بسمه‌تعالی

نام مصاحبه شونده : سمانه تقدیر سمت فعلی:

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

تاریخ مصاحبه: محل مصاحبه:

تو اون کتاب هم واژه­ای که "متولیان آموزش" ترجمه شده بود».

پژوهشگر: آره. به­طور خاص اشاره نکرده بود.

«یعنی مدیرانی که دارن راهبری می­کنن. در حقیقت ترجمه­ی اون واژه هست. یعنی می­خواد بگه کسی که مدیره یا مسئول راهبری هست یا متولی آموزش ویاددهی هست باید تو تیم باشه».

پژوهشگر: ببین الان تو ساختار آموزش و پرورش ما اینجوریه که مدیر مدرسه همون مدیر آموزشی هم حساب میشه. این­که ما بخواهیم یه مدیر آموزشی جدا داشته باشیم حداقل تو ساختارمون چنین چیزی دیده نشده. همون مدیران مدارس رو تو این جایگاه در نظر می­گیرن. ولی کاری که الان مدیرها می­کنن خیلی متفاوت­تر از چیزی هست که باید باشن و به دنبال این هستم که جای چه چیزی این وسط خالیه و چه ویژگی­هایی باید داشته باشن که بتونیم تو اون جایگاه هم در نظر بگیریمشون. چون از این طرف شما دومین نفری هستین که من دارم باهاش در مورد معماری و طراحی فضا صحبت می­کنم. قائل به این هستن که مدیران نمی­تونن. چون هم دانشش رو ندارن و هم بیس اولیه رو ندارن. از اون طرف تو آموزش و پرورش هم همین­طور. اون­ها هم میگن هم مدیران ندارن، هم الان انتظاری ازشون نداریم. اصلا برای این چنین کاری تربیت­شون نکردیم.

«مدارس خاص هستن. مدارس خاصی که خودشون تاسیس می­کنن ایدئولوژی دارن».

**پژوهشگر: ببین اون­ها هم آره. ولی باز هم خیلی به این جنبه­ها نگاه نمی­کنن.**

«الان چرا. مثلا شما الان میگی فلان مدیر رویکردشون شناختیه. همه چی رو براساس اون پیش میبره. مربی رو براساس اون جذب می­کنه. مثلا می­بینی نیکان اونجوریه».

**پژوهشگر: ببین شاید تو بحث تربیت معلم رفته باشن. مثلا یه مولفه­هایی هست که دفعه قبل از نیکان گفتی. ولی باز هم طبق چیزی که تو کتاب نوشته بود – اون کتاب خیلی به من دید داد – یا یکسری چیزهای دیگه هم نوشته بود مثلا مدارس بدون دیوار یا مدارس فضای باز که پروژه­ش هم تو انگلستان شکست خورده بود خیلی واسم خیلی جالب بود.** **دلایل شکست رو هم گفته بود و این ساختار سلول \*هایی که ما داریم. اون کتاب هم ادعاش این بود که حتی مدرسه جدید هم که ساخته میشه باز هم بر مبنای همونه.**

«چون معلم­ها نمی­دونن چجوری از این فضای جدید استفاده کنن».

**پژوهشگر: حالا در مورد این بیشتر صحبت کنیم. من الان یه چیزهایی از مدیران به­دست آوردم. اصلا حتی فکرشون به اون سمت نمیره. من الان با یه مدیر صحبت کردم که استاد دانشگاه بود و تو دانشگاه فرهنگیان تدریس می­کنه. دقیقا هر جا رفته بود خیلی تغییرات اینجوری داده بود. مثلا یه اتاق درست کرده بود به اسم اتاق آرامش. مثلا مدرسه­ی پسرونه بود و دیده بود بچه­ها خیلی پرخاشگری دارن، یه اتاق درست کرده بود بچه­ها رو برای روان­شناسی کلا اون­جا می­برد. یه اتاق جغرافیا. مثلا یه مدرسه­ای رفته بود یه پاسیوی بزرگ داشت، اون رو باغچه کرده بود. همه­ی این کارها رو با کمک خود بچه­ها می­کرد. فقط من این یه مدیر رو دیدم که پایان­نامه­ی خودش هم همین بود – نظریه­ی سازنده­گرایی و طراحی - و اون خیلی دید داشت. بقیه­شون اصلا می­گفتن یعنی چی؟ چه تغییری می­تونه کنه و ...**

«چون اصلا ندیدن. شما ساخت و ساز هم می­خوای بکنی یه آدم بی­سواد، یه پیمانکار هم دو تا ژورنال نگاه می­کنه میگه می­خوام این شکلی کنم. شاید نفهمه چرا این شکلی شده ولی می­خواد کپی­برداری کنه. ما به واسطه­ی کارمون – معماری – وقتی یه مدرسه­ی جدید میریم می­بینیم مدارس جدید چه شکلی هستن. یعنی حتی شما با آرشیتکت صحبت کنی اصلا ندونه مبنای اندیشه­ی طرح چیه. ولی مدارس جدید این شکلی­تر هستن. با اندیشه­ی پشتش کاری ندارم ولی بالاخره آشنا میشن. اون مدیر خیلی فرصت نداشته – تو 20، 30 سال مدیریت – مگر این­که خودش اهل گردش باشه. یه مدت تور مالزی، روسیه، سنگاپور و ... میذاشتن و می­رفتن مدارس رو می­دیدن تا یه چیزی دیده بشه. بالاخره یه جایی باید دیده و شنیده بشه. تو آموزشِ ما این مطلب خیلی طبقه­بندی­شده منتقل نمیشه. هر چند الان جَوِش اومده. مگه این­که طرف خودشو به خواب زده باشه. ولی یک مدیرِ الان ....

**پژوهشگر: مدیرها هم الان عمدتا سابقه­هاشون روی 15-10 سال هست.**

«الان دیگه نمی­تونه بگه. بالاخره تو کشور که زندگی کرده. هر شهری 3-2 تا مدرسه شنیده که چجوری هستن، چجوری نیستن و ... بالاخره الان به گوشش خورده و نمی­تونه بگه نیست».

**پژوهشگر: یه چیز دیگه که می­خواستم از شما بپرسم این بود که تو فضایی که کار می­کنین چقدر... نمی­دونم گرایش خودت چی بوده.**

«طراحی فضاهای آموزشی – فرهنگی».

**پژوهشگر: واسم سوال بود که چقدر با مدیرها تو طراحی فضاها مرتبط بودین. یه سری مدرسه­ها نوساز ساخته میشن. ولی همون­ها هم تقریبا براساس...**

«بیشتر ما با نوسازی­ها طرف هستیم. نوسازی­ها مدارس رو میسازن و آماده تحویل میدن. آموزش و پرورش یه گروهی رو میفرسته مثلا میگه تو مدیر تحویل بگیر، یه بودجه­بندی می­کنه. سیستم به­صورت 80% اینجوریه. 20% نه. مثلا یه خانمی می­خواد یه غیرانتفاعی بزنه با یه نگاهی میاد یه مدرسه­ای رو اجاره می­کنه یا متمول هست و میخره و مثلا میشه طلوع، راه شایستگان، نیکان و ... یعنی از اول با یه بیس ایدئولوژیک مدرسه طراحی میشه. اینا 20% هستن. ولی به صورت عادی نوسازی زمین رو میسازه، به آموزش و پرورش میده و میگه آماده­ی بهره­برداری هست. آموزش و پرورش یه تیمی میفرسته و تیم اون مدرسه میشن. ولی ممکنه در بازسازی­ها و نوسازی­ها چرا. مثلا از یوزرها مصاحبه می­گیرن شما مشکل­تون چی بوده؟ فضاتون چی بوده؟ کم و کسری­تون چیه؟ در حقیقت الان بهترین روش طراحی، روش مشارکتی هست. گزینه­هات رو میدی. آلترناتیوها رو میدی قبل از این­که وارد طراحی نهایی بشی ازش تصویرسازی می­کنی. اون هم­ذات­پنداری می­کنه، بهت فیدبک میده. این میتونه در حالت کمال­گونه به این صورت باشه».

**پژوهشگر: خب الان مدارسی که با این شیوه طراحی شده باشه، نه لزوما فقط غیرانتفاعی. نمی­دونم غیرانتفاعی دارید یا نه.**

«بیشتر خیّرسازها اینجوری هستن. مثلا مدارس مصلی­نژاد. معروفه. اصلا یه سبک خاص میسازه. اینترنت بزن مصلی­نژاد سمنان و ...»

**پژوهشگر: غیرانتفاعی هستن؟**

«خیّرساز هستن. یعنی خیّر میگه زمین رو به من بده، کلید رو تحویل بگیر. یعنی نوسازی حتی دیگه تو مراحلش هم ورود نمی­کنه. اون یه تیپ خاص میسازه. مثلا ما یکی دو تا پروژه خیّرساز داریم خیّر به ما گفته چجور مدرسه­ای می­خواد. پولش هم داده و اونجوری که اون دوست داره مدرسه رو طراحی می­کنیم. و اون متولی هست مثلا هیئت امنا میمونه و با آموزش و پرورش چالش می­کنه اون مدلی که می­خواد از مدرسه استفاده بشه. چون پولش رو داده».

**پژوهشگر: خود خیّر؟**

«خود خیّر. مثلا میگن یکی از اعضای خانواده عضو هیئت امنا باشه. مثلا یه جوری که منویات اون خیّر که پول داده در نظر گرفته بشه. ولی این­ها خیلی کم هستن. مثلا 10 تا 20%. 20% خیلی خوشبینانه هست. 80% همون مدلی هست که گفتم. نوسازی مدارس رو میسازه، تحویل آموزش و پرورش میده».

**پژوهشگر: در واقع شما بیشتر ارتباط­تون با نوسازیه.**

«تو ایران اصلا مدرسه­سازی انقدر پیشرفته نیست. ما بیشتر با نوسازی سروکار داریم. جدیدا نوسازی­ها با هم به رقابت افتادن که مثلا اون شهر یه مدرسه­ی سبز فلان داره، اون شهر هم یه دونه ازش داشته باشه».

**پژوهشگر: نوسازی­ها تو شهرهای مختلف؟**

«آره دیگه. مدیر کل هر استان. مثلا مدیر کل تهران، فارس و ... اینجوریه. الان یه تبی افتاده که هر استانی 2، 3 تا مدرسه­ی شاخص طراحی کنه. وقتی مدرسه طراحی میشه دیگه اون الگو تو مسابقات میاد. مثلا مدرسه­ی جدگال یا نورِ مبین رو ببین. متوجه میشی وقتی میگم یه تبی میفته. نورِ مبین نزدیک بسطام تو شاهروده. جدگال هم تو روستای سیدبار تو سیستان­وبلوچستان. حالا مدرسه­شون چند تا مسابقات بین­المللی هم رفتن و برنده شدن. در این حد که 2021 جایزه­ی جهانی بردن. تو این کارها افتادن. میگم این­ها کمه ولی مهم اینه وقتی این­ها ساخته میشه، پرزنت میشه یک دید و ذائقه­ای رو ناخودآگاه به سمتش حرکت میده. این مهمه. یعنی مهم­ترین اتفاقی که سازنده­ها با مدیران برسن اینه که فضاها رو از این سلولی خارج کنن. یه ذره انعطاف­پذیرتر، چندمنظوره­تر. فقط فضای آموزش کلاس نباشه. حیاط فقط یه فضا برای صف نباشه. باغچه بیاد، کار عملی بیاد، کارگاهی بیاد. این نگاه که اون­جا هم یه فضای یادگیریه. راهرو هم یه فضای یادگیری بشه. فقط کلاس نیست. یعنی این مهم­ترین اتفاقیه که ما بتونیم تو این فضای گذار آموزش رو از معلم به دانش­آموز – که یه آموزش یه­طرفه هست خارج کنیم، حالا نمیگم صد در صد معلم­محور – و تا حدامکان به سمت مشارکتی و تسهیل­گری ببریم. از نظر رویکرد و ساختمون چیکار کنیم؟ هیچی. این راهروهای دراز، این فضاهای بسته که دانش­آموز میشینه و فکر می­کنه فقط باید این­جا یاد بگیره. حیاط، فضای ورزش، فضای باغبونی، چهار تا حیوون (لاک­پشت، مرغ و ...) تو مدرسه نگه­داری بشه، این­ها همه ایجاد محیط­های متنوع یادگیری هست. دیواره­ها که بچه­ها بتونن روش نقاشی کنن و خلاقیت­شون افزایش پیدا کنه. این­ها یعنی شما فضاهای یادگیری رو از یک فضای بسته به فضای بیرون منتقل کنی. این مهم­ترین کاری هست که باید حداقل از محیط کشور ما انتظار داشت که حداقل تو 30، 40 سال آینده به سمتش حرکت کنیم».

**پژوهشگر: تا الان توی این فرایند با مدیرها مرتبط بودین؟**

«جاهایی که کیس باشه، بازسازی یا نوسازی باشه. مثلا یه مدرسه­ی قدیمی داریم که 30 سال استفاده شده. دیگه سقفش داره می­ریزه و آموزش و پرورش میخواد این رو از نو بکوبه. خب طبیعیه که – مثل مدرسه­ی ایران – که ما میریم یه مصاحبه با تیم می­کنیم که الان چجوری استفاده می­کنین؟ یوزرهاتون چه تیپ آدم­هایی هستن؟ مشکلاتتون چی بوده؟ که اگه یه چیزی از نو ساخته شد... مثلا یه خانم می­گفت تا شما این رو بسازین من بازنشسته شدم. یعنی تحویل اون هم نمیشه».

**پژوهشگر: در حال ساخت هست؟**

«در حال ایده و ... چون اون مدرسه خیلی بزرگه. مثلا می­گفتن خیّر از خارج بیاد و ... اون موقع می­گفتن این مجتمع بخواد ساخته بشه هزینه­ش 100 میلیارده. الان نمی­دونم. یعنی می­خوام بگم هر پروژه، پروژه­ی سنگینی هست ولی استارتش به این صورته که مثلا آسیب­شناسی وضع موجود رو می­کنی که ببینی چیه».

**پژوهشگر: توی این ارتباطاتی که داشتین به نظرتون چقدر رابطه­تون با مدیرها روان بوده؟**

«به مهارت معمار بستگی داره. اون که نمی­دونه چجوری باید با معمار صحبت کنه. ما باید بلد باشیم چجوری از اونا اطلاعات بگیریم».

**پژوهشگر: خب چه اطلاعاتی می­خواستین؟**

«هر چی می­خواستیم دیگه. بستگی داره. مثلا طرف می­خواد بازسازی کنه. مدرسه هست فقط چند تا مشکل داره. مثلا فضای جمعی یا فضای ورزشی نداره. مثلا با تهیه پرسش­نامه­ها، گفت­وگو کردن، روش­های مختلف مثل نشستن تو محیط، فالوکردن فضایی که داره استفاده میشه، اطلاعات میدانی رو جمع­آوری می­کنیم. مثلا اون میگه میخوام هر دو تا کلاسم رو با هم تجمیع کنم. تو بازسازی­ها خیلی این مشارکت بیشتره. چون مثلا تابستونه می­خواد تا مهر بازسازی داشته باشه».

**پژوهشگر: این خواسته­هاشون بر چه مبنایی بوده؟ بر مبنای نیاز؟**

«عملکرد. مثلا میگن ما فضای بزرگ نداریم. معلم­ها میخوان با هم جلسه بذارن یا وقتی اولیا رو دعوت می­کنیم جا نداریم. یا بچه­ها همش تو تابستون گرمشونه، تو زمستون سردشون. نمی­دونیم بالاخره پرده رو ببندیم یا بکشیم، پنجره رو باز کنیم یا ببندیم. اون خواسته رو براساس چیزی که حس کرده میگه».

**پژوهشگر: یعنی خیلی حرفه­ای و تخصصی نیست. بیشتر تجربیِ.**

«حرفه هم همینه. اون که تخصص نداره. یعنی مثلا فکر کنی یه فرد صاحب ایدئولوژی می­خواد مدیر مدرسه بشه و سفارش بده نه. این اصلا زیر یه درصده. مدارس خاص هم خیلی وقت­ها پول ندارن و میرن اجاره می­کنن تا ایده­هاشونو توی اون مدارس پیاده کنن. یعنی برای ساختمون نمی­تونن اقدام خیلی جدی کنن».

**پژوهشگر: فکر می­کنین مانعش چیه؟**

«پول، اقتصاد. چون هنوز هم تو کشور جاهایی داریم که مدرسه نداره. کانکس هست. شما تا موقعی که نتونی صد در صد اون هرم پایین رو.... مثلا دیدی میگن تا شکم یارو رو سیر نکنی که نمی­تونی براش آواز بخونی. الان آموزش و پرورش هم یه نهاده. تا وقتی این نیاز صفر نشه و مدرسه­ی روستای فلان تو کانکس و کپر هست نمی­تونه بگه حالا بیام یه لِوِل باکلاس­تر و مدارس مجهزتر طراحی کنم. یا باید خیّر جذب کنه که اون هم باید بیشتر روش کار کنه. خب الان خیّرین واقعا کمک می­کنن و 50/50 هست و این نیاز داره که تقویت بشه. یا مثلا نهادهای سرمایه­گذار با نگاه بلندمدت به حوزه­ی آموزش ورود پیدا کنن و به نحوی تأمین مالی هم کنن».

**پژوهشگر: ببینید یه وقت­هایی هم پول هست ولی مثلا خرج چیز دیگه میشه. مثلا سرویس گرمایش رو قوی­تر می­کنه. ظاهر در و دیوار رو تغییر میده.**

«اون هم مهمه دیگه که با کدوم مشاور کارشو انجام بده. مشاوری که نگاهش این باشه که فقط خوشگل بسازه. همون سنتی و سلول زنگی بسازه ولی خوشگل باشه، برق بزنه، شیرها سنگ باشه و ... یا فهمیده باشه که باید مدرسه رو از مدل سنتی و کارخونه­ای خارج کنه».

**پژوهشگر: چجوری این اتفاق میفته؟ همین تغییر ذائقه و ...**

«همین تغییر ذائقه و ... هست. الان داستان بیشتر مدیریتی هست ولی خب به هر حال تلاش­های دانشگاه برای تربیت متخصص در نهایت این­ها تو بازار کار میرن و جذب نوسازی و بازسازی میشن. اون جریان­سازی مهمه که اتفاق بیفته».

**پژوهشگر: کلا فکر می­کنین مدیرها بتونن متخصص یادگیری بشن یا نه؟**

بستگی داره. اکثر مدیرها اول معلم بودن بعد ناظم شدن و بعد مدیر. یعنی معمولا توی آموزش و پرورش یه رشد اینجوری هست. طرف از اول مدیر نمیشه. معمولا از کلاس میره مدیر میشه. پس میتونه متخصص بشه یا حتی متخصص باشه و بعد مدیر بشه».

**پژوهشگر: همچین روندی تو آموزش و پرورش هست؟ چون خودم رشته­ی مدیریت آموزشی خوندم اگه الان بخوام به عنوان مدیر... نمی­دونم البته. از یه طرف شاید براساس قوانین آموزش و پرورش و اون سِیر من نتونم مدیر مدرسه بشم، از یه طرف هم خب درس خونده باشیم و ...**

«چرا الان تو مدارس غیرانتفاعی شما مستقیم ناظم میشی یا مستقیم به کادر اجرایی میری. ولی تو مدارس دولتی معمولا با یک سلسله مراتبی میرن».

**پژوهشگر: پس به جز این­که باید از اون سلسله مراتب رد بشن، مدیرها باید چه ویژگی­های دیگه­ای داشته باشن؟**

«به نظرم مهم­ترین چیز این هست که براشون کارگاه­های دانش­افزایی بذارن. این خیلی کمک می­کنه. چون خرجی هم نداره. الان با بسترهای مجازی شما می­بینی همه مدارس کشور فلان روز میتونن کارگاه داشته باشن».

**پژوهشگر: کارگاه زیاد براشون میذارن.**

«نه. با این نگاهی که مدارس جدید باید به چه سمتی بره و این­که اگه در جایی قرار گرفتین که خواستین بازسازی یا نوسازی کنین نمونه­های موفق دنیا رو بشناسین. یا مثلا بدونین ساختمون چقدر میتونه روی یادگیری تاثیر بذاره. یا مثلا شاید یه مدرسه نتونه همه­ی کارها رو بکنه ولی یه حیاط خوب داشته باشه و بتونه حیاطش رو تقویت کنه. یه پشت­بوم یا زیرزمین خوب داشته باشه. ممکنه همه­ی اتفاقات رو همه­ی مدارس نتونن، ولی وقتی یاد بگیره از ظرفیت­هاش استفاده کنه نگاهش عوض شده. میتونه از یه بالکن کوچیک کلی استفاده کنه. چون نگاهش به زندگی کاری عوض شده».

**پژوهشگر: یعنی دانش­افزایی رو در راستای همون تغییر نگاه می­بینید؟**

«آره. یعنی میخوام بگم یه مدیر نباید فکر کنه همه­ی آموزشش توسط معلمش هست. اتفاقا اسم اون کتاب هم سومین معلم هست. یعنی محیط سومین معلمِ. شما نباید اون رو ایگنور (ignore) کنی. خود محیط یه آموزش­دهنده هست. وقتی درش بازه شما تشویق میشی بری. وقتی یه گارد بسته داره نمیری. وقتی تاریکه خوشت نمیاد، وقتی روشنه تشویقت می­کنه. یعنی پارامترهای طراحی محیط، خودش یه چیزایی رو به بچه یاد میده. روی یادگیری تاثیر داره. یه جایی که تاریک باشه بچه اصلا دوست نداره کلاسش اون­جا باشه. وقتی کلاس روشنه، نور روز داره، ویو داره. اصلا فکر کن بچه ویو داشته باشه. همین ویو داشتن چقدر خستگی­شو میگیره. چقدر با خاک و طبیعت بازی کردن تمرکزش رو افزایش میده. یعنی می­خوام بگم همه چی رو نباید بگی کتاب درسی و معلم. یه فاکتور سومی هم به نام محیط هست. یعنی مهم­ترین چیزی که شاید تو مصاحبه به دردت بخوره اینه که واقعا باید تو ارتباطش با بدنه­ی معماری این هست که ظرفیت­های محیط رو به عنوان معلم سوم، متولیان آموزش بفهمن. حالا چه اون مدیر کل نوسازی، چه مدیر، چه ناظم، چه معلم».

**پژوهشگر: خیلی جالب بود اسم این کتاب. چون یکی از سوالاتم دقیقا همین بود که محیط چقدر تو یادگیری موثره. جزئی از فرایند یادگیری هست یا واقعا موثره؟**

«خیلی. واقعا یه عامل موثر هست».

**پژوهشگر: یعنی موثربودنش رو تو چه سطحی می­بینید؟ مثلا باشه خوبه نباشه بده.**

«نزدیک 70% به نظرم خیلی فرق می­کنه. مثلا شما یه کادر رو از یه مدرسه که حیاط بزرگ و امکانات داره ببر این­ور چقدر بازدهی بالا میره. هر چند اگه خودش هم آموزش ندیده باشه تا یه حدی بالا میره. یعنی اون­جا که نوسازی میشه، شیک و پیک میشه، به­روز هم میشه، دانش­آموزمحور هم طراحی میشه، باز وقتی معلم دقت نداره میخواد هی به روش کلنگی پیش بره. حالا محیط تا یه حدی میتونه تاثیر بذاره. یه بخشی هم باید آگاهانه باشه».