



نظم مادرانه در رهبری آموزشی

● دکتر محمدرضا سرکارآرانی، استاد پداگوژی، دانشگاه ناگویا، ژاپن

پنجم دی ماه مدیران آموزشی و آموزگاران مجتمع آموزشی محمدامین(ص)، به همراه جمعی از مسئولان و مدیران آموزشی شهرستان نجف آباد گرد هم آمدند تا در فضایی سراسر شوق انگیز، درباره راه طی شده رهبری آموزش مدرسه‌ای و مسئله‌های پیش روی آن با هم گفت‌وگو کنند. رشد مدیریت مدرسه با انتشار سخنان کوتاه محمدرضا سرکارآرانی در انتهای این نشست، خوانندگان را به بازاندیشی پرسش‌های مطرح شده در آن دعوت می‌کند. با تشکر از خانم حکیمه پوراسماعیلی، کارشناس پژوهش مؤسسه آموزشی فرهنگی محمد امین(ص) نجف آباد که در تهیه و تنظیم این گزارش ما را یاری کردند.

مقدمه

طراحی و رهبری آموزش مدرسه‌ای اثربخش ناظرند. بحث‌ها فراتر از توصیف مسئله‌ها، پیشنهادهایی برای بازاندیشی در میزان اختیار مریبان و توانمندسازی ساختارها و مدیران مدرسه برای بهره‌گیری از آن‌ها هستند. به ارزشیابی توصیفی به‌مثابه فرصت اعتماد به مریبان و امکانی برای بالندگی فرهنگ مدرسه در طراحی و رهبری اثربخش مدرسه‌داری اشاره شد. اندکی عقب‌نشینی از ساختارها و قواعد صلب سازمان‌های مرکزی اداره آموزش را به فال نیک گرفتید و از این فرصت استفاده کردید و با رشادت، خود نیز توانمند شدید تا کمی عقب بایستید و به بچه‌ها اجازه دهید نفس بکشند. امروز کسی از همکاران گفت «هرس نفس می‌آورد!» بیان دلنوازی است در توصیف ارزشیابی توصیفی! مدیری آموزشی اشاره کرد، دادن اختیار به معنی دادن حرمت به معلمی است و معلم را نیز در این فرایند توانمند می‌کند. حرمت معلمی به‌مثابه پاس‌داشتن حرمت بچه‌ها در کلاس درس و مدرسه است. این نکات توصیف نظم مادرانه در رهبری آموزشی در مدرسه هستند.

فراتر از راهکار

امروز مانند سایر نشست‌های درس‌پژوهی، بیش از جست‌وجوی راهکار، همان‌طور که آیزنر گفته است، نتایج مطالعات خود در کلاس درس را ارائه کردید و دانستید

الیوت آیزنر در مقاله‌ای با عنوان «پیدایش پارادایم‌های جدید در تحقیقات آموزشی» مطرح می‌کند که هیچ دستور کار پژوهشی‌ای در حوزه آموزش و یادگیری مهم‌تر از مطالعه، توصیف، ارزیابی دقیق و تا جای ممکن جزئی‌نگر آنچه در کلاس درس می‌گذرد وجود ندارد. با مطالعه این‌گونه جهان‌های به‌ظاهر از هم جدا، ما می‌توانیم از سناریوهای گوناگون تدریس و آنچه به بهسازی و ارتقای کیفیت آن می‌انجامد، فهمی عمیق‌تر به‌دست آوریم. بحث‌ها، پرسش‌ها و گفت‌وگو‌هایی که در این نشست پی گرفته شدند، همه وفق نظر و ایده آیزنر هستند. پژوهشی کیفی را که او و همکارانش برای بهسازی فرایند تدریس توصیه می‌کنند، شما سال‌هاست در اینجا به منصفه ظهور رسانده‌اید. درهای کلاس‌های خود را باز کرده‌اید، از هر آنچه جنس واقعه در فرایند تدریس است، یادداشت برداشته‌اید و سپس درباره رویدادها با هم گفت‌وگو کرده‌اید. گزارش سرگروه‌های شما در نشست «مشق عشق نصف جهان» به مدیریت دبیرخانه کشوری درس‌پژوهی / درس کاوی نیز شنیدنی بود.

