

## واکاوی ادراک و تجارب نو معلمان از فرایند آشناسازی رسمی و غیررسمی در بدو

### خدمت

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۹/۱۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۷/۲۲

علی یاسینی<sup>\*</sup>، اردشیر شیری<sup>۱</sup> و زهرا برجی<sup>۲</sup>

#### چکیده

**هدف:** موفقیت نظام آموزشی در تربیت دانش‌آموزان، به‌طور معنی‌داری تحت تأثیر دسترسی معلمان و مشارکت آن‌ها در فعالیتهای توسعه‌ی حرفه‌ای با کیفیت است. از جمله برنامه‌های توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای معلمان، برگزاری برنامه‌های آموزشی بدو خدمت یا آشناسازی معلمان است. از آنجا که معلم مهم‌ترین شخص در فرایند اجرای برنامه درسی قلمداد می‌شود، آموزش و توسعه حرفه‌ای اثربخش وی که نقطه‌ی اتکای هر تغییر و تحولی دانسته می‌شود، اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا معلم اثربخش با اتکا به دانش و مهارت مورد نیاز حرفه‌ی معلمی و داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای همواره به دنبال فراهم کردن موقعیت‌هایی برای ایجاد یادگیری در بین دانش‌آموزان است. هدف اصلی مقاله حاضر بررسی درک و تجربه زیسته نومعلمان از فرایند آشناسازی بدو استخدام است.

**مواد و روش‌ها:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت یک تحقیق کیفی مبتنی بر رویکرد تجربه زیسته است. تمامی معلمان و مربیان فنی و حرفه‌ای استخدام شده استان ایلام در سال‌های ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۷ شامل ۵۱ نفر به‌عنوان جامعه هدف انتخاب که با شیوه نمونه‌گیری هدفمند زنجیره‌ای ۱۲ مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که خروجی مصاحبه با روش تحلیل محتوای مضمونی در قالب ۶ مقوله اصلی، ۲۲ مقوله فرعی و ۸۹ کد مفاهیم، کدگذاری شد. روایی کدهای مستخرج از مصاحبه از طریق واریسی مشارکت‌کنندگان پژوهش و نظر خبرگان حوزه منابع انسانی و برای حصول اطمینان از اعتمادپذیری داده‌های پژوهش از روش مطالعه مکرر، مقایسه مستمر داده‌ها، خلاصه‌سازی و دسته‌بندی اطلاعات استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، رویه کدگذاری مبتنی بر تحلیل تماتیک بکار گرفته شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که معلمان تازه استخدام شده از فرایند آشناسازی بدو خدمت تجارب خوشایند، تجارب نامطلوب و شناخت و معرفت حقوقی را در روزهای اول استخدام به‌عنوان تجربه بیان کرده‌اند. انتظار معلمان از برنامه توجیهی بدو استخدام شامل دو محور نیازسنجی و هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی شغلی است که مقوله نیازسنجی بیشترین اهمیت را از منظر معلمان و مربیان تازه استخدام شده دارد. همچنین مقوله‌های آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی، آموزش در نقش و یادگیری سازمانی، از جمله نیازهای آموزشی معلمان در بدو استخدام عنوان شده‌اند. معلمان مهم‌ترین دغدغه‌ی بدو خدمت را شامل دو مضمون حمایت و پشتیبانی عاطفی، و توجیه مقدماتی قلمداد کرده و عواملی مانند فشار روانی و جسمانی، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت را از جمله مسائل و مشکلات بدو استخدام از دیدگاه معلمان دانسته‌اند. به‌عنوان نتیجه می‌توان اذعان نمود که نظام آموزش و پرورش در ابتدای ورود نو معلمان به سازمان آموزش و پرورش، دوره‌های آموزش بدو خدمت را برگزار کنند تا از بروز شکایتهای ناشی از بی‌برنامه‌گی سازمان جلوگیری شود و نظر تازه استخدام شده‌ها را نسبت به سازمان خوشایندتر نماید. سازمان آموزش و پرورش پیش از آن‌که تصمیم به استخدام نیروی جدید بگیرند، در رابطه با نیروی مورد نیاز و برنامه‌های قبل از خدمت و ورود به سازمان مانند دوره‌های آموزشی به صورت عمومی و تخصصی، تئوری و عملی برای هر بخش به صورت جداگانه، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش بدو خدمت، درک و تجربه زیسته، فرایند آشناسازی رسمی و غیررسمی، معلمان تازه کار.

\* نویسنده مسئول: دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام،

ایلام، ایران. a.yasini@ilam.ac.ir

۱. دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

## مقدمه

همان‌گونه که جوامع قرن حاضر تغییر را با تمام وجودشان حس می‌کنند، فرآیند آموزش نیز در حال تغییر است و آنچه مسلم است، معلم در دل این تغییرات قرار گرفته است. گاهی اوقات معلمان بایستی در حین تدریس، تصمیمات پیچیده‌ای را اتخاذ کنند. اگر دانش کافی و قدرت قضاوت بالایی نداشته باشند، ممکن است آینده دانش‌آموزان را به خطر بیندازند. آگاهی معلم از شیوه‌های تدریس و نحوه یادگیری دانش‌آموزان، تفاوت‌ها در یادگیری، تأثیرات زبان و فرهنگ، خصوصیات فردی، و آگاهی از علائق دانش‌آموزان، مسیر رشد معلم را هموار می‌سازند. آگاهی نسبت به مسائل فوق امکان‌پذیر نیست مگر آنکه در جهت شناخت مفاهیم توسعه حرفه‌ای معلمان گام برداریم، پیشینه آن را تحلیل کنیم و به طرف آینده با نگاه به استراتژی‌های جدید حرکت کنیم. دانش پایه معلمان درباره توسعه حرفه‌ای به آن‌ها کمک می‌کند گام‌های استواری در مسیر تسهیل امر یاددهی و یادگیری بردارند (کلانتری خاندانی، فرخی، ۱۳۹۵) چرا که موفقیت نظام آموزشی در تربیت دانش‌آموزان، به‌طور معنی‌داری تحت تأثیر دسترسی معلمان و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های توسعه‌ی حرفه‌ای با کیفیت، است (جعفری، ابوالقاسمی، قهرمانی، خراسانی، ۱۳۹۶). توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان عبارت است از «فرآیندها و فعالیت‌های طرح‌ریزی شده به‌منظور افزایش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای معلمان تا اینکه بتوانند موجب بهبود یادگیری دانش‌آموزان شوند» (گاسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از طاهری، عارفی، پرداختچی، قهرمانی، ۱۳۹۲). اصطلاح توسعه‌ی حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان و مدیران مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (هیرش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹ به نقل از قنبری، محمدی، ۱۳۹۵). ویلچ و ریمرزدر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه خود اظهار داشته اند که توسعه حرفه‌ای معلمان باید به‌عنوان فرایندی تلقی شود که از دوره قبل از خدمت شروع شده و تمام طول زندگی فرد را دربرمی‌گیرد (شباک، ۱۳۹۱). از آنجا که معلم مهم‌ترین شخص در فرایند اجرای برنامه درسی قلمداد می‌شود (آلوسیوبای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، آموزش اثربخش وی که نقطه‌ی اتکای هر تغییر و تحولی دانسته می‌شود، اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا معلم اثربخش با اتکا به دانش و مهارت مورد نیاز حرفه‌ی معلمی و داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای همواره به دنبال فراهم کردن موقعیت‌هایی برای ایجاد یادگیری در بین دانش‌آموزان است (رزی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶). معمولاً بیشتر سازمان‌ها برای آموزش‌های ضمن خدمت اهمیت زیادی قائل هستند؛ اما آموزش‌های بدو خدمت را تا حد زیادی نادیده می‌گیرند و این در حالی است که

فرایند یاد شده در هر سازمان، مهم‌ترین بخش آموزش کارکنان است به نحوی که می‌تواند موجب کاهش هزینه و زمان آموزش‌های ضمن خدمت شود (شیرینگی، قادرزاده، تمسکی، ۱۳۹۴).

هر سازمانی به‌منظور اثربخش نمودن امور و نیل به اهداف سازمانی از معیارهایی استفاده می‌کند که اهم این معیارها عبارت‌اند از جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی کارآمد و متخصص در سازمان و از آن جایی که توانمندسازی کارکنان می‌تواند موجب حفظ نیروی انسانی متخصص شود، مدیران باید به دنبال شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان برای پیشبرد مأموریت‌ها، هدف‌ها، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، و استراتژی‌های سازمان باشند و نیروی انسانی نیز از ارکان رشد و بقای سازمان محسوب می‌گردد (صفایی موحد، جوانرودی، ۱۳۹۵). بنابراین، پرورش منابع انسانی زبده و ماهر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است که سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند (امیری و شاه‌محمدی، ۱۳۸۹؛ ایزمایل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در تعریف فرایند توجیه مقدماتی گفته می‌شود "یک نوع آموزش است که به عنوان آماده‌سازی اولیه‌ی کارکنان پس از به دست گرفتن پست سازمانی داده می‌شود" (آلفنورس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). با این وصف، آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه فردی و سازمانی محسوب می‌شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (ابراهیمی کوشک مهدی، فاضل، تمسکی، ۱۳۹۵). مباحث گفته شده در مورد معلمان تازه‌وارد نیز صدق می‌کند؛ زیرا آنان نیز درک و تجربه مشابهی از این موضوع دارند، در واقع برنامه‌ی توجیه نومعلمان، در بهبود عمل، یادگیری مسئولیت‌های حرفه‌ای و در نهایت، در یادگیری آنان تأثیر مثبتی دارد. این برنامه، برای نومعلمان فرصتی فراهم می‌کند تا با هدایت مربیان با تجربه، نظریه‌های یادگیری و آموزش را عملاً با تدریس کلاس درس پیوند دهند، بنابراین، استفاده از همکاران با سابقه نیز یکی دیگر از روش‌های آشناسازی کارکنان با سازمان است. به تعبیری دیگر، مربیگری که پدیده نسبتاً جدید است، از جمله مکانیزم‌های آشناسازی است که به‌عنوان کمک یک فرد با تجربه به یک فرد کم تجربه تعریف می‌شود (بارکسکایت، مسکاسکین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)؛ از این‌رو، مشارکت مربی در این دوره‌ها بسیار مهم است (کلارک، تریگس، و نیلسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و شکی نیست که هدایت مؤثر توسط مربیان شرط ضروری برای توسعه دانش و عملکردهای کارکنان پیش از آموزش در محل کار است (مالکنتایر، هاگر، ویلکین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)، بدین طریق مربیان به کارکنان پیش از خدمت

1. Ismail

3. Barkauskaitė, Meškauskienė

5. McIntyre, Haggar, & Wilkin

2. Alvenfors

4. Clarke, Triggs, & Nielsen

کمک می‌کنند تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را به رسمیت بشناسند (منا، هنیسن، لوگرن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). لندن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه خود برخی از مشکلات ادراک شده معلمان تازه‌کار از قبیل؛ مشکلات مدیریت کلاس درس، ارتباط با همکاران و مدیران، مسائل انضباطی، نظارت بالینی در مدرسه، مشکلات برنامه‌ریزی تحصیلی و مشکلات با والدین را شناسایی کرد (به نقل از کواکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). نگرانی‌های اخیر در مورد کیفیت مدرسین، توسعه و گسترش فعالیت‌های آموزش بدوخدمت را بیش از پیش ضروری ساخته است (اسمیت، دسیمون، پورتر، مک‌گرانر و تایلورهاینس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش و توسعه کارکنان است. بررسی تجربه کارکنان از فرایند آموزش، روشنگر بخشی از موفقیت‌ها و کاستی‌های احتمالی برنامه‌های آموزشی است. چنین روشنگری برای برنامه‌های آموزشی کارکنان ضروری است؛ به‌ویژه آن که با وجود تلاش‌های فراوان متخصصین آموزش و بهسازی، آموزش و بهسازی سازمان‌ها هنوز در عمل، رنج‌های فراوانی می‌برد (ابراهیمی کوشک مهدی، فاضل، آهنچیان، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزان آموزشی بر این باورند که یادگیری دانش‌آموزان به‌طور مستقیم با چگونگی تدریس مدرسین رابطه دارد. به همین دلیل، توسعه حرفه‌ای معلمان و جستجو برای راه‌های مناسب جهت دستیابی به ارتقاء مداوم و ارزیابی منابع در حال حاضر یک موضوع داغ در تحقیقات آموزشی است. در حال حاضر، حفظ مداوم معلم در کلاس درس، فرسودگی معلم که یکی از اساسی‌ترین مشکلات سیستم‌های آموزشی در سراسر جهان است؛ عملکرد، اثربخشی و کارایی مؤسسات آموزشی را تضعیف می‌کند. ضعف در آموزش‌های بدوخدمت در تربیت نومعلمان، موجب بروز آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در نظام تعلیم و تربیت شده و بیم آن می‌رود که این ضعف طی سال‌های آتی افت شدید و ناگهانی کیفیت معلمان را، که اصلی‌ترین عامل در فرایند تربیت دانش‌آموزان به شمار می‌روند، موجب شود. تأثیرات احتمالی این پژوهش بر روی معلمان تازه‌کار به عنوان جامعه هدف این است با توجه به این که منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی هستند صرف وقت و هزینه برای نگهداشت و توانمند کردن کارکنان در واقع یک سرمایه‌گذاری مفید و بلند مدت برای خود سازمان به حساب می‌آید. پس لازم است ضمن توجه به تقویت و توسعه حرفه‌ای معلمان تازه‌کار، ارتقای دانش، تفکر و باور مدیران منابع انسانی در آموزش و پرورش و انتخاب مدیران لایق و واجد شایستگی‌های لازم و رهبری خردمندانه این جامعه عظیم نیروی انسانی ب اساس قوانین نیز مورد توجه قرار گیرد تا کیفیت آموزش بهبود یابد، نگرش افراد تازه‌وارد نسبت به سازمان در روزهای اول کار به دید مثبت تغییر کند و فرد خود را جزئی از

