



|| مرتضی مجدفر ||

آشنایی با «کلاس شیشه‌ای» و
«بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای»

مواظب سنگ‌های باشیدی که پرتاب می‌شوند!

پژوهش‌های معلمان در مدرسه و راهبری مدیران - بخش چهارم

اشاره

در سه شماره قبل، از میان روش‌های پژوهشی گوناگونی که معلمان می‌توانند به رهبری مدیران مدارس انجام دهند، به پژوهش‌های کمی (آزمایشی و غیرآزمایشی)، اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی، مطالعه موردی و مستندسازی اشاره کردیم. در این شماره، چند روش دیگر را شرح خواهیم داد. این روش‌ها، یک ویژگی مشترک دارند و آن این است که ممکن است نتوانیم آن‌ها را مانند روش‌هایی که در شماره‌های ۱ تا ۳ شرح دادیم، به راحتی در دسته‌بندی روش‌های پژوهشی قرار دهیم، بلکه بیشتر شبیه ابزارهایی هستند که ما را در آغاز پژوهش‌ها، به ویژه در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، یاری می‌دهند.



مدیران مدرسه‌ها



■ کلاس شیشه‌ای

در شماره قبل، آنجا که صحبت از درس‌پژوهی بود، یکی از هدف‌های این روش پژوهشی را بهسازی فرایند تدریس در کلاس‌های درس بیان کردیم. برای آنکه بهسازی در تدریس اتفاق بیفتد، باید عیب‌ها و کاستی‌های تدریس معلمان شناسایی شود و در فرایندی همانند آنچه در درس‌پژوهی بیان کردیم، تصحیح گردد و حتی بهبود یابد. در شیوه‌های سنتی نظارت و راهنمایی، بازرسان یا راهنمایان تعلیماتی، با مراجعه برنامه‌ریزی شده یا سرزده به کلاس‌های درس معلمان، تدریس آن‌ها را واکاوی و عیب‌ها و کاستی‌هایش را به آنان گوشزد می‌کردند. همچنین برخی از مدیران، با بازدید از کلاس معلمان مدرسه خود، این وظیفه را به عهده می‌گرفتند. عیبی که بر این روش وارد بود، این است که معلم تمام تلاش خود را می‌کند تا در آن جلسه نظارتی به بهترین شکل ممکن تدریس کند، ولی بعد از بازدید چطور؟ آیا این نوع بازرسی فایده‌ای هم دارد؟

به تدریج و در سال‌های اخیر روش‌های شناسایی مشکلات تدریس معلمان توسط خود آنان یا مدیران آموزشی، متنوع‌تر و کارآتر شده است. ■ فرمی جامع از آنچه در کلاس درس می‌گذرد، تهیه کنیم و هر چند وقت یک‌بار، در پایان تدریس، کار خودمان را ارزشیابی کنیم. (خودارزشیابی) ■ همین فرم را در اختیار همکار همپایه یا هم‌رشته در مدرسه خودمان (یا مدرسه‌های دیگر) قرار دهیم و از او خواهش کنیم، یک جلسه میهمان کلاس و تدریس ما باشد و در پایان، فرم ارزشیابی تدریس را تکمیل کند. (تأکید بر تکمیل فرم توسط همکار همپایه و هم‌رشته و نه مثلاً مدیر مدرسه، به دلیل تخصصی بودن هر نوع فعالیتی است که با عنوان «تدریس» انجام می‌شود). ■ با هماهنگی مدرسه، در کلاس دوربین کار بگذاریم و از یک جلسه تدریس خودمان به‌طور کامل فیلم‌برداری کنیم. برای این کار حتی لازم نیست فردی به عنوان فیلم‌بردار به ما یاری دهد. چون کننده کار خود



ما هستیم، شنیدن صدای تدریس‌مان و دیدن تصاویر گرفته شده (حتی از یک زاویه و گاهی بدون تصویر) به بهترین نحو به ما کمک می‌کند تا ایرادهای تدریس‌مان را شناسایی کنیم.

