

ضرورت یا تبی که فروکش می کند؟

با نگاهی به ضرورت نیازسنجی در برگزاری دوره‌های بهسازی معلمان

مرتضی مجدفر

برای راحتی کار، بحث را با حرفه معلمی پیش می‌بریم. بدیهی است آموزش و پرورش و نیز مدارس غیردولتی به دنبال جذب معلمانی هستند که جزء برترین‌ها باشند و برای این برترین بودن هم تعاریفی برای خود دارند. از این شرایط احراز که بگذریم، بعد از قطعی شدن ورود نیرو به سامانه تعلیم و تربیت، فعالیت‌هایی هم در حوزه جذب صورت می‌گیرد که بیشتر مدرسه‌ای و ناظر بر نخستین برخوردها و آماده‌سازی‌های اولیه نیروهای ورودی است.

بهبودی

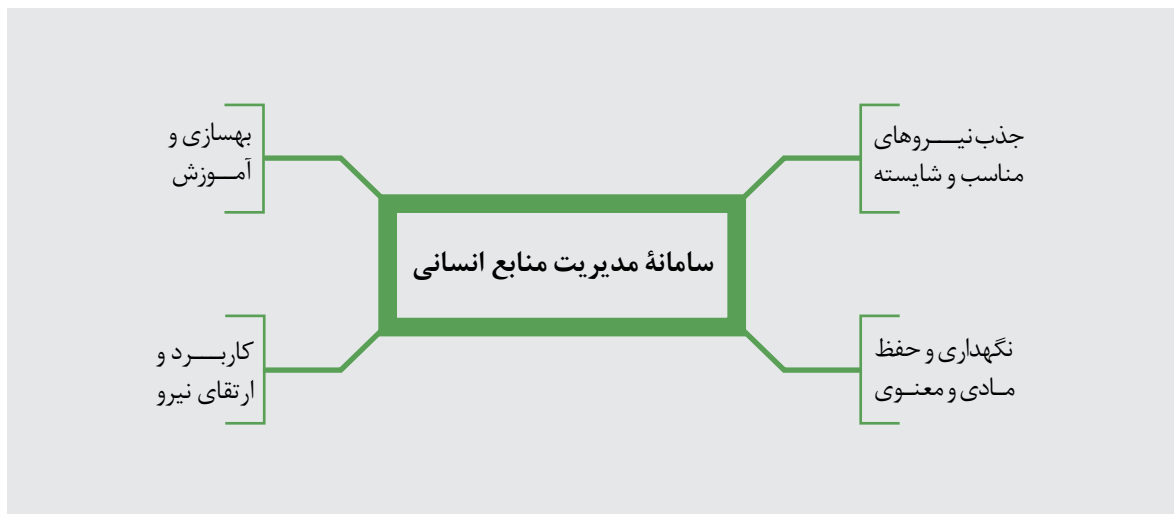
بهبودی فرایند دوم است. می‌گویند نیرویی که جذب شد، نمی‌تواند با اتکا به آموخته‌های پیشین خود در کار معلمی موفق باشد. علاوه بر این، دانشگاه‌های تربیت معلم، بسیاری از چیزهایی را که معلمان در عمل با آن‌ها مواجه می‌شوند، به آنان یاد نمی‌دهند. بنابراین، آموزش درون مدرسه‌ای و ضمن خدمت، شیوه‌ای برای بهسازی نیروهای انسانی وارد شده به مدارس است. البته، صاحب‌نظران، بهسازی سازمانی

در سامانه مدیریت منابع انسانی، که انسان را با ارزش‌ترین عنصر خود می‌داند، با چهار فرایند تعریف شده روبه‌رو هستیم: **جذب، بهسازی، نگهداری، و کاربرد.**

بر این اساس، متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها معتقدند که نیروهای انسانی شاغل در هر سازمانی برای موفقیت و نیز نیل به اثربخشی و کارایی شخصی و سازمانی، باید از هر چهار فرایند یاد شده، به درستی عبور داده شوند؛ در غیراین صورت، سازمان با نقصان‌های فراوانی در اداره خود روبه‌رو خواهد بود.

جذب

جذب نخستین فرایند است و به عملیاتی اطلاق می‌گردد که طی آن، نیروهایی مناسب و شایسته برای مشاغل مشخص و شناخته شده، براساس مراحل تعریف شده، شناسایی و به کار گمارده می‌شوند. شرایط احراز پست، شایستگی‌ها و توانمندی‌های مشخص و برخی شرایط از پیش تعیین شده در جذب نیرو مؤثر است. چون موردکاوی ما در نوشته حاضر به دلیل ماهیت مجله رشد مدرسه فردا به معلمان بر می‌گردد،



بهبودی در مدرسه و سازمان آموزش و پرورش، چگونه؟

امروزه بهسازی معلمان در آموزش و پرورش، به این روش‌ها صورت می‌گیرد:

- شرکت معلمان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت طراحی شده از سوی آموزش و پرورش یا مؤسساتی که به تازگی از طرف معاونت نیروی انسانی ریاست جمهوری عهده‌دار این آموزش‌ها شده‌اند، با اعطای گواهی‌نامه معتبر و مورد استناد در ارتقای سازمانی؛

- جلسات شوراهای هدفمند معلمان مدارس که تمام یا بخشی از آن‌ها به بهسازی معلمان اختصاص دارد، با اعطای بی‌اعطای گواهی‌نامه معتبر؛

- کارگاه‌های آموزشی خاصی که برخی از مدارس به‌طور مستقل یا مشترک با سایر مدارس در درون واحدهای آموزشی خود برگزار می‌کنند و حتی ممکن است گواهی‌نامه‌ای هم نداشته باشند؛

- شرکت در سمینارها، همایش‌ها و نشست‌های علمی داخلی و خارجی، که اغلب گواهی‌نامه مورد تأیید آموزش و پرورش ندارند و شرکت‌کنندگان براساس نیاز شخصی و انگیزه‌های درونی خود در آن‌ها حاضر می‌شوند؛

- سفرهای اردویی برای بازدید از مدارس موفق ایران و جهان در قالب تورهای آموزشی؛ که برای این موارد هم هنوز تعریف سامان‌یافته رسمی وجود ندارد.

هر یک از این روش‌ها، مزایا و معایبی دارند، ولی چیزی که درصدد طرح آن هستیم، چگونگی نیازسنجی این دوره‌ها قبل از اجرای هر یک از آن‌هاست. برای نمونه، به چند مثال زیر توجه کنید.

- معلم فیزیک یک دبیرستان در طول سال در دوره‌های هلال احمر، امر به معروف و نهی از منکر، شناخت قرآن بر اساس آثار استاد مطهری و یک نشست عمومی درباره روش‌های

نیروها را با یادگیری‌های دانشگاهی یا مبتنی بر صدور مدرک بالاتر دانشگاهی یا گواهی‌نامه‌های تخصصی، یکی نمی‌دانند و معتقدند که این، نوعی آموزش دور از مدرسه است و به‌سختی می‌تواند در زمره بهسازی معلمان طبقه‌بندی شود. البته چون بحث اصلی این مورد کاوی به‌طور ویژه به بهسازی اختصاص دارد، بعد از توضیحی مختصر در مورد دو فرایند دیگر، دگرباره به بهسازی خواهیم گشت.

نگهداری

سومین فرایند، نگهداری است. بر این اساس باید با تدابیری، نیروی جذب شده بهسازی‌یافته را در سازمان حفظ کرد و مانع خروج وی از سازمان یا انتقال وی به دیگر سازمان‌ها شد. نگهداری‌های سازمانی، به‌طور ساده بر دو دسته‌اند: مادی و معنوی. نگهداری‌های مادی به مواردی از قبیل حقوق و مزایا، حق بیمه‌ها، پاداش‌های خاص، توجهات ویژه بسیار ساده مانند پذیرایی در اوقات استراحت و در نظر گرفتن سفرها و اردوهای فردی و خانوادگی و نگهداری‌های معنوی، به انگیزاننده‌های درونی، از جمله توجه به جایگاه انسانی و کرامت افراد در حین کار اطلاق می‌شود.

