

# مربی‌گری در نظارت و راهنمایی آموزشی

تالیف:

سارا جودکی

دکتر محمود ابوالقاسمی

دکتر حامد عباسی کسانی



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۴۰۲

سرشناسه	: جودکی، سارا، ۱۳۷۳-
عنوان و نام پدیاور	: مربی‌گری در نظارت و راهنمایی آموزشی/ تالیف سارا جودکی، محمود ابوالقاسمی، حامد عباسی‌کسانی.
مشخصات نشر	: تهران : آواک نور، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۹۷۸-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه:ص.[۱۵۷]-۱۷۶.
موضوع	: مربیگری
	Executive coaching
	مربیگری اجرایی
	Coaching (Athletics)
	رهبری آموزشی
	Educational leadership
شناسه افزوده	: ابوالقاسمی، محمود، ۱۳۳۹-
شناسه افزوده	: عباسی‌کسانی، حامد، ۱۳۶۹-
رده بندی کنگره	: ۷۱۱GV

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

## مربی‌گری در نظارت و راهنمایی آموزشی

تالیف: سارا جودکی - دکتر محمود ابوالقاسمی - دکتر حامد عباسی کسانی

ناشر: آوای نور

چاپ: اول ۱۴۰۲

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۹۷۸-۴



---

تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری،

پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲

---

قیمت ۱۷۰۰۰۰ تومان

همه حقوق برای مولف محفوظ است.



## فهرست

پیشگفتار ..... ۹

### فصل اول: مربی‌گری

مقدمه .....	۱۴
۱-۱. تاریخچه مربی‌گری .....	۱۵
۲-۱. تعاریف مربی‌گری .....	۲۱
۳-۱. مقایسه‌ی مربی‌گری با روش‌های هم‌خانواده .....	۲۷
۴-۱. اصول و صلاحیت‌های مربی‌گری .....	۳۲
۱-۴-۱. تعیین چهارچوب و اصول بنیادین .....	۳۳
۲-۴-۱. ایجاد رابطه مشترک .....	۳۵
۵-۱. انواع مربی‌گری .....	۴۱
۱-۵-۱. مربی‌گری اجرایی (مربی‌گری رهبری) .....	۴۱
۲-۵-۱. مربی‌گری شغلی .....	۴۲
۳-۵-۱. مربی‌گری زندگی .....	۴۳
۴-۵-۱. مربی‌گری ورزش .....	۴۳
۵-۵-۱. مربی‌گری آموزشی .....	۴۴
۶-۵-۱. مربی‌گری تیمی .....	۴۵
۷-۵-۱. خودمربی‌گری .....	۴۵
۶-۱. مربی‌گری سازمانی .....	۴۶
۱-۶-۱. راه‌ها و بیراهه‌ها در مربی‌گری سازمانی .....	۴۸
۷-۱. مزایای مربی‌گری .....	۵۲
۸-۱. فرآیند مربی‌گری .....	۵۷
۱-۸-۱. فرآیند مربی‌گری از نظر بیورز و ریا .....	۵۷

۵۸	۲-۸-۱. فرآیند مربی‌گری از نظر پارسلو و وری
۵۹	۹-۱. مدل‌های مربی‌گری
۶۰	۱-۹-۱. مدل اسکار
۶۴	۲-۹-۱. مدل رشد
۶۸	۳-۹-۱. مدل اچ‌یو
۷۲	۴-۹-۱. مدل کلیبر
۷۴	خلاصه فصل اول

### فصل دوم: نظارت و راهنمایی آموزشی

۷۵	مقدمه
۷۶	۱-۲. سیر تاریخی مفاهیم نظارت و راهنمایی آموزشی
۸۳	۲-۲. تعاریف نظارت و راهنمایی
۸۹	۳-۲. ویژگی‌های نظارت و راهنمایی آموزشی
۹۱	۴-۲. اصول نظارت و راهنمایی آموزشی
۹۳	۵-۲. شرایط انتخاب معلم راهنما (راهبر آموزشی)
۹۵	۶-۲. وظایف ناظر و راهنمای آموزشی
۱۰۰	۷-۲. شایستگی‌های راهبر آموزشی
۱۰۲	۸-۲. رویکردهای نظارت و راهنمایی
۱۰۳	۱-۸-۲. رویکرد کنترل دستوری
۱۰۷	۹-۲. نظارت و راهنمایی بالینی و تحولی
۱۰۷	۱-۹-۲. نظارت و راهنمایی بالینی
۱۱۱	۱۰-۲. چالش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی
۱۱۳	خلاصه فصل دوم

### فصل سوم: مربی‌گری در نظارت و راهنمایی

۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	۱-۳. مفهوم نظارت به شیوه مربی‌گری
۱۱۸	۲-۳. تفاوت راهبر سنتی با راهبر مربی

۱۲۲	..... ۳-۳. چرا راهبران امروزی باید مربی باشند؟
۱۲۷	..... ۳-۴. چگونه یک راهبر آموزشی، مربی می‌شود؟
۱۳۴	..... ۳-۵. شرایط و الزامات کاربست مربی‌گری در فعالیت‌های نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی
۱۴۶	..... ۳-۶. عوامل تسهیل‌کننده‌ی کاربست مربی‌گری در فعالیت‌های نظارت و راهنمایی راهبران آموزشی
۱۶۱	..... خلاصه فصل سوم
۱۶۳	..... منابع





