



# نظارت آموزشی کلاس درس محور (نظارت بالینی)

دکتر بیژن عبداللہی



چکیده کتاب

نظارت آموزشی کلاس درس محور (نظارت بالینی)

نویسنده: دکتر بیژن عبداللہی

چاپ اول 1395

ناشر: مرآت

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: مفهوم نظارت آموزشی
6.....	مقدمه
6.....	مفهوم نظارت آموزشی
6.....	کارکردهای نظارت آموزشی
8.....	کمک مستقیم به معلم
	فصل دوم: نظارت کلاس درس محور
10.....	مقدمه
10.....	نظارت کلاس درس محور
11.....	مربیگری همتا
11.....	سایر گزینه های کمک مستقیم به معلم
12.....	نظارت بالینی به عنوان یک فرایند چرخه ای
	فصل سوم: ایجاد آمادگی
15.....	مقدمه
15.....	ایجاد آمادگی
	فصل چهارم: نشست قبل از مشاهده

23..... مقدمه

23..... نشست قبل از مشاهده

25..... فعالیت های نشست قبل از مشاهده

فصل پنجم: مشاهده کلاس درس

27..... مقدمه

27..... مشاهده تدریس و فرایند یاددهی - یادگیری

27..... چه چیزی باید مشاهده شود؟

30..... چگونه مشاهده کنیم؟

30..... چگونه داده ها را جمع آوری کنیم؟

31..... برخی از ابزارهای جمع آوری داده ها

فصل ششم: تحلیل و تفسیر داده ها و رویکردهای نظارتی

34..... مقدمه

34..... تحلیل و تفسیر داده های مشاهده کلاس درس

34..... پیوستار رفتارهای ارتباطی ناظر

36..... رویکردهای نظارتی

فصل هفتم: نشست بعد از مشاهده و ارزیابی جامع چرخه نظارتی

40..... مقدمه

40..... نشست بعد از مشاهده

- 41..... مسئله تعارض
- 43..... روش های مدیریت تعارض
- 43..... ارزیابی چرخه نظارت آموزشی
- 44..... جمع بندی و نتیجه گیری

فصل اول

## مفهوم نظارت آموزشی

## مقدمه

برای داشتن معلمان با کفایت و فرهیخته باید امکانات رشد حرفه ای و شغلی آنان فراهم شود. برای ارتقاء سطح حرفه ای معلمان باید متناسب با دنیای واقعی کلاس درس، فعالیت های آموزشی انجام گیرد. نظارت آموزشی چنین بستری را برای یادگیری و بالندگی معلمان فراهم می کند. در این فصل، مفهوم نظارت آموزشی از دیدگاه نظریه پردازان و کارکردهای نظارت آموزشی برای ایجاد درک روشنی از آن بیان می شود.

## مفهوم نظارت آموزشی

از نظر گلیکمن، گوردون و رزگوردون (2010)، نظارت آموزشی مفهومی است که یک بینش مشترک از آنچه یاددهی و یادگیری از سوی ناظران، معلمان و سایر اعضاء مدرسه می تواند و باید باشد، مشخص می کند که از طریق پنج کارکرد اصلی: کمک مستقیم به معلم، رشد حرفه ای معلم، توسعه گروهی معلمان، برنامه ریزی درسی و تحقیق در عمل، فرایند آموزش را اصلاح می کند.

به زعم سالیوان و گلانز، نظارت آموزشی عبارت است از فرایند مشارکت معلمان در گفت و گوی آموزشی به منظور بهبود تدریس و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان.

در یک تعریف بیشتر انسان گرا، نظارت آموزشی یک فرایند چندوجهی و بین شخصی است که با رفتار تدریس، برنامه ریزی درسی، محیط یادگیری، گروه بندی دانش آموزان، اثربخشی معلم و رشد حرفه ای او سروکار دارد.

## کارکردهای نظارت آموزشی

وجود کارکردهای نظارت و کیفیت تداوم آن ها در تحقق هدف های آموزشی نقش تعیین کننده ای دارد. در ابتدا کارکردهای نظارت آموزشی خیلی ساده و هدف اصلی آن ها تفتیش و بازرسی محیط های آموزشی بود و بیشتر در قالب نقص یابی، تنبیه، تهدید و گزارش دهی انجام میگرفت، اما امروزه نظارت تحولات فراوانی کرده است که به برخی از آن ها می پردازیم.

الیوا (1999) بر طبق بررسی های خود چهار نقش برای نظارت آموزشی مشخص نموده است. این نقش ها عبارتند از:

**الف) هماهنگ کننده:** وظیفه ناظران آموزشی هماهنگ کردن برنامه ها، گروه ها و مطالب درسی است. رهبر یا ناظر آموزشی رابط میان برنامه ها و معلمان می باشد. ناظر آموزشی به عنوان مجری رشد کارکنان آموزشی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی عمل می کند.

**ب) مشاوره:** اولین منبع برای کمک به معلمانی است که می خواهند مهارت های تدریس خود را به طور عمومی یا اختصاصی بهبود بخشند.

**پ) رهبر گروه:** ناظر آموزشی به عنوان رهبر گروه به طور دائم می کوشد تا توانایی های گروه را برای بهبود برنامه درسی، آموزشی و شکوفایی آن تقویت کند.

**ت) ارزشیاب:** ناظر آموزشی به عنوان یک ارزشیاب، به معلمان در ارزشیابی آموزش و برنامه های درسی کمک می کند تا برای مشکلات درسی و آموزشی خود پاسخ قانع کننده ای داشته باشند و هم چنین به معلمان کمک می کند تا عملکرد کلاس خود را ارزشیابی کنند، نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی نمایند و راه های غلبه بر کمبودها را بیابند.

گلیکمن و همکاران (2010) پنج کارکرد اساسی برای ناظران آموزشی بیان کرده اند که عبارت اند از:

**الف) کمک مستقیم به معلمان:** ارتباط مستمر و شخصی با تک تک معلمان برای مشاهده و کمک به آموزش کلاسی. کمک مستقیم به معلم یکی از اجزا اصلی موفقیت مدرسه و آموزش و از کارکردهای مهم ناظر آموزشی در تدریس موثر معلمان است.

**ب) رشد حرفه ای معلمان:** فراهم کردن فرصت های یادگیری برای معلمان، آموزش و بهسازی مداوم معلمان به منظور بهبود کیفیت آموزش در مدرسه.

**پ) بالندگی حرفه ای معلمان به صورت گروهی:** فراهم نمودن بستری که همه معلمان با یکدیگر به صورت گروهی درباره مسائل متعدد مدرسه و آموزش، تصمیم گیری نمایند.

**ت) برنامه ریزی درسی:** برنامه ریزی درسی شامل تجدید نظر، اصلاح، تعدیل محتوی، برنامه ها و مواد آموزشی کلاس درس می شود.

**ث) تحقیق در عمل:** مطالعه نظام مند معلمان از آن چه که در کلاس درس و مدرسه با بهبود یادگیری روی می دهد.

### کمک مستقیم به معلم

فارغ از اینکه چه کسی و کجا مسئولیتی دارد، مدرسه و سیستم آموزشی نمی توانند امیدوار به بهبود تدریس معلمان باشند. اگر به معلمان کمک مستقیم نشود و اگر ناظری از معلمی که کلاسش ساکت و درهائش بسته باشد، حمایت کند؛ بر خلاف پیشرفت تدریس و آموزش حرکت نموده است.

کمک مستقیم به معلم یکی از اجزاء اصلی موفقیت مدرسه و آموزش می باشد و از کارکردهای مهم نظارت آموزشی در تدریس موثر معلمان است.

استفاده از چندین ساختار برای کمک مستقیم به معلم می تواند باعث بهبود مستمر آموزش و یادگیری دانش آموزان و عملکرد مفید معلم در تدریس شوند. ساختارهایی که در مدرسه از همه مفیدتر و موثرتر در کمک مستقیم به معلم هستند عبارتند از:

✓ نظارت بالینی

✓ مربیگری همتا

در مورد هر یک در فصل دوم به تفصیل بحث خواهد شد.

### خلاصه فصل

در این فصل مفهوم سازی جدید نظارت آموزشی و کارکردها یا وظایف اساسی آن به عمل آمده است. نظارت آموزشی شامل همه فعالیت هایی می شود که به رشد و یادگیری حرفه ای معلمان منجر می شود و این امر به نوبه خود موجب بهبود یادگیری دانش آموزان خواهد شد.



فصل دوم

## نظارت کلاس درس محور ( نظارت بالینی )

## مقدمه

هدف نظارت آموزشی بالینی اصلاح فرایند یاددهی و یادگیری از طریق همکاری حرفه ای ناظر آموزشی و معلم است. در این فصل نظارت کلاس درس محور با نظارت آموزشی بالینی بحث خواهد شد. هم چنین به یکی دیگر از گزینه های کمک مستقیم به معلم، یعنی مربیگری هم‌تارا، که یک فرایند داوطلبانه و محرمانه است توضیح داده می شود و در نهایت نظارت آموزشی به عنوان یک فرایند چرخه ای مطرح شده است.

### نظارت کلاس درس محور ( نظارت بالینی)

نظارت بالینی به عنوان یکی از گزینه های نظارتی و کمک مستقیم به معلمان می باشد. نظارت بالینی یک فرایند، شیوه و سبکی مشخص برای نزدیک شدن به معلمان است. نظارت بالینی معروف ترین، قدیمی ترین و پر استفاده ترین ساختار کار با معلمان است که هدف آن اصلاح فرایند آموزش و یادگیری از طریق همکاری حرفه ای متقابل ناظر آموزشی و معلم می باشد.

فرایند نظارت و راهنمایی معلم، که در آن معلم و ناظر نقش دارند، نظارت بالینی یا نظارت کلاس درس نامیده می شود.

در آموزش و پرورش همواره سعی شده است از به کار گیری مفهوم نظارت به عنوان کنترل مستبدانه زیر دستان اجتناب شود؛ زیرا هیچگاه نتایج مطلوبی نداشته است. اجتناب از مدل سنتی نظارت و تمایل به اصلاح عملکرد معلمان و بهبود آموزش به تدریج استفاده از روش نظارت بالینی را توسعه بخشید؛ به طوری که علاقه شدید حرفه ای به فعالیت هایی که برای اصلاح عملکرد معلمان در کلاس درس طراحی شده بود، جنبش نظارت بالینی نامیده شد.

**وجه مشترک** نظارت بالینی و نظارت متداول بهبود آموزش درس و یادگیری می باشد ولی **وجه افتراق** آن ها بدین گونه می باشد که در نظارت متداول، ناظر متخصص آموزش درسی است ولی در نظارت بالینی، فرض بر این

است که ناظر و معلم هر دو جزء متخصصان تدریس و آموزش هستند و هر دو در ارتباط خطی با یکدیگر قرار دارند.

