

مدیران و کارشناسان آموزشی دربارهٔ مدرسه یادگیرنده معتقدند:

تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها

با شناخت هدف گذاری

معصومه دیودار

اشاره

آموزش و پرورش در توسعهٔ جوامع از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و مدارس به‌عنوان واحدی در درون نهاد آموزش و پرورش جهت رسیدن به مقاصد آموزشی جایگاه مهمی دارند. در این راستا از مدارس به‌عنوان پایگاه علم آموزی و علم‌اندوزی یاد می‌شود که نقش ارزنده‌ای در امر یادگیری ایفا می‌کنند.

امروزه بحث سازمان‌های یادگیرنده در خصوص مدارس مطرح می‌شود. تعریفی که صاحب‌نظران علم سازمان و مدیریت دربارهٔ سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند بر این اساس است که مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که یادگیری همهٔ اعضایش را اعم از کادر مدیریتی، آموزشی، اداری و پشتیبانی، شاگردان و والدین، تسهیل می‌کند و خود را به‌طور مستمر دگرگون می‌سازد.

این مدرسه، مدرسه‌ای است که در آن افراد، قابلیت‌های خود را برای ایجاد نتایجی که اساساً مایل به تحقق آن هستند به‌طور هدف‌دار، نظام‌دار و مستمر گسترش می‌دهند. آنجا جایی است که الگوهای نوین تفکر پرورنده می‌شود. یک مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که در زمینهٔ خلاقیت، دستیابی به دگرگون‌سازی دانش و تغییر رفتار برای انعکاس دانش و بینش‌های نو مهارت‌یافته است. برای تمییز ویژگی‌های مدرسه یادگیرنده، پای صحبت دو تن از کارشناسان آموزشی نشسته‌ایم.

از «فیروزه طاهری» به‌عنوان یک مدیر موفق نام‌برده می‌شود که حدود ۵ سال است مدیریت مدرسه دخترانهٔ فرهنگ منطقهٔ ۷ را به‌عهده دارد و توانسته با مدیریت خود این مدرسه را به یک مدرسه یادگیرنده و اثربخش تبدیل کند. وی موفقیت یک مدیر را در مشاهده‌گر خوب بودن آن مدیر می‌داند و در این خصوص می‌گوید: «اگر یک مدیر بخواهد در کارهای خود موفق عمل کند، باید در مرحلهٔ اول، مشاهده‌گر خوبی باشد. به این معنا که با مشاهدهٔ خوب، نقاط ضعف و قوت مدرسه را پیدا کند و به توانمندی‌های افرادی که در کنار او مشغول به کار هستند اشراف داشته باشد. در چنین شرایطی است که مدیر می‌تواند به هر فردی در حد توانایی‌هایش جایگاه و مسئولیت بسپارد.»

وی سال اول مدیریت خود را به مشاهده اختصاص داد و هیچ تغییری در روند مدیریت قبلی مدرسه ایجاد نکرد. در سال دوم از برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان سال چهارم دبیرستان به دلیل اهمیتی که این پایه برای قبولی در دانشگاه دارد آغاز کرد. نتیجهٔ این برنامه‌ریزی، رتبهٔ ۵ و ۶ کشوری بود و پایه‌ریزی برای معرفی نخبگان به جامعه انجام شد.

سال بعد مشاوره‌هایی با دبیران روان‌شناسی انجام داد تا بتواند به راهکاری برای برنامه‌ریزی هدفمند جهت ارتقا و رشد همهٔ ابعاد در دانش‌آموزان برسد. اهداف دورهٔ متوسطه را در نظر گرفت و با توجه به اهداف، برنامه‌ریزی لازم را انجام داد تا دانش‌آموزان بتوانند علاوه بر رشد علمی، رشد فرهنگی نیز داشته باشند.

