بسمه‌تعالی

نام مصاحبه شونده : آقای دکتر مرتضی شکوهی سمت فعلی: عضو شورای‌عالی آموزش و پرورش

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

تاریخ مصاحبه: 4/10 /1401 محل مصاحبه: ساختمان علاقمندان، اتاق کمیسیون مدیریت آموزشی

پژوهشگر: در ابتدا توضیحاتی در مورد عنوان پایان نامه

بصورت بالقوه مدیر مدرسه را طراح محیط یادگیری می دانید یا خیر؟

د. شکوهی: ویژگیهای مدیر آموزشی و نقش اون در طراحی فضای یادگیری چی میتونه باشه؟ اگر ما مدیر مدرسه را در معنای واقعی خودش مورد بررسی قرار بدیم قطعا میتونه در جایگاه طراح محیط یادگیری باشه. میزان سهمی که یک مدیر مدرسه در طراحی محیط یادگیری میتونه داشته باشه شاید متفاوت باشه. اینکه مثلا در مرحله ی طراحی ساختمان مدرسه چه میزان سهم میتونه داشته باشه یه مقدار ممکنه سهم و نقش کمتری داشته باشه. چون در اون حوزه معمارانی که در حوزۀ طراحی محیط‌های فیزیکی یادگیری کار می‌کنند نقش آفرین تر باشند و مدیر آموزشی در سطح مدرسه و کلاس درس در اون سطح خیلی نقش آفرین نباشه. میتونه انتظارات، خواسته ها و نظرات خودش رو به طراحان و معماران و سازندگان سازۀ آموزشی انتقال بده ولی چون خودش اجراکنندۀ اون طرح نیست ممکنه خیلی از خواسته‌هاش عملیاتی نشه. اما بعد از اینکه اون محیط فیزیکی یادگیری رو تحویل میگیره به عنوان رهبر آموزشی، مدیر و رهبر یادگیری میتواند نقش به شدت مهم و موثری در بهبود محیط فیزیکی یادگیری ارتقاء محیط فیزیکی یادگیری و در واقعا موثر و کارامدی محیط فیزیکی یادگیری داشته باشه. اینک آیا می‌تواند در قامت یک طراح فیزیکی یادگیری ظاهر بشود، بله میتواند اما در مراحل مختلف طراحی، بهره برداری و اجرای محیط فیزیکی یادگیری می‌تواند سهم متفاوتی داشته باشه. در طراحی سازه، ساخت سازه، میتونه با ارایه ی نظرات و خواسته ها و نیازهاش تاثیرگذار باشه اما از زمانی که این سازه در اختیار اون قرار داده میشه تا مدیر آموزشی وظایف خودش رو انجام بده اون موقع ویژگی‌هایی که در ادامه ذکر خواهم کرد که چه ویژگی هایی باید داشته باشد که در این قامت ظاهر شود.

.د. شکوهی: سازماندهی و ساماندهی محیط یادگیری کاملا با مدیر است.

پژوهشگر: فرمودید که مدیر می تواند از ابتدا سهمی داشته باشد اما در حال حاضر اینطور نیست. پس شرایطمان ایده‌آل نیست. چه موانعی برای رسیدن به آن شرایط ایده‌آل وجود دارد؟