## مربیگری همتا

مربیگری که "مشاوره همکار"، "مشاهده همتا" یا "نظارت و راهنمایی همتا" نیز نامیده می شود، یک فرایند داوطلبانه و محرمانه است که در آن معلمان حرفه ای واجد صلاحیت و آموزش دیده، کار یکدیگر را مشاهده و با یکدیگر بحث می کنند تا تجربیات و تخصص خود را به اشتراک بگذارند. **مربیگری همتا، شکل نظارتی است که برای کمک به معلم ها در بهبود مهارت های موجود، یادگیری استراتژی خلاقانه آموزشی، تحلیل و یافتن راه حل هایی برای مسائل مربوط به کلاس درس طراحی شده است.** در مربیگری همتا، معلمی که مورد مشاهده قرار می گیرد فرایند را هدایت می کند. عضو (یا اعضای) برنامه مربیگری برای گردآوری داده ها و گفت و گوی موثر در مورد یافته ها از کلاس درس دیدن می کنند.

تحقیقات بروکفیلد (1986) عواملی را مورد مطالعه قرار داد که به طور موثری یادگیری بزرگسالان را تسهیل می کند. او چهار شرط را که ارتباط مستقیمی با مربیگری همتا دارند، تشخیص داد:

- ✓ **احترام متقابل:** بزرگسالان نیاز دارند که احساس کنند در یک جو اعتماد حرفه ای کار می کنند و اینکه آن ها به عنوان افراد منحصر به فرد ارزش گذاری می شوند.
- ✓ **احساس مالکیت و خودراهبری:** بزرگسالان وقتی که مسئولیت یادگیری خود را عهده دار باشند، به خوبی پاسخگو خواهند بود.
- ✓ **مشارکت داوطلبانه:** وقتی یادگیری ارادی باشد، بزرگسالان به بهترین نحو یاد می گیرند.
- ✓ **روح همکاری:** بزرگسالان به عنوان بخشی از جامعه، زمانی بهتر یاد می گیرند که سایر اعضا را در دانش خود شریک کنند.

## سایر گزینه های کمک مستقیم به معلم

- ✓ **نمایش تدریس:** در این روش ناظر یا متخصص آموزشی به عنوان معلم مدعو یا مهمان، مدلی از تدریس را برای تعدادی از معلمان ارائه می دهد.

- ✓ **تدریس مشترک:** هم معلمان یک درس می توانند با هم طراحی و تدریس یک درس را انجام دهند و هم ناظر یا همکار متخصص و معلم می توانند به طور مشترک با هم همکاری کنند.
- ✓ **کمک به معلمان با استفاده از ابزار و وسایل آموزشی:** از روش های سودمند و موثر و به ظاهر بی اهمیت، کمک ناظر آموزشی به معلم برای استفاده از ابزار و وسایل آموزشی غیر متداول است. وظیفه ناظر آموزشی تشویق معلمان است تا در تدریستان از مواد و منابع آموزشی استفاده کنند و نحوه استفاده از آن را در کلاس ها به صورت مستمر برای معلمان بازگو کنند.
- ✓ **کمک در ارزشیابی صحیح دانش آموزان:** بین ارزشیابی و بهبود فرایند آموزش یک ارتباط واضح و روشنی برقرار است. ارزشیابی درست و معتبر از مطالب درسی همواره از مشکلات آزردهنده معلمان بوده است. ناظران آموزشی باید با همکاری معلمان و متناسب با تغییرات الگوهای آموزشی، روش های ارزشیابی را توسعه دهند.
- ✓ **حل مسئله:** بدیهی است اکثر معلمان در خلال کار حرفه ای خود، مسائل و مشکلات فردی، سازمانی و کلاسی دارند. در صورتی عملکرد معلمان اصلاح می شود که ناظران و معلمان به طور منظم و مستمر و به طرق مختلف اطلاعات جمع کنند و نتایج آن را با سطح عملکرد مورد انتظار مدرسه مقایسه کنند و به شناسایی و حل مشکل پردازند.

## نظارت بالینی به عنوان یک فرایند چرخه ای

نظارت بالینی متشکل از چرخه چند مرحله ای است. برای آنکه ناظر آموزشی بتواند بر فرایند یاددهی- یادگیری تاثیرگذار باشد، باید از چرخه نظارت کلاس درس محور یا نظارت بالینی آگاهی داشته باشد و آن را به کار بندد. معلم و ناظر آموزشی در کلیه مراحل چرخه نظارت آموزشی بالینی باید در نهایت، نفع یادگیرنده را در نظر بگیرند و با یکدیگر همکاری کنند.

نولان و هوور (2011) به جای مراحل نظارتی از چرخه چند مرحله ای نام می برند. این چرخه شامل ایجاد آمادگی، نشست قبل از مشاهده، مشاهده تدریس، تحلیل و تفسیر داده ها (تشخیص)، نشست بعد از مشاهده ( برنامه ریزی برای رشد و بالندگی حرفه ای معلم) و ارزشیابی جامع فرایند و پیگیری رشد و بالندگی معلم می شود. نظارت آموزشی با چرخه مستمر و تکرار شونده معلم- ناظر شناخته شده است.

نظارت آموزشی خوب مجموعه ای از شایستگی های فنی با یک رویکرد کتاب آموزشی متشکل از روبه های قدم به قدم نیست، بلکه فراتر از مجموعه گام های خطی است. چرخه نظارت آموزشی یک استعاره و هم چنین یک الگو و ... پیشنهادی از مشارکت و همکاری در گروه های آموزشی است. بنابراین تاکید می شود که ناظران آموزشی مفاهیم گسترده تری از ماهیت فعالیت حرفه ای را در قالب یک الگو ببینند این الگو شامل؛

- ✓ تلاش برای تشکیل و تقویت روابط مبتنی بر همکاری در میان معلمان
- ✓ تشویق معلمان به تفکر مستمر و پژوهش در مورد فعالیت ها
- ✓ مشارکت در تصمیم گیری داده محور برای بهبود دانش آموزان

می باشد.

این چرخه آماده سازی از طریق اعتماد سازی برقراری ارتباط مثبت و نشست های گروهی کوچک یا انفرادی را که برای روشن شدن باورهای معلمان طراحی شده اند ایجاد می کند.

فصل سوم

## ایجاد آمادگی

## مقدمه

فرایندهای نظارت کلاس درس چرخه چند مرحله ای است. این چرخه شامل ایجاد آمادگی، نشست قبل از مشاهده، مشاهده تدریس، تحلیل و تفسیر داده ها، نشست بعد از مشاهده، ارزشیابی جامع فرایند و پیگیری رشد و بالندگی معلم می شود. در این فصل زیربنایی ترین و اساسی ترین مرحله، یعنی بسترسازی و آماده سازی زمینه ها برای انجام نظارت بالینی، توضیح داده خواهد شد.

## ایجاد آمادگی

آمادگی، آهنگ کار را برای همه چیزهایی که قرار است اتفاق بیفتد، تنظیم می کند و شامل آماده سازی محیط روانی و اجتماعی کاری می شود. ایجاد یک محیط کاری دوستانه که مناسب، راحت و امن باشد به طوری که افراد احساس کنند در آن فضا آسوده و همچنین مورد احترام هستند. **آمادگی از طریق اعتماد سازی، برقراری ارتباط مثبت، شناخت نظام باور و باور در عمل معلم، فرهنگ و جو مدرسه که به تفکر و پژوهش مستمر جمعی در مورد تدریس تشویق نماید، ایجاد می گردد.**

## اعتماد سازی

از آن جایی که تغییر بلند مدت در رفتارها یا شیوه های تدریس معلمان بدون تغییر در باورها و نگرش آنان، امکان پذیر نیست، یکی از سوالات ناظران آموزشی چگونگی راهیابی به نظام باور معلمان و فرایند تفکر آنان می باشد. از این رو اولین مرحله الگوی نظارت آموزشی کلاس درس آن است که از طریق اعتماد سازی و برقراری ارتباط مثبت در معلمان ایجاد آمادگی شود.

محققان نشان داده اند که مدیران و ناظران آموزشی قبل از هر گونه اقدامی برای نظارت آموزشی و رشد حرفه ای آنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند. در محیط های سازمانی که جو عدم اعتماد حاکم باشد، تلاش های نظارت آموزشی موفق نخواهد بود. اعتماد پایه و اساس نظارت آموزشی است. برای نظارت آموزشی باید نوعی احساس اطمینان به قابلیت اعتماد مدیر و ناظر در کارکنان به وجود آورد. این اطمینان کمک می کند تا تردید و ابهام در روابط بین ناظر و معلم از بین رود.

### در ایجاد حس اعتماد و قابلیت اطمینان، پنج عامل مهم است:

- (1) **ثبات:** مدیرانی که آرزو دارند تا کارکنانشان به آنان اعتماد داشته باشند، باید از خود ثبات رفتاری نشان دهند، رفتار مدیر باید با ثبات و قابل اطمینان باشد. رفتارهای آنان با گفتار و گرایش هایشان متناقض نباشد.
- (2) **انصاف:** مدیران موثر منصف هستند و از هیچ کس استفاده نادرست نمی کنند. آنان در اعمالشان صادقانه رفتار می کنند. نظر کارکنان درباره معیارهایی که مدیر در قضاوت خود به کار می گیرد و نیز چگونگی به کارگیری این معیارها روشن است.
- (3) **توجه:** مدیران باید احساس تعلق شخصی به کارکنان ابراز و به هر یک کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند. مدیران برای نظارت کارکنانشان اعتبار قائل شوند و از بی اعتبار کردن آنان، در مقام انسان، اجتناب کنند.
- (4) **گشودگی:** مدیران اعتمادساز در روابط خود باز هستند. هیچ اسرار زیان بخشی وجود ندارد و اطلاعات مربوط بی پرده و صادقانه با کارکنان سهیم می شود. این بدان معنی نیست که مدیران نمی توانند اطمینان خود را حفظ کنند، بلکه بدین معنی است که کارکنان نباید از برنامه پنهان که ممکن است تاثیری منفی بر آنان بگذارد، نگران باشند؛ زیرا مدیرشان صریح و صادق است.
- (5) **شایستگی:** کارکنان باید مدیرشان را لایق و ذی صلاح بدانند. آنان باید مطمئن شوند مدیرشان توانایی، تجربه و دانش لازم برای اجرای وظایف و حل مشکلات را دارد. مدیران موفق، در خود و در میان کارکنانشان اعتماد می آفرینند. آنان مقتدر، شرافتمند و قابل اعتمادند.

### **برقراری ارتباط مثبت**

**برقراری ارتباط مثبت نیز در ایجاد آمادگی بسیار مهم است.** با درک مشترکی از فرایند مشاهده و اهداف آن، ارتباطات شفافی برقرار می گردد که شامل فرایندهای مختلفی می شوند که می تواند جهت نیل به اهداف و نقش هایی که تمامی ذی نفعان اهداف ایفا می کنند، استفاده شوند.



