

تدریس ترازند

۱۰۱ آموزه برگرفته از تجربه زیسته آموزشی



نویسنده: غلامرضا خاکی

با پیش‌گفتارهایی از استادان: میرجلال‌الدین کزازی

محمود مهرمحمدی

نعمت‌الله فاضلی

عنوان و نام پدیدآور: تدریس ترازمند ۱۰۱ آموزه برگرفته از تجربه زیسته آموزشی
نویسنده: غلامرضا خاکی

مشخصات نشر: تهران: هوش ناب، ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۲۱۶ ص، ۱۴ × ۲۱ سانتی متر (رقعی)
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۲۸۵-۰۷-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیا
موضوع: تدریس دانشگاهی - روش شناسی
College Teaching - Methodology

شناسه افزوده: کزازی، میرجلال‌الدین، ۱۳۲۷، پیش‌گفتار
شناسه افزوده: مهرمحمدی، محمود، ۱۳۳۷، پیش‌گفتار
شناسه افزوده: فاضلی، نعمت‌الله، ۱۳۴۳، پیش‌گفتار
رده بندی کنگره: LB۲۳۳۱
رده بندی دیویی: ۳۷۸/۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۲۲۳۱۴

تدریس ترازمند

۱۰۱ آموزه برگرفته از تجربه زیسته آموزشی

نویسنده: غلامرضا خاکی
بازرسی و گفتارهایی از استادان: میرجلال‌الدین کزازی
محمود مهرمحمدی
نعمت‌الله فاضلی
امیرمسعود سجادی
غرافیکست: علی عبداللہیان
خط: نقره‌آبی
لیتوگرافی: باران شب
چاپ: دوم، تابستان ۱۴۰۲
نوبت چاپ: ۵۰۰ نسخه
تعداد: ۱۷۵،۰۰۰ تومان
قیمت:

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۲۸۵-۰۷-۱

ISBN: 978-622-5285-07-1



بر این کتاب

از کاغذ سبک و معیوم با کیفیت بالا و
رنگ مناسب استفاده می‌کنیم تا:

- کتاب سبک‌تر باشد
- چشم کمتر خسته شود
- درخت کمتری قطع شود

و با طبیعت خوش رفتار باشیم.

هوش‌ناب

کلیه حقوق این مجموعه برای انتشارات هوش ناب محفوظ است.
هرگونه استفاده از مطالب این کتاب - به هر شکل - منوط به اجازه کتبی ناشر است.

تهران، خیابان زرتشت غربی، پلاک ۱۴، طبقه ۳ | ۰۲۱-۸۶۰۳۵۰۳۸

www.hooshenab.com

۱۰	پیش‌نگاشت (مؤلف)
۲۴	آموزه و آزموده (دبیاچهٔ دکتر میرجلال‌الدین کزازی)
۲۷	خودپرسی در برابر آینهٔ زمان (مقدمهٔ دکتر محمود مهرمحمدی)
۳۰	در تدریس منس مند باشیم یا روش مند؟ (یادداشت دکتر نعمت‌الله فاضلی)

بخش (الف)

۳۷	فهم آموزه‌های کلی از تجربه‌های یاددهی
۳۹	نوشتار یکم تجربه؛ و روش استنباط آموزه از آن
۵۳	نوشتار دوم تجربهٔ تُرطنینی به نام تدریس

بخش (ب)

۶۳	انواع آموزه‌های حاصل شده از تجربه
۶۵	نوشتار سوم تدریس ترازمند و روش‌شناسی آموزه‌یابی در آن
۸۳	نوشتار چهارم آموزه‌های منشی (رفتاری)
۱۱۹	نوشتار پنجم آموزه‌های روشی (سبکی)

پیوست‌ها

۱۸۸	
۲۰۹	منابع و یادداشت‌ها

۱۰	پیش‌نگاشت (مؤلف)
۲۴	آموزه و آزموده (دیباچهٔ دکتر میرجلال‌الدین کزازی)
۲۷	خودپرسی در برابر آینهٔ زمان (مقدمهٔ دکتر محمود مهرمحمدی)
۳۰	در تدریس منش مند باشیم یا روش مند؟ (یادداشت دکتر نعمت‌الله فاضلی)

بخش (الف)

۳۷

فهم آموزه‌های کلی از تجربه‌های یاددهی

نوشتار یکم | تجربه؛ و روش استنباط آموزه از آن

۳۹	مقدمه
۴۰	ارکان شناخت
۴۷	آموزه؛ دانشی برآمده از تجربه
۴۷	کارکردهای آموزه
۴۸	ساختارهایی برای نگارش تجربه‌های زیسته
۴۹	سبک "تجربه‌نگاری آموزه‌ای" (گزاره‌ای)
۴۹	گشودگی به روی آموزه‌های دیگران
۵۰	دلایل مقاومت روانی در پذیرش آموزه‌های دیگران
۵۱	نتیجه‌گیری

نوشتار دوم | تجربهٔ پُرطنینی به نام تدریس

۵۳	مقدمه
۵۴	رویکردهای آموزشی
۵۵	رویکردهای یادگیری
۵۶	انواع یادگیری
۵۶	اهداف آموزشی
۵۷	تدریس (یاددهی)
۶۰	کلاس کجاست؟
۶۱	نتیجه‌گیری

۶۵	نوشتار سوم تدریس ترازمند و روش‌شناسی آموزه‌یابی در آن
۶۶	مقدمه
۶۶	دویدن در مازهای جهان آشوبناک
۶۷	نیاز به انسانی نو
۶۷	انگاره‌ای از انسان نو
۷۰	عوامل مؤثر بر تدریس
۷۲	رویکرد نگارنده برای آموزه‌یابی از تجربه‌زیسته
۷۳	کدامین سبک؟
۷۴	تدریس ترازمند (ترازینه)
۷۵	کاربرد آموزه‌های آموزشی
۷۵	خودارزیابی
۷۸	خاستگاه‌ها و آشخورهای آموزه‌های کتاب
۷۹	ساختار بیان آموزه‌ها

نوشتار چهارم | آموزه‌های مَسْئِی (رفتاری)

۸۴	۱. شهامت پوزش خواهی داشته باشید.
۸۵	۲. هوشیار باشید با غرور خودستایی نکنید.
۸۶	۳. از بزرگان مورد علاقه‌تان بُت بسازید.
۸۷	۴. به ندانستن‌های خود صادقانه اعتراف کنید.
۸۸	۵. انتظار از خود را درک و اصلاح کنید.
۸۹	۶. برای یادگیری متواضع باشید.
۹۰	۷. ویژگی‌های مخاطبان خود را بشناسید.
۹۱	۸. به عدالت ملموس رفتار کنید.
۹۲	۹. ایجاد استرس و اضطراب نکنید.
۹۲	۱۰. حد شوخی و صمیمیت را نگه دارید.
۹۴	۱۱. به تیکه‌پرانی‌ها واکنش نشان ندهید.
۹۵	۱۲. درباره مسائل شخصی کنجکاوی نکنید.
۹۶	۱۳. رفتاری جدی، اما منعطف داشته باشید.
۹۷	۱۴. از افراط و تفریط پرهیز نمائید.
۹۸	۱۵. در تشویق دیگران میانه‌رو باشید.
۹۹	۱۶. خود را با بدگویی و گله‌مندی تحقیر نکنید.
۱۰۰	۱۷. ابراز محبت دیگران را وظیفه آنان نپندارید.
۱۰۱	۱۸. افراد همیشه معقول رفتار نمی‌کنند.
۱۰۲	۱۹. به برداشت‌های نادرست دامن نزنید.
۱۰۳	۲۰. فروتنی دروغین ابراز نمائید.
۱۰۴	۲۱. با حاضر جوابی شور پرسندگان را نابود نکنید.
۱۰۵	۲۲. اجازه بدگویی به دیگران ندهید.
۱۰۶	۲۳. بر سرعت کلام خود حساس باشید.
۱۰۷	۲۴. مراقب لحن کلام خود باشید.
۱۰۸	۲۵. به مصیبت‌دیدگان شفقت بوزید.
۱۰۹	۲۶. ذهنیت و نیت دیگران را نخوانید.

۱۱۰	در سخن گفتن تک‌گویی نکنید.	۲۷
۱۱۱	امکان سخنوری فراهم آورید.	۲۸
۱۱۲	ارتباط با صاحب‌نظران را توصیه نمائید.	۲۹
۱۱۳	به جای تخریب، انتقاد مؤثر کنید.	۳۰
۱۱۴	به انجام وعده‌ها، حساس باشید.	۳۱
۱۱۵	به وقت دیگران احترام بگذارید.	۳۲
۱۱۶	دیگران را برای نفهمیدن تحقیر نکنید.	۳۳
۱۱۷	در برخورد با خطاها، پرورشی عمل کنید.	۳۴

نوشتار پنجم | آموزه‌های روشی (سبکی)

