

خاطرات مدرسه‌ای

مستندسازی دانش‌ضمنی

● دکتر محمدحسن پرداختچی

عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی

کتاب «تأسیس مدرسه‌روشنگر» به روایت فریده حدادیان، یکی از کتاب‌های انتشارات مؤسسه‌تعالی نسل (متن) است که به تجربه‌نگاری مدیران مدرسه‌های اسلامی اقدام کرده است. این کتاب علاوه بر تنظیم گفت‌وگوها و مصاحبه‌های خانم حدادیان، با چهار پیوست در زمینه‌های جذب نیرو، اهمیت عزت‌نفس در تربیت دختران، ویژگی‌های مدرسه‌های دخترانه و تصویرهای مرتبط با تاریخچه مدرسه‌روشنگر کامل شده است. مقدمه این کتاب را دکتر محمدحسن پرداختچی، استاد دانشگاه شهید بهشتی و متخصص مدیریت و برنامه‌درسی نوشته است. در این مقدمه، قبل از پرداختن به محتوای کتاب، در زمینه مستندسازی دانش‌ضمنی موجود در مدرسه‌ها نکات مهمی بیان شده است. با توجه به جامعیت مقدمه، این بخش از کتاب به پیشنهاد مؤسسه‌متن با کمترین تلخیص، به خوانندگان عزیز تقدیم می‌شود.

برای روشن‌شدن اهمیت، ضرورت و ارزش راهی که «متن» با هدف جمع‌آوری، تدوین و اشاعه تجربه‌های پیشکسوتان مدیریت مدرسه‌ها آغاز کرده و پیش از بیان برداشت این جانب و تعدادی از دانش‌آموزان و دبیران روشنگر درباره این کتاب، اشاره به چند نکته درباره مفهوم و معنای تجربه، جایگاه و اهمیت آن و ضرورت مستندسازی، تدوین و انتقال تجربه، ضروری است.

نکته نخست

از موهبت‌هایی که انسان از آن برخوردار است، همانا کسب تجربه، طبقه‌بندی آن، درس‌گرفتن و عبرت‌آموزی از آن، تعمیم اصول و قواعد حاصل و بالاخره انتقال تجربه به دیگران است. اگر تجربه را در مواجهه با دنیای پیرامون و آنچه در آن هست و تأثیرگذاری بر آن و تأثیرپذیری از آن تعریف کنیم، در یک تقسیم‌بندی کلی، یا مستقیم است یا غیرمستقیم. تجربه مستقیم از مواجهه فرد با دنیای پیرامون او حاصل می‌شود و تجربه غیرمستقیم دستاورد مواجهه دیگران با دنیای پیرامون است.

انتقال تجربه به صورت‌های گوناگون و از راه‌های مختلف، مخصوص انسان است و ظاهراً خداوند این موهبت را تنها به انسان ارزانی داشته است. قسمت عمده علم و اطلاعاتی که امروز در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف در اختیار بشر است و از آن بهره می‌برد، محصول تجربه‌های پیشینیان است. عمر هیچ کس کفاف نمی‌دهد که همه چیز را در همه زمینه‌ها به تنهایی بیازماید و بر تجربه مستقیم متکی باشد.

لذا گفته معروف نیوتون که «من بر شانه غول‌ها قرار گرفته‌ام و از آنجا دنیا را نظاره می‌کنم»، در حقیقت استعاره‌ای است از اینکه «کشف حقیقت بر پایه اکتشافات و تجربه‌های پیشین است».

شاید بتوان گفت، قصص گوناگون قرآن مجید نیز به نوعی انتقال تجربه اقوام و ملل پیشین به فرزندان بشر است.

نکته دوم

اگر «علم» را دانستنی قابل اثبات تعریف کنیم، روش شناخت در علوم طبیعی، عمدتاً تجربه و آزمایش، و در علوم انسانی-اجتماعی، عمدتاً

مشاهده و مقایسه تجربه‌هاست. «دانش»^۲ را به دو دسته «دانش رسمی یا آشکار»^۱ و «دانش ضمنی یا تلویحی»^۴ تقسیم کرده‌اند. دانش رسمی یا آشکار، مستندسازی و طبقه‌بندی‌شده و قابل انتقال به دیگران است؛ در حالی که دانش ضمنی یا تلویحی در ذهن افراد و مبتنی بر تجربه شخصی آنان است؛ لذا لزوماً مستندسازی طبقه‌بندی نشده و توضیح و انتقال آن به دیگران معمولاً دشوار است.