1. Mena, Hennissen, Loughran

2. Lundeen

3. Koca

4. Smith, Desimone, Porter, Mcgraner & Taylorhaynes

سازمان بداند و نسبت به آن وفاداری و تعلق خاطر داشته باشد. در پژوهش حاضر سعی خواهد شد که با بررسی درک و تجربه زیسته معلمان تازه کار از فرایند آشناسازی بدو خدمت، زمینه‌های تغییر و اصلاح در برنامه آموزشی سازمان فراهم شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات به‌عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می‌شود که یک سازمان می‌تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به وجود آمده همگام کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طرق مختلف به توانمندسازی کارکنان کمک کنند و از جمله این روش‌ها فراهم نمودن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت که امروزه با عنوان آشناسازی یا توجیه مقدماتی شناخته می‌شود، است (صباغیان، آراسته، ۱۳۹۱). واژه توسعه حرفه‌ای به معنای رشد منابع بالقوه موجود و توسعه ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که منجر به بهره‌وری می‌شود. توسعه حرفه‌ای زمانی به وقوع می‌پیوندد که سازمان‌ها فرصت لازم را از طریق بهبود شرایط آموزشی، اقتصادی، مدیریتی و محیطی برای ارتقاء مهارت‌ها و دانش مرتبط با فعالیت‌های کارکنان فراهم آورند. بنابراین محور اصلی سنجش در توسعه حرفه‌ای وجود شرایط و فضای لازم برای رشد و یادگیری مهارت جدید برای کارکنان می‌باشد (زند، ارفعی، فرج الله حسینی، ۱۳۹۰). از جمله برنامه‌های دیگری که می‌تواند به توانمندسازی و رشد توسعه حرفه‌ای کارکنان کمک کند برگزاری برنامه‌های آموزشی بدو خدمت یا آشناسازی کارکنان است. اصطلاح آشناسازی به توصیف تجربه اولیه معلمان از تدریس اشاره دارد که در آن معلمان برای اولین بار به نقش و مسئولیت‌هایشان متصل می‌شوند و در این مسیر، مدرسه، نیاز به حمایت نظام‌مند از معلمان جدید را تشخیص می‌دهد. برنامه‌های آشناسازی، به‌عنوان "برنامه‌های پیش برنامه‌ریزی شده، ساختار یافته و کوتاه‌مدت ارائه شده در مدارس برای معلمان تازه کار" تعریف می‌شوند و به‌طور سیستماتیک تلاش می‌کنند تا معلمان این حرفه را آغاز کنند، شکل دهند و حمایت کنند (مورور و کورتنر - اسمیت، ۲۰۱۹).

هورن، استرلینگ و سوباهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مطالعه خود، نه عنصر مشترک شامل؛ جهت‌گیری (به‌طور معمول، یک هفته از جلسات برای استقرار معلمان جدید در مناطق جدید و مدارس و برنامه‌های آموزشی آن‌ها)، تنظیم شرایط کار (کاهش حجم کلاس، تعداد آماده‌سازی و وظایف اضافی مانند کار کمیته)، زمان انتشار (زمان حضور در جلسات و غیره در طول روز مدرسه)، توسعه حرفه‌ای (سمینارها، کارگاه‌ها یا کنفرانس‌ها در مورد موضوعات مرتبط به معلم جدید)، فرصت‌های همکاری با همکاران، ارزیابی معلمان (به‌طور کلی، ارزیابی رسمی، از جمله بازخورد)،

ارزیابی برنامه (ارزیابی برنامه‌آشناسازی توسط شرکت‌کنندگان)، پیگیری (حمایت از سال اول) و مشاوره (حمایت از یک معلم جدید توسط یک معلم با تجربه) را برای برنامه‌های آشناسازی مشخص کردند: (نیلسن، باری، و آدیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). همان‌طور که مدارس پیچیده‌تر شده و انتظارات برای اثربخشی معلمان افزایش می‌یابد، برنامه‌های آشناسازی با هدف ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، برای بسیاری از سیستم‌های مدرسه در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. در این خصوص مطالعه کین و فرانسیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مورد برنامه حمایت از معلمان استرالیایی نشان داد که ۸۴ درصد از معلمان تازه کار اذعان داشته‌اند که بهبود و کارایی کلاس درس آن‌ها، به دلیل هدایت و بازخورد از مربیان و دیگر همکاران بوده است.

کلانتری خاندانی و فرخی (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان نگاهی به توسعه حرفه‌ای معلمان فکور و تبیین درس‌پژوهی و فعالیت یادگیری در تربیت معلم کرمان به این نتیجه رسیدند که توسعه حرفه‌ای معلمان ضروری است چرا که باعث ارتقاء کیفیت دانش و مهارت معلمان شده و بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان نیز تأثیر مسقیم دارد. از طرفی یافته‌ها نشان داد که صرف برگزاری دوره‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای را به دنبال ندارد و اصلاح آموزش زمانی رخ می‌دهد که معلمان یادگیری را به‌طور دائم در کلاس درس دنبال کنند. در این صورت، معلمان با نگاه ژرف به آنچه که در کلاس درس رخ داده به بصیرت حرفه‌ای می‌رسند. آرش و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و برون‌دادهای نقش معلمان تازه کار تهران پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد بین جامعه‌پذیری و برون‌دادهای نقش معلمان رابطه معناداری وجود دارد و بین جامعه‌پذیری سازمانی و جهت‌یابی نقش، رابطه مثبت و بین جامعه‌پذیری سازمانی و ابهام و تعارض نقش رابطه منفی برقرار است. این نتایج بیانگر اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی در مراکز آموزشی است. طاهری، عارفی، پرداختچی، و قهرمانی (۱۳۹۱) فرایند توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم را با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه‌ی داده بنیاد کاوش نموده است. نتایج به دست آمده را این‌گونه مطرح کردند: مدارس، بهتر از معلمانی که در آن‌ها تدریس می‌کنند، نیستند و توسعه‌ی حرفه‌ای، کلید اصلی پیشرفت معلمان و رشد حرفه‌ای آن‌ها است. نتایج پژوهش آنان به صورت یازده مقوله‌ی کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (انگیزه‌های بیرونی و درونی)؛ مقوله‌ی کانونی (مشارکت در یادگیری حرفه‌ای)؛ راهبردهای توسعه‌ی حرفه‌ای (فردی، مشارکتی و آموزشی)، زمینه (مدت زمان و تمرکز بر محتوا)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل سازمانی و روان‌شناختی) و پیامدها (برآورده نشدن انتظارات،

تغییر دانش و نگرش و انتقال یادگیری)، فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌نمایند.

مشسی، فایبرنز، مولر، و استفانسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به مطالعه دیدگاه حرفه‌ای معلمان، دانش و باورهای محتوای آموزشی؛ رابطه و تفاوت‌های بین معلمان در دوره آموزش پیش از خدمت و ضمن خدمت پرداختند، آن‌ها در این مطالعه به بررسی ساختار شناخت معلمان با بررسی رابطه بین دیدگاه حرفه‌ای معلمان و دانش و باورهای محتوای آموزشی در زمینه آموزش علوم مقدماتی می‌پردازند. نتایج این مطالعه بر نقش اساسی باورهای معلمان تأکید دارد. استفاده از فیلم‌های کلاس‌های آموزشی یا بعضی دیگر به‌عنوان ابزاری برای بازتاب و احتمالاً تغییر اعتقادات معلمان (آینده‌نگر) می‌تواند اولین گام در فرایند تحول از جهت‌گیری‌های شناختی به عمل آموزش حرفه‌ای باشد. بنابراین، در حال حاضر آموزش مقدماتی معلمان باید فرصتی را برای کسب تجربیات عملی ارائه دهد که می‌تواند در جهت توسعه یا بهبود بینش حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد. وسکیزا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به مطالعه تجزیه و تحلیل روش‌های تدریس در میان معلمان تازه کار که در کلاس‌های مختلف کار می‌کنند پرداختند. آنان تکامل تدریس ۲۰ معلم تازه واجد شرایط و درک آن‌ها از مشکلات در طول سه سال اول تدریس مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که در طول سال‌ها، معلمان در برخی ابعاد بهتر از دیگران آماده بودند. تدریس دانشجویان متنوع مشکلی بود که بیشترین آن را داشتند. آن‌ها به دنبال یافتن ایده‌هایی از همکاران و اینترنت برای استقرار تدریجی و یادگیری خود، تلاش می‌کردند. همچنین، نیاز به طراحی سیاست‌های عمومی و برنامه‌های خاص برای همراهی معلمان تازه واجد شرایط در مرحله انتقال است. این برنامه‌ها هم‌چنین نیازمند ارائه مدارس به شرایط مطلوب و حمایت از توسعه حرفه‌ای هستند. کمک به معلمان تازه واجد شرایط در حال توسعه یک حس کارآمدی حرفه‌ای در اوایل ابتدای موفقیت حرفه‌ای آموزشی است. این نتایج برای هدایت تقویت معلم آموزش ابتدایی و برای طراحی برنامه‌های آگاه‌کننده مفید است.

نیکولسکو و پرسس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان آموزش بین فرهنگی در تربیت و توسعه معلم قبل و بعد از آموزش بیان می‌کنند که آموزش بین فرهنگی، گزینه ایده‌آل در جوامع دموکراتیک است و هدف آن آماده‌سازی جوانان به‌عنوان شهروندان آینده است تا آن‌ها بهترین انتخاب‌ها را بیابند و خود را در زمینه‌های مختلف با مجموعه‌های مختلف ارزش‌ها هدایت کنند. رویکرد میان فرهنگی در این پروژه، مجموعه‌ای از بازتاب‌های مربوط به تنوع، شهروندی

1. Machete, Fiebranz, Moller, Steffensky  
3. Niculescu, Percec

2. Vásquez

دموکراتیک و به دست آوردن نگرشی به ظهور استقلال معنوی بر مبنای آموزش و خودآموزی را ایجاد کرد. پاپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود در رابطه با مشاهده ادراک آموزگاران پیش از خدمت در مورد تجربه آموزشی آن‌ها عنوان کرد که تجربیات آموزش معلم قبل از خدمت، به کارآموزان اجازه می‌دهد تا با چالش‌های آموزشی که در هنگام تحصیل عمومی یا نظام آموزشی خصوصی مورد سوء استفاده قرار می‌گیرند، آشنا شوند. ما با استفاده از یک مجله بازتابی که شامل چندین سوال باز و غیرمستقیم است، به بررسی تجربه آموزش پیش از خدمت دانشجویان و معلمان پرداختیم. کارآموزان اظهار داشتند که تجربه تدریسی معنی‌دار داشته‌اند که به آن‌ها کمک می‌کند تا هر دو ویژگی‌های حرفه‌ای و شخصی خود را بهبود بخشند. مجله بازتابنده یک ابزار ارزشمندی بود که به آن‌ها امکان توسعه مهارت‌های بازتابش را داد. مریستو و اشمیدت<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان برداشت معلمان تازه کار در فضای مدرسه و خودکارآمدی، اهمیت خودکارآمدی و محیط مدرسه و رابطه آن‌ها با توجه به نمایه معلم به‌منظور حمایت بهتر از سازگاری و پیشرفت حرفه‌ای معلمان تازه کار در سال اول تدریس مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که معلمان تازه کاری که با دانش‌آموزان مدارس ابتدایی کمتر از ۲۵۰ نفر در ارتباط هستند دارای بالاترین سطح اعتماد به نفس و مثبت‌ترین ادراک از محیط مدرسه قرار دارند، در حالی که معلمان تازه کار در مدارس جامع با بیش از ۵۰۰ دانش‌آموز در مدارس حرفه‌ای در پایین‌ترین سطح باورهای خودکارآمدی بودند. یافته‌ها حاکی از آن است که محیط مدرسه تأثیر حمایتی مثبتی بر باورهای معلمان تازه کار در مورد خودکارآمدی می‌گذارد.

