

## مروری بر نظارت آموزشی اثربخش

سیده اعظم سجادی<sup>۱</sup>، عبدالله فتحی مقدم<sup>۲</sup>، \*سمیه آزرمی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** نظام آموزشی در تربیت نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز جامعه که بتواند حرکت جامعه را به سوی توسعه همگانی تسریع بخشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از مهمترین ارکان برای نیل به این مقصود، نظارت آموزشی است. این مطالعه با هدف آشنایی با نظارت آموزشی اثربخش، انجام شده است.

**روش کار:** مقاله حاضر از نوع مروری است. برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، کلید واژه‌های نظارت آموزشی، راهنمایان آموزشی، مدرس و فراگیر، با استفاده از داده پایگاههای معتر علمی فارسی و انگلیسی زبان از جمله SID، Magiran، Google Scholar و Web of Sciences و نیز مطالعات کتابخانه‌ای در بازه زمانی ۲۰۱۷-۲۰۰۰ مورد جستجو قرار گرفتند. سپس داده‌های مورد نظر بر اساس هدف پژوهش، طبقه بندی و مورد بررسی قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نظارت مؤثر منجر به تقویت روحیه اعتماد و وفاداری در سازمان، گسترش نوآوری و ابتکار عمل، ایجاد انگیزه‌ی مثبت و رضایت خاطر در کارکنان، افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌مند ساختن افراد از لذت کسب موفقیت، ایجاد رابطه‌ی منطقی بین تلاش و پاداش و بهره‌گیری مؤثر از اطلاعات می‌شود. در نظارت آموزشی، ناظر نقش راهنما دارد. بنابراین شناخت راهنمای آموزشی از مدرس ضرورتی سازمانی و حرفه‌ای است. ناظر باید دانش و مهارت‌ها، نگرش‌ها، نیازهای انگیزشی، انتظارات مدرس و انتظارات مرکز آموزشی و اثربخشی مدرس را مورد بررسی قرار دهد. **نتیجه‌گیری:** با توجه به این که نظارت آموزشی در صورتی که صحیح انجام شود، منجر به کیفیت عملکرد مدرس و در نهایت بهبود کیفیت وضعیت آموزشی فراگیران خواهد داشت، بنابراین تاکید موسسات آموزشی بر این نوع از نظارت و آموزش الگوهای مؤثر و متناسب نظارت آموزشی به ناظرین توصیه می‌گردد.

**کلمات کلیدی:** نظارت آموزشی، راهنمایان آموزشی، مدرس، فراگیر

### مقدمه

سامان نمی‌رسد. یکی از اقدامات مؤثر، نظارت و کنترل، برای کسب اطمینان از قرارگرفتن اقدامات و فعالیت‌های جاری سازمان، در جهت اهداف پیش بینی شده و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی شده، می‌باشد (۱). نظام آموزشی در تربیت نیروی

هیچ یک از امور فردی و اجتماعی آدمی به ویژه، آنجا که فعالیت اجتماعی با هدفی خاص و برنامه‌ای معین به گونه درون سازمانی دنبال می‌شود، بدون اعمال مدیریتی صحیح به

۱- مربی گروه داخلی جراحی، دانشکده پرستاری دانشگاه علوم پزشکی آجا، تهران، ایران

۲- کارشناس مدیریت آموزشی، مدیریت دبیرستان دوره اول، تهران، ایران

۳- مربی گروه داخلی جراحی، دانشکده پرستاری دانشگاه علوم پزشکی آجا، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)

آدرس الکترونیک: Azarmi1363@yahoo.com

نظارت کلینیکی و مدیریت سیستمی توسط راهنمایان حرفه‌ای و در دهه ۱۹۸۰، نظارت و راهنمایی به عنوان مدیریت آموزشی توسط معاون و مدیر و همه کارکنان ذی نفوذ یکدیگر انجام می‌گرفته است (۱۰). در فرهنگ لغت و بستر، نظارت به عنوان "عمل، فرایند یا شغل نظارت کردن" می‌باشد. به طور خاص، یک مشاهده اساسی و هدایت فعالیت‌ها یا مسیر فعالیت و منظور از هدایت، تنظیم فعالیت‌ها یا مسیر برای سازماندهی کردن و نظارت کردن جهت تعیین مسیر عملکردهای رهبری و آموزش می‌باشد (۱۱). در فرهنگ فارسی عمید نظارت به معنی زیرکی و فراست، و نظارت به معنای عمل ناظر و مقام او و مراقبت در اجرای امری و راهنمایی به معنی عمل راهنما و راه نشان دادن به کسی، رهبری و هدایت آمده است (۱۲). در متون علمی نظارت آموزشی، به عنوان فرایند کمک، هدایت، مشاوره و تحریک رشد در مدرسان، به منظور بهبود کیفیت آموزش تعریف گردیده است (۱۳). به عبارتی نظارت آموزشی موثر چسبی است که نیازهای فردی مدرسان و اهداف مرکز آموزشی را در کنار هم قرار می‌دهد (۱۴) و به توسعه وضعیت تدریس و آموزش بهتر، کمک می‌کند (۱۵). آنچه که در نظارت اهمیت دارد مسأله‌ی تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی است که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند، آن را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به وجود آورند. به عبارت دیگر باید مدیران را در زمینه‌های نظارتی و هدایت مدرسان آموزش داد (۸). بنابراین، مطالعه حاضر با هدف آشنایی با نظارت آموزشی اثربخش، انجام شده است.

