

اثربخشی مدل منتورینگ بر عملکرد معلمان تازه‌استخدام ده در ولسوالی‌های قره‌باغ و مقر ولایت غزنی

عبدالباقي یونسی^۱ | محمدحیدر یعقوبی^۲

چکیده

استفاده از مدل‌های آموزشی مانند منتورینگ و مربی‌گری برای کمک به معلمان تازه استخدام شده تأثیر قابل توجهی در رفع خلاهای مسلکی و تربیتی آن‌ها دارد. هدف این مقاله که در ولسوالی‌های قره‌باغ و مقر ولایت غزنی انجام شده است، بررسی رشد ظرفیت مسلکی و ارتقای دانش معلمان تازه‌کار پس از اجرای برنامه منتورینگ می‌باشد. تحقیقات متعدد در سطح جهانی که توسط متخصصان آموزش و پرورش انجام شده، اثربخشی برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ را در رشد ظرفیت معلمان به اثبات رسانده‌اند. در این پژوهش از روش کیفی بر مبنای نظریه بنیادین استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان، مدیران، کارمندان ارشد و متخصصان آموزشی و تربیتی بوده که از طریق پرسش‌نامه و انجام مصاحبه‌ها به گروه مورد نظر نظریاتشان در مورد مؤثریت اجرا برنامه منتورینگ بالای معلمان تازه‌کار مکتب‌های محلی در ولسوالی‌های قره‌باغ و مقر ولایت غزنی بررسی شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اجرای مدل منتورینگ در ولسوالی‌های قره‌باغ و مقر ولایت غزنی در رشد ظرفیت مسلکی، افزایش دانش مضمون و مقابله با چالش‌های اداری و روانی معلمان تازه‌کار به مراتب مؤثرتر از روش‌های سنتی و کلاسیک آموزش بوده است. به عنوان مثال، معلمان تازه‌کار که در طول سال از طریق برنامه منتورینگ مشاوره‌هایی برای مقابله با چالش‌ها دریافت کرده‌اند، این برنامه را مؤثر و مفید دانسته و چالش‌های خود را برطرف شده‌اند. همچنین، شوق و علاقه آن‌ها به شغل معلمی افزایش یافته است.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، انکشاف مسلکی معلمان، معلمان تازه‌کار، مؤلفه‌های منتورینگ، کاربرد منتورینگ

۱. ماستری مدیریت آموزشی، جامعه المصطفی العالمیه، (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

۲. دکتری برنامه‌ریزی درسی، کدر علمی جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

ایمیل: mhyaqobi32@gmail.com



مقدمه

تعلیم و تربیه یکی از مهم‌ترین اصول پیشرفت و ترقی هر کشوری شمرده می‌شود. اساس و معمار این بنا، معلمان با دانش و مسلکی هستند. به هر اندازه که دولت‌ها، نهادهای آموزشی و جامعه در تربیت و آموزش معلمان سعی کنند، به همان اندازه راه ترقی، رشد و تعالی مادی و معنوی برای رشد همه‌جانبه و متوازن تعلیم و تربیه میسر می‌شود و سبب رشد، توسعه و انکشاف متوازن جامعه انسانی و تعالی تمدن بشریت خواهد شد. از این جهت، توجه به رشد مسلکی و همه‌جانبه معلمان یک ضرورت مبرم، بنیادی و اساسی برای رسیدن به این اهداف والا و بلند شمرده می‌شود. کشورها، جوامع و ملت‌هایی که به این اصل توجه نموده‌اند، به اهداف والای انسانی، سیاسی، اقتصادی، مادی و معنوی نائل گردیده‌اند و به پیشرفت‌های عظیمی در بخش‌های مختلف که امروزه در جهان دیده می‌شود، دست یافته‌اند. همه این دستاوردها از تلاش‌های گسترده‌ای است که سعی و تلاش مداوم و مستمر کشورهای توسعه‌یافته در تربیت و آموزش معلمان صورت گرفته است. می‌توان از جمله کشورهای پیشتاز مانند فنلاند، ژاپن، آلمان، کانادا، آمریکا، انگلستان و مالزی یاد کرد که برنامه‌منتورینگ را برای رشد مسلکی معلمان به طور گسترده استفاده نموده‌اند. پیشرفت‌ها در عرصه‌های گوناگون تعلیم و تربیه، فرهنگ، ادبیات، اقتصاد، صنعت، تجارت و تکنولوژی همه از فرآیند یادگیری از طریق توانمندسازی افراد و جامعه به بار آمده است. معلمان کلید اصلی برای دستیابی به این اهداف شمرده می‌شوند. فراهم‌آوری حمایت‌های تکنیکی و مسلکی مستمر و دوام‌دار از طریق برنامه‌منتورینگ برای معلمان تازه‌کار، به دو دلیل موجه است: ضرورت ماندگاری معلمان واجد شرایط تازه‌کار در شغل معلمی و اینکه معلمان تازه‌کار و مبتدی که تجربه کافی در عرصه تدریس ندارند، باید قادر شوند که هرچه سریع‌تر به ممارست کنندگان و تمرین کنندگان بهتر تبدیل شوند (Andrews & Quinn, 2005, 110). اهمیت آموزش مستمر و دائمی در متون فارسی دری به وضوح ذکر شده است که از مهد تا لحد، دین مقدس اسلام هم به آموزش مستمر و همیشگی تشویق و ترغیب نموده و اهمیت و ارزش تعلیم را برای پیروان خود بیان کرده است. پیامبر بزرگ اسلام مقام آموزش و پرورش را با ارزش دانسته و یاران خود را تشویق کرده‌اند تا در نشر



علم و عرفان سعی و کوشش نمایند.

از این جهت، تعلیم و تربیت معلمان یک امر ضروری برای پیشرفت و ترقی هر کشور در ابعاد مختلف زندگی علمی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به شمار می‌رود. مسلم است که از روش‌های گوناگون و متنوع برای رشد علمی، مسلکی، اجتماعی و شخصیتی معلمان در جهان استفاده می‌شود تا معلمان را به اشخاص مقتدر و کارآمد مبدل نمایند. یکی از روش‌های متداول، روش سنتی است. تدریس سنتی، یادآور تصویری کلیشه‌ای از یک سالن یا کلاس مملو از فراگیران است که تمرکز همه افراد متوجه استاد است؛ (کاظمی و عبادی کوهساره، ۱۳۹۹: ۶۰) یعنی در این نوع روش‌ها تمرکز تنها بر استاد است.

تعلیم و تربیت فرزندان امروز و فردا به معلمانی با انگیزه و کارآمد نیاز دارد. نقش معلم در توسعه پایدار به خوبی مشخص است و با فراهم آوردن شرایط مناسب باید منزلت اجتماعی بالایی برای این حرفه در نظر گرفته شود (علیزاده و رضایی، ۱۳۸۶: ۱۰). روش‌های سنتی و کلاسیک مبتنی بر صنف، سخنرانی‌های طولانی و روش استاد محور دیگر آنچنان که مطلوب است، نیازمندی‌های معلم عصر حاضر را برآورده نمی‌کند. پیشرفت علم و تکنولوژی و نظریه‌های علمی نوین و پیشرفت بی‌نظیر علم در عصر حاضر، روش‌های سنتی را به چالش کشیده است؛ زیرا دیگر به نیازهای معلمان عصر حاضر پاسخ‌گو نخواهد بود و ناگزیر باید از روش‌های نوین برای رشد همه‌جانبه مسلکی، اجتماعی و شخصیتی استفاده کرد.

مدل متورینگ یا مربی‌گری، روشی است که می‌توان از آن برای حمایت معلمان تازه‌کار استفاده کرد. نیازمندی‌های معلم تازه‌کار عبارتند از: ۱- تنظیم و ترتیب صنف یا کلاس ۲- به دست آوردن اطلاعات درباره سیستم مدرسه و مکتب ۳- دسترسی به مواد و منابع راهنمای تدریس ۴- برنامه‌ریزی مسلکی ۵- کمک به شاگردان در ارزیابی و تعیین پیشرفت آنان ۶- انگیزه دادن به شاگردان ۷- استفاده از روش‌های مؤثر تدریس ۸- برخورد فردی با شاگردان و توجه به نیازهای معنوی و مادی، تمایلات، توانایی‌ها و مشکلات آنان ۹- تعامل و گفتگو با همکاران، از جمله مدیران اداری و معلمان دیگر ۱۰- تفاهم و گفتگو با والدین ۱۱- تطابق دادن محیط درسی و استفاده از بهترین شیوه‌های تدریس ۱۲- به دست آوردن



حمایت‌های روانی و اجتماعی (Villani, S 2002: 2,4).