د.شکوهی :اول باید این را بپذیریم که یک مدیر بایستی این نقش‌ها را داشته باشد. در یک تفکر نظام‌گرا، مدیر همۀ آنچه که در فرآیند یادگیری می‌تواند موثر باشد نقش داره و تاثیرگزاره. اگر ما از یک تفکر جامع پیروی کنیم و در نگاهمان به فرآیند آموزش و یادگیری نگاه جامع داشته باشیم، آن موقع است که مدیر آموزشی را حتما طراح محیط فیزیکی یادگیری هم تلقی می‌کنیم و حتما ازش در یک نظام پیشرو آموزشی انتظار دارند که در آن حوزه هم دارای دانش تخصصی، تجربۀ عملی، تفکر نظام‌مند و ارادۀ برای اجرای آنچه که میتونه محیط یادگیری در بهبود شرایط یادگیری دانش‌آموز تاثیرگزار باشه ازش انتظار میره. پس بنابراین مدیر اگر می‌خواهد بگوید من یک مدیر آموزشی هستم حتما باید قبل از هر اقدامی به آن شرایط ارگونومیکی مدرسه و سازگاری اشیا، فضا، فیزیک، وسایل، تجهیزات، نور، رنگ، همۀ آنچه که می‌توانیم اسمش را بگذاریم محیط. هر آنچه که خارج از آن فرد هست می‌شود محیط و همۀ این‌ها روی انگیزه، علاقه، میزان تلاش، میزان ترجیح و کشش و همۀ آنچه که باعث میشه فرد بهتر چیزی را یاد بگیرد تاثیرگزار است. پس ما حتما یک مدیر آموزشی بایستی برای اینکه عنصر محیط فیزیک نقش خودش رو در بهبود موقعیت و شرایط یادگیری ایفا بکند حتما باید برای آن بخش هم مثل اجرای برنامۀ درسی برنامه داشته باشد. مثل اجرای فعالیتهاس فوق برنامه و بهبود عملکرد مدرسه برنامه داشته باشد. یعنی باید یک مدیر آموزشی اگر ازش سوال بکنی که شما برای بهبود محیط فیزیکی یادگیری چکار می‌کنی بگه من این برنامه رو دارم. روی مثلا تابلوهای حیاط مدرسه این تغییرات را می‌خواهم ایجاد بکنم. روی مثلا کف حیاط مدرسه این تغییرات را ایجاد کردم یا علاقمندم ایجاد کنم. روی دیوارش، چینش آدم‌هایی که آنجا وجود دارد. روی قرارگرفتن پایه‌های تحصیلی توی کلاسها که آیا کدام پایه مشرف به حیاط مدرسه باشه؟ یا کدام پایه جای دیگر باشد. پس بنابراین اینها هست و باید باشه. هرعاملی که منجر به این بشود که مدیر مدرسۀ ما این نقش را نتواند ایفا بکند می‌شود موانعش. میتونه موانع ساختاری باشه که خیلی مدیر مدرسه را بازی نمی‌دهند، مدرسه را با همۀ وسایل و امکاناتش تحویل مدیر می‌دهند و می‌گویند مدیر تو بهره‌برداری برو ... گرچه از اونجا به بعد هم خیلی می‌تواند موثر باشد ولی خود این ساختار که مدیر را خیلی در فرآیند طرزاحی و ساخت و تجهیز منابع راه نمی‌دهند یک مانع است. یک مانعش فرهنگی است. یعنی اینکه مدیر مدرسۀ ما در ایران این الگوی کار فرهنگی را پذیرفته که من به عنوان مدیر مدرسه خیلی کاری ندارم مدرسه را چه کسی می‌سازد، چطور امکاناتی دارد و ... ممکن است شخصی مثل خانم دکتر شادالویی که خودش دارد چنین چیزی را در دانشگاه تدریس می‌کند چنین انتظاری را داشته باشد ولی قریب به اتفاق مدیران ما اصلا به این فکر نمی‌کنند که شاید ما بایستی در این فرآیند نقش داشته باشیم. یا این مطالبه را داشته باشیم و وقتی که یک فرصتی فراهم می‌شود که ما نقطه نظرات و دیدگاه‌های خودمان را مطرح کنیم به آنها بگوئیم که ما استفاده‌کنندگان و بهره‌برداران از قوی‌ترین طراحان بهتر می‌توانیم نیازهای دانش‌آموزان را بگوئیم. الان خود خانم دکتر شادالویی چقدر زیاد می‌تواند به یک معمار سازۀ آموزشی کمک بکند که مثلا سرویس بهداشتی را کجا قرار بدهد، سالن جلسات را کجا قرار بدهد، کلاس آموزشی را کجا قرار بدهم و ... از همان ابتدا با کاربری‌های (مناسب باشد). پس مانع دوم مانع پذیرفتن اینکه من نقشم در این کار محدود است و می‌شود بعد فرهنگی. بخش سوم هم اینست که ما حرفه‌مندی در انتخاب و انتصاب و فعالیت مدیران مدارسمان نداریم.حرفه‌مندی به معنای این نیست که صرفا کسی که مثلا لیسانس یا فوق‌لیسانس دکترای مدیریت آموزشی داره . مدیران مدارس ما بیشتر به‌دلیل نوع انتظاری که ازشان دارند به ابعاد محدودی از مدیریت و رهبری آموزشی توجه می‌کنند، به مجموعۀ ابعاد اون نه فرصتش را دارند نه امکانش را دارند نه اون بالادست انتظار دارد. انتظار بالادستی‌ها از مدیر اینست که شما تعداد دانش‌آموزانی که در کنکور قبول می‌شوند چقدر است؟ اولیا کمتر بیایند به ما اعتراض کنند. اولیا را راضی نگهدارید. ببین، دنبال این نیستند که فرصت و شرایط را برای مدیر فراهم کنند که مدیر به همۀ اینها فکر کند. گستردگی وظایف یک مدیر آموزشی در مدرسه و ریختن کارهای فراوانی که دست و پای مدیر مدرسه را می‌بندد و او را از پرداختن به موضوعات مهمی مثل محیط فیزیکی مدرسه دورش می‌کند. اینها موانع است. مطالبۀ اولیا در مواقعی، بیاید بگوید بچه‌ام چقدر ریاضی یاد گرفته‌است، چقدر دینی یاد گرفته‌است، چقدر علوم یادگرفته‌است، خیلی دیگر برایش مهم نیست چقدر فضای کلاسش مطبوع و آرامش‌بخش است. اگر مدیر بیاید به اولیا گزارش دهد که من امسال در مدرسه کارهایی کردم که به نشاط و شادابی بچه‌ها، نوآوری،خلاقیت، صلح و دوستی بچه‌هایتان کمک می‌کند، آخرسر می‌گوید خانم مدیر میانگین نمرات فیزیکشون چند شده؟ نمرات ریاضیشان چند شده، در دانشگاه کجا قبول می‌شود؟ پس بنابراین این هم یک مانع است که این هم باعث می‌شود مدیر مدرسه، ما بر اساس آنچه که از ما انتظار می‌رود عمل می‌کنیم، اینطور نیست که بگوئیم هرجور خودم دلم می‌خواهد عمل می‌کنم. بالادستی چی از من انتظار دارد؟ ذینفع من چی از من انتظار دارد؟ دانش‌آموز چی از من انتظار داره؟ من بر اساس اون (انجام بدهم). اینها موانع ایجاد یا شکل‌گیری یک مدیر یا رهبرآموزشی به‌عنوان طراح محیط فیزیکی یادگیریست. در خیلی از زمینه‌های دیگه هم اینطور است. مدیر چقدر در سلامت سازمانی مدرسه نقش دارد. مدیر چقدر در جو روانی مدرسه می‌تواند نقش داشته باشد. مدیر در جو مشارکتی مدرسه می‌تواند نقش داشته باشد. مدیر در بهداشت جسمی مدرسه می‌تواند نقش داشته‌باشد. همۀ اینها به واسطۀ گستردگی نقش‌ها و ماموریت‌ها و وظایفی که بهش دادیم گم شده و از اون بخش‌ها و وظایف واقعی خودش که یکیش هم طراحی فضای فیزیکی یادگیری هست جدا شده و غافل شده.

