

فهرست

فصل چهارم	۶
یافته‌های پژوهش	۶
یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها	۷
یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران مدارس	۷
ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده	۷
مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر	۹
اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها	۱۰
روحیه‌ی پژوهشگرانه	۱۱
دانش‌یادگیری	۱۲
دانش طراحی	۱۳
باور به خروج از شیوه‌های آموزش سنتی	۱۴
نوآوری و خلاقیت	۱۵
پشتکار و جدیت داشتن و مسئولیت‌پذیری	۱۶
باورداشتن به اهمیت فضای یادگیری (داشتن نگاه چندبعدی)	۱۶
درس‌خوانده‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی یا رشته‌های مرتبط با مدیریت و علوم تربیتی	۱۷
داشتن تجربه	۱۷
دیدن نکات مثبت	۱۸
کارکردن با عشق و علاقه	۱۹
ارزش‌ها	۱۹
یافته‌های حاصل از مصاحبه با اعضای هیات علمی و متخصصین آموزشی و معماری	۲۰
ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده	۲۰
مشارکت‌جو، مشارکت‌پذیر	۲۰
اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها	۲۱
دانش‌یادگیری و محیط‌یادگیری	۲۲
دانش طراحی و محیط فیزیکی	۲۲
دارای تجربه	۲۳
روحیه‌ی پژوهشگرانه	۲۴

۲۵.....	نوآوری و خلاقیت
۲۵.....	باور به دموکراسی و مردم سالاری
۲۶.....	تفکر سیستمی
۲۶.....	مهارت سنجش نیازها
۲۶.....	یافته‌های جانبی پژوهش
۲۶.....	وضعیت موجود فضاهای یادگیری
۲۶.....	تراکم بالای دانش‌آموزان
۲۸.....	فضای بدون انعطاف
۳۰.....	یکسان بودن طراحی فضای داخلی و معماری تمام مدارس
۳۱.....	مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور
۳۳.....	تاثیرات روحی-روانی فضای فعلی روی دانش‌آموزان
۳۳.....	طراحی نامتناسب با نیازهای دانش‌آموزان
۳۵.....	موانع و محدودیت‌های سر راه مدیران برای استفاده از فضاهای یادگیری درون و بیرون از مدرسه
۳۵.....	نبود بودجه‌ی کافی
۳۶.....	تبدیل شدن به مدیر عمرانی
۳۷.....	قوانین دست و پاگیر و پاسخگوئی مدیر
۳۸.....	موانع فرهنگی
۴۱.....	نبود اختیار کافی برای مدیران
۴۳.....	عدم دخالت مدیر در طراحی ساختمان مدرسه
۴۵.....	ضعف مدیریت آموزش و پرورش
۴۹.....	کمبود نیرو و ناتوانی معلم‌ها
۵۰.....	زیاد بودن تعداد دانش‌آموزان
۵۱.....	ویژگی‌های محیط کالبدی یادگیری مطلوب از دید مدیران
۵۱.....	حیاط بزرگ
۵۱.....	طبقات و تعداد پله‌ها کم
۵۱.....	طبیعت به مثابه فضای یادگیری
۵۱.....	مبلمان متفاوت و مناسب چیدمان گرد یا یو شکل
۵۲.....	داشتن یک آزمایشگاه مجهز و مناسب
۵۲.....	فضای مناسب برای تغییر چیدمان مبلمان کلاس و فعالیت‌های گروهی
۵۲.....	متناسب با سن یادگیرنده

۵۲.....	امکان قراردادن کارهای بچه‌ها روی دیوار.....
۵۳.....	دیوارهای رنگی رنگی.....
۵۳.....	ساده و در عین حال جذاب.....
۵۳.....	امکان تغییرات کوچک و ساده در فضا.....
۵۴.....	کتابخانه‌ی بزرگ.....
۵۴.....	اتاق بهداشت مناسب.....
۵۴.....	تراکم مناسب و استاندارد دانش‌آموز.....
۵۴.....	اگر من طراح بودم.....
۵۴.....	کلاس‌های موضوعی / کارگاهی.....
۵۵.....	چیدمان گرد مبلمان کلاس و مناسب فعالیت‌های گروهی.....
۵۵.....	ساخت سالن ورزشی.....
۵۶.....	قابلیت استفاده از ابزار هوشمند.....
۵۶.....	استفاده از مولفه‌های حیوان و طبیعت.....
۵۶.....	رعایت ایمنی ساختمان مدرسه.....
۵۶.....	ساخت سرویس بهداشتی مناسب.....
۵۷.....	استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین برق.....
۵۷.....	طراحی کافی شاپ در مدرسه.....
۵۸.....	فصل پنجم.....
۵۸.....	بحث و نتیجه‌گیری.....
۵۹.....	خلاصه‌ی پژوهش.....
۶۰.....	پاسخ به پرسش پژوهش.....
۶۰.....	شایستگی‌های دانشی.....
۶۱.....	داشتن تجربه یا دانش ضمنی.....
۶۳.....	دانش صریح.....
۷۴.....	شایستگی‌های نگرشی.....
۷۵.....	تغییرطلبی.....
۷۶.....	تفکر تیمی.....
۷۸.....	تفکر ارزش‌مدارانه.....
۸۰.....	باور به رهبری یادگیری.....
۸۰.....	تفکر پژوهشی.....

۸۳.....	شایستگی های مهارتی.....
۸۴.....	ارتباط و تعامل سازنده.....
۸۶.....	نوآوری و خلاقیت.....
۸۷.....	مهارت برنامه ریزی.....
۸۸.....	مشارکت جویی و انجام کار گروهی.....
۸۹.....	مهارت های پژوهشی.....
۹۰.....	مهارت سنجش نیازها.....
۹۱.....	خصیصه های فردی.....
۹۱.....	پشتکار و جدیت در کار.....
۹۲.....	ریزبینی.....
۹۲.....	شجاعت و ریسک پذیری.....
۹۲.....	اهل مطالعه هدفمند.....
۹۲.....	نوآور و خلاق.....
۹۳.....	مشارکت پذیر و مشارکت جو.....
۹۳.....	عملگرا و اهل برنامه ریزی.....
۹۴.....	صبوری.....
۹۴.....	خوشرویی.....
۹۴.....	روحیه ی پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو.....
۹۵.....	شایستگی های انگیزشی.....
۹۵.....	عشق و علاقه به کار.....
۹۶.....	داشتن سابقه ی اقدام عملی.....
۱۰۰.....	نمودار یافته های پژوهش.....
۱۰۱.....	تحلیل یافته های جانبی پژوهش.....
۱۰۱.....	وضع موجود فضای یادگیری.....
۱۰۴.....	وضع مطلوب فضای یادگیری از نگاه مدیران.....
۱۰۶.....	اگر من طراح بودم
۱۰۸.....	موانع و محدودیت ها برای ایفای نقش مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری.....
۱۰۸.....	موانع ساختاری.....
۱۱۵.....	موانع فرهنگی.....

۱۱۸.....	نبود حرفه‌مندی در انتخاب و انتصاب و فعالیت مدیران
۱۱۹.....	بحث و نتیجه‌گیری
۱۲۰.....	پیشنهادهای کاربردی
۱۲۱.....	موضوعات و پیشنهادات پژوهشی
۱۲۱.....	محدودیت های پژوهش

فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

در این فصل یافته‌های این پژوهش در دو بخش ارائه می‌شود. بخش اول با توجه به هدف پژوهش که شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری بود، یافته‌های بدست آمده از مصاحبه با مدیران آموزشی، متخصصان و اعضای هیأت علمی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و همچنین متخصصان و اعضای هیأت علمی رشته‌ی معماری فضاهای فرهنگی و آموزشی در رابطه با سؤال پژوهش تحت عنوان " شایستگی‌های مدیران آموزشی به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری کدامند؟" ارائه می‌شود. در بخش دوم درک و تعبیر مدیران مدارس و متخصصان و اعضای هیأت علمی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از محیط یادگیری، اقداماتی که برای طراحی فضای یادگیری انجام داده بودند و همچنین موانع و محدودیت‌هایی که در این مسیر با آنها مواجه شده بودند آورده می‌شود.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها

یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران مدارس

ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده

شایستگی‌ای که در بسیاری از مدیران به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری دیده می‌شد و متخصصین و صاحب‌نظران آن را از شایستگی‌های مهم یک مدیر آموزشی به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری می‌دانستند ارتباطات قوی سازمانی و تعاملات سازنده بود. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و صحبت‌های مدیران و متخصصان در ادامه آورده شده است:

کد ۲: یکی از بزرگترین مشکلاتی که در حال حاضر (داریم) ملزوماته. مشکل دوم ارتباط با اولیاست. چون ما الان با توجه به اینکه روی پای خودمون (باید بایستیم) و بودجه از خودمون نیست اولین نقطه‌ای که باید وصل بشیم اولیا هستند. یعنی باید نظر اولیا را جلب کنیم تا بتونیم یه کاری انجام بدیم. اگر نظر اولیا جلب نشه اون کار اصلاً خراب میشه. خیلی از مدیرا اصلاً نمی‌تونن ارتباط بگیرن با اولیا در انجام کارهاشون هم می‌مونند.

کد ۳: اینجا با معلم‌ها هم خیلی صحبت می‌کنم، روابطم با معلم‌ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنم، چطوری توی دل بچه‌ها ارتباط برقرار کنم، با چه بچه‌ای چطور صحبت کنند، همینطور با اولیا، همینطور با کارکنان، تمام وقتمون بر اینه که ببینیم چکار کنیم که این ارتباطات خوب بشه. برای یه خانم ششصد نفر دانش‌آموزان پسر اندازه‌ی خودم رو بخواد کنترل کنه خیلی سخته، ولی انقدر ارتباط قوی بود می‌خواستن پیام بغلم می‌گفتم نه وایستید ای وای. اینقدر که من رو دوست داشتن کم مونده بود بیان بغلمونم بکنن ولی می‌گفتم نه، شما اقایید.

کد ۳: مالی اگر شفاف باشه دست مدیر بازه تا همه‌ی کارها رو انجام بده. خیلی جاها این مالی رو جدی نمی‌گیرن. اگر از نظر مالی شفاف باشه ارتباطش با همه خوب است. اگر از این نظر شفاف نباشد این را می‌خواهد سرپوش بگذارد یا مدیریتش را با خشونت پیش می‌برد. کار شفاف باشد مشکل خاصی ندارد.

کد ۵: ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببینن تو داری با جون و دل برا بچه‌ها خرج می‌کنی، ما همه زندگی می‌کنیم برای بچه‌هامون، وقتی ببینن یکی داره با جون و دل کار میکنه، باید بتونی کار کنی و وقت بگذاری، من اینجا ساعت دوازده و نیم ساعت کاری تموم میشه ولی یادم نمیداد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. الان تک تک اولیای این دانش آموزان رو اسم ببرید من میگم این کلاس چندمه و بالای نود درصد رو می‌دونم در چه شرایط خانوادگی هستند. بلحاظ بودجه مالی، اختلاف خانوادگی، روحی، می‌شناسم، باهاشون زنگ ورزش میرم، حتما با بچه‌ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاه‌ها میرم، سعی می‌کنم بچه‌ها رو توی دستم داشته باشم که چجوری‌ان و همینطور خانواده‌ها. خدا رو شکر اعتماد کردن، سختی کار زیاد بود ولی کمکم کردن، و پارسال دیدن که هزینه کردم، میز و نیمکت نو، می‌بینن و تا چندسال هم استفاده می‌کنن، سال بعد میان جای دیگه رو می‌خوام پوشش بدم بیشتر کمکم می‌کنه. الان مدیرهای همجوار من هستن که دوازده و نیم می‌بینم که از جلوی در مدرسه رد میشن، میگن خدا حافظ شما، کار موند برای فردا، ولی این برای من مهمه. این برای من ارزش داره.

کد ۶: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد و دغدغه مند باشد.

کد ۱۲: رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه‌ی مدیریت بهم گفتش که می‌دونی چرا انتخاب کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و می‌خوام بهت بگم ۹۹ درصد مدیریت تعامله. الان می‌فهمم چقدر راست میگه. وقتی من گفتم آقای نیایش من می‌ترسم نتونم پول جمع کنم. گفت نمی‌خواد تو پول جمع کنی، تو ارتباط بگیر خودشون میان کمک می‌کنن. هر جا نتونستی به من زنگ بزن بگو نتونستم و من در افکار خودم تجدیدنظر کنم. و هر بار من رو می‌بینم میگه پول می‌گیری. گفتم یادم نمیداد جلسه‌ای گذاشته باشم بابت پول گرفتن، کاری که خیلی از مدیران می‌کنن. جلسه می‌ذارن و میگن ما این کارها رو کردیم پول بدید. ولی من تابحال این کارها رو نکردم.

کد ۱۴: تعامل خوب مدیر با این ارکانی که در اطراف مدرسه هستند. من هم آشنایی باهاشان دارم، هم روابط صمیمانه دارم، هم همکاری دارم. اگر من ازشان چیزی می‌خواهم آنها هم متقابلا اگر چیزی بخواهند یا کاری داشته باشند ما باهاشان همکاری می‌کنیم. مثلا بارها شده همین سرای محله گفته است برنامه‌ای داریم و می‌خواهیم برایتان اجرا کنیم، من هم گفته‌ام خب اگر مشکلی ندارد از لحاظ اداری بیاید. همکاری دوجانبه باید باشد. بهر حال اخلاق هم باید باشد. اخلاق هم خیلی مهم است. اخلاق خوب، برخورد خوب، تعامل خوب، صبوری هم باید داشته

باشی، بالاخره کمبودهایی در همه جا هست، ممکنه یک مشکلاتی از جانب اونها برای ما پیش بیاد، یا از طرف ما برای اونها پیش بیاد که باید با صبوری رفع و حل و فصل کنیم.

کد ۱۵: من انقدر با اینها ارتباط گرفتم بجورایی بایه عده شون دوست شدم که بتونم از شون پوئن بگیرم. اونها وظیفه دارن به آموزش پرورش کمک کنن ولی خیلی راحت زیرش میزنن اما خب چون من انقدر با اینها ارتباط گرفتم به شون هم پوئن دادم، چی؟ مثلاً میگن ما نقاشی می‌خواهیم در رابطه با ترافیک. برای کار خود شون میخوان. به من میگن خانم میران ۴۰۰ تا نقاشی به ما بده. خیلی کار سنگینیه. اونها نمی‌تونن این تعداد رو گیر بیارن. از کجا می‌خوان بیارن؟ میان به مدیر میگن. مدیر میتونه بکنه. پوئن می‌خواه از شون. من برای اینا خیلی راحت این کارها رو کردم اوایل کار. همکاری متقابل در این حد. حالا چطوری بودجه گرفتم؟ من سقفم شیروونیه. چون مدرسه شصت ساله است. چوبه. بارون میومد شیروونی سی سال پیش سوراخ بود آب می‌چکید و سقف می‌ریخت روی سر بچه‌ها. هرچی من به آموزش و پرورش گفتم انگار نه انگار اصلاً تحویل نمی‌گیرن. انقدر با شهرداری ارتباط گرفتم تا بالاخره اینها اومدن صد درصد اینجا رو برای من ایزوگام کردن. یه کار عمرانی کردن. این صد میلیون هزینه داشت رایگان برای ما انجام دادن. این یعنی خیلی تونستم از شون پوئن بگیرم.

مشارکت جو و مشارکت پذیر

یکی از شایستگی‌هایی که یک مدیر در طراحی محیط کالبدی یادگیری باید داشته باشد شایستگی مشارکت جویی و مشارکت پذیری است:

کد ۳: اولیا هم دوست دارند بچه‌ها شون یاد بگیرن. بستگی به اون انرژی‌ای داره که از مدیر می‌گیرن، الان مثلاً اینجا چند روز پیش اومدن کارنامه گرفتند و بعدیک کمکی انجام دادند، ما سریع، نزدیک بیست میلیون لِرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع آب رو تعمیر کردیم. برای در هر کلاسی طرح داده بودیم، مثلاً در کلاس پنجم دو به این شکل بود، باهم بودن رمز موفقیت. بسیاری از کارها با مشارکت خود اولیاست. گاهی خودشان می‌گویند رنگ می‌خریم و خودمان می‌زنیم. یکی نجار بود خودش چوب می‌آورد و انجام می‌داد. باغچه‌ای آن مدرسه رایکی از والدین که دکتر بود درست کرد. تمام گیاهان را خودش آورد.

کد ۱۲: برای اینکه به اون زیبایی برسیم باید همه تلاش کنیم. تابستان دیوارهای حیاط رو مامان‌ها اومدن رنگ کردن. یه نقاش داریم گفت اینجا طول می‌کشه، گفتم طرح رو بده مامان‌ها میان، گفت نمی‌تونن و گفتم امتحان می‌کنیم. انقدر با عشق اومدن انجام دادن تمام شد. هم‌اش توی فکر اینم که کاش بتونیم به بچه‌ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه‌اش رو در سالهای بعد می‌بینیم.

کد ۱۲: اولیا وقتی دیدن داریم هزینه می گیریم خرج هم می کنیم برای بچه ها، بعد از این جشن به تعداد قابل قبولی از اولیا اومدن و گفتن ما می خواهیم کارت بکشیم. چون مدرسه دولتی و ما نمی تونیم بگیم شهریه داره، هرکی هرچقدر در توانش هست مشارکت می کنه و مفهوم واقعی مشارکت این بود که بدون اینکه من بگم و درخواستی داشته باشم اونها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم.

کد ۱۵: بتواند بایک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد و آنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده ها

کد ۳: طراحی فضا را با کمک متخصص ها انجام دادیم. ایده رو می دادم، اولیایی داشتیم که معمار بودند و می آمدند D۳ طرح ها را می کشیدند و بعد من می گفتم اینها جابجا شوند. می آمد و تغییر می داد و آن را پیاده می کردیم. یعنی با کمک خود اولیای متخصص. الان شما با من صحبت می کنید چیزی را سانسور نمی کنم. نمی گویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر می دارم در اختیار. چرا؟ میگم شاید شما طرحی و ایده ای از من رو بخوای جایی پیاده کنی. اگر اون طرح من رویه جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمی گرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجو هام میگم. هرچی دارم به اون فردی که میاد می گم که شایدیه راهی یا شیوه ای از من رو ببره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده.

معمار ساختمان هم باید بایک فردی که متخصص علوم تربیتی هست در کنار هم بتوانند طراحی این کارها را انجام بدهند یعنی تنها معمار نمی تواند تنها آن کسی که علوم تربیتی هم خوانده نمی تواند این کار را انجام دهد یک اکیپ تخصصی در کنار هم دیگر قرار بگیرند تا بتوانند یک محیط خوبی را برای دانش آموز رقم بزنند.

کد: مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی میخوام پیام مدرسه ات رو ببینم که چه کارهایی داری اجرا می کنی. همه خودشون انگار حرف برای گفتن دارند. ولی من همیشه موافق اینم که اگر من به نظری دارم مطمئنا مدیر سی ساله هم نظری داره، مدیر دوساله هم نظر دیگه داره. و دوست دارم بدونم.

کد ۱۲: همه ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. اینهایی که می آیند اینجا انجمن هستند. بی چشمداشت. بدون اینکه حقوقی دریافت کنند من ازشون خواهش می کنم هفته ای دو روز بیان. ولی هر روز میان، دوست دارن. وقتی در جلسه ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم به تخصصی دارن، فکر میکنم که اونها خیلی کمک کننده هستند. مثلاً ایده ی اولیه برای من هست که میگم من می خوام یک اتاق بازی داشته باشم. ولی اونها می شینن باهم فکر می کنن حالا که مدیر گفته اینجا بشه اتاق بازی، سرچ می کنن. اینجا به آقایی هست که مهندسی صنایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده

میده. من وقتی فقط در حد طرح یک ایده می‌گم چیزی رو میره شروع می‌کنه پردازش کردن. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می‌خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمی‌ومد. و بعد میریم در مسائل مالی. حالا که من این فکر رو دارم، این طرح رو توی ذهنم دارم و توی انجمن هم به تصویب رسوندم حالا میرم سراغ بحث مالی. وقتی من این رو در انجمن مطرح می‌کنم و اونها میرن با اولیا صحبت می‌کنن. همه که خوششون بیاد قشنگ همه چیز آماده میشه.

روحیه‌ی پژوهشگرانه

داشتن روحیه‌ی پژوهشگرانه شایستگی‌ای بود که مدیرانی که توانسته بودند به‌عنوان طراح محیط کالبدی‌یادگیری ایفای نقش کنند از آن برخوردار بودند:

کد ۱۲: یکی هم تفکر خودمونه. اولاً که خودم تفکر چقدر باز باشه مهمه. باز کنم و استقبال کنم از ایده‌های جدید، من باید منتظر باشم مثلاً یک شکارچی که حالایی از اعضای انجمنم، یکی از معلم‌هام، معاون‌هام، یکیشون به چیزی بگه و به جرقه‌ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار. پس اصلاً نباید راه رو ببندم دیگه. آماده باشم هر ایده‌ای رو درجا نظر ندیم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدیم تا برسه به مرحله‌ای که قابلیت اجرا داشته باشه. همون خلاقیت. تهش به همون می‌رسیم که خلاقیت باید داشته باشیم. از محدودیت‌ها به نفع خودم استفاده کنم و بعد میریم در مسائل مالی.