این‌ها نیازمندی‌های معلمان تازه‌کار هستند که نشان می‌دهند مدل متورینگ و مربیگری یک روش پذیرفته‌شده برای رشد پایدار مسلکی معلمان در جهان است. از این روش برای توسعه ظرفیت‌های علمی، مسلکی، اجتماعی و شخصیتی معلمان در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به طور وسیع استفاده می‌شود. بنابراین، باید برنامه‌های جامع و پاسخ‌گویی از سوی متخصصان در عرصه تعلیم و تربیت طراحی شود که پاسخ‌گوی نیازهای مختلف معلمان امروزی باشد. سرمایه‌گذاری در چنین زمینه‌هایی از ضروریات مهم و حیاتی برای رشد ظرفیت معلمان به شمار می‌رود. اصطلاح معروفی وجود دارد که می‌گوید: «سرمایه‌گذاری در آموزش، خود سرمایه است». معلم کارا و شایسته، شاگرد کارا و لایق پرورش می‌دهد و شاگرد کارا به یک عنصر فعال در جامعه مبدل می‌شود و می‌تواند دستاوردهای وسیع و خارق‌العاده‌ای را در عرصه‌های مختلف زندگی، دین، اقتصاد، صنعت، تجارت، سیاست و آموزش و پرورش برای رشد و توسعه متوازن جامعه به بار آورد. موفقیت نظام آموزش و پرورش همانند سایر نظام‌های انسانی در گرو توجه متعادل به سرمایه‌های مادی و فکری است (محمدی، شریفی راد، ۲۰۲۲: ۱). سرمایه‌گذاری‌های متعادل و هدفمند می‌تواند سبب رشد علمی، مسلکی و اجتماعی معلمان شود. بهبود آموزش و پرورش هر کشور، در گرو بهبود کیفیت تربیت معلم آن است و کیفیت تربیت معلم و تدریس به منابع آموزشی، به‌ویژه برنامه‌های درسی بستگی زیادی دارد. این همه نشان می‌دهد که سعی در آموزش و ظرفیت‌سازی معلمان برای پیشبرد وظایف مقدس معلمی یک امر ضروری و حتمی برای تعالی و پیشرفت کشورهاست که دولتمردان باید توجه جدی به تربیت معلمان داشته باشند تا به ثمرات بیشتری دست یابند.

از مجموع شرایط، ظرفیت‌سازی برای آموزش و یادگیری، گسترش زیرساخت‌های آموزشی و بهینه‌سازی آموزش و یادگیری از جمله کلیدواژه‌های اصلی شرایط و زمینه‌های فرهنگی توانمندسازی یادگیری معلمان است (کنعانی، حسنی، ۱۴۰۱: ۳۳). از این جهت، توانمندسازی معلمان برای رشد و تعالی استعدادها و نهفته شاگردان یک امر ناگزیر و اجتناب‌ناپذیر است و باید در صدر برنامه‌های آموزشی و تربیتی دولت‌ها، کانون‌های



آموزشی، ادارات مدنی و حتی خانواده قرار گیرد. باید برای رشد ظرفیت سازی متوازن و همه جانبه معلمان تا حد امکان سعی و کوشش نمود تا معلمان را قادر به انجام وظایفشان به طور مؤثر سازند.

۱. مبانی نظری پژوهش منتورینگ

انکشاف و توسعه مستمر و متداوم مسلکی معلمان می تواند به اشکال مختلف و گوناگون صورت گیرد؛ تمرین های معکوس، کوچ، یا رهنمایی گروهی، آموزش یا انکشاف تعاونی و رهنمایی که همان منتورینگ است (Gyanu Dahal, 2023: 90). مربیگری به عنوان فرایند ارتقای عملکرد و مهارت ها و توسعه فردی و حرفه ای، ابزار کلیدی در کارایی سازمان های بخش عمومی و اساسی است. در محیط کاری امروز، مربیگری به عنوان رویکرد مثبتی برای ارتقای ظرفیت یک امر حیاتی است؛ زیرا کارکنان در عصر بحران اقتصادی زندگی می کنند و استفاده از روش مربیگری عاملی مهم در توانمندسازی کارکنان است که منجر به تغییرات مثبت می شود.

نتیجه یک تحقیق نشان می دهد که معلمان در محیط آموزشی از نوع دانش محور کار می کنند (کار عملی). به این معنا که معلم در محیط واقعی با موقعیت های پیش بینی نشده و جدید روبرو می شود که در دوره فراگیری دانش با آن ها مواجه نشده است. لذا کسب مهارت هایی که معلم تازه کار بتواند با استفاده از آن ها نیازهای حرفه ای خود را در صحنه های واقعی تعلیم و تربیت، البته در موقعیت های نامشخص و بسیاری از موارد پیش بینی نشده، تأمین کند ضروری است (الماسی، زارعی زوارکی، نیلی، ۱۳۹۹: ۳). همچنین در یک پژوهش دیگر که در دانشگاه تهران انجام شده، به نقل از مایرز جکسون، منتورینگ را رابطه ای می دانند که در آن مدیر در نقطه مرکزی کار شغلی قرار دارد و به افرادی که در ابتدای مراحل کار شغلی خود هستند، یاری می رساند (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶: ۱۳۰). در این تحقیق، بحث از رابطه هدفمند و تکاملی است که در آن فرد با تجربه کاری آگاه، فرد کم تجربه و مبتدی را زیر پرورش قرار می دهد تا به ناتوانی هایی که دارد رسیدگی کند و نقاط ضعف خود را اصلاح نماید. پایه و اساس پیشرفت های جامعه انسانی همان

علم و دانش است. معلمان ضرورت دارند تا به‌طور مداوم به آموزش و پرورش بهتر و به‌روز دسترسی داشته باشند و به اندوخته‌هایی که در پوهنتون‌ها، مراکز تعلیمی و دانشگاه‌ها آموخته‌اند اکتفا نکنند. همان‌طور که آگوست کانت، پدر علم جامعه‌شناسی، پیشرفت و ترقی بشر را وابسته به آموزش و پرورش مداوم می‌داند (رحیمی آراسته، ۱۳۹۹: ۲). هراندازه که دولت‌ها، مؤسسات، نهادهای مدنی و جامعه در ظرفیت رشد مسلکی معلمان سعی کنند، به همان میزان کیفیت تدریس‌شان بهتر خواهد شد و پیامدهای خوبی بر پیشرفت شاگردان در امور درسی‌شان خواهد داشت. اجرای برنامه‌هایی مانند مینتورشپ برای ارتقای ظرفیت معلمان نوآور و تازه‌استخدام‌شده، فرصت رشد مسلکی، اجتماعی و شخصیتی را برای آنان میسر می‌سازد تا از این طریق به اهداف تعیین‌شده‌شان که همان پر کردن خلای ظرفیت است، دست یابند. از طرف دیگر، میزان فرسایش و حس تنهایی معلمان تازه‌استخدام‌شده به‌طور مداوم در حال افزایش است و در نتیجه بسیاری از معلمان سال به سال وظایفشان را ترک می‌کنند. همچنین کمبود معلمان یکی از چالش‌هایی است که سالانه رو به افزایش است (Ladner, 2022, 3). علاوه بر این، معلمان که تازه استخدام می‌شوند، بنا بر عدم معاونت‌های لازم تکنیکی، روانی و اجتماعی، مجبور به ترک وظایفشان می‌شوند.

در افغانستان، معلمان تازه‌استخدام‌شده هیچ‌گونه حمایتی در زمینه مربی‌گری دریافت نمی‌کنند. اصطلاح «منتورینگ» به‌تازگی وارد ادبیات تربیت معلم شده است. منتورینگ تنها یک مشاوره ساده نیست؛ بلکه یک تعامل عمیق بین یک معلم با تجربه و یک معلم کم‌تجربه است. در این فرآیند، منتور با ارائه حمایت، بازخورد، و جهت‌دهی، رشد فردی و پیشرفت شغلی همکار خود را تسهیل می‌کند و فرآیند یادگیری او را بهبود می‌بخشد (نوین صفدری و قرونه، ۱۴۰۰: ۶۴).

اجرای راهبرد منتورینگ مشابه آنچه در سطح جهانی به کار گرفته شده است، به‌طور قابل توجهی چالش‌ها و مشکلات معلمان تازه‌کار را کاهش داده و نیاز آنان به حمایت‌های فنی، روانی و شخصیتی را تا حد زیادی برطرف کرده است. استفاده از این روش می‌تواند به حل این مشکلات کمک کند. همچنین یکی دیگر از روش‌هایی که معلمان را به فعالیت پژوهشی تشویق می‌کند، اقدام پژوهشی است. طبق مقاله‌ای، «اجرای درس پژوهی به



معلمان این فرصت را می دهد تا پس از سال ها تدریس انفرادی، در کنار همکاران خود قرار گیرند و از تجربیات و دانش یکدیگر برای بهبود مهارت ها و فرآیند تدریس بهره مند شوند» (سجادیان و کاظمی، ۱۴۰۱: ۲). روش تحقیق پژوهش ضمن عمل در سطح جهان، به ویژه در محافل علمی ایران، یک شیوه جدید است. پژوهش ضمن عمل یک روش کیفی است که به معلمان و کارکنان آموزشی کمک می کند تا پژوهش را با موقعیت های تربیتی تلفیق کنند و به این ترتیب نقش مستقیم و فوری در موقعیت تربیتی و بهبود فرایند آموزش ایفا نمایند و آموزش و پرورش را به نقطه مطلوب برسانند» (سلیمان زاده و رضازاده، ۲۰۱۷: ۲). «درس پژوهی الگوی به سازی عمل کارگزاران آموزشی است که بر چرخه پژوهش، یادگیری گروهی، کیفی، مشارکتی و مداوم کارگزاران آموزشی شامل تبیین مسئله، طراحی، بازاندیشی عمل و بازبینی و یافته ها استوار است» (کشاوری لشکناری، ۱۳۹۴: ۲).