پژوهشگر: یکی از مدیران این صحبت را با این جمله گفت که ما مدیر عمرانی هستیم و نه آموزشی. انقدر درمسائل عمرانی درگیر هستیم اصلا فرصت نمی‌کنیم به مسائل آموزشی فکر کنیم.

د.شکوهی: بازهم او یک درجۀ خوبی داده. عمرانی خوبست. قریب به اتفاق مدیر اجرایی‌اند. یعنی مجری آن چیزهایی که بالادستی ازشان انتظار دارد که انجام بدهند.

پژوهشگر: در مورد ویژگی‌هایی که مدیر آموزشی در این نقش می‌تواند داشته باشد بفرمایید.

یک مدیر آموزشی همان مجموعۀ ویژگی‌هایی که می‌تواند یک فرد رامدیر آموزشی بکند، همۀ آن ویژگی‌ها برای اینکه آن مدیرآموزشی بتواند طراح محیط یادگیری هم باشد لازم است. یعنی ما وقتی میگیم بایستی دانش مدیریت داشته باشه، دانش روانشناسی داشته باشه، نظریه‌های یادگیری رو خوب بدونه، نظریه‌های رشد رو خوب بدونه، نظریه‌های مشاوره رو خوب بدونه، مجموعۀ دانش علم تربیت را ازش برخوردار باشه. این مدیر آموزشی در هر بعدی از انجام وظیفه‌اش نیاز هست که اینها رو داشته باشه، پس در اون بعد هم نیازه. پس یکی از ویژگیهاش برخورداری از دانش علمی و تخصصی مناسب یک مدیر آموزشیه.

