



پای صحبت دکتر افضل السادات حسینی متخصص خلاقیت و نوآوری

تعریف شما از نوآوری و خلاقیت چیست؟

متأسفانه عدهٔ کثیری خلاقیت و نوآوری را یکی می‌دانند؛ در حالی که از نظر علمی نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ما خلاقیت را بالفعل گردانیم. لذا قبل از اینکه به تعریف نوآوری بپردازیم، ناگزیریم از خلاقیت سخن بگوییم.

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده و من قائل به تعریف خاصی نیستم اما معتقدم فصل مشترکی بین همهٔ این تعاریف است. نو بودن و مفید بودن و متناسب بودن مشخصهٔ همهٔ تعاریفی است که دربارهٔ خلاقیت مطرح شده است. وقتی ما حرفی داریم که تاکنون بیان نشده و مطلب تازه‌ای است و این حرف [ایده، Theory] می‌تواند کاربردی شود و در مکانی اثربخش واقع گردد، این طبیعتاً همان خلاقیت می‌تواند باشد. این ایده و حرف وقتی به مرحلهٔ اجرا و عمل رسید، آن وقت است که ما به نوآوری رسیده‌ایم.

وقتی معلمی شب قبل از کلاس می‌اندیشد که فردا در درس مشخصی ذهن بچه‌ها را درگیر کند و آنان را به محیط پیرامون کنجکاو نماید، تا وقتی که این طرح در ذهن اوست همان خلاقیت است ولی به محض اینکه وارد کلاس شد و آن را عملی کرد، نوآوری کرده است؛ بنابراین، نوآوری ایدهٔ خلاقانه‌ای است که به اجرا درآمده باشد.

در مدرسه نوآوری را شامل چه مواردی می‌دانید؟

وقتی صحبت از نوآوری در مدارس می‌شود، خیلی‌ها انتظار دارند که از نوآوری آموزشی بگوییم. برخلاف این انتظار، من نوآوری در مدارس را جامع‌تر و وسیع‌تر از نوآوری آموزشی یا تدریس خلاق می‌دانم. من وقتی وارد یک مدرسه، حتی مدرسهٔ

«نقش مدیران و رهبران مدارس در هدایت معلمان به نوآوری»، موضوع و محور اصلی گفت‌وگویی است که با خانم دکتر افضل السادات حسینی، عضو هیئت علمی دانشکدهٔ روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، انجام داده‌ایم.

وی دانش‌آموختهٔ دانشگاه تربیت‌مدرس در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری در رشتهٔ فلسفهٔ تعلیم و تربیت است و بیش از ۲۰ سال سابقهٔ مطالعه، پژوهش و آموزش در حوزهٔ خلاقیت و نوآوری در کودکان دارد.

خانم دکتر حسینی معتقد است که آموزش و پرورش قلب جامعه و مدرسه قلب آموزش و پرورش و معلم قلب مدرسه است. به همین دلیل، نقش مدیران مدارس در هدایت معلمان به نوآوری بسیار مهم و اساسی است و مدیران از این نظر می‌توانند نقش بسیار ارزشمندی در ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری در مدارس ایفا کنند.

