

## **Lived experiences of graduates (new teacher) of empowerment at Farhangian University of Kashan**

**Zahra esmi josheghani\***

*PhD in Sociology, Farhangian University, Kashan, Iran*

(Received: August 30, 2021; Accepted: July 25, 2022)

### **Abstract**

Today, with the development of new communication tools and easy access to it, students face the ocean of information. Therefore, teachers need to be trained to educate the new generation. In recent years, this important responsibility has been accepted by Farhangian University to train with capable forces give a new soul to the education system of the country . For this purpose, this paper focused on the theoretical and conceptual explanation of the empowerment of teachers. The research method is qualitative and by conducting in-depth interviews with three groups of graduate students on the one hand, looking for new teachers 's mental impression of empowerment and also the role of the university in the empowerment of new teachers. Based on the results, it was found that new teachers has a lot of ability to use active teaching methods, adaptability, happiness and dynamism of students and with a lot of motivation they need to be more supportive and more responsive from managers and the administrative staff and in the end, they have provided some solutions to improve university performance in more empowerment of students which can lead to the growth and excellence of the education system and ultimately the development of society.

**Keywords** :teachers, empowerment, Farhangian university, education system.

---

\*Corresponding Author, Email : z.esmi@cfu.ac.ir

## تجارب زیسته نومعلمان از توانمند سازی در دانشگاه فرهنگیان کاشان

زهرا اسمی جوشقانی\*

دکتری جامعه شناسی، دانشگاه فرهنگیان، کاشان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۳)

### چکیده

امروزه با گسترش وسایل ارتباطی جدید و دسترسی آسان به آن، دانش آموزان با اقیانوسی از اطلاعات روبرو هستند. بنابراین لازم است که معلمان برای تربیت نسل جدید آموزش ببینند. در سال‌های اخیر این مسئولیت مهم را دانشگاه فرهنگیان پذیرفته است، تا با تربیت نیروهای توانمند جان و روح تازه‌ای به نظام آموزش و پرورش کشور ببخشد. به همین منظور در این مقاله به تبیین نظری و مفهومی توانمند سازی معلمان پرداخته شده است. در تحقیق حاضر از روش تحقیق کیفی استفاده شد. با انجام مصاحبه‌های عمیق با سه گروه از فارغ التحصیلان دانشگاه، به بررسی برداشت ذهنی نومعلمان از توانمندسازی و نقش دانشگاه در توانمندسازی نومعلمان پرداخته شد. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص گردید که نومعلمان توانمندی زیادی در استفاده از روش‌های فعال تدریس، سازگاری، شادابی و پویایی دانش آموزان دارند و با توجه به انگیزه زیاد، به حمایت و پذیرش بیشتر از طرف مدیران و کادر اداری نیاز دارند و در تحقیق حاضر راهکارهایی برای بهبود عملکرد دانشگاه در توانمندسازی بیشتر دانشجو معلمان ارائه شده که توجه به آنها می‌تواند منجر به رشد و تعالی نظام آموزش و پرورش و در نهایت توسعه جامعه گردد.

واژگان کلیدی: نومعلمان، توانمندسازی، دانشگاه فرهنگیان، آموزش و پرورش

در جهان رقابتی امروزی که با دگرگونی های سریع و پر شتاب دانش و معلومات بشری همراه است یکی از عوامل مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان رسیدن به هدف ها و رسالت های مورد انتظار انسان است. سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می باشد و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند و آنچه بقای سازمان را تضمین می کند منابع انسانی توانمند است. مجهز بودن یک سازمان به منابع انسانی توانمند یک اصل حیاتی است بدون تردید یکی از نشانه های بهره وری هر سازمان برای رویارویی با تغییرات سریع و شتابان ناشی از این تحولات، نگرش های عمومی و کاهش سطح حمایت های دولتی تغییر در ساختار سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی است. توانمند سازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار سازمان می گذارد هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویایی امروزی به حیات خود ادامه دهند به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند (لطیفی، ۱۳۹۶: ۲).

نیروی انسانی مهمترین، گرانترین و با ارزشترین سرمایه و منبع سازمانی و تنها عنصر هماهنگ کننده ذی شعوری است که، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان ها دارند. معلمان سرمایه های اجتماعی نظام آموزشی در هر کشوری محسوب می شوند، از این رو توانمندسازی آنان زمینه شکوفایی نسل آتی کشور را تضمین می نماید. معلمان عامل اصلی هدایت یادگیری در سطح کلاس درس هستند، بنابراین همه اجزا و عناصر مدرسه باید در جهت کمک به انجام رسالت آنان عمل کنند (حمیدی و سعادت، ۱۳۹۴: ۴۹).