دو، از ویژگی نوآوری وخلاقیت برخوردار باشه. یه مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمی‌تواند یک صورت‌بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه‌ها فراهم بکنه.

ویژگی سوم داشتن روحیۀ جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوشته و مداوم محیط مدیریت خودش رو رصد بکنه، مورد بررسی قرار بده، مورد تحلیل قرار بده، نیازها رو شناسایی بکنه و نگاه کنجکاوانه، جستجوگرانه و پژوهشی داشته باشه تا بتونه اون تغییرات لازم رو در محیط فیزی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی وتعامل سازندۀ یک مدیر آموزشیه. یعنی یک مدیر آموزشی هر میزان که بتواند با عوامل موثر در فرآیند آموزش، چه اونهایی که درون آموزش و پرورش هستند و چه اونهایی که خارج از آموزش و پرورش هستند، مثل شهرداری، مثل وزارت کشور و جاهای دیگگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش‌آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی‌ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیرآموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.

ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشه، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشه. یعنی بتواند به طور مستمر و مداوم نیازهای ذی‌نفعام، مخاطبین و مشتریان خودش رو شناسایی و طبقه‌بندی کند و متناسب با اونها برنامه‌ریزی بکند. این اتفاق به نظر من خیلی مهمه چرا که یک مدیر آموزشی بدون آگاهی از تغییر و تحولات در نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات، کشش‌ها و انگیزش‌های افراد نمیتونه اون تغییر رو در محیط موردنظرش ایجاد بکنه. میتونه یه تغییر خودخواسته‌ای باشه که بدون توجه به اینها باشه. چرا ما خیلی جاها برنامه‌هامون مورد رضایت بچه‌ها قرار نمی‌گیره؟ چون متناسب با نیاز اونها و خواستۀ اونها نیست. چون نیازسنجی رو انجام ندادیم. متناسب با میل اونها نیست. مافکر می‌کنیم اونها نیاز دارن ولی اونها نیاز ندارن، ما فکر می‌کنیم اونها دوست دارند ولی اونها دوست ندارند. و رسیدن به نقطه‌ای که مدیر آموزشی پاسخگوی خواسته‌ها و انتظارات اونها باشد اینکه بتواند نیازسنجی خوبی بکند و از نیازهای واقعی اونها مطلع باشد. در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزۀ تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت‌های مدیریتی باشه و بتونه مهارت‌های مدیریتی رو به‌خوبی و به محو شایسته‌ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاوی و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام‌گرا و سیستمی به حوزۀ ماموریت خودش داشته باشه. شما وقتی حرف از مدیر آموزشی می‌زنی، این مدیر آموزشی ممکنه مدیر مدرسه باشه، مدیر منطقه باشه، مدیر یک استان باشه، وزیر آموزش و پرورش باشه. ممکنه وقتی شما مدیر آموزشی میگی آیا منظور فقط مدیر مدرسه است؟ مهمترین ویژگی های اینهاست که من گفتم تا بتونه طراح محیط یادگیری باشه. وقتی میگیم طراح محیط یادگیری یعنی اینکه چه زمانی به اولیا بگه مدرسه می‌خواد چیکار کنه، به معلمهاش بگه زمانیکه روزهای شاد بچه‌هاست چه لباسی بپوشید، روزهای غمگینه چه لباسی بپوشید. چه نوع موسیقی‌هایی در چه مقطع زمانی برای بچه‌ها پخش بکنیم. زمان استراحت بچه‌ها، همکارانش مشغول چه نوع فعالیتی باشند. چون بچه‌ها اونقدر که از محیط یادگیری شوق و انگیزه برای آموختن می‌گیرند، اونقدر که فضای یادگیری به اونها، به عنوان یک عامل پیشران کمک می‌کنه، خیلی وقتها عوامل دیگه اونهقدر نمیتونه اثرگذار باشه. یک هوای دمطبوع داخل کلاس، یک هارمونی مناسب از چینش وسایل و امکانات و تجهیزات در مدرسه، یک رنگ‌آمیزی مناسب از تزئین مدرسه. یک تعامل و ارتباط محترمانه و همراه با حفظ کرامت در محیط مدرسه، تاثیری میتونه توی یادگیری بچه‌ها بگذاره که شاید با هیچ‌چیز دیگه قابل جایگزینی نباشه. این خیلی خیلی مهمه. یکی از مهم‌ترین عوامل پیشران در یادگیری محیط و فضای فیزیکی یادگیریه، خیلی‌ها این رو دست‌کم می‌گیرند. میگن معلم خوب همه رو جبران می‌کنه، من از اون غافل نیستم، مهارت، انگیزه، توانایی، تجربه، علم، آرامش، کرامت، صداقت یک معلم خوب ، اینها هست، اما همۀ اینها نیاز به ابزار داره. اون کجا که شما در یک محیط برانگیزاننده حضور داشته باشی، محیط میتونه برانگیزاننده باشه، میتونه ضدبرانگیختگی باشه.

