بسمه‌تعالی

نام مصاحبه شونده : سمت فعلی:

رشته و تخصص: سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش/آموزش عالی:

تاریخ مصاحبه: محل مصاحبه:

در مدارس که مدیران مدارس میشن. ولی ما در سطح 3 سال در واقع یک دهه بود که طراحی ایده، مطالعات علمی، برنامه­ریزی و سیاست­گذاری و نظارت بر اجرا و مدیریت کار رو داشتیم».

پژوهشگر: خانم دکتر برنامه­ی تعالی که مرتبط با بچه­های متوسطه میشه. در مورد برنامه­های تدبیر هم می­تونین توضیح بدین؟ در جریان طراحی اون برنامه هم بودین؟ چون من با مدیرها که صحبت می­کردم گفتن یک بخشی از این برنامه به فضا می­پردازه. خواستم نظر شما رو در این مورد بدونم.

«این اطلاعاتی که شما می­خواهید کسب کنین در راستای مصاحبه هست یا اطلاعات عمومی؟»

پژوهشگر: نه. در راستای مصاحبه هست. چون میخوام روی بخشی که به فضای آموزشی و نقش مدیر مرتبط میشه تمرکز کنم.

«من برای اطلاع شما عرض می­کنم که بله؛ چه در تعالی و چه در تدبیر بخشی از کار به فضا و تجهیزات و مدیریت فضا و تجهیزات برمی­گرده. من در مورد تدبیر قطعا نمی­تونم خیلی برای شما توضیح بدم ولی از اون­جایی که کلا مدارس ابتدایی هم در آغاز کار در سال 93 تعالی رو اجرا می­کردند و قرار بود طبق ابلاغیه­ی وزیر زمان – آقای دکتر \*فانی – تعالی برای همه­ی دوره­های تحصیلی اجرا بشه. اما شکافی در وزارت­خونه تو حوزه­ی ابتدایی اتفاق افتاد که یه طرح رو از این انشعاب بدن و اسمش رو عوض کنن که بگن این اختصاصی ابتدایی هست. ولی عملا من احساسم این هست که با چند درجه شاید بشه گفت تنزل، تعالی رو تبدیل به تدبیر کردن و در مدارس به اجرا گذاشتن و در واقع یکسری مواردی که در تعالی داریم در تدبیر نیست و یا درجاتش در بعضی از ابعاد تنزل پیدا کرده. اما در ارتباط با خود تدبیر (اگر با کسی مصاحبه کردین این نظر رو از طرف بنده اعلام نکنین که ذهنیتی برای دوستان ایجاد نکنه) حتما از یکی از مسئولین حوزه­ی ابتدایی سوال بفرمایین. ولی این هست که یکی از محورهایی که چه در تدبیر و چه در تعالی به اون پرداخته میشه، موضوع فضا و تجهیزات هست».

پژوهشگر: موضوع فضا و تجهیزات رو چطور دیدن؟ یعنی مدیر رو در طراحی هم دخیل می­کنن یا صرفا نقش مدیر به عنوان یک تسهیل­کننده و فراهم­کننده­ی امکانات دیده شده؟

