

راهکارهای انگیزه‌بخشی به معلمان بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سعیده رئیسی زیدآباد^۱ (نویسنده مسئول)، حمیده رئیسی زیدآباد^۲، افرا سعیدی گراغانی^۳

^۱ دبیر آموزش و پرورش استان کرمان، کرمان salar.saideh@gmail.com

^۲ کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جیرفت، جیرفت Hamideh.raeisi64@gmail.com

^۳ دبیر آموزش و پرورش استان کرمان، کرمان salar.saideh@gmail.com

چکیده

معلمان و مربیان، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت و اساسی‌ترین عنصر در نظام آموزش و پرورش هستند و ارتقاء عوامل انگیزشی آنان و سرمایه‌گذاری در این بخش نقش حیاتی در افزایش کیفیت آموزشی دارد. ده‌ها معضل اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی که گریبان‌گیر جامعه شده و خود به خود مانع رشد و سازندگی کشور شده است، معلول بی‌توجهی به منابع انسانی و در یک جمله بی‌اعتنایی به نقش معلمان و ارتباط آن با بهره‌وری در آموزش و پرورش است. لذا شناخت معلم و کشف نیازها و عوامل ایجادکننده انگیزه‌های وی در جهت کارایی نظام آموزش و پرورش و تحقق اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف ارائه راهکارهای عملی انگیزه‌بخشی به معلمان با تأکید بر سند تحول بنیادین انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی و به لحاظ گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای است. یافته‌ها حاکی از آن است که ارتقا منزلت اجتماعی، بهبود مسائل اقتصادی، نظام ارزشیابی صحیح، ارتقا مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای معلمان، برخورد شایسته مدیر با معلم، افزایش انگیزه دانش‌آموزان در یادگیری و مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی معلمان هستند که برنامه ریزان و مسئولان محترم آموزش و پرورش می‌توانند با اجرایی کردن آن بخش از سند تحول بنیادین که طی راهکارهای متعددی به جایگاه معلم اشاره نموده است، شرایط را برای ارتقا انگیزه معلمان فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی

معلم، انگیزه، راهکار، سند تحول بنیادین

تعلیم و تربیت رکن اساسی جامعه انسانی است و یکی از اهداف عمده آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط معلمان و مدیران است. اغلب صاحب نظران و متفکران مسائل آموزشی و تربیتی بر این نظرند که معلمان و مدیران، بزرگترین و مهمترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت و اساسیترین عنصر در نظام آموزش و پرورش هستند. [۱] معلم نقش الگو، مربی و راهنمای دانش آموزان و هدایت کننده فرآیند تعلیم و تربیت را بر عهده دارد. میزان صلاحیت، کارآمدی، علاقه‌مندی و تسلط حرفه‌ای وی، تعیین کننده بازده فرآیند یاددهی - یادگیری است. [۲] بنابراین بی راه نیست اگر گفته می‌شود شالوده و اساس یک سیستم آموزشی موفق را معلمان تشکیل می‌دهند. اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت آن‌ها مؤثر می‌باشد. یکی از این عوامل، انگیزه معلمان است، چرا که رابطه مستقیمی بین انگیزه معلمان با عملکرد آنان وجود دارد و کسانی که انگیزه کافی داشته باشند کار خود را بهتر انجام می‌دهند و مسلماً سیستم آموزشی بهتری در جامعه به وجود خواهد آمد. [۱] انگیزش شغلی مجموعه‌ای از نیروهای انرژی بخش است که از درون و نیز ورای وجود شخص نشأت می‌گیرند و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین کننده مداومت آن می‌باشند. انگیزش شغلی یک ویژگی شخصی یا سازمانی نیست، بلکه حاصل تبادل بین فرد و محیط کارش می‌باشد. به دلیل این ماهیت تبادلی، خط‌مشی‌های سازمانی می‌توانند انگیزش شغلی کارکنان را به گونه‌ای مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار دهند. [۳] با توجه به موضوع انگیزه شغلی معلمان و نقش برجسته آن در بهره‌وری فردی و کارایی نظام آموزش و پرورش و همچنین با توجه به اینکه افت انگیزه شغلی کاهش کیفیت عملکرد حرفه‌ای و فرسودگی شغلی را به دنبال دارد، لزوم بررسی دقیق و موشکافانه این متغیر و شناسایی عوامل ایجاد کننده آن در جهت تحقق اهداف تعلیم و تربیت ضروری است. سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش^۱ برنامه‌ای است که با الهام گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی را تبیین کرده است و به معلم که رکن اصلی هر نظام تربیتی است، توجه ویژه‌ای کرده است و همچون نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی و الزامات در این مسیر به صورت شفاف و دقیق مشخص شده است. [۴] لذا در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی و کنکاش کتب و مقالات موجود، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز به صورت تحلیل محتوا بر اساس هدف پژوهش مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به مطالب یاد شده، در این مقاله ابتدا روش پژوهش و اهمیت و ضرورت پژوهش بیان می‌شود، سپس ادبیات پژوهش که شامل مفهوم شناسی انگیزش و تعریف معلم و مربی است مورد بررسی قرار گرفته و پس از آن پیشینه پژوهش بررسی می‌شود. سپس راهبردهای پیشنهادی جهت ارتقای انگیزه معلمان با توجه به سند بنیادین ارائه گردیده است. در نهایت بخش پایانی مقاله نیز به بحث و نتیجه‌گیری اختصاص داده شده است. در ادامه سؤال‌های پژوهش ارائه شده است:

- آیا شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، موجب افزایش انگیزه شغلی معلمان می‌گردد؟
- آیا مسائل اقتصادی و بهبود وضعیت حقوق و مزایا از عوامل افزایش انگیزش معلمان است؟
- آیا ارزشیابی صحیح و مؤثر از نحوه عملکرد معلمان در افزایش انگیزه شغلی آنان مؤثر است؟
- آیا برخورد شایسته مدیر با معلم و ایجاد جو سازمانی مناسب در افزایش انگیزه شغلی معلمان مؤثر است؟
- آیا فراهم ساختن زمینه ارتقا شغلی و حرفه‌ای معلمان موجب افزایش انگیزه شغلی آنان می‌گردد؟
- آیا افزایش انگیزه دانش آموزان در یادگیری، در افزایش انگیزه معلمان مؤثر است؟
- آیا مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی در افزایش انگیزه شغلی آنان مؤثر است؟

^۱ سند تحول بنیادین در آذر ماه سال ۱۳۹۰ در شورای عالی انقلاب فرهنگی و با امضای ریاست جمهور وقت و رئیس شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب نهایی رسید. این سند در طول ۱۵ جلسه کاری از تاریخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۲ تا تاریخ ۱۳۹۰/۷/۵ مورد بررسی و در نهایت تصویب قرار گرفت. از آنجا که این سند در شهر مشهد به تصویب رسیده است، به نام سند مشهد مقدس نیز شناخته می‌شود. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰) البته خود این نامگذاری نیز نشانگر نوعی ارزشی بودن و مبتنی بر هنجارهای دینی بودن این سند است.