متخصصان تعلیم و تربیت روش های تدریس را به دو دسته اصلی روش های سنتی و روش های فعال تدریس تقسیم می کنند. در روش های سنتی، معلم همه کاره است و دانش آموزان حالتی منفعل و پذیرنده دارند و یادگیری یک طرفه و یک سویه از جانب معلم صورت می گیرد. روش های فعال تدریس به روش هایی اطلاق می گردد که در آنها شاگردان در جریان آموزش نقش فعالی برعهده دارند، با استفاده از راهنمایی های معلم به کسب تجربه می پردازند و یادگیری جریانی دو سویه دارد. امروزه روش های فعال تدریس که بتواند فعالیت های دانش

آموزان را تقویت و یادگیری را به یک جریان دو سویه تبدیل کند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این روش ها معلم بیشتر در نقش تسهیل کننده و ایجاد کننده فرصت های مناسب برای یادگیری ظاهر شده و سازگاری بیشتری می تواند ایجاد کند. بر طبق نتایج مطالعات پیشین به کارگیری روش های فعال تدریس، یادگیری اثربخش و اکتشافی را در پی خواهد داشت است (قره خانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۰).

امروزه بسیاری از رهبران اغلب تلاش می کنند تا کارکنان خود را با اعطای قدرت و تصمیم گیری، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و درخواست از ورود آنها، قدرتمند کنند. اما تحقیقات اخیر ما نشان داده است که این سبک رهبری بهترین کار در انگیزه دادن انواع خاصی از عملکرد و نوع خاص کارکنان را دارد. رهبران "توانمندسازی" باید بدانند زمانی که آنها می توانند بیشترین تاثیر را داشته باشند (Lee et al, 2018).

با توجه به اهمیت توانمندسازی معلمان و ضرورت استفاده از روش های تربیتی جدید و روش های فعال تدریس به منظور شکوفایی استعداد های دانش آموزان و تقویت خودباوری و اعتماد به نفس آنها و همچنین رشد و ترقی نظام آموزش و پرورش و توسعه و پیشرفت کشور لازم است که برنامه ریزی علمی و سرمایه گذاری های کلانی در زمینه آموزش و پرورش صورت گیرد. در سال های اخیر دانشگاه فرهنگیان با هدف تربیت معلمان متخصص و توانمند اقداماتی را انجام داده است. به همین منظور در این تحقیق به صورت عام به مفهوم توانمندی و اهمیت آن و به صورت خاص به نقش دانشگاه فرهنگیان در انجام رسالت تربیت نیرو های توانمند از منظر خروجی های آن پرداخته شده است تا ضمن بررسی دقیق موضوع راهکارهایی عملیاتی از زبان صاحبان تجربه (فارغ التحصیلان دانشگاه) برای بهبود عملکرد دانشگاه فرهنگیان ارائه گردد. زیرا این افراد بهترین کسانی هستند که در حال حاضر با ورود به نظام آموزش و پرورش نسبت به کاستی های دانشگاه فرهنگیان و نیازهای نظام آموزش و پرورش اشراف دارند.

وتن و کمرون ابعاد توانمندسازی را شامل پنج مؤلفه: شایستگی (خودکارآمدی): باور شخص از انجام موفقیت آمیز امور محوله، معنادار بودن: احساس فرد از تعقیب اهداف شغلی مهم و با ارزش، خودمختاری: داشتن آزادی عمل و استقلال در انجام و تنظیم فعالیت ها، اثرگذاری: احساسی از فرد که بر اثرگذاری بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل دلالت دارد و اعتماد:

که به اطمینان از رفتار منصفانه و صادقانه کارکنان و احساس امنیت شخصی آنها اشاره دارد ( توانایی شاهرودی و مهram، ۱۳۸۹: ۲۵).

ساویچ نیز معتقد است توانمند سازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمند سازی فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد .

ترلاکسن توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت ((آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند))، به ((آنچه که نیاز است انجام دهند)) تعریف می کند. (لطیفی، ۱۳۹۶: ۳-۲) توماس و ولتهوس معتقدند که توانمند سازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را تو صیف می کند توانمند سازی فقط کلامی جدید نیست، بلکه مقدمه تصویری از تمایلات جاری علم مدیریت اخیر است؛ حکایتی از کار با مردم و تغییر جهت سبک مدیریت از بالا به پایین است که امروزه با مطرح شدن بحث های جدیدی نظیر مهندسی مجدد و تغییر ساختار بر اهمیت آن افزوده شده است.

توانمند سازی، فرآیند تقسیم مقداری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود .توانمند سازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود.توانمند سازی، ساختاری است که می تواند سنت ها را بشکند. در سازمان های توانمند، کارکنان راه های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزش، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است. توانمند سازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکار برد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می آورد (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۹-۹۶).

توانمندسازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند به طور مستقل تصمیم گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند (

آولیو و همکاران توانمندسازی را انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه شامل توانش، انگیزش، معناداری و خودمختاری در راستای انعکاس جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار می‌داند. به عقیده راپیلی توانمندسازی به عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان و فرمانبران؛ اما به عنوان یک فلسفه و مجموعه‌ای از سلوک رفتاری عبارت است از سهیم کردن افراد و گروه‌های خودگردان در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود. بلانچارد آماده ساختن شرایط جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را مربوط به توانمندسازی می‌داند. به گمان وی، هدف از توانمندسازی این است که با صلاحیت‌ترین افراد با مناسب‌ترین شیوه‌ها بیشتری نفوذ را اعمال کنند. با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

الف: توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار: یعنی اختصاص دادن وظایف خاص به افراد و تفویض اختیار به آن‌ها جهت انجام آن وظایف که با تفاهم متقابل بین تفویض‌کننده و گیرنده اختیار در مورد روشهای ارزشیابی وظایف همراه باشد.

ب: توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش: عبارت است از افزایش احساس خودکارآمدی در میان کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است.

ج: توانمندسازی روان‌شناختی: اسپریتزر بیان می‌کند که توانمندسازی یک مفهوم چندوجهی است و به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل شامل چهار تصور درونی (شایستگی، خودمختاری، معنادار بودن و تأثیرگذاری) بوده و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را بر اساس مطالعات گذشته می‌توان در پنج بعد شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معن‌آدار بودن، داشتن حق انتخاب و احساس اعتماد خلاصه نمود (عابدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۹-۱۹۸).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگرکارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی، ضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هائی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانائی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانائی های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با به فعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد (پاک طینت و فتوحی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵).

توانمندسازی فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می توانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمند سازی فرایندی است که در آن از توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. توانمند سازی معلمان قدرت بخشی به آنان است، بدین معنا که به آنان کمک شود تا حس اعتماد به نفس را در خود تقویت و بر توانایی ها یا درماندگی ها غلبه کنند و فراهم کردن بستر مناسب برای استقلال عمل در تصمیم گیری و وجود یک قدرت درونی تا بتوانند به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ و در راستای آن تصمیمات پاسخگو باشند. که این امر به نوبه خود می تواند کیفیت عملکرد آنان را افزایش دهد و بهبود عملکرد آنان باعث توسعه کیفیت آموزش و پرورش، توسعه و شکوفایی سازمانی و تحقق مطلوبیت های اساسی آن می گردد. بنابراین آموزش و پرورش می بایست با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن معلمان، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن، احساس اعتماد در آنان را ایجاد و تقویت نمایند. این امر به نوبه خود می تواند عملکرد مطلوب نظام های آموزشی را در جهت تسهیل به کارگیری نقش خود متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی در آموزش و پرورش و بهبود کیفیت عملکرد معلمان به همراه داشته باشد (جعفری و طالع پسند، ۱۳۹۶: ۱۰۹-۱۰۸).

در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می کنند، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند (توانایی شاهرودی و مهram، ۱۳۸۹: ۲۸).

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان رویکرد نوین انگیزش درونی شغل و به معنی آزادسازی نیروهای درونی کارکنان و همچنین، بسترسازی و ایجاد فرصت شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان است. توانمندسازی روانی به معنی انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محول شده بوده که امری درونی و شخصی است و ریشه در نیازهای انگیزشی (نه بهداشتی) کارکنان دارد. شواهد حاکی از آن است که کارکنان توانا بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری داشته و ابتکارات زیادتیری را ارائه می‌دهند. دانشمندان دو رویکرد متفاوت را برای توانمندسازی معرفی می‌کنند:

رویکرد ساختاری یا سازمانی: بر این اساس، کارکنان زمانی توانمند هستند که فرصت، اطلاعات، منابع رسمی و غیر رسمی را در شغل خود در اختیار داشته و در سازمان قدرت، استقلال و تسلط، جایگزین کنترل و سلطه باشد. رویکرد ساختاری بیشتر به این موضوع توجه دارد که مدیران چه ابزارها و وسایلی را فراهم نمایند تا با ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند.

رویکرد روان شناختی: بر این اساس، توانمندسازی کاری نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمند شدن کارکنان فراهم کنند. در واقع، این نگرش تا آنجا پیش می‌رود که از آن به عنوان عامل انگیزشی جدید ایجاد تحرک و تمایل به کار در کارکنان یاد می‌شود. (عابدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۹-۱۹۸)

صاحب‌نظران توانمندسازی، از سه رویکرد متفاوت به بحث پیرامون توانمندسازی پرداخته‌اند. رویکرد اول رویکرد ارتباطی است که براساس آن توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن مدیر سعی در تقسیم قدرت در بین زیردستانش دارد. هدف این رویکرد قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت می‌باشد. به زعم بورک، توانمندسازی از دیدگاه ساختاری فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می‌کند و تأکید در اقتدار و اختیار سازمانی است. رویکرد دوم رویکرد انگیزشی می‌باشد که هدفش تواناسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس است. براساس این رویکرد توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده است و تلاش در جهت رفع آن‌ها با کمک اقدامات رسمی و هم‌بهره‌گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی به کفایت نفس آن‌ها در سازمان کمک می‌کنند. رویکرد