آنچه در دانشگاه‌ها و مراکزهای آموزش عالی در ارتباط با مدیریت آموزشی ارائه می‌شود، در حقیقت دانش رسمی یا آشکار است. آنچه در فکر و ذهن مدیران مدرسه‌ها در ارتباط با چگونگی کارکردها و وظایف مدیریت آموزشی در میدان عمل شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد، مبتنی بر تجربه شخصی آن‌ها و در حقیقت دانش ضمنی یا تلویحی در زمینه مدیریت آموزشی است. از جمله روش‌های تبدیل دانش ضمنی و تلویحی به دانش رسمی یا آشکار، «تجربه‌نگاری» است که متأسفانه در کشور ما رایج نیست و کتاب‌هایی که درباره تجربه‌های مدیران مدرسه‌ها نوشته شده، بسیار محدود است.

نکته سوم

مدیریت آموزشی یک «حرفه» است. دیدگاه صنعتی در مورد متخصصان یا دست‌اندرکاران حرفه‌ها و از جمله مدیران آموزشی، آن بود که آنچه را در دوران تحصیلات دانشگاهی در این زمینه فراگرفته‌اند (دانش رسمی یا آشکار) با خود به محیط کار می‌برند و در تک‌تک قضایا و مواردی که در میدان عمل با آن برخورد می‌کنند، به کار می‌بندند.

دونالد شون در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که دیدگاه سنتی در مورد چگونگی عمل متخصصان و تصور استفاده عملی و عینی آن‌ها از دانش تخصصی-که در مراکزهای دانشگاهی آموخته‌اند-صحیح



برداشت خود را دربارهٔ خانم حدادیان ارائه دهد که برداشت ایشان نیز در همین راستا و مؤید برداشت دانش آموزان بود.

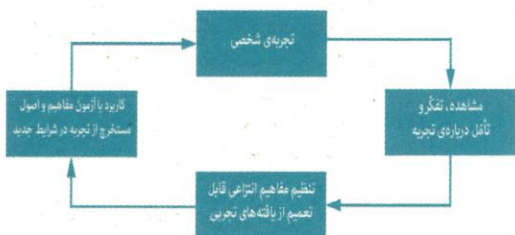
در دههٔ ۷۰ و اوایل دههٔ ۸۰- که مجلهٔ «مدیریت در آموزش و پرورش» منتشر می‌شد- در یکی از جلسه‌های هیئت تحریریه، **دکتر احمد صافی**، یکی از اعضای این هیئت، عین پرسش‌نامهٔ نظرخواهی مدرسهٔ روشننگر را - که مدیریت مدرسه برای نظرخواهی از بچه‌ها توزیع کرده بود- ارائه داد تا بر اساس آن، زمینهٔ تهیهٔ مقاله‌ای در ارتباط با نظرخواهی از دانش آموزان فراهم شود.

نظرات دانش آموزان در پرسش‌نامه‌های مذکور دربارهٔ امور مختلف مدرسه، با آنچه تعدادی از آن‌ها امروز به شرح فوق مطرح کرده‌اند، هماهنگی کامل دارد. آنچه در فصل «داره مدرسه» (صفحه ۱۱۹ کتاب) آمده نیز در راستای همین برداشت‌هاست.

جمع‌بندی

یونسکو در تهیهٔ اطلس آموزش و پرورش جهان در سال ۱۹۹۳ میلادی، یادگیری را این گونه تعریف کرده است: «یادگیری یعنی تغییر نسبتاً ثابت در رفتار، اطلاعات، دانش، شناخت، نگرش، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی که ناشی از رشد جسمانی یا بروز الگوهای رفتاری موروثی نباشد».