۱۲۰	بر یادگیری برنامه‌مدار تأکید نمائید.	۳۵
۱۲۱	تشویق کنید تا دانسته‌ها تجربه شوند.	۳۶
۱۲۲	گفتگو با پیشکسوتان را ترغیب کنید.	۳۷
۱۲۳	با سازمان‌های اجرایی همکاری نمائید.	۳۸
۱۲۴	پایگاه اطلاعاتی علمی ایجاد کنید.	۳۹
۱۲۵	از زبان نمودار در بیان مطالب بهره بگیرید.	۴۰
۱۲۶	شیوه کار گروهی را به‌کار بگیرید.	۴۱
۱۲۷	از افراد باتجربه دعوت کنید.	۴۲
۱۲۸	در ارائه از شیوه‌های هنری استفاده کنید.	۴۳
۱۲۹	انتقادی اندیشیدن را رواج دهید.	۴۴
۱۳۰	شیوه و محتوای تحقیق را متناسب کنید.	۴۵
۱۳۱	نسبت به بهرهوری حساسیت ایجاد نمائید.	۴۶
۱۳۲	استفاده از دستاوردهای قبلی را توصیه کنید.	۴۷
۱۳۳	با همکاران در تعامل و تبادل باشید.	۴۸
۱۳۴	ساده‌سازی تا جایی که موضوع محبوس نشود.	۴۹
۱۳۵	مبهم سخن نگویند و نویسی.	۵۰
۱۳۶	پاسخ‌دهی خود را متناسب کنید.	۵۱
۱۳۷	برای ارزیابی شیوه‌های مکمل ایجاد نمائید.	۵۲
۱۳۸	از فعالیت‌های علمی دیگران سوءاستفاده نکنید.	۵۳
۱۳۹	در پی ثبت رخدادهای مهم باشید.	۵۴
۱۴۰	شیوه پرسش و پاسخ را مشخص کنید.	۵۵
۱۴۱	هنر پرسشگری را بیاموزانید.	۵۶
۱۴۲	سبک کار خود را پیوسته ارزیابی کنید.	۵۷
۱۴۳	بازدیدهای گروهی به عمل آورید.	۵۸
۱۴۴	روش‌های گوناگون را در تدریس به‌کار برید.	۵۹
۱۴۵	از روش موردکاوی استفاده کنید.	۶۰
۱۴۶	شیوه موردنگاری را آموزش دهید.	۶۱
۱۴۷	مفاهیم مهم را ریشه‌یابی کنید.	۶۲
۱۴۸	شیوه‌های جزوه نویسی را آموزش دهید.	۶۳
۱۴۹	به مغلطه حساس شوید.	۶۴
۱۵۰	میان کفایت‌گرایی و کیفیت‌گرایی تعادل ایجاد نمائید.	۶۵
۱۵۱	اقوام ایرانی را بشناسانید.	۶۶
۱۵۲	کارکرد نظریه‌ها را در تحول اجتماعی نشان دهید.	۶۷
۱۵۳	مصادیق‌های مفاهیم را در دنیای واقع بنمایانید.	۶۸
۱۵۴	بازی‌های آموزشی را به‌کار گیرید.	۶۹
۱۵۵	از جمله‌های قصار در تدریس استفاده کنید.	۷۰
۱۵۶	در کلاس به بحث‌های غیرعلمی نپردازید.	۷۱
۱۵۷	از شیوه‌های متنوع ارائه بهره بگیرید.	۷۲
۱۵۸	بر حافظه‌پروری تمرکز نکنید.	۷۳

۱۵۹	در دام تدریس نمره‌مدار نیفتید.	۷۴
۱۶۰	از فن ایفای نقش در آموزش بهره بگیرید.	۷۵
۱۶۱	بر آگاهی تاریخی تأکید کنید.	۷۶
۱۶۲	به مطالعه تاریخ غرب توصیه کنید.	۷۷
۱۶۳	بر کندوکاو فلسفی تأکید نمایید.	۷۸
۱۶۴	سیر تکامل نظریه‌های علمی را تشریح کنید.	۷۹
۱۶۵	خود را محکوم سرفصل‌های مصوّب ندانید.	۸۰
۱۶۶	بر تحلیل، نه ارائه داده‌ها متمرکز شوید.	۸۱
۱۶۷	آشنایی با سازمان‌های بین‌المللی را ضروری بدانید.	۸۲
۱۶۸	به دنبال کامل درس دادن نباشید.	۸۳
۱۶۹	در دام تمرکز بر مطالب دوست‌داشتنی نیفتید.	۸۴
۱۷۰	بررسی کنید تا چه میزان یاد گرفته‌اند.	۸۵
۱۷۱	شتاب و حجم یاددهی را مهار کنید.	۸۶
۱۷۲	از یافته‌های پایان‌نامه‌ها در تدریس استفاده کنید.	۸۷
۱۷۳	گفتگوی کلاسی را در شبکه‌های مجازی ادامه دهید.	۸۸
۱۷۴	نظریه‌ها را تغییر ماهیت ندهید.	۸۹
۱۷۵	بر به‌کارگیری قواعد منطقی تأکید کنید.	۹۰
۱۷۶	به حضور در مجامع علمی تشویق نمائید.	۹۱
۱۷۷	معامل‌های خارجی مفاهیم را بیان کنید.	۹۲
۱۷۸	بر نگاه آماری به پدیده‌ها تأکید کنید.	۹۳
۱۷۹	بر استفاده از فرصت‌های آموزشی تأکید کنید.	۹۴
۱۸۰	قصه‌گویی هدفمندانه‌کار بگیرید.	۹۵
۱۸۱	بر همکاری با نشیبه‌های تخصصی تأکید کنید.	۹۶
۱۸۲	در درس‌های تکراری توانایی‌تان را نشان دهید.	۹۷
۱۸۳	به نداشتن تکیه‌کلمه حساس نباشید.	۹۸
۱۸۴	به شیوه‌ای مؤثر از ادبیات بهره بگیرید.	۹۹
۱۸۵	انتظارات معقول داشته باشید.	۱۰۰
۱۸۶	تدریس نمایشی نکنید.	۱۰۱

۱۸۹ پیوست (۱) | مسئول جهل مردم

۱۹۰ پیوست (۲) | از درویش تا درویشیان

۱۹۴ پیوست (۳) | داستانک‌های آکنده از حکمت

۱۹۸ پیوست (۴) | هدیه پیشنهاد

۱۹۹ پیوست (۵) | قیمت آموزه

۲۰۱ پیوست (۶) | در جستجوی کلاسی گرم در فصل سرد وجود

۲۰۹ منابع و یادداشت‌ها

پیش‌نگاشت

امروز به دست من، جز قلمی نیست،
باری می‌کوشم تا خدمتی کنم.

بیهقی

چندی پیش تلویزیون را که روشن کردم صحنه شگفتی پدیدار شد. کودکانی زیر چادری سفید در دشتی نشستند و معلمی با لباس بختیاری به آنها درس می‌داد. چند دقیقه بعد متوجه شدم که فیلم، مستندی داستانی است به نام: //فبای معجزه‌گر. فیلمی دربارهٔ پدر آموزش عشایری ایران، محمد بهمن بیگی^(۱). مردی که می‌گفت: «کلید مشکلات ما در لابه‌لای الیاس خفته است.»

فیلم که تمام شد احساس بی‌تابی داشتم، برای فرار از این احوال به پیاده‌روی رفتم. در مسیر به ذهنم آمد که برآستی یکی از ضعف‌های بنیادین فرهنگی کشور ما، کم‌توجهی در ثبت تجربه‌های شاغلان در سطوح اجرایی، آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای و تبادل اندک آنهاست. ما به دلایل گوناگون اینگونه‌ایم. به دلایل شخصیتی، هراس و غرور، فرهنگ شفاهی، ساختارهای نامناسب و... در خویش زندانی‌ایم. بیشتر ما درس‌هایی از آنچه گذشته، کمتر دریافته‌ایم و آنچه را که نیز آموخته‌ایم با دیگران به اشتراک نمی‌گذاریم. چنین واقعیتی هزینه‌های مادی، جسمی و روانی را در سطح فردی، خانوادگی، گروهی، سازمانی و ملی ایرانیان صدچندان کرده است. ما به راه‌های اشتباهی می‌رویم که دیگران خطا بودن آن را دریافته‌اند اما آن را اعلام نکرده‌اند. از سوراخ‌هایی گزیده می‌شویم که بارها دیگران گزیده شده‌اند. به قول ایندیرا گاندی: «تاریخ بهترین معلمی است که دانش‌آموزان کمترین توجه را به او دارند.»

در جلسه‌ای نقدی بر قلمروهای سه‌گانه فعالیت‌های مدیریتی در ایران در چارچوب "روشنفکری سازمانی"^۱ داشتم. در آن سخنرانی ضمن یادکرد از بهمن بیگی، او را به خاطر همتش و کتاب‌هایش ستودم. در آن سخنان "تجربه‌نگاری‌های آموزشی" او را یکی از مصداق‌های کار روشنفکری^۲ دانستم. در پایان جلسه وارد این بحث شدم که جای بسی شگفتی است که در ساختار آموزش عالی ما، هرکسی با مدرک فوق‌لیسانس یا دکترایی که می‌گیرد شهادت تدریس^۳ می‌یابد.^۴ بسیاری از نسل استادان پیشین نسل ما و این نسل تدریس می‌کنند بی آنکه آموزشی دیده باشند که چگونه به شیوه‌هایی علمی بیاموزانند،^۵ هدایتگر شدیم و شدند بی آنکه اثبات کنند از توان علمی لازم برخوردارند و فضیلت‌های بایسته برای تدریس دارند. پیداست چنین مدرسانی ذهن فراگیران خود را آزمایشگاهی برای به‌کارگیری شیوه‌هایی می‌کنند که بر پایه تجربه خود آن را درست می‌پندارند...

یکی از همکاران در پایان آن جلسه پرسید: «اگر از این حرف‌های کلی بگذریم چرا در رشته ما حتی جزوه‌ای هم وجود ندارد تا نومدرسان با خواندن آن رمزها و رازهای تدریس مؤثر را از پیش‌کسوتان خود بیاموزند؟! آیا نومدرسان در دانشگاه نباید خطاهای آموزشی را فهمیده و به آن راه‌ها نروند و شیوه‌های موفقیت و اثربخشی در تدریس را بشناسند؟^(۲) در رشته من و شما که به قول خودتان "ام‌المعارف توسعه" است، چرا قلم‌زنان بیشتر یا مترجمند یا مونتاژکار (مؤلف) کتاب‌های تألیفی که گزیده‌هایی از سرهم‌بندی شده از مقالات فرنگی‌اند...»

زمان جلسه پایان یافته بود و جماعت در حال ترک جلسه، فقط مجال شد تا در پاسخش از زبان مولانا بگویم:

۱ نام کتابی از نگارنده در نشر قوژان.

۲ اشاره به نام کتابی از بابک احمدی منتشر شده در نشر مرکز.

۳ اشاره به نام کتابی نوشته پارکر پالمر به ترجمان نوگل روحانی، منتشر شده در نشر هوش‌ناب.

۴ در آلمان رسم بر آن است کسی که داوطلب شغل تدریس در دانشگاه است پس از دریافت مدرک دکترای برای دریافت اجازه تدریس در دانشگاه، رساله استادی (Habilitation) بنویسد.

۵ بعد از انقلاب در سال ۱۳۶۰، دانشگاهی به نام تربیت مدرس با هدف تولید علم نافع (!) برای پرورش اعضای هیأت علمی متخصص، متدبر و متعهد (!) تاسیس شد که افزون بر واحدهای معمول، باید دانشجویان تعدادی واحد تربیتی با گرایش ایدئولوژیک می‌گذراندند، گویی دیگر اکنون اینگونه نیست.

