



اشاره
توانمندسازی معلمان از رویکردهای اصلی و نیز از بایدهای
وزارت آموزش و پرورش در تحقق اهداف و آرمان‌های تحول
بنیادین است. مقاله حاضر با این نگاه انتخاب شده است و به
چاپ می‌رسد.

چگونه معلمان مدرسه‌مان را توانمند سازیم؟

|| مهرانگیز شریف‌شیرین‌الاسلامی ||
مشاور مدرسه، منطقه ۴ تهران

|| عیسی حسین‌زاده ||
دکترای تحقیق در عملیات

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، رشد حرفه‌ای، مشارکت واژه انگلیسی «Empowerment» در فرهنگ اکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن معنا شده است. این واژه در اصطلاح دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است. توانمندسازی کارکنان، رویکردی نوین به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بستر مناسب برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان است تا به این باور برسند که توانایی لازم برای انجام وظایف را به‌طور موفقیت‌آمیز دارند و می‌توانند در پرتو آن زندگی کاری خود را کنترل کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند. تمرکز بر توانمندسازی، از مفهوم بهبود و رهبری در سازمان‌ها، صنایع و بخش‌های گوناگون از جمله آموزش و پرورش نشئت گرفته است. توانمندسازی معلمان محصول اقدامات اصلاحات آموزشی، مانند تمرکززدایی و سازمان‌دهی مجدد مدارس است که در اوایل سال ۱۹۸۰ آغاز شده و به‌عنوان راهی برای قرار دادن معلمان در مرکز این حرکت اصلاحی، نگهداری معلمان خوب در آموزش و پرورش، جذب معلمان جدید به این حرفه و حفظ گرایش به اصلاح در معلمان، شناخته شده است. **گلیکمن** (۱۹۹۰) در بیان اهمیت توانمندسازی معلمان بیان می‌دارد که اصلاح مدرسه از طریق توانمندسازی معلمان، آخرین

شانس در عصر ما برای ایجاد مدرسی فراخور اعتماد ملی و حیثیت حرفه‌ای است.

توانمندسازی معلمان از دیدگاه **شرت**، **گریب** و **ملوین** (۱۹۹۴) فرایندی است که به موجب آن معلمان مدرسه شایستگی‌های خود را برای دستیابی به رشد شخصی، تصدی مسئولیت‌ها و حل مشکلات خود توسعه می‌دهند. به عقیده آنان، معلمان توانمند مهارت‌ها و دانش لازم برای اصلاح و بهبود موقعیتی را که در آن کار می‌کنند، دارند.

دکتر **پاول شرت** و **جیمز رینهارت**، استادان دانشگاه پنسیلوانیای آمریکا، در طول مطالعات خود در مدارس توانمند شده ۹ منطقه آموزشی، شش بُعد توانمندسازی معلمان را شناسایی و کشف کردند. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری: توانمندسازی معلمان با مشارکت آنان در تصمیم‌گیری مرتبط است. در رویکرد رهبری و بهبود، توانمندسازی در ابتدا بر این اصل تکیه دارد که اثربخشی سازمان با مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مسائل شغلی‌شان افزایش می‌یابد. تحقیقات اخیر، فرایند مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان را بر دو مبنای تعریف کرده‌اند: الف) نوع تصمیماتی که معلمان در آن‌ها مشارکت داده می‌شوند. این تصمیمات باید بر حیطه‌های مهم متمرکز شوند؛ یعنی موضوعاتی که مستقیماً به یاددهی و یادگیری مربوط می‌شوند؛ مانند تصمیمات در مورد موضوعات مرتبط با بودجه (درآمد و مخارج)، انتخاب سایر معلمان، برنامه‌زمانی

توانمندسازی
معلمان محصل
اقدامات اصلاحات
آموزشی است
که در اوایل سال
۱۹۸۰ آغاز شده و
به عنوان راهی برای
قرار دادن معلمان
در مرکز این حرکت
اصلاحی، نگهداری
معلمان خوب در
آموزش و پرورش،
جذب معلمان جدید
به این حرفه و حفظ
گرایش به اصلاح در
معلمان، شناخته
شده است



برای آموزش و برنامه‌درسی؛ ب) درست و واقعی بودن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری.

معلمان باید احساس کنند که مشارکت آنان واقعاً بر تصمیمات گرفته شده مؤثر است. در ضمن، باید به این نکته نیز توجه داشت که معلمان تمایل کمتری به مشارکت در تصمیم‌گیری خواهند داشت، اگر مدیران عقاید آنان را مطلوب ببینند اما پیش از اجازه دادن به معلم برای استفاده از این فرصت، خودشان تصمیم‌نهایی را بگیرند. واگذار کردن مسئولیت‌نهایی تصمیم‌گیری به معلمان، به آنان اطمینان می‌دهد که ایده‌های خوبی دارند و برای گرفتن تصمیمات مناسب و درست قابل اطمینان هستند. یکی از بزرگ‌ترین اثرات مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت توانایی حل مسئله در آنان است. شرت و گریر (۱۹۸۹) **میلر** و **لیمبرمن** (۱۹۸۴) و **مرتز** (۱۹۸۳) معتقدند معلمان می‌توانند از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های لازم افکار و ایده‌های جدیدی را ابداع کنند و چنانچه بتوانند آن‌ها را عملی سازند، به نوبه خود برای دانش‌آموزان فرصت‌های افزوده یادگیری به‌وجود می‌آورند.