پژوهشگر: در واقع محیط رو به‌عنوان یک جزئی از یادگیری می‌دانید؟

محیط به‌عنوان یکی از عناصر و عوامل و زمینه‌ها و شرایط مهم یادگیریست. ما می‌گیم دانش‌آموز، برنامه، محیط. دانش‌آموز که خود فرد است با انگیزه‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و چیزهای دیگه‌اش، برنامه همۀ آنچه نظام آموزشی در قالب یک نظام آموزش و پرورش رسمی می‌خواد به بچه آموزش بده. مجموعۀ اینها. نکتۀ سوم محیط. همۀ آنچه در مادر؟، جامعه، فرهنگ، مصنوعات بشری و ... یکیش هم همون چیزی که شما انتخاب کردی. در، دیوار، ساختمان، حیاط، کلاس، رنگ، نور، صدا، همۀ اینها. این کجا که شما میرسی به نزدیک مدرسه، یک در خوشرنگ با طراحی زیبایی که به شما نشاط بصری بدهد، وارد حیاط میشی، اون کجا که شما وقتی وارد حیاط شدی، الوان، رنگ‌ها، المان‌ها، به شما خوشامد بگن، شما رو دچار یک آرامش بکنن، پرخاشگری شما رو که از محیط خانوادگی، محیط اجتماعی، محیط‌های دیگه با خودت می‌بری، مثل یک جذب کننده، تو را آرام وارد کلاس می‌کند. وارد کلاس میشی، می‌بینی این شرایط باز در کلاست حاکمه. می‌ری در اتاق مدیر مدرسه، می‌بینی این در اتاق مدیر مدرسه حاکمه. وقتی که مدیر مدرسه را نگاه می‌کنی می‌بینی کفش‌هایش هرروز واکس‌زده، لباسش مرتب است، پس بنابراین همۀ اینها از کی ناشی می‌شود؟ از مدیر آموزشی‌ای که باید نقش‌های مختلف رو ایفا بکند. یکجا نقش هماهنگ‌کننده داره، یکجا نقش برقراری ارتباط داره. یگجا نقش مذاکره‌کننده داره، یکجا نقش طراح داره، یکجا نقش تسهیلگر داره. ما میاییم می‌گوئیم که مدیر دارای چه دانش، مهارت، تجاربی باشه؟ چه وظایفی را باید ایفا بکند. چه مسئولیت‌هایی رو باید برعهده بگیره و چه نقش‌هایی رو باید ایفا بکنه؟ یک مدیر آموزشی نقش‌های مختلفی که ایفا می‌کند، آن موقع مجموعۀ اینها محقق میشن. مدیر آموزشی می خواهد تسهیل‌کنندۀ شرایط یادگیری دانش‌آموزان باشد. یعنی می‌خواهد سازماندهی بکند (چون) می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، ارزیابی بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، نظارت بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می خواهد رهبری بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می خواهد بازخورد بدهد می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می خواهد اصلاح کند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، پس همۀ آنچه که یک مدیر آموزشی انجام میدهد برای ایجاد بستر ئ زمینۀ بهبود و ارتقای یادگیری دانش آموز است. ملاکش این است، من هرکاری بکنم اگر می خواهد به یادگیری بچه کمک بکند جزو وظایف، ویژگی‌ها، مسئولیت ها و نقش‌های من است. هرچیزی که مانع یادگیری بهتر دانش آموز بشود جزو وظایف و مسئولیت ها و وظایف من نیست. جزو نقش های من نیست. ویژگی هایی که برای یک مدیرآموزشی علم مدیریت تعریف کرده همان ویژگیهایی است که مدیر را می تواند تبدیل کند به طراح محیط فیزیکی یادگیری. می تواند بعضی‌هاش ممتازتر باشه. خلاقیت می تونه ممتازتر باشه، نوآوری میتونه ممتازتر باشه. از این مجموعه ویژگی‌ها اونی که می‌توانه ممتازتر باشه خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت پذیریه. اینها جزو ویژگی‌های ممتاتزش هیتند اما از ویژگی برنامه ریزی، ناظر بودن، تسهیلگری و حامی بودن باید برخوردار باشه. یک کوچ قوی باشه، مانیتورینگ قوی داشته باشه، اما چه چیزهایی از اون میتونه به عنوان یک مدیر آموزشی با این نگاه، کدام مدیر آموزشی میتونه در طراحی محیط فیزیکی یادگیری موفق تر باشه؟ اونهایی که این پنج ویژگی را داشته باشد. اونهایی که نگاه جامع‌نگرانه دارند، اونهایی که به کرامت بچه معتقد هستند می‌گوید بچه عزیز است، ذینفع اینجاست، مشتری واقعی من بچه است. اگر کسی که حقوق انسانی، human rights رو به معنای واقعی کلمه قبول داره، من وظیفه دارم آنچه را که کمک می‌کنه این بچه در این فضا احساس آرامش بیشتری بکنه انجام بدهم چون رابطۀ بین یادگیری و احساس آرامش و ایمنی و احساس نیاز برای بهتر آموختن یک رابطۀ مستقیم قطعی است. اگر محیط کلاس ایمن نباشه من نمیتونم یاد بگیرم، آرامش نداشته باشم نمی‌تونم یاد بگیرم، انگیزۀ لازم، شوق به یادگیری نداشته باشم نمی توانم یاد بگیرم. تمام گرفتاریهای من امروزه در مدارس این است که روی این چندتا مقوله ای که من عرض کردم کار نمی‌کنیم و بچه‌ها گریزان هستند از مدرسه. بچه‌ها کلاس و مدرسه را دوست ندارند. بچۀ ابتدایی که سرشار از عشق به پرسشگری، جستجوگری، آموختن، یادگرفتن است، اینها به محض اینکه وارد مدرسه می‌شوند بعد از چندماه از مدرسه نفرت پیدا می‌کنند.