نتایج مطالعه‌ی دیگواماجی و اسان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در زمینه‌ی ماهیت و ویژگی‌های برنامه‌ی توجیه‌مقدماتی مدیران مدارس ابتدایی، نشان می‌دهد که مدیران، دانش و تجربه‌ی مورد نیاز برای راهنمایی و نظارت معلمان را دارند و آموزش‌هایی را هم نیز دریافت کرده‌اند؛ اما در حوزه‌ی روابط انسانی و مدیریت مدرسه نیاز به بازآموزی دارند. یافته‌ها حاکی از این بود که با یک رهبری قوی و داشتن برنامه‌ریزی جامع می‌توان فرایند آموزش بدو خدمت مدیران مدرسه را به فرصتی برای غلبه بر چالش‌های فرایند جامعه‌پذیری حرفه‌ای بدل کرد. براساس آنچه که گفته شد، در پژوهش‌های انجام شده تاکنون تنها به دیدگاه‌های معلمان تازه کار در زمینه توسعه حرفه‌ای، بهسازی، توانمندسازی، آموزش ضمن خدمت، روش‌های تدریس و خودکارآمدی پرداخته شده است و کمتر به ادراک و تجربه زیسته و شخصی معلمان نسبت به فرایند آشناسازی بدو استخدام در روزهای اول کار توجه شده است. بنابراین، خلأ پژوهشی کاملاً مشهود است. هم‌چنین در

1. Pop

2. Meristo &amp; Schmidt

3. Digwamaje &amp; Assan



همین راستا توجه به این فرایند مهم می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد؛ چرا که مطالعه ادراک معلمان تازه‌کار از آشناسازی بدو خدمت در پی پاسخ‌گویی به این پرسش است که معلمان چه درکی از روند آشناسازی و آموزش خود در سازمان دارند و وضعیت کنونی را آموزش و آشناسازی بدو خدمت را چگونه ارزیابی می‌کنند. در نتیجه انجام تحقیقاتی که بتواند مؤلفه‌های این نوع از کارکردهای مدیریت منابع انسانی را آشکار سازد، ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب فوق پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سوال‌های پژوهشی زیر است

۱. درک و تجربه زیسته معلمان تازه‌کار از فرایند آشناسازی بدو استخدام چگونه است؟
۲. انتظار معلمان از برنامه توجیهی بدو استخدام چیست؟
۳. نیازهای آموزشی معلمان در بدو استخدام چیست؟
۴. مهم‌ترین دغدغهی معلمان در بدو خدمت به‌عنوان یک معلم تازه استخدام چیست؟
۵. مسائل و مشکلات فردی و سازمانی بدو استخدام از دیدگاه معلمان چه می‌باشد؟
۶. از نظر معلمان برنامه‌های توجیهی مقدماتی باید چه محتوایی داشته باشند؟ و چگونه ارائه شود؟
۷. پذیرش معلمان تازه‌کار از طرف همکاران به‌عنوان یک عضو جدید چگونه است؟
۸. دیدگاه معلمان تازه‌وارد در زمینه مشکلات روزهای اول کار و دوره‌های توجیهی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. این پژوهش با هدف درک و تجربه زیسته معلمان و مربیان تازه‌کار (کمتر از ۲ سال) سازمان آموزش و پرورش و فنی حرفه‌ای استان ایلام از فرایند آشناسازی بدو استخدام که گذرانده‌اند یا در حال گذراندن آن هستند که با رویکرد کیفی به روش پدیدارشناسی انجام شده است. در روش پدیدارشناسی، محقق به دنبال جمع‌آوری اطلاعات از اشخاصی است که پدیده‌ای را تجربه کرده‌اند تا بتوانند براساس آن اطلاعات، به توصیف مرکبی از ماهیت آن تجربه از نظر آن افراد برسند. در این توصیف، شیوه تجربه و آنچه این افراد تجربه می‌کنند، ارائه می‌شود (ربانی خوراسگانی، الهی‌دوست، قیصریه نجف‌آبادی، ۱۳۹۱). در واقع، روش پدیدارشناسی فرایند ساخت معنای تجربه انسانی از طریق گفتگو با اشخاصی است که با این تجربه زندگی می‌کنند (عظیمی لولتی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ بدین معنی که تجربه‌های دست اول یا تجربه زیسته تنها از طریق مصاحبه با افرادی صورت می‌گیرد که خود این تجربه را داشته‌اند (حسینی، ایزدی، ۱۳۹۵). به همین منظور ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته می‌باشد. در مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش، پژوهشگر پس

از معرفی خود و بیان هدف پژوهش و جلب اطمینان و اعتماد از شرکت‌کنندگان در محرمانه بودن مصاحبه و رعایت مسائل اخلاقی، مصاحبه در محیط آرام انجام شد. کلیه مصاحبه‌ها ضبط و سپس به صورت مکتوب درآمدند. حصول اطمینان از صحت، کیفیت و ارزش درستی داده‌ها یکی از مسائل مهم تحقیقات کیفی است. اعتباربخشی به پژوهش به معنای تلاش آگاهانه در جهت حصول اطمینان از تفسیر صحیح داده‌هاست. در این پژوهش، صاحب‌نظران معتبر بودن یا مقبولیت پرسش‌های مصاحبه را تأیید کردند.

جامعه آماری پژوهش، سازمان‌های دولتی آموزش و پرورش و فنی حرفه‌ای شهرستان ایلام، نمونه آماری معلمان و مربیان تازه استخدام شده مربوط به سال ۹۶-۹۴ است، که براساس آمار به دست آمده از طریق آزمون‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی و سازمان سنجش، تعداد کارکنان تازه استخدام شده سازمان‌های مورد نظر شهرستان ایلام بین سال‌های ۹۶-۹۴، ۵۱ نفر می‌باشد که توسط سازمان آموزش و پرورش و فنی حرفه‌ای جذب شده‌اند. مشخصات سازمان‌های دولتی مدنظر که بین سال‌های ۹۶-۹۴ استخدامی داشته‌اند و تعداد کارمندان مصاحبه شده این سازمان‌ها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

**جدول ۱. مشخصات سازمان‌های دولتی استخدام‌کننده بین سال‌های ۹۶-۹۴**

ردیف	سازمان استخدام کننده	تعداد کارکنان تازه استخدام شده	تعداد کارکنان مصاحبه شونده
۱	سازمان فنی و حرفه‌ای	۴۰ نفر	۹ نفر
۲	سازمان آموزش و پرورش	۱۱ نفر	۳ نفر
	جمع	۵۱	۱۲

روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند است، بدین صورت که، انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کیفی با حداکثر تنوع انجام گرفت؛ یعنی، افرادی انتخاب شدند که دارای تجارب و دیدگاه‌های متفاوتی درباره‌ی موضوع بودند و حداقل یک الی دو سال از استخدام آن‌ها سپری شده بود و اشباع نظری در این پژوهش با مصاحبه ۱۲ نفر کارمند تازه استخدام شده به دست آمد که شامل ۵ مرد و ۷ زن بودند و بیشتر آنان بین یک تا دو سال سابقه کاری دارند که ویژگی‌های هریک از آنان در جدول شماره ۲ درج شده است. قبل از شروع مصاحبه خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سوالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده می‌شد، سپس نسبت به طرح سوالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. برای حصول اطمینان از اعتمادپذیری داده‌های پژوهش از روش مطالعه مکرر، مقایسه مستمر داده‌ها، خلاصه‌سازی و دسته‌بندی اطلاعات استفاده شد.

جدول ۲. مشخصات کلی کارکنان مصاحبه شده

مدت مصاحبه	سازمان	تحصیلات	سن (سال)	جنسیت	پست سازمانی	مصاحبه	ردیف
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/زن	لیسانس	۲۷	زن	مربی خیاطی	۱م	۱
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/زن	لیسانس	۲۹	مرد	مربی معماری	۲م	۲
۲۰ دقیقه	فنی و حرفه ای/زن	لیسانس	۲۸	زن	مربی کامپیوتر	۳م	۳
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/مرد	فوق لیسانس	۳۲	مرد	مربی کشاورزی	۴م	۴
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/مرد	فوق لیسانس	۳۴	مرد	مربی ماشین آلات کشاورزی	۵م	۵
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/مرد	لیسانس	۳۰	مرد	مربی گوهرتراشی	۶م	۶
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/مرد	لیسانس	۳۳	مرد	مربی اتومکانیک	۷م	۷
۲۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/مرد	لیسانس	۲۶	مرد	مربی جوشکاری (صنایع جوش)	۸م	۸
۱۵ دقیقه	فنی و حرفه ای/زن	لیسانس	۲۷	مرد	مربی حفاظت ایمنی - بهداشت کار	۹م	۹
۳۰ دقیقه	آموزش و پرورش/زن	فوق لیسانس	۲۷	زن	معلم ورزش	۱۰م	۱۰
۲۵ دقیقه	آموزش و پرورش/زن	فوق لیسانس	۳۰	زن	معلم ورزش	۱۱م	۱۱
۲۵ دقیقه	آموزش و پرورش/زن	فوق لیسانس	۳۲	مرد	معلم ورزش	۱۲م	۱۲

### یافته‌های پژوهش

داده‌های این مطالعه کیفی به روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفت و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند (توماس، ۲۰۰۳؛ به نقل از ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳). استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت دارد که اطلاعات اندکی در مورد پدیده‌ی مطالعه‌شده وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به‌صورتی جامع به تبیین

موضوع بپردازد، مشهود باشد. برای استخراج نتایج پژوهش ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط شده از جلسه‌ی مصاحبه مکتوب شد و با استفاده از یادداشت‌های نوشته‌شده، در طی جلسات مصاحبه، تکمیل شد. سپس با مطالعه‌ی دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند تئوری بودن آشناسازی بدو خدمت) و تم‌های فرعی (مانند مؤثر بودن دوره‌ی آموزش بدو خدمت و آموزش مداوم) شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. در ادامه، نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود. جدول ۳، نمونه‌ای از فرآیند طی شده و جدول ۴، نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری مقوله نهایی را نشان می‌دهد:

**جدول شماره ۳. یک نمونه از کدگذاری باز براساس بخشی از یک مصاحبه**

آموزش بدوخدمتی که پربار باشد وجود ندارد در واقع	۱. عدم توجه کارمند
توجهی صورت نمی‌گیرد، مربیان چندان تسلطی بر روی کار ندارند، در وقت خودش برگزار نمی‌شود، باید قبل از شروع خدمت باشد که نیست مثلاً ممکن است زمانی برگزار شود که فرد زمان بازنشستگی‌اش فرا رسیده باشد یا اینکه بازنشسته شده باشد پس باید در زمان مناسب خودش که قبل از ورود به سازمان است انجام شود. من به دید اینکه یک کارمند باید دوره آموزش بدوخدمت را بگذراند و مدرک آن را داشته باشد به مسئله آموزش بدوخدمت نگاه می‌کنم و کارایی خاصی ندارد، بیشتر سوری است.	۲. عدم تسلط مربیان بر آموزش
	۳. ارائه آموزش توسط افراد بی‌صلاحیت
	۴. عدم برگزاری آموزش به موقع
	۵. اهمیت مدرک آموزش بدوخدمت نسبت به آموزش
	۶. عدم کارایی
	۷. سوری بودن آموزش
	۸. تبدیل شدن دوره‌های آموزشی برای کارمندان به صورت اقدامی تفننی
	۹. آموزش صرفاً جهت ارتقای حقوق دریافتی

**جدول ۴. نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری کدگذاری منتخب یا مقوله نهایی**

کدها (مفاهیم شناسایی شده) / تم‌های فرعی	مقوله اصلی	فراوانی
عدم توجه کارمند، عدم تسلط مربیان بر آموزش، ارائه آموزش توسط افراد بی‌صلاحیت، عدم برگزاری آموزش به موقع، اهمیت مدرک آموزش بدوخدمت نسبت به آموزش، عدم کارایی، سوری بودن آموزش، تبدیل شدن دوره‌های آموزشی برای کارمندان به صورت اقدامی تفننی، آموزش صرفاً جهت ارتقای حقوق دریافتی	آموخته‌ها و تجارب نامطلوب	م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، مضمون‌های اصلی از هشت سوال استخراج شد که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود:

*سوال اول مصاحبه: درک و تجربه معلمان تازه کار از فرایند آشناسازی بدو استخدام چگونه است؟*

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

تجارب خوشایند: برخی از تجارب خوشایند معلمان و مربیان از آموزش‌های بدو خدمت عبارت‌اند از: مؤثر بودن دوره آموزش بدو خدمت، علاقه‌مند شدن به رشته کاری، برگزاری دوره‌های مخصوص تدریس، آشنایی کارورزان با محیط کار و مدرسه. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «من از طریق معرفی خود فنی و حرفه‌ای وارد سازمان شدم و به مدت ۶ ماه آموزش دیدم، آموزش بدو خدمت گوهرتراشی را در قم دیدم و این دوره آموزشی برای من سراسر تجربه بود چون اساتید من واقعا حرفه‌ای بودند و به کارشان علاقه داشتند که به طبع در من نیز تأثیر زیادی داشت و باعث شد به اینکار علاقه‌مند شوم و تا الان هم چنان همین حرفه را ادامه دهم. آموزش‌هایی که در قم و شهرهای دیگر دیدم خیلی با آموزش اینجا فرق داشتند کارهای من در قم با اینکه کار یک آدم مبتدی بود به فروش می‌رفت چون بازار کار داشت همین مرا ترغیب کرد که نهایت تلاشم را برای بهتر کردن کارم انجام بدهم و به کاری که انجام می‌دهم علاقه‌مند شوم». «قبل از اینکه به طور کامل وارد مدرسه شویم و درس مان در دانشگاه تمام شود یکسری دوره‌های مخصوص از ترم چهار تا پایان ترم هشت در دانشگاه برای دانشجویان برگزار می‌کنند تحت عنوان کارورزی ۱، ۲، ۳، ۴ که دانشجوی را در فرایند آشنا شدن با محیط کار و مدرسه قرار می‌دهد که بسیار کمک‌کننده است چون در کنار یک مربی، معلم ابتدا در کارورزی ۱ و ۲ مشاهده و کسب تجربه انجام می‌دهد و در کارورزی ۳ و ۴ کلاس را کامل در اختیار دارد و معلم راهنما به دانشجوی کمک می‌کند که کلاس را بهتر اداره کند و شرایط واقعی تدریس برای او فراهم شود که می‌توان گفت درس‌های گذرانده شده یک طرف و این ۴ کارورزی هم یک طرف کمک‌کننده هستند». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله تجارب خوشایند