کد ۱۲: ما در پایه‌ی سوم بحثی به عنوان صندلی صمیمیت داریم. بخشی از صندلی صمیمت می‌شود همین چیزی که خواستم. به بخشی هم بشود مدل نقد کردن. این ایده را خودم دارم. از بچه‌ها می‌خواهم که نه یک نفر رو، یک گروه رو، هر جلسه راجع بهش صحبت کنند. شخص سوم غائب رو خیلی راحت میشه در موردش صحبت کرد، اما اینجا باید طوری صحبت کنند که ناراحت نشن و اون اشکال رو هم برطرف کنن. من می‌گم باید آموزش بدیم و آموزش ببینیم که بعد که بزرگ شدیم و در راس یا هر جایی از مجموعه‌ای قرار گرفتیم و انتقادی بهمون وارد شد گارد نگیریم. به قول الان که هی میان می‌گن خانم ببخشید من می‌ترسم برم به معلمش بگم لج کنه. این یعنی من هنوز آماده نیستم برای پذیرفتن نقد. وقتی برای بچه داری توضیح میدی، میگی این طوری صحبت کن، از کلمات جادویی استفاده کن، بهش بگو لطفاً، خواهش میکنم، به نظر من اینطوری بهتره، داری از کلمات جادویی استفاده می‌کنی، من قبول دارم تو رو، اینجا خیلی خوبی، اینجا خیلی خوب انجام دادی فکر کنم اگر این کار رو بکنی بهتر هم بشه، داری آروم آروم نفوذ می‌کنی. اینها آموزش می‌خواد. به نظرم تفکر انتقادی نیاز داره که از پایه بچه آموزش ببینه و بعد حالا روزی می‌رسه که من میام اینجا می‌نشینم می‌گم خب نقد کنید من رو و حالا که داری نقد

می‌کنی یجوری بگو که ناراحت نشم. من خیلی زود ناراحت می‌شم، می‌خوام یجوری بگی که من ناراحت نشم و اونجا به منصفه‌ی ظهور برسه.

کد ۵: رفتم مدارس دیگه و دوست دارم بدونم یعنی من ماهی یکبار دوبار میرم اداره با بحث و دعوا که میگن بیا اداره، از پست معاونت، کارشناس مسئول گرفته تا غیره. ایده‌ی من اینه که دوستن عیب نیست. من شاید تنها مدیری بودم، وقتی میری بازدیدیک مدرسه و به یک مدیر دیگه بخوای بگی می‌خوام پیام از مدرسه‌ات بازدید کنم مدیر میگه بیا و افتخار میکنه. من مدیری بودم که پنج ساله مدیر شدم ولی حداقل پنجاه تا مدرسه رو رفتم دیدم. یعنی فکر می‌کنم این کمکم کرد. و توی هر مدرسه‌ای نقاط ضعف و قوتش رو (دیدم). برام مهمه یاد گرفتن. من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله محور خوندن و دوست دارم بدونم.

کد ۱۵: بتواند بایک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد و آنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

دانش‌یادگیری

مدیرانی که توانسته بودند به عنوان طراح فضای کالبدی یادگیری ایفای نقش کنند از انواعی دانش در زمینه‌ی یادگیری برخوردار بودند:

کد ۳: محتوا محتوای خوبیه، روش‌هایی که ما می‌تونیم برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن گرایه، یعنی دانش آموز خودش دانش رو بسازه. می‌تونیم هدایتش کنیم به این سمت و سو، منتها متاسفانه همان فضای فیزیکی و تعداد زیاد دانش آموزان و زمان کم کلاس‌ها باعث میشه معلم به موقع‌های خیلی زیادی متکلم وحده باشه، معلم صحبت کنه، دانش آموز شنونده باشه و اجراکننده‌ی بعضی سوالات و جواب‌ها. فقط ساختن گرایه نه، رفتارگراها، شناخت‌گراها هستند، شناخت‌گراها همون ساختن‌گراها میشن، رفتارگراها اون چیزهایی که دانش آموز می‌تونه از اونها الگوبرداری کنه. اینجا هم داریم به سری کارها رو انجام می‌دیم.

مدیری هم که تحصیل کرده است می‌تواند تاثیر خوبی داشته باشد. مدیری که خلاق است و تحصیل کرده هستش یعنی خودش در کار بوده، شاید مدیری بیاید خلاق هم باشد ولی به دور از آن نظریه‌های یک چیزایی هم بخواهد تحمیل کند یک حالت دیکتاتور مانند، (بخواهد) یک چیزهایی را اینجوری انجام بدهند (تا مثلاً) سکوت در مدرسه ایجاد شود در حالی که سکوت در مدرسه مایک مفهوم خوبی ندارد ما می‌خواهیم چالش باشد، ما می‌خواهیم تعارض باشد برای دانش آموز، ولی شاید یک مدیری باشد که در زمینه نظریه‌ها ضعیف باشد بعد بیاید بگوید من این کار را در مدرسه انجام می‌دهم بعد سکوت در مدرسه حکم فرماست، جای معلم مشخص است، جای دانش آموزم

مشخص است، هیچکس حرکت نمی‌کند و فقط در یک چارچوب محتوا را تدریس می‌کند. دانش آموز بیاید و خارج بشود و برود و یک سری کارها را به اولیا نشان دهیم، این مدیر با آن مدیر خیلی فرق می‌کند.

پژوهشگر خطاب به کد ۱۲: نظریات رایج یادگیری چقدر در ایده پردازی به شما کمک کرده ویا نظریه‌ی خودتون چقدر متأثر از اینها بوده؟

کد ۱۲: نمی‌تونسته بی‌تاثیر باشه، قطعاً تاثیرگذاره، من نظریه‌ی پیازه رو خیلی تعقیب کردم تا الان، تلاش کردم که در سطوح شناختی چقدر پیش برم یا سطوح رفتاری، تلاشم رو کردم ولی نمی‌تونم بگم چقدر منطبق به این بوده، فکر می‌کنم وقتی در جریان کار قرار می‌گیرم دیگه اون طبقه‌بندی‌ها رو فراموش می‌کنم ولی در تلاشم، دیگه‌یه جاهایی دارم بهش فکر می‌کنم. هی سعی می‌کنم بهش فکر کنم که الان در چه مرحله‌ای هستم، چه رفتاری کنم بهتره. سعی می‌کنم این روند رو درست برم. باز هم احتیاج داریم به تجربه. تجربه کردن نیازمه.

کد ۵: ببینید متاسفانه‌یه چیزی که هست، مثلاً مشکلی که من با اینها داشتم، پایان نامه‌ام سال ۹۵ آموزش حل مساله محور روی خودکارآمدی و انگیزه‌ی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بود. یعنی با دوتا متغیر کار کردم روش. بحث‌های ما خیلی علمی نیست. یعنی ما تئوریشو بلدیم ولی نمی‌آئیم علمی‌بریم جلو و بگیم مثلاً با نظر پیازه داری کاری می‌کنی، فروید داری کار می‌کنی، با کدوم نظریه‌ی علمی داری کار می‌کنی و به یک خروجی هم می‌رسی. نه، خیلی اینجوری نیست، بیشتر تجربه ولی، چون رشته‌ی خودم علوم تربیتی بود، خیلی کمک‌کننده است، یعنی در راستای همون نظریات آموزشی هست که وجود داره و خیلی‌هاش به‌روز هم هست، کار شده روش، ولی از نظر من مجری و کسی که دارم اجرا می‌کنم منبع به من نگفتند که بابا این با چهارتا نظریه هم‌خوانی داره و داری علم روز رو کار می‌کنی، چون خب ببینید، متاسفانه آموزش و پرورش یکی از جاهاییه که خیلی رشته‌ی تحصیلی با شغل شما هم‌خوانی نداره. من همکاری دارم که مسئول بازی‌یادگیری، رابط منطقه، رشته‌اش حقوقه. نمی‌دونه. اگر هم داره روش کار می‌کنه نمی‌دونه با کدوم نظریه‌ی جدید علمی یا حتی قدیم علمی یا حتی نظریات یادگیری، نمی‌دونه با کدوم داره کار می‌کنه. برای همین وسطش حتی نقص هم داره، مشکلات هم داره، وسطش حتی به خاکی هم بزنه، به قولی جایی که نبایده کاری هم انجام بده رو انجام می‌ده. اگر بدونه چهارچوبی برای خودش درست می‌کنه.

دانش طراحی

کد ۶: دانش همینکه چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه‌ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه‌ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش‌آموزان به لحاظ علمی برخورد کنی. اینها می‌شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.

باور به خروج از شیوه‌های آموزش سنتی

مدیران در طراحی محیط کالبدی یادگیری به این مساله باور داشتند که باید از شیوه‌های سنتی خارج شویم و آموزش را به خارج از کلاس‌های درس بیاوریم.

کد ۲: در مدارس ما فقط یادگیری است. یادگیری هم نمی‌توان به آن گفت. یادگیری توضیح خیلی بزرگ‌تری دارد. فقط ما سری دوزی می‌کنیم در مدارس. فقط کارمان شده ریاضی علوم. فقط کارمان شده که شفاهی یاد بدهیم. فقط روخوانی است. ما در بحث یادگیری-یاددهی در بحث بلوم شش هفت تا مرحله است مثلاً مرحله اول خواندن است مرحله دوم درک و فهم به کار بستن تجزیه تحلیل ترکیب هست ارزشیابی هست که ما هیچ کدام از اینها را انجام نمی‌دهیم. همه در مراحل اولیه هستیم. مرحله اول دانش که الان به ذهن رسید، انجام می‌دهیم بعد هیچ تغییری هم در آموزشمان نداریم. در همین ۳۰ ۴۰ سال همان رویه‌ی خواندن خواندن خواندن را ادامه می‌دهیم.

کد ۳: علاوه بر آن انعطاف پذیری باید پذیرای دانش جدید و به روز باشد.

کد ۱۲: به نظرم ما دیگه از این مرحله عبور کردیم که باید تئوری باشه، دیگه وارد سواد کاربردی باید بشیم. اگر من دارم به بچه میگم که تاریخ خوندن رو یاد بگیر باید بفهمه من می‌تونم تاریخ انقضا و تولید محصولات رو بخونم چون من یاد گرفتم تاریخ بخونم پس بچه‌ی کلاس اولی باید بتونه به شیری که می‌گیره تاریخ انقضاش رو بخونه که اگر خراب بود نخوره. پس ما از مرحله‌ی تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.

کد ۵: الان طرح مساله محور رو خود اداره به من میگه ول کن، دست از سر معلم‌ها بردار، ولی خدا رو شکر من می‌بینم معلم‌ها همراهن. شاید معلم‌ها ۵۰ درصد هم معذبند، محیطی رو انتخاب کردند که مدیر این شکلیه، ولی دوست دارن، اصلاً دوست ندارم در روش‌های سنتی بمونم. حتی در روش‌های نوین بمونم. نوین تر. مساله محور یک طرحیست که الان در سطح شهر تهران سه تا مدرسه است که اداره با این طرح کار می‌کنه، یکیش من هستم. یکیش منطقه دو شهدای هویزه. یکیش منطقه ۱۹ مدرسه هیدخ.

کد ۱۵: خب متاسفانه می‌گم نمی‌تونیم بیرون ببریم بچه‌ها رو. اینها همه‌اش ایراده. فضای یادگیری کلاس نیست. متاسفانه الان فضای یادگیری ما فقط کلاسه. فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت. اگر من الان بخوام بچه‌ها رو ببرم طبیعت باید پول خرج کنم. نیست. اگر من بخوام بچه‌ها رو ببرم فلان موزه انقدر مراحل اداری، مجوز، فلان اداره پشیمونم می‌کنن. یعنی ایناست که ادم چی میشه. مثلاً می‌دیدم دیگه اینور دیوار مغز خود من معلم رو اداره شلوغ می‌کنه، مغزم اداره کلافه میشه از اینکه کلی طراحی روی دیوار کلاسه. مدل متفاوت مبلمان در کلاس هم دقیقاً مهمه. ببینید معلم راهبره ولی در مدارس ما معلم راهبر نیست. متکلم وحده است و آموزش دهنده‌ی تک، راهبری نمی‌کنه. فقط باید راهبری کنه.

کد ۱۷: کلاسی رو در نظر بگیر که یک کلاس معمولی باشه که همیشه دیدیم یه معلم می ایسته، دانش آموزا همه به ردیف یکجا نشستن و خب خیلی معمولی هستش و هیچ اتفاق خاصی هم نمی افته جز این که روش سخنرانی باشه یا دوتا سوال هم اون وسط پرسیده بشه، (بچه ها) چیزی یاد بگیرن یا چیزی یاد نگیرن. اما کلاسی رو وارد میشی که حتی آزادی عمل برای دانش آموز هست که چطور، هر جور که دوست داره می شینه، هر جور دوست داره صندلیش رو قرار بده. نور به اندازه ای هستش که نه اذیت می کنه نه کمه نه زیاده، کتابخونه و فضایی که از نظر امکانات دست-ورزی برای بچه ها فراهم شده، کلاسی که وقتی معلم می گه خب بچه ها کتابتونو باز کنین، صفحه ی فلان رو بیارین می خوایم فلان درس رو بدیم. بعد میبینی آزمایش هست و یک وسیله ای لازم داره، قیچی لازم داره، مدارنگی لازم داره؛ حالا بگرد از بین بچه ها قیچی پیدا بکن، آیا بشه آیا نشه. حالا خب اون کلاسی که از نظر امکاناتی پر هست، ی باکسی داره به عنوان باکس امکانات کلاسی حالا به هرنحوی هر شکلی، اونجا همیشه همه ی چیزایی که مدنظر اون پایه و اون تدریس هست، همیشه توش هست. یعنی دیگه دنبال چیزی نمی گردی که وقتت هدر بره. همین انباشت امکانات مفید میتونه خودش یه وسیله ی یادگیری مهم باشه. یا غنی سازی از نظر تولید محتوای الکترونیکی. کلاسی هوشمند باشه، تخته هوشمند داشته باشه یا مجهز به اینترنت باشه، وسایل کامپیوتری داشته باشه، بتونه از صوت و تصویر استفاده بکنه. اینا همه خیلی کمک کننده است که اون کلاسمون از حالت خشک سنتی خارج بشه و بتونیم ازش استفاده ی بیشتری داشته باشیم.

نوآوری و خلاقیت

ابتکار، نوآوری و خلاقیت از جمله ی شایستگی هایی بود که مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری از آن برخوردار بودند.

کد ۳: در هر مدرسه ای باتوجه به فضای مدرسه کار کردم. حدیث، مرصاد، شهدای منطقه ۵ و بعد اینجا، در هر کدام یک سری یادگاری گذاشتم. (هرچقدر کوچک باشد) می تونیم بازهم استفاده کنیم. الان اینجا دیگه کوچکترین فضاییه که من دارم، ولی از هر فضایی میشه استفاده کرد. دیگه هر جا رفتیم از همین نظر.

کد ۱۲: (من اگر می خواستم مدیر انتخاب کنم) آدم های خلاق (رو انتخاب می کردم)، یه خلاقیتی ازش دیده باشم. یه جایی یه کاری کرده باشه. یه خلاقیتی داشته باشه. خلاقیت همیشه در محدودیت ها پیش میاد. وقتی من همیشه همه ابزار در کنارم باشه اصلا خلاقیتی بروز نمی کنه. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته باشم سعی می کنم یه چیزی بسازم. یه زمانی سر کلاس دوست داشتم یه توپ داشته باشم، داشتم روانخوانی با بچه ها تمرین میکردم. روی توپ بنویسم یه کلمه رو پرت کنم برای سامان، بخونه و بنویسه پرت کنه برای علی و ... این در ذهنم اومد. اون لحظه من توپ نداشتم. یه کاغذ برداشتم یه کلمه روش نوشتم مچاله کردم پرت کردم. اون لحظه چون به

ذهنم رسید شدیه کار خلاقانه. فرداش رفتم توپ خریدم ولی میخوام بگم من وقتی اون ابزار رو ندارم میرم خلقش می کنم پس محدودیت هایه وقت هایی باعث بروز خلاقیت ها میشه. بازم میگم خلاقیت رویه جایی نشون داده باشه که ما بگیم این اینجا خلاق بوده پس می تونه در حیطه ی کاری خودش هم خلاقیت داشته باشه. فکر می کنم اینها مهم باشه.

پشتکار و جدیت داشتن و مسئولیت پذیری

کد ۳: پشتکار داشته باشی، جدیت داشته باشی در کارت، مسئولیت داشته باشی. اصلا نشده تابحال غیبت کنم، دیر پیام، زود برم. نشده کارهای دیگه ام رو اولویت بذارم به مدرسه. خدای نکرده مادرم هم یک موقع هایی مریض است در غیر ساعت اداری پیگیری اش را می کنم. هر اتفاقی بیفته غیر ساعت اداری. این خیلی برایم مهم است. در این سی و دو سال حتی اگر مریض بودم باید میومدم. میگفتم الان بچه ی مردم در انتظار منه. اولیا در انتظارمند. هیچوقت مرخصی استعلاجی و اینها نداشتم.

من نزدیک چهارشنبه سوری بود این باغچه را درست کردیم، من یادمه هیچکاری توی خونه نکرده بودم، الان هم مثلا تازه اومدن این لرزگیر رو زدن همه اش میگفتم برم ببینم، همه اش دنبال اینم که یه کاری توی مدرسه بشه.

کد ۵: معلم های من باید هفته ای یکبار از آزمایشگاه استفاده کنند، ملزمند از کتابخونه استفاده کنند، از اتاق جغرافیا، اتاق بازی استفاده کنند. یه ذره هم غر می زنن بندگان خدا، مقصر هم نیستند، فشار کاری خیلی خیلی خیلی زیاده ولی سعی می کنم درکشون کنم، حالا جاهای دیگه درکشون بکنم. ازشون کار می خوام، اونا هم مجبورن دیگه حداقل چون جواب بالا دستیشون رو بدن کار می کنن. من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه ی فردام رو می چینم و اینکه امروز چیکار کردی، خدا رو شکر کادر هم همراهه، می شینیم با معاون ها و خیلی سخت طول کشید تا این کادر همراه رو بچینم، حالا می شینیم میگیم چی شد و چه اتفاقی افتاد در جریان کارها قرار بگیریم و فردا چه کنیم. یه برنامه ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره ایم ولی به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع می کنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال می کنیم.

کد ۱۴: همه باید دست به دست هم بدهند تا بتوانیم محیطی عالی برای تربیت و آموزش بچه ها داشته باشیم. بچه رغبت داشته باشد، دوست داشته باشد که بیاید مدرسه. من اگر توان مالی بالاتری داشته باشم سعی می کنم خیلی بیش از توانم برای بچه ها کار انجام دهم.

باورداشتن به اهمیت فضای یادگیری (داشتن نگاه چندبعدی)

کد ۲: ادم های چند بعدی ان. آشنا به یادگیری هستن، طراحی آموزشی میدونن و فضای فیزیکی رو میفهمن. قائل به این قضیه هستند که فضای فیزیکی در آموزش دخیل است برای آموزش بچه ها.

کد ۳: به نظر من فضا جزوی از یادگیری، شایدیه موقعی دانش آموز رو میبریم، رصدخانه، اصلا لازم نیست ما بخواهیم حرفی بزنیم. بچه در ان فضا یاد میگیره، یایک تلسکوپ رو میدیم دستش میشینه نگاه میکنه، میکروسکوپ رو میدی دستش میشینه برگ رو نگاه میکنه. به نظر من که خیلی مهمه مخصوصا توی دوره ی ابتدایی.

کد ۵: آدم باید وجدانی کار کنه. بگه آقا من قراره یه نسل رو نجات بدم. الان هیچکس از من کلاس رباتیک، نقاشی، نجوم نمی خواد ولی من همه ی اینها رو دارم و با افتخار و خیلی اداره سنگ می ندازه، اولیا سنگ می ندازن، مشکلات وجود داره، قوانین دست و پاگیره ولی اگر می خواد هرکسی یه مدیر موفق باشه باید همه ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه. اینکه فقط بچه رو ببری آزمایشگاه مهم نیست. باید دوتا شیشه بدی دست بچه، بریزه، بشکونه، در حد امکانات خودت. اصلا ببره خونه انجام بده. روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز پیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه. من وقتی دوره ی تخصصی تربیت بدنی گذروندم واقعا متوجه شدم بابا ورزش چقدر می تونه کمک کنه در درک ریاضی برای بچه های ابتدایی.

درس خوانده ی رشته ی مدیریت آموزشی یا رشته های مرتبط با مدیریت و علوم تربیتی

کد ۱۲: یک رشته ی مرتبط خونده باشه. قراره مدیر بشه مدیریت خونده باشه. بایدیه اصول اولیه ای رو بلد باشه، رفتار سازمانی رو بلد باشه، فرهنگ سازمانی رو بلد باشه. یه چیزایی اصول اولیه است که تعامل جزوش می شده. اگر مطالعه ی آکادمیک داشته باشه قطعاً موفق تره. این نظر منه. کسی که حقوق خونده خیلی محترمه ولی نمی تونه مدیر موفق باشه. اصلا حیطه ی فکریش این نیست.

داشتن تجربه

کد ۲: مدیرهایی هم که انتخاب می کنن باید مدیرهای شایسته ای باشن. مثلاً خیلی از افرادی که الان اومدن مدیر شدن عملکردشون رو اصلاً قبول ندارم. یک بحثش اینه که دوره های مدیریتی ندیدن و توانایی مدیریت ندارن و با ضابطه نیومدن مدیر بشن. تو بحث مدیریت ژاپنی یکی نحوه مدیریتیه که شما سلسله مراتبی برسی به مدیریت. که ابتدا معلم بوده و معاون شده و چند سال معاونت کرده و انواع مراحل رو دیده. بعضی از دوستان، شخصی بوده که معلم ورزش بوده و سابقه آنچنانی هم نداشته و کار معاونتی هم نداشته و کار اجرایی هم نکرده. یه دفعه مدیر شده. چقدر باید ما ضرر و زیان بدیم که تا اون بیاد تا این تجربه هایی که اون فرد باید تو پروسه های معلمی و معاونت و کار اجرایی کسب کنه بعد بشه مدیر و بشه مدیر زبده. وقتی شما معاونی حیطه ی کاری کمتره ولی مدیر که بشی

حیطه‌ی کاری بیشتر ضرر و زیان بیشتری می‌زنه. خیلی هاشون ندارن خلاقیت رو چون تجربه‌ها رو نداشتن و تو اون حیطه نبودن، ندارن .

کد ۳: مدیرانی که دانش‌آموزان را سال‌هاست تجربه کرده‌اند، خواسته‌ها و یکسری تجاربی دارند (که) این‌ها را می‌توانند در آن جلسات عنوان کنند. برای همان تجربیات مدیران، آنی که علوم تربیتی خوانده، بدرد آنی که معماری (خوانده) می‌خورد. می‌توانم بگویم که تجربه مدیران می‌تواند کمک‌ساز باشد یعنی بتواند کمکشان بکند.