با اجرای چنین برنامه هایی می توان حس کنجکاوی و جستجو را در معلمان افزایش داد و قدرت تفکر انتقادی آنان را تقویت کرد تا خود به عامل تغییر در تدریسشان تبدیل شوند. برنامه هایی مانند متورینگ می توانند به رشد شغلی و اجتماعی معلمان کمک کرده و مشکلات فنی، اجتماعی و شخصیتی معلمان تازه استخدام را حل کنند، مشروط بر اینکه این برنامه ها به طور حرفه ای و درست توسط متخصصان طراحی و پیاده سازی شوند. همچنین، بهره برداری از تجربیات کشورها و مؤسسات آموزشی و نهادهایی مانند GIZ و UNESCO که این برنامه ها را طی سال ها اجرا کرده اند، می تواند به موفقیت بیشتر این برنامه ها کمک کند.

در افغانستان، مؤسسات مربوطه از تجربیات کشورهای پیشرفته استفاده کرده و مدل «متورینگ» را برای توسعه ظرفیت معلمان در سال های اخیر اجرا کرده اند. این تجربیات به متخصصان تعلیم و تربیه کمک کرده تا برنامه ای نظام مند و هدفمند برای ایجاد ظرفیت های مناسب برای معلمان طراحی کنند.

۲. اهمیت و ضرورت

اهمیت و ضرورت تحقیق در مورد تأثیر تطبیق برنامه متورینگ بر معلمان تازه کار در ولایت غزنی، ولسوالی قره باغ از چند جنبه قابل توجه است. نخستین دلیل این است که برنامه



منتورینگ روشی نوین و متفاوت از آموزش‌های سنتی برای معلمان تازه‌کار و با تجربه به شمار می‌رود. در این برنامه، معلمان تازه‌کار آموزش مستمر و هم‌زمان با بهره‌گیری از دانش معلمان با تجربه‌تر دریافت می‌کنند. این موضوع ایجاب می‌کند که بررسی شود این روش تا چه حد برای معلمان تازه‌کار مؤثر بوده و چه اندازه می‌توان از آن برای رشد مسلکی، اجتماعی و شخصی معلمان بهره‌برداری کرد.

دلیل دیگر برگزیدن این موضوع، اهمیت روش منتورینگ در مقایسه با روش‌های سنتی مانند آموزش‌های صنفی است. روش‌های سنتی معمولاً بر آموزش‌های کلاسیک و صنفی متمرکزند که بیشتر معلم‌محور بوده و در آن‌ها فرصتی برای تعاملات پویا و استفاده از تجربیات همکاران وجود ندارد. برخلاف این روش‌ها، منتورینگ به‌عنوان یک رویکرد واکنشی، به معلمان این امکان را می‌دهد که در محیط واقعی تدریس با چالش‌ها روبه‌رو شوند و از طریق راهنمایی‌های منتور، مشکلات خود را حل کنند. این رویکرد، معلمان را تشویق می‌کند تا از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند و در فرآیند یادگیری و حل مشکلات، فعالانه مشارکت کنند.

از نظر نظری، این تحقیق می‌تواند مرزهای دانش در حوزه آموزش معلمان را گسترش دهد، درحالی‌که از جنبه کاربردی می‌تواند برای مراکز آموزشی نقش تحول‌آفرین داشته باشد. آموزش‌های سنتی معمولاً پس از مدتی فراموش می‌شود، درحالی‌که منتورینگ به‌عنوان یک روش نوین می‌تواند تحولی پایدار در شیوه‌های تدریس ایجاد کند و به معلمان این امکان را بدهد که از تجربیات واقعی و عملی برای ارتقای سطح خود بهره‌برداری کنند (بختیاری و همراهان، ۱۴۰۱: ۱).

شیوه‌های نوین تدریس انواع مختلفی دارند که کاربرد هرکدام از آن‌ها به امکانات کلاس و تشخیص معلم بستگی دارد. روش بارش مغزی، بدیعه‌پردازی، حل مسئله، مشاوره غیرمستقیم، ایفای نقش، گردش علمی، تدریس مبتنی بر کاوشگری و استفاده از رایانه از جمله شیوه‌های جدید آموزشی هستند که هرکدام اصول و قواعد خاصی برای افزایش اثربخشی در کلاس درس دارند (صادق‌پور، مسئله‌گو و همراهان، ۱۴۰۲: ۶).

روش‌های سنتی به روش‌هایی گفته می‌شود که اکثر مراکز آموزشی دنیا، در طول تاریخ



آموزش و پرورش از آن استفاده کرده‌اند و امروزه نیز یکی از متداول‌ترین روش‌های حاکم بر مراکز آموزشی هستند. مهم‌ترین این روش‌ها، روش حفظ و تکرار، سخنرانی، پرسش و پاسخ، نمایشی، ایفای نقش، گردش علمی، بحث گروهی و روش آزمایشگاهی است (ضرابیان و شمگانی، ۱۳۹۹: ۹۳). روش منتورینگ یک روش سیستماتیک و دوام‌دار است که معلمان طی یک سال تحصیلی با یکدیگر کنش و واکنش دارند؛ یعنی بین آن‌ها در طول سال یک نوع تعامل مثبت وجود دارد و یادگیری آن‌ها پایدار است.

نیاز به نظارت و راهنمایی آموزشی در همه زمینه‌های مربوط به فعالیت‌های تدریس و یادگیری اجتناب‌ناپذیر است. این نیاز، به‌ویژه زمانی که آموزش و پرورش دستخوش تغییرات و تحولات بنیادی می‌گردد، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود؛ زیرا نظارت، راهنمایی و ارزیابی همواره در اجرای مؤثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقشی اساسی داشته و دارد (عزیزی، ۱۴۰۰).

معلمان تازه‌کار اکثراً خود را تنها احساس می‌کنند و فکر می‌کنند که اگر از کسی کمک بخواهند، ضعیف به نظر می‌آیند. بدین لحاظ بسیاری از معلمان تازه‌کار در تنهایی رنج می‌برند و بسیاری از آن‌ها خیلی زود ترک وظیفه می‌کنند. این یک صدمه واقعی برای آنان به شمار می‌رود. روش‌های منتورینگ یک راهبرد و استراتژی مؤثر برای توسعه مداوم معلم است که می‌توان از طریق این برنامه به این چالش رسیدگی نمود. معلم عامل تغییر در مسیر آموزش نامیده می‌شود و هزینه کردن بر ظرفیت معلمان سبب باقی ماندن معلمان در شغلشان می‌شود. بنابراین آموزش بهتر معلم یکی از اولویت‌های کاری هر دولت است که باید برنامه‌های مفید و کارا برای مربی‌گری یا منتورشپ برای معلمان تازه‌کار به‌عنوان برنامه‌ای برای رشد مسلکی معلمان روی دست گیرد.

روش منتورینگ یکی از راهبردهای فعال و پذیرفته‌شده در عرصه تعلیم و تربیت معلم و رشد مسلکی معلم است که از آن استفاده وسیعی در رشد مسلکی و علمی معلمان در کشورهای مختلف می‌شود. معلمان مبتدی که وارد حرفهٔ معلمی می‌شوند، در سه سال اول وظایف خود را ترک می‌کنند و نیمی از آن‌ها در پنج سال اول این حرفه را ترک می‌کنند که این خود روند آموزشی و یادگیری را به چالش می‌کشد. از جهت دیگر، آموزش و پرورش



معلمان یکی از پرهزینه‌ترین مواردی است که توسط دولت‌ها، مؤسسات و نهادهای تأمین مالی می‌گردد. آموزش‌های مستمر و به‌روز، یکی از ضرورت‌های مبرم برای رشد مسلکی معلم حساب می‌شود. اهمیت آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی و تأثیرات بهره‌گیری از روش منتورینگ، ضرورت مطالعه و پژوهش در حوزه منتورینگ برای اعضای هیئت علمی را بیش از پیش نشان می‌دهد (دانشمندی و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵: ۷۹).

برنامه منتورینگ یکی از مؤثرترین روش‌های تربیت معلم است. این فرایند منتورینگ می‌باشد. در ضمن این فرایند، معلم با سابقه تأثیرات زیادی بر توسعه حرفه‌ای معلم کم‌تجربه و تازه‌کار می‌گذارند (اکبری بورنگ، آیتی، محمدی، ۱۳۹۸: ۱). به‌منظور اکتفا به ذاتی و اعتماد به نفس معلم تازه‌وارد در مدارس، این امر حتمی و ضروری است که از آن‌ها حمایت و نگهداری شود. منتورینگ یک ابزار فوق‌العاده همه‌کاره است و برای همه افراد درگیر در بخش آموزشی و تربیتی مفید و مؤثر است. بسیاری از معلمانی که این برنامه را سپری نموده‌اند، مزایای آن را دیده‌اند. مربی‌گری در حرفه آنان پیشرفت به عمل آورده و با پیگیری از این شیوه مشاوره‌های فنی، اجتماعی و اداری را از منتورهای خود دریافت کرده‌اند که موجب رشد مسلکی و بهبود در کارهای اداری آنها گردیده است. اغلب معلمان تازه‌وارد که تنها گذاشته می‌شوند، در این صورت در معرض خطر ناکامی در مسیر تدریس و شغل معلمی قرار می‌گیرند و با چالش‌های گوناگونی روبه‌رو می‌شوند. عدم توجه به معلمان تازه‌کار باعث خستگی آن‌ها می‌شود که بعضاً سبب افسردگی و احیاناً منجر به ترک شغلشان می‌گردد. این امر از یک طرف روند آموزشی و یادگیری را آسیب‌پذیر می‌سازد و از طرف دیگر موجب ضیاع هزینه‌های مالی نیز می‌شود.

منتورینگ در بخش‌های مختلف تعلیمی و تربیتی کاربرد وسیعی دارد. مدیران ادارات، استادان پوهنتون‌ها، دانشگاه‌ها، مدارس عالی دینی و مذهبی و داکتران در بخش صحت از این روش جهت پرورش و کارآموزی افراد و توانمندسازی ظرفیت‌هایشان استفاده بهینه می‌نمایند. این شیوه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کاری آنان را ارتقا می‌دهد. روش آموزشی منتورینگ یک روش فعال و تعاملی است که در طی یک پروسه نظام‌مند، هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده، منتور و منتوره در فضایی دوستانه و دور از دغدغه‌ها و استرس، به صورت



مستمر و هدفمند با هم همکاری تخنیکی و مسلکی دوجانبه برقرار می کنند. در این فرایند، به فعالیت های مفید و کارا برای حل مشکلات و چالش های گوناگون، مانند نارسایی های تدریسی، اداری، اجتماعی، روحی و روانی و حتی اقتصادی پرداخته می شود.

این روش در سراسر جهان به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد، به ویژه بین افرادی که به دنبال یادگیری موارد خاص و تخصصی هستند. با استفاده از این روش، مهارت ها و دانش معلمان تحت نظر منتور، رشد می کند (Ani, M.I., Iketaku, I.R. & Uzosike, 2021: 27). در مطالعه ای دیگر که در ایران انجام شده، آمده است که سیستم منتورینگ به عنوان یک استراتژی آموزشی انفرادی برای یادگیری در سطوح بالای تحصیلی، به ویژه برای آموزش مفاهیم تخصصی پیشرفته و مشاغل، کاربرد دارد (گلیایگانی، ضامنی، یوسفی سعیدآبادی، ۱۳۹۹: ۱۲۴). همچنین، در مقاله ای دیگر، منتورینگ به عنوان روشی مؤثر برای ترویج آموزش و توسعه حرفه ای زنان، همچنین حمایت و توانمندسازی آن ها و ایجاد تغییرات در فرهنگ مثبت سازمانی معرفی شده است (نیرومند، قهرمانی، قاسم زاده علیشاهی، ۱۴۰۱: ۱۲۵).

۳. یافته های تحقیقات و پژوهش

منتورینگ یک روش حرفه ای رو به رشد در سطح جهانی است و به عنوان سبک نوین در یادگیری شناخته می شود. در این روش، افراد کم تجربه از افراد با تجربه و دارای دانش، از طریق برنامه منتورینگ، آموزش می بینند. این فرایند به آنان کمک می کند تا پتانسیل درونی خود را به حداکثر برسانند. این روش در عرصه تعلیم و تربیه در کشورهای مختلف به طور گسترده ای استفاده می شود و نتایج ملموس و مثبت آن به وضوح قابل مشاهده است. منتورینگ به معلمان تازه کار در حل مشکلات و چالش هایشان تا حد زیادی کمک کرده و آنان را قادر می سازد که مشکلات خود را حل کنند. همانطور که در یک تحقیق در ایران آمده است، روش توسعه ای منتورینگ به طور خاص برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت علمی جدید طراحی شده است. تحقیقات نشان می دهند که منتورینگ به بخش اصلی برنامه های تربیت اساتید و اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (اوضاعی، عصاره، مهر محمدی، امام جمعه، احمدی،

(۶۱:۱۴۰۱).

همچنین یافته‌های تحقیقی در استان پنجاب پاکستان نشان می‌دهند که مربی‌گری یک تکنیک آموزشی بسیار مؤثر است و تأثیر زیادی بر عملکرد معلمان دوره ابتدایی دارد (Muhammad Ghazanfar Amin, Bakhsh, Bashir, 2018). در تحقیق دیگری که در ایالات متحده آمریکا انجام شده، ذکر شده است که به طور متوسط روزانه هزار معلم از یک مدرسه به مدرسه دیگر منتقل می‌شوند، با این امید که در محیط جدید، زمینه حمایتی بهتری برای رشد حرفه‌ای و اجتماعی خود بیابند (A. Parker, 2010: 111).

معلمان تازه‌کار در آغاز کار خود با چالش‌های گوناگونی روبرو می‌شوند. این چالش‌ها تنها به امور تدریسی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد وسیع‌تری دارد که ممکن است بار سنگینی برای معلم تازه‌کار ایجاد کند و باعث خستگی و فشار زیاد بر او شود. یک تحقیق دیگر که در ترکیه توسط دانشگاه ساکاریا انجام شده، نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان در برنامه منتورینگ از مزایای آن نظیر حمایت اجتماعی، عاطفی، شغلی و تحصیلی بهره‌مند شده‌اند و اظهار داشتند که اگر محتوای برنامه بهبود یابد، اثرات مفیدتر و کارا تر خواهد بود. اغلب این مشکلات مسلکی، اداری، روحی و اجتماعی به استرس و ناراحتی‌های روانی منجر می‌شود که ممکن است معلمان را مجبور به ترک شغل خود کند. بنابراین، سیستم‌های آموزشی باید روش‌ها و استراتژی‌های نوآورانه‌ای را برای مواجهه مؤثر با این چالش‌ها در نظر بگیرند و به معلمان تازه‌کار فرصت‌های آموزش باکیفیت در دوره‌های ضمن خدمت فراهم آورند تا به طور مستمر و پایدار از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند.

نتایج یک تحقیق دیگر در کشور تانزانیا نیز نشان می‌دهند که برنامه‌های منتورینگ تأثیرات مثبتی در بهبود عملکرد معلمان دارند. فرآیند منتورینگ و مربی‌گری منجر به توسعه حرفه‌ای معلمان گردیده و شایستگی‌های تدریس در بین معلمان مبتدی در منطقه مبابا (Mbeya) که از اشکال مختلف منتورینگ برای رشد حرفه‌ای معلمان تازه‌کار استفاده شده، بهبود یافته است (Libent-Mabagala, D., 2022: 135 و Ally, M. S).

تحقیقی که توسط تیم دپارتمان مطالعات آموزشی دانشگاه ملی و کاپودیستری آتن، یونان انجام شده، چنین آمده است: هدف از حمایت معلمان در مراحل اولیه زندگی



حرفه‌ای و همچنین در طول زندگی حرفه‌ای آن‌ها از طریق برنامه‌های هماهنگ و یکپارچه و مقدماتی، ترویج و ترغیب جوامع به یادگیری آنلاین و همکاری معلمان، رهبری مدرسه و دیگر دست‌اندرکاران نهادهای مدنی مهم است. متورینگ یک عنصر کلیدی و راهبردی برای رشد حرفه‌ای معلمان است و مراکز تحقیقاتی اخیراً نقش مربی یا منتور را در بهبود زمینه‌های آموزشی و پرورشی مهم دانسته‌اند (Smyrniou, Z.1, Pantazopoulou, E.1, Argyri & P.1, 2023: 102).

روش‌های نوین و فعال، مانند روش متورینگ، کوچینگ و آموزش و یادگیری مبتنی بر پروژه، روش‌های مقبولى هستند که توسط دانشمندان حوزه تعلیم و تربیت توصیه و سفارش شده‌اند تا چالش‌های معلمان را پاسخگو باشند. از سوی دیگر، آموزش بزرگسالان با آموزش کودکان متفاوت است. بزرگسالان علاقه‌مندند که از تجربیات خود و همچنین از تجربیات دیگران نیازمندی‌های آموزشی خود را بیاموزند، نه از طریق آموزش‌های صنفی و کلاسی که غالباً ملال‌آور و خسته‌کننده برای بزرگسالان و حتی برای کودکان نیز محسوب می‌شود. روش‌های متداول سنتی نمی‌توانند آن‌گونه که لازم است، فرآیند یادگیری را برای بزرگسالان تسهیل کنند.