تم اصلی	تم‌های فرعی	پاسخ مصاحبه شونده	کد مصاحبه
	۱. برگزاری آموزش در خارج از استان ۲. اساتید مجرب و حرفه‌ای ۳. علاقه‌مند شدن به رشته کاری و تجارب مطلوب	من از طریق معرفی خود فنی و حرفه‌ای وارد سازمان شدم...	۶م
	۱. برگزاری دوره‌های مخصوص تدریس ۲. آشنایی کارورزان با محیط کار و مدرسه	قبل از اینکه به طور کامل وارد مدرسه شویم ...	۱۰م

تجارب نامطلوب: برخی از تجارب نامطلوب معلمان و مربیان از آموزش‌های بدو خدمت عبارت‌اند از: نبود آموزش قوی، فشرده‌گی دوره آموزش، عدم سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، عدم توجه به دوره آموزش بدو خدمت، نداشتن انگیزه برای یادگیری این دوره به علت قراردادی بودن (عدم انگیزه)، عدم علاقه از سوی برخی کارکنان به آموزش، ایجاد نگرش‌ها و رفتارهای منفی. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «من آموزش بدو خدمت را بعد از اینکه وارد سازمان شدم دیدم و چون قراردادی بودم آموزش را پارسال گذراندم. کلاس‌ها فشرده بودند، تجربه ملموسی بود

اما آموزش قویی نبود، مربی‌ها آموزش را در کرج می‌بینند (منظور یک آموزشی است)، یک آموزشی را که در مورد رشته خودم بود و به صورت تخصصی بود بهتر درک می‌کردم و آموزش‌های که می‌دیدیم خوب بود، اما این آموزش‌ها بعد از اینکه وارد سازمان شدم برای من برگزار شد به نظرم بهتر است که قبل از اینکه وارد سازمان شویم آموزش ببینیم و این باعث می‌شود که با آشنایی وارد سازمان شویم که به طبع هم برای من و هم برای سازمان مفیدتر است». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۶. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله تجارب نامطلوب**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۳م	من آموزش بدو خدمت را بعد از اینکه وارد سازمان شدم دیدم....	۱. تجربه ملموس ۲. نبود آموزش قویی ۳. الزام آموزش قبل از ورود به سازمان ۴. فشرده‌گی دوره آموزش	تجارب نامطلوب

شناخت و معرفت نسبت به قوانین و مقررات سازمانی: برخی از تجارب مطلوب معلمان و مربیان از آموزش‌های بدو خدمت عبارت‌اند از: آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با ساعات کاری، آشنایی با محیط اداری، آشنایی با ساختار دولت و خدمات کشوری. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «دوره‌های آموزش بدو خدمت در مورد وظایف کاری، برخورد با ارباب رجوع و قوانین و مقررات بود». «تجربه خوبی بود با فرهنگ سازمان و قوانین و مقررات آشنا شدم». «آموزش بدو خدمت خوب بود، من با قوانین، احکام کارگزینی، با میزان مرخصی، حقوق و اضافه کاری‌ها آشنا شدم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۷. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله شناخت و معرفت حقوقی و قانونی**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۴م	دوره‌های آموزش بدو خدمت در مورد وظایف کاری، برخورد با ارباب رجوع و قوانین و مقررات بود.	۱. آشنایی با قوانین و مقررات ۲. آشنایی با وظایف کاری ۳. نحوه برخورد با ارباب رجوع	شناخت و معرفت حقوقی و قانونی
۵م	تجربه خوبی بود با فرهنگ سازمان و قوانین و مقررات آشنا شدم.	۱. آشنایی با فرهنگ سازمان ۲. آشنایی با قوانین و مقررات	
۸م	آموزش بدو خدمت خوب بود، من با قوانین، احکام کارگزینی، با میزان مرخصی، حقوق و اضافه کاری‌ها آشنا شدم.	۱. آشنایی با قوانین و مقررات ۲. آشنایی با کارگزینی	

سوال دوم مصاحبه: انتظار معلمان از برنامه توجیهی بدو استخدام چیست؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

توجه به الزامات فردی و سازمانی در قالب فرایند نیازسنجی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعیین دقیق نیازهای آموزشی، آموزش قبل از ورود به سازمان، طراحی و برگزاری فعالیت‌های آموزشی مفید و مطلوب، توانمندسازی کارکنان، تعیین آموزش‌های غیر تکراری، تطبیق نیازهای کارکنان (دانشی، مهارتی، رفتاری) با دوره‌های آموزشی موجود در سازمان، ایجاد تناسب بین فرد - شغل و فرد - سازمان، ایجاد سازگاری بین عقاید کارمند تازه استخدام شده و سازمان، تقویت آموزش‌های عمومی، دینی، تربیتی، برگزاری کلاس‌های تربیتی، دینی و مشاوره. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «انتظارم این بود که آموزش‌ها را قبل از اینکه وارد سازمان شویم برگزار کنند اما ما همزمان آموزش میدیم و تدریس نیز داشتیم (سرکار بودیم)، فعالیت‌های آموزشی مفید و مطلوب برای تازه‌واردان در نظر بگیرند، و به توانمندسازی کارکنان در این دوره کمک کنند». «انتظار داشتم علاوه بر دروس تخصصی خود در حیطه‌ی تربیت بدنی به نوع خاصی در حیطه‌ی عمومی، دینی و تربیتی هم تقویت شوم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۸. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله نیازسنجی

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۲م	انتظارم این بود که آموزش‌ها را قبل از اینکه وارد سازمان شویم برگزار کنند...	۱. آموزش قبل از ورود به سازمان ۲. طراحی و برگزاری فعالیت‌های آموزشی مطلوب ۳. توانمندسازی کارکنان	توجه به الزامات فردی و سازمانی در قالب فرایند نیازسنجی
۱۰م	انتظار داشتم علاوه بر دروس تخصصی....	۱. تقویت آموزش‌های عمومی، دینی، تربیتی	

هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: وجود یک برنامه ارزیابی آموزشی در سازمان، جهت‌دار کردن برنامه‌های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف در ارزشیابی‌ها، استفاده از معیارهای عینی تا قضاوت‌های ذهنی برای ارزیابی، نظرخواهی از کارکنان در پایان دوره، تعیین بازده آموزش بر مبنای دوره‌ها. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «دوره‌های آموزشی بد خدمت را با یک برنامه ارزیابی بسنجند که با این کار یک برنامه جهت‌دار آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف تهیه می‌شود که قطعاً مؤثر و کارآمد خواهد بود». «به نظر من اگر کیفیت آموزش ارتقا یابد، برای دوره‌های آموزشی بازده تعیین کنند، توانایی کار با دیگران تقویت شود می‌توان گفت که برگزاری این دوره‌ها مشم‌ر است». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۹. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۴م	دوره‌های آموزشی بد خدمت را با یک برنامه ارزیابی بسنجند...	۱. وجود یک برنامه ارزیابی آموزشی در سازمان ۲. جهت‌دار کردن برنامه‌های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف در ارزشیابی‌ها	هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی
۱۰م	به نظر من اگر کیفیت آموزش ارتقا یابد.....	۱. ارتقای کیفیت آموزش ۲. تعیین بازده آموزش ۳. تقویت توانایی کار با دیگران	

سوال سوم مصاحبه: نیازهای آموزشی معلمان در بدو استخدام چیست؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

آشناسازی با مناسبات و تعاملات درون سازمانی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: طراحی درست فرایند اجتماعی کردن، آماده کردن کارمند برای شروع به کار، آشنایی با سلسله مراتب اداری، آشنایی سازی کارکنان جهت برخورد در موقعیت‌های مختلف، آشنایی با رتبه‌ها و ارشدیت در سازمان، آموزش چگونگی ارائه آموخته‌های خود به دانش‌آموزان، آموزش چگونگی واکنش نسبت به دانش‌آموزان. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «به‌روز بودن اطلاعات برای من خیلی مهم بوده و هست به نظرم این روندی است که باید به صورت مداوم برای مربی تکرار شود تا همیشه اطلاعات به‌روزی در اختیار داشته باشد. به مدت دوره جهت یادگیری البته با توجه به سرفصل دروس اهمیت داده شود». «چگونه هم دروس عملی گذرانده شده در دانشگاه مثل والیبال، بسکتبال و ... هم دروس تئوری مثل روانشناسی‌ها، برنامه‌ریزی‌های درسی و ... یک جا در حافظه‌ام نگه دارم و آن‌ها را در کلاس درس ارائه دهم، و در هر زمانی چه رفتاری از خودم نشان دهم و واکنشم نسبت به کلاس و دانش‌آموزان چگونه باشد». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۰. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله آشناسازی با مناسبات و تعاملات درون سازمانی**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۶م	به‌روز بودن اطلاعات برای من خیلی مهم بوده و هست....	۱. به‌روز بودن اطلاعات ۲. اهمیت به مدت دوره با توجه به سرفصل دروس	آشناسازی با مناسبات و تعاملات درون سازمانی
۱۰م	چگونه هم دروس عملی گذرانده شده در دانشگاه مثل والیبال...	۱. آموزش چگونگی ارائه آموخته‌های خود به دانش‌آموزان ۲. آموزش چگونگی برخورد با دیگران ۳. آموزش چگونگی واکنش نسبت به دانش‌آموزان	



عملکرد وظیفه‌ای (آموزش در نقش): برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: آموزش کامل مربی، شفافیت نقش، آموزش نامه‌نگاری، استفاده از اطلاعات به‌روز، ارائه آگاهی بیشتر در مورد کار و وظایف کاری، استفاده از آموزش‌های تخصصی، مجهز بودن کارگاه آموزشی، آموزش به‌روز، آموزش ایجاد محیط سالم در مدرسه برای دانش‌آموزان. مصاحبه شونده‌گان در این باره بیان کرده‌اند که: «در آموزش‌های بدو خدمت در مورد سلسله مراتب سازمان، رتبه‌ها و ارشدیت سازمان، احتساب سنوات خدمت که هنوزم که هنوزه ما مشکل داریم آموزشی به ما ندادند، راهکارهای آموزشی را به ما نگفتند و به نظرم کلی‌گویی کردند». «تربیت بدنی، مفهومی تربیت جسم و روح است، روح سالم در بدن سالم، لذا بیشتر به فکر محیط سالم برای پرورش نیروی جسمانی، سلامتی، تخلیه‌ی تمام هیجانات دوران بلوغ، اصلاح نشستن راه رفتن و ... بودم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۱۱. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله عملکرد وظیفه‌ای

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۸م	در آموزش‌های بدو خدمت در مورد سلسله مراتب سازمان..	۱. آموزش سلسله مراتب اداری ۲. آشنایی با رتبه‌های سازمان	عملکرد وظیفه‌ای
۱۰م	تربیت بدنی، مفهومی تربیت جسم و روح است...	۱. آموزش ایجاد محیط سالم در مدرسه برای دانش‌آموزان	(آموزش در نقش)

راهبردهای ارتقاء یادگیری: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: کلاس‌های تقویتی، تغییر نگرش و رشد انگیزه شغلی، افزایش ساعت‌های آموزش، رعایت پیوستگی و تداوم آموزش، اهمیت به مدت دوره جهت یادگیری با توجه به سرفصل دروس، برگزاری جلسات هم‌اندیشی. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «کلاس‌های تقویتی برای مربی بسیار مهم است چرا که به یادگیری بهتر مربی کمک می‌کند». «آموزش مطالب به‌روزتر در یادگیری نقش ویژه‌ای دارد و برای یادگیری بهتر در دوره‌های آموزشی از جلسات هم‌اندیشی استفاده کنند». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۱۲. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله راهبردهای ارتقاء یادگیری

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱م	کلاس‌های تقویتی برای مربی....	۱. کلاس‌های تقویتی	راهبردهای
۹م	آموزش مطالب به‌روزتر در یادگیری نقش ویژه‌ای دارد....	۱. برگزاری جلسات هم‌اندیشی	ارتقاء یادگیری

سوال چهارم مصاحبه: مهم‌ترین دغدغه‌ی معلمان در بدو خدمت به‌عنوان یک معلم تازه استخدام چیست؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

امنیت روانی و حمایت سازمانی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: برخورد دوستانه، کمک مالی، پذیرش در گروه همکاران، حمایت عاطفی و روانی، مورد توجه قرار گرفتن از طرف همکاران. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «امنیت شغلی برای من خیلی مهم بود، دوره‌ها فشرده برگزار شد که خسته‌کننده هم بودند، دغدغه پذیرش در گروه همکاران را هم داشتم». «به نظر من پشتیبانی از کارکنان تازه‌وارد هم از طرف سازمان و هم از طرف همکاران می‌تواند در روزهای اول کار تعیین‌کننده باشد که فرد می‌تواند در سازمان به کار خود ادامه دهد یا نه، بها دادن و مورد توجه قرار دادن کارکنان جدید نیز در این امر دخیل است». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۱۳. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله امنیت روانی و حمایت سازمانی

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۲م	مهم‌ترین دغدغه‌ی من امنیت شغلی بود که نداشتیم...	۱. امنیت شغلی ۲. مسائل مالی	امنیت روانی و حمایت سازمانی
۴م	به نظر من پشتیبانی از کارکنان تازه وارد...	۱. حمایت سازمان و همکاران ۲. توجه به تازه وارد ۳. پذیرش در گروه همکاران	امنیت روانی و حمایت سازمانی

توجیه مقدماتی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعریف جایگاه کارمند در سازمان، نحوه انجام درست وظایف، شرح حجم کار، آموزش ویژگی‌های کار به کارمند، کسب اطلاعات به‌روز در دوره‌های آموزش بدوخدمت، آشنایی با تمامی فعالیت‌های سازمان، شرح سازمان‌های رسمی و غیررسمی محل کار، آشنایی با نظم کاری. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «آموزش ویژگی‌های کار به کارمند باید در برنامه‌های توجیهی مورد توجه قرار داده شود و بر روی آن تمرکز شود». «در دوره‌های مقدماتی آموزش باید بر پایه اطلاعات به‌روز باشد آموزش مسائلی مانند شرح حجم کار، شرح سازمان‌های رسمی و غیررسمی». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله توجیه مقدماتی**

تم اصلی	تم‌های فرعی	پاسخ مصاحبه شونده	مصاحبه
توجیه مقدماتی	۱. آموزش مناسب و به روز به کارآموزان ۲. افزایش دانش کاری	آموزش ویژگی‌های کار به کارمندان.....	۷م
	۱. شرح سازمان‌های رسمی و غیررسمی محل	در دوره‌های مقدماتی آموزش باید بر پایه اطلاعات به‌روز کار باشد.....	۱م

سوال پنجم مصاحبه: مسائل و مشکلات بدو استخدام از دیدگاه معلمان چه می‌باشد؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

فشار روانی و جسمانی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: استرس ناشی از نداشتن امنیت شغلی، حضور در یک محیط جدید و ناآشنا، ترس عدم پذیرش از طرف همکاران، استرس به علت بعد مسافتی، استرس پذیرش از طرف دانش‌آموزان، وجود دلسردی‌های فراوان. نمونه‌هایی از نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «چون تازه وارد سازمان شده بودم استرس و اضطراب شدیدی را متحمل شدم دلیلش هم این بود که نمی‌دانستم امنیت شغلی دارم یا نه (چون ما به صورت قراردادی وارد سازمان شدیم و بعد به صورت رسمی ما را استخدام کردند)، هر روز استرس این را داشتم که به من بگویند دیگر به شما احتیاجی نداریم». «برای من نحوه تدریس و ارتباط با کارآموزان خیلی مشکل بود می‌ترسیدم که اطلاعات من به اندازه کافی نباشد و جوابگوی کارآموزانم نباشد. در روزهای اول کاری برقراری ارتباط با کارآموزان سخت بود». «هنگامی که در مدرسه مشغول به انجام فعالیت شدم ابتدا به دلیل مسافت دور محل کارم با منزل استرس‌های فراوانی را متحمل شدم سپس در محیط مدرسه به‌عنوان یک معلم ورزش و نیاز به اهمیت دادن به ورزش در مدرسه و اینکه دانش‌آموزان زنگ ورزش را مثل درس دیگر قبول داشته باشند و در عین حال ساعتی شاد و با تخلیه‌ی هیجانات خود به شکل اصولی در حیطه‌ی فعالیت جسمانی و بازی و ورزشی داشته باشند تنش‌هایی را متحمل شدم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله فشار روانی و جسمانی**

تم اصلی	تم‌های فرعی	پاسخ مصاحبه شونده	کد مصاحبه
	۱. استرس ناشی از نداشتن امنیت شغلی	چون تازه وارد سازمان شده بودم استرس و اضطراب شدیدی را متحمل شدم.....	۱م
فشار روانی و جسمانی	۱. نحوه نامناسب تدریس ۲. ارتباط با کارآموزان	برای من نحوه تدریس و ارتباط با کارآموزان خیلی مشکل بود.....	۵م
	۱. استرس به علت بعد مسافتی ۲. استرس پذیرش از طرف دانش‌آموزان	هنگامی که در مدرسه مشغول به انجام فعالیت شدم ابتدا به دلیل مسافت دور.....	۱۰م

ضعف مدیریت در سازمان‌دهی فرایند آموزش: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: عدم تعیین میزان درست انجام دادن کار مورد نظر در آموزش بدو خدمت، عدم تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به اهداف، عدم تناسب تخصص و کار، نحوه نامناسب تدریس، محیط و فضای نامناسب دوره آموزشی، وجود تداخل بین ساعت کاری و ساعت آموزش بدو خدمت، عدم سازگاری بین محیط کار و محیط آموزشی، نبود امکانات و وسایل کاری. نمونه‌هایی از نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «در آموزش بدو خدمت ارزیابی برای درست انجام دادن کار وجود نداشت». «محیط و فضای نامناسب محل کار در تدریس من اختلال ایجاد کرد». «سازگاری با محیط مدرسه در شهرستانی که برای کار تعهد داشتیم با آن شهری که من درس خوانده بودم بسیار برایم سخت بود، امکانات تهران کجا و امکانات روستاها کجا!!!!!!». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۱۶. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله ضعف مدیریت در سازمان‌دهی فرایند آموزش

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱م	در آموزش بدو خدمت ارزیابی برای درست انجام دادن کار نداشت.	۱. عدم ارزیابی مناسب آموزش بدو خدمت	تم اصلی
م	محیط و فضای نامناسب محل کار....	۱. محیط و فضای نامناسب دوره آموزشی	ضعف مدیریت سازمان‌دهی فرایند آموزش
۱۱م	سازگاری با محیط مدرسه در شهرستانی که برای کار تعهد داشتیم	۱. عدم سازگاری بین محیط کار و محیط آموزشی ۲. نبود امکانات و وسایل کاری	

سوال ششم: به نظر معلمان برنامه‌های توجیهی مقدماتی باید چه محتوایی داشته باشند؟ و چگونه ارائه شوند؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

آموزش دانش، مهارت‌ها و نگرش شغلی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: آموزش علمی و حرفه‌ای، ارتقاء کیفیت دانش و مهارت، برگزاری دوره توسط افراد متخصص، آشنایی با افراد موفق و نحوه کار آن‌ها، معرفی کتاب‌های متناسب با رشته. نمونه‌هایی از نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «محتواها جدیدتر باشد، آموزش‌های بدو خدمت به صورت علمی و حرفه‌ای برگزار شوند، از افراد با تجربه استفاده کنند». «کلی‌گویی نشود، تمام مطالبی که باید در آموزش بدو خدمت گفته شود را بازگو کنند تا بعداً در حین خدمت مشکلی پیش نیاید. کیفیت دانش و مهارت‌ها تقویت شود». در جدول ذیل کدها و مفاهیم

شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۷. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله آموزش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱م	محتواها جدیدتر باشد، آموزش‌های بدو خدمت...	۱. محتوای جدید ۲. آموزش علمی و حرفه‌ای ۳. استفاده از افراد باتجربه	آموزش، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی
۲م	کلی‌گویی نشود، از افراد با تجربه برای آموزش استفاده کنند...	۱. جزئی بودن محتوا ۲. استفاده از افراد باتجربه ۳. ارتقاء کیفیت دانش و مهارت	

توسعه حرفه‌ای: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: همخوانی آموزش و کار، وجود فضای گرم و صمیمی و پویا، آموزش مفید و کارا، پوشش کمبودها و ضعف‌ها، برگزاری جلسات گفتگو محور، جلسات Mgo و حل مسئله. نمونه‌هایی از نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «محتوای آموزشی با کار ما همخوانی داشته باشد، از آموزش‌های عملی و علمی نیز استفاده شود. محیط آموزش و محل کار فضایی گرم و صمیمی داشته باشد، آموزش صرفاً برای رفع تکلیف نباشد، فضای کار پویا باشد». «محتوای آموزش را به صورت کلی بازگو نکنند، ضعف‌ها و کمبودها را به خوبی پوشش دهند». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۸. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله بالندگی حرفه‌ای**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۳م	محتوای آموزشی با کار ما همخوانی داشته باشد...	۱. همخوانی آموزش و کار ۲. آموزش عملی و علمی ۳. به روز و آگاه بودن مربی ۴. با انگیزه بودن مربی ۵. فضای گرم و صمیمی ۶. فضای پویا ۷. آموزش صرفاً برای رفع تکلیف نباشد	توسعه حرفه‌ای
۸م	محتوای آموزش را به صورت کلی بازگو نکنند...	۱. محتوا کلی نباشد ۲. پوشش کمبودها و ضعف‌ها	

بهسازی و پرورش: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: استفاده از اطلاعات آموزش بدو خدمت در حین خدمت، مناسب بودن محتوای آموزش، استفاده

از اطلاعات مفید و اثربخش، برگزاری جلسات متعدد توجیهی. نمونه‌هایی از نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «از اطلاعات جدیدتری استفاده شود، مطالبی را عنوان کنند که مفید باشد و بتوانیم در حین خدمت از آن‌ها استفاده کنیم». «محتوای آموزشی با تخصص و کاری که برای آن استخدام شده‌ام تناسب داشته باشد، از آموزش‌های حرفه‌ای نیز استفاده شود». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۱۹. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله بهسازی و پرورش**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۴م	از اطلاعات جدیدتری استفاده شود...	۱. اطلاعات جدید ۲. اطلاعات مفید ۳. استفاده از آموخته‌های آموزش بدو خدمت در حین خدمت	آموزش، پرورش، و بهسازی
۹م	محتوای آموزشی با تخصص و کاری که برای آن استخدام شده‌ام تناسب داشته باشد...	۱. ایجاد تناسب بین شغل و آموزش ۲. آموزش حرفه‌ای	

مربیگری (منتور شغلی): برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: استفاده از افراد باتجربه، به روز بودن مربی، استفاده از تجربیات مربیان و انتقال آن تجربیات به تازه واردان، استفاده از مربیان دارای ارتباطات قابل توجه، استفاده از مربیان جوان، استفاده از مربیان متناسب با روش آموزشی. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «مربی آموزشی به‌روز و آگاه و همین‌طور بانگیزه باشد». «مربیان باتجربه‌ای که به رشته ما مرتبط هستند برای آموزش تازه‌واردان استفاده کنند». «مربیان و اساتید در حیطه آموزش باتجربه و ماهر باشند و حرفی برای گفتن داشته باشند و بتوان تجربیات آن‌ها را به تازه‌واردان انتقال داد». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۲۰. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله مربیگری**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۷م	مربی آموزشی به‌روز و آگاه و همین‌طور بانگیزه باشد.	۱. استفاده از مربی به‌روز ۲. بکارگیری مربی بانگیزه	مربی شغلی
۹م	مربیان باتجربه‌ای که به رشته ما مرتبط هستند...	۱. استفاده از مربی باتجربه ۲. استفاده از مربی مرتبط با شغل	(منتور شغلی)
۱۱م	مربیان و اساتید در حیطه آموزش باتجربه و ماهر باشند...	۱. استفاده از مربیان حرفه‌ای و ماهر	

سوال هفتم مصاحبه: پذیرش معلمان تازه کار از طرف همکاران به عنوان یک عضو جدید چگونه است؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

روابط با همکاران: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: رضایت، رفتار مناسب، برخورد خوب همکاران، روابط با احترام، برخوردهای اجتماعی و خوب همکاران، پذیرش سخت و برخورد نامناسب، دید فوق‌العاده منفی. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «پذیرش از طرف همکاران خوب بود چون فهمیدم همه در یک سطح هستیم، من رضایت داشتم». «همکاران با سابقه با من رفتار مناسب و برخورد خوبی با تازه‌واردان داشتند». «خیلی بد بود به من به عنوان یک آدم اضافه نگاه می‌کردند، فکر می‌کردند حق آن‌ها را خورده‌ام چون من تبدیل وضع شده بودم فکر می‌کردند آمده‌ام که جای آن‌ها را بگیرم یک دید منفی نسبت به این قضیه داشتند». «پذیرش فوق‌العاده منفی چون نیروهای قدیمی من را به عنوان نیروی تحصیل‌کرده پس می‌زدند و گاهاً دشمنی‌هایی در این زمینه داشتند». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۲۱. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله روابط با همکاران

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱م	پذیرش از طرف همکاران خوب بود چون فهمیدم...	۱. پذیرش خوب ۲. هم سطح بودن همکاران ۳. رضایت	روابط با همکاران
۲م	همکاران با سابقه با من رفتار خوبی داشتند...	۱. رفتار مناسب ۲. برخورد خوب همکاران	
۳م	خیلی بد بود به من به عنوان یک آدم اضافه نگاه می‌کردند...	۱. عدم پذیرش ۲. دید منفی	
۱۲م	فوق‌العاده منفی چون نیروهای قدیمی من را به عنوان نیروی تحصیل‌کرده پس می‌زدند...	۱. پذیرش سخت، بد و فوق‌العاده منفی ۲. عدم توجه همکاران به تازه‌واردان ۳. ایجاد دشمنی بین همکاران و تازه‌واردان	