کار اصلی نظام آموزشی، «یاددهی-یادگیری» است و در اکثر تعریف‌ها، یادگیری را تغییر نسبتاً ثابت در رفتار دانسته‌اند. از طرف دیگر، سطوح تغییر را بر حسب میزان دشواری تغییر و زمان لازم برای آن، می‌توان به این شرح بیان کرد:^۵



برای ایجاد تغییر در رفتار افراد می‌توان از گوشهٔ سمت راست بالای شکل وارد شد و با اهرم‌های سازمان (مانند پاداش، تنبیه و ضوابط) افراد را به رفتار موردنظر واداشت. راه دیگر تغییر رفتار، ورود از گوشهٔ سمت چپ پایین شکل و استفاده از قدرت شخصی است. قدرت شخصی شامل تخصص و فرمندی (کاریزما) است. البته این مسیر طولانی‌تر و دشوارتر است، ولی اگر تغییری از این طریق حاصل شد، ماندگاری آن بیشتر خواهد بود.

در صفحهٔ ۱۲۳ کتاب، به نقل از خانم حدادیان، آمده است که مدیر مدرسه نباید رئیس باشد، بلکه باید رهبر و دارای مقبولیت باشد. رهبری سازمان -که مورد اشاره اوست- یعنی نفوذ بر کارکنان و دانش‌آموزان، به‌گونه‌ای که وظایف و تکالیف خویش را مشتاقانه و از روی میل و هماهنگ انجام دهند.

مدیر برای تحقق نفوذ موردنظر یا از قدرت سازمان (شامل اهرم‌هایی چون پاداش، تنبیه و ضوابط) استفاده می‌کند یا از قدرت شخصی (شامل اهرم تخصص و فرمندی) بهره می‌برد.

فرمندی یا کاریزما را در مباحث مدیریت می‌توان تحت عنوان «قدرت مرجعیت» مطرح کرد که در بیشتر موارد با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به همراهی و تعلق روحی همراه است.

رهبری فرمند یا کاریزماتیک را عطیة الهی نیز گفته‌اند. شاه‌عبید رهبری فرمند، مطابقت حرف و عمل مدیر است؛ یعنی همان مطلبی که در صفحه‌های ۱۳۴ و ۱۳۶ کتاب ذکر شده است: کونوا دُعاةً لِلنَّاسِ بِمَا كُنْتُمْ تَدْعُونَ (کافی/ ج ۲، ص ۷۸). یا همان‌طور که در قرآن مجید بیان شده است: یا ایها الذین آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (صف، ۶۱). یا آنچه در ادبیات ما آمده است: «دو صد گفته، چون نیم کردار

نیست، بلکه آن‌ها دانش و اطلاعات عملی و کاربردی خویش را بیشتر هنگام کار و به‌صورت ضمنی کسب می‌کنند و در خلال درگیری و اشتغال در کار و موارد و قضایای مربوط به آن، آموخته‌های تخصصی خویش را به‌صورت تجربی به دست می‌آورند و بصیرت می‌یابند که در هر قضیه یا مورد، چه بخشی از دانش و اطلاعات و تجربهٔ خویش را به کار برند و چگونه از آن بهره‌جویند.^۵ بنابراین، واقعیت آن است که: ● مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد ارائه‌شده در مرکزهای آموزش عالی، خود مبتنی بر تجربه‌های گذشته و حال مدیران و دست‌اندرکاران ادارهٔ امور مدرسه‌هاست؛

● تعمیم‌پذیری این مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد، همانند سایر یافته‌های علوم انسانی- اجتماعی بسیار ضعیف است. از این رو باید در کاربست آن، اقتضای شرایط و موقعیت را در نظر گرفت. یعنی در حقیقت باید در نظر داشت که مدیریت فرایندی انسانی- موقعیتی است و در شرایط زمانی- مکانی خاص برای حصول هدف‌های مشخص، موجب هماهنگی تلاش متنوع افراد در جهت تحقق هدف‌های موردنظر می‌گردد؛

● آنچه با عنوان مباحث مختلف مدیریت آموزشی در دانشگاه‌ها و مرکزهای آموزش عالی ارائه می‌شود، در ایجاد آمادگی ذهنی مدیران برای درک و تشخیص شرایط و موقعیت و انتخاب نحوهٔ برخورد مناسب، لازم است؛ ولی کافی نیست. تجربه‌های عینی و واقعی کسانی که در این عمر خود را سپری کرده و فراز و نشیب‌های مدیریت را در میدان عمل پیموده‌اند، مکمل مطالب دانشگاهی و در حقیقت مصداق «تعریف عملیاتی» مفاهیم، نظریه‌ها و اصول و قواعد دانشگاهی است.