سوم رویکرد شناختی می باشد که توانمندسازی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می کند، که شامل چهار تصور درونی، احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس حق انتخاب (خود تعیینی) و احساس موثر بودن است و بیانگر تمایل افراد به نقش های کاری خود می باشد. هدف این رویکرد افزایش انگیزش درونی وظایف از طریق تقویت چهار تصور درونی ذکر شده می باشد. در بررسی عوامل کلیدی موفقیت در توانمندسازی هر یک از صاحب نظران با در پیش گرفتن یکی از رویکردهای توانمندسازی و با توجه به اهداف آن رویکرد برخی از عوامل را مهم و تاثیرگذار دانسته اند. اما نظریه شناخت اجتماعی یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل احساس افراد از میزان توانمندی خود فراهم می آورد. این نظریه بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاریشان تأکید دارد. افراد بجای اینکه کاملاً مستقل باشند، فعالانه رویدادهای محیطی را تفسیر می کنند و بجای برخی واقعیت های عینی، تحت تأثیر ادراکاتشان از محیط قرار دارند. در همین راستا، توماس و ولنهاوس بر این اعتقادند که قضاوت های افراد در مورد سازمان بر پایه تفسیرشان از محیط آن شکل می گیرد. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازیشان فراهم است؛ برای مثال هر چند ممکن است در عالم واقع منابع سازمانی غیرمتمرکز شده باشند (واقعی عینی) ولی تا زمانی که افراد به این ادراک نرسیده باشند که منابع برای استفاده در دسترس شان قرار دارد (واقعیت ادراکی) دسترسی به منابع تأثیر کمی بر احساس توانمندیشان خواهد گذاشت. در نتیجه، ادراک افراد از محیط کاری به احساس توانمندی آنان شکل می دهد (واقعیت ها). علاوه بر این از آنجا که توانمندسازی، مجموعه ای از شناخت ها تعریف شده، پس باید از طریق ادراک افراد ارزیابی شود. بر طبق نظریه شناخت اجتماعی، سه دسته عوامل کلیدی بر ادراک افراد از احساس توانمندی خود وجود دارند. این سه دسته عوامل عبارتند از: عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، کانون کنترل، عزت نفس عوامل گروهی: اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیر شان بر مدیران. عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی - سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار. (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۹-۹۶)

مفهوم توانمندسازی در متون اسلامی نیز بارها مورد توجه قرار گرفته است در آیات و جریانات تاریخی به خوبی روشن می شود که چگونه مدیر و رهبر می تواند توانایی تصمیم گیری و وارد

شدن در امور خطیر و به ظاهر غیر ممکن را در زیردستان به وجود آورد. یکی از استراتژی‌هایی که معمولاً در سازمان‌ها از آن برای ایجاد اعتماد به نفس و شایستگی در کارکنان استفاده می‌شود، تشویق است. در متون اسلامی بر عواملی که می‌تواند موجب تشویق، انگیزه و تحریک شود تأکید بسیار شده است همچنین آیات و احادیث متعددی مشاهده می‌شود که خداوند بندگانش را دعوت به پذیرش مسئولیت و تکلیف کرده، در کنار آن، آن‌ها را به انواع نعمت‌های مادی و معنوی نوید داده است (رضایی جندانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۰-۶۹).

### روش پژوهش

در این تحقیق از روش نظریه زمینه‌ای داده‌بنیاد (گراندد تئوری) استفاده شده است و سوال و فرضیه اصلی مقاله آگاهی از عمق معنا و برداشت و همچنین فضای ذهنی نو معلمان دانشگاه فرهنگیان از موضوع توانمندسازی است و در واقع به صورت مستقیم و از دیدگاه خود آنان موضوع را بررسی کرد. در این صورت است که می‌توان به صورت عمیق و مستقیم مسأله توانمندسازی ماهیت و ویژگی‌های آن را درک کرد و در این صورت است که می‌توان راه حل‌های منطقی و عملی برای بهبود توانمندسازی معلمان در جامعه در نظر گرفت.

به دو دلیل از روش کیفی استفاده شده است:

\* اهمیت و ضرورت موضوع مورد مطالعه در جامعه

\* ناشناخته بودن دامنه موضوع و توالی فعالیت‌های مربوط به موضوع مورد مطالعه

از حیث روش شناختی، این پژوهش از نوع کیفی است. پژوهش کیفی رویکردی میان‌رشته‌ای، چند پارادایمی، چند روشی، تفسیری و طبیعت‌گرایانه است که امکان بررسی عمیق و معنی‌دار را از پدیده‌ها و فرایندهای اجتماعی فراهم می‌کند (سفیری، ۱۳۸۸: ۱۰۰-۹۹).