طاهری معتقد است: «مدیریت، امری فردی نیست؛ بلکه یک مدیر باید با مشارکت افراد مختلف، امور مدرسه را پیش ببرد تا بتواند به اهداف خود برسد. مدیر مدرسه، با توجه به نیازهای مدرسه و مشاهداتی که انجام داده، باید درصد برنامه‌ریزی برآید و گروه خود را تشکیل دهد که می‌تواند شامل اعضای شورای مدرسه، اعضای هیئت امنا، دبیران و مشاوران و روان‌پزشکان باشد.»

وی با اشاره به این که برای رسیدن به اهداف آموزشی

وی سال اول مدیریت خود را به مشاهده اختصاص داد و هیچ تغییری در روند مدیریت قبلی مدرسه ایجاد نکرد. در سال دوم از برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان سال چهارم دبیرستان به دلیل اهمیتی که این پایه برای قبولی در دانشگاه دارد آغاز کرد. نتیجهٔ این برنامه‌ریزی، رتبهٔ ۵ و ۶ کشوری بود و پایه‌ریزی برای معرفی نخبگان به جامعه انجام شد.

سال بعد مشاوره‌هایی با دبیران روان‌شناسی انجام داد تا بتواند به راهکاری برای برنامه‌ریزی هدفمند جهت ارتقا و رشد همهٔ ابعاد در دانش‌آموزان برسد. اهداف دورهٔ متوسطه را در نظر گرفت و با توجه به اهداف، برنامه‌ریزی لازم را انجام داد تا دانش‌آموزان بتوانند علاوه بر رشد علمی، رشد فرهنگی نیز داشته باشند.

طاهری معتقد است: «مدیریت، امری فردی نیست؛ بلکه یک مدیر باید با مشارکت افراد مختلف، امور مدرسه را پیش ببرد تا بتواند به اهداف خود برسد. مدیر مدرسه، با توجه به نیازهای مدرسه و مشاهداتی که انجام داده، باید درصد برنامه‌ریزی برآید و گروه خود را تشکیل دهد که می‌تواند شامل اعضای شورای مدرسه، اعضای هیئت امنا، دبیران و مشاوران و روان‌پزشکان باشد.»



که در مدرسه نکته‌ای نادیده گرفته شده و این نکته آن است که عوامل مدرسه چه کاری می‌توانند برای مدرسه انجام دهند؟»

وی افزود: «در حوزه روان‌شناسی یادگیری و پرورشی با مدارس اثربخش مواجه شده‌ایم. مدارس که در حوزه خاصی فعالیت می‌کنند؛ بنابر توان و استعداد وجودی‌شان به نتیجه می‌رسند و راه و روش و تجربیات خود را به سایر مدارس معرفی می‌کنند.»

نیکو در خصوص الگوی مدارس اثربخش گفت: «تمام کار این مدرسه اثربخش این است که اعضای مدرسه، توان مدرسه را بشناسند و استعدادهای بالقوه موجود در مدرسه شناسایی شود. آسیب‌شناسی‌ها انجام، ضعف‌ها و قوت‌ها مشخص شود. تهدیدها از میان ضعف‌ها و فرصت‌ها از میان قوت‌ها استخراج شوند. در نهایت تهدیدها تبدیل به فرصت شوند. در واقع می‌توان گفت، در ابتدای امر، آسیب مشاهده شود و برای رفع آسیب شناسایی شده، هدف‌گذاری شود و نیروهای لازم جذب شوند.»

وی در خصوص اساس و کار مدرسه یادگیرنده گفت: «در مدرسه یادگیرنده معلم می‌داند کیست و توانمندی‌های او تا چه اندازه است. دانش‌آموز خود را می‌شناسد و به استعدادهای او آگاه است. می‌داند سر کلاس درس که می‌رود با چه ویژگی‌های شناختی روبه‌رو می‌شود. مجموعه کلاس‌های او چه تفاوتی با یکدیگر دارند. براساس این تفاوت‌ها چگونه طرح درس را بنویسد و در کلاس حاضر شود. تحقق چنین امری در سیستم آموزش و پرورش متمرکز بسیار دشوار است. بنابراین اعضای باید در مدرسه فعال باشند که سازوکار دیگری تعریف کنند تا این کار را برای معلم تسریع و تعدیل کنند.»

