

مروری بر

دوره‌های آموزش ضمن خدمت

معلمان و مدیران مدارس

و ارائه الگوی مناسب آموزشی

نوشته: دکتر قربانعلی سعیدی

معرفی مقاله

نظر به نقش و اهمیت آموزش و پرورش در بهسازی زندگی فردی و اجتماعی، اندیشیدن برای یافتن راهکارهایی که موجب افزایش اثربخشی و کارآیی مدارس شود، خدمتی پسندیده است. به همین جهت، نگارنده بررسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس را به منظور دست‌یابی به الگوی مناسب آموزشی، به عنوان موضوع رسالهٔ دورهٔ دکتری خود انتخاب کرد و تحقیق جامعی را پیرامون آن به انجام رساند. در این مقاله، به منظور ارائهٔ خلاصه‌ای از نتایج پژوهش مذکور، پس از نگاهی گذرا به دوره‌های آموزش ضمن خدمت در آموزش و پرورش، الگوی آموزشی مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه می‌شود. در این الگو، در طراحی آموزش ضمن خدمت، عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و همچنین آرمان‌ها و اهداف نظام آموزش و پرورش به عنوان یک چتر فلسفی

- یعنی محدوده‌ای - در نظر گرفته می‌شود که باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند. ساختار طراحی آموزشی شامل ۵ مرحله اصلی و ۲۲ زیر مرحله است. کاربرد الگوی ارائه شده این امکان را فراهم می‌کند که اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، متضمن فرآیندی منسجم، به هم پیوسته و قابل وصول به نتیجه‌ای مشخص همراه با اقدامات بازخوردی و اصلاحی لازم باشد.

این مقاله را آقای دکتر قربانعلی سعیدی نوشته و در اختیار فصلنامه قرار داده است که به این وسیله از ایشان قدردانی می‌شود.

فصلنامه،



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

در قرن بیستم میلادی، نقش و اهمیت آموزش و پرورش در توسعه اقتصادی و اجتماعی و صلح جهانی مورد بازنگری قرار گرفت. در اعلامیه حقوق بشر، آموزش و پرورش یک حق انسانی تلقی گردید. تعلیم و تربیت در بسیاری از کشورها اجباری شد و دولت‌ها خود را موظف به گسترش آن دانستند. مدارس به شدت توسعه یافتند و تعداد بسیاری از افراد واجب‌التعلیم روانه مراکز آموزشی شدند. در کشور ما، آموزش و پرورش جدید که در سال ۱۲۶۷ هجری قمری با استخدام چند معلم اتریشی در دارالفنون آغاز شد، هم اکنون مسؤلیت تعلیم و تأدیب نزدیک به بیست میلیون دانش آموز و اداره امور نزدیک به یک میلیون نیروی انسانی شاغل را به عهده دارد. مدارس، مسؤل تحقق اهداف آموزشی و تربیتی هستند. کارآیی و اثربخشی واحدهای گسترده آموزشی به میزان دانش و تخصص مدیران و معلمان وابسته است که اداره امور آنها را به عهده دارند. دانش و تخصص مدیران و معلمان از طریق آموزش‌های قبل از خدمت و ضمن خدمت و نیز تجارب شخصی آنان در انجام کار و زندگی افزایش می‌یابد. از آن جا که آموزش‌های قبل از خدمت به دلایل متعددی از قبیل توسعه و گسترش سریع علم و تکنولوژی، فاصله طولانی بین زمان یادگیری و یاددهی و بسیاری مسائل دیگر، آن چنان که باید کارآیی ندارند و آموزش از طریق تجارب شخصی نیز با محدودیت‌هایی همراه است، امروزه آموزش ضمن خدمت یکی از روش‌های متداول و قابل قبول توسعه دانش و تخصص مدیران و کارکنان سازمان‌ها تلقی می‌شود.

در کشور ما نیز با توجه به نقش و اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود کار مدیران و معلمان، در ده سال گذشته دوره‌های بسیاری تشکیل شد و افراد زیادی در دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت آموزشی شرکت داده شدند. در این مقاله، ضمن مطالعه دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران و معلمان مدارس و استفاده از نظریات اندیشمندان، سعی شده است الگوی مناسب آموزشی برای افزایش اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه گردد.

اهداف آموزش ضمن خدمت

اهداف آموزش ضمن خدمت عمدتاً در سه مقوله فردی، سازمانی و اجتماعی قابل بررسی است.

۱- از جهت فردی، اهداف آموزش ضمن خدمت معادل انتظارات مترتب بر آموزش و پرورش است. رشد و توسعه استعدادهای فردی، شناسایی رغبت‌ها، تغییر و بهبود نگرش‌ها

و افزایش رضامندی و سرانجام آمادگی برای خود شکوفایی، خودسازی و بهره مندی از حیات بهتر فردی در این مقوله قرار دارد.

- ۲- از جهت سازمانی، تحقق انتظاراتی همچون موارد زیر دنبال می شود:
 - به روز در آوردن دانش، تخصص و مهارت های شغلی و بهبود روش های انجام کار.
 - افزایش کمی و کیفی خدمات و تولیدات.
 - ایجاد روحیه همکاری و همزیستی سازمانی در کارکنان.
 - بهبود روحیه افراد و بالا بردن رضایت شغلی، تقلیل غیبت ها و ترک خدمت.
 - افزایش آگاهی و انعطاف پذیری در استفاده از روش ها، امکانات و وسایل جدید.
 - به وجود آمدن امکان تغییر شغل.
 - تسهیل شرایط ارتقا.
 - کاهش هزینه ها.
 - آشنا ساختن کارکنان با حقوق و امتیازات شغلی و اهداف و خط مشی های سازمانی.
 - افزایش تعهد و حس مسؤلیت پذیری و تلاش برای بهبود عملکرد و کارآیی سازمانی.

۳- در بعد اجتماعی فراهم شدن زمینه های رشد و توسعه فردی و اجتماعی در سطح ملی و منطقه ای و جهانی از هدف هایی است که به صورت غیرمستقیم و غیرملموس بر آموزش های ضمن خدمت مترتب است؛ چراکه با بهبود روش ها و مهارت ها و کیفیت بخشی به کالاها و خدمات و مصرف به جا و به اندازه منابع و امکانات، رفاه فردی و توسعه اجتماعی متحقق می شود.

شیوه های آموزش ضمن خدمت

آموزش کارکنان از لحاظ ارتباط آنان با مؤسسه آموزشی با توجه به هدف های مورد نظر، محتوای آموزشی، تعداد فراگیرندگان و شرایط موجود همچون زمان، بودجه، امکانات و تجهیزات و در دسترس بودن مربیان لازم، به انواعی به شرح زیر قابل تقسیم است.

● شیوه های آموزش از لحاظ ارتباط فراگیرندگان با مؤسسه آموزشی

- در این شیوه، آموزش به دو گروه آموزش انفرادی و آموزش گروهی تقسیم می شود.
- ۱- روش های انفرادی: آموزش انفرادی معمولاً به روش های زیر صورت می پذیرد.
 - خودخوانی و مطالعه شخصی^۱: در این روش، شخص به دلایل مختلف از جمله رشد فردی و افزایش اطلاعات و مهارت های شغلی به مطالعه می پردازد و بر دانش و بینش خود

در زمینه‌های مورد علاقه‌اش می‌افزاید.

- آموزش از طریق مکاتبه^۲: این روش معمولاً موقعی به کار گرفته می‌شود که جمع کردن افراد ممکن نباشد.

- مطالعه فردی با کمک و هدایت مؤسسه آموزشی^۳: در این روش، فراگیرنده با کمک و هدایت مؤسسه آموزشی، موضوعی را انتخاب می‌کند و درباره آن به مطالعه می‌پردازد.