نفس خروس بگرفت که نوبتی بخواند
همه بلبلان بمردند و نماند جز غرابی

قرعه کار تدریس

در مسیر بازگشت از آن جلسه، در بازتاب شور و هیجان آن همکار، ذهنم درگیر این پرسش شد که: من چگونه به کار تدریس کشیده شدم؟

در پاسخ به این پرسش، پدرم به خاطر آمدن وی تحصیلات کلاسیک نداشت اما در سربازی سواد خواندن و نوشتن پیدا کرده بود.^(۱۳) او تعریف می‌کرد که در هنگام جنگ جهانی دوم سرجوخه آنها با بد و بیراه به آنان سواد آموخته تا به قول خودش جای انگشت گذاشتن بتوانند امضا کنند و روزنامه بخوانند.^۱

پدرم چند شغل را می‌پسندید که در رأس همه آنها معلمی بود. او می‌گفت: «اثر کار هر معلمی ممکن است تا ابد ادامه پیدا کند.» او گاهی ماجرای مبارزه امیرکبیر با جهل مردم در واکنس نزدن را با آب و تاب برای ما تعریف می‌کرد. داستانی سرشار از اندوه و عشق. [نک: پیوست (۱)]

وی چهار تن از دخترهایش را به معلم شدن هدایت کرد. او گاهی با اعتماد به نفس در چگونه معلمی کردن به آنها نیز مشورت می‌داد. یکی از خواهرانم سپاهی دانش شد. او هر هفته که از روستا بازمی‌گشت گزارش مفصلی می‌داد و من آنها را می‌شنیدم. برای نمونه یادم هست یکبار از مردی روستایی صحبت کرد که با اعتراض به مدرسه آمده که چرا همیشه پسرش بیست می‌گیرد و نمره بیشتری نمی‌گیرد! این خواهران به ترتیب ذهن نوجوانی مرا با ابعادی از شغل معلمی درگیر کردند. عجیب آن بود با آن همه سخن از مدرسه و تدریس، خیال معلمی یا استادی را نمی‌پروراندیم. همزمان با گفت و شنودهای خانگی، در مدرسه نیز معلم‌های چپی تلاش می‌کردند تا برای دانش‌آموزان چشم و گوش بسته، کسانی چون صمد، درویشیان، یاقوتی

۱ در احوالی که پیش آمد چاپ دوم کتاب *موردکلاوی* را به آن سرجوخه ناشناخته تقدیم نمودم. زیرا یکباره خود را مدیون او احساس کردم. دینی برای این که بی‌گمان شوق یادگیری را او به واسطه پدرم به من منتقل کرده بود.

و... را اسطوره‌هایی بنمایانند که باید از آنان پیروی کرد. آنها مدعی بودند آن الگوها، راه‌رهای خلق‌ها را یافته‌اند. آنان همه آگاهی را برای ما در کتاب‌های جذاب داستانی آن نویسندگان خاص خلاصه می‌کردند و نتیجه می‌گرفتند که آن همه خرد و معرفت که می‌بینید، حاصل آموزگاری آن نویسندگان در روستاهاست. خواندن آن کتاب‌ها، احساساتم را به شدت جریحه‌دار می‌کرد اما تبلیغات و الگوسازی‌هایشان در من اثر چندانی نمی‌کرد و در هوای جراح مغز و اعصاب شدن بودم. [نک: پیوست (۲)]

در ایام تعطیلی دانشگاه‌ها، برای رفع نگرانی که پدرم از آینده شغلی‌ام داشت به تربیت معلم رفتم. دو هفته از دانشجو معلم شدنم نگذشته بود که در رشته مدیریت صنعتی قبول شدم.^۱ برای گریز از معلمی با چه مصیبتی تعهد پنجاه هزار تومانی به آموزش و پرورش را قسط‌بندی کردم و به خیال خود گریختم. اما گویی در "طرح ازلی" (=تقدیر)، بازی به گونه‌ای دیگر رقم خورده بود. در هفته اول حضور در دانشگاه، روزی هم‌کلاسی از من پرسید: «می‌خواهی معلم حق‌التدریس بشوی؟» هفته بعد، معلم دبیرستان بودم و مسیر زندگی‌ام دگرگون شد. برآستی چه سخن حقی است کلام مولانا که فرمود:

تدبیر کند بنده و تقدیر نداند

تدبیر به تقدیر خداوند نماند

اینگونه شد که تا چشم باز کردم دیدم به قول سهراب، حسابی دچار گرمی گفتار شده‌ام و به قول مولانا می‌روم تا از حکایت، خود حکایت کردم. این روزها که به آن روزگار می‌اندیشم از خود می‌پرسم: این چه رازی بود که من در آن سال‌ها هرگز به جایی غیر از کلاس نیندیشیدم. از سال دوم دانشگاه، گاهی به جای برخی از استادان، درس دادم و هنگام پایان‌نامه‌نویسی در فوق‌لیسانس، تدریس اصول مدیریت

۱ یا عارفی در ایام تعطیلی دانشگاه‌ها آشنا شدم. او اعتقاد داشت نمی‌توان به قلمرو حقیقت با مطالعه کتاب‌های فلسفی و عرفانی راه یافت. آن بزرگوار در هر دیداری بر بحران فرهنگ اجتماعی و فردی ایرانیان و تأثیر آن بر چند و چون مدیریت نظام اجرایی اشاره می‌کرد. ایشان دانش مدیریت را «بازی‌گردان تاریخ» می‌دانست و پیوسته می‌گفت: «ایران پیش از هر چیز، به مدیر کارآمد نیاز دارد.» او از من که رویای پزشکی‌ام بریاد رفته بود، خواست تا در رشته مدیریت تحصیل کنم. رشته‌ای که هیچ تصویری از آن نداشتم، اما مریدوار سخنش را پذیرفتم و چه پذیرش درستی! زیرا هرچه جلوتر آمدم به حق بودن آن بیشتر ایمان آوردم. [نک: در مکتب روزگار (منتشر نشده)]

را به عنوان مدرس در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران آغاز کردم، رفته رفته در سازمان‌های کشور هم به سخنرانی پرداختم ...

در پایان دوره فوق‌لیسانس، مشغول به کار در صنایع فولاد شدم. در "چرخاچرخ آبدیگی" که در تجربه‌های آن ایام پیش آمد، جمله پیتز دراکر را فهمیدم که: «فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می‌خورد.» تأمل بر این جمله شگفت، مرا متوجه نقش فرهنگ در فرآیند مدیریت ملی و سازمانی کرد. رفته رفته به این پرسش رسیدم که چگونه می‌توان با تئوری، واقعیت را جامع‌تر و روشن‌تر دید؟ در فرآیند یافتن پاسخ، متوجه روش Case Study شدم. هیچ منبعی برای چند و چون این شیوه از نگارش وجود نداشت. همین موضوع باعث شد تا به جستجو درباره این روش بپردازم. پس از چندی اولین موردکاوی^۱ را نوشتم، به دنبال آن سه مقاله پیوسته هم با نام: فرهنگ‌ها؛ خیرشکاه نظریه‌های کاربردی در مجله تازه تأسیس دانش مدیریت دانشگاه تهران منتشر کردم. در آن مقاله‌ها کوشیدم تا ضرب‌المثل‌های ایرانی را به عنوان "جوهره شعور تجربی" (حکمت عملی) ایرانیان در طول تاریخ، تفسیر سازمانی کنم. در آن مقاله‌ها به دنبال تشخیص اقتضاهای زیست‌بوم فرهنگی ایران بودم ...

بعد از خروج از فولاد دوباره در آغاز دوره دکترا در دانشگاه‌های تهران و آزاد شروع به تدریس کردم، گاهی در شهرستان‌ها نیز درباره مسائل گوناگون مدیریتی و در کانون آنها بهره‌وری، سخنرانی می‌کردم. با کار پاره‌وقت در سازمان ملی بهره‌وری ایران، امیدوارانه می‌کوشیدم در روند بهبود بهره‌وری کشور سهومی ادا کنم. جدیت در این کار مایه آن شد تا هم نگاهم به زندگی دگرگون شود و هم رساله دکترا را در حوزه بهره‌وری بنویسم، رساله‌ای که بعدها کتابی شد.^(۴) در آن کتاب تلاش کردم به فرهنگ ایران نیز نیم‌نگاهی داشته باشم.^۲ در آن سال‌ها رسالت ترویج فرهنگ و آموزش بهره‌وری بر دوش احساس وطن‌دوستی‌ام، بسیار سنگینی می‌کرد ...

۱ نگارنده کتابی به نام *موردکاوی و موردنگاری در مدیریت* در سال ۱۳۷۳ در انتشارات دانشکده مدیریت منتشر کرد که در آن برای اولین بار اصطلاح موردکاوی به عنوان معادلی برای Case Study مطرح شد. موردکاوی، روشی آموزشی و موردپژوهی (Case Research) رویکردی پژوهشی است.

۲ برای نمونه سخن شیخ علاءالدوله سمنانی را - که به گمان نگارنده گوهر موضوع بهره‌وری است - پشت جلد کتاب آوردم. «هر کس زمینی دارد که از آن هر سال هزار من غله حاصل می‌تواند کرد اگر به تفصیل و اهمال، نهصد من حاصل کند و به سبب او، آن صد من از حلق خلق دور افتد بقدر آن از وی بازخواست خواهند کرد.»