■ از این روش‌ها که بگذریم، در برخی از کشورها، پس از فرهنگ‌سازی، از شیوه‌های دیگر نیز استفاده می‌شود. همان‌طور که در شرح درس‌پژوهی به شیوه ژاپنی‌ها توضیح دادیم، کلاس‌های درس در ژاپن دو در ورودی دارند: یک دری برای ورود معلم و دانش‌آموز و در دیگر در انتهای کلاس برای ورود مشاهده‌گران شامل مدیر و معاونان آموزشی، ناظران و راهنمایان تعلیماتی و تدریس، پدران و مادران علاقه‌مند و حتی پرسشگر، و نیز اعضای حلقه‌های درس‌پژوهی که در حال تحقیق برای بهسازی تدریس یا حل مسئله‌ای آموزشی هستند. وقتی افرادی در این بخش از کلاس حضور دارند، به دلیل فرهنگ‌سازی‌های انجام شده، دانش‌آموزان و معلمی که در حال تدریس یا کار است، به هیچ عنوان حواسشان پرت نمی‌شود. البته حاضران بخش انتهایی نیز طوری در سکوت به تبادل نظر می‌پردازند که گویی کسی در آن بخش کلاس حضور ندارد. این قبیل مشاهده‌ها، مواد اولیه بحث‌های حلقه‌های پژوهشی را تشکیل می‌دهد که پیش از این از آن سخن گفتیم.^۲

■ در بازدیدهایی که از برخی مدارس ایرانی داشته‌ایم، این شیوه به شکل‌های دیگری نیز نمود داشته است. برای مثال، در مجموعه مدارس دخترانه معلم در منطقه تهران، تمامی کلاس‌ها جایگاه ویژه‌ای دارند که به «صندلی میهمان» معروف است. طبق گفته مسئولان این مجموعه مدارس، در آغاز دانش‌آموزان به حضور میهمان در کلاس حساسیت نشان می‌دادند، ولی اکنون همه می‌دانند که نشستن فردی در این جایگاه، حتماً به محقق شدن بخشی از برنامه‌های مدرسه کمک می‌کند و اساساً آمدن این فرد به کلاس درس، هیچ تداخلی با کار آن‌ها ندارد. البته نوع برخورد میهمانان، معلمانی که کلاس آن‌ها میهمان دارد و نیز مجموعه مدیریتی مدرسه، در کاهش حساسیت‌ها مؤثر است. به گفته مسئولان این مجموعه مدارس، در ماه‌های آغاز سال تحصیلی، دانش‌آموزان تازه‌وارد مدرسه از دیدن صندلی میهمان و حضور میهمانان در کلاس متعجب می‌شوند، ولی پس از مدت کوتاهی، این موضوع تازگی خود را

برای آن‌ها نیز از دست می‌دهد و متوجه می‌شوند که این صندلی و حضور فرد یا افرادی در کلاس، کاری عادی و برنامه‌ریزی شده است.

■ آخرین موردی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، وجود دستیار معلم در کلاس‌های درس است که اکنون در بسیاری از مدرسه‌های با برنامه و هدفمند، به‌ویژه برخی مدارس غیردولتی موفق اجرا می‌شود. در این مدرسه‌ها، فردی که می‌خواهد وارد حرفه معلمی شود، می‌بایست چند سالی در این حرفه دستیار کند. دستیار معلم در گوشه‌ای از کلاس می‌نشیند و این اواخر معمولاً رایانه‌ای در اختیار او قرار داده می‌شود تا اتفاقات مهم کلاس را رصد کند و در پایان تدریس، در قالب گزارشی در اختیار معلم اصلی بگذارد. برای مثال، به نظر شما اگر دستیار بتواند گزارشی در اختیار معلم بگذارد که او متوجه شود «چگونه و براساس کدام بسامد و پراکندگی از دانش‌آموزان پرسش کرده» یا «به پرسش‌های آن‌ها چگونه جواب داده» و یا «از ۹۰ دقیقه وقت کلاس، چند دقیقه را بی‌استفاده گذرانده است» و... آیا معلم شناخت دقیق‌تری از کلاسش نخواهد داشت؟ با هماهنگی بین معلم و دستیار در زمینه داوری درباره تدریس و قراردادن فرم داوری در اختیار دستیار، ضمن اینکه به معلم کمک می‌کند به‌طور مرتب کار خود را با استفاده از یک معلم تازه‌کار ارزیابی کند، به‌طور غیرمستقیم دستیار را نیز در مسیری قرار می‌دهد که از این فعالیت، نکاتی یاد بگیرد. نمونه موفق این روش را در دبیرستان‌های مفید تهران شاهد بوده‌ایم.