کتابی می‌خواندم به اسم طراحی محیط یادگیری دانش‌آموز محور، استعاره‌ای در طراحی بکار برده‌بود به اسم غار برای فراهم کردن فضای تنهایی برای کودک. نظرتان در این باره چیست؟

من با این مخالفم، به این دلیل که اتفاقا مدرسه موقعیتی است برای خروج آدمها از انزوا و تنهایی و وارد کردن آنها به جمع و به گروه و القای این تفکر که خیلی وقت‌ها تو اگر نمی‌توانی به تنهایی مساله‌ات را حل کنی، می‌توانی به کمک جمع و گروه به مسائلت فائق بیایی. و خیلی وقت‌ها همین حضور و بودن در گروه و قرارگرفتن در جمع و به اشتراک گذاشتن مسائل و مشکلاتش در جمع، او را از خیلی از اقدامات و تصمیمات فردگرایانه دور می‌کند و به یک آرامش واقعی می‌رساند. به نظر من الان در جوامع پیشرفته که پیشرفت‌های خیلی خوبی هم در حوزۀ آموزش و تعلیم و تربیت بدست آورده‌اند ولی در همین زمینه خودشون مدعی اند که هنوز مساله داریم. هنوز در کارهای گروهی و مشارکتی و کارهای اینکه جمع برتر از فرد است مشکل داریم. چون آدمها امروز به اندازۀ کافی تنها هستند، حالا اگر ما در مدرسه هم برای تنهایی فضائی را درنظر بگیریم، صحه گذاشتیم به آنچه که بیرون است. مادر سر کار است، پدر سر کار است، کودک در خانه تنهاست، بازی تنها، نگاه به نلویزیون تنها، فیلم دیدن تنها، با وجود انواع زمان‌ها برای تنهایی آیا سزاست در مدرسه‌ای که قرار است کمک کند تا اتفاقا من از این انزوا و فردگرایی بیرون بیایم، از این غاری که خودم برای خودم می‌سازم بیایم بیرون. اینکه کمک کنیم مهارت ریلکسیشن، مهارت خودکاوی، درون‌کاوی، مهارت ارتباط با کائنات را در آدم‌ها رشد بدهیم که آدم‌ها در هر موقعیتی، بدون اینکه نیاز باشد جایی انحصاری برود برود در عالم خودش فکر کند به آنچه که ...