من در آن ایام، جهان را از لای چرخ‌دنده‌ها می‌دیدم. فن‌سالاران (تکنوکرات‌ها) را ناجیان کشور تلقی می‌کردم و راه خروج ایران را از "گرداب شوم عقب‌افتادگی"، توسعه صنعتی می‌دانستم. متأسفانه به‌رغم تأملات سیاسی که در چندوچون تاریخ ایران داشتم، دربارهٔ اقتصاد سیاسی و نظریه‌های دولت مطالعه جدی نداشتم. آن زمان چندان متوجه نقش بوروکرات‌ها و مازسازی‌هایشان بر سر راه توسعه ملی نبودم. بوروکراسی، ازدهای هفت‌سری است که رستمی در عرصه توسعه باید، که پیش از هر چیز به نبرد با آن برخیزد. در آن سال‌ها هنوز با فلسفهٔ تکنولوژی^(۵) و دیدگاه‌های نقادانهٔ مهاتما گاندی و مارتین هایدگر فیلسوف آلمانی دربارهٔ تکنولوژی آشنا نشده بودم. امروز که از پشت "شیشه غبارگرفتهٔ زمان"، به آن روزگار سپری شده می‌نگرم، آن دوران عمر را روزهای "سرخوشی تکنوکراتیک" می‌نامم. رفته‌رفته با تجربه‌ای که در حوزهٔ بهره‌وری ملی پیدا کردم، متوجه نقش بوروکراسی در توسعهٔ ملی شدم و به اهمیت و کارکرد دانش مدیریت دولتی در سعادت ایران پی بردم. در این رهگذار به ضرورت درک تاریخی نیز به عنوان بستری برای مدیریت اقتضایی (Contingency Management) رسیدم.

خویش‌کارفرمایی در بازنشستگی

چندی پیش یکی از دوستان مدرسم پرسید: «چرا ما مدرسان فقط به دلاورانی پشت تریبون کلاس‌ها و همایش‌ها تبدیل شده‌ایم؟ چرا خودت را زود هنگام بازنشست کردی و عرصه تدریس را رها کردی؟ ...» پاسخ به پرسش او دشوار بود و نیازمند به تحلیلی چندجانبه از اوضاع اجتماعی، شرایط دانشگاهی و سرخوردگی‌های شخصی^۱ چگونه باید می‌گفتم تدریس آن‌گونه که در نظر داشتم حتی در شکل حداقلی‌اش نیز ناممکن شده است! یاددهی به نسل‌های رنگارنگی که در دوران شکاکیت پست‌مدرن در فضای ایرانی سر برآورده‌اند راه و رسمی دیگر می‌خواهد که امکان‌ش نیست.^(۶)

مجال و ضرورتی برای توضیح به آن دوست نبود و به پاسخی سرسری بسنده کردم، اما او پس از سخنان من به قول خودش از زبان جان سی مکسول نقل کرد: «تا

۱ جای رشک است. اما مشیت خداوند بر آن بوده که مسائل آسان نصیب فیزیکدانان باشد. (چارلز لیو و جیمز مارچ)

وقتی از کاری درسی نگرفته باشی آن کار تمام نشده است.» او بر مبنای این سخن نتیجه گرفت که تو باید کاری بکنی...!

آن دوست چندی بعد در تماسی، دنباله حرف‌های آن روزش را گرفت و در پایان سخنانش گفت: «یادت هست روزگاری می‌گفتی، راه هزار فرسنگی نیز با یک گام آغاز می‌شود و از هلن پیکارد نقل می‌کردی: آن کس که نور می‌دهد باید تاب سوختن داشته باشد.» حالا کیست آن که روزی از نقطه‌ای، میان نسل مدرسان دیروز با امروز و فردا پلی بزند، پلی هر چند باریک و لرزان! چه کسی است آنکه امکانش برای انتقال آموزه‌هایی از تجربه‌زیسته‌اش ایجاد کند؟ او با این بیت نظامی سخنانش را به سرانجام رساند که:

غافل منشین ورقی می‌خرایش
گر ننویسی قلمی می‌تراش

رویارویی با خود

سخنان آن دوست هر روز پس از پایان نگارش کتاب *روشنفکری سازمانی* در ذهنم موج می‌خورد. سرانجام به این نتیجه رسیدم چرا آن کس که اکنون و اینجا باید کار انتقال آموزه‌های تدریس را آغاز کند تو نباشی؟! تویی که درباره مدیریت دانش و تبدیل دانش ضمنی (پنهان) به دانش صریح (آشکار) بارهای بار سخنرانی کرده‌ای! تویی که درباره تجربه‌نگاری کتاب نوشته‌ای و به هر کس که می‌رسی او را به نوشتن تجربه و خاطره‌هایش تشویق می‌کنی! چرا در این ایامی که خودخواسته - اما در حقیقت به "اجبار روند زمانه" - بازنشسته‌ای، از رمز و راز شکست‌ها و موفقیت‌هایت در تدریس، سخنی با دیگران نمی‌گویی؟! چرا اکنون که به فکر *فرار از مدرسه*^۲ ات عمل کردی، گزارشی از آنچه را که تجربه کردی نمی‌نویسی؟ چرا آموزه‌های ایام مدرسی خود را منتشر نمی‌کنی، شاید در پرتو آموزه‌های برآمده از تجربه تو، اندکی از گسست میان نسل‌های مدرسان کمتر شود. آیا عشق به انسانیت چیزی فراتر از آن است که باید تو نیز به قدر توان خود کمک کنی تا دیگران نیز خوبی‌ها را توسعه و تداوم بخشند و از

۱ حال مرغی که برسته‌ست از این دام بگو
صفت راه مگو و ز سرانجام بگو

آه زندانی این دام بسی بشنودیم
سخن بند مگو و صفت قند بگو

۲ اشاره به نام کتابی از دکتر زرین کوب در شرح احوال و گریختن امام محمد غزالی از نظامیه بغداد.

بدی‌ها پرهیز کنند؟ مگر نشنیده‌ای که قیصر گفت:

از خاک ما در باد، بوی تو می‌آید
تنها تو می‌مائی، ما می‌رویم از یاد

اما هرگاه می‌خواستیم کار نگارش آموزه‌ها را شروع کنیم آه و ناله ناشران از گرانی روزافزون کاغذ، رکود بازار کتاب^۱... میل نوشتن را از من می‌ستاند. برای آنان که تقدیرشان نگاشتن است نوشتن چه رنج جانفرسا و تأسف‌آوری شده است. نوشتن در روزگاری که به "آواز دل‌آزار بازیگران بازار ارز"، باید قلم در میدان اندیشه رقصان شود. چه زمانه‌ای است که باید ارج نویسندگانش در بازی دلان ارز تراز شود.^۲ در انبوه مشکلات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فقط بازار سندنویسی برای تحول پر رونق است. در کمال شگفتی هر روز سندی از نهان‌خانه‌های اجرایی کشور سر بر می‌آورد. روزگاری که مفسران اجرایی به میدان درآمده‌اش در این "دستورآباد"، به جای تدوین راه‌حل‌های کاربردی مناسب با شرایط ایران، به سندنویسان دفترخانه‌های اسناد فلان و بهمان تبدیل شده‌اند!^۳ آری، به قول شاملو: «روزگار غریبی است، نازنین!» روزگاری که مسئولان نه تنها به واقعیت‌های اجتماعی و سازمانی، بلکه به باد، آب، آتش و خاک نیز فرمان می‌دهند که این‌گونه و آن‌گونه بشوند. براستی در چنین روزگاری از کسی چون من چه برمی‌آید؟^۴ باری به قول مولانا:

چون مار ز افسون کسی می‌پیچم
چون طره جعد یار پیچاپیچم
والله که ندانم این چه پیچاپیچست
این می‌دانم که چون نیچم هیچم

۱ بعضی برای خوردن نان آمده‌اند و بعضی برای تماشای نان می‌خواهند که این سخن را بیاموزند و بفروشند. (مولانا)

۲ میرزا ابوالحسن خان ایلیچی در سال ۱۲۲۴ ق در بازگشت از مأموریت به لندن در سفرنامه‌ای با عنوان *حیرت‌نامه سفر* عامل اصلی پیشرفت جوامع غربی را تشویق و حمایت حکومت‌ها از دانشمندان دانسته و در ص ۳۳۱ نتیجه گرفته است: «در این صورت چگونه صاحب فکر نشوند در مملکتی که این قسم قدردان دارند.»

۳ عددها دروغ نمی‌گویند، اما دروغگویان عددهای دروغ می‌سازند. (چارلز گراس ونور)

۴ كُنْ فِي الْفِتْنَةِ كَأَبِي اللَّيْثُونِ، لَا ظَهْرٌ فَيْزُكَ، وَلَا مَرْعٌ فَيُخَلِّبُ. در فتنه‌ها، چونان شتر دوساله باش، نه پشتی دارد که سواری دهد، و نه پستانی تا او را بدوشند. (حکمت اول از نهج البلاغه)

شوری برای نگارش

باری اشارت از باطن در رسید که:

هر چه خلق آموختت زان لب ببند
جمله آن شوکز خدا آموختی
این صفا را از گله تیره مکن
کاین صفا از مصطفی آموختی

گفتم: آخر ...

هشدار پیر بلخ، رشته وهم را گسست که:

خدمتی می کن برای کردگار
با قبول و رد خلقت چه کار

حجت بر من تمام شد و کار شایسته‌ای منابع را آغاز کردم. در بررسی‌ها به شرح حال اروین یالوم روان‌درمانگر آمریکایی^(۷) رسیدم. هرچه در خواندن احوال او بیشتر رفتم حسرتی جانگداز بیشتر مرا در بر گرفت. تصور می‌کردم استادی چون او چه لذت‌هایی از تجربه در آن فضای رویایی علمی که نبرده است، حسرت می‌خوردم که سرنوشت تمام لذتی را که از تدریس در دانشگاه در ذهنم ساخته بودم^۱ به مدرسی در زمینه و زمانه‌ای ختم شد که نتوانستم آن باشم که باید می‌بودم. به آخر کتاب که رسیدم حیران شدم. یالوم در پاسخ به مصاحبه‌گری می‌گوید: «پانزده سال قبل، پیش از موقع خود را از گروه روانپزشکی بازنشسته کردم. حقیقتاً دانشجویی نداشتم که به آنچه باید تدریس می‌کردم علاقه نشان دهد، در نتیجه آموزگاری را از راه نوشته‌هایم پی گرفتم، دلم برای کلاس تنگ نمی‌شود، چون احساس می‌کنم اکنون راه دیگری برای آموزگاری در پیش رو دارم، نوشتنم را نوعی آموزگاری می‌دانم...» آیا یالوم برای فرار از احساس بیهودگی به نوشتن پناه برد؟ آیا این همان حال است که اوجش را خیم این‌گونه سرود:

۱ من به کسی که آرزویی برای آموختن ندارد تعلیم نخواهم داد. همچنین هیچ مطلبی را برای کسی که خود در جستجوی درک آن نیست، توضیح نخواهم داد. (کنفوسیوس)