## پیشگفتار

اگر با علاقه‌مندان و فعالان حوزه‌ی توسعه فردی صحبت کنید، بسیاری از آن‌ها یا خود را مربی می‌دانند و یا اعلام می‌کنند که در حال استفاده از خدمات مربی‌گری افراد دیگر هستند. اگر چه مربی‌گری یا کوچینگ موضوع تازه‌ای نیست و به شکل امروزی آن حدود چهار تا پنج دهه قدمت دارد، اما این سطح از اقبال به مربی‌گری که در حال حاضر در ایران و جهان شاهد آن هستیم، چند سالی است شکل گرفته است. بنابراین شاید به دنبال آن باشید که بدانید مربی‌گری چیست؟ چه کاربردی دارد؟ و چگونه می‌تواند به شما کمک کند؟

به طور کلی دو رویکرد به مربی‌گری وجود دارد؛ در رویکرد اول، شما به عنوان سرپرست یا مدیر یک مجموعه می‌توانید از خدمات یک مربی حرفه‌ای در جلسات مربی‌گری استفاده کنید. در این رویکرد شما با یک مربی حرفه‌ای به گفت و گو و تعامل می‌پردازید و مهارت‌های سرپرستی، مدیریت و رهبری خود را توسعه می‌دهید. در رویکرد دوم، شما به عنوان یک سرپرست می‌توانید با فراگیری مهارت‌های مربی‌گری، نقش مربی را برای کارکنانتان ایفا کنید و هموارکننده‌ی مسیر رشد و توسعه آن‌ها باشید.

مدیریت و رهبری به روش مربی‌گری که در رویکرد دوم به آن اشاره شد، یکی از سبک‌های جدید مدیریتی است که اخیراً مورد توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. در این میان استفاده از این رویکرد با توجه به اهمیت و نقش حیاتی آموزش و پرورش و مدارس در تربیت فرزندان این سرزمین، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. لذا ضرورت دارد مدیران،

سرپرستان و راهبران آموزشی که وظیفه‌ی خطیر رشد و توسعه معلمان در مدارس را بر عهده دارند؛ از این شیوه بهره گیرند. اگرچه شاید چنین کاری را با توجه به محدودیت وقت مدیران و راهبران آموزشی نمی‌توان به شکل تمام و کمال انجام داد، اما اگر آنان با مفهوم مربی‌گری و شیوه‌ی اجرای آن آشنا باشند، می‌توانند نقش بسیار موثرتری در رشد همکاران خود ایفا کنند و طبیعتاً رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی آن‌ها را افزایش دهند.

هدف اصلی این کتاب معرفی مربی‌گری به مدیران و راهبران آموزشی، برای استفاده از آن در رفتار با معلمان و کارمندان مدرسه است. اگر شما فردی هستید که به مبحث مربی‌گری علاقه‌مندید و کارکنان خود را در راستای یادگیری و شکوفایی استعدادهایشان همراهی می‌نمایید، اگر خود را به عنوان یک یادگیرنده مادام‌العمر می‌شناسید که برای توسعه خود و کارتان گام برمی‌دارید؛ این کتاب دقیقاً برای شماست. کتاب حاضر در ۳ فصل، سامان یافته است. در فصل اول خواهیم گفت که مربی‌گری چیست، تاریخچه و تعاریف مربی‌گری را مرور خواهیم کرد، مربی‌گری را با روش‌های هم‌سبک و سیاق خود مقایسه خواهیم کرد، اصول و صلاحیت‌های مربی‌گری، انواع مربی‌گری، فرآیند و مدل‌های مربی‌گری و مزایای آن را ذکر خواهیم کرد؛ تا به طور کامل مخاطب بتواند این شیوه و آثار و نتایج آن را درک کند.

در فصل دوم، سیر تاریخی مفاهیم نظارت و راهنمایی آموزشی از گذشته تا کنون را عنوان خواهیم کرد و تعاریف آن را از نقطه نظر افراد مختلف بیان می‌کنیم. همچنین ویژگی‌ها و اصول نظارت و راهنمایی آموزشی را برای کاربرست صحیح آن شرح می‌دهیم. پس از آن شرایط

انتخاب راهبر آموزشی، شایستگی‌ها و وظایف آن‌ها را تعریف می‌کنیم. در نهایت نیز در خصوص رویکردهای نظارت و راهنمایی آموزشی، نظارت بالینی و تحولی و چالش‌های مربوط به نظارت سخن خواهیم گفت.

در فصل سوم نیز که محل اتصال فصل یک و دو است، مفهوم نظارت مربی‌گرایانه را ذکر خواهیم کرد. تفاوت‌های راهبری که به شیوه سنتی عمل کرده با راهبری که در نقش مربی ظاهر می‌شود را آشکار خواهیم کرد. نحوه‌ی تبدیل شدن یک راهبر آموزشی به یک مربی را شرح خواهیم داد و ضرورت و اهمیت آن را بیان خواهیم کرد. در نهایت نیز به شرایط و الزامات و عوامل تسهیل‌کننده‌ی کاربست مربی‌گری در نظارت و راهنمایی آموزشی، خواهیم پرداخت.