کد ۶: دانش‌همینه که چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه‌ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه‌ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش‌آموزان به لحاظ علمی برخورد کنی. اینها می‌شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. در گفتگو با معلم‌ها و اولیا هم. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.

کد ۱۲: ببین خیلی به من ایراد می‌گیرن که تو معلم بودی اومدی مدیر شدی این خوب نیست. تو باید معاون هم می‌شدی. اما من متنفر بودم از معاونت. هیچوقت دلم نمی‌خواست معاون بشم. الان که من معلم بودم مدیر شدم می‌فهمم که سر کلاس چه خبره. متأسفانه کسانی دارن تصمیم می‌گیرن برای من معلم که خودشون هرگز سر هیچ کلاسی نبودن و این درد بزرگیه.

کد ۱۵: ببینید من سالها معلم بودم. در این سالها که معلم یک پایه هم نبودم و در تمام پایه‌ها چرخیدم. شاید یک ایراد اساسی آموزش و پرورش ما این است که معلم میره دوم تا سی سال دوم تدریس میکنه. برای اینکه یوقت نکنه طرح درس جدید بنویسه، یوقت نکنه چهارتا آموزش جدید یاد بگیره. خیلی از معلم‌های ما دارن این کار رو میکنن و خودشون نمی‌خوان. خیلی کار راحت تره شما سی سال یک کتاب رو تدریس کنی ولی من هیچ وقت بایه پایه راحت نبودم و همه‌ی پایه‌ها چرخیدم و خیلی موقع‌ها شده مثلاً با بچه‌های دوم تا پنجم رفتم. اینها بهر حال خیلی تاثیر گذاشته توی کار من الان در مدیریت. من اعتقاد به اینه که اگر کسی قراره مدیر بشه باید رده‌ها رو بگذرونه و مدیر بشه.

مدیری می‌تواند خوب ایفای نقش بکند که این مراحل را گذرانده باشد مدیری که معلم بوده باشد؛ مدیری که معاون بوده باشد یعنی پست‌های مختلف آموزشی را گذرانده باشد چرا که دیدش خیلی بازتر هست نسبت به مدیری که یک دفعه این مدیر شده است یا از کلاس وارد مدیریت شده یا حتی اومده یکسال تدریس کرده که نه کلاس را متوجه شده نه مدیریت را که حالا هم مدیر شده است. به نظر من مدیری که باید تمام این ارتباط‌ها را تجربه کرده باشد بعد بتواند به هر حال نظر بدهد و حالا به قول شما بتواند به صورت اشتراکی طراحی انجام بشود.

دیدن نکات مثبت

کد ۱۲: عادتمه وقتی کسی یک کاری می‌کنه ازش تشکر کنم و فکر می‌کنم در اون سواتون این خیلی مفید و موثر باشه که افرادی رو انتخاب کنیم که علاوه بر تعاملی که دارن، آدم‌هایی باشن که ریزترین نکات مثبت دیگران رو ببینن. انقدر منفی‌ها رو نبینن. به معلمی دارم متولد سال ۴۵ ه. یکی دوبار که کارهاش رو دیدم فقط رفتم توی پی وی واتساپ، فقط ازش تشکر کردم گفتم خیلی قشنگه کارهات خیلی جذابه و بچه‌ها خیلی دوست دارن ایکاش تکرارش کنی. من فقط ازش تشکر کردم و انقدر خوشحال شد گفت من تمام عمرم رو دیده نشدم و شما اولین کسی هستی که از کار من تعریف کردی و چقدر حسرت خوردم برای نظام آموزشی‌ای که کسی که داره کار می‌کنه رو نمی‌بینیم و فکر می‌کنیم اگر ازش تعریف کنیم پررو میشه. نمی‌دونیم داریم رو به جلو هلش می‌دیم. فکر می‌کنم در این مسائل هم باید بازنگری‌ای بشه. اینکه آقا طرف فقط به گفتار من انقدر واکنش نشون داد، اگر بتونم براش به امکانی فراهم کنم به پاداشی در نظر بگیرم اونوقت می‌خواد چیکار کنه. خیلی کارها می‌تونه پیش بره. این دیده شدم رو من امسال از سه تا معلم قدیمی شنیدم.

کارکردن با عشق و علاقه

کد ۳: مدیر واقعا باید عشق و علاقه و انگیزه داشته باشد. من الان می‌خواستم روزهایی که تعطیله، انگار فردی هستم که خانواده اولویت بعدی‌ام است. کارم اولویت اولم هست. الان پشت در همه منتظرند بیایند پیش من. از همان بچگی علاقه و انگیزه شدیدی به کار معلمی داشتم. الان هم هنوز سی و دو سال است ولی دوست دارم ادامه بدهم. هرکاری که بگوئی من در اداره انجام دادم. در دانشگاه همینطور. اون عشق است. اصلا حقوق برای من مهم نیست. بخاطر عشق و علاقه آمدم در این کار و همیشه به این ایمان داشتم که می‌توانم به افراد دیگری کمک کنم. مدیران اولاً باید خودشان بخواهند ما الان اکثراً مدیران را برای هرکاری می‌گوییم مدیر بیاید ولی مدیری که علاقمند است و انگیزه دارد باید انتخاب بشود یا مثلاً انتخابی باشد، یعنی مدیر خودش انتخاب کند. آن موقع که مدیر خودش انتخاب می‌کند خیلی فرق می‌کند، آنجا (ست که) یادگیری حاصل می‌شود. ولی اگر به صورت اجباری باشد فقط می‌خواهد ساعتش رو پر کند ولی این مدیری که با علاقه انتخاب می‌کند آن وقت هست که می‌تواند در راس کار باشد برای بیان خواسته‌ها

ارزش‌ها

کد ۵: این برای من ارزش داره و واقعا اینکه چطور تونستم این فضا رو بوجود بیارم سعی کردم اعتماد اولیا و همکاران رو جلب کنم، مدرسه‌ی ما توی شهرکه و شاید خیلی جای معروفی هم نباشه، دانش آموزان انچنانی هم نداریم، یعنی به گوشه‌ای از یک منطقه هستیم ولی همین شده برای من یا فرصت، عیب ندونستم، شلوغش نکردم،

من متقاضی از سمت دریاچه تا دلت بخواد (دارم)، جنت اباد همینطور، اما من مدرسه رو با زور و فشار اداره بازم تک پایه نگه داشتم.

یافته‌های حاصل از مصاحبه با اعضای هیات علمی و متخصصین آموزشی و معماری

ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده

کد ۲۹: مدیر میتونه خواسته‌هاش رو بگه، زمان قبل از انقلاب، خواسته‌ها، انتظارات و محتوا محدود بود که مدیر و معلم به عنوان قهرمان، حتی به معلم‌ها هم می‌گفتن آقا مدیر، چون همه چیو بلد بود. چون علم محدودتر بود، نیازی هم نبود. الان جوامع انسانی رفتن به این سمت که امکان اینکه یک نفر همه علوم رو بلد باشه نیست و لازم هم نیست. اما مدیر باید ارتباطات داشته باشه. مایک بحثی داریم تحت عنوان ارتباطات سازمانی. لازم نیست مدیر تمام علوم و فنون رو بلد باشه ولی مدیر باید ارتباط داشته باشه با سازمان نوسازی، با همین بچه‌هایی که شما می‌گین، با معماران، با پرورش دهندگان، حتی با همه، با هر چیزی که فکر می‌کنه مورد نیازشه، حتی مستقیم مورد نیازش نیست. حتی در معماری. ببینید آقای فلانی خودش اصلا انتظاری ازش نیست طراح باشه، دکوراسیون داخلی بلد باشه اما باید مدیریت بلد باشه، بایدیه دفترچه شماره تلفن داشته باشه از افراد مختلف که می‌گه تخصص این اونه. حتی کسانی که هیچ‌جا بدرد نمی‌خورن. آقایی معاون مالی بود در دانشگاهی در خمین، گفتم اصلا این بدرد نمی‌خوره، اما جالب بود اومدم ویه هفته بعدش برام مصرف داشت. مدیرهای ما اینطوری فکر نمی‌کنن.

کد ۲۲: ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی و تعامل سازنده 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 دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی‌ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیر آموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.

مشارکت جو، مشارکت پذیر

کد ۲۵: مدیران قطعاً می‌توانند چون در این زمینه دارند کار می‌کنند. وقتی می‌گوئیم مشارکت به معنای نفی تخصص نیست. اینها باید بیایند در کنار طراح و کمک کنند. مشارکت باید در کنار تخصص باشد. یک سری ویژگی‌های عمومی افراد می‌شود. یک سری شرایطی هست که آدم‌هایی که در مشارکت شرکت می‌کنند باید زمینه‌هایی داشته باشند. استاد ملکیان در مورد اخلاق گفتگو مباحثی دارند و می‌گویند مشارکت نوعی گفتگوست. اینکه افراد چگونه مشارکت کنند و کجا مشارکت کنند. وقتی قرار است مدیری انتخاب کنیم اینها ویژگی‌های

اصلی اش هست. به این باید معتقد باشد که چیزهایی که خودش دارد ناآشکاری حقیقت است. نه اینکه از قبل بداند آنچه که من می‌دانم حقیقت محض است و بقیه هر چه می‌گویند اشتباه می‌گویند. این یک بحث. یا عجب نداشته باشد. از ویژگی‌های آداب گفتگو این است که عجب نداشته باشد.

کد ۲۴: اگر مدیر به تشکیل کارهای گروهی و مشارکت فراگیران در انجام کارهای گروهی و یادگیری باور داشته باشد آنگاه محیط فیزیکی باید زمینه‌ساز کارهای مشارکتی باشد. یا مثلاً اینکه دیوارهای کلاس را چطور تزئین کند، اینها برمی‌گردد به باور مدیر.

کد ۲۳: 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.

کد ۲۲: همه آنچه که یک مدیر آموزشی انجام می‌دهد برای ایجاد بستر و زمینه‌ی بهبود و ارتقای یادگیری دانش‌آموز است. ملاکش این است، من هرکاری بکنم اگر می‌خواهد به یادگیری بچه کمک بکند جزو وظایف، ویژگی‌ها، مسئولیت‌ها و نقش‌های من است. هرچیزی که مانع یادگیری بهتر دانش‌آموز بشود جزو وظایف و مسئولیت‌ها و وظایف من نیست. جزو نقش‌های من نیست. ویژگی‌هایی که برای یک مدیر آموزشی علم مدیریت تعریف کرده همان ویژگی‌هایی است که مدیر را می‌تواند تبدیل کند به طراح محیط فیزیکی یادگیری. می‌تواند بعضی‌هاش ممتازتر باشد. خلاقیت می‌تونه ممتازتر باشه، نوآوری می‌تونه ممتازتر باشه. از این مجموعه ویژگی‌ها اونی که می‌توانه ممتازتر باشه خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری.

اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها

کد ۲۹: مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشه، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشه، ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متأسفانه مشورت نمی‌گیرن. شما برو بین ما چندتا اسمارت بورد داریم در مدارسمون که اصلاً استفاده نمی‌شن. بعد با این بی‌پولی مدرسه، مدیر اون زمان دو میلیون داده خریده، بعد به نظرت کجا نصب کرده؟ منطقه‌ی دوازده رفته توی دفتر دبیران نصب کرده. به عنوان مثالیه گلدون که می‌ذاری توی ویتترین. بعد من می‌گفتم مدرسه هوشمند می‌گفت بله! می‌گفتم خب کجاست اسمارت بورد. اینجا. دبیران می‌خوان چیکار؟ حداقل در کلاس می‌زنی این رو و هر معلمی کار داشت می‌گفت نه خرابش می‌کنن. خب چیزی که خراب میشه و هزینه‌ی نگهداری بالایی داره چرا می‌خری؟ به جاش دوتا پرژکتور می‌خری با همین پرده‌های معمولی حداقل دوتا کلاست پرژکتور داشتند. می‌دونی چی می‌گم. اینا رفتن مالزی دیدن که چه خوب اینا اسمارت بورد دارن، اصلاً بدون اینکه نگفتن این مصرفش چیه، کاتالوگش رو بخونه مدیر ببینه به کارش میاد؟! فقط مدیر رفت این رو خرید اما به کار نمیاد. اصلاً من هزینه‌ی نگهداری این رو ندارم.

دانش‌یادگیری و محیط‌یادگیری

کد ۲۲: یک مدیر آموزشی همان مجموعه ویژگی‌هایی که می‌تواند یک فرد را مدیر آموزشی بکند، همه آن ویژگی‌ها برای اینکه آن مدیر آموزشی بتواند طراح محیط‌یادگیری هم باشد لازم است. یعنی ما وقتی می‌گیم بایستی دانش مدیریت داشته باشه، دانش روانشناسی داشته باشه، نظریه‌های یادگیری رو خوب بدون، نظریه‌های رشد رو خوب بدون، نظریه‌های مشاوره رو خوب بدون، مجموعه 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 ویژگی‌های برخورداری از دانش علمی و تخصصی مناسب یک مدیر آموزشیه.

کد ۲۷: طبیعتاً من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفاً این که 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 این که 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 این که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت‌هایی داشته باشه.

کد ۲۵: نظریه‌های یادگیری روی بشناسه. با تاثیر محیط فیزیکی بر یادگیری آشنا باشه.

کد ۲۹: در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه می‌کنیم؟ به بخش‌هایی از آن رو بنده که در کتابم آوردم بحث فضای فیزیکیه. نمایشگاهی باشد با کارهای بچه‌ها. یادگیری کوانتومی، بخش بزرگی‌اش به فضای فیزیکی برمی‌گرده. در یادگیری کوانتومی ما چه می‌کنیم؟ انعطاف پذیرتر، مشتاقانه تر و با روح شاد اتفاق بیفته.

کد ۳۱: آشنا به مبانی و اصول معماری محیط‌های یادگیری - نظریه‌های یادگیری و خلاق

دانش طراحی و محیط فیزیکی

کد ۲۳: 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...؟ مایک 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 می‌رویم متن‌ها چیست؟ اینها چقدر می‌تواند اثرگذار باشد؟ و اتفاقا درس غریبیست و اساتید هم نمی‌گیرند این رو چون به مقدار نامانوس و نجسبه ولی من سومین دوره هست که دارم این رو تدریس می‌کنم و واقعا لذت می‌برم برای اینکه دارم از پژوهش‌های جهانی استفاده می‌کنم. کار به داخل ندارم، منابعمان هم در این زمینه ضعیفه اما در پژوهش‌های 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 به عنوان متن‌های تاثیرگذار در مقاطع مختلف چقدر می‌تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است. ویژگی مدیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی‌اش هست که می‌تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربه کاری که خصوصا می‌تواند مکمل آن دانش باشد که همه 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 می‌شدی اصلا فاز منفی ایجاد می‌کرد برای شما. اما وقتی وارد دانشگاهی مثل تهران می‌شدی یا شهیدبهبشتی، نگاه می‌کنی و می‌بینی همه چیز سر جای خودش دارد آموزش می‌دهد. فضای سبزش، محیطش، نمازخانه‌اش اینها همه برمی‌گردد به آن ویژگی مدیر آموزشی که خدمتتان گفتم.

کد ۲۷: اگر کسی می‌خواهد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این که 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.

کد ۳۱: دانش طراحی محیط‌های یادگیری و استانداردها و ضوابط - روانشناسی محیط - نظریه‌های طراحی و معماری معاصر. آشنا به مبانی و اصول معماری محیط‌های یادگیری - نظریه‌های یادگیری و خلاق

دارای تجربه

کد ۲۳: ویژگی مدیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی‌اش هست که می‌تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربه کاری که خصوصا می‌تواند مکمل آن دانش باشد.

کد ۲۵: مدیری که با روابط بالا نیامده باشد. سلسله مراتب را طی کرده باشد. خودش معلم، معاون بوده باشد و ... تجربه زیسته داشته باشد، دانش و آگاهی طراحی داشته باشد. هم با بحث کلاس داری آشنا باشد، هم با شیطنت های بچه ها آشناست و با مباحث مدیریتی هم آشناست. حالا می تواند در بحث طراحی هم اطلاعاتی داشته باشد و به عنوان کمک طراح یا تسهیلگریا هر چیز دیگری که اسمش را بگذارید بیاید در طراحی ایفای نقش کند. مدیرهایک سوم وقتشان را در مدرسه می گذرانند و آشنایی بیشتری دارند. کاربرها با زیر و بم محیط بیشتر آشنا هستند و به نکاتی توجه می کنند که سایرین توجه نمی کنند. مثلا داشتیم نکاتی را که فقط دانش آموزان بهش اشاره کردند و معلم ها توجه نکردند، چرا چون درگیر نبودند.

روحیه ی پژوهشگرانه

کد ۲۷: ببینید مشاهده گری در واقع در نظام آموزشی ما و در بین بسیاری از مسئولین ما خوب جا نیفتاده. یک نگاه صوری به محیط میشه که چند تا اتاق دارم، تو چه طبقاتی قرار گرفته و تو چه موقعیتی هست، اسم این شناخت محیط میشه. در حالی که واقعا این نیست. اگر کسی می خواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این که این اتاق، این فضا با این ویژگی ها و موقعیت ها می تواند کاندید استقرار چه بخشی از حوزه ی یادگیری قرار بگیره رو براش ثبت کنه و بعد با فراوانی ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده.

کد ۲۷: قدرت تحلیل داشته باشه که من برای کلاس بچه ی پایه ی اول باید با چه ویژگی هایی فضا رو تخصیص بدم. برای یک کتابخونه که بتونه برای بچه ها جاذبه ی لازم رو داشته باشه، نور و تهویه ی لازم رو داشته باشه، در دسترس باشه، جلوی چشم بچه ها قرار بگیره و بچه ها در رفت و آمد چشمشون باهاش آشتی کنه که بتونن با اون فضا رفاقت کنن، باید کجا رو اختصاص بدم. یک محل تغذیه ی سالم - بوفه ی مدارس - باید با چه ویژگی هایی و در چه موقعیت جغرافیایی قرار بگیره که دانش آموز راحت ترین اطلاعات رو نسبت به موجودی اون فضا داشته باشه. راحت در دسترسش باشه و به راحتی بتونه خریدش رو انجام بده و خارج بشه. هر کدوم باید دارای چه ویژگی هایی باشه و در موقعیت ساختمانی من، کدوم یک از این فضاها جواب کدوم یکی از این موقعیت ها رو خواهد داشت. چون ما معتقدیم حتی اون پایگاه تغذیه ی سالم بخشی از برنامه ی درسی بچه هست. در واقع برنامه ی درسی پنهان هست. یا سرویس بهداشتی یا هر چیز دیگه ای. 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.

کد ۲۷: اگر روحیه‌ی پژوهشگرانه نباشه نمی‌تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولاً کسی که در راس‌یه 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 این که 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 بهره‌بره 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 بررسی به این که فلان قسمت از طبقه‌ی سوم به درد فلان کار می‌خوره».

کد ۲۲: ویژگی سوم داشتن روحیه‌ی جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوسته 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 فیزیکی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

نوآوری و خلاقیت

کد ۲۲: دو، از ویژگی نوآوری و خلاقیت 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.

باور به دموکراسی و مردم‌سالاری

کد ۲۴: در طراحی محیط فیزیکی نگاه مدیر خیلی مهم است. اینکه اگر باوری داشته باشم که محیط یا شرایط فیزیک فرد ویادگیری بر شادبودن و نشاط دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد. در انتخاب و انتصاب و همچنین آموزش مدیران باید به باور افراد پی ببریم. مثلاً آیا باور دارد به دموکراسی و مردم‌سالاری که از کلاس درس درمی‌آید؟ اگر باور داشته باشد در چالش‌های صندلی‌ها و جای قرارگرفتن معلم تاثیر می‌گذارد یا می‌توان از میزگرد یا بیضی استفاده کرد.

کد ۲۵: عجب نداشته باشه. اهل گفتگو باشه.

مهارت سنجش نیازها

کد ۲۲: ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشد، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشد. یعنی بتواند به طور مستمر و مداوم نیازهای ذی نفعان، مخاطبین و مشتریان خودش رو شناسایی و طبقه بندی کند و متناسب با اونها برنامه ریزی بکند. این اتفاق به نظر من خیلی مهمه چرا که یک مدیر آموزشی بدون آگاهی از تغییر و تحولات در نیازها، خواسته ها، ترجیحات، کشش ها و انگیزش های افراد نمیتونه اون تغییر رو در محیط مورد نظرش ایجاد بکنه. میتونه به تغییر خودخواسته ای باشه که بدون توجه به اینها باشه. چرا ما خیلی جاها برنامه هامون مورد رضایت بچه ها قرار نمی گیره؟ چون متناسب با نیاز اونها و خواسته اونها نیست. چون نیازسنجی رو انجام ندادیم. متناسب با میل اونها نیست. مافکر می کنیم اونها نیاز دارن ولی اونها نیاز ندارن، ما فکر می کنیم اونها دوست دارند ولی اونها دوست ندارند. و رسیدن به نقطه ای که مدیر آموزشی پاسخگوی خواسته ها و انتظارات اونها باشد اینکه بتواند نیازسنجی خوبی بکند و از نیازهای واقعی اونها مطلع باشد.

کد ۲۷: اگر قراره در فضا تغییراتی اتفاق بیفته باید ببینه عوامل تغییر چیه؟ ممکن هست هر گونه تغییر در فضای فیزیکی حتی با مخالفت ها و مقاومت هایی روبه رو بشه. قبل از اون، تشخیص بده که این مخالفت ها ممکن هست از طرف چه کسانی و به چه وسیله ای، با کدوم اولیا یا کارکنان شکل بگیره. قبل از ورود به مرحله ی تغییر، اول کانال های مقاومت رو تشخیص بده، اون ها رو هم رام کنه و بعد تغییر رو اعمال کنه و بقیه قضایا.