جامعه مورد مطالعه این مقاله فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان (ورودی‌های ۱۳۹۱، ۱۳۹۲، ۱۳۹۳) رشته آموزش ابتدایی مرکز امام خمینی (ره) کاشان هستند. که هدف مطالعه برداشت و معنای ذهنی این افراد از مسأله توانمندسازی معلمان است. فرایند جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل منابع داده‌ها بر اساس مصاحبه صورت گرفته است بدین صورت که ابتدا یک مصاحبه گروهی و سپس به صورت غیر احتمالی با ده نفر از فارغ‌التحصیلان هر سه دوره مصاحبه عمیق انجام شده است. ملاک انتخاب افراد، معلمان شاخص و موفق فارغ‌التحصیل دانشگاه فرهنگیان و همچنین علاقمند به مشارکت در مصاحبه است. برای شروع کار و داشتن چارچوب در ابتدا با ۳ نفر از افراد به صورت گروهی مصاحبه انجام شد و سپس بر

اساس مطالب آنها مضامین و مقوله های اصلی مصاحبه های بعدی انتخاب شد و بر اساس یک راهنما پرسش ها تنظیم شد و در جریان مصاحبه به افراد این اطمینان داده شد که نام واقعی آنها در تحقیق ذکر نخواهد شد. مصاحبه گروهی در یک فضای بسیار صمیمی و دوستانه انجام شد و زمان خاصی برای مصاحبه در نظر گرفته نشد و افراد با طرح موضوع توانمند سازی معلمان شروع به بحث کردند و در این بین افراد نظرات یکدیگر را نیز مورد تایید و رد قرار می دادند و در جریان مصاحبه سعی بر این بود که مصاحبه روند طبیعی خود را طی کند تا مفاهیم و مقوله های بیشتری از دل مصاحبه استخراج شود. زمان مصاحبه گروهی حدوداً یک ساعت طول کشید و سپس از سه گروه فارغ التحصیل (ورودی های ۱۳۹۱، ۱۳۹۲، ۱۳۹۳) دانشگاه ده نفر انتخاب شدند و مصاحبه عمیق انجام شد.

#### یافته ها

بعد از فرایند جمع آوری و تحلیل داده ها از طریق مصاحبه های انجام شده به مرحله کدگذاری داده ها ورود پیدا می کنیم در مرحله کدگذاری باز مصاحبه های انجام گرفته کدگذاری می شوند و هر جمله و مضمون معنی داری به عنوان کد در نظر گرفته می شود. کدگذاری باز عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده ها. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله ها می انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آنها را نیز روشن می سازد. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم ها شناسایی می شوند و سپس ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها کشف می شوند. در مرحله بعد وارد مرحله کدگذاری محوری می شویم؛ در مرحله کدگذاری محوری مقولات استخراج شده در بخش کدگذاری باز به طریق علمی ذیل محورهای شرایط علی، پدیده محوری، زیرساخت، راهبرد و پیامدها قرار می گیرند و پیوند بین مقوله ها مشخص می شود.

در آخرین مرحله از کدگذاری، که به کدگذاری انتخابی معروف است، پژوهشگر با توجه به مراحل قبلی، به استحکام بیشتر مفاهیم و مولفه ها می پردازد. در این مرحله در یک دسته بندی کلی تر، داده های سازماندهی شده در قالب مولفه های گوناگون و در ابعاد محدودتری دسته بندی می شوند. فقط باید به خاطر داشت که نظریه یافت نمی شود، بلکه ساخته می شود. نظریه به هیچ وجه مثل پاسخ معادله های ریاضی نیست که کشف شود و همواره نیز یکسان باشد. نظریه جایی در انتظار کشف شدن نیست. بلکه هر نظریه بر اساس داده های گردآوری شده از

بافت طبیعی پدیده مورد مطالعه و در فرایندی طولانی که شامل توصیف مقایسه، تحلیل و تفسیر است، به تدریج ساخته و پرداخته می شود.

### کد گذاری باز؛ مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها :

بر اساس مصاحبه های انجام شده مفاهیم زیر در خصوص توانمندی های نومعلمان عبارتند از :

هنر استفاده از دانش و مهارت

داشتن روحیه تغییر و نوآوری

به روز بودن و مطلع بودن

تسلط به فناوری های جدید کامپیوتری

آشنایی با اختلالات یادگیری

آشنایی با اصول و دانش روانشناسی

قدرت و توان برنامه ریزی

آشنایی با اصول و روابط مدیریت کلاس

آشنایی و توان برقراری تعامل و ارتباط با کادر مدرسه

آشنایی و کاربرد استفاده از روش های فعال تدریس

### کد گذاری محوری؛ مقوله های تحقیق

هنر ترکیب و کاربرد همزمان مهارت و دانش

داشتن روحیه تغییر و نوآوری

تسلط و مدیریت بر رفتارها و تعاملات انسانی

آشنایی با علوم و فناوری های جدید در تدریس

قدرت اطلاعاتی بالا همگام با نسل جدید

### استراتژی های معلمان

ایجاد فضای ارتباطی بیشتر برای دانشجو معلمان با مدارس در طول دوران تحصیل

اصلاح و بازنگری دروس در دانشگاه فرهنگیان (کاهش دروس نظری و غیر ضروری و

افزایش دروس عملی)