«ببینید من دوباره مجبورم از تعالی به شما بگم. شما حتما مصاحبه­تون رو با یکی از مسئولین دوره­ی ابتدایی داشته باشین تا در مورد تدبیر هم اطلاعات کسب کنین که بهتون کمک کنه. ببینید اولا در تعالی اصلا مسئله­ی ما مدیر مدرسه نیست. مدیر مدرسه و کادر مدیریت یکی از بخش­های مدرسه هست. برای همین اسمش تعالی مدیریت مدرسه هست نه مدیر مدرسه. وقتی از مدیریت مدرسه حرف می­زنیم یعنی تمام فعل و انفعالاتی که در مدرسه انجام میشه، چگونه مدیریت و رهبری میشه. لذا یکی از ابعادی که باید در مدرسه مورد توجه قرار بگیره فضا و تجهیزات هست که ما ایمنی رو هم کنارش قرار دادیم. این­جا مدیر مدرسه به عنوان راهبر اصلی با تیم خودش که همون شورای مدرسه هستند و ترکیبی از نماینده­ی انجمن اولیا مربیان، نماینده­ی معلمان، معاون پرورشی، معاون آموزشی است و با همان ترکیب تعیین­شده در آیین­نامه­ی اجرایی و با مشارکت جمعی از دانش­آموزان و اولیا و کارکنان برنامه­ریزی می­کنه، باید بتواند از فضا و تجهیزات – چون موضوع شما فضا هست، من فضا رو میگم – و فضای مدرسه در راه انجام وظایفی که بهش محول شده و ماموریت­هایی که مدرسه بر عهده داره بهترین استفاده رو کنه. شما مدیر مدرسه رو به عنوان طراح آموزشی و در فضای فیزیکی دیدین. طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این­که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی­کنه. باید همه­ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان­شناسی رشد بچه­ها آگاهی داشته باشم. با روان­شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه­ها و موقعیت اجتماعی – فقط بحث روان­شناسی رشد نیست – و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می­کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این­که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این­که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت­هایی داشته باشه. بعد از این­که علم لازم رو به­دست آوردم و نیازهای لازم رو شناختم، مخاطبان خودم رو که در مرحله­ی اول دانش­آموزم هست، کاملا ابعاد رشدی دانش­آموز رو چه به لحاظ جسمانی و چه روحی و روانی شناختم و تونستم شاخص­هاشو استخراج کنم، تازه باید فضای فیزیکی مدرسه رو به خوبی شناسایی کنم. ببینید مشاهده­گری در واقع در نظام آموزشی ما و در بین بسیاری از مسئولین ما خوب جا نیفتاده. یک نگاه صوری به محیط که میشه که چند تا اتاق دارم، تو چه طبقاتی قرار گرفته و تو چه موقعیتی هست، اسم این شناخت محیط میشه. درحالی­که واقعا این نیست. اگر کسی میخواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید به تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این­که این اتاق، این فضا با این ویژگی­ها و موقعیت­ها می­تواند کاندید استقرار چه بخشی از حوزه­ی یادگیری قرار بگیره رو براش ثبت کنه و بعد با فراوانی­ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده. لذا قبل از هر گونه طراحی 3-2 مسئله­ی جدی وجود داره.

1) علم بایسته­ای که باید نسبت به مخاطبش داشته باشه و ویژگی­های اجتماعی و بافتی که مدرسه در اون قرار گرفته.

2) شناخت کامل نسبت به محیط فیزیکی و فضای کالبدی مدرسه با ویژگی­ای که عرض کردم.

3) قدرت تحلیل داشته باشه که من برای کلاس بچه­ی پایه­ی اول باید با چه ویژگی­هایی فضا رو تخصیص بدم. برای یک کتابخونه که بتونه برای بچه­ها جاذبه­ی لازم رو داشته باشه، نور و تهویه­ی لازم رو داشته باشه، در دسترس باشه، جلوی چشم بچه­ها قرار بگیره و بچه­ها در رفت­وآمد چشمشون باهاش آشتی کنه که بتونن با اون فضا رفاقت کنن، باید کجا رو اختصاص بدم. یک محل تغذیه­ی سالم – بوفه­ی مدارس – باید با چه ویژگی­هایی و در چه موقعیت جغرافیایی قرار بگیره که دانش­آموز راحت­ترین اطلاعات رو نسبت به موجودی اون فضا داشته باشه. راحت در دسترسش باشه و به راحتی بتونه خریدش رو انجام بده و خارج بشه و ... هر کدوم باید دارای چه ویژگی­هایی باشه و در موقعیت ساختمانی من، کدوم یک از این فضاها جواب کدوم یکی از این موقعیت­ها رو خواهد داشت. چون ما معتقدیم حتی اون پایگاه تغذیه­ی سالم بخشی از برنامه­ی درسی بچه هست. در واقع برنامه­ی درسی پنهان هست. یا سرویس بهداشتی یا هر چیز دیگه­ای. به همین دلیل تعالی مدیریت، در بخش اول که مدیریت رهبری رو گذاشتیم – من با تمرکز بر فضا با شما صحبت میکنم – وگرنه گفتیم که مدیر باید نسبت به خیلی از چیزها اول عالم بشه. و این­که اگر قراره در فضا تغییراتی اتفاق بیفته باید ببینه عوامل تغییر چیه؟ ممکن هست هر گونه تغییر در فضای فیزیکی حتی با مخالفت­ها و مقاومت­هایی روبه­رو بشه. قبل از اون، تشخیص بده که این مخالفت­ها ممکن هست از طرف چه کسانی و به چه وسیله­ای، با کدوم اولیا یا کارکنان شکل بگیره. قبل از ورود به مرحله­ی تغییر، اول کانال­های مقاومت رو تشخیص بده، اون­ها رو هم رام کنه و بعد تغییر رو اعمال کنه و بقیه قضایا. تا این­جا رو به شما توضیح کلی دادم. اگر سوالی دارین بفرمایین».