یک چند به کودکی به استاد شدیم
یک چند به استادی خود شاد شدیم
پایان سخن شنو که ما را چه رسید
از خاک در آمدیم و بر باد شدیم

احساس کردم سخن یالوم، چرخش کلیدی بر در زندانی بود که در آن گرفتار بودم. باورم نمی‌شد کسی چون من در این سوی دنیا، احساسی مانند حس او را نزدیک به دو دهه در جان خویش تجربه کرده باشد. در تأمل بر سخنان یالوم، کلام درویشی در خاطر آمد که سال‌ها پیش به من گفت: «جهان "حسرت‌آباد" است. هر کس در حسرت دیگری.» او سپس این بیت سعدی را خواند:

بی حسرت از جهان نرود هیچ کس به در
الا شهید عشق به تیر از کمان دوست

درگیری درونی با این سخنان مرا به این نتیجه رساند که نهیب بیهقی را بپذیرم که: «چاره نیست مرا از باز نمودن چنین حال‌ها که ازین گفتن‌ها، امید می‌رود بیداری افزایش و تاریخ بر راه راست برود...»^(۸)

گامی در راه هزار فرسنگی

سرانجام عزم برای نوشتن کتاب جدی شد. باید می‌نوشتم تا بقول کافکا از صف مردگان خارج شوم. اصلی‌ترین دشواری‌ام نبود منابع مبتنی بر تجربه‌های مدرسان ایرانی بود. چون نمی‌خواستم کتابی دانشگاهی در موضوع مدیریت آموزش بنویسم. برای این کار ترجمه‌های فراوان دربارهٔ انواع تدریس و تکنولوژی آموزشی در دسترس هست که برای کار من مناسب نبودند.^(۹) تصمیم این بود بخشی از آموزه‌های حاصل از تجربهٔ تدریس خود را در قالب آموزه‌های تجویزی و پرهیزی (نه روایت خاطرات) مدون سازم. ابتدا فکر می‌کردم کار ساده‌ای است اما هر چه جلوتر آمدم سخن بیهقی را بهتر درک کردم که گفت: «آدمی آنگاه که قلم برگیرد بداند پهنای کار تا کجاست.» به قول سعدی:

۱ زندگی، هنر کسب نتیجه‌های کافی، از مقدمه‌های ناکافی است. (ساموئل یانلر)

پای ملخی پیش سلیمان بردن
عیب است و لیکن هنر است از موری

سفری برای کندوکاوی تاریخی در خویش آغاز کردم. به ایامی بازگشتم که شتابان از این کلاس به آن کلاس می‌رفتم. برخلاف انتظارم این خودکاو، رفته رفته احساس تلف‌شدگی‌ام را تشدید کرد و خاطرات تلخ به ذهنم هجوم آوردند. بازحمت می‌نوشتم و دمامد جمله بود لر را تجربه می‌کردم: «نگارش هر چیزی، دوباره زیستن آن است.» گاه که در نوشتن، احساس بیهودگی می‌کردم به خود دل‌داری می‌دادم شاید همین آموزه‌های من بتوانند اندکی از چنین حسرت‌هایی را در جان مدرسی در گوشه‌ای از این خاک بلاخیز بکاهند!

باری، لنگان لنگان در "سنگلاخ رنج"ی روحی کار نگارش پایان یافت و من سخن کانت فیلسوف آلمانی را بیشتر حس کردم که گفته است: «درست هنگامی که به جایی رسیده‌ایم که بتوانیم کار را صحیح شروع کنیم، باید کنار برویم و کار را از سر به نوآموزان بسپاریم.»^(۱۰)

اهداف کتاب

این کتاب برای تحقق اهداف گوناگونی نوشته شده است مانند:

۱. کاهش هزینه‌های ملی ناشی از خطاهای آموزشی و تقویت سرمایه انسانی ملی در ایران.
۲. تشویق به ایفای نقش مدرسان در دگرگونی فرهنگ شفاهی به مکتوب.
۳. جهت‌دهی به انتظارات و خواسته‌های فراگیران از مدرسان.
۴. ایجاد آگاهی در فراگیران نسبت به نقش خود در بهبود فرآیند یاددهی مدرسان.^۱
۵. ایجاد پیوند میان مدرسان و کارآمدسازی عملی بیشتر و بهتر روش و منش آنها.
۶. ارائه الگو و نمونه‌ای برای نگارش تجربه در حوزه‌های تدریس، پژوهش و مشاوره.
۷. ایجاد انگیزه در مدرسان برای به‌کارگیری روش‌های خلاقانه‌ای مانند درس‌پژوهی^(۱۱)

۱ بین واژه‌های فراگیری و یادگیری تفاوتی نیست هرچند می‌توان اولی را غیراختیاری و دومی را اختیاری دانست.

مخاطبان کتاب

کتاب حاضر دو گروه مخاطب اصلی زیر را دارد:

- الف) مدرسانی که در دانشگاه‌ها و مؤسسات و مراکز عالی ... تدریس می‌کنند.^۱
ب) دانشجویانی که تمایل دارند در آینده به تدریس بپردازند.

امید است مخاطبان، کتاب را پذیرا باشند و با خوانش نقادانه و اجرای خلاقانه آموزه‌ها، بتوانند از مدرسی پیش از خود، نکته‌ای بیاموزند تا به قول هایدگر، کارشان ارزش پایدار داشته باشد.^۲

نکته‌ها

۱. می‌توان کتاب حاضر را جلد دوم کتاب منتشر نشده‌ای به نام: *در مکتب روزگار* (نام موقت) دانست نگارنده در آن کتاب خطوطی از خاطرات خود را گزارش کرده است.^۳ به قول سنایی:

هرکه شاگرد روز و شب نئود
جز تهی دست و بی‌ادب نئود

۲. پاره‌ای از آراء نگارنده که به کوتاهی در کتاب به آنها اشاره شده‌اند در برخی از کتاب‌های دیگر او آمده‌اند مانند:

الف) مدیریت تحول با رویکرد ایران‌شناسی.

ب) روشنفکری سازمانی.

ج) واکاوی تاریخی مدیریت تحول در ایران معاصر.

د) عملگرایی سازمانی.

۱ از حدود یک میلیون معلم، ۵۳ درصد آن‌ها بانوان هستند. بیش از ۸۱ درصد تحصیلات لیسانس، فوق لیسانس و دکترا دارند. بیش از هشتاد هزار اعضای هیئت علمی نیز در دانشگاه‌های دولتی، آزاد، نیمه‌دولتی و غیرانتفاعی ... تدریس می‌کنند.

۲ من این ودیعه، بدست زمانه می‌سپرم
سیاه کرد مس و روی را به کوره وقت
زمانه زرگر و نقاد هوشیاری بود
نگاهدشت بهر جا زر عیاری بود
پروین اعتصامی

۳ کتاب *استادان و ناستادان* اثر ارزشمند جناب آقای استاد عبدالعزیز آذرنگ، می‌تواند برای چنین شیوه‌ای از نگارش الگو باشد.

۳. با توجه به اهداف کتاب و مخاطبان اصلی آن که استادان و دانشجویان دوره ارشد و دکترا هستند فقط به پاره‌ای از مطالب علمی درباره مدیریت آموزشی، یادگیری و تدریس در بخش (الف) اشاره شده است.
۴. آموزه‌های کتاب در حوزه‌های آموزش علوم انسانی و اجتماعی، بیشتر کاربرد دارند، و پاره‌ای از آنها ممکن است برای مدرسان در رشته‌های مهندسی، پزشکی و هنر کاربرد چندانی نداشته باشند.
۵. برخی از دوستان که متن کتاب را پیش از انتشار دیدند توصیه کردند ابعاد روایتی و داستانی کتاب را پررنگ‌تر نمایم و پاره‌ای از خاطرات و شنیده‌های خود را بیان کنم، در این راستا در پیوست (۳) نمونه‌هایی آورده‌ام.
۶. وازگان آمده در داخل گیومه " " از نگارنده‌اند که در نمایه صفحه ۲۱۵ کتاب آورده شده‌اند. (البته ممکن است پاره‌ای از آنها پیشتر توسط دیگران بر ساخته شده و من بی‌خبر باشم.)^(۱۲)
۷. شرح حال افراد مهم از دانشنامه اینترنتی ویکی‌پدیا گرفته شده است.
۸. برای ایجاد سادگی شکل و نمودار در یک معنا به کار رفته‌اند.
۹. اعداد داخل () بالای کلمات شماره منبع در پایان کتاب هستند.
۱۰. رسم الخط (دبیره) و سبک نگارش مطالب نقل شده تغییر نکرده است.
۱۱. کاریکاتورها و طرح‌های گرافیکی، برگرفته از نشریه‌هایی حدود سه دهه پیش هستند که هیچ منبعی برای آنها در یاد ندارم، لذا امیدوارم حقی را نادیده نگرفته باشم.
۱۲. آموزه‌های دسته‌بندی شده در دو نوشتار روشی و منشی می‌توانستند در تقسیم‌بندی‌های جزئی‌تری نیز قرار بگیرند، اما برای سادگی از این کار دوری شد زیرا احتمال آن رفت که نوعی درهم‌رفتگی میان مرزهای جداساز آنها پیش آید.

سپاس‌ها

بایسته است از سرورانی که هر یک به گونه‌ای با تشویق و اصلاح متن، نگارنده را یاری کردند سپاسگزاری کنم.

نخست از استادان آقایان: میرجلال‌الدین کزازی، محمود مهرمحمدی و نعمت‌الله فاضلی که با ارشادات و یادداشت‌های خود مایه اعتبار کتاب شدند، دو دیگر سرکار خانم مینو احمدزاده که زحمت بسیار در ویرایش و پیرایش متن کشیدند، سپس ارجمندانی که هر یک با یآوری خود موجب دلگرمی نگارنده شدند. (نام چندی از آنان به ترتیب الفبا چنین است): عبدالحسین آذرنگ، مسعود بینش، پگاه خاکی، سعید داوری‌فر، نوگل روحانی، علی صدرالسادات، علی عبدالهیان، الهه عزیزی، نرگس قدسیان، علی منافی و داوود میررحیمی.