سیگنال‌های رفتاری مثبت: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: هم سطح بودن همکاران، آشنایی قبلی با همکاران، تغییر رفتار به مرور زمان، فضای کاری خوب، کمک و راهنمایی همکاران در بدو ورود، ایجاد انگیزه توسط همکاران، انتقال تجربیات توسط همکاران. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «چون از همان اول محل

خدمتم در سازمان فنی و حرفه‌ای بود و با همکاران آشنایی داشتم پذیرش راحت‌تر بود». «از یک طرف به دلیل اینکه عضو جدیدی از مدرسه بودم و تازه پا به عرصه‌ی معلمی گذاشته بودم همکاران سعی داشتند که به من راه و چاه چندین ساله‌ی خود را گوشزد کنند و راهنمایی‌های خود را در نحوه‌ی برخورد با دانش‌آموزان و پذیرش سختی‌های این شغل را بگویند و از لحاظ اینکه کار کردن با دانش‌آموزان به انسان آرامش می‌دهد و یاد دادن علم به دیگران ثواب‌های زیادی دارد، انگیزه می‌دادند». «در ابتدای کار خوش‌آمدگویی داشتند و تجربیات خود را برای اینکه دانش‌آموزان حرفم را گوش دهند مطرح می‌کردند و من نیز نکات آن‌ها را یادداشت می‌کردم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

جدول ۲۲. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله سیگنال‌های رفتاری مثبت

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۹م	چون از همان اول محل خدمتم در سازمان فنی و حرفه‌ای بود و با همکاران آشنایی داشتم پذیرش راحت‌تر بود.	۱. پذیرش راحت به علت آشنایی با همکاران	
۱۰م	از یک طرف به دلیل اینکه عضو جدیدی از مدرسه بودم و تازه پا به عرصه‌ی معلمی گذاشته بودم همکاران سعی داشتند...	۱. کمک و راهنمایی همکاران در بدو ورود ۲. ایجاد انگیزه توسط همکاران	سیگنال‌های رفتاری مثبت
۱۱م	در ابتدای کار خوش‌آمدگویی داشتند...	۱. انتقال تجربیات توسط همکاران ۲. برگزاری جلسه معارفه	

سیگنال‌های رفتاری منفی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: دید منفی، عدم پذیرش به علت ناآشنایی، دید منفی به افراد با مدرک تحصیلی بالا، وجود باورهای غلط نسبت به تازه واردان، نیش و کنایه، عدم توجه همکاران به تازه واردان، ایجاد دشمنی بین همکاران و تازه واردان. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «چون تازه وارد سازمان شده بودم و با همکاران آشنا نبودم برخورد مناسبی با من نداشتند البته عده‌ای محدود به علت ناآشنایی خیلی خوب نبودند و برخورد نامناسبی داشتند اما الان وضع بهتر است». «پذیرش از طرف همکاران خیلی خوب نبود، همکاران فکر می‌کردند کسی که دارای مدرک تحصیلی بالاست و تازه وارد سازمان شده، قرار است پست آن‌ها را بدزدند و یا این پست را از آن‌ها بگیرند خیلی از این کار ترس داشتند برای همین رفتار خوبی از آن‌ها ندیدم». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.



**جدول ۲۳. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله سیگنال‌های رفتاری منفی**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۴م	چون تازه وارد سازمان شده بودم و با همکاران آشنا نبودم...	۱. عدم پذیرش به علت ناآشنایی ۲. برخورد نامناسب	سیگنال‌های رفتاری منفی
۷م	پذیرش از طرف همکاران خیلی خوب نبود....	۱. عدم پذیرش ۲. رفتار نامناسب ۳. دید منفی به افراد با مدرک تحصیلی بالا	سیگنال‌های رفتاری منفی

سوال هشتم مصاحبه: از دید معلمان تازه کار برخورد همکاران با تجربه با مسائل و مشکلات بدو ورود تازه واردان چگونه است؟

مضمون‌های به دست آمده از این سوال عبارت‌اند از:

نمود جنبه‌های منفی رفتار سازمانی: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: پذیرش نظرات همکاران باسابقه، وجود نگرش منفی نسبت به تفکرات تازه واردان، وجود دید بسته همکاران باسابقه، وجود دائمی و زیاد اختلاف نظر بین تازه‌واردان و همکاران باسابقه، عدم توجه به دیدگاه‌های تازه‌واردان، ایجاد دلسردی نسبت به اجرای ایده تازه‌واردان. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «در سازمان پیشکسوت‌ها ارجحیت بیشتری دارند و هوای آن‌ها را بیشتر دارند، به پذیرش نکات فرد تازه وارد چندان اهمیتی داده نمی‌شود و این وقتی که تعداد افراد تازه وارد نسبت به افراد باسابقه کمتر باشد بیشتر به چشم می‌خورد و کمتر یا اصلاً به نظر آن‌ها اهمیت نمی‌دهند، حتی بعضی اوقات یک ایده‌ای که تازه‌وارد مطرح می‌کند و رد هم می‌شود بعد از مدتی همان ایده با اندکی تغییرات از طرف افراد باسابقه یا افراد مهم سازمان مطرح می‌شود و اتفاقاً کاملاً پذیرفته می‌شود و بانام خودشان استفاده می‌کنند». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۲۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله نمود جنبه‌های منفی رفتاری سازمانی**

مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۷م	در سازمان پیشکسوت‌ها ارجحیت بیشتری دارند و هوای آنها را بیشتر دارند، به پذیرش نکات فرد تازه وارد چندان اهمیتی داده نمی‌شود....	۱. وجود تفاوت بین دیدگاه‌ها ۲. ارجحیت پیشکسوتان ۳. عدم توجه به نظرات فرد تازه وارد ۴. تأثیر تعداد افراد تازه وارد بر تایید یا رد شدن نظرات ۵. سرقت ایده توسط همکاران و مافوق ۶. پذیرش ایده سرقتی توسط همکاران ۷. الزام احترام به نظرات یکدیگر	نمود جنبه‌های منفی رفتار سازمانی

محوریت تجربه و سابقه خدمت: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: ارائه بهترین نظرات توسط همکاران باسابقه، مطرح کردن راحت مشکلات از طرف همکاران باسابقه، تلاش همکاران باسابقه برای شبیه کردن و تأثیر بر تازه واردان، تأثیر نظرات همکاران باسابقه بر انگیزش شغلی تازه واردان. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «چون همکاران باسابقه آشنایی بیشتری با سازمان دارند و روند کار را بهتر بلدند نظرات بهتری ارائه می‌دهند تا کسی که تازه وارد سازمان شده است». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۲۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده از مقوله محوریت تجربه و سابقه خدمت**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۶م	همکاران باسابقه آشنایی بیشتری با سازمان دارند و روند کار را بهتر بلدند....	۱. ارجحیت‌گرایی و وجود تفاوت ۲. آشنایی همکاران باسابقه با سازمان ۳. ارائه نظرات بهتر توسط همکاران باسابقه	محوریت تجربه و سابقه خدمت

جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه: برخی از مواردی که معلمان و مربیان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: جدید بودن نظرات نیروی تازه وارد، باانگیزه بودن نیروی جوان، تأثیر تعداد افراد تازه وارد بر تایید یا رد شدن نظرات، بی‌تجربه بودن تازه واردان نسبت به محیط کاری، عدم اعتماد به نفس تازه واردان، ارائه ایده‌های قابل توجه و مفید توسط نیروی تازه وارد. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «نیروی جوان و باانگیزه دید متفاوتی نسبت به مسائل سازمان دارد». در جدول ذیل کدها و مفاهیم شناسایی شده (تم‌های فرعی) و مقوله اصلی با توجه به مصاحبه‌های عنوان شده در متن نشان داده شده است.

**جدول ۲۶. کدها مفاهیم شناسایی شده از مقوله جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه**

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۳م	نیروی جوان و باانگیزه دید متفاوتی نسبت به مسائل سازمان دارد....	۱. جدید بودن نظرات نیروی تازه وارد ۲. باانگیزه بودن نیروی جوان	جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش گردآوری و تحلیل تجارب معلمان و مربیان تازه استخدام از روزهای اول کار می‌باشد که در قالب ۸ سوال پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و بیست و دو مقوله اصلی از این مصاحبه‌ها دریافت شد. در سوال اول از متن مصاحبه‌ها سه مؤلفه‌ی تجارب خوشایند، تجارب نامطلوب و شناخت و معرفت حقوقی استخراج شد. تحلیل‌ها نشان داد که تجارب نامطلوب

کارکنان تازه استخدام شده بیشتر از تجارب خوشایند آن‌ها بوده و تا حدودی با قوانین و مقررات آشنایی پیدا کرده‌اند. تجارب خوشایند در پژوهش‌های مک کورمک<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، جانسون و بریک لند<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و ویچ کامبر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) تکرار شده است. اما تجارب نامطلوب و شناخت و معرفت حقوقی که مصاحبه‌شوندگان به آن‌ها اشاره کرده‌اند، مشابه تجارب معلمان و مربیان تازه استخدام شده در سایر پژوهش‌ها نیست. با توجه به نتیجه بدست آمده پیشنهاد می‌شود؛ در ابتدای ورود نیروی انسانی به سازمان، دوره‌های آموزش بدو خدمت را برگزار کنند تا از بروز شکایت‌های ناشی از بی‌برنامه‌گی سازمان جلوگیری شود و نظر کارمندان را نسبت به سازمان خوشایندتر نماید. سازمان‌ها پیش از آن که تصمیم به استخدام نیروی جدید بگیرند، در رابطه با نیروی مورد نیاز و برنامه‌های قبل از خدمت و ورود به سازمان مانند دوره‌های آموزشی به صورت عمومی و تخصصی، تئوری و عملی برای هر بخش به صورت جداگانه، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی نمایند.

مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه سوال دوم شامل نیازسنجی، هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی است. تحلیل‌ها نشان داد که مقوله نیازسنجی بیشترین اهمیت را از منظر معلمان و مربیان تازه استخدام شده دارد. هدف‌گرایی و نتیجه‌گرایی در پژوهش‌های لاندل<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، عباسی، رشیدی (۱۳۹۰)، اورنگی، قلناش، شهامت، یوسلیانی (۱۳۹۰) مورد توجه قرار گرفته است. نیازسنجی آموزشی که عبارت است از شناسایی نیازهای آموزشی و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت (اسدی لویه، طاهری، سالاری، ۱۳۹۵) در پژوهش‌های بویدل<sup>۵</sup> (۱۹۷۹)؛ مور و داتون<sup>۶</sup> (۱۹۷۸)؛ کافمن و همکاران<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)؛ مورد توجه قرار داده شده است. مدل سه‌وجهی نیازسنجی مک‌گهی و تایر<sup>۸</sup> (۱۹۶۱) هنوز یک چارچوب اصلی برای نیازسنجی آموزشی محسوب می‌شود. به اعتقاد آن‌ها نیازسنجی آموزشی سه سطح تحلیل را شامل می‌شود: تحلیل سازمانی، شغلی و فرد. به‌طور کلی، ارزیابی مؤثر نیازها، مستلزم تحلیل هر سه سطح است (رهنورد، ۱۳۹۰). بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها در ابتدای ورود نیروی جدید و قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی، نیازهای آنان را مورد بررسی قرار دهند و دوره‌های آموزشی را متناسب با نظر و نیازهای کارکنان برنامه‌ریزی نمایند.

مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه سوال سوم شامل آشناسازی با فرایندهای درون سازمانی، آموزش در نقش و یادگیری است. مضمون آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی در

---

1. McCormack  
3. Wischkaemper  
5. Bovidell  
7. Kaufmen

2. Johnson & Birkeland  
4. Landale  
6. Moore & Dutton  
8. McGehee & Thayer

پژوهش‌های رمزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، ریچن و بانین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، مون‌مرچانت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مورد توجه قرار گرفته است. یادگیری در پژوهش‌های دلا و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۸۴)، کنت (۱۹۹۹)، کلارک و سالمون<sup>۵</sup> (۱۹۸۶)، رعیتی، رعیت نژاد ذغالچی (۱۳۹۵) مورد توجه قرار گرفته است. مضمون آموزش در نقش که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند، مشابه آن در سایر پژوهش‌ها نیست. تحلیل‌ها نشان داد که مقوله آشناسازی با مناسبات و تعاملات درون سازمانی بیشترین نیاز آموزشی معلمان و مربیان تازه استخدام شده است، چرا که آشناسازی فرایندی است که به وسیله آن فرد تازه‌وارد اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمان کسب می‌کند و خود را با ارزش‌ها، هنجارها، انتظارات و الگوهای رفتاری آن تطبیق می‌دهد. آشناسازی به او یاد می‌دهد که چه انتظاری از او می‌رود، و برای آن که بتواند عضو مؤثری برای سازمان باشد از چه باید‌ها و نیاید‌هایی پیروی کند. بنابراین برای شروع خوب و موفق، برنامه‌های رسمی یا غیررسمی آشناسازی فرد با شغل، واحد و سازمان خود ضرورت دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها در این فرایند، معرفی و آشنایی با سازمان و ساختار آن، بخش‌های مختلف سازمان، واحدی که کارمند قرار است در آن مشغول به کار شود، آشنایی با همکاران، شرح وظایف و مسئولیت‌های کارمند، اهداف و استراتژی‌های سازمان برای کارمند در ابتدای ورود، معرفی و بازگو کنند تا کارمند نیز بتواند اهداف و برنامه‌های خود را با سازمان و اهداف آن هم‌راستا کند.

از متن مصاحبه‌های سوال چهارم دو مضمون حمایت و پشتیبانی عاطفی، توجیه مقدماتی استخراج شد. مضمون حمایت و پشتیبانی عاطفی و توجیه مقدماتی به صورت همزمان در پژوهش‌های هولینگ - آستین<sup>۶</sup> (۱۹۸۶)، آرنندس و ریگازیو - دی گیلیو<sup>۷</sup> (۲۰۰۰)، جانسون و کاردوس<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل‌ها نشان داد که بیشترین دغدغه معلمان و مربیان تازه استخدام شده مربوط به توجیه مقدماتی است، هدف اصلی این دوره، آشنایی اولیه‌ی کارمند با شغل محوله و محل انجام کار است (آلوفورس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). به نظر چارلستون-کورمیر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) توجیه مقدماتی می‌تواند موجب جهت‌گیری نقش و یک حرکت معرفت‌شناسانه از دانستن درباره‌ی تدریس به دانستن درباره‌ی چگونگی مقابله با چالش‌های روزانه‌ی تدریس شود. برنامه توجیه مقدماتی مدرسین یک برنامه‌ی یک ساله است. برای پشتیبانی از مدرسین تازه‌کار که در آن راهبردهایی از جمله دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های لازم برای توسعه‌ی حرفه

1. Ramsey
3. Moon Merchant
5. Clark & Salmon
7. Arends & Regazio-Digilio
9. Alvenfors

2. Richin & Banyon
4. Dela
6. Huling-Austin
8. Johnson & Kardos
10. CharleSton-Cormier

ای دربر دارد، در بهره‌وری کار مؤثر است. برنامه‌ی توجیه مدرسین، در بهبود عمل، یادگیری مسئولیت‌های حرفه‌ای و در نهایت، در یادگیری آنان تأثیر مثبتی دارد. این برنامه، برای مدرسین تازه‌کار فرصتی فراهم می‌کند تا با هدایت مربیان با تجربه، نظریه‌های یادگیری و آموزش را عملاً با تدریس کلاس درس، پیوند دهند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها، در این دوره، کارمند را به خوبی توجیه کنند و او را از مسائل سازمان آگاه کنند، خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمان را برای کارمند توضیح دهند، هم‌چنین سازمان باید حمایت و پشتیبانی خود را از این برنامه اعلام کند که کارکنان نیز به آن اشاره کرده‌اند. در دوره توجیه مقدماتی، تعریفی جامع و واحد از اهداف، وظایف، استراتژی‌های خود برای کارمندان تازه‌وارد ارائه دهند و دلیل استخدام آن‌ها را شرح دهند و آموزش را مطابق با مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان تنظیم کند.

فشار روانی و جسمانی، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت دو مقوله استخراج شده از متن مصاحبه سوال پنجم است. فشار روانی و جسمانی در آغاز کار در پژوهش‌های هولینگ آستین<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، خمیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و گرستن، کیتینگ، یووانوف و هارنيس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مورد توجه قرار گرفته است؛ اما سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، مشابه مسائل و مشکلات معلمان و مربیان تازه استخدام شده در سایر پژوهش‌ها نیست. تحلیل‌ها نشان داد که بیشترین مشکل پیش آمده برای معلمان و مربیان تازه استخدام شده مربوط به فشار روانی و جسمانی در بدو خدمت است. در واقع این فشار روانی و جسمانی به مسائل و مشکلات شغل و محیط کاری که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند برمی‌گردد چرا که یکی از عامل‌هایی که منجر به استرس و اضطراب می‌شود نا‌آشنایی با محیط کار و ابهام نقش است و زمانی پدید می‌آید که نقش فرد در سازمان مشخص نباشد که این امر فرد را از بهره‌وری و پیشرفت باز می‌دارد (خنیفر، ۱۳۸۷). به همین منظور پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها پیش از ورود کارمند و شروع به کار و در زمان برگزاری دوره‌های آموزش بدو خدمت، کارمند را از لحاظ روحی و روانی تأمین کنند، یعنی نیازها و دغدغه‌های کارمند چه نسبت به کار و چه از لحاظ شخصی مورد تحلیل قرار دهند و کارمند را برای ورود به سازمان و شروع به کار آماده کنند. هم‌چنین سازمان با انجام کارهایی مانند: استفاده از جلسه‌های غیررسمی برای کارکنان تازه‌وارد با مجموعه مدیریت سازمان، معارفه‌های دوستانه و برنامه‌ریزی شده برای آشنایی کارکنان با سازمان،

1. Huling-Austin

2. Khamis

3. Gersten, Keating, Yovanoff & Harniss

همکاران و محل کار (اتاق کار)، حضور و برخورد صمیمی مدیر در دوره‌های آموزش بدو خدمت، استفاده از کلاس‌های انگیزشی که خود کارکنان مسئول اجرای آن باشند و در رابطه با برنامه‌ها، مهارت و کارهایی که انجام می‌دهند با یکدیگر بحث کنند، برخورد عادلانه با تمام تازه‌واردان و در نهایت، توجه به این موضوعات مهم و اجرای درست و با برنامه برای آن‌ها می‌تواند تا حدودی از سختی و استرس روزهای اول کار برای تازه واردان بکاهد.

یافته‌های سوال ششم، چهار مضمون اصلی را تحت عناوین آموزش مهارت‌های شغلی، توسعه حرفه‌ای، بهسازی و پرورش و مربی شغلی (منتور شغلی) نمایان کرد. آموزش مهارت‌های شغلی فیمن-نمسر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، جانسون و کاردوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و سدا بیلنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود به آن توجه کرده‌اند. بهسازی و پرورش در پژوهش‌های ریشتر، کانتز، کلوسمن، لودکه و بامرت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، غنی‌زاده گرایلی، جعفری، قورچیان (۱۳۹۶) مورد توجه قرار گرفته است. توسعه حرفه‌ای در پژوهش‌های لوکس-هورسلی<sup>۵</sup> و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، گالو-فاکس و اسکاتل بوری<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) و ایرلی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، گریفیث<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، نین لوان<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)، جعفری، ابوالقاسمی، قهرمانی، خراسانی (۱۳۹۶) مورد توجه قرار گرفته است. مربی شغلی در پژوهش‌های اورنگی، قلتاش، شهامت، یوسلیانی (۱۳۹۰)، بارکاسکایت، مسکاسکین<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷)، کلارک، تریگس، نیلسن<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)، مالکنتایر، هاگر، ویلکین<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)، منا، هنیسن، لوگرن<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷)، مسکاسکین<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل داده‌ها نشان داد که معلمان و مربیان بیشترین اتفاق نظر در مورد محتوای برنامه‌های توجیه مقدماتی را در رابطه با آموزش مهارت‌های شغلی و بهسازی و پرورش داشتند و استفاده از رهبران حرفه‌ای برای این امر را مناسب دیدند. موفقیت هر نظام آموزشی در حد تعیین‌کننده‌ای به دانش و مهارت‌های شغلی معلم بستگی دارد. جهان به سرعت دگرگون می‌شود و معلمان نیز مانند دیگر گروه‌های حرفه‌ای، با این واقعیت

1. Feiman-Nemser

3. Seda &amp; Bilge

4. Richter, Kunter, Klusmann, Lüdtke &amp; Baumert

5. Loucks-Horsley

7. Early

9. Ninlawan

11. Clarke, Triggs, &amp; Nielsen

13. Mena, Hennissen, Loughran

2. Johnson &amp; Kardos

6. Gallo, Fox &amp; Scantlebury

8. Griffith

10. Barkauskaitė, Meškauskienė

12. McIntyre, Haggart, &amp; Wilkin

14. Meškauskienė

رو به رو می‌شوند که آموزش‌های اولیه آنان در جهان امروز، چندان مفید نخواهد بود. آنان باید در سراسر عمر، دانش خود را روزآمد کنند (دانش پژوه، فرزاد، ۱۳۸۵)، در واقع رشد حرفه‌ای فرایندی برای تعمیق آگاهی، مهارت و نگرش معلم است (نامداری پژوهان، قربانیان، قنبری، بصیری، ۱۳۹۶) که نشان می‌دهد در بهسازی و پرورش حرفه‌ای معلمان در حوزه‌های سه‌گانه نگرش، مهارت و دانش، الزامات و تمهیداتی لازم است و مسئولین و متولیان امر بهسازی و پرورش معلمان باید به این تمهیدات توجه نمایند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). از این‌رو، مشارکت مربی در این دوره‌ها بسیار مهم است (کلارک، تریگس، و نیلسن، ۲۰۱۴) و شکی نیست که هدایت مؤثر توسط مربیان شرط ضروری برای توسعه دانش و عملکردهای کارکنان پیش از آموزش در محل کار است (مالکنتایر، هاگر، ویلکین، ۲۰۰۵)، در نتیجه، مربیان به کارکنان پیش از خدمت کمک می‌کنند تا مهارت‌های شغلی خود را به رسمیت بشناسند (منا، هنیسن، لوگرن، ۲۰۱۷). در این راستا پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها در همان دوره آموزش بدو خدمت، بهسازی و پرورش نیروی جدید را به ارمغان آورند. در این برنامه‌ها فرصت ارائه نظرات و پیشنهاد به کارمند در رابطه با سازمان و شغلش داده شود. اولویت‌ها و اهداف کارمند را بشناسند و در تأمین این اهداف به او کمک شود، برای کارمندی که می‌خواهد رشد کند و به پست‌های بالاتر ارتقاء یابد، تلاش شود که از همان ابتدا آموزش داده شود، مهارت‌هایش را توانمند کرد تا توان رقابت با رقبایش در دیگر سازمان‌ها را داشته باشد. در واقع تلاش برای آموزش مهارت‌های شغلی و بهسازی و پرورش نیروی تازه‌وارد یک معامله برد - برد برای سازمان و فرد محسوب می‌شود و سازمان را از آموزش دوباره کارمند بی‌نیاز می‌کند.

یافته‌های سوال هفتم، سه مضمون روابط با همکاران، بازخورد مثبت و بازخورد منفی را نمایان کرد. روابط با همکاران در پژوهش‌های درویشی، میرهاشمی، ناظم (۱۳۸۵). چنگ و پانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، کرو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، بیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، بوئیس<sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، مارکس<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، بهرنگی و احمدی اصل (۱۳۹۲). مورد توجه قرار گرفته است. مضمون‌های بازخورد مثبت و بازخورد منفی در سوال هفتم پژوهش برگرفته از نظرات مصاحبه‌شوندگان است که مشابه آن در سایر پژوهش‌ها نیست. تحلیل داده‌ها نشان داد که پذیرش از طرف همکاران چندان جالب نبوده و دارای بازخورد منفی بوده است. بیشترین اتفاق نظری که مصاحبه‌شوندگان روی آن تأکید داشتند این بود که

1. Chang & Yang  
3. Beam  
5. Marks

2. Crow  
4. Boice

همکاران دارای دید منفی نسبت به کارکنان جدید بودند و چه بسا که این کارمند تازه وارد دارای مدرک تحصیلی بالاتر از آنان در همان سطح کاری باشد، رفتارها نسبت به آن شخص با این دید که ممکن است فرد تازه وارد به زودی هم سطح آن‌ها یا بالاتر از جایگاه آنان قرار گیرد تغییر می‌کند و توجهی به فرد تازه وارد نشان نمی‌دهند. بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها دو دستگی ایجاد شده بین کارکنان را با برخورد عادلانه بین آنان از بین ببرند، دیدگاه کارمندان را نسبت به تازه‌واردان مانند برگزاری جلسه معارفه، ایجاد تعامل و همکاری بین کارکنان هم‌چون مأموریت کاری خارج از استان، برگزاری جلسه‌های کاری، حضور هم‌زمان کارکنان درکنار یکدیگر، استفاده تلفیقی از نظرات کارمندان فعلی و تازه‌وارد تغییر دهند.