- بورس تحصیلی: در این روش، فراگیرنده با استفاده از بورس تحصیلی سازمان متبوع خود در مراکز آموزشی به تحصیل می‌پردازد. معمولاً هزینه‌های تحصیلی فرد توسط سازمان بورس دهنده پرداخت می‌شود.

- شاگردی^۴: روشی است که در آن فراگیرنده در نزد استاد به کار مشغول می‌شود و تحت نظر او، معلومات و مهارت‌های لازم را فرا می‌گیرد. اساس این روش بر مهارت‌آموزی از طریق مشاهده، تقلید، تجربه و راهنمایی قرار دارد.

- کارورزی یا کارآموزی^۵: در کارورزی، فراگیرنده برای احراز تخصص در رشته‌ای خاص، تحت نظر متخصصان مربوط آموزش می‌بیند. این روش معمولاً به عنوان مکمل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲- روش گروهی: روش‌های گروهی نیز با توجه به تعداد فراگیرندگان در گروه‌های کوچک یا بزرگ به صورت‌های زیر است:

الف - روش گروه‌های کوچک: مانند:

- آموزش کلاسی؛ به روش معمول در مدارس و مراکز آموزشی.

- روش آزمایشگاهی؛ که طی آن آموزش از راه عمل و تجربه موردی و موضوعی صورت می‌گیرد.

- جلسه مباحثه گروهی^۶؛ که در این روش، تعدادی از افراد هم‌سطح دور هم جمع می‌شوند و درباره موضوعی خاص به بحث و تبادل نظر می‌پردازند.

- سمینار؛ سمینار معمولاً شامل تعدادی از افراد با تجربه و مطلع و هم‌سطح است که در یک محیط نیمه رسمی جهت یافتن راه حل برای مسائل مورد نظر گرد هم می‌آیند و به بحث و تبادل نظر می‌پردازند (۱).

- کارگاه آموزشی: روش خاصی است که به ایجاد یک محیط کار عملی برای آموزش کارکنان می‌انجامد. در این روش، فراگیرندگان با استفاده از راهنمایی‌های مربیان و متخصصین برای انجام کارها و طرح‌های تعیین شده، خود به تحقیق و تفحص و اظهار نظر می‌پردازند و از این طریق، فراگیری خویش را عمق و توسعه می‌دهند.

ب - روش گروه‌های بزرگ: در آموزش به روش گروه‌های بزرگ، عناوین زیر تعریف می‌شود:

- گروه‌هایی: در گروه‌هایی، معمولاً افرادی که کار واحدی را انجام می‌دهند و مسؤولیت مشترکی به عهده دارند، دور هم جمع می‌شوند تا با تبادل تجربیات خود و بهره‌گیری از آشنایی همگانی با رموز انجام کار، روش‌های صحیح را برگزینند. زمان گروه‌هایی معمولاً کوتاه است و از یک جلسه نشست مشترک تا دو یا سه روز بحث و بررسی پیرامون مسأله‌ای خاص را به خود اختصاص می‌دهد. تشکیل گروه‌های آموزش مدارس بیش‌تر در این مقوله قرار می‌گیرد.

- کنفرانس: اجتماع نمایندگان سازمان‌ها یا گروه‌های مختلف جهت بحث و تبادل نظر برای حل مسائل گروه‌های شرکت کننده را کنفرانس می‌گویند. کنفرانس‌های آموزشی معمولاً برای چند هفته ادامه می‌یابند و شرکت کنندگان که بیش‌تر از مسؤولان سطوح بالای سازمانی هستند، با شرکت در گروه‌های کوچک‌تر و کمیته‌های فرعی درباره مسائل گوناگون به بحث و تبادل نظر می‌پردازند.

- سمینارهای علمی: اگر بخواهند یک یافته جدید علمی را به اطلاع تعداد نسبتاً کثیری از افراد درگیر در موضوع برسانند یا بحثی گسترده و مبسوط را در مورد جنبه‌های مختلف یک پدیده توسط صاحب نظران ارائه دهند و فراگیرندگان مختلف را با دانش نو و مباحث جدید علمی آشنا کنند، با دعوت از یک یا چند صاحب نظر به برگزاری سمینارهای علمی اقدام می‌کنند. هدف اصلی از برگزاری سمینارها، ایجاد اندیشه و پیش‌دید نسبت به یک زمینه علمی خاص است.

- بحث و تبادل نظر^۷: جلسه‌ای است که در آن موضوعی از جوانب گوناگون، توسط گروه کوچکی از سخنرانان به بحث گذاشته می‌شود. سایر شرکت کنندگان در جلسه نیز سؤالات خود را با گروه کوچک سخنرانان در میان می‌گذارند.

- مناظره: جلسه‌ای است که در آن، بحث درباره موضوع مورد نظر با ایراد مقدمه‌ای توسط یک نفر سخنران آغاز می‌شود و سپس، شرکت کنندگان در جلسه، پرسش‌ها و اظهارنظرهای خود را درباره موضوع مورد بحث مطرح می‌کنند.

- مجمع^۸: به اجتماع افرادی که به منظور آشنایی بیش‌تر با مسائل خود دور هم جمع شده‌اند، مجمع می‌گویند. مجمع اغلب از اجتماع افراد متخصص تشکیل می‌شود.

● شیوه‌های آموزش به لحاظ هدف

۱- دوره‌های توجیهی: این دوره‌ها به منظور آشنایی با دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و رویه‌های انجام کار بر حسب تشخیص و درخواست تهیه و تدوین کنندگان مربوط برگزار می‌شوند و ضمن تأمین نوعی مشارکت غیرمستقیم برای مدیران و معلمان، آنان را با شیوه

انجام کار آشنا می‌کنند.

۲- دوره‌های بازآموزی: در دوره‌های بازآموزی فرض بر این است که دانش قبلی مدیران و معلمان فراموش شده یا آن‌که با نیازهای جدید سازگاری لازم را ندارد؛ بنابراین، هر چند سال یک بار لازم است دست اندرکاران آموزشی آموخته‌های قبلی خود را بازنگری و مرور کنند.

۳- دوره‌های دانش افزایی: این دوره‌ها به منظور افزایش دانش شغلی مدیران و کارکنان و بالا بردن آگاهی آنان در زمینه شیوه‌های جدید کار تشکیل می‌شود و در زمانی که برنامه‌های آموزش در تغییر قرار می‌گیرد، با اقبال بیش‌تری رو به رو می‌گردد.

۴- آموزش‌های بدو خدمت: این نوع آموزش‌ها به منظور آشنا کردن فرد با شرایط عمومی، تشکیلات سازمانی، قوانین و مقررات، و توقعات و انتظارات قبل از آغاز به کار ارائه می‌شود. مرجع تعیین‌کننده این نوع آموزش‌ها سازمان امور اداری و استخدامی کشور است.

۵- دوره‌های کارورزی و کارآموزی که معمولاً جنبه تکمیلی و کاربردی دارد و برای آماده کردن فرد جهت اشتغال واقعی برگزار می‌شود.