یافته های جانبی پژوهش

وضعیت موجود فضاهای یادگیری

تراکم بالای دانش آموزان

موردی که اغلب مدیران به آن اشاره می کردند تعداد بالای دانش آموزان و نامتناسب بودن مساحت مدرسه و کلاس با تعداد دانش آموزان بود:

کد ۲: در بحث آموزشی در انواع حیطه های آموزش ما سه حیطه داریم. حیطه ی تدریس مستقیم، متاسفانه اکثر مدارس تدریس مستقیمند، حیطه ی دوم حیطه ی تعاملی و حیطه ی سوم حیطه ی مساله محور. بیشتر سکان ما در حیطه ی اول است. اما بیشتر معلم ها بنا به بضاعت و امکانات حیطه ی اول رو انتخاب می کنند. معلم نقش اصلی رو داره و فقط دانش آموزها تماشاگرند یعنی هیچ تاثیری روی کلاسها ندارند. یعنی معلم متکلم وحده است. خودش

ابزار و امکانات متفاوت توش دخیله‌ها. اولینش اینه که تراکم بیش از اندازه کلاس جلوگیری میکنه که معلم از حیطه انتقال مستقیم بره سمت تعاریف که نمیتونه اگه بخواد بیاد از همه بچه‌ها پرسش و پاسخ انجام بده کارهای مختلف تعاملی انجام بده نمیرسه ۴۰ تا دانش آموز توی کلاسه و استاندارد کلاسی رعایت نمیشه معلم نمیتونه. بحث رو از تدریس انتقال مستقیم ببره به سمت تدریس فعال.

کد ۴: و اینکه فضای آموزشی کلاسها باید استاندارد باشد. هر دانش آموز حداقل یک و نیم تا دو متر مربع فضا داخل کلاس داشته باشد اما ما که این امکانات را نداریم. مثلاً یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشه با چندتا دانش آموز؟ با سی و شش تا. الان ما کلاسها مون چهل و چهار، پنج متره با چهل و چهار دانش آموز. یا سرویس‌های بهداشتی مون تعدادش خیلی کم هستش. ما باید ۱۵ تا داشته باشیم ولی هفت تا داریم. ما انقدر جامون کمه بچه‌ها در صف می‌ایستند میان کنار کمد، معلم کنارشون می‌ایسته تا کتاب را بگیرند و ببرند. این هم از فضای کتابخونه.

کد ۵: چیزی که معضله و من امسال خیلی روش مقاومت کردم و بالا نبردم، تعداد بالای دانش آموز در فضا است.

کد ۶: کلاسها خوب و بزرگ است. مثل همینجا. استاندارد است. البته آمار دانش آموزان خیلی زیاد است. اگر آمار همان بیست یا بیست و پنج باشد واقعا خوب است ولی وقتی می‌رود روی سی و چندتا خیلی زیاد می‌شود برای همین کلاس که بزرگ است. ولی استاندارد هستند.

کد ۸: اصلاً. به هیچ عنوان. شما حتی بگویید درصد. به این خاطر که میز و نیمکت‌ها متناسب با سن بچه‌ها نیست. رنگ آمیزی بسیار نامتناسب هست. فضای فیزیکی صد در صد غیر استاندارد داره. اندازه‌ی کلاس، دلیلش هم این است که اینجا اصلاً مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است! اما ما داریم سعیمان را میکنیم که فضایی آماده کنیم که حداقل با توجه به شرایط موجود بهترین بهره‌برداری کنیم. نمونه اش هم در این دو سه ماهی که آمدیم نشانتان بدهیم.

کد ۱۴: مناسب که نیست. تازه مدرسه ما که نوسازه نسبتاً مناسبه اما این هم با استانداردها فاصله داره. کلاسی داریم با ۴۲ تا دانش آموز. از لحاظ میز و نیمکت برای ما مناسب است ولی برای بچه‌های بعدازظهر که راهنمایی هستند خب مناسب نیست و کوتاه است.

ببینید اینجا در این محله چندتا مسجد هست اما مدرسه فقط ما هستیم. شش دانش آموز، هر کلاس ۴۰، ۴۵ نفر. اینها اصلاً خوب نیست. فضای حیاط مدرسه ما بزرگ است. مدارس هست که فضاهای خیلی کوچکتی دارند. این‌ها مسائلیست که تمام رشته‌های ما را پنبه می‌کند. من کلاسم را به بهترین نحو هم بچینم و به این موانع برخورد کنم یا بهترین کلاس را داشته باشم و معلم نداشته باشم، کمبود نیرو داشته باشم، همه این‌ها زنجیروار به هم متصل

هستند. کمبود نیرو هر ساله ما را اذیت می‌کند، هر سال تعدادی نیرو بازنشسته می‌شوند و شرایط سخت‌تر می‌شود، نیروهای جدید هم که می‌آیند متاسفانه اصلاً خوب نیستند.

کد ۲۱: اولین چیز فضای فیزیکی بحث کلاس هست. این مدرسه با توجه به شرایط موجود برای حول و حوش چهارصد نفر ساخته شده اما ظرفیتش هفتصد و پنجاه نفره، کلاس‌هایی که تعبیه شده به صورت استاندارد تعداد دانش‌آموزان بیست نفر است اما متاسفانه تا چهل نفر هم رفتیم. این یکی از مشکلات است که فضا و امکانات خوبی را نداریم. مثلاً الان توی حیاط مدرسه هر دانش‌آموز به ازای یک نفر، یک متر فضا نداره، و بعد بحث مالی پیش میاد که متاسفانه ما مشکلات مالی زیادی داریم. هزینه مدرسه زیاد است، هر دانش‌آموز در طول سال، با پول آب و برق و گاز، بدون اجاره بها، حدود سه م تومن هزینه ای هست. از پول آب و برق و گاز گرفته تا کارهای عمرانی و خدماتی که بتونیم سال رو خوب شروع کنیم و خوب تموم کنیم.

فضای بدون انعطاف

مبلمان

کد ۴: چون هر تدریسی به مدل چیدمان می‌خواد. سخنرانی‌جوره، روش پیش سازماندهنده که بخوادیه چیزی رو ارائه بده به بچه‌هایه مدله، گروه‌بندی‌شون بخواد بکنه، گروهی تدریس کنه‌یه مدله، هرکدومش به مدله، فضای کلاس طوری باشه که هرکدوم رو خواست بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلاً مناسب نیست. صندلی بچه‌ها طوری باشه که هرچیدمانی رو بخوان بتونن توی کلاس داشته باشن.

کد ۸: ببینیدیک استاندارد دارد، شما میز نهارخوری هم بخواهید تهیه کنید استاندارد دارد تا کجای آرنج باشه که خم نشید. چه برسه به دانش‌آموزی که بدنش مثل خمیر هست و ستون فقراتش مثل خمیر هست و حداقل سه چهارساعت می‌خواهد بنشیند. استاندارد علمی و پزشکی دارد. شیبش، اندازه‌ی میز و نیمکت و ... این متاسفانه رعایت نشده برای مدارس ما. در برخی مدارس که یکیشانم مدارس ماست که انشالله سال‌های آینده رفعشان می‌کنیم.

اصلاً به هیچ عنوان شما حتی بگویید درصد. به این خاطر که میز و نیمکت‌ها متناسب با سن بچه‌ها نیست. رنگ آمیزی بسیار نامتناسب هست. فضای فیزیکی صد در صد غیر استانداردیه داره. اندازه‌ی کلاس، دلیلش هم این است که اینجا اصلاً مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است! اما ما داریم سعیمان را میکنیم که فضایی آماده کنیم که حداقل با توجه به شرایط موجود بهترین بهره‌برداری کنیم. نمونه اش هم در این دو سه ماهی که آمدیم نشان‌تان بدهیم.

کد ۱۴: مناسب که نیست. تازه مدرسه ما که نوسازه نسبتا مناسبه اما این هم با استانداردها فاصله داره. کلاسی داریم با ۴۲ تا دانش آموز. از لحاظ میز و نیمکت برای ما مناسب است ولی برای بچه‌های بعد از ظهر که راهنمایی هستند خب مناسب نیست و کوتاه است.

کد ۱۵: ببینید من اصلا این نیمکت‌ها رو قبول ندارم. این نیمکت رو ماها همه نشستیم. بابا نمیشه یادگیری اونجا صورت بگیره انقدر که سفت و سخته، روی نیمکت باید احساس خوب بهت دست بده. جایی که از نظر نوشتنی اینقدر دو نفر هم نشستند چه آموزشی؟ من اعتقادم به اینکه اینها خیلی کمک میکنه متاسفانه در مدارس ایران ۹۹٪ شاید تک و توک مدارس غیرانتفاعی باشن که اکی باشن وگرنه ۹۹٪ واقعا نیست.

کد ۲۹: این عدم انعطاف در چیدمان آموزشی ما هست مستقیم روی یادگیری تاثیر دارد و باعث شده معلم‌ها خیلی از کارهایی که میشه انجام داد و یادگیری بهتر صورت می‌گیره صرف نظر می‌کنند ازش. یعنی انقدر سخته این تغییر و انعطاف که ازش صرف نظر می‌کنند.

حالا حیاط را نگاه کنید. ما دو کلاس را به ندرت می‌توانیم ببریم حیاط. یک کلاس آنچنان نمی‌تواند برای جمع آوری برگ یا سنگ بره چون نوع مبلمان حیاط اصلا مناسب حتی یک کلاس ورزش نیست. معلم یا باید صرف نظر کنه از روش تدریس فعال یا اینکه برنامه‌ی کاریش رو عوض کنه. چون توی دردرس میفته از خیر خیلی چیزها میگذره. اینها می‌شوند مستقیم.

کد ۲۷: فضای فیزیکی در آپ بیشتر مبلمان/چیدمان آموزشی می‌گویند. به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم موثره. قسمت مستقیم برمی‌گرده به خود بحث یادگیری و کارهایی که معلم می‌خواهد در فرآیند یادگیری انجام بدهد و نمی‌تواند. مهم ترینش این است که متاسفانه همه کلاسهای ما شانه تخم مرغی چیده میشه. چه نیمکت چه صندلی یک نفره باشه پشت سر هم چیده می‌شود. به ندرت مدیران ما می‌توانند در کلاسشان مبلمان دیگری داشته باشند. اگر فیلم‌های اونور آب رو دیده باشید و تصادفا فضاهای فیزیکی کلاس و راهرو و حیاط رو مشاهده کرده باشید بهتر متوجه عرض من می‌شوید. بعضی از معلم‌های ما که می‌خواهند یو شکل بچینند اول این که نیمکت است و نمی‌تواند خیلی یو بشود. دوم اینکه چون درازمدته انقدر سخته تغییر اینها معمولا اگر یو شکل بکنند کل سال یا چند ماه بچه این شکلی هست. مستقیم با خود بحث یادگیری مطرح هست. چون فضای فیزیکی یا مبلمان مهم ترین مشکلی که دانش آموزان باهاش ارتباط دارند مشکل نیمکت هست.

مکتب خانه‌ای و مناسب سخنرانی

کد ۲: در بحث آموزشی در انواع حیطه‌های آموزش ما سه حیطه داریم. حیطه‌ی تدریس مستقیم، متاسفانه اکثر مدارس تدریس مستقیمند، حیطه‌ی دوم حیطه‌ی تعاملی و حیطه‌ی سوم حیطه‌ی مساله محور. بیشتر سکان ما در حیطه‌ی اول است. اما بیشتر معلم‌ها بنا به بضاعت و امکانات حیطه‌ی اول رو انتخاب می‌کنند. معلم نقش اصلی رو

داره و فقط دانش آموزها تماشاگرند یعنی هیچ تاثیری روی کلاسها ندارند. یعنی معلم متکلم وحده است. خودش ابزار و امکانات متفاوت توش دخیله.

در مدارس ما فقط یادگیری است یادگیری هم نمی توان به آن گفت یادگیری توضیح خیلی بزرگ تری دارد فقط ما سری دوزی می کنیم در مدارس فقط کارمان شده ریاضی علوم فقط کارمان شده که شفاهی یاد بدهیم فقط روخوانی است ما در بحث یادگیری یاددهی در بحث بلوم خودش شش هفت تا مرحله است. اول خواندن است مرحله دوم درک و فهم به کار بستن تجزیه تحلیل ترکیب هست ارزشیابی هست که ما هیچ کدام از اینها را انجام نمی دهیم همه در مراحل اولیه هستیم، مرحله اول دانش که الان به ذهنم رسید، انجام می دهیم بعد هیچ تغییری هم در آموزشمان نداریم در همین ۳۰ ۴۰ سال همان رویه خواندن خواندن را ادامه می دهیم.

کد ۴: بین اصلاً نرم یک کلاسی عادی ۲۵ تاست. وقتی میره روی ۴۵ دیگه اون کلاس فقط معلم میتونه از روش سخنرانی استفاده کنه. میتونه بره بالای تخته توضیح بده. این کارهایی که ما میگیریم رو انجام میدن ها، ما میگیریم، تلاش میکنن انجام میدن گروهبندی میکنن ولی ایده آل نیست. با کم ترین امکانات معلم ها سعی میکنن بهترین تدریس رو انجام بدن.

اینها کلاسهای هست که مکتب خانه ایه. برای دروس سخنرانیه. در کلاسهای ما معلم اصلاً جای حرکت نداره، خودش نمیتونه بایسته چه برسه به اینکه بخواد کاری انجام بده. بچه ها تا جلوی تخته نشسته اند.

کد ۱۲: الان اتفاقی که داره در اکثر کلاس ها میفته این هست که بچه ها همون روش سنتی سخنرانی رو دارن می بینن که معلم میره پای تخته و شروع میکنه به درس دادن. تازه این حالت خوبش هست. خیلی از معلم ها اصلاً درس نمی دهند، کتاب رو باز می کنن مثلاً به حل المسال شروع میکنن به حل کردن سوالات. این آسیبه و این سمه.

یکسان بودن طراحی فضای داخلی و معماری تمام مدارس

کد ۲: برای رفع تکلیف یک ساختمان ساخته می شود که ۴۰ تا ۵۰ تا ۱۰۰ تا ۲۰۰ بچه بریزند که فقط بشینن پشت میز نیمکت ها از ساعت ۸ صبح تا ساعت ۱۲ به نظر من بیشتر وقت تلف کردن بچه ها با توجه به اینکه خیلی از درس ها خیلی از کتاب ها با نیازهای امروزی بچه ها همخوانی ندارد اصلاً خیلی از معلمان واقعاً با نیازهای امروزی بچه ها آشنا نیستند یا اگر آشنا هستند دستشان بسته است و نمی توانند کاری بکنند.

کد ۱۵: همه میخوان عین هم و شبیه هم، خصوصاً مدارس ابتدایی رو شما وارد بشید همه جا آبی، تمام حیاط ها. دقت کنید این بار، ۹۹٪ آبی. یعنی اینجوری نیست و شاید همین تفاوت مدرسه ی من رو ایجاد می کنه، یه اسب بکش، اصلاً نمی خوام اون چیزایی که تو میگی، یه اسب این طرف باشه و اون طرف دوتا ماهی باشه بسه. گفت همه ی مدرسه ها شما برید تمام دیوارها طراحی، گفتم نه، دوتا طراحی کافیه، بقیه رو همه رو ساده بزن، کار

اون رو هم راحت کرده بودم، اون پولش رو می گرفت، گفت ببین بخدا کار من سخت تره طراحی کنم. گفتم نمی خوام شما پولت رو داری میگیری، اونی که من میگم رو اجرا کن. ولی خودش دوباره میگفت یعنی عالی بود. یعنی این رو دارم میگم که اون فکرهای مدیران خیلی تاثیر داره توی طراحی فضای یادگیری. و فکر مدیرها خیلی دریادگیری موثره.

کد ۲۹: نمی دونم کی مد کرده، الان تقریبا همه‌ی مدارس ما تا نیمه سنگ هستند، بعد سنگهای سفید با حاشیه قرمز. شما میری مدرسه‌ی ابتدایی می بینی همینه، راهنمایی میری همینه، متوسطه میری باز همینه معمولا هم بالایش استخوانی رنگ یا سفیده. یعنی هیچ تفاوتی بین مدارس ما نیست. در حالیکه ایران معدن سنگ و لازم نیست ما اصلا از خارج از کشور بیاریم. سنگهای آذرین، چرمی، سنگهای زرد رنگ، قرمز خیلی متنوع داریم. حتی کلاسها، متنوع بشه از نظر سنگها. علت اینکه بچه‌ها خرابکاری میکنن و میخوان خراب نشه. اما این اشکاله دیگه، حالا اصلا همان سنگ. اینکه همه‌ی مدارس سنگ کرمی باشه با حاشیه‌ی قرمز، شما خونتون رو هم حالا هفتگی نه، دوبار در ماه مبلمان رو عوض میکنید یجور دیگه می چینید تا از حالت کمرختی دربیاد. این سنگها تمام شش سال ابتدایی، سه سال متوسطه‌ی اول و سه سال متوسطه دوم، یعنی بچه دوازده سال بطور مداوم با سنگ زرد، کرم با حاشیه‌ی قرمز می بینه.

اینا شاید به خودی خود چیزی نباشه‌ها ولی جاذب بچه هم نخواهد بود. اینطور نیست بگوید شش سال از این ویو خسته شدم برم مدرسه‌ی دیگه، مدرسه‌ی دیگه هم میره باز همینه. یعنی راهنمایی میره باز همینه، کف حیاطها آسفالت شهرداری، هرچی می بینه همینه. رنگ مدارس در چند رنگ خاص خلاصه میشه، حالا بعضا نقاشی‌هایی هم جدیدا کشیده میشه ولی معماری مدارس ما اصلا انعطاف ندارند و همه شان یک مدلن.

بالای ۹۰ درصد معماری ساختمانی ما، کلاسهای ما دریک راهرویی که دراز رفته، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاسهای آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولا در فصول گرم سال به شدت اذیت می شوند. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستانها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاس‌هایی که سال به سال آفتاب نمی بینن از نظر سلامت جسمی بچه‌ها مشکل داره چه برسه به اینکه زمستانها سرده. در حالیکه مملکت ما به راحتی میشه روی نوع ساختمان، به خصوص مدارسش کار کرد و جهت ساختمان را طوری درست کنند که شمالی جنوبی نباشه و این اتفاق نیفته.

مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور

کد ۲: ما به غیر از بحث آموزش بحث جسمانی هم برامون مهمه. یکی از کمبودهایی که متاسفانه ما داریم ویتامین د هست که بچه‌ها اکثرا تو جای سایه می شینن و آفتاب ندارن و همش تو سایه می شینن همش سرده جایی

که می‌شینن. سیستم نور طبیعی مدرسه باید دیده شه. سیستم تهویه‌ی مدرسه باید دیده بشه. یکی از مشکلاتی که الان وجود داره تو عصر جدید یکی از مسائل ازار دهنده جامعه بحث ویروس‌هاست و انتقال آنها که حتما باید محیطی باشه که تهویه خوبی داشته باشه که متأسفانه ما نداریم که الان کلاس‌ها چهارچوب‌های بسته ای هست که نه تهویه هوا داره و نه کولری تعبیه میشه. سیستم گرمایشی خیلی از مدارس مشکل داره قدیمیه و موتورخونه ای هست و همش مشکل داره و رادیاتورهای اکثراً قدیمی هست. کلاسها سیستم گرمایشی ندارن. اگه محیط فیزیکی کلاس راحت نباشه بچه‌ها اگه سردشون بشه و فضای فیزیکی خوبی نداشته باشن ذهنشون سمت یادگیری نمیره. متأسفانه محیط‌هایی که طراحی شده برای مدارس محیط‌های خشک و بی‌روح به نظر من. یعنی محیط شادابی که باید به عنوان یه طراح در کنار مدیر آموزشی بشینی و نظر مدیر بررسی. فقط اومدن یه ساختمان ساختن که چند تا کلاس توش تعبیه کردن ولی بقیه چیزهارو توش ندیدن که شما تو محیطی که داری میای حتما محیط آموزشی خوبی داشته باشی. نور گیر بودن کلاس‌ها جلوگیری میکنه از خیلی از استفاده از انرژی بی اندازه و خود نورگیر بودن کلاس باعث میشه که بچه‌ها لذت بیشتری ببرن. مدیران که می‌آیند در جلسات صحبت می‌کنند خیلی از مشکلات عدیده‌ای که مثلاً یکی از جدی‌ترین و کوچک‌ترین چیزهایی که باید در بخش کلاس در نظر داشته باشیم تهویه هوای مناسب حتی آن هم دیده نمی‌شود الان نوسازی در کلاس‌هایی که می‌سازند و ما می‌رویم می‌بینیم که اصلاً تهویه هوای مناسبی ندارد کلاس را ساختند اصلاً جای کولر جای تهویه هوا هیچی نگذاشتند یک فضای فیزیکی صرفاً خشک ساختن تحویل دادند به قولی از سرشان باز کنند رفع تکلیف بکنند.

کد ۵: این فضاهایی که ما داریم استاندارد، خوبه ولی برای تعداد دانش آموز سی نفر، نه چهل نفر، چهل نفر واقعاً دیگه فشرده میکنه، تهویه باید داشته باشه، نداره. باید سرمایش و گرمایشش صد باشه، خدا رو شکر هیچ مشکلی ندارم در این مساله اما با توجه به آماری که از منطقه می‌بینم و از مدیرها می‌شنوم اینطوری نیست که همه‌ی مدارس کلاس‌هاشون کولر داشته باشه. تازه مدارس خوب هم هستند گاهی. از منطقه‌ی پنج آن طرف تر می‌رویم می‌بینیم کولر ندارند. سرمایش و گرمایش حداقل امکانی است که باید برای بچه‌ها فراهم کرد.

کد ۶: بعد مدرسه آبگرم نداره هنوز آب گرمش وصل نشده. من همش میگم خدا رو شکر این دو هفته تعطیله (وگرنه) بچه‌ها طفلی دستشان یخ میکند. اینجا هم محله یوسف آباده و آب خیلی سرده توی حیاط. هنوز نیامدن درست کنند. با خودشان هم هست هنوز نیمه کاره مانده.