در پایان باید سپاس خود را از ناشر محترم و همکارانش ابراز دارم که در آشفته بازار فرهنگ کنونی برای انتشار کتاب حاضر همت کردند.^۱ امید است خوانندگان گرامی با نظرها و پیشنهادهایی که به ناشر می‌رسانند در اصلاح کاستی‌ها و لغزش‌های کتاب ما را یاری کنند. سخن را با بیتی از مولانا ختم کنم که وصف تمنای ما در این روزگاران است:

در دود غم بگشا طرب
روزی نما از عین شب
روزی غریب و بوالعجب
ای صبح نورافشان ما

غلامرضا خاکی

پاییز ۱۴۰۱

آموزه و آموزده

دوپایه بنیادین، در اندیشه و رفتار آدمی، یکی آموزشی است و دو دیگر آزمودگی. در این جستار، برآن سرم که بدین دو پایه گرانمایه، پردازم و آنها را با یکدیگر بسنجم و پیوندها و جدایی‌هایشان را بازنمایم؛ نانوشته و بازنانموده، دانسته و آشکار است که آنچه این دو را با هم می‌پیوندد و همانند می‌دارد، آگاهانیدن و شناسانیدن است و یاری رسانیدن به آموزنده و آزماینده، در پرهیز از گمبودگی و دست‌یافتن به راهنمودگی و در پی آن، بختیاری کامگاری در کاری که بدان دست می‌یازند و می‌آغازند و سرانجام، خشنود و فخرورز رستن و داد زندگانی را، به شایستگی، دادن؛ لیک آنچه این دو را از یکدیگر می‌گسلد همانند و ناممانند می‌دارد، چگونگی و سویمندی، در کارکرد آنهاست و شیوه رفتارینگی‌شان. راست، این است که شیوه کار و کردار این دو، در ساختار و سپس در سرشت، از یکدیگر جداست و در زمینه‌هایی، حتا وارونه و پادینه. آرمان و آماج، در آموزگی، آگاهی است و دانایی؛ لیک، در آزمودگی، کارکردگرایانه و کاربردی. به سخنی دیگر؛ شیوه و سویمندی، در آموزگی، درونسویانه است و منشی و در آزمودگی، برونسویانه و کنشی. در آن نخستین، می‌آموزیم ناآموخته را بدانیم و در این دومین، می‌آزماییم تا آنچه را آزموده‌ایم، بورزیم و در کار بیاوریم. بسیاریند دانسته‌هایی که هرگز در کار آورده نمی‌شوند؛ نیز، به همان سان، بسیاریند آزموده‌هایی که با آموختن و دانستن، فرادست نیامده‌اند. در آموختن، سویمندی دانستگی است؛ لیک، در آزمودن، چنین نیست؛ بدُرست، از همین روست که آموزه فراگیر است و همگانی و هر آن کس که توان و مایه آموختن را داراست، آن را در آموزشگاه، از آموزگار و استاد می‌تواند آموخت؛ اما، به وارونگی، آزمودن رفتاری است و هنجاری که تنها به آزماینده بازمی‌گردد و به یکبارگی و به ناچار، در روند کار و کردار، فرادست می‌تواند آمد. به گفته‌ای نغزتر و رساتر؛ دانستن فرآمد (= نتیجه)ی است، برآیند آموزه را و آزمودن

فرامدی است، فرایندورزه را. هم از آن است که آماج، در آموزگی، دانستن است و در آزمودگی، توانستن و آنچه را در آزمودن فرادست آمده است، به کار بستن.

نکته‌ای دیگر بنیادین و ناگزیر و شایسته‌ی یادکرد، در سنجش آموزه با آزموده، آن است که اگر با نگاهی کلان‌تر و فراخ‌تر بنگریم و نیز ساختار شناسنامه، آموزگی به شالوده‌ای می‌ماند، آزمودگی را: آدمی، تنها زمانی می‌تواند، از دید رانه‌ای و روانی و منشی، شایستگی و توانمندی بهره‌بردن از آزمودگی و دستاوردهای آن را داشته باشد که در پرتو آموزش و دانایی، از بینش و روشن‌رایی بایسته، چونان هستمندی هوشیار و اندیشه‌ور و شهروندی شایسته، بهره‌مند و برخوردار آمده باشد. اگر جز این باشد، آزمودگی، بی‌پشتوانه و پایندانی (=ضمانت) آموزگی، به هیچ کار نخواهد آمد یا در بیراهه در خواهد افتاد و به جای آنکه گره‌گشای و سودآور باشد، گره‌افکن و زیانبار و دشواری‌آفرین خواهد بود و جهانی را پدید خواهد آورد، آشفته و پرسیمانخیز و بیگانه با آرمان‌های بلند و ارجمند و خوی و خیم خجسته و آرامش و آشتی و آسودگی؛ جهانی از گونه‌ی جهانی که ما هم اکنون، در آن، می‌زییم؛ جهانی که پهنه تاخت و تاز خشم و آز است؛ جهانی که برپایه زمینیه‌ی این جستار، آن را بدین‌گونه، بازمی‌توانم نمود و گزارد؛ جهانی که زمودگی را یا با واژه‌ای روشن‌تر و رساتر: کارکردگرایی، شتابان و تیزتاز و بندگسل، در آن، برآمختگی و اندیشگی برتری جسته است و چونان فرمانرانی خودکامه و ساستار (=مستبد)، سررشته‌ها را به یکبارگی، در دست گرفته است و تیشه‌ای ستبر و سترگ و تیز برداشته است و آن را بی هیچ بیم و باک و پروا و پرهیز، بر ریشه‌ی خویش می‌زند.

برپایه‌ی آنچه نوشته آمد، آموزه که درونسویانه است و با نهان و نهاد آدمی در پیوند است و با جان او که من آن را مینوی کیهین می‌نامم، شالوده‌ای است، آزموده را که برونسویانه است و گیتی‌گرای و ابزارساز و برآورنده‌ی نیازهای برونی و تنی آدمی. اگر آزمودگی بر آموزگی چیره بشود و آن را بتاراند و از میدان بدر کند، برون بر درون چیره خواهد شد و آشکار بر نهان و کنش بر منش و گیتی که جهان پیکرینه و آستومند (=جسمانی) است، بر مینو. بدین‌سان، مینوی کیهین، آنچنان در تنگنا خواهد افتاد و در بیراهگی و کژسویی که بیش نخواهد توانست با مینوی مهین که جهان جان است و جان جهان و جانان، در پیوند باشد و بماند و جهان ما: آدمیان، همان

خواهد شد که هم اکنون شده است اگر نیز هنوز به یکبارگی نشده است، اگر ما به خویشتن بازنگردیم و ارج خویش را، بدان گونه که چنان هستمند هوشیار اندیشه‌ور می‌سزدمان، ندانیم، به زودی خواهد شد.

* * * * *

دکتر غلامرضا خاکی که از استادان اندیشمند در راینوری (=مدیریت) است، در کتاب *تدریس ترازمند*، کوشیده است که بدین پرسمان، با نگاهی باریک‌بین، بنگرد و راه و روشی سنجیده‌تر و کارآمدتر، در آموزش دانشگاهی، فرابیش دانشگاهیان و دیگر خواستاران بنهد.

خامه‌اش همواره تیز باد و توانا!

میرجلال‌الدین کزازی

پاییز ۱۴۰۱

www.ketab.ir

خودپرسی در برابر آینه زمان

شاید در نگاهی کلی بتوان گفت تفکر یعنی از خود پرسیدن، به خود پاسخ دادن و به پاسخ‌های خود بسنده نکردن و از دل پاسخ‌های خود پرسش‌های نو بیرون کشیدن. هر مدرسی (خواه استاد دانشگاه، معلم دبیرستان، آموزگار دبستان و...) در سیر خودکاوی‌ها و خودشناسی‌ها روزی در خلوت خویش برابر آینه زمان قرار می‌گیرد و از خود می‌پرسد: من چگونه معلمی هستم یا بودم؟

پرسشی سخت دشوار و چالش‌برانگیز که روان را به تلاطم می‌افکند.

براستی که این سخن درس است که گاهی انسان به نقطه عطفی در زندگی می‌رسد که تأمل و بازخوانی کتاب وجود خویش، قدری معنی‌دارتر و ضروری‌تر و مهم‌تر است. خوشاً آن کس که هنگامی این پرسش‌ها را از خود بپرسد که همچنان در کلاس فضیلت‌مندانه و روش‌مندانه استوار درس می‌دهد و فرصت اصلاح خطاها و بهبود کنش خویشتن را دارد. جای تأسف است اگر روزی به این پرسش‌ها برسیم که در گوشه پارکی در حال مرور خاطراتیم و فرصت اصلاح و بهبود روش و منش خود را در صحنه تدریس از دست داده‌ایم.

.

من همواره با این پرسش کلی درگیر بوده‌ام که چگونه معلمی هستم، یکی از آن جهت که در کسوت معلمی، نگران بودم که چه می‌کنم و چه می‌گویم و دیگر آن که آنچه را تدریس می‌کنم کانون اصلی‌اش یادگیری و یاددهی است.

من برای این که کارنامه معلمی خود را بررسی و ارزیابی کنم و به درک و معرفت بهتری از خویشتن برسم، پانزده پرسش از خود پرسیده‌ام که هر معلمی به فراخور رشته و

مقطع تدریسش می‌تواند آنها را بازآفرینی کند. این پرسش‌ها چونان ابعاد آینه‌ای شدند تا من خود را در آنها دقیق بنگرم و ببینم چه کرده‌ام و اکنون که خود را از تدریس رسمی بازنشسته کرده‌ام اما همچنان معلم، رو به سوی کجا دارم؟ من به این پرسش‌ها پاسخ داده‌ام و در هر پرسشی نیز به خود امتیازی داده‌ام تا دیگران تا چه حد ارزیابی‌های مرا بپذیرند و تاریخ چه گواهی درباره‌ی من خواهد داد.^۱

افزون بر خودسنجی‌های فردی که در سلوک و منش معلمی یک ضرورت است تا بتوانیم به ارتقای کیفیت یادگیری دست پیدا کنیم. هر مدرسی باید به عنوان مقوله‌ای تخصصی به امر آموزش نگاه کند و در توسعه فرهنگی و تکنیکی آموزش پژوهی همت کند. باید بپذیریم که تنها داشتن دانش دیسیپلینی درسی که داده می‌شود کافی نیست. این راکب به نظر بنده مرکوب می‌خواهد.^۲

.....
کتاب حاضر در برگرفته صد و یک آموزه‌ی روشی و منشی از تجربه‌ی زیسته غلامرضا خاکی است. کاری که ایشان انجام داده را باید مصداق اهتمام برای یافتن یک فضیلت گم‌شده در صحنه آموزش عالی قلمداد کرد.