ما اساس فطرتا مدنی الطبع آفریده شده ایم. ما فطرتا اجتماعی آفریده شده‌ایم. انسان انقدر که گرایش به گروه، جمع و مردم دارد، گرایش به فردگرایی ندارد. انسان‌ها اگر به سمت فردگرایی برن دچار خطرات روحی و روانی می‌شوند. شما در فرهنگ خودمان ببینید، فرهنگ چهل هستاد سال قبل، فرهنگ ایرانی فرهنگ قومی و جمعی و گروهی... و همه‌چیزشان باهم بوده چقدر شادابی و نشاط داشتند و کار به کمک هم بهتر انجام می‌شده. الان هرچقدر این زندگی شهری بیشتر شده فاصله‌ها از هم بیشتر شده. به نظر من به عنوان تعلیم و تربیت چی که به خودم میتونم این اجازه رو بدم که سی و پنج سال در آموزش و پرورش بوده‌ام (یک ساعت کامل) از معلم تا مدیر کل، از سطح مدرسۀ روستایی تا وزارتخانه کار کردم، می گویم ما هرچقدر می توانیم تلاش بکنیم تا بچه هایمان را گروه‌گرا و جمع‌گرا بار بیاریم تا زمانیکه بخواهیم فردگرا بار بیاریم.

الان بین تمام این فضاها و توانمندی مدیران با اتفاقی که در جامعه دارد میفتد تفاوت خیلی زیاد است. یک بخش مانع فرهنگی است و یک بخش مانع ساختاریست و یکی حرفه‌مندی و انتظارات از مدیر، می‌شود این موانع را برطرف کرد؟ گاهی به جایی می‌رسیم که دیگر امیدی برای تغییر نداریم. راهی نیست جز اینکه این ساختار فرو بریزد.

به نظر من امکانش هست که بریم به سمت اینکه سهم مدیر آموزشی و نقش مدیر آموزشی در موضوع شما افزایش پیدا کنه. به عنوان مثال اگر ما بخواهیم از لحاظ ساختاری اصلاح را انجام دهیم

وقتی که مدیران بالادستی سطح مشارکت‌پذیری خودشان را بالا ببرند و خودشان را ملزم بدانند که از کسانی که در صف اول و خط مقدم فعالیت می‌کنند نظرخواهی کنند و از تجربیات آنها استفاده کنند بخشی از مشکل ساختاری برطرف می‌شود. نگاه بالا به پایین نداشته باشند. باید این باور در سطوح بالاتر مدیریتی ما شکل بگیرد که در حوزۀ آموزش و پرورش همه در دور میز نشسته‌ایم، نه یکی در صدر میز و عده‌ای در پایین میز نشسته باشند. ما همه باهم داریم فکر میکنیم و باهم باید موضوعات و مسائلمان را بشناسیم و برای آنها راه‌حل پیدا کنیم و راه‌حل‌هایمان را اجرا کنیم. اگر این اتفاق در بین مدیرانمان بیفتد و مدیرانمان این انتظار را در خودشان بوجود بیاورند و مدیران مدارس را بیشتر دخالت بدهند، نظرات آنها بها داشته باشد و در ارائۀ دستوراتشان خواسته ها و انتظارات آنها را هم لحاظ کنند، آن بعد ساختاری به شکل خیلی خیلی عالی برطرف میشه.

در بعد فرهنگی هم خود مسئولین منطقه باید این انتظار را از مدیران مدارس داشته باشند. بگویند ما فقط از جهت اینکه چه تعداد قبولی کنکور می دهی ارزیابی نمی کنم بلکه از منظرهای مختلف ارزیابی می کنم. من از اینکه تو مدرسه را خوب طراحی کردی بهت امتیاز میدم، از اینکه مدرسۀ بانشاطی داری و متغیرهای بصری خوبی داری امتیاز میدم. وقتی که مسئول و اولیا و دانش آموز و افرادی که می توانند در مورد عملکرد اون مدیر عوامل امتیازآور مدرسه را از یک سری موارد محدود توسعه دادند به یک مجموعه عوامل بیشتر که از جمله عوامل موثر در محیط یادگیری و از جمله ویژگی های فیزیکی، آن موقع مدیر مدرسه را می برد به این سمت که مسالۀ فرهنگی هم حل شود.