پژوهشگر: من این­جور از صحبت­تون استنباط کردم که شما فرمودین تمام موقعیت­های مدرسه، موقعیت­هایی هستند که جزء برنامه­ی درسی بچه­ها و موقعیت­های یادگیری برای بچه­ها هستند. می­تونم ازتون بپرسم فرایند یادگیری چطور برای بچه­ها اتفاق میفته که چنین نظری دارین و می­فرمایین این موقعیت می­تونه جزء برنامه­ی درسی یا یادگیری باشه؟

«ببینید ما یه برنامه­ی درسی آشکار و یه برنامه­ی درسی پنهان داریم. برنامه­ی درسی آشکار همون بسته­های آموزشی هست که از سازمان پژوهش ابلاغ میشه. مثل کتاب درسی بچه­ها و بسته­های آموزشی یا CDهای آموزشی و یا بقیه­ی موارد که در اختیار بچه­ها یا معلم، مثل راهنمای معلم قرار می­گیره و براساس این مواد درسی که براساس 11 حوزه­ی تربیت و یادگیری تعیین و تألیف شده، ابلاغ میشه و معلم براساس اون، طراحی آموزشی می­کنه و سناریوی کارش رو می­نویسه که مثلاً فرضاً در درس فارسی از کجا، چگونه و در چه پروسه­ی زمانی آغاز کنه و گام­های اجرایی و آموزشی چه مواردی هست و فعالیت­هایی که باید برای دانش­آموزان تعریف کنه تا بتونه آموزش موثر و ماندگار واقع بشه شامل چه مواردی هست و مطابق با بودجه­بندی این رو تا پایان سال پیش ببره. خب موضوع شما الان این نیست. چون خود این مطلب یه مبحثی هست که باید خیلی در موردش حرف زده بشه. اما مدرسه یک لاشه نیست. یعنی مدرسه این نیست که دانش­آموز چشم­هاشو می­بنده، تو کلاس درس میره و هیچ چیزی غیر از کتاب درسی و محتوای آموزشی تألیف­شده که آموزش داده میشه رو دریافت کنه و دوباره با چشم­های بسته وارد خونه بشه. در کنار چنین برنامه­ی درسی آشکار، یک برنامه­ی پنهان داریم که اصولا از نظر اغلب برنامه­ریزان آموزشی، اثر برنامه­ی درسی پنهان خیلی بیشتر و ماندگارتر از برنامه­ی درسی آشکار هست و این شامل هر چیزی میشه که دانش­آموز از زمانی­که وارد مدرسه میشه در معرضش قرار می­گیره و از اون پیام دریافت می­کنه و وارد یک فرایند تأثیر متقابل میشه تا زمانی­که دوره یا سال تحصیلی رو پشت سر بگذاره. این برنامه­ی درسی پنهان هست. در چنین شرایطی از لباسی که معلم به تن می­کنه، آراستگی معلم، زبان بدن معلم، در و دیوار مدرسه، رنگ به­کاررفته در مدرسه، فضاسازی و جانمایی که در محیط مدرسه اتفاق میفته. مثلا شما وارد یک مدرسه میشین و میبینین راهرویی که بچه­ها باید ازش عبور کنن بسیار تنگ هست و بچه­ها در مضیقه­ی رفت­وآمد هستن. حسی که بچه­ها در این محیط دریافت می­کنن حس منفی هست. چون در هر حرکتی تنه به تنه میخوره. یا فضا، فضای مناسبی نیست. نور لازم رو نداره. این داره پیام خودش رو به دانش­آموز منتقل می­کنه. چرا؟ چون زدگی نسبت به یادگیری ایجاد می­کنه. یا رفتار مدیر، معاون ، حتی خدمتگزار مدرسه اگر یک رفتار شایسته و بایسته نسبت به بچه­ها و مدرسه باشه، پیام خودش و درس پنهان خودش رو در دانش­آموز باقی میذاره و ماندگار می­کنه. در چنین فضایی ضمن این­که یادگیری رفتار شکل می­گیره آموزش هم در وجود این بچه خیلی راحت­تر جریان پیدا می­کنه. علاقه­مندی به درس و آموزش و ارتباط با هم­سالان هم شکل می­گیره. بذارین به این صورت بگم بچه­ها در مدرسه زندگی می­کنن. در زندگی هر رفتاری که اتفاق میفته پیام داره و همه­ی این پیام­ها ماندگاری داره. شما به گذشته و دوره­ی تحصیل خودتون برگردین. اون چیزی که از صحنه­های داخل مدرسه، رفتار معلمان، رفتار دوستان، محیط و فضای فیزیکی در ذهن­تون مونده – خوب، بد، تلخ یا شیرین – هرگز قابل مقایسه با درس­هایی که خوندین نیست. این برنامه­ی درسی پنهان هست که متاسفانه اصولا مدیران ما برای چنین برنامه­ی درسی­ای نه نقشه دارند و نه برنامه­ریزی می­کنند و نه قادرند اون رو رهبری کنند. به مرور زمان هر جور که اتفاق می­افته. به هر حال من یه تعداد نیرو جذب می­کنم، حالا یا اختیار دارم یا اداره این نیروها رو در اختیار من میذاره، براساس توانایی و ظرفیت معلمان، کارکنان، معاون و ... رفتارهایی در مدرسه شکل می­گیره. همه­ی این­ها آموزش هست. دادی که معاون پای میکروفون در مراسم آغازین صبحگاه میزنه، ادبیاتی که به کار می­گیره، بچه­ها می­شنوند که صدای میکروفون به همسایه­های اطراف میره. اگر بچه اون لحظه هم تحلیل نکنه – که بچه­های الان ما تحلیل­گرهای قوی هستن – بعد میگه حرفایی به ما میزدن که پنجاه تا همسایه هم می­شنیدن که چنین ادبیاتی در مورد بچه­ها به­کار گرفتند. بنابراین ما اگر بخواهیم فرایند یادگیری رو درست طراحی کنیم ناگزیریم و ماموریم و معذوریم نسبت به این­که طراحی موقعیت­هایی رو کنیم که تمام ارتباطات داخل مدرسه واقعا برنامه­ریزی­شده، سازمان­دهی­شده – نمیگم خط­کشی­شده – مولد و موثر باشه».