۲- روش پژوهش

بخش قابل توجهی از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع مورد بحث با رویکرد کمی و با محوریت بررسی روابط میان متغیرهای تأثیرگذار بر انگیزش شغلی معلمی انجام شده و این مطالعات به تناسب ماهیتشان از عمق کافی برخوردار نبوده لذا ضرورت واکاوی عمیق این مسئله را بصورت تحلیل محتوا و مطالعات کتابخانه‌ای دو چندان نموده است. بنابراین در این مطالعه تلاش شده است بر اساس روش تحلیلی و مستند به منابع معتبر از جمله سند تحول بنیادین به واکاوی راهکارهای عملی انگیزه بخشی به معلمان پرداخته شود. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای است و سعی دارد با جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar، SID، Civica، Magiran و بررسی کتب و مقالات موجود و معتبر و فیش برداری از آن‌ها، مهم‌ترین عوامل مربوط به افزایش انگیزه معلمان را یافته و سپس با تعمق و بررسی در سند تحول بنیادین راهکارهای موجود را برای هر یک از عوامل کاویده و مورد بررسی قرار دهد.

۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت و ضرورت پژوهش از چند جنبه قابل بحث است. در وهله اول اثربخشی آموزش تا حدود زیادی به اثربخشی معلمان مربوط است درواقع بدون تأیید و تصدیق معلمان، حتی بهترین و غنی‌ترین مواد آموزشی نیز در قفسه‌های بایگانی به غبار فراموشی سپرده می‌شود. بنابراین جهت اصلاح و پیشرفت اساسی در کیفیت آموزش و پرورش دانش آموزان لازم است فرایند آموزش و چگونگی اثربخشی معلمان را در کلاس‌های درس مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم و در این میان توجه به عوامل انگیزشی معلمان می‌تواند در اولویت‌های این بررسی قرار گیرد. مسئله دیگری که بر اهمیت پرداختن به موضوع مورد بحث می‌افزاید این است که علی‌رغم نقش سازنده‌ی معلمان در اصلاح و بازسازی نظام آموزش و پرورش، عدم توجه به نیازهای اساسی آن‌ها و کمبود معیارهای صحیح و قابل قبول در جذب و به کارگیری آن‌ها سبب شده است که تعداد زیادی از افراد، شغل معلمی را از روی ناچاری و بدون علاقه و انگیزه‌ی قبلی انتخاب نمایند. متأسفانه نظام آموزشی ما نیز نتوانسته محیط مساعدی برای رشد و پرورش انگیزه‌های آنان فراهم نماید. پیامد این مسأله، انبوه مشکلات اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی است که گریبان گیر جامعه شده و خود به خود مانع رشد و سازندگی کشور می‌گردد. بدین لحاظ شناخت عوامل کاهش انگیزه و علاقه معلمان می‌تواند گامی در رفع موانع احتمالی و اقدامی در جهت جذب نیروهای کارآمد با این رسته‌ی شغلی گردد. مهم‌تر از همه، یافتن معیارهای مؤثر در افزایش انگیزه‌ی معلمان و بهره‌گیری از آن‌ها، مدیران را در حفظ و تثبیت نیروهای متعهد، کارآمد و با سابقه یاری خواهد نمود. [۵] ضرورت دیگر این پژوهش لزوم آشنایی جامعه‌ی فرهنگیان با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان نقشه راه تعلیم و تربیت و آشنایی و به کارگیری آن به عنوان منشور آموزش و پرورش که همه‌ی فعالیت‌ها و برنامه‌ها حول محور آن می‌چرخد، می‌باشد. [۶]

۴- ادبیات پژوهش

۴-۱- مفهوم شناسی انگیزش شغلی

اصطلاح انگیزش (motivation) نخستین بار از واژه لاتین موو که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد. [۷] تعریف دیگر انگیزه به این شکل می‌باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود.» [۸] انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به‌سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود

در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش، هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست. [۷]

استیروز و پورتر می‌گویند: «هر قدر انگیزه‌ی کاری کارمند و کارگر بالاتر باشد و هر قدر نگرش او به شغلش مثبت‌تر باشد (از کارش راضی‌تر باشد) عملکرد او نیز در سطحی بالاتر خواهد بود. به عکس، هر قدر انگیزه و نگرش مثبت نسبت به کار، پایین‌تر باشد (رضایت از کار کمتر باشد) عملکرد فرد نیز در سطح پایین‌تری قرار خواهد گرفت.» [۹]

۴-۲- معلم و مربی

معلمی شغل و حرفه نیست، بلکه ذوق و هنر توانمندی است. معلمی در قرآن به‌عنوان جلوه‌ای از قدرت لایزال الهی است. در نخستین آیات قرآن که بر قلب مبارک پیامبر اکرم (ص) نازل شد، به این هنر خداوند اشاره شده است: «أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ...» خداوند، خود را معلم می‌خواند و جالب اینکه معلم بودن خود را بعد از آفرینش پیچیده‌ترین و بهترین شاهکار خلقت، یعنی انسان آورده است. نباید تنها با این توجیه که معلمی شغل انبیا است، از توجه به نیازها و سختی‌هایی که معلمان تحمل می‌کنند، چشم پوشید. اگر معلمی شغل انبیا است، باید این را نیز به خاطر داشت که انبیا بر انسان منت گذارده‌اند. در آیات وحیانی نیز حقی که آنان بر گردن انسان‌ها دارند، گوشزد شده است، در نهج‌البلاغه نیز به نقش ارزشمند معلمان اشاره شده است و بهای معلم را با بهشت مقایسه کرده است. [۱۰]

در فصل اول سند تحول بنیادین که تحت عنوان «کلیات» نام‌گذاری شده است معلم و مربی (مترادف هم بکار رفته است) و به فردی اطلاق می‌شود که رسالت خطیر تربیت دانش‌آموزان را در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی بر عهده دارد. در فصل دوم این سند تحت عنوان بیانیه ارزش‌ها دو گزاره مهم به شرح زیر آمده است:

گزاره ۷. نقش معلم به عنوان هدایت‌کننده و اسوه امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور از اهمیتی بسزا برخوردار است.

