

دانشگاه پیامبر اعظم (ص)

عنوان پودمان :

اصول نظارت و راهنمایی

آرین آرانی

عنوان پودمان :

اصول نظارت و راهنمایی

مروری بر محتوا

محتوای این پودمان شامل : مفاهیم و واژه های کلیدی ، دسته بندی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، و رویکرد های حاکم بر نظارت و راهنمایی در آموزش و پرورش است .

تعداد واحد و زمان

۱ واحد نظری (هر جلسه ۲ ساعت آموزشی) مجموعاً ۱۶ ساعت آموزشی .

پیش نیاز

آشنایی با مباحث فنون تدریس ، مدیریت آموزشی

اهداف پودمان :

ایجاد توانایی های پایه ای برنامه ریزی ، اجرا نظارت و راهنمایی آموزشی .

نتایج پودمان

انتظار داریم شرکت کنندگان در پایان دوره قادر باشند :
مفاهیم ، اهداف ، اهمیت و ضرورت نظارت و راهنمایی را توضیح دهند .
نحوه سازمان دهی ، مدیریت و اجرای نظارت آموزشی را بیان کنند .
متناسب با هدف ، روش مناسب نظارتی را معرفی کنند .
بایدها و نبایدها در نظارت و راهنمایی آموزشی را فهرست کنند .

معرفی مختصر بخش ها

- ۱) کلیات (مفاهیم) : شامل : مبانی نظری ، اهمیت و ضرورت ، اصول
- ۲) شناسایی انواع حوزه های نظارت آموزشی مرتبط با حیطه وظایف ، مکان یا مورد
- ۳) تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی .
- ۴) منابع خطا در نظارت و راهنمایی آموزشی .
- ۵) ویژگی های ناظر یا راهنمای آموزشی .
- ۶) مروری بر روشها و ابزارها
- ۷) ارزشیابی پایانی پوشه کار

رویکرد :

رویکرد بر اساس مدرسه دوستدار کودک : توجه به تفاوت های فردی ، تنوع روش های یادگیری و تکالیف ، تنوع متون ، مشارکت در حل مسائل ، تنوع ارزیابی
کارگروهی ، اکتشاف دانش های قراردادی ، روش توضیحی ، بازخورد دادن و گرفتن ، تفکر نقادانه ، گزارش دهی ، مشارکت در ارزشیابی ، خود ارزشیابی

سنجش کلاسی طی دوره

پرسش های شفاهی از کلاس . هدف : ارزیابی مداوم و توجه به تفاوت های فردی ، انعطاف پذیری زمان
بررسی برگه خود ارزیابی شرکت کنندگان . هدف : تنوع پاسخدهی ، توجه به تنوع تعابیر ، توجه به آثار پنهان جو کلاسی و جو یادگیری ،
توجه به آمادگی و علائق
نقد و داوری سایر شرکت کنندگان از کار افراد . هدف : تفکر انتقادی ، توجه به تنوع تعابیر
مشاهده کار گروهی . هدف : توجه به تفاوت های فردی و مشارکت
رویکرد ارزشیابی در طول دوره اصلاحی و مبتنی بر بازخورد است . برگه خود ارزشیابی قابل نمره گذاری نیست . مشاهدات برای هدایت و
بازخورد به کار گرفته می شود.

ارزشیابی پایانی

پوشه کار گروهی و میزان مشارکت هر فرد در آن و پوشه کار فردی . ملاک قبولی : کسب % ۶۰ درصد نمره کامل است . هدف : مشارکت
اصلاحی و انتقادی در ارزشیابی پوشه کار . وجود تنوع تکلیف و شیوه ارائه در تنظیم پوشه کار .

ارزشیابی تدریس و برنامه

مشاهده در طول دوره انجام می شود .
بازبینی و بررسی پوشه های کار شرکت کنندگان .
بررسی کلی ارزشیابی های فردی شرکت کنندگان از کلاس ، محتوا و ... اطلاعات لازم را برای شناسایی نقاط قوت و ضعف تدریس
فراهم می کند .

منابع و مآخذ

آرانی ، آری . درآمدی بر بازرسی ، نظارت ، ارزشیابی . دنیای هنر . ۱۳۸۱
اچسون، کیت، ا و گال، م ، د . نظارت و راهنمایی تعلیماتی ، آموزشی ، کاربرد فنون کلینیکی در نظارت ، راهنمایی ، کارورزی و آموزشهای
پیش و ضمن خدمت معلم . ترجمه: بهرنگی. م، تهران، کمال تربیت . ۱۳۸۳
فرج الهی، ؟ . نظارت و راهنمایی . مجموعه اسلاید های تدریسی در پیام نور .
گزارش های گروه آموزش و پرورش ابتدایی و پیش دبستانی . سازمان آموزش و پرورش خراسان جنوب
میچل ، ترانس آر . مردم در سازمانها ، زمینه رفتار سازمانی . ترجمه شکرکن ، ح . انتشارات رشد . ۱۳۷۷
نیکنامی ، مصطفی . نظارت و راهنمایی آموزشی . سمت . ۱۳۸۰
<http://www.administer85.blogfa.com/cat-11.aspx>
http://hamidabbasian.persianblog.ir/۱۳۸۶_۸_hamidabbasian_archive.html

منابع قابل توصیه

استونز، ج، ادوارد، ف . مدیریت رهبری و کنترل. ترجمه: اعرابی. ع، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های ب . ۱۳۸۵
اولیوا، پ.اف . نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس امروز. ترجمه: احمدی. غ و شهابی. س، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان .
۱۳۷۹
بازرگان، ز . آموزش مدیران از طریق مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره سوم. شماره ۱۱ . ۱۳۷۳
سفیر ، جان . نظارت و ارزشیابی آموزشی و کاربرد آن در کلاس درس . مترجم سعیدی پور . دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام شهر .
فرزادگان، ص. راهنمایی تعلیماتی در آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی. دانشگاه تهران ج ۲ و ۱ . ۱۳۷۱
معنیان ، داود . نظارت و راهنمایی تعلیماتی . آینده سازان . ۱۳۸۴
وایلز، ج. نادری، ج . نظارت در مدیریت و راهنمایی تعلیماتی. ترجمه، بهرنگی، م، ح . چاپ گلچین . ۱۳۷۱

وکیلان، م. نظارت و راهنمایی تعلیماتی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور . ۱۳۷۶
<http://www.questia.com/library/education>

Arani.Org

جلسه یکم دو جلسه : ۱۸۰ دقیقه آموزشی

عنوان : کلیات (مفاهیم و اصطلاحات)

شرح عنوان :

در این بخش مفاهیم ، مبانی نظری ، اهمیت و ضرورت ، اصول اساسی کلاس آموزشی مطرح می شود .

نتایج یادگیری

در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند :

- الف) حوزه هایی مورد نظارت در آموزش و پرورش را توضیح دهند .
- ب) هریک از مفاهیم بازرسی ، نظارت و راهنمایی را تعریف کنند ، ، مقایسه کنند .
- پ) برای ضرورت و اهمیت نظارت دلیل بیاورند .

فعالیت ها

فعالیت ۱-۱: شناسایی حوزه ها

شرح فعالیت : شرکت کنندگان در جلسه در گروههای پنج نفری حوزه هایی را که در آموزش و پرورش نیازمند نظارت و راهنمایی هستند ، فهرست کرده و به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۱-۲: تعریف واژه ها .

شرح فعالیت : گروه ها پس از مطالعه تعاریف داده شده ، تعریف گروه خود را به کلاس معرفی و در نقد مشارکت می کنند .

فعالیت ۱-۳: ضرورت و اهمیت نظارت و راهنمایی.

شرح فعالیت : گروهها فهرستی ضرورت اهمیت نظارت و راهنمایی آموزشی می نویسند . به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۱-۴: مروری بر تاریخچه.

شرح فعالیت : گروهها پس از مطالعه مطالب پیوست (تصویر صفحات ۲۶ و ۲۷ کتاب آقای دکتر نیکنامی) ، جمع بندی خود را درباره آن به کلاس گزارش می کنند .

رویکرد :

توضیحی ، بحث فردی ، تعامل گروهی . مشارکت شرکت کنندگان در ارزشیابی و خود ارزشیابی

فعالیت خارج از کلاس :

توجه فعالیت های زیر را در برگه A۴ انجام داده و در یک پوشه برای ارزیابی نگهداری کنید .

الف) نتایج فعالیت ۱ و ۲ و ۳ را نهایی کنند . ب) هر فرد گروه مقاله ای حداقل در دو صفحه درباره هدف ، آثار احتمالی مثبت و منفی بازرسی ، نظارت و راهنمایی تهیه و در پوشه گروهی قرار می دهد .

سنجش کلاس و ارزیابی تدریس :

گفتگو ها و فعالیت های های کلاسی ، بازخوردهای آن ، پوشه کار ، توصیه می شود چک لیست مشاهده فعالیت افراد در گروه به موارد فوق اضافه گردد .

۱۸۰ دقیقه آموزشی

جلسه دوم :

عنوان : مولفه های نظارت و راهنمایی

شرح عنوان :

در این بخش منابع خطا ، ویژگی های فعالیت نظارت و راهنمایی مطرح می شود .

نتایج یادگیری :

در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند :

الف) مشکلات کنونی فعالیت نظارت و راهنمایی را فهرست کنند .

ب) برای رفع مشکلات راه کار ارائه کنند .

پ) ویژگی های ناظر یا راهنما را تعیین کنند .

ت) باید و نبایدهای فعالیت را بیان کنند .

فعالیت ها

فعالیت ۱-۲ : تعیین اهداف

شرح فعالیت : گروهها فهرستی از اهداف فعالیت نظارت و راهنمایی تهیه و به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۲-۲ : مشکلات کنونی و یا احتمالی فعالیت .

شرح فعالیت : گروه ها مشکلات فعلی و یا احتمالی فعالیت نظارت و راهنمایی را تهیه و به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۳-۲ : ارائه راه کار برای مشکلات .

شرح فعالیت : گروه ها پس از بازنگری در فهرست مشکلات ، آنها را دسته بندی کرده و راه کارهایی برای آنها به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۴-۲ : بررسی منابع خطا .

شرح فعالیت : گروه ها پس از مطالعه منابع خطا ، شواهدی از هر مورد ، از تجربیات خود ارائه می کنند .

فعالیت ۵-۲ : باید ها و نبایدها.

شرح فعالیت : گروه ها فهرستی از باید ها و نبایدها را تهیه می کنند . فهرست را به صورت دسته بندی قابل دفاع به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۶-۲ : تعیین حوزه ای برای فعالیت .

شرح فعالیت : گروه ها با توجه به فعالیت هایی که انجام داده اند ، محدوده ای را برای فعالیت بازرسی ، نظارت و راهنمایی خود تعیین می کنند .

تذکر : انتخاب حوزه را با دقت و تامل انجام دهید ، زیرا در فعالیت های بعدی ، اقدام به طرح ریزی آن خواهید کرد .

رویکرد :

کار گروهی .

فعالیت خارج از کلاس :

الف) کلیه فعالیت هایی را که در این جلسه انجام داده اند ، بازنگری و نسخه نهایی آن را در پوشه قرار می دهند . ب) به صورت فردی به دو پرسش مقابل پاسخ کتبی دهند : ۱) فعالیت بازرسی و نظارت و راهنمایی چگونه می تواند شرایط مطلوبتری برای کودکان ایجاد کند ؟ ۲) حیطه اختیارات ناظر یا بازرس یا راهنمای آموزشی چیست و چه باید باشد ؟

سنجش کلاس و ارزیابی تدریس :

مشاهده گفتگو ها و بحث های کلاسی . مشارکت و درگیر شدن گروه ها با موضوع

Arani.Org

۲۷۰ دقیقه آموزشی

جلسه سوم:

عنوان : طرح ریزی فعالیت

شرح عنوان :

معرفی یک مدل ، فهرستی از ملاک ها و مروری بر جمع آوری اطلاعات محتوای این بخش را تشکیل می دهد .

نتایج یادگیری :

در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند :

- الف) در مورد یا حوزه ای که برای فعالیت انتخاب کرده اند ، داده ها و اطلاعات مورد نیاز را مشخص کنند
- ب) برای جمع آوری اطلاعات نظام تعریف کنند .
- پ) روشها و ابزارهایی برای جمع آوری اطلاعات معرفی کنند .
- ت) نقاط قوت و ضعف روشها و ابزارها را معرفی کنند .
- ث) طرح خود را نهایی کنند .

فعالیت ها

فعالیت ۱-۳: آشنایی با یک مدل

شرح فعالیت : هر گروه _ در ادامه فعالیت ۶-۲ جلسه قبل و مطالعه پیوست _ فهرستی برای داده های مورد نیاز تهیه و به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۲-۳: تعریف نظام اطلاعاتی

شرح فعالیت : هر گروه نظام جمع آوری اطلاعات برای فعالیت خود معرفی می کند .

فعالیت ۳-۳: آشنایی با یک مدل

شرح فعالیت : هر گروه _ در ادامه فعالیت قبل و با مطالعه پیوست _ روش و ابزار جمع آوری اطلاعات معرفی می کند .

فعالیت ۴-۳: ساخت ابزار

شرح فعالیت : هر گروه ضمن مطالعه پیوست ، ابزار طراحی می کند .

رویکرد :

فعالیت فردی ، تعامل گروهی ، توضیح ضمنی مدرس،

فعالیت خارج از کلاس :

الف) گروه ها پس از نهایی کردن فعالیت ها ، پوشه را جهت ارزشیابی آماده می کنند .

ارزشیابی پایانی

شرح عنوان :

این جلسه به فعالیت ارزشیابی مشارکتی و تمرین آن اختصاص دارد .

هدف :

هدف از اجرای آزمون بررسی میزان تحقق انتظارات دوره و بررسی وضعیت دانش آندوخته شده در طول پودمان و رده بندی شرکت کنندگان است و تصمیم گیری برای ارتقای آنان است .

نتایج یادگیری :

- در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند :
- الف) حداقل دو طرح گروه های دیگر را نقد و بررسی کرده و برای اصلاح آن رهنمود بدهند .
 - ب) پوشه خود را بازنگری کرده و جهت ارزیابی نهایی در اختیار مدرس دوره قرار دهند .

فعالیتها:

- فعالیت ۱-۶ :** ارزیابی طرح های دو گروه دیگر
- شرح فعالیت :** هر گروه ارزشیابی دو طرح را متقبل می شود و تلاش می کند تا نقاط قوت و ضعف طرح را با دلیل تبیین کند و فرصتی ایجاد کند تا دو گروه دیگر حداکثر امتیاز از ارزشیابی پایانی را اخذ کنند .
- فعالیت ۲-۶ :** بازنگری و تکمیل پوشه کار
- شرح فعالیت :** گروه ها فرصت دارند تا طرح خود را بازنگری و در صورت لزوم ، اصلاح کنند .

ملاک ارزشیابی

گروهی ۵۰ امتیاز

نمره ممتاز ۵۰ : طرح کاملی که خوب سامان داده شده باشد ، وضع ظاهری خوشایند ، رعایت اصول نگارش ، محتوایی فراتر از انتظارات و اهداف دوره را نشان دهد . داوری هایی که به بهبود و اصلاح پوشه دیگران کمک کرده باشد .

نمره خیلی خوب ۴۵-۴۰ : پوشه کامل ، خوب سامان داده شده ، وضع ظاهری مطلوب ، ارائه کارهایی صحیح در حد خواسته دوره ، ارائه شواهدی که نشاندهنده اصلاح نقاط ضعف باشد . نقدهایی که با حوصله و دقت انجام شده باشد .

نمره خوب ۳۰-۴۰ : پوشه کامل ، خوانا ، وضع ظاهری قابل قبول ، اصلاح حداقل ۶۰ درصد نقائص . سهم داشتن در اصلاح پوشه دیگران

نمره ضعیف : پوشه کامل ، وضع ظاهری نامطلوب ، کارهای اصلاح نشده ، داوری هایی ضعیف

فردی ۳۰ امتیاز

امتیاز ۳۰ : فعالیت های خارج از کلاس ، که خوب سامان داده شده باشد ، وضع ظاهری خوشایند ، رعایت اصول نگارش ، محتوایی فراتر از انتظارات و اهداف دوره را نشان دهد . مشارکت هایی که به بهبود و اصلاح کار گروه کمک کرده باشد .