پژوهشگر: من این­جور متوجه شدم که شما فرایند یادگیری رو اگر نگیم دقیقا، تقریبا مشابه فرایند زندگی کردن می­دونید که لحظه به لحظه چیزی رو در ذهن بچه­ها می­کاره که ماندگار میشه و تأثیر طولانی­مدت میذاره. درست متوجه شدم؟

«مجدد عرض می­کنم که اگر فرایند یادگیری به اون شکل مرسوم که مصطلح هست و در واقع محتواهای علمی ما و نظریات صاحب­نظران ما، شامل برنامه­ی درسی آشکار بدونیم همان چیزی هست که در گام اول گفتم و در مورد این موضوع بحث نکردیم که داخل کلاس درس یا تکالیف تعیین­شده از طرف معلم که بتونه دانش­آموز رو کاوشگر، پژوهشگر، خلاق و مبتکر بار بیاره و به دانش­آموز قدرت حل مسئله و تحلیل بده، یک فرایندی هست که باید جدا بررسی بشه. چون من فضای فیزیکی رو مطرح کردم، شما گفتین فضای فیزیکی هم در یادگیری میتونه چنین نقشی داشته باشه و جزء برنامه­ی درسی دیده بشه؟ گفتم جزء برنامه­ی درسی غیرآشکار. پس توضیحاتی که در مورد برنامه­ی درسی پنهان یا غیرآشکار دادم برای این بخش بود. ولی یک فرایند یادگیری رو شما در محتواهای آموزشی، کتب علمی مطالعه می­کنین که خاصِ سناریو، اجرا و عملیات آموزش محتواهای درسی هست. این گزینه­ای است که باید جداگانه بررسی بشه».

پژوهشگر: در مورد مدیران شما فرمودین که الان نه نقشه دارند، نه برنامه­ریزی دارند و نه توجه می­کنند به این جنبه­ای که بسیار هم مهم هست. اگه تو ساحت مهارت ببریم یا در آموزش­هایی که می­تونیم به مدیران بدیم یا تو جذب مدیرها باید نسبت بهش دقت داشته باشیم و تو آموزش­های قبل یا بعد از مدیریت بگذاریم، چه چیزهایی هست؟