نکتهٔ چهارم

بر اساس نظریهٔ یادگیری تجربی^۶، دانش از طریق کسب تجربه، تغییر و تبدیل و تفسیر استحالة آن حاصل می‌شود. در همین راستا، **جان دیویی** یادگیری را «بازسازی تجربه»^۷ تعریف کرده است.

برداشت‌هایی از این کتاب

از دخرتم درخواست کردم از هم‌کلاس‌های دوران تحصیل خود در مدرسهٔ روشننگر بخواهد تا در یک یا دو جمله، سرکار خانم حدادیان را توصیف کنند. نتیجه چنین بود:

- اخلاص در عمل داشت؛
- از پشتوانهٔ علمی و مذهبی برخوردار بود؛
- معلم اخلاق بود و تهذیب نفس می‌کرد؛
- تدابیر سنجیده و اثربخشی در تربیت دانش‌آموزان می‌اندیشید؛
- رفتار او و دبیران مدرسه برای ما آموزنده بود؛
- صبوری، گذشت و تواضع داشت؛
- اقتداری توأم با محبت و صمیمیت داشت؛
- با وجود فاصلهٔ سنی با بچه‌ها، آن‌ها را درک می‌کرد و در حیات مدرسه، در فعالیت‌های مختلف آنان شرکت می‌کرد؛
- برای آگاهی از نظرات، مسائل و مشکلات بچه‌ها گوش شنوا داشت؛

- بیش از آنکه برای ما مدیر باشد، مادر بود؛
 - برای دانش‌آموزان ارزش قائل می‌شد و به آن‌ها بها می‌داد؛
 - در تربیت، به ابعاد مختلف شخصیت بچه‌ها (هنر، خوشنویسی، نقاشی، طراحی و ورزش) توجه داشت؛
 - به آنچه می‌گفت و نصیحت می‌کرد، عامل بود؛
 - اعتقاداتی که به ما آموخت، ریشه‌ای و درونی شد؛
 - به دانش‌آموزان اعتماد می‌کرد و به آن‌ها مسئولیت می‌سپرد؛
 - تربیت و رفتار ایشان باعث شد که آموزه‌های دینی در قلب و دل ما نفوذ کند و جای گیرد.
- از یکی از دبیران با سابقهٔ دبیرستان روشننگر نیز درخواست کردم که



در آستانه تهیه مطالبی روشنگر از انسان روشنگری چون سرکار خانم فریده حدادیان، متأسفانه با خبر فوت ایشان مواجه شدیم. به پاس تلاش‌های صادقانه و متعهدانه ایشان در امر تعلیم و تربیت فرزندان این مرز و بوم، پیام تسلیت وزیر محترم آموزش و پرورش را در قدرشناسی از معلمان پرافتخار کشور درج می‌کنیم:

بسم الله الرحمن الرحيم

انا لله و انا اليه راجعون

در اربعین سید و سالار شهیدان، شنیدن خبر درگذشت بانوی مکرمه، سرکار خانم حدادیان، که عمر با پرکت خود را در مسیر اعتلای تعلیم و تربیت سپری کرده‌اند، موجب تأسف شد.

اهتمام جدی و تلاش خستگی‌ناپذیر او در ترویج روش‌های نوآورانه برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش فرزندان این کشور، از مصادیق عمل صالح است که خداوند متعال پاداش آن را تضمین کرده است.

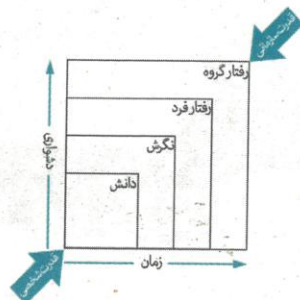
این جانب ضمن تسلیت فقدان این معلم فرهیخته به بیت مکرم، بازماندگان و خانواده بزرگ فرهنگیان، از خداوند متعال علو درجات معنوی را برایشان مسئلت می‌کنم.