در سطح فردی، برقراری ارتباط مثبت شامل توجه ناظر به کار معلم، عدم پیش داوری و گوش دادن فعال می شود. برقراری ارتباط مثبت به مرور زمان و به تدریج رخ می دهد و ناظران آموزشی و معلمان همدیگر را به خوبی خواهند شناخت. ناظران باید رویکردی مشارکت جویانه و همکار گرایانه داشته باشند. بدون اعتماد و احترام دو جانبه، معلمان در هنگام ایجاد مشکل در کلاس درس به ندرت از مدیر یا ناظر کمک می طلبند. برای حل مشکل با مدیران یا ناظران همکاری نمی کنند و حتی مشکل را برای خود و دانش آموزان بیشتر می کنند.

### برای برقراری ارتباط اثربخش سه دسته مهارت وجود دارد که عبارتند از:

**(الف) مهارت های گوش دادن:** این مهارت ها دو هدف دارند؛ اول، آن ها گوینده را به ادامه صحبت تشویق می کنند و دوم، نشان می دهند که شنونده با دقت بحث را دنبال می کند.

**(ب) مهارت های غیر کلامی:** این مهارت ها، به وضوح میزان توجه شنونده را به گوینده نشان داده و هر دو- گوینده و شنونده- را از حواس پرتی و موانعی که در ارتباطات، اختلال ایجاد می کنند رها می سازند.

**(پ) مهارت های تفکر و شفاف سازی:** این مهارت ها، تفکر و شفاف سازی هستند که از یک طرف از نظر بررسی میزان درک از بیشترین اهمیت برخوردار هستند و از طرف دیگر اغلب مورد بی توجهی قرار می گیرند. ناظران باید آگاه باشند و در نشست ها، استراتژی های فعال گوش دادن را به کار گیرند. استراتژی های فعال گوش دادن رفتارهایی هستند که معلم از طریق نیت صادقانه ناظر را برای شنیدن و درک آنچه در مورد آن سخن می گوید، می فهمد.

گوش دادن فعال به سادگی شروع می شود. این امر بازخورد غیر کلامی مثبت مانند حالت خوش آمد گویی، ارتباط دیداری متقابل، تکان دادن سر به علامت تصدیق ادامه می یابد. لازمه این امر، ملاقات با معلم در فضایی راحت و به جای نشستن در کنار وی در فضایی رسمی (کاملاً آمرانه) و پشت میز است.

**اولین گام در اصلاح مهارت های گوش دادن، آگاه بودن نسبت به میزان دقت در شنیدن است. گام بعدی، فراگیری فنونی است که گوش کردن اثربخش را تسهیل می کند.**

### برای برطرف کردن موانع ارتباطی و برقراری ارتباط اثربخش به نکات زیر توجه کنید:

✓ **همکاری را پرورش دهید نه رقابت را.** وقتی معلمان با یکدیگر رقابت می کنند، دیگر به یکدیگر گوش نمی دهند؛ زیرا پیشبرد موفقیت خودشان در درجه اول اهمیت قرار دارد. موقعیت های رقابتی، بی اعتمادی را پرورش می دهند.

- ✓ **یک اتاق مطالعه مشترک تدارک ببینید.** کتاب ها و مقالاتی که طبیعت نسبتا بحث برانگیزی دارند، می توانند میان معلمان و کارکنان به اشتراک گذاشته شوند. از این آثار برای بحث و تبادل نظر در کنفرانس های کلاسی استفاده کنید.
- ✓ **یاد بگیرید که به اشتباهات خود اعتراف کنید.** وقتی در ارتباط با هر موضوعی آموزشی تصمیمی گرفتید، به آسانی اشتباهاتی را که ممکن است در این تصمیم گیری مرتکب شده باشید، بپذیرید و بدانید که ممکن است دیگران راه حل های مناسب تری برای حل مسائل مدرسه داشته باشند.
- ✓ **خود را مجبور کنید شنونده دقیقی باشید.** اگر چه ممکن است شما جلسه ای را تشکیل داده و چشم انداز خود را با شرکت کنندگان به اشتراک گذاشته باشید، اما به نظرات دیگران نیز مشتاقانه گوش کنید. از صحبت های آن ها یادداشت بردارید، برای نشان دادن توجه خود از زبان بدن استفاده کنید و نظرات آن ها را تفسیر کنید.
- ✓ **از فرصت های اداری مشترک حمایت کنید.** دیگران را به داشتن رهبر دموکراتیک تشویق کنید و این کار را با تسهیل فرایند توانمند سازی معلمان و توسعه ساختار و فرایندهای دموکراتیک در زمینه های مختلف مدرسه انجام دهید.
- ✓ **در بوروکراسی مدرسه، به عنوان یک ضربه گیر عمل کنید.** بسیاری از افراد نمی توانند با هیولای فولادی، که ما آن را آموزش و پرورش می نامیم، رو به رو شوند. رفتار کردن با معلمان توام با بزرگی، احترام و مراقبت برای شما آسان می شود.
- ✓ **بهترین ها را در دیگران ایجاد کنید.** شما در اعماق وجودتان از توانایی تاثیرگذاری و توانمند سازی دیگران برخوردار می باشید. با این شیوه رهبری، شما به توانمندسازی دیگران قادر خواهید بود.

## نظام باور معلم

روش سودمند دیگر در ایجاد آمادگی، شناخت نظام باور معلم (اغلب به صورت تلویحی) می باشد. از آن جایی که فلسفه معلم در مورد فرایند یاددهی و یادگیری بر رفتارهای کلاس او تاثیر زیادی دارد، فرایند نظارت آموزشی در صورت مشخص شدن باورها، اثر بسیاری خواهد داشت. زمانی که معلمان در رابطه با دلایل اصلی تغییر رفتارشان، تفکر و تامل کنند، احتمال تغییر رفتارشان بیشتر خواهد بود. **نظام باورها، شامل ارزش ها و عقایدی می شود که رفتار معلم را هدایت می کند.** نظام باورهای معلم شامل دیدگاه او در رابطه با اهداف آموزش و پرورش، برنامه ریزی درسی، انتظارات فردی و گروهی از دانش آموزان، روش های برتر تربیتی،

جو مدرسه و نظریه هایی در خصوص عواملی که بر یادگیری دانش آموزان تاثیر گذار است، می شود. نظام باور از سابقه فردی، تحصیلات رسمی و تجربه کلاسی نشات می گیرد.

زمانی که یک ناظر از باورهای معلم آگاهی می یابد، قادر خواهد بود آنچه را که در کلاس درس روی می دهد، از دید معلم نگاه کند. بنابراین معلم و ناظر بهتر می توانند با هم کار کنند. ناظران می توانند با گفتگو در رابطه با شیوه تدریس، معلمان را ترغیب کنند تا در رابطه با نظام باور خود سخن بگویند.

علاوه بر نظام باور، معلم دارای یک **باور عملی** نیز می باشد که شامل **رفتارهای مشهود تدریس و تعامل با دانش آموزان** می شود. با صحبت در مورد نظام باورها و مقایسه آن با باورهای عملی، ناظر و معلم می توانند به میزان هماهنگی این دو نظام باوری پی ببرند. اگر معلم به باوری اعتقاد داشته باشد و از طریق فرایند نظارت آموزشی به آن پی برده شود، که نظام باوری معلم با باور او در عمل تفاوت چشمگیری دارد، این فعالیت بسیار سودمند خواهد بود.

شفاف سازی نظام باورها ممکن است مزایای دیگری را برای معلم و ناظر به همراه داشته باشد. بدون بررسی مفروضات اصلی باورهای معلمان، امید چندانی به تغییر در نگرش یا عملکرد تدریس نیست. به علاوه ناظر ممکن است معلم را ترغیب کند که باورهای خود را با باورهای مدرسه مقایسه نماید.

بررسی تفاوت های موجود میان این دو به عنوان نقطه شروع برای تفکر و تامل عمل می کند و موجب ایجاد هدفی واحد و تعهدی مشترک می گردد تا شایستگی های آموزشی و عملکرد حرفه ای را بهبود ببخشد. برای مثال، اگر معلم نسبت به یادگیری فعال، باور سنتی داشته باشد اما مدرسه و منطقه آموزشی نقش فعالی برای دانش آموزان، تدریس و کلاس درس قائل شوند، آنگاه نشست در مورد باور، فرصت بررسی نظارت را فراهم می سازد.

نظام باورهای معلم ممکن است از طریق شرکت در جلسات گروهی کوچک که یک رهبر دارند یا در گروههای دو نفره که معلم و ناظر در ابتدای چرخه نظارت تک به تک کار می کنند، مشخص گردد.

## فرهنگ و جو مدرسه

**عامل مهم** دیگری که در ایجاد آمادگی معلمان موثر است، **فرهنگ و جو مدرسه** می باشد. مدیر، بازیگر کلیدی در یک مدرسه است؛ جو مدرسه از مدیر نشات می گیرد. **جو مدرسه مفهومی اخلاقی است که ریشه در ارزش هایی دارد که توسط مدیر حمایت و عملی می شوند.** جو مدرسه بر فرهنگ تاثیر شگرفی دارد. فرهنگ با تجارب صریح یا تلویحی که کارکنان مدرسه درگیرش هستند، تعریف شده است.

جو مدرسه انعکاسی از هنجارهای فرهنگی مدیر و معلمان است. هم چنین جو مدرسه می تواند بر عمق ارزش ها و باورهای مشترک بین اعضای مدرسه تاثیر بگذارد. فرهنگ، کانون موفقیت مدرسه محسوب می شود.

فرهنگ مانند چسبی است که اجزاء و عناصر مدرسه را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد. فرهنگ به الگوهای رفتاری آموخته شده، معانی مشترک و تعهد نسبت به ارزش‌های مشترک، اشاره دارد. جو، همان حال و هوایی است که در مدرسه جریان دارد.

فرهنگ یک مدرسه به طور رسمی از طریق جلسات، بروشورها و لوگوها و به طور غیر رسمی از طریق مکالمات انجام شده در راهروهای مدرسه و دفتر معلمان انتقال می‌یابد. جو یا محیط مدرسه ای که امن و مطمئن، جذاب، روشن و تمیز بوده و راهروها و کریدورهايش دلپذیر باشند، قوانین انضباطی در آن به اجرا درآیند، از حمایت فرهنگی برخوردار است که حس احترام و غرور را در مدرسه ترویج می‌نماید. یک رهبر فرهنگی، موقعیت کلیدی برای تاثیرگذاری بر ماهیت و گستردگی فرهنگ و جو مدرسه دارد. در نهایت، اقدامات وی به عنوان یک رهبر فرهنگی بر موفقیت دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد.

**پیش‌فرض‌های فرهنگی مهمی که درباره مدیریت یا نظارت آموزشی مطرح می‌باشند، عبارتند از:**

✓ مدیر یا ناظر، رهبر فرهنگی اصلی در مدرسه است که یادگیری دانش‌آموزان را ارتقاء می‌بخشد. یادگیری دانش‌آموزان بدون توجه اندیشمندان به فرهنگ و جو مدرسه رخ نخواهد داد. این مفاهیم اساس حمایت از یادگیری دانش‌آموزان می‌باشند.

✓ موفقیت در سطوح بالا برای تمام دانش‌آموزان، هدف بزرگی برای یک مدیر محسوب می‌گردد. یک مدیر دارای کاریزما ممکن است مشارکت والدین را در فعالیت‌های مدرسه افزایش دهد، وجوهی را برای کمک به مدرسه جمع‌آوری کند، رخدادهای فرهنگی پرمعنایی را سازماندهی نماید یا حتی دارای بینشی عالی باشد، اما مهم‌ترین دغدغه یک مدیر انجام اقداماتی است که روش تدریس را فعالانه بهبود بخشد و به نوبه خود موجب بهبود یادگیری دانش‌آموزان گردد.

✓ مدیر باید نقشی فعال و همیشگی در رهبری فرهنگی ایفا نماید. رهبری فرهنگی از نظر کیفی با اکثر سبک‌های رهبری متفاوت است. اگر چه تفکیک هر شیوه رهبری از سایر شیوه‌ها دشوار است، رهبری فرهنگی هرگز نمی‌تواند به راحتی نماینده سایر روش‌های رهبری باشد. هر کلمه‌ای که مدیر بر زبان می‌راند و هر اقدامی که انجام می‌دهد، فرهنگ مدرسه را شکل داده و جو آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. البته دیگران نیز به شکل‌گیری فرهنگ و جو مدرسه کمک می‌کنند، اما یک مدیر نقش فعال و هماهنگ‌کننده‌ای را در این مورد ایفا می‌نماید.

رابطه میان فرهنگ و جو مدرسه، رهبری آموزشی و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان بسیار قوی است. هشت ویژگی مبتنی بر تحقیق که بر جو مدرسه تاثیر می‌گذارند و رعایت آن‌ها توسط مدیر یا ناظر برای ایجاد جو حمایتگر در مدرسه ضروری است:

**(1) احترام: احترام گذاردن به معلمان، والدین و دانش‌آموزان؛**

- 2) اعتماد: مدیران صادق و قابل اعتمادند و هرگز شما را ناامید نمیکنند؛
- 3) روحیه بالا و دلگرمی: ایجاد حس رضایت مندی؛
- 4) دادن فرصت به دیگران: برای تصمیم گیری مشارکتی؛
- 5) رشد مداوم اجتماعی و علمی؛
- 6) انسجام: تمام چیزها در مدرسه با هم تناسب دارند؛
- 7) نوسازی مدرسه؛
- 8) حمایت و توجه دیگران.

برقراری ارتباط قوی و معنادار با معلمان آشکارا بر جو مدرسه تاثیر مثبت می گذارد، اما برخی مدیران معتقدند که چنین رفتاری برای موفقیت مدرسه ضرورت ندارد.

هنوز معلمانی هستند که از بی توجهی مدیران نسبت به نیازهایشان و رفتار سلطه گرانه و سهل انگارانه آنان شاکی اند. مدیرانی که با استفاده از دیدگاه معلمان سعی در درک بهتر مدرسه شان دارند، در برقراری روابط معنادار با معلمان موفق تر هستند. در مدارس با کیفیت بالا، نیازهای معلمان مورد توجه قرار گرفته و تامین می شوند. رضایت معلمان نقش مهمی در ایجاد جو مثبت در مدرسه دارد. یک مدیر برای ارزیابی رضایت معلمان میتواند از چک لیست زیر استفاده نماید:

- ✓ معلمان، از آمدن به مدرسه لذت می برند.
- ✓ بسیاری از معلمان، داوطلب عضویت در گروه ها هستند.
- ✓ اکثر معلمان، در مراسم ها و جشن های مدرسه شرکت می کنند.
- ✓ معلمان، روش مواجهه مدرسه با جامعه را تحسین می کنند.
- ✓ معلمان، در جمع مدیر را مورد انتقاد قرار نمی دهند.
- ✓ معلمان، از صورت جلسات، بایگانی خوبی دارند.
- ✓ معلمان، خطوط ارتباطی شان با مدیر را باز می دانند.
- ✓ معلمان، از طرف مدیر احساس رعب و تهدید نمی کنند.
- ✓ معلمان، بازخورد مدیر به آنان را بجا و آموزنده می دانند.
- ✓ معلمان، مدیر را علاقه مند به نوآوری و خطرپذیری می دانند.

ایجاد جوی در مدرسه که به کار گروهی، همکاری و رشد مستمر ارزش قائل شود، یک فرایند تکاملی است نه انقلابی. این موضوع نیازمند مشارکت فعال ناظرانی است که آگاهانه و مصراانه نقش الگو را بازی می کنند. باید کلامشان و حتی درست تر بگوییم اعمالشان به طور صادقانه قدردانی از کار معلمان را نشان دهد. ناظران باید

این باور را انتقال دهند که تعداد بسیار زیادی از معلمان چیزهایی برای گفتن دارند و می توانند در نظارت  
سهیم باشند.

## فصل چهارم

# نشست قبل از مشاهده

## مقدمه

نظارت کلاس درس محور به فرایند مشاهده و تشکیل نشست برای برنامه ریزی مشاهده، اشاره دارد. قبل از اینکه جمع آوری داده ها آغاز شود، نشستی چهره به چهره برگزار می شود و گفت و گوهای دو جانبه بین ناظر و معلم انجام می شود، این اطمینان را می دهد که ناظر برای مشاهده و معلم برای تدریس برنامه دارند و این امر خود تلنگری است به نگرانی ها و سوالات معلم؛ بنابراین، داده ها با نیازهای اصلی معلم تطابق می کنند. در این فصل نشست قبل از مشاهده توضیح داده می شود.

## نشست قبل از مشاهده

**نشست قبل از مشاهده، صحبتی رو در رو بین معلم و ناظر آموزشی است تا فرایند مشاهده از کلاس**

**معلم را هدف مدار و نظام مند کند.** هدف نشست قبل از مشاهده فراهم کردن مقدمات ضروری و توافق در زمینه های مورد نظر است. اگر احساس احترام متقابل بین این دو فرد ایجاد شود، معلم کمک های ناظر آموزشی را بیشتر طلب خواهد کرد.

ناظر آموزشی باید اضطراب معلم را درباره این نشست برطرف کند. اطمینان دادن به معلم که اطلاعات محرمانه می ماند، مفید خواهد بود. متخصصان توصیه می کنند که مذاکرات در کلاس یا دفتر معلم یا هر جای دیگری که طرفین توافق کرده اند انجام شود اما در دفتر ناظر آموزشی نباشد.

این نشست می تواند به ناظر کمک کند تا پیش فرضی در مورد رفتارها یا افکار معلم در سر نداشته باشد. نشست

قبل از مشاهده ای که خوب هدایت شده باشد سه عنصر دارد؛ **شفاف سازی، مرور ذهنی (تمرین ذهنی) و**

**قرارداد.** اگر ناظر وقت و انرژی خود را صرف کند تا قبل از مشاهده کلاس دیدار چهره به چهره با معلم داشته باشد و سه عنصر بالا را رعایت کند، نتیجه کارش فوق العاده خواهد بود.

**شفاف سازی** فرصتی را به معلم می دهد تا از این طریق ناظر را با فرایندهای برنامه ریزی بیان نشده آشنا کند. شفاف سازی به درک متقابل و کاوش مشترک در مورد اینکه چگونه درس با طرح کلی برنامه درسی معلم و تصمیم گیری های آموزشی تطبیق می یابد، کمک می کند.

**عنصر مرور یا تمرین ذهنی**، زمانی اتفاق می افتد که ناظر، معلم را در فعالیت واقعی یا ایفای نقش قسمت های انتخاب شده ای از درس درگیر می کند. معلم تمرین ذهنی انجام می دهد یا به همراه ناظر درس بعدی را تمرین می کند. ارائه غیر رسمی، فرصتی را فراهم می آورد تا مشکلات را پیش بینی و عناصر طرح، که ممکن است مبهم باشند، و نگرانی های معلم در مورد درس، قبل از آنکه تدریس شود، تشخیص داده شوند.

علاوه بر این معلم طرح درسی را که قرار است تدریس شود، هنگام بازدید ناظر آموزشی ارائه می دهد. او اهداف درس، روش های ارائه درس و روش های ارزشیابی عملکرد دانش آموز را توضیح می دهد. عنصر آخر نشست قبل از مشاهده، قراردادی است که بین معلم و ناظر منعقد می شود. قرارداد، انتظارات هر دو نفر را درباره هدف و روش های جمع آوری اطلاعات روشن و خلاصه می کند.

معلم و ناظر آموزشی درباره نقش ناظر در طول بازدید توافق می کنند. ناظر آموزشی و معلم باید درباره دستورالعمل هایی که ناظر برای ثبت داده ها دنبال میکند، توافق کنند؛ بنابراین، معلم هنگامی که سخت درگیر نوشتن کلیه وقایع کلاسی می شود ناراحت نخواهد شد و معلم و ناظر آموزشی باید تعیین کنند که استفاده از روش شنیداری-دیداری مطلوب است یا خیر و اگر چنین است باید جزئیات کار خود را شرح دهند.

معلم و ناظر آموزشی در نشست قبل از مشاهده باید تعیین کنند که ناظر چه کلاسی را و چه موقع بازدید خواهد کرد که در این صورت برنامه زمان بندی ناظر آموزشی از قبل تهیه می شود. به عکس در موقع ارزشیابی پایانی ممکن است لازم باشد که بازدیدها بدون اطلاع قبلی باشد اما ناظر آموزشی تحلیل گر به این کار نیازی ندارد. معلم در نشست قبل از مشاهده، مشکلاتی را که در تدریس با آن رو به رو است و در آن زمینه به کمک نیاز دارد مشخص می کند. بنابراین دو فرد شرکت کننده در این جلسه روی رفتار مشخص شده معلم و دانش آموز که ناظر مشاهده خواهد کرد تاکید می کنند. معلم ممکن است در مورد رفتارهای ویژه زیر به فردی نیاز داشته باشد تا این رفتارها را مشاهده کند و بازخورد لازم را به او بدهد:

- ✓ تعامل کلامی میان دانش آموز و معلم؛
- ✓ نحوه سوال شفاهی؛
- ✓ روش های گروه بندی دانش آموزان؛
- ✓ راه های تقویت ارتباط و تعامل بین دانش آموزان؛
- ✓ بهبود و اصلاح صدای معلم؛
- ✓ رفتارهای غیر کلامی معلم؛



- ✓ روش های اداره کلاس؛
- ✓ تدارک کمک های انفرادی به دانش آموزان؛
- ✓ میزان تسلط معلم بر آنچه در کلاس روی می دهد؛
- ✓ استفاده معلم از رسانه ها در ارائه یک درس؛
- ✓ نحوه بیان، دستور و تعیین تکالیف دانش آموزان؛

### فعالیت های نشست قبل از مشاهده

نشست قبل از مشاهده شامل درک مشترک ناظر و معلم از فرایند مشاهده می باشد. این نوع درک مشترک به آسانی ایجاد نمی شود، از طریق یک سلسله فعالیت های برنامه ریزی شده می توان به این مهم دست یافت. به طور کلی نشست قبل از مشاهده شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ روشن سازی مفهوم و اهداف نظارت آموزشی و ارزشیابی؛
- ✓ برنامه ریزی مشاهده؛
- ✓ دلیل و هدف مشاهده؛
- ✓ روشن سازی انتظارات ناظر و معلم؛
- ✓ گفت و گو در رابطه با شیوه تدریس؛
- ✓ تمرکز مشاهده ( موضوع مورد مشاهده)؛
- ✓ روش و نوع مشاهده؛
- ✓ زمان مشاهده؛
- ✓ زمان نشست بعد از مشاهده؛
- ✓ نقش های ناظر و معلم در فرایند مشاهده؛
- ✓ جای نشستن ناظر؛
- ✓ فرایندهای مشاهده.

فصل پنجم

## مشاهده کلاس درس

## مقدمه

در این فصل توضیح داده خواهد شد که مشاهده تدریس چیست؟ چه چیزهایی در کلاس درس باید مشاهده شود؟ مشاهده چگونه انجام شود که بیشترین اثربخشی را داشته باشد؟ داده ها به وسیله چه ابزارهایی جمع آوری شوند؟

### مشاهده تدریس و فرایند یاددهی - یادگیری

مشاهده ظاهرا کار ساده ای به نظر می آید، اما مشاهده کلاسی به مهارت های فنی و تحلیلی بالایی نیاز دارد. ناظر آموزشی باید بداند به دنبال چیست، چگونه مشاهده کند و چگونه داده ها را جمع آوری، تحلیل و تفسیر نماید. **هر مشاهده یک موقعیت جدید است**، تعامل ها هیچ وقت مشابه نیستند. ناظر آموزشی باید کلیه دانسته ها و تجربه های خود را به کار گیرد تا با عملکردی شلیسته بتواند معلم و دانش آموزان را در عمل مشاهده کند. در خلال مشاهده تدریس، ناظر داده های توصیفی و بدون قضاوت را جمع آوری می کند. اگر چه ممکن است حس کلی آنچه که در طول درس اتفاق می افتد متعلق به خود معلمان باشد، میزان سرعت و پیچیدگی تعاملات کلاس درس بیان می کند که معلمان به طور مکرر از بعضی از رفتارهای تدریس خود و رفتارها و واکنش های دانش آموزان ناآگاه هستند.

یکی از بزرگترین آسیب ها برای معلم این است که یک ناظر بی تجربه تمایل به نشستن در عقب کلاس داشته باشد و قضاوت های شخصی در مورد آنچه را که در کلاس درس اتفاق می افتد، ثبت کند. علاوه بر این، قضاوت های ثبت شده می تواند به طور خودکار موجب شود که معلم حالت تدافعی به خود بگیرد. بنابراین همه اعتمادی که در مرحله آمادگی چرخه نظارتی ایجاد شده بود، نابود می شود.

باید به تفاوت **بین قضاوت، استنباط و مشاهده** توجه داشت. **قضاوت ها** عباراتی هستند که عقیده و نظر مشاهده کننده را در مورد کیفیت یا اثربخشی آنچه مشاهده میشود، بیان می کنند. **استنباط ها** عباراتی هستند در مورد اینکه شخص دیگری بر اساس رفتارهای قابل مشاهده، به چه چیزی فکر می کند یا چه احساسی دارد. **مشاهده** عباراتی هستند که وقایعی را که اتفاق افتاده است و قابل دیدن و شنیدن هستند، توصیف می کنند.

### چه چیزی باید مشاهده شود؟

گلیکمن (2002)، دلیل تاکید زیاد بر **روشن کردن تمرکز مشاهده** را چنین بیان می کند: " معلم ناظر که در مشاهدات شرکت می کنند، باید به توافق برسند که بر چه چیزی تمرکز کنند و فقط در مورد آن موضوع، بحث و عمل کنند." بهتر است که در ابتدا چند مشاهده عمومی انجام گیرد تا یک احساس کلی از کلاس درس به دست آید و معلم به حضور فرد بزرگسال دیگر (ناظر) در کلاسش عادت کند، ولی اگر بعد از مدتی ناظر آموزشی و معلم ندانند به چه چیزی می خواهند توجه کنند، احتمالاً بحث از مسائل یاددهی و یادگیری به مسائل خارج از کلاس (مانند رفتار نامناسب برخی دانش آموزان، نیازهای والدین،...) کشیده خواهد شد.

درباره اینکه چه چیز باید در کلاس درس مشاهده شود، دو رویکرد اساسی بسته به هدف ناظر آموزشی وجود دارد:

### **الف) رویکرد جامع**

عبارت است از ارزیابی تعمیم یافته ای از عملکرد معلم در مهارت تدریس که ماهیت آن ها کلی و عمومی است. رویکرد جامع، هم برای کارکنان آموزشی و هم برای ناظران آموزشی شاغل در مسئولیت اجرایی روشی متداول است. **رویکرد جامع در ارزیابی از عملکرد معلم روش مفیدی است.** این رویکرد برای استفاده ناظران شاغل در مسئولیت های اجرایی مانند مدیران مناسب است. دو نمونه از رویکرد های جامع متمرکز بر تدریس عبارت اند از:

#### **1- چارچوب جامع تدریس،**

#### **2- پرسش نامه های باز پاسخ و ویژه موقعیت.**

### **چارچوب جامع تدریس**

دانیلسون (2007) چارچوب تدریس خوبی طراحی کرده است که کاربرد وسیعی برای مشاهده های کلاس درس دارد. این چارچوب با استفاده از تحقیقی درباره ارزیابی عملکرد کلاس طراحی شده است. این چارچوب یک تعریف جامع یا سیستم طبقه بندی حوزه ها، اجزا، وظایف و زیر وظایف مربوط به هنر و علم تدریس را ارائه می کند. این چارچوب شامل چهار حوزه است:

#### **1- برنامه ریزی و آماده سازی؛**

#### **2- محیط کلاس درس؛**

#### **3- آموزش؛**

#### **4- مسئولیت رشد حرفه ای خود.**

**حوزه آموزش شامل 5 جزء می شود:**

- 1- برقراری ارتباط شفاف و صحیح؛
- 2- استفاده از تکنیک های پرسش و پاسخ و بحث؛
- 3- مشارکت دانش آموزان یادگیری؛
- 4- دادن بازخورد به دانش آموزان؛
- 5- انعطاف پذیری و پاسخ گویی.

جزء سوم از حوزه آموزش، **مشارکت دانش آموزان در یادگیری**، شامل پنج عنصر است:

1. ارائه محتوای درس؛
2. فعالیت ها و تکالیف؛
3. گروه بندی دانش آموزان؛
4. منابع و مواد آموزشی؛
5. ساختار و سرعت تدریس.

ناظر آموزشی می تواند فعالیت های آموزشی معلم را در ارتباط با هر عنصر مشاهده کند و سپس آن ها را در چهار سطح دسته بندی کند: نامطلوب، مبتدی، ماهر و ممتاز. با در نظر گرفتن عملکرد معلم در هر یک از عناصر، می توان فهمید که دانش آموزان در طول جلسات درس، چقدر مطالب، مهارت ها و مفاهیم مهم را خوب فرا می گیرند. نقطه قوت این چارچوب، این است که به معلم و ناظر آموزشی اجازه می دهد میزان تمرکز مشاهده را تعیین کنند. مثلاً می توانند تصمیم بگیرند از مشاهده جامع استفاده کنند تا هم زمان چند حوزه را مشاهده کنند یا از مشاهده ویژه برای مشاهده یک جزء خاص از یک حوزه مشخص بهره گیرند.

### **ب- رویکرد ویژه**

در سال های اخیر تلاش های زیادی برای شناسایی مهارت ها یا توانمندی های عمومی تدریس صورت گرفته است. این حرفه در جهتی حرکت کرده است که مفهوم تدریس یک علم تلقی می شود، بنابراین ناظران آموزشی علاقه مندند که علاوه بر ارزیابی کلی معلم، عملکرد رفتارهای اختصاصی وی را نیز ارزیابی و مشخص کنند. با پیگیری چرخه نظارت آموزشی بالینی متوجه می شویم که معلم و ناظر آموزشی در نشست قبل از مشاهده درباره رفتارهای ویژه معلم و شاگردان، که قرار است ناظر مشاهده کند، تصمیم گیری کرده اند و ناظر آموزشی بر

شواهد مربوط به حضور یا عدم حضور رفتارهای ویژه تمرکز دارد. یک نمونه از رویکرد ویژه به مشاهده کلاس درس عبارت است از: بررسی کار دانش آموزان ( پاسخ ها، دانسته ها و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان).

### بررسی کار دانش آموزان

می توان مشاهدات را بر پیشرفت دانش آموزان در قبال استانداردهای کلاسی یا مدرسه ای و همچنین انتظاراتی که از کیفیت کار آنان می رود، متمرکز کرد. در این صورت کار دانش آموز از طریق کارپوشه ها، ارائه ها یا کارهای نمایشگاهی، مشاهده می شود و مورد قضاوت قرار می گیرد. برخی از مدارس از دانش آموزان می خواهند که یادگیری خود را از درس های مختلف به نمایش بگذارند. برای این کار، آن ها را راهنمایی می کنند تا پروژه های بلند مدت انجام دهند. این پروژه ها تلفیقی از درس های مختلف هستند و در خارج از کلاس درس کاربرد دارند. مثلا می توان از یک مطالعه زیست محیطی که برای جامعه مفید است، یک مطالعه در زمینه ادبیات و تکنولوژی که به منابع مدرسه می افزاید، یا یک تئاتر نام برد

### چگونه مشاهده کنیم؟

**مناسب ترین نقش ناظر آموزشی یک مشاهده گر غیر مزاحم است.** ناظر آموزشی نمی تواند و نباید به دلیل اینکه می خواهد گزارش دقیقی از آنچه در جریان مشاهده روی می دهد داشته باشد معلم را تحت هیچ عنوانی متوقف یا از مسیر اصلی منحرف کند.

### چگونه داده ها را جمع آوری کنیم؟

ناظران می توانند از روش های گوناگونی برای جمع آوری شواهد در مورد یاددهی و یادگیری در کلاس درس استفاده کنند. مثلا یادداشت برداری توصیفی از اتفاقات کلاس، تعامل دانش آموزان با یکدیگر و تعامل معلم با دانش آموزان، نمودارهای مشارکت فعال دانش آموزان در یادگیری، ضبط ویدیویی یا صوتی و همچنین مجموعه کارهای دانش آموزان.

معلم و ناظر آموزشی بسته به اینکه **بر سر آنچه باید مشاهده شود توافق کرده باشند** می توانند گزارش و وقایع کلاسی را از طریق وسایل الکترونیکی، چاپی یا ترکیبی از هر دو تهیه کنند.