امتیاز ۲۵-۲۹ : فعالیت های خارج از کلاس ، که خوب سامان داده شده باشد ، وضع ظاهری خوشایند ، رعایت اصول نگارش ، محتوایی در حد انتظارات و اهداف دوره را نشان دهد . وجود مشارکت در کار گروهی .

داوری گروه های دیگر ۲۰ امتیاز

پیوست ۱: تعاریف و مفاهیم

"نظارت متشکل است از رسیدگی به اینکه همه چیز طبق برنامه پذیرفته شده، دستورالعمل‌های صادره، و اصول مستقر روی دهد" هنری فایول

نظام‌های نظارت به تلاشهای سازمان در جهت ارزشیابی، تنظیم و تعدیل اثر بخشی، اطلاق می‌شود. در سطح فردی این نظام‌ها به انتظارات صراحت می‌بخشند، به وظایف ساخت می‌دهند، اقدام و عمل را ارزشیابی می‌کنند و پس‌خوراکی فراهم می‌سازند. (میچل، ص ۴۴۵)

نظارت: نظارت فرآیندی است که راهنمای تعلیماتی از طریق آن به جمع‌آوری اطلاعات درباره فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و اداری، مدیران و معلمان در محیط‌های آموزشی می‌پردازد. (فرج‌الهی، اسلاید ۱۱)

نظارت و راهنمایی طی سالیان متمادی تحت عناوین: بازرسی مدرسه و کلاس درس ابتدای قرن بیستم، علمی مبتنی بر نظریه مدیریت علمی، اصلاح روش تدریس دهه ۱۹۲۰، رهبری آموزشی ازادمنشانه دهه ۱۹۳۰، رهبری آموزشی مبتنی بر همکاری گروهی دهه ۴۰ و ۱۹۳۰، راهنمایی و ارشاد از دهه ۱۹۳۰ به بعد، اصلاح برنامه درسی، فرایندهای گروهی، مبتنی بر خلاقیت تا حدود دهه ۱۹۶۰، توسعه برنامه درسی دهه ۱۹۵۰، توسط اعضای گروه آموزشی حدود دهه ۱۹۶۰، مبتنی بر تئوریهای سازمانی به وبیه سیستمی دهه ۱۹۷۰، مدیریت دهه ۱۹۸۰ و مدیریت آموزشی از دهه ۱۹۸۰ به بعد به کار گرفته شد. (نیکنای، صص ۲۸-۱۱)

بازرسی، نظارت و ارزشیابی واژگانی هستند که گاهی بجای یکدیگر به کار برده می‌شوند. یکی از دلایل این امر مربوط به نوع فرایند فعالیت است که به آن خواهیم پرداخت. مرزهای این فعالیتها هم به وضوح مشخص نیست به عبارت دیگر این سه نوع فعالیت نه آن چنان منفک و جدا هستند که بتوان مرز دقیق بین آنها را مشخص کرد و نه آن چنان که در یک پیوستار قرار گیرند و نه آن گونه که با اغماض بتوان آنها را یکی فرض کرد.

برای رسیدن به یک ارتباط مشترک، نیازمند تعریف و بررسی وجوه تشابه و تمایز سه فعالیت هستیم.

بازرسی فرایند نظام دار جمع‌آوری اطلاعات و تفسیر آنها به منظور بررسی انطباق یک محصول یا خدمت یا رفتار با ضوابط از پیش تعیین شده است که در نهایت به تایید یا رد انطباق می‌انجامد.

اولین عنصر تعریف بازرسی "فرایند نظام دار" است و بیانگر آن است که در طول زمان انجام می‌شود و با برنامه ریزی صورت می‌گیرد و هدف دار است.

اقدام به بازرسی ممکن است که تصادفی باشد اما خود فعالیت بازرسی با برنامه و اندیشه صورت می‌گیرد. اقدام به بازرسی به هر شیوه‌ای که صورت گیرد الزاماً فرایند جمع‌آوری اطلاعات باید نظام دار باشد تا نتایج از دقت کافی برخوردار باشد. به همین دلیل مانور بازرسی، بازرسی محسوب نمی‌شود و طراحان با الحاق واژه مانور، ناخواسته تفکیک را صورت می‌دهند.

دومین عنصر کلیدی در تعریف بازرسی "تفسیر" است. اطلاعات جمع‌آوری شده از بازرسی بدون تفسیر مفهوم و معنایی ندارند. نکته مهم در تفسیر اطلاعات، هدف فعالیت بازرسی است که عنصر کلیدی "بررسی انطباق" را نشان می‌دهد.

در هر فرایند بازرسی، ملاکها و محورهایی از قبل تعیین شده‌ای وجود دارد که تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده و انطباق آنها مراد و منظور از بازرسی است. در بازرسی نهایی یک خود رو ملاکها و محورهایی جهت تفسیر به بازرسان داده می‌شود. بازرسانی که به سازمانهای دولتی اعزام می‌شوند، مجموعه‌ای از قوانین و مقررات را در اختیار دارند و انطباق روشهای جاری را با آنها بررسی می‌کنند و بازرسی که امر قیمت و توزیع را در برنامه کاری خود دارد، مجموعه‌ای از قیمتها و ضوابط توزیع را با اطلاعات به دست آمده از واحد صنعتی یا صنعتی مقایسه و تفسیر می‌کند.

در نهایت، بازرسی به تصمیم **رد یا تایید انطباق** می‌انجامد. بازرسی معمولاً بر فرآورده صورت می‌گیرد.

نظارت فرایند مشاهده یا رسیدگی نظام دار فرایند یک محصول یا خدمت یا رفتار یا برنامه به منظور بررسی انطباق ضوابط مورد انتظار یا از پیش تعیین شده است که در نهایت به مداخله یا عدم مداخله می‌انجامد و هدف آن مهار شرایط است.

نظارت همواره در پی یک برنامه ضرورت پیدا می‌کند و به دلیل آن که برنامه‌ها اعم از رفتار، خط تولید، تخصیص منابع، اهداف، تادستورالعملها و شیوه‌های انجام کار اصولاً نظام دار هستند، نظارت نیز نظام دار است

مفهوم نظارت، بسته به این که نظارت درون سازمانی یا برون سازمانی، فردی یا جمعی باشد، متفاوت است. تا جایی که گاهی برنامه ریزی را بخشی از فرایند نظارت می‌دانند و ارزشیابی عملکرد و یا بودجه را از مصادیق نظارت ذکر می‌کنند. (میچل، صفحه ۳۴۱ به بعد). یا در کتابهای روان‌شناسی طیف دیگری چون نظارت آزمایشگر و یا کنترل‌های گوناگون مورد بحث است. (اتکینسون و هیلگارد، صفحه ۶۵۹).

این گمان وجود دارد که تعریف فوق وجوه مشترک کاربرد واژه نظارت را بیان می کند. واژه رسیدگی و مشاهده می تواند هم فردی و هم سازمانی تفسیر شود. به هر صورت مشاهده یا رسیدگی بر یک فرآیند صورت می گیرد. این فرایند می تواند کار یک دستگاه، خاصیت فردی، اجرای یک قانون و یا برنامه یک سازمان را در بر گیرد.

در همه مواردی که نظارت صورت می گیرد، بررسی **انطباق**، وظیفه ناظر است. انطباقی که از پیش تعیین شده و یا مورد انتظار است و در نهایت، نظارت به تصمیم **مداخله یا عدم مداخله** ختم می شود. بسته به حوزه اختیارات، این مداخله می تواند طیفی از تهیه گزارش تا دخالت مستقیم ناظر را در بر گیرد. لذا هدف نهایی نظارت را باید در **مهار شرایط** دانست. این تاکید نشان می دهد کسی که به بازدید یک کارخانه می رود و یا یک مسابقه ورزشی و یا زیباییهای جنگل را مشاهده می کند به دلیل آن که رسیدگی و مداخله را مد نظر ندارد، در تعریف ناظر منظور نمی شود.

ارزشیابی فرآیند جمع آوری و تفسیر نظام دار شواهدی است که در نهایت به قضاوت ارزشی با چشمداشت به اقدامی معین بیانجامد. (بیبای به نقل از ولف)

در این تعریف چهار عنصر کلیدی وجود دارد. اول آن که استفاده از اصطلاح "**نظام دار**" بیانگر آن است که اطلاعات مورد نیاز با درجه ای از دقت تعریف می شود و تلاش برای به دست آوردن آنها با برنامه ریزی صورت می گیرد.

دومین عنصر در تعریف "بیبای"، یعنی "**تفسیر شواهد**" گاهی در ارزشیابی نادیده گرفته می شود. اطلاعات جمع آوری شده در هر زمینه ارزشیابی، خواه نا خواه تفسیر می شوند تا سومین عنصر یعنی "**قضاوت ارزشی**" شکل بگیرد.

ارزشیابی از حد توصیف فراتر می رود. عامل ارزشیابی بر اساس اطلاعاتی که جمع آوری کرده است به تفسیر آنها می پردازد و قضاوت ارزشی می کند. اگر فعالیت جمع آوری اطلاعات و تفسیر آنها به "**داوری ارزشی**" ختم نشود ارزشیابی صورت نگرفته است.

آخرین عنصر تعریف "**با چشمداشت به اقدامی معین**" است. ارزشیابی اگر به اقدام منتهی نشود، چیزی جز اتلاف منابع نخواهد بود. باید توجه داشت که اقدام کننده الزاماً ارزشیاب نیست.

وجوه تشابه و تمایز بازرسی، نظارت، ارزشیابی

هر سه فعالیت **فرآیند نظام دار** هستند. به عبارتی تلاش برای کسب اطلاعات، با برنامه ریزی صورت می گیرد و با درجه ای از دقت تعریف می شود.

اقدام به بازرسی می تواند برحسب تصادف انجام شود ولی اقدام به نظارت و ارزشیابی از قبل برنامه ریزی می شود. بازرسی معمولاً بر فرآورده عنایت دارد و بر یک مرحله خاص متمرکز است در حالی که معمولاً نظارت و ارزشیابی فرآیند هایی مستمرند. بازرسی یا بازرسان در مرحله ای از فعالیت یک واحد وارد شده و پس از کسب اطلاعات و تصمیم، بازرسی را خاتمه می دهند. اما در نظارت و ارزشیابی، ناظر یا عامل ارزشیاب، در جریان فعالیت قرار می گیرند.

بازرس و یا ارزشیاب در فعالیت مداخله نمی کنند اما ناظر در صورت وجود و یا مشاهده تغییرات مداخله و اقدامی را که در حوزه اختیارات اوست، انجام می دهد.

در هر سه فعالیت تفسیر اطلاعات صورت می گیرد. در بازرسی و نظارت تفسیر اطلاعات بر اساس ملاکها و معیار های از قبل تعیین شده صورت می گیرد. در نظارت، ملاکها و معیارهای مورد انتظار نیز مطرح هستند. به عبارتی اگر این ملاکها و معیارها وجود نداشته باشد، بازرسی یا نظارت موضوعیت پیدا نمی کند.

در ارزشیابی ملاک و معیار از قبل تعیین شده همیشه یک ضرورت نیست. تحلیل آن که چه چیزی عاید شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی شده و یا این که یک برنامه اقتصادی - اجتماعی تا چه اندازه توانسته است نگرشها را تغییر دهد، استاندارد و یا مقدار مشخصی به جز سوابق قبلی افراد مورد مطالعه ندارد.

وجه تمایز مهم سه فعالیت یاد شده در نتیجه گیری از اطلاعات است. در بازرسی و نظارت در صورت وجود عدم انطباق با ضوابط از پیش تعیین شده، فرد یا سازمان یا عامل شناسایی می شود. به عبارت دیگر **تعیین مقصر** صورت می گیرد در حالی که **بازخورد** در ارزشیابی مهم تر از شناسایی مقصر است.

وقتی بازرسی یا ناظر در یک واحد (صنعتی، آموزشی، سازمان، کالا، فرد...) شرایطی مشاهده می کند که مطابق با ضوابط از پیش تعیین شده نیست، ملزم به رد یا مداخله است. در غیر این صورت بازرسی یا نظارت انجام نگرفته است. اما در ارزشیابی، تحلیل وضعیت، تعیین فاصله و بررسی عوامل و متغیرهای گوناگون در دستور کار است. عامل ارزشیاب به دنبال یافتن علل است.

از وجوه تمایز بازرسی، نظارت و ارزشیابی نتیجه تفسیر اطلاعات است. در بازرسی **رد یا تایید** سرانجام کار است. به این صورت که

اگر موضوع، یا فرد مورد بازرسی دارای شرایط و ویژگیهای تعیین شده باشد، پذیرفته می شود و در غیر آن با رد، بازرسی خاتمه پیدا می کند.

در نظارت، فرآیند مورد توجه قرار می گیرد و رسیدگی می شود. در نظارت حفظ ضوابط از پیش تعیین شده بیشتر مورد توجه است و ناظر با مشاهده عدول از ضوابط و شرایط، در حد اختیارات خود با گزارش یا راهنمایی یا مداخله به **مهیار شرایط** اقدام می کند. در هر دو مورد بازرسی و نظارت تحلیل عوامل و متغیرهای دیگر در دستور کار بازرسی یا ناظر نیست.

در ارزشیابی، داوری ارزشی با چشمداشت به اقدامی معین مطرح است. **داوری ارزشی** فراتر از رد یا قبول و یا نظارت بر فرآیند و چیزی بیشتر از یک توصیف فعالیت است. در ارزشیابی حتی خود هدفها و ملاکها نیز مورد سوال قرار می گیرد و در نهایت چشمداشت آن رسیدن به خط مشیها و اقدامات بهتر، بهبود برنامه، شناسایی نقاط قوت وضعف، میزان حصول به اهداف، ... است. ارزشیابی می تواند به رد یا تایید هریک از موارد پیش گفته نیز منجر شود.

هنگامی که کالایی از نظر رعایت قیمتهای مصوب مورد توجه قرار می گیرد و یا رعایت ضوابط و شرایط در یک موسسه بررسی می شود و یا محصول یا ماده اولیه ای برای دریافت اجازه ورود، آزمایش می شود، بازرسی انجام شده است. اگر قیمت کالا مطالعه شود و یا مراعات روال و مقررات در موسسه ای و یا فرآیندی در تولید یک محصول به طور مستمر مورد توجه قرار گیرد، نظارت صورت گرفته است.

تحلیل قیمتها و بررسی ریشه ای آن، مطالعه روالها و مقررات سازمان یا موسسه و حتی اهداف آن، بررسی کیفی و کمی محصول و یا فرآیند آن با توجه به عاملهای تاثیر گذار به منظور بازنگری، اصلاح، ادامه یا توقف فعالیتها، ارزشیابی محسوب می شود. با توجه به مراتب یادشده هر فعالیتی در این سه حوزه، ترکیبی از بازرسی، نظارت و ارزشیابی است و در هر مورد که وجهه یکی غالب باشد، فعالیت بازرسی، نظارت و یا ارزشیابی نام می گیرد. به عبارتی ارزشیابی می تواند بازرسی و نظارت را در بر گیرد و یا حتی بازرسی به داوری ارزشی منجر شود. ملاک نام گذاری، جنبه غالب فعالیت است.

نکته مهم این است که سه فعالیت در یک پیوستار قرار نمی گیرند و نمی توان یکی را مرحله ای از دیگری دانست و یا جایگزین دیگری کرد و هر کدام به نوبه خود دارای اهمیت هستند.

با این تعاریف آن که استاندارد بودن کالایی را بررسی می کند، بازرسی است و آن که بازی فوتبالی را داوری می کند، ناظر است و آن که به تحلیل رفتار، کالا، برنامه، هدفها و ... می پردازد ارزشیاب است.