بنابراین گزارش، کار دیگر مدرسه یادگیرنده آن است که روند کار معلم در کلاس درس را تسهیل، تسریع و تبدیل کند. برای تحقق این امر نیز ویژگی‌های لازم درس از اهمیت بالایی برخوردار است. در چنین شرایطی درک متقابل بین معلم و دانش‌آموز ایجاد خواهد شد. در این نقطه است که حوزه پشتیبانی تحصیلی معرفی می‌شود. وظایف این واحد، شناسایی استعدادهای سبک‌های یادگیری دانش‌آموز است. در عین حال باید ضریب هوشی هیجانی او را به دست آورند. نیکو با اشاره به آنکه در طول سال تحصیلی برای دبیران، آموزش ضمن خدمت

از افراد نخبه در رشته علوم انسانی دعوت به عمل آورده تا او را جهت رسیدن به اهداف همیاری کنند، تصریح کرد: «برای تحقق اهداف، وارد طرحی به نام مدرسه یادگیرنده شدیم. این عنوان برای معلمان و مدیران آشناست ولی اگر در خصوص مستندات یک مدرسه یادگیرنده از آن‌ها سؤال شود پاسخ روشنی در این خصوص برای ارائه نخواهند داد.»

به گفته این مدیر، مدرسه یادگیرنده یک تئوری جهانی است که با بومی‌سازی می‌توان آن را در مدارس ایران به مرحله اجرا درآورد. لازمه دست‌یافتن یک مدرسه به اهداف خود، داشتن مدیریت اندیشه‌محور است. باید اندیشه کار غیرمتمرکز در تفکر مدیریت مدرسه وجود داشته باشد. مدیریت مدرسه باید اعتقاد داشته باشد که می‌توان از دل اهداف، تکنیکی برای خود مدرسه بیرون کشید. در چنین شرایطی او از عوامل اجرایی مدرسه خود یا هر عامل قوی دیگری که بتواند وی را در رسیدن به اهداف یاری کند، بهره خواهد جست.

طاهری در پاسخ به این سؤال که مدرسه یادگیرنده چیست و چه کارهایی باید برای تبدیل یک مدرسه به مدرسه یادگیرنده انجام داد گفت: «در مدرسه یادگیرنده همه عوامل باید در مرحله اول، تغییر را در خود ایجاد کنند چرا که در مدرسه یادگیرنده باید دانش‌آموز با توجه به نوع توانمندی که دارد، شناسایی و نوع آموزش با توجه به نوع توانمندی دانش‌آموزان مشخص شود.»

■ مدرسه یادگیرنده؛ تهدیدها را تبدیل به فرصت می‌کند

«سوسن نیکو» که ۱۰ سال سابقه تدریس درس ریاضی و عضویت در شورای تحقیقات اداره کل آموزش و پرورش را در کارنامه کاری خود دارد، فارغ‌التحصیل رشته روان‌شناسی بالینی و کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی است. او که طی این سال‌ها طاهری را جهت رسیدن به مدرسه یادگیرنده یاری داده در توضیح مدرسه یادگیرنده و چگونگی بومی‌سازی طرح‌های جهانی در قالب مدرسه ایرانی گفت: «طی چند سالی که در حوزه روان‌شناسی فعالیت می‌کنم شاهد آن بودم که طرح‌های زیادی در آموزش و پرورش مطرح و عملیاتی می‌شوند. در این میان هزینه‌های هنگفتی صرف تحقق این برنامه‌ها می‌شود، اما این‌گونه به نظر می‌رسد

در مدرسه یادگیرنده همه عوامل باید در مرحله اول، تغییر را در خود ایجاد کنند چرا که در مدرسه یادگیرنده باید دانش‌آموز با توجه به نوع توانمندی که دارد، شناسایی و نوع آموزش با توجه به نوع توانمندی دانش‌آموزان مشخص شود