■ نوع سامان‌یافته و پیشرفته‌تر تمامی روش‌هایی که از آن‌ها سخن گفتیم، اکنون چند سالی است که در کلاس شیشه‌ای نمود یافته است. مدیر مدرسه‌ای که به این روش معتقد است، جنس دیوار کلاس‌های مدرسه خود را از شیشه می‌پندارد. به اعتقاد او باید شرایطی فراهم شود که همه بتوانند به راحتی داخل کلاس‌های درس معلمان را مشاهده کنند، بازخورد بدهند، پیام بگیرند و در نتیجه این تبادل اطلاعات، در نهایت روش‌های تدریس معلمان بهبود یابد.

البته باید توجه داشت برای رسیدن به مدرسه‌ای با کلاس‌های شیشه‌ای، باید معلمان به چنان درجه‌ای از خودباوری، بلوغ و تخصص علمی رسیده باشند که نگران دیده‌شدن کلاس‌های درشان توسط همه‌کس



و از همه‌جا نباشند. نیز به درجه‌ای از اخلاق و سعه صدر دست یافته باشند که انتقادهای بی‌ربط و غیرمرتبط به هیچ عنوان موجب رنجش آن‌ها نشود و کلاس شیشه‌ای را اتفاقی خجسته بدانند.

■ شیوه کار

مدیر معتقد به کلاس شیشه‌ای، از کلاس‌های درس معلمان خود فیلم‌برداری می‌کند و فیلم را همراه با طرح درس معلم و توضیحات جنبی وی، در وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه بارگذاری می‌کند. از اینجا به بعد، همه (اولیاء، معلمان مدرسه و سایر مدرسه‌های منطقه، دانش‌آموزان و...) می‌توانند با مراجعه به این بخش از وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه، آنچه را در کلاس‌های درس اتفاق می‌افتد، ببینند و از آنچه مدنظر معلم است، خبردار شوند. مفهوم کلاس شیشه‌ای از همین‌جا برداشت می‌شود: همه‌چیز شفاف است و به راحتی می‌شود داخل کلاس‌های درس را دید. البته برخی مدیران مدارس، با دادن گذرنامه (پس‌وَرْد) به کاربران از ورود بعضی افراد (از جمله دانش‌آموزان) به کلاس‌های شیشه‌ای خودداری می‌کنند ولی معتقدان افراطی می‌گویند گذاشتن چنین محدودیتی، ممکن است در نهایت به ضرر ما تمام شود. نوشتن اظهار نظر (کامنت) در فایل مربوط به کلاس شیشه‌ای هر معلم، درج ایرادهای تدریس و ارائه راهکار توسط مراجعه‌کنندگان به وب‌نوشت یا وبلاگ مدرسه، انبوهی از اطلاعات را در اختیار مدیران مدارس قرار می‌دهد که می‌توانند از آن‌ها مانند مواد خامی برای شروع پژوهش‌های مؤثر در عرصه بهسازی تدریس (مثلاً با بهره‌گیری از شیوه‌ای که در درس پژوهی توضیح دادیم) استفاده کنند.

برخی از مدیران مدارس به جای ایجاد محدودیت در ورود به کلاس شیشه‌ای و دادن گذرنامه، مدیریت تأیید یا رد نظریه‌ها را خود عهده‌دار می‌شوند. در این حالت، نظرات افراد گوناگون از دید آن‌ها ارزش‌های متفاوتی خواهد داشت. برای مثال، اظهار نظر یک دبیر فیزیک تحصیل کرده در رشته فیزیک با ۲۸ سال سابقه خدمت در مورد روش تدریس یک دبیر جوان فیزیک، به‌طور قطع از اظهار نظر دانش‌آموز سال اول دبیرستان که هیچ‌گونه آگاهی‌ای در مورد رشته فیزیک و روش‌شناسی این رشته ندارد، برای مدیر مدرسه ارزشمندتر خواهد بود. در چنین حالتی، بدیهی است که مدیر با تأیید نکردن نظر دانش‌آموز جوان، از قراردادن اظهار نظر او در وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه خودداری می‌کند.

■ سختی‌های اجرای کلاس شیشه‌ای

روی آوردن به شناخت کاستی‌های تدریس معلمان از طریق کلاس شیشه‌ای، نکات ظریف فراوانی دارد که

در پایان این بخش به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود: ■ جنس دیوارهای کلاس شیشه‌ای، از شیشه و بنابراین بسیار شکننده است. اگر معلمان از لحاظ اخلاقی، انتقادپذیری، قبول کاستی‌ها و ایرادها و بسیاری ویژگی‌های فرهنگی دیگر به‌درستی تربیت نشده باشند، با هر سنگی (اظهار نظر و تشخیص کاستی) که به سوی این کلاس پرتاب می‌شود، دیوارهای کلاسشان به راحتی ترک برمی‌دارد و می‌شکند. اجرای کلاس شیشه‌ای، در مدارسی که اخلاق اسلامی - انسانی و روابط انسانی مطلوب بین کارکنان و مدیر مدرسه برقرار است، میسرتر است.

■ مدیران مدرسی که می‌خواهند کلاس‌های مدرسه خود را شیشه‌ای کنند، باید علاوه بر مهارت‌های اخلاقی، معلمان را به مهارت‌های حرفه‌ای فراوانی نیز مجهز سازند و به‌طور مشخص در ارتباط با روش‌های نوین تدریس، آن‌ها را از مهارت‌ها و دانستی‌هایی برخوردار سازند که با آگاهی بیشتر به تدریس اشتغال ورزند.

■ کلاس شیشه‌ای می‌تواند محل بروز حب و بغض‌ها، حتی به صورت ناشناس شود. لذا همان‌طور که گفتیم، باید به‌درستی از سوی مدیر مدرسه مراقبت شود. در تعداد معدودی از مدارس کشورمان که به راه‌اندازی کلاس شیشه‌ای روی آورده‌اند، کلاس شیشه‌ای توسط مدیر سایت رایانه‌ای یا مسئول انفورماتیک مدرسه اداره می‌شود. باید به این قبیل مدارس یادآور شویم که کلاس شیشه‌ای صرفاً یک تفکر ابزاری نیست بلکه ریشه در دیدگاه‌ها و نگرش‌های انسانی و مدیریتی دارد.

■ دیگر آسیب مهم کلاس شیشه‌ای این است که از اظهار نظرهای جمع‌آوری شده هیچ استفاده‌ای نشود. برخی موارد استفاده از اظهار نظرها عبارت‌اند از:

- ✓ دسته‌بندی اظهار نظرها و تحویل آن‌ها به معلم مربوطه به صورت موردی، دوره‌ای و دسته‌بندی شده؛
- ✓ دریافت پاسخ معلم به اظهار نظرها و انتشار یا قراردادن آن در زیر گزارش همان کلاس شیشه‌ای؛
- ✓ تهیه گزارش‌های دوره‌ای از همه اظهار نظرها؛
- ✓ تهیه محورهایی از یافته‌های کلاس شیشه‌ای و قراردادن آن به عنوان دستور کار حلقه‌های درس پژوهی معلمان (با دیگر شیوه‌های پژوهشی) برای بهبود تدریس در مدرسه؛
- ✓ استخراج چکیده‌ای از گزارش‌های نهایی حلقه‌های درس پژوهی و تدریس‌های انجام شده براساس نتایج درس پژوهی و قراردادن آن در کلاس شیشه‌ای برای اثبات اینکه اظهار نظرهای ارائه شده توانسته‌اند در بهبود فرایند تدریس در مدرسه مؤثر باشند.

هر چند تجربه‌های موفق از اجرای کلاس شیشه‌ای در برخی مدارس کشورمان در دست داریم، از ذکر نام این مدارس فعلاً خودداری می‌کنیم. ان‌شاءالله اگر پس



آسیب مهم کلاس شیشه‌ای این است که از اظهار نظرهای جمع‌آوری شده هیچ استفاده‌ای نشود





از چند سال اجراء این مدارس دور کلاس‌های شیشه‌ای خود حصار بتونی نکشند و نیز تکه سنگی به دیوارهای شیشه‌ای آن‌ها اصابت نکند، با افتخار نامشان را ذکر خواهیم کرد.

■ بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای

عده‌ای می‌گویند وقتی مدیران مدارس ده‌ها وظیفه نوشته شده و چندین وظیفه نانوشته در شرح شغلشان موجود است، این انتظار که آن‌ها خود تحقیق کنند و پژوهش‌های انجام شده معلمان مدرسه را راهبری کنند، بیهوده است.^۲

این گفته را هم می‌توان قبول داشت و هم نداشت. اگر قبول داشته باشیم، دیگر نوشتن سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها ضرورتی ندارد و کافی است تنها همین روش بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای و چند روش دیگر را به‌طور خلاصه توضیح دهیم و قال قضیه را بکنیم. ولی چون حرفه مدیریت آموزشی را علم، هنر و فنی گسترده می‌دانیم که با انسان‌ها سروکار دارد، تحقیق و استفاده از تحقیقات دیگران را به یکی از وظایف نانوشته مدیران اضافه می‌کنیم و می‌گوییم تمامی روش‌هایی را که می‌توانند به کار مدیران بیایند، توضیح دهیم.

بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای و بهره‌مند شدن از پژوهش‌های انجام شده می‌تواند بدون حضور در پژوهش و تنها با اندکی وقت‌گذاری عملی شود. مدیران مدارس می‌توانند از راه‌های زیر در این زمینه، به آگاهی‌هایی دست یابند:

- معمولاً در بخشنامه‌های اداری، به برخی اسناد و مدارک اداری اشاره می‌شود که مصوبه با بخشنامه مذکور بر مبنای پژوهش‌های یاد شده صورت گرفته است. بهتر است درصدد شناسایی این پژوهش‌ها و مطالعه آن‌ها باشیم.

پرسش: در مقدمه سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش (مصوب مهرماه ۱۳۹۰) به برخی پژوهش‌ها و فراتحلیل‌های ثانویه اشاره شده است. شما در مقام مدیر مدرسه، چند مورد از این پژوهش را دیده یا خوانده‌اید؟

- معمولاً در همه مجلات رشد، در بخش‌هایی با عنوان «پژوهش‌های تربیتی» چکیده‌ای از تحقیقات آموزشی پرورشی و اداری مورد نیاز مدیران مدارس درج می‌شود. مطالعه این چکیده‌ها مهم است.

- مجلاتی توسط وزارت آموزش و پرورش (و نیز در سایر جاها) منتشر می‌شود که کاملاً علمی - پژوهشی هستند فصلنامه تعلیم و تربیت، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، فصلنامه پژوهشکده خانواده و فصلنامه پژوهشکده کودکان استثنایی و... از آن جمله‌اند. مقالات

درج شده در این مجلات، حاصل دسترنج پژوهشی دیگران را به راحتی در اختیار ما قرار می‌دهد.

- برخی از مقالات و گزارش‌های چاپ شده در نشریات سراسری، مبتنی بر پژوهش‌های داخلی و خارجی هستند. مطالعه با احتیاط این مقالات و نوشته‌ها توصیه می‌شود. ذکر «با احتیاط» از این روست که بعضی از این نوشته‌ها، پژوهشی نیستند و ممکن است ما را به بیراهه نیز بکشانند.

- معمولاً در ادارات، ادارات کل و نیز در سطح برخی از واحدهای ستادی، جلساتی برای ارائه یافته‌های پژوهشی تشکیل می‌شود. در این جلسه‌ها حتماً شرکت کنیم.

- بخش‌های گوناگون آموزش و پرورش، گزارش‌های پژوهشی متفاوتی، منتشر می‌کنند. اوج انتشار این قبیل گزارش‌ها، اغلب در هفته پژوهش است. نیم‌نگاهی به این گزارش‌ها، بی‌فایده نخواهد بود.

- مراجعه روزانه به برخی سایت‌های داخلی (مانند پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش) و خارجی (مانند Eric) برای هر مدیر مدرسه‌ای به مثابه نان شب لازم است. در مدرسه ما بعضی‌ها کارشناسی ارشد و دکترا می‌خوانند و موضوع رساله آن‌ها برگرفته از مسائل آموزشی است. به این قبیل رساله‌ها، به عنوان نوع دیگری از «یار مهربان» بنگریم و حتی اگر فرصت نداریم، آن‌ها را ورق بزنیم.

- از خواندن پژوهش‌های کتابخانه‌ای، کتاب‌های آموزشی (به‌ویژه کتاب‌های مورد تأیید آموزش و پرورش) و اسناد و مدارک اداری هم حتماً چیزی یادمان می‌شود؛ پس ساده از کنارشان نگذریم.

این شیوه که با ذکر ۹ راهکار از آن یاد کردیم، اگرچه شخصاً توسط مدیر مدرسه مورد پژوهش قرار نگرفته است، حتماً برای او مفید خواهد بود. البته بدیهی است با اندکی پرس و جو می‌توان تعداد روش‌ها را افزایش داد. به‌ویژه آنکه موتورهای جست‌وجوی اینترنت، حاضر به یراق در خدمت ما هستند.

بی‌نوشت

۱. نمونه‌هایی از چنین فرم‌های جامعی را می‌توان در اغلب کتاب‌های روش تدریس یافت. برای مشاهده یک نمونه از این فرم‌ها نگاه کنید به کتاب:

طراحی یک جلسه تدریس، نوشته مرتضی مجدفر، مجرم آقازاده، ۱۳۸۸. (این کتاب، راهنمای جشنواره طراحی یک جلسه تدریس بود که توسط اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران منتشر شد.)

۲. برای آشنایی کامل با درس پژوهی، علاوه بر مطالعه بخش سوم از سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها (آذر ۹۱) به قلم نویسنده این ستور، بخش ویژه مجله رشد آموزش ابتدایی در آذر ۱۳۹۱ عنوان «نیم‌پرونده‌ای برای درس پژوهی» را نیز مطالعه کنید. ۳. شرح وظایف مدیران مدارس در ۳۹ بند تنظیم شده است، ولی به گفته برخی از مدیران: «امان از بند سی و نهم!». در بند سی و نهم پس از ذکر وظایف مدیران در ۳۸ بند قبلی آمده است: «سایر امور ارجاعی عنداللزوم». با این توضیح، هر وظیفه‌ای که در ۳۸ بند اولیه نیامده است، می‌تواند در بند آخر تفسیر شود.

جلساتی
برای ارائه
یافته‌های
پژوهشی
تشکیل
می‌شود. در
این جلسه‌ها
حتماً شرکت
کنیم