روش‌های فعال آموزش و پرورش، فرآیند یادگیری را برای آموزگاران و یادگیرندگان کارآمدتر، پایدارتر و مؤثرتر می‌سازد. این نوع متدها نه تنها برای بزرگسالان نتایج خوب و ملموسی دارند، بلکه برای آموزش کودکان و نوجوانان در دوره‌های مختلف آموزش و یادگیری نیز مؤثر است و فرآیند یادگیری را برای آنها آسان می‌نماید. از این رو، روش‌های یادگیری فعال باید جایگزین یادگیری‌های سنتی مبتنی بر سخنرانی شوند و از مدل‌های فعال و اشتراکی که معلمان را به‌طور مستقیم در شیوه‌های یادگیری درگیر می‌نمایند، استفاده شود. معلمان سخنرانی‌های طولانی و ملال‌آور را سودمند نمی‌دانند و روش‌های نوین و فعال را ترجیح می‌دهند، زیرا روش‌های سنتی با یادگیری فعال در تضاد است. در یادگیری فعال، معلمان با استفاده از فعالیت‌های تعاملی با یکدیگر تعامل می‌نمایند و از کارگیری سایر استراتژی‌ها از یکدیگر به‌طور مؤثر یاد می‌گیرند. یادگیری فعال مانند چتری است که اغلب عناصر همکاری، مربی‌گری، بازخورد و بازتاب و همچنین استفاده از مدل‌ها و مدل‌سازی

در یادگیری فعال به کار می‌رود. متد منتورینگ برای کیفیت بهتر در تربیت معلمان در هند که از کشورهای در حال توسعه شمرده می‌شود، به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌گردد. طوری که در یک تحقیق در منطقه رانچی در ایالت چارکند در هند توسط بانک جهانی انجام شده، چنین آمده است: منتورینگ و راهنمایی فراتر از طیف فعالیت‌های نظارت آموزشی هستند و دارای صلاحیت‌های بهتری بوده که متضمن بهبود سطح کیفیت تدریس معلم در مدرسه و مکتب می‌باشد؛ زیرا در نظارت آموزشی به شیوه سنتی نمی‌توان حمایت‌های لازم که معلم به آن نیاز دارد، فراهم آورد؛ از این رو، رویکرد منتورینگ و نظارت حمایتی برای بهبود عملکرد معلم مؤثر شمرده می‌شود (Word Bank Team, 2021: 10-11).

تحقیقی دیگر به اهمیت استفاده از روش منتورینگ در تربیه معلمان در کشور بنگلادش اشاره کرده و استفاده از این روش را برای تربیه معلمان حرفه‌ای تازه‌کار تأیید و توصیه نموده است. طبق این تحقیق، باید از روش منتورینگ برای تربیه معلمان استفاده شود (Podder, Rahman & Islam, 2019: 69). اکثر معلمان که پیش از بازنشستگی شغل خود را ترک می‌کنند، یک معضل جهانی است که در سراسر جهان شاهد آن هستیم. همچنین تعداد معلمان که وظایف خود را ترک می‌کنند، رو به افزایش است. بسیاری از معلمان علت ترک شغل خود را عدم دریافت مشاوره و راهنمایی‌های به موقع عنوان کرده‌اند و اظهار داشته‌اند که این موضوع باعث شده تا در سال‌های اولیه شغل خود را ترک کنند.

۴. نظریات معلمان و کارمندان ارشد در مورد مؤثریت منتورینگ

مصاحبه‌های از معلمان گرفته شده است که آموزش‌های لازمه برنامه منتورینگ را فراگرفته‌اند؛ و بعد از فراگرفتن آموزش‌های لازم برنامه منتورینگ من حیث منتور و منتهی در طول سال تعلیمی باهم یکجا مفردات برنامه منتورینگ را که همان رشد ظرفیت مسلکی، دانش مضمون، اداری، روانی و اجتماعی معلمان تازه‌کار است برنامه را به‌پیش را به‌طور فعالانه انجام دادند. مصاحبه‌ها به ارتباط موضوع مدل و برنامه منتورینگ از همین معلمان انجام گردیده است که در مجموع به شش معلم زن مصاحبه انجام شده است چون سؤال‌ها مشابه هستند از تک، تک مصاحبه اجتناب می‌کنیم و به‌طور جمعی به تحلیل متن



مصاحبه ها پرداخت می شود. رفرنس دهی هم به سؤال ها انجام می شود مصاحبه با معلمان مصاحبه شماره دوم است که ذیلاً به آن پرداخت می شود.

سؤال اول در ارتباط مؤثریت برنامه متورینگ برکارکرد های معلم تازه کارپرسیده شد که معلمان تازه کار از معلمان با تجربه کدام متدها و شیوهای تدریس نو و چطور متورها معلم تازه کار با محیط مکتب آشنا ساختند. و معلمان که من حیث منتهی و متور در برنامه متورینگ اشتراک نموده بودن و برای انجام مصاحبه ها انتخاب گردیده بودن، نظرات خود را چنین اظهار نمودن «برنامه متورینگ در بلند بردن سطح آگاهی معلم تازه کار خیلی مؤثریت دارد؛ از مؤثریت برنامه متورینگ می توان موارد ذیل را نامبر؛ تنظیم و ترتیب دهی پلان درسی، کنترول و تنظیم صنف درسی، اجرا درس های عملی، آشنایی با شاگردان، و بلند بردن سطح دانش مضمون به طور مثال استاد تازه کار شاید در مورد قواعد زبانی کاربرد آن به طور درست آگاهی ندارد، متور درمورد این که چطور باید قواعد زبانی را به طور درست و صحیح تدریس نماید معلم تازه کار را قادر می سازد تا که تجربه های وی استفاده نماید؛ چطور از مواد محلی در پیشبرد درس استفاده نمایم؛ متدهای نو و فعال که در مضمون ریاضی را از متور خود آموختیم، دیگر اینکه چطور شاگردان داری معلولیت را در صنف که درس می دهیم، یاری نمایم تا قادر به یادگیری شوند، قوانین مکتب برای ما معلومات داد» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

سؤال دوم درمورد نوعیت کمک های تخنیکی و اداری را از متور (رهنمایان) در طول سال معلم تازه کار از دریافت می نمودن در مورد چنین توضیحات داداند. «متور در ارتباط به موضوعات اداری برایمان کمک نمود و رهنمایی نمود که چطور حاضر را جمع نمایم، چطور ترقی و تعلیم را به طور درست پر نمایم، کتاب های اداری و جنسی را چطور استفاده نمایم، قواعد غیرنوشتاری مکتب را برایمان تشریح نمود و ما را از رسوم و عنعنات آگاه ساختند» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

سؤال سوم درمورد فعالیت ها که زیرپوشش برنامه متورینگ توسط منتهی و متور انجام می گردید از معلمان که برای مصاحبه انتخاب شده بودند مطرح شد که چنین اظهار نظر نمودند. فعالیت ها متنوع و گوناگون را در پروسه متورینگ تجربه کردیم مهمترین فعالیت ها

عبارت است تفهام میان من که من حیث منتهی و منتور در ابتدا کار به امضا کردیم؛ به خاطر ثبت کارهای پلان شده یک دوسیه را تهیه نمودیم، لست از فعالیت‌های که باید در طول برنامه انجام می‌دادیم ترتیب نمودیم؛ هر دو هفته مجالس را به خاطر ارتقاء ظرفیت و موارد که در آن مشکل داشتیم با منتور خود دایر می‌گردم تا به مشکلات خود رسیدگی نمایم؛ و مشاهدات از شیوه تدریس معلم تجربه کار در جریان هفته داشته تا که به طور عملی شیوه تدریس معلم تجربه کار مشاهده نمایم و از تکنیک‌های که او استفاده می‌کنند یاد بگیرم و وقتیکه تدریس می‌نمایم از همان تکنیک و روش‌ها استفاده نمایم (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

سؤال چهارم در مورد بخش‌های مدل منتورینگ که ضرورت دارد تا که دیگر هم تقویت و بهبود یابد، از مصاحبه کنندگان مطرح شد و نظر خود را چنین بیان داشتند. «مدل منتورینگ در بخش دانش مضمون نیاز دارد تا که دیگر مهم تقویت به خصوص در مضامین لسان، و ریاضی، شیوه‌های تدریس فعال و شاگرد محور، شیوه‌های افهام و تفهیم و ارتباطات با والدین، شناخت فرهنگ‌های حاکم بر جامعه، اداره مکتب باید وقت کافی برای منتهی منتور در نظر بگیرد» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳)..