بحث‌هایی که ارائه شدند، خیلی جزئی، شدنی و معطوف به اینجا و اکنون مسئله‌های بهسازی آموزش ایران هستند. همه بحث‌ها به همتی بلند برای کاهش رنج یادگیری کودکان و



برای پاک کردن صورت مسئله تبدیل کند. بعضی وقتها هم این ایده‌های راهنمای تازه راهی برای غربالگری بچه‌ها و اصطلاح مصطلح و بعضاً ویرانگر استعدادیابی و افزایش هوش در زمینه‌ای خاص یا تفکیک برای تمرین در کلاس‌های تربیت مخترع از دوره پیش‌دبستانی و... تبدیل می‌شود! احتمالاً نمونه‌های اطلاعیه‌هایی از این دست را در بازاریابی آموزش شهرهای بزرگ دیده‌اید. در این شرایط نارسایی مدرسه، شیوه‌نامه‌ها و ناتوانی‌های ما نادیده گرفته می‌شوند و صورت مسئله بهسازی آموزش و رهبری اثربخش مدرسه پاک می‌شود. در شیوه رهبری آموزشی، در واقع داریم مسئله‌ها را جمع می‌کنیم. ما مسئله حل نمی‌کنیم. در نتیجه، در هر کلاسی، پنج نفر را پیدا می‌کنیم که آزمون‌ها را جواب می‌دهند و نتیجه می‌گیریم که ما تدریس کرده‌ایم! ولی پیش اهلش که می‌رویم، می‌گوید این پنج نفر اصلاً مدرسه شما هم نیابند، آزمون‌ها را جواب می‌دهند. شما اینجا به چه کار اندرید! بنابراین، مراقب حال فرزندان خودتان هم باشید. چه بسا مدرسه‌های خاص سر سفره‌ مادران نشسته‌اند، ولی وانمود می‌کنند هر آنچه این چند نفر به دست می‌آورند، محصول بودن در اینجاست!

بچه‌تان کجاست؟ آن‌هایی که بچه دارید، هر جا هستید، بچه را تنها دست مدرسه که نداده‌اید. فلذا محصولی که به دست می‌آید، محصول مدرسه نیست. اگر آفتابید، بیایید به خرابه‌ها بتابید. با هم گفت‌وگو کنیم و از هم بیاموزیم و شوق بیافرینیم. «به قدم چو آفتابم به خرابه‌ها بتابم/ بگریزم از عمارت سخن خراب گویم» (مولانا، دیوان شمس، غزل شماره ۱۶۲۱).

چشم دیدن داشته‌ها

افزایش قدرت انتخاب دانش‌آموزان، انسانی‌تر شدن آموزش مدرسه‌های، تغییر انگاره هوش یگانه به هوش‌های چندگانه، توجه به کلیت تربیت انسان و نه تنها پیشرفت تحصیلی، عبور از یکسان‌سازی ماشینی طرح‌واره انسان و نه صرفاً تربیت نیروی انسانی و مشارکت دانش‌آموزان در اداره مدرسه و... از بنیادی‌ترین داشته‌های ما در سفرهای تحول آموزشی بوده‌اند.

در راهی که ما تا اینجا در بهسازی آموزش طی کرده‌ایم، خیلی چیز به دست آورده‌ایم. بچه‌های ما نسبت به ما و گذشته قدرت انتخاب بیشتری دارند. آموزش مدرسه‌های انسانی‌تر شده است. یعنی دیگر شلاق در کار نیست. دیگر برای تنبیه مداد لای انگشت بچه‌ها نیست؛ چیزی که در نسل من معمول بود.

فهم ما از استعداد و هوش و هوش‌های چندگانه تغییر کرده است. با مفهوم انسان چندساحتی روبه‌رو هستیم. کلیت تربیت انسان به شیوه انسانی در کانون توجه آموزش مدرسه‌ای است،

چگونه جهان‌های به‌ظاهر از هم جدا، یعنی کلاس‌ها و موضوع‌های درسی متفاوت را می‌توانیم بهتر فهم کنیم و منطق ناشناخته تدریس را به آفتاب افکنیم. آگاهی‌های شناخته یا سنجش‌نشده خود را واسازی کنیم و از طرح‌های گوناگون تدریس و آنچه باعث بهسازی و ارتقای کیفیت آموزش مدرسه‌ای می‌شود، فهمی عمیق‌تر به دست آوریم.

