

## توانمندسازی در آموزش و پرورش

### وجیهه گمینیان

#### کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

#### چکیده

در این مقاله، ابتدا به اهمیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد اشاره می‌شود؛ زیرا دانش و مهارت نیروی انسانی، شاخص برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. بنابراین، توانمندسازی یکی از راهکارهای مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق آن‌ها با تغییرات و تحولات است. در این مقاله راه‌های توانمندسازی معلمان، از قبیل توانمندسازی بنیادی، توانمندسازی از طریق برنامه‌های تخصصی مربوط به برنامه‌های تحصیلی و توانمندسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش و نیز مسئولیت مدیران آموزشی توانمند، بررسی می‌گردد. در پایان نیز چند پیشنهاد کاربردی به مدیران مدارس ارائه می‌شود.

#### مقدمه

در جهان امروز، گسترش علم و فن‌آوری، تمام فعالیت‌های اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. از مشخصات بارز این عصر، که آن را عصر فراصنعتی نامیده‌اند، جایگزین شدن دانایی، پژوهش و سرمایه‌انسانی با عوامل دیگر تولید است. در نتیجه، همه سازمان‌ها در پی آن‌اند که با استفاده از انسانی‌ترین، کارآمدترین و انعطاف‌پذیرترین شیوه‌ها، برای بقای خود تلاش کنند. در این میان، نیروی انسانی ماهر و کارآموده، با ارزش‌ترین ثروت هر کشور و یکی از

مهم‌ترین شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. زیرا حیات هر سازمان، به دانش و مهارت نیروی انسانی آن بستگی دارد و هر چه این نیرو روزآمدتر و بهینه‌تر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیشتر می‌شود. بنابراین، کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار توسعه به حساب می‌آید. زیرا نیروی انسانی به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهد، راه حل ارائه می‌کند، به حل مشکلات سازمان می‌پردازد، بهره‌وری را عینیت می‌بخشد و سبب کارایی و اثربخشی می‌شود.

عوامل نیروی انسانی، برای ارائه رفتار مطلوب و هم‌جهت با اهداف سازمان، باید انگیزه داشته باشند و به خوبی برانگیخته شوند. به این سبب، باید ابزارها و وسایل انگیزشی را شناخت و آن‌ها را در صورت لزوم به کار گرفت. رمز اساسی انگیزش عوامل نیروی انسانی، طرز تلقی مدیر در مورد طرز فکر کارکنان و ایجاد محیط مثبت برای آنان است. توانمندسازی نیروی انسانی، یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در آن‌هاست.

### لزوم توانمندسازی در سازمان

در اقتصاد جدید جهانی، تغییرات سریع از دلایل اساسی ایجاد رویکردهای تازه در محیط کار است و مسئولان سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به‌منظور بقا، در نظام مدیریتی خود بازنگری کنند. به‌علاوه، فن‌آوری پیشرفت کرده است و اکثر مصرف‌کنندگان تقاضای بیشتری دارند؛ مسئولان سازمان‌ها برای رقابت، به سیاست‌های قابل انعطافی نیاز دارند تا خلاقیت و مسئولیت شخصی را تشویق کنند و به کارکنان اجازه دهند مسئول کارهای خود باشند. زیرا اینان نقش‌آفرینانی هستند که از سازمان تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند و انتظار دارند در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند.

توانمندسازی یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند، طالب کار با معنی هستند، خواهان صداقت و صراحت‌اند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری می‌خواهند. بنابراین، مدیران باید به گونه‌ای رفتار کنند که هم انتظارات کارکنان و هم اهداف سازمان را برآورند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان متحقق می‌گردد و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر خواهد شد، بلکه رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و هم‌نوایی با گروه نیز در آنان دیده خواهد شد.<sup>۱</sup>

### توانمندسازی در آموزش و پرورش

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، کارآیی، اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری مسئولیت به پایین‌ترین سطوح سازمان و هدف از آن، ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد است. بنابراین، هدف این است که با صلاحیت‌ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را در سازمان داشته باشند. *پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی*

توانمندسازی کارکنان مبحث جدیدی است که از دهه ۱۹۸۰ در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گرفته و بر اساس آن، دیگر تنها مدیر مدرسه در مقام رهبر آموزشی خدمت نمی‌کند و مسئولیت و اختیار پاسخ‌گویی میان او و معلمان تقسیم شده است. «بورلی» در این مورد می‌گوید: «شک نیست که معلمان دیگر ماشین آموزشی نیستند؛ زمانی بود که آن‌ها باید برای موقعیت، پیشرفت کاری و خودمختاری خود تلاش می‌کردند. اما امروزه چنین نیست و معلمان باید نقش خود را در برنامه‌ها و تغییرات گسترش دهند.