«ببینید مدیران ما – البته آن­چه که من جمع می­بندم شما بهتر می­دونید منظور من همه و مطلق نیست. ما تعدادی از مدیران پیشرو و موثر رو داریم که این­ها رو من جدا می­بینم. من میانگین کشوری رو مطرح می­کنم – خب انتصاب مدیران ما مسئله پیدا کرده به دلیل این­که اصلا ما مدیر تربیت نمی­کنیم و وقتی مدیر برای مدرسه تربیت نشد از بین همکارانی که وجود دارند، در هر موقعیتی، دست به انتخاب می­زنیم و سعی می­کنیم افرادی رو که مثلا به نظر می­رسه بهتر می­تونن مدیریت کنند. حالا این مدیری که من انتخاب می­کنم ممکن هست معاون، معلم، مربی یا معاون پرورشی بوده باشه. اما الزاما دانش مدیریت نداره یا تجربه­ی موفق او رو در مدیریت که حالا ممکن هست به عنوان معاون می­کرده، درست نمی­سنجم. از روی ناگزیری و نداشتن نیرو به سمت فردی رو میارم که در واقع ناخواسته، مجبورم او رو انتخاب کنم. یعنی ما الان انتخاب و انتصاب مدیران­مون که براش دستورالعمل خاصی هم در چند سال اخیر نوشته بودیم و داریم اجرا می­کنیم، اگر مثلا مصاحبه میده و دانشش سنجیده میشه الزاما اون دانش کفایت نمی­کنه. چون ما خودمون در دستورالعملی که نوشته بودیم بحث این رو داشتیم که وقتی مصاحبه بین داوطلبان صورت گرفت بعد که انتخاب شدند، یک سال به صورت آزمایشی اجرا کنند و مدیر بشن و اجرای تعالی رو معیار قرار بدیم. اگر چنان­چه عملکردشون در عمل به حد نصاب لازم رسید، اونوقت این­ها رو ابقا کنیم و مدیریت­شون رو تثبیت کنیم. خب الان این اتفاق نمیفته و اصلا این بخش از دستورالعمل کلا روی هوا رفت. الان ما فقط یکسری شاخص­هایی رو میذاریم که اگه اشتباه نکنم در سال 5-94 در معاونت متوسطه این­کار رو کردیم و بعد هم به حوزه­های دیگه واگذار شد و دارن انجام میدن. تو اون شاخص­ها امتیازات خاصی رو گذاشته بودیم. یکی از موارد هم این بود بعد از این­که افراد امتیازها رو در شاخص­ها به­دست آوردند در واقع در یک آزمون شرکت کنند و یک مصاحبه­ی کارشناسی داخل اداره. پیش مسئول آموزش بره. مسئول آموزش هم مصاحبه کنه و هم در حین مصاحبه آموزش بده. پیش امور مالی میره همین­جور، در قسمت امین اموال میره همین­جور، در قسمت پرورشی همین­جور. جمع این امتیازات، امتیاز فرد بشه و چون 3 برابر ظرفیت هم گفته بودن جذب کنین تا بعد از همه­ی این مراحل بالاترین امتیاز به عنوان مدیر منتصب بشه، همه­ی این­ها انجام می­شد و تازه باید یک سال اجرای آزمایشی می­کرد تا عملکردش منطبق بر علم، نشون بده این آدم توانایی مدیریت داره. وگرنه شما ممکن هست پروفسور رشته­ی مدیریت آموزشی هم تو مدرسه ببری و بخواد اجرا کنه، در اجرا بلد نباشه نظر رو به عمل تبدیل کنه. بنابراین یک مسئله­ی جدی داریم که تا زمانی­که ما مدیر تربیت نکردیم و میایم افرادی رو با یکسری پروسه­هایی که تعیین کردیم انتخاب می­کنیم، آموزش­های در حین خدمت و بعد از خدمت هم متاسفانه کارایی لازم رو نداره. من نمی­خوام همه رو رد کنم. بسیاری از آموزش­هایی که مناطق ارائه می­کنن، آشنایی با خیلی از موارد و علومی که باید مدیر مدرسه داشته باشه موارد بسیار ارزشمندیه. اما آموزش ما فی­النفسه به آموزش ختم میشه. وقتی این اتفاق میفته الزاما صلاحیت اون فرد رو بالا نمی­بره. در حوزه­ی دانشش بالا می­بره، در حوزه­ی عمل بالا نمی­بره. زمانی شما می­تونین انتظار داشته باشین که یک مدیر صلاحیت لازم رو برای مدیریت پیدا کرده که شما آموزش رو متصل به نظارت در هنگام عمل و ارزیابی در فرایند و پایان عمل کنید. ببینید اون آموزش­ها در حین عمل کجا و چگونه داره استفاده میشه و چقدر تونسته به نحوه­ی عملکرد مدیر کمک کنه و او داره ازش استفاده می­بره. چقدر از ماها این آموزش­های ضمن خدمت رو می­گذرونیم و فقط گواهی­نامه می­گیریم. همون رو هیچوقت تو مرحله­ی اجرا، اجرا نمی­کنیم و لذا صلاحیت مدیر در این زمینه افزایش پیدا نمی­کنه. اگر پروسه­ی آموزش به نظارت بر عملکرد و ارزیابی و استقرار، ابقا یا جابه­جایی و برکناری مدیر متصل نشود، نمیشه انتظار داشت هیچ­کدوم از این آموزش­ها کارایی و اثربخشی لازم رو داشته باشه».