در هر سه فعالیت انسان نقش محوری دارد و تنها در بخشهای معدودی بازرسی و یا نظارت **امور تکراری** به ماشین سپرده شده است. داوری و تصمیم مختص انسان است. (آرانی. صص ۲۲ - ۱۵)

پیوست ۲: منابع خطا و مشکلات

بازرسی، نظارت و ارزشیابی اگرچه طرحهای آزمایشی نیستند اما مواردی که مربوط به روایی درونی است، امکان ظهور و مداخله در این فعالیتها را دارند. در تمام این موارد آگاهی و اطلاع و تخصص عامل بازرسی، نظارت و ارزشیابی فرض اولیه است. منابع عدم روایی درونی:

۱- **تاریخچه**: تاثیر یک عامل خارجی که جزیی از فعالیت تحت بررسی نبوده اما همزمان با آن رخ می دهد، می تواند مانع از تفسیر معنا دار نتایج شود (بولا، کرلینجر، هومن، ولف). تاکید یا اولویتهایی که توسط رهبران تعیین می شود، وضع یک قانون در حوزه ای، تغییر در استانداردهای جهانی و در شرایط امروز عنصر مهم فن آوری و ارتباطات می تواند به متغیر مهم و تاثیر گذار تبدیل شود. تاریخچه معمولاً بر اطلاعات و تفسیر آن تاثیر می گذارد.

تاکیدیک مقام عالی رتبه بر مبارزه با مفاسد اقتصادی و یا توجه به کیفیت می تواند بر سخت گیری و یا ریز بینی یک بازرسی اثر بگذارد یا توجه بر ملاکهای کمی در قانون مالیات موجب شود تا ناظر به آنها توجه بیشتر نشان دهد.

۲- **بالیدن یا رشد**: فرآیند های طبیعی رشد که ممکن است، زیست شناختی، روانی و یا حتی ترکیبی از این دو باشد و همزمان با فعالیت بازرسی، نظارت و یا ارزشیابی رخ می دهند، می توانند روایی درونی فعالیت را به مخاطره افکند.

انسانها با گذشت زمان در ابعاد مختلف تجربه هایی کسب می کنند. سازمانهای نوپا و یا کارمندهای تازه استخدام به تدریج بسیاری از مفاهیم، ضوابط، مقررات، هنجارها، ... را به طور مستقیم یا غیر مستقیم کسب می کنند و بر پایه آنها رفتار خود را تغییر می دهند.

۳- **اجرای ابزار یا فعالیت**: اجراهای مجدد یک ابزار یا فعالیت می تواند تاثیر گذار باشد. شاید در بازرسی، نظارت و یا ارزشیابی مجدد واحدی تغییرات مطلوب مشاهده شود در حالی که هیچ گونه تغییری در واقعیت مورد مطالعه رخ نداده باشد. فرد یا حوزه ای که یک

یا چند بار مورد بازرسی یا نظارت قرار گرفته باشد، اطلاعات و آگاهیهای بیشتری در این زمینه کسب کرده، در نتیجه تغییرات مطلوب می تواند از این آگاهیها ناشی شده باشد. آشنایی با پرسشها، شیوه بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی و پیامدهای این فعالیتهای اطلاعات خوبی برای ذینفع است.

۴- ابزار اندازه گیری: ابزارهای اندازه گیری نقش تعیین کننده ای در فعالیتهای دارند. این که ابزار مورد استفاده، بهره گیری از اسناد، سیاهه (فرم) های از پیش تعیین شده، مشاهده و یا گزارش دیگران باشد، مهم و تاثیر گذار است.

برای مثال عدم نصب برچسب قیمت کالا در چه شرایطی تحقق می یابد؟ چند درصد کالاها باید برچسب نداشته باشند که تخلف احراز گردد؟ یا در بررسی اسناد یک سازمان چند سند مخدوش نشان دهنده عدم انطباق با ضوابط است؟ ارزش ریالی هرکدام تا چه میزان تاثیر دارد؟ و یا ممکن است واقعیت مورد مشاهده تغییر نکرده باشد اما ابزار یا ضوابط یا به کاربرندگان تغییر کرده باشند. به سادگی اگر ابزار توزین از شکل دیجیتالی به ابزارهای دیگر - مثلاً وزنه ای یا قیانی - تغییر کند، روایی درونی متاثر خواهد شد.

۵- رگرسیون یا برگشت آماری: اگر نمره های دو گروه آزمودنی در آزمون اول در کرانه های پایین و بالای مقیاس اندازه گیری باشد، در آزمون مجدد، نمره های آزمودنیها به سمت میانگین گرایش خواهد داشت و این گرایش مستقل از عملکردی است که می تواند ناشی از اجرای یک آزمایش و یا برنامه باشد.

برگشت آماری در حوزه مورد بحث ما نیز قابل تصور است. هرگاه موضوع یا فرد یا سازمان مورد بازرسی، نظارت یا ارزشیابی، در مقیاس اندازه گیری در کرانه های بالا و یا پایین باشد باید منتظر کاهش و یا ارتقاء به سمت وضعیت میانگین بود. مطالعات "ترمن" در مورد کودکان و افراد سرآمد نشان داد که در آزمونهای بعدی نمرات آنان به سمت میانگین گرایش پیدا کرده است. در محیط های کار نیز شواهدی مانند مطالعه "هائورن" نشان داد که نرخ شکست - آنان که بیش از توافق عموم بازده کمتر و یا بیشتر دارند - برای تبعیت از توافق و هنجار گروه تحت فشار قرار می گیرند و برخی از آنان از هنجار گروه تبعیت می کنند و بازده خود را تغییر می دهند (میلر، ۵۸).

۶- گزینش و نحوه انتخاب: این که افراد و یا اشیا مورد مطالعه چگونه انتخاب شوند تاثیر بسزایی در روایی بیرونی و درونی فعالیت دارد. آنهایی که با این دسته از فعالیتهای آشنایی دارند، همواره شاهد اعتراضهایی نسبت به شیوه انتخاب موضوع مورد بررسی توسط عامل بازرسی، نظارت یا ارزشیابی بوده اند.

مسلماً تمرکز بر واحدهای توزیعی خرده فروش، آمار دفعات بازرسی را بالا می برد و احتمال کشف موارد تخلف را افزایش می دهد و یا برعکس تمرکز بر واحد های بزرگتر می تواند به کشف تخلفاتی با حجم وزنی و یا ریالی کلان تر منجر شود. همین امر درباره نظارت نیز صادق است. نظارت بر تردد خودروها در ساعات شلوغ، اطلاعات متفاوتی از نظارت در ساعات خلوت به دست می دهد. اتکاء به نوعی کار،



یا نظارت در زمانی خاص، به نتایجی منجر شده است که معتبر نبوده اند.

اگر عاملهای ارزشیابی به نمونه ای نابسند از عملکرد رفتار، سازمان و یا برنامه اتکاء نمایند، نتایج می تواند برای گروهی که نمونه از آن انتخاب شده است، صادق نباشد.

مثال آشنای آن را می توان در ارزشیابی عملکرد کارکنان مشاهده کرد. معمولاً در پایان یک سال، ارزشیاب سیاهه ارزشیابی عملکرد را بر اساس رفتارهایی که در خاطرش مانده است - نه رفتارهایی که ضمن سال داشته است -، کامل می کند.

۷- انتشار یا تقلید کاربردی: در صورتی که بازرسی، نظارت یا ارزشیابی حاوی اطلاعاتی باشند که منتشر گردند، موجب تغییر رفتار خواهد شد.

به محض این که فرد یا گروه آغاز به فعالیت می کنند، حوزه های ذینفع با برقراری ارتباط تلاشی برای تامین حداقل شرایط را آغاز می کنند. همین امر در مورد نظارت بر تردد خودروها برای همگان وضوح دارد.

کارکنان در دوره ارزشیابی تلاش می کنند تا از موارد موفق و امتیاز آور تقلید کنند و از رفتارهای ناموفق پرهیز نمایند. لذا در این

شرایط اگر بهبودی مشاهده شود آن را نمی توان به فعالیت اصلی نسبت داد .

۸- کنشهای متقابل : درعالم واقع هریک ازموارد فوق به تنهایی ظاهر نمی شوند بلکه تعاملی از تاریخچه ، رشد ، ابزار ، اجرا ، گزینش ، برگشت آماری و تقلید مشاهده می شود که می توانند روایی فعالیت را به مخاطره افکنده و حتی به رد فعالیت منجر شوند . بازرس ، ناظر و یا ارزشیابی که به این عوامل و کنش متقابل آنها عنایت نداشته باشد باید آمادگی مردود شدن تلاش خود را داشته باشد . هرچه آثار این منابع در کار بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی بیشتر مشاهده شود ، بروز تردید در درستی نتایج محتملتر است تا جایی که حتی می تواند به رد صلاحیت مجری نیز منتهی گردد . (آرانی ، صص ۲۷-۲۴)

مشکلات

نیکنامی می نویسد : نظارت و راهنمایی که به منظور بازرسی رسمی و اداری انجام می گیرد تا مشخص شود معلمان با امور ضروری مربوط به کارشان آشنا هستند یا خیر ، یا این که کارشان را خوب انجام می دهند ، کار بیهوده ای است . کوشش در جهت اصلاح امور جزیی در مدرسه ، نظارت و راهنمایی آموزشی نیست . این نوع نظارت و راهنمایی یا به عبارت بهتر ، بازرسی موجب بروز ترس و نگرانی در معلمان و عدم اطمینان آنان می شود . . . هر کدام از کارکنان حالت و وضعیتی کاملاً متفاوت با وضعیت چند لحظه پیش به خود می گیرند . باعث می شود امکان کاهش یا رفع مشکلات آموزشی که سالها وجود داشته و موجب آزار کارکنان آموزشی شده از بین برود . . . این نوع بازرسی به تسهیل و پیشبرد امور آموزشی و یادگیری کمک نمی کند . . . راهنمایی که روش امر و نهی در پیش می گیرند و تصور می کنند که پاسخ و راه حل تمام مسائل و مشکلات را می دانند ، . . . در حقیقت نمی دانند که هیچ گونه مساعدتی در جهت بهبود وضع آموزشی نکرده اند . . . از نیازهای حقیقی و ضروری معلمان اطلاعی ندارد . . . موجب ترویج تملق و فرصت طلبی می شود .

گروه آموزشی استان خراسان رضوی مشکلات را به شرح زیر فهرست می کند :

چالشهای بازدید و نظارت :

- ۱- سازمان هماهنگ و در خور نظارت و راهنمایی تعلیماتی وجود ندارد .
- ۲- نظارت و راهنمایی دچار کاهش گرایی شده و با معلم راهنما یکسان تلقی می شود .
- ۳- بازرسی و بُعد اداری نظارت و راهنمایی بر بُعد آموزشی و بهبود کیفیت آموزش تفوق دارد .
- فرج الهی در اسلایدهای خود مشکلات راهنمایان آموزشی را چنین فهرست می کند :
- ۱- نادیده گرفته شدن آئین نامه ها و دستورالعمل های مربوط
- ۲- تصور " آچار فرانسه بودن "
- ۳- نداشتن وسیله نقلیه مناسب
- ۴- وجود دید منفی بین معلمان نسبت به معلمان راهنما
- ۵- وقت محدود معلم راهنما به هنگام بازدید از مدارس
- ۶- به کارگیری اصطلاحات " راهنما " ، " جاسوس اداره " ، " فضولبازی " ، " مأمور حضور و غیاب " و ...
- ۷- تفاوت چشم گیر بین معلمان راهنما از لحاظ تجربه و میزان تحصیلات
- ۸- نشان ندادن رفتار صمیمی و احترام آمیز معلمان و مدیران با آن ها (فرج الهی ف اسلایدهای ۲۲۸-۲۲۶)

پیوست ۳

در برخی موارد الگوها و دستورالعملهای خاصی - مانند استانداردها - برای فعالیت تعریف شده است که مورد استفاده قرار می گیرد اما در بسیاری از موارد اتفاق نظر وجود ندارد .

هنوز درباره بازرسی ، نظارت و ارزشیابی در بازار اقتصادی ، عملکرد افراد ، سازمانها ، موسسات آموزشی ، برنامه ها . . . بحث و گفتگو وجود دارد . این گونه فعالیتها به هنگام تدوین نظام با دشواریهایی مواجه هستند .

به هرصورت اگر نظام بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی از قبل تعریف نشده باشد ، فعالیت ، کاری اتفاقی و نمایشی خواهد بود . توجه به سوالهای زیر برای تدوین یک نظام مفید خواهد بود :

- ۱- موضوع ، مورد ، رفتار ، فرد ، سازمان ، . . . که باید فعالیت بازرسی ، نظارت و ارزشیابی در مورد آنها صورت گیرد ، چیست یا کیست ؟
- ۲- چه پیامدهای خواسته یا ناخواسته ای امکان ظهور یا بروز دارند ؟
- ۳- زمان ، مکان و شرایط مناسب برای فعالیت بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی کدام است ؟
- ۴- چه ملاکها و یا شاخصهایی برای رسیدن به هدف مناسب است ؟

- ۵- عاملان بازرسی، نظارت یا ارزشیابی باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند؟
- ۶- اطلاعات باید چگونه گردآوری، انباشته و تحلیل شوند؟
- ۷- ملاکهای رد یا تایید در بازرسی، مداخله یا عدم مداخله در نظارت و داوری ارزشیابی چه خواهد بود؟
- ۸- ابزارها و یا روشهای مناسب کدامند و تا چه اندازه معتبرند؟
- ۹- استفاده کننده یا استفاده کنندگان از نتایج فعالیت چه کسانی هستند؟
- ۱۰- هزینه های فعالیت چه میزان است؟
- ۱۱- پیامدهای اجتماعی چه خواهد بود؟

یک مدل عمومی: (اقتباس از کافمن)

با استفاده از شکل (۱-۳) تلاش خواهد شد تا مدلی برای برنامه ریزی فراهم شود. باید توجه داشت که انتخاب مدل به عوامل زیادی بستگی دارد.

در این مدل پنج اصطلاح نیاز به معرفی دارد.

درون دادها: منابع، قوانین، دستورالعملها، آیین نامه ها، منابع انسانی، منابع مالی و غیره

فرآیندها: چگونگی انجام کارها، روشها، وسیله ها، راه حلها، نحوه اجرا، تخصیص منابع و غیره

محصول ها: نتایجی که درفراهم آوردن نتایج بزرگتر به کار می رود. برای مثال: تصویب لایحه، تغییر چیدن صندلیها در کلاس، رخ دادن حوادث کمتر، فنون جدید برای درمان یک بیماری همه محصولهایی هستند که برای فراهم کردن نتایج بزرگتر به کار می روند.

برون داد: آنچه که سازمان به جامعه تحویل می دهد.

پیامدها: عواقب اجتماعی و بازده حاصل از نتایج برای اجتماع (کافمن و هرمن، صفحه ۶۵)

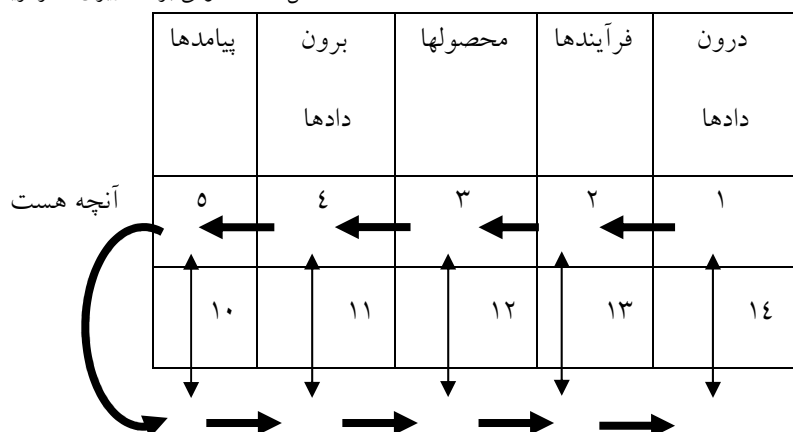
قبل از هر اقدامی، باید به تعیین سطح برنامه ریزی (دورنگری) پرداخت. سه نوع نتیجه وجود دارد: نتیجه نخست **محصول** نامیده می شود که از مجموع آنها نتایج سازمانی یعنی **برون داد** به دست می آید. وقتی برون دادها به جامعه تحویل داده می شود، **پیامد** نامیده می شود. به دلیل اهمیت نتایج، مناسب است دورنگری برنامه "پیامد" را در بر گیرد. هر سه نوع نتیجه به یکدیگر مرتبط هستند. اگر فقط به محصول یا برون داد اتکاء شود، نمی توان مطمئن بود که در سطح بالاتر نتایج رضایت بخش حاصل خواهد شد.