کد ۲۹: اکثر و بالای ۹۰ درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاس‌های آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولاً در فصول گرم سال به شدت اذیت می‌شوند. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستان‌ها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاس‌هایی که سال به سال آفتاب نمی‌بینن از نظر سلامت جسمی بچه‌ها مشکل داره چه

برسه به اینکه زمستان‌ها سرده. در حالیکه مملکت ما به راحتی میشه روی نوع ساختمان، به خصوص مدارسش کار کرد و جهت ساختمان را طوری درست کنند که شمالی جنوبی نباشه و این اتفاق نیفته. یه عده از گرما میپزن همیشه و یه عده از سرما. یعنی ما کلاس‌هایمان همیشه ببینید مایکی از چیزهایی که به معلم‌ها می‌گیم فراهم کردن شرایط فیزیکی برای تدریسه. خب اولینش رو ندارن، یعنی یا آفتاب توی چشم بچه است، شما خودت آفتاب توی چشمت باشه یه گوشه‌ی ذهنت سمت اینه که الان چه کنم که از نور این آفتاب فرار کنم و بهر حال شش دانگ حواست به درس نیستش. این معضلیه که معلم هیچوقت نمی‌تونه بگه من صد در صد فضای فیزیکی رو برای بچه فراهم کردم.

تأثیرات روحی-روانی فضای فعلی روی دانش‌آموزان

کد ۳: شما الان بروید و این ساختمان را نگاه کنید. پونزده سال بود در این مدرسه مستقر بودند. راهرو را بروید نگاه کنید، مثل خوابگاه می‌ماند. در و دیوار نقاشی ندارد. رنگ ندارد. محتوا می‌خواهد یاد بگیرد ندارد. من تماما در این فکر هستم که اینجا را درست کنم و بعد بازنشسته بشوم.

کد ۲۴: چینش صندلی‌های فعلی ما استبداد است، روح استبداد بر آن حاکم است.

کد ۲۹: اما غیرمستقیم نوع چینش و مبلمان و حتی معماری مدارس ما اصلا مناسب مدرسه نیست و نه تنها برای بچه‌ها انگیزه ایجاد نمی‌کنه بعضا دلهره آورده. به عنوان مثال خیلی از فیلم‌هایی که بازی میشه، زندان‌هایی که میخوان درست کنن، کلانتری‌هایی که میخوان درست کنن، شاید برات جالب باشه مدارس ما رو اجاره می‌کنند. یه رنگ میزنن میشه بیمارستان، یه رنگ میزنن میشه کلانتری، رنگ سفید میزنن میشه بیمارستان. مثلا فیلم شاه‌گوش در مینی سیتی بازی شده بود. یعنی معماری بیمارستان‌های ما، کلانتری‌های ما و مدارس ما به شدت مثل همه. انقدری که اصلا کارگردان به راحتی اجازه می‌کنه و کار می‌کنه. حتی می‌خوام بهت بگم که ما به عنوان متخصص آموزش و پرورش دارم می‌گم. به عنوان کسی که بازرس مدارس هم هستم. تقریبا میشه گفت حدود هشت ساله که دارم مدارس رو بازدید می‌کنم و اتفاقیکی از مواردی که بازدید میشه همین بحث معماریه. در منطقه‌ی ده کلانتری ای داریم که تبدیل شده به مدرسه و وقتی وارد میشی خیلی هم سعی کرده فضا و رنگش رو عوض کنه ولی شما که نمیدونی وقتی وارد میشی، بخصوص اون کلاس‌هایش که قبلا بازداشتگاه بوده که در واقع متهم‌ها یا مجرم‌ها اونجا بودن، اصلا حسی که به بچه میده بدون اینکه بدونه حتی، که البته خیلی‌هاشون میدونن چون به هر حال بچه‌ی اون محله. ما مدارس این تپیی داریم که قبلا درمانگاه بودن بعد از حالا نمیدونم چی شده، لطف کردن مدرسه شده، اصلا مناسب فضای مدرسه نیستند و هیچ شادی، انگیزه اینا بحث غیرمستقیم میشه. اینو در بچه‌ها ایجاد نمی‌کنه.

طراحی نامتناسب با نیازهای دانش‌آموزان

کد ۲: یعنی نشستند به یک کاری، مدرن و بنا به نیاز بچه‌ها بیان بسازن. بیایند ببینند نیازهای بچه‌ها چیست؟ با توجه به اینکه تمام ساختمان مثل قوطی کبریت است بچه‌ها فضایی ندارند برای ورزش، فضایی ندارند برای فعالیت، این را (در) طراحی مدارس ببینند. بعد خیلی از ساختمان خانه‌ها (در قدیم) خانه‌های ویلایی بود، باغچه داشت، باغ داشت، درخت داشت، بچه‌ها همه چیز را می‌دیدند الان این‌ها اصلاً دیده نمی‌شوند. بیایند این‌ها را در مدارس طراحی کنند که بچه‌ها در این فضاها قرار بگیرند، آشنایی با حیوانات مختلف و غیره (را) می‌توانند در مدارس ببینن (اما) هیچ کدام دیده نمی‌شود، همین رفع تکلیف است.

کد ۱۸: متناسب با زمان ما نیست نسل ما نیست، مایک نسلی داریم که خیلی‌هاشون از معلم‌هاشون توی تکنولوژی جلوترن، بیشتر دانش دارن، بیشتر مسلطن، نسلی داریم که اطلاعات خیلی زیادی در اختیارش از طریق اینترنت رسانه‌ها، این کلاس و این محتوا برای این نسل کافی نیست و لازم هست که واقعا معلمین خودشون رو بروز کنن و تلاش بکنن که خودشون رو به این نسل برسونن و هم پایه این نسل باشن و باید از این کلاس خارج شد، اگر از نظر فیزیکی نشه از این کلاس خارج شد میتونیم از نظر محتوایی و معنایی فراتر از این کلاس‌های محتوایی بریم، حتما باید این اتفاق بیفته.

کد ۲۱: این ساختمان‌های جدید متأسفانه به صورت نیم طبقه میسازن و این نیم طبقه‌ها باعث میشه که ما نتونیم کنترل خوبی روی بچه‌ها داشته باشیم. مثلاً تو هر طبقه‌ای یهویی می‌بینی سه تا دونه کلاس درست کردن بعد این کلاس‌ها یا اتاق‌ها، اتاق‌های کوچیک. الان ما اتاق‌هایی داریم که یه دونه هم نیستن شاید سه چهار تا داشته باشیم که چهار متر اتاقه. اصلاً نمی‌دونیم اینو چیکار کنیم، نه میشه دفترش کرد نه میشه کلاسش کرد حتی یک فرد هم شاید به سختی بشینه.

کد ۲۹: در ایران متأسفانه همه چیز رسمیه، خیلی خیلی خیلی دیگه بخوایم منعطفش کنیم، مثلاً چهارتا دونه گلی که شهرداری هر سال میاره ولی بچه‌ها مسئول نگهداریش نیستن. یعنی معمولاً نیروهای خدماتی به آبی بدن. حتی همون شهرداری که می‌آید و اسفندماه تامین می‌کند وسایل ورزشی بزرگسال نصب می‌کند بصورت رایگان در مدرسه، وسایلی که اگر توی پارک دیده باشید. معلم که اصلاً وقت نداره، اصلاً به درد بچه نمی‌خورد و معمولاً استفاده نمی‌شود. اصلاً استفاده نمیشه. فقط در همین حد که یه برتری داشته باشه. در همین حد. این فضا دانش‌آموز به خصوص گریزپا را به سمت مدرسه نمی‌کشاند خیلی جاها.

یا شما اگر نگاه کنید بسیاری از دانش‌آموزان ما در دوره‌ی ابتدایی امکان استفاده کامل از تخته را ندارند. یعنی چی؟ یعنی تخته مناسب معلم میخ شده به دیوار و بچه‌ی کلاس اولی ما معمولاً همون کوچولو کنار تخته می‌نویسه. یعنی معمولاً نمی‌تونه از تخته اون استفاده‌ای که می‌خواد رو ببره. در حالیکه در کشورهای دیگه تخته مناسب داریم

برای بچه‌ها، یعنی قابلیت این رو داره که ارتفاعش بالا پایین بشه. یعنی برای دانش آموز کوتاهتر بیاد پایینتر که اون هر چقدر که دوست داره بتونه استفاده کنه و برای معلم بیاد بالا.

موانع و محدودیت‌های سر راه مدیران برای استفاده از فضاهای یادگیری درون و بیرون از مدرسه

نبود بودجه‌ی کافی

بسیاری از مدیران به مسائل و مشکلات مالی اشاره می‌کردند و اصلی‌ترین مساله را نداشتن بودجه‌ی کافی برای انجام امور آموزشی می‌دانستند. کمکی هم که از اولیا دریافت می‌شد عمدتاً صرف کارهای عمرانی و نگهداشت مدرسه می‌شود.

کد ۸: یکی از مساله‌ی مالی است که صد در صد مساله است.

کد ۱۲: مالی. محدودیت مالی خیلی دارم. معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه. ما اینجا باید به کارآفرینی فکر کنیم اینطوری نباشه که فقط از بچه‌هامون بخوایم دکتر و مهندس بشن. بچه‌هامون باید به سمت کارآفرینی پیش برن. همه‌ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که بودجه و امکاناتش در اختیارمون قرار بگیره ویه سری آدمها که در راس کاریک مجموعه ای قرار میگیرن دگم نباشن.

کد ۱۴: بله من به شخصه خیلی طرح‌ها و نظرات دارم ولی بخاطر محدودیت‌های مالی نمی‌تونم. همیشه به اولیا می‌گویم، اگر مبلغی که در غیرانتفاعی می‌دهید به من می‌دادید مدرسه گلستان می‌شد ولی متاسفانه همراهی اولیا و آموزش و پرورش و ارگانهای دیگر را نداریم.

کد ۱۵: ما مشکل نیرو داریم ما مشکل بودجه داریم. مهم‌ترینش اینه که ما مشکل مالی داریم و چون مشکل مالی داریم کار انجام نمیشه و جلو نمیره. شاید من بابت اینکه بخوام یه تابلو بخرم ماهها صبر کنم چون پولش رو ندارم.

ما طبیعت اونطور که بدرد بخوره و امنیت بچه رو ما تضمین کنیم نداریم. دوم اینکه من بخوام بچه رو ببرم باید اتوبوس بگیرم. بودجه نداریم. مثلاً می‌خوام ب‌برم هیومن پارک. حالا جزو مراکز آموزشی خوبه. اما چقدره هزینه اش؟ اصلاً میتونیم؟ من اگر باشم قسمت بدن انسان رو اصلاً نمیام اینجا آموزش بدم. فضا اونجاست. می‌برم بچه‌هام رو اونجا. من بچه‌های ۱۷ رو میتونم ببرم اونجا. ۱۵۰ تومن بلیطشه ۵۰ تومن اتوبوس میشه ۲۰۰ تومن. اصلاً بچه‌های ما کمک مردمی نمی‌تونن بدن. نون شبشون رو ندارن بدن.

کد ۱۷: این پتانسیلی هست، یعنی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهرویه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. ی چیز خامی تحویل میدن دیگه خب؟ مدیر باید نگاه کنه ببینه اصن پولی داره که خرج بکنه حالای رنگی بزنه به اینجا که بیاد به روانشناسی رنگش؟ وقتی در حال حاضر هم تقریباً میشه گفت میزان کمکی که

از طرف مالی به مدارس میشه تقریبا به صفر نزدیکه. خب مدیر هم نمیتونه مانور بده که این راهرو تنگه یا مثلا اگر مثلا شکلش به شکل سنگیه، از شیشه استفاده میشد یا رنگش مثلا قرمزه خیلی هیجانش بالاست میخوام؟؟؟ کنم بیارم به سمت؟؟؟ همه اینا پول میخواد. خیلی عادی بهت بگم، پول لازم داره.

کد ۱۹: امسال داستانی سر سرویس برای ما درست کرده اند. راننده ها ناراضی، اولیا پول نمی دهند. آمدند مثلا شفاف سازی کنند و اذیت کنند. انگار پول داخلش هست. یه عده برنامه جدید می نویسند و قرارداد جدید می نویسند و ... این یکیش. سیستم مالی یکطور دیگه. آن از سیستم سیدایشان. هر روز ذهن آدم را درگیر می کنند و داستان جدید داریم هر روز. الان اولیا بی نظمی سرویس را به چشم من می بینند. یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن و .. هست. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمی رسیم اصلا کار آموزشی انجام بدیم.

تبدیل شدن به مدیر عمرانی

بخش قابل توجهی از مدیران به درگیری زیاد از حد به مسائل عمرانی ساختمان اشاره می کردند که آنها را از مساله ای آموزش باز می دارد. در ادامه برخی از صحبت های ایشان آورده شده است:

کد ۳: بیست میلیون لرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع آب رو تعمیر کردیم.

کد ۴: من انقدر در مدارس بودم. ما تنها مدیر آموزشی نیستیم، بیشتر مدیر عمرانی هستیم. من باید هم و غم در مدرسه روی آموزش باشه بیشتر. برنامه ریی کنم برای آموزشهای مختلف دانش آموزهای مختلف، معلم و اولیا. ولی ما متاسفانه بیشتر هم و غممان روی کارهای عمرانی زیرساختی مدرسه است. مثلاً مدرسه ای مثل اینجا که سال ۶۶ ساخته شده و الان چهل پنجاه ساله، این ساختمان فرسوده شده و دائم باید بهش برسی. سیم کشی، لوله کشی ... من همه اش فکرم این است که یک وقت اتفاقی نیفتد، از نظر ایمنی مشکل نداشته باشد. البته جزو وظایفمان هم هست ولی ما در اصل مدیریت آموزشی هستیم. من باید مهندس معماری باشم، مهندس عمران باشم. حسابدار باشم، روانشناس باشم، مدیر آموزشی باشم. همه مشاغل رو دستی بهش داشته باشم. من الان باید تشخیص بدم این دیوار الان خراب نشه، این سیم کشی مشکل ساز نشه و مشابه این اتفاقات.

کد ۱۴: مثلا کارهای تدارکاتی که داریم. مدیر نباید درگیر این مسائل باشد. موتورخانه سوراخ شد من و مدیر شیفت صبح بیش از یک ماهست درگیرش هستیم. باید جایی باشد که پشتیبانی کند و مدیر دخیل و درگیر نباشد. در صورتیکه صفر تا صد کار با خودمان است. نباید اینطور باشد که وقتی که من صرف کارهای عمرانی می کنم انقدر زیاد باشد. این وقت باید صرف مسائل آموزشی بشود. مدیر باید کارهای برنامه ریزی آموزشی و پرورشی اش را انجام بدهد که من هم از توان خودم و توان همکارانم بخوام استفاده کنم. من مدام باید دنبال این و آن و در حال التماس

کردن از این و آن باشم که بیایند و کار را انجام دهند یا کمک کنند. وقت و هزینه برای اینها صرف می‌شود. شده ایم مدیر تدارکاتی.

کد ۲۱: الان مدیرهای مدارس اکثراً درگیر کار عمرانی و مالی هستند. به ما آمدند و گفته بودند مدیر باید مهر و آبان برود سر کلاسها و بررسی کند. ما میگفتیم شما اصلاً اجازه می‌دهید ما فرصت داشته باشیم برویم سر کلاسها؟ یعنی انقدر درگیر چیزهای متفرقه می‌شویم کار آموزشی را که باید انجام دهیم نمی‌توانیم به درستی انجام دهیم. روز تعطیل که من اومدم به یه سری کارهام برسم باز هم کارم عقب میفته. یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن و .. هست. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمیرسیم اصلاً کار آموزشی انجام بدیم.

قوانین دست و پاگیر و پاسخگوئی مدیر

کد ۲: خیلی، خیلی‌ها از اتفاقاتی که در اردوها می‌افتد واهمه دارند مثلاً خدایی نکرده یک اتفاق برای بچه‌ها رخ بده باید پاسخگو باشیم در نهایت جواب صفر و صدی اتفاقات با مدیر هست.

کد ۴: انقدر همه چیز رو نمینداختن گردن مدیر. الان یکی از مدارس دانش آموز دیابت داشته و او در مدرسه برایش مشکل بوجود آمده. خب دیابت داشته و پدر و مادر میدونستن. بعد میان میندازن گردن مدرسه که شما حواستون نبوده و .. در خانه هزارتا اتفاق میفته اما در مدرسه همه چیز گردن مدیر است و بعد هزارتا داستان برایش درست می‌کنند. اینها خیلی سخت است. اصلاً در بخشنامه و دستورالعمل (می‌نویسند) مسئول برنامه مدیر است، مسئولیت بعهدی مدیر است. خب من وقتی بینم این همه مسئولیت دارم خب مجبورم که محتاط تر عمل کنم دیگه. هرچیزی رو اجازه ندم. وگرنه کاری نداره که بگیم خب صف بکشیم و بریم علوممان را توی پارک دم در درس بدهیم ولی اگر بچه افتاد همینجا دم در و پایش پیچ خورد پدر و مادر میگن برای چی رفت جلوی در؟ چرا اصلاً بردینش بیرون؟ کی به شما گفت؟ هزارتا اتفاق میفته. مجبوریم که محتاط پیش بریم.

کد ۸: یکی دوبار همکارها (از فضای باز و پارکهای اطراف) استفاده کرده اند اما نه به این شکل که دانش آموز ببرند. استفاده از برگها و ... ولی خیلی نمی‌شود استفاده کرد. ما مدارس محدودیتهایی داریم که به راحتی نمی‌توانیم استفاده کنیم. محدودیت‌های اردویی و مجوزی. هر مدیری ترجیح میدهد که دانش آموزان رو از مدرسه بیرون نبره. آرامشش اینطوری بیشتر است. تبعاتی که خدای نکرده می‌تواند داشته باشد و شامل حالت بشود. سختی قبلش هم بماند. در هر صورت یک نوع ریسک است.

کد ۱۲: غیر از مالی سری قوانین هم دست و پاگیره. مثلاً من الان میگم یه باغچه ای میخوام درست کنم. این باغچه رو باید من از صدجا مجوز بگیرم. ممکنه به من بگه طبق قوانین نمی‌تونی یه همچین کاری انجام بدی. اگر

به من باشه حیوون هم میارم خب نمی‌تونم. یه سری قوانین دست و پاگیره اما معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

اگر من از فضای مدرسه خارج بشم مشمول قانون اردوها و حراست و کاغذبازی و این داستان‌ها میشم و کارم سخت میشه. من می‌خواستم همه چیز رو بیارم اینجا. یه جایی بشه، همه‌اش هم شعارم همینه، بچه با شادی بیاد. کد ۱۴: خیلی. قوانین دست و پاگیر است. سال به سال بدتر می‌شود. حساسیت اولیا هم بیشتر می‌شود. کوچکترین اتفاقی هم بیفتد میفتد گردن مدیر و گاهی آدم می‌گوید اصلاً این کار انجام نشود بهتر است. مسئولیتش خیلی سنگین است و خیلی سنگین‌تر هم شده. قبلاً راحت‌تر می‌بردیم، انگار اتفاقات هم بیشتر شده است، نمی‌دانم چرا، معمولاً هم که مدیر می‌رود زیر سوال، بخاطر همین چیزها خیلی کارها را می‌گوییم محدودتر انجام بدهم.

کد ۱۵: فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت. اگر من الان بخوام بچه‌ها رو ببرم طبیعت باید پول خرج کنم. نیست. اگر من بخوام بچه‌ها رو ببرم فلان موزه انقدر مراحل اداری، مجوز، فلان داره پشیمونم می‌کنن. کد ۲۲: 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 داشته باشد. همه اینها به واسطه 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.

کد ۲۵: یکی از مسائل مدیرها قوانین آموزش و پرورش بود. چون بحث ما مساله‌ی معماری بود به این برنخوردیم اما جزو چالش‌های کار مطرح شده بود. یکیش قوانین سختگیرانه‌ی آموزش و پرورش. مدیرها می‌گفتند روانشناس خوب مثلاً داریم و می‌خواهیم دعوت کنیم ولی نمی‌شود. از مهم‌ترین ضعف‌ها و چالش‌ها قوانین سختگیرانه است. خصوصاً در بحث مدرسه محله که درب مدارس باز باشد پنجشنبه و جمعه‌ها. اولین مساله‌اش این است که حراستی می‌شود. چه کسی برود، چه کسی بیاید.

موانع فرهنگی

نگرش مسئولین

ما اینجا باید به کارآفرینی فکر کنیم اینطوری نباشه که فقط از بچه‌هامون بخواهیم دکتر و مهندس بشن. بچه‌هامون باید به سمت کارآفرینی پیش برن. همه‌ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که بودجه و امکاناتش در اختیارمون قرار بگیره و یه سری آدم‌ها که در راس کاریک مجموعه‌ای قرار میگیرن دگم نباشن. وقتی

تو داری توضیح مدی راجع به یه مساله ای که من می خوام این کار رو انجام بدم نگاه تمسخرآمیز اون فردی که بالا نشسته میتونه کاملاً مسدود کنه ذهنت رو و دیگه نری سمتش. این خیلی مساله‌ی مهمیه. ما الان معاونت ابتدایی منطقه مون، خانم بنی جمالی انقدر ذهنش بازه، من زنگ میزنم یه ایده ای به ذهنم رسیده، میگم من فکر میکنم راجع به این راهرو، کف راهرو اگر پیام این بازیها رو طراحی کنم .. میگه طراحی کن، طراحی کن عکسش رو برای من بفرست من ببینم، منتظرتم. من پنجشنبه و جمعه ایستادم اینجا با همین همکارم نقاش رو آوردیم همه‌ی نقاشی‌ها رو کشید. من یازده شب رفتم خونه و لایو گرفتم براش فرستادم. زنگ زد گفت نمیشه از تویه عالمه آدم تکثیر بشه؟! بین اینکه به من انرژی میده من رو به جلو می بره. اون مافوق منه و اونه که میتونه به من انرژی بده. حالا اگر کسی باشه که هی بخواد بگه ولش کن بابا، پولت رو حروم نکن و .. حالا کی میداینها رو ببینه. خب نبینه! من اصلاً موضوعم این نیست که مادر و پدر بیان اینها رو ببینن. اصلاً خیلی از اولیا میان نمی‌بینن راهروها رو ولی بچه‌ها وقتی میان زنگ تفریح باید به ز

نگرش مدیر و همکارانش

کد ۲: الان متأسفانه هم نگاه جامعه و هم نگاه معلم‌ها فقط حفظ کردن یعنی هیچ اهمیتی به بچه و فضای فیزیکی که الان شما فکر کنم نوک پیکان رو اون سمت گرفتید ندارن یعنی معلم فقط دنبال اینه که بچه بیاد بشینه یه درسی بهش داده بشه ازش امتحان گرفته باشه، تو خوبی و تو بدی. نگاه خط کشی فقط. اگه ما بتونیم فضا رو از این حالت آموزشی صرف فقط دو دو تا چهارتایی در بیاریم و ببریم به سمت مهارت‌های دیگه و دخیل کردن آموزش با انواع بازی و ابزارهای دیگه خیلی بهتر میشه.

در مورد سیاست‌ها تصمیمی که انجام میدیم باید زیردستات هم باهات همسو باشن. خیلیاشون همراه نمی‌شن باهاتون همکاری نمی‌کنند مثلاً اتاق آرامش دو سه سری با همکاری که توی مدرسه صحبت کردم خودشون مایل به ادامه این روند نبودند بعد می‌گفتند که خانم سلیمانی که طراحی کرده بود انجام نشد خورد به کرونا و اینها که هیچ اتفاقی تو مدرسه نیافتد و نکردن این کارو و نگاهشون این بود که یه فضای فیزیکی اونجا افتاده نمیشه ازش استفاده کرد و همش بحث می‌کردند که اگر بشه و این فضای فیزیکی رو بدیم به معلمایه استراحتی اونجا بکنن کارایی بالاتر میره اینجور اتفاقات هست تو مدرسه.

ما در خط مشی گذاری و تصمیم گیری یکی از کارهایی که برامون حائز اهمیت هست این هست که شما اون خط مشی گذاری که کردید نیروی انسانی هم با شما همسو باشند شما یک خط مشی گذاری کنید نیروی انسانی با شما همسو نباشد انجام نمیدهد و تغییراتی که شما انجام دادید نیروی انسانی صفرش می‌کند شما هرچی تلاش کرده باشید وقتی میاد برسد به نیروی انسانی وقتی با تو همسو نباشد مثل همین اتاق فکری که خانم سلیمانی تو

ذهنشون بود ولی همکارا باهاش همسو نبودند این فایده ندارد چون در نهایت نیروی انسانی تو باید این را عملی کند.

کد ۲۲: یک مانعش فرهنگی است. یعنی اینکه مدیر مدرسه ما در ایران این الگوی کار فرهنگی را پذیرفته که من به عنوان مدیر مدرسه خیلی کاری ندارم مدرسه را چه کسی می سازد، چطور امکاناتی دارد و ... ممکن است شخصی مثل خانم دکتر شادالویی که خودش دارد چنین چیزی را در دانشگاه تدریس می کند چنین انتظاری را داشته باشد ولی قریب به اتفاق مدیران ما اصلا به این فکر نمی کنند که شاید ما بایستی در این فرآیند نقش داشته باشیم. یا این مطالبه را داشته باشیم و وقتی که یک فرصتی فراهم می شود که ما نقطه نظرات و دیدگاه های خودمان را مطرح کنیم به آنها بگوئیم که ما استفاده کنندگان و بهره برداران از قوی ترین طراحان بهتر می توانیم نیازهای دانش آموزان را بگوئیم. الان خود خانم دکتر شادالویی چقدر زیاد می تواند به یک معمار سازه 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 کاربری های (مناسب باشد). پس مانع دوم مانع پذیرفتن اینکه من نقشم در این کار محدود است و می شود بعد فرهنگی.

نگرش اولیا و جامعه

کد ۴: الان به جایی مثل مدرسه ای من همه اش مانع است. برجیه مشکل خیلی بزرگه برای بچه ها. سیگارهاشون رو می کشن تهش رو پرت می کنن توی حیاط، ما همه اش باید مراقب باشیم بچه ها کوچک هستند روی زمین نباشه. یعنی انقدر نمیفهمه این مدرسه است. مردم خودمون هم آگاهیشون کمه. نمیدونن که اینجا مدرسه است. مثلا میگیم جلوی در حیاط پارک نکنید ممکنه اتفاقی بیفته اورژانس بخواد بیاد. انقدر بی اهمیت هستند. مثلا توی کشورهای دیگه اینجوری نیست. خیلی برای مدرسه و دانش آموز اهمیت قائل هستند اما اینجا اینطور نیست، تنها جایی که اهمیت نداره مدرسه است. میگویند ول کن براشون مهم نیست بچه های مردم اینجا هستند یا بگن ما هم به حرکتی برای بچه های مردم انجام بدیم. یا مثلا معلم، پلیس ها ماشین هامون رو تا میخوایم بیاییم جلوی در، در رو باز کنیم جریمه مان میکنند. مثلا نمیگن این معلم است و مدرسه است و هوشون رو داشته باشیم. به شدت سختگیرن نسبت به مدرسه برخلاف جاهای دیگه. ولی هوای شهرداری رو حتما دارن چون پول داره براشون دیگه. پژوهشگر: فکر کردید تابحال میز و نیمکت ها را جمع کنید؟

کد ۸: بله می تواند نباشد منتها اون هم احتیاج به زیرساخت دارد که فراهم شود. یکی بحث سلامت جسمانی بچه هاست. الان ثابت شده که برای زانو ضرر دارد انسان دو زانو یا چهارزانو بنشینند. یکی بحث بهداشت پا هست. مهم ترینش تغییر نگرش اولیا نسبت به این قضایاست. درصد قابل توجهی از اولیا شاید نتوانند علت این تغییر را درک کنند. یکی از عوامل مهم مدرسه داری در ابتدایی خصوصا اولیا هستند این خیلی جاها کمک کننده است اما

امری که چندین سال است سیستم آموزشی کشور به سمتی رفته که در ذهن اولیا حک شده تغییرش خیلی سخت است.

مهم ترین فرهنگ آموزشی است. منظور اولیا هرکس دیگری متوجه بشود هدف از آموزش چیست. هدف کنکور نیست. خیلی چالش مهمی است این.

کد ۱۲: اینجا مثلاً من برای دیوار بیرونی به نقاشی خوشگل دادم کشیده بودن، سه روز بعد از بازگشائی اومدن خرابش کردن و با کلید تراشیدن. وقتی مردم محلی اینجا انقدر مدرسه رو متعلق به خودشون نمیدونن. این زیبایی، چه آسیبی به دیگران میتونه برسونه. یا مثلاً این دیوار بیرونی رو که دادیم نقاشی کشیدن به روز چندتا پسر بچه دبیرستانی اومدن با اسپری شعار بنویسن، همسرم صداشون کرد و گفت دیوار مدرسه است، شخصی نیست که می نویسی، بابت این دیوار پولی داده شده که خانواده ها دادن. روبرو من به فست فودیه. بهش گفتم آقا شما همسایه ی مایی و بیشتر از همه شما این دیوار رو نگاه میکنی و این زیبایی رو می بینی، چرا نیومدین بیرون تذکر بدین. گفت آخه ما چی بگیم. گفتم بیا بیرون بگو پسر من نکش دیوار مدرسه است، به تذکر بده. کار سراپدار ما این شده بوده بیرون بایسته کسی چیزی ننویسه. اگر مردم متعلق به خودشون بدونن خیلی کارها میشه کرد. یا حتی ما دوتا مدرسه همجواریم، خب ما باید بتونیم باهم به کارهای مشارکتی کنیم. انگار پذیرفته نیست و این خیلی بده.

کد ۲۲: مطالبه اولیا در مواقعی، بیاید بگوید بچه ام چقدر ریاضی یاد گرفته است، چقدر دینی یاد گرفته است، چقدر علوم یاد گرفته است، خیلی دیگر برایش مهم نیست چقدر فضای کلاسش مطبوع و آرامش بخش است. اگر مدیر بیاید به اولیا گزارش دهد که من امسال در مدرسه کارهایی کردم که به نشاط و شادابی بچه ها، نوآوری، خلاقیت، صلح و دوستی بچه هایتان کمک می کند، آخر سر می گوید خانم مدیر میانگین نمرات فیزیکشون چند شده؟ نمرات ریاضیشان چند شده، در دانشگاه کجا قبول می شود؟ پس بنابراین این هم یک مانع است که این هم باعث می شود مدیر مدرسه، ما بر اساس آنچه که از ما انتظار می رود عمل می کنیم، اینطور نیست که بگوئیم هر جور خودم دلم می خواهد عمل می کنم. بالادستی چی از من انتظار دارد؟ ذینفع من چی از من انتظار دارد؟ دانش آموز چی از من انتظار دارد؟ من بر اساس اون (انجام بدهم). اینها موانع ایجادیا شکل گیری یک مدیر یا رهبر آموزشی به عنوان طراح محیط فیزیکی یادگیریست.

نبود اختیار کافی برای مدیران

کد ۲: نمیدونم تعریف شما در حال حاضر از سواد چیه. آخرین تعریف آموزش مهارتهاست. یک شهروند جهانی شهروندیست که آموزش های مهارتی رو ببینه که بر اساس هوشهای نه گانه ی گاردنره. این نه تا رو باید در مدارس جا بندازیم. متأسفانه با توجه به اینکه ما سیستمون بسیار متمرکز و اجازه ی خیلی از کارها رو به مدارس آموزشی

نمیده و مجوزش رو ما نداریم. خیلی از این‌ها رو ما نمیتونیم داشته باشیم و باید بسنده کنیم به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها. یکی از مشکلاتمون این هست که باید به بخشنامه‌ها عمل کنیم و خلاقیتمون کمه و دسترسی به فضایی که بتونیم خلاقیت داشته باشیم نیست.

در بحث مدیریت ما دو نوع مدیریت داریم مدیریت ژاپنی داریم مهندسی مجدد طراحی مهندسی مجدد مدیران اختیار تام دارند یعنی یک بنا را از صفر می‌توانند طراحی کنند بازسازی کنند درست کنند در طراحی مجدد فقط می‌توانند الگوریتم را به هم بریزند یعنی چارت سازمان را هیچ کار دیگه‌ای نمی‌توانند انجام بدهند متأسفانه مدیریت‌های ما در مدیریت طراحی مجدد است. مهندسی نمی‌توانیم بکنیم نمی‌گذارند اختیارش را نداریم و الایک مدیر مدرسه با توجه به تجربیات و نیازهایی که از بچه‌ها دیده است می‌تواند خیلی کمک بسزایی فضای ساختمان‌ها داشته باشد

کد ۴: ما نمیتونیم (برای درآمدزایی مدرسه کاری انجام بدیم) چون جزو دستورالعمل نیست که ما این کار رو بکنیم. مدرسه و به شخصه مدیر نمیتونه این تصمیم رو بگیره. شاید آموزش و پرورش بخواد ویه کارهایی میتونه انجام بده ولی من نه. من اگر بخوام انجام بدم آموزش و پرورش مانع میشه. دستورالعمل‌ها همه از بالا میاد. انقدر برج میاد به من میگه بعد از ظهرها اینجا رو بدید پارکینگ که درآمدی برای مدرسه باشه ولی آموزش و پرورش اجازه نمیده. حالا با توجه به شرایط و شایدیه سری مسائل هست اجازه نمیده.

دستورالعمل‌ها همه جا اینطور است برای اینکه از بالا میاد پایین. اگر از پایین بره بالا و اگه از ما پرسن چی رو چطوری اجرا کنیم خیلی راه حل داریم ولی همیشه دستورالعمل از بالا میاد. کلا توی آموزش و پرورش یکی از معضلاتش اینه که از بالا به پایین و از بالادستی میاد، از پایین اگه بره بالا اگه از کف مدرسه شروع کنن خیلی بهتره. قرار بود این هم بشه. مثلاً توی سند تحول هم قرار بود مدیر مدرسه رو جزویکی از ارکان مهم بدونن و از این تمرکز دریاد. یعنی به دستورالعمل داریم برای کل کشور، یعنی هر مدرسه ای با توجه به شرایطش و موقعیتش یه مدل کار انجام بده. قرار بود این انجام بشه ولی هنوز نشده

کد ۲۲: باز هم او یک درجه خوبی داده. عمرانی خوبست. قریب به اتفاق مدیر اجرایی‌اند. یعنی مجری آن چیزهایی که بالادستی از شان انتظار دارد که انجام بدهند.

کد ۲۹: متأسفانه قوانین اجازه نمیده در ایران و ببینید مدیر خوش فکر زیاد داریم اما دست و پاشون بسته است. حتی مدل این خانم مایک طرحی داریم به نام شاداب سازی مدارس و اومدن از همین پتانسیلی که وجود داره استفاده کردند. ولی من بحثم یه چیز دیگه است. ببینید، مدیریت رو اگر بخواهیم کلان تر نگاه کنیم اینه که به مدیر باید اختیار داده بشود، ما خیلی مدارس داریم که افراد خیر می‌کوبن دوباره می‌سازن. خیل خوب در قدیم هرچی بوده دیگه تموم شده، الان که کوبیده و می‌خواهد دوباره بسازه چرا نباید با مدیر مدرسه مشورت بشه، یا با معلم‌ها

مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقطیه اشل گذاشته جلوش به خیر هم میگه این مدلی بساز برو بالا. بعد دوباره شما دست مدیر رو هم می بندید.

الان مدیران ما در ساختار دستشان بسته است و نمیتونن کاری رو انجام بدن.

کد ۳۰: اگر مسئله تفویض اختیار به مدیران جدی گرفته بشود و اینکه به سمت مدرسه محوری واقعاً پیش برویم این مسئله فکر می کنم رشدش خوبه. متأسفانه الان هر ساله هی شعار مدرسه محوری رو می دهیم ولی هی داریم دست و پای مدیر را می بندیم هی بخشنامه می فرستیم من خودم از کسانی هستم که واقعاً منتقد این موضوع هستم هی دست و پای مدیر را می بندیم هی همه جا دخالت می کنیم اگر کار را به مدیر واگذار کنیم و فقط ما نتیجه را ازش بخواهیم بگیریم بابا ما آخر کار مایک همچین نتیجه ای از تو می خواهیم حالا انتخاب ایزارت انتخاب دبیرت انتخاب محیط کارت همه چیز با خودت این سیستم مال تو هر جور که می خواهی... مثل اینکه شما یک خانه را به یک خانمی واگذار می کنی می گویی چیدمان آن با خودت برنامه ریزیش با خودت می بینی که چقدر خوب اداره می کند آن خانه را مدرسه هم همینطور است وقتی که همه چیز را به خود مدیر بسپارند مطمئناً نقشی که ایفا می کند خیلی متفاوت خواهد بود با آن نقشی که به حالت دستوری بخواهد کاری را انجام بدهد یا دستورات نوشته شده و بخشنامه شده از بالا را بخواهد اجرا کند... حتماً ما به پیشرفت بیشتری دست پیدا می کنیم.

من واقعاً به این اعتقاد دارم اگر مدیری بخواهد کاری را در مدرسه انجام بدهد خودش اگر به این رسیده باشد که این کار لازم و خوب است حتماً آن کار را اجرا می کند ولی اگر یک چیزی دیکته شده باشد و خودش اعتقادی نداشته باشد به این موضوع مطمئن باشید که آن کار به ثمر نمی رسد در اون مدرسه و نتیجه ای نمی دهد.

عدم دخالت مدیر در طراحی ساختمان مدرسه

کد ۶: ملک قبلی (مدرسه ی ما) استیجاری بود و وقتی کرونا شد ایشون (صاحب ملک) گفت ملکم را می خواهم. من خیلی خواهش و منت و التماس و ... کردم که بمانیم، اداره مدرسه ای نداشت که بدهد به ما. دیگه با خواهش و تمنا چندماه دیگه ایستادیم. اسفند ۹۸ کرونا شد و ما تا بهمن ۹۹ ایستادیم. تقریباً یک سال. مدام خواهش کردیم که باشیم و اسباب ها جمع بشود. اولیا دیگر نمی آمدند و خیلی سخت بود. بعد از آن ما رفتیم در مدرسه سجادیه در یک اتاق مستقر شدیم. (ساختمان) اینجا کلنگ خورده بود اما خاک بود، پله و اتاق و ... هیچی معلوم نبود. نمی دانستم (ما قرار است بیاییم اینجا). در ساختمان قدیمی اینجا مدرسه سجادیه بوده. من روحم هم خبر نداشت از این اتفاق ها. با تمام اسبابمان رفتیم بعد از نزدیک یکسال رفتیم آنجا. کار و بخشنامه و ثبت نام داشتیم. بچه های کلاس اولمان را ثبت نام کردیم.

کد ۱۲: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم به باغچه ای درست کنم که بچه‌ها برای زنگ علوم برن، یا اصلاً کارآفرینی کنن، فلفل بکارن، گوجه فرنگی بکارن، اصلاً ایده ام این بود و به اداره هم گفتم اما متأسفانه فضای مدرسه این اجازه رو به من نداد، آخر سر بفروشه اینها رو، یعنی به روزی رو مشخص کنیم کلاس فلان میخواد فلفل هاش رو بفروشه، مامانها و دوستاش بیان خرید کنن. اینها خیلی رویایی و آرمانگرایانه است ولی میشه ریز ریز و کوچولو کوچولو بهش برسیم. فکر من اینه.

کد ۱۷: ببینین همون طور که گفتم، این امکانات تهیه کردنش و حالا پتانسیل فضایی که وجود داره برای هر مدرسه، اول به همون مدرسه خامی که در اختیارت قرار میدنه دیگه‌ی مدیر وقتی داخل‌ی مدرسه‌ای میشه برای اولین بار، چیزی رو نمی‌تونه اضافه و کم بکنه. نمیتونه با خودش مصالح ببره اونجا مثلاً بگه این دیوار رو خراب کنین، اون دیوارو وصل کنین. این پتانسیلی هست، یعنی ی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهرویی، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. ی چیز خامی تحویل میدن دیگه خب؟ پول نباشه، من هر چقدر هم که بلد باشم اینجا باید چه اتفاقی بیوفته، زیرساخت اصلیش هم نتونم تغییر بدم، عملاً میشه گفت کاری نمیشه کرد. باید حالا با مقامات بالاتر، بالادستی‌های خب به قولی تمهیداتی رو در نظر بگیرن که بشه ی کاری کرد.

کد ۲۲: هر عاملی که منجر به این بشود که مدیر مدرسه‌ی ما این نقش را نتواند ایفا بکند می‌شود موانعش. میتونه موانع ساختاری باشه که خیلی مدیر مدرسه را بازی نمی‌دهند، مدرسه را با همه‌ی 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 طرز احی و ساخت و تجهیز منابع راه نمی‌دهند یک مانع است.

کد ۲۳: در حال حاضر مدیران آموزشی ما مدرسه را تحویل می‌گیرند. در هیچ کجای نقشه‌ی 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 نقشه‌ی کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می‌شوید و از یک مدرسه‌ی شاید قدیمی لذت می‌برید، وقتی نگاه می‌کنید این چیدمان‌ها این و؟ آرامش می‌گیرید، اصلاً این خودش یادگیريست 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، بقیه 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

کد ۲۹: ما خیلی مدارس داریم که افراد خیر می‌کوبن دوباره می‌سازن. خیل خوب در قدیم هرچی بوده دیگه تموم شده، الان که کوبیده و میخواد دوباره بسازه چرا نباید با مدیر مدرسه مشورت بشه، یا با معلم‌ها مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقطیه اشل گذاشته جلوش به خیر هم می‌گه این مدلی بساز برو بالا.

سازمان نوسازی به مشتمل مهندسی به مشتمل کارمند، برای ما مدرسه میسازن، یکیشون تا حالا تجربه‌ی معلمی نداشته، اکی ما مهندس می‌خواهیم برای نوسازی، اما بیاد چندتا جلسه بذاره مدیر اینجا چجوری ساخته بشه بهتره؟ توی ساختمان قبلیه چی کم داشتی؟

ضعف مدیریت آموزش و پرورش

کد ۲: بحث دوم این هست که ثبات مدیریتی است یعنی مدیر می‌خواد کاری انجام بده توی محیط باید ثبات (داشته باشه) حداقل من شنیدم که تویکی دوسال خیلی از مدیرا رو جابجا کردن مثلاً وقتی مدیری میاد می‌خواد یک طراحی انجام بده به برنامه طولانی مدت می‌خواد بلند مدت می‌خواد میان مدت می‌خواد باید بیای به محیط مدرسه به امکانات مدرسه به نیروی انسانی و فضای فیزیکی و آن توانایی که می‌تونی تو اینجا انجام بدهی خودش یک سال دو سال زمان می‌بره جا بیفتی اولیا تو را بشناسند اعتماد اولیا چون یکی از مهمترین نکاتی که هست همین اعتماد اولیاست اولیا تو را بشناسند آشنا بشن معلما تو را بشناسند آشنا بشوند شما معلما رو بشناسید از لحاظ فیزیکی مدرسه رو درک کنید بعد از این آشنایی و درک کردن چون ما در بحث مدیریت به نظریه داریم به نام پنجره جوهری نمی‌دونم بلدین یا نه تو این پنجره جوهری شما باید از نقطه کور باید بیایید برسید به نقطه آشکار خوب این زمان می‌برد یک مدیر از نقطه کور محل کارش بیاید برسد به نقطه آشکار خوب این نقطه آشکار وقتی هست که همه چیز را متوجه شدید اون موقع تازه باید شروع کنی به کار چون اول باید آشنایی صورت بگیرد محیط را شناسی اولیا رو چه کاری را شما انجام بدهید چون ما در خط مشی گذاری و تصمیم گیری یکی از کارهایی که برامون حائز اهمیت هست این هست که شما اون خط مشی گذاری که کردید نیروی انسانی هم با شما همسو باشند شما یک خط مشی گذاری کنید نیروی انسانی با شما همسو نباشد انجام نمیده و تغییراتی که شما انجام دادید نیروی انسانی صفرش می‌کند شما هرچی تلاش کرده باشید وقتی میاد برسد به نیروی انسانی وقتی با تو همسو نباشد مثل همین اتاق فکری که خانم سلیمانی تو ذهنشون بود ولی همکارا باهاش همسو نبودند این فایده ندارد چون در نهایت نیروی انسانی تو باید این را عملی کند دیگه به نظر بنده یکی از مهم‌ترین و حائز اهمیت‌ترین کارها این هست که وقتی اداره مطمئن میشود که نیروی توانمندی هست و بهش اعتماد کند و بهش فضا بدهد و قدرت بدهد بتواند ۴ سال ۵ سال تو مدرسه کار کند بعد مدرسه میرود به سمت شکوفایی و کارهای خلاقانه وقتی مدیر یک ساله دو ساله سه ساله جابجا میشود درگیر نگاه‌ها و نگرش‌های مختلفی در اداره دلسرد می‌شود و دیگه کار انجام نمی‌دهد.

حالا بعضی از شهرداری‌ها آمدند به بخش از بعضی از پارک‌ها را برایش بخش گیاه شناسی گذاشتند و پرورش گل و گیاه دارند ما با شهرداری‌ها هماهنگ می‌کنیم و می‌رویم بچه‌ها در بحث گیاه شناسی توی محیط هم قرار

می گیرند معمولاً این محیط‌ها به صورت بسته هم هستند که می آیند اونجا بچه‌ها همه گل و گیاه‌ها را انواع ریشه‌ها و انواع دانه‌ها رایاد می گیرند و در نهایت هم از طرف شهرداری به بچه‌ها گل و گیاهی هدیه می شود که با خودشان می آورند یا هزینه‌ای باشه یا رایگان باشه میدن بهشون ما هر ساله این قضیه را تجربه می کنیم تو بحث گل و گیاه بچه‌ها را می بریم. فکر کنم این (اینکه بچه‌ها بتوانند به صورت مداوم از این فضاها استفاده کنند) شونی نیست مگر اینکه شهرداری‌ها با مدارس همسو باشند و بنشینند برنامه ریزی کنند نگاهشون نزدیک به هم باشد که نیست.

کد ۴: هستند ولی بیشتر ما رو اذیت میکند تا کار انجام بدن. مثلاً شهرداری دنبال اجرای طرح‌های خودش، مثلاً ما الان بهشون می‌گیم چهارتا وسیله بازی بیارید نمیارن ولی طرح‌های خودش رو بخواد اجرا کنه میاد. تعاملشون باید بیشتر باشه. قبلاً بیشتر بود ولی الان آموزش و پرورش خیلی سختگیرتر شده. می‌گه با هر ارگانی باید اول ما اجازه بدیم. مثلاً شهرداری میاد می‌گه ما آموزش تفکیک زباله داریم، آموزش طرح ترافیک و خیلی خیلی زیاد و .. دارم. گل رو دارم، بیامن در مدرسه و آموزش بدمو. اجازه نمیدن بهشون. حراست اداره به شدت مانع هست و می‌گه نباید بیان داخل مدرسه. پلیس آموزش داره باید مجوز از آموزش و پرورش بگیرن. اگر مجوز بگیرن میان ولی می‌گن چطور شهرداری ما می‌خواهیم قدم از قدم برداریم مجوز می‌خواه، پس ما هم اجازه نمیدیم. اگر بخواهیم تعاملمون زیاد بشه همیشه، البته فقط آموزشی ولی مالی نه.

کد ۵: امروز بخشنامه میدن تا ۴۸ ساعت آینده باید فلان کار انجام بشه و گزارش مصورش را بفرستید. اما نمیرسم. میدم به یه معلم و می‌گم این رو در کلاست انجام بده و من رو درگیر نکن در مدرسه، عکس و گزارشت رو هم بده من بفرستم اداره. ساختاری که می‌خواه همه چیز رو خوب جلوه بده و این قشنگ نیست. من یک ماه پیش اداره کل زنگ زد و بخاطر طرح‌هایی که داریم اجرا می‌کنیم گفتن بازدید آقای دکتر کریمیان رو دارید از مدرسه تون. گفتم باشه. برای من یه چیز عادی بود، خیلی داشتم از این چیزا. یه دفعه دیدم رئیس مقطع ابتدایی منطقه زنگ زد خانم آخوندی برای فردا آماده اید؟ بیشتر ایجاد استرس کردند. گفتم اره آماده ایم. گفتند نه کتاب‌های دست باشه می‌خواستن بیان از کلاسها و کتابخونه‌های کلاسی بازدید کنند. گفتم نیازی نیست یه دست باشه کتابخونه‌ی کلاسی قشنگیش به این هست که بچه‌ها درستش کردند نه من مدیر. من کتابخونه مرکزی رو درست کردم. بعد ببینید اداره برای من شش تا کمد فرستاد که بذار توی کلاسها که همه یکدست باشه. معاون مقطع پاشد اومد اینجا و از همه‌ی کلاس‌ها بازدید کرد. من گفتم آقای .. من همه‌ی این کارها رو اکی هستم و مشکلی ندارم. گفتند نه، فلان بنر و فلان چیز و ... گفتم اجازه بدید بیان و با واقعیت روبرو بشن. کلاس من اگر فلان چیز رو نداره یا حتی اگر کتابخونه‌ی کلاسی نداره بیاد ببینه و بگیم که آقا نداره چرا نداره و بخاطر چه کمبودهایی نداره. یه چیز خیلی نمایشی و بعد آقای دکتر کریمیان کم کسی نیست. ایشون رئیس آموزش و پرورش شهر تهران و خیلی برنامه و تصمیمات دست ایشونه، داره کار اجرا می‌کنه ولی متأسفانه یک کار نمادین بود فقط. از ورودی مدرسه با به به و چه

چه اومد. تازه الان شما وضعیت مدرسه‌ی من رو انقدر اکی می‌بینی، اون روز دیگه خیلی عالی بود. یجوری شد خود اداره چهارتا مستخدم فرستاد مدرسه، تمیز کنید بروید و بسابید. ما تا دوازده شب داشتیم مدرسه رو تزئین می‌کردیم که ایشون می‌خواد بیاد چه اتفاقی بیفته. و اینها واقعا درده. چرا نباید واقعیت نشون داده بشه. مدیر میاد اینجا، من سالن رو چیدم چه جور، عکسهاش هست. در حالیکه ایشون باید بیاد و ببینه درد من چیه. من مدرسه‌ای هستم که نیروی خدماتی ندارم. باید بیاد درد من رو ببینه، نه اینکه روزی که ایشون می‌خواد بیاد چهارتا نیروی خدماتی بسیج بشن کار کنن. متاسفانه کارهای ما همه شو هست و این ضربه‌ای هست که داره به آموزش ما می‌زنه.

باید بیان ضعف‌ها رو پیدا کنند. اون‌ی که به دلایلی رفته‌یه پله بالاتر از من نشسته باید بیاد ضعف پایین دستیش رو پیدا بکنه. من مدیر تا نرم توی کلاس، من از همه‌ی کلاسها بازدید دارم. سرزده در کلاس رو می‌زنم وارد کلاس میشم و میرم بازرسی میکنم، حتی فضای کلاس رو. بارها شده رفتم سر کلاس و دیدم این کم‌دی که کلید نداره هم روی مخ معلمه هم روی مخ دانش آموزه و هم داره ایجاد خطر می‌کنه، بایه بازدید ساده شیشه اش رو عوض کردم کلی خطر رفع شده توی اون کلاس. متاسفانه این هست. من خیلی آدم مذهبی‌ای نیستم ولی اینکه میگن شهید رجائی میرفت کار میکرد توی دل مردم تا بفهمه دردشون چیه، یا سردار سلیمانی چرا شد سردار سلیمانی، چرا بقیه سردارهای ما هیچکدوم اینطور نشدن؟ بخاطر اینکه میرفت کنار سربازش می‌ایستاد ببینه آقا درد این چیه؟ ازین پله می‌خواد بره بالا ببینه سالم هست یا سالم نیست. حالا ما هی بهش بگیم بدو از این پله برو بالا. ما نمیدونیم دردمون چیه. الان هم که دارن تلاش می‌کنن میان اینها رو ببینن. میان واقعیت‌ها رو ببینن و بگن چرا باید من مدیر درگیر فضای مالی مدرسه باشم بجای اینکه درگیر مسائل آموزشی باشم. خب بیان به من بگن باشه تو درگیر فضای مالی نشو، اولیا کمک نمی‌کنند، آموزش و پرورش هم کمک نمی‌کنه اما میان مدارس رو به جهت مالی با هم مقایسه کنند و بگن بین اون مدیر تونست از اولیائش پول بگیره مثلا چهارتا آبسردکن بخره، پس تو نمی‌تونی خداحافظ شما. محله با محله، دوره با دوره متفاوت. الان شرایطیه که تو نمیتونی این حرف رو بزنی. درد زیاده ...

من اگر می‌خواستم چنین کاری رو بکنم اولین کاری که میکردم که الان هم اقدام کردم، یک حیاط پشتی بزرگ داریم که بهتون نشون میدم، اداره مدام سنگ انداخت و نشد و هنوز هم وسط تصمیمات اداره هستیم. اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می‌کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن ورزشی باشه و هم اتاق بازی باشه.

کد ۱۴: استفاده از ظرفیت‌ها می‌توانیم داشته باشیم. اینجا از لحاظ ضعف فرهنگی هم هست. اینطور شده که این چندساله انگار مدرسه‌ها در سایه هستند. همراهی و همدلی اولیا را نداریم. توقع دارند ولی همراهی و همدلی نمی‌کنند. یا حتی ارگان‌های دیگر، زیرمجموعه‌های آموزش و پرورش می‌توانند خیلی کمک کنند اما متاسفانه نمی‌کنند. ما داریم این نسل را برای جامعه پرورش می‌دهیم، همه باید همراهی و همکاری کنند برای آموزش و فضای آموزشی اشکالاتش همه جوره باید رفع شود.

کد ۲۳: 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، مترژ، مجوز شهرداری، تعداد طبقات. اینکه مربوط به چه دوره‌ای هست. اصلاً مدیری در این قسمت نیست. مدیر برمیگردد به آموزش و پرورش که اگر در حوزه مدیریت آموزش و پرورش بتوانیم کلان‌تر نگاه کنیم، آن می‌تواندیه مقدار در طراحی تا حد زیادی ورود پیدا کند. مدیری داشتیم آمد مدرسه‌ای را بازدید کرد، گفت زمانیکه من یک کارشناس ابتدایی بودم این مدرسه داشت ساخته می‌شد. آمدم اینجا و گفتم این مدرسه و این سازه اصلاً کیفیت یک مدرسه 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 حوزه زیرمجموعه خودش، کارشناس‌ها و کارشناس مسئول‌ها نمی‌توانند ورود پیدا کنند در کار پیمانکار و قرارداد و این مسائل. دیگه به تبع مدیر مدرسه که برای آنجا هنوز مشخص نشده که کی هست که بخواد بیاد و طرحی بدهد. کد ۲۵: نوسازی کاری به آموزش و پرورش ندارد. هیچ توجهی ندارد به نیاز اصلی. ناهماهنگی دستگاه‌ها باهم، نیازهای اولیه تحقق پیدا نکرده به نیاز اصلی نرسیدیم. دوتا مشکل هست. یکی درون سازمانی و یکی برون سازمانی. برون سازمانی همین عدم هماهنگی بین آموزش و پرورش و نوسازی. البته در کل نوسازی زیرمجموعه‌ی آموزش و پرورش است اما در ... تقسیم می‌شن. آن بخش می‌شود آموزشی و این بخش عمرانی. اینها باهم نیستند. کل این مجموعه بعنوان کل واحد باید دیده شود. مهم‌ترین ضعفی که وجود دارد ارتباط بین بخشهاست.

یکی دیگر همین عدم هماهنگی درون سازمانیست. خود آموزش و پرورش هم یکی از مهم‌ترین ضعفها هم سند تحول را به شش زیرنظام تقسیم کرده اند. مهم‌ترین ضعف نبود نگاه جامع است. همین شکاندن باعث شده تا زیرنظام‌ها از هم جدا بیفتند و اصلاً انگار اینها باهم ارتباطی ندارند در صورتیکه گفتیم این یک کل یکپارچه است. الان زیرنظام فضا و تجهیزات مثلاً جدا شده. در صورتیکه حتی اگر می‌خواهند جدا کنند هم یک نماینده از هرکدام در تمام جلسات باید باشد و باید از کل به جزء حرکت کنند و چشم به بالا داشته باشند که ما در چه راستایی باید حرکت کنیم و هدفمان چیست. طبق رویکرد اکولوژی یادگیری که می‌گویند محیط و اینها همه موثر هستند. یا نظریات توسعه را اگر نگاه کنید برای آقای ...، نظریات روانشناسی محیط و بحث تاثیر محیط بر یادگیری در واقع همه با هم کار میکنند. بر اساس روانشناسی گشتالت عوامل موفقیت یک دانش آموز از خودش، خانواده، فرهنگ، محله، حتی محل کار والدین و .. در کنار هم باید دیده شوند. کل اکوسیستم تربیتی باید مشارکتی باشد.

کد ۲۹: متأسفانه آموزش و پرورش هنوز داره به شکل مدیریت نیوتنی یعنی خطی کار میکنه. در حالیکه دنیا رفته به سمت و سوی مدیریت کوانتومی به شدت انعطاف پذیر. فراهم آوردن امکان اشتباه کردن توسط همه. ما در ژاپن معلم‌ها هیچ کارمندی رو که اخراج بشه نداریم. یعنی استخدام مادام‌العمره، حالا اگر خرابکاری کردی چی؟ چه

مدیر باشی چه کس دیگه، میگه باید بهت یادم. اون آدم رو بیرونش کنیم درست نمیشه که. باید نگهش داریم بهش یاد بدیم. مدیر همینطور، معلم همینطور. ما مدیرانمون یک ماه ...

کمبود نیرو و ناتوانی معلم‌ها

کد ۱: ما نیرو خیلی کم داریم، نیرو نداریم که همین دانش آموز بخواهد عضو کتابخانه بشود، کتابی را بگیرد و ببرد خانه مطالعه کند و برگرداند. این خودش نیرو می‌خواهد. یک زمانی من یادم است با همین تراکم، کتابدار بود، مربی بهداشت دائم در مدرسه بود، معاون پرورشی سر جای خودش، معاون آموزشی، معاون اجرایی. اما الان (نیست).

جدیدا چون آموزش و پرورش نیرو کم دارد به اسم ماده‌ی ۲۸ نیرو می‌گیرد. یک آزمون می‌گیرد و نمی‌دانم واقعا توانایی علمی را می‌سنجید یا چه؟ من احساس می‌کنم واقعا رابطه‌ی این افراد را برمیدارد. مثلا فرزند جانباز است. ای خانواده‌های بسیج و سپاه و اینهاست و دارن بر میدارند. اینها معلم نیستند و اینها خیلی ناراحت کننده است. من واقعا چنین مشکلی را با ماده ۲۸ دارم. مطلقا هیچکدام از آموزش‌های ضمن خدمت را نگذرانده اند. با صفر کیلومتر می‌آیند و می‌روند سر کلاس و از همه چیز هم بی‌خبرند. دوره می‌گذارند ولی رغبتی برای شرکت ندارند. از تمام بخش‌ها بی‌خبرند. مدام هلشان می‌دهی، خانم فلانی بر اساس بودجه بندی، خانم فلانی ...

کد ۲: معلم‌های قدیم با اینکه خستن و من اگر امکانش باشه ببرم دو سه تا از معلم‌ها که سابقه دار و با معلم‌های قدیم با اینکه خستن و من اگر امکانش باشه ببرم دو سه تا از معلم‌ها که سابقه دار و بازنشسته ان که بهشون کار دارن میدن رو معرفی کنن ببین چقدر خلاقانه دارن کار میکنن و بعدیه معلمی که تازه استخدام شده اصلا نمیتونه کلاس رو اداره کنه یعنی تو اداره کلاسش مشکل داره. معلم‌های ثابت که اونایی که سابقه دارن قبلایه دوره‌های تربیت معلم بودن و ۲ سال تا ۴ سال میرفتن آموزش میدیدن، کارورزی میرفتن و نحوه کلاس داری رو میرفتن کناریه استاد و معلمی که زبده بودیاد میگرفتن ولی تو معلم‌های جدید این امر صورت نمیگیره ، اگه مثلا بدون این که هیچ دوره ای دیده باشن مستقیم میان وارد آموزش و پرورش میشن.زنشسته ان که بهشون کار دارن میدن رو معرفی کنن ببین چقدر خلاقانه دارن کار میکنن و بعدیه معلمی که تازه استخدام شده اصلا نمیتونه کلاس رو اداره کنه یعنی تو اداره کلاسش مشکل داره. معلم‌های ثابت که اونایی که سابقه دارن قبلایه دوره‌های تربیت معلم بودن و ۲ سال تا ۴ سال میرفتن آموزش میدیدن، کارورزی میرفتن و نحوه کلاس داری رو میرفتن کناریه استاد و معلمی که زبده بودیاد میگرفتن ولی تو معلم‌های جدید این امر صورت نمیگیره ، اگه مثلا بدون این که هیچ دوره ای دیده باشن مستقیم میان وارد آموزش و پرورش میشن.

کد ۱۴: ببینید اینجا در این محله چندتا مسجد هست اما مدرسه فقط ما هستیم. شش دانش آموز، هر کلاس ۴۰، ۴۵ نفر. اینجا اصلا خوب نیست. فضای حیاط مدرسه ما بزرگ است. مدارس هست که فضاهای خیلی کوچکتري دارند. این‌ها مسائلیست که تمام رشته‌های ما را پنبه می‌کند. من کلاس را به بهترین نحو هم بچینم و به این موانع برخورد کنم یا بهترین کلاس را داشته باشم و معلم نداشته باشم، کمبود نیرو داشته باشم، همه این‌ها زنجیروار به هم متصل هستند. کمبود نیرو هرساله ما را اذیت می‌کند، هرسال تعدادی نیرو بازنشسته می‌شوند و شرایط سخت‌تر می‌شود، نیروهای جدید هم که می‌آیند متاسفانه اصلا خوب نیستند.

کد ۱۵: ما مشکل نیرو داریم ما مشکل بودجه داریم.

کد ۱۹: کمبود معلم، میفرستند کلاسها را پر کنیم فقط. نگاه نمی‌کنند معلم توانمند هست یا نه می‌خواهند فقط کلاس پر شود. این مدرسه لک زاده قبلش تابستان یک معلم آمده بود گفت من می‌خواهم درس بدم ولی ریاضی رو نمیتونم درس بدم. گفت رفتم پیش رئیس منطقه گفته برو فقط کلاس رو پر کن. زورکی اجرا کردن. کمبود منابع داشتن. نیروهای خدمتگذار رویه دوره کلاس گذاشتن و فرستادن در مدارس. الان معلم‌های ما یه معلم خوبه و توانمند ولی یکی نیست. اداره میگه فقط باید بره سر کلاس که کلاس پر بشه. من به معلم ورزش یا به خدمتگذار نمی‌تونم بگم بالای چشم‌ت ابروئه. چون هرچی بگم معلم ناز میکنه میگه میرم به مدرسه دیگه. وقتی نظام ارزشیابی وجود نداره همه اش باعث میشه کیفیت کار و کیفیت آموزشی بیاید پایین. من این مدرسه چهار طبقه است، چارت سازمانی میگه با این تعداد دانش آموز دوتا خدمتگذار بهت تعلق میگیره. نمیتونم بهشون سخت هم بگیرم چون طبقات زیاده و فشار بیاریم میگه نمیام دیگه.

زیاد بودن تعداد دانش‌آموزان

کد ۲: متاسفانه با توجه به اینکه ظرفیت بچه‌ها زیاد شد اینجا و ما مجبور شدیم دوتا از سه تا کلاس رو حذف کنیم امسال آزمایشگاهمون حذف شد کتابخامون حذف شد و تبدیل شد به کلاس شد. آدم دوست داره من خودم به این آزمایشگاه خیلی اعتقاد دارم به کتابخانه خیلی اعتقاد دارم ولی وقتی می‌بینی مراجعه کننده ۱۰۰ نفر ۲۰۰ نفر مراجعه کننده که رو هوا هستن و هیچ چاره‌ای نداری غیر از اینکه و اداره بهت هشدار میده که الا بلا باید درس داشته باشی کلاس داشته باشی می‌بینی تو این محیط غیر از مدرسه شما مدرسه دیگه‌ای وجود نداره که بچه‌های مردم برن ثبت نام کنند و غیر دولتی خیلی‌ها بضاعت ندارند مجبوری این کارها رو بکنید مجبوری علی‌رغم میل باطنی تغییر کاربری بدیم ما مجبور شدیم آزمایشگاه رو جمع کنیم تبدیل کنیم به کلاس کتابخانه بالا هم جمع کردیم دوباره تبدیل کردیم باز به کلاس میگم اگر این امکانات باشه و دستمون باز باشه آره خوبه.

کد ۳: ما سعی کردیم به اون نزدیک بشیم اما به اون هدف نرسیدیم. چون اینجا مدرسه ایست که خواهان زیاد داره و ما چهل و خرده ای هستیم. خیلیه.

کد ۱۵: ما که با استانداردها خیلی فاصله داریم. یک اینکه آمار ما بالاست. فضای فیزیکی ما اولین، این از آسیب‌هاست. یا فضای ما، ما کلاسی را که ۴۰، ۵۰ متر داریم باید برای پانزده نفر باشد اما برای چهل نفر است. این به نظر میرسد که کیفیت یادگیری را می‌آورد پایین.

ویژگی‌های محیط کالبدی یادگیری مطلوب از دید مدیران

حیات بزرگ

کد ۱۳: من دوست داشتم‌یه حیات بسیار وسیع می‌داشتیم که می‌تونستیم کارها و فعالیتهای بچه‌ها رو توی حیات مدرسه انجام بدیم. بچه‌ها قدرت مانور این کار رو داشته باشن.

کد ۱۸: چون محلی که مدرسه ما قرار گرفته محل خوبیه، فضایی که مدرسه داره مثل حیات خب این خیلی خوبه.

طبقات و تعداد پله‌ها کم

کد ۱۸: مدرسه ما دو طبقه هستش خیلی پله نداره برای بچه‌های کوچیک، معمولاً مدرسی که طبقات زیادی داره خب هم خطرناکه و هم سخته.

طبیعت به مثابه فضای یادگیری

کد ۱۵: فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت.

علوم نباید در کلاس انجام بشه. قسمت طبیعتش باید در طبیعت انجام بشه. قسمت شیمی و اینها باید در آزمایشگاه انجام بشه.

مبلان متفاوت و مناسب چیدمان گرد یا یو شکل

کد ۳: اگر من کلاسی داشتم بزرگ و میزها به صورت گرد بود وسایل‌ها رو می‌ذاشتم روی میزها تا بچه‌ها در این فضا خودشون دست بزنن و لمس کنن، کار، صحبت، بحث، گفتگو کنه، اونجاست که یادگیری حاصل میشه.

کد ۴: فضا به گونه ای باشه که معلم چیدمان بچه‌ها رو به هر شکلی که بخواد بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلاً مناسب نیست. صندلی بچه‌ها طوری باشه که هر چیدمانی رو بخوان بتونن توی کلاس داشته باشن

کد ۱۵: نوع نیمکت‌ها رو کامل عوض میکنم. اصلا این مدل نیمکت‌ها پشت سر هم نشستن غلطه از نظر من. بایدیه حالتی باشه که یو شکل باشه. حالت کنفرانسی. وقتی اینطوری می‌شینن یعنی فقط معلم متکلم وحده است. این غلط است. چی یاد میدی این فضا به بچه‌ها؟ من میگم اگر یو باشه، معلم، بچه‌ها همه باهم دارن یاد میگیرن. این میشه یادگیری. حتی به نظر من اون نگاههای به هم آموزش میدی. اون می‌بینی این دانش آموز داره چیکار میکنه.

داشتن یک آزمایشگاه مجهز و مناسب

کد ۱۵: مدارس ما آزمایشگاه ندارن. مهم ترین قسمت یک مدرسه که باید تجهیز و تکمیل باشه آزمایشگاهش است. نداریم. سه چهارتا کمد و چندتا وسیله ناقص دارم که اصلا به درد کارم نمیخوره. بچه باید لمس کنه تایاد بگیره. بچه‌ها عملی باید انجام بدن.

فضای مناسب برای تغییر چیدمان مبلمان کلاس و فعالیت‌های گروهی

کد ۱۳: یه کلاس استاندارد کلاسیه که نفضا داشته باشه که چیدمان کلاست رو تغییر بدی. این طوری نباشه که بچه‌ها به صورت کتابی کنار هم نشسته باشن. وقتی کلاس فضا داشته باشه و بتونن این چرخش رو انجام بدن. معلم دستش بازه و اصلا اون تغییر خودش برای بچه‌ها جاذبه ایجاد میکنه.

متناسب با سن یادگیرنده

کد ۵: محیط یادگیری متناسب با سن یادگیرنده باشه. یعنی شما هیچ وقت یک مدرسه ابتدایی رو نمی‌تونی مثل یک مدرسه‌ی متوسطه تعریفش کنی. فضا خیلی باید در حد سن دانش آموز باشه. کد ۸: اگر فضایی باشد که متناسب سن بچه‌ها، مقطع و غیره تدوین کنید می‌بینید که یادگیری هم بهتر صورت میگیره.

امکان قراردادن کارهای بچه‌ها روی دیوار

کد ۵: اگر بچه‌ها کارکردهاشون رو روی دیوار می‌بینن، نه تشویق و نه تنبیه، کارکردهاشون رو روی دیوار می‌بینن. براشون مهمه کارشون روی دیواره. ایجاد انگیزه می‌کنه. شما الان توی همه‌ی کلاسهای من وارد بشید حتما سقف تزئین شده است. حالا با کار خود بچه‌هاست یا آماده است یا کار اولیائشونه. حتما روی دیوار کارکرد نقاشی بچه‌ها خورده، برگه‌ی نقاشی روی دیوار نیست. کارکرد عملی بچه‌هاست، دست سازه‌های خود بچه‌هاست. شما اتاق معاون من رو ببینید تمام کارهای بچه‌ها روی دیواره. شاید شلوغ باشه ولی بچه‌ها میان می‌بینن و لذت می‌برن. براشون مهمه که کار بچه روی دیواره. بچه‌ها خیلی در تفکر انتزاعی نیستند که تشویق مهم باشه یا معلم چیزی رو بگه. اون چیزی که می‌بینن براشون مهمه. می‌بینی کارش رفته روی دیوار، معلم تشویقش کرده، نه جایزه.

ما امسال یک طرحی هم داریم مساله محور، اصلا جایزه رو حذف کردیم. یعنی ما اصلا کمد جوایز مون بر خلاف بقیه‌ی مدارس امسال خیلی باز نشد. سعی کردیم بچه‌ها رو به مدل دیگه تشویق کنیم. کارها و کارکردشون تشویق میشه تا اینکه به جهت مادی و هدیه و ... باشه.

دیوارهای رنگی رنگی

کد ۵: فضای دیوارهای مدرسه‌ی من یا توی کلاسها رو نگاه کنید هر دیوارش یه رنگه. یعنی یه دیوار سبزه، روبرویش نارنجیه، این ور صوتیه، اونور آبی. همه‌ی کلاس‌های من نورگیریش به همین شکله یک دیوار کاملا نورگیره، یک دیوار هم تخته است، حتما دیوار انتهای کلاس یا زرده یا آبی یا قرمزه، یه رنگ شادی داره، یعنی بچه‌ها کلا درگیر هیجانند در ابتدایی، هرچقدر بتونی هیجان رو بیشتر تزریق کنی مطمئنا میتونی محیط شادابتری رو داشته باشی.

مطمئنن فضای فیزیکی میتونه پنجاه درصد قضیه رو کمک کنه مخصوصا بچه‌هایی که این فضا براشون مهمه. مثلا من یه دانش آموز داشتم دو سال پیش روز کلاس بندی، کلاس اولم یکی صورتی و یکی آبی بود، افتاد توی کلاس آبی، گریه می کرد که من باید توی کلاس صورتی باشم. من عشق رنگ صورتی ام. دنیام صورتیه، حرف‌های گنده گنده و جسارت به خودت بدی که بیای مسئول مدرسه رو پیدا کنی و مدیر رو و بهش بگی من باید توی کلاس صورتی باشم. اصلا نه دوست براش مهم بود نه معلم، می گفت من باید برم توی کلاس صورتی، واقعا برای بعضی بچه‌ها این مهمه. حتما قرار نیست ما بهترین امکانات رو داشته باشیم که رنگ صورتی روی دیوار باشه. همین رنگ صورتی میتونه با کاردستی بچه‌ها رنگی بشه.

ساده و در عین حال جذاب

کد ۵: اصلا موافق این نیستم که فضای فیزیکی خیلی باید شیک باشه تمیز باشه امکانات آنچنانی داشته باشه، ولی تغییرش رو صد در صد موافقم. تغییر مکانی رو. حالا این تغییر می تونه جذابیت هم داشته باشه. می تونه با چیزهای خیلی ساده جذابیت داشته باشه و برای بچه مطمئنا در دوران ابتدایی تغییر فضا خیلی توی آموزش کمک کننده است.

امکان تغییرات کوچک و ساده در فضا

کد ۵: تغییرش رو صد در صد موافقم. تغییر مکانی رو. برای بچه مطمئنا در دوران ابتدایی تغییر فضا خیلی توی آموزش کمک کننده است. یه تغییر ساده. من نقاشی‌های حیاط رو سعی می کنم حداقل سالی یکبار نه ولی یک سال درمیان دو سال درمیان عوض کنم. چرا؟ چون برای بچه‌ها جذابه. تکراری نشه. مثلا من این لاستیک‌ها

رو پارسال به مدل دیگه چیده بودم. امسال این مدلیش کردم. یا مثلا شعارهایی که گاهی بچه ها می نویسن. یا نمایشگاهی که شما توی سالن می بینید، یک ماه دیگه بیابین کلا عوض شده. فضا بالاخره به به روشی تغییر کنه. چون برای بچه ها مهمه. ما دچار روزمرگی هستیم و متوجه نمیشیم ولی تغییر فضا روی بچه ها خیلی تاثیر داره. ما اصطلاح خودمون اینه که بچه ها توی به سنی به ترک روی دیوار هم می خندن. چرا؟ چون ریزبینی دارن. ترک دیوار رو برای خودشون به چیز هیجانی می بینن میخندن. این تغییر فضا اون هیجان است و اصلا موافق امکانات نیستیم و این کار رو توی مدرسه ی خودم انجام دادم.

کتابخانه‌ی بزرگ

کد ۴: فضای کتابخونه به اتاق بزرگ باشه پر از کتاب که دانش آموز بره اونجا مطالعه کنه. کتاب رو بگیره و همونجا مطالعه کنه. یا اینکه به نگاهی به کتاب بندازه و بعد ببردش.

اتاق بهداشت مناسب

کد ۴: الان یک مشکلی که مساله ی اصلی مدرسه مون هست اینه که باید به اتاق با تجهیزات کامل بهداشتی باشه بخصوص به مدرسه ای که مثل مدرسه ی ما پسرانه است که هر مشکلی برای دانش آموز پیش اومد ما بتونیم امکانات داشته باشیم که از آن استفاده کنیم.

تراکم مناسب و استاندارد دانش آموز

کد ۳: اگر فضای کلاس از این بزرگتر بود و تعداد دانش آموزان کمتر بود ما می تونستیم برای هر دانش آموزی وسیله ی خاص خودش رو بذاریم، اینها جزو ایده آل هامون بود.

کد ۴: فضای آموزشی کلاس ها باید استاندارد باشد. هر دانش آموز حداقل یک و نیم تا دو متر مربع فضا داخل کلاس داشته باشد اما ما که این امکانات را نداریم. مثلا یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشه با چندتا دانش آموز؟ با سی و شش تا.

اگر من طراح بودم

شرکت کنندگان در پاسخ به سوال اگر می خواستید مدرسه ای را خودتان از نو طراحی کنید چگونه این کار را انجام می دادید؟ پاسخ های زیر را عنوان کرده اند:

کلاس های موضوعی/کارگاهی

کد ۵: حتما کارگاه‌های مختلفی می‌داشتیم. حتما به کارگاه مثلا سفالگری برای بچه‌ها می‌گذاشتیم. حتما به کارگاهی می‌داشتیم که اتاق نجاری باشه. ما امسال در بودجه پیش‌بینی کرده بودیم که اتاق نجاری برای بچه‌ها تعبیه کنیم. ولی دیدیم مربی هم نداریم. یعنی فقط بحث هزینه نبود. بچه باید ابزار دستش بگیره، بچه‌ی ما تا ششم ابتدایی هنوز بلد نیست قاشق خودش رو دستش بگیره، کتونی خودش رو بپوشه. ما اولیایی داریم که بچه رو می‌خواهیم بفرستیم سالن اجتماعات باید بیاد بند کتونی این بچه رو باز کنه و ببنده. در این حده. ولی مطمئنا فضای آموزشی رو اینطور نمی‌چیدم چون این ظلمه در حق آموزش و پرورش.

کد ۱۲: قطعا کلاس‌ها این شکلی نبود. سعی می‌کردم هر کلاس یک کارگاه باشه. مثلا چیزی که همیشه دلم می‌خواد، باز می‌داشتیم کلاس‌ها رو. ما از مرحله تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.

کد ۳۲: اگر یک کاری را امسال من بخواهم قطعا برای مدرسه انجام بدهم این است که دو سه تا کلاس اختصاص بدهم به اتاق ریاضی. ما اتاق بازی داریم آزمایشگاه داریم ولی اتاقی به نام اتاق ریاضی نداریم. خب اتاق آزمایشگاه به نوعی اتاق ساعت علوم ما می‌شود، اما فقط از تجهیزاته استفاده می‌کنیم و فعالیتی نمی‌توانیم در آن انجام بدهیم این را افزایش میدهم.

چیدمان گرد مبل‌مان کلاس و مناسب فعالیت‌های گروهی

کد ۱۲: چینش میزها رو حتما گرد می‌چیدم و فضایی قرار می‌دادم که بچه‌ها حتما به شکل گرد بتونن گروه گروه کنار هم قرار بگیرن.

ساخت سالن ورزشی

کد ۵: اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می‌کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن ورزشی باشه و هم اتاق بازی باشه. ببینید بچه‌ی ابتدایی به لحاظ روحی نیاز داره. شما مثلا توی خونه هم با بچه‌ی ابتدایی کار می‌کنید بعد از یک ساعت آموزش باید این بچه رو رها کنی بره بازی کنه، یه داد و بیدادی کنه، یه شیطنتی بکنه یه فیلمی ببینه، هرکس نسبت به سلیقه‌ی که داره. بعد دوباره بتونی آموزش رو بدی. ولی ما اینجا این امکانات رو نداریم. ما فقط حیاط رو داریم. حیاطی که آسفالتش مناسب نیست، سرما داره، گرما داره. اولین کاری که می‌کردم یک سالن باز که بسته هم نباشه بگم ندو میخوری زمین، لیز میخوری، با این وجود ما هر روز از این اتفاقا داریم. روزی پنج شش تا شلوار پاره می‌کنند بچه‌ها، تازه دخترچه‌ان. ندو نشین، این اگر تخلیه‌ی انرژی اتفاق نیفته آموزش هم اتفاق نمیفته که ما بتونیم بین ساعت‌های آموزشیمون این فضا رو برای بچه‌ها (درست کنیم) آزمایشگاه جای خودش. کتابخونه جای خودش. اینها همه آموزشه ولی این چیزی که شما رو **fresh** میکنه بابت آموزش اون هیجان بچه‌هاست و من اگر دستم بود و می‌تونستم این کار رو بکنم اولین کاری که می‌کردم، شاید می‌گفتند تنها

کاری که باید انجام بدی چیه، میگفتم سالن ورزشی و دیدم مداری که سالن ورزشی دارن و تونستن استفاده بکنن و خیلی از مداری که سالن ورزشی هم دارن و استفاده هم نکردن.

کد ۱۳: دوست داشتم فضایی داشتم که بچه‌ها بجای اینکه برن باشگاه بیرون و با انواع اخلاقیهای متفاوت و آدم‌های بزرگسال باشن، در محیط مدرسه‌ی خودم باشه. اگر می‌خواستم طراحی کنم یه همچین مدرسه‌ی طراحی میکردم. جزو ایده‌آل‌هامون میشه.

قابلیت استفاده از ابزار هوشمند

کد ۱۲: حتما از ابزار هوشمند استفاده میکنم. توی یه محیط آموزشی‌ای که ب شکل کارگاهی و هوشمند، همه‌ی ابزارها و روش‌ها نوین. در کنار هم می‌تونه به موفقیت برسونه.

استفاده از مولفه‌های حیوان و طبیعت

کد ۱۲: به نظر من اگر بچه با حیوانات در ارتباط باشه، با گیاه در ارتباط باشه، بتونه طبیعت رو لمسش کنه اونوقت هست که مراقبش خواهد بود.

رعایت ایمنی ساختمان مدرسه

کد ۵: ایمنیش رو خیلی رعایت می‌کردم چون ایمنی خیلی برای بچه‌ها مهمه.

ساخت سرویس بهداشتی مناسب

کد ۵: سرویس بهداشتیم فضاش سرده، این کار رو نمی‌کردم که اینطور باشه. وضوخانه‌ی بهتری برای بچه‌ها تعبیه میکردم. درها آهنی است. من تازه از مربیم خواش کردم یه کمک مربی گرفتم که بچه‌های پیش دبستانی میرن دستشویی اینها رو ببره. چون بچه می‌ترسه. من اولین کاری که وقتی وارد مدرسه شدم کردم، سرویس بهداشتی رو هشتاد درصدش رو کوبیدم و دوباره ساختم. چرا؟ چون دانش‌آموزی داشتم در همین مدرسه که سه سال معلم بودم و مادرش اجازه نداده بود در مدرسه بره دستشویی ناراحتی کلیه گرفته بود. خب این معضله دیگه و حق داره. بچه‌ای که با ناز و نعمت توی خونه می‌بیریش در سرویس بهداشتی‌ای که بو نده و تمیز باشه باید بیاد اینجا در آهنی و فضا تاریک. اولش بهم گفتند بابا سرویس بهداشتی تمیزه. گفتم تمیزه باید خیلی بهتر از این باشه، بازم بخاطر بودجه نتونستیم ولی با توجه به فضای آموزشی‌ای که دارم این ساختار رو نمی‌چیدم. حتما ساختار قشنگ‌تری می‌داشتم. بچه‌ی من میره توی سرویس بهداشتی یخ میکنه. نیم ساعت باید این آب رو باز نگهداره تا آب از موتور خونه برسه به سرویس بهداشتی که آیا این بچه دستش رو بتونه بشوره یا نتونه. بچه می‌خواد پنج دقیقه

بره دستشویی و بیاد سر کلاس. اگر موقع ساخت دقت بشه که این فضا، فضای آموزشی، فضای مدرسه است، چقدر میتونه کمک کننده باشه.

استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین برق

کد ۵: فضاها بزرگه. تمام پشت بام های مدارس ما میتونه از انرژی خورشیدی استفاده کنه. من این طرح رو دوسال پیش به اداره دادم ولی آدم دلسوزی نبود پیگیری نکرد. حداقل برق خودمون رو میتونیم تولید کنیم. و حتی بودجه ای هم صرف نکنه. همه ی مدارس می تونن اسپانسر داشته باشن. یعنی یک نفر بیاد این رو تعبیه کنه و بفروشه و مدرسه درآمد کسب کنه. شما تصور کن فقط منطقه پنج پونصد و خرده ای مدرسه داره ، بگو چندتا ما ساختمونی داریم که همه روی هزارمتر فضای پشت بومشونه. بعد میاییم راجع به هوای پاک می خواهیم صحبت کنیم. یه طرح خیلی ساده است. باور می کنید در همین شهرکی که نود و نه درصدشون مخالف رژیم و مخالف همه چی هستن در این پنج سال ده نفر اومدن به من درخواست دادن اجازه بدید ما روی پشت بومتون سلول های خورشیدی بذاریم. ما جمع می کنیم هزینه اش رو به شما می دیم. اصلا همون باعث شد رفتن اداره درخواست دادم ولی موافقتی نشد. حالا بخاطر مسائل امنیتی و غیره خودشون.

طراحی کافی شاپ در مدرسه

کد ۵: بچه های من یه درخواستی که دارن اینه که خانم توی مدرسه کافی شاپ داشته باشیم. میدونید چقدر میتونه این کمک کننده باشه و همه ی بچه ها هم این رو استقبال میکردن. مثلاً من یه روز از اولیا کمک گرفتم و یه فضایی رو چیدم و کافی شاپ گذاشتم، چقدر بچه ها دوست داشتن. چرا بچه ی ما باید بره بیرون یه فضایی که توش تجربه نداره. من اگر نحوه حضور توی کافی شاپ رو و اون آدم هایی که میان و میرن رو آموزش بدم که چطوری باید استفاده بکنه با اینکه میخواد بره بیرون توی فضای غیرمنتظره ای که هزار و یک خطر دنبالشه. اگر اینجا آموزش ببینه، حالا ابتدایی یکیش شاید توی راهنمایی و متوسطه خیلی قشنگ تر، بچه دیگه مشکل پیدا نمی کنه

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

خلاصه‌ی پژوهش

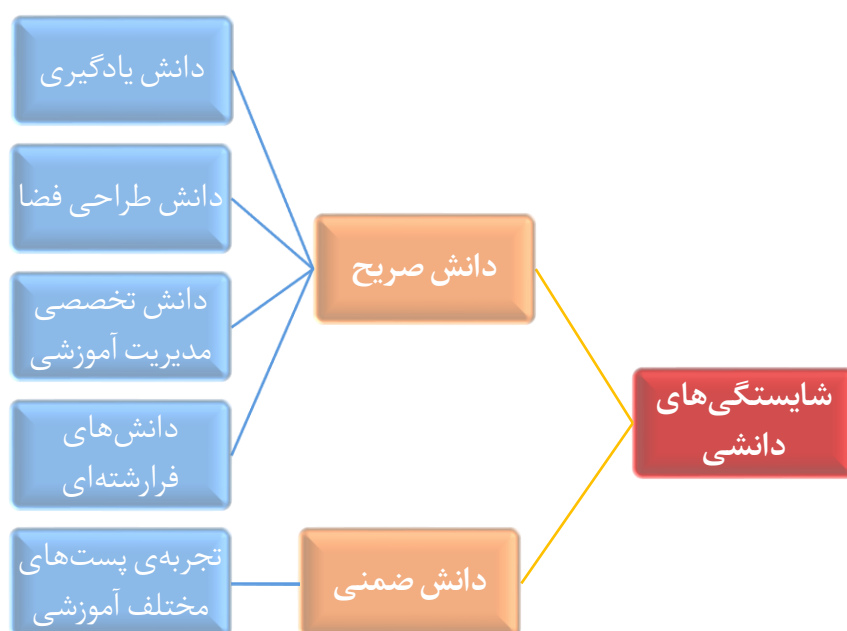
اهمیت نقش مدیران آموزشی در طراحی نظام آموزشی برکسی پوشیده نیست. محوریت مدیر آموزشی، اثرگذاری مدیرانه بر فرآیند یاددهی-یادگیری است. به عبارت دیگر این مدیران آموزشی هستند که نظام آموزشی را به سمت هدف خود، یعنی بالابردن کیفیت یادگیری، هدایت می‌کنند. لذا طراحی و پیاده‌سازی یک نظام آموزشی بدون توجه به چگونگی مدیریت آن اقدامی بیهوده است. در همین راستا به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی، یکی از بهترین روش‌های اجرایی ایجاد و حفظ نظام آموزش خوب، تربیت افراد کارآمد و متخصص به منظور مدیریت و رهبری آموزشی است و فرآیند این تربیت باید متناسب با وظایف و مسئولیت‌های مدیران آموزشی باشد. پایین بودن کیفیت یادگیری در کشور ما نشان‌دهنده‌ی بی‌توجهی سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران به وظایف و نقش مدیران آموزشی است. یکی از نقش‌ها و وظایف مدیران آموزشی طراحی فضاهای یادگیری است که علی‌رغم اهمیتی که دارد از نظر صاحب‌نظران نادیده گرفته می‌شود. تغییر نگرش‌ها نسبت به مفهوم یادگیری سبب تغییر در هدف‌ها و روش‌های تدریس شده و نیاز به فضاهای متفاوت آموزشی را دوچندان و اهمیت حضور مدیران ماهر را نیز بیشتر کرده است. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش به شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری پرداخت. پرسش و هدف اصلی این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری بود. به این منظور ابتