

نیازسنجی، روش نظام‌دار بررسی «آنچه هست» و «آنچه باید باشد» است. معمولاً، «هست»ها و «باید»ها در ارتباط نزدیک با عملکرد فرد و سازمان است!

در مدرسه «هست»ها و «باید»ها با عملکرد دانش‌آموزان، معلمان و کادر اداری عملکرد مدرسه به‌عنوان یک سازمان در ارتباط است. ضرورت انجام نیازسنجی در مدرسه برخاسته از هدف کلی و اهداف عینی‌ای است که در مدرسه در پی تحقیق آن‌هاست. برای نمونه، هدف کلی مدرسه ایجاد سازگاری اجتماعی و توانمندسازی دانش‌آموزان به‌عنوان شهروندان کارآمد است. مدرسه برای شناسایی وضعیت موجود دانش‌آموزان از حیث میزان بهره‌مندی از سازگاری اجتماعی و رساندن آنان به سطح مورد انتظار و تعریف‌شده از سوی نهاد آموزش و پرورش لازم است نیازسنجی کند. همچنین، مدرسه می‌تواند روش‌های تدریس معمول معلمان را بررسی کند و جهت کمک به معلمان برای دستیابی به روش‌های تدریس نوین به نیازسنجی آموزشی بپردازد.

روش‌های گوناگونی که برای نیازسنجی ارائه شده است دارای مراحل متفاوتی هستند. بنا به نوع نگاهی که در نوشته حاضر به نیازسنجی وجود دارد، چهار مرحله برای انجام نیازسنجی آموزشی در نظر گرفته شده است.

## چهار مرحله انجام نیازسنجی آموزشی

مرحله نخست: تجزیه و تحلیل وضعیت موجود

### وضعیت مطلوب

نخستین گام در انجام دادن نیازسنجی، بررسی عملکرد واقعی سازمان (مدرسه) کارکنان و یادگیرندگان است. این کار به دو صورت انجام می‌شود:

**بررسی وضعیت موجود:** در این حالت باید به بررسی و تعیین سطح جاری مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان و یادگیرندگان پرداخت. برای مثال، می‌توان مهارت و توانایی معلمان در زمینه طراحی سؤال شفاهی در کلاس درس و توانایی دانش‌آموزان در برقراری ارتباط یا توانایی آن‌ها را در کاربرد روش‌های مطالعه بررسی کرد. در بررسی وضعیت موجود می‌توان به اهداف مدرسه، فضای آموزشی و موانع داخلی و بیرونی



# نیازسنجی آموزشی در مدرسه

دکتر محرم آقازاده

موجود بر سر راه تحقق یا عدم تحقق خواست‌های مدرسه نیز پرداخت.

**بررسی وضعیت مطلوب.** مدیران مدارس در مقام سیاست‌گذاران آموزش و پرورش مدرسه می‌توانند هم به تعریف انتظارات سازمانی و هم به تعریف سطح عملکرد مورد انتظار از منابع انسانی (معلمان، معاونان، کادر اداری و خدماتی) و دانش‌آموزان بپردازند. همچنین مدیران مدارس می‌توانند برای مواردی مانند منابع انسانی، بودجه، مواد آموزشی و عملکرد دانش‌آموزان استاندارد تعریف کرده و معرفی کنند.