«گودلند» و همکاران او عقیده دارند که تدریس، حرفه خاصی است که در آن، شخص با تقاضاهای پیچیده علمی، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی روبه‌روست و توانمندسازی سبب شده است که کار معلمان تشریح گردد و به ماهیت پیچیده این حرفه، نظری اجمالی افکنده شود.<sup>۲</sup>

به این ترتیب، توانمندسازی معلمان زیربنایی مهم و اساسی برای بهبود مدارس است. در مدرسی که به معلمان آزادی عمل می‌دهند، آنان کار خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند و یادگیری دانش‌آموزان نیز سیر صعودی پیدا می‌کند.

«رینهارت و شرت» عقیده دارند که توانمندسازی معلمان در مدرسه، به سه طریق امکان‌پذیر است:

۱. توانمندسازی به‌طور بنیادی که در نتیجه آن، معلمان در تصمیمات روزمره مدارس درگیر می‌شوند و نظریات آنان در برنامه هفتگی، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تحصیلی ملحوظ می‌گردد. در نتیجه، معلمان، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، در هر تغییری که در مدرسه صورت پذیرد، مشارکت دارند.

۲. توانمندسازی از طریق برنامه‌های تخصصی که در برنامه‌های تحصیلی مدرسه گنجانده می‌شود. این کار سبب افزایش اعتماد به نفس معلمان می‌گردد و آنان با افزایش پایه علمی، بر مهارت‌های خود می‌افزایند. معلمان از طریق برنامه‌های تخصصی، دانش و مهارت بسیار به‌دست می‌آورند، احساس کفایت و کارایی می‌کنند و بر سرعت توانمندسازی خود می‌افزایند.

۳. توانمندسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون‌گذاران که به‌نظر می‌رسد بیشتر موجب سلب آزادی معلمان می‌شود؛ زیرا آنان فقط در تصمیم‌گیری‌هایی شرکت داده می‌شوند که ابلاغ می‌شود و خودشان قدرت انتخاب و اختیار کافی ندارند.<sup>۳</sup>

تحقیق در مورد توانمندسازی و موضوعات وابسته به آن نشان داده است محیط‌هایی که در آن‌ها، گردهم‌آیی‌هایی بین معلمان و مدیران صورت می‌گیرد، معلمان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده می‌شوند و به آنان احترام گذاشته می‌شود،

پیشرفت حرفه‌ای افزایش می‌یابد و یادگیری دانش‌آموزان نیز بیشتر می‌شود. «لایت فوت» عقیده دارد که مدیران، معلمان و دانش‌آموزان باید توانمندسازی را تجربه کنند. معلمانی که در تصمیمات شرکت داده می‌شوند و به آن‌ها استقلال داده می‌شود، این ویژگی‌ها را به دانش‌آموزان منتقل می‌کنند.<sup>۴</sup>

در کشور ما نیز حرکت به سوی تفویض اختیار، از سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش است. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که ملاک‌های اصلی مدیران در برخورد با مسائل و مشکلات فراوانی که در مدارس وجود دارد، «بایدهای» اداری است. بنابراین هنوز برای برقراری روابط انسانی، رعایت جوانب انسانی کار و ایجاد محیط مساعد آموزشی، موانع زیادی وجود دارد. از این‌رو، سرمایه‌گذاری برای مساعد ساختن محیط تربیتی و ایجاد شرایطی که معلم را به کار خود دل‌گرم کند و پیاده کردن طرح‌های مناسب جهت حل مشکلات آنان، امری اساسی است.<sup>۵</sup>

از طرف دیگر، نظام آموزش مؤثر با ارتقای سطح مهارت‌های کاری و فردی، سبب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود. در کشور ما نیز نظام آموزش و پرورش می‌تواند در دورهٔ مدرسه، در دانش‌آموزان مهارت ایجاد کند و قدرت تحلیل آنان را در زمینه‌های گوناگون بالا ببرد. اگر نظام آموزش کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان پیش نرود، تلاش‌های آن برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتیجهٔ مثبت نخواهد رسید.<sup>۶</sup>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### ابعاد توانمندسازی در آموزش و پرورش

طبق نظر «کلکر و لودمن»، توانمندسازی کارکنان در آموزش و پرورش،<sup>۱۳</sup>

بعد متفاوت دارد:

۱. خودمختاری؛
۲. حساب پس‌دهی؛
۳. طرح و برنامه‌ریزی؛

۴. تشریک مساعی؛
۵. تصمیم‌گیری؛
۶. تأثیرگذاری؛
۷. رشد حرفه‌ای؛
۸. دانش حرفه‌ای؛
۹. مسئولیت‌پذیری؛
۱۰. خودکفایی؛
۱۱. عزت نفس؛
۱۲. مقام و منزلت کاری؛
۱۳. آموزش به معلمان جدید.

«رینهرت و شرت» نیز با استفاده از روش‌های تجربی، شش بعد توانمندسازی کارکنان را تأثیرگذاری بر برنامه‌ها، تصمیم‌گیری، خودکفایی، خودمختاری، رشد حرفه‌ای و مقام و منزلت کاری می‌دانند.<sup>۷</sup>

بنابراین، معلمان می‌توانند در زمینه تأثیرگذاری بر برنامه‌ها در مرحله تعیین اهداف، سازمان‌دهی محتوا، اجرای برنامه‌ها، بررسی نیازها و ارزشیابی برنامه‌ها نقش مهمی ایفا کنند. آنان، در مقام یک فرد ذی‌نفع، باید در تصمیم‌گیری‌های مدرسه مشارکت داشته باشند؛ زیرا خودشان نیز به‌نحوی از تصمیماتی که در مدرسه گرفته می‌شود، تأثیر می‌پذیرند. به‌علاوه، معلمانی که از صلاحیت، مهارت و توانایی لازم برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان برخوردارند، احساس کفایت بیشتری می‌کنند. نیاز به خودمختاری، به تمایل معلمان به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌ها منجر می‌شود و رشد حرفه‌ای، اعتماد به نفس او را بالا می‌برد. افزایش مقام و منزلت کاری نیز مستلزم وجود مدیرانی توانمند و متخصص است.

#### مسئولیت مدیران آموزشی توانمند

در مطالعات سازمانی، توانمندسازی یک ترکیب نسبی برای بررسی رابطه بین رهبر، مدیر و زیردست در زمینه تقسیم قدرت معنی شده است. در این مطالعات،

به این موضوع اشاره شده است که کارکنان باید در محیط کار خود نفوذ کنند یا حتی جرئت داشته باشند که بر محیط کار خود تأثیر بگذارند.<sup>۸</sup> توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که در آن، به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خود تصمیم‌گیری کنند. مدیران آگاه و هم‌گام با زمان، می‌دانند که لازمه سودمندی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت دادن کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد انتظار بینجامد، باید حاصل تلاش گروهی همه افراد ذی‌نفع باشد.

امروزه، مدل مدیریت سنتی که در آن، مدیر کنترل می‌کرد و کارکنان تحت نظر او بودند، کارآمد نیست. بنابراین، برای ایجاد یک محیط کار توانمند، نقش مدیر باید از چارچوب فرماندهی و کنترل خارج شود و به تشکیل محیطی مبتنی بر حمایت و حس مسئولیت منتهی گردد که در آن، کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند.<sup>۹</sup>

در گذشته، به سبب کوچک بودن سازمان‌ها، مدیران سنتی می‌دانستند چه کاری باید انجام شود و دستور اجرای آن را به کارکنان خود می‌دادند. اما در سازمان‌های گسترده امروزی، مسائل آن‌قدر جدید و گاه آن‌قدر پیچیده و دشوار است که در هنگام پیش‌آمدن یک حادثه غیرمنتظره یا کار تازه، مدیر باید برای حل آن از همکاران خود یاری بخواهد. اغلب موارد، او مسئول پیدا کردن راه حل نیست؛ بلکه باید هم‌گام با کارکنان خود برای کشف امکانات و یافتن راه‌های مناسب همکاری کند.<sup>۱۰</sup>

در آموزش و پرورش نیز مدیران مدارس می‌دانند که به توانمندسازی معلمان خود توجه می‌کنند، با تشویق آنان به خودمختاری، اجازه می‌دهند انتخاب‌های خود را عملی سازند. ممکن است این مدیران دلایلی را برای ترجیح دادن یک انتخاب نسبت به انتخاب دیگر عنوان کنند؛ اما معمولاً انتخاب نهایی را به خود معلم واگذار می‌کنند. فعالیت سهمین شدن در اختیارات مدیران سبب می‌شود که در زمان اجرای برنامه‌های مدرسه صرفه‌جویی شود.

در کنار تشویق معلمان به خودمختاری، یکی از متداول‌ترین راهبردها برای قدرت‌بخشی و توانمندسازی آنان، تشویق به ایجاد تغییر در کلاس است. به این ترتیب، مدیران، معلمان را به تجربه کردن فنون و برنامه‌درسی جدید و راهکارهای تازه برای اصلاح یادگیری دانش‌آموزان تشویق می‌کنند. این‌گونه مدیران پذیرای افکار تازه و راه‌های انجام‌دادن کارهای جدید هستند و برای همه اعضای سازمان ارزش قایل‌اند و محیط‌هایی بدون تهدید و بدون ترس از انتقاد برای کارکنان خود فراهم می‌آورند.

#### چند پیشنهاد کاربردی برای مدیران مدارس

۱. مدیران آموزشی برای توانمندسازی در مدرسه، باید در زمینه‌های رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی، مهارت‌های لازم را کسب کنند.
۲. برای افزایش درک معلمان از توانمندسازی، به‌گونه‌ای رفتار کنند که آنان به این باور برسند که نه تنها در مورد انجام‌دادن کار، بلکه در زمینه بهتر کردن مدرسه نیز مسئولیت دارند.
۳. مدیران آموزشی نباید همه معلمان را به به‌کارگیری یک روش تدریس مشابه ملزم سازند؛ زیرا معلمان همواره خواهان آن‌اند که به روشی معنادار تدریس کنند.
۴. مدیران آموزشی باید زمینه‌ای فراهم آورند تا بین معلمان دروس گوناگون، به‌ویژه دروسی که ارتباط نزدیکی با هم دارند، مشورت و تبادل نظر عملی صورت پذیرد.
۵. مدیران و مسئولان آموزش و پرورش باید زمینه‌ای فراهم آورند که معلمان بتوانند علاوه بر تدریس، به یادگیری مستمر نیز بپردازند.
۶. برای ارتقای رشد حرفه‌ای معلمان، مدیران باید با واگذاری مستقیم مسئولیت، مطابق با توانایی هر فرد، او را برای تحقق این امر یاری دهند. البته داشتن انتظار بیش از ظرفیت از یک فرد، سبب دل‌سردی، کاهش تعهد و وفاداری او می‌شود.



۷. یکی از راه‌های موفقیت مدیران در توانمندسازی معلمان، بهره‌گیری از نظام مدیریت مشارکتی است. زیرا در این صورت مدیر با همکاری و مشارکت داوطلبانه همه معلمان می‌تواند اندیشه‌ها، نظریات و ابتکارات آنان را برای حل مسائل مربوط به مدرسه به‌کار گیرد.
۸. مدیر و مسئولان آموزش باید برای معلمان، مطابق با درسی که تدریس می‌کنند، برنامه‌های تخصصی در نظر بگیرند. با این کار، اعتماد به نفس معلمان افزایش می‌یابد و رشد حرفه‌ای آنان متحقق می‌شود.
۹. مدیران آموزشی باید در مدرسه محیط سالم و دوستانه‌ای به‌وجود آورند تا معلمان در آن احساس امنیت و آزادی کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های آموزشی شرکت جویند.
۱۰. معلمان باید در مورد برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های تدریس، تصمیم بگیرند و تصمیمات آنها باید در تمام مراحل تنظیم اهداف، سازمان‌دهی محتوا، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌ها دخیل باشند.
۱۱. مدیران آموزشی باید توجه داشته باشند که هدف اولیه توانمندسازی، بهبود تجارب مربوط به آموزش و یادگیری در کلاس درس است.<sup>۱۱</sup>

## پانویسها

۱. وجیهه گمینیان، بررسی رابطه آزادی عمل دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان با تعهد شغلی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی (اصفهان، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۱)، ص ۱۶.
2. Goodland, J.I. Soder, J and Sirotnik, K.A (1990). **The Moral Dimensions of Teaching**, San Francisco: Jossey- Bass.
3. Rinehart, J.S. and Short, M.P (1993). **Job Satisfaction and Empowerment among Teacher Leaders**, paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Atlanta: Georgia.
4. Lightfoot. S.L , " On goodness in schools: them of empowerment.", Peabody, **Journal of Education**, 1993.
۵. علی اصغر فانی، «تقریب نگرشها»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ششم، شماره ۲۱.
۶. علی اکبر بابایی و همکاران، «تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین»، تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹، ص ۸۶.
۷. اکرم گودرزی و وجیهه گمینیان، اصول، مبانی و نظریه های جو و فرهنگ سازمانی (اصفهان، جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۱)، ص ۱۰۰.
8. Baker, D.K (2000). An Examination of the Relationship between Employee, Empowerment and Organization Commitment, p.7.  
Web: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit>.
۹. بهزاد جعفری قوشچی، «راه های تواناسازی کارکنان»، تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۸، ص ۳۸.
۱۰. بابایی و همکاران، همان، ص ۸۶.
۱۱. گمینیان، همان.