۲. رشد حرفه‌ای: از نظر شرت رشد حرفه‌ای عبارت است از فرصت‌هایی که هر سازمان در طول خدمت کارکنان برای رشد یافتن در شغل و یادگیری مداوم آنان به‌منظور گسترش و تقویت مهارت‌هایشان فراهم می‌کند.

گلن با تکیه بر لزوم رشد حرفه‌ای برای توانمندسازی معلمان معتقد است، توانایی واقعی که در مفهوم توانمندسازی معلمان نهفته است، همانا تسلط بر موضوع درسی و مهارت‌های اساسی تدریس است. همچنین، **مایر اف** (۱۹۹۸) معتقد است که کمک به معلم در جهت ارتقای سطح دانش و معلومات و تهیه راهبردهای تدریس، از الزامات توانمندسازی معلمان است. بدین منظور لازم است معلمان به آخرین اطلاعات و دانش‌های مربوط به شغل خود از طریق آموزش و مطالعات دست یابند و احساس کنند بر تمام مسائل رشته تخصصی خود تسلط و در جریان پیشرفت‌های

علمی آن قرار دارند. در عین حال، به‌خاطر همین رشد می‌توانند در موقعیت‌های بهتر و پیشرفته‌تر شغلی قرار گیرند. در واقع، رشد حرفه‌ای فراهم آوردن زمینه‌ها و فرصت‌های بهسازی فرد در سازمان و در شغل خود است.

رشد حرفه‌ای بر سایر جوانب کاری معلمان نیز تأثیر مهمی دارد. پاول شرت اهمیت دیگری را نیز در رشد حرفه‌ای معلمان یافته است. او با مطالعه زندگی کاری معلمان، با وجود آنکه منزوی شدن و مشارکت نکردن آنان را در تصمیم‌گیری، مشکلی اساسی ذکر می‌کند، مشکل را در رشد نیافتن حرفه‌ای معلم تشخیص داده است. **فیراستون** (۱۹۹۱) نیز معتقد است تلاش برای حرفه‌ای کردن معلمان، آنان را نسبت به کارشان متعهد می‌سازد و روش‌های آموزشی‌شان را از طریق افزایش مهارت‌ها اصلاح می‌کند.

۳. مقام معلم: مقام معلم به ادراک معلم از احترام، پذیرفته شدن و حمایت توسط همکاران اشاره دارد. معلمان توانمند احساس می‌کنند که دیگران به دلیل مرتبه علمی، تخصص و تجربه آن‌ها برایشان احترام قائل هستند. **رینهارت** نیز در تأیید این عقیده ابراز می‌دارد که احساس تحسین و احترام حرفه‌ای از جانب همکاران، از عوامل مهم توانمندسازی معلمان است. او معتقد است که احترام حرفه‌ای معلم از جانب دیگران، به دلیل اثبات دانش و تجربه‌هایشان به دیگران است که در نتیجه موجب حمایت دیگران از فعالیت‌های آنان می‌شود. **مایر اف** (۱۹۸۸) ادعا می‌کند که حقوق ناچیز، نداشتن امتیازات و تسهیلات ویژه برای معلمان، باعث می‌شود معلمان جایگاه شغلی خود را پایین احساس کنند.

۴. خودکارآمدی: از نظر رینهارت و شرت (۱۹۹۲) خودکارآمدی معلمان به ادراک آنان از تجهیز خود به توانایی‌ها و مهارت‌ها برای آموزش دروس و کمک به یادگیری دانش‌آموزان اشاره دارد. شرت نیز تعریف مشابه اما کامل‌تری از خودکارآمدی معلم ارائه می‌دهد. بنابر نظر وی، خودکارآمدی معلم عبارت است از: «ادراک معلم از مهارت، توانایی و شایستگی‌های

خود در تدریس، و برنامه‌ریزی اثربخش برای دانش‌آموزان و توانایی آنان در ایجاد تغییرات چشمگیر و مؤثر در یادگیری دانش‌آموزان». اگر چه خودکارآمدی در بیشتر پژوهش‌ها تنها فعالیت‌های معلم در تدریس را در برمی‌گیرد، در بعضی از برداشت‌های دیگر، جنبه‌های مدیریت کلاس و مشارکت دادن دانش‌آموزان در امور کلاس را نیز شامل می‌شود. در خصوص اهمیت و پیامد خودکارآمدی معلم، **روزنهولتز** معتقد است، اطمینان معلم به توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای خود، با موفقیت دانش‌آموزان همبستگی بالایی دارد. اشتون و وب نیز نظر مشابهی در این باره دارند و بر این نظرند که باور نداشتن معلمان به توانایی خود در انجام فعالیت‌ها، ممکن است بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر منفی داشته باشد و احساس تردید و بی‌اعتمادی نسبت به شایستگی را در آنان پرورش دهد. به‌علاوه، معلمانی که از احساس خودکارآمدی بالایی برخوردارند، بیش از معلمانی که از احساس خودکارآمدی کمی دارند، از رویکردهای نوین مدیریت کلاس و روش‌های تدریس مناسبی که استقلال و خودگردانی دانش‌آموزان را تقویت می‌کند و کنترل متولیان بر آنان را کاهش می‌دهد، استفاده می‌کنند. آنان در قبال دانش‌آموزانی که به یادگیری‌های اختصاصی نیاز دارند و نیز در مدیریت مسائل و مشکلات کلاس و پیگیری تکالیف دانش‌آموزان مسئولیت پذیرترند. روزنهولتز (۱۹۸۵) تصمیم معلم برای ماندگاری در شغل خود را از دیگر پیامدهای خودکارآمدی او می‌داند.

۵. استقلال عمل: بنابر نظر شرت و رینهارت (۱۹۹۴) استقلال عمل معلم به احساس او از کنترل بر جنبه‌های گوناگون از حرفه‌اش شامل تنظیم جدول زمانی، برنامه‌ریزی درسی، انتخاب منابع آموزشی و برنامه‌ریزی تدریس اشاره دارد. این عمل معلم را قادر می‌سازد در اتخاذ تصمیمات مرتبط با حوزه تدریس خود احساس آزادی کند. ساختار بوروکراتیک همچنان می‌تواند مانعی در راه استقلال عمل معلمان باشد. پژوهش‌های روزنهولتز (۱۹۸۷) نشان می‌دهد، مدرسی که ساختار سنتی و بوروکراتیک دارند، مانع از استقلال معلم می‌شوند و آنان را از رشد حرفه‌ای باز می‌دارند. علاوه بر کاهش نظام بوروکراتیک، مدارس با ایجاد محیطی که از ریسک‌پذیری و تجربه‌آموزی معلمان حمایت می‌کنند، باعث احساس استقلال معلمان می‌شوند که نشانه بارز آن گرفتن تصمیمات خاص در

ارتباط با کار خود است.

۶. احساس تأثیر: شرت در تعریف احساس تأثیر می‌گوید: احساس تأثیر به ادراک معلم از اینکه می‌تواند بر امور مدرسه تأثیر بگذارد، اشاره دارد. یکی از جنبه‌های اهمیت احساس تأثیر معلم این است که آن دسته معلمانی که بر محیط کاری خود و مشکلات و مسائل مکرری که در راه تعلیم و تربیت با آن مواجه هستند تأثیر می‌گذارند، برای اعمال خلاقیت و توجه به تعلیم و تربیت نوجوانان تعهد بیشتری احساس می‌کنند.

اهمیت و پیامدهای توانمندسازی: مدیران آموزشی باید توجه داشته باشند که اولین هدف توانمندسازی، بهبود تجربه‌های مربوط به آموزش و یادگیری در کلاس درس است. **گودلند** و همکاران (۱۹۹۰) معتقدند، «تدریس حرفه خاصی است که در آن شخص با تقاضاهای پیچیده علمی، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی روبه‌روست. بنابراین، توانمندسازی معلمان راهکاری مهم برای انطباق آموزش از طریق نوآوری، با نیازها و تغییرات خارجی جامعه است.» **واورس** (۱۹۸۹) توانمندسازی معلمان را راهی برای فائق آمدن آنان بر انزوا و بیگانگی از محیط کاری خود، و ایجاد نگرش مثبت در کارکنان نسبت به شغل و سازمان می‌داند.

تحقیقات رینهارت و شرت (۱۹۹۴) حاکی از آن است که افزایش توانمندسازی معلمان رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد. پژوهش‌های **بگلر** و **سومچ** (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که افزایش توانمندسازی معلمان موجب افزایش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی در محل کار و تعهد حرفه‌ای می‌شود. نتایج پژوهش شیخ‌الاسلامی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که خلاقیت‌های آموزشی معلمان که از مهم‌ترین تجربه‌های آموزشی است، در توانمندسازی آنان ریشه دارد. به عبارت دیگر افزایش توانمندسازی معلمان موجب افزایش خلاقیت‌های آموزشی آنان می‌شود.

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید. **توانمندسازی کارکنان**. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. کرج. ۱۳۸۶.
 ۲. شریف شیخ‌الاسلامی، مهراگیز. بررسی رابطه توانمندسازی و خلاقیت‌های آموزشی دبیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. ۱۳۹۰.
 ۳. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. **توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**. ویرایش. تهران. ۱۳۸۵.
 ۴. میرکمالی، سیدمحمد. **رهبری و مدیریت آموزشی**. یسطرون. تهران. ۱۳۸۹.
- منابع انگلیسی در دفتر مجله موجود است.

مدیران آموزشی باید توجه داشته باشند که اولین هدف توانمندسازی، بهبود تجربه‌های مربوط به آموزش و یادگیری در کلاس درس است