مسالۀ دیگری که اینجا گفتم خیلی مهمه در انتخاب و انتصاب مدیران است که دستورالعمل و قوانین و مقررات دارد اما ما به واسطۀ نبود انتظارات حرفه ای از مدیر مدرسه خودمان به مدیر القا می کنیم که ما از شما کارهای حرفه ای نمی خواهیم، یکی را می خواهیم بذاریم اونجا معلم ها به وقت بیان و به وقت بروند، دانش آموزان همینطور، کلاسها به وقت دایر بشن و بوقت به پایان برسند. بخشنامه ها پاسخ داده بشود و .... کمتر از ما انتظار اینکه بگویی برنامۀ سالانه ات چیه؟ برنامه ات برای بهبود محیط یادگیری چیه؟ برنامه ات برای ... چه اثداماتی برای این برنامه انجام دادی. پس چی میشه؟ تلقی از مدیر این میشه که هرکسی میتواند این کار را انجام دهد. هیچ موقع به مدیریت مدرسه بعنوان شغل حرفه ای و حرفه‌مند نگاه نمیشه و این باعث می شود که مدیریت مدرسه یک امر دم دستی تلقی می شود. خیلی وقتها می بینی یک نفر در تدریس در سر کلاس ناموفق است ولی مدیر او را انتخاب می کند به عنوان

خب تغییر نگرش چطور باید اتفاق بیفتد؟

تغییر نگرش یک مراحل علمی دارد که خودت بهتر از من میدانی. می گویند اگر بخواهی در یک نفر تغییر نگرش ایجاد کنی اول شناخت و آگاهی او را در یک موضوع بالا ببر، میدونید مشکل ما چیست؟این است که اطلاعات را با دانش، دانش را با علم، علم را با خرد و خرد را با ادراک عمیق از یک موضوع یکسان می دانیم.ما وقتی جلسه ای برگزار می کنیم که یک عده در مورد یک موضوع اطلاعاتی بدست می آورند فکر میکنیم دیگر کارمان انجام شده در حالیکه ما فقط یک مجموعه اطلاعات داده ایم، باید کمک کنیم به دانش تبدیل شود. دانش به علم تبدیل بشود و علم تبدیل به خرد بشود، آن موقع ما می توانیم بگوئیم شناخت این آدم را تغییر داده ایم وقتی که شناخت دچار تغییر شد احساس یک فرد به واسطه ی ادراک آدم از اون پدیده تغییر می کنه. وقتی که شما احساست تغییر کرد و ادراکت نسبت به اون موضوع تغییر کرد، باورت نسبت به آن موضوع تغییر می کند و این باور نگرش شما رو تغییر میده. ما فکر میکنیم بالافاصله می تونیم بدون اینکه اون شناخت و احساس و ادراک اتفاق بیفته اون تغییرنگرش رخ میده . ما در ایران دچار توهم دانایی شده ایم، داناییمان خیلی کمتر از آن چیزی که فکر میکنیم هست. دانایی به معنای شناحت عمیق از یک پدیده و مواجهۀ درست علمی و منطقی با آن پدیده است. حداقل اطلاعات هست، بنابراین اگر می خواهیم تغییر نگرش اتفاق بیفتد بایستی برنامه انتشار دانایی بمعنای واقعی کلمه در نظام آموزش و پرورش بوجود بیاریم و نگرش را منبعث از اون شناخت عمیق تغییر بدهیم. ما فکر میکنیم هرکسی که در مورد موضوعی نظری داد در موقعیت هم انجام بدهد. ممکن است از من بپرسند آیا بچه ی سفیدپوست باید در کنار سیاه پوست تحصیل بکند من می گویم بله، اما اگر موقعیتی پیش آمد که من در عمل فرزندم را قرار دادم کنار یک سیاه پوست تا تحصیل کند آن وقت تغییر نگرش رخ داده.ما فقط در تعداد محدودی اطلاعات هستیم. آنهایی که می آیند در تلویزیون صحبت می کنند همه می گویند خیلی عالیست, همان او اگر برود در صف مرغ بایستد ببین چه می گوید.

4 مانع و 4 راهکار که چگونه می شود این موانع را برطرف کرد.