اشاره دقیق‌تری کردند یکی از همکاران که راه‌حل‌ها درون مسئله‌ها نهفته است و جهدی از درون خود، کلاس درس و مدرسه خودمان لازم است. اشاره کردید به متن خوانی و تمرین هنر تفسیر و به اشتراک‌گذاری خوانش‌های خود؛ هم متن کتاب درسی و هم متن یادداشت‌ها^۲ و مشاهده‌های کلاس درس و بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از متن واقعه تدریس. وقتی متن^۳ دست ماست و خواندن آغاز می‌شود، تفسیر جوانه می‌زند، تاویل فرصت ظهور می‌یابد و تماشاهای گوناگون ما حتی از پنجره واحدی مانند رفتار یک دانش‌آموز، همه ما را یاری می‌کند تا منطق تدریس و هدف حضور در مدرسه و شیوه اداره مشارکتی آن را بهتر واکاوی کنیم.

یکی می‌گوید از این گفت‌وگوی بچه‌ها، من این را می‌فهمم. دیگری می‌گوید من این را می‌فهمم. مسئله من این است. شما آیا اصلاً مسئله‌ای دارید؟ و... در این فرایند تعامل، از اشتباه کردن نمی‌ترسیم و سپس توانایی چشم‌پوشی و مهم‌تر از آن ایجاد فرصت یادگیری از اشتباه‌های خود و دیگران را برای بچه‌ها فراهم می‌آوریم. در این فضای رهبری آموزش و یادگیری در مدرسه، گفت‌وگو و مشارکت جان می‌گیرد. از بزک‌های اجتماعی در می‌گذریم. رقابت در کلاس درس را نشانه «ضعف» حرفه‌ای می‌پنداریم و با هم آموزی و مشارکت در مدرسه پیش می‌رویم. من از کلاس چهارم مدرسه ابتدایی می‌گویم، از شهر قم. از تجزیه و تحلیل گفت‌وگوهای تدریس می‌گویم؛ وقتی بچه‌ها در چشم معلم نگاه می‌کنند و می‌گویند: «اگر بلد نیستی درس رو، خانم معلم، بریم خونه. ما رو به جون هم ننداز!»

چند سال پیش، بچه‌های ابتدایی که نه، بچه‌های متوسطه هم چنین جرئت و جسارتی نداشتند. الان بچه‌های پایه پنجم ابتدایی می‌گویند خانم بلد نیستی، بریم خونه، یه وقت دیگه درس بدین لطفاً! به تدریج مدیران مدرسه‌ها هم زیر گوش مدیر اداره نجوا می‌کنند که ما را به جان هم نیندازید که ببینید این ناحیه چه کار می‌کند. آن مدرسه چه کار می‌کند و! گفت‌وگوهای شاهدمحور که جان گرفت، مدیران مدرسه‌ها نیز ایده‌های راهنمای ترجمه‌شده و رایج را بهانه فرار از توانمندشدن یا هم‌آموزی نمی‌کنند.

وارسی دوباره کارکرد ایده‌ها

به ایده‌های راهنمای تازه‌ای مانند نظریه هوش‌های چندگانه^۴ بنگرید. این ایده در اوج ناتوانی و غیرحرفه‌ای رفتار کردن ما، چه بسا بعضی وقتها نتیجه وارونه می‌دهد. این ایده راهگشایی مسیر تحول تدریس، وقتی در چنبره ناتوانی حرفه‌ای ما ترجمه و نازل می‌شود، چه بسا بعضی وقتها اسباب فرار از مسئولیت شود. برای مثال، آموزگار ناتوان از تدریس اثربخش مفاهیم پایه هندسه، ناتوانی فهم دقیق و عمیق بچه‌ها را به نداشتن هوش آن‌ها در ارتباط‌های ریاضیاتی نسبت می‌دهد و شاید بعضی وقتها شلوغ‌کاری و همه‌مه هر روزه سر کلاس خود را نشانه توانایی بین فردی بچه‌ها تلقی کند!

به خاطر داشته باشید، بعضی وقتها ناتوانی در رهبری آموزشی مدرسه ممکن است ایده‌های راهنمای تازه‌ای را به وسیله تیز و تند



کرده است؛ به جای دانش‌های درهم‌تنیده، به جای خرد، به جای شوق، به جای آن ذوقی که لازم داریم برای تمنای یادگیری. بحران دیگر توجه به شایستگی‌هاست. مهارت‌زدگی و شایستگی‌زدگی افراطی به‌ویژه در دوره آموزش عمومی، چه بسا به خردورزی و فضیلت یادگیری لطمه بزند و همه‌چیز بشود فن. وقتی فن‌زدگی به آموزش مدرسه‌ای می‌رسد، ما را از سوژه عامل اندیشمند و بازیگر تهی می‌کند. فن‌زدگی موضوع پرچالش ماست. تفکر را از ما می‌گیرد. فهمیدن را از ما می‌گیرد و شوق یادگیری را به اغما می‌برد. در این شرایط رقابت جان می‌گیرد. از رقابت آسیب‌زاتر این عبارت رایج است که «رقابت بد نیست، به شرطی که سالم باشه». «رقابت سالم»! رقابت که سفره گستراند، ابزار میدان‌داری می‌کند و سود و زیان بازار جلوه می‌فروشد و معیار سنجش خواهد شد. حالا شما روز روشن با چراغ به دنبال سلامت رقابت خواهید گشت! در این غفلت، اندیشه و فضیلت آموختن و تمنای یادگیری فراموش می‌شود. به خاطر داشته باشید که تسلط ابزار و این گوشی‌های هوشمند به‌روز جای مسئله نداشتن ما را نمی‌گیرد. ابزار جای اندیشیدن و فلسفه غلط را نمی‌گیرد.

سخن پایانی

یادمان باشد، مدرسه و کلاس درس نیازمند نظم مدرانه‌اند. کار متخصص هنر و دانش معلمی (پداگوگ)، همسازی ناهمسازهاست. اصول تربیت اساساً تناقض‌ناست و تبحر و خبرگی حرفه‌ای در همسان‌سازی آن‌ها نیاز است. شاید از این بابت است که می‌گویند «طلوع مه‌آلود، استعاره امید است!»

معنی این سخن آن است که هر معلمی که بگوید من می‌دانم و نیاز به یادگیری ندارم، بهتر است به کلاس درس نرود و مدرسه نیاید! ما لازم داریم جسارت کنیم بگوییم نمی‌دانیم! من این را نفهمیدم. من این را نمی‌دانم! یاد بگیریم. ما معلمان از هم بیاموزیم و از گفتن من نمی‌دانم نترسیم. از اینکه نمی‌دانیم خجالت نکشیم. بگوییم این درس را من ۱۸ سال اشتباه درس دادم. جسارت این است که من نمی‌دانم. بیا با هم بنشینیم این درس‌ها را یک بار مرور کنیم. من این را درس دادم در هندسه پایه پنجم، ولی خودم هنوز هم متوجه نشده‌ام.

در درس پژوهی‌های شما من به این نکته‌ها رسیدم. با هم گفت‌وگو کردیم. با هم دوستی کردیم. با هم بحث کردیم. گریه و خنده کردیم. بعضی وقت‌ها زانوی غم ندانستن بغل کردیم، ولی با هم آموختیم و رشد کردیم و مدرسه‌ای شادتر برای بچه‌ها فراهم آوردیم؛ جایی که کانون یادگیری همه ما هم شد.

جهان آموزش با جهان سیاست، صنعت، بهابازار (بورس) و کسب‌وکار و بازار آزاد متفاوت است. به نظر می‌رسد در ایران بیش از حد لازم سیاسی شده است. به صلح رحم و نظمی مدرانه نیاز دارد. بیایید به هم رحم کنیم و در پرورش خود و فرزندانمان از یادگیری مستمر دریغ نکنیم.

