



## جست‌وجوی معنی

### الهام‌بخش مدرسه هیبریدی

مدرسه هیبریدی مکانی است که قرار است در آن همه توانمندی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌هایی را که خدای متعال در وجود انسان به ودیعه نهاده است ببینیم

#### اشاره

دکتر رضا صمدی، متولد ۲۸ دی ماه سال ۱۳۵۹، معلم و پژوهشگر مرکز مطالعات اسلامی دانشگاه فردوسی مشهد است. وی بیش از ۲۰ سال است که در حوزه تعلیم و تربیت، و مشاوره خانواده و جوانان فعالیت می‌کند و تحلیلگر مسائل فرهنگی و اجتماعی است. دکتر صمدی از طراحان مدرسه‌های هیبریدی و معلم، معاون آموزشی و رهیار تربیتی دبیرستان دوره اول شهریار ایران در شهر مشهد است. به همین خاطر با اختصاص این شماره از نشریه به آموزش هیبریدی، با دکتر صمدی گفت‌وگو کردیم تا از تجربه‌های زیسته وی در خصوص آموزش هیبریدی بشنویم. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه این گفت‌وگوی تلفنی است:

که خدای متعال در وجود هر انسان به ودیعه نهاده است، در آن ببینیم؛ مجموعه‌ای کامل از همه استعدادها. به‌طور عمده، در نظام تعلیم و تربیت ما، به دانش‌آموز نگاه کاریکاتوری می‌شود. در مجموعه‌های دولتی بچه‌ها به نحوی آزاد شده‌اند و در مجموعه‌های غیردولتی هم بر اساس نیازی که به ساخت یک ویتترین موفق وجود دارد، به بخشی از توانمندی‌های بچه‌ها که در جهت تولید آن ویتترین‌هاست، توجه شده است. هر دوی این‌ها نگاه کاریکاتوری به این مجموعه زیبای خلقت و به نوعی ظلم به بچه‌هاست.

#### ● آموزش در مدرسه شما چه ویژگی‌هایی دارد که آن را هیبریدی می‌نامید؟

نه فقط آموزش، ما تلاش کردیم کل تعلیم و تربیت را در مدل هیبریدی طراحی کنیم. هیبرید به معنای ترکیب و مخلوط است. این اصطلاح در ابتدا برای جنگ‌های هیبریدی و ماشین‌های هیبریدی و بعدها برای ذهن‌های هیبریدی و آدم‌های هیبریدی و در چند سال اخیر با تعبیر مدرسه هیبریدی به‌کاررفته است. مدرسه هیبریدی مکانی است که قرار است ما همه توانمندی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌هایی را

ما در آموزش هیبریدی تلاش می‌کنیم به همه طرفیت‌ها و ابعاد بچه‌ها توجه کنیم و آن‌ها را همان‌طور که هستند ببینیم، نه آن‌طور که ما می‌خواهیم باشند. مدرسه هیبریدی به نوعی پیاده‌کننده آرمان سند تحول بنیادین، یعنی نگاه تمام‌ساحتی در تربیت و توجه به پرورش تمام ابعاد وجود انسان است. ما تلاش می‌کنیم با شناخت استعداد‌های بچه‌ها و با مشورت با خود دانش‌آموز و خانواده او، استعداد‌هایش را اولویت‌بندی و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنیم. روی مشورت با خود دانش‌آموز خیلی تأکید داریم. چون ما از ابتدا به دانش‌آموز یاد می‌دهیم او مالک یادگیری خود و مالک سرنوشت خود است. لذا او را موجودی مختار و دارای قدرت اختیار و انتخاب می‌بینیم و در تصمیم‌هایی که می‌خواهیم برایش بگیریم، با خودش مشورت می‌کنیم. در واقع، مدرسه هیبریدی سفره‌ای است پر از غذاهای متنوع که هر کس بر اساس ذائقه و هاضمه خود غذایش را انتخاب می‌کند و با این انتخاب بستر رشد خود را فراهم می‌کند.