پژوهشگر: دو، سه مسئله در گفت­وگوی قبلی برای من جالب بود و یادداشت کردم. یکی این­که شما فرمودین اگر مدیر بخواد محیط فیزیکی و موقعیتی که بهش دادن در مدرسه مدیریت کنه، باید محیط رو درست بشناسه و برای این شناخت نیاز به مشاهده­گری به معنای درست و واقعی داره. نه مشاهده­گری به صورتی که جا افتاده. و مواردی هم که قبلش فرمودین که به ابعاد رشدی جسمانی و روحی-روانی آشنا باشه و حتی بتونه شاخص­ها رو استخراج کنه. انگار مدیر باید یک روحیه­ی پژوهشگری داشته باشه و چنین چیزی رو براش قائل هستیم. درسته؟

«اگر نباشه نمی­تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولا کسی که در راس یه مجموعه قرار می­گیره خیلی خوبه همه­ی این اطلاعات رو داشته باشه. یه وقت هست شما مدیری هستین که این ویژگی­ها رو ندارین. ببینید من نمیگم برای این­که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. تو روحیه­ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی­هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می­کنه رو باید داشته باشه و بعد از افرادی بهره ببره که قابلیت­های لازم رو برای انجام این پژوهش­ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه­ریزی و اجرا کنه. مدیر چون باید با تیم خودش حرکت کنه و افرادی رو کنار خودش قرار میده، این تیم باید بتونه قدرت تحلیل داشته باشه. و شما اگه بخوای قدرت تحلیل داشته باشی گام اول این هست که مشاهده­گر قوی­ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده­گری قوی­ای داشته باشی و همه­ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این­ها رو اهم و فی­الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این­ها رو کنار هم در یک ماتریکس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این­که فلان قسمت از طبقه­ی سوم به درد فلان کار می­خوره».

پژوهشگر: بیشتر مشابه همون ذهنیت فلسفی که جی اسمیت میگه. خیلی ممنونم خانم دکتر. من تقریبا پاسخ همه­ی سوالاتم رو گرفتم. فقط نکته­ای که هست و دوس داشتم در موردش کار کنم نمیدونم نظر شما چیه که میرسم تو فضای پایان­نامه یا باید بعدش بذارم. چون خانم دکتر عدلی هم خیلی گفتن و من هم خیلی استقبال می­کنم و دوس دارم که روی این پایان­نامه ادامه بدم و اون بخش ارائه­ی راهکار هست. مثلا شما فرمودین آموزش­های حین خدمت ما اصلا کارایی لازم رو نداره. چون بعدش نظارت بر عملکرد، ارزیابی و ابقا رو نداره. انگار راه­حل مشخصه ولی نمی­تونه اجرا بشه. چه راهکاری می­تونیم داشته باشیم که بتونیم اجرا کنیم؟

«ببینید آموزش و پرورش از چند گزینه رنج میبره و تا زمانی­که برای این ابعاد برنامه­ریزی نشه و افراد در مقابلش سر تسلیم فرود نیارن، این چرخه­ی معیوب مثل تار عنکبوت گیر کرده و نمی­تونه پیش بره. یک این­که نگاه، تفکر و مدیریت سیستمی حاکم نیست. وقتی شما تفکر سیستمی ندارید، نگاه سیستمی ندارید، مدیریت سیستمی ندارید، این اجزا و عناصر به­هم لینک نمیشه و پیوند نمیخوره. چرا؟ آموزش توی حوزه­ی دیگه­ای برنامه­ریزی میشه رهبری آموزشی فرایند مدرسه در یک معاونت دیگه دنبال میشه. ارزیابی در یک حوزه­ی دیگه از وزارت­خونه دنبال میشه و متاسفانه علیرغم تمام شعارهای داده­شده، – من با بالای 36 سال سابقه عرض می­کنم – هیچ حوزه­ای با هیچ حوزه­ی دیگری لینک نمیشه».

پژوهشگر: من به این حوزه­هایی که فرمودین یه حوزه­ی دیگه هم اضافه کنم که تو حیطه­ی کار خودم بود. تو بحث ساختمان مدارس و تجهیزات....

«اون که اصلا واویلاست. سرزمینی جدا از همه­ی این­هاست».