در سؤال پنجم، از شرکت کنندگان درباره چگونگی و اهمیت روابط میان منتهی و منتور و سایر عوامل تأثیرگذار بر فرآیند منتورینگ پرسیده شد. آن‌ها چنین اظهار نظر کردند: «روابط در فرآیند منتورینگ اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا منتهی و منتور برای دستیابی به هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. ارتباط مؤثر و متقابل، آن‌ها را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می‌دهد و در مقابل، روابط ضعیف می‌تواند به کل فرآیند آسیب بزند. این روابط باید صمیمانه باشد تا هر دو طرف بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

سؤال ششم درباره استراتژی‌ها و راهبردهایی بود که باید در مدل منتورینگ مدنظر قرار گیرد، و بخش دوم سؤال نیز به چگونگی کمک این مدل به رفع نارسایی‌های معلمان تازه کار اختصاص داشت. در پاسخ، مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار نظر کردند: در مدل آینده، کار عملی و مشاهده تدریس معلمان با تجربه و موفق باید تقویت شود. همچنین بهره‌گیری



از تجارب عملی، استفاده از آزمایشگاه‌های آموزشی و گنجاندن روش‌های علمی متداول برای تحکیم روابط میان منتهی و منتور، از موارد ضروری است. افزون بر این، ارائه اطلاعات مختصر در مورد پداگوژی کودکان نیز باید مدنظر قرار گیرد. از آنجا که مدل متورینگ یک فرآیند دوسویه و تدریجی است، معلم باتجربه با شناسایی کمبودها و نارسایی‌های معلم تازه‌کار، فعالیت‌هایی را در جهت بهبود آن‌ها انجام می‌دهد. این تعامل سبب کاهش ضعف‌های حرفه‌ای معلم تازه‌کار، افزایش اعتماد به نفس و کسب مهارت‌های لازم برای تدریس مؤثرتر می‌شود» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

سؤال هفتم درباره این بود که اگر معلمان تازه‌کار حمایت‌های لازم تخریکی، حرفه‌ای و روان‌شناختی را دریافت نکنند، چه نوع آسیب‌هایی، مانند آسیب‌های روانی، اجتماعی و حرفه‌ای، ممکن است برای آنان به وجود آید. در پاسخ، مصاحبه‌شوندگان چنین بیان داشتند: «در صورتی که معلم تازه‌کار از حمایت‌های فنی، روحی و اجتماعی برخوردار نباشد، ممکن است دچار دلسردی شود و نتواند به درستی تدریس کند، که این امر به طور مستقیم بر فرآیند یادگیری شاگردان تأثیر منفی می‌گذارد و روند تدریس را با چالش مواجه می‌سازد. همچنین، این وضعیت می‌تواند منجر به کاهش اعتماد به نفس در معلم شده و حتی موجب شود تا شاگردان نیز نسبت به او بی‌اعتماد شوند. در مواردی نیز احتمال تمسخر معلم تازه‌کار از سوی شاگردان وجود دارد که این امر می‌تواند باعث ایجاد ترس، اضطراب و آسیب‌های روانی در او گردد. در نهایت، نبود حمایت کافی ممکن است موجب ترک خدمت و انصراف معلم از حرفه تدریس شود» (مصاحبه، ۲-۶-۱-۳-۵-۱۴۰۳).

۵. تحلیل مصاحبه کارمندان ارشد تعلیم و تربیه

کارمندان ارشد تعلیم و تربیه در روند تطبیق مدل متورینگ، نقش کلیدی از جمله برنامه‌ریزی، اجرای فعالیت‌های عملیاتی، تهیه منابع و مواد مورد نیاز برای ماسترترینرها و معلمان و نیز تعقیب و نظارت بر کل پروسه متورینگ از آغاز تا پایان را به عهده داشتند. از این رو، انجام مصاحبه با این افراد و دریافت دیدگاه‌های آنان در مورد عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر روند متورینگ، امری ضروری بود. برای گردآوری اطلاعات، در مجموع پنج سؤال از این افراد پرسیده شد:

سؤال اول، در مورد برنامه‌ریزی: به عنوان فردی که مسئول برنامه‌ریزی مؤثر برنامه منتورینگ در دفتر ساحوی بودید، آیا برنامه منتورینگ مطابق با برنامه‌ریزی انجام شد یا در روند آن کمبودهایی مشاهده کردید؟

پاسخ کارمندان ارشد: در کل می‌توان گفت که برنامه به‌طور نسبی خوب تطبیق شد؛ اما از نظر نظارتی با مشکلاتی مواجه بودیم. علت اصلی این مشکل، کمبود منابع بشری بود که موجب شد نظارت منظم از پروسه صورت نگیرد. یکی دیگر از نقاط ضعف، عدم همکاری معلمان با این روند بود؛ زیرا حس مسئولیت‌پذیری در کارهای داوطلبانه به‌طور کلی در افغانستان ضعیف است. از آنجا که پروسه منتورینگ یک روند کاملاً داوطلبانه است و هیچ نوع منفعت مالی برای معلمان ندارد، همکاری لازم از سوی آنان جلب نشد. چالش دیگر، روند استخدام معلمان بود. اگر هماهنگی لازم میان دیپارتمنت استخدام و دیپارتمنت تعلیم و تربیه به‌درستی صورت نگیرد، معلمان تازه‌کار آموزش‌های لازم برای منتورینگ را دریافت نمی‌کنند که این مسئله، موجب ایجاد خلل در برنامه‌ریزی می‌شود. یکی دیگر از خلأهای موجود در برنامه‌ریزی ما این بود که به فاصله میان صنف‌ها توجه کافی نشده بود؛ زیرا برنامه در مکاتب محلی برگزار می‌شد و فاصله زیاد میان صنف‌ها، روند اجرا را دشوار کرده بود» (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

سؤال دوم، تعامل و ارتباطات: به عنوان یک افسر ارشد، تعامل و ارتباطات طراحی شده در مدل فعلی منتورینگ را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا فکر می‌کنید این مدل نیاز به بهبود دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، لطفاً بخش‌هایی را که نیازمند بهبود هستند مشخص نمایید. پاسخ کارمندان ارشد: بر اساس تجربه‌ی ما، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در برنامه منتورینگ، کیفیت تعامل و ارتباطات است. در مدل منتورینگ که ما آن را تطبیق کردیم، به این بخش توجه کافی نشده بود. بنابراین تقویت ساختار ارتباطی یکی از نیازهای اساسی برای بهبود برنامه در آینده به شمار می‌رود.

پیشنهاد می‌شود که در نسخه‌های بعدی مدل منتورینگ، استفاده از تکنولوژی‌های تعلیمی و ابزارهای ارتباطی مانند Microsoft Teams، Zoom، WhatsApp و Telegram و سایر پلتفرم‌هایی که موجب تسهیل و تقویت ارتباطات می‌شود، گنجانده



شود. همچنین، لازم است آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های تعامل مؤثر و برقراری ارتباطات سالم در مدل یا راهنمای متورینگ (Manual) افزوده شود تا منتورها و معلمان بتوانند ارتباط بهتری با یکدیگر برقرار کنند» (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

سؤال سوم، اهداف متورینگ: آیا برنامه متورینگ توانسته اهداف و انتظارات اولیه در زمینه پیشرفت حرفه‌ای معلمان تازه‌کار را برآورده سازد؟

پاسخ کارمندان ارشد: می‌توان گفت که مدل متورینگ در رشد مسلکی معلمان تازه‌کار و حتی معلمان با تجربه، نتایج خوبی داشته است. این مدل بسیاری از نارسایی‌های موجود در دانش مضمون و امور اداری معلمان تازه‌کار را تا حدی رفع کرده است. با این حال، نیاز است که محتوای مدل و منوال متورینگ بر اساس نیازهای واقعی معلمان افغانستان و شرایط محیط کاری آنان بیشتر توسعه یابد (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

سؤال چهارم، کیفیت مدل و منوال متورینگ: کیفیت کلی برنامه متورینگ و ارتباط آن با رشد حرفه‌ای معلمان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

پاسخ کارمندان ارشد: با وجود اینکه این برنامه برای نخستین بار تطبیق شد، ولی از نظر کیفیت کلی رضایت‌بخش و در رشد حرفه‌ای معلمان تازه‌کار مؤثر بود. با این حال، در بخش نظارت بر فعالیت‌ها کمبودهایی وجود داشت و در برخی موارد همکاری لازم برای اجرای مطلوب برنامه فراهم نبود. همچنین گاهی حس برتری طلبی برخی معلمان، مانعی برای تطبیق مؤثر برنامه به شمار می‌رفت (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

سؤال پنجم، منابع و پشتیبانی: آیا منابع و حمایت‌های ارائه‌شده در طول برنامه کافی و مؤثر بودند؟ در صورت نیاز، چه بهبودهایی پیشنهاد می‌کنید؟

پاسخ کارمندان ارشد: منابع در ساحه‌ای که ما مسئولیت داشتیم تا حدی کافی بود؛ اما از آنجا که متورینگ یک روند پیوسته است، به پشتیبانی مادی و معنوی بیشتری نیاز دارد. برای بهبود تطبیق برنامه، باید منابعی مانند قرطاسیه، لوازم لابراتوار، حمایت مالی برای سیرهای علمی، و فرصت‌های مشاهده متقابل بین مکاتب فراهم شود؛ این موارد نیازمند برنامه‌ریزی و حمایت مالی مستمر از سوی اداره است (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

سؤال ششم، پیشنهادات برای بهبود مدل متورینگ: آیا پیشنهاد خاصی برای بهبود



محتوای مدل مربیگری در آینده دارید؟

پاسخ کارمندان ارشد: برای ایجاد یک برنامه منتورینگ جامع، لازم است با معلمان، متخصصان و افراد باتجربه در بخش تعلیم و تربیه مشورت شود تا مدلی متناسب با نیازهای معلمان تازه‌کار افغانستان تدوین گردد. این مدل باید به‌عنوان بخشی از برنامه رسمی ریاست انکشاف مسلکی معلمان در نظر گرفته شده و به‌صورت اکادمیک تدریس شود. همچنین، منابع مورد نیاز برای اجرای مؤثر برنامه باید در بودجه وزارت معارف گنجانده شود (مصاحبه، ۳-۲۳-۱-۳-۷-۱۴۰۳).

۶. نتیجه تطبیق برنامه منتورینگ

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده، اشتراک‌کنندگان این تحقیق تطبیق مدل منتورینگ را در رشد و توسعه دانش موضوعی معلمان تازه‌کار مؤثر ارزیابی کردند. بسیاری از معلمان تازه‌فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌ها، برخلاف تخصص خود، برای تدریس در مضامینی غیرمرتبط منصوب می‌شوند. این وضعیت، نیازمند حمایت و راهنمایی از سوی معلمان با تجربه یا منتور است. همچنین معلمانی که صرفاً تا صنف دوازدهم تحصیل کرده‌اند، معمولاً از دانش و مهارت لازم برای تدریس مؤثر برخوردار نیستند و به پشتیبانی حرفه‌ای نیاز دارند. در این راستا، معاونان آموزشی در چارچوب برنامه منتورینگ نقش مهمی در حمایت از این معلمان ایفا می‌کنند.

معلمان مناطق دورافتاده و روستایی، که اغلب از مقاطع پایین‌تر فارغ شده و به دلیل کمبود نیروهای متخصص به تدریس گماشته می‌شوند، نیازمند برنامه‌های حمایتی بلندمدت هستند. برنامه منتورینگ، فرصتی مؤثر و کم‌هزینه برای ارتقای دانش موضوعی و مهارت‌های حرفه‌ای این معلمان فراهم می‌سازد. همچنین برای فارغ‌التحصیلان تازه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی که هنوز تجربه کافی در تدریس ندارند، این برنامه می‌تواند به‌عنوان یک پل انتقال تجربه، نقش کلیدی در آماده‌سازی آن‌ها برای محیط واقعی آموزش ایفا کند.



۷. یافته‌های تحقیق

تأثیرگذاری در رشد و توسعه دانش مضمون: نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که اشتراک‌کنندگان تحقیق، تطبیق مدل منتورینگ را در رشد و توسعه دانش مضمون معلمان تازه‌کار مؤثر ارزیابی کرده‌اند. معلمان تازه‌فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌های تعلیم و تربیه، اغلب برخلاف رشته تحصیلی خود برای تدریس در مضامین غیرمرتبط منصوب می‌شوند. به همین دلیل، این معلمان به حمایت و راهنمایی از سوی معلمان مجرب‌تر که به‌عنوان منتور انتخاب می‌شوند، نیاز دارند تا در تدریس موفق‌تر عمل کنند.

ویژگی‌های مدل منتورینگ: هر برنامه‌ای ویژگی‌های خاص خود را دارد. مدل منتورینگ نیز ویژگی‌هایی منحصر به فرد دارد که در جدول زیر برخی از این ویژگی‌ها ذکر می‌شود

جدول ویژگی‌های برنامه و مدل منتورینگ

عنوان ویژگی	توضیحات	ملاحظات
اهداف منتورینگ	اهداف برنامه منتورینگ باید واقعی، قابل درک، دسترسی، برنامه‌ریزی شده و قابلیت به دست آوردن را داشته باشد.	اهداف باید به طور کتبی درج دوسیه‌های مربوط به برنامه منتورینگ شود. تا در مدت زمان تطبیق از رسیدن به اهداف تعیین شده اطمینان حاصل شود.
حمایت‌های عینی از برنامه منتورینگ	تعهد ادارات مربوطه مانند وزارت معارف ریاست‌های معارف و ادارات مکاتب برابر نمودن حمایت‌های تخنیکی، مالی و سیاسی اجتماعی از برنامه منتورینگ برای ارتقای ظرفیت‌سازی مسلکی و اجتماعی معلمان.	حصول اطمینان از حمایت‌هایی که از طرف جوانب مختلف باید فراهم شود تا منتور و منتی بتوانند به اهداف خود که شامل ارتقای ظرفیت مسلکی، اداری و روحی-اجتماعی است، دست یابند.
حمایت جامعه از برنامه منتورینگ	ویژگی دیگری که برنامه منتورینگ دارد، نیاز به حمایت جامعه و مردم است؛ زیرا این برنامه طی یک فرآیند خاص انجام می‌شود. از این رو، حمایت‌های مردم جهت فراهم آوری امکانات در خارج از مکتب و مدرسه ضروری است و همکاری آنان در این زمینه می‌تواند مؤثر واقع شود.	جامعه نیز مسئولیت دارد تا زمینه‌های رشد و تعالی را برای معلمان فراهم نماید.

ایجاد ظرفیت‌های اداری: معلمان تازه‌کار اغلب با کارهای اداری آشنایی کافی ندارند. این فعالیت‌ها که جزو وظایف روزمره معلمان است، شامل پرکردن فرم‌های ترقی، ثبت حضور و غیاب، تکمیل شقه‌های امتحان، رساندن اجناس اداری و موارد مشابه است.



معلمان تازه‌کار باید این مهارت‌ها را به‌خوبی یاد بگیرند و در انجام آن‌ها ماهر شوند. به‌ویژه این بخش به‌عنوان متمم بخش‌های تکنیکی آموزش تلقی می‌شود. از آنجا که معلمان تازه‌کار معمولاً با چالش‌هایی در انجام صحیح این وظایف روبه‌رو هستند، نیاز به منتورهایی با تجربه در این زمینه احساس می‌شود تا از آن‌ها حمایت کنند. برنامه منتورینگ فرصت مناسبی برای تقویت ظرفیت‌های اداری معلمان فراهم می‌آورد.

اجزای مهم برنامه منتورینگ: مدل منتورینگ از اجزای مختلفی تشکیل شده که هر کدام در تعامل با یکدیگر، به تکمیل و تقویت این برنامه کمک می‌کنند.

اهمیت روابط در برنامه منتورینگ: برنامه منتورینگ یک فرآیند تعاملی است که روابط انسانی نقش اساسی در موفقیت آن دارند. روابط مثبت میان منتور و معلم تازه‌کار، نه تنها به رسیدن به اهداف کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش اعتماد متقابل و بهبود فرآیندهای منتورینگ می‌شود.

استراتژی‌های منتورینگ: برای موفقیت در برنامه منتورینگ، استفاده از استراتژی‌های مناسب ضروری است. این استراتژی‌ها باید به پیشبرد مؤثر برنامه و ارتقای کیفیت آموزش کمک کنند.

اهمیت حمایت از معلمان تازه‌کار: حمایت از معلمان تازه‌کار به‌منظور مواجهه با چالش‌های موجود، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. این حمایت‌ها موجب تسهیل روند یادگیری و تطبیق آن‌ها با محیط کاری می‌شود.

مشاهدات و سیستم فیدبک‌دهی: مشاهدات متقابل میان معلمان باتجربه و تازه‌کار به‌عنوان ابزاری مؤثر در رشد مهارت‌های تدریس به شمار می‌آید. این مشاهدات به معلمان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف شیوه‌های تدریس خود را شناسایی و برای بهبود آن‌ها تلاش کنند.

نتیجه‌گیری

این نوع فعالیت‌ها نشان‌دهنده نزدیک شدن به اهداف و مقاصد تعیین‌شده در برنامه منتورینگ است. این فرآیند نه تنها از سوی معلمان با تجربه پشتیبانی می‌شود، بلکه توسط



کارکنان ساحوی نیز بررسی و نظارت می شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی مراحل به درستی اجرا می گردد. شایان ذکر است که معلمان تازه کار و معلمان با تجربه هر دو در ابتدای برنامه تحت آموزش های لازم توسط مربیان ماهر، مهارت ها و مبانی برنامه منتورینگ را می آموزند.