### ● برای طراحی مدرسه هیبریدی چه چیزی الهام‌بخش شما بود؟ چه نیازی احساس کردید؟

نگاه به زیبایی خلقت خداوندی، بزرگ‌ترین الهام‌بخش است. ما چطور می‌توانیم به این انسان زیبا و کامل و این ترکیب متناسبی که خداوند متعال قرار داده است، جفا کنیم و بعضی از این ابعاد را نبینیم و به توانمندی‌هایی توجه باشیم! تجربه‌های بشری هم در الهام‌بخشی به ما مؤثر بوده‌اند. در پایان قرن بیستم، پرورش انسان تک‌بعدی و توجه به توانمندی‌های مبتنی بر سمت چپ مغز و هوش منطقی ریاضی، خروجی‌اش انسان‌هایی با درجه‌ها و مدرک تحصیلی بالا، ثروت و تجارت‌های قابل توجه اما با احساس کامیابی پایین بود. افرادی با شغل و درآمد خوب که هرگز همسر خوب یا پدر یا مادر خوب نشدند.

آمار افسردگی، واپس‌زدگی و احساس سرخوردگی، حتی در جوامع پیشرفته، همه خروجی جهان تک‌بعدی و نگاه تک‌بعدی به انسان بودند. تقریباً در بیست سال گذشته افرادی مثل **هاوارد گاردنر، دانیل گلمن، دانیل اچ پینک** و خیلی از اندیشمندان به این فکر افتادند که ما باید به انسان نگاه جامع داشته باشیم. این پوچی فراگیر موجب شد جست‌وجوی هویت و جست‌وجوی معنای زندگی به یک مسئله و نیاز در دنیا تبدیل شود. به همین خاطر، کتاب انسان در جست‌وجوی معنای ویکتور فرانکل یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های قرن است. اکنون نیز با گسترش اینترنت، فضای مجازی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و متاورس - آن

فراجهانی که بشر را به سمت آن هدایت می‌کنند- ما به شدت بحران هویت خواهیم داشت. در این مسیر، ضرورت نگاه جامع و معناگرا برای بشر احساس می‌شود. همه این‌ها نیازهایی بودند که الهام‌بخش تولد مدرسه هیبریدی شدند.

### ● چگونه مدرسه هیبریدی را برای پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر دانش‌آموزان تطبیق دادید؟

در عصر کشاورزی، مدرسه‌ها و در واقع همان مکاتبی که از عصر صفویه به بعد شاهد هستیم، استادمحور بودند. در عصر صنعت، شاهد تولد مدرسه‌های ماشینی (مکانیکال) بودیم که وظیفه‌محور هستند. در عصر اطلاعات، مدارس ماتریسی یا نقش‌محور متولد شدند. آنچه اکنون در عصر مفهومی موردنیاز بشریت است، مدرسه‌های یادگیرنده و سیال است. وقتی مدرسه سیال باشد، کاملاً قابلیت بازسازی و بازتولید خودش را دارد؛ دقیقاً مانند مدل تعمیر قطار در حال حرکت. همان‌طور که حضرت علی (علیه‌السلام) فرمودند، فرزندان خود را برای زمانه خودشان تربیت کنید، سیالیت به ما امکان می‌دهد بر اساس تغییر نیاز بچه‌ها و بر اساس آینده‌پژوهی که یکی از هشت رویکرد اصلی مدرسه هیبریدی است بتوانیم تغییرات را پیش‌بینی کنیم و مطابق آن مدرسه هیبریدی را بازتولید و بازتعریف کنیم و به این ترتیب حرکت را به جلو ببریم.

### ● چگونه اطمینان حاصل می‌کنید مؤلفه‌های برخط و حضوری مدرسه به طور مؤثر یکپارچه شده‌اند؟

آموزش در مدرسه هیبریدی به شکل یادگیری معکوس است. یادگیری معکوس بر خلاف آنچه تصور می‌شود، هرگز ترکیب یادگیری برخط و حضوری نیست بلکه ترکیب یادگیری نابرخط و حضوری است. این بدفهمی ایجاد شده که آموزش هیبریدی ترکیب برخط و حضوری است. در صورتی که آموزش هیبریدی هیچ‌گونه ارتباطی با فضای برخط ندارد. ما در آموزش‌های هیبریدی با یادگیری معکوس این فعالیت‌های پرچم اما کم‌بازده را از داخل کلاس بیرون می‌کشیم و آموزش اولیه را به شکل ویدئوها و سایر محتواها و فعالیت‌هایی به شکل نابرخط و شخصی‌سازی شده، در زمان و شرایط مطلوب، به دانش‌آموز ارائه می‌دهیم، تا وقت کلاس برای معلم باز شود و به آن فعالیت‌هایی بپردازد که ۸۰ درصد در یادگیری دانش‌آموز تأثیر دارند؛ فعالیت‌هایی چون توجه و رسیدگی به تک‌تک دانش‌آموزان، مرور و جمع‌بندی درس، رفع اشکال، مباحثه، فعالیت‌های عملی، فعالیت‌های گروهی و کار تیمی، تکمیل کاربرگ، کارگفتمانی، کار آزمایشگاهی و تمام چیزهایی