مدیران

و هدایت معلمان به نوآوری

گفت‌وگو: نصرالله دادار

از کتابی با عنوان «Philosophy For Children» است که در آنجا می‌خواهند قدرت فلسفیدن را در بچه‌ها بالا ببرند. حال سؤال من این است که آیا این اقدام جواب‌گوی نیازهای بچه‌های ما هست و می‌تواند به تفکر بچه‌های ما کمک کند. به نظر من وقتی مدیری خواهان این است که یک مدرسه نوآورانه داشته باشد، باید این نوآوری را در دل همه برنامه‌های درسی خود بگنجانند که این لزوماً به ساعت تفکر احتیاج ندارد و می‌شود آن را در ساعت انشا - که بهتر از هر ساعت دیگری است - هم گنجانده و حتی در ساعت ورزش، علوم، ریاضی و... چرا باید فکر کنیم که ظرفیت درس‌هایی مثل ریاضی و علوم برای تفکر، کمتر از سایر درس‌هاست؟ اگر مسئولان ما با نگاهی بهتر بدین مقوله می‌اندیشیدند و از زاویه‌ای دیگر به آن نگاه می‌کردند، می‌توانستند تفکر را در تمام برنامه‌های درسی خود بگنجانند نه در یک درس اختصاصی با عنوان تفکر؛ آنگاه معلمان در دروس خود علاوه بر انتقال اطلاعات به این سو می‌رفتند که دانش‌آموز تفکر کند. من مدعی‌ام که این امر امروزه واقعی و شدنی است و در پروژه‌های متفاوت و متعددی که برای آموزش و پرورش انجام داده‌ام، به این نتیجه رسیده‌ام. من در دو پروژه‌ای که برای سازمان پژوهش انجام داده‌ام، الگوی خود را تست کرده و جواب هم گرفته‌ام. یکی برنامه خلاقیت و تأثیر آن بر نگرش معلمان و دومی تأثیر آن برنامه روی دانش‌آموزان. در سال ۱۳۸۸ نیز طی یک فرصت مطالعاتی از طرف دانشگاه، در استرالیا بحث‌های خود را در آن کشور پیگیری کردم. با دانش‌آموزان و معلمان و مدیران آنجا هم صحبت کردم و از جزئیات برنامه‌هایشان با خبر شدم و متوجه شدم که رویاهای من در آنجا جامه عمل پوشیده و تحقق یافته است. آموزش و پرورش ما باید خواهان حرف‌های تازه باشد. من بحث‌های خود را در دانشگاه ارائه کردم. طی یک

فرزند خود می‌شوم، قبل از هر چیز محیط مدرسه و اطراف آن، در و دیوار کلاس‌ها را بررسی می‌کنم تا ببینم نوآوری در آنجا وجود دارد یا نه. آیا دانش‌آموزان در مدرسه شادند و لذت می‌برند یا غمگین و افسرده‌اند، فعال‌اند یا منفعل؟ پس وقتی ما به نوآوری در مدارس می‌اندیشیم، شامل ساختار فیزیکی مدارس نیز می‌شود؛ فضایی را که دانش‌آموزان با یکدیگر، با معلمشان، با مدیر و ناظمشان در ارتباط‌اند نیز شامل می‌شود. همچنین، شامل نگاه دانش‌آموزان به آموزش، کتب درسی، آزمون، روش تدریس و... نیز هست.

بعد عاطفی که من آن را شناختی می‌نامم نیز بسیار مهم است. من در کتاب «یادگیری خلاق، کلاس خلاق» آن را به صورت الگویی مدون در آورده‌ام. من کسی را معلم نوآور قلمداد می‌کنم که حداکثر بهره‌برداری را از تخیل و کنجکاوی بچه‌ها به عمل آورد و در کلاس مباحث پیچیده را با یک قصه شیرین و زیبا همراه کند و همچنین به مسئله بازی بیشتر بپردازد. من همیشه و همه‌جا به معلمان و دانشجویان توصیه می‌کنم که آموزش و بازی را با هم تلفیق کنند. همان‌طور که افلاطون می‌گوید: «بازی و آموزش اگر توأم شوند، آن وقت آموزش جذاب و دلچسب است. زیرا بازی جذاب و دلچسب است.» همچنین اگر هنر و آموزش با هم تلفیق شوند می‌تواند تأثیر بسزایی در آموزش بگذارد که به بحث تلفیق هنر و آموزش در جای خود خواهیم پرداخت. آیا آموزش با مسائل واقعی زندگی بچه‌ها در ارتباط است یا دانش‌آموزان مدام چیزی را می‌آموزند که چیزی از آن نمی‌دانند؟ این‌ها زمینه‌هایی است که می‌تواند سبب پرورش خلاقیت و رشد بچه‌ها شود. لذا من همیشه گفته‌ام که با زنگ خلاقیت و زنگ تفکر موافق نیستم. لکن اکنون کتابی به نام تفکر و پژوهش در مدرسه آموزش داده می‌شود. به نظر من زمینه این کار برگرفته



استفاده کنید در اینجا چون آنان را از بیرون وادار به انجام دادن کاری نکرده‌اید، یک خودانضباطی را به‌وجود می‌آورید و این می‌تواند آغاز نوآوری در سطح عالی باشد. چون بچه خودش قانون را طراحی کرده و مجری‌اش هم خودش است، مراقب این است که قوانین شکسته نشود. در این صورت، ما بستر را برای خیلی از امور که شما نگران‌شان بوده‌اید، آماده کرده‌ایم. لذا مهم این است که مدیر ما خودش باور داشته که نمی‌خواهد مدرسه‌اش را به شیوه سنتی بچرخاند ولی چون با آن روند سنتی راحت‌تر است و خیلی از این مدیران به خاطر پیروی از همین جریان سنتی جایزه گرفته‌اند و از آن‌ها تقدیر هم به عمل آمده است، به این باور تن نمی‌دهند. البته آن‌ها هم اگر از راحتی بگذرند و به این باور برسند که باید نوآوری ایجاد کنند و ببینند آیا وقتی بچه به مدرسه می‌آید و می‌رود، آنچه را مورد نیازش بوده است به او داده‌اند یا نه، قدم‌های بزرگی برمی‌دارند. در این صورت، معلم متوجه می‌شود که مدیر چیز دیگری می‌خواهد نه آن چیزی را که رایج است و از معلم انتظار دارد و او هم به دنبال آن انتظارات می‌رود. تا زمانی که مدیر قدم اول را بردارد، نمی‌تواند چیزی را به معلم ابلاغ کند. برای روشن شدن موضوع به این مثال توجه کنید؛ مدیر جلسه شورای معلمان را برگزار می‌کند. این شورا چطور می‌خواهد بچرخد؟ آیا مدیر قصد ابلاغ و دستور دارد؟ این یعنی نوآوری بدون نوآوری! یعنی مدیر خود به تنهایی به شیوه سلسله‌مراتبی و آمرانه جلسه را پیش می‌برد. چنین مدیری هرگز نباید انتظار داشته باشد که معلم به سمت نوآوری برود؛ بنابراین، مدیر باید سنگ اول را صحیح بنهد تا بازخورد مناسب را بیابد. مثلاً در همان جلسه از تکنیک‌های مشارکت و مشورت - همانند آنچه برای دانش‌آموزان گفتیم - مثلاً بارش فکری بهره بگیرد. در همان جلسه می‌توان ایده‌های معلمان را گرفت و به نوآوری و تولید رساند. مدیری که خواهان نوآوری است، شروع به جمع‌آوری ایده‌های برتر آموزشی، تربیتی، فرهنگی مدرسه می‌کند و این‌ها را به مرحله اجرا درمی‌آورد. حتی به سایر معلمان در مدارس دیگر هم این روش را توصیه می‌کند و چه بسا این ایده‌ها را به‌نام خود که طرح اولیه را بیان کرده است، ثبت کند. همان‌طور که ما مکان‌هایی برای ثبت اختراعات علمی داریم، همان‌ها را برای ثبت نوآوری معلمان هم ایجاد کنیم. در این صورت، معلم با نگاهی تازه وارد کلاس می‌شود و مطمئناً با توانی که دانش‌آموزان ما دارند، نتایج مثبتی را رقم می‌زند.

سخنرانی در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، نظام آموزشی ایران و استرالیا را مقایسه و مضمون آن سخنرانی را به صورت مقاله چاپ کردم. کتاب تکمیلی هم در این زمینه زیر چاپ دارم که در آن به این مقایسه پرداخته‌ام.

مدیران ما چگونه می‌توانند در هدایت معلمان در جهت نوآوری نقش ایفا کنند؟
به نظر شما آیا اصولاً مدیران می‌توانند چنین نقشی را ایفا کنند؟ در این رابطه چه سبکی را در مدیریت و رهبری مدرسه توصیه می‌کنید؟

در سال ۱۳۹۰ یک کارگاه آموزشی تقریباً ۹۰ ساعته برای مدیران مدارس استان تهران گذاشتم، که این طولانی بودن دوره تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد آن مدیران گذاشت. در اوایل کار به خاطر فضای سنتی حاکم بر مدارس و به‌خصوص مدیران پیشرفت‌ناشدیم ولی در اواسط راه تغییراتی پدیدار گشت و در اواخر کار من به نتایجی که مدنظرم بود دست یافتم؛ حتی فراتر از آن نیز پیش رفتیم؛ برای مثال، مدیری در اواخر به من گفت که با صرف هزینه بالایی تابلویی را که برتری دانش‌آموزان را نسبت به یکدیگر مشخص می‌کرد، در هر کلاس نصب کرده بودم ولی در این دوره آموزشی آموختم که بدترین شیوه را در پیش گرفته‌ام و آن ایجاد فضای رقابتی در میان دانش‌آموزانم بود. برای همین، با آنکه مبلغ زیادی برای آن تابلوها هزینه کرده بودم آنها را پایین آورده و اشتباه خود را جبران کردم. من بسیار خوشحال شدم که توانسته‌ام با تدریس در چنین کارگاهی آن فضای رقابتی نامناسب را در آن مدرسه بدون دخالت مستقیم از بین ببرم. این نمونه‌ای از نتایج حاصل از آن دوره آموزشی بود. همچنین، چند مورد از تکنیک‌های خود را برای مدیران مطرح کردم، از آن‌ها خواستم که این موارد را با دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان نیز در میان بگذارند. برای مثال، تعدادی از آن مدیران دلگیر بودند که به‌خصوص در مدارس پسرانه ما بیشتر باید مراقب بچه‌ها باشیم که شلوغ نکنند و مدرسه را به هم نریزند. آن وقت شما انتظار دارید که به مسئله خلاقیت در مدارس بپردازیم؟ دیگر چه نوآوری می‌توانیم داشته باشیم؟ من گفتم مشکل این است که شما قوانین را تعیین می‌کنید. بگذارید خود بچه‌ها قوانینشان را تعیین کنند. طی یک جلسه بارش فکری دو ساعته از نظرات بچه‌ها تبعیت کنید و آنگاه از ایده‌هایشان بهره ببرید. از دل نظراتشان به صورت غربال ۱۰ تا ۱۵ قانون استخراج و از آن‌ها

فرض کنیم مدیری بپذیرد که راحتی خود را در نظام سنتی کنار بگذارد، به نوآوری گرایش پیدا کند و بخواهد معلمان را به این سمت سوق دهد و هدایت کند. در این صورت، مدیر چه کارهایی باید انجام دهد؟

اول اینکه مدیر خود نیز باید از این تکنیک‌ها استفاده کند؛ برای مثال، به جای اینکه معلمان مجری و مطیع دستورات او باشند، خودشان باید مشارکت کنند و به راهکارهای لازم بیندیشند. دوم اینکه معلمان ایده‌هایی را که همکارانشان در شورای معلمان می‌آورند، را ارزیابی نمایند و از ایده‌های خاص قدردانی کنند. در جلسهای که با مدیران داشتیم، مطرح شد که مدیر چطور می‌تواند معلمان را به بحث‌های خلاقیت و نوآوری در کلاس‌های خود تشویق کند. در آن جلسه از تلفیق بارش فکری به‌اضافه ارتباط اجباری استفاده کردیم که یک تکنیک خلاقیتی است. این تکنیک ساده‌ای برای معلمان است. مثلاً ما موضوع نامربوطی را به بحث خود ربط می‌دهیم. همین موضوع نامربوط به ما ایده جالبی می‌دهد. من در همان جلسه موضوع جعبه (box) را مطرح کردم که در ظاهر بی‌معنی و نامربوط به بحث بود. ولی این‌گونه آن‌را به بحث مرتبط کردم که مدیر می‌تواند جعبه‌هایی را در مدرسه تعبیه کند و حرف‌های جدید هر کدام از معلمان را در جعبه‌ای مخصوص قرار دهد. حتی سایر معلمان اگر درباره درسی غیر از درس خود نظری داشتند، می‌توانند ایده خود را در جعبه درسی مربوط قرار دهند. این روش را حتماً نباید شخص مدیر به کار گیرد بلکه از دانش معلمان نیز می‌تواند بهره ببرد؛ همان‌گونه که به آن اشاره نمودیم. در واقع، چون قصد داشتیم بحث آموزش و بازی را تلفیق کنیم، این نظرات را مطرح کردم که انواع موضوعات درسی یک طرف و وسایل بازی طرف دیگر. مثلاً در زنگ ورزش بچه‌ها هم بازی کنند و هم در کنار آن دیکته را مرور کنند یا ایده توپ جغرافیایی یا جغرافیای توبی یا انشا با وسایل بازی و انواع بازی و... را. برای آنان مثال بازی سنتی «گرگم به هوا» را زدیم. در این بازی می‌شود هم تمرین تشدید در کلمه‌های بره، گله و... را کرد که مربوط به درس دیکته و نگارش می‌شود و هم سؤال کرد که تعداد گوسفندان گله‌ای فلان قدر است. اگر نیمی از آن‌ها را گرگ بخورد، چه تعدادی باقی می‌مانند که به درس ریاضی مربوط می‌شود. همچنین می‌توان درباره پوست گرگ و بره صحبت کرد که در حوزه درس علوم است یا درباره مهربانی با حیوانات که به معارف و اخلاق مربوط می‌شود. ببینید در یک بازی ساده که همه از آن به راحتی عبور می‌کنیم، چه نکاتی نهفته است که می‌توان از آن بسیار بهره برد و به کمک آن آموزش لازم را به بچه‌ها داد.

آیا نظام آموزشی ما چنین نقش نوآورانهای را برای مدیران مدارس قائل است؟

من از سال ۱۳۷۴ وارد این بحث‌ها شدم و از سال ۱۳۷۶ در این حوزه به طور عملی فعالیت می‌کنم. هرگاه با معلمان جلسه دارم، دیده‌ام که می‌گویند کاش مدیران مدارس هم در اینجا حضور داشتند و هر گاه با مدیران جلسه دارم، می‌گویند

کاش مسئولان اداره حضور داشتند، اما می‌دانم که معلمان ما اگر مدیران حامی‌شان باشند، ایده‌های زیادی برای کلاس‌های خلاق دارند. مدیری برایم تعریف می‌کرد که در حال آموزش درس علوم در کلاسش به شیوه اکتشافی عمل کرده ولی وقتی کلاسش تمام شده، ناظم مدرسه با اوقات تلخی او را احضار کرده و از وی خرده گرفته است که چرا در کلاس او سر و صدا زیاد بوده است و بچه‌ها جنب‌وجوش زیادی داشته‌اند. این شخص در ادامه می‌گفت که همان‌جا تصمیم گرفتم اگر زمانی مدیر شدم، این شیوه را دنبال نکنم و این جریان سنتی را اصلاح نمایم ولی اکنون به خاطر مسئولان اداره توان انجام دادن چنین کاری را ندارم.

در جلسهای که باز هم با مدیران داشتیم، به آنان گفتم که شما رهبران آموزشی هستید و از این قبیل الفاظ برایشان به کار می‌بردم. ناگهان شخصی برخاست و گفت: «ما کجا رهبران آموزشی هستیم؟ مدیران ما در مدارس بیشتر رهبران خدماتی هستند و تعبیر شما از رهبران آموزشی به هیچ‌وجه صحیح نیست. آن‌ها اغلب به دنبال مرمت و تعمیر خرابی‌های مدرسه‌اند و وقتی برای کارهای آموزشی برایشان باقی نمی‌ماند. «در آنجا من تأسف خوردم که اگر همه مدیران ما این چنین فکر کنند، چه نتایج فاجعه‌باری برای جامعه رقم می‌خورد. از طرف دیگر، وقتی مدیری طرح نوآرانهای را ارائه می‌کند و معلمان از آن بهره می‌گیرند و آن را به کار می‌بندند، نه‌تنها سیستم آموزشی ما این را نمی‌خواهد بلکه از آن حمایتی هم نمی‌کند و چه بسا مانع آن هم می‌شود.

در این‌جا این مدیر است که می‌بایست باور داشته باشد و به دنبال تأیید و تکذیب دیگران نباشد. سبک‌های مدیریتی که من پیشنهاد می‌کنم، سبک‌های مشارکتی است که البته در عصر امروز و در دنیای جدید هم غیر از این جواب نمی‌دهد. آموزش و پرورش به شیوه گذشته، یعنی مدارس بدون خلاقیت و نوآوری، امروز دیگر نه بچه‌های ما را راضی و قانع می‌کند و نه حتی به آن‌ها کمک می‌کند که زندگی در جامعه را یاد بگیرند. ما به دنبال آن هستیم که مدارسمان به سمت مدارس زندگی بروند. اخیراً کتابی با عنوان «مدرسه زندگی، مدرسه خلاق است» نوشته‌ام که به زودی انتشارات مدرسه آن را چاپ می‌کند. در این کتاب من طرح خود از یک مدرسه پویا، پرتحرک و با نشاط را مطرح کرده‌ام و نحوه تحقق آن را هم توضیح داده‌ام این مدرسه بهترین نقش را می‌تواند در کنار مدیر و معلم ایفا کند. در کتاب من، مدیر مهم‌ترین نقش را به عنوان رهبر آموزشی - پرورشی مدرسه ایفا می‌کند و می‌تواند مدرسه‌ای با شاخصه‌های بالا پدید آورد. بنابراین، اگر مدیری باور داشته باشد که نقش من چیزی فراتر از آن است که برایم تعریف کرده‌اند، با توجه به همه کارهایی که دارد، می‌تواند از این کارها کم کند و به دنبال مدرسه‌ای پویا و زنده برود. این را به عنوان رسالتی که بر دوشش است باید برای خود تعریف کند و مدرسه‌ای ایجاد کند که فکر خلاق را پرورش دهد نه اینکه به دنبال خرابی‌های مدرسه باشد. مدیری که به این مرحله از توانایی برسد و نبوغ و استعدادهای خود را کشف کند، دیگر نیاز ندارد که دیگران را در

سطحی پایین‌تر از خود قرار بدهد بلکه تلاش می‌کند سایرین را هم رشد بدهد. این مدیر رشد می‌خواهد، نوآوری می‌خواهد، خلاقیت می‌خواهد و معلمانی با انگیزه می‌خواهد و تنها یک مدیر توانمند است که می‌تواند این شرایط را ایجاد کند.

چند نمونه از نوآوری‌های معلمان در مدرسه را ذکر کنید و نقش مدیران در هدایت معلمان به این نوآوری‌ها را توضیح دهید.

من مدلی را با الهام از ویلیامز آمریکایی ساختم که ۲۳ راهبرد دارد. در حوزه‌های مختلف آموزشی معلم می‌تواند با این راهبردها طرح‌های نوآورانه‌ای داشته باشد. خودم هم الگویی را طرح کرده‌ام که براساس آن، جو محیط آموزشی در حیطه مدیر است و مدیر آن را پدید می‌آورد. مدیری که می‌خواهد

به مدیران مدارس که نگران شلوغ کردن بچه‌ها در مدرسه بودند، گفتم مشکل شما این است که می‌خواهید خودتان قوانین بچه‌ها را تعیین کنید. بگذارید بچه‌ها خودشان قوانینشان را تعیین کنند

جوی غیرسنتی داشته باشد، در دل برنامه‌های مختلف درسی، معلم را از عملکردش جدا می‌کند؛ زیرا معتقدم که ویژگی‌های شخصیتی معلم در اینکه چگونه معلمی باشد نقش دارد. میزان نوآوری تحت او نیز مسائلی خارج از عملکردش نقش دارد. من پنج وادی: فیزیکی، اجتماعی، عاطفی - شناختی، فکری و آموزشی را در تدریس باز کرده‌ام؛ یعنی معلم براساس این نکات باید سعی کند که با ابهام شروع کند؛ یعنی بچه‌ها احساس کنند که باید معمایی را به کمک معلم خود حل کنند. چنین کلاسی پر از هیجان است نه کلاسی که معلم درس را از روی کتاب و تخته بیان می‌کند. متأسفانه اکثر کلاس‌های ما این چنین اداره می‌شوند؛ در حالی که با اندکی فکر، مقداری ایده، معلم به کمک همکاران و مدیر می‌تواند فضا را دگرگون سازد. یک دبیر شیمی برایم تعریف می‌کرد که با قصه‌گویی و تخیل توانستم مشکل ۲۰ ساله خود را حل کنم؛ بدین ترتیب که در دوران تدریس من بچه‌ها فرمولی را هرگز یاد نمی‌گرفتند. در آخر با همین شیوه

قصه‌گویی، آن را در قالب داستانی گنجاندم. اسم عناصر را بر روی حاکمان و فرمول را روی جنگی که بین حاکمان در گرفته بود، گذاشتم و قصه را گفتم. بالاخره بچه‌ها آن را آموختند و مشکل سال‌های تدریس من برطرف شد. تأکید می‌کنم که بر هنر می‌کنم به این دلیل است که یاد گرفتن چیزی که شنیده می‌شود فقط در حد ۱۰ درصد است. یاد گرفتن چیزی که شنیده و دیده می‌شود حدود ۳۰ درصد است و زمانی به بالای ۵۰ درصد می‌رسد که به مرحله عمل در آید. در صورتی که ما هنر و آموزش را تلفیق کنیم، مانند هنر تئاتر برای درس تاریخ، علوم، جغرافیا و... می‌تواند کارساز باشد. وقتی آموزش را به حوزه عمل نزدیک کنیم، یادگیری دیگر مسئله بغرنجی نیست که بچه‌ها نگران آن باشند؛ زیرا با شادی و لذت انجام می‌شود. به نظر من، هر کدام از این مقولات می‌تواند یک نوآوری باشد؛ یعنی ما برای هر درس نوآوری داشته باشیم.

در واقع، وقتی معلم خود احساس کند که مدیر موافق نوآوری در مدرسه است، نمی‌تواند سنتی عمل کند و می‌فهمد که یک عزم جدی در مدرسه برای نوآوری وجود دارد. به نظر من باید نوآوری‌های معلمان در جایی مکتوب شود تا معلمان بتوانند از یکدیگر الهام بگیرند و اقتباس کنند. به‌طور طبیعی، معلمان در این شرایط نمی‌توانند بی‌تفاوت باشند. در واقع، معلمی هم که عقیده دارد سری را که درد نمی‌کند نباید دستمال بست، به این حلقه می‌پیوندد. گاهی به نظر می‌رسد معلم دوست دارد نظر نوآورانه‌اش را به کلاس ببرد ولی نمی‌داند از کجا آغاز کند و چطور آن را عملی کند. در اینجا است که مدیر کمکش می‌کند. وقتی نوآوری به دستاورد یا محصول تبدیل می‌شود نیز حائز اهمیت بسیار است؛ برای مثال، وقتی معلم شیوه نوآورانه‌ای را در کلاس ارائه می‌دهد، بازخوردهایی از بچه‌ها می‌گیرد. چون بچه‌ها ذهن خوبی دارند، شوق معلم برانگیخته می‌شود که کار خود را جدی‌تر دنبال کند. معلمی برای من نوشته بود: «شاگردان من اجازه دارند هر کلمه‌ای را که از دهان من خارج می‌شود، تصویر و تکمیل و خلق کنند.» یعنی معلم آغاز می‌کند و بچه‌ها ادامه می‌دهند. در بخشی دیگر، برایم نوشته بود: «نیمی از اطلاعاتی را که بچه‌ها به من می‌دهند، در سال‌های قبل خود به آن‌ها آموخته‌ام.» یعنی فرایند یادگیری برای دانش‌آموز و معلم به صورت متکامل و متعامل شکل می‌گیرد و معلم در این فضا یادگیری می‌کند. وقتی مدیری معلم را به سمت نوآوری هدایت می‌کند، خودش هم یاد می‌گیرد و این یادگیری به صورت دور تسلسلی در می‌آید و نمود پیدا می‌کند.

مدیران برای تولید و اجرایی کردن ایده‌های نوآورانه معلمان، چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟ مشکل ما این است که «انقطاع» داریم. در صورتی که مدیری

نداشته باشیم؟

در یکی از سال‌ها من به عنوان دبیر علمی همایشی با آموزش و پرورش همکاری می‌کردم. به خاطر دارم که مجموعه‌ای از مقالات و سخنرانی‌های معلمان در آنجا جمع‌آوری شد ولی نمی‌دانم به کجا رسید و آیا به مرحله چاپ رسید یا این‌گونه نشد. در آنجا در آغاز قرار بود این ایده‌ها با همدلی جمع‌آوری و ساماندهی شود ولی تاکنون من چیزی ندیده‌ام. به نظر آموزش و پرورش ما هنوز گره‌های کوری دارد اما اگر در کنار مشغله‌هایش، خلاقیت و نوآوری را در بستر کار خود قرار دهد و در آموزش معلمان جدیت بیشتری داشته باشد و به دوره‌های ضمن خدمت اهمیت بیشتری بدهد، فضای کلاس و مدارس ما عوض خواهد شد.

اکنون در آموزش و پرورش، در همین شرایط هم عده‌ای

**در مدارس استرالیا و ژاپن، کل
اهداف سال را در شش - هفت مورد
می‌نویسند و در هر کلاسی نصب
می‌کنند و همه برنامه‌ها، روش تدریس،
عملکرد دانش‌آموزان و معلمان در جهت
تحقق این اهداف است**

از معلمان با انگیزه‌های درونی کار می‌کنند و دست به نوآوری می‌زنند. برای اینکه این نوآوری‌ها سمت و سوی تولیدی و اجرایی پیدا کنند، چه پیشنهادها و راه کارهایی دارید؟