### روش کار

این مقاله مروری بوده و اطلاعات مربوط به آن از طریق جستجوی مقالات فارسی و انگلیسی زبان، بر اساس اهداف اصلی مطالعه در داده پایگاههای معتبر علمی Magiran، SID، و نیز مطالعات Google Scholar و Web of Sciences

انسانی متخصص و مورد نیاز جامعه که بتواند حرکت جامعه را به سوی توسعه همگانی تسریع بخشد، از اهمیت بالایی برخوردار است (۲). در همین راستا بررسی نارسایی‌ها، نقاط ضعف و قوت، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها و تلاش برای بهبود وضع مطلوب و کسب جایگاه برتر از اهم وظایف سازمان‌های آموزشی می‌باشد (۳). نظام آموزشی مجموعه‌ای از برنامه‌ها، روش‌ها و موادی است که به طور هماهنگ، دستیابی یادگیرندگان را به اهداف آموزشی خاص تسهیل می‌کند (۴). کیفیت آموزش فرایندی چندبعدی است که باید از جنبه‌های متعددی بررسی شود (۵). یکی از مهمترین ارکان مدیریت کیفیت، توانایی ارزیابی از عملکرد موجود و مقایسه مستمر آن با وضع مطلوب است (۶). بیکر، کیفیت را مجموع برایندهای یک دوره آموزشی تعریف می‌کند. به گمان وی، زمانی می‌توان یک دوره را با کیفیت قلمداد کرد که خروجی‌هایش، رسیدن به سطح خاصی از توانایی در حداکثر زمان ممکن، ارضاء نیازهای مهارتی و برآورده کردن نیازهای توسعه مسیر شغلی را حاصل کرده باشد (۷). از آنجایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است، اعمال کنترل و نظارت ضروری است. به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که اهداف متعددی در آن دنبال می‌شود و پیچیدگی در آموزش و تدریس در آن بیش از هر سازمان دیگری به چشم می‌خورد (۸). نظارت و راهنمایی آموزشی دربرگیرنده کلیه عناصر آموزش و یادگیری در مقوله‌ی نظارت سازمانی است که در اجرای مؤثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقشی اساسی دارد (۹). بررسی مختصر تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی نشان می‌دهد که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا سال ۱۹۲۰، نظارت با رویکردهای مستبدانه، در دهه ۱۹۲۰، نظارت و راهنمایی علمی توسط مدیران، در دهه ۱۹۳۰، برقراری روابط آزاد منشانه و راهنمایی بروکراتیک، در دهه ۱۹۴۰، تشریک مساعی و تصمیم‌گیری گروهی توسط مدیران، در ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰، توسعه برنامه درسی، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰،

نظارت نماید. تجربه، معلومات و تخصص مدیر و کارکنان از عوامل مؤثر در تعیین حیطه‌ی نظارت می‌باشند. هر چند که در کتب کلاسیک مدیریت حیطه‌ی نظارت را ۵ یا ۶ نفر اعلام می‌کنند، ولی در مدیریت کلاس درس، مدیر کلاس گاه با بیش از پنجاه نفر سروکار دارد (۱۷ و ۱۸).