گزاره ۱۲. به منزلت علم نافع، هدایتگر و توانمندساز و مقام و جایگاه عالم و معلم باید بیش از پیش توجه شود.

با توجه به دو گزاره فوق، که ارزش‌های زیربنایی هویت حرفه‌ای معلم را بیان می‌کنند، معلم در نظام تعلیم و تربیت کشور به عنوان مؤثرترین عنصر که نقش هدایتگری و الگوسازی دارد معرفی شده است. همچنین هویت حرفه‌ای معلم بر منزلت شغلی و علمی وی استوار گشته است.

۵- پیشینه پژوهش

با بررسی تحقیقات پیشین، مطالعه‌ای که به‌صورت خاص راهکارهای عملی انگیزه بخشی به معلمان را با تأکید بر سند تحول بنیادین مورد بررسی قرار داده باشد، شناسایی نشد از این جهت پژوهش حاضر پژوهشی نو به شمار می‌رود. با این حال در ادامه برای آشنایی با فضای تحقیقات قبلی اشاره‌ای مختصر به برخی از تحقیقات مرتبط با موضوع مورد بحث خواهیم داشت:

حسینی و احمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی» به کشف عوامل مرتبط با انگیزه و رضایت شغلی معلمان پرداختند. نتایج مطالعه آنان نشان داد که عامل مهمی که بر انگیزه معلمان برای ماندگاری آنان مؤثر است، پایگاه اجتماعی شغل معلمی است. بنابراین تلاش در جهت تقویت منزلت اجتماعی معلمان از سوی آموزش و پرورش عامل مهمی است که بر اساس یافته‌های این تحقیق بر انگیزه معلمان مؤثر است. همچنین ایجاد شرایط مناسب کاری، بهبود و ارتقای مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری معلمان، تجدیدنظر در ساختار و ویژگی‌های شغلی معلمی، توجه به شرایط احراز و ویژگی‌های شخصیتی معلمان قبل از ورود به حرفه معلمی و فراهم کردن زمینه جهت فعالیت سالم و کاملاً صنفی برای نمایندگان معلمان از دیگر عواملی است که سبب می‌شود که آنان تمایل و انگیزه بیشتری برای ماندگاری در شغل خود داشته باشند. [۵]

الفت و پورسنبلی (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مراغه پرداختند. نتایج حاصل بیانگر آن است که انگیزه شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مراغه بالاتر از حد متوسط است. همچنین نتایج مطالعه آنان نشان می‌دهد که عوامل مادی، عوامل معنوی و عوامل سازمانی بر انگیزه شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مراغه مؤثر است. [۱۱]

کیانی (۱۳۹۵) در مطالعه خود به شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی معلمان مدارس ابتدایی ناحیه ۲ پرداخت. نتایج مطالعه وی نشان داد که مسائل مدیریتی-آموزشی (مانند بخشنامه‌ها و قواعد مکرر و غیرکارشناسانه، رفتار و سبک نامناسب مدیر مدرسه، تغییرات مداوم کتب درس)، مسائل اقتصادی (مانند حقوق و دستمزد پایین و عدم وجود امکانات رفاهی)، مسائل شغلی (مانند یکنواختی و عدم تنوع در شغل، استرس بالای شغل و عدم ارتقاء جایگاه اجتماعی معلمان)، مسائل فرهنگی-اجتماعی (عدم مشارکت فکری معلمان در برنامه‌ریزی سالانه مدرسه) و مسائل مربوط به امکانات محیطی (مانند کمبود امکانات آموزشی در مدرسه و نبود تجهیزات نوین و فن‌آوری‌های روز در مدرسه) از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در معلمان می‌باشند. [۳]

پناهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای پرداختند و نشان دادند که مسائل آموزشی، مسائل داخلی سازمانی، مسائل اقتصادی، مسائل اجتماعی و مسائل شخصی و خانوادگی از مهم‌ترین عواملی است که به کاهش انگیزه معلمان منجر می‌گردد و کم‌توجهی در بهبود وضعیت ایشان، می‌تواند نظام آموزشی و به ویژه پویایی و بالندگی جامعه را در آینده‌ای نزدیک با مخاطرات عمده‌ای همراه سازد. در این پژوهش طراحی نظام‌های ارزشیابی دقیق و منصفانه در ارزشیابی عملکرد معلمان به منظور شناسایی و تقدیر از معلمان متعهد و تلاشگر، ایجاد سازوکار مناسب برای تقویت جایگاه معلم در جامعه و ارتقای وضعیت اقتصادی معلمان توسط مسئولان از جمله راهکارهای مؤثر در روند افزایش انگیزه معلمان معرفی شدند. [۱۲]

احمدی و سجادی (۱۳۸۰) به بررسی عوامل مؤثر بر افزایش شغلی معلمان مدارس راهنمایی دخترانه شهر اصفهان از دیدگاه دانشجو معلمان، معلمان و مدیران پرداختند. ایشان در این مطالعه آگاهی از مسائل مربوط به انگیزش کارکنان را یکی از ضروری‌ترین ارکان مدیریت عنوان می‌کنند و نشان می‌دهند که عواملی همچون امکانات رفاهی، جو سازمانی، توسعه و غنای شغلی، تسهیلات فیزیکی در مدرسه و ارزشیابی صحیح موجب افزایش انگیزه‌ی شغلی معلمان می‌گردد. همچنین در این مطالعه نشان داده شد که بین دیدگاه‌های سه گروه در خصوص عوامل ذکر شده تفاوت وجود داشته، بدین صورت که مدیران بیش از معلمان و دانشجو معلمان امکانات رفاهی، جو سازمانی، تسهیلات فیزیکی و ارزشیابی صحیح را موجب افزایش انگیزش شغلی دانسته‌اند. ضمن اینکه از نظر مدیران و معلمان، فراهم نمودن تسهیلات فیزیکی در مدرسه و از نظر دانشجو معلمان توسعه و غنای شغلی مهم‌ترین عامل انگیزشی به شمار آمده است. [۱]