مقایسه داده‌های حاصل از بررسی شرایط موجود و سطح انتظارات تعریف شده، نیازها را مشخص می‌کند. مدیران، بنا به نیازهای تصریح‌شده می‌توانند به تدوین یا شکل‌دهی اهداف به‌منظور برنامه‌ریزی فصلی، نیم‌سالانه یا سالانه اقدام کنند. برای مثال، اگر نیاز تعیین شده، کاستی مهارت در کاربست روش‌های تدریس معلمان باشد، مدیر می‌تواند در قالب برنامه‌ی پرورش منابع انسانی به آموزش نحوه کاربست روش‌های تدریس از سوی معلمان بپردازد. همچنین، اگر مدیر در تحلیل اطلاعات به این نتیجه رسید که دانش‌آموزان در کاربرد مهارت‌های فرایندی (ویژه درس علوم تجربی) ناتوان‌اند، می‌تواند در قالب فعالیت‌های فوق برنامه درسی آموزش‌های مورد نیاز را ارائه کند. به هر روی، حاصل اجرای مرحله نخست نیازسنجی می‌تواند فهرستی از انواع نیازها باشد. این نیازها بنابه تصمیم مدیریتی می‌تواند در زمینه‌های مختلف، نظیر عملکرد دانش‌آموزان و معلمان شناسایی شوند.

آموزش درباره پژوهش در عمل برگزار شود. در این صورت، مدیر موظف است به نیاز معلمان پاسخ گوید و دوره آموزشی برگزار کند. قاعدتاً، این نیاز در جدول اولویت‌بندی نیازها از اولویت بالایی برخوردار خواهد بود. **پ - بنیادی بودن:** مهارت‌هایی نظیر کسب و کاربرد روش‌های ارزشیابی مناسب و روش‌های یاددهی و مدیریت کلاس از سوی معلمان و کسب مهارت‌های مطالعه، مهارت‌های برقراری ارتباط و خودارزشیابی از سوی دانش‌آموزان دارای اهمیت بنیادی هستند. نیاز بنیادی نیازی است که رفع آن برای تحقق اهداف پایه‌ای آموزش و پرورش یک اصل تلقی می‌گردد.

**ت - فشار اجتماعی:** معمولاً والدین را می‌توان برای سازمان مدرسه، جزو گروه‌های فشار تلقی کرد. برای مثال، والدین می‌توانند مدرسه را برای رفع نیازهای خاص تحت فشار قرار دهند. مثل تقاضای رعایت هنجارهای اجتماعی از سوی دانش‌آموزان یا شرکت تمام کارکنان مدرسه در جلسه اولیا و مربیان.

#### مرحله سوم: بررسی علل پدیدآورنده نیاز یا مسئله

این مرحله، معمولاً به‌صورت همزمان یا همپوشان با مرحله دوم به اجرا درمی‌آید. در مرحله سوم تلاش می‌شود نیاز یا مسئله‌ای که شناسایی شده و اولویت دارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. تجزیه و تحلیل، زمینه را برای برنامه‌ریزی اثربخش آماده می‌سازد. برای نمونه، در اینجا تجزیه و تحلیل یک نیاز یا مسئله آمده است:

#### مرحله دوم: تعیین اولویت‌ها

در مرحله نخست نیازسنجی ممکن است فهرست مفصلی از نیازها شناسایی شود اما در عمل، شاید رفع همه نیازها برای مدیر مدرسه مقدور نباشد. از این‌رو، مدیر باید نیازهای شناسایی شده را اولویت‌بندی کند. بدین منظور، می‌توان از یک برگه تصمیم‌گیری کمک گرفت. از چنین برگه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد اولویت‌بندی نیازها استفاده می‌شود.

در این جدول، عدد ۱ دارای کم‌ترین اولویت و عدد ۱۰ دارای بالاترین اولویت است. مدیر می‌تواند با توجه به معیارهایی که در زیر ارائه می‌شود، به اولویت‌بندی نیازها بپردازد.

**الف - فوری بودن:** منظور از فوری بودن، حیاتی بودن رفع یک نیاز است. یعنی اگر نیاز در اسرع وقت رفع نشود، می‌تواند آثار مخربی ایجاد کند. برای مثال، بی‌علاقگی به تحصیل.