نظارت در محیط آموزشی به دو دسته تقسیم می‌شود. ۱- نظارت آموزشی (Instructional Supervision): مربوط به فعالیت‌هایی است که هدف از آنها بهبود تدریس و فعالیت‌های یادگیری است که بیشترین رانتيجه را برای فراگیر به دنبال داشته باشد و ۲- نظارت اداری (Administrative Supervision): سوق دادن و ترغیب کارکنان در مرکز آموزشی نسبت به عملکرد مؤثر در زمینه‌ی وظایف و مسئولیت‌های محوله می‌باشد (۱۹). در نظارت نوع اول، ناظر در نقش راهنما عمل می‌کند (۱۲). از برخی متغیرهایی که روی نظارت تأثیر می‌گذارند می‌توان به عملکردهای مدرس، تلاش‌های یادگیری فراگیران، برنامه‌ریزی درسی، امکانات و تجهیزات اشاره نمود (۱۵). نظارت آموزشی همانند سایر روش‌های نظارتی، اهداف خاصی را تعقیب می‌کند که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. اطمینان از اینکه مدرسان کار خود را به طور مؤثر انجام دهند.
  ۲. اطمینان از اینکه مدرسان جدید برای انجام وظایف خود به طور مؤثر، آموزش‌های لازم را دریافت کرده‌اند.
  ۳. ارائه اطلاعات حرفه‌ای برای مدرسان
  ۴. هدایت مدرسان به منابع مواد آموزشی
  ۵. ارائه کمک‌های فنی به مدرسان در زمان مورد نیاز
  ۶. تضمین حفظ نظم و انضباط
  ۷. حفظ روحیه بالا در میان مدرسان
  ۸. پیشنهاد راه‌هایی برای بهبود عملکرد مدرس (۱۹)
- در راستای پاسخ به سوال دوم پژوهش یعنی روش‌های اجرای نظارت آموزش، باید اشاره گردد که نظارت آموزشی به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم قابل اجرا می‌باشد.

کتابخانه‌ای در بازه زمانی ۲۰۱۷-۲۰۰۰ با کلیدواژه‌های نظارت آموزشی، راهنمایان آموزشی، مدرس و فراگیر، برای پاسخ به سوالات ذیل مورد جستجو قرار گرفتند.

۱. نظارت آموزشی چیست؟
۲. روش‌های نظارت آموزشی چگونه است؟
۳. نظارت آموزشی اثر بخش چه ویژگی‌هایی دارد؟

### یافته‌ها

در راستای پاسخ به سوال اول پژوهش یعنی آشنایی با مفهوم نظارت آموزشی باید خاطر نشان شود که معمولاً اصطلاحات نظارت و کنترل با هم مورد استفاده قرار می‌گیرند. عده‌ای از صاحب‌نظران نیز معتقد به جدایی مفهوم آن هستند. گاهی اوقات از کلمه‌ی نظارت، معنی نظارت و کنترل و از مفهوم کنترل معنی کنترل و نظارت ادراک می‌شود. به هر حال، اگرچه هر یک از اصطلاحات نظارت و کنترل دارای معانی متفاوتی هستند، اما در عین حال کاملاً به هم مربوط و وابسته می‌باشند (۱۶). کنترل، غالباً معنای ضمنی نامطلوبی دارد که به نظر می‌رسد آزادی فرد را تحدید می‌کند و بیشتر مدرسان از اینکه بر آنان نظارت شود چندان دل خوشی ندارند و همواره به صورت تدافعی به نظارت عکس‌العمل نشان می‌دهند (۸). به طور کلی، نظارت یک امر مشاهده‌ای و پژوهشی است که در نهایت به کسب اطلاعات از وضع موجود و مقایسه آن‌ها با شکل مطلوب منجر می‌شود. چنانچه انحراف یا مشکلی مشاهده شود، با اعمال کنترل، مرکز آموزشی به وضع درست مورد نظر بر می‌گردد. چه بسا به علت عدم مشاهده انحراف، نیاز به کنترل و تصحیح عملیات نباشد. بنابراین، نظارت مقدم بر کنترل و به عبارتی مهم‌تر از آن می‌باشد، به همین دلیل با نظارت‌های درست و مستمر، شاید به اعمال کنترل نیازمند نباشیم (۱۶). حیطه‌ی نظارت که با سلسله‌مراتب اداری و سازمانی، تمرکز و عدم تمرکز سازمان ارتباط دارد، به تعداد افرادی اطلاق می‌شود که سرپرست بتواند بر حسن جریان امور آنان

وجه دارد و خواستار آزادی عمل در مورد وظایف 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 (۱۲).

**پ - مدل نظارت انتخابی Elective Supervision Model**  
فریمن این نام را برای اولین بار مطرح کرد. نقش این مدل ارائه ابعاد متفاوت است که معلم در کلاس درس آن را انتخاب و انجام می‌دهد. در این مدل معلم در ارتباط با تصمیم‌گیری مسئولیت دارد. هدف این مدل ارائه راه‌حل‌هایی است که فضایی را برای معلم ایجاد کند که بتواند با استفاده از انتخاب‌های خود تدریس کند. از این مدل برای راهنمایی معلمان تازه‌کار استفاده می‌شود. راه‌های متفاوتی را پیش روی آنان قرار می‌دهد تا بتوانند با آنچه که در کلاس اتفاق می‌افتد برخورد کنند و مسائل را تشخیص داده و رفتارهای گزینشی را برای حل آنان انتخاب و آزمایش کنند (۲۰).