● شیوه‌های آموزش به لحاظ زمان

فراگیری دانش و مهارت‌های شغلی از نظر زمان اجرا به آموزش‌های قبل از خدمت و آموزش‌های ضمن خدمت تقسیم می‌شود. آموزش‌های کلاسیک و مدرسه‌ای که هدف رشد و پرورش استعدادها، عمومی و اختصاصی را برای آماده کردن فرد جهت سازگاری با زندگی اجتماعی و ورود به بازارکار و اشتغال دنبال می‌کند، در زمره آموزش‌های قبل از خدمت قرار می‌گیرد و آموزش‌های ضمن خدمت هم از نظر مدت به انواع زیر قابل تقسیم است:

۱- آموزش‌های ضمن خدمت بلندمدت:

در این شیوه، فراگیرندگان ضمن اشتغال به کار، در ساعاتی به غیر از ساعات انجام کار در کلاس‌ها حضور پیدا می‌کنند. محتوای آموزش عمدتاً شامل مباحث نظری و علمی است که در دوره‌های آموزش عالی با توجه به رشته‌های مربوط ارائه می‌شود. معلمان و مدیران شرکت‌کننده در این دوره‌ها که دارای سطوحی از تجارب علمی هستند، می‌توانند با تبادل تجارب خود به غنای دانش نظری ارائه شده بپردازند و با بهره‌گیری از نظر و عمل، شیوه‌های کاری و میزان بازدهی شغلی خود را بهبود بخشند. این دوره‌ها معمولاً به دریافت مدرک تحصیلی می‌انجامد که در آینده، زمینه ساز ارتقای شغلی و افزایش درآمد حقوقی شرکت‌کنندگان است. دوره‌های بلندمدت ممکن است به شکلی پیوسته در ظرف یک تا

چند سال ادامه یابد یا این که برنامه ریزان، از قبل دوره هایی را با محتوای آموزشی مرتبط و پیوسته در بعد افقی و عمومی تنظیم کنند و شرکت کننده بر حسب نیاز، در هر مرحله قسمتی از محتوای تعیین شده را بگذرانند و پس از اتمام همه مراحل به دریافت مدرک رسمی نایل گردد.

۲- آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت:

این دوره ها با توجه به هدفی که دنبال می کنند و شیوه انجام آنها، طیف وسیع تری از آموزش ضمن خدمت را در بر می گیرند. آموزش های کوتاه مدت ممکن است به صورت ضمن خدمت^۹ یا حین کار^{۱۰} ارائه گردد. دوره های کارآموزی که به منظور آماده کردن فرد در به کارگیری دانش و مهارت شغلی برگزار می شود یا آموزش ناظران تعلیماتی که حضور در کلاس درس و مشاهده روش تدریس معلمان به رشد حرفه ای آنان کمک می کند، انواعی از آموزش حین کار است. هدف دوره های کارآموزی در حقیقت، مهارت آموزی است. در کشور ما در برنامه های تربیت معلم، یک یا چند واحد درسی تحت عنوان کارآموزی در نظر گرفته شده است. دانشجو معلمان می بایست به اتفاق مدرّس مربوط در محیط های واقعی کار حضور یابند و تدریس درس یا دروسی را تمرین کنند. آموزش فراگیرندگان در طول اشتغال که در خارج از محیط واقعی کار و به صورت گردهمایی، سمینار، کنفرانس، تشکیل کلاس و غیره صورت می گیرد، در زمره آموزش های ضمن خدمت است.

● شیوه های آموزش از لحاظ تمرکز

آموزش های ضمن خدمت می تواند به صورت متمرکز، نیمه متمرکز و غیرمتمرکز اجرا شود.

در آموزش متمرکز، برنامه ریزی و اجرای دوره ها توسط واحد مرکزی (اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی) انجام می شود و هزینه های مربوط نیز از محل اعتبارات همین واحد تأمین و پرداخت می گردد. این دوره ها معمولاً زمانی تشکیل می شود که آموزش به دلایلی حساسیت بیش تری داشته باشد یا تعداد کارآموزان در سطح استان، به نصاب لازم برای تشکیل کلاس نرسد.

در روش نیمه متمرکز معمولاً برنامه و محتوای آموزش را واحد مرکزی تدارک می بیند و اجرا توسط استان یا منطقه صورت می گیرد. اعتبارات این دوره ها بر حسب ضرورت و توان، توسط واحد مرکزی یا استان تأمین و پرداخت می گردد.

در آموزش غیرمتمرکز، برنامه و محتوای آموزشی در قالب سیاست و خط مشی کلی دستگاه توسط واحدهای استانی، منطقه یا مدرسه تهیه و اجرا می شود.

روند توسعه آموزش ضمن خدمت در آموزش و پرورش

اگر یادگیری به هنگام یاددهی و غنای تجربه را به هنگام عمل نوعی آموزش ضمن خدمت بدانیم، اساساً این نوع آموزش همراه و همزاد با کار است و سابقه‌ای طولانی دارد. از گذشته‌های دور همه افرادی که در حرفه معلمی قرار می‌گرفتند، به دلیل تخصصی بودن این حرفه ناگزیر از طریقی آموزش قبل از خدمت بوده و در طول خدمت نیز همراه با آموختن به دیگران از طریق تحقیق، تألیف و تصنیف کتب بر غنای تجربه علمی و آموزشی خود می‌افزودند. علاوه بر این، آنان ضمن اشتغال به حرفه معلمی و آموزش شاگردان درجه‌های پایین‌تر به شاگردی استادان برتر می‌رفتند و یاددهی - یادگیری ضمن کار اساس آموزش ضمن خدمت آنها بود.

این روش آموزش که از آن می‌توان به عنوان آموزش ضمن خدمت مستمر و غیررسمی یاد کرد، روش کار بسیاری از مدرّسان نظامیه‌ها و حوزه‌های علمی بود و هم اکنون نیز یادگیری به هنگام یاددهی، به صورت فردی، غیرملموس و غیررسمی در طول دوران اشتغال، شیوه کار بسیاری از معلمان، مدرّسان و استادان دانشگاه است اما نوع دیگر آموزش ضمن خدمت - که امری رسمی و غیرشخصی است - سابقه‌ای اندک دارد. تشکیل اولین کلاس‌های آموزش ضمن خدمت رسمی معلمان به سال ۱۳۱۳ بر می‌گردد. در آن سال معلمان ریاضی، علوم و ادبیات فارسی که سنشان از پنجاه سال تجاوز نمی‌کرد و دارای تحصیلات شش ساله ابتدایی بودند، موظف شدند هفته‌ای ۱۴ ساعت در کلاس‌های شبانه، آموزش ضمن خدمت ببینند. عدم شرکت آنان در دوره با مسؤولیت اداری و مجازات همراه بود و شرکت آنان در صورت موفقیت در امتحان نهایی مربوط، به افزایش پنج درصد اضافه حقوق می‌انجامید. از سال ۱۳۱۳ تاکنون آموزش ضمن خدمت معلمان و کارکنان آموزش و پرورش مراحل تحولی زیر را پشت سر گذاشته است.

۱- سال‌های ۱۳۱۳ تا ۱۳۴۶

در این سال‌ها، سازمان و مؤسسه خاصی برای آموزش کارکنان و معلمان وزارت آموزش و پرورش وجود نداشت. برگزاری دوره‌های آموزشی براساس سلیقه مسؤولان و تصمیمات مدیران به صورت پراکنده و برنامه ریزی نشده صورت می‌گرفت. در این دوره نسبتاً طولانی، آموزش ضمن خدمت به جای این که وسیله‌ای لازم برای اثربخشی و کارآیی سازمانی باشد، امری تشریفاتی و سستی تلقی می‌گردید و به همین جهت، عمدتاً رؤسای ادارات، معاونان و مدیران کل را شامل می‌شد.

۲- سال‌های ۱۳۴۶ تا ۱۳۵۸

در سال ۱۳۴۵ با تدوین مرحله اول قانون استخدام کشوری، فصلی از این قانون به

آموزش کارکنان در کلیهٔ دستگاه‌های دولتی اختصاص یافت و آموزش ضمن خدمت بیش از پیش جنبهٔ قانونی به خود گرفت. در سال ۱۳۴۶ ادارهٔ آموزش در وزارت آموزش و پرورش تأسیس شد و در تابستان سال ۱۳۴۸ انستیتو مدیریت و برنامه ریزی با امکانات و تجهیزات نسبتاً کافی، مسؤلیت آموزش رؤسای ادارات و بسیاری از معاونان و مدیران کل ستادی و اجرایی آموزش و پرورش را به عهده گرفت. تشکیلات انستیتو مدیریت و برنامه ریزی مرکب از رئیس، یک نفر معاون و واحدهای دبیرخانه، تدارکات، حسابداری و پنج نفر کارشناس بود. این اولین سازمان رسمی بود که کار آن صرفاً به بررسی نیازهای آموزشی و برنامه ریزی و اجرای دوره‌های ضمن خدمت اختصاص داشت.

