



## نظارت آگاهانه

© ابراهیم آرزو

به مرور و به همراه شکل‌گیری علوم‌ی مانند مدیریت و روان‌شناسی، تجدیدنظری‌هایی اساسی در دیدگاه‌های مدیران پدیدار شد. در همین راستا، با توجه به پیچیدگی‌های فرایند تدریس، عده‌ای بر آن شدند که صرفاً با نظارت‌های بازدارنده نمی‌توان درستی یا نادرستی آموزش را رصد کرد، بلکه با توجه به ماهیت و خاصیت علوم، باید آموزش مهارت‌های معلمی معلمان نیز جدی تلقی شود. و این امر به درستی محقق نخواهد شد، مگر اینکه ما به اطلاعات دقیقی از کلاس واقعی دسترسی داشته‌باشیم تا بتوانیم بر همان اساس، برای ارتقای رفتارهای حرفه‌ای معلمان

بازرسی‌ها تحفه‌ای برای کیفیت‌بخشی به تدریس و بهبود آموزش تدارک دیده نشود. ولی اولیای امور همچنان نظارت بر چگونگی فرایند آموزش را تضمین‌کننده سلامت تلقی می‌کردند. این نظارت معمولاً از دو طریق اعمال می‌شد: یکی از طریق ارزشیابی معلمان که بیشتر بر چگونگی اعمال سیاست‌های آموزشی دولت‌ها ناظر بود. و دوم، از طریق ناظران آموزشی و تجزیه و تحلیل انواع سنجش‌های یادگیری دانش‌آموزان که با هدف نظارت بر کیفیت آموزش ارائه‌شده انجام می‌گرفت. هر یک از روش‌های یادشده مخالفان و موافقان خود را داشت.

← چنانچه می‌دانیم، آموزش موضوعی فرایندمدار و پیچیده است. یکی از پیچیدگی‌های آن این است که به‌شدت تحت تأثیر تحولات جهانی است. این امر، به‌خصوص در قرن‌های جدید، با توجه به پیشرفت‌های شتابان فناوری، رنگ و بوی تازه‌ای به خود گرفت. از دیرباز نظارت ناظران آموزشی بر چگونگی اجرای آموزش و رصد و پایش اهداف قصدشده، همواره از دغدغه‌های دولت‌ها و متولیان آموزش بود. ولی نگاه بازرسی‌مدارانه و ارزیاب‌گونه این افراد همیشه مانعی بود تا اولاً هرگز روابط صمیمانه‌ای بین معلمان و آنان شکل نگیرد و دوم اینکه هیچ‌وقت از این

## زمانی به نظارت اثربخش خواهیم رسید که همه عوامل دخیل در نظام‌های رفتاری مدرسه به نگرشی یکسان و اراده‌ای واحد رسیده باشند

به‌خوبی می‌توان درک کرد که حوزه عملکردی نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان بسیار وسیع است و ضروری است ناظر نیز واجد صلاحیت‌های خاص حرفه‌ای باشد.

در این ایده (نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان) اصل نه بر ارزشیابی، بلکه به‌صورت خاص بر نظارت با رویکرد امدادگرایانه است، تا در فضایی سرشار از اعتماد و همدلی، ناظری که از تجربه و علم بیشتری بهره‌مند است، به کمک معلمی بشتابد که تجربه کمتری دارد.

به‌طور کلی، از همان روزهای نخست طرح این ایده، مخالفت‌هایی نیز با آن برانگیخته شد که بیشتر از عوامل زیر ناشی می‌شود:

ناآشنایی با ماهیت و اهداف طرح یا برنامه

- ریسک‌ناپذیری برخی دبیران؛

- نداشتن درک درست از تمایز بین نظارت و ارزشیابی؛

- تلقی‌های منفی درباره کلاس و حرمت آن از نگاه برخی دبیران.

هر اندازه از زمان اجرای این طرح گذشت و موارد منفی آن پالایش شد، طرفداران بیشتری هم یافت؛ به‌خصوص در دنیای جدید که به قول گاردنر آموزش مدرسه‌ها از دنیای خارج از مدرسه به‌شدت عقب‌مانده است. در نتیجه، معلمان با کلاس‌هایی مواجهند که دانش‌آموزان آن بی‌انگیزه‌اند و بدون شور و شوق یادگیری در کلاس حاضر می‌شوند و هیچ‌گونه هیجان یادگیری در آن‌ها وجود ندارد و شاک‌اند از اینکه کلاس درس جذابیتی ندارد.

از طرف دیگر، معلمان این کلاس‌ها نگران و گاهی نالان‌اند از بی‌انگیزگی دانش‌آموزان و گاه شکوه می‌کنند که دانش‌آموزان برای کلاس و درس ارزشی

برنامه‌ریزی کنیم. همه این موارد هم به این بستگی دارد که درهای کلاس‌های درس بر ناظران آموزشی گشوده شود. این امر به‌خصوص از جنگ جهانی دوم به بعد، و در کشورهای آسیب‌دیده از جنگ- که برای ارتقا و بهبود کیفیت کار نیروی انسانی نگران بودند و از مرحله آموزش صرف عبور کرده‌بودند و به کیفیت آموزش می‌اندیشیدند- طرفدارانی جدی یافت. زیرا از نگاه آنان آموزش رسمی در برابر پرسش‌های بی‌شماری قرار داشت؛ از جمله:

- آیا آموزش مدرسه‌ها تکاپوهای بیرونی دانش‌آموزان و جامعه را پوشش می‌دهد؟

- آیا نوع و کیفیت آموزش با تحولات اقتصادی و اجتماعی جامعه و جهان متناسب است؟

- چند درصد آموزش‌های رسمی مدرسه‌ها متناسب با فرادهای دانش‌آموزان طراحی شده‌است؟

- آیا معلمان به علم روز مسلح هستند؟

- آیا شیوه‌های تدریس معلمان حس کنجکاوی و هیجان را در دانش‌آموزان برمی‌انگیزند؟

### موريس كوكان و گلد هامر

برای نظارت نوین گام‌هایی اساسی برداشته‌اند. آنان با طرح ایده «نظارت و راهنمایی آموزشی در خدمت دانش‌افزایی معلمان» رویکرد نوینی را عرضه کردند تا هم با طرح تدابیر خاص نگاه بدبینانه معلمان زده شود و هم کلاس‌های درس به محیط‌هایی دوگانه، هم برای آموزش به دانش‌آموزان و هم برای دانش‌افزایی معلمان مبدل شوند.

### هدف نهایی نظارت آموزشی

هدف نهایی در نظارت، اصلاح آموزش در کلاس درس است. در این مسیر راه بهبود نخواهیم پیمود، مگر اینکه همه عوامل مؤثر بر رشد و تربیت کودک به‌طور دقیق مطالعه شوند. زمانی به نظارت اثربخش خواهیم رسید که همه عوامل دخیل در نظام‌های رفتاری مدرسه به نگرشی یکسان و اراده‌ای واحد رسیده باشند. تعالی مدیریت در این همگن‌سازی نقش بسزایی دارد. بنابراین،

قائل نیستند. این موضوع از جمله عوامل فرسایش روحی و روانی معلمان است. در مجموع، اگر در منصفانه‌ترین حالت و به دور از پیش‌داوری بنگریم و حق به جانب هر دو گروه باشد، پرسش اساسی این است: چه باید کرد؟

جواب این پرسش را سالیان قبل، بسیاری از کشورها داده‌اند و آن این است که باید به معلم کمک کرد، به او آموزش داد و به یاری‌اش شتافت تا بتواند کلاس درسی جذاب برای دانش‌آموزان صحنه‌آرایی کند.

با توجه به فرایند پیچیده تدریس که همگان بر آن معترف‌اند، تسلط و اشراف همه‌جانبه و متوازن معلم بر تمام سطوح کتاب و یاددهی و یادگیری امری دشوار است. پس بر همین اساس، در راستای توانمندسازی دبیران، برخی افراد اجرای دوره‌های ضمن خدمت را پیشنهاد کرده و می‌کنند و عده‌ای دیگر هم آموزش حین خدمت را. نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان از جمله موارد حین خدمت محسوب می‌شود که بنا به دلایل زیر، ضرورت‌های آن اجتناب‌ناپذیرند:

۱. ناکارآمدی بسیاری از روش‌های تدریس؛

۲. ناکارآمدی و کم‌اثربودن بسیاری از دوره‌های ضمن خدمت؛

۳. نیازسنجی برای طراحی کارگاه‌های اثربخش و مفید در راستای ارتقای رفتارهای حرفه‌ای معلمان؛

۴. ضرورت رشد حرفه‌ای معلمان با توجه به رشد شتابان علوم.

### فرایند نظارت و راهنمایی

نظارت و راهنمایی آموزش معلمان عبارت است از حضور فرد ناظر و متخصص در تدریس در کلاس درس در هنگام و حین تدریس معلم. اما برای آنکه این نظارت با هدف بهبود و اصلاح یاددهی و یادگیری باشد، الزاماً قبل و بعد از ورود به کلاس باید مراحل طی شوند.

به‌عنوان ناظر، مطلوب است قبل از هر اقدامی، برای ورود به کلاس با معلم تماس بگیریم و او را به جلسه گفت‌وگویی

دوستانه و دوجانبه دعوت کنیم تا هم اهداف و چگونگی اقدام را مطرح و هم فضایی برای رفع ابهام و پرسش‌های معلم فراهم کنیم. بگذاریم معلم در فضایی آکنده از همدلی و صمیمیت تصمیم بگیرد که ناظر در کدام مدرسه و از چه کلاسی بازدید کند. خوب است معلم برای شیوه جمع‌آوری اطلاعات توسط ناظر به وحدت نظر برسند تا در وفاقی دوجانبه، هم موضوع نظارت و هم شیوه جمع‌آوری اطلاعات، در تفاهمی از پیش تعیین شده انجام پذیرد. این جلسه از نظر جلب اعتماد معلم حیاتی است تا از برنامه حمایت، تعهد و پشتیبانی کند. زیرا با این روند انتظار می‌رود زین پس خود معلم با توجه به مشاهده نکات مثبت، به تنهایی ادامه مسیر دهد و حتی مبلغ این شیوه شود و برای فرهنگ‌سازی آن پیشگام باشد.

برای بانیان این طرح، نکته فرهنگ‌سازی و گفتمان‌پروری در جهت نهادینه‌سازی روش‌های مشارکتی تدریس و بهره‌گیری از خرد جمعی، بسیار مهم‌تر از اجرای یکروزه یا یکبارۀ آن است. پس از دیدار و مشاهده کلاس، در جلسه‌های دیگر درباره نکات تدریس بحث و گفت‌وگو می‌کنند و اگر نیاز باشد و به تفاهم برسند، می‌توانند جلسه یا جلساتی را پیش‌بینی کنند. موضوع مورد نظارت می‌تواند یک مبحث درسی از کتاب یا یکی از فنون و مهارت‌های تدریس یا حتی سبک کلاس‌داری معلم باشد. ماحصل این تبادل افکار درباره موضوعات تدریس منجر به شکل‌گیری دانشی حرفه‌ای و بسیار گران‌سنگ است.

خوب است بدانیم، ناظر باید واجد صلاحیت‌های علمی و اخلاقی باشد، به طوری که معلم به صورت قلبی توصیه‌های او را بپذیرد و اطمینان حاصل کند که احیاناً نقاط ضعف کلاس وی به دیگران منتقل نخواهد شد. پس رازداری از اصول اولیه در موضوع نظارت محسوب می‌شود.

### نظارت به شیوه حضوری

حسن نظارت و راهنمایی آموزشی

معلم این است که این روش در فضای زنده کلاس صورت می‌پذیرد. عده‌ای بر این گمان‌اند که چون معلم قبل از ورود به کلاس از ورود ما آگاه است، پس با آمادگی قبلی تدریس خوبی خواهد داشت و ناظر شاهد تدریسی تصنعی خواهد بود و نظارت تأثیر چندانی نخواهد داشت. در پاسخ به این عده از همکاران باید اعلام کنم، چون این روش به دنبال فرهنگ‌سازی است، پس با نگاه مچ‌گیرانه به این جریان نمی‌نگرد و از اطلاع و هماهنگی قبلی حمایت می‌کند، زیرا هیچ فردی بهتر از خود معلم از کیفیت کار خود آگاه نیست.

پس نظارت شرایطی فراهم می‌کند تا معلم با مطالعه و آگاهی قبلی و شرایط جدید، تدریس خود را بسنجد. او با نگاه انتقادی و از طریق خودکاوی، تدریس خود را با موارد قبلی مطابقت می‌دهد و تفاوت‌ها را درک خواهد کرد. حتی از عکس‌العمل‌های دانش‌آموزان نیز می‌تواند این تفاوت‌ها را به خوبی متوجه شود. از طرف دیگر، ناظر هم با نگاه تیزبین خود موارد توافق‌شده با دبیر را رصد می‌کند و در جلسه پس از تدریس، با وی به گفت‌وگو می‌نشیند. مجموعه این تبادل اندیشه، نگاشتن طرح درس مشترک، مشاهده چندبارۀ تدریس، پایش شیوه و مهارت‌های تدریس، به شکل‌گیری دانش حرفه‌ای منجر می‌شود که برای ارتقای رفتار و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان بسیار حائز اهمیت است.

در باب فرهنگ‌سازی و لزوم آن باید یادآور شوم، برخی از همکاران کمبود زمان در مدرسه را دلیلی بر انجام ندادن طرح‌های تازه‌ای چون نظارت و درس‌پژوهی اعلام می‌کنند. در راهنمایی به این گروه باید متذکر شوم، موضوع نظارت و الزامات آن، بیش از آنکه تابع دستورالعمل‌های اداری باشد، مقوله‌ای فرهنگی است. بنابراین توصیه می‌کنم، ابتدا مدیران محترم مدرسه‌ها از طریق تشکیل جلسات موضوعی، با عنوان‌هایی چون نظارت، این فرهنگ را اشاعه دهند که با توجه به برنامه تعالی مدیریت در مدرسه، سهل‌الوصول می‌نماید. چون

فرهنگ‌سازی و گفتمان‌پروری است، بنابراین، گفت‌وگو با همکاران بر حضور آن‌ها در کلاس مقدم است، تا خود آنان در مسیر گشودن درهای کلاس داوطلب شوند یا با برنامه‌ریزی، ناظران را به کلاس‌های درس فرا خوانند. دیگر آنکه، برای شروع و تمرین روش‌های نوین در طول سال تحصیلی، اگر چند بار به این روش‌ها عمل کنند و نتایج و بازخوردهای مثبت آن‌ها را به کار بندند، این موضوع به رویه‌ای ثابت برای آن‌ها تبدیل خواهد شد. وانگهی، همین تک‌جلسه‌های متفاوت، تأثیر خود را بر دانش‌آموزان کلاس می‌گذارد و مسیر را به روشنی به آنان نشان خواهد داد. مصداق این جمله: اندیشه اگر درست جرقه بزند، همچون آتشی است اندر خرمن خشک.

### سطوح نظارت

مقوله نظارت در دو سطح عمومی و تخصصی قابل پی‌گیری است. اگر مدیران و معاونان آموزشی، جدای از رشته تحصیلی خود، با هدف بررسی شیوه‌ها و روش‌های عمومی تدریس مانند داشتن طراحی آموزشی، طرح درس، بهره‌گیری از پرسش‌های آغازین و تکوینی، طبق موازین گفته‌شده به کلاس ورود کنند، نظارت عمومی است. اگر سرگروه‌های درسی با نگاه تخصصی در مطالب ارائه‌شده کلاس با دبیر مشارکت کنند، نظارت از نوع تخصصی است.

در مجموع، نظارت در پی آن است که مدرسه‌های فعلی به مدرسه‌های پیشرو و سازمان‌های یادگیرنده تبدیل و کلاس‌ها طوری طراحی شوند که هیجان‌یادگیری دانش‌آموزان را تحریک کنند، تا جایی که در ایام تعطیلی مدرسه‌ها، آن‌ها دل‌تنگ آن فضا شوند.

نظارت و راهنمایی آموزشی با رویکرد بالینی، دخالتی آگاهانه، سودمند و مشارکتی فعالانه به‌منظور ارتقای رفتار حرفه‌ای معلمان و عملکرد آن‌ها به‌گونه‌ای است که خود از این شیوه احساس مسرت، شادمانی و رضایت شعلی کنند.