**ت - مدل نظارت هم‌تا Peer Supervision model**  
در این مدل نظارت جنبه نیمه‌رسمی دارد. به جای ناظر آموزشی، معلمان مدرسه به عنوان همکار و در سطحی مساوی بر کار هم نظارت می‌کنند. نظارت همکار روشی بدون ارزشیابی است.

**الف - مدل نظارت مستقیم Directive Supervision Model**  
نقش ناظر در این مدل هدایت و آگاهی‌بخشی به معلم است. این مدل، رفتارهای آموزشی و تسلط معلم را ارزشیابی می‌کند. در این نوع نظارت، شیوه تشویق و تنبیه ابزار کار ناظران است. تصمیم‌گیری با ناظر است و تفویض اختیار در کار نیست و متکی بر اختیار و قدرت است (۲۰). این مدل صرفاً در شرایط ذیل قابل کاربرد می‌باشد:

- 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 (۱۲).

**ب - مدل نظارت غیرمستقیم Non-Directive Supervision Model**

ناظر در این مدل به تفاسیر معلم و ادراکات او با دقت گوش می‌دهد و سپس بیان می‌کند که چگونه تفاسیر و معانی را درک کرده است. از گونه‌های این مدل می‌توان نظارت دانش‌آموزان و اولیا را نام برد (۲۰). بنابراین، چنانچه راهنمای آموزشی تشخیص دهد معلمی توانایی تفکر در مورد کارش را به بهترین

به عهده خود او است. بدین صورت که او براساس ارزیابی نیازهای خود، برنامه سالانه‌ای را تدوین می‌کند و زمینه‌های متفاوتی را که لازم می‌داند در آن تقویت گردد، مشخص می‌کند. در مرحله بعد، معلم اهداف و برنامه تنظیم شده را با ناظر آموزشی در میان می‌گذارد. البته باید اهداف تعیین شده واقعی و قابل دستیابی باشند. در پایان زمان مشخص که معمولاً یک سال است معلم و ناظر با هم جلسه‌ای می‌گذارند تا درباره پیشرفت‌ها و میزان دستیابی به اهداف و رشد حرفه‌ای معلم صحبت کنند. از معلم انتظار می‌رود که در این جلسه مدارکی ارائه دهد که نشان‌دهنده پیشرفت او و حرکت در جهت اهداف تعیین شده باشد. این روش بیشتر برای معلمان مناسب است که خود راهبر هستند و انگیزه پیشرفت دارند در آن معلمان خود به سمت و سوی نگرش‌های حرفه‌ای، خود انتخابی یا رفتار حرکت می‌کنند و به خود تعیین‌کنندگی نتایج می‌رسند. چارچوب ادراکی خود نظارتی دارای مؤلفه‌های خودمدیریتی، خودکنترلی، خودمشورتی، خودتنظیمی، خودمشاهده‌گری در عملکرد، خودقضاوتی و خودپاسخگویی است (۲۰).

#### د: مدل نظارت کلینیکی Clinical Supervision Model

این اصطلاح را گلدهامر از حرفه پزشکی به عاریت گرفت که برای دهه‌ها برای فرایندی به کار می‌رفت که دانش تخصصی و مهارت‌های کارورزان را توصیف می‌کرد (۲۱). این مدل، مطالعه رفتار معلم در کلاس درس با روشی نظام‌مند و در جوی توأم با مشارکت و احترام متقابل است و در برگیرنده مجموعه فعالیتهایی است که منجر به اصلاح فرایند یاددهی و یادگیری می‌گردد. فرایندی که به منظور صمیمی شدن با معلمان برای اصلاح آموزش و رشد حرفه‌ای معلم قبل و یا در حین خدمت می‌باشد (خدیوی). 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

در این مدل معلمان با هم قرار می‌گذارند که رشد حرفه‌ای یکدیگر را بر عهده بگیرند. آنان برنامه‌ای برای بازدید از کلاس تنظیم می‌کنند تا تدریس همکار خود را مشاهده کنند و بر اساس آنچه مشاهده کرده‌اند به هم بازخورد دهند یا به روشهای تدریس و طرز برخورد معلم با شاگردان پی ببرند و از آنچه در کلاس دیگری می‌گذرد آگاهی بیشتری پیدا کنند. در این مدل مرزهای بین معلمان و کلاسها برداشته می‌شود و معلمان از انزوای حرفه‌ای بیرون می‌آیند و هر معلم با توجه به نقاط مثبت و تواناییهای معلم دیگر، از او یاد می‌گیرد. بسیاری اوقات، تبادل تجربیات بین معلمان به تدریج به خارج از کلاس هم سرایت می‌کند و باعث می‌شود که معلمان در مورد مسائل مشترک و اشتغالات فکری خود با هم به تبادل نظر بپردازند و از نظر حرفه‌ای رشد کنند. در واقع نظارت هم‌توانوعی آموزش ضمن خدمت برای معلمان محسوب می‌شود و منابع لازم را در اختیار آنان قرار می‌دهد. این نظارت به دو صورت فردی و یا گروهی اعمال می‌شود. فردی در کلاس درس صورت می‌گیرد و گروهی زمانی که معلمان مشکل واحدی دارند و می‌توانند در جلسات مشترک برنامه‌ریزی برای حل مشکل شرکت کنند (۲۰).

#### ث - مدل نظارت خلاق Creative Supervision Model

ترکیبی از مدل‌های مختلف نظارت است و اساس این مدل عقلایی و مبتنی بر آزادی و خلاقیت می‌باشد که سه هدف عمده عقلانیت، نوآوری و آزادی را به وسیله سه راهکار دنبال می‌کند: ۱- تلفیق و ترکیب مدل‌ها یا ترکیب رفتارهای نظارتی براساس نیاز ۲- تفویض مسئولیت نظارت از ناظر به منابع دیگر همچون معلمان ۳- استفاده از بصیرت‌های زمینه‌های دیگر (۲۰)

#### ج: مدل نظارت خود گردان Self-Directed Supervision Model

در این مدل، مهمترین نقش و مسئولیت رشد حرفه‌ای معلم

لازم را در زمینه تدریس دارد در این صورت ناظر وظیفه کمتر و حمایت بیشتری از او به عمل می‌آورد. در بعد چهارم: حمایت و شایستگی بالاست و معلم علاقه و اشتیاق بیشتری به تدریس داشته و از تخصص و مهارت بسیار بالایی برخوردار است. برای مواجهه با این عده، ناظر فقط بازخوردهای لازم را در صورت نیاز فراهم می‌سازد (۲۰).

در راستای پاسخ به سوال سوم پژوهش یعنی ویژگی‌های نظارت اثربخش، می‌توان به خصوصیات همچون، ارائه اطلاعات دقیق و صحیح، هدفمند بودن، مقرون به صرفه بودن، تمرکز بر نقاط استراتژیک، عینی بودن، انعطاف پذیری، خطایابی و اصلاح‌کنندگی و تناسب داشتن با جایگاه سازمان را نام برد (۲۲). نظارت مؤثر می‌تواند آثاری را به دنبال داشته باشد که شامل تقویت روحیه اعتماد و وفاداری در سازمان، گسترش نوآوری و ابتکار عمل، ایجاد انگیزه‌ی مثبت و رضایت خاطر در کارکنان، افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌مند ساختن افراد از لذت کسب موفقیت، ایجاد رابطه‌ی منطقی بین تلاش و پاداش و بهره‌گیری مؤثر از اطلاعات می‌باشد (۲۳). نیل به این اهداف، مستلزم مهارت‌ها و توانایی‌هایی در ناظر آموزشی، از جمله توانایی ادراکی و درک درست از نیازهای شغلی، محیطی و افراد در ارتباط، مهارت‌های بین فردی و توجه به تفاوت‌های بین فردی اشخاص، مهارت ارتباط مؤثر و مهارت کنترل می‌باشند (۱۹).

ناظرین و عملکردهای نظارتی آنها باید دارای عملکردهای قابل توجهی از جمله استفاده از طرح سوال در جهت کمک و راهنمایی مدرسان برای بهبود استراتژی‌های آموزشی مدرس، بازدید غیر رسمی، ارائه پیشنهادات به عنوان راهنما به مدرس در انتخاب برنامه‌های جایگزین مدیریتی و آموزشی، ارائه بازخورد، آموزش منابع و نمایش تدریس، توسعه حرفه‌ای و آموزش‌های ضمن خدمت و ارتقاء همکاری داشته باشند که می‌تواند در جهت ارتقاء مهارت‌ها و استراتژی‌های آموزشی

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 (۱۲).

#### ذ: مدل نظارت توسعه‌ای Developmental Model of Supervision

در این مدل ناظران از سه سبک مستقیم، همکارانه و غیرمستقیم برای برخورد با معلمان استفاده می‌کنند. ناظران وقتی از سبک‌های مستقیم استفاده می‌کنند که معلمان دارای تفکر ادراکی پایین و تعهد کم در امر تدریس هستند. وقتی از سبک همکارانه استفاده می‌نمایند که معلمان دارای سطح متوسطی از تفکر ادراکی، تخصص و تعهد باشند. ناظران در مواجهه با معلمانی که دارای تفکر انتزاعی و تعهد بالایی در آموزش هستند از سبک غیرمستقیم نظارت استفاده می‌کنند (۰۲).

#### ر: مدل نظارت محتوایی: Contextual Model of Supervision

در این مدل سبک‌های نظارت با سطوح معلمان تطبیق داده می‌شوند. سطح آمادگی تابعی از شایستگی و اعتماد به نفس معلم است. شایستگی حوزه‌ای از دانش، مهارت و توانمندی معلم برای انجام کار ویژه است و اعتماد درجه‌ای از خودباوری، اراده، انگیزش، علاقه و اشتیاق است که باعث مشارکت و مداخله در آموزش می‌شود. این مدل دارای چهار بعد است. هر بعد نشان‌دهنده درجه‌ای از آمادگی و اعتماد به نفس معلم است. در بعد اول: معلمان دارای اعتماد به نفس بالا و شایستگی پایین هستند. در این بعد ناظر حمایت را از معلم به عمل می‌آورد و وظیفه بیشتری را برای او تعیین می‌کند.

در بعد دوم: اعتماد به نفس و شایستگی معلم پایین است و انرژی و تخصص لازم در زمینه موضوع مربوط را ندارد. در اینجا نیز بیشترین حمایت و وظیفه به عهده ناظر است. در بعد سوم: اعتماد پایین و شایستگی بالاست، یعنی معلم اطمینان را در توانمندی‌های آموزشی نداشته، و اما دانش

رفتارهای فرد در طول دوره ارزیابی، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۸. **خطای مشابه با من:** در این حال، ارزیاب، عملکرد افرادی که مشابهت‌هایی با وی دارند، در سطح خوب و عالی ارزیابی می‌کند.

۹. **خطای تأثیر اضافی (گذشته‌نگری):** در این حالت، ارزیاب، عملکرد فرد را براساس کارکرد قبلی وی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، نه کارکرد فعلی.

۱۰. **خطای مربوط به سخت‌گیری:** در این حالت، ارزیاب، سخت‌گیری بیش از حدی نشان داده و به اکثر کارکنان، نمرات پایین می‌دهد (۲۵).

در این راستا نکته مهم و درخور تامل برای هدایت فرایند نظارت در مسیر صحیح، در نظر گرفتن مدرس است. مدرس مهمترین فرد در فرایند تدریس در کلاس درس است. بنابراین او باید دانش و مهارت‌ها، نگرش‌ها، نیازهای انگیزشی، انتظارات مدرس و انتظارات مرکز آموزشی و اثربخشی مدرس را مورد بررسی قرار دهد (۱۲). این شناخت به ناظران کمک می‌کند تا درک و بینش صحیحتری نسبت به مدرسان تحت نظارت خود پیدا کنند و از مدل متناسب نظارتی استفاده نمایند. توصیه می‌شود ابتدا، راهنمای آموزشی و مدرس راجع به تجربه تدریس قبلی مدرس، آشنایی با انواع روش‌های تدریس، و ثنوری‌های آموزش با هم صحبت کنند. این عوامل به تعیین سبک تدریس مدرس و آمادگی وی برای کارهای چالش برانگیز، کمک خواهد کرد. به عنوان مثال مدرسی که از سابقه تدریس کمی برخوردار است (مثلاً ۲ سال)، ولی در ثنوری یادگیری مسلط است و تدریس خود را بر اساس بسیاری از الگوها انجام می‌دهد، برای رویکرد نظارتی ساختاریافته متوسط آمادگی دارد. در چنین موردی، با توجه به تجربه مدرس در عین برخورداری از دانش مطلوب، ناظر برای مدتی، مدرس را مانیتور می‌کند و این روند، تا رسیدن مدرس به توانایی و نیز سطح آمادگی، ادامه می‌یابد. جوهره این مدل در

کمک نماید (۲۴). از جمله اصول اساسی در نظارت موثر که باید در زمینه روابط بین فردی مورد توجه قرار گیرند اصل تواضع، مسئولیت‌پذیری، کرامت انسانی، محرمانگی و اصل تغییرپذیری می‌باشد (۱۹). در ارزیابی، افراد ارزیابی‌کننده ممکن است خواسته یا ناخواسته دچار اشتباهاتی شوند و نتایج حاصله را تحت تأثیر قرار دهند. آگاهی فرد ارزیاب از این نوع خطاها، می‌تواند در دوری جستن از آنها، کمک‌کننده باشد. برخی از این خطاها به شرح ذیل می‌باشد:

۱. **خطای تمایل به حد وسط:** در این حالت، ارزیاب تمام کارکنان را در حد متوسط، ارزیابی می‌نماید تا از اعتراضات آنها مصون بماند.