امید است با الهام از او، دیگر استادان نیز روایت خود را که مبتنی بر تجارب زیسته در حوزه آموزش است چون کنشی فضیلت‌مدار بشمارند و در این راه بی‌رهرو حرکت نکنند. باشد که آموزش و آموزشگری در آموزش عالی از مهجوریتی که سخت به آن مبتلاست رهایی یافته و تدریس با کیفیت به عنوان یک امر ظریف، مسئله‌مند و مستحق‌نظرورزی به رسمیت شناخته شود.

دکتر خاکی در این برهوت، تک‌درختی غرس کرده که بسیار مغتنم و خواستنی است، اما برهوت‌زدایی از این وادی، همت‌های بس بیشتر و بلندتری را طلب می‌کند تا کسانی که با امید به پرورش ظرفیت‌ها و استعدادها نابخش‌پا به عرصه دانشگاه می‌گذارند، خسته و درمانده آن را ترک نگویند. بلکه دانشگاه را به‌سان باغی سرسبز

۱ مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۸) *نظروزی برای اعتلای تربیت*، انتشارات شرکت افست

۲ مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۶) *دانشگاه آموزش پژوه*، مجموعه سخنرانی‌ها درباره تجربه کلاس، به کوشش عباس کاظمی، پژوهشکده فرهنگی

و پربار بشناسند که در حد طلب و توان از آن کام معرفت گرفته و کامروا شده است. به امید روزی که نه تنها شاهد رواج آموزش با بهره‌گیری از دستاوردهای دانشی حوزه آموزشگری باشیم بلکه جریان آموزش پژوهی یا عاملیت در بسط و توسعه دانش به دست استادان، به یکی از اضلاع دانش پژوهی-که خصیصه ذاتی نهاد علم است- بدل شود. اگر خلق و تکثیر سوژه‌های آموزش پژوه و در نتیجه دانشگاه‌های مزین به این صفت یا برخوردار از این مزیت باوری عمومی در مدیریت آموزش عالی این سرزمین شود، حال و هوای دانشگاه‌های ما دگرگون خواهد شد و از رهگذر این حال خوب می‌توان به تحقق آرمان توسعه بدست نسلی آگاه، مولد و امیدوار دل بست.

محمود مهرمحمدی^۱

پاییز ۱۴۰۱

www.ketab.ir

۱ برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به سایت: <http://www.mehrmohammadi.ir>

در تدریس مَنش مند باشیم یا روش مند؟

«ما اینجا هستیم که درس و آموزش بدهیم.»

رندی پاش

دکتر خاکی متواضعانه خواستند اینجا پیشگفتاری بنویسم، به اعتبار دوستی دیرین مان، معلمی ام و شاید مهم‌تر، چون که کارم اندیشیدن و نوشتن در زمینه دانشگاه و معلمی است. خواندن این کتاب همزمان شد با انتشار کتابم، *مسئله مدرسه*^۱ و مشغولیتم به نوشتن کتاب *مسئله دانشگاه*. این روزها ذهنم غرق مسئله آموزش و آموزش عالی ایران است لذا خواندن و اندیشیدن به کتاب خاکی مرا به شوق می‌آورد.

معمولاً پیشگفتارها راهنمایی هستند تا خوانندگان، کتاب و مؤلف آن را بهتر بشناسند و در سفر خواندن بیشتر و عمیق‌تر بیاموزند و لذت متن را تجربه کنند. خاکی مؤلف و محقق توانایی است و فوت و فن نوشتن را استادانه می‌داند. این کتاب به قدر کافی خواندنی، سلیس و سودمند است و نیازمند به معرفی نیست، اما شاید روایتی از این کتاب کمکی باشد تا به اهمیت آنچه در دست دارید بهتر پی ببرید و به آنچه می‌خوانید توجه بیشتری کنید.

وقتی کتاب حاضر را خواندم به شوق آمدم و آرزوی نوشتن تجربه‌های معلمی در من زنده شد؛ آرزویی که در انجامش هنوز ناکامم. گاهی تقارن‌ها در زندگی ما، زیبا و معنادارند، همین پارسال بود که پیشگفتاری برای کتاب *شهامت تدریس اثر پارکر پالمر* جامعه‌شناس و اندیشمند بلندآوازه آمریکایی نوشتم و ضرورت اندیشیدن و خواندن

۱ فاضلی، نعمت‌الله. (۱۴۰۱) *مسئله مدرسه: بازاندیشی انتقادی در آموزش و پرورش ایران*. هوش‌تاب

دربارهٔ معلمی و تدریس دانشگاهی در ایران را توضیح دادم.^۱ پالمر می‌گوید: تدریس کردن شهادت و جسارت می‌خواهد؛ زیرا تدریس، معلم و مدرس را با کلیت وجود خود مواجه می‌سازد و ترس‌ها و نگرانی‌ها از زندگی، مرگ، آینده، بحران‌ها، محرومیت‌ها، هویت‌مان و همه چیز را دربر می‌گیرد. او می‌گوید برای مواجهه با این ترس‌ها، باید صدای معلم درون‌مان را بشنویم، صدایی که ما را به یکپارچگی و هم‌صدایی میان مدرسان و دانشجویان و موضوع‌های درسی فرامی‌خواند و از ما می‌خواهد خودمان باشیم و به توانایی‌ها و منابع درونی‌مان اعتماد کنیم و از راه بازاندیشی و تأمل در کار تدریس، معلمی شجاع و پرشور شویم. این راهی است که خاکی هم در کتاب خود می‌رود و درس شهادت به ما می‌دهد؛ و ما را به شنیدن ندای معلم درون سوق می‌دهد. خاکی پس از نوشتن مقاله و کتاب‌های پژوهشی و دانشگاهی آموزه‌هایی از تجربه سی سال تدریس خود برمی‌گیرد تا فرصتی شوق‌انگیز برای تأمل و یادگیری برای مدرسان در ایفای رسالت حرفه‌ای‌شان فراهم سازد.

بسیاری از آنچه خاکی نوشته است برای مدرسان آموزه‌هایی تازه، ضروری و کاربردی است؛ راهنمایی ساده و جذاب است که لذت خواندن را به خواننده می‌بخشد و او را درگیر خاطرات و خطرات مدرسی‌اش می‌کند و راهبردهای عملی برای تدریس مؤثر، شوق‌انگیز، مشارکتی، تعاملی، خلاق و متناسب با فکر و فرهنگ ایرانی ارائه می‌کند. حاصل سی سال تدریس و تحقیق و تأمل مستمر و خلاقانه و صادقانه است. صد و یک آموزه است همراه شیوهٔ اجرای آن‌ها در عمل می‌آموزد چگونه بیاموزیم و بیاموزانیم. آموزه به آموزه و گام به گام ما را متوجه کیفیت تدریس می‌کند، و لذت‌های درس‌دادن و درس‌گرفتن را یادآور می‌شود. می‌گوید کجا بی‌راهه می‌روییم و چگونه کژراهه‌ها را بشناسیم. بدون شرح و بسط نظریه‌ها و مفاهیم خسته و کسل‌کننده، اما مبتنی بر عمیق‌ترین مفاهیم و افق‌های امروزی، تدریس کردن را در عمل شیرین و غنی می‌سازد. خاکی، تدریس را کنش حاصل روش و منش می‌داند، کنشی چند لایه که آمیزه‌ای از شناخت، شعور، عواطف، مهارت، قابلیت، اخلاق، علم و هنر است. او تدریس کردن را به مهارت‌ها و فنون تقلیل نمی‌دهد، آن را در چنبره نظم‌اداری دانشگاه اسیر نمی‌کند، و برای عاملیت و خلاقیت و خلق مدرس جایی مهم و معنادار

۱ پالمر، پارکر. (۱۴۰۰) *شهادت تدریس: سفری به دنیای درون معلم*. نوکل روحانی. هوش ناب

در نظر می‌گیرد.

خاکی این همه را از قاعده‌ای مهم به دست می‌آورد؛ قاعده‌ای که هر کس آن را کار بندد نتایجی شگفت می‌گیرد. هانا آرنت در شاهکارش *وضع بشر* می‌نویسد: «چیزی که من طرح و توصیه می‌کنم بسیار ساده است: تنها به آنچه می‌کنیم فکر کنیم»^۱ مبنای ایده‌ی آرنت اینست که «هر آنچه انسان‌ها می‌کنند، می‌شناسند یا تجربه می‌کنند تنها به میزانی می‌تواند معنی دهد که بتوان درباره‌ی آن سخن گفت».^۲ خاکی آنچه در معلمی‌اش کرده را اندیشیده و از آنها آموزه‌هایی استنباط و استخراج کرده به سخن درآورده تا در حوزه عمومی گفته و شنیده و خوانده شود؛ دقیقاً همان که آرنت، آموزگار بزرگ روزگار ما توصیه می‌کند. پیام خاکی در این کتاب در کلیت آن دعوتی است به فکر کردن به آنچه مدرسان می‌کنند تا از بلای بزرگ بی‌فکری که به تعبیر آرنت «از ویژگی‌های بارز روزگار ماست»^۳ کمی بکاهیم. این ممکن نمی‌شود مگر این که کلاس درس را فضای تأمل و فضیلت کنیم. خاکی تجربه زیسته‌اش را دست‌مایه‌ی اندیشیدن می‌سازد و از آن میوه‌هایی می‌چیند که توجه عملی به هر آموزه‌اش کیفیت تدریس را چند پله ارتقا می‌بخشد.

