیران مدارس با توجه به کثرت مشغله، کمبود وقت و حیطه وسیع مسئولیت‌هایشان قادر نخواهد بود که بر کار همه معلمان خود به طور منظم و مستمر نظارت داشته باشند. هر چه تعداد دانش‌آموزان مدرسه کمتر و حیطه وظایف و مسئولیت‌های مدیر مدرسه محدودتر باشد به همان نسبت مدیر می‌تواند وقت بیشتری را به نظارت و راهنمایی معلمان اختصاص دهد. چنانچه مدیر مدرسه یا راهنمای آموزشی متقاعد شود که معلمی برای حل مشکلات آموزشی و کلاسی به کمک نیاز دارد و آنان به تنهایی قادر نیستند به او کمک کنند سوال اساسی این است که چه شخص دیگری باید این کار را انجام دهد. بر طبق شواهد تجربی و تحقیقاتی، هر راهنمایی می‌تواند حداکثر تا ده نفر از معلمان را به طور موثر تحت نظارت و راهنمایی قرار دهد؛ چنانچه تعداد معلمان بیشتر باشد باید افراد دیگری نیز این وظیفه را بر عهده گیرند. از آنجا که معلمان همکاران خود را منابع اطلاعاتی و کمکی سهل‌الوصول تر و غیررسمی تر از مدیران و راهنمایان آموزشی تلقی می‌کنند، کمک گرفتن از آنان به صورت روشی مورد پذیرش و رایج در مدارس

۱. non-directive approach (behaviour)
۲. peer coaching

توسعه یافته است. در حقیقت می‌توان گفت که این روش، روشی قدیمی و سودمند است که در سالهای اخیر در چهارچوبهای جدیدی توسعه و تکامل پیدا کرده است.

روش‌های دیگر نظارت و راهنمایی آموزشی

۱) نمایش تدریس: از روش‌های متداول نظارت و راهنمایی آموزشی نشان دادن یا نمایش الگویی از تدریس است. در این روش راهنمای آموزشی یا متخصص آموزشی به عنوان معلم مدعو یا میهمان مدلی از تدریس یا روش خاصی از کار با دانش‌آموزان را که معلم یا تعدادی از معلمان درخواست کرده‌اند، به نمایش می‌گذارد.

۲) تدریس مشترک: هم معلمان یک درس می‌توانند به اتفاق طراحی، تدریس و ارزشیابی یک درس را انجام دهند و هم راهنمای آموزشی یا یک همکار متخصص و معلم می‌توانند در مراحل مذکور به طور مشترک با هم همکاری کنند.

۳) کمک به معلمان برای استفاده از ابزار و وسایل کمک آموزشی: از روش‌های سودمند و موثر و به ظاهر بی‌اهمیت و غیر متداول، کمک راهنمای آموزشی به معلم برای استفاده از ابزار و وسایل کمک آموزشی ساده تا پیشرفته است.

۴) کمک به معلمان در حل مسأله: از دیگر روش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی کمک به معلمان در حل مسأله است. بدیهی است تقریباً اکثر معلمان مسائل و مشکلات فردی، کلاسی و سازمانی بسیاری دارند که در دوران کار حرفه‌ای خود کم و بیش با آن‌ها مواجه می‌شوند. چنانچه این مسائل و مشکلات به موقع و پیش از آن که به صورت معضل یا مانع آموزشی در آیند، حل و فصل شوند، هم به نفع معلم است و هم به نفع راهنمای آموزشی.

۵) کمک به معلمان در ارزشیابی صحیح دانش‌آموزان: ارزشیابی درست و معتبر از مطالب درسی همواره از مشکلات آزار دهنده معلمان بوده است. با توجه به تغییر و تحولات بسیاری که در تکنولوژی آموزشی، روش‌های آموزشی و آموزشهای فردی و گروهی رخ داده است، روش‌های ارزشیابی دانش‌آموزان نیز تغییر خواهد کرد. راهنمایان آموزشی باید با همکاری معلمان متناسب با تغییرات الگوهای آموزشی، روش‌های ارزشیابی را توسعه دهند.

هر کدام از روش‌های نظارت و راهنمایی مذکور، در اصلاح عملکرد معلمان و دانش‌آموزان موثر و مفید است. استفاده از این روش‌ها به نظر راهنمای آموزشی و معلم بستگی دارد. راهنمای آموزشی علاوه بر اوقاتی که به کلاس معلمان می‌رود باید اوقاتی را نیز به مراجعه معلمان در مدرسه اختصاص دهد. برنامه هفتگی راهنمای آموزشی در مدرسه ممکن است شامل موارد ذیل باشد: برنامه هفتگی برای جلسات پیش‌بینی شده، برنامه هفتگی برای بازدیدهای پیش‌بینی نشده، برنامه هفتگی ثابت به منظور مراجعه معلمان که نیازهای فوری دارند، برنامه روزانه گفتگو در دفتر کار مدرسه یا در ساعات فراغت و استراحت، تشکیل جلسات غیرمترقبه و پیش‌بینی نشده به دلیل ضرورت ارجاع دادن معلمان به مشاور مدرسه، روانشناس مدرسه یا دیگر متخصصان آموزشی مثل متخصصان علوم، ریاضیات یا ادبیات، تعیین جلسات هفتگی برای معلمان که نیازها یا مشکلات مشترکی دارند (مثل معلمان که دانش‌آموزان آنان پیشرفت آموزشی کمتری دارند یا مشکلات انضباطی دارند) و برنامه ارتباط با مدارس دیگر و والدین

منابع

- ۱) نیکنمی، مصطفی، (۱۳۸۷)، نظارت و راهنمایی آموزشی، انتشارات سمت، تهران
- ۲) خورشیدی، عباس، (۱۳۸۲)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی، نشر یسپرون، تهران
- ۳) فتح الهی، سعید، (۱۳۸۹)، شاخص‌های روابط انسانی در حیطه نظارت و راهنمایی آموزشی برای دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه دانش انتظامی، سال دوازدهم، شماره اول، صفحه ۱۴۳، تهران
- ۴) پرندی، منصور، (۱۳۸۷)، نیل به سرآمدی در نظارت و راهنمایی آموزشی با ابزار مدیریت دانش، فصلنامه مدارس کارآمد، شماره ششم، صفحه ۱۰۸، تهران
- ۵) اورکی، امیر حسین، احمدی، غلامرضا، فروغی ابری، احمدعلی، (۱۳۸۹)، تاثیر نظارت و راهنمایی تعلیماتی بر پیشرفت تحصیلی زبان انگلیسی، فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، شماره بیست و هفتم، صفحه ۱۳۷، اصفهان