

کارگاه آموزشی

Training Workshop

کارگاه آموزشی روشی در آموزش گروهی است که براساس آن، دوره آموزشی معینی با موضوع تخصصی یا ویژه‌ای برای گروه هدف مشخصی عرضه می‌شود و مستلزم بهره‌گیری از آمیخته‌ای از روش‌ها و فنون آموزش و تدریس، از جمله سخنرانی، تمرین عملی، گفت‌وگوی گروهی و مانند آن است و با رویکرد مهارت‌آموزانه با ایجاد فرصت‌های یادگیری برپایه تجربه و نظارت‌شده جمعی انجام می‌شود و هدف یا کارکرد اصلی آن، فراهم‌سازی یک تجربه یادگیری گروهی برای پرورش مهارت‌های نرم و سخت گروه هدف مشارکت‌کننده است.

تعریف کارگاه آموزشی

کارگاه در لغت به معنی کارخانه و محل کار است (عمید، ۱۳۸۰، ۹۵۵). در اصطلاح حقوقی، منظور از کارگاه، سازمانی است که براساس طرح پیش‌بینی شده به‌طور دائم مقاداری وسایل مادی و انسانی را برای انجام فعالیتی اقتصادی و برای تأمین خواسته‌های مراجعان خود به کار می‌گیرد. همیشه لازم نیست کارگاه عنوان تجاری و شخصیت حقوقی داشته باشد؛ مانند کارگاهی که دانشگاه برای چاپ کتاب‌ها تأسیس می‌کند (جعفری لنگرودی، ۱۳۷۸). «کار سوق» معادلی جدید برای کلمه Workshop و بر دوره‌ای آموزشی کوتاه مدت در موضوعی ویژه گفته می‌شود (ناصرزاده، ۱۳۷۱).

اصولاً کارگاه مجموعه سازمان‌یافته‌ای است که فرصت‌های یادگیری از راه تفکر، عمل، گفت‌وگو و تبادل نظر را برای افراد فراهم می‌کند (Brown & Atkins, 1988). کارگاه آموزشی در معنی گسترده، اقدامی آموزشی است که از یک نیم‌روز تا دو یا سه هفته طول می‌کشد با به‌کارگیری شیوه‌های آموزشی ویژه، که در آن تدریس رسمی دانشگاهی و عرضه اطلاعات به حداقل می‌رسد و بر یادگیری فعال شرکت‌کنندگان تمرکز دارد (آبات و مجیا، ۱۳۶۹).

کارگاه‌های آموزشی دوره‌هایی هستند که معمولاً با هدف‌های مشخص و ازپیش تعیین‌شده برای توسعه مهارت‌هایی معین برای گروه هدف موردنظر طراحی و اجرا

می‌شوند. کارگاه آموزشی، یکی از شیوه‌های آموزش بزرگسالان برای توسعه منابع انسانی است. کارگاه آموزشی چندساعته می‌تواند بیش از سمینارها و دوره‌های آموزشی بلندمدت در تغییر روحیه و آمادگی کارکنان مؤثر باشد (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۸۳).

کارگاه نوعی گردهمایی افراد است که طی آن درباره مهارت‌های نوین گفت‌وگو و همگام با یادگیری، در عمل به کار گرفته می‌شود. در کارگاه مهارت‌آموزی، روش و عملیات موردنظر را به شیوه‌ای به مشارکت‌کنندگان آموزش می‌دهند که بتوانند آن را بی‌درنگ به کار ببندند. از افراد شرکت‌کننده در کارگاه خواسته می‌شود تا در پایان جلسه، دستاورد عینی و رؤیت‌پذیری، همانند نمونه اولیه محصولی، را عرضه کنند. در واقع، هرچقدر مبنای ارزشیابی محصول یا خدمت عرضه‌شده ازسوی مشارکت‌کنندگان از کیفیت و استاندارد برخوردار باشد، نشانگر اثربخشی کارگاه به‌منزله روش آموزشی مهارتی است. معمولاً در هر کارگاه به‌عنوان روشی آموزشی، گروهی ۱۵ تا ۳۰ نفره شرکت می‌کنند و به طرح موضوعات مورد علاقه و تبادل دیدگاه‌های خود می‌پردازند. کارگاه می‌تواند روش آموزشی مؤثری باشد؛ زیرا هریک از شرکت‌کنندگان یک یا چند روز را به‌طور فشرده بر روی تولید محصولی یا انجام دادن تمرین یا فعالیت مشخصی کار می‌کنند. اگر این روش به‌طور مناسبی به کار گرفته شود، در نتیجه آموزش تجارب عملی موفقیت‌آمیز خواهد بود و تبدیل به روشی با کاربرد گسترده می‌شود (شعبانعلی فمی، ۱۳۸۵؛ سازمان خواروبار و کشاورزی ملل متحد، ۱۳۷۰).

در بسیاری از موارد، به دلیل نبود درکی درست از مفهوم کارگاه آموزشی یا نبود پایبندی به الزامات اجرایی آن، دوره‌های آموزشی برگزارشده، تحت عنوان کارگاه فاقد ویژگی‌ها و اثربخشی موردانتظار است. از ویژگی‌های مهم کارگاه آموزشی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (حجازی، ۱۳۸۵):

- هدف از برگزاری کارگاه: هدف از کارگاه آموزشی، بهبود توانایی حرفه‌ای، حل مشکلات سازمانی یا محلی، گسترش دانش موضوعی با تبادل دانش ضمنی و صریح و تحقیق و گفت‌وگو است.

می‌شود.

در مجموع، کارگاه آموزشی روش آموزش گروهی است که در عمل تلفیقی از فنون تدریس و آموزش را به کار می‌گیرد و همانند پروژه‌ای آموزشی، از دیدگاه زمان، گروه هدف، موضوع و محتوا و مانند آن محدود و از پیش تعیین شده است و هدف یا کارکرد اصلی آن، فراهم‌سازی تجربه یادگیری گروهی برای پرورش مهارت‌های نرم و سخت گروه هدف مشارکت‌کننده است.

اهداف و کارکردهای کارگاه‌های آموزشی

آموزش کارگاهی یکی از روش‌های یادگیری فعال است که در سال‌های اخیر، روند روبه‌رشدی را با هدف توسعه علمی و حرفه‌ای کارکنان و همچنین با رویکرد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری داشته است (مشکانی، ۱۳۸۵، ۱۳۵).