معلمان تازه کار در مراحل اولیه ورود به مدرسه با چالش ها و مشکلات زیادی روبه رو هستند. این مشکلات شامل چالش های تدریسی، اداری، روحی و روانی و همچنین مشکلات اجتماعی می شود، زیرا معلمان تازه کار از تجربه تدریسی و مهارت های اداری کافی برخوردار نیستند. این مشکلات از طریق برنامه ای منظم و ساختارمند رسیدگی می شود. اجرای چنین برنامه هایی برای ارتقای ظرفیت و توانمندسازی معلمان تازه کار ضروری است و می توان با طراحی و پیاده سازی مدل های منتورینگ، این چالش ها را برطرف کرد.



فهرست منابع

۱. اکبری بورنگ، محمد؛ آیتی، محسن؛ محمدی، زهرا، (۱۳۹۹)، طراحی و تدوین برنامه درسی آموز منتورینگ به معلمان با سابق، بی‌جا: بی‌نا.
۲. اوضاعی نسرين، عصاره، محمدی و همراهان، (۱۴۰۲)، الگوی برنامه منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان: رویکرد نظری داده بنیاد، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال ۱۴۰۲.
۳. دانشمندی، سمیه؛ فتحی و اجارگاه، کورش؛ اباصلت خراسانی و همراهان، (۱۳۹۵)، تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی. سال ۷ شماره ۱۴، ۱۳۹۵.
۴. رحیمی، مریم؛ آراسته، حمیدرضا؛ عبداللهی، بیژن، (۱۳۹۹)، بررسی رابطه معلم ارشدی با خودکارآمدی معلمان تازه‌کار، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی.
۵. صادق پور، طاهره؛ مسئله‌گو، کوثر و همراهان، (۱۴۰۲)، روش‌های نوین تدریس، انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲) chaponashr.ir
۶. صفدری، نرگس؛ قرونه، داود، (۱۴۰۰)، فرایند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه مدیران مدارس، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها سال دهم شماره ۴ زمستان ۱۴۰۰.
۷. ضرابیان، فروزان؛ شمگانی حشمت الله، (۱۳۹۹)، بررسی روش‌های تدریس سنتی و مدرن و تاثیر آن در یادگیری دانشجویان پیام نور اصفهان، فصلنامه مطالعات و تحقیقات در علوم رفتاری سال دوم شماره ۲، بهار ۱۳۹۹.
۸. عباسی، طیه؛ هاشمی، (۱۳۹۵)، تبیین نقش منتورینگ در گاهش بی‌اعتمادی سازمانی، پژوهش‌های مدیریتی سازمانی دوره ۷، شماره ۲.
۹. عزیزی، براتعلی، (۱۴۰۰)، اثربخشی معلمان راهبر از دیدگاه معلمان پایه پنجم مدارس



ابتدایی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۷۶ تابستان - ۳۰۰۱۱

۱۰. عزیزاده رضایی، ابراهیم، (۱۳۸۶)، بررسی منزلت اجتماعی حرفه معلمی، دانشگاه علامه طباطبائی، فصل نامه نوآوری های آموزشی، شماره ۲۹، بهار ۱۳۸۸.

۱۱. کاظمی، سیده معصومه؛ فرزانه عبادی کوهساره، (۱۳۹۹)، شیوه های نوین آموزش. دوره ۳۱، شماره ۱۰۶.

۱۲. کاظمی، فاطمه، (۱۴۰۱)، درس پژوهی و تأثیر آن بر معلم و دانش آموز. هفتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش ۱۴۰۱، مازندران - محمودآباد.

۱۳. کشاورز لشکنای، روح الله، (۱۳۹۴)، بررسی دوتدریس عملی به شیوه درس پژوهی، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنالوژی ترکیه - استانبول ۲۴ اسفند ۱۳۹۴.

۱۴. کنعانی، مریم؛ حسنی، رفیق، (۱۴۰۱)، ارائه مدلی پارادایمیک از توانمندسازی فرهنگ یادگیری معلمان مدارس شهر کرمانشاه، مدیریت بر آموزش سازمان ها، سال یازدهم شماره ۱.

۱۵. گلیایگانی، نساء، ضامنی، فرشیده و همراهان، (۱۳۹۹)، ارائه مدلی مبتنی بر تأثیر ارشادگری بر آموزش پاسخگو در دانشگاه های علوم پزشکی کالن منطقه یک با رویکرد دانشگاه های نسل چهارم. فصلنامه پژوهشی، دوره ۲۹ - شماره ۲.

۱۶. الماسی حجت الله، زارعی زوارکی، نیلی و دلاور، (۱۳۹۹)، طراحی و اعتباریابی الگوی آموزشی کارورزی بر اساس نظریه استادشاگردی شناختی برای اجرای درس کارورزی در دانشگاه فرهنگیان، فصلنامه علمی روانشناسی تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی سال شانزدهم، شماره ۵۶.

۱۷. محمدی، الهام، شریفی راد قمشی سیف اله فضل الهی، (۱۴۰۰)، شناسایی مؤلفه های سرمایه فکری معلمان: مطالعه ای با رویکرد پدیدارشناسانه. مجله توسعه ای آموزش جندی شاپور، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، سال دوازدهم، ویژه نامه ۱۴۰۰.

۱۸. نوین صفدری، قرونه، (۱۴۰۰)، معلمی چیست و معلم کیست؟ نوشته شده در سه‌شنبه سی‌ام آبان ۱۳۹۱ <http://novin-rahavard.blogfa.com>
۱۹. نیرومند پروانه؛ قهرمان جعفر؛ قاسم‌زاده علিশاه، ابوالفضل، (۱۴۰۰)، ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدید استخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، مطالعات جامعه‌شناسی، سال چهارم، شماره ۵۶.
20. A. Parker, Michele 2010, Mentoring Practices to Keep Teachers in School, University of North Carolina at Wilmington. USA 2010
21. Ally, M. S., and Libent-Mabagala, D. (2022). Forms of Mentoring Programs in Developing Teaching Competencies of Novice Secondary School Teachers: A Case of Mbeya Region, Tanzania. East African Journal of Education and Social Sciences 3(5)130-136. Doi: <https://doi.org/10.46606/eajess-2022v03i05.0227>.
22. Andrews, B. D., & Quinn, R. J. (2005). The Effects of Mentoring on First-Year Teachers' Perceptions of Support Received. The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 78(3), 110–117. <https://doi.org/10.3200/TCHS.78.3.110-117>
23. Ani, M.I., Iketaku, I.R. & Uzosike, P.C. (2021). Mentoring in teacher education: An experience that makes a difference for college of education student teachers. International Research Journal of Science, Technology, Education, and Management, 1(1), 26-34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5195604>
24. Byllie D'amato Andrews & Robert J. Quinn (2005) The Effects of Mentoring on First-Year Teachers' Perceptions of Support Received, The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 78:3, 110-117, DOI: 10.3200/TCHS.78.3.110-117 <http://dx.doi.org/10.3200/TCHS.78.3.110-117>
25. Gyanu Dahal, Collaborative Mentoring for In-service Teachers' Well-being in the Nepalese Context, Journal of NELTA Gandaki (JoNG) Vol. VI Issue (1-2) November, 2023, pp. 89-97



26. Hady Henry Dism, 2021, Statement of Problem Template, University Technology Mara (UiTM) Sabah.2021. <https://www.researchgate.net/publication/354309875>. 99.
27. Ladner, Kelly Anne, “Beginning Teachers’ Perceptions of New Teacher Mentoring in a Suburban, Mississippi School District” (2022). Electronic Theses and Dissertations. 244 <https://egrove.olemiss.edu/etd/2442>
28. McCollum Irish, 2014, Beginning Teachers’ Perceptions of a Teacher Mentoring Program. Walden University, 2014.
29. Muhammad Amin & Othman 2018, Mentoring and support system development program, Faculty of Education, National University of Malaysia, Selangor, MALAYSIA. Especial No. 16 2018
30. Parker, A., & Pandya, S. (2021). A four-stage framework for the development of a research problem statement in doctoral dissertations. *International Journal of Doctoral Studies*, 16, 469-485. <https://doi.org/10.28945/4839>
31. Podder RANJIT, Mohammad Mustafizur & Rahman A.K.M. Saiful Islam, 2019, Mentoring for Professional Development of Teacher Educator: A Study of a Govt. Teachers’ Training College, NAEM Journal. Issn 1997-4248 Volume 14 Issue 27. 2019
32. Smyrnaïou, Z.1, Pantazopoulou, E.1 Argyri, Georgakopoulou, E. 2023, the Case of Greece on Mentoring Programs in the context of Erasmus+ LOOP Project- Scaffolding in Teacher Development: Mentoring and Mentore Induction Programs, *International Journal of Arts and Social Science*. Volume 6 Issue 8 August 2023 www.ijassjournal.com
33. Villani, S. (2002). *Mentoring Programs for New Teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.