**ضبط صوت** وسیله مفیدی برای کمک به ناظر آموزشی جهت انجام مشاهده است و گزارش کلیه مطالب اتفاق افتاده در کلاس را به طور شفاهی امکان پذیر می سازد. یک گزارش شنیداری از این نظر که حرکات و رفتارهای غیر کلامی معلم و دانش آموزان را نشان نمی دهد، وسیله ای ناقص است. به همین دلیل حتی هنگام ضبط صدا در جریان و فرایند تدریس، حضور ناظر آموزشی در کلاس ضروری است. ضبط ویدیویی به عنوان یک ابزار نظارت

آموزشی وسیله ای مطمئن تر است. ضبط ویدیویی بیشترین یا در صورت کوچک بودن گروه، کلیه تعامل های کلاسی را نمایش می دهد. ناظر آموزشی در ضبط ویدیویی نیازی ندارد که برای تحلیل وقایع کلاسی حضور داشته باشد، تحلیل ها را می توان از روی نوار فیلم انجام داد.

## برخی از ابزارهای جمع آوری داده ها

با کمک ابزارها می توان به روشنی بین مشاهدات بر اساس اطلاعات، استنباط یا قضاوت های شخصی فرق قائل شد. بر این اساس، ناظران آماده هستند که روش های خاص جمع آوری داده ها را در طول مشاهدات معلمان کشف کنند. اچسون و گال (2003)، سه نوع از فنون جمع آوری داده ها را معرفی کرده اند:

❖ فنون مشاهده جامع؛

❖ کلام گزینی؛

❖ ابزارهای نمودار دیداری مانند ثبت مشاهدات محل استقرار در کلاس درس.

### الف) فنون مشاهده جامع:

این روش جمع آوری داده ها، که تصویری جامع از کل تدریس ثبت است، یک چشم انداز کلی از همه پدیده های آموزشی فراهم می کند. هنگامی که معلم و ناظر هیچ کدام نمی دانند نقطه شروع و تمرکز در فرایند مشاهده کجاست، این تکنیک اغلب مواقع یک نقطه شروع خوبی را فراهم می کند. نقطه قوت فنون مشاهده جامع، به جامعیت آن ها برمیگردد، به هر حال آن ها ناظر را در کنترل کردن کمک می کنند. رایج ترین فنون جمع آوری داده ها در روش مشاهده جامع: ثبت کردن، واقعه نگاری و تحلیل ویدیویی می باشند.

✓ فن ثبت کردن: تعاملات کلامی و زمان آن ها را که در یک درس خاص اتفاق می افتد، ثبت می کند. حرف های معلم و دانش آموزان ثبت می شوند. ثبت داده ها مستلزم این است که ناظر، نظامی از خلاصه نویسی را تمرین کند. ناظران با تجربه و آموزش دیده می توانند در زمینه ثبت کردن جنبه های پیچیده و چند بعدی درس را یادداشت و ضبط کنند.

✓ واقعه نگاری: نوعی کاهش مقیاس ثبت کردن است. اگر چه فن واقعه نگاری از نظر تمرکز، دقیق است اما می تواند چشم انداز رفتارهای معلم، راهبردهای آموزشی یا فعالیت های کلاس درس و تمام فعل و انفعالات میان معلم و دانش آموزان را که در کل کلاس اتفاق می افتد یا شاید کارهای یک گروه کوچک

و حتی یک دانش آموز را تعدیل یا کوتاه کند. در فن واقعه نگاری، کنترل آنچه که ثبت می شود با ناظر است. چگونگی قضاوت انجام شده از طرف معلم و هدف کنترل معلم بر نوع جمع آوری داده ها موثر است. ✓ **تحلیل ویدیویی:** ابزاری برای مستند کردن وقایع تدریس به معلمان است. تحلیل ویدیویی بر اساس موضوع درس، تصویری عمیق، پیوسته و غنی از فرایند تدریس، تعامل معلم با دانش آموزان و تعامل دانش آموزان با یکدیگر را ارائه می دهد. در تحلیل ویدیویی به معلمان آموزش دهیم که اول، حوزه تمرکز را شناسایی کنند و از آن ها بخواهیم تا باور خود را از تدریس روشن سازند و توضیح دهند که چرا آن برایشان معنی دار است. پس از آن که معلمان باور ها و دانش خود را در مورد روش های تعلیم و تربیت حوزه تمرکز، شناسایی کردند، آن ها در مورد انواع داده های مفید تصمیم گیری می کنند و در حین بررسی درس، داده ها را ضبط و ثبت می کنند. وقتی داده ها جمع آوری شدند، معلمان هم به طور انفرادی با نوشتن و هم با بحث های گروهی با همکاری معلم و ناظر، داده ها را تحلیل و تفسیر و آینده تدریس را فرضیه سازی می کنند.

### (ب) فن کلام گزینی:

**فن مشاهده جامع، یک تصویر کلی از کلاس درس ارائه می دهد،** اما این فن یک تمرکز کوتاه و دقیق یا نگاه سریع بر ارتباطات کلاس درس دارد. این فن به ثبت کلمه به کلمه هر آنچه در خلال مشاهده بیان می شود، که وابسته به موضوع یا سوال خاصی است که ناظر و معلم آن را مورد توجه قرار داده اند، می پردازد. در این میان اطلاعات خاصی که ناظر و معلم بر آن ها تمرکز می کنند، عبارتند از: سوالات معلم، بازخورد معلم بعد از پاسخ دانش آموزان، کنترل های معلم، گفت و گوهای معلم بین فعالیت های مختلف در یک درس و مدیریت کلاس یا موارد انضباطی.

### (ج) ابزارهای تثبیت مشاهدات محل استقرار در کلاس:

این ابزارها می توانند اطلاعات جزئی تک تک دانش آموزان ( مثل انواع تعاملات کلامی یا برخورد دانش آموزان) یا کل کلاس را فراهم کند. **این فن به طور فوق العاده ای چند منظوره است.** به خاطر اینکه معلم و ناظر می توانند در ابداع یک سیستم رمزی برای جمع آوری اطلاعات جهت پاسخگویی به نگرانی یا سوالی که معلم دارد، قابل انعطاف باشند. دو نکته مهم در این فن این است که از دشواری و کاربرد سخت این سیستم رمزی برای ناظرانی که از آن استفاده می کنند، جلوگیری می کند و همچنین ناظر تحلیل رفتارهای ثبت شده مرتبط با درس را در موقعیت خاص به خاطر می آورد.



فصل ششم

## تحلیل و تفسیر داده ها و رویکردهای نظارتی

## مقدمه

بعد از مشاهده کلاس درس، ناظر داده های توصیفی گردآوری شده را تحلیل، تلخیص و تفسیر می کند. سپس، اولویت های راهبردی اصلاح و بهبود معلم را مشخص می کند. دامنه این راهبردها و رویکردها بسته به سطح بلوغ و پیشرفت معلم از کنترل غیردستوری تا کنترل دستوری تغییر می کند. در این فصل به تحلیل و تفسیر داده های مشاهده کلاس درس، پیوستار رفتارهای ارتباطی ناظر و رویکردهای نظارتی خواهیم پرداخت.

## تحلیل و تفسیر داده های مشاهده کلاس درس

در گام بعدی، باید داده های جمع آوری شده توسط ناظر تلخیص و تفسیر شوند. فرایند تفسیر داده ها شامل: ساخت دهی مجدد درس مشاهده شده، بررسی رفتارها یا الگوهای برجسته تکرار شده، درک عملکرد معلم و تاثیر آن در یادگیری دانش آموزان می شود. فرایند تحلیل و تفسیر شامل تقویت، اصلاح یا حذف رفتارهای تکراری تدریس می شود که در عملکرد حرفه ای معلم دیده می شود.

### یکی از مهم ترین تصمیماتی که ناظر باید بگیرد این است که چه کسی داده ها را تفسیر و مسائل را در

نشست بعد از مشاهده مطرح کند. در واقع، این تصمیم به سطح رشد و بلوغ معلم بستگی دارد. ناظر آموزشی باید بررسی کند که کدام رفتار با کدام معلم موثر خواهد بود و سبک خود را بر اساس آن تنظیم کند. رفتار ناظر آموزشی فرایندی انعطاف پذیر، قابل تغییر و انسانی است. ناظران آموزشی باید رویکرد خود را با معلمان به طور انفرادی هماهنگ و تنظیم نمایند. به طور تخصصی تر، انتخاب هر رویکرد به سطح رشد و بلوغ معلم بر اساس دانش پایه، مهارت های تدریس، انگیزش درونی، ظرفیت برای خودکاوی و تفکر در مورد عمل وابسته است.

## پیوستار رفتارهای ارتباطی ناظر

دامنه رفتار نظارتی کدامند؟ رفتار هدفمند، رفتاری است که در زمان تصمیم گیری در جلسه صورت می گیرد. مجموعه رفتارهای نظارتی عبارتند از: گوش دادن، شفاف سازی، تشویق، تفکر و تعمق، ارائه دادن، حل مسئله، مذاکره، هدایت، استاندارد سازی و تقویت کردن.

❖ گوش دادن: ناظر به معلم توجه می کند و برای اینکه نشان دهد صحبت های او را درک می کند، سرش را تکان می دهد، اصوات و آواها نیز نشان دهنده گوش دادن است.

- ❖ **شفاف سازی:** ناظر برای روشن کردن منظور گوینده، سوالاتی می پرسد. مثلا " منظور شما این است که؟"، " ممکن است این مطلب را بیشتر توضیح دهید؟".
- ❖ **تشویق:** ناظر پاسخ های تصدیق کننده می دهد تا به معلم کمک کند به توضیح نقطه نظراتش ادامه دهد. مثلا " بله، حواسم به شما هست".
- ❖ **تفکر:** ناظر رای درستی حرف معلم، سخن او را خلاصه و بازگویی می کند. " فهمیدم منظورتان این است که ...".
- ❖ **ارائه:** ناظر، نظر شخصی خود را درباره موضوع مورد بحث می گوید. " من این چنین متوجه شده ام..".
- ❖ **حل مسئله:** معمولا پس از بحث و گفتگوی مقدماتی درباره موضوع یا مشکل، ناظر پیش قدم می شود و همه موارد مورد بحث را بیان می کند تا فهرستی از راه حل های احتمالی به دست آید. این کار معمولا با عباراتی مانند جملات زیر صورت می گیرد: " بهتر است مکث کنیم و کاری را که می توانیم انجام دهیم، یادداشت کنیم".
- ❖ **مذاکره:** ناظر سعی می کند با بحث در مورد نتایج هر یک از راه حل های پیشنهادی، به جست و جوی مغایرت ها یا اولویت ها و محدود کردن انتخاب ها، با سوالاتی نظیر آنچه در زیر آمده، بپردازد: " با کدام نکته موافق هستید؟"، " از چه طریقی می توانید این راهکار را به گونه ای تغییر دهید که قابل قبول باشد؟".
- ❖ **هدایت:** ناظر به شرکت کنندگان حق انتخاب می دهد. برای توضیح انتخاب ها، ناظر جملاتی نظیر آنچه در پی می آید، می گوید. مثلا " به نظر من راه حل هایی وجود دارد که می توانید انتخاب کنید، الف، ب، یا ج" یا " نسبت به کدام گزینه مطمئن ترید و آن را انتخاب می کنید؟".
- ❖ **استانداردسازی:** ناظر معیارها و مدت زمان مورد انتظار برای تصمیم گیری را تعیین می کند، هدف های مورد نظر نیز مشخص می شوند و انتظارات با عبارت های این چنینی بیان می شوند: " گزارش این تغییر را تا ... به من ارائه دهید"، " می خواهیم در جلسه بعدی مشارکت شما 25 درصد افزایش یابد".
- ❖ **تقویت:** ناظر با بیان نتایج احتمالی، دستورها و معیارها را تقویت می کند. این نتیجه ها می توانند مثبت و به نوعی تشویقی باشند: " من مطمئنم می توانید این کار را انجام دهید" یا " به توانایی شما شکی ندارم". ممکن است نتیجه های منفی نیز وجود داشته باشند: " بهتر است بدانید اگر این کار را به موقع انجام ندهید...".