از متن مصاحبه سوال هشتم سه مضمون رفتار نامناسب مدیریت سازمانی، تجربه‌گرایی و اهمیت به سابقه کاری، جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه یافت شد. مضمون هایی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند مشابه آن در سایر پژوهش‌ها نیست. تحلیل داده‌ها نشان داد که تفاوت نظر معلمان و مربیان تازه‌وارد بیشتر مربوط به رفتار نامناسب مدیریت سازمانی است. از همین رو، لازم است که مدیران با کارمندان خود ارتباط مؤثری داشته و براساس کاری که انجام می‌دهند به آن‌ها توجه شود، چرا که نیمی از افراد به دلیل روابطشان با رئیس خود از شغل‌شان استعفا می‌دهند. گفتنی است شرکت‌های برتر این اطمینان را حاصل می‌کنند که مدیران‌شان بین رفتار حرفه‌ای و انسان بودن، تعادل را برقرار می‌کنند. این روسا از موفقیت یک کارمند خوشحال می‌شوند، در روزهای سختی با آنان همدلی می‌کنند و بعضی از افراد را حتی اگر نارحت شوند به چالش می‌کشند. مدیرانی که نتوانند این چنین عمل کنند، همواره با ریزش نیروهای متعهد و کار آزموده خود مواجه می‌شوند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها به هنگام برگزاری جلسات از حضور کارکنان تازه‌وارد در جلسه و در کنار کارکنان باتجربه و باسابقه استفاده کنند و از این فرصت برای آشنایی کارکنان جدید با مسائل و مشکلات سازمان بهره‌جویند. اجازه‌ی ورود کارکنان جدید به جلسات باعث می‌شود که کارمند حس مهم بودن به او دست دهد و تلاش می‌کند که نظرات و ایده‌های خود را ارائه دهد و این حس اعتمادپذیری را پاسخ‌گو باشد. همچنین اگر مدیر پذیرای نظرات کارکنان تازه‌وارد نباشد و از نظرات ارائه شده توسط آنان هرچند مناسب و در خورتوجه برای حل مشکل استفاده نکند و یا نظرات آنان را به دلیل ترس از بی‌تجربه بودن کارکنان تازه‌وارد رد کند، بی‌شک حس همکاری و تعامل را در آنان خاموش می‌کند و این کار خط بطلانی بر ارائه ایده‌های خلاقانه و یا حتی ارائه یک نظر یا گفتگوی ساده از سوی کارکنان جدید است که باعث ایجاد دید منفی نسبت به مدیر می‌شود و کارکنان جدید انگیزه خود را برای افزایش عملکرد و بهره‌وری از دست می‌دهند، بنابراین؛ شایسته است که مدیر در نحوه برخورد خود با کارکنان تازه‌وارد نهایت احتیاط



را بکارگیرد. استقبال مدیر از نظرات کارمندان باتجربه و باسابقه از نظر کارکنان تازه‌وارد به دلیل حضور بیشتر آنان در سازمان، آشنایی بیشتر با مسائل و مشکلات سازمان است، که این رفتار باعث به وجود آمدن اختلاف بین کارکنان در سازمان می‌شود و تلاش هر دو نیرو را برای پیشی گرفتن از دیگری و حس انتقام را در آنان ترغیب می‌کند و این‌گونه به جای آن که کارمندان در پی عملکرد بالا باشند به دنبال ارائه راهکارهایی برای ضربه زدن به همکاران خود می‌باشند. در نهایت، سازمان از اهداف خود دور می‌شود، راندمان کاری کاهش پیدا می‌کند و این کار به سقوط سازمان منجر می‌گردد، به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود مدیر حد میانه را در بین کارکنان خود رعایت کند.

### منابع

- Abui Ardakan, M., Labafi, S., Azarpour, S., Jalalpour, M. (2015). Identifying Vital Factors of Strategic Thinking Success in Isfahan Cultural Organizations Managers' Viewpoint. *Journal of Executive Management*, 6 (11), 14-34 (Persian).
- Alsubaie, M., A. (2016). Curriculum Development: Teacher Involvement in Curriculum Development. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 105-107. (Persian)
- Amara, M., Shah Mohammadi, M. (2011). Evaluation of The Effectiveness of Staff Training System, Karaj Municipality with Empowerment Approach. *Journal of Urban Management*. 26, 93-106. (Persian)
- Arash, M., Ahmadi-Asl, F., Abbasi, J., Alipoor, D. (2013). The Relationship between Organizational Socialization and Role Outputs of Novice Teachers. *Journal of Modern Thoughts in Education*, 8 (2), 6-14. (Persian)
- Asadi, A., Taheri, M., Salari, A. (2016). The Survey of Educational Needs to Empower Faculties in GUMS. *Journal of Research in Medical Science Education*, 2 (8), 37-48. (Persian)
- Barkauskaitė, M., Meškauskienė, A. (2017). Problems and Support Needs of Beginning Teachers during the First Years in the Profession. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 10 (1), 89-95.
- Behrangi, M., R., Ahmadi-Asl, f. (2014). Extending the effects of Management Education Model of academic subjects with coordinated inclusion of class social ability, self –regulation, and self- efficacy of novice teachers. *Journal of Managing Education in Organization*, 2 (2), 35-69. (Persian)
- Clarke, A., Trigg's, V., Nielsen, W. (2014). Cooperating teacher participation in teacher education: a review of the literature. *Review of Educational Research*, 84 (2), 163-202.
- Digwamaje, O.B. & Assan, T.B. (2012). Nature and Characteristics of the Induction Program for Primary School Principals in the North West Province, South Africa. *Anthropologist*, 14(4), 269-277.
- Enayati, T., Rayatnezhad, SH. (2016). The Studying influence of education method on employees learning of Mazandaran province customs. *Journal of Process Engineering*, 3 (6). 25-38.

- Ghanbari, S., Mohammadi, B. (2016). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Journal of School Administration*, 4 (2), 123-143. (Persian)
- Ghanizade G, M., Jafari, P., Ghorchian, N. (2017). The Impact of improving professional competencies on teachers' developing at high school (second period) in Tehran. *Journal of Managing Education in Organizations*, 6 (1), 51-72. (Persian)
- Gheisarie Najafabadi, F., Elahidoost, S., Rabbani Khorasghani, A. (2014). A Phenomenological Study of Lived Experiences of Female Managers in Isfahan City. *Journal of Applied Sociology*, 24 (4). 19-41. (Persian)
- Hosseini, S., H., Izadi, Z. (2016). The Phenomenology of lived Experiences of Women Over 35 Years of Age Who Have Never Married in Tehran. *Quarterly Journal of Women's Studies Sociological and Psychological*, 14 (1), 41-72. (Persian)
- Ibrahim Koushk Mahdi, S., Fazel, R., Ahanchian, M., R. (2016). Phenomenology of Organizational Education: The Living Experience of Ferdowsi University Students in Mashhad. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3 (9), 47-66. (Persian)
- Ismail, W.K.W., Omar, R., & Bidmeshgipour, M. (2010). The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View, *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(3), 395-420.
- Jafari, H., Abolghasemi, M., Ghahramani, M., Khorasani, A. (2017). Organizational and Contextual Factors of Professional Development of Elementary Teachers in Special Schools. *Journal of School Administration*, 5 (1), 73-92. (Persian)
- Kalantari kh, E., Farokhi, m., h. (2016). A Study of reflective teacher professional development and an explanation of lesson study and learning activity. *Journal of reflective teacher education (JRTE)*, 3 (2), 73-96. (Persian)
- Kane, R., G., Francis, A. (2013). Preparing teachers for professional learning: is there a future for teacher education in new teacher induction. *Teacher Development: An international journal of teachers' professional development*, 17 (3), 362-379.
- Koca, A. (2016). Problems of Novice Teachers: Challenges vs. Support: *Journal of Education in Black Sea Region*, 1(2), 92-101.
- Lolaty, H., A., Ashktorab, T., Bagheri Nesami, M., Bagherzadeh Ladari, R. (2011). Experience of Professional Communication among Nurses Working in Educational Hospitals: A Phenomenological Study. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 21 (85), 108-125.
- Machete, N., Fiebranz, A., Moller, K., Steffen sky, M. (2017). Teachers' professional vision, pedagogical content knowledge and beliefs: On its relation and differences between pre-service and in-service teachers. *Teaching and Teacher Education*, 66, 158-170.
- Mena, J., Hennessey, P., Loughran, Jo. (2017). Developing pre-service teachers' professional knowledge of teaching: The influence of mentoring: *Teaching and Teacher Education*. 66, 47-59.
- Meristo, M., Schmidt, E. (2014). Novice teachers' perceptions of school climate and self-efficacy. *International Journal of Educational Research*, 67 (1), 1-10.

- Mohammadi, M., Marzoogh, R., Torkzadeh, J., Bakhtiari, A., Fallahi, A. (2017). Re-Contextualization Teachers' professional development framework based on lessons study - a case study. *Journal of Teaching in Research*, 4 (3), 100-127. (Persian)
- Namdaripejman, M., Ghorbanian, P., Ghanbari, S., Basiri, I. (2017). Effectiveness of Lesson Study on Teachers Professional Skills in Hamadan Province Exceptional Education. *Journal of New Educational Approaches Faculty of Educational Sciences and Psychology University of Isfahan*, 12 (1). 46-74. (Persian)
- Niculescu, M., Percec, D. (2015). Intercultural Education in the Pre-service and In-service Teacher Training and Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 180, 892 – 898.
- Nielsen, D. C., Barry, A. L., Addison, A. B. (2015). A Model of a New-Teacher Induction Program and Teacher Perceptions of Beneficial Components. *Action in Teacher Education*, 28 (4), 14-28.
- Ninlawan, G. (2017), Factors Which Affect Teachers' Professional Development in Teaching Innovation and Educational Technology in the 21st. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 7th World Conference on Educational Sciences*, (197): 1732- 1735.
- Razi, J., Emam Jomea, M., R., Ahmadi, G., A. (2017). The Extracting the Dimensions of Effective Teachers with Regard to Provide a Conceptual Framework of Education and Teacher Training. *Journal of Research in Teacher Education*, 1 (1), 13-46. (Persian)
- Sabbaghian, Z., Araste, Z. (2012). An investigation of the effectiveness of employee training on the human resource empowerment in Keshavarzi Bank at West Region in Tehran city. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 5 (8), 78-94. (Persian)
- Safae Movahed, S., Javanroudi, B. (2017). How Job Burnout Develops among Female Teachers of Marivan City. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9 (17), 69-84. (Persian)
- Shabak, M. (2012). The Effective Elements on the Quality Improvement of long Term (persue studies) in- service courses for Primary Teachers. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 5(9), 111-142. (Persian)
- Shirbagi, N., Ghaderzadeh, O., Tamasoki, M. (2015). Experience and Understanding of University of Kurdistan's Faculty Members from Their Induction Training Process and First Days of Work. *Journal of Research in Human Resources Management Imam Hussein University*, 7 (2), 179-207. (Persian)
- Tāheri, M., Arefi, M., Pardākhtchi, M., H., Ghahramāni, M. (2013). Exploring the process of professional development of teachers in teacher training centers: A grounded theory. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 45 (12), 150-176. (Persian)
- Vásquez, N., Contreras, I., Solís, M., C., Nuñez, C., Rittershausen, S. (2017). An analysis of teaching practices among newly qualified teachers working in diverse classrooms. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237 (1), 626-632.
- Zand, A., Arfaie, M., Farajolah Hosseini, S., J. (2011). Investigating the Factors Affecting the Professional Development of Islamic Azad University of

Islamshahr. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 5 (2), 53-72. (Persian)

Maurer, M. M., & Curtner-Smith, M. D. (2019). The occupational socialization of two experienced and expert adventure educators. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 22(1), 57-73.

## **Examining the Perceptions and Experiences of Novice Teachers from the Process of Formal and Informal Identification**

**A. Yasini\***, **A. Shiri**<sup>1</sup> & **Z. Borji**<sup>2</sup>

**Received: 2018/12/7**

**Accept: 2019/10/14**

### **Abstract**

**Objective:** The success of the education system in educating students is significantly influenced by the access of teachers and their participation in quality professional development activities. Among the programs for empowerment and professional development of teachers are holding educational programs to serve or introduce teachers. The teacher is considered the most important person in the curriculum implementation process. Thus it is vital to educate and develop his or her effective careers, which are the starting point for any change. An effective teacher relies on the knowledge and skills required for the teaching profession, and having professional competencies always seek to provide opportunities for learning among students. The main aim of the present paper is to examine the understanding and experience of the lives of novice teachers in the process of introduction to recruitment.

**Materials and Methods:** The research method is applied in terms of its purpose and in terms of the nature of a qualitative research based on the phenomenological approach. All teachers and technical and vocational trainers hired in Ilam province from 2016 to 2019 were selected as population. The sampling method was snowball method In which 12 semi-structured interviews were conducted until the data saturation stage was reached.

The data collection tool was a semi-structured interview in which the output of the interview was coded with the content analysis method, and its output consisted of 6 main categories, 22 sub-categories and 89 concept codes. The validity of the extracted codes was used from the contributors and human resources experts, and in order to ensure the reliability of the research data, the method of repeated study, continuous comparison of data, summarization, and classification of information were used. To analyze the data, a coding procedure based on thematic analysis was used.

**Results and Discussion:** The results showed that newly hired teachers from the process of introducing the service to the pleasant experiences, unfavorable experiences and legal knowledge and knowledge in the first days of employment as experience. Teachers' expectations of the recruitment justification program include the two axes of needs assessment and job orientation and job orientation, which is the most important issue in terms of needs assessment from the perspective of newly hired teachers and educators. Topics include intra-organizational processes, role-playing training, and organizational learning, including the educational needs of teachers at the beginning of employment. Teachers consider the most important concerns at the beginning of

---

\* Corresponding Author's: Associate professor, Department of Educational Administration, Ilam University, Ilam. Iran. a.yasini@ilam.ac.ir

1. Associate professor, Human Resource Management, Department of Management, Ilam University, Ilam. Iran

2. M.Sc. in Human Resource Management, Department of Management, Ilam University, Ilam. Iran.

the service, including the two topics of emotional support and justification, and consider factors such as psychological and physical stress, inappropriate organization and poor management as problems and problems from the beginning of employment from the teachers' point of view. As a result, it can be acknowledged that the education system, at the beginning of the new arrival of teachers in the education organization, to hold service courses to prevent complaints caused by the organization's lack of planning and a new perspective. Make employees more pleasant than the organization. Before deciding to hire new teacher, the education organization should consider the required staff and pre-service programs, such as general and specialized training courses, theory and practice for each department.

**Keywords:** in-service training, Life experienced, familiarization process, novice teachers.