در سال ۱۳۵۲ و هم‌زمان با اجرای مرحلهٔ دوم قانون استخدام کشوری، الزامات قانونی از یک طرف و نیازهای نیروی انسانی حاصل از تغییر نظام آموزشی از دو مرحلهٔ ابتدایی و متوسطه به سه مرحلهٔ ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه از طرف دیگر، موضوع آموزش ضمن خدمت را در کانون توجه قرار داد. دفتر آموزش ضمن خدمت با تشکیلاتی مرکب از مدیر کل، دو نفر معاون با واحدهای برنامه ریزی و اجرایی و اداری مانند امور مالی، امور حسابداری، دبیرخانه و تدارکات تأسیس شد. انستیتو مدیریت و برنامه ریزی به این دفتر وابسته گردید. در سال‌های بعد به تدریج، سه انستیتوی مشابه دیگر در شهرهای مشهد، تبریز، شیراز گشایش یافت و برای اولین بار، تفکر جدایی از شیوهٔ کاملاً متمرکز قبلی و استفاده از امکانات استانی در اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت اهمیت یافت. برابر جدول شمارهٔ (۱)، این دفتر توانست در فاصلهٔ سال‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۵۸ جمعاً ۱۱۰۳۸۶ نفر از مدیران و معلمان ابتدایی، راهنمایی تحصیلی، متوسطه نظری و فنی و حرفه‌ای را در دوره‌های کوتاه مدت آموزشی شرکت دهد و برای حدود ۲۳۰۰۰ نفر گردهمایی‌هایی را برگزار نماید (۲).

جدول شمارهٔ (۱) تعداد شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزش ضمن خدمت در فاصلهٔ سال‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۵۸

سال	دوره‌های ابتدایی	دوره‌های راهنمایی	دوره‌های متوسطه	دوره‌های فنی/حرفه‌ای	مدیریت آموزشی	آموزش‌های عمومی	جمع
۱۳۵۵	۱۱۷۴۶	۵۹۴۰	۵۰۷۰	۱۲۲۰	-	۵۰۰	۲۴۴۷۶
۱۳۵۶	۲۶۰۶۵	۱۰۰۰۰	۴۷۹۹	۱۵۱۰	۹۱۰	۱۸۰۰۰	۵۲۲۸۴
۱۳۵۷	۲۱۸۸۸	۱۱۰۰۲	۳۷۷۰	۱۲۵۳	۱۲۱۳	۴۴۰۰	۳۳۶۲۶
جمع	۵۹۶۹۹	۸۰۴۲	۱۳۶۳۹	۳۹۸۳	۲۱۲۳	۲۲۹۰۰	۱۱۰۳۸۶

۳- سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۵

با پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، واحدهای انستیتو مدیریت و برنامه ریزی از تشکیلات دفتر آموزش ضمن خدمت حذف گردید و به جای آن تقریباً طی مدت یک سال در کلیه مراکز استان‌ها، مرکزی به نام مرکز آموزش ضمن خدمت تأسیس شد. چارت تشکیلاتی دفتر آموزش تقویت گردید و واحدهای تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی برای معلمان و متصدیان دوره‌های مختلف تحصیلی، در زمینه‌های تخصصی، عمومی و عقیدتی - سیاسی (معارف اسلامی) زیر نظر معاون آموزشی و واحدهای اجرا، ارزش‌یابی، انتشارات، حسابداری، تدارکات و دبیرخانه زیر نظر معاون اجرا و نظارت قرار گرفت.

در این برهه از زمان، گسترش تشکیلات دفتر آموزش ضمن خدمت حکایت از تخصصی شدن و توسعه مراکز استانی دلالت بر فراگیر شدن فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت دارد. مهم‌ترین دلایل این توجه را در موارد زیر می‌توان یافت.

- انقلاب اسلامی یک تحرک همگانی و عمومی در کلیه بخش‌ها به وجود آورد. عشق به انطباق فعالیت‌ها بر موازین اسلامی و علاقه به آگاهی بیش‌تر از این موازین به گسترش فعالیت‌های خودجوش آموزشی در واحدها و بخش‌های مختلف آموزش و پرورش انجامید. کلاس‌های متعدد عقیدتی - سیاسی در درون یا بخوار مدارس و مراکز آموزشی و اداری شکل گرفت و هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های پراکنده آموزشی اهمیت یافت. - بسیاری از مدیران و معلمان تغییر یافتند و اجرای دوره‌های آموزشی برای آشنایی بیش‌تر افراد جدید و همچنین افزایش کارآیی و اثربخشی معلمان قدیم ضرورت یافت.

- بعضی از کتب کلاً تغییر یافت و محتوای بسیاری از کتب دیگر نیز در هماهنگی با ارزش‌های انقلاب و اسلام به صورت جزئی یا کلی اصلاح شد. آموزش کتب جدید به دانش و روش جدید نیاز داشت که ناگزیر می‌بایست از طریق اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت حاصل گردد.

- افزایش تقاضا و توسعه مدارس و نا کافی بودن تعداد فارغ التحصیلان مراکز تربیت معلم و دانشسراها برای پاسخ‌گویی به این تقاضا همراه با بسته شدن دانشگاه‌ها در سال‌های اولیه انقلاب، آموزش و پرورش را ناگزیر به استخدام عده زیادی افراد فاقد آموزش‌های مهارت معلمی نمود. اجرای دوره‌های آموزشی ویژه معلمان و لزوم آشنایی این افراد با روش‌های تدریس و فن کلاس داری نیز بر ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت افزود.

با توجه به مطالب ذکر شده، فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت به جز در سال‌های اولیه که زمان تحول و تحقق انقلاب بود، از سال ۱۳۶۰ به بعد توسعه یافت و تنها در سال ۱۳۶۱ تعداد ۱۲۸۷۰۷ نفر در دوره‌های آموزش معارف اسلامی، اداری و مالی و دوره‌های

کارآموزی، بازآموزی و توجیهی ویژه معلمان ابتدایی، راهنمایی تحصیلی، متوسطه، فنی و حرفه‌ای، مدیریت مدارس، کودکان استثنایی و متصدیان آزمایشگاه‌ها شرکت کردند و برای اولین بار، آموزش ضمن خدمت به لحاظ کمی بیش از ۱۰۰ نفر و به لحاظ فراگیری، تقریباً تمامی بخش‌های آموزش و پرورش را در بر گرفت. علاوه بر آن، برای تأمین مدارس جهت آموزش ضمن خدمت، به اجرای چهار طرح تأمین مدرس در زمینه ریاضی ابتدایی، حرفه و فن، معارف اسلامی و هنر اقدام شد و ۲۱۰۰ نفر دوره‌های آموزش مدرسی ضمن خدمت را گذراندند.

در سال ۱۳۶۲ و در همگامی با برنامه پنج‌ساله اول نظام جمهوری اسلامی، دفتر آموزش ضمن خدمت به منظور تقویت مبانی اعتقادی و افزایش سطح تخصص و کارایی شاغلین آموزش و پرورش، برنامه‌هایی را تنظیم و ارائه نمود. مهم‌ترین اهداف این برنامه‌ها عبارت بود از:

- ۱- اجرای برنامه‌های آموزشی در زمینه معارف اسلامی برای کارکنان آموزشی و اداری؛
- ۲- آموزش و آماده سازی نیروی انسانی مورد نیاز و افرادی که به طور آزاد به استخدام آموزش و پرورش در می‌آمدند؛
- ۳- بازآموزی کارکنانی که در انجام وظایف اداری یا آموزشی نارسایی داشتند؛
- ۴- آموزش معلمان و دبیرانی که در زمینه کار خود غیرمتخصص بودند؛
- ۵- تربیت و تأمین مدرس برای تدریس در دوره‌های آموزشی؛
- ۶- تهیه کتب، مجلات و جزوات آموزشی و پرورشی برای مطالعه معلمان و دبیران؛
- ۷- ایجاد امکانات رفاهی و آموزشی و خودکفا کردن مراکز ضمن خدمت؛
- ۸- ایجاد گروه‌های آموزشی برای رشته‌های مختلف درسی؛
- ۹- نوآوری و بهره‌گیری از دانش و تکنیک جدید به منظور افزایش دانسته‌های کارکنان؛

۱۰- اجرای آموزش‌های علمی و کارگاهی به منظور ایجاد زمینه خودکفایی.

دست یابی به اهداف یاد شده از طریق اجرای دوره‌های بلند مدت و کوتاه مدت، استفاده از برنامه‌های آموزشی و تلویزیونی و آموزشی مکاتبه‌ای از طریق ارسال کتب و مجلات آموزشی و کمک آموزشی و تهیه نوارهای ویدئویی و... مورد توجه بوده است.

دفتر آموزش ضمن خدمت، دلایل توجیهی انجام آموزش‌های یاد شده را شامل موارد زیر می‌دانست. (۴)
الف - دوره ابتدایی

۱- ناتوانی مراکز تربیت معلم در تربیت و تأمین معلمان مورد نیاز؛ برابر بررسی‌های به عمل آمده، تعداد معلمان مورد نیاز برنامه پنج ساله اول ۱۳۰۷۷۹ نفر و ظرفیت مراکز تربیت معلم در طول برنامه ۱۰۸۴۰۳ نفر برآورد شده بود؛ بنابراین، در طول برنامه پنج ساله اول، تعداد ۲۲۳۷۶ نفر دیپلم آزاد به استخدام آموزش و پرورش درمی‌آمدند که برای توفیق در انجام کار ناچار به طی دوره آموزش ضمن خدمت بودند.

جدول شماره (۲) تعداد شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزش ضمن خدمت در فاصله سال‌های ۱۳۶۵ تا ۱۳۵۸

سال	دوره‌های ابتدایی	دوره‌های راهنمایی	دوره‌های متوسطه	دوره‌های فنی / حرفه‌ای	مدیریت آموزشی	آموزش‌های عمومی	جمع
۱۳۵۸	۱۵۶۵	۳۳۱	۱۰۲	۷۱۸	۱۱۳۲	۱۲۰	۳۹۶۸
۱۳۵۹	۱۴۰۶	۷۸۱	۶۰۷	۴۰۷	۱۱۲۰	۵۸۰	۴۹۰۱
۱۳۶۰	۲۲۷۷۵	۹۰۹۰	۹۴۵۳	۶۹۱	۲۲۹۹	-	۴۴۳۰۸
۱۳۶۱	۹۳۲۰۲	۲۳۰۶۶	۴۳۵۹	۱۷۹۹	۴۰۸۱	۲۲۰۰	۱۲۸۷۰۷
۱۳۶۲	۱۵۶۵۸۰	۱۹۰۶۹	۳۲۱۲	۲۹۸	۴۴۳۰	۱۳۰۰۰	۱۹۶۵۸۹
۱۳۶۳	۷۴۷۴۰	۸۸۵۸	۴۰۰۷	۱۴۶۸	۲۰۵۷	۱۳۵۰۰	۱۰۴۶۰۳
۱۳۶۴	۹۷۰۷۰	۲۱۸۵۳	۵۱۶۵	۲۵۰۸	۴۰۲	۱۸۰۰	۱۲۷۷۹۸
جمع	۴۴۷۳۳۸	۸۳۰۴۸	۲۶۹۱۰۵	۷۸۸۹	۱۵۵۵۲۱	۳۱۲۰۰	۶۱۱۹۰۱

۲- وجود فارغ التحصیلان مراکز تربیت معلم روستایی سابق، آموزگاران مدارس عشایری و آموزگاران با مدرک تحصیلی پایین تر از دیپلم؛

۳- وجود تعداد زیادی از آموزگارانی که برای تغییر وضعیت استخدامی ناچار به طی دوره آموزشی بودند؛

۴- تغییر کتب درسی و روش‌های تدریس و نیاز بسیاری از معلمان به آگاهی و شناخت آنها.

ب - دوره راهنمایی

۱- گسترش بیش از حد دوره راهنمایی تحصیلی و عدم تناسب نیازهای آموزشی و نیروی انسانی موجود؛

۲- وجود تعدادی دیپلم شاغل به تدریس در مدارس راهنمایی تحصیلی؛

۳- تغییرات اساسی بعضی از کتب درسی به مناسبت ضرورت‌های انقلاب؛

۴- کافی نبودن فارغ التحصیلان مراکز تربیت معلم به طوری که جمع نیاز در طول برنامه

۶۰۲۰۹ نفر برآورده شده بود و کل فارغ التحصیلان مراکز تربیت معلم ۵۵۳۶۱ نفر پیش‌بینی می‌شد. به این ترتیب، الزاماً ۵۱۳۶ نفر داوطلب آزاد وارد دوره راهنمایی می‌شدند.

پ - دوره متوسطه نظری

۱- عدم تناسب فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها و مدارس عالی با نیازهای آموزش و

پرورش؛

۲- استخدام تعدادی از فارغ التحصیلان بدون آمادگی برای شغل دبیری؛

۳- وجود دبیران با مدرک تحصیلی پایین تر از لیسانس در دبیرستان‌ها؛

۴- تعطیل شدن دانشگاه‌ها و کاهش تعداد فارغ التحصیلان مراکز آموزش عالی؛

۵- تغییر محتوای بعضی از کتب درسی و ضرورت آشنایی دبیران با روش‌های جدید

تدریس.

ت - توجه به گروه‌های خاص

براساس بینش اسلامی و لزوم توجه به دانش‌آموزان عقب مانده ذهنی، نابینا و ناشنوا و

همچنین پرورش جسمی دانش‌آموزان، رسالت دفتر آموزش ضمن خدمت در تأمین

معلمان مربوط افزایش یافت و آموزش ۹۹۷۰ نفر معلمان کودکان استثنایی و ۲۰۵۰۰ نفر

از معلمان ورزش مدارس در طول برنامه پنج‌ساله اول مورد توجه قرار گرفت.

ث - آموزش‌های مدیریت

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، حدود ۹۹ درصد مدیران واحدهای آموزشی

جای‌گزین شدند و اکثر مدیران جدید نیز فاقد تجربه لازم برای مدیریت بودند.

نارسایی‌های مدیریتی موجب شد که همگام با آموزش معلمان، دوره‌های آموزش مدیریت

نیز در برنامه پنج ساله منظور گردد. لذا آموزش تعداد ۴۸۰۰ نفر از مدیران مدارس

ابتدایی، راهنمایی، دبیرستانی، هنرستانی و مراکز تربیت معلم در طول برنامه پنج ساله اول

مورد نظر قرار گرفت.

ج - آموزش‌های اداری، مالی و کارشناسی

با توجه به اشتغال افراد جدید در بسیاری از پست‌های اداری و کارشناسی و لزوم

افزایش سطح کاردانی و دانش شغلی آنان، آموزش ۱۷۱۹۴ نفر از متصدیان امور مالی،

اداری و شاغلین سمت‌های کارشناسی در طول برنامه اول پیش‌بینی شد.

چ - آموزش‌های مربیان تربیتی

بعد از انقلاب اسلامی، موضوع توجه به خصایل انسانی و اخلاقی دانش‌آموزان اهمیت یافت. نهاد معاونت پرورشی در آموزش و پرورش تأسیس شد. در مدارس مربیان تربیتی، مسؤول رشد اخلاقی، دینی و تربیتی دانش‌آموزان شناخته شدند. توفیق مربیان پرورشی در انجام وظایفی که به عهده داشتند، به میزان دانش و آگاهی آنان در زمینه‌های معارف اسلامی، اطلاعات تخصصی و توانایی‌های مهارتی وابسته بود. برای افزایش مهارت‌های حرفه‌ای مربیان، دفتر آموزش ضمن خدمت با همکاری اداره کل امور تربیتی، آموزش ۳۵۰۰ نفر از مربیان را در طول برنامه پنج ساله طرح ریزی کرد.

ح - تربیت معلم

آموزش مدرسان مراکز تربیت معلم از زمینه‌های دیگری بود که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. لذا آموزش ۲۴۴۱ نفر از مدرّسان تربیت معلم در طول برنامه پنج ساله جنبه‌ای دیگر از اقدامات دفتر آموزش ضمن خدمت تلقی شد.

خ - تربیت مدرّس

برای انجام امور آموزشی، استفاده از مدرّسانی آگاه، متخصص و توانمند ضرورت داشت که دفتر آموزش ضمن خدمت فاقد آن بود. تأمین ۳۴۰۰ نفر مدرس در رشته‌های مختلف از موارد دیگری است که در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدنظر قرار گرفت. علاوه بر موارد یاد شده، اجرای دوره‌های آموزش معارف اسلامی، آموزش مستمر قرآن کریم و احکام و طرح‌های آموزشی دبیران ریاضی، فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و زمین‌شناسی بخش‌های دیگری از برنامه‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد که در طول برنامه مورد توجه بوده است.

برابر جدول شماره (۲) دفتر آموزش ضمن خدمت در فاصله سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۵، با آموزش ۱۸۰۰ نفر در دوره‌های مدیریت پیشرفته و حدود همین تعداد در دوره‌های تأمین مدرس، جمعاً ۶۱۱۹۰۱ نفر از معلمان، مدیران و کارکنان رابا تأکید بر موارد زیر تحت پوشش برنامه‌های آموزشی قرار داده است.

- توسعه آموزش‌های مدیریت در سطوح مختلف مدیران کل، مدیران مناطق و مدیران آموزشگاهی؛

- تدوین طرح‌های جامع دانش‌افزایی برای ارتقای سطح علمی مدیران و معلمان؛

- تقویت سیاست عدم تمرکز و واگذاری دوره‌ها به استان‌ها؛

- تلاش برای شناساندن اهمیت آموزش ضمن خدمت از طریق اجرای گردهمایی‌ها و

مجامع علمی؛

- تلاش جهت فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای آموزش‌های غیرحضوری و خودآموزی؛

- تفکر درباره راه‌های ارتقای علمی کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های بلند مدت آموزشی.

۴- سال‌های ۱۳۶۵ تا ۱۳۷۶

در بهمن ماه ۱۳۶۶ قانون اهداف اساسی آموزش و پرورش مشتمل بر ۱۳ ماده و ۹ تبصره از تصویب مجلس شورای اسلامی گذشت. به موجب بند ۹ تبصره ۲ ماده ۱۰ این قانون، آموزش مستمر معلمان و کارکنان وزارت به منظور ارتقای سطح توانایی شغلی آنان جزء وظایف اساسی آموزش و پرورش قرار گرفت (۵). توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان مورد حمایت جدی مسئولان واقع شد. ایجاد دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت و اقدام برای اخذ مجوزهای لازم از سازمان امور اداری و استخدامی در وظایف معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی صراحت بیش تری یافت و دفتر آموزش ضمن خدمت - که بعداً به اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت تغییر نام یافت - تهیه و تدوین برنامه‌ها و اجرای دوره‌های آموزشی، به ویژه آموزش‌های بلند مدت را به صورت جدی در دستور کار خود قرار داد. از این زمان به بعد، اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت علاوه بر توجه وسیع به اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، در زمینه توسعه آموزش‌های بلند مدت و منجر به مدرک تحصیلی کاردانی و کارشناسی و کارشناسی ارشد به شرح جدول شماره (۳)، اقدام شایسته‌ای به عمل آورد.

در سال ۱۳۷۴، با اجرای قانون تعدیل نیروی انسانی و تجدید نظر در ساختار و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش، دفتر تربیت معلم با اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت ادغام و اداره کل "تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی" به وجود آمد. وظایف مصوب اداره کل جدید در زمینه آموزش معلمان و کارکنان به نقل از جزوه مجموعه اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش به شرح زیر تعیین شده است.

- تهیه و تدوین برنامه‌های مستمر آموزشی و کارآموزی‌ها و بازآموزی‌های درازمدت و کوتاه مدت در سطوح مختلف و مهارت‌های مورد نیاز براساس نیازهای تعیین شده از طرف دفاتر و ادارات کل.

- مطالعه و بررسی به منظور ایجاد مراکز آموزش ضمن خدمت بر حسب ضرورت و موقعیت محلی جهت اجرای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان وزارت آموزش و پرورش.

- انجام مطالعات و تحقیقات لازم در زمینه محتوا و روش‌های مختلف آموزش

ضمن خدمت و استفاده از دانش و تجربیات دیگر کشورهای جهان، به خصوص در زمینه تکنولوژی آموزشی و به کارگیری آنها در آموزش‌های ضمن خدمت.

- پیش بینی اعتبارات مورد نیاز سالیانه جهت تشکیل سمینارها و کلاس‌های آموزشی و همچنین دوره‌های ضمن خدمت در مقاطع مختلف با همکاری ادارات کل اجرایی و دفتر بودجه و تأمین منابع.

- برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در مقاطع کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد جهت بالا بردن کیفیت علمی کارکنان آموزشی و اداری آموزش و پرورش و اخذ مجوزهای لازم در این زمینه از سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

- هماهنگی اهداف برنامه‌های آموزشی با سایر مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی.

جدول شماره (۳) تعداد شرکت کنندگان دوره‌های آموزش ضمن خدمت در فاصله سال‌های ۱۳۶۵ تا ۱۳۵۸

سال	گروه‌هایی و کارگاه	دوره‌های کوتاه مدت	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	جمع
۱۳۶۵	-	۱۱۷۵۶۰	۵۲۴	۱۹۰	-	۱۱۸۲۷۴
۱۳۶۶	-	۱۷۶۱۵۴	۳۳۰	۱۰۰	-	۱۸۰۰۴
۱۳۶۷	-	۱۷۸۲۱۶	۵۰۴	۱۰۰	-	۱۸۳۳۵۶
۱۳۶۸	۲۸۰۷۷	۲۱۹۴۹۸	۶۶۹	۴۶۰	-	۲۸۴۷۲۵
۱۳۶۹	۵۱۱۹۸	۱۹۱۲۸۸	۲۲۴۶۵	۵۸۰	-	۲۶۵۵۳۱
۱۳۷۰	۷۸۴۸۵	۲۵۴۲۴۹	۲۵۵۴۰	۷۱۹۰	-	۳۶۵۴۶۴
۱۳۷۱	۱۰۳۳۵۷	۲۲۷۲۰۶	۲۴۳۱۰	۹۲۰۰	۱۴۵	۳۶۴۲۵۸
۱۳۷۲	۷۲۰۲۵	۲۳۵۶۰۶	۱۱۶۲۳	۹۱۹۵۲	-	۳۲۹۱۷۶
۱۳۷۳	۵۹۸۸۳	۲۳۵۳۷۷	۱۱۱۲۰	۱۰۷۵۵	-	۳۱۷۱۵۵
۱۳۷۴	۹۸۳۵۵	۲۰۲۷۴۰	۴۸۵۵	۹۹۹۸	۱۲۰	۳۱۶۰۶۷
۱۳۷۵	۶۹۱۹۸	۱۳۵۸۴۴	۴۷۶۲	۹۲۷۳	-	۲۱۹۰۷۸
جمع	۵۶۰۵۷۸	۲۱۷۴۱۵۵	۱۲۰۲۵۹	۵۷۷۹۱	۲۶۵	۲۹۲۲۰۵۱

دلایل ضرورت توسعه آموزش ضمن خدمت در آموزش و پرورش

مطالعه نظام‌های آموزش و پرورش جهانی به طور کلی نشان می‌دهد که لزوم تربیت معلمان و مدیران مدارس در همه کشورها امری پذیرفته شده است و به اعتقاد میکائیل

دکینگ (Michael Duking) در بیش تر کشورها به آموزش ضمن خدمت، دست کم به دلایل زیر توجه فزاینده‌ای مبذول می‌گردد.

۱- لازم است فعالیت‌های آموزشی و پرورشی با نیازهای ملی و جوامع محلی ارتباط نزدیک تری داشته باشند.

۲- تجربه نشان داده است که مواجه شدن با دگرگونی‌های آموزشی و پرورشی چنانچه با آموزش ضمن خدمت توأم نباشد، با شکست مواجه می‌شود.

۳- معلمان و مدیران مدارس همانند سایر بزرگسالان به آموزش مداوم نیاز دارند تا بتوانند با تحولات جامعه همگام شوند.

۴- در بسیاری از کشورها به تقویت شغلی و کیفیت تدریس کسانی که در مقایسه با مدیران و معلمان جدید از تعلیمات و مهارت‌های آموزشی کم‌تری برخوردارند، توجه رشد یابنده‌ای مبذول می‌شود.

۵- بر توجه مردم به اهمیت آموزش و پرورش افزوده شده و فشار عمومی دولت‌ها برای بهتر شدن وضع مدارس فزونی گرفته است.

ویژگی‌های الگوی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس

طراحی و الگوسازی آموزشی در لغت به معنای اختراع کردن، اندیشیدن یا تنظیم یک نظریه ذهنی، ترسیم و آماده کردن پیش نویس یک نقشه، اختصاص دادن یا به کارگیری منابع برای دستیابی به یک هدف و سرانجام تهیه یک نقشه کاری برای حصول آنچه که از پیش تعیین شده، تعریف گردیده است. (۸)

با عنایت به تعریف یاد شده، هدف از الگوسازی در آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس، دستیابی به طرح، نقشه و راهکاری است که تحقق هدف‌های آموزشی را ممکن و اثربخشی آموزش را - با توجه به نظام ارزشی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی - ممکن سازد.

در مطالعه الگوهای آموزشی، مشخص شد که هر الگو در برگیرنده کلیه فعالیت‌هایی است که می‌تواند اثربخشی آموزش را تضمین کند. الگوی مناسب آموزشی باید:

۱- ارتباط منطقی بین عوامل را روشن کند؛

۲- نحوه صحیح تجزیه و تحلیل عوامل آموزشی را ممکن سازد؛

۳- فرصت‌ها و محدودیت‌ها و قوت‌ها و ضعف‌های موجود را آشکار و روشن سازد؛

۴- فعالیت‌ها را به خوبی سازمان‌دهی کند؛

۵- با مسائل آموزشی برخوردی منظم داشته باشد؛

۶- کنترل و مدیریت برنامه‌های آموزشی را ممکن سازد.

بنابراین، الگو در حقیقت یک نقشه عقلائی و منظم برای انجام یک برنامه آموزشی است. هر الگو از سلسله مراتبی تشکیل می‌شود و مراحل منطقی را به وجود می‌آورد.

الگوی مناسب آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس

با تکیه بر منابع مورد مطالعه و شناسایی الگوهای آموزشی متداول و استفاده از یافته‌های پژوهش، الگوی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس دارای مراحل و ویژگی‌هایی به شرح زیر است.

الف - مرحله چتر فلسفی:

تأثیر و تأثر متقابل مدارس با شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، تبعیت روندهای آموزشی را از شرایط مذکور قطعی می‌نماید. لذا لازم است الگوی آموزشی در مسیر شرایط اجتماعی و اهداف کلی آموزش و پرورش باشد. این مرحله از الگو به عنوان چتر فلسفی مطرح و به گونه‌ای ترسیم شده است که میزان تأثیرپذیری جریان آموزش را از شرایط مذکور به خوبی نشان می‌دهد.

ب - مراحل الگو:

الگو بر مبنای چهار مرحله اصلی و ۲۲ زیر مرحله است و فرآیند بازخورد به شرح زیر توصیف می‌شود. مراحل اصلی شامل (۱) تعیین جهت، (۲) تعیین نیاز و تعیین محتوا و روش‌ها، (۳) اجرا و (۴) ارزش‌یابی می‌باشد.

۱ - مرحله تعیین جهت:

این مرحله به شناسایی مشکل و مسأله اختصاص دارد و شامل شش زیر مرحله یا مرحله جزئی‌تر به شرح زیر است.

● مرحله شناسایی مشکل و مسأله: در این مرحله، مشکل باید شناسایی و تحلیل گردد؛ چراکه آموزش امری هزینه‌بر و وقت‌گیر است و نمی‌تواند فعالیتی صرفاً اداری و روزمره شود. تعیین مسأله و مشکل، جهت فعالیت‌ها را مشخص و از کارهای پراکنده و بی‌نتیجه جلوگیری می‌کند.

● مرحله شناسایی منبع مشکل: در آموزش و پرورش مسائل بسیار وجود دارد و نمی‌توان ادعا کرد که آموزش ضمن خدمت حلال تمام مسائل است؛ بنابراین، در این مرحله، لازم است علل و عواملی که موجب بروز مشکل شده‌اند شناسایی و متناسب با آنها برنامه ریزی شود.

● مرحله شناسایی نقایص عملکردی: در این مرحله، نقایص کار شناسایی و مقاصد روشن می‌گردد.

● مرحلهٔ نوشتن هدف‌های عملکردی: در این مرحله با توجه به مقاصد و انتظارات، هدف‌های کلی تعیین و تحریر می‌گردد و جهت برنامه قطعیت می‌یابد.

● مرحلهٔ تهیهٔ مقیاس برای هر کار: در این مرحله، هدف‌های آموزش به صورتی بیان می‌گردد که معیاری برای عملکرد و مقیاسی برای سنجش میزان تحقق هدف‌ها به دست دهد. برای نمونه، در این مرحله مشخص می‌شود که با اجرای یک برنامهٔ معین، چند درصد مدیران مدارس به چه میزانی از مهارت‌ها دست خواهند یافت.

● مرحلهٔ تحلیل روش‌های انجام کار: در این مرحله، روش‌های انجام کار شناسایی و تحلیل می‌گردد. برای انجام دادن هر کار، روش‌های مختلفی را می‌توان شناسایی کرد و مورد استفاده قرار داد. تحلیل روش‌های مختلف موجب می‌شود که مزایا و محدودیت‌های هر روش به خوبی شناسایی شود و فرصتی برای انتخاب بهترین روش فراهم گردد.

۲- مرحلهٔ تعیین نیاز، محتوا و روش:

نیازسنجی یکی از مراحل مهم و اساسی هر الگوی مناسب آموزشی است؛ زیرا تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی، محورهای اساسی برنامهٔ آموزش ضمن خدمت مشخص می‌گردد. مرحلهٔ تعیین نیاز شامل شش زیر مرحله به شرح زیر است.

● مرحلهٔ بررسی وضع موجود: در این مرحله، شرایط موجود شناسایی و تحلیل می‌گردد. برخی از اندیشمندان نیاز را فاصله یا شکافی بین آنچه که هست (وضع موجود) و آنچه باید باشد (وضع مطلوب) تلقی می‌کنند. در تحلیل وضع موجود، باید همهٔ فرصت‌ها و محدودیت‌ها و منابع و امکانات مورد توجه قرار گیرد و بر مبنای آنها، راهبردهای مناسب برای تأمین نیازها فراهم شود.

● مرحلهٔ شناسایی ویژگی‌های شغلی مدیران مدارس: هر شغل از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و اطلاعات تشکیل می‌شود که برای انجام آن لازم است ویژگی‌های مربوط به درستی شناخته شود. در این مرحله، خصوصیات شغلی مدیران مدارس شناسایی و تحلیل می‌گردد. تحلیل ویژگی‌های شغل موجب می‌شود که نیازهای آموزشی با توجه به ویژگی‌های آن تعیین گردد و انجام کار را ممکن سازد.

● مرحلهٔ شناسایی نیازهای مهارتی مدیران مدارس: در این مرحله، خصوصیات شغل با توانایی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای انجام آن، مبنای تعیین نیازهای آموزشی قرار می‌گیرد.

● مرحلهٔ تعیین نیازهای آموزشی: در این مرحله، نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. نیازهایی که بر تحلیل مسأله و مشکل، نقایص عملکردی مدیران مدارس، بررسی وضع

موجود و ویژگی‌های شغلی و نیازهای مهارتی مدیران مدارس مبتنی است.

● مرحله تعیین روش‌های انجام کار: در این مرحله، با توجه به نتایج تحلیل روش‌ها و شناسایی مزایا و محدودیت‌های هر روش و نیازهای تعیین شده، مناسب‌ترین روش انجام کار انتخاب می‌شود.

● مرحله تعیین محتوای آموزشی:

تناسب محتوای آموزشی با هدف‌های دوره، ویژگی‌های شغل و نیازهای مهارتی مدیران مدارس و مورد توجه قرار دادن و روش‌های تهیه آن در این مرحله تأمین می‌گردد.

۳- مرحله اجرا:

مرحله اجرا شامل شش زیر مرحله به شرح زیر می‌باشد.

● مرحله سازمان‌دهی صحیح کار: در این مرحله، مجموعه کارها و فعالیت‌های لازم برای انجام کار شناسایی و به روشی درست سازمان دهی می‌گردد. سازمان‌دهی صحیح کار، گردش امور را منظم و کارآیی هر فعالیت را ممکن می‌سازد و از هز رفتن منابع و امکانات جلوگیری می‌کند.

● مرحله شناسایی و مرتب کردن اجزای اصلی کار: در این مرحله، اجزای هر فعالیت شناسایی و منظم می‌گردد. شناسایی درست هر فعالیت و مرتب کردن اجزای اصلی آن مستلزم دیدی دقیق و عمیق است. در آموزش ضمن خدمت عوامل بسیاری دخیل هستند و فعالیت‌های متنوعی صورت می‌پذیرد. شناسایی عوامل و تنظیم صحیح امور نیازمند اقدامی کارشناسانه است.

● تدارک امکانات و وسایل: در این مرحله باید با تدارک امکانات لازم زمینه اجرای آموزش را فراهم ساخت. تدارک نیروی انسانی مناسب، تهیه وسایل آموزشی مورد نیاز و تأمین به موقع بودجه و منابع مالی و امکانات رفاهی، اجرای مطلوب دوره‌های آموزشی مدیران مدارس را ممکن می‌سازد.

● تدارک فضای مناسب آموزشی: تدارک فضای متناسب با نیاز برنامه و انتظارات مدیران مدارس و استفاده از آن در این مرحله تأمین می‌گردد.

● مرحله توجه به فرصت‌ها و محدودیت‌های فراگیرندگان: در فرآیند آموزش ضمن خدمت، مدیران مدارس به دلیل اشتغال، بزرگسالی و ایفای مسؤولیت‌های متعدد با مشکلات زیادی رو به رو هستند. برای مدیران مدارس توجه به زمان و مکان مناسب و محتوای آموزشی متناسب با توانایی آنان مهم است. در الگوسازی آموزشی، شناسایی و رعایت فرصت‌ها و محدودیت‌های فراگیرندگان اصل دیگری است که در این مرحله مورد توجه قرار می‌گیرد.

● تنظیم برنامه و اجرا: در این مرحله، برنامه آموزشی با اهداف مشخص، روش‌های تحلیل‌شده، محتوای متناسب، امکانات و تجهیزات لازم و جریانی سازمان یافته اجرا می‌شود.

۴- مرحله ارزش‌یابی:

ارزش‌یابی فرآیندی است که شناخت را ممکن و اتخاذ تصمیمات مناسب را میسر می‌سازد. ارزش‌یابی برای دست‌یافتن به میزان تحقق اهداف و مقاصد، جلوگیری از انحرافات و رفع نواقص، ارائه راه‌حل‌های مناسب و کمک به افزایش کارآیی و اثربخشی و... مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ارزش‌یابی، روش‌ها و شیوه‌های مختلفی متداول است و به کارگیری روش‌های مناسب به مهارت و دانش خاص نیاز دارد. در الگوی آموزشی پیشنهادی، فرآیند ارزش‌یابی شامل چهار زیر مرحله است که عبارتند از:

- مرحله ارزش‌یابی از روش‌های آموزشی

- مرحله ارزش‌یابی از محتوای آموزشی

- مرحله ارزش‌یابی از آموخته‌ها

- مرحله ارزش‌یابی از کاربرد آموخته‌ها

۵- مرحله بازخورد:

در این مرحله، نتایج هر مرحله از ارزش‌یابی به صورت بازخورد به قسمت ورودی سیستم بر می‌گردد و کنترل و اصلاح جریان آموزشی را از مرحله تعیین جهت تا پایان مرحله ارزش‌یابی ممکن می‌سازد.

چتر فلسفی

فضای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی
رسالت و مأموریت آموزش و پرورش
آرمان‌ها و مقاصد
هدف‌های کلی
هدف‌های بخشی و جزئی





پی‌نوشت‌ها

- 1- Self learning
- 2- Correspondence study
- 3- Directed individual study
- 4- Apprenticeship
- 5- Internship
- 6- Discussion group
- 7- Symposium
- 8- Convention
- 9- In service training
- 10- On the job training



منابع

- 1- Bergevin, et al. **A Handbook of Tested Pattern for Effective Participation**, The Sabury Press, New York, 1976.
- ۲- گزارش عملکرد ده ساله دفتر آموزش ضمن خدمت، انتشارات دفتر آموزش ضمن خدمت، مهر ماه ۱۳۶۶، صص ۹-۱.
- ۳- همان.
- ۴- گزارش اهداف، برنامه‌ها و خط مشی‌های دفتر آموزش ضمن خدمت در برنامه پنج ساله اول (۱۳۶۶-۱۳۶۲) به شورای برنامه ریزی بخشی وزارت آموزش و پرورش.
- ۵- قانون اهداف اساسی وزارت آموزش و پرورش، مصوب جلسه علنی روز یکشنبه، بیست و پنجم بهمن ماه ۱۳۶۶ مجلس شورای اسلامی.
- ۶- اطلاعات این بخش از منابع زیر اخذ شده است:
- گزارش‌های موجود در اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی.

- هشت سال تلاش، گزارش دستاوردها، مشکلات برنامه‌های آینده و چشم انداز آموزش و پرورش، از انتشارات معاونت برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۵، ص ۶۴.
- سعیدی، قربانعلی؛ آموزش ضمن خدمت در وزارت آموزش و پرورش، فصلنامه علمی - اجتماعی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره چهارم، پاییز ۱۳۷۵، شماره ۱۵، صص ۶۳-۶۱.

7- **The Enternational Encyclopedia of Teaching and Teacher Education**, Edited by Michael Duking, Pergamon

8- **Webster's third New International Dictionary (1969)**. G & G Merriam Company Publishers, U.S.A.





شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني