



کارگاه آموزشی روش پژوهش در مدارس استعدادهای درخشان استان البرز

گزارش کارگاه

آنسیه آفریور

صبح روز چهارشنبه ۲۶ فروردین ماه، در سرمای غافلگیرکننده روزهای ابتدایی سال، تیم سه نفره برای اجرای کارگاه روش پژوهش ویژه ۳۰ مدیر و معاون آموزشی مدارس سمپاد استان البرز، عازم یک سفر دو روزه به این استان شدند. کارگاه با این نگاه برنامه‌ریزی شده بود که یاد بگیریم در کلاس‌های پژوهش چگونه برنامه‌ریزی کنیم تا دانش‌آموز بیشترین لذت و پس از آن بیشترین بهره را از لحاظ آموزشی و پژوهشی از کلاس ببرد. هدف اولیه اجرای کارگاه برای مدیران هم این بود که نشان دهد، تا زمانی که نگرش مدیر مدرسه تغییر نکند و او با فرایند کار همراه نشود، معلم به تنهایی نمی‌تواند در عمل کاری از پیش ببرد، به همین خاطر، فضای کارگاه و میز و صندلی‌ها به گونه‌ای تعبیه شده بودند که مدیران و معاونان آموزشی حاضر، خود را شاگردان کلاس تصور کنند و تمام توانشان را به کار بگیرند تا آنچه را به‌عنوان مدیر از معلمان و بعد شاگردان مدرسه انتظار دارند، خود به نمایش بگذارند.

شرکت‌کنندگان پس از صرف صبحانه‌ای کاری، در گروه‌های سه نفره گرد هم آمدند. روی میزها برای هر فرد کاربرگ‌هایی مخصوص طرح درسی با عنوان «به کارگیری مهارت فکر کردن» و ابزارهای مورد نیاز تمرین‌های عملی آن، قرار داشت. در حین کار، زمان‌بندی انجام اولین مرحله، بیش از حد تخمین زده شده به طول انجامید.

تیم اجرایی از هر شرکت‌کننده خواستند در مدت ۱۰ دقیقه، تعریف کوتاهی از پژوهش، در کاغذهای رنگی در اختیار بنویسند و به تابلوی کارگاه نصب کنند، این فعالیت چیزی حدود سی دقیقه به طول انجامید! تمرین‌های طراحی شده روی ویژگی‌های خاصی چون

نقش مدیر در بهبود و غنی‌سازی کلاس‌های درس چیست؟

مدیر مدرسه تمامی مهارت‌های حرفه‌ای یک معلم را داراست. اگر فرض را بر این بگذاریم که تمامی مدیران معلمان توانمندی باشند، نقش بی‌بدیل مدیر در سازمان کاملاً مشهود می‌شود. به نظر من، مدیر ریل‌گذاری می‌کند در ساعت مدرسه، نحوه، زمان و شرایط رسیدن به اهداف تعریف شده در ساختار آموزش و پرورش.

موانع سد راه مدیر برای تغییرات چه چیزهایی است؟

تعداد موانع به تعداد همه فراگیرندگانی است که در سازمان

پشتیبان خدمت یا مسئول تربیت دانش‌آموزان؟!

گفت‌وگو با آقای صفری، مسئول مدارس استعدادهای درخشان استان البرز



با مسئول برگزاری این کارگاه حمید آقاصفری مسئول مدارس استعدادهای درخشان استان البرز گفت‌وگویی کردیم و از انگیزه ایشان درباره اجرای این کارگاه برای مدیران و معاونان آموزشی و سرپرستان پژوهشی مدارس پرسیدیم. گزیده این گفت‌وگو به صورت پرسش و پاسخ‌های کوتاه در ادامه می‌آید.



هر گروه، پس از پایان طراحی، مشتاقانه به سایر میزها سر می‌زدند و از بشقاب‌های آن‌ها دیدن می‌کردند. قرار شد تمام گروه‌ها با هم به توافق نظر برسند و گروه برتر تمرین عملی طراحی بشقاب میوه را انتخاب کنند. بعد از چند لحظه سکوت، جملات متفاوتی از اطراف کارگاه شنیده می‌شد. برخی می‌گفتند گروه شماره یک طراحی ظریفی انجام داده‌اند، پس بهترین خواهند شد، اما برخی معتقد بودند گروه شش با استفاده از کمترین قطعات میوه، شکل معناداری خلق کرده‌اند. پس از خلاقیت بیشتری بهره گرفته‌اند. با طرح دیدگاه‌های متفاوت گروه‌ها، زمینه بحثی درباره



خلاقانه فکر کردن، داشتن صبر و حوصله، مشارکت و اقناع اعضای گروه و مهارت‌هایی چون حل مسئله تمرکز داشتند. شرکت کنندگان، بنابر توانایی‌های خود در مهارت، کاربرگ‌ها را با سرعت خود پیش می‌بردند. برای استراحت اعضای کارگاه، یک تمرین عملی در نظر گرفته شده بود. در این تمرین از شرکت کنندگان خواسته شد هر کدام یک پرتقال از میز پذیرایی کنار کارگاه بردارد و مطابق تصویری که در پرده پروژکتور نمایش داده شده است، تصویر یک آدمک را از پوست پرتقال استخراج کند.

و پس از آن با سایر میوه‌هایی که برای پذیرایی فراهم شده بود، تصویری زیبا در بشقاب‌های میوه طراحی کند. هر یک از حاضران مشغول برش تصویر از دل پرتقال شده بودند. نشاط خاصی فضای کارگاه را پر کرده بود و تصاویر خلاقانه‌ای در بشقاب‌ها به چشم می‌خورد. پس از پایان یافتن زمان این تمرین، نوبت امتیازدهی و انتخاب بهترین بشقاب میوه بود. اعضای هر گروه یک ظرف میوه را با پوست‌های میوه تزئین کرده بودند. برخی گروه‌ها چهره انسان یا حیوانی مثل پروانه و گروهی دیگر یک منظره را با پوست‌های میوه طراحی کرده بودند. افراد

کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان احساس کنند در فضایی گرم و صمیمی و آرام‌بخش هستند، چرا که تحکیم‌بخش روابط فقط بحث اخلاق و روابط انسانی است. باید قبل از آموزش آرام باشیم، یعنی اگر در سازمان آرامشی نباشد، بعضاً آموزشی هم رخ نخواهد داد. منظور از آموزش هم مطلقاً بحث‌های درسی نیست.

شما برای افزایش اعتماد و حس همراهی در معلمان چه پیشنهادی دارید؟

راهکارهای پیشنهادی من برای آموزش این موارد هستند.
۱. ایجاد ارتباط؛ ۲. ایجاد اعتماد؛ ۳. پرداختن به موضوع مورد نظر برای آموزش و تربیت. با ایجاد ارتباط، اعتماد به عنوان

کار می‌کنند. متأسفانه امروزه مدیران را بیشتر افرادی پشتیبان و خدماتی در مدرسه می‌دانند تا مسئول تربیت موجودی الهی با عنوان دانش‌آموز در عرصه‌ها و ساحت‌های گوناگون. سالیان سال است که به دلیل کمبود منابع مالی، با سیاست‌های انقباضی فشاردهی منابع انسانی مواجه هستیم و که باعث کمبود نیروهای متخصص و متناسب با سمت‌های موود شده است.

مدیر برای بهبود ایفای نقش تربیتی معلمان چه مسئولیتی دارد؟

برای مدیر باید سه حیطه بسیار مهم ادراکی، فنی و روابط انسانی قائل باشیم. به نظر من، تنها عاملی که می‌تواند شرایط را بهبود بخشد، ایجاد سازمانی است که در آن تمام



یا مدیر مدرسه، در نقطه شروع این فرایند است. ما نمی‌دانیم مسیری که معلم پژوهش باید طی کند چیست و با فرایند آن آشنایی نداریم!

در ادامه، از گروه‌ها خواسته شد یک طراحی آموزشی برای ارائه درس انتخابی گردآوری کنند. برای این کار، از آزمایشگاه مدرسه، وسایل کمک آموزشی در اختیارشان گذاشته شد. حالا نوبت مدیران و معاونان بود تا شیوه آموزش خود را به صحنه بیاورند و قالب اصلی آن را روی تخته کارگاه رسم کنند. در خصوص ارکان اصلی این قالب، گروه‌ها به بحث نشستند و در نهایت، لزوم کاربردی و جدید مطرح شدن مباحث علمی در کنار توجه به نیاز بچه‌ها و تقویت مهارت‌های مؤثر در تفکر،

ارزشیابی خلاقیت پدید آمد و اینکه آیا می‌توان خلاقیت را ارزشیابی کرد؟ آیا خلاقیت تفکیک‌پذیر و رتبه‌پذیر است؟ چه معیارهایی برای انتخاب بهترین کار خلاق می‌توان متصور شد؟ و اینکه به‌طور کلی خلاقیت ذاتی است و افراد خلاق به دنیا می‌آیند یا اکتسابی است و متولیان آموزش و پرورش در پروراندن آن نقش جدی دارند؟! برخی از معاونان معتقد بودند شیوه‌های آموزشی رایج نظام آموزشی کشور ما چندان تفکر برانگیز نیست و در مدرسه به بچه‌ها اجازه نمی‌دهد به مسائل، فراتر از آنچه ما می‌بینیم، بپندیشند. **پژوهش و خلاقیت ارتباط تنگاتنگی دارند**، اما در درجه اول باید به آموزش بها بدهیم. مشکل اصلی ما در حال حاضر، به‌عنوان معاون



با توجه به تغییر و تحولات امروز در وظایف معلمی با مدیر چه نقشی دارد؟

مدیری که هوشمند باشد، خودش همگام با تغییرات برنامه‌ریزی می‌کند و جلو می‌رود. مگر غیر از این است که تربیت کاملاً آرام اتفاق می‌افتد! پس فرایند تغییر را باید از مدیران و تیم اداری مدرسه شروع کنیم و بعد آرام‌آرام توسط خود همین افراد، ادبیات خودشان و شناختی که راجع به منابع انسانی پیدا می‌کنند، آن را گسترش دهیم.