مدرسه هیبریدی  
به نوعی پیاده‌کننده  
آرمان سند تحول  
بنیادین، یعنی نگاه  
تمام‌ساحتی به  
تربیت و توجه به  
پرورش تمام ابعاد  
وجود انسان است

مدرسه هیبریدی  
سفرهای است پر  
از غذاهای متنوع  
که در آن هر کس  
بر اساس ذائقه  
و هاضمه خود  
غذایش را انتخاب  
می کند و می خورد و  
با این انتخاب بستر  
رشد خود را فراهم  
می کند

آموزش در مدرسه  
هیبریدی به شکل  
یادگیری معکوس  
است

۴۰

رشد فناوری آموزشی

شماره ۳

آذر ماه ۱۳۹۴

که ما به آن طراحی موقعیت یادگیری می‌گوییم.

در مدل یادگیری معکوس، معلم تسهیلگر، بستر یادگیری را برای دانش‌آموز فراهم می‌کند. معلم محتوا تولید می‌کند و ارزیابی انجام می‌دهد که بخشی از آن به شکل تمرین ضروری در منزل و بخشی از آن به شکل آزمونک‌های تستی در مدرسه انجام می‌شود. مهم‌تر از همه، معلم موقعیت یادگیری را در کلاس طراحی می‌کند. طراحی موقعیت یادگیری توسط معلم، دانش‌آموز را برای سطح‌های بالاتر، یعنی کاربرد، تحلیل، نقد و ارزیابی و ابداع و آفرینش آماده می‌کند. جالب است بدانید، با تغییرات آزمون سراسری در جهت تعریض و تعمیق آزمون، سطح شناختی سؤالات کنکور هم به سطح‌های بالاتری ارتقا یافته است. لذا با شرایط فعلی آزمون سراسری، یادگیری معکوس نه یک پیشنهاد، که تنها راه یادگیری عمیق و مطلوب برای موفقیت در آن آزمون است. این اتفاق در یادگیری معکوس و در کلاس‌های هیبریدی رقم می‌خورد.

### ● چگونه برنامه درسی مدرسه را برای سازگاری با محیط آموزش هیبریدی تطبیق داده‌اید؟

اگر ما آموزش هیبریدی را با یادگیری معکوس پیش ببریم، دقیقاً همین اتفاق می‌افتد. در مدل هیبریدی فضای کلاس برای معلم باز می‌شود تا به طراحی موقعیت‌های یادگیری و فعالیت‌های متنوع در حوزه یادگیری بپردازد؛ یعنی همان نگاه تمام‌ساحتی. در مدل هیبریدی پژوهش برآموزش مقدم است، چرا که پژوهش کاری است که دانش‌آموز خودش به آن می‌رسد و کشف می‌کند. از طرف دیگر، بچه‌های ما وارد دانشگاه‌های نسل پنج و دانشگاه‌های دانش‌بنیان می‌شوند و لازم است در متوسطه دوم به مبانی کارآفرینی کاملاً مسلط باشند. بنابراین مقدمه آن این است که در متوسطه اول به مبانی پژوهش کاملاً مسلط باشند. پس ما مدل هیبریدی را بر اساس کار پژوهش محور در متوسطه اول و کارآفرینی در متوسطه دوم استوار کردیم تا بچه‌ها برای ورود به دانشگاه‌های دانش‌بنیان آماده شوند. مبنای تطبیق برنامه درسی ما با آموزش هیبریدی همین است.