## رویکردهای نظارتی

## رویکرد غیر دستوری:

در فرایند نظارت آموزشی بالینی، گاه ناظران آموزشی با معلمانی مواجه می شوند که برای هدایت و اداره کار خود به طور مستقل توانایی ها و مهارت های لازم را دارند؛ بنابراین چگونگی برخورد و رفتار حرفه ای آنان با این معلمان فرق می کند و به ناچار باید از شیوه یا رفتار نظارتی متفاوتی استفاده کنند.

**در رفتار نظارتی معلم بر فرایند نظارت و قضاوت ناظران کنترل دارد.** در این رویکرد، مدیر یا ناظر آموزشی به سخنان معلم گوش می دهد، معلم را به صحبت کردن بیشتر درباره مسئله یا موضوع تشویق می کند، با تایید نظرات معلم، وی را به تفکر و تعمق بیشتر وا می دارد و سپس معلم در مورد مسئله تصمیم گیری می کند. در تصمیمات گرفته شده، معلم بیشترین و ناظر کمترین نقش را دارد. در حقیقت در این نوع نظارت، معلم به طور مستقل تصمیم گیری می کند و نقش ناظر آموزشی، صرفاً کمک کردن به معلم در فرایند تفکر درباره فعالیت ها و عملیاتی است که درصدد انجام دادن آن است. در این رویکرد، ناظر آموزشی سعی می کند فکر معلم را بر مشاهده، تحلیل و تفسیر، شناسایی مشکل و حل مسئله متمرکز کند. ناظر به عنوان شنونده، روشنی بخش و مشوق معلم خود، بدون قضاوت عمل می کند.

## رویکرد مبتنی بر همکاری

**مشارکت واقعی (کنش متقابل بین معلم و ناظر) از ویژگی های این رویکرد است.** در فرایند نظارت هر کدام از آن ها مسئولیت یکسانی در تفسیر و تحلیل داده ها در نشست بعد از مشاهده دارند. چنانچه ناظر آموزشی در فرایند نظارت بالینی، علاقمند باشد مسئله ای را به طور مشترک و با همکاری متقابل با معلم حل کند و او را تشویق کند تا ادراکات و نظریاتش را در مورد آن مسئله یا مشکل بیان کند و در عین حال صادقانه و به طور ریح و روشن عقاید خودش را نیز بیان کند، به طوری که به تبادل صادقانه و آشکار نظرها بینجامد، از نظارت آموزشی مبتنی بر همکاری استفاده کرده است. اساس و پایه این نوع نظارت، تشریح مساعی بین ناظر آموزشی و معلم است. آن دو بر اساس درک متقابل از موضوع یا مسئله معینی در مورد راه حلی واحد توافق می کنند. گفت و گو بین ناظر آموزشی و معلم با بیان درک مشکل از سوی هر یک از طرفین شروع می شود و در نهایت با توافق متقابل درباره طرح یا برنامه نهایی خاتمه می یابد. در فرایند و مراحل مذاکره ناظر آموزشی و معلم مسئله مورد نظر را از ابعاد مختلف بررسی می کنند و ناظر آموزشی آغازگر این مذاکره است. این رویکرد نظارت آموزشی وقتی سودمند است که هم معلم و هم ناظر آموزشی، هر دو از دانش، تخصص، مهارت، مشارکت و علاقه مندی مشابهی نسبت به مسئله مورد نظر برخوردار باشند.

## رویکرد آگاهی دهنده دستوری:

به طور کلی از روش نظارت آگاهی دهنده دستوری برای هدایت، اصلاح یا بهبود کار معلمان استفاده می شود تا بدین وسیله معلمان در مورد راه حل های گوناگونی که ناظر آموزشی در اختیارشان گذاشته است تامل کنند و آن ها را بررسی کرده، از میانشان راه حل یا مجموعه ای از راه حل هایی را که به نظرشان عملی، واقع بینانه و مفید است، انتخاب کنند. در این رویکرد ناظر آموزشی هم منبع اطلاعاتی عمده و مهمی برای معلم است و هم پیشنهاد کننده راه حل ها یا شقوق مختلف عمل که باید انتخاب نهایی از میان آن ها انجام بگیرد، اما در فرایند اجرای این رویکرد، یعنی انتخاب، تجدید نظر، تغییر و اصلاح راه حل ها، ناظر آموزشی از نظرهای معلم و اطلاعات او در این زمینه جویا می شود و آن ها را مورد توجه قرار می دهد. استفاده از رویکرد آگاهی دهنده دستوری زمانی که معلم نسبت به ناظر آموزشی، اطلاعات، دانش، تجربه، تخصص و توانمندی های کمتری دارد بسیار سودمند و موثر است و موکدا توصیه می شود.

## رویکرد کنترل دستوری

در انتهای دیگر پیوستار رفتار نظارتی در مقابل رویکرد غیر دستوری، رویکرد کنترل دستوری وجود دارد که در آن ناظر کارهایی را دیکته می کند که معلم باید انجام دهد. در مواردی که معلم طی چند بار نظارت، عملکرد قابل قبولی نداشته باشد، ناظر مجبور به استفاده از تعیین برنامه عمل برای کمک به معلم و بهبود تدریس اوست. در این رویکرد، ناظر آموزشی تا حد بسیاری از اختیاراتش استفاده می کند و معلم را متقاعد می سازد که برای بهبود مشکلش باید فعالیت هایی را انجام دهد. ناظر به معلم دستور می دهد که برای فراگیری مهارت های استاندارد تا یک زمان مشخص تلاش کند تا نحوه تدریس او بر یادگیری دانش آموزان اثر سوء نداشته باشد. ناظر می گوید دفعه بعد که برای نظارت به کلاس می آیم شما باید یک طرح درس داشته باشید. می خواهیم که شما با آمادگی کامل در کلاس درس حضور داشته باشید و از مطلبی که می خواهید به دانش آموزان تدریس کنید، آگاهی کامل داشته و توانایی یاد دادن مطالب را به دانش آموزان داشته باشید. به طور کلی، از روش کنترل دستوری می توان برای انتقال انتظارات ناظر آموزشی به معلمان به شکلی صریح و روشن استفاده کرد.

## مقایسه رویکرد های بین فردی نظارتی

آگاهی دهنده دستوری	مبتنی بر همکاری	غیر دستوری ( خود راهبر)
ناظر مسئله را مشخص می کند. سپس، از معلم می خواهد که اطلاعات لازم را به دست آورد.	ناظر در جست و جوی روشن سازی مسئله از دیدگاه معلم است.	ناظر از معلم می خواهد که مسئله را شناسایی کند.
ناظر راه حل ها را پیشنهاد می کند. سپس، خواستار جمع آوری اطلاعات از سوی معلم است.	ناظر همراه با معلم از روش بارش مغزی برای تعیین راه حل ها استفاده می کند.	روشن سازی و تفکر در مورد راه حل های مسئله از سوی معلم تا زمانی که مسئله حل گردد.
ناظر راه حل را خلاصه می کند و از معلم می خواهد که بپذیرد.	مسئله از طریق همکاری و بحث دو جانبه حل می شود.	معلم مسئله را حل می کند و پیامدهای آن را در نظر می گیرد.
معلم انتخاب نهایی را بازگو می کند.	دو طرف در مورد برنامه به توافق می رسند.	معلم نسبت به اجرای تصمیم گرفته شده، متعهد است.

## فصل هفتم

## نشست بعد از مشاهده و ارزیابی جامع چرخه نظارتی

### مقدمه

در نشست بعد از مشاهده، معلم و ناظر در مورد نمونه هایی که در داده ها یافته اند و بر اساس میزان تاثیرشان بر یادگیری دانش آموزان با یکدیگر گفت و گو می کنند. ناظر و معلم بر اساس یافته های خود، فعالیت های موجود را تصدیق خواهند کرد یا اینکه رویکردهای جایگزین را ارائه خواهند داد. بدین ترتیب در این فصل، چگونگی برگزاری، مدیریت، محتوای نشست بعد از مشاهده و همین طور مدیریت تعارض غیر قابل اجتناب بین ناظر و معلم شرح داده می شود.

## نشست بعد از مشاهده

معلم و ناظر آموزشی پس از مشاهده کلاس درس در محلی که هر دو توافق کرده اند برای اجرای مرحله ای که به عقیده اغلب متخصصان مشکل ترین و مهم ترین مرحله در چرخه نظارت آموزشی بالینی است با یکدیگر ملاقات می کنند. به طور طبیعی برای تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و برنامه ریزی راهبردی، نشست بعد از مشاهده برگزار خواهد شد.

### **هدف اصلی نشست پس از مشاهده بازخورد دادن به معلم درباره عملکرد اوست.**

بر اطلاعات جمع آوری شده ناظر آموزشی متمرکز باشد نه بر اطلاعات مبتنی بر تجربیات، گرایش ها و احساس های ناظر آموزشی. ناظر آموزشی باید دقت کند که جلسه مذاکره تهدیدی برای موقعیت معلم نباشد؛ بنابراین، موضوع بحث در جلسه، تدریس مشاهده شده است نه خود معلم.

معلم و ناظر نباید مذاکره پس از مشاهده را مانند ارزشیابی پایانی عملکرد معلم تلقی کنند، بلکه این فرصتی است برای ناظر آموزشی تا بازخورد ارزشمندی برای معلم فراهم آورد. ناظر آموزشی برای هدایت یک مذاکره اثربخش به مجموعه ای از مهارت های فنی و شخصی خاص نیاز دارد. او باید بداند چگونه به معلم بازخورد مفید و گاهی منفی بدهد که موجب جریحه دار شدن روح او یا ایجاد رفتارهای دفاعی نشود. موثر و پرپل توصیه کرده اند که ناظر آموزشی از انجام دو نوع تحلیل در مورد معلم بپرهیزد: یکی یادداشت وقایع ساده و پیش پا افتاده و دیگر متمرکز شدن بر نقاط انتقادی. در عوض توصیه می کنند که ناظر آموزشی باید به معلم در زمینه محتوا، اصلاح الگوهای مورد استفاده، تدریس و ارتباط احتمالی میان این سه کمک کند.