کاربرد

چهارمین فرایند کاربرد است. می‌گویند نیروی جذب شده بهسازی‌یافته‌ای که با تدابیری در سازمان نگهداشته شده است، بعد از مدتی باید ارشدیت یابد و مطمئن شود که در صورت درست کار کردن، امکان ارتقای وی به پست‌های مدیریت و فراتر از معلمی وجود دارد. این، نقطه اوج تکاملی سامانه مدیریت منابع انسانی است.

تا زمانی که دوره‌های بهسازی معلمان از ساده‌ترین سطح خود در شوراهای معلمان مدارس تا دوره‌های آموزش ضمن خدمت منطقه‌ای، استانی و کشوری، از یک فرایند نیازسنجی علمی تبعیت نکنند، دوره‌های بهسازی ما اثربخشی کمتری خواهند داشت

تدریس شرکت می‌کند و گواهی‌نامه‌های لازم برای ارتقای سالانه را به‌دست می‌آورد. آیا این‌ها کافی است؟ چگونگی انتخاب این دوره‌ها بر اساس نیازسنجی صورت پذیرفته یا صرفاً بر مبنای دوره‌هایی که می‌توانست تشکیل شود، رقم خورده است؟

● مدیر مدرسه‌ای در طول سال براساس شناختی که از یک یا دو استاد سخنور دارد، آن‌ها را به شورای معلمان مدرسه خود دعوت می‌کند و می‌خواهد درباره هر چیزی که به نظرشان مهم است، برای معلمان سخنرانی کنند یا حتی کارگاه آموزشی تشکیل دهند. آیا همه معلمان این مدرسه نیاز واحدی دارند؟ آیا واگذار کردن موضوع سخنرانی یا محتوای کارگاه به استاد مدعو، کار درستی است؟

● یک مدرسه دولتی با صرف هزینه‌ای قابل توجه، تعدادی از معلمان خود را برای مشاهده دستاوردهای کشور فنلاند در زمینه آموزش به این کشور می‌برد. آیا این کسب اطلاعات حتماً می‌بایست با سفر به فنلاند صورت پذیرد؟ آیا مورد مشابهی در کشورمان وجود ندارد که بشود همین اطلاعات و تجربه‌ها را از آنجا کسب کرد؟ آیا معلمان این مدرسه خواهند توانست نظام برنامه‌ریزی درسی غیرمتمرکز و دانش‌آموزمحور و منطقه‌ای فنلاند را در درون نظام برنامه‌ریزی درسی متمرکز و از بالا به پایین خودمان اجرا کنند؟

کافی است... چه باید کرد؟

شاید مثال کافی باشد ولی می‌خواهم با توجه به حضورم در دوره‌های بهسازی معلمان و مدیران به چند مورد اشاره کنم که نشان از نبود نگرشی منسجم در زمینه نیازسنجی کلاس‌ها و کارگاه‌های بهسازی فرهنگیان در اغلب مدارس و ادارات آموزش و پرورش دارد.

● در سال‌های گذشته که تب درس‌پژوهی همه‌جا را فراگرفته بود، مرتب از سوی مدارس، به‌ویژه مدارس دارای امکانات خاص، برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی درس‌پژوهی دعوت به همکاری می‌شدم. به جرئت می‌توانم بگویم اغلب مدیران مدارس در مقابل این پرسش من که چرا، چگونه و بر مبنای چه ضرورتی به برگزاری چنین کارگاهی رسیده‌اید، پاسخی نداشتند.