ما با هم می‌آموزیم!

پی‌نوشت‌ها

1. Elliot W. Eisner. The emergence of new paradigms for educational research, Art Education, November 1993, pp.51-55.

این مقاله همراه با برخی دیگر از مقالات آیزنر به زبان فارسی ترجمه شده است. نگاه کنید به: ایوب آیزنر (۱۳۹۹). پژوهش کیفی: نقادی و خبرگی آموزشی. ترجمه احمد مدنی و محمد امینی. دانشگاه کاشان.

2. Notes

3. Text

4. Theory of multiple intelligences

نه فقط پیشرفت تحصیلی یا تقویت حافظه و تمرین و تکرار فن‌های آزمون‌های چندگزینه‌ای (تست‌زدن)! به تدریج می‌آموزیم تا از یکسان‌سازی ماشینی آموزش مدرسه‌ای عبور کنیم. خسته از رتبه و مرتبه و رقابت به‌سوی همکاری می‌رویم. آرام‌آرام زیر اطلاعاتی هم‌آموزی معلمان می‌بینیم نوشته است اینجا گواهی‌نامه صادر نمی‌شود. نمونه آن را در سه‌شنبه‌های یادگیری معلمان کردستان دیدم. مشارکت بچه‌ها در اداره مدرسه و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بهتر تمرین می‌شود.

کهن‌الگوها، گفت‌وگوها و دست‌آگاه شناختی و بینشی نظم مدرانه در اداره امور بر فرایندها تأکید می‌کند و مروج همکاری و مشارکت و پرورش‌دهنده حس تعلق خاطر به مدرسه و کلاس در خانه و جامعه است.

فهم ابرجالش‌ها

بی‌توجهی به مرحله‌های رشد در سازمان‌دهی محتوا و تعجیل در پرداختن به امور انتزاعی، تأکید بر موضوع‌های مجزای درسی به جای حکمت، خرد و فضیلت، توجه افراطی به شایستگی‌ها و مهارت‌ها به جای اندیشه انتقادی و تفکر خلاق، بزک «رقابت» به جای «همکاری» با عنوان‌های رقابت سالم و... امید کاذب به نقش ابزار و دل‌نگرانی‌های ناشی از توسعه سریع آن، به‌ویژه ناتوان‌تر شدن مریبان و... از مهم‌ترین بحران‌های جهانی پیش روی ما هستند.

آموزش مدرسه‌ای فشار می‌آورد به بچه‌ها که زودتر از موعد و هنگام رشد به مسائلی ورود کنند که از لحاظ مرحله‌های رشد ترتیب لازم را رعایت نکرده است و گاه انتزاعی است. بچه‌های ژاپنی در پایه هفتم در درس علوم تجربی مبحث «انرژی چیست» را می‌خوانند و در کتاب‌های درسی ایران از پایه سوم ابتدایی! تعجیل و عبور از مرزهای قابل تأمل مراحل رشد کودک دیده می‌شود و این‌ها رنج یادگیری بچه‌ها را در مدرسه بیشتر می‌کنند. در خیابان دولت تهران، مدیر مطب مشاوره به من می‌گفت: من در ۳۵ سالگی که اینجا هستم، ندیدم مادری دست بچه‌اش را بگیرد بیاورد اینجا و بگوید انشا نمی‌تواند بنویسد. همه مادرانی که در ۳۵ سال گذشته با بچه‌هایشان آمده‌اند مشاوره، می‌گویند این بچه ما دیکته‌اش خوب نیست. اینکه می‌گویم درس پژوهی صلح رحم است، یعنی رحم به هم؛ هم مادران، هم پدران، هم معلمان و هم مریبان. همه به هم رحم کنیم و گامی به پیش نهمیم برای هم‌آموزی و همکاری و مشارکت. رحم به هم و مراقب حضور و حرمت و حس دیگری بودن نیاز به روزی است و معنی نظم مدرانه مدرسه‌داری نیز می‌شود.

دوم، موضوع‌های مجزای درسی، کار پرورش انسان را دشوارتر