فروزه طاهری

گذاشته می‌شود گفت: «این کلاس‌های آموزشی غیر از کلاس‌های ضمن خدمتی است که از سوی اداره کل آموزش و پرورش برگزار می‌شود چرا که لازم است هر مدرسه برای خود برنامه‌ریزی خاصی داشته باشد. از سوی دیگر مدیران باید بخشی به نام پشتیبانی تحصیلی را در کادر آموزشی خود تعریف کنند.»

این روان‌شناس و مشاور آموزشی در خصوص وظایف پشتیبان تحصیلی گفت: «تهیه فرم‌های پرسش‌نامه دانش‌آموز، والدین، طراحی آزمون‌های شناختی و روان‌شناختی، دست‌یابی به هوش هیجانی و سبک‌های یادگیری، روابط درون‌فردی، تست ریون از جمله وظایف پشتیبان تحصیلی است.»

به گفته نیکو، همه این امور در راستای شناخت انجام می‌شود و در این میان والدین نیز آموزش داده می‌شوند و کلاس‌های یادگیری برای آن‌ها نیز ماهی یک‌بار برگزار می‌شود. چرا که یکی از اهداف مدارس اثربخش آن است که همه اعضای که با یکدیگر در ارتباط هستند بدانند فرآیند یادگیری چیست و چگونه در فرآیند یادگیری دانش‌آموز دخالت می‌کنند. باید در کنار ایجاد علاقه‌مندی، نگرش خانواده‌ها را نسبت به یادگیری دانش‌آموزان تغییر داد.

■ تغییر رفتار دانش‌آموزان از آموزش غیرمستقیم حاصل خواهد شد

طاهری در ادامه با اشاره به ضرب‌المثل «رهرو آن نیست که گه تند و گه پیوسته رود/ رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود» تصریح کرد: «تحقق مدرسه یادگیرنده منوط به شناخت، برنامه‌ریزی و بهره‌گرفتن از نیروها و استعدادها موجود است. توجیه اولیا و دبیران مدرسه و سپس برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان مراحل طی است که برای تبدیل شدن به مدرسه یادگیرنده طی کردیم. در این روش همه عوامل مدرسه هر لحظه در حال یادگیری و آموزش هستند. ضمناً ما در این راستا جلسات و کلاس‌های اختصاصی برای دبیران تشکیل دادیم.»

وی با تأکید بر آنکه در این نقطه لازم است برای تعدیل امور مدرسه یادگیرنده سازوکار دیگری نیز جریان یابد گفت: «تشکیل کلاس‌های کار در گروه یکی از اموری است که برای تبدیل شدن به مدرسه یادگیرنده الزامی است. در این کلاس‌ها، انجام دادن کار تیمی در سیستم آموزشی دانش‌آموزان وارد می‌شود. در کلاس‌های کار در گروه، دانش‌آموزان به صورت ۱-۱ شکل در کلاس می‌نشینند و روش‌های مطالعه را آموزش می‌بینند. در این کلاس ۶ روش مطالعه براساس جزوه‌هایی که تهیه شده به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود. ضمن این آموزش‌ها، درس مرتبط با روش مطالعه آموزش داده شده نیز تمرین می‌شود. در عین حال روش‌های یادگیری فعال

نیز در کلاس‌های کار در گروه تدریس می‌شود.» به گفته این مدیر فعال، کلاس‌های کار در گروه این توان را دارند که در عین آشناسازی دانش‌آموزان با شیوه‌های برنامه‌ریزی و روش‌های مطالعه، یادگیری فعال نیز محقق شود.

