



مقدمه:

تحولات شتابان علوم تربیتی و روانشناسی، فرایند های آموزش و پرورش را در ابعاد مختلف به ویژه برنامه درسی و آموزش و یادگیری، دچار دگرگونی کرده است. معلمان به عنوان موثرترین عامل در بکارگیری این تغییرات در محیط واقعی یادگیری های رسمی یعنی مدرسه و کلاس، برای ایجاد زمینه و شرایط مناسب یادگیری دانش آموزان نیازمند روز آمد کردن و نو آفرینی شناخت و مهارت خود در زمینه وظایف و مسئولیت های حرفه ای هستند. از این رو بهسازی منابع انسانی از استراتژی های مهم هر نظام آموزشی است تا بر اساس آن بطور منظم، مستمر و هدفمند، منابع انسانی توانمندشده و آمادگی خود را مطابق با تغییر و تحولات حفظ نمایند.

در اسناد بالادستی آموزش و پرورش نیز مدیریت منابع انسانی بطور جدی مورد توجه قرار گرفته و در خصوص جذب، آموزش، بکارگیری، توانمند سازی و حفظ آن ها به عنوان سرمایه های انسانی و مزیت و برتری نظام آموزشی تأکید شده و راهکارهایی در زمینه ارتقاء دانش تخصصی و حرفه ای آنان پیش بینی گردیده است. به مواردی از آنها به شرح زیر اشاره می شود:

-نقش معلم (مربی) به عنوان هدایت کننده و اسوه ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی (بند ۷ ص، ۱۰)

-مدرسه به عنوان کانون تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و محل کسب تجربه های تربیتی (بند ۲۷ ص، ۱۱)

-مدرسه به عنوان نقطه اتکا دولت و ملت در رشد تعالی و پشرفت کشور و کانون تربیت محله (مورد ۲ ص، ۱۳)

-مدرسه به عنوان یادگیرنده کمال جو، خواستار تعالی مستمر فرصت های تربیتی، تسهیل کننده هدایت یادگیری (مورد ۲ ص، ۱۴)

-مدرسه خود ارزیاب، مسوول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی (مورد ۳ ص، ۱۴)

-مدرسه دارای ظرفیت تصمیم سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی (مورد ۸ ص، ۱۴)

-توسعه مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان (بند ۱۴ ص، ۱۷)

-تقویت شایستگی های حرفه ای و اعتقادی مدیران و معلمان و فراهم آوردن ساز و کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه های تربیتی و فعالیت های پرورشی مدارس (راهکار ۶-۸-، ص ۲۵)

از آنجا که نتایج پژوهش های انجام شده در خصوص اثر بخشی و میزان کارایی دوره های ضمن خدمت (زفرقندی ۱۳۹۰)، (حسین پور ۱۳۸۲)، (صمدی ۱۳۸۷)، (سجادی، ۱۳۹۲)، (آدمی، ۱۳۹۳)، (عربلو، ۱۳۹۰) و (حقیقی، ۱۳۹۴) بر عدم کارآمدی یا کارآمدی پایین دوره های ضمن خدمت موجود، عدم تاثیر در عملکرد معلمان و عدم علاقمندی معلمان برای شرکت در دوره های ضمن خدمت و... را نشان می دهد، معاونت آموزش ابتدایی با توجه به نتایج این پژوهش ها و با نگاهی به تجارب کشور های مختلف و در راستای برنامه های مقام عالی وزارت در کاهش تمرکز و چابک سازی آموزش و پرورش، در صدد است نقش معلمان را در رشد و توسعه توانمندی ها و مهارت های حرفه ای افزایش دهد. از این رو طرح مدرسه توانمند ساز (کارآمد) را به شرح زیر تنظیم نموده است.

از آنجا که مخاطبین این طرح مدیران و معلمان هستند و در صورت فراهم بودن شرایط به خوبی می توانند نقش فعال در یادگیری و یا انتقال تجارب خود به همکاران داشته باشند، بنابر این شیوه های علمی آموزش بزرگسالان که در آن یادگیرنده نقش هدایت فرآیند توانمندسازی (خود هدایت گری)، انتخاب موضوعات مورد نیاز و باور به نقش و تاثیر یادگیری های جدید را برعهده دارد جهت و مسیر یادگیری و رشد علمی و مهارتی خود را تعیین نموده و با اعتقاد به ارزشمندی تجارب دیگران به خوبی از تجربه دیگران سود می برد، مورد توجه قرار گرفته است، مورد تأکید خواهد بود. لذا در آموزش بزرگسالان به جای تمرکز بر روی موضوع و مطلب تهیه شده توسط اساتید، تمرکز بر مشکل یا مسئله است که فراگیر با آن درگیر است. بنا براین یادگیرنده در طول فرایند یادگیری، حضوری فعال و مسولیت پذیر دارد.

پژوهش رضایی اصل (۱۳۹۲) نشان می دهد در برنامه های آموزش ضمن خدمت معلمان روش های آموزش بزرگسالان بکار گرفته نمی شود. این در حالی است که با استفاده از روش های آموزش بزرگسالان می توان نگرش، رضایت و یادگیری فراگیران را در دوره های آموزش ضمن خدمت افزایش داد.

اهمیت و ضرورت:

تاریخ طولانی آموزش ضمن خدمت و توسعه ی حرفه ای معلمان در آموزش و پرورش ایران حکایت از اهمیت موضوع در ادوار مختلف برای مسئولین نظام تعلیم و تربیت دارد. در این راستا تلاش های اولیه بیشتر برگسترش دانش متمرکز بوده و کاربرد آن در تدریس معلمان و بهبود کیفیت آن کمتر مورد توجه قرار می گرفت. از این جهت باید از روش هایی که معلمان را فعال نگه داشته و امروزه در نظام های آموزشی موفق و پیشرفته استفاده می شود و آثار و نتایج آنها به تأیید پژوهش ها نیز رسیده است ، استفاده گردد تا یادگیرندگان در خصوص نحوه اجرای آموزش و یادگیری از همدیگر ، نقش یاددهند و یادگیرندگی ، و انتخاب موضوع یادگیری را تجربه نمایند و به این واقعیت دست یابند که آموزش به زمان ، مکان ، روش منحصر به فرد و به افراد خاصی وابسته نمی باشد . لذا با شکل گیری انتقادات در زمینه اثربخشی پایین آموزش های ضمن خدمت ، پژوهش گران این حوزه پژوهش های متعددی را انجام داده اند که همانگونه که اشاره شد ، نتایج حکایت از اثربخشی پایین آموزش های ضمن خدمت داشته و ضرورت استفاده از روش های جایگزین که در آن افراد نقش فعال تری در فرایند توانمند سازی خود داشته باشند ، مورد تأکید قرار گرفته است .

به عنوان مثال در پژوهشی که زفرقندی (۱۳۹۰) انجام داده است ، مهمترین عوامل موثر در کارآمدسازی آموزش های ضمن خدمت معلمان عواملی شناسایی شده اند که بطور مستقیم یا غیر مستقیم ، اهمیت و نقش پررنگ مشارکت فعال افراد در فرایند های مختلف توانمندسازی را نشان می دهند . برخی از این عوامل عبارتند از :

-آموزش مهارت و قابلیت پژوهشگری به معلمان

-تشکیل دوره ها بر اساس نیازسنجی علمی

-به روز بودن محتوا

-برگزاری به صورت کارگاهی

-توانمند کردن معلمان در زمینه ی حرفه ای خود

-افزایش نقش معلمان

بنابر این یکی از مناسب ترین راهکار هایی که می توان کارآمدی آموزش و یادگیری های ضمن خدمت را افزایش داد ، فراهم نمودن زمینه مشارکت افراد در فرایند برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی برنامه های توانمند ساز است.

مستندات قانونی طرح:

ابلاغ سیاست های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور از سوی مقام معظم رهبری در خصوص جایگاه آموزش و پرورش و نقش منابع انسانی در توسعه نظام اجتماعی:

۱- ارتقاء جایگاه آموزش و پرورش به مثابه مهمترین نهاد تربیت نیروی انسانی و مولد سرمایه اجتماعی و عهده دار اجرای سیاست های مصوب و هدایت و نظارت بر آن (از مهد کودک و پیش دبستانی تا دانشگاه) به عنوان امر حاکمیتی با توسعه همکاری دستگاه ها.

۲- بهسازی و اعتلای منابع آموزش و پرورش به عنوان محور تحول در نظام تعلیم و تربیت کشور و بهبود مدیریت منابع انسانی با تأکید بر:

۱-۲- ارتقاء کیفیت نظام تربیت معلم و افزایش مستمر شایستگی ها و توانمندی های علمی، حرفه ای و تربیتی فرهنگیان و روزآمد ساختن برنامه های درسی مراکز و دانشگاه های تربیت معلم و شیوه های یاددهی و یادگیری برای پرورش معلمان با انگیزه، کارآمد، متدین، خلاق و اثربخش.

۳-۳- اعتلای منزلت اجتماعی معلمان و افزایش انگیزه آنان برای خدمت مطلوب با اقدامات فرهنگی و تبلیغی و خدمات و امکانات رفاهی و رفع مشکلات مادی و معیشتی فرهنگیان.

۴-۳- توسعه مهارت حرفه ای و توانمندی های علمی و تربیتی معلمان با ارتقاء کیفی آموزش های ضمن خدمت و برنامه ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان متناسب با نیاز آموزش و پرورش

۶-۳- توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه های آموزشی، پژوهشی، تربیتی و فرهنگی همچنین در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز مدرسه در افق ۱۴۰۴ یادگیرنده، کمال جو، خواستار تعالی مستمر فرصت های تربیتی، تسهیل کننده یادگیری و تدارک بیننده خودجوش ظرفیت های جدید در خدمت تعلیم و تربیت است و مدرسه برخوردار از قدرت تصمیم گیری و برنامه ریزی در حوزه های عملیاتی در چارچوب سیاست های محلی، منطقه ای و ملی است که هدف های کلان ۴، ۵، ۶، ۷ سند تحول بنیادین (توسعه مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان)، راهکار ۳-۲۲- (طراحی و اجرای الگوی بالندگی شغلی-حرفه ای برای منابع انسانی)، راهکار ۲-۱۸- (تامین تسهیلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش های ضمن خدمت معلمان و تقویت انگیزه و مهارت حرفه ای برای یادگیری مداوم) بر توسعه منابع انسانی تأکید دارند.

اهداف طرح :

- ارتقاء دانش تخصصی و مهارت حرفه ای معلمان
- توسعه ی مسئولیت معلمان در ارتقاء صلاحیت های حرفه ای خود
- ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس
- ترویج و توسعه ی شیوه های خود آموزی، یادگیری مشارکتی (با هم آموزی و از هم آموزی) در ارتقاء صلاحیت های حرفه ای معلمان
- پیوند دادن یادگیری های حرفه ای معلمان با نیازهای واقعی آنان در فرایند انجام کار
- تقویت هویت مدرسه و بهبود جایگاه آن در رشد حرفه ای و توانمندسازی معلمان

مدرسه توانمند ساز:

در مدرسه توانمند ساز مدیر رشد و توسعه ی حرفه ای همکاران را فرایندی مهم از مدیریت دانسته و با استفاده از ظرفیت ها، امکانات و مشارکت فعال مجموعه ی عوامل انسانی ، بر اساس نیازهای واقعی افراد ، اقدام به برنامه ریزی می نماید . در واقع با اجرای این طرح وظایف مربوط به فعالیت های آموزش و یادگیری و توتنمند سازی نیروی انسانی برنامه تدبیر به انجام می رسد .

اصول اجرای طرح :

- محوریت نیازهای واقعی معلمان در پیش بینی فرصت ها و موقعیت های لازم برای توسعه ی حرفه ای خود
- مشارکت فعال و مداوم معلمان در کلیه ی مراحل توانمند سازی اعم از تبیین نیازها ، اولویت بندی ، برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی
- حفظ و نگهداری شواهد تلاش های معلمان در توانمند سازی خود(پوشه ی حرفه ای)
- تقویت نقش مدرسه و ارکان آن در توانمند سازی
- مداومت و استمرار در توسعه ی حرفه ای

گستره اجرای طرح:

از آن جا که انتظار می رود با اجرای این طرح ابعاد و زوایای آن در عرصه عمل به طور دقیق با استناد به نظرات و تجارب مجریان شناسایی و تکمیل گردد در سال تحصیلی جاری (۹۸-۹۹) تعداد ۱۰۰۰ مدرسه در استان های کشور به شرح ذیل اجرا می گردد.

سهمیه استان ها در اجرای رح کارآمد (سال تحصیلی ۹۸-۹۹)					
ردیف	نام استان	مدرسه	ردیف	نام استان	مدرسه
	هدف کمی ستاد / دستگاه	۱۰۰۰	۱۷	شهرستان های تهران	۴۰
۱	آذربایجان شرقی	۴۰	۱۸	فارس	۴۰
۲	آذربایجان غربی	۴۰	۱۹	قزوین	۴۰
۳	اردبیل	۴۰	۲۰	قم	۲۰
۴	اصفهان	۴۰	۲۱	کردستان	۲۰
۵	البرز	۴۰	۲۲	کرمان	۴۰
۶	ایلام	۸	۲۳	کرمانشاه	۲۰
۷	بوشهر	۱۰	۲۴	کهگیلویه و بویراحمد	۸
۸	چهارمحال و بختیاری	۴۰	۲۵	گلستان	۴۰
۹	خراسان شمالی	۸	۲۶	گیلان	۴۰
۱۰	خراسان رضوی	۴۰	۲۷	لرستان	۴۰
۱۱	خراسان جنوبی	۸	۲۸	مازندران	۴۰
۱۲	خوزستان	۴۰	۲۹	مرکزی	۱۰
۱۳	زنجان	۴۰	۳۰	همدان	۴۰
۱۴	سمنان	۸	۳۱	هرمزگان	۴۰
۱۵	سیستان و بلوچستان	۴۰	۳۲	یزد	۴۰
۱۶	شهر تهران	۴۰			

چارچوب کلی اجرای طرح :

الف) ستاد:

معاونت آموزش ابتدایی در راستای سند تحول بنیادین و تحقق سیاست های وزارت آموزش و پرورش در خصوص بهسازی منابع انسانی ،با اجرای موارد زیر زمینه رشد حرفه ای آموزگاران با محوریت مدرسه را فراهم می نماید .

- ۱- تهیه و تنظیم طرح " کارآمد" با استفاده از نظرات کارگروه مربوطه و تجارب حاصل از برنامه تدبیر
- ۲- اعتبار بخشی طرح از طریق کارگروه مربوطه و مسئولین ذی ربط
- ۳- تهیه و تنظیم بخشنامه مربوط و ابلاغ طرح به استان های منتخب
- ۴- تهیه و تنظیم نظام نظارت و ارزیابی از اجرا جهت شناسایی موفقیت ها ،ضعف ها و ارائه بازخورد به منظور بهبود مستمر
- ۵- فراهم نمودن زیر ساخت الکترونیکی لازم برای اجرای طرح
- ۶- دریافت و جمع بندی و تحلیل گزارش های عملکرد استان ها
- ۷- ارائه بازخورد مناسب به استان جهت بهبود مستمر
- ۸- اصلاح و بازنگری در طرح به استناد تحلیل عملکرد استان ها برای سال آتی

اعضای کارگروه ستاد:

معاونت آموزش ابتدایی
مدیرکل دفتر آموزش دبستانی
رئیس مرکز برنامه ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات
معاون نیروی انسانی مرکز برنامه ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات
اعضای گروه بهسازی منابع انسانی دفتر آموزش دبستانی
مدیرکل دفتر ارزیابی و عملکرد

ب) استان :

ادارات کل استان ها ی منتخب با عنایت به موارد زیر نسبت به راهبری و نظارت آن با هدف بهبود مستمر و ایجاد مسیر و جریان توانمند ساز در مدارس زمینه اجرای طرح را فراهم می نمایند :

- ۱- تنظیم برنامه استانی برای اجرای طرح متناسب با شرایط و ویژگی های استان و مناطق مجری
- ۲- پیش بینی برنامه ها ی مناسب برای تبیین طرح به مسئولین مرتبط استانی ، مدیران و کارشناسان مناطق ، مدیران مدارس مجری و سایر عوامل انسانی
- ۳- تنظیم برنامه نظارتی با هدف ارائه بازخورد در جهت راهنمایی و بهبود طرح
- ۴- تنظیم گزارش تحلیلی از چگونگی اجرا بر اساس اطلاعات حاصله از فرایند نظارت هدفمند
- ۵- تنظیم گزارش پایانی از نتایج حاصل از اجرای طرح و ارسال به ستاد

اعضای کارگروه استان :

معاون آموزش ابتدایی

معاون پژوهش و برنامه ریزی

روسای دوره اول و دوم آموزش ابتدایی

رئیس اداره آموزش منابع انسانی

رئیس اداره ارزیابی و عملکرد

(ج) منطقه :

به منظور برنامه ریزی هماهنگی و نظارت در خصوص کیفیت بخشی به فرایند اجرا اقدامات زیر در سطح منطقه انجام می شود :

- ۱- تبیین طرح در شورای معاونین منطقه توسط معاونت آموزش ابتدایی
- ۲- تشکیل تیم ارزیاب در منطقه جهت تایید موضوعات و ارزیابی فعالیت های معلمان
- ۳- توجه کامل مدیران و معلمان مجری در خصوص چگونگی اجرای طرح
- ۴- مهیا نمودن زمینه ی فعالیت مدارس مجری
- ۵- تنظیم برنامه نظارتی با هدف ارائه بازخورد در جهت راهنمایی و بهبود طرح
- ۶- تنظیم گزارش تحلیلی از چگونگی اجرا بر اساس اطلاعات حاصله از فرایند نظارت هدفمند
- ۷- تنظیم گزارش پایانی از نتایج حاصل از اجرای طرح و ارسال به استان

اعضای کارگروه منطقه :

-رئیس منطقه

- معاون آموزش ابتدایی
- معاون پژوهش و برنامه ریزی
- مسئول دوره ابتدایی
- مسئول آموزش نیروی انسانی
- مسئول ارزیابی عملکرد

د) مدرسه

- مدیریت مدرسه در جهت اجرای طرح کارآمد گام های زیر را به انجام می رساند :
- ۱-مطالعه طرح توسط مدیر و کسب شناخت دقیق و عمیق در خصوص آن
 - ۲-برگزاری جلسه ی توجیهی برای عوامل انسانی مدرسه
 - ۳-توزیع نمون برگ تعیین نیاز های آموزش معلمان با تأکید بر موضوعاتی که خودشان آن را ضروری می دانند وانتخاب از بین موارد مشخص شده در جدول شماره (۱)
 - ۴-جمع آوری نمون برگ ها و طبقه بندی نیازهای اعلام شده توسط همکاران
 - ۵-تعیین اولویت نیازها در شورای مدرسه و اعلان به معلمان
 - ۶-تشکیل پوشه فعالیت های توانمند سازی برای هر یک از معلمان درمدرسه
 - ۷-ارائه مستندات مربوط به تلاش های معلمان در جهت توانمند سازی خود
 - ۸-ارزیابی فعالیت های انجام شده از سوی همکاران در جهت توانمند سازی خود و ارائه بازخورد مناسب به آنان توسط گروه ارزیاب
 - ۹-تشکیل جلسه با معلمان به منظور بررسی مزایا و ضعف های طرح و جمعبندی آن جهت ارائه به منطقه

روش های توانمند ساز :

از آنجا که شرایط و اقتضائات مدارس متفاوت می باشند و تعیین چند روش مشخص برای اجرای این طرح مغایر با رویکرد سپردن مسئولیت برنامه ریزی و اجرای برنامه های توانمند ساز به مدیر و عوامل انسانی خواهد بود، بنابر این روش های زیر صرفا جنبه پیشنهادی داشته و قطعا مدارس متناسب با شرایط و نیاز های خود از روش های دیگری استفاده می نمایند .

- ۱- شرکت فعال در گروه های درس پژوهی

- ۲-انجام اقدام پژوهی در راستای مسائل آموزشی کلاس و مدرسه ی خود(ملاک ۱ از فرایند آموزش و یادگیری برنامه تدبیر)
- ۳- شرکت فعال درجلسات شورای معلمان به عنوان ارائه دهنده تجارب موفق خود به دیگران و یادگیرنده از آنان (ملاک ۴ از فرآیند مشارکت برنامه تدبیر)
- ۴-حضورفعال در کارگاه های آموزشی درون مدرسه ای با استفاده از ظرفیت معلمان موفق و مجرب(ملاک ۱ از فرایند آموزش و یادگیری برنامه تدبیر)
- ۵-حضور در کلاس های آموزشی ضمن خدمت
- ۶-تولیدمحتوای یادگیری در راستای آموزش و تدریس
- ۷-حضور در جشنواره های روش های تدریس فعال
- ۸-حضور در کارگاه های آموزشی درون مدرسه ای با بهره گیری از ظرفیت های برون مدرسه ای
- ۹-حضور در کنفرانس ها و همایش های علمی مربوط به حوزه آموزش و یادگیری
- ۱۰-مطالعه ی منابع آموزشی مرتبط
- ۱۱-همکاری با سرگروه های آموزشی هم پایه در منطقه
- ۱۲-و....

گام های اجرایی طرح در مدرسه

گام ۱: احصاء نیازهای آموزشی معلمان مدرسه

مدیر با استفاده ازتکنیک های نظر سنجی نسبت به احصاء نیازهای حرفه ای معلمان اقدام می نماید. در این گام با توجه به شرایط و وضعیت عملکرد مدرسه و معلمان در یادگیری دانش آموزان ، محورهایی چون روش آموزش ، سنجش و ارزشیابی ، مدیریت کلاس و ... پیش بینی شده ، اما نیاز دقیق تر توسط معلمان به دو طریق زیر تعیین و اعلام می شود.

۱-خود فرد

۲-از لیست پیشنهادی جدول شماره ۱

جدول شماره ۱: دسته بندی موضوعات آموزشی مورد نیاز مدارس (پیشنهادی)

ردیف	طراحی آموزشی و تدریس	روان شناسی ، ارتباطات و مشاوره	پژوهش	کاربست فناوری های نوین
۱	تحلیل محتوای کتب درسی	آموزش مهارت های زندگی	درس پژوهی	تولید محتوای الکترونیکی
۲	تدریس در کلاس های چند پایه	آسیب های اجتماعی و راههای پیشگیری از آن	آینده پژوهی	تولید و کاربرد ابزارهای آموزشی
۳	تحلیل برنامه درسی تربیت بدنی دوره ابتدایی	مهارت های اجتماعی دانش آموزان	اقدام پژوهی	مهارت کار با رایانه
۴	آموزش مفاهیم ریاضی	مهارت های برقراری ارتباط	روایت پژوهی	فناوری های نوین آموزشی
۵	ارزشیابی کیفی - توصیفی	خلاقیت و نوآوری	مقاله نویسی علمی - پژوهشی	و...
۶	پرورش خلاقیت در دانش آموزان	اختلالات یادگیری	روش های تدوین مقاله	
۷	زبان آموزی	مدیریت تعارض و فنون مذاکره	روش ها و فنون تحقیق	
۸	مدیریت کلاس	مهارت های تفکر و حل مسئله	و ...	
۹	آموزش فارسی ، انشاء و املاء	اختلالات زبان و گفتار		
۱۰	آموزش هنر	برقراری ارتباط با کودک		
۱۱	تولید فعالیت های یادگیری	روان شناسی رشد کودک		
۱۲	برنامه ریزی فعالیت های مکمل یادگیری	روش های اصلاح و تغییر رفتار		
۱۳	رویکرد های آموزش و یادگیری	پیشگیری از مشکلات جنسی		
۱۴	کلیات و فنون روش تدریس	روان شناسی تربیتی		
۱۵	و ...	روان شناسی تفاوت های فردی		
۱۶		روان شناسی یادگیری		
۱۷		رشد عاطفی و اجتماعی کودک		
۱۸		بازی های پرورشی		
۱۹		و...		

نمون برگ نیاز سنجی معلمان

نام همکار:

پایه تدریس:

نام آموزشگاه:

ردیف	(ستون ۱) عناوین آموزشی مورد نیاز احصاء شده از جدول ۱ (موضوعات پیشنهادی) (به ترتیب اولویت)	ردیف	(ستون ۲) سایر عناوین مورد نیاز (به ترتیب اولویت)	ردیف	عناوین موضوعاتی که توانایی تدریس و آموزش به همکاران را دارم (به ترتیب اولویت)
۱		۱		۱	
۲		۲		۲	
۳		۳		۳	
۴		۴		۴	
۵		۵		۵	

نکته: همکاران محترم میتوانند اولویت های آموزشی خود را از جدول شمار ۱ (موضوعات پیشنهادی) انتخاب و در ستون ۱ درج نمایند و در صورتی که موضوع آموزشی مورد نیاز همکاران در جدول فوق درج نشده است همکاران مجازند عناوین خود را در ستون ۲ درج نمایند.

گام ۲: اولویت بندی مسائل و نیازهای احصاء شده

مدیر پس از جمع آوری نمون برگ ها ، با کمک سایر اعضای شورای مدرسه با عنایت به محورهای زیر اطلاعات را جمع بندی و طبقه بندی کرده و با تشکیل جلسه ی شورای معلمان ، در مرحله اول نسبت به تعیین نیازهای مشترک و در مرحله دوم متناسب با نیاز و اولویت بندی هر همکار ، حداقل برای یک یا چند نیاز معلم مربوطه نسبت به تنظیم برنامه اجرایی فعالیت های توانمند ساز اقدام می نماید.

۱-نیازهایی که از فراوانی بیشتری برخوردار هستند .

۲- به اجرای تغییرات جدید در آموزش پرورش کمک می کنند.

۳- ضرورت هایی که مدیریت مدرسه تشخیص می دهد .

گام ۳ : تعیین معلم یا معلمان گروه هدف

مدیر با توجه به نیازها و اولویت بندی انجام شده ،تعداد افراد داوطلب در هر اولویت و متناسب با نیازهای هر معلم یا گروه معلمان و نیازهای پایه تحصیلی مربوطه اولویت یا اولویت هایی را جهت اقدام طی جدول شماره ۲ ، پس از کسب موافقت منطقه به همکاران مربوطه ابلاغ می نماید.

گام ۴ : شیوه اجرا فعالیت های توانمند ساز

پس از دریافت تایید منطقه ، مدیر با همفکری ذی نفعان متناسب با موضوعات در نظر گرفته شده از بین شیوه های اجرایی پیشنهادی در جدول شماره ۲ کارآمدترین شیوه یا شیوه ها را انتخاب نموده و با مشارکت همکار مربوطه زمینه لازم ،برای اجرای فعالیت مورد نظر را فراهم نماید.

گام ۵ : زمان اجرای فعالیت توانمند ساز

مدیر با نظر معلمان و متناسب با نوع فعالیت می تواند یکی از زمان های پیشنهادی در جدول شماره ۲ را انتخاب و فعالیت توانمند ساز را به آن زمان موکول نماید.

نکته: اگر در بسته پیشنهادی زمان اجرا (جدول شماره ۲) ، زمان دلخواه یا زمانی متناسب با اولویت در نظر گرفته شده وجود نداشت مدیر با همکاری معلم مربوطه می تواند زمان جدیدی را در نظر بگیرد .

گام ۶ : ارزیابی فعالیت های توانمند ساز توسط تیم ارزیابی مدرسه

مدیر، معاون (ترجیحا معاون آموزشی) و نماینده ی معلمان ضمن رصد مستمر فرایند انجام فعالیت های توانمند ساز ، و بررسی پرونده ی توانمندسازی معلمان ، با استفاده از جدول شماره ۳ نسبت به ارزیابی معلمان اقدام می نماید.

گام ۷: ارزیابی فعالیت های توانمند ساز توسط تیم ارزیابی منطقه

تیم ارزیاب مناطق پس از ارزش گذاری فعالیت های معلمان در پرونده آنان ، نسبت به بررسی نظر تیم ارزیاب مدرسه با در نظر گرفتن فعالیت های ثبت شده در پرونده امعلمان اقدام می نمایند. . پس از تایید ارزش فعالیت های معلمان ، میزان ساعت تخصیص یافته مشخص شده (مطابق جدول شماره ۴) و برای صدور گواهی ضمن خدمت مربوطه به معاونت پژوهش ، برنامه ریزی و نیروی انسانی ارسال می گردد.

گام هشتم : صدور گواهی ضمن خدمت فعالیت های توانمندساز

معاونت پژوهش پس از دریافت لیست همکاران و درجه ی کسب شده توسط معلمان ، معادل درجه کسب شده نسبت به صدور گواهی ضمن خدمت اقدام می نمایند.(جدول شماره ۴)

تقویم اجرایی فعالیت های توانمند ساز:

فعالیت	زمان اجرا	مسئول اجرا
تبیین طرح کارآمد برای معلمان مدرسه	شهریور ماه	مدیر مدرسه
انجام نیاز سنجی و احصاء نیازهای آموزشی	نیمه ی اول مهر ماه	مدیر مدرسه با همکاری معلمان
اولویت بندی نیازها و تعیین معلمان گروه هدف	نیمه ی اول مهر ماه	مدیر مدرسه
طراحی و اجرای فعالیت های توانمند ساز	۱۵ مهر لغایت اردیبهشت	مدیر و معلمان
ارزیابی فعالیت ها در مدرسه	خرداد ماه	تیم ارزیاب مدرسه
ارزیابی فعالیت ها در منطقه	تیر ماه	تیم ارزیاب منطقه
صدور گواهی ضمن خدمت	مرداد ماه	مسئول ضمن خدمت منطقه

جدول شماره ۲: چارچوب فعالیت های توانمندساز مدرسه

گام ۱	گام ۲	گام ۳	گام ۴	گام ۵	گام ۶
عناوین نیازها و مسائل احصاء شده	اولویت بندی نیازها و مسائل	انتخاب معلم یا معلمان گروه هدف برای انجام اولویت ها	شیوه اجرا فعالیت های توانمند ساز	زمان اجرا فعالیت های توانمند ساز	ارزشیابی فعالیت های توانمند ساز
۱-روش های آموزش ریاضی بر اساس تغییرات کتاب های درسی ۲-مدیریت کلاس و الگوهای نوین ۳-مداخله های یادگیری و...	۱- مدیریت کلاس و الگوهای آن ۲-... ۳-... و...	نام معلم یا معلمان	انتخاب یکی از شیوه های پیشنهادی ذیل : ۱-تشکیل گروه درس پژوهی ۲-انجام اقدام پژوهی ۳-برگزاری کارگاه درون مدرسه ای با ظرفیت خود همکاران ۴- برگزاری کارگاه آموزشی با استفاده از ظرفیت برون مدرسه ای ۵-طرح در شورای معلمان ۶- تشکیل جلسات بحث و گفتگو ۷- تولید محتوا ۸ و...	انتخاب یکی از زمان های پیشنهادی ذیل: ۱-زمان شخصی معلم(در ساعت غیر رسمی) ۲-زنگ تفریح ۳-شورای معلمان ۴-خارج از زمان مدرسه(روز پنجشنبه) ۵-و...	بسته به نوع فعالیت یادگیری مستندات مورد نیاز توسط مدیر تعیین شود. و ارزیابان با استفاده از جدول شماره ۳ نسبت به ارزشیابی از فعالیت های توانمند ساز اقدام نماید.

جدول شماره ۳: تعیین و ابلاغ فعالیت های توانمند ساز به معلمان

نام همکار :

پایه تدریس:

عنوان اولویت یاگیری	شیوه اجرا	زمان اجرا	هزینه اجرا	شیوه ارزشیابی و مستندات
مدیریت کلاس و الگوهای جدید	- برگزاری جلسات هم اندیشی با شرکت فعال معلمان پایه	- طول سال تحصیلی در ساعت خارج از مدرسه	هزینه ندارد	- مشاهده میزان بهبود مدیریت کلاس - حضور فعال در مباحث جلسات
	- اقدام پژوهی	در زمان شخصی	هزینه ندارد.	-ارائه گزارش اقدام پژوهی -مشاهده عینی آثار اقدام پژوهی در کلاس
مداخله های یادگیری	-تولید محتوای یادگیری	-در زمان مدرسه با هماهنگی دفتر	۵۰۰۰۰۰ ریال از محل سرانه مدرسه	- بکارگیری محتوای تولید شده در تدریس -ارتقاء کیفیت تدریس -رضایتمندی اولیاء و دانش آموزان -ارائه فایل یا اثر تولید شده
	-شرکت فعال در خصوص فعالیت در جلسه شورای معلمان	- در زمان برگزاری شورای معلمان	-هزینه ندارد.	-مشاهده مستقیم مدیر - کیفیت محتوای ارائه شده در جلسات -ارائه محتوای ارائه شده در جلسه

نکته: محتوای درج شده در جدول صرفا به عنوان نمونه و مثال می باشد.

ارزیابی طرح :

یکی از ارکان مهم در هر طرح ، ارزیابی از کیفیت اجرای آن می باشد . اگرچه در طرح کارآمد خود ارزیابی و ارزیابی همتایان مورد توجه بوده و همسو با اهداف طرح ، مدارس باید در نهادینه شدن خودارزیابی ها و ارزیابان همکار و همتا تلاش نمایند ، اما با عنایت به برنامه مدرسه در توانمند سازی و تعیین فعالیت های مشخص برای همکاران (نمونه هایی که پیشنهاد شده ویا موارد مشابه) باید سازو کار های مناسبی جهت ارزیابی عملکرد آنان در فرایند توانمند سازی پیش بینی کرد . از این رو لازم است برای هریک از همکاران پوشه ی الکترونیکی در پروتال همگام برای حفظ و نگهداری مستندات مربوط به فعالیت ها و تلاش های آنان تعریف شود. گروه ارزیاب طرح در مدرسه با مراجعه به پوشه همکاران و همچنین بررسی سایر عملکرد افراد در جلسات ، شورا ها ، نشست های تخصصی ، همکاری ها و... عملکرد شان را مورد ارزیابی قرار می دهد.

تیم ارزیاب فعالیت های توانمند ساز معلمان در مدرسه :

الف: مدیر مدرسه

ب: معاون آموزشی مدرسه

ج : نماینده معلمان

ارزیابان مطابق جدول شماره ۳ عملکرد هر فرد را متناسب با نوع فعالیت (مطابق جدول ذیل) و مستندات ثبت شده در پوشه همکاران مورد ارزیابی قرار داده و نهایتا با نظر جمعی درجه او را تعیین می نماید .

تیم ارزیاب فعالیت های توانمندساز در منطقه:

پس از تبیین طرح در شورای معاونین منطقه توسط معاونت آموزش ابتدایی ، در همان جلسه نسبت به تعیین تیم ارزیاب منطقه اقدام شود (حداکثر ۴ نفر) ، در تیم ارزیاب لزوم بکارگیری همکارانی از معاونت آموزش ابتدایی ومعاونت پژوهش و برنامه ریزی ضروری است.

نمون برگ ارزیابی فعالیت های معلمان در طرح کارآمد (پیشنهادی)

ملاحظات ارزیابی	عنوان فعالیت	حضور فعال در جلسات، دوره ها و کارگاه ها	انجام پژوهش، اجرای پروژه و... با موضوعات مناسب	ارائه گزارش مکتوب از پژوهش ها، جلسات ، کارگاه ها و...	کسب رتبه در فعالیت های فردی یا گروهی	میزان همکاری و مشارکت در فعالیت های گروهی	بهره مندی از نتایج پژوهش ها، دوره ها و...در تدریس	رضایتمندی دانش آموزان از عملکرد معلم	رضایتمندی اولیاء دانش آموزان از عملکرد معلم
	گروه های درس پژوهی								
	انجام اقدام پژوهی								
	شورای معلمان								
	کارگاه های آموزشی								
	آموزش ضمن خدمت								
	تولید محتوای یادگیری								
	جشنواره های روش های تدریس فعال								
	کنفرانس ها و همایش های علمی								
	مطالعه ی منابع آموزشی								
	حضور موفق دانش آموزان								
	همکاری با سرگروه های آموزشی								

مراحل اجرای طرح کارآمد چند مدرسه ای

گام اول: مدیران محترم پس از طی کردن گام اول و دوم مراحل اجرای طرح در مدرسه ، ضروری است یک نسخه از نیاز های احصاء شده به همراه اولویت بندی نیازها و لیست توانمندیهای داخلی مدرسه را به منطقه ارسال نمایند.

گام دوم: مناطق می بایست پس از دریافت نیازها و اولویت های مدارس، نسبت به جمع نیازهای مشترک مدارس اقدام نموده و لیست نیازهای مدرسی که در آن وجه اشتراک دارند را به مدارس مورد نظر همراه با لیست توانمندیهای موجود ابلاغ نمایند.

گام سوم: مدیران مدارس پس از دریافت لیست نیازهای مشترک و مشخص شدن مدرسی که در یک یا چند نیاز با هم وجه اشتراک دارند ، نسبت به تشکیل جلسه هماهنگی در خصوص اقدامات در راستای نیازهای احصاء شده اقدام نمایند.

گام چهارم: مدیران با توجه به نیازهای مشترک و ظرفیت های در اختیار هر مدرسه ، نسبت به تقسیم فعالیت ها در راستای نیازها اقدام نموده و به صورت مشترک هر یک به اجرای فعالیتی می پردازند و سایر مدارس در آن فعالیت حضور می یابند و از تکرار آن فعالیت در مدرسه خود اجتناب می نمایند.

تبصره: برخی فعالیت ها می تواند کاملاً به صورت اشتراکی اجرا شود و برخی فعالیت ها می تواند به صورت میزبان و مهمان طراحی شود.

گام پنجم: مدیر مدرسه مجری فعالیت ، می بایست پس از پایان آن ، نسبت به تنظیم گزارش عملکرد شرکت کنندگان و در نهایت خروجی حاصله به سایر مدیران مدارس هم گروه اقدام نماید.

گام ششم: همانند مرحله توانمندسازی مدرسه ای، معلمان شرکت کننده در فعالیت توانمندساز چند مدرسه ای می بایست مستندات خود را در پوشه مربوطه ثبت نمایند.

گام هفتم: در این مرحله مثل مرحله مدرسه ای ، تیم ارزیاب مدرسه پس از بررسی مستندات پوشه معلمان و گزارش واصله از مدیر مدرسه میزبان فعالیت انجام شده ، نسبت به ارزیابی و ارزش گذاری فعالیت های ثبت شده اقدام می نماید.

گام هشتم: تیم ارزیاب منطقه طبق روال تعریف شده در مرحله توانمند سازی مدرسه ای اقدام می نماید.

مشوق ها و راهکارهای انگیزه بخش

پس از مشخص شدن نتایج ارزشیابی و تعیین درجه عملکرد معلمان ، متناسب با میزان موفقیت های آنان مشوق ها یی در نظر گرفته می شود تا معلمانی که احساس مسئولیت کرده و در توسعه دانش حرفه ای خود کوشیده اند مورد تشویق قرار گیرند . در ذیل درجات تعریف شده به همراه مشوقها مشخص شده است.

نکته : مناطق آموزشی پس از دریافت درجات کسب شده توسط معلمان ، نسبت به اعمال مشوق ها حداکثر تا پایان همان سال تحصیلی اقدام نمایند.

جدول شماره ۴ : امتیازات و مشوق های مربوطه

درصد تحقق	درجه	مشوق های پیشنهادی
بالاتر از ۹۰٪	ممتاز	-صدور ۴۰ ساعت گواهی نامه ضمن خدمت
۸۰٪ الی ۹۰٪	عالی	-صدور ۳۰ ساعت گواهی نامه ضمن خدمت
۶۵٪ الی ۷۹٪	خوب	-صدور ۲۰ ساعت گواهی نامه ضمن خدمت
۵۰٪ الی ۶۴٪	متوسط	-صدور ۱۰ ساعت گواهی نامه ضمن خدمت
کمتر از ۵۰٪	ضعیف	امتیازی تعلق نمی گیرد

پیوست ها :

چکیده نتایج پژوهش های مرتبط:

نتایج پژوهشی تحت عنوان روش های تکمیل و بهبود نظام ضمن خدمت معلمان که توسط جناب آقای زفرقندی دانشجوی دوره دکتری رشته علوم تربیتی در سال ۹۰ با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف نظام موجود آموزش ضمن خدمت معلمان انجام شده است ، نشان می دهد چهار عامل در بهبود و تکمیل نظام ضمن خدمت موثرند که این چهار عامل عبارتند از :

-نیازسنجی و طراحی و اجرای دوره ی متناسب با نیاز شغلی

-اجرای دوره ها به شیوه ی گروهی و پروژه ای

-مشارکت معلمان در حین و قبل از برگزاری دوره

-پیش بینی فرصت های مناسب برای بکارگیری آموزش ها

در پژوهش زفرقندی (۱۳۹۰) این نتیجه حاصل شده است که در پیش بینی دوره ها نیازسنجی انجام نشده است و تاثیر دوره های ضمن خدمت در حد متوسط است بر اساس همین پژوهش دوره های آموزش ضمن خدمت کمترین تاثیر را در اجرای برنامه ی نیاز سنجی ، زمان اجرای دوره ها و افزایش انگیزه معلمان داشته است . در این پژوهش نارسایی آموزش ضمن خدمت را زیاد برآورد کرده است.

بر اساس پژوهش زفرقندی نارسایی های دوره های ضمن خدمت فعلی به ترتیب عبارتند از:

-اجرای دوره در زمان نامناسب

-محدود بودن در کاربرد فناوری های جدید

-ضعف منابع آموزشی

-عدم تناسب با نیازهای معلمان

-ضعف علمی مدرسان

-ضعف محتوایی دوره ها

در همین پژوهش مهمترین عوامل موثر در کارآمدسازی آموزش های ضمن خدمت معلمان را عوامل ذیل دانسته است.

-آموزش مهارت و قابلیت پژوهشگری به معلمان

-تشکیل دوره ها بر اساس نیازسنجی علمی

-به روز بودن محتوا

-برگزاری به صورت کارگاهی

-توانمند کردن معلمان در زمینه ی حرفه ای خود

-افزایش نقش معلمان

- (حسین پور ، ۱۳۸۲) در ایران دوره های ضمن خدمت در دو بخش کوتاه مدت و بلند مدت انجام می شود . اما بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده به رغم هزینه های زیاد و فراگیر بودن آن ، این دوره ها تاثیر زیادی نداشته و علت آن ضعف محتوایی ، روز آمد نبودن و عدم تناسب با نیازهای معلمان است .

- (صمدی ، ۱۳۸۷) عدم توجه به مباحث بنیادی روش های تدریس ، استفاده از روش های سنتی تدریس در دوره های ضمن خدمت عدم تاثیر دوره های آموزشی بر عملکرد معلمان از جمله نارسایی های این دوره هاست.

- (سجادی ، ۱۳۹۲) نتایج حاوی دو پدیده ی محوری یادگیری و انتقال یادگیری بود که متاثر از عوامل زمینه ای موثر یادگیری (یادگیرنده، آموزش دهنده، محتوا، امکانات و تجهیزات آموزشی، زمان و مکان آموزش، ارزشیابی و بازخورد) بودند این دو پدیده شامل پیامدهایی نیز بودند که به دو دسته ی پیامد برای معلمان (دید منفی و بی انگیزگی نسبت به سایر ضمن خدمت ها، اتلاف وقت، کاهش سطح و کیفیت تدریس) و پیامد برای دانش آموزان (بی نظمی و شلوغی در کلاس، بهره مندی از روش های کلیشه ای و تکراری، عدم بهره مندی از مطالب بروز، دل مردگی و روز مرگی) تقسیم شدند.

- (آدمی ، ۱۳۹۳) نتایج پژوهش نشان می دهد که: - در مورد پرسشنامه آموزش ضمن خدمت، میانگین تمامی سوالات کمتر از حد متوسط (عدد ۳ با توجه به طیف ۵ تایی لیکرت) می باشد. - در مورد پرسشنامه کیفیت زندگی کاری، میانگین تمامی سوالات به غیر از سوال هفتم (تا چه اندازه در سازمان، امنیت دریافت حقوق و مزایا تضمین شده است؟) کمتر از حد متوسط می باشد. - کیفیت زندگی کاری و شاخص های آن دارای

میانگینی کمتر از حد متوسط اند که نشان دهنده پایین بودن سطح کیفیت زندگی کاری در سازمان های آموزش و پرورش مناطق مرکز و غرب تهران است. - آموزش ضمن خدمت و شاخص های آن دارای میانگین کمتر از حد متوسط اند که نشان دهنده ضعیف بودن برنامه های آموزشی اجرا شده در سازمان های آموزش و پرورش مناطق مرکز و غرب تهران است.

- (عربلو ، ۱۳۹۰ ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده علوم اجتماعی) در مجموع نتایج پژوهش به شرح زیر است: دوره های اثر بخش ضمن خدمت بر عملکرد معلمان و خرده مقیاس های آن (بر روش های اثر بخش دوره های آموزش، افزایش کارایی، ایجاد خلاقیت، روشهای جدید تدریس، افزایش رضایت شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان) بی تاثیر می باشد اما واقعیت این است که این دوره ها عملاً بایستی کاملاً بر عملکرد معلمان تاثیر بگذارد. این پژوهش محدود به مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه شهرستان ابهر در سال تحصیلی ۸۹-۹۰ می باشد و پیشنهاد می شود: ۱- آموزش مستمر ضمن خدمت معلمان از طریق برگزاری دوره های ضمن خدمت به صورت کارگاهی و کاربردی با حضور اساتید مجرب و راهنمایی آنان ۲- امکان استفاده از منابع اینترنتی و مجازی، تجهیز کتابخانه های مدارس و مراکز آموزش ضمن خدمت و همچنین برخورداری از کتب و نشریات پژوهشی به روز شده برای معلمان به سهولت فراهم شود. ۳- بخشی از ساعات موظف معلمان به آموزشهای ضمن خدمت اختصاص یابد مدیران در زمینه فراهم آوردن محیط و شرایط مناسب برای آموزش دوره های ضمن خدمت معلمان همکاری لازم را داشته باشند. ۴- تشویق معلمان به صورت مادی و غیر مادی جهت ایجاد انگیزه و رغبت برای شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت: مانند اضافه حقوق و پاداش ۵- در آخر پیشنهاد می شود در دوره های ضمن خدمتی که در شهرستان ابهر برگزار می شود حتماً تغییراتی صورت پذیرد تا معلمان بارغبته در این دوره ها شرکت نمایند و همچنین باور به تاثیر این دوره ها بر عملکردشان داشته باشند.

- (حقیقی، ۱۳۹۴ ، موسسه آموزش عالی امام جواد - دانشکده علوم انسانی) یافته ها پژوهش نشان می دهند گواهی ضمن خدمت انگیزاننده موثری برای ترغیب آنها به شرکت در این دوره ها می باشند. علاوه بر این معلمان مزایای شرکت در دوره های ضمن خدمت را کم می دانند و ۷۰/۶ آن ها گفته اند، این دوره ها با نیازهای آموزشی آنها مطابقت ندارد و ۳۷/۴ درصد از آن ها اعلام کرده اند در صورت حذف مزایای، در دوره ها شرکت نخواهند کرد.