منش‌مندی در تدریس مکمل روش‌مندی است. ابداع بخشی از آموزه‌ها معیارهایی هستند تا تدریس‌های نامنش‌مند را بشناسیم. تالیق و تحقق صد و یک آموزه، "منش آرمانی" را می‌سازد تا کلاس درس دانشگاهی برای مدرسان و دانشجویان کلاسی گرم، ترغیب‌کننده، جذاب و جالب باشد؛ کلاسی که تجربه یادگیری و شوق آموختن را برانگیزد و رسالت اصلی کلاس تحقق یابد. هدف غایی کلاس دانشگاهی یادگیری و توانمند و کارآمد شدن دانشجویان و در عین حال شکفتن اندیشه‌های تازه در ذهن و زبان و ضمیر مدرسان است. این هدف‌ها نه تنها بدیهی نیستند، بلکه عموماً نادیده و حتی در عمل انکار می‌شوند. نجاتی حسینی در پژوهش خواندنی‌اش «تبارشناسی کلاس درس در ایران»^۴ نشان می‌دهد کلاس‌های دانشگاهی در ایران

۱ آرنت، هانا. (۱۳۸۹) *وضع بشر*. مسعود علیا، ققنوس، ص ۴۲

۲ همان ۴۰

۳ همان ۲۴

۴ نجاتی حسینی، سید محمود. (۱۳۹۷) *تبارشناسی کلاس درس در ایران: تجربه‌های تاریخی و تجربه‌های زیسته*. پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی

امروز "ضدکلاس" شده‌اند؛ کلاس‌ها فاقد اثربخشی و تجربه یادگیری عمیق‌اند و حتی انباشته از بدآموزی‌های پرشمار معرفتی، اخلاقی و فرهنگی شده‌اند. مهرمحمدی و موسی‌پور نیز در پژوهش ماندگارشان «آموزش علوم انسانی در دانشگاه‌های ایران»^۱ که با همکاری محققان دیگر نوشته‌اند ضدکلاس را در رشته‌های علوم انسانی توضیح داده‌اند. پژوهش‌های جامعه‌شناختی و علوم تربیتی عموماً روند کاهش کیفیت آموزشی دانشگاه‌ها را بیان می‌کنند. این وضعیت هم محلی است هم جهانی. پالفریمن در کتاب *آموختار: رویکردی نو در آموزش دانشگاهی آکسفورد* می‌نویسد: آموزش عالی به معنای تعلیم دادن نیست بلکه «آماده کردن افراد برای یادگیری مادام‌العمر و حرفه‌ای و مشارکت در جامعه به عنوان یک شهروند تحصیل کرده و فرهیخته (و نه فقط به عنوان یک کارگر تعلیم دیده و دارای مهارت برای امور اقتصادی) مربوط می‌شود»^۲. پالفریمن توضیح می‌دهد «آموزش عالی شکل عالی خود را از دست داده است و بیشتر به آموزش تکمیلی شباهت یافته است که در آن تأکید بر آموزش لیبرال جای خود را به دوره تحصیلی مبتنی بر کسب مهارت داده است»^۳. هری لویس در «نگاهی انتقادی به دانشگاه هاروارد»^۴ از ناتوانی هاروارد در پرورش داشتن و بی‌روح بودن این دانشگاه می‌گوید. لویس می‌نویسد: «دانشگاه‌ها به سختی می‌توانند بگویند تحصیلات و آموزشی که به دانشجویان می‌دهند مشخصاً چیست؟»^۵ دربارهٔ هاروارد می‌نویسد: «مشکل اینست که هیچ کس نمی‌تواند بگوید فارغ‌التحصیلان هاروارد باید چه دانشی را از دانشگاه با خود ببرند»^۶. لویس یکی از علل این وضعیت را این می‌داند که آموزش در دانشگاه‌ها حاشیه‌ای شده و رسالت دانشگاه به پژوهش تقلیل یافته است. به درستی می‌نویسد «تقریباً از زمانی که پژوهش به عامل مسلط در استخدام اساتید بدل شد، تدریس در

۱ مهرمحمدی، محمود و همکاران، (۱۳۹۵) *آموزش علوم انسانی در دانشگاه‌های ایران: طراحی یک الگوی*

تدریس دانش پژوهانه پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی

۲ پالفریمن، دیوید، (۱۳۸۹) *آموختار: رویکردی نوین در آموزش دانشگاهی آکسفورد*. محسن علوی‌پور و مجید

کریمی، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ص ۸

۳ همان، ۱۵

۴ لویس، هری، (۱۳۹۵) *نگاهی انتقادی به دانشگاه هاروارد*. مرتضا مردیها، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و

اجتماعی

۵ همان، ۵۷

۶ همان، ۶۹

بهترین حالت به عاملی بی‌ربط و در بدترین حالت شاید به عاملی متضاد بدل شد و...»^۱ این شرح حال هاروارد معتبرترین دانشگاه جهان است، خود بخوان حدیث مفصل از حال دیگر دانشگاه‌ها. اگرچه هنوز بسیاریند استادان برجسته، دلسوز، توانا و عاشق که دانشجویان را شیفته دانش و یادگیری می‌کنند، اما آنها استثنا هستند نه قاعده. اگرچه در دانشگاه‌های بزرگ هم آموزش مسئله‌مند است اما میزان و کیفیت این مسئله در کشورهای مثل ایران حادث‌تر و وخیم‌تر است. استادان در این موقعیت با توانمندسازی خود و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای‌شان در تدریس باید در بهبود آموزش تأثیر جدی و عمیقی بگذارند. این است که خاکی کوشیده با تحلیل تجربه‌های زیسته‌اش گامی سازنده و آموزنده بردارد و مدرسان را از معنا و کیفیت تدریس آگاه سازد و راهنمایی ایرانی و خواندنی برای تدریس کردن بنویسد. صد و یک آموزه خاکی نشان می‌دهد که معلمی کار معنادار است، فعالیتی که نیازمند جهد زیاد، تمرکز و تأمل جدی و درگیری وجودی با خود و دیگران است. اگرچه تدریس اثربخش دشوار است اما امریست ممکن و شرط اصلی آن باور قلبی به معلمی است؛ باور این که «ما اینجا هستیم که درس و آموزش بدهیم». این آموزه‌ی بزرگ را یکی از آموزگاران اثرگذار روزگار ما رندی پاش برجسته و یادآوری کرد.

مهم‌ترین درس پاش این است که «اگر رویایی داشته باشید، می‌توانید آن را هم به واقعیت تبدیل کنید.»^۳ سخن پاش را که می‌گوید «ما اینجا هستیم که درس و آموزش بدهیم» در پیشخوان نوشته‌ام گذاشتم تا به خودم و خودمان یادآور شوم و شویم که آموزش را فراموش نکنیم! خاکی هم می‌کوشد این یادآوری حیاتی را یاد ما آورد و اهمیت یادگیری و یاد دادن را برجسته سازد. ممکن است این آموزه رندی پاش و حتی آموزه‌های خاکی در نگاه اول سخنانی کلیشه‌ای و بدیهی جلوه کنند؛ اما ما

۱ همان، ۱۵۷

۲ رندی پاش، استاد رایانه دانشگاه کارنگی ملون آمریکا در سن ۴۷ سالگی در نتیجه سرطان درگذشت و حاصل زندگی‌اش و سال‌های تدریسش را در کتاب *آخرین سخنرانی* برای بشریت یادگار گذاشت. مطابق رسم آمریکایی، استادان موقع بازنشستگی‌شان سخنرانی ارابه می‌کنند با نام آخرین سخنرانی. پاش هشت ماه قبل از مرگش می‌دانست که رفتنی است و آخرین سخنرانی‌اش را ارائه کرد؛ سخنرانی که به سرعت جهانی شد و میلیون‌ها شنونده پیدا کرد. پاش آن را کتاب کرد و در سال ۲۰۰۷ پرفروش‌ترین کتاب سال شد؛ و در ۲۰۰۸ مجله تایمز پاش را در لیست صد نفرة تأثیرگذارترین انسان‌های جهان قرار داد. باری، روایت کردن تجربه‌های معلمی می‌تواند ما را چنین انسانی و ماندگار و اثرگذار کند.

۳ پاش، رندی، (۱۴۰۰) *آخرین سخنرانی: در ستایش زندگی*. مرجان متقی. چ هشتم. مروارید

محتاج به آنهایم حتی اگر چنین به نظر آیند. پاش هم فهرستی از ده‌ها آموزه اخلاقی و تجربی از زندگی و کار معلمی‌اش را روایت می‌کند و از کلیشه‌ای به نظر رسیدن آنها ابایی ندارد و می‌گوید: «من عاشق جملات کلیشه‌ای هستم؛ یعنی عاشق خیلی از آنها. احترام زیادی برای ضرب‌المثل‌های قدیمی قائلم. به نظر من دلیل این که جملات کلیشه‌ای این قدر تکرار می‌شود، این است که حقیقت دارند و مؤثر هستند. استادان و مربیان نباید از به کار بردن جمله‌های کلیشه‌ای بترسند.»^۱

در پایان سخن از قلم توانای جان دیویی کمک می‌گیرم و توصیه‌ام برای خواندن و چگونه خواندن کتاب حاضر را بیان می‌کنم. دیویی در مقدمه کتاب کلاسیک هنر فکر کردن اثر ارنست دیمنه می‌نویسد:

«باید به خوانندگان این کتاب بگویم: این اثر را بسنجید. شخصاً بیازمایید، آن را کاملاً در دسترس خویش قرار دهید، یک یا دو صفحه و حتی یک فراز آن را بخوانید. گهگاه آن را بگشایید و پیرامون مطالبش سیر کنید. پی در پی بخوانید. این کتاب را روی میز کنار بسترتان بگذارید و مطالعه نمایید. در سراسر شب ذهن‌تان را با مطالب آن سرگرم کنید و وقتی بامداد فرا رسید ذهن خود را بیدار نمایید، زیرا این اثر سرشار از خردمندی است که ثمره سال‌ها تجربه و مشاهده شخص نویسنده و دیگران بوده است.»^۲

باری همین جا دفتر سخن را می‌بندم و شما را بیش از این در انتظار خواندن کتاب نمی‌گذارم. باشد که چنین کتاب‌هایی مایه آن شود که در جهان شبکه‌ای امروز جان‌های ما بی‌خبر از آن نباشد که تجربه می‌کنیم. به قول اقبال لاهوری:

جان ز امید است چون جویی روان
ترک امید است مرگ جاودان

نعمت‌الله فاضلی

پاییز ۱۴۰۱

۱ همان، ۱۳۰.

۲ دیمنه، ارنست، (۱۳۸۸) هنر فکر کردن - محمد رفیعی مهرآبادی، چ هفتم، تهران: خجسته