● در آغاز سال تحصیلی جاری که اکنون در واپسین روزهای آن هستیم، از سوی یکی از مدارس ابتدایی غیردولتی تهران جهت برگزاری یک کارگاه آموزشی برای معلمان و دو کارگاه آموزشی برای اولیا در زمینه روش‌های افزایش و نگهداری تمرکز و توجه دانش‌آموزان دعوت به همکاری شدم. قرار بود بحث از دو زاویه و نگاه و برای دو گروه معلمان و اولیا ارائه شود. وقتی پرسش همیشگی‌ام در مورد دلیل برگزاری کارگاه را مطرح کردم، اسناد و مدارک و حجم اطلاعات و فرم‌های تحلیل‌شده‌ای که مسئولان مدرسه ارائه دادند، شگفت‌زده‌ام

کرد. معلوم بود نیازسنجی و مراحل آن را به‌خوبی می‌دانند و این موضوع سرسری و براساس یک تب فروکش‌کننده به ذهنشان خطور نکرده است. کارگاه‌ها را برگزار کردم و از پیگیری‌ها و ارائه اطلاعات فراوان مسئولان مدرسه در حین برگزاری دوره، بسیار آموختم و با جسارت می‌توانم بگویم انرژی و وقتی که برای برگزاری این سه کارگاه گذاشتم، به اندازه سی کارگاه طراحی شده بر مبنای تب فروکش‌کننده بود. طرفه آنکه چون مدرسه، آموزشگاهی شناخته شده است، بلافاصله بعد از برگزاری کارگاه، با خیل فراوان مدرسی مواجه شدم که درخواست می‌کردند کارگاه یا در سطح نازل آن، سخنرانی کوتاهی در زمینه روش‌های افزایش

و نگهداری تمرکز و توجه در دانش‌آموزان برای معلمان مدرسه آنان هم برگزار کنم: کارگاهی نیازسنجی نشده بر مبنای تبی که معلمان آن مدرسه به آن دچار نبودند.

● برای مدیران یکی از نواحی یک شهرستان دو ناحیه‌ای، در زمینه موضوعی خاص کارگاهی برگزار کردم که انصافاً از سوی مدیران همان ناحیه نیازسنجی شده بود. مسئولان ناحیه دیگر، به‌عنوان میهمان در سالن حضور داشتند و طبیعی بود که بعد از اتمام جلسه، خواهان حضورم در همان ناحیه و اجرای کارگاه با همان موضوع شوند. این هم مثال دیگری بود از تب و التهاب برای برگزاری دوره بهسازی، بدون آنکه واقعاً مورد نیاز شرکت‌کنندگان باشد.

نتیجه‌گیری و درخواست

تا زمانی که دوره‌های بهسازی معلمان از ساده‌ترین سطح خود در شوراهای معلمان مدارس تا دوره‌های آموزش ضمن خدمت

منطقه‌ای، استانی و کشوری، از یک فرایند نیازسنجی علمی تبعیت نکنند، دوره‌های بهسازی ما اثربخشی کمتری خواهند داشت. البته ممکن است عده‌ای بگویند آن قدر با مباحث جدید بیگانه‌ایم که هر حرف و نکته جدیدی هم مطرح شود، بالاخره به نوعی به کارمان می‌آید. این حرف اگرچه ممکن است درست باشد، اما چون اغلب با کمبود منابع، امکانات، وقت و... روبه‌رو هستیم، لازم است قبل از طراحی و برگزاری هر نوع دوره‌ای که منجر به بهسازی فرهنگیان در هر بخشی از سازمان گسترده آموزش و پرورش می‌شود، با طرح پرسش‌های ویژه و طی مراحل نیازسنجی دوره‌های آموزشی، در بهینه‌سازی بهسازی‌های سازمانی مان بکوشیم. البته واضح است که نیازسنجی، خود مبحثی است جداگانه و مستقل که می‌بایست در فرصتی دیگر مطرح شود.

**صاحب‌نظران،
بهسازی سازمانی
نیروها را با
یادگیری‌های
دانشگاهی یا
مبتنی بر صدور
مدرک بالاتر
دانشگاهی یا
گواهی‌نامه‌های
تخصصی، یکی
نمی‌دانند و
معتقدند که این،
نوعی آموزش دور
از مدرسه است و
به‌سختی می‌تواند
در زمره بهسازی
معلمان طبقه‌بندی
شود**