علیرضا کاظمی

وزیر آموزش و پرورش

نیست» یا «به عمل کار بر آید، به سخن دانی نیست» اگر نفوذ و تأثیری در کلام خانم حدادیان بوده و هست، هماهنگی قول و فعل ایشان است. وقتی این هماهنگی باشد، خداوند به کلام انسان تأثیر می‌بخشد. به نظر من، مشکل عمده در جامعه ما، از لحاظ تربیتی، مغایرت قول و فعل مربیان و مدیران در سطوح مختلف است و رمز موفقیت و درخشش خانم حدادیان، یکی بودن قول و فعل و اخلاص در عمل و ایمان قلبی، زبانی و عملیاتی اوست.

برای حسن ختام، نمونه‌ای از یکی بودن گفتار و کردار ایشان را ذکر می‌کنم. خاطره مربوط به دوران دبیرستان دخترم مریم است. من عادت دارم که خیلی با سروصدا و شوخی با عیال و بچه‌ها وارد منزل می‌شوم. یک روز همسرم گفت: «هیس! مریم امتحان دارد.» مریم مریض بود و به مدرسه نرفته بود. حرف عیال را به گوش جان خریدم. بعد از مدتی و در وقت مقرر، مریم با روپوش و مقنعه از اتاقش بیرون آمد. ورقه امتحانی نیز در دستش بود. گفتم: «داستان چیست؟» گفت: «چون مریم مریض بوده و به مدرسه نرفته، خانم حدادیان سوالات امتحانی را با یادداشتی فرستاده».



این عمل مصداق کامل اعتماد کردن به بچه‌ها بود و نتیجه و تأثیر شیرین و عمیق این نحوه برخورد آن است که هنوز هم هر وقت نام خانم حدادیان را می‌آورم، چشم‌های مریم پر از اشک می‌شود و از صمیم قلب برای ایشان آرزوی طول عمر و سعادت و سلامت می‌کند. قطعاً بقیه بچه‌ها هم احساسشان نسبت به وی همین است و این همان ثمره یکسانی حرف و عمل است.

کلام آخر، تعلیم و تربیتی که او در عمل پیاده می‌کرد، تمام ابعاد وجود دانش‌آموزان را در نظر داشت و علاوه بر تعلیم مفاد و محتوای درسی مقرر، مهارت‌های اجتماعی را نیز به نحو احسن به آن‌ها می‌آموخت. وقتی که مهارت‌های اجتماعی ده‌گانه توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی^۹ را با یادداشت بچه‌ها و محتوای کتاب و نحوه عمل خانم حدادیان مقایسه کردم، دیدم از آموزش هیچ‌یک از مهارت‌های اجتماعی در کنار تعمیق دین و ایمان غافل نبوده است. در خاتمه، امید است که امر مهم تجربه نگاری و یادداشت‌برداری روزانه از سوی مدیران و معلمان در نظام آموزشی ما جدی گرفته و رایج شود. یکی از فنون راهنمایی، آموزش بالینی یادداشت‌برداری روزانه توسط مدیران و معلمان است که متأسفانه هنوز در کشور و نظام آموزشی ما رایج نیست. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Science
2. Knowledge
3. Formal or explicit
4. Tacit or implicit
5. A. Schon, Donald (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action. USA: Basic Books Inc.
6. Experiential Learning
7. Reconstruction of Experience

۸. هرسی، پال و کنت بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران. امیرکبیر، ۱۳۹۶.

۹. مهارت‌های ده‌گانه توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی: خودآگاهی، همدلی، روابط بین فردی، ارتباط مؤثر، مقابله با استرس، مدیریت هیجان، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر خلاق و تفکر نقادانه. رک: The WHO (World Health Organization)'s Health Organization's "Information Series on School Health". Document 9: Skills for Health (Skills-based health education including life skills: An important component of a Child-Friendly/Health-Promoting School)