**ب - مورد تقاضا بودن:** ممکن است نیاز دارای فوریت نباشد ولی از سوی افراد، درخواست شود. برای مثال، معلمان می‌توانند از مدیر تقاضا کنند برای آنان

نمونه جدول اولویت‌بندی نیازها

نیازها	سطح اهمیت										
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
دانش‌آموزان	۱. توانایی برقراری ارتباط										
	۲. کاربرد روش‌های مطالعه										
	۳. هنجارگرایی										
	۴. توجه به ارزش‌های پذیرفته شده										
	۵. علاقه به تحصیل										
	۶. پرسشگری در کلاس درس										
معلمان	۱. توجه به نیازهای رشد دانش‌آموزان										
	۲. کاربست روش‌های ارزشیابی نوین										
	۳. علاقه به تهیه طرح درس										
	۴. مدیریت کلاس موفق										
معلمان، مشاوران و ...	۱. توجه به مقررات اداری										
	۲. برقراری ارتباط با همکاران و دانش‌آموزان										
	۳. رعایت انضباط اداری										
	۴. شرکت منظم در جلسات										

مسئله: بی‌علاقگی به تحصیل

تجزیه و تحلیل:

- ارتباط نداشتن آموخته‌ها (دروس) با نیازهای اجتماعی
- باور نداشتن معلمان به موفقیت دانش‌آموزان از طریق تحصیل در جامعه
- جاذبه‌های اجتماعی به‌جز تحصیل، نظیر اقتصاد
- توجه نداشتن خانواده‌ها به فعالیت‌های تحصیلی دانش‌آموزان
- وجود مقررات و شرایط دشوار برای ادامه تحصیل
- محیط خشک و درس‌محور مدرسه
- مدیران برای انجام دادن مرحله سوم نیازسنجی همانند سایر مراحل می‌توانند از مشاوران و متخصصان علوم تربیتی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و... کمک بگیرند.

مرحله چهارم: انتخاب راه‌حل‌های مناسب برای رفع نیاز یا حل مسئله

بنابراین تجزیه و تحلیل صورت‌گرفته در مرحله سوم، مدیر باید به انتخاب راه‌حل یا راه‌حل‌های مناسب برای رفع نیاز و حل مسئله اقدام کند. بهترین راه‌حل، راه‌حلی است که

الف) اثرگذار باشد؛

ب) کم‌هزینه باشد؛

پ) زمان‌بر نباشد؛

ت) زودحاصل باشد؛

ث) کاربست یا کاربرد آن دشوار نباشد.

با انجام دادن چهار مرحله نیازسنجی، راه برای تنظیم برنامه آموزشی هموار می‌شود. برای تدارک یک برنامه آموزشی مناسب، مدیر می‌تواند از روش‌های شناخته‌شده طراحی آموزشی بهره‌گیرد.

#### خلاصه

روش نیازسنجی آموزشی معرفی شده در مقاله حاصل دارای چهار مرحله اساسی است:  
الف) تعیین فاصله بین شرایط موجود و شرایط مطلوب

ب) تعیین اولویت‌ها

پ) تجزیه و تحلیل علل پدیدآورنده مسئله یا نیاز  
ت) تعیین یا شناسایی راه‌حل‌های ممکن و انتخاب مناسب‌ترین راه برای رفع نیاز یا حل مسئله.

منابع

1. Stout, D. (1995). "Performance Analysis for Training", Niagara Paper Company, Niagara, WI.
2. www.tappi.org

## مشک در آغ

استفان آر. کاوی یکی از بزرگ‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در مقدمه کتاب **مزید مشکلات** می‌نویسد: «میان انگیزه و عکس‌العمل فاصله‌ای هست. در این فاصله، آزادی و توان ما برای انتخاب عکس‌العمل مان قرار دارد. در این انتخاب‌ها، رشد و شادمانی ما نهفته است.»  
فکر کنیم میان هر آنچه برایمان اتفاق می‌افتد و عکس‌العمل ما فاصله‌ای است که در آن زمان قدرت و آزادی انتخاب عکس‌العمل خود را داریم. این فرصت‌ها و عکس‌العمل‌ها رشد ما را تضمین می‌کنند. در حقیقت این فرایند ضامن شادمانی و موفقیت‌های ما خواهد بود.