وی با اشاره به آنکه با توجه به نوع آموزشی که ارائه می‌شود کلاس‌های کار در گروه برای پایه‌های مختلف متفاوت است گفت: «برای پایه اول دبیرستان ۴ ساعت در هفته، پایه دوم ۳ ساعت و پایه سوم ۱ ساعت در هفته کلاس کار در گروه تعریف کرده‌ایم. از آنجایی که پایه اول نیازمند یادگیری چیزهای بسیار زیادی است، باید میزان ساعات کلاس‌هایی که برای این پایه برگزار می‌شود بیشتر باشد؛ زیرا اگر دانش‌آموز پایه اول اصول اولیه یادگیری و مطالعه را بیاموزد به‌طور خودکار تا پایان تحصیلات خود از آن‌ها استفاده کند. از سوی دیگر دانش‌آموزان پایه اول زمان بیشتری برای اختصاص به این بخش دارند چرا که فرصت آزاد آن‌ها بیشتر است.» به گفته طاهری، دانش‌آموزان سال سوم به دلیل نزدیک شدن به زمان کنکور وقت زیادی برای حضور در کلاس‌های کار در گروه ندارند و اختصاص یک ساعت برای مرور آموخته‌هایشان کافی است.

وی با اعتقاد بر این که در کنار حوزه شناخت برای تحقق یادگیری باید حوزه تئوری را به‌صورت ملموس برای دانش‌آموزان قابل درک کرد گفت: «در حوزه پرورشی تمام مسائل به‌صورت تئوری به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود و آن‌ها نسبت به این امور آگاه می‌شوند ولی در حوزه عمل با تغییر رفتار در آن‌ها روبه‌رو نمی‌شوند.»

طاهری در خصوص این مهم که چه کارهایی باید انجام داد تا بتوان شاهد تغییر رفتاری و اخلاقی، انضباطی در دانش‌آموزان بود، گفت: «دانش‌آموزان درس دینی را می‌خوانند ولی نیازمند محفوظات دینی هستند. برای آنکه بتوانیم تغییر رفتار را در دانش‌آموزان شاهد باشیم لازم است تمام امور به‌صورت غیرمستقیم و ملموس به آن‌ها آموزش داده شود. برای دست‌یابی به این هدف، روش قصه‌خوانی را انتخاب کردیم. شخصی که در این حوزه متخصص است برای قصه‌گویی به دانش‌آموزان انتخاب و مسائل از راه قصه و به‌صورت غیرمستقیم به آن‌ها آموزش داده می‌شود.»

به گفته این مدیر، نتیجه‌ای که از کلاس‌های قصه‌خوانی دریافت شد، تغییر رفتار در دانش‌آموزان بود. البته برای رسیدن به این تغییر رفتار استمرار لازم است تا بتوان به موفقیت رسید.

وی در این خصوص یادآور شد: «با استمرار در برگزاری کلاس‌های قصه‌خوانی به کلاس‌های تفکر خلاق دست یافتیم. در این کلاس دانش‌آموزان با تغییر نگاه خود نسبت به جامعه و محیط پیرامونشان آشنا می‌شوند

یکی از اهداف مدارس اثربخش آن است که همه اعضای که با یکدیگر در ارتباط هستند بدانند فرآیند یادگیری چیست و چگونه در فرآیند یادگیری دانش‌آموز دخالت می‌کنند



سوسن نیکو

ویژگی‌های مدیران در تحول بنیادین

● در تحول بنیادین یادگیری و مدیریت هر دو در یک روز آغاز می‌شوند. هر روز یادگیری نیست، مدیریت درست انجام نمی‌شود و هر موقع مدیریت نیست مشخص است در یادگیری مشکل به وجود آمده است.

● مدیر مدرسه باید مجموعه‌نگر باشد نه خویش‌نگر. مدیر مجموعه‌نگر خدا را می‌بیند، شهر را می‌بیند و مدرسه خود را و این‌که مدیریت او در آینده چه تأثیری در جامعه خواهد داشت اما مدیر خویش‌نگر خودش را می‌بیند و خودش را.

● ایمان و اعتقاد قلبی به تغییر داشته باشد. اگر قرار شود مدارس ما هم‌زمان با تغییر، تغییر نمایند کمک بزرگی به ما نکرده‌اند. مدیر مدرسه و همکارانش بایستی قبل از تغییر، تغییر کرده باشند.

● مدیریت زمان را رعایت کنند. قسمتی از زمانمان را به جبر از ما می‌ستانند، قسمتی دیگر را به نیرنگ و بقیه را بی‌آنکه بدانیم ضایع می‌شود.

آنچه که فردا را می‌سازد تصمیم امروز ماست. حال که در این زمان مدیریت مدرسه را بر عهده داریم باید فرصت را مغتنم شمرده و در جهت ارتقا خود و دانش‌آموزان با تمام توان تلاش کنیم چون آینده‌سازان فردای ایران اسلامی امروز در نزد ما هستند.

● در تحول بنیادین مدیران باید آینده‌گزين باشند. مدیران مدارس سه دسته‌اند؛ آنهایی که همیشه از گذشته می‌نالند، اینها در گذشته نیز می‌مانند. دسته دوم آنهایی که امروز را می‌چسبند در نتیجه به فردا راهی ندارند. دسته سوم کسانی هستند که فردا را می‌بینند و طبق نیاز فردا نسل جدید را تربیت می‌کنند.

● مدیر در ایجاد مدرسه پیشرو گام بردارد.

● داشتن دغدغه پیشرفت اگر توانستی دغدغه پیشرفت را در دل افراد بگذاری، اگر به او هیچ ندهی فقط این دغدغه کافیت.

● داشتن روحیه همکاری

جریان سه دوره تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه بی‌تشابه به مسابقه دو امدادی نیست که همه یک کار تیمی را انجام می‌دهند تا دانش‌آموزی از خط پایان بگذرد.

و می‌آموزند که باید نسبت به جامعه خود مسئول باشند. در نهایت امر کلاس‌های جلوه‌های بالندگی در علوم انسانی را داریم که نتیجه و چکیده کلاس‌های کار در گروه، قصه‌خوانی و تفکر خلاق است.»

در کلاس‌های قصه‌خوانی هدف‌گذاری انجام می‌شود، در کلاس‌های تفکر خلاق استمرار می‌یابد و در نهایت در کلاس‌های جلوه‌های بالندگی در علوم انسانی به سمتی پیش خواهد رفت که دانش‌آموز بتواند برای خود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کند.

طاهری خاطر نشان کرد: «در کلاس‌های جلوه بالندگی از هنرهای تجسمی بهره جستیم به این صورت که دانش‌آموزان قصه‌ها و داستان‌هایی را که شنیده بودند در قالب نمایشگاهی از هنرهای تجسمی ارائه دادند.»

وی اظهار کرد: «پس از مرحله شناخت، مرحله پرورش است و بعد از آن قانونمند کردن دانش‌آموزان مطرح می‌شود. در این مرحله قوانین برای دانش‌آموزان و اولیا توضیح داده می‌شود و قوانینی در کلاس مدنظر قرار می‌گیرد که دانش‌آموزان موظف به عمل کردن به آن‌ها می‌شوند. در این راستا، طرح و برنامه‌ریزی، اجرا و مستندسازی این امور از جمله مراحل است که باید مدیران مدارس مدنظر قرار دهند.»

در واقع می‌توان گفت، مدیریت اندیشه‌محور می‌تواند سبب ارتقای معلمان و دبیران در سیستم آموزش و پرورش متمرکز شود. این ارتقا می‌تواند در پیشبرد تحصیلی دانش‌آموزان تأثیرگذار باشد. چنانچه در حوزه آموزش بر شناخت و در حوزه پرورش بر آموزش غیرمستقیم تأکید داشته باشیم می‌توانیم با هدف‌گذاری و استمرار بر تحقق آن و طراحی و ارائه راهکار رسیدن به این اهداف، مدرسه خود را تبدیل به مدرسه یادگیرنده کنیم.