اگر هم معلم و هم ناظر آموزشی حس اعتماد از خود نشان دهند، مذاکره پس از مشاهده بیشترین موفقیت را خواهد داشت. **یک مذاکره موفق زمانی روی می دهد که احساس و رابطه خوبی میان معلم و ناظر وجود**

**داشته باشد.** ضمناً از جمله مسائل مهم نظارت بالینی می توان انتخاب ناظر، توجه به امکانات لازم، معلمان نیازمند به این نوع نظارت و تفکر درباره راه های دیگر نظارتی را نام برد.

## مسئله تعارض

برگزاری نشست های قبل و بعد از مشاهده چالش هایی را نیز به همراه دارد. معلمان که مزایای یادگیری مشارکتی را برای دانش آموزان مشاهده کرده اند، دریافتند که **تعارض بیشتر، جنبه غیر قابل اجتناب کار کردن در کنار همدیگر است.** بنابراین مدیرانی که تکامل به ایجاد فرهنگ مشارکتی مدرسه را دارند، باید این تعارض را پذیرفته و آماده کار کردن با این تعارض ها باشند.



در فرایند نظارت آموزشی، ممکن است ناظر آموزشی و معلم در انتخاب راه حل مشکل با هم به توافق نرسند. این امر عادی است و مخالفت هر کدام از طرفین با نظرها، ادراکات یا پیشنهادهای دیگری، نباید کارشکنی، خصومت یا پدیده ای شخصی تلقی شود. در واقع، عدم توافق ناظر آموزشی و معلم جریانی مخرب یا مایوس کننده نیست، بلکه جریانی مثبت و سازنده است که در آن تفکر مجدد، بازنگری، قضاوت، مشورت، مذاکره و تصمیم گیری دوباره را می طلبد.

## برخی استراتژی ها برای برخورد با تعارض

❖ **تعارض را بپذیرید و حتی از آن استقبال کنید.** تعارض اجتناب ناپذیر است؛ از آن نترسید. از آن به عنوان فرصتی برای تفکر، عمل و رشد استفاده کنید.

❖ **سیاست های ساختاری سازمانی و عملکردهای فرهنگی را برای تقویت تعارضات سازنده تدارک ببینید:**

**(الف) برگزاری نشست های ارتباطی:** نشست های ارتباطی بسیار کوچکی را از طریق ایمیل، اعلان از طریق بلندگو، خبرنامه و ملاقات های چهره به چهره هدایت کند.

**(ب) تشکیل گروه های دوستان نقاد:** معلمان را مثلاً بر اساس پایه تدریس دور هم جمع و آن ها را تشویق کنی تا در تسهیم ایده های یکدیگر و سپس نقد آن ها در فضایی سرشار از اعتماد و همکاری در ایجاد حسن نیت، مشارکت کنند.

**(ج) آموزش مناظره سازنده:** معلمان به دنبال اجرای آزادی های منطقی هستند؛ یعنی خلق ایده ها، جمع آوری اطلاعات مربوطه، سازمان دادن به مباحث منطقی و داشتن دیدی باز در مقابل نظرات مختلف، می توانند با ایجاد حس اعتماد به نفس نسبت به توانایی های خود، از تعارض به نفع شناخت مواضع مخالف، گسترش امکانات و تلفیق ایده های به ظاهر متفاوت استفاده کنند.

❖ **بهبود مهارت های ارتباطی:** شدت بخشیدن به مهارت های بین فردی از طریق گوش دادن و ایجاد ارتباط، گاهی مهم در کاهش تعارضات مخرب است. هدف این جلسات، آموزش تکنیک های ارتباطی و درک موانع ارتباطی است.

## روش های مدیریت تعارض

مدیران قادر به جلوگیری از تعارض نیستند و نباید هم از آن جلوگیری کنند. بهترین راه، جلوگیری از تعارض نیست اما باید به دنبال آن باشند که بتوانند تعارض ها و دشواری ها را به شایسته ترین روش ممکن و با احترام مدیریت کنند. مدیران روش هایی را برای برخورد با تعارض ها در کمترین سطح هیجان

و حداقل زمان ممکن و کمترین مصرف انرژی و توان، با دنبال کردن " قانون شش C " می یابند که به آنها اشاره می شود.

### **1- نگرانی**

زمانی که احساسات منفی و افکاری خصمانه رو به افزایش است، یک مدیر یا ناظر ابتدا تلاش میکند به عقب برگردد و ببیند چه اتفاقی افتاده و آیا ضرورت دارد واقعا کاری انجام گیرد. نگرانی چیزی است که اگر می خواهیم در کار خویش حرفه ای یا اخلاقی باشیم و نسبت به خود توجه داشته باشیم، لازم است دست به کار شویم.

### **2- گفت و گو**

هر گاه یک مدیر، تعارض به وجود آمده را به همان روش افراد آموزش ندیده حل کند آن مدیر، یک متخصص واقعی نیست. یک مدیر در ابتدا باید با پذیرش داوطلبانه و ارادی قوانین منطقی، خودکنترلی خویش را نشان دهد. سپس، توجه خویش را به آغاز یک گفت و گوی خصوصی در مورد مشکل معطوف کند. چرا این مورد نگران کننده است، چه پیشنهادی برای حل این مشکل وجود دارد و بعد پذیرش داوطلبانه کلامی را به دست آورد.

### **3- مشاوره**

دو مرحله قبل غیر رسمی هستند. مشاوره، مرحله رسمی تر حل مسئله می شود، اما در یک حالت احترام آمیز. مدیر به فرد یادآوری خواهد کرد که در مورد چه چیزی قبلا توافق کرده اند ولی به این توافق عمل نشده است. با گوش دادن به دیگران، مدیر می تواند برخی پیشنهادهای را در مورد آنچه که لازم است انجام گردد، ارائه دهد.

### **4- برخورد**

اگر نگرانی به این مرحله رسیده باشد، لازم است آن را با روشی جدی و واقعی حل و فصل کرد. یک مدیر دوباره با احترام خاطر نشان می کند که در این مورد قبلا و مکررا پرداخته شده است و دیگران به او تذکر داده اند که موقعیت را حل و فصل نماید اما نگرانی هنوز ادامه دارد. اینک ضرورت دارد که در صورت نرسیدن به توافق، پیامدهای عدم پذیرش را بیان کنیم.

### **5- مبارزه با موقعیت**

یک مدیر مجبور نیست که همواره آشتی جو باشد. ممکن است زمانی لازم باشد که بجنگد اما زمان جنگیدن همیشه نیست. وازه مبارزه به معنی کاهش دادن، برطرف کردن یا تغییر موقعیت است، البته نه تغییر فرد. با ناتوان بودن در حل تعارض در سطوح پایین تر، باید مستقیم، جدی و فوری عمل کرد. مجبور شدن به جنگیدن با موقعیت، زمان و انرژی می خواهد و اغلب دارای نتایج غیر قابل پیش بینی است.

## **6- دلجویی و جلب رضایت**

رویکرد مشارکتی در حالت مبارزه پایان نمی پذیرد. هر دو طرف مبارزه لازم است به حالات عادی برگردند. در این مرحله ضرورت دارد به ترتیب زیر عمل شود:

شعله های آتش را شعله ورتر نکنید، به افراد فرصتی دیگر داده شود. به اصول پایبند باشید و آن ها را در سرتاسر فرایند به کار بندید. با پیش رفتن در این حالت هنوز ممکن است که همه چیز درگیر این مرحله باشد و حتی از این طریق پیشرفت کند.

## **ارزیابی چرخه نظارت**

در این مرحله چارچوب ها، فرایندها و رویه های به کار گرفته شده، از مرحله آمادگی تا مرحله نشست بعد از مشاهده، مرور می شوند. اگر رضایت بخش نبودند ممکن است پیش از تکرار چرخه، به بازبینی نیاز باشد. لزومی ندارد که این کار در یک جلسه رسمی انجام شود، بلکه ممکن است به صورت یک بحث کوتاه همراه با پرسش هایی باشد. نقد هم ارزش نمادین و هم ارزش عملی دارد. این کار نشان می دهد که در تلاش برای بهبود، ناظر درست به اندازه نظارت شونده مشارکت دارد.

اگر چرخه نظارت، با صمیمیت و صداقت اجرا شود، ارزیابی این چرخه روح اعتماد، حس همکاری و حمایت مستمر را تقویت می کند. ناظر و معلم باید هر دو احساس کنند که ارزیابی چرخه نظارت آموزشی به نفع معلم است، معلم متخصص می شود و قادر خواهد بود مشکلات را به تنهایی و در موقعیت های مشابه آینده حل کند. به علاوه ناظر و معلم باید هر دو، آن چه را که یاد گرفته شده، منعکس کنند.

## **جمع بندی و نتیجه گیری**

- 1) نظارت آموزشی شامل همه فعالیت هایی می شود که به رشد و یادگیری حرفه ای معلمان منجر می شود و این امر به نوبه خود، موجب بهبود یادگیری دانش آموزان خواهد شد.
- 2) چهار نقش برای نظارت آموزشی مشخص شده است که عبارتند از: هماهنگ کننده، مشاوره، رهبر گروه، ارزشیاب.
- 3) نظارت بالینی به عنوان یکی از گزینه های نظارتی و کمک مستقیم به معلمان است. نظارت بالینی، یک فرایند، شیوه و سبکی مشخص برای نزدیک شدن به معلمان است.
- 4) فرایند نظارت کلاس درس چرخه چند مرحله ای است که شامل ایجاد آمادگی، نشست قبل از مشاهده، مشاهده تدریس، تحلیل و تفسیر داده ها، نشست بعد از مشاهده، ارزشیابی جامع فرایند و پیگیری رشد و بالندگی معلم است.
- 5) آمادگی، آهنگ کار را برای همه چیزهایی که قرار است اتفاق بیفتد، تنظیم می کند و شامل آماده سازی محیط روانی و اجتماع کاری می شود.
- 6) نشست قبل از مشاهده، صحبتی رو در رو بین معلم و ناظر آموزشی است تا فرایند مشاهده از کلاس معلم را هدف مدار و نظام مند کند.
- 7) هر مشاهده یک موقعیت جدید است، ناظر آموزشی باید کلیه دانسته ها و تجربه های خود را به کار گیرد تا با عملکردی شایسته بتواند معلم و دانش آموزان را در عمل مشاهده کند.
- 8) فرایند تفسیر داده ها شامل: ساخت دهی مجدد درس مشاهده شده، بررسی رفتارها یا الگوهای برجسته تکرار شده، درک عملکرد معلم و تاثیر آن در یادگیری دانش آموزان می شود.
- 9) هدف اصلی نشست بعد از مشاهده، بازخورد دادن به معلم درباره عملکرد اوست. ناظر و معلم دیدگاه های خود را با بحث در مورد استنباط های خود از داده ها مبادله می کنند و اهداف و نتایج دانش آموزان از درس را با هم مقایسه می کنند.

## پایان