در برنامه ریزی بازرسی، نظارت یا ارزشیابی، تکیه کردن بر این که گزارش کامل یا با نقص کمتر تهیه شود، موید کارا بودن فعالیت و یا ایجادتغییر و تحول در سطح جامعه نیست. به عبارت دیگر بازرسی برای بازرسی یا سازمان انجام نمی شود بلکه هدف از اعمال آن دستیابی به سطوح بالاتر خدمات و در نهایت شرایط بهتر برای جامعه است.

سه نوع نتیجه یعنی محصول، برون داد و پیامد سطوحی نیستند که در یک خط قرار گرفته باشند بلکه تعامل دارند به این معنی که برنامه ریزی در هر سطح، نتایج دیگر را هم به دنبال خواهد داشت پس مناسب تر این است که به هنگام برنامه ریزی، هر سه نتیجه مورد توجه قرار گیرد.

با تعیین سطح برنامه ریزی فعالیت، شناسایی و مطالعه درون دادها اولین گام است. داده های مربوط به: باورها، ارزشها، پنداره ها، نیازها، ماموریت‌های جاری (براساس قوانین و مقررات، آیین نامه ها و سیاستهای اجرایی) باید جمع آوری شوند.

شکل (۱-۳) توالی برنامه ریزی استراتژیک



آنچه باید

باشد

۶	۷	۸	۹	

(نقل از کافمن و هرمن ، برنامه ریزی استراتژیک ، ترجمه مشایخ و بازرگان ، انتشارات مدرسه ، ۱۳۷۴ ، صفحه ۶۰)

انتخاب یک راه حل قبل از جمع آوری داده ها و تشخیص فاصله بین آنچه هست و آنچه باید باشد مشابه حرکت بدون هدف است . هر کدام از اطلاعات که در برنامه ریزی مورد بی مهری قرار گیرند ، در مراحل اجرایی ، آثار خود را نشان خواهند داد و بسته به اهمیت و تاثیر ، موجب کندی ، وقفه ، و حتی شکست فعالیت خواهند شد .

شناسایی همسوییها و ناهمسوییها ، تعیین نقاط قوت و ضعف ، فرصتها و تهدیدها ، سیاست گذاری و تعیین دستورالعمل ، مراحل بعدی خواهند بود . پاسخ سوالهای چه چیزی ؟ ، چگونه ؟ ، چه کسی ؟ ، چه موقع ؟ ، چرا ؟ ، کجا ؟ باید محصول این بخش باشد . از این پس مراحل اجرایی برنامه آغاز می شود . نباید ارزشیابی برنامه تدوین شده فراموش شود .



جمع بندی داده های مربوط به برنامه ریزی

پس از تعیین سطح برنامه ریزی و جمع آوری اطلاعات لازم ، جمع بندی و توافق و تدوین مقاصد جدید ، گامهای اول برنامه ریزی است . در زیر فهرستی از آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد ، ارائه شده است .

- سازمان یا نظام در چه جهت حرکت خواهد کرد ؟ مقصد کجاست ؟
- چگونه موفقیت نظام را شناسایی خواهیم کرد ؟
- چگونه نا موفق بودن نظام را شناسایی خواهیم کرد ؟
- نظام دقیقاً چه باید عرضه کند ؟
- دریافت کننده خدمات کیست ؟
- چه زمانی باید خدمات ارائه شود ؟
- نقشهایی که هریک از دست اندرکاران باید ایفا کنند ، کدام است ؟
- مسوولیتهای هر یک از دست اندرکاران کدام است ؟
- محدودیتهای آنچه عرضه یا انجام می شود در چیست ؟
- محدودیتهای نحوه عرضه یا انجام در چیست ؟
- چه ارزشها و باورهایی وجود دارد ؟
- چه کسانی این ارزشها و باورها را دارند ؟
- چرا این ارزشها و باورها وجود دارد ؟
- ارزشها و باورها چه موقع ، در کجا ظاهر می شوند و چگونه تاثیر می گذارند ؟
- در حفظ ارزشها و باورها تا چه حد سخت گیری می شود ؟

- مسوولیتها چگونه توزیع شوند؟ یا چگونه توزیع شده است و چگونه باید توزیع شود؟
 - موافقان و مخالفان چه کسانی هستند؟
 - چه الزامهایی برای فعالیت وجود دارد؟
 - چگونه می توان نظرها را همسو و همراه کرد؟
 - برای رسیدن به توافق جمعی، چه جرح و تعدیلهایی لازم است؟
 - هریک از جرح و تعدیلهای چه آثار بالقوه ای خواهد داشت؟
 - نقاط قوت و ضعف درونی چیست؟
 - نقاط قوت و ضعف بیرونی چیست؟
 - چه فرصتهایی در محیط هست که بدون استفاده باقی مانده است؟
 - چه تهدیدهایی در محیط وجود دارد که می توان از آنها پرهیز کرد و یا تاثیر آنها را کاهش داد؟
 - باید های زیر برای سیاست گذاری - با هر شیوه ای که انجام شود - مطرح است.
 - با نیازهای انتخاب شده، پنداره ها، ماموریتها و استراتژیها مرتبط باشد.
 - ملاکهای نتیجه گرا برای تصمیم گیری به دست دهد.
 - قابل حصول باشد.
 - از نظر منابع انسانی، مالی و مادی عملی باشد.
 - قابل ارزشیابی باشد.
- سرانجام این فعالیتها، تهیه و تدوین یک یا چند برنامه اجرایی خواهد بود. همزمان با برنامه اجرایی، برنامه ارزشیابی آن نیز باید تدوین گردد تا بتوان به موقع و به هنگام درباره ادامه یا بازنگری و یا توقف برنامه تصمیم گرفت.
- طراحی نظام اطلاعاتی :**
- در اجرای فعالیت بازرسی، نظارت یا ارزشیابی اطلاعاتی جمع آوری و یا تولید می شود. اطلاعات می توانند به صورت کمی یا کیفی یا اسناد و مدارک باشند. توجه به نکات زیر در طراحی نظام اطلاعاتی می تواند مفید باشد.
- ۱- فقط اطلاعات مورد نیاز تولید و یا جمع آوری گردد و از گردآوری اطلاعات غیرضروری پرهیز شود.
 - ۲- از نظر اقتصادی صرفه جویی رعایت شود.
 - ۳- انباشتن به گونه ای انجام شود که بازایی اطلاعات امکان پذیر باشد.
 - ۴- نظام اطلاعاتی انعطاف پذیر باشد.
 - ۵- اطلاعات به گونه ای جمع آوری گردد که استفاده بعدی از آنها میسر باشد. استفاده از شاخصهای درصدی یا انواع نسبتها یا برخی از جداول بجای اطلاعات اصلی می تواند به از دست دادن بسیاری از فرصتهای بعدی منجر شود.
 - ۶- نظام طبقه بندی مناسب برای اطلاعات تدوین گردد.
 - ۷- به خاطر داشته باشیم که فعالیت برای یک بار و یک روز تدوین نشده است، اطلاعات باید برای مطالعه روند یا سری زمانی و یا تحلیلهای دیگر قابل استفاده باشد. (اقتباس از: بولا، صفحات ۶۴-۵۸) (آرانی، صص ۳۶-۳۰)

پیوست ۴

مشاهده :

بخش عمده ای از زندگی روزمره به مشاهده می گذرد. اما این نوع مشاهده کنترل نشده برای علم کافی نیست. دانشمندان به مشاهده های عینی و معتبر دست می زنند تا استنباط هایشان روا باشد. آنان مشاهده رفتار یا اشیاء را به عنوان بخشی از روالهای اندازه گیری به کار می برند. بجای چیزها به اعمال رفتاری انسانها یا توالی اعمال، طبق قواعدی اعداد را اختصاص می دهند. (کرلینجر، صفحه ۲۵۷)

تعیین روایی مشاهده به سادگی میسر نیست. لازم است نتایج مشاهده توسط شواهد دیگری نیز تایید شود. این شواهد معمولاً توسط نظریه ها مطرح می شوند. روایی مشاهده به **تعریف نسبتاً دقیق و بدون ابهام** مورد مشاهده بستگی دارد. اگر مشاهده پرخاشگری در دستور کار قرار گرفته باشد باید تعریف دقیق و بدون ابهامی از پرخاشگری و رفتاری که نشان دهنده پرخاشگری است، داده شود.

بررسی پایایی نظامهای مشاهده اگرچه ساده نیست اما امکان پذیر است. پایایی اغلب به عنوان توافق بین مشاهده گران تعریف می شود. تعریف دقیق و بدون ابهام مورد مشاهده در پایایی روش موثر است.

مشاهده را به سه نوع: مشاهده اسناد و مدارک، مشاهده رفتار، مشاهده شرح ماقع از مشاهده دیگران دسته بندی می کنیم.

مشاهده اسناد: سندها بسیار فراوان و گوناگونند. مطبوعات، سندهای بایگانی، سندهای مالی، آمار، اسناد شخصی، ابزار و وسایل، تصویرها، پرونده های رایانه ای... وجود دارند که می توانند به هنگام فعالیت مورد بهره برداری قرار گیرند. توجه به نکات زیر برای کسب اطلاعات از اسناد کتبی و تصویری می تواند مفید باشد. باید توجه داشت که اینها حکم کلی نیستند و بستگی به مساله مورد مطالعه دارند.

۱- متن سند به واقعیات پرداخته باشد نه دیدگاهها و نظرات شخصی.

۲- اصالت سند مورد تردید نباشد.

۳- سند دارای هویت باشد، منشاء، تاریخ، مرجع از نشانه های هویت یک سند است.

۴- مسیر دسترسی به سند مورد توجه قرار گیرد. در صورتی که سند توسط فرد یا سازمانی ارائه می شود، می تواند از اهداف ارائه دهنده متأثر باشد. سازمانی که اسناد خود را محرمانه می داند در ارائه اسناد روشی متفاوت با سازمانی دارد که ارائه اسناد را نوعی تبلیغ برای خود می داند. لذا در هر دو مورد امکان ارائه گزینشی اسناد وجود دارد.

۱- به تعاریف توجه و دقت شود. این امریخصوص در مورد آمارها صادق است. به سادگی امکان دارد که تعریف داده شده با تعریفی که مورد نظر بازرس یا ناظر یا ارزشیاب است، متفاوت باشد. برای مثال ممکن است آنچه که از دیدگاهی سود تلقی می شود، دیدگاه دیگر آن را بهره بداند.

۲- مشروعیت شیوه دسترسی به سند از مواردی است که گاهی مورد بی توجهی قرار می گیرد.

۳- جمع آوری اسناد باید نظام دار و هدفمند باشد.

۴- مطالعه یا مشاهده اسناد قبلی و بعدی مرتبط می تواند مفید باشد.

۵- تحلیلها هنگامی معتبرند که اعتبار و صلاحیت علمی تحلیل کننده توسط مجامع علمی مورد تایید باشد.

۶- در صورتی که انتخاب سند به صورت نمونه گیری است، باید مراقب شرایط نمونه برداری صحیح بود.

۷- فردی که به جمع آوری اسناد می پردازد باید قبلا آموزشهای لازم و مرتبط را دیده باشد.

۸- فردی که اسناد را جمع آوری می کند لزوما باید بی طرفی را رعایت نماید.

۹- کشف واقعیت و حقیقت محور اصلی فعالیت قرار گیرد.

۱۰- قبل از بهره برداری از پرونده های رایانه ای، نسخه پشتیبان تهیه شود.

۱۱- رعایت شرایط فیزیکی مشاهده، از قبیل نور، وضوح،... صورت گیرد.

مشاهده رفتار: رفتار الزاما از موجود زنده سر می زند و مشاهده گر مردم را یا در حالی که کاری انجام می دهند یا حرفی می زنند، مطالعه می کند و یا این که از آنان درباره اعمال خود و دیگران پرسشهایی می کند (کرلینجر، صفحه ۲۵۸) این رفتار(ها) ممکن است رفتار یک فرد با یک شیء و یا حیوان یا تعامل بین دو یا چند نفر باشد. مشاهده رفتار می تواند به فرآیند یا فرآورده عنایت داشته باشد.

مساله عمده مشاهده رفتار، خود مشاهده گر است، زیرا خود او بخشی از ابزار اندازه گیری است. وجود مشاهده گر هم قوت و هم ضعف محسوب می شود. زیرا مشاهده گر باید اطلاعات حاصل از مشاهده ها را جذب کند و سپس در ارتباط با سازه ها استنباط هایی انجام دهد. قوت مشاهده در این است که مشاهده گر می تواند رفتار مشاهده شده را به سازه ها و یا متغیرهای یک مطالعه ربط دهد، به عبارتی بین رفتار و سازه پل بزند.

ضعف اساسی مشاهده گر این است که امکان دارد استنباط های کاملاً نادرست از مشاهده انجام دهد.

وظیفه اساسی مشاهده گر این است که رفتارها را در رده ها یا طبقات فراگیر و مانع الجمع قرار دهد. لذا باید ابتدا جامعه رفتارهایی را که قرار است مشاهده شوند، تعریف کند (کرلینجر، صفحه ۲۶۱).

این که در اندازه گیری رفتار انسان از چه واحد هایی استفاده شود مساله ای است که هنوز حل نشده است. به طور نظری می توان با فهرست کردن تعداد زیادی از اعمال رفتاری، رفتار را کاملاً عملیاتی تعریف کرد. اما ممکن است که رفتار آن چنان جزء جزء شود که دیگر هیچ شباهتی به رفتاری که هدف مشاهده بوده نداشته باشد (کرلینجر، صفحه ۲۶۲).

چگونگی نگهداری یا استفاده از اموال یا دستگاهها، پرخاشگری و تعارض در محیط کار، دقت و توجه،... را می توان به رفتارهای

عملی تجزیه کرد و براساس آن به مشاهده رفتار پرداخت اما این بیم وجود دارد که این تجزیه رفتار، در مجموع هیچ شباهتی با رفتار مورد نظر نداشته باشد.

از طرف دیگر شخص می تواند از تعاریف گستره طبیعی استفاده کند. می توان به مشاهده گران آموزش داد که "همکاری" را مشاهده کنند. در این صورت امکان مداخله دیدگاهها و نظریات مشاهده کننده فراهم می شود (کرلینجر، صفحه ۲۶۳).
با توجه به موارد فوق توجه به سوالهایی که در ادامه خواهد آمد می تواند مفید باشد.

۱- چه کسی مشاهده خواهد کرد؟

۲- چه کسی یا چه چیزی مشاهده خواهد شد؟

۳- مشاهده در کجا انجام خواهد شد؟ باید شامل چند موقعیت باشد؟

۴- مشاهده چگونه انجام خواهد شد؟

۵- مشاهده چگونه ثبت خواهد شد؟ (کارت رایت، صفحه ۷۱)

در مواردی که بازرسی، نظارت یا ارزشیابی به صورت مستمر نیست، معمولاً مشاهده نمونه ای از رفتار صورت می گیرد. برای نمونه گیری از رفتار دو روش وجود دارد: **نمونه گیری رویدادی و نمونه گیری زمانی**.

نمونه گیری رویدادی انتخاب رخ دادهای رفتاری یک پارچه یا رویدادها در مکان معین است. فردی که رویدادها را دنبال می کند یا باید بداند که که رویدادها چه وقت اتفاق خواهند افتاد و زمانی که رخ می دهند حضور داشته باشد یا این که صبر کند تا آنها رخ بدهند.
نمونه گیری رویدادی سه مزیت دارد، یکی این که مشابه موقعیتهای مشابه با زندگی عادی هستند. دوم این که رویداد یکپارچه، از استمرار رفتاری برخوردار است و سومین مزیت نمونه گیری رویدادی، افزایش امکان مشاهده رفتارهای غیر تکراری بیشتر می شود. (کرلینجر، صفحه ۲۶۷).