دادی پور درگری (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل کاهنده‌ی انگیزش و رضایت شغلی معلمان و ارائه‌ی راهکارهایی جهت افزایش انگیزش و رضایت شغلی معلمان» معتقد است که جلب رضایت کارکنان و علاقه‌مند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. وی در این مطالعه توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان، محرک‌های مادی، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی، استفاده از برنامه‌های مدیریت مشارکتی تقسیم کار صحیح، غنی‌سازی شغل، جابجایی و چرخش شغلی، تواناسازی کارکنان، توجه به جنبه‌های روانی کار و کارکنان، ایجاد زمینه‌های خلاقیت فکری و تقویت روحیه کارکنان، توجه به نظم و انضباط در کار و توجه کافی به محیط کار و رعایت اصل برابری را به عنوان راه‌های افزایش انگیزش معرفی می‌کند. [۱۴]

کلنات و شیرینی (۱۳۹۵) در مطالعه خود به تبیین جایگاه معلم در سند تحول بنیادین پرداختند. نتیجه حاصل شده حاکی از آن است که اگر نظام آموزشی ایران برای رسیدن به افق ۱۴۰۴ به سندی که در اختیار دارد عمل کند بی‌هیچ شک و شبهه‌ای پایه‌های اصلی تمدن اسلامی برای تحقق حیات طیبه را بنا نهاده است. نظام آموزشی ما برای تحقق سند تحول نیاز به عاملانی دارد که در رأس آن‌ها معلم است که با ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های خود در رسیدن به اهداف سند مؤثر است و رأس دیگر ساختار آموزش و پرورش است که با فراهم کردن زمینه‌های دستیابی معلمان به اهداف خود شرایط را برای تحقق حیات طیبه فراهم می‌کند. [۴]

در مجموع کنکاش در پیشینه پژوهشی در خصوص انگیزه معلمان، وجود علل متعدد در افزایش انگیزه معلمان را مورد تأیید قرار می‌دهد.

۶- عوامل اثرگذار بر انگیزه شغلی معلمان

نبودن انگیزه شغلی در معلمان در نهاد آموزش و پرورش، به دلیل اهمیت و حساسیت این نهاد و نقش آن در آموزش و تربیت دانش آموزان می‌تواند عواقب بسیار وخیم‌تری داشته باشد که پیامدهای آن نه تنها آموزش و پرورش، بلکه جامعه را نیز تهدید کند. لذا در این بخش چند

راهکار مهم که در افزایش انگیزش معلمان مؤثر هستند با توجه به سند تحول بنیادین مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مفصل‌ترین و گسترده‌ترین فصل سند تحول بنیادین، فصل هفتم است که ذیل عنوان «هدف‌های عملیاتی و راهکارها» نام‌گذاری شده است. در این فصل، در مجموع ۲۳ راهکار کلی مختلف بیان شده است که در ذیل هر راهکار، جزئیات اجرایی و عملیاتی آن نیز مطرح شده است.

۶-۱- منزلت اجتماعی

ارتقای مقام و جایگاه معلم از اهداف کلان سند تحول بنیادین است. از عمده برنامه‌هایی که می‌تواند ارتقای جایگاه معلم را به همراه داشته باشد: برنامه‌ریزی در سطح فرهنگی و اقتصادی و تخصیص بودجه ویژه، توجه به علم و دانش معلم و نهادینه کردن نگاه ارزشمند به مقام معلم در وجود افراد و آحاد جامعه، علاوه بر این روحیه تقدیر از معلم باید امری مستمر و خاص روز معلم نباشد و همواره باید به کار و تلاش معلم احترام گذاشت. [۴] با این حال نتایج برخی مطالعات در ایران نشان می‌دهد جامعه ایرانی اعتبار بالایی برای حرفه معلمی قائل نیست و حمایت‌های اجتماعی ناکافی از معلمان موجب شده است منزلت اجتماعی سایر مشاغل بیشتر از این حرفه باشد. فرآیند کاهش منزلت اجتماعی حرفه معلمی در ایران نتایج زیانباری در پی داشته است که گرایش نداشتن جوانان مستعد و توانمند به این حرفه، احساس سرخوردگی و اضطراب شغلی، کاهش انگیزه شغلی، بروز نارضایتی در میان معلمان، کاهش تأثیر نقش الگویی معلم بر دانش آموزان و در نهایت ناکارآمدی نهاد تعلیم و تربیت از جمله این پیامدها به شمار می‌آیند. بدین منظور دولت‌های باید در راستای نیازهای انگیزشی معلمان، جایگاهی سالم برای رشد حرفه‌ای و سیستم مدیریت اخلاقی در مورد آسایش و رفاه ایشان ارائه دهند. [۱۲] با توجه به ابعاد و پیامدهای مسئله‌زای این وضعیت در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش «ارتقا منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم برای تغییر وضعیت کنونی معلمان» در هدف عملیاتی دهم، راهکار اول و چهارم مد نظر قرار گرفته است:

راهکار ۱/۱۰- برنامه‌ریزی و به کارگیری امکانات و فرصت‌های اجتماعی برای اعتلای فرهنگ عمومی در تکریم و پاسداشت مقام معلم با تأکید بر استفاده از ظرفیت رسانه ملی.

راهکار ۴/۱۰- طراحی و استقرار نظام خاص بازنشستگی فرهنگیان برای بهره‌مندی فزون‌تر از تجارب مفید آنان.

همچنین در هدف عملیاتی هشتم راهکار دوم ایجاد سازوکارهای لازم برای تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان مورد تأکید قرار گرفته است.

۶-۲- مسائل اقتصادی

یکی از مهم‌ترین علل کاهش انگیزه در انجام فعالیت‌های آموزش مربوط به مسائل اقتصادی است. مناسب نبودن سطح حقوق معلمان برای گذراندن یک زندگی عادی مهم‌ترین عامل در روند شکل‌گیری و بی‌انگیزگی معلمان است. [۱۲] هرچه مسئولان به امکانات مادی و خدمات رفاهی معلمان توجه کنند انگیزه شغلی معلمان افزایش می‌یابد و با بالا رفتن انگیزش شغلی معلم نشاط و انگیزه و امید به آینده در دانش آموزان قوی‌تر می‌شود. [۴] از نظر تیلور پاداش‌های پولی به‌عنوان یک راهبرد انگیزشی برای تلاش جهت افزایش عملکرد، تعهد، بهره‌وری و در نهایت رضایت مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۱۴] عدم تأمین مخارج زندگی به نحو شایسته موجب دل‌نگرانی و تشویش ذهنی معلمان شده و همین امر به‌طور مستقیم بر انگیزه معلم تأثیر گذاشته و از شور و شوق او برای کار کاسته و در نتیجه بر کیفیت تدریس او تأثیر می‌گذارد. تحلیل مشکلات نظام تشویقی موجود نیز بر انگیزه معلم تأثیر مستقیم دارد و در جهت رفع مشکلات باید اقدامات لازم انجام شود. [۱۲] در این راستا در هدف عملیاتی دوازدهم سند تحول بنیادین با عنوان «برقراری الگوی جبران خدمات و تأمین رفاه نیروی انسانی درخور منزلت فرهنگیان» با توجه به لزوم تمام وقت شدن آنان به این موضوع پرداخته شده و ذیل این راهکار، جزئیات اجرایی و عملیاتی آن بدین شرح مطرح شده است:

راهکار ۱/۱۲- بهینه‌سازی نظام پرداخت‌ها، مبتنی بر شایستگی‌ها و بر اساس رویکرد رقابتی.

راهکار ۲/۱۲- فراهم آوردن تسهیلات و امتیازات مناسب برای جذب و نگهداشت نیروهای کارآمد در دوره ابتدایی و تقویت نگاه تخصصی زیربنایی به این دوره تحصیلی.

راهکار ۳/۱۲- ایجاد سازوکارهای قانونی برای افزایش انگیزه معلمان و مربیان با ساماندهی مناسب خدمات و امکانات رفاهی و رفع مشکلات مادی و معیشتی آنان.

۳-۶- نظام ارزشیابی صحیح

نبود نظام ارزیابی مناسب از عملکرد معلمان و عدم تمایز معلمان پرتلاش و متعهد از معلمان کم‌کار یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در روند کاهش انگیزه معلمان شناخته شده است. [۱۲] مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می‌انجامد. بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راه‌های پیشرفت آنان مطرح است و ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک سازمان طی دوره کاری ضروری به نظر می‌رسد. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود. [۱۴] استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی و عمومی یکی از ضروریات است و ایجاد سازوکارهای قانونی و ساختار سنجش و ارزیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی یکی از راهکارهای آن است. [۱۵] ضوابط و شاخص‌های ارزشیابی از عملکرد کارکنان در سطوح مختلف باید بر اساس اهداف فلسفه تربیت رسمی و عمومی و یافته‌های علمی با مشارکت مؤثر سازمان/انجمن علمی مربیان و نیز سایر عوامل سهیم مورد بررسی قرار گیرد تا زمینه ارتقاء استانداردهای تربیتی و به روز نمودن آن را فراهم کند. این استانداردها علاوه بر رعایت شاخص‌های علمی باید مبتنی بر سیره نظری و علمی قول و فعل و تقریر انبیاء و اولیاء الهی باشد. [۱۶] در این راستا هدف عملیاتی یازدهم سند با عنوان «بازمهندسی سیاست‌ها و باز تنظیم اصول حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم با تأکید بر کارورزی و انطباق سطح شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان در سطح ملی و جهانی با مقتضیات الگوی برنامه درسی در نظام تعلیم و تربیت و طراحی سیاست‌های مناسب برای ارتقای شیوه‌های جذب، تربیت و نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش» دارای ۱۲ راهکار می‌باشد که راهکار چهارم به «ایجاد نظام ارزیابی صلاحیت معلمان شامل شایستگی‌های، اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی و ارزشیابی متناسب با مبانی و اهداف سند تحول راهبردی» پرداخته است.

۴-۶- ارتقا مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای معلمان

توانمندسازی یکی از مباحث جدی، مهم و اساسی در راستای ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) سازمانی محسوب می‌شود. آموزش از اساسی‌ترین برنامه توانمندسازی بوده و از این طریق؛ سطح دانش و آگاهی کارکنان توسعه یافته و مهارت‌ها به ایجاد رفتارهای مطلوب آنان کمک می‌کند. [۱۷] فرآیند آموزش یکی از محرک‌های انگیزه در کارکنان سازمان می‌باشد. هدف از آموزش این است که با افزودن دانش شغلی کارکنان، رفتار و نگرش آن‌ها را در جهت نیل به اهداف سازمانی سوق داد. برای نیل به اهداف، هر سازمان باید نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند. [۱۴] در پژوهش‌های بسیاری از جمله پژوهش کیانی (۱۳۹۵) عدم وجود فرصت امکان ارتقا و رشد، عدم آگاهی از شیوه‌های نوین تدریس، نبود آموزش‌های ضمن خدمت علمی و هدفمند، عدم آگاهی از تکنولوژی‌های روز به ویژه کامپیوتر و عدم توانایی در تولید محتوای الکترونیک به‌عنوان عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه شغلی معلمان شناسایی شده است. هدف عملیاتی هجدهم در سند تحت عنوان «تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با رویکرد تعالی بخش، پویا و بالنده» در راهکار دوم «تسهيلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش (پژوهش محور، غیر حضوری، پودمانی، اتصال به منابع روزآمد حرفه‌ای و...) در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و تقویت انگیزه و مهارت حرفه‌ای برای یادگیری مداوم» را مورد تأکید و تصریح قرار داده است. مسیر ارتقای شغلی و حرفه‌ای معلمان نیز در راهکار ۲/۱۰ به استقرار نظام رتبه‌بندی معلمان منوط گشته است. در مسیر ارتقا، به آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و ادامه تحصیل آن‌ها در دوره‌های بالاتر نیز اشاره شده است. علاوه بر بسترسازی کسب دانش و مهارت‌های حرفه‌ای اقداماتی نیز در جهت ایجاد محیط مناسب رشد هویت حرفه‌ای در محیط‌های آموزشی پیش‌بینی شده است. در همین راستا در هدف عملیاتی یازدهم راهکار هفدهم، توسعه زمینه پژوهشگری با اختصاص اعتبارات خاص فعالیت پژوهشی مطرح شده است: «توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش

توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر و اختصاص اعتبارات خاص برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان».

۶-۵- برخورد شایسته مدیر با معلم

برخورد نامناسب مدیر با معلم یکی دیگر از عوامل کاهنده انگیزش معلمان است. پر واضح است یکی از وظایف حرفه‌ای و انسانی مدیران در مقابل مراجعین رعایت اصول روابط انسانی و اخلاق مناسب در برخورد با آنان است که کیفیت کار معلمان و انگیزه آنان را در پی دارد. لذا ضروری است در انتخاب مدیران مدارس دقت و حساسیت کافی صورت پذیرد و همچنین به‌طور مستمر مدیران مدارس نسبت به حساسیت رسالت مدیریتی و وظایف خود آشنایی کامل پیدا نموده و مورد ارزیابی قرار گیرند. [۱۲] در نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹) بر استقرار نظام شایسته‌سالاری و طراحی سازوکارهایی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت‌های آموزش و پرورش و باز تعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی ملاک‌های کیفی و تقویت نظام‌های شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی تأکید شده است. [۱۸] در هدف عملیاتی دوم سند تحت عنوان «تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی» هشت راهکار بیان شده و راهکار سوم به «تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس» اشاره دارد. همچنین هدف عملیاتی بیست و دوم در سند با عنوان «ارتقا و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی، مدیریت و راهبری آموزشی و تربیتی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» در راهکار ششم «گزینش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی» را مورد تأکید قرار داده است. لذا لازم است مدیر علاوه بر شایستگی‌های تخصصی از شایستگی مورد انتظار برای معلمان نیز برخوردار باشد. شعر «ذات نیافته از هستی‌بخش/ کی تواند که شود هستی‌بخش؟» مصداقی برای این مطلب است.

۶-۶- افزایش انگیزه دانش‌آموزان در یادگیری

محققان بر این باورند که منبع اصلی ایجاد انگیزه یا دلسردی در معلمان، دانش‌آموزان هستند زیرا دانش‌آموزان در رابطه تنگاتنگ خود با معلمان می‌توانند نقطه عطف کار حرفه‌ای معلمان تلقی شوند و بازخوردهای آن‌ها می‌تواند مسیر کاری و انگیزشی معلمان را تبیین کند. [۱] از نظر محقق آموزش و پرورش با پشت سر گذاشتن تقریبی دوران همه‌گیری ۲ با مسائل جدی‌تری مواجه شده است و یکی از این مسائل، بی‌رغبتی دانش‌آموزان به مدرسه و آموزش حضوری است. امروزه با توجه به تحولی که در جوامع رخ داده است و نیازهایی که به طبع آن پدید آمده است دیگر آموزش به طرق سنتی و روش‌های غیر فعال پاسخگوی نیازهای آموزشی نخواهد بود. از نظر نگارنده یکی از دورسی که می‌توان رغبت و انگیزه دانش‌آموزان را نسبت به آن افزایش داد درس ادبیات فارسی است که علی‌رغم اینکه ادبیات ذاتاً زیباست و با ذهن و عاطفه انسان گره

^۲ شیوع کرونا ویروس در ایران به صورت رسمی در ۲۹ بهمن ۱۳۹۸ تأیید شد. در پی شیوع این ویروس در ایران، با توجه به حجم گسترده دانش‌آموزی در کشورمان مدارس از هفته اول اسفندماه تعطیل اعلام شد و این تعطیلی تا اواخر سال ۹۸ و تا بعد از شروع تعطیلات رسمی سال ۱۴۰۱ تداوم یافت؛ اما سیاست دولت در این دوره تعطیلات این بوده است که «مدارس و دانشگاه‌ها تعطیل است؛ لکن آموزش و یادگیری تعطیل نیست». بر همین اساس سازوکارهای بسیار گسترده‌ای برای پیشبرد امور آموزشی و تحقیقاتی با تمرکز بر بستر فضای مجازی و آموزش از راه دور طراحی و تدوین گردید. در پی تعطیلات ناخواسته مدارس، تهیه نرم‌افزار شبکه شاد بستر مناسبی را برای آموزش از راه دور فراهم کرد. با شروع راه اندازی برنامه شاد و استمرار فرآیند یاددهی-یادگیری در این فضای مجازی، ذینفعان آموزش و پرورش با چالش‌هایی مواجه شدند. از طرفی مسئولین تعلیم و تربیت کشور عنوان نمودند حرکتی که در حوزه آموزش مجازی به خاطر تهدید کرونا صورت گرفت، تبدیل به یک فرصت شده است که می‌توان در زمان بازگشایی مدارس بستر شبکه شاد را به عنوان مکمل برنامه درسی و برای گسترش عدالت آموزشی بکار گرفت. [۲۰]

می‌خورد اما از نظر برخی از دانش‌آموزان درس کسالت باری تلقی می‌گردد. در این خصوص نظر محقق بر این است که می‌توان با بهره‌گیری از ابزارهای کمک‌آموزشی متنوع و به روز مانند عکس، داستان، فیلم، موسیقی کلاس ادبیات را جذاب‌تر کرد. درس علوم تجربی نیز از دیگر دروسی است که باید بر پایه روش‌های پویا، خلاق و گروهی تدریس شود و همچنین امکانات آزمایشگاهی لازم در اختیار دانش‌آموزان قرار داده شود تا از این طریق بر جذابیت درس و انگیزه دانش‌آموزان بر یادگیری افزوده شود. سند تحول بنیادین نیز در هدف عملیاتی هفدهم «ارتقای کیفیت فرایند تعلیم و تربیت با تکیه بر استفاده هوشمندانه از فناوری‌های نوین» را بیان کرده و در راهکار سوم بر «اصلاح و به روزآوری روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان» تأکید کرده است. همچنین در هدف عملیاتی شش با عنوان «تنوع‌بخشی به محیط‌های یادگیری در فرایند تعلیم و تربیت رسمی عمومی» شش راهکار بیان شده که راهکار اول به «ایجاد، توسعه و غنی‌سازی واحد اطلاعات و منابع آموزش و پرورش در سطح مدرسه (از قبیل کتابخانه، آزمایشگاه و کارگاه، شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات)» و راهکار ششم به «ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهش‌سراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی، نمایشگاه‌ها و موزه‌های تخصصی علوم و فناوری، مراکز کارآفرینی، ورزشگاه‌ها و سایر مراکز مشابه» پرداخته است.

۶-۷- مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی

مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی درسی از جمله موضوعات مهم و اساسی در نظام‌های آموزشی بوده است. محاسنی مانند ارتقای شأن و منزلت حرفه‌ای معلمان، جلوگیری از فرسودگی شغلی معلمان و ایجاد انگیزه، اصلاح دیدگاه معلمان درباره نوآوری و تغییر، انطباق و سازگار کردن برنامه‌های درسی ابلاغ‌شده با شرایط مدرسه و منطقه، افزایش فعالیت دانش‌آموزان در کلاس درس، ایجاد دلبستگی و تعهد در معلمان نسبت به اجرای برنامه‌های درسی، بهبود کیفیت تدریس و در نهایت ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان باعث می‌شود تا به این امر مهم همت گماشته و بر موانع غلبه کنیم. [۱۹] استفاده از برنامه‌های مدیریت مشارکتی موجب می‌شود افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نموده و در نتیجه برای رسیدن به اهداف و تصمیمات اتخاذ شده‌ای که خود در آن سهیم بودند با انگیزه بیشتری تلاش کنند، زیرا این عمل باعث خواهد شد که بازدهی فرد و تعهد او نسبت به کار و انگیزش و رضایت شغلی‌اش افزایش یابد. [۱۴] در هدف عملیاتی یازدهم - راهکار شماره شش ایجاد زمینه برای مشارکت دادن معلمان در برنامه درسی در سطح مدرسه از لوازم ارتقای انگیزش معلمان محسوب شده است. همچنین هدف عملیاتی سیزدهم «افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش» را بیان کرده و در راهکار دوم بر «افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان و شورای دانش‌آموزان) با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به آنان و فراهم آوردن زمینه مشارکت بیشتر ایشان در فرایند تعلیم و تربیت مدرسه» تأکید و تصریح کرده است.

در جدول ۱ راهکارهای عملی انگیزه بخشی به معلمان بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌طور خلاصه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱- راهکارهای عملی انگیزه بخشی به معلمان (مآخذ: یافته‌های تحقیق)

عنوان راهکار	توضیحات راهکار
ارتقا منزلت اجتماعی	راهکار ۲/۸- ایجاد سازوکارهای لازم برای تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان. راهکار ۱/۱۰- برنامه‌ریزی و به کارگیری امکانات و فرصت‌های اجتماعی برای اعتلای فرهنگ عمومی در تکریم و پاسداشت مقام معلم با تأکید بر استفاده از ظرفیت رسانه ملی. راهکار ۴/۱۰- طراحی و استقرار نظام خاص بازنشستگی فرهنگیان برای بهره‌مندی فزون‌تر از تجارب مفید آنان.
بهبود مسائل اقتصادی	راهکار ۱/۱۲- برقراری الگوی جبران خدمات و تأمین رفاه نیروی انسانی درخور منزلت فرهنگیان با توجه به لزوم تمام وقت شدن آنان. راهکار ۲/۱۲- بهینه‌سازی نظام پرداخت‌ها، مبتنی بر شایستگی‌ها و بر اساس رویکرد رقابتی. راهکار ۳/۱۲- ایجاد سازوکارهای قانونی برای افزایش انگیزه معلمان و مربیان با ساماندهی مناسب خدمات و امکانات رفاهی و رفع مشکلات مادی و معیشتی آنان.
نظام ارزشیابی صحیح	راهکار ۴/۱۱- ایجاد نظام ارزیابی صلاحیت معلمان شامل شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی و ارزشیابی متناسب با مبانی و اهداف سند تحول راهبردی.
ارتقا مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای معلمان	راهکار ۲/۱۰- ارتقای مرتبه علمی و تربیتی معلمان و تقویت انگیزه ارتقای شغلی در آنان بر اساس نظام معیار اسلامی. راهکار ۷/۱۱- توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان. راهکار ۲/۱۸- تأمین تسهیلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و تقویت انگیزه و مهارت حرفه‌ای برای یادگیری مداوم.
برخورد شایسته مدیر با معلم	راهکار ۳/۲- تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس. راهکار ۶/۲۲- گزینش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی.
افزایش انگیزه دانش آموزان در یادگیری	راهکار ۳/۱۷- اصلاح و به روزآوری روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان. راهکار ۱/۶- ایجاد، توسعه و غنی‌سازی واحد اطلاعات و منابع آموزش و پرورش در سطح مدرسه (از قبیل کتابخانه، آزمایشگاه و کارگاه، شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات) راهکار ۶/۶- ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهش‌سراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی، نمایشگاه‌ها و موزه‌های

تخصصی علوم و فناوری، مراکز کارآفرینی، ورزشگاه‌ها و سایر مراکز مشابه.

راهکار ۲/۱۳- به افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان و شورای دانش‌آموزان) با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به آنان و فراهم آوردن زمینه مشارکت بیشتر ایشان در فرایند تعلیم و تربیت مدرسه.

راهکار ۶/۱۳- استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلمان برای مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ریزی درسی در سطح مدرسه.

مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی

۷- بحث و نتیجه‌گیری

تحول اساسی و پایدار در هر جامعه در گرو متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه است. محور اصلی تحول و توسعه نظام تعلیم و تربیت، بهبود کیفیت کار معلم، شناخت و ویژگی‌های آن‌ها می‌باشد. معلمان به‌عنوان پایه‌گذاران اصلی اندیشه‌های علمی، مبلغان ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی به کودکان ما به شمار رفته و حرف اول را در تربیت منابع انسانی می‌زنند. هیچ حرفه‌ای همچون شغل معلمی تأثیر مؤثری در جوامع ندارد. هر قدر معلمی از انگیزه کاری بالاتری برخوردار باشد به همان میزان می‌تواند در کلاس از کارایی بیشتری برخوردار گردد. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه راهکارهای عملی برای ارتقای انگیزش معلمان در نظام آموزش و پرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین انجام گرفت. یافته‌های استخراج شده در این پژوهش نشان می‌دهد که ارتقا منزلت اجتماعی، بهبود مسائل اقتصادی، نظام ارزشیابی صحیح، ارتقا مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای معلمان، برخورد شایسته مدیر با معلم، افزایش انگیزه دانش‌آموزان در یادگیری و مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی معلمان هستند که با راهکارهای ارائه شده در سند تحول بنیادین (که به تفصیل در این پژوهش بررسی شد) همچون ارتقا منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای و تکریم مقام معلم، برقراری الگوی جبران خدمات و تأمین رفاه، ایجاد نظام ارزیابی صلاحیت معلمان شامل شایستگی‌های اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی، آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و ادامه تحصیل آن‌ها در دوره‌های بالاتر، تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران، افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه مانند شورای معلمان با تفویض برخی از اختیارات و اصلاح و به روزآوری روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق، قابل تحقق هستند. نتایج این پژوهش با مطالعات حسنی و احمدی (۱۳۹۵) که بر تقویت منزلت اجتماعی معلمان اشاره دارد، الفت و پورسنبل (۱۳۹۷) که عوامل مادی را بر انگیزه شغلی معلمان مؤثر دانسته‌اند، کیانی (۱۳۹۵) که رفتار و سبک نامناسب مدیر مدرسه، مشارکت فکری معلمان در برنامه‌ریزی سالانه مدرسه و تجهیزات نوین و فن‌آوری‌های روز در مدرسه را از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه عنوان می‌کند، پناهی و همکاران (۱۳۹۷) که بر طراحی نظام‌های ارزشیابی دقیق و منصفانه در ارزشیابی عملکرد معلمان به منظور شناسایی و تقدیر از معلمان متعهد و تلاشگر تأکید می‌کند، احمدی و سجادی (۱۳۸۰) که بر توسعه و غنای شغلی اشاره می‌کند، دادی پور درگزی (۱۳۹۵) که محرک‌های مادی و شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی را مؤثر دانسته و کلنات و شیر (۱۳۹۵) که ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های معلمان را در رسیدن به اهداف سند تحول مؤثر می‌داند، تقریباً مطابقت دارد.

امید است برنامه ریزان و مسئولان محترم آموزش و پرورش با اجرایی کردن آن بخش از سند تحول بنیادین که طی راهکارهای متعددی به جایگاه معلم اشاره نموده است، شرایط را برای ارتقا انگیزه معلمان فراهم آورند، تا با حضور معلمانی کارآمد و با انگیزه، در جهت تحقق اهداف سند تحول بنیادین که در حقیقت احیای فرهنگ تمدن اسلامی ایرانی در راستای برپایی جامعه جهانی مهدوی است، گام برداریم.

۸- پیشنهاد پژوهشی

پیشنهاد می‌شود پژوهشی انجام گیرد که برای دانش‌آموزان (یکی دیگر از ذینفعان اصلی در آموزش و پرورش) مؤلفه‌های مربوطه به انگیزه تحصیلی آنان که ارتباط مستقیمی با انگیزه معلمان نیز دارد مورد شناسایی و بررسی قرار گیرد. علاوه بر این در رابطه با استخراج

مؤلفه‌های انگیزش تحصیلی، به جای متخصصین و کارشناسان آموزشی و مدیران، از نظرات خود معلمان که ممکن است اشراف بیشتری نسبت به ابعاد مختلف این مسئله و نیازها و کمبودها در این زمینه داشته باشند استفاده گردد.

۹- مراجع

۱. سعیدیان، نرگس و رستم‌نانه نجف‌آبادی، ناهید (۱۳۹۶)، مطالعه فراتحلیل عوامل مؤثر بر افزایش کارایی و انگیزه معلمان در فرآیند تعلیم و تربیت، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار.
۲. سلسبیلی، نادر (۱۳۸۲)، مجموعه مطالعات در مسائل و مباحث اساسی حوزه برنامه‌ریزی درسی و روش‌های تدریس، گزارش پژوهش، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۳. کیانی، عشرت (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی معلمان مدارس ابتدایی ناحیه، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
۴. کلنات، نرگس و شیروی، مریم (۱۳۹۵)، تبیین جایگاه معلم در سند تحول بنیادین، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
۵. حسنی، رقیه و احمدی، زهرا (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی (مطالعه مروری)، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
۶. فاتحی ابراهیم‌آباد، ابوالفضل، شمس‌آبادی، رضا و درخشان فرد، طه (۱۳۹۴)، بررسی تربیت سیاسی- اجتماعی و معلم بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی.
۷. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۹۵)، بررسی و ارزیابی تأثیرات اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان، مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱۶، ص ۷۱-۹۴.
۸. رایبیز، استیفن (۱۳۹۵)، مبانی مدیریت، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. شفیق‌آبادی، عبدالله (۱۳۹۵)، راهنمای تحصیلی و شغلی، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۰. تقی پور، حسینعلی، کشاورز لشکرانی، روح اله و علی‌اصغر، یوسف رشیدی (۱۳۹۶)، دانش محتوایی روش‌های معلمی و تأثیر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی.
۱۱. الفت، سعیده و پورسنبل، علیرضا (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مراغه.
۱۲. پناهی، زهرا، مؤمنی، زهرا و صالحی، کیوان (۱۳۹۷)، بازتابی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای، دو فصلنامه پژوهش در تربیت معلم، سال دوم، شماره چهارم، ص ۱۰۶-۷۲.
۱۳. احمدی، غلام‌رضا، سجادی، زهره (۱۳۸۰)، عوامل مؤثر بر افزایش شغلی معلمان مدارس راهنمایی دخترانه شهر اصفهان از دیدگاه دانشجو معلمان، معلمان و مدیران، دانش و پژوهش در روان‌شناسی، شماره ۸، ص ۵۵-۶۸.
۱۴. دادی پور درگزلی، جواد (۱۳۹۵)، بررسی عوامل کاهنده‌ی انگیزش و رضایت شغلی معلمان و ارائه‌ی راهکارهایی جهت افزایش انگیزش و رضایت شغلی معلمان، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
۱۵. سند تحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی، گزارش اجمالی از روند تهیه و تدوین، اعتباربخشی و تصویب، (۱۳۹۰)، شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۶. مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۰.
۱۷. شکوری، عباس، تورانی، حیدر، کردستانی، فرشته و دلگشایی، یلدا (۱۴۰۰)، ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار سال چهاردهم، شماره ۱، صص ۲۹-۶۰.
۱۸. بنیادی، حجت اله، فانی، علی‌اصغر، سید جواد، سیدرضا (۱۳۹۶)، طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران و مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و اسناد بالادستی، دو فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، سال ۷، شماره ۱۹، صص ۱۱۴-۱۴۴.
۱۹. مرزوقی، رحمت الله، محمدی، مهدی، علی عسگری، مجید و رضایی، محمدمهدی (۱۳۹۷)، چهارچوب مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی اسلامی ایران، مطالعه کیفی، نشریه رویکردهای نوین آموزشی، سال سیزدهم، شماره ۱.
۲۰. عباسی، فهیمه، حجازی، الهه و حکیم زاده، رضوان (۱۳۹۹)، تجربه زیسته معلمان دوره ابتدایی از فرصت‌ها و چالش‌های تدریس در شبکه آموزشی دانش آموزان (شاد): یک مطالعه پدیدارشناسی، فصلنامه علمی تدریس پژوهی، سال هشتم، شماره سوم، صص ۱-۲۴.