پژوهشگر: این­ها که داخل آموزش و پرورش هستن اصلا ارتباطی با هم ندارن. اون که به صورت جداست.

«حالا شما فکر کنید وقتی مغزی که قراره فرماندهی بکنه، من همیشه در مورد تعالی در جلسات وزارت­خونه می­گفتم ببینید موضوع ما یک فضای کالبدی هست، یک مدرسه هست. توی این مدرسه همه­ی ما به نوعی برنامه­هامون نقش داره و انتظاراتی که ازش داریم. عامل، یک پیکره هست، اما فرمانده و فرمان­گذار ده­ها مغزی هستند که حاضر نیستند دست به دست هم بدن، یه مغز متفکری رو بپذیرن که راهبری این کار رو بر عهده داشته باشه و همه در کنار این مغز متفکر، مغز مدیر و راهبر قرار بگیرن و همه سود ببرن. همه میخوان من باشن. از همین­جا هم تدبیر از تعالی جدا شد. وگرنه ما در تعالی این رو پیش برده بودیم که همه­ی حوزه­ها پای کار بیان. همه یه حرف بزنیم و یه طرح ثابت داشته باشیم. این­که میگیم ثابت این طرح هی باید ارتقا پیدا کنه ولی نه طرح­های مختلف و بخش­نامه­های مختلف. ما ظرفی رو ایجاد کردیم که هر چی هر کسی گفته توش قرار بگیره. اما 10، 11 سال تلاش بی­وقفه­ی من و همکارانم نشون داد وقتی وزیر هم پای کاره انجام نمیشه. دلیلش اینه که همه­ی حوزه­ها میخوان سُر بخورن. برای این­که میخوان بگن این کار، کار حوزه­ی ما بود».

پژوهشگر: یه جور رقابت منفی انگار وجود داشته باشه.

«اصلا نمیدونم. توی این سال­ها نتونستم براش اسم بذارم. اسمش رقابته. اسمش ببخشید منیت هست. اسمش دلسوزیه. اسمش شعارزدگیه. من فقط میگم سرمایه­سوزی. من هیچ اسم دیگه­ای روش نمی­ذارم. میگم هیچ­کدوممون نمی­دونیم که – اون مثال قرآنی – که داخل یک کشتی سواریم که هر کدوممون داریم یه جاشو سوراخ می­کنیم. برای همین داریم سرمایه­ی اصلی رو از بنیان می­سوزونیم. دل­مون هم نمی­سوزه. انقدر هم این رو در قالب الفاظ و تعارفات زرورق­پیچ می­کنیم که همه توش گم میشن. چون همه یه حرف میزنن ولی اجراها متفاوته. لذا اولین چیزی که باید در آموزش و پرورش شکل بگیره، جدای از فضای مدرسه، من اصلا برنامه­هایی مثل تعالی رو اصلا مقید به این موضوع نمیدونم. چون میگم ما در تعالی مدل درون مدرسه­ای تولید کردیم. بنابراین در مدرسه قابلیت اجرا داره. ولی برای این­که موفقیت داشته باشیم تا زمانی­که آموزش و پرورش به این نتیجه نرسه که باید سیستمی نگاه کنه، یعنی در واقع یک شکل تربیت و پرورش نیرو هست. یک کار فرهنگی، بینشی و نگرشی هست که تا سناریویی ننویسه که براساس این سناریو، داشبوردی طراحی بشه که این داشبورد علیرغم تولید، هر معاونت و هر حوزه­ای داره کج میره یا انشعاب ایجاد می­کنه آلارم نده و این عصب زنده صداش درنیاد هیچ راهی پیش نمیره. هر حوزه­ای داره برای خودش کار می­کنه. پس اولین راهکار یه حرکت فرهنگی و برنامه­ریزی دقیق ضمانت­دار، وحدت فرماندهی در خود وزارت­خونه، ادارات کل و مناطق».