### ● چگونه فناوری را در برنامه درسی و روش‌های تدریس آموزش هیبریدی گنجانده‌اید؟

وقتی قرار باشد کار تسهیلگر در کلاس طراحی مدل یادگیری باشد، خیلی جاها با فناوری سر و کار دارد. مدل مدرسه هیبریدی ما شامل هشت وجه «آموزش پیشرفته و فراگیر»، «استعدادیابی و توسعه فردی»، «مهارت‌ورزی و اشتغال‌پذیری»، «هویت‌یابی و معناشناسی»، «مدیریت

مجازی و تولید دیجیتال»، «آفرینش‌های هنری و ادبی»، «پایش جسم و روان» و «بازی، لذت و طبیعت» است. بچه‌ها برای هر کدام از این موارد طراحی‌های متفاوتی انجام می‌دهند و طبیعی است از فناوری بهره می‌برند. مثلاً در وجه پنج، یعنی «مدیریت مجازی و تولید دیجیتال»، برای بچه‌ها کلاس‌های برنامه‌نویسی مقدماتی و پیشرفته داریم. در وجه «بازی، لذت و طبیعت»، بچه‌ها بازی‌های متعدد و اتاق فرار طراحی می‌کنند. در وجه «مهارت‌ورزی و اشتغال‌پذیری»، بچه‌ها تولید محتوا و بازاریابی الکترونیکی را آموزش می‌بینند و متناسب با این محتواها از فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند.

### ● به معلم و مدیری که قصد حرکت به سمت آموزش هیبریدی و مدرسه هیبریدی را دارد چه توصیه‌ای دارید؟

فقط مدیر و معلم عاشق می‌تواند با مدل آموزش هیبریدی نتیجه بگیرد و خروجی بدهد و تا آخر در این مسیر بماند. به خاطر اینکه حجم کاری که لازم است معلم در یادگیری معکوس انجام دهد، خیلی بیشتر از کاری است که در یادگیری کلاسیک نیاز است صورت بگیرد. در مدل یادگیری کلاسیک و مدرسه سنتی هدف معلم این است که آموزش خوبی داشته باشد. در حالی که در یادگیری معکوس، هدف آموزش نیست، بلکه هدف یادگیری دانش‌آموز است. کسی که هدفش آموزش باشد، می‌گوید من درسم را دادم و خداحافظ. اما کسی که هدفش یادگرفتن دانش‌آموز است، می‌گوید من هدفم این است که دانش‌آموزم یاد گرفته باشد. پس من با تولید محتوا و بارگذاری مرحله‌به‌مرحله آن برای بچه‌ها، وقت کلاس را باز می‌گذارم تا موقعیت یادگیری خلق کنم. پس من باید فعالیت گروهی طراحی کنم. برای مباحثه، کارآزمایشگاهی، مشارکت و کار میدانی بچه‌ها برنامه داشته باشم. همه این‌ها خلاقیت و ایده‌پردازی معلم را می‌طلبد و انرژی می‌برند. طبیعی است معلم‌های یادگیرنده، آن‌هایی که سیال هستند، و معلم‌هایی که منعطف هستند و با شرایط جدید سازگار می‌شوند، در مدل هیبریدی موفق هستند. همچنین مهم است معلم و همه اجزای سامانه، آموزش هیبریدی را خوب فهمیده باشند و به خوبی برای آن‌ها جا افتاده باشد تا کار به درستی انجام شود. اگر یک جزء از سامانه خوب کار نکند، از بخشی از هدف دور می‌شویم.

### ● چگونه تضمین می‌کنید همه دانش‌آموزان در مدرسه هیبریدی شما از فرصت‌های آموزش عادلانه برخوردار شوند؟



نظام‌های مکانیکال که همه چیز بخش‌نامه‌ای از بالا به پایین دیکته می‌شد و معلم برای از سر بازکردن و رفع تکلیفش مجبور به انجام‌دادن آن بود، مدل یادگیری معکوس در دنیا مدلی است که از بدنه نظام تعلیم و تربیت تقویت می‌شود و معلم‌ها و دانش‌آموزان مشتاقانه آن را تبلیغ می‌کنند. تجربه زیسته ما در این سال‌ها نیز با اتفاقی که در دنیا دارد می‌افتد مطابقت دارد. در دنیا نسبت به این موضوع استقبال و اقبالی عمومی اتفاق افتاده و تطبیق آن با نسل‌های زد و آلفا در دنیا خودش را به خوبی نشان داده است.