نمونه گیری زمانی، انتخاب واحدهای رفتاری برای مشاهده در فواصل متفاوت زمانی است. این نمونه گیری رفتاری می تواند به صورت تصادفی و یا دارای نظام باشد. به هر حال انتخاب چنین نمونه هایی، زمان و تعدادشان، بستگی به مساله مورد نظر دارد.
نمونه های زمانی از این امتیاز برخوردارند که احتمال دستیابی به نمونه معرف از رفتار را افزایش می دهند و این مطلب موقعی صادق است که رفتار نسبتاً مکرر رخ می دهد. اما رفتارهایی که به صورت نا مکرر رخ می دهد احتمال زیاد دارد که از تور نمونه گیری زمانی فرار کنند (کرلینجر، صفحه ۲۶۸).

تا به اینجا درباره مشاهده رفتار واقعی صحبت شد. مشاهده گران به مواردی که مد نظر است مستقیماً نگاه می کنند. اما طبقه ای از رفتار وجود دارد که **رفتار یادآوری شده** یا **رفتار ادراک شده** نامیده می شود. بازرسی از واحدهای صنفی، دآوری بازی فوتبال و ارزشیابی تعامل معلم و دانش آموز از مثالهای مشاهده رفتار واقعی است اما گاهی مشاهده گران در غیاب شیئی یا شخص بر اساس مشاهده گذشته و یا ادراکشان باید به درجه بندی بپردازند (کرلینجر، صفحه ۲۷۰).

فرمهای ارزشیابی کارکنان از نمونه های بارز **مشاهده رفتار یادآوری شده** یا **رفتار ادراک شده** است که برای تعاریف آن نیز از گستره طبیعی استفاده شده است.

روشهای ثبت مشاهده: معمولاً برای این دسته از مشاهده ها مقیاسهای درجه بندی تدوین می شود. چهار یا پنج نوع مقیاس درجه بندی وجود دارد. این مقیاسها شبیه به هم هستند فقط در جزئیات تفاوت دارند. در **فهرست واریسی** ویژگیها یا ویژگیهایی از عملکرد یا فرآورده به مشاهده گر ارائه می شود و او فقط بود یا نبود ویژگی مورد نظر را مشخص می کند. بجای ویژگیها می توان گزاره یا عباراتی برای مشخص کردن ارائه کرد.

مثال ۱-۴- هر مورد که محصول با ملاکهای تعیین شده مطابق است، بازدن علامت (x) مشخص فرمایید.

----- وزن خالص

----- رنگ

مثال ۲-۴- در جای خالی با گذاشتن علامت (+) یا (-) نظر خود را اعلام فرمایید.

----- بیش از ۹۰ درصد کالاها دارای برچسب قیمت هستند.

----- تاریخ تولید هر کالا روی آن ثبت شده است.

در **مقیاس درجه بندی رده ای**، رده های زیادی به داوران یا مشاهده گران ارائه می شود و آنان رده یا طبقه ای را انتخاب می کنند

که رفتار یا ویژگی فرد یا شیء مورد درجه بندی را به بهترین وجه مشخص می سازد .

مثال ۳-۴ - مواردی که در بازرسی موسسه مشاهده کرده اید به ترتیب اهمیت شماره گذاری کنید.
بایگانی منظم () کامل بودن اسناد مالی () همکاری با بازرسان () ...

در **مقیاس درجه بندی عددی** ، مشاهده گر با کشیدن دایره ای یا علامت زدن آن عدد ، میزان یا درجه موجود بودن رفتار یا ویژگی مورد نظر را مشخص می کند .

مثال ۴-۴ - با کشیدن دایره دور یکی از اعداد زیر میزان مطابق بودن محصول یا فرآورده را با ملاکها مشخص کنید .
۵=عالی ۴=خوب ۳=متوسط ۲=بد ۱=خیلی بد
الف (وضعیت ظاهری محصول درست و کامل است . ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

گاهی نیز مشاهده گر روی یک خط یا پیوستار درجه بندی را انجام می دهد که در این صورت **مقیاس درجه بندی ترسیمی** یا **نگاره ای** نامیده می شود .

مثال ۵-۴ - با گذاشتن علامت (x) در روی خط افقی مربوط به هر سوال میزان مطابق بودن محصول را با ملاکها مشخص کنید .
الف (وضعیت ظاهری محصول درست و کامل است .
خیلی بد بد متوسط خوب عالی
مثال ۶-۴ - نتایج مشاهده خود را روی طیفهای زیر مشخص کنید .
سالم ناسالم
پپیچیده ساده

شکلهای متفاوتی از ترکیب این مقیاسها می توان به دست آورد

گاهی رویدادهایی که مشاهده می شوند به سادگی در طبقه بندیهای عمومی دسته بندی نمی شوند . لذا **واقعہ نگاری** صورت می گیرد . برای مثال کارشناسی که برای بررسی یک سانحه ، پیشرفت کار ، ... مراجعه می کند ، به توصیف رویداد یا اتفاق معنی داری که مشاهده کرده است می پردازد . بخشی از گزارشهایی که نیروی انتظامی ، مهندسان ناظر یا مشاوران ساختمانی ، ارزشیابان تعاملهای اجتماعی ... تهیه می کنند از این نوع است .

برای این که روش واقعہ نگاری بهترین نتیجه را به دست دهد ، باید دارای ویژگیهای زیر باشد .

- ۱- توصیفی واقعی از آنچه اتفاق افتاده است ، زمانی که اتفاق افتاده است ، وضعیت یا شرایط اتفاق ، به دست دهد .
- ۲- تفسیر از واقعه و اعمال ، باید از توصیف واقعه مجزا باشد .
- ۳- هریک از موارد ثبت واقعه باید تنها یک واقعه را شامل باشد .
- ۴- آنچه ثبت می شود باید رویداد مهمی باشد .
- ۵- تنها آن قسمتهایی مورد مشاهده و واقعہ نگاری قرار گیرد که با روشهای دیگر قابل بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی نباشد . (سیف ، صفحه ۲۵۶)

مشاهده رفتار به هر شکلی که صورت گیرد نیازمند یادداشت و یا ثبت است . مقدار زمانی که برای تهیه یادداشت و یا تکمیل سیاهه مصرف می شود ، به صرفه جویی در تفسیر و دقت آن منتهی خواهد شد و برعکس زمانی که در تهیه یادداشت یا تکمیل سیاهه صرفه جویی شود ، به هنگام تفسیر و تعبیر به هدر خواهد رفت . به خاطر داشته باشیم که حافظه قابل اعتماد نیست .

ضعفهای روش مشاهده : روشهای مشاهده دو ضعف جدی دارند : **بیرونی** و **درونی** . نقص بیرونی آنها این است که ظاهر و کاربردهای آنها به نظر ساده است و بدون توجه به ضعفهای درونی آنها مورد استفاده قرار می گیرند و این مشکلات هنگامی تشدید می شود که بدون برنامه ریزی ، تفکر قبلی ، نوعی ثبت و یا توسط افراد غیر ماهر صورت می گیرد . لذا اگر یکی از موارد یاد شده تامین نشده است باید به دنبال روشی دیگر بود .

روش مشاهده از درون نیز آماده پذیرفتن خطاهای ثابت و سوگیرانه است . این که مشاهده کننده چه برداشت و یا ادراکی از قبل دارد و یا این که چه اطلاعاتی از قبل دریافت کرده است ، مهم و تاثیر گذار است . حتی ممکن است یک ویژگی مشاهده شده ، مشاهده سایر ویژگیها را متأثر سازد .

آموزش و ایجاد مهارت و بررسی آماری نتایج به دست آمده و نظارت و ارزشیابیهای موردی و مجموعی یکی از راههای کاستن از ضعفها است .

مشاهده گر نیز می تواند خطای **سهل گیری** یا **سخت گیری** داشته باشد . خطای **تمایل مرکزی** نیز هنگامی ظاهر می شود که مشاهده گر با موضوع مورد مشاهده نا آشنا باشد . به هر حال اگرچه استفاده تایید نشده ، مصلحتی و غیر ماهرانه روشهای مشاهده مورد سرزنش است اما باید توجه داشت که مشاهده کاربرد گسترده ای دارد و اگر به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد و یا با روشهای دیگر تلفیق گردد ، اطلاعات ارزشمندی فراهم خواهد کرد . به هر حال درباره روایی و اعتبار روشهای مشاهده بحثهای بسیاری مطرح است . توجه به نکات زیر برای به کارگیری روشهای مشاهده بسیار ضروری است .

- ۱- برای مشاهده باید ویژگیهای **مهم** را برگزید .
- ۲- ویژگیها باید به گونه ای باشند که **امکان مشاهده** آنها وجود داشته باشد .
- ۳- ویژگیها باید برای مشاهده گر **تعریف دقیق و بدون ابهام** داشته باشد . مشاهده گر باید از خود بپرسد که چه چیزی را مشاهده می کند و بتواند تعریفی قابل قبول را ارائه کند .
- ۴- قبل از اعزام مشاهده گر بخواهیم تا بگوید که چه چیزی را مشاهده خواهد کرد و مطمئن شویم که **درک درستی** یافته است . با پاسخهای کلی و عام قانع نشوید .
- ۵- از چند مشاهده گر بخواهید تا یک چیز یا فرد را مشاهده کنند . **میانگین نظرات** آنان به واقعیت نزدیک تر از نظر هریک از آنان خواهد بود .
- ۶- اگر سیاهه ای یکسان مورد استفاده قرار می گیرد ، دقت سیاهه را با مقایسه سیاهه هایی که برای یک شیئی یا رفتاری مشابه تکمیل شده است مورد **مقایسه** قرار دهید .
- ۷- اگر یادداشت برداری صورت می گیرد ، **موارد مثبت و منفی** هر دو مفید است .
- ۸- به هنگام ثبت ، تا جایی که ممکن است باید توصیف واقعیتها از **تفسیر جدا** باشد .
- ۹- **آموزش و تمرین** قبل از مشاهده یک ضرورت بسیار جدی است .
- ۱۰- در مشاهده اسناد ، اصالت ، هویت ، صداقت ، مسیر دسترسی مورد توجه قرار گیرد .
- ۱۱- صلاحیتهای فنی و تجربی و اخلاقی مشاهده گر را مورد توجه قرار دهید .

مصاحبه :

مصاحبه یکی از متداول ترین روشهای جمع آوری اطلاعات است که ویژگیهای متمایز از سایر روشها دارد . مصاحبه انعطاف پذیر بوده و با موقعیتهای فردی و مکانی قابل انطباق است و به مصاحبه کننده امکان واری عمقی بافت پاسخها و دلایل را می دهد . دسته بندیهای گوناگونی برای انواع مصاحبه ارائه شده است که در این جا فقط به تعاریف مورد نیاز اشاره خواهد شد .

مصاحبه از قبل طرحریزی شده : منظور آن نوع مصاحبه است که طی آن مصاحبه کننده سؤالی را از قبل پیش بینی کرده است و گفت و گوی خود را با مصاحبه شونده ، بر اساس این سؤالاها و به ترتیبی که در فرم مصاحبه آورده شده است ، آغاز و به پایان می رساند .

مصاحبه ساخت دار : نوعی مصاحبه که ساخت یا سازمان آن از قبل تعیین شده است و در آن عناوین و سؤالاها و نظم و ترتیب ارائه سؤالاها ، همه پیش از تشکیل جلسه مصاحبه مشخص گردیده است .

مصاحبه بی ساخت : نوعی مصاحبه که طی آن مصاحبه کننده آزاد است تا موضوعات مورد بررسی و سؤالی را که ضروری می داند ، بر اساس تشخیص خود و در فرآیند تعامل با مصاحبه شونده ، مطرح سازد (ساعتچی ، صفحه ۳۷۵)

پرسشهای مصاحبه می توانند در طیفی مستقیم تا کاملاً غیرمستقیم قرار گیرند . می توان مستقیماً از مردم چیزی را پرسید و بسته به موضوع ، پاسخی دریافت کرد . در روش غیر مستقیم سؤالی مبهم و یا محرکی به مصاحبه شونده ارائه می شود تا پاسخی را فرا خواند . این دسته از پرسشها معمولاً در مصاحبه های حوزه روان شناسی به کار می رود .

محدودیت عمده روش مصاحبه در وقت گیر بودن و عدم ثبات رویه آن است . اگر بتوان اطلاعات را از روشهای دیگر به دست آورد نباید از مصاحبه که پرهزینه هم هست استفاده کرد .

دربحث مشاهده چند مقیاس معرفی شد . آن مقیاسها در مصاحبه نیز کاربرد دارند. پرسشهای مصاحبه را می توان به صورت **گزینه بایست** مطرح و پاسخهای کوتاه دریافت کرد اما اطلاعات دریافت شده از این روش سطحی است . **پرسشهای باز پاسخ** ضمن آن که

محدودیت برای پاسخ فراهم می کنند، انعطاف پذیرند و می توانند به پاسخهای عمیق تر منجر شوند و به مصاحبه گر اجازه می دهد تا سوال را مطابق با آگاهی مصاحبه شونده تغییر دهد، ارتباط برقرار کند و پاسخ های جامع تر و کامل تری دریافت نماید و از آثار بد فهمیها جلوگیری کند.

نوعی از پرسشهای باز پاسخ، **پرسشهای قیفی** است. پرسشهای قیفی با یک سوال گسترده آغاز و به تدریج محدودتر و سرانجام به یک نکته (یا نکات) مهم منتهی می گردد.

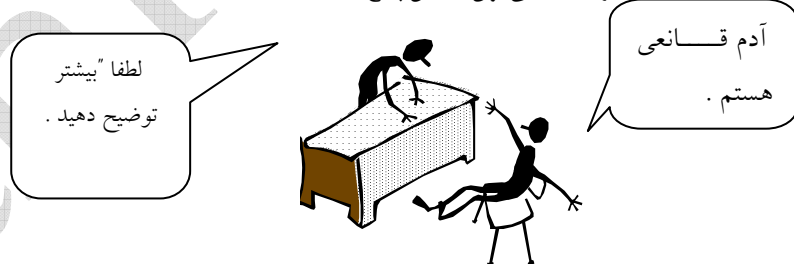
علاوه بر مقیاسهایی که در بحث مشاهده مطرح شد، **ماده های مقیاسی برنامه ای** نیز در مصاحبه کاربرد دارند. در این روش پاسخ های کوتاه از مصاحبه شونده درخواست می شود، بسته به پاسخ مصاحبه شونده، مصاحبه گر سوالات بعدی را مطرح می کند. مسیر پی گیری پاسخ ها از قبل تعیین شده است و اجرای آن نیازمند مهارت مصاحبه گر است.

مثال ۴-۷ - بعضی می گویند افزایش قیمت ارزهای خارجی موجب گرانفروشی است، شما چه فکر می کنید؟ آیا افزایش نرخ ارز می تواند موجب ارتکاب تخلف گرانفروشی توسط شما شود؟ زیاد تاحدی کم به هیچ وجه			
زیاد	تاحدی	کم	به هیچ وجه
بروید به سوال ۵-آ	بروید به سوال ۴-ب	بروید به سوال ۳-ج	بروید به سوال بعدی

در نهایت "مصاحبه با ساختار" ابزار بسیار نیرومندی برای جمع آوری اطلاعات است. در مصاحبه می توان ابهام سوال را برطرف کرد و یا پاسخهای بیشتری را خواست و به عمق پاسخ دست یافت. در حالی که این اهداف معمولاً توسط پرسشنامه برآورده نمی شود.

نکته بسیار مهم که مورد غفلت واقع می شود **اجرا کننده** مصاحبه است. یک خطیب خوب، یک روان شناس، فردی با قدرت ارتباط بالا، الزاماً مصاحبه گر خوبی نیست. مصاحبه مجموعه ای از توانمندیها را می طلبد. مصاحبه های بدون برنامه، اتفاقی و بدون ثبت و یادداشت برداری را فقط می توان نمایش مصاحبه دانست که چیزی جز اتلاف منابع و وقت ثمر دیگری ندارند لذا خطر این گونه مصاحبه ها بر مزایای ناشناخته احتمالی آنها فزونی دارد.

