بسمه‌تعالی

نام مصاحبه شونده : خانم دکتر شادالویی سمت فعلی: عضو شورای‌عالی آموزش و پرورش

رشته و تخصص: دکترای مدیریت فرهنگی 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. شادالویی : در حال حاضر مدیران آموزشی ما مدرسه را تحویل می‌گیرند. در هیچ کجای نقشۀ ساختمان، قرارداد، پیمانکار و... هیچگونه دخالتی ندارند، ضمن اینکه شاید علمش رو هم نداشته باشند. ولی دخالت ندارند. اما روی مبلمان آموزشی، چیدمان المان‌ها و تعیین نقشۀ کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می‌شوید و از یک مدرسۀ شاید قدیمی لذت می‌برید، وقتی نگاه می‌کنید این چیدمان ها این و.؟ آرامش میگیرید، اصلا این خودش یادگیریست اما وقتی وارد جایی می‌شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته ؟ . در بخش سخت‌افزاری غیر از ساختمان، بقیۀ چیزها با مدیر است، اتاق تکثیر رو کجا بگذاره، اتاق معاون آموزشی رو کجا بذاره، اتاق خودش رو کجا بذاره، تمام این جایگاه‌ها رو مدیر تعیین میکنه که این نقش بسیار سازنده ای داره

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. شادالویی: اول اینکه ما باید در پی این باشیم که مدیران را به عنوان رهبران آموزشی توانمند کنیم. اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می‌تواند مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو باشد. و تمام مراحل را با توجه به آگاهی و دانش و علمی که‌ آموخته است به پیش ببرد. این خیلی مهم است که ما وقتی میخواهیم مدیری را بعنوان مدیر برای یک فضای آموزشی انتخاب کنیم آیا از قبل دقت کرده‌ایم که این مدیر باید در طراحی فضای آموزشی همکاری داشته باشد؟ این فعلا نه مقدور است نه...؟

ما یک واحدی در دانشگاه فرهنگیان برای مدیران آموزشی رشته ارشد داریم به اسم طراحی و ایجاد فضاهای آموزشی. این درس خیلی کاربرد دارد در کار شما. آنجا دارد می‌گوید نقش مدیر در تمامی المان‌ها؛ نور، رنگ، چیدمان، فضا، حتی متن که داخل هر اتاق و راهرو، اتاق ورزش، کلاس و نمازخانه می رویم مختنها چیست؟ اینها چقدر می تواند اثرگذار باشد؟ و اتفاقا درس غریبیست و اساتید هم نمی گیرند این رو چون یه مقدار نامانوس و نچسبه ولی من سومین دوره هست که دارم این رو تدریس میکنم و واقعا لذت میبرم برای اینکه دارم از پژوهش های جهانی استفاده میکنم. کار به داخل ندارم، منابعمان هم در این زمینه ضعیفه اما در پژوهش های جهانی ما داریم مقایسه میکنیم مدارسی را مانند فنلاند، ژاپن ، آلمان، ایران، امارات و کشورهای عربی.اینها را بررسی می‌کنیم می‌بینیم روی طراحی، رنگ، نور، روانشناسی چیدمان اتاق، کف‌پوش‌ها و متونی که استفاده شده به‌عنوان متن‌های تاثیرگزار در مقاطع مختلف چقدر می‌تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است. ویژگی ندیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی‌اش هست که می‌تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربۀ کاری که خصوصا می‌تواند مکمل آن دانش باشد که همۀ اینها برمی‌گردد به اینکه ما آن محیط آموزشی را شبیه یک محیط آموزشی بکنیم. شما دیدید بعضی از دانشگاه‌ها را آدم می‌رود اصلا دانشگاه نیست. جایی مثل آپارتمان. یک جایی وارد میشی که اصلا حس دانشجویی به شما دست نمی‌دهد. خیلی از واحدهای دانشگاه آزاد قبل از تغییرات همین‌طور بود. شما واردش می شدی اصلا فاز منفی ایجاد می‌کرد برای شما. اما وقتی وارد دانشگاهی مثل تهران می‌شدی یا شهیدبهشتی، نگاه می‌کنی و می‌بینی همه‌چیز سرجای خودش دارد آموزش می‌دهد. فضای سبزش، محیطش، نمازخانه‌اش اینها همه برمی‌گردد به آن ویژگی مدیر آموزشی که خدمتتان گفتم.

پژوهشگر: فرمودید الان در حوزۀ فضای فیزیکی و ساختمانی اصلا مقدور نیست مدیران را درگیر کنیم. چه مانعی وجود دارد؟

د. شادالویی: نه از نظر وظیفه‌ای و نه از نظر روند و شکل و شمایل کار. پیمانکار دارد، قرارداد دارد، برنامه‌های ساخت خودش را دارد آن ساخت و ساز. محیط،فضا، متراژ، مجوز شهرداری، تعداد طبقات. اینکه مربوط به جه دوره‌ای هست. اصلا مدیری در این قسمت نیست. مدیر برمیگردد به آموزش و پرورش که اگر در حوزۀ مدیریت آموزش و پرورش بتوانیم کلان‌تر نگاه کنیم، آن می‌تواند یه مقدار در طراحی تا حد زیادی ورود پیدا کند. مدیری داشتیم آمد مدرسه‌ای را بازدید کرد، گفت زمانیکه من یکش کارشناس ابتدایی بودم این مدرسه داشت ساخته می‌شد. آدم م اینجا و گفتم این مدرسه و این سازه اصلا کیفیت یک مدرسۀ یادگیری را ندارد. این سه تا کار باید صورت بگیرد. می‌گفت هیچکس جوابی به من نداد. مدرسه ساخته شد الان پر از اشکال است. یعنی حتی مدیریت آموزش و پرورش در حوزۀ زیرمجموعۀ خودش، کارشناس‌ها و کارشناس مسئول‌ها نمی‌توانند ورود پیدا کنند در کار پیمانکار و قراداد و این مسائل. دیگه به تبع مدیر مدرسه که برای آنجا هنوز مشخص نشده که کی هست که بخواد بیاد و طرحی بدهد.

پژوهشگر: باتوجه به تدریسی که دارید، در فضای علم و دانش و آگاهی، فرمودید در بحث توانمدی مدیران عمدتا روی بحث مدیریتی و اجرایی تمرکز دارند، فقط یک تعریف دیدم کع روی وجه آموزشی تاکید کرده‌بود و مدیر به عنوان تدبیرکنندۀ فضای یاددهی و یادگیری. در آنجا یکی از عناصر شکل‌دهندۀ مدیریت آموزشی نظریات آموزش و یادگیری بودند.

نظریات یادگیری در ابعاد مدیریت آموزشی که یکی از آنها طراحی فضای یادگیری باشد چه تاثیراتی می‌تواند داشته باشد.

د. شادالویی: در تمام تعاریفی که از مدیریت داریم یک تعریف هست که می‌گوید مدیریت تلفیقی است از علم و هنر. یک جملۀ کوتاه است و شاید دقیق هم نباشد اما این مساله برمی‌گردد به اینکه کسی که می‌خواهد مدیر شود باید یک‌سری یافته و تجربیات قبلی و حتی ژنش را هم داشته باشد. در رهبری وجود دارد این علم که این علم رو بهش تلفیق می کنه و پیوست میده و این می‌شود یک مدیر. ما در بخش مدیران آموزشی هم این را داریم. یعنی شما مدیری را بیاورید با تمامی مواردی که از بحث مدیریت‌آموزشی و دانش و آگاهی کامل شده باشد، نمره‌اش هم بیست شده باشد، وقتی آن هنر، آن ذوق درونی، ژنتیکی که درونش باید وجود داشته‌باشد به‌عنوان یک رهبرآموزشیف مطمئن باشید که نمی‌تواند هیچپونه موفقیتی در زمینۀ کاری‌اش داشته‌باشد. نمونه دارم که آمد با لیسانس مدیریت آموزشی به من گفتند که‌ایشون می‌خواهد مدیر بشود. چندوقتی پیش شما باشد که نظاره‌گر باشید و بعد که می‌خواهیم بهش ابلاغ بدیم مشکل پیش نیاید. خانم اصلا ایشون مدیریت آموزشی چیه، شما یه اتاق رو نمی‌تونستی به این بدی مدیریت کنه. من چندوقتی که باهاش کار کردم آخرش گفتم شرمنده ایشون کلاس درس رو هم نمی‌تونه اداره بکنه چه برسه به مدیریت مدرسه. این خیلی نکتۀ مهمیه. هرکی الزاما رفت دانشگاه مدارج علمی آکادمی کسب کرد، این نیست که در آموزش و پرورش و بخصوص در بحث یادگیری مدیر موفقی باشه و این تلفیق این دو، هنر یافتن کسی که می‌خواهد تصمیم بگیرد و این دو هنر رو در فرد ببینه و اون رو انتخاب کنه، این خیلی نکتۀ مهمیه. ما یه سری مصوبات داریم، یه سری دستورالعمل‌ها داریم، اصلا انتصاب مدیران که محیط‌ها تخصصی نظارت می‌کنند که این مدیر انتخاب بشه، در چه دوره و چه مقطعی دارای چه ویژگی‌هایی باشه. از نظر تخصص، حرفه‌ای بودن، آموزش و روانشناسی، دروس دانشگاهی، تحصیلاتش و تجربۀ کاریش که بابت این مساله به اعتقاد خود بنده حتی اگر ایشون با یک نمرۀ خوب از این کمیته هم خارج بشود شاید نتواند اون چیزی که ما می‌خواهیم از آب دربیاید. در عمل بسیار بسیار ، یعنی بحث تجربه، تجربه‌های موفقی که می‌تونه در زمینۀ یادگیری کمک کنه در شاخصی مثل مدیریت، مهم‌ترین آیتمی که می‌تونه وجود داشته باشه، با تجربه‌ای که من دارم. ولی بازهم یه چیزی رو که خیلی لازمه، ما نمی‌تونیم بگیم کسی که هنر داره، ژنش رو داره می‌تونه بدون تحصیلات بیاد مدیر موفقی باشه. اونهم بنده به‌هیچ عنوان تائیدش نمی‌کنم و مداخلۀ این دوباهم می‌تونه درصدی از این، درصدی از اون پیش ببره کار رو. هرچی این درصدها تعادلشون به هم و درصدهاشون به هم نزدیک‌تر باشه ما موفقیتمان چشمگیرتر و بهتر خواهد بود.