آشنایی با فنون و شیوه های مدیریت کلاس

آشنایی بیشتر با اصول روانشناسی

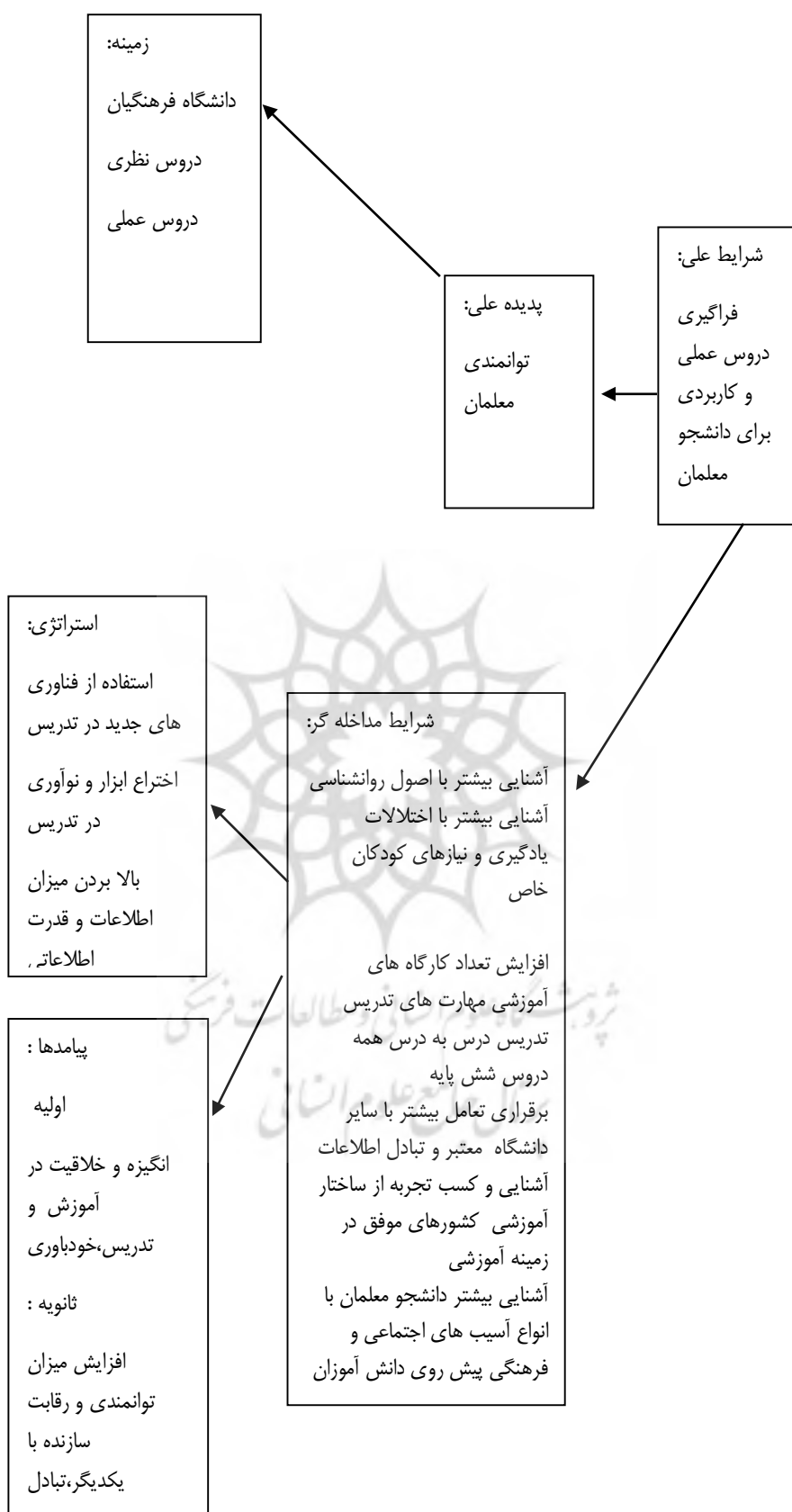
آشنایی بیشتر با اختلالات یادگیری و نیازهای کودکان خاص

آشنایی بیشتر با مهارت‌های هفتگانه کامپیوتر و نرم افزارهای تولید محتوا  
افزایش میزان مطالعه و به روز رسانی اطلاعات در زمینه های مختلف  
افزایش تعداد کارگاه های آموزشی مهارت های تدریس  
تدریس درس به درس همه دروس شش پایه  
گردشی بودن دانشجویان در همه پایه های ابتدایی در دوره کارورزی  
آشنایی دانشجو معلمان با ساختار مدارس و سلسله مراتب اداری و نحوه برقراری ارتباط  
سازنده با آنها  
کاهش میزان گزارش نویسی در دوران کارورزی و در مقابل نقد و تحلیل رفتار معلم راهنما و  
گرفتن بازخورد از استاد راهنما  
افزایش میزان فعالیت های پژوهشی در دوران تحصیل  
ارائه زودتر دروس درس پژوهشی و اقدام پژوهشی برای دانشجو معلمان  
برقراری تعامل بیشتر با سایر دانشگاه معتبر و تبادل اطلاعات  
آشنایی و کسب تجربه از ساختار آموزشی کشورهای موفق در زمینه آموزشی  
آشنایی دانشجویان با روند طیف بندی دانش آموزان در ارزیابی توصیفی و نحوه کارنامه  
نویسی  
اعتماد مدیران به توانمندی های نومعلمان و استقبال از روحیه نوآوری و فعالیت های خلاقانه  
آنها  
آشنایی بیشتر دانشجو معلمان با انواع آسیب های اجتماعی و فرهنگی پیش روی دانش آموزان

کد گذاری انتخابی









## ارائه راهکار

از منظر مصاحبه شوندگان در این تحقیق راهکارهای عملیاتی زیر برای توانمند کردن دانشجو معلمان لازم و ضروری است که به سه دوره تقسیم می شود:

قبل از ورود به دانشگاه فرهنگیان: آشنایی دانش آموزان با دانشگاه فرهنگیان که نیاز به تبلیغات و آگاهی سازی زیادی دارد که پیامد آن جذب نیروهای توانمند و علاقمند به حرفه معلمی است. دومین اقدام مهم انجام مصاحبه تخصصی و سازمان یافته با پذیرفته شدگان دانشگاه فرهنگیان است که نیازمند کارشناسان مجرب و روانشناسان خبره است تا داوطلبان را از منظر صلاحیت های حرفه ای مورد سنجش قرار دهند و با کفایت ترین فرد را انتخاب نمایند.

دوران تحصیل در دانشگاه فرهنگیان: دروس دانشگاه فرهنگیان نیاز به بازنگری اساسی دارد و بهتر است دروس دانشگاه بر اساس نیازهای ۶ پایه تنظیم شود و دروس عملی و تخصصی مورد توجه قرار گیرند و کارگاه های آموزشی و کاربردی در ساعات فرهنگی و فوق برنامه قرار بگیرند تا زمینه آشنایی بیشتر با فنون تدریس، مدیریت کلاس، آشنایی با انواع آسیب های خانوادگی و اجتماعی، تعامل با مسئولین مدارس و... صورت گیرد و به عبارتی دیگر فضای کلاس و مدرسه برای دانشجو معلمان ملموس تر و عینی تر تداعی شود تا بعد از تحصیل با دانش و مهارت بیشتری وارد کلاس درس شوند. دومین راهکار برقراری ارتباط و تعامل بیشتر با سایر دانشگاه های معتبر است تا زمینه استاندارد سازی شرایط دانشگاه فرهنگیان محقق گردد و از فضای مدرسه ای به سمت فضای دانشگاهی حرکت کند و حداقل امکانات علمی، فرهنگی و رفاهی برای دانشجو معلمان فراهم گردد.

بعد از فراغت از تحصیل: حفظ تعامل و ارتباط دانشگاه فرهنگیان با فارغ التحصیلان دانشگاه و گرفتن بازخورد از نومعلمان برای بهبود شرایط آموزش معلمان و رفع کاستی های دانشگاه. گذاشتن دوره های تکمیلی آموزشی برای فارغ التحصیلان دانشگاه توسط دانشگاه فرهنگیان به عنوان بستر علمی تربیت معلم، فراهم نمودن زمینه استفاده از تجارب نومعلمان برای دانشجو معلمان.

## نتیجه گیری

توانمند سازی به عنوان شاخص مهم و کلیدی ارتقا و پیشرفت یک سازمان محسوب می شود و مهمترین عنصر در توانمندسازی، منابع انسانی یک سازمان است خصوصا برای سازمان هایی

که فعالیت خدماتی انجام می دهند. نظام آموزش و پرورش به عنوان نهادی که معلمانش به عنوان سرمایه اجتماعی تلقی می شوند و عملکردشان مستقیماً بر روی کودکان و نوجوانان جامعه است بیشتر از سایر نهادها و سازمان ها نیاز به توانمندی و آموزش نیروهای کارآمد دارد. بنا بر همین ضرورت دانشگاه فرهنگیان از سال ۹۱ به صورت اختصاصی عهده دار این مأموریت شده است و بر اساس شواهد و قرائن به دست آمده از این تحقیق در سطح خرد، در این راه موفقیت های زیادی را به دست آورده است و رضایت نسبی مدیران مدارس، مسئولین اداره آموزش و پرورش و همچنین رضایت والدین و دانش آموزان، وجود پویایی و خلاقیت در آموزش و تدریس نومعلمان مصداق عینی این موضوع است.