### ● در آخر هر نکته‌ای که ذکر آن را ضروری می‌دانید بفرمایید.

مطابق اصل اینرسی یا لختی، آدم‌ها در مقابل تغییر مقاومت دارند و همیشه دوست دارند در وضع موجود خود باقی بمانند. طبیعی است در برابر هر حرف و ایده تازه مقاومتی وجود دارد. آموزش هیبریدی و مدل یادگیری معکوس هم از این قاعده مستثنا نیست. ما این مقاومت را داشتیم. طبق قانون ۹۰-۱-۹ (یک. نه. نود) مردم دنیا سه دسته هستند: ۱ درصد، ۹ درصد و ۹۰ درصد. یک درصد از مردم تغییرات را ایجاد می‌کنند. تولیدکننده تغییر و سوار جریان تغییر هستند. ۹ درصد از مردم اگرچه تولیدکننده و مبدع تغییرات نیستند، اما شاخک‌هایشان تیز است. آن‌ها را حس می‌کنند و به سرعت خود را با تغییرات هماهنگ می‌کنند. ۹۰ درصد مردم هم با هیچ ابزار خوشایندی حاضر به تغییرات نیستند، تا زمانی که با بعد از هوا شدن با نتایج شکست‌ها از خواب بیدار شوند. اگر ما جزوا درصد نیستیم، حداقل جزو ۹ درصد باشیم. در غیر این صورت باید منتظر سیلی روزگار بمانیم.

پی‌نوشت

1. Futurology

در مدرسه هیبریدی هشت رویکرد داریم که شامل «شخصی‌سازی»، «کوچینگ یا رهبری»، «کار تیمی و نخبه‌مداری»، «مسئولیت‌پذیری»، «بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن)»، «پژوهش و نوآوری»، «آینده‌پژوهی» و «آرمان‌گرایی» است. آنچه عدالت را در این جریان برقرار می‌کند، همین رویکرد اول یعنی شخصی‌سازی است.

در آموزش هیبریدی، دانش‌آموزی که به خوبی یاد نگرفته باشد، می‌تواند محتوا را چند بار ببیند. دانش‌آموزی که آموخته‌هایش را فراموش کرده یا در کلاس غایب بوده است، به محتواها دسترسی دارد. در این شیوه چرخه رفع اشکال نیز داریم. دانش‌آموزی که ابهام یا سؤال دارد، ابتدا با چند بار دیدن ویدئو سعی می‌کند اشکالش را برطرف کند. در غیر این صورت، برای رفع اشکال به ترتیب و مرحله‌به‌مرحله به سرگروه، معلم، پشتیبان، منتور و کارگردان آموزشی مراجعه می‌کند. در صورتی که در این شیوه رفع اشکال هم نتوانست فهم کامل از مباحث پیدا کند، در کلاس‌های پایشی پایان نیمسال شرکت می‌کند. دانش‌آموز قوی می‌تواند شش ماهه کتاب را تمام کند؛ به این صورت که فیلم‌ها با سرعت بیشتری برای او بازی شوند و می‌تواند تمرین‌های ضروری و آزمونک‌ها را حل کند. به این شکل، در آموزش هیبریدی شرایط برای همه دانش‌آموزان فراهم است و این باعث می‌شود سامانه خودکفا و خودبسنده باشد و عدالت آموزشی در آن حکم فرما شود.

### ● از والدین، دانش‌آموزان و معلمان در مورد تجربه مدرسه هیبریدی چه بازخوردی دریافت کرده‌اید؟

مطابق نظرسنجی‌مان، در مجموع به طور متوسط بالای ۸۵ درصد از خانواده‌ها از آموزش هیبریدی رضایتمندی کامل دارند. آن ۱۵ درصد به طور عمده به دانش‌آموزان کم‌کار مربوط است. چرا که یکی از چالش‌های این روش آن است که موفقیت آن به همت، اراده و انگیزه دانش‌آموز بستگی زیادی دارد. یکی از هنرهای معلم به عنوان تسهیلگر این است که در دانش‌آموز انگیزه ایجاد کند تا محتوا را زودتر ببیند، با دقت بیشتری ببیند و با تعمق بیشتری خلاصه نویسی کند. در خلق موقعیت یادگیری، بچه‌ها به فعالیت، مشارکت، کار گروهی، مباحثه، رفع اشکال، کار تیمی و کار آزمایشگاهی و میدانی وادار می‌شوند. این یادگیری فعال و مبتنی بر حافظه حرکتی، هم شوق بچه‌ها را بیشتر می‌کند و هم مطابق مخروط یادگیری ادگار دیل بر بازدهی، ماندگاری و عمق یادگیری می‌افزاید. در کتاب «یادگیری معکوس»، نوشته جان برگمن و ارون سمز که شما را به خواندن آن دعوت می‌کنم، تجربه‌های بسیار ارزشمند معلمان جهان در این زمینه آمده است. برخلاف