پژوهشگر: امیدی هم هست خانم دکتر؟

«ناامیدی که اصلا کار ما انسان­هایی که به خدا ایمان داریم نیست. اما کار دشواریه. چون من حداقل این سال­ها چه خودم، چه مسئولینی که زیر نظرشون کار می­کردم، چه همکارانی که با من همکاری می­کردن، خیلی براش تلاش کردیم اما واقعا هر روز خسته­ترمون کرد. چون احساس کردیم که دوستان بیشتر درگیر روزمره هستند و تمایل به کارهایی وجود داره که خیلی جنبه­ی شعار پیدا می­کنه. به همین دلیل هم هر آدمی سکان آموزش و پرورش رو در دست می­گیره و مسئولیتش رو می­پذیره – وزیر، معاون وزیر، مدیر کل، با سطوحش کار ندارم – میخواد یک چیز تازه تولید کنه و قبلی­ها رو کنار بذاره. من تنها پذیرش رو در دوره­ی وزارت آقای دکتر فانی بودم چون قبل از دکتر فانی ما این رو طراحی کرده بودیم. وقتی آقای مهندس زرافشان اومدن کار رو که دیدند گفتند این کار بسیار عالیه و باید تقویت بشه و تمام قوا پای کار باشیم. به همه­ی دوره­ها ارتقا پیدا کنه ولی خب هر کس دیگری که آمد خواست این­ها رو به­هم بریزه. یک بیماری در سیستم مدیریتی ما وجود داره. و قبل از هر اقدامی اگر میخواد ماندگاری باشه باید اول مغز و قلب وزارت­خونه تکون بخوره».

پژوهشگر: به امید خدا. خانم دکتر شما خودتون الان کجا تشریف دارین؟ کجا هستین؟

«من خرداد ماه بازنشسته شدم و مشغولیت­هام انتخابی پروژه­ای هست. این­که یک جای خاصی بخوام بگم – غیر از یک مرکز خیریه­ای که در خدمت دوستان هستیم و راه­اندازی شده –- بقیه­ی پروژه ها چه \* و چه خارج از آموزش و پرورش به صورت پروژه­ای هست و بنابه انتخابی که صورت می­گیره همکاری شکل می­گیره».

پژوهشگر: رشته­ی خودتون چی هست خانم دکتر؟

«مدیریت آموزشی»

پژوهشگر: چقدر عالی. هم­رشته هستیم پس. حالا خانم دکتر عدلی هم خیلی برای آینده­ی این رشته خوش­بین هستن و میگن که کم­کم داره جا میفته و همه میفهمن جایگاه مدیریت آموزشی کجاست. حالا امیدواریم. مسیر طولانیه.

«برای شماها که جوانید، نسل جوان هستید و راه زیادی در پیش دارید ما هم خیلی امیدواریم. ولی واقعا حواستون رو جمع بکنید که ... حالا من نمی­دونم شما از همکاران­مون هم هستید؟»

پژوهشگر: من نه همکار نیستم.

« .... و این رو بتونید در جامعه، خوب منتشر کنید و جا بندازید. با مقاله­هاتون، با ورودهاتون در کنفرانس­ها، همایش­ها. واقعا این­ها رو باید بتونین خوب پردازش کنید تا یک گفتمان مشترکی در جامعه شکل بگیره».

پژوهشگر: ان­شاءالله. خانم دکتر فرمودین برای طرح تدبیر من با مسئولینی که تو اون حوزه هستن گفت­وگو کنم. می­تونین کسی رو معرفی کنین که بهش مراجعه کنم؟

«واقعیتش چون من همش تو متوسطه بودم نمی­تونم خیلی کمکی به این قضیه بکنم. ولی خب الان همکاران دفتر ابتدایی قطعا می­تونن. آقای جوادیان بنده رو هم معرفی کردن و مطمئنا بهتر می­دونن. آقای جوادیان هنوز شورای عالی هستن دیگه؟»

پژوهشگر: بله. من همون­جا تو ساختمون علاقه­مندان ایشون رو دیدم.

«الان همکاران ابتدایی رو ایشون بیشتر می­شناسه. خب آقای دکتر مرتضی شکوهی بودن که ایشون جلوتر از من بازنشسته شدن ولی می­دونم با شورای عالی همکاری داشتن».

پژوهشگر: با آقای دکتر شکوهی صحبت کردم. اتفاقا تو دفتر آقای دکتر جوادیان هم دیدمشون.

«خب اگر همچین چیزی باشه خود آقای دکتر شکوهی اصل قضیه در تدبیر بود».

**پژوهشگر: اصلا در این زمینه سوالی ازشون نکردم.**

«از خودشون سوال کنین. آقای طباطبایی اگر هنوز در دفتر ابتدایی باشن – معاون دفتر بودن– قبلا مسئول واحد مدیریت آموزشگاهی بودن که تدبیر نوشته می­شد. بعد هم معاون دفتر شدن. خب طبیعتا به­روزتر آقای طباطبایی شاید بتونه به شما کمک کنه».

**پژوهشگر: دست شما درد نکنه. خیلی ممنونم از وقتی که گذاشتین.**

«خواهش می­کنم. موفق باشید».