۲. **خطای متفاوت با من:** در این حالت، ارزیاب آن دسته از افرادی که رفتارهایی غیرمشابه با وی داشته باشند، ضعیف ارزیابی می‌کند؛ به عبارت دیگر، خود را معیار و مبنا قرار می‌دهد.

۳. **خطای هاله‌ای:** در این حالت ارزیاب، عملکرد فرد را تنها براساس یک ویژگی مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا اینکه کل عملکرد فرد را در یک دوره مدنظر قرار دهد.

۴. **خطای تأثیر اولیه:** در این حالت، ارزیاب افراد را براساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه براساس تحلیل عملکرد وی در طول دوره ارزشیابی، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به بیان دیگر، اگر در برخورد اول، فرد ارزیابی شونده تأثیر مثبتی روی فرد ارزیابی‌کننده بگذارد، فرد ارزیابی‌کننده نمره بالاتری به وی خواهد داد و برعکس.

۵. **خطای آسانگیری:** در این حالت، ارزیاب به کلیه کارکنان نمرات خوب و عالی می‌دهد.

۶. **خطای مقایسه فرد به فرد:** در این حالت، ارزیاب به جای اینکه تک تک افراد را با معیارهای مشخص شده مقایسه کند، آنها را با یکدیگر مقایسه می‌نماید.

۷. **خطای تازه‌نگری:** در این حالت، ارزیاب عملکرد فرد را براساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه براساس کل

اهدافی صورت می‌گیرد و رفتار کارکنان باید تابع موازین و مقررات باشد تا سازمان در دستیابی به اهدافش بتواند به خوبی و درستی حرکت نماید. از آنجایی که یکی از رسالت‌های مهم سازمان‌های آموزشی، پرورش یک نسل موثر برای آینده جوامع می‌باشند، توجه به عنصر نظارت در این خصوص ضروری است. برای این که این امر به خوبی میسر گردد، مدیران باید بتوانند از طریق استفاده از دانش، روش‌ها، فنون و تجربه، مسأله تضاد بین آزادی فردی و کنترل سازمانی را حل کنند. در این بین، ناظران با نظارت مؤثر و کنترل‌های به موقع و مناسب و با اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در صورت انحراف از مسیر مشخص، می‌توانند سازمان آموزشی را در جهت قرارگیری در مسیر دستیابی به اهداف، هدایت کنند. نویسندگان این مقاله پیشنهاد می‌کنند که با توجه به وجود الگوهای نظارتی متنوع، اثر بخشی کاربرد هر یک از این الگوها در آموزش پزشکی مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد.

آماده کردن (تطابق) مدرس است. بنابراین رهبران آموزشی باید از رویکردهای مختلف استفاده کنند. در این مثال، اگر ناظر از مدل کاملاً ساختاریافته استفاده کند، موجب جلوگیری از رشد مدرس در آینده می‌شود (۱۴). با وجود مزایای فراوان، متاسفانه نظارت آموزشی، در کشورهای در حال توسعه با موانع و چالش‌هایی همراه است که شامل مقاومت مدرسان در برابر نظارت، کارکنان ناکافی، کمبود منابع و امکانات، روابط انسانی ضعیف، مشکلات اداری، محدودیت‌های بودجه، ارتباطات ضعیف، بی‌ثباتی در سیستم آموزش و پرورش، عدم ثبات سیاسی و روحیه پایین مدرسان می‌باشد (۱۹).

## نتیجه‌گیری

کنترل و نظارت یکی از مهم‌ترین وظایف و کارکردهای اساسی مدیریت است که در برنامه‌ریزی، سازماندهی و اثربخشی سازمانی، نقش به‌سزایی دارد. کار هیچ سازمانی بدون کنترل، موفقیت‌آمیز نخواهد بود. زیرا کار در سازمان برای رسیدن به