گاهی داشتن مرکز می‌تواند آثار مثبتی داشته باشد و گاهی هم تأثیرات منفی و زیان‌باری دارد. در حالی که در واقعیت، امروزه آموزش و پرورش بدون نوآوری بی‌معنی است. در عصری که ارتباطات گسترده‌اند، حذف نوآوری و خلاقیت از آموزش و پرورش کار نادرستی است. به اعتقاد من، آموزش و پرورش ما به کم‌رفته است. اگر نوآوری جزء لاینفک آموزش و پرورش می‌باشد و در دل و بطن برنامه‌های آموزشی و درسی ما قرار گیرد، معلمان ما دیگر بدون آن نمی‌توانند به معلمی بپردازند. این می‌بایست جزو برنامه‌شان باشد. در آموزش و پرورش ما هم باید مرکزی برای جذب این ایده‌های نوآورانه معلمان و مدیران شکل بگیرد و امتیازاتی به آنان بدهند و در همین مجلات و نشریه‌ها شرایط را به گونه‌ای رقم بزنند که حساسیت همه بالا برود و همه به سمت این نوآوری و خلاقیت سوق پیدا کنند.

با یک مرکز تجاری یا تولیدی که توان تولید دارد، ارتباط برقرار کند، می‌تواند ایده‌های بچه‌ها و معلمان را روی خط تولید ببرد و این در هر زمینه‌ای قابل تحقق است. کار آزمایشی - اجباری که در همان سال ۱۳۷۰ به تعدادی از معلمان دادم این بود که بچه‌ها وسایل تحریر خود را با گیاهان مرتبط سازند و معلمان نتایج حاصل را به صورت گزارش برای من بیاورند. معلمی اعتراض کرد که بچه‌ها چون خواندن و نوشتن را بلد نیستند نمی‌توانند از عهده این کار بر بیایند. من هم گفتم اشکالی ندارد بچه‌ها تصویرسازی کنند و شما معلمان آن‌ها را مکتوب نمایید. حال بیایید ایده دانش‌آموزی را ببینید: مداد را به شاخه درخت و شکوفه گل تشبیه کرد؛ یعنی مداد شاخه درخت و پاک‌کنش شکوفه همان درخت باشد. من نمی‌دانم شاید اکنون در بازار چنین مدادی یافت شود ولی ببینید با یک کار ساده هم نوآوری را می‌آوریم و هم باعث فروش آن لوازم التحریر می‌توانیم شویم و پیشرفت کنیم. به هر حال، بچه‌ها می‌توانند ایده‌های خود درباره لوازم التحریر و همه چیزهایی که مربوط به آن‌هاست، بدهند.

آموزش و پرورش برای تولید و اجرایی کردن ایده‌های نوآورانه معلمان چه کارهایی می‌تواند انجام دهد؟

من در مشاهداتی که از مدارس استرالیا و ژاپن داشتم، می‌دیدم که آن‌ها کل اهداف سال را در شش تا هفت مورد نوشته و در هر کلاسی نصب کرده‌اند و همه برنامه‌ها، روش تدریس، عملکرد دانش‌آموزان و معلمان در جهت آن اهداف است. حال آیا آموزش و پرورش ما می‌تواند اهداف مشخص و سراسری را گزینش کند و به صورت شعاری برخورد نکند؟ من که این‌طور فکر نمی‌کنم. برای مثال، ما می‌خواهیم در رابطه با نوآوری در مدارس فعالیت کنیم و این در حد شعار و حرف نیست. این را اگر آموزش و پرورش دغدغه خود قرار دهد و برای معلمان به صورت مداوم کلاس‌های ضمن خدمت بگذارد و مدیران را آگاه سازد که چه نقش مهمی برعهده دارند اینکه و چطور باید نوآوری ایجاد کنند، نتایج بسیار فوق‌العاده‌ای به دست خواهیم آورد. در واقع، این حوزه نوآوری و خلاقیت هم چیزی نیست که به راحتی بتوان بدان دست یافت بلکه به دانش و نگاه صحیح و هم مهارت‌های فراوانی نیاز دارد. من در سال‌های پیش سرفصل بحث خلاقیت و نوآوری را برای آموزش و پرورش نوشتم. متأسفانه این سرفصل‌ها را آموزش و پرورش به بدترین شکل در سراسر کشور ابلاغ کرد و نتیجه زیان‌باری داشت. برای همین، توصیه می‌کنم اگر آموزش و پرورش باز هم می‌خواهد این‌گونه عمل کند، بهتر است اقدامی نکند.

**در آموزش و پرورش جایی داریم که بخواهد این
اندیشه‌های نوآورانه را جمع کند که ما از آن خبری**