در مصاحبه می توان به عمق پاسخ دست یافت:



مصاحبه به دلیل عینیت کم و عدم توانایی در مهار موقعیت و شرایط مصاحبه و وابستگی آن به ارتباط مصاحبه کننده و مصاحبه شونده، هزینه بالا و وقت گیر بودن، به عنوان ابزار کمکی مورد استفاده قرار می گیرد. اما به هر حال مواردی هست که استفاده از روشهای دیگر امکان پذیر نیست.

توجه به نکات زیر می تواند برای اجرای یک مصاحبه بهتر مفید باشد.

- ۱- مصاحبه کننده باید از دانش کافی در حوزه مورد نظر برخوردار باشد.
- ۲- آموزش دیدن و مهارت های مصاحبه کننده بسیار ضروری است.
- ۳- مصاحبه گر باید بداند که در پی چیست و قادر باشد جریان مصاحبه را در اختیار داشته باشد.
- ۴- برقراری ارتباط اولین شرط مصاحبه است. ایجاد مقاومت، پافشاری و اجبار مثر ثمر نیست.
- ۵- پژوهشها نشان داده اند که اکثر مصاحبه کنندگان در پنج تا ده دقیقه اول به داوری می رسند و در ادامه مصاحبه در پی یافتن شواهدی برای تایید داوری خود هستند.
- ۶- مصاحبه ای که به گونه ای ثبت نشود، بعداً قابل بررسی نیست. در شرایط پژوهشی و شرایط مورد نظر این مجموعه می توان با اطلاع مصاحبه شونده به یادداشت برداری، ضبط یا تصویربرداری اقدام کرد.
- ۷- حتی الامکان باید به واقعیتها توجه کرد و از تفسیر پرهیز نمود.
- ۸- پژوهشها نشان می دهند مصاحبه کنندگان افراد یا رفتار مشابه خود را بیشتر مورد پذیرش قرار می دهند.
- ۹- مصاحبه با بازجویی تفاوت دارد.

پرسشنامه و سیاهه

پرسشنامه ها ابزارهایی **مداد - کاغذی** یا **رایانه ای** هستند که توسط فرد یا افراد تکمیل می شوند. فرد تکمیل کننده می تواند بازرس یا ناظر یا عامل ارزشیابی باشد که در بحث مشاهده و مصاحبه به مواردی از آنها اشاره شد.

طراحی پرسشنامه اولین مرحله اجرای یک بازرسی، نظارت یا ارزشیابی نیست. قبل از آن که بتوان هر نوع ویژگی برای پرسشنامه تعیین کرد، باید چندین هفته وقت صرف برنامه ریزی، مطالعه، طراحی و اجرای طرحهای مقدماتی و آزمایشی برای شناسایی شرایط نمود (اپنهایم، صفحه ۳۵).

از نظر شکلی ماده های پرسشنامه می تواند به یکی از صورتهای **گزینه بایست**، و **باز پاسخ (محدود پاسخ)**، **گسترده پاسخ** و یا ترکیبی از آنها باشد.

نوعی طبقه بندی دیگر پرسشنامه ها، دسته بندی به **عینی** و **ذهنی** است. مبنای این دسته بندی، میزان مداخله پاسخ دهنده و تفسیر کننده پرسشنامه است. هرچه امکان مداخله کمتر باشد، پرسشنامه عینی و هرچه امکان مداخله بیشتر شود، پرسشنامه ذهنی محسوب می شود.

در پرسشنامه های **گزینه بایست**، پاسخ دهنده ملزم است یکی یا چند تا از پاسخهای از قبل تعیین شده را انتخاب کند. این دسته از پرسشنامه ها عینی محسوب می شوند.

مثال ۸-۴- با زدن علامت (x) موارد زیر را مشخص کنید.
زن ☐ مرد ☐ مجرد ☐ متاهل ☐ شاغل ☐ بیکار ☐ سن: کمتر از ۳۰ سال ☐ بیشتر از ۳۰ سال ☐
مثال ۹-۴- با زدن علامت (x) پرسشنامه را کامل کنید.
الف: نوع کالایی که در انبار موجود است؟ لاستیک ☐ لوازم برقی ☐ کاغذ ☐ پارچه ☐
ب: امکانات موجود مبارزه با حریق: کپسول ☐ آیفشان سقفی ☐ خودروآتش نشانی ☐

در سوالهای محدود پاسخ، از پاسخ دهنده خواسته می شود با یک کلمه یا عدد و یا حداکثر جمله ای کوتاه به پاسخگویی بپردازد. در این دسته از سوالها پاسخ دهنده، باید پاسخ خود را در محدوده و چهارچوب معینی ارائه کند.

در سوالهای گسترده پاسخ هیچ محدودیتی به جز موضوع مورد سوال وجود ندارد و پاسخ دهنده آزاد است تا آن گونه که مناسب می داند، پاسخ خود را از نظر سازماندهی، طول پاسخ، ... مطرح کند.

مثال ۱۰-۴- نمونه ای از سوالهای محدود پاسخ:
در هفته جاری چه تعداد کارگر غایب داشته اید؟ ... نفر
آغاز و خاتمه برنامه را به ساعت و روز و ماه بنویسید.
ماشینهای راه سازی موجود در کارگاه را فهرست کنید.
برای دریافت سهمیه آرد چه اقدامهایی انجام می دهید.
مثال ۱۱-۴- نمونه ای از سوال گسترده پاسخ:
اهداف برنامه های آموزشی موسسه چیست؟ به نظر شما چه روشی برای آگاهی از دستیابی به اهداف باید اتخاذ شود؟ در هر مورد دلایل را بنویسید.

این دسته از پرسشها در طیفی از عینی تا ذهنی قرار می گیرند.

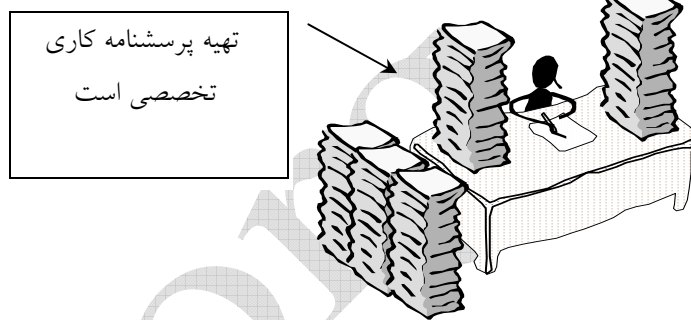
تهیه سوالهای گسترده پاسخ آسان است و اجازه می دهد تا طیف گوناگونی از پاسخها مشاهده شود. ضعف این پرسشها به هنگام بررسی و تحلیل آشکار می شود. طبقه بندی، تفکیک، مقایسه مستلزم کار بسیار است و گاهی به سادگی امکان پذیر نیست. این نوع پرسشها به تواناییهای پاسخ دهنده وابسته است. به عبارتی نارسا بودن اطلاعات ممکن است ناشی از ناتوانی در ارائه پاسخ باشد. پاسخهای این دسته از پرسشها نیز ممکن است تفاسیر گوناگونی را در پی داشته باشد.

تهیه سوالهای گزینه بایست و برخی از پرسشهای محدود پاسخ، نیازمند صرف وقت و ملاحظه کلیه ابعاد موضوع است. به عبارتی بدون دانش فنی از چگونگی طرح پرسشنامه و شکافتن موضوع مورد نظر، موفقیت چشمگیری حاصل نمی شود. به سادگی این امکان وجود دارد با فراموش کردن یک سوال مهم، تمامی نتایج بررسی مورد تردید قرار گیرد. شاید ذکر این مثال واقعی به روشن شدن بحث کمک کند: نشریه ای به منظور آگاهی از نظرات مخاطبان درباره محتویات نشریه، مجموعه ای از سوالهای گزینه بایست را برای کسانی که نشریه را دریافت می کردند ارسال نمود. طرح چند سوال ساده فراموش شده بود: **آیا محتویات نشریه را مطالعه می کنید؟**

کدام بخش را ؟ نتایج این نظر خواهی هرچه باشد ، نباید مورد اعتماد دست اندرکاران برنامه ریزی نشریه قرار گیرد زیرا دریافت شهودی آنان قابل اطمینان تر است .

در مقابل ، مزیت این دسته از پرسشها در اعتبار و عینیت بالاتر آنهاست . با این نوع سوال حوزه گسترده تری را می توان مورد مطالعه قرار داد و پاسخ دهندگان رغبت بیشتری برای پاسخ دادن نشان می دهند . استخراج و تحلیل این دسته از پرسشنامه ها ساده تر و قابل اعتمادتر است .

منابع و کتابهای زیادی درباره تهیه و ساخت این دسته از ابزارها وجود دارد و نشان می دهد که برای تهیه پرسشنامه ، فقط داشتن سواد خواندن و نوشتن و کمی فکر ، کفایت نمی کند و کاری تخصصی است . متخصصان امروز می توانند اعتبار ، روایی پرسشنامه ها را تعیین کنند و قدرت پیش بینی ابزار را محاسبه نمایند .



مثالهای (۱-۴) تا (۷-۴) نیز نوعی پرسشنامه هستند که در مصاحبه و مشاهده مورد استفاده قرار می گیرند . گذشته از موارد یادشده سیاهه ها هم که برای ثبت اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرند از همین قواعد پیروی می کنند .

توصیه هایی درباره پرسشنامه و سیاهه

- ۱- وجود دستورالعمل واضح و روان از ضروریات یک پرسشنامه است . دستورالعمل بسته به مورد و نیاز در ابتدای پرسشنامه و یا ضمن آن مطرح می شود .
- ۲- پرسشها باید رسا باشند (فاقد ابهام باشند) . سوال ممکن است از پاسخگو اطلاعاتی را بخواهد که ندارد و یا به خاطر نمی آورد و یا چنان به مسائل خصوصی بپردازد که با هدف مطالعه مغایر باشد . یا عباراتی مانند " هفته جاری " تعابیر گوناگونی می تواند داشته باشد : " از شنبه تا شنبه " ، " از شنبه تا پنج شنبه یا جمعه " ، " از شنبه تا به امروز " و " از همین روز در هفته گذشته تا به امروز "
- ۳- حتی الامکان هر پرسش یا ویژگی به یک موضوع اختصاص یابد . طرح دو سوال یا ویژگی با هم ، ممکن است صرفه جویی به نظر برسد اما به هنگام پاسخگویی و به هنگام تحلیل و تفسیر ، دشواریهایی را به همراه دارد .
- ۴- از طرح پرسشهایی که اطلاعات آن وجود دارد مگر در شرایط خاص ، پرهیز شود . برای مثال : به ندرت فردی پیدا می شود که به سوال " آیا فرار مالیاتی را توصیه می کنید؟ " پاسخ مثبت دهد . این گونه سوالها ضمن آن که حجم پرسشنامه یا سیاهه را افزایش می دهد ، اطلاعات زیادی به دست نخواهد داد .
- ۵- به هدف از اجرای پرسشنامه یا سیاهه توجه شود . طرح سوالهایی مانند آنچه که در بند قبلی ذکر شد ، حتی اگر با هدف شناخت میزان صداقت پاسخگو باشد راه به جایی نخواهد برد . هدف بازرسی ، نظارت و ارزشیابی روان درمانی و روان شناسی شخصیت نیست .
- ۶- مشخص بودن **هویت** پرسشنامه در میزان پاسخ دهی موثر است . منظور از هویت پرسشنامه ، فرد یا سازمان ارائه دهنده پرسشنامه است . پژوهشها نشان داده اند که رنگ کاغذ ، مارک دار بودن آن ، زمان تحویل (مثلاً آخر هفته) تاثیر چندانی در پاسخدهی ندارد .
- ۷- به توالی و پیوستگی سوالها توجه شود . مسلماً پرسشنامه ای که با یک سوال به صورت شوک آغاز می شود نتایج جالبی به دست نخواهد داد . توالی ورود به بحث و هدف نهایی یک اصل مهم است .
- ۸- حتی الامکان از القای اندیشه ویا تلقین نگرش به ذهن پاسخگو پرهیز شود . القای اندیشه ممکن است در همان سوال یا سوالهای قبلی صورت گیرد . فراموش نشود که پاسخ دهنده نیز دارای انگیزه ، باورهای خاص خود است و کل پرسشنامه را با ارزشها ، باورها ، نگرشها و منافع خود مطابقت می دهد . در بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی ، طرح سوال سوق دهنده ای چون " آخرین بار کی

مرتکب تخلف شده ای؟" مسئولیت نفی بر عهده پاسخگو گذاشته شده است و سوال به گونه ای ارائه شده که پاسخگو متقاعد شود وجود تخلف معمول و شناخته شده است. این نوع پرسشها کاربرد خاصی دارد.

۹- پرسشهای مربوط به موضوعها و عقاید بحث انگیز باید طوری طرح شوند که از پاسخ دهنده بخواهند تا شواهد لازم برای مستند کردن عقیده انتخابی را بیان کنند.

۱۰- به کارگیری افعال منفی و جملاتی که بارمنفی دارند، معمولاً ایجاد ابهام می کند. "آیا شما ترجیح نمی دهید از گران فروشان خرید نکنید؟"

۱۱- پرسشهایی که پاسخگو را وادار به حدس زدن می کند هنگامی مفید است که اندازه گیری قدرت حدس زدن مورد نظر است. در غیر این صورت کارایی نخواهد داشت. برای نمونه: پرسیدن این که "حدس می زنید چه تعداد (درصد) از افراد مرتکب تخلف می شوند؟" فقط هنگامی مفید است که بخواهیم از میزان اطلاع و یا صحت حدس زدن فرد آگاهی یابیم.

۱۲- سوالهایی که در مورد شغل، درآمد، وضعیت خانواده مطرح می شوند، معمولاً پاسخهایی مبهم دارند. (اپنهایم، صفحه ۷۶).

۱۳- برخی از واژه ها در عرف جامعه بار معنایی خاص دارند و می توانند موجب القای احساس پذیرش یا عدم پذیرش شوند. "روسا، مدیران، رهبران" یا "مردم، خلق، توده" یا "دوست، رفیق، یار" و یا "طبقه بالاوپایین" ... معانی مختلفی را القاء می کنند. اگر از مردم خواسته شود که خود را در یکی از طبقات بالا، متوسط، ضعیف و پایین درجه بندی کنند، درصد کمی طبقه پایین را انتخاب خواهند کرد

۱۴- از پرداختن غیرضروری به مسائل ارزشی و حیثیتی پرهیز شود. مردم درباره درستکاری، میزان مطالعه، خواندن روزنامه، رعایت بهداشت، ... بیش از آن که واقعیت دارد، ادعا دارند. در مقابل از اظهار بی اطلاعی اکراه دارند. مردم دوست ندارند خود را نادان بپندارند. ایجاد فرصت برای راه فرار برای عدم پاسخگویی به چیزی که از آن اطلاعی ندارند، همیشه مفید خواهد بود.

۱۵- از پرداختن غیر ضروری به پرسشهای شرم آمیز خودداری شود. پرسش درباره دزدی فرزندان، روابط زناشویی، انحرافات اخلاقی، مصرف الکل، ... در اکثر فرهنگها امری ناپذیرفتنی است. (اپنهایم، صفحه ۸۱). هر پاسخی که طلب می شود، برانگیزه پاسخگو در ادامه جوابگویی به پرسشها و ادامه همکاری مطلوب تاثیر می گذارد.

۱۶- فضای لازم برای پاسخ در نظر گرفته شود.