## References

- Mahmoodian H, Sajedi AM, Phagih TB. Supervision and control from the perspective of management of Emam Ali. *Journal Management System* 2015; 6(1): 191-211. [in Persian]
- Jafari Asl M, Chehrzed M, Shafipour S, Ghanbari A. Quality of Educational Services from ViewPoint's of Nursing and Midwifery Students of Guilan University Based on Servqual Model. *Research in Medical Education*. 2014; 6 (1):50-58
- Rahmani R, Fathi K. Evaluation of Quality in higher education. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*. 2008; 1(1): 28-39.
- McGaghie WC, Fisichella PM. The science of learning and medical education. *Med Educ*. 2014; 48(2): 106-8.
- loukzadeh Z, Mazloomi S, Mirzaei M. Strategies to improve the quality of medical education. *The Journal of Medical Education and Development*. 2012; 7 (1): 71-74.
- Tofigi darian J. Necessity of quality improvement of higher education 2009; 2 (5,6):5-10. [in Persian]
- Hadavand S. Validation: Instrument of control of education quality. *Tadbir publication* 2009; 57-62. [in Persian]
- Alagheband Ali. Preparation of education management. *Mental publication* 2011. [in Persian]
- Behrangi M, Shobeiri M, Sarmadi M, Erfanineghad A. Evaluation of effectiveness of plan based supervision on quality improvement of learning of chemistry lesson on second year of high school son's learner in Qom. *Quarterly journal of Educational Innovations* 2013; 8 (2): 45-59. [in Persian]
- Parandi M. Achievement to excellence of education supervision and guidance with knowledge management instrument. *Journal of efficient school* 2009; 108-111. [in Persian]
- Payne E. T. Implementing Walkthroughs: One School's Journey. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership and Policy Studies. 2010.
- Niknami M. Education supervision and guidance. Tehran: Samt publication. 2011. [in Persian]
- Okorji P.N, Ogbo R.N. Effects of Modified Clinical Supervision on Teacher Instructional Performance. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*. 2013; 4(6): 901-905.
- Fritz C, Miller G. Supervisory Options for Instructional



- Leaders in Education. Journal of Leadership Education. 2003; 2( 2 ): 13-27
- 15- Oyewole B.K. Ehinola G.B. Relevance of Instructional Supervision In The Achievement Of Effectiveness Learning In Nigerian Secondary Schools. Global Journal of Commerce and Management Perspectives. 2014; 3(3): 88-92
- 16- Mirkamali M. Education management and leadership. Tehran: Yastaroon publication. 2013. [in Persian]
- 17- Parkinson SN. Great ideas in management. Translated by: IranneZhad M. Tehran: Managers publication. 2008. [in Persian]
- 18- Behrangi M. Instructional and school management. Kamal tarbiat publication. 2010. [in Persian]
- 19- Adu E.O, Akinloye G.M, Olaoye O.F. Internal and External School Supervision: Issues, Challenges and Wayforward. Int J EduSci, 2014;7(2): 269-278
- 20- Khadivi A, Melki H. Identify the Components of Supportive Supervision & Developing an Appropriate Model for it in the Educational System of Iran.. Research in curriculum planning. 2007; 1 (13) :25-50
- 21- Shirbigy N. patterns of educational supervision, Encyclopedia of Iran curriculum, 2013; 1-6.
- 22- Sadeghi M. Supervision in organization. The first scientific conference of public supervision of Tehran Municipality.2009. Available from: <http://1888.tehran.ir/Portals/0/Document/hamayesh85.pdf>. [in Persian]
- 23- Azimi anaraki Sh. Strategies effective for control of systemro. Journal of Management in Education and Training.1998; 5. [in Persian]
- 24- Baffour – Awuah. Peter. Supervision of instruction in public primary school in China teachers and head teachers perspectives. A dissertation submitted to the graduate Studies of Murdoch University in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of education.2011.
- 25- Shafiezade R. Organizational supervision based on comprehensive quality management. The first scientific conference of public supervision of Tehran Municipality. 2009. Available from: <http://1888.tehran.ir/portals/0/Document/hamayesh85.pdf>. [in Persian]

# An overview of the effective educational supervision

Sajadi S. A<sup>1</sup>, Fathimoghaddam A<sup>2</sup>, Azarmi S<sup>3</sup>

## Abstract

**Introduction:** The role of the education system in the training of human resources to move community towards universal accelerate development is very important. The educational supervision is an important element for the achievement of this goal.

**Objective:** The purpose of this article is an overview of the effective educational supervision

**Material and Method:** This review article was conducted based on databases such as SID, Magiran, Google Scholar and Web of Sciences and Library Studies in the period time of 2000-2017. The keywords were the educational supervision, Instructional supervision, instructional guidance, trainers and trainees, teacher and learner. The data obtained from these articles were analyzed.

**Result:** Effective supervision will lead to the trust strengthening, loyalty to an organization, innovation and initiative, motivation, positive and satisfaction of employees, increase participation in decision-making, education supervisor. Supervisors should assess the knowledge, skills, attitudes, motivational needs, expectations and the expectations of the teachers' training centers.

**Conclusion:** The educational supervision, if done well, will lead to the education quality. Therefore, this type of the educational supervision and training patterns is recommended.

**Keywords:** Educational Supervision, Educational Guidance, Teacher, Learners

1- Instructor, Department of Internal Surgery, PhD Student, Nursing Faculty, Aja University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2- Educational Management Specialist, Secondary High School Manager, Tehran, Iran

3- (\*Corresponding Author) Instructor, Department of Internal Surgery, Ph.D. Student of Health in Babalea, Aja University of Medical Sciences, Tehran, Iran. Email: Azarmi1363@yahoo.com