پیشنهاد کاربردی شما در زمینه مشکل بخش‌نامه‌های مجموعه‌های بالادستی که مدیران نقشی در تولید آن‌ها ندارند، چیست؟

حلقه دوم، به یقین حادث می‌شود، در حالی که می‌دانیم نظارت و اعتمادسازی دو مقوله جدا از هم نیستند. ما باید برای همراه کردن منابع انسانی با سازمان خودمان وقت بگذاریم.

رویکرد شما در رویارویی با معلمان که حرفه‌ای یا علاقه‌مند به کار نیستند؟

دو مواجهه وجود دارد: ۱. برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی که آن‌ها را همراه و هم‌سو می‌کند؛ ۲. ترک محیط. اگر خودم به عنوان مدیر درگیر چنین سازمانی باشم، در صورتی که نیرویی به هیچ طریقی هم‌سو نشود، به عنوان فردی که به شخصیت حرفه‌ای خودم اعتقاد و اعتماد کامل دارم، مطلقاً دیگر در آن سازمان کار نخواهم کرد.



به عقیده تیم برگزاری، انسجامی که باید در کار وجود داشته باشد، از طراحی ساختار گرفته تا برخورد با اولیا و کارهایی که از معلم خواسته می‌شود، همگی از وظایف مدیرند و تا مدیر توجیه نباشد، کار فردی معلم، اگر هم انجام شود، بی‌فایده است.

تصمیم‌گیری، کار گروهی و حل مسئله را عنوان کردند. در خصوص نظرسنجی، تیم اجرایی بازخوردهای متفاوتی از شرکت کنندگان دریافت کردند؛ بازخوردهایی با این مضمون که: آنچه کارگاه روش پژوهش بیان کرد، مسئله جدیدی را به آن‌ها آموزش نداده و تأثیرگذار نبوده است. یکی از معاونان آموزشی کارگاه می‌گفت این حرف‌ها به چه دردی می‌خورد؟ کاش معلمان را برای شنیدن این حرف‌ها آورده بودید. دیگری نیز گفت حرف‌هایتان قشنگ است اما به درد ما نمی‌خورد. دیگری اعتقاد داشت با مخاطب قرار دادن مدیران به جای معلمان، امکانی فراهم شد تا با طرح مسائل، سردمداران آموزشی مدرسه دریابند به راستی اطلاع دقیقی از نیاز تکاپو محور بودن امروز دنیای دانش بچه‌ها ندارند و نقش و فرایندی که معلم پژوهشگر می‌تواند در این میان ایفا کند، چقدر دقیق و از قبل برنامه‌ریزی شده است.

تیم برگزاری از بحث درباره این موضوع که ابتدا باید مدیر و معاون آموزشی توجیه باشند و این طرح کار فردی یک معلم نیست، باید ساختار و سیستمی طراحی شود و از همه پایه‌ها بازخورد گرفته شود، و نیز میزان اهمیت پاسخ مدیر آموزشی به تمامی این مسائل متعجب شده بود.

بنده معتقدم، حالا بهانه نبود آموزش مرتفع شده و اینکه فرد بگوید در کل با این گزاره‌ها آشنایی ندارد، دیگر وجود نخواهد داشت. اکنون زمان تمرین است. بنده از تمامی تیم شرکت‌کننده در کارگاه خواسته‌ام در تابستان، اولین و مهم‌ترین قدم‌های برنامه‌ریزی را بردارند. پس از این مرحله، نیازمندیم جاهایی را دوباره ترمیم کنیم. بعد از خود همان تیم خواهیم خواست تجربه‌هایشان را در جلسات شورای دبیران به دیگران منتقل کنند تا کم‌کم کل آن‌ها از دبیران آن سازمان مطالبه شود. بنابراین، ما فرایندی تقریباً یکساله را فرصت‌گذاری کرده‌ایم تا بتوانیم نه به همه، ولی به بخشی از اهدافی که در کارگاه تعریف شده است، برسیم.

چون مانگش سیستمی نداریم، بنابراین هر کسی هر چیزی را هر زمانی و هر جور که خود بخواهد اجرا می‌کند. مدیران هم یا به صورت ظاهری بخش‌نامه‌ها را پاس می‌کنند، در حالی که مسئولان بالادستی هم این را می‌دانند و یا تعدادی که جایگاه و شهادتی دارند، به بخش‌نامه‌ها پاسخ نمی‌دهند و هیچ اتفاقی هم نمی‌افتد. تفویض اختیار زمانی رخ می‌دهد که برنامه‌مدار باشیم!

بعد از برگزاری کارگاه برای مدیران، پیگیری مستمری وجود دارد که به تولید خاص آن مجموعه منجر شود، گام بعدی بعد از آموزش و روشن کردن مدیر چیست؟