۱۷- "گالوپ" اظهار داشته است که برنامه پنج مرحله ای او برای تدوین سوال اغلب مفید واقع می شود. مرحله اول با سوالهایی آغاز می شود که به منظور اطلاع از علم پاسخگو و میزان حضور ذهن او نسبت به موضوع، طراحی شده است. در مرحله دوم چند سوال باز در مورد احساس کلی پاسخگو نسبت به موضوع مطرح می شود. مرحله سوم، مرحله پاسخگویی به سوالهایی است که به بخشهای جزئی تر موضوع می پردازد. این سوالها معمولاً از نوع پرسشهای چند انتخابی است. در مرحله چهارم سوالهایی مطرح می شود که برای بررسی دلایل اظهارات پاسخگو طراحی شده است و در مرحله پنجم که در مورد قوت یا ضعف این اظهارات، پرسشها به عمل می آید (اپنهایم، صفحه ۵۳). (آرانی، صص ۶۲-۴۲)

ویژگی های نیروی انسانی دست اندرکار اجرا

شخصیت: صبور، متین، خوش رو، صادق، مسوولیت پذیر، مودب، ظاهر آراسته، مطمئن، قابل اعتماد، رازدار و ...

دانش: روان شناسی کودک و نوجوان، آشنا با موضوع مورد بازرسی یا نظارت، آشنا با مسائل مذهبی ...

مهارت: مدیریت، تصمیم گیری به موقع، تقسیم کار، بهره گیری از فرصت ها، کاهش تهدیدها ...

نگرش: دید مثبت به کودک، مدرسه، حرفه معلمی و مربی گری، شیوه های اکتشافی ...

پیوست ۵

عناوین نظارت و راهنمایی تعلیماتی :

نظارت و راهنمایی تعلیماتی و بازدید و ناظر و تربیت آن از کارکردهای مهمی است که برای اداره یک سیستم آموزشی خوب و پویا ضرورت تام دارد. عناوین نظارت و راهنمایی به راهنمای تعلیماتی، رهبران آموزشی، معلم سرپرست، معلم مشاور، معلم استاد، معاون آموزشی منطقه، ناظر یا سرپرست، مدیر مدرسه، رئیس آموزش و پرورش، هماهنگ کننده برنامه های آموزشی، رئیس گروه آموزشی، برنامه ریز گروه آموزشی و ... در موقعیت های مختلف اشتغال یافته است که وظیفه و ماهیت کار تقریباً مشابهی دارند و وظیفه عمده همه آن ها ارتباط با معلمان، دانش آموزان، مدیران و همه کسانی است که می توانند به معلم و شاگرد در جهت رشد و پیشرفت کمک کنند و موجب تغییر بنیادی و ماندگار شوند لازمه این کمک اینست که این افراد خود از طریق آموزش و بالا بردن سطح دانش، ماندگاری خود را توسعه و تغییر داده، تا در این راه موفق شوند و بتوانند موجبات تغییر را فراهم نمایند.

اهم دانشهای مورد نیاز ناظران

چون ناظران و بازدید کنندگان به معنای علمی و اعم کلمه با رفتار در سه سطح فردی، گروهی، سازمانی در سیستم اجتماعی (مدرسه) سروکار دارند و می بایست این رفتار را خوب نظارت و هدایت نمایند و به عنوان هماهنگ کننده، رشد دهنده، تسهیل کننده عمل کنند، لازم است با علوم تربیتی آشنا باشند. علمی که از تجارب تربیتی به دست آمده است و می تواند راهنمای عمل آنان باشد از طرفی نیازمند مسلح شدن و شناخت نگرش سیستمی هستند تا در نظارت دچار کاهش گرایی و تمرکز بر امور اداری نشوند و به جای نقش کنترلی، نقش رشد دهنده را ایفا نمایند. در نگرش سیستمی نیازمند شناخت مفاهیمی از جمله سیستم، انواع سیستم، حد و مرز سیستم، اهداف سیستم، چرخه فعالیت ها، درونداها، فراگردها و برونداهای سیستم، خرده سیستم و فراسیستم، ابعاد اصلی سیستم (ساختار، گروههای غیررسمی، افراد) و ابعاد موثر فردی بر سیستم (فرهنگ، سیاست، محیط طبیعی و جغرافیایی، اقتصاد و ...)، آنتروپی و نگانترپی، تعادل پویا، هم پایانی و چند پایانی، شخصی کردن، همسازی، کارایی، سازمانی کردن، سازگاری، اثربخشی، یگانگی فرد و سازمان، کشمکشها، سیستم، سبکهای مدیریت متناسب با نگرش سیستمی و ... هستند تا بتوانند با یک دید ادراکی قوی مسائل را سیستمی ببینند، خوب تحلیل کرده، تعلیل (علت یابی) نمایند و موجبات تغییر بنیادی را فراهم نمایند.

مقایسه شیوه های سنتی بازدید و نظارت آموزشی با شیوه های نوین

شیوه های سنتی بازدید و نظارت آموزشی	شیوه های نوین بازدید و نظارت آموزشی
۱- نظارت	۱- مطالعه و بررسی و تحلیل و تعلیل و تغییر عملی و واقعی
۲- تأکید بر معلم	۲- تأکید بر همه عناصر موثر
۳- بازدید و کنفرانس	۳- کارکردهای گوناگون فراوان
۴- طرح های رسمی ولی نامناسب و اندک	۴- طرح های منظم و سازمان یافته
۵- روش های تحمیلی و دستوری	۵- روشهای تعاونی و همکاری
۶- اعمال توسط یک نفر	۶- توسط افراد بسیاری اعمال می شود
۷- تأکید بر اثر بخشی	۷- تأکید بر کارایی و اثر بخشی
۸- تأکید بر امور اداری	۸- تأکید بر امور آموزشی

انواع بازدیدها و بازرسی ها

- ۱- نظارت بر امور اداری یعنی نظارت آن بخش از مدیریت اداری مدرسه که بیشتر حصول انتظارات آموزشی اداره آموزش و پرورش را مورد توجه قرار می دهد.
- ۲- نظارت بر برنامه ی تحصیلی
- ۳- نظارت بر تدریس
- ۴- نظارت بر روابط انسانی، جو و فرهنگ سازمانی
- ۵- نظارت متمرکز بر مدیریت و فرایندهای آن

۶- نظارت متمرکز بر مفهوم رهبری

حیطه عملکرد و فعالیت های ناظران

فعالیت های یک ناظر در موقعیت های گوناگون شامل کنفرانس ها ، جلسات گروهی و انفرادی بازدیدها ، برنامه ریزی برای استفاده از وسایل کمک آموزشی ، ترتیب برنامه های آموزشی ضمن خدمت ، مشاوره و راهنمایی ، تبادل نظرات و افکار به صورت کتبی و شفاهی ، حضوری و غیر حضوری ، ارزشیابی نتایج آموزشی و ... می باشد و در سلسله مراتب، پست میانی را داراست .

تفاوت مدیریت مدرسه با ناظران

- ۱- در نظامهای پویا و بزرگ نظارت و راهنمایی مستقیماً با عناصر آموزشی سر و کار دارد مدیر هم همینطور اما بطور غیرمستقیم
- ۲- وظایف مدیر مدرسه اداره مدرسه است ولی وظایف ناظر و راهنما اصلاح وضع آموزش است که البته ارتباط تنگاتنگ این دو ضروری است .

نظارت و راهنمایی چه چیزی نیست ؟

- ۱- بازرسی رسمی و اداری
 - ۲- اصلاح امور جزئی و تشریفاتی
 - ۳- امر و نهی
 - ۴- تحمیل نظر و عقیده
 - ۵- نظر خواهی نکردن و استبداد
 - ۶- اعتقاد به این که ناظر فردی برتر و معلم فردی پایین تر است
 - ۷- ماهرانه افراد را تحت نفوذ در آوردن
 - ۸- خود را عامل پیشرفت و تغییر دانستن
- وظایف ناظران :

- ۱- مسئول گروهی از کارکنان است که باید کار آنها را در یک سطح قابل قبول نگه دارد
- ۲- ایجاد رابطه انسانی در مدرسه
- ۳- تماس با افراد مختلف برای حل و فصل امور معلمان
- ۴- رفع تنشها و ارائه راه حلهای مناسب
- ۵- گوش کردن به مسائل کارکنان
- ۶- همکاری در پیاده کردن روش های تدریس
- ۷- همکاری در انجام ارزشیابی و تحلیل و تفسیر آن و ایجاد تغییر در برنامه
- ۸- حمایت ، تشویق ، کمک ، همکاری ، هماهنگی ، انگیزش
- ۹- پل ارتباطی
- ۱۰- توسعه برنامه درسی
- ۱۱- برگزاری کنفرانسها و کارگاهها
- ۱۲- تمرین معلمی
- ۱۳- تحقیق و پژوهش
- ۱۴- آشناسازی کارکنان جدیدالورود با روشهای تدریس و ...

شرایط ناظران :

- ۱- توانایی حرفه ای و شغلی
- ۲- آموزش عالی و کافی
- ۳- قدرت ایجاد انگیزش
- ۴- پذیرای اختلافات عقیده باشد
- ۵- اعتقاد به کوششهای گروهی
- ۶- منصف و با وجدان

۷- انتقاد پذیری

۸- تجربه حرفه ای

۹- آشنایی با علوم تربیتی

۱۰- قدرت تجزیه و تحلیل و...

اصول نظارت و راهنمایی :

۱- کاری جمعی و خدمتی تعاونی و گروهی است

۲- همه معلمان نیازمند نظارتند و مسئولیت اصلی با راهنماست

۳- ناظر باید به نیازهای شخصی کارکنان توجه کند

۴- همه کارکنان آموزشی و ستادی به نظارت و راهنمایی نیازمندند

۵- اهداف نظارت باید روشن باشد

۶- ناظر باید به بهبود نگرشها، بینشها و روابط همه کارکنان مدرسه اهتمام ورزد

۷- ناظر باید فعالیت های فوق برنامه دانش آموزان را اداره کند

۸- مسئولیت بهبود نظارت در کلاس یا معلم، در سطح مدرسه با مدیر یا راهنما و در منطقه با رئیس آموزش و پرورش و در سطح جامعه با وزارت آموزش و پرورش است

۹- در بودجه سالانه مبلغی برای امر نظارت باید اختصاص یابد

۱۰- نظارت به برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت نیاز دارد

۱۱- در برنامه نظارت باید از کمک همه بالاخص دانشگاهها استفاده شود

۱۲- ناظر باید خود را به آخرین دستاوردها مجهز کند

۱۳- موفقیت کار ناظران باید توسط افراد داخل مدرسه، مشاوران مدعو و میهمانان خارج از مدرسه ارزیابی گردد
روش های اصلاح فرایند آموزش توسط ناظران :

۱- تعامل های فردی و گروهی

۲- ترویج روشهای مبتنی بر خلاقیت در تدریس

۳- آموزش ضمن خدمت

۴- واگذاری مسئولیت به معلم

۵- ایفای نقش معلمی و تشکیل کنفرانس پس از آن به منظور رفع نکات مبهم

۶- برنامه ریزی و توسعه برنامه درسی

۷- توسعه رهنمودهای آموزشی

۸- سیر و سیاحت علمی

۹- کارگاهها و انجمن های آموزشی

۱۰- بازدید از کلاس درس

۱۱- مطالعه نشریات حرفه ای

۱۲- مطالعه و بررسی ارتباط میان مدرسه و جامعه

فرم های ارزیابی

۱- ابزارهای مختلف اندازه گیری مثل مصاحبه، پرسشنامه

۲- فرم مشاهده از کلاس درس

۳- فرم شیوه های ارزشیابی

۴- فرم بررسی نظرات دانش آموزان

۵- فرم میزان یادگیری و موفقیت دانش آموزان

۶- فرم نظرات والدین و...

معیارهای سنجش کارایی معلم توسط ناظران

۱. رفتار معلم
۲. روابط معلم با کارکنان
۳. رشد دانش آموز
۴. روابط معلم و دانش آموز
۵. واکنشهای دانش آموز
۶. کنترل و روشهای اداره کلاس
۷. شرکت در برنامه های جامعه و مدرسه
۸. رشد حرفه ای
۹. روش و فنون تدریس
۱۰. نوآوری
۱۱. تشریک مساعی با کارکنان مدرسه

شرایط مطلوب بازدید

۱. زمان و مکان مناسب
۲. فراهم نمودن تجهیزات
۳. پرهیز از تشریفات
۴. محرمانه بودن بعضی از موارد بازدید
۵. متنوع بودن زمان و مکان بازدید
۶. آگاهی و بازخورد به مدارس
۷. قائل شدن حق اشتباه برای کارکنان
۸. آزادی ابراز عقاید
۹. انعطاف در بازدید
۱۰. کاربرد سبک اقتضائی در بازدید

آموزش حین بازدید

۱. شرکت در شورای معلمان
۲. شرکت در انجمن اولیاء و مربیان
۳. شرکت در انتخابات انجمن
۴. شرکت در شورای دانش آموزان
۵. شرکت در سمینارها و کارگاهها
۶. استفاده از متخصصان
۷. استفاده از منتخبین جشنواره ها ، معلمان پژوهنده و مدیران موفق
۸. استفاده از فیلم های آموزشی
۹. استفاده از جزوات و ...

طرح بازدید مناسب

۱. داشتن هدف
۲. مشخص شدن زمان و مکان
۳. مشخص شدن موارد مورد بازدید
۴. شیوه بازدید
۵. سطح سازمانی بازدیدکنندگان
۶. فراهم نمودن تدارکات
۷. فرمهای بازدید
۸. شیوه های بازخورد مشخص شود

شیوه ها و اصول بازدید و انعکاس نتایج بازدید

۱. انعکاس به مدرسه
۲. تقسیم اطلاعات به: طبقه بندی شده ، محرمانه و خیلی محرمانه
۳. رعایت شخصیت حقیقی و حقوقی افراد
۴. کد گذاری مدارس جهت لوث نشدن اطلاعات
۵. انعکاس به فرادستان
۶. انعکاس به مسئولین اداره
۷. انعکاس به والدین در بعضی موارد
۸. استفاده از نکات مثبت بازدیدها
۹. چاپ نکات مثبت و اطلاع رسانی جهت استفاده دیگران
۱۰. ارائه بازخوردها به شکل توصیفی
۱۱. رعایت آرامش
۱۲. عدم تفسیر های محرمانه و ذهنی
۱۳. اظهارات محتاطانه و با بصیرت باشد
۱۴. زیاد گوش دادن و کم حرف زدن در جلسات بازدید
۱۵. نهرا سیدن از کمی عصبانیت کارکنان
۱۶. ناظر مواظب بلندی صدای خود باشد
۱۷. لجوج نبودن بازدید کننده
۱۸. احترام متقابل ، شکیبایی در بازدیدها
۱۹. از بیان ثابت (نه) خودداری شود به خصوص در مراحل اول مذاکرات

نحوه گزارش نویسی

- در گزارش نویسی موارد زیر مورد توجه قرار گیرد
۱. بیوگرافی مدرسه تنظیم شود
 ۲. هدف بازدید مشخص شود
 ۳. موارد مورد بررسی ذکر گردد
 ۴. نقاط ضعف و قوت مشخص شود
 ۵. مشروح مذاکرات بیان شود
 ۶. توافقات و چالشها ذکر گردد
 ۷. تاریخ و محل بازدید مشخص باشد
 ۸. اعضاء حاضر و غایب نوشته شود
 ۹. پیشنهادات سازنده ارائه شده و انتقادات بیان شود
 ۱۰. مسائل ارجاع شده به دیگران بیان شود
 ۱۱. تصمیمات گرفته شده مشخص باشد
 ۱۲. مسئولیت هایی که داده شده یا تقبل شده بیان گردد
 ۱۳. گزارش بایگانی شود
 ۱۴. به کسانی که اثر گذار است انعکاس یابد
 ۱۵. در گزارش جملات توصیفی و بازخوردهای مثبت بکار رود
 ۱۶. بعضی موارد محرمانه گزارش شود
 ۱۷. رعایت اصول نگارش
- برگرفته از گروه آموزشی استان خراسان جنوبی

پیوست ۶

شواهد مطالعاتی نشان می دهد که بیش از ۹۷ درصد معلمان از این که بر کار آنان نظارت شود، استقبال نمی کنند. آنها با خود بازرسی و یا نظارت مشکلی ندارند بلکه سبک های نظارتی، ابهام در اهداف بازرس یا ناظر، احتمال وجود خطر و یا تهدید موقعیت حرفه ای و نامفید بودن نظارت مورد اعتراض آنان است.

وقتی معلم نداند که ناظر یا بازرس در پی چه چیزی هست، به کجا و چه کسی، چه چیزی را منعکس خواهد کرد، آیا از نتایج این فعالیت مطلع خواهد شد؟ آیا فرصت دفاع یا مناظره به او داده می شود؟ آیا حضور این فرد ثالث، موقعیت و اقتدار او را در کلاس به مخاطره نمی اندازد؟ نمی توان از او انتظار مواجهه مثبت با این ابهام ها را داشت.

از طرف دیگر، وقتی بازرس یا ناظر برنامه خاصی را برای فعالیت خود نداشته باشد، در حالت خوشبینانه، اطلاعاتی غیرمنظم، ذهنی و نامفهوم جمع آوری خواهد کرد. و در حالت بدبینانه به دنبال شواهدی است که داوری قبلی او را تایید کند.

سوء تفاهم دیگر وقتی است که بازرس یا ناظر شیوه هایی نظیر نصیحت، مقام فرادستی، افاضه فضل، امر و نهی، انتقادگونه و... اختیار می کند.

شیوه نشستن و حالت بدن به هنگام نظارت یا بازرسی و به هنگام بررسی یافته ها نیز از عوامل موثر است. لم دادن، خم شدن بیش از حد معمول به جلو، جمع کردن و یا کج کردن لب ها و... همه پیام هایی در بر دارند.

مباحثه

برای مصاحبه راهنمایی تعلیماتی، مواردی هست که همزمان باید رعایت شود. لذا ترتیب زیر به معنای اولویت نیست. در نظر بگیرید که دو کودک تلاش می کنند که مساله مشترکی را حل کنند. هر دو داوطلبانه به تبادل نظر می پردازند، ایراد یک دیگر را رفع می کنند. معلم ها شایسته است که در کنارهم بنشینند و مورد یا موارد را به صورت مساله ای که باید باهم برای آن راه حلی بیابند، در مقابل قرار دهند. در تمام مدت، معلم راهنما نباید هیچ نوع تفوق و برتری نشان دهد. بهتر است نظرش را به صورت "من فکر می کنم..."، "شاید اگر چنین شود..."، "خانم / آقای فلان برای حل چنین مساله ای..." و... به میدان بیاورد. باید اجازه دهد که همکاری خود را در کشف راه حل سهیم بداند.

دعوت به آغاز جلسه تبادل نظر... به خصوص در اولین بار... باید با ظرافت صورت گیرد، هر کسی که تحت بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی قرار می گیرد،... حتی اگر اظهار نکند... در باطن مایل است که از نتایج کار شما آگاه شود. جمله را طوری باید بیان کرد که انتخاب با مخاطب باشد. ایرادی ندارد که جمله شما حاوی مطلبی مبتنی بر "یاری"، "کمک خواهی"، "راهنمایی" باشد. این جمله مناسب است بر عنصری سوم تکیه کند. "خوشحال می شوم که به من کمک کنید، اطلاعات بیشتری در مورد بچه های این مدرسه داشته باشم"، "بعضی از معلم ها درباره تصاویر کتاب درسی انتقاداتی دارند، اگر فرصتی باشد با هم بحثی درباره آن داشته باشیم..." به هر حال همیشه این امکان وجود دارد که معلمی بنا به دلایلی شخصی چون کسالت، خستگی، مسائل خانوادگی و حتی درگیری هایی که شما از آن اطلاعی ندارید، به تقاضای شما جواب مثبت ندهد. "نظری ندارم"، "اینام مثل همه بچه ها هستند!".

برخی موارد به وضوح مشخص است که هدف فرد طفره رفتن، نگرانی از برخورد شما و بی علاقه ای است. لحن درخواست را می توان کمی قاطعانه تر کرد. "همینطور است که شما می گوید، به هر حال زیاد وقت شما را نمی گیرم، فکر می کنم ده دقیقه برای بحث درباره مسائل مشترک کافی باشد! منتظر شما هستم..." در صورت امتناع بیشتر و تکرار قاطعانه درخواست و عدم پذیرش مجدد، مناسب است که از جلسه تبادل نظر، منصرف شوید. زیرا که ارتباط برقرار نخواهد شد... "درک می کنم،... در اولین فرصت با هم صحبت خواهیم کرد!". توجه داشته باشید برخورد قاطعانه، نه تهدید است و نه بی احترامی.

کودکان معمولاً موضوع های خوبی برای آغاز بحث هستند، با سؤالی که جواب بلی... خیر یا کوتاه دارند، بحث را آغاز نکنید زیرا حالت بازجویی و امتحان گرفتن را ایجاد می کند. اولین سوال را طوری بپرسید که به راحتی جواب دهد! "امسال شاگردانتان چطورند؟ مایلیم اطلاعات زیادی درباره وضعیت آنها بدانم!"... طیف گوناگونی از پاسخ ها را باید انتظار داشت، از یک کلمه ای تا سخنرانی ها و به حاشیه رفتن و حتی بسط و گسترش بحث به جاهای دیگر، به هر حال اگر بازرس یا ناظر دارای هدف و برنامه باشد، بحث را هدایت خواهد کرد.

مسلماً هیچ کس دوست ندارد که کلامش قطع شود. لذا این کار باید با دقت صورت بگیرد، یکی از راه های مناسب قطع کردن، تکرار آخرین جمله و یا جمع بندی کلام اوست. "ببخشید صحبت شما را قطع می کنم، شما گفتید که این بچه ها نیازمند توجه و دقت اولیا هستند، اما مایلیم بدانم چرا بچه های ردیف اول در سمت چپ انگار با کلاس قهر بودند؟"...

در ادامه بحث ، مراقب باشید که مخاطب شما ، در شرایط فشار و مانگنه قرار نگیرد . این وضعیت به طور طبیعی حالت مقاومت و دفاع را ایجاد می کند .

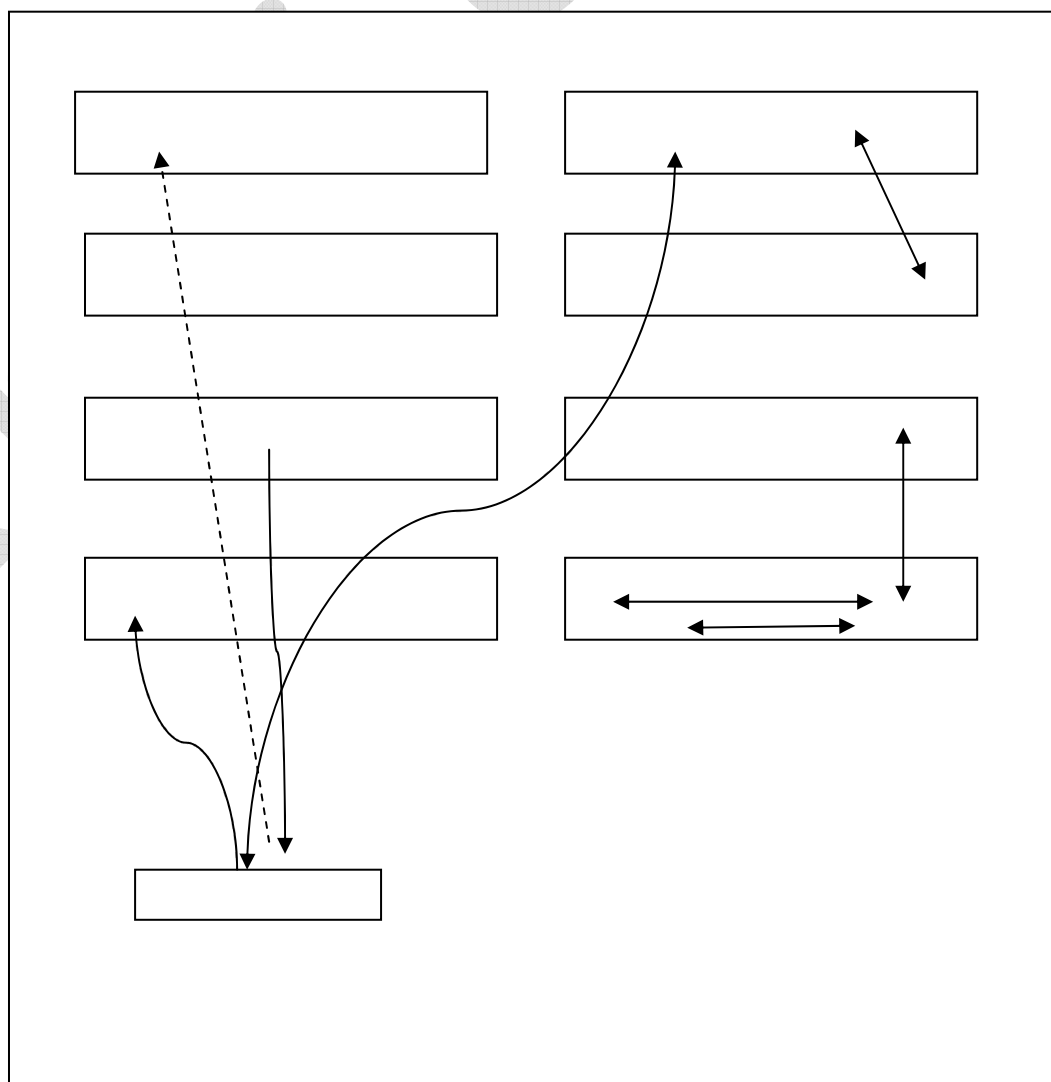
با پذیرش هم، از سخنرانی، نصیحت و نشان دادن احساس موفقیت، حتی به اندازه یک گشاده شدن صورت خودداری کنید. برای مثال در مورد نیمکت سمت چپ، اگر معلم پاسخ داد، راستش اصلاً حواسم به این طرف نبود! بدون باج دادن و یا همدردی کردن، به راحتی می شود گفت که: معمولاً همه ما بیشتر به مقابلمان توجه می کنیم، در بعضی کلاسها این بچه هایی که دیده نمی شوند، کم کم مشغول شیطنت می شوند، یکی از همکاران می گفت که من سعی می کنم جایم را تغییر بدهم، یادش به خیر یه معلم هم داشتیم که با پرتاب گچ حواس ما را جلب می کرد، انصافاً هم نشانه گیریش هم خوب بود، البته پنج دقیقه بعد ما هم از گچ ها استفاده احسن می کردیم، راستی! شما معمولاً توی این شرایط چه کار می کنید؟ ...

نکته دیگری که برای بازرس یا ناظر یا ارزشیاب مهم است، واژه هایی است که برای توصیف به کار برده می شود، در همین واژه ها خیلی از اطلاعات وجود دارد... اینا که بچه نیستن... یک دقیقه هم مثل آدم سرچاشون بند نمیشن... این پدرا و مادرا باید خلیم ممنون باشن که ما سی تاشون رو به جا نگه می داریم... مشابه این عبارات را ممکن است درباره ناتوانی های یادگیری کودکان بشنویم. چنین عباراتی علاوه برآن که معرف نگرش معلم به کودک است، احتمالا بیانگر مشکل مدیریت کلاسی معلم نیز هست که به هنگام حضور شما، در کلاس وجود نداشت.

مشاهده

طرحی برای مشاهده حرکت ها و رفتارهای کلامی

می‌توان برای ثبت رفتارهای کلامی و یا حرکت کودکان در کلاس از رسم خطوط استفاده کرد.



چک لیست مشاهده

مهارتهای ارتباطی					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
تحسین می کند		گوش می دهد		مشارکت می دهد	
فرصت می دهد		اهمیت می دهد		صریح و واضح حرف می زند	
تغییر به موقع تن صدا		به رفتار غیر کلامی توجه می کند		کشف را تسهیل می کند	
احساس مسوولیت می کند					
مدیریت کلاسی					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
تمام کلاس را می بیند		پرسش می کند		رقابت مثبت ایجاد می کند	
نگاهش عادلانه می کند		اختلال را می بیند		عکس العمل مناسب نشان	
به تفاوت ها توجه دارد		طبق برنامه عمل می کند		حرکت های زائد را می بیند	
به موقع شروع می کند		به موقع خاتمه می دهد		نمره می دهد	
اجرای تدریس					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
مثال عینی می زند		راهبرد مناسب به کار می برد		از وسایل استفاده می کند	
یادگیری را می سنجد		به عمق یادگیری توجه دارد		توضیح واضح دارد	
سوال در ذهن ایجاد می کند		خود ارزیابی نمی کند		بازخورد می گیرد	
دانش و مهارت علمی					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
مبانی پایه را می داند		مطالعه دارد		فنون را می داند	
ابزارها را می شناسد					
سنجش کلاسی					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
دانش را می سنجد		عمق یادگیری را می سنجد		مهارتها را می سنجد	
نگرش را می سنجد		سوال متناسب با هدف طرح می		بازخورد به کودک می دهد	
به والدین بازخورد می دهد					
دانش افزایی و مهارتها					
مورد		مورد	دفعات	مورد	دفعات
مطالعه می کند		مجلات حرفه ای می خواند		در گروه مشارکت فعال دارد	
دستورالعمل ها را پیگیری م		اخلاق حرفه ای را رعایت می		در دوره ها شرکت می کند	
نقد را پذیراست		کارش را تحلیل می کند			

ارزیابی تدریس

شرکت کنندگان محترم، محتوای این بخش هیچ گونه تاثیری در ارزشیابی فعالیت های شما ندارد و فقط به منظور آن است که فعالیت آموزشی در برنامه های بعد مفید تر انجام شود.

نام و نام خانوادگی	پست سازمانی	تاریخ کلاس																																
جملات ناتمام زیر را کامل کنید . احساس می کنم این کلاس یادگیری من در این کلاس ساعاتی که من در این کلاس گذراندم ، مانند رابطه محتوای این کلاس با ذهن من ، مثل رابطه بهتر است این کلاس من فکر می کنم نظر همکاران نسبت به این کلاس اگر مجبور باشم فقط و فقط یک کلمه درباره این کلاس بگویم ، این کلمه بهترین کار برای بهتر شدن این کلاس این است که الف) مواردی را که درباره این کلاس درست می دانید ، به ترتیب اولویت شماره گذاری کنید . جالب () ، شیرین () ، خسته کننده () ، مبهم () ، دشوار () ، مفید () ، دوارز واقعیات () ، مهم () ، ب) برای جای خالی در متن زیر ۵ جمله مستقل بنویسید به طوری که بیان کننده احساس شما باشد . به نظر من این کلاس پ) در جای خالی با گذاشتن علامت (+) یا (-) نظر مثبت یا منفی خود را نسبت به هر جمله اعلام کنید. <table border="1"> <tr> <td>این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این شیوه آموزش وقت تلف کردن است .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>بالاخره این هم تجربه ای بود .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و راهنمایی بدانم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این کلاس را مفید دیدم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>یک نمره قبولی از این درس برایم بس است .</td> <td></td> </tr> </table> ت) با کشیدن دایره دور یکی از اعداد ، نظر خود را نسبت به جملات زیر اعلام کنید . ۱ به معنی کمترین موافقت و ۵ به معنی بیشترین موافقت است . <table border="1"> <tr> <td>این کلاس دانش مرا افزایش داد .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> <tr> <td>بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم .</td> <td>۱ ۲ ۳ ۴ ۵</td> </tr> </table> آیا این کلاس توانست به دانش ، مهارت و نگرش شما بیفزاید ؟ لطفا پاسخ خود را در هر سه مورد مستدل کنید . کاستی های کلاس چه بود ؟ آیا سوالی بدون پاسخ برای شما باقی مانده است ؟			این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد .		این شیوه آموزش وقت تلف کردن است .		بالاخره این هم تجربه ای بود .		می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و راهنمایی بدانم .		اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم .		این کلاس را مفید دیدم .		این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد .		یک نمره قبولی از این درس برایم بس است .		این کلاس دانش مرا افزایش داد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد .																																		
این شیوه آموزش وقت تلف کردن است .																																		
بالاخره این هم تجربه ای بود .																																		
می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و راهنمایی بدانم .																																		
اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم .																																		
این کلاس را مفید دیدم .																																		
این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد .																																		
یک نمره قبولی از این درس برایم بس است .																																		
این کلاس دانش مرا افزایش داد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	
بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم .	۱ ۲ ۳ ۴ ۵																																	