کارگاه‌های آموزشی دوره‌های معینی هستند که با هدف‌های مشخص و از پیش تعیین شده به منظور ایجاد مهارت‌های موردنظر برای افراد متقاضی آموزش طراحی می‌شوند و افراد را به صورت غیرمستقیم درگیر فرایند حل مسأله و نتیجه‌گیری می‌کنند (فدایی، ۱۳۸۱). این مهارت‌ها ممکن است، مهارت حرکتی مانند به‌کارگیری درست یک دستگاه یا مهارت تشخیصی مانند تشخیص درست پزشکی با مهارت تدریس باشد که نتیجه آن ایجاد بازخورد مناسب درباره مهارت موردنظر خواهد بود. در کارگاه‌های روش تحقیق نیز ممکن است آموزش در تحقیق برای طرح مسأله‌ای تحقیقی اجرا شود (میری، ۱۳۷۶).

کارگاه‌های آموزشی از دیدگاه ارتقاء سطح دانش و تجربه افراد، به‌ویژه کارکنان سازمان‌ها برای بهبود و افزایش کارایی سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارند. کارگاه‌های آموزشی ابزار مناسبی برای عرضه جدیدترین و به‌روزترین اطلاعات به افراد شرکت‌کننده و افزایش مشارکت فعال و یادگیری مسأله‌محور هستند. توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان در نتیجه شرکت در کارگاه‌های آموزشی، روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌های سازمان‌ها را هموارتر می‌کند (فدایی، ۱۳۸۱؛ نوه‌ابراهیم، ۱۳۷۲).

- **ظرفیت افراد شرکت‌کننده:** شمار افراد نباید بیش از ۲۵ تا ۳۰ نفر باشد تا فرصت مشارکت همه شرکت‌کنندگان و هدایت تجربه‌اندوزی آنها از سوی آموزشگر فراهم شود.

- **شیوه گروه‌بندی:** افراد شرکت‌کننده در کارگاه را می‌توان به گروه‌هایی تقسیم کرد و از آنها خواست به صورت گروهی، بر روی موضوعات مورد آموزش، کار کنند و از تسهیل‌گر یا مشاور در طی برگزاری کارگاه برای راهنمایی و رفع ابهامات گروه‌ها بهره گرفت.

- **وظیفه آموزشگر:** در کارگاه، فراهم‌آوردن محیطی مناسب برای تحقق تجارب یادگیری شایسته از وظایف آموزشگر است. تحقق یادگیری تجربی در طی کارگاه، مستلزم تسهیل چرخه یادگیری تجربی، از جمله کسب شناخت، فرضیه‌پردازی درباره راه‌حل مسائل و یا طرح ابتکارات، اجرای ابتکارات در عمل، مشاهده و بازاندیشی نتایج به‌دست آمده است.

- **اشتراک‌گذاری دانش:** به صورت هدفمند، کارگاه آموزشی در موقعیت پیگیری، جست‌وجو، کشف و تبیین راه‌حل مسائل یا تغییرات مبتکرانه وضعیت موجود، از دانش جمعی شرکت‌کنندگان و آموزشگر بهره می‌گیرد. کارگاه آموزشی فرصتی برای به اشتراک‌گذاری آموخته‌ها و تجارب، منافع و علائق با هدف یادگیری جمعی و ایجاد توافق آراء برای فعالیت و گروه‌بندی است.

- **شیوه مواجهه با دانش نظری و عملی:** کارگاه آموزشی بر آموزش عملی و یادگیری نظارت‌شده از راه عمل استوار است. اما برای آموزش موضوعات نظری و مفاهیم انتزاعی نیز می‌توان از این روش برای شکل‌دهی به ساخت فکری خوب بهره گرفت. در صورت مشارکت‌دهی مناسب همه مشارکت‌کنندگان، می‌توان مسأله یا پدیده موردنظر در کارگاه را از دیدگاه‌های گوناگون فلسفی، اجتماعی، مدیریتی و فنی مورد واکاوی قرار داد و در نتیجه، به شناختی عمیق دست یافت.

- **فضای عاطفی کارگاه:** مشارکت شرکت‌کنندگان در فرایند آموزشی، موجب رضایتمندی و احساس سودمندی آنها و در نتیجه، خوشایندی فرصت آموزشی ناشی از کارگاه

کارگاه آموزشی

خطی‌مشی‌های معین برای موافقت و هماهنگی دست‌اندرکاران ضروری است (Smith, et al., 1983).

هر کارگاه معمولاً از سه بخش اصلی تشکیل شده است: الف) سخنرانی (یک‌ششم کل زمان کارگاه)؛ ب) گفت‌وگوی گروهی و کار در گروه‌های کوچک (دوسوم مدت زمان کارگاه)؛ ج) عرضه کار گروه‌ها و مشارکت گروهی (یک‌ششم مدت زمان کارگاه) (احمدی‌نسب و سیامک، ۱۳۹۱). عملکرد کلی کارگاه آموزشی در گرو کیفیت هر یک از این مراحل و نیز پیوستگی آنها است.

اجرای اثربخش کارگاه آموزشی مستلزم برنامه‌ریزی و تهیه تسهیلات آموزشی تدارکات اجرایی لازم و نیز، پیگیری‌های بعدی است. همچنین، ضروری است که آموزشگر از پیش، با ویژگی‌ها مخاطبان و موضوع آشنایی کافی داشته (حجازی، ۱۳۸۵) و طرح درس زمان‌بندی‌شده را برای مدیریت فرصت‌های یادگیری تجربی تدوین کند. برگزاری موفق کارگاه‌ها، نیازمند پیمودن گام‌های اصولی متعددی با عنوان‌های سازمان‌دهی، هدف‌گذاری، نیازسنجی، هماهنگی، تأمین فرصت‌های برابر و آموزش گروهی، فضای مناسب و ارزشیابی است (احمدی‌نسب و سیامک، ۱۳۹۱):

- **سازمان‌دهی:** در گام اول باید کمیته اجرایی کارگاه را تعیین کرد تا با تقسیم وظایف، درباره برنامه آموزشی، شیوه انتخاب شرکت‌کنندگان، امکانات و ابزارهای آموزش تصمیم‌گیری شود.

- **هدف‌گذاری:** باید پیش از اجرای کارگاه، هدف از برگزاری آن را مشخص کرد. مقصود نهایی یا هدف کلی، تغییر رفتار یا ارتقاء دانش و توسعه مهارت و بهبود نگرش شرکت‌کنندگان در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. برای هدایت بهتر کارگاه، در مرحله تدوین محتوا، انتخاب روش و نیز ارزشیابی، نیاز است ذیل هدف کلی، اهداف رفتاری کارگاه در سه حیطه دانشی، بینشی و روانی - حرکتی تدوین شود.

- **نیازسنجی:** در برخی از منابع، این اصل گام نخست در برگزاری کارگاه است (مختارپور، ۱۳۸۹). در این گام،

امروزه یادگیری مداوم به‌منزله ویژگی حرفه‌های تخصصی بیش از گذشته مورد تأیید است. اطلاعات جدید با سرعت زیاد در حال تولید هستند و دامنه گسترش اطلاعات عمدتاً افرادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در مشاغل آموزشی قرار گرفته‌اند (سهیلی و همکاران، ۱۳۸۱). با بهره‌گیری از روش‌های مناسب آموزشی، همانند کارگاه‌های آموزشی، می‌توان به نوسازی دانش و مهارت‌های کارکنان پرداخت. کارگاه‌های آموزشی افزون‌بر دستاوردهای دانشی و مهارتی، می‌توانند انگیزش شغلی شرکت‌کنندگان را نیز بهبود دهند (صباغیان و میرمعینی، ۱۳۸۳). از مزایای کارگاه آموزشی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شرکت‌کنندگان از انگیزه کافی برخوردارند؛ زیرا برای کسب تجربه بیشتر و کاربرد بهتر دانش خود در کارگاه شرکت می‌کنند.

- کارگاه آموزشی تازه‌ترین اطلاعات را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌آورد.

- کارگاه آموزشی شکاف میان بینش و عمل را پر می‌کند.

- رقابت‌سازنده‌ای میان شرکت‌کنندگان به‌وجود می‌آید.

- شرکت‌کنندگان نظرها و ابتکارهای فردی خود را عرضه می‌کنند.

- شرکت در کارگاه آموزشی نوعی بازآموزی است.

- تمرین مهارت‌های علمی در کارگاه سبب کسب اطمینان فرد از فعالیت‌های حرفه‌ای خود و اعتمادبه‌نفس بالاتر می‌شود (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۸۳).

ملاحظات عملی در فرایند برگزاری کارگاه آموزشی

برگزاری اثربخش کارگاه‌های آموزشی مستلزم طراحی و برنامه‌ریزی با در نظر گرفتن عناصر گوناگون رویداد یا فعالیتی آموزشی، مانند زمان، فضا و امکانات، شرایط مخاطبان (محدودیت‌ها، آمادگی‌ها، نیازها و انتظارات)، قابلیت‌ها و شرایط آموزشگران، فناوری آموزشی، تجارب یادگیری مرتبط، اهداف دوره، محتوای آموزشی و سازمان‌دهی آن است. بنابراین، تدوین دستورالعمل یا

تسهیل یادگیری مشارکتی گروهی در کارگاه‌های آموزشی

کارگاه‌های آموزشی را می‌توان نوعی یادگیری گروهی و مشارکتی تسهیل شده در نظر گرفت (Love et al., 2014). در کارگاه‌های آموزشی یادگیری برپایه آموزش مشارکتی در چندین مرحله صورت می‌گیرد: در مرحله نخست، کارگاه آموزشی با عرضه مباحثی توسط سخنران آغاز می‌شود. هدف سخنران در واقع، عرضه مفاهیم علمی-کاربردی در چارچوب نظری مفاهیم موضوع برای فراگیران است. در این مرحله مدرس ضمن ارائه مفاهیم علمی-کاربردی سؤالاتی را نیز برای فراگیران طرح می‌کند. همچنین، یک نفر با نقش مدیر که ترجیحاً تا پایان کارگاه آموزشی ثابت خواهد ماند و به کلیه مباحث مسلط و احتمالاً خود نیز مدرس است، مدیریت جلسه را بر عهده دارد. در مرحله بعد، گروه‌های کاری با عضویت حداکثر ۵ نفر در هر گروه تشکیل می‌شود و مدیریت هر گروه را یکی از مدرسان کارگاه برعهده می‌گیرد. در این مرحله گروه‌ها ترجیحاً خارج از فضای اصلی کارگاه فعالیت می‌کنند و اعضای گروه و سرپرستان تا پایان کارگاه ثابت می‌مانند. هدف این مرحله انتقال مفاهیم و توسعه چارچوب‌های نظری و ایجاد زمینه برای یادگیری فردی با تکرار مفاهیم و انجام دادن تمرینات عملیاتی با مشارکت هر گروه است. در این مرحله، مدرس انجام دادن تمرینات را که از پیش تعیین کرده است، در مدت زمان معینی به تناسب موضوع و حجم تمرینات، به اجرا در می‌آورد. تکمیل مفاهیم، اصلاح تعاریف و بهبود نظریه‌ها و فرایندها هم برای مدرسان و هم برای شرکت‌کنندگان در کارگاه در مرحله سوم صورت می‌گیرد. در این مرحله با سرپرستی مدیر اصلی جلسات، پرسش‌ها و تمرینات عملیاتی پاسخ داده می‌شود. تمام اعضای شرکت‌کننده می‌توانند با رعایت نظم علمی، پرسش‌ها و دیدگاه‌های خود را مطرح سازند و موضوع بحث را مورد نقد و بررسی ژرف‌کاوانه قرار دهند و در واقع، موضوعات نظری کارگاه را تکمیل کنند و پس از جمع‌بندی نهایی دیدگاه‌ها از سوی یکی از مدرسان، مبحث بعدی شروع می‌شود (صبغیان و

باید نیازهای شرکت‌کنندگان تعیین و براساس آن اهداف رفتاری معین و کارگاه برگزار شود تا رضایت و موفقیت بیشتری به دست آید.

- **انطباق یا هماهنگ‌سازی:** باید میان تخصص افراد شرکت‌کننده و سطح علمی آنها و مواد آموزشی کارگاه، هماهنگی لازم برقرار باشد.

- **تدبیر فرصت‌های برابر:** در صورتی می‌توان برای شرکت‌کنندگان در کارگاه فرصت‌های برابر فراهم کرد که آنها از لحاظ سطح کمی و کیفی، براساس معیارها و اصول علمی تعیین شود. در این صورت، افراد شرکت‌کننده فرصت کافی و برابر را برای مشارکت فعال در گفت‌وگوها و یا انجام تمرین‌ها دارند.

- **آموزش مشارکتی و گروهی:** برخلاف آموزش‌های سنتی که اغلب آموزشگر محور هستند، کارگاه‌ها کاملاً فراگیر محورند؛ یعنی آموزشگر و فراگیران آزادانه و مستقیم با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند. در واقع، مشارکت فعال افراد شرکت‌کننده هدف کارگاه است؛ به طوری که آموزش یک‌سویه و تجویزی نیست و بیشتر مسأله‌محور است. برای این هدف پیشنهاد توصیه می‌شود کارگاه در سه مرحله سخنرانی آموزشگر، کار گروهی و پرسش و پاسخ یا گفت‌وگوی گروهی برگزار شود.

- **تدارک فضای مناسب:** کارگاه باید در فضای مناسب آموزشی و با امکانات کمک آموزشی مانند وایت‌برد، میکروفون، رایانه، نمونه اولیه، ماکت و دیگر مواد آموزشی مورد نیاز، برگزار شود.

- **ارزشیابی:** ارزشیابی درباره کارگاه آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد و با دو هدف اساسی به انجام می‌رسد: الف) تأمین بازخورد اصلاحی بهبودگرایانه با بررسی و اصلاح محتوای برنامه آموزشی و روش تدریس؛ و ب) اطمینان از تحقق هدف‌های کارگاه با رویکرد اثربخشی. البته، ارزشیابی در صورتی دقیق‌تر است که به صورت پیش‌آزمون و پس‌آزمون انجام شود تا از ایجاد تغییر در افراد شرکت‌کننده اطمینان حاصل شود (فدایی، ۱۳۸۱؛ نوه‌ابراهیم، ۱۳۷۲).

جدول ۱. الگوی برنامه‌ریزی کارگاه آموزشی (حجاری، ۱۳۸۵)

فهرست اقدامات	مدت زمان مناسب برای اقدام	مراحل
<ul style="list-style-type: none"> - تصمیم‌گیری برای برگزاری کارگاه به صورت تقاضامحور یا عرضه‌محور - تشکیل کمیته برنامه‌ریزی - تهیه پرونده (مدرسان، محتوا، ...) - تعیین اهداف رفتاری و مقاصد کلی کارگاه - تأمین منبع مالی - تصویب بودجه اولیه - تعیین تاریخ برگزاری کارگاه - تعیین محل کارگاه - تعیین معیارهای لازم برای انتخاب شرکت‌کنندگان - تعیین و انتصاب کمیته اجرایی - انتخاب تیم کارگاه (دستیار، تسهیل‌گر، سخنران مدعو، مشاور و ...) 	۶۰ تا ۹۰ روز	
<ul style="list-style-type: none"> - فراخوان‌های رسانه‌ای - آغاز دعوت از شرکت‌کنندگان و مطلع کردن آنها از اهداف و رایزنی‌ها و مکاتبات لازم 	۲۰ روز	پیش از تشکیل کارگاه
<ul style="list-style-type: none"> - انتخاب شرکت‌کنندگان از میان متقاضیان - اطلاع‌دهی به پذیرفته‌شدگان و درخواست ارسال مدارک از سوی آنها برای نام‌نویسی - تهیه فهرست وسایل کار و تسهیلات و تدارکات - اطلاع‌رسانی با بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی 	۳۰ تا ۶۰ روز	
<ul style="list-style-type: none"> - تجدیدنظر در فهرست شرکت‌کنندگان - بازرسی محل برگزاری کارگاه و مکان استقرار شرکت‌کنندگان - بررسی فهرست وسایل موردنیاز - نشست تیم کارگاه و برنامه‌ریزان برای بررسی نهایی کردن برنامه تنظیم‌شده برای کارگاه 	۲ تا ۷ روز	
<ul style="list-style-type: none"> - تقسیم کار بین تیم کارگاه - اجرای برنامه زمان‌بندی‌شده با انجام افتتاحیه از سوی مدیر یا مسئول ارشد - توجیه شرکت‌کنندگان درباره برنامه و اهداف کارگاه - گروه‌بندی فراگیران در صورت نیاز - مشارکت‌دهی و کسب بازخورد از شرکت‌کنندگان - انجام دادن ارزشیابی تکوینی - تهیه فیلم و تصویر برای مستندسازی کارگاه 	یک نیم‌روز تا دو یا سه هفته	در مدت برگزاری کارگاه
<ul style="list-style-type: none"> - قدردانی از برگزارکنندگان و پرداخت حقوق و مزایای مقرر - صدور و ارائه گواهی به شرکت‌کنندگان و نیز تیم برگزاری کارگاه - تهیه گزارش درباره کارگاه 	۱۰ تا ۱۵ روز	
<ul style="list-style-type: none"> - ارسال بازخورد و گزارش به شرکت‌کنندگان، پشتیبانان و واحدهای مسئول - اطلاع‌رسانی در نشریات و رسانه‌ها - ارزشیابی پایانی از جمله: برگزاری جلسه ارزشیابی، جمع‌آوری اطلاعات و انتشار گزارش ارزشیابی 	۳۰ تا ۶۰ روز	پس از برگزاری کارگاه

میرمعینی، ۱۳۸۳).

است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

پیشبرد بحث‌های گروهی و مشارکت کارساز همه شرکت‌کنندگان نیازمند ایفاء نقش تسهیل‌گر در برگزاری کارگاه‌های آموزشی است. تسهیل‌گری خوب عمدتاً در نقش تشریح‌کننده و محرک تبادل آموزه‌ها و یادگیری مشترک در کارگاه‌های آموزشی ظاهر می‌شود و تجارب و برداشت‌های متنوع مشارکت‌کنندگان را به هم نزدیک و یکپارچه می‌کند. از این رو یک تسهیل‌گر باید دارای خصوصیتی از این دست باشد (شاه‌پسند و همکاران، ۱۳۹۵): انعطاف‌پذیری، توان طرح پرسش‌های رهنمون‌گر در زمان مناسب، خوب گوش کردن، ایجاد توافق و اعتماد گروهی در بین مشارکت‌کنندگان، تشویق شرکت‌کنندگان به مشارکت در موضوعات و در میان گذاشتن دیدگاه‌ها، و تمرکز بر موضوعات مهم در جهت تجزیه و تحلیل گروهی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و در یک کلام، پیمودن زنجیره‌وار گام‌های: ۱) نزدیک کردن برداشت‌های متنوع برای رسیدن به دیدگاهی مشترک، ۲) تبدیل دیدگاه مشترک به اقدام مشترک، و ۳) برانگیختن تعهد جمعی در قبال پیگیری و همکاری مشترک برای انجام اقدامات توافق‌شده. در این کارگاه‌ها لازم است آموزشگر با همکاری تسهیل‌گر یا با ایفاء نقش تسهیل‌گرانه و بهره‌گیری از روش تدریس تعاملی فراگیر یا تمام‌شمول کاربرد فنون گوناگون، همانند گروه‌های گفت‌وگو، طوفان اندیشه، دعوت تک‌تک شرکت‌کنندگان برای اظهارنظر، تعامل کلامی و چهره‌ای رو در رو با همه، نظم‌بخشی و محدود کردن زمان و دفعات مشارکت هر شرکت‌کننده در گفت‌وگوها برای توزیع عادلانه زمان مشارکت میان همه شرکت‌کنندگان، در نظر گرفتن مقتضیات شخصیتی تک‌تک شرکت‌کنندگان، به‌ویژه افراد کم‌رو و خجالتی و گفت‌وگو و دادن اعتماد به نفس و تشویق آنها برای اظهار وجود در جمع و ...، مشارکت فراگیر و حداکثری را زمینه‌سازی کند. در عمل، بیشتر کارگاه‌های آموزشی، ماهیت سخنرانی به خود می‌گیرد و به‌ندرت نقش تسهیل‌گران، مهارت‌های مورد نیاز آنها در شکل‌دهی به فرایندها و کیفیت توسعه این مهارت‌ها به‌کار آمده و در عمل کمتر به مهارت‌های ویژه مربوط به مذاکره و حل تضاد پرداخته شده

هنگام طرح رویداد یا مسأله مهمی از سوی افراد، تسهیل‌گر با بهره‌گیری از چهار پرسش زیر می‌تواند گفت‌وگو درباره رویداد یا مسأله مطرح‌شده را ترغیب کند: چه کاری من / ما انجام دادیم؟ این (رویداد/ مسأله) به چه معناست؟ چرا این (رویداد / مسأله) رخ داده است؟ چگونه من / ما می‌توانیم فعالیت‌ها را در آینده بهتر انجام دهیم؟ فهرست واریسی زیر می‌تواند از سوی تسهیلگران برای هدایت کارگاه‌های آموزشی به‌کار آید:

- آیا صدای هر کسی در نشست به‌طور برابر شنیده شد؟
- آیا افزون‌بر امور انجام‌شده، موارد جالب و شگفت‌آور و آموزه‌ها هم با مشارکت‌کنندگان در کارگاه در میان گذاشته شد؟
- آیا شرکت‌کنندگان با طرح پرسش‌هایی درباره اشتباهات رخ‌داده، بازاندیشی همدیگر را موجب شدند؟
- آیا مشارکت‌کنندگان، کارگاه را با اجماعی روشن درباره آنچه هریک باید تا پیش از نشست یا رویداد بعدی انجام دهد، ترک کردند؟
- آیا افزون‌بر پیشرفت‌ها، عدم پیشرفت‌ها و چرایی آن نیز مورد بحث قرار گرفت؟
- برای کسب اطمینان از اینکه خروجی کارگاه‌های آموزشی، عملی و اقدام‌گرا باشند، رعایت تدابیر زیر از سوی تسهیل‌گران پیشنهاد می‌شود:
- لازم است کارگاه‌ها به‌خوبی ثبت و مستند شود. جریان مستندسازی بر «اقدامات مورد نیاز»، «فرد مسئول اجرای اقدامات»، «مهلت زمانی» و «فرد مسئول پیگیری» متمرکز است (جدول ۲).
- تسهیم دستور کار یا پیش‌نویس اولیه با همه حاضران به کسب اطمینان از ثبت دقیق و کامل موارد توافق‌شده کمک می‌کند. دیگر اقدام مرسوم، گنجاندن پیش‌نویس رویدادها یا نشست‌های قبلی در دستور کار کارگاه یا نشست بعدی است و می‌تواند به بازشناسی نقطه‌نظرات متفاوت و دیدگاه‌های چالش‌برانگیز نیازمند پیگیری، و پیوستگی روند تحلیل، بازاندیشی و یادگیری منجر شود.
- توزیع مطلب در قالب جزوه، کتابچه و غیره در کارگاه‌ها

جدول ۲. چارچوبی برای مستندسازی در طی کارگاه‌های آموزشی (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸)

اثربخشی						اجرای دستور کار اولیه کارگاه			اقدامات اصلاحی پیشنهادشده	ضعف‌های شناسایی شده
پیش‌بررسی	ناقص	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	خیلی	زیاد	کم			

کارگاه‌های آموزشی دربرگیرنده ارزشیابی عملکرد شرکت‌کنندگان، برگزارکنندگان و نیز آموزشگر یا مدرس دوره است. در این میان، ارزیابی تمرین‌های کلاسی شرکت‌کنندگان ازسوی مدرس، انجام کار عملی متناسب با موضوع و ارائه گزارش آن ازسوی شرکت‌کنندگان در پایان کارگاه، آزمون پایان دوره ازسوی مدرس، تهیه و تدوین و عرضه خلاصه مکتوبی از مباحث کارگاه ازسوی شرکت‌کنندگان و مطالعه فردی یا گروهی درباره موضوع و گزارش آن در پایان کارگاه می‌تواند، برای ارزشیابی شرکت‌کنندگان، به‌ویژه در صورت اعطای گواهی به آنها مدنظر قرار گیرد. جدول (۳) فهرستی از پرسش‌های نشانگر برای ارزشیابی کیفیت کارگاه‌های آموزشی در سازمان‌ها را نشان می‌دهد که می‌تواند در قالب فرمی مبنای نظرسنجی از مشارکت‌کنندگان یا ارزیابان بیرونی قرار گیرد (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۵).

جدول ۳. فهرستی از پرسش‌های نشانگر برای ارزشیابی کیفیت کارگاه‌های آموزشی (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۵)

ردیف	نشانگر
۱	مطالب و محتوای مطرح در کارگاه تا چه اندازه در افزایش توانمندی علمی (دانش و آگاهی یا مهارت) شما درباره موضوع کارساز بوده است؟
۲	مطالب عرضه‌شده تا چه اندازه برای شما کاربردی است؟
۳	مطالب تا چه اندازه برای شما جدید و تازه بوده است؟
۴	مدت زمان کارگاه تا چه اندازه با حجم مطالب عرضه‌شده هم‌خوانی داشته است؟
۵	میزان دانش و سطح علمی مدرس یا مدرسان در ارتباط با

میان همه افراد در کوتاه‌ترین زمان ممکن به یادگیری و توافق نظر کمک می‌کند.

ارزشیابی کارگاه آموزشی

اثربخشی کارگاه‌های آموزشی در ارتقاء توانایی‌های مخاطبان در تحقیقات مختلف آشکار شده است (Liao, et al., 2019; Pandachuck, et al., 2004). این اثرات می‌توانند در کوتاه‌مدت یا بلندمدت، به‌صورت مستقیم و آشکار یا غیرمستقیم و پنهان (همانند آنچه در برنامه درسی پنهان مطرح است)، محقق شود (Mahler and Benor, 1984). در هر حال، تعیین میزان اثربخشی یا دستیابی به اهداف موردنظر در کارگاه‌ها نیازمند ارزشیابی است. ارزشیابی ابزار اصلاح عملکرد برنامه آموزشی است. برای تعیین نتیجه اجرای برنامه آموزشی لازم است عملکردها و نتایج آن ارزیابی شوند، تا بتوان به بررسی و اصلاح محتوای برنامه آموزشی و روش تدریس و به بررسی و اطمینان از دسترسی به اهداف تعیین‌شده در برنامه کارگاه آموزشی پرداخت (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۸۳). ارزیابی کارگاه‌ها از دیدگاه شرکت‌کنندگان و بررسی میزان رضایت‌مندی آنها می‌تواند، به برگزارکنندگان کارگاه‌ها دیدگاه بهتری درباره نقاط قوت و ضعف کار و در نتیجه، ارتقاء کیفیت آنها در زمان‌ها و مکان‌های دیگر عرضه کند. برای اطمینان از کیفیت کارگاه‌ها و آگاهی از رضایت مشارکت‌کنندگان، ارزشیابی آنها ضروری است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰). ارزشیابی آموزشی در

بهبود کیفیت برگزاری کارگاه‌های آموزشی

بهبود کیفیت کارگاه‌های آموزشی اصولاً با ارزشیابی امکان‌پذیر است. با توجه به اینکه حتی تکرار یک کارگاه، می‌تواند، تجربه‌ای متفاوت باشد، بنابراین، چارچوب‌ها و فرم‌ها برای ارزشیابی هر کارگاه باید به گونه‌ای باشد که این تفاوت‌ها را بازتاب دهد. افزون‌بر این، برای به‌کارگیری تجربیات کارگاهی، بهتر است تجربه هر کارگاه از سوی مدرس یا برگزارکنندگان تدوین شود (مشکانی، ۱۳۸۵).

کیفیت کارگاه‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی است. عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده کیفیت کارگاه‌ها، در دو سطح فردی و مدیریتی قابل دسته‌بندی است. در این میان، سطح فردی، شامل: آموزش و انگیزش؛ و سطح مدیریتی، شامل: زمان، مکان، تجهیزات، تعداد کارگاه‌ها و شیوه اطلاع‌رسانی کارگاه است (حریری و همکاران، ۱۳۹۲).

در صورت امکان، برای کاهش هزینه و تسهیل هماهنگی، می‌توان، به جای دعوت مدرس از بیرون سازمان، از نیروی انسانی متخصص داخل سازمان برای برگزاری کارگاه‌ها بهره گرفت. سرانجام اینکه، کیفیت دوره‌های آموزشی برگزارشده، از کمیّت دوره‌ها مهم‌تر است؛ بنابراین، برگزار نکردن دوره‌های بی‌کیفیت که اتلاف منابع و گریزان شدن افراد از چنین آموزش‌هایی را موجب می‌شود، بهتر از برگزاری آن است (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۰).

هرچند برگزاری کارگاه آموزشی یکی از شیوه‌های مؤثر برای توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای است، اما این کارگاه‌ها باید بر پایه نیازهای شناخته‌شده استوار باشد و کیفیت آموزشی لازم را داشته باشد. اثربخشی کارگاه‌های آموزشی در گرو نیازسنجی و برنامه‌ریزی، تأمین ملزومات، مدیریت و ارزشیابی است. با وجود درک چنین اهمیتی بنابر شواهد، برگزاری این کارگاه‌ها کاستی‌های زیادی دارد؛ چنانچه کارگاه‌های برگزارشده اثربخشی لازم را نداشته‌اند و حتی دل‌زدگی و نگرش منفی به این کارگاه‌ها ایجاد شده است. در این میان، عدم درک نیازهای واقعی مخاطبان و نگاه دیکته‌ای مبنی بر اعلام برگزاری کارگاه‌ها بدون برنامه و توالی منظم و منطقی زمانی از مهم‌ترین این نقایص است (Saarlas et al.,

	موضوع کارگاه چگونه بوده است؟
۶	تا چه اندازه از شیوه اطلاع‌رسانی درباره برگزاری کارگاه رضایت دارید؟
۷	نظم و پیوستگی مطالب و موضوع عرضه‌شده در کارگاه تا چه اندازه بوده است؟
۸	تا چه اندازه سه حیطه دانشی (درک مطلب)، روانی حرکتی (کسب مهارت) و عاطفی (ایجاد نگرش مثبت) در تدوین محتوا و تمرین‌ها و گفت‌وگوها در نظر گرفته شده است؟
۹	پاسخگویی و شیوه برخورد مدرس به پرسش‌های شرکت‌کنندگان چگونه بوده است؟
۱۰	توانایی مدرس در جلب مشارکت و ایجاد انگیزه یادگیری در میان شرکت‌کنندگان (فراگیرمحوری) چگونه بوده است؟
۱۱	سطح انگیزه و علاقه‌مندی مدرس برای مدیریت فعالانه و پراثری کارگاه چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۱۲	تا چه اندازه این کارگاه به افزایش انگیزه و علاقه شما برای ادامه فعالیت در زمینه موضوع کمک کرده است؟
۱۳	میزان به‌کارگیری مناسب از وسایل کمک آموزشی (فیلم، نشریه و ...) در کارگاه چگونه بوده است؟
۱۴	توانایی مدرس در فراهم کردن فضای گفت‌وگو و تبادل اطلاعات در کارگاه چگونه بوده است؟
۱۵	تا چه اندازه در برنامه‌ریزی و برگزاری کارگاه به نیازها و خواسته‌های شرکت‌کنندگان توجه شده است؟
۱۶	میزان توانایی مدرس در بیان مطالب و رساندن موضوع کارگاه چگونه بوده است؟
۱۷	تا چه اندازه مطالب دوره با زمینه فعالیت شرکت‌کنندگان مرتبط بوده است؟
۱۸	تا چه اندازه مدرس از روش‌ها و فنون تدریس متناسب با موضوع بهره گرفته است؟
۱۹	میزان موفقیت مدرس در بهره‌گیری از تجارب عملی شرکت‌کنندگان چگونه بوده است؟
۲۰	تا چه اندازه از مکان و فضای برگزاری کارگاه (تهویه، چیدمان و راحتی صندلی‌ها، نور و صدا و...) رضایت دارید؟
۲۱	تا چه اندازه از تعامل و همکاری برگزارکنندگان کارگاه رضایت دارید؟
۲۲	زمان برگزاری کارگاه تا چه اندازه مناسب بوده است؟
۲۳	تا چه اندازه از کیفیت پذیرایی و خدمات رفاهی جانبی در طی کارگاه رضایت دارید؟
۲۴	کیفیت و اعتبار صدور گواهی شرکت در کارگاه تا چه اندازه مناسب است؟

کارگاه آموزشی

(2007).

- (ایمیل، تلفن، اتوماسیون و نصب بنر یا اطلاعیه)؛
- تدوین و ابلاغ برنامه زمانی برگزاری کارگاه‌های آموزشی در آغاز هر سال یا نیم‌سال؛
- رعایت زمان‌بندی و نظم در برگزاری (آغاز و پایان به موقع و حضور منظم شرکت‌کنندگان)؛
- کاربرد روش‌های تدریس مناسب برای تعامل و مشارکت شرکت‌کنندگان؛
- کاربردی بودن موضوع و محتوای کارگاه برای مخاطبان؛
- پیگیری از راه دریافت بازخورد و عرضه محتوا و مطلب درباره موضوع به شرکت‌کنندگان بعد از اتمام کارگاه از سوی برگزارکننده؛
- آمادگی شرکت‌کنندگان (انگیزه، تجربه و آشنایی درباره موضوع) برای حضور فعال در موضوعات و فعالیت‌های کارگاه؛
- عرضه خلاصه مباحث کارگاه به شرکت‌کنندگان؛
- تدریس مشترک با حضور مربیان و یا تسهیل‌گران؛
- شرکت مدیران مرتبط با موضوع در کارگاه برای گفت‌وگو و تبادل نظر با کارکنان برای بهبود رویه‌ها(همان).

کتاب‌شناسی

- آبات، اف. آر، و مجیا، آ. (۱۳۶۹). آموزش مداوم کارکنان بهداشتی و راهنمای اداره کارگاه آموزشی. (ترجمه: پرویز صالحی و عبدالمحمد طباطبایی). تهران: شرکت سهامی پخش فردوس: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مرکز بازآموزی و آموزش‌های آزاد.
- احمدی نسب، ف.، و سیامک، م. (۱۳۹۱). سنجش اثربخشی سلسله کارگاه‌های پیشنهادی آموزشی سواد اطلاعاتی به شاغلین تحقیقاتی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی. کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی، ۱۵(۴): ۲۳۳-۲۵۵.
- جعفری لنگرودی، م. ج. (۱۳۷۸). مبسوط در ترمینولوژی حقوق. (جلد ۵، چاپ اول). تهران: کتابخانه گنج دانش.
- حجازی، ی. (۱۳۸۵). چهار بنیان آموزش کشاورزی: آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ویژه دانشجویان، مربیان، کارشناسان و مروجان کشاورزی منابع طبیعی. تهران: پونه.
- حریری، ن.، مجرد، م.، منصوریان، ی.، افغان، م.، قانندی، پ. (۱۳۹۲). کیفیت کارگاه‌های آموزشی کتابخانه دیجیتال ملی پزشکی ایران (INLM) از دیدگاه مدرسان. پژوهش در پزشکی، ۳۷(۳): ۱۹۴-۲۰۲.
- سازمان خواروبار و کشاورزی ملل متحد (۱۳۷۰). مرجع ترویج کشاورزی.

- در برگزاری کارگاه‌ها بهتر است؛ تلفیقی از فنون و روش‌های تدریس و آموزش به‌کار گرفته شود. از جمله، فنون و وسایل کمک‌آموزشی قابل کاربرد در کارگاه‌های آموزشی می‌توان، به نمایش اسلاید، عرضه و معرفی محتوای مکتوب به صورت جزوه، کتاب یا مقاله، نمایش فیلم، نمایش عملی شیوه کار، عرضه خلاصه‌ای مکتوب از موضوعات به شرکت‌کنندگان، عرضه محتوای غیرچاپی با پست الکترونیکی یا معرفی سایت‌های اینترنتی به شرکت‌کنندگان و مانند آن اشاره کرد. برای جلب مشارکت فعال کارکنان در کارگاه‌های آموزشی می‌توان از تدابیر گوناگونی با توجه به شرایط بهره گرفت (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۵):
- افزایش امتیاز یا اعتبار شرکت در کارگاه‌ها (تأیید یا صدور گواهی شرکت در دروه از سوی مؤسسات معتبر علمی و حرفه‌ای)؛
- الزام به شرکت در تعداد معینی از کارگاه‌ها برای ارتقاء کارکنان؛
- ارتقاء کیفیت کارگاه‌ها از دیدگاه نوآوری و کاربردی بودن محتوا؛
- بهبود زمان و مدت برگزاری (فشرده‌سازی کارگاه‌ها) متناسب با برنامه زمانی مخاطبان؛
- به‌کارگیری مدرسان توانمند و شناخته‌شده به‌لحاظ علمی و تخصصی؛
- به‌کارگیری مدرسان باتجربه در عرضه مطالب و برقراری ارتباط مؤثر با شرکت‌کنندگان؛
- نظرخواهی از مخاطبان در برگزاری کارگاه‌ها؛
- برگزاری کارگاه‌ها در مکان قابل دسترس برای شرکت‌کنندگان؛
- ارتقاء کیفیت فضا و محل برگزاری کارگاه (تهویه، پذیرایی، چیدمان صندلی‌ها برای گفت‌وگوی گروهی و امکانات دیداری و شنیداری و مانند آن)؛
- نداشتن تداخل با نشست‌ها و کارگاه‌های دیگر در هفته یا روز برگزاری؛
- اطلاع‌رسانی پیشاپیش درباره کارگاه از راه‌های مختلف

انسانی: تحلیل موردی. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱(۳)، ۸۷-۱۱۰.

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. (۱۳۸۳). کارگاه آموزشی: ضرورت، فواید، اصول و روش‌ها. تهران: دفتر آموزش وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی. قابل بازیابی در: [https:// www. mcls. gov. ir / icm_ content/media/article/13.pdf](https://www.mcls.gov.ir/icm_content/media/article/13.pdf)

Brown, G. & Atkins, M. (1988). *Effective Teaching in Higher Education*. (1st ed.). Routledge.

Liao, H-C., Yang, Y-M., Li, T. C., Cheng, J. F., Huang, L. C. (2019). The effectiveness of a clinical reasoning teaching workshop on clinical teaching ability in nurse preceptors. *Journal of nursing management*, 27(5), 1047-1054.

Love, A. G., Dietrich, A., Fitzgerald, J., Gordon, D. (2014). Integrating collaborative learning inside and outside the classroom. *Journal on Excellence in College Teaching*, 25(3&4), 177-196.

Mahler, S., & Benor D.E. (1984). Short and long term effects of a teacher - training workshop in medical school. *Higher Education*, 13(3), 265-273.

Pandachuck, K., Harley, D., & Cook, D. (2004). Effectiveness of a Brief Workshop Designed to Improve Teaching Performance at the University of Alberta. *Academic Medicine*; 79(8), 798- 804.

Saarlal, K.N., Paluku K.M., Rongou, J-B, Bryce J.W., Naimoli J.F., Benzerroug E.H. (2007). Multiple Methods for Workshop Evaluation. *International Quarterly of Community Health Education*; 27(3):245-264.

Smith, I.K., Smith J.O., Durand R.P. (1983). Guidelines for planning faculty development workshops. *The Journal of biocommunication*, 10(2), 8-14.

همایون مرادنزادی

(عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام)

معادل‌ها

action – oriented	اقدام‌گرا
Inclusive Interactive teaching	تدریس تعاملی فراگیر یا تمام‌شمول

برتون سوان سون (ویراستار). (ترجمه اسماعیل شهبازی و احمد حجاران). تهران: سازمان ترویج کشاورزی.

سهیلی، ن.، زینالو، ع. ا.، صدیقی گیلانی، م. ع.، خاکبازان، ز. (۱۳۸۱). بررسی تأثیر کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه علوم پزشکی تهران از سال ۱۳۷۴ تا سال ۱۳۸۰. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (پیاپی ۷)*، ۲(۱)، ۷۴-۷۴.

شریف‌زاده، ا.، اسدی، ع.، شریفی، م. (۱۳۹۰). *ارزشیابی پیامدگرا در فرآیند توسعه پایدار: راهنمای پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی*. تهران: جهاد دانشگاهی تهران.

شریف‌زاده، م. ش.، و عبدالله‌زاده، غ. (۱۳۹۵). ملزومات برگزاری دوره‌های آموزشی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی: مطالعه موردی. *نامه آموزش عالی*، ۹(۳۳)، ۳۹-۶۱.

شریف‌زاده، م. ش.، اسدی، ع. و عبدالله‌زاده، غ. (۱۳۹۸). *پایش، ارزشیابی و پیامدسنجی در توسعه پایدار: مفاهیم، فنون و ابزارها*. گرگان: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.

شریف‌زاده، ا.، و عبدالله‌زاده، غ. (۱۳۹۰). بررسی رضایت دانشجویان کشاورزی از کیفیت آموزشی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۷(۳): ۵۱-۷۴

شاه‌پسند، م. ر.، شریفی، م. و شریفی مقدم، م. (۱۳۹۵). *اصول و مبانی تسهیل‌گری حرفه‌ای*. تهران: موسسه آموزش عالی علمی - کاربردی جهاد کشاورزی.

شعبانعلی فمی، ح. (۱۳۸۵). *اصول ترویج و آموزش کشاورزی (رشته اقتصاد کشاورزی)*. تهران: دانشگاه پیام نور.

صباغیان، ز.، میرمعینی، ل. (۱۳۸۳). اثربخشی کارگاه‌های آموزشی: مطالعه‌ای موردی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۰(۳)، ۲۷-۱.

عمید، ح. (۱۳۸۰). *فرهنگ فارسی عمید*. چاپ بیست و دوم. تهران: امیرکبیر.

فدایی، ا. (۱۳۸۱). کارگاه آموزشی چیست؟ کارگاه آموزشی شکاف بین بینش و عمل آموزش را پر می‌کند. *ماهنامه تعاون و کشاورزی*، ۱۲۷، ۳۴-۳۶.

مختارپور، ر. (۱۳۸۹). برگزاری کارگاه‌های آموزش سواد اطلاعاتی در کتابخانه‌های آموزشی: ضرورت، اصول و روش‌ها. *علوم و فناوری اطلاعات*، ۲۵(۴)، ۷۴۵-۷۵۵.

مشکانی، ز. س. (۱۳۸۵). *طراحی کارگاه آموزشی*. تهران: دانشگاه علوم پزشکی تهران.

میری، و. (۱۳۷۶). نقش برگزاری کارگاه‌های آموزشی در ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها. *مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزشی در ایران*، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

ناصرزاده، م. (۱۳۷۱). *کارسوق زمینه‌ساز شناسایی و رشد بیشتر نیروهای خلاق*. *مجله استعدادهای درخشان*، ۱(۲)، ۱-۷.

نوه ابراهیم، ع. (۱۳۷۲). کارگاه‌های آموزشی، روشی برای توسعه منابع