با توجه به اهمیت موضوع در این تحقیق از روش کیفی استفاده شده است تا در مرحله اول به صورت مستقیم و بدون واسطه مفهوم توانمندی و اهمیت آن از نگاه نومعلمان فارغ التحصیل دانشگاه فرهنگیان مورد مذاقه قرار گیرد و در مرحله بعد از نگاه نومعلمان عملکرد دانشگاه فرهنگیان در تربیت نیروهای توانمند و کارآمد مشخص گردد و در مرحله آخر ارائه راهکارهای عملی برای رفع کاستی ها در دانشگاه فرهنگیان و همچنین بهبود عملکرد دانشگاه است. دلیل انتخاب این روش، حساسیت موضوع است زیرا هیچ کس به اندازه فارغ التحصیلان دانشگاه فرهنگیان که چهار سال به صورت اختصاصی در این دانشگاه تحصیل کرده اند و الان به عنوان معلم وارد محیط مدرسه شده اند نسبت به دروس، وضعیت دانشگاه، عملکرد دانشگاه در تربیت نومعلمان، نیازهای آموزش و پرورش، سنخیت تعالیم دانشگاه و نیازهای آموزش و پرورش و نسل جوان آگاهی ندارند و به عنوان اولین روایتگران می توانند بازخوردهای ناب و درجه یکی را منتقل کنند که زمینه ساز بهبود عملکرد دانشگاه فرهنگیان در تربیت نیروهای متعهد و کارآمد برای نظام آموزش و پرورش است که در نهایت پیشرفت و توسعه جامعه را در بلند مدت به همراه دارد.

منابع

پاک طینت، اقبال، فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷) توانمند سازی کارکنان: ضرورتها و راهکارها، فصلنامه

مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۴۷-۳۳.

-جعفری، سکینه، طالع پسند، سیاوش (۱۳۹۶) تعیین رابطه توانمند سازی معلمان با کیفیت

عملکرد، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۲، پیاپی ۱۹، صص ۱۲۲-

۱۰۷.

تجارب زیسته فارغ التحصیلان (نومعلمان) از توانمند سازی در دانشگاه فرهنگیان کاشان ۷۳

- حمیدی، فریده، سعادت، ربابه (۱۳۹۴) تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان، فصلنامه نوآوری آموزشی، شماره ۵۴، سال چهاردهم، صص ۶۰-۴۶.
- توانایی شاهرودی، عفت، مهram، بهروز (۱۳۸۹) بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه های فرهنگ سازمانی مدرسه، رویکردهای نوین آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۴۰-۲۳.
- سفیری، خدیجه و ابوعلی و دادهیر و سمیه طالبی اردکانی (۱۳۸۸) بر ساخت اجتماعی و فرهنگی مساله اجرای مهریه در ایران: مطالعه کیفی انگیزه های زنان شیرازی از به اجرا گذاردن مهریه های خود، فصلنامه علوم اجتماعی شماره ۴۴، صص ۱۲۱-۸۹.
- رضایی جندانی، محبوبه، هویدا، رضا، سماواتیان، حسین (۱۳۹۴) مفهوم توانمندسازی روانشناختی و رابطه آن با سرمایه روانشناختی معلمان، رویکردهای نوین آموزشی، سال دهم شماره ۱، صص ۸۲-۶۷.
- عابدی، احیا، رضوی، سید محمد حسین، فرزانه، فرزانه (۱۳۹۴) بررسی ارتباط بین توانمند سازی و تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی استان خراسان شمالی، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۸، صص ۲۱۸-۱۹۷.
- قره خانی، حسین، سلیمانی، مجید، سلیمانی، عباس (۱۳۹۴) شناسایی عوامل موثر در استفاده روشهای فعال تدریس از سوی دبیران تربیت بدنی استان ایلام، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال یازدهم، شماره ۲۲، صص ۱۷۶-۱۶۹.
- لطیفی، الهام (۱۳۹۶) راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان و بررسی موانع آن، دوازدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره وری، انجمن مهندسی بهره وری صنعت برق ایران، صص ۱۱-۱.
- میرمحمدی، سید محمد، حسین پور، داوود، قاسمی بنایری، حمیدرضا (۱۳۹۶) عوامل کلیدی موفقیت توانمند سازی کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۳، صص ۱۱۴-۹۳.

[http:// hbr.org](http://hbr.org). Lee, Allan, Willis, Sara, Wei Tiam, Amy (2018) When empowering employees works and when it doesn't.

Vacharakiat, M (2008) The Relationships of empowerment, Job, Satisfaction, and organizational Commitment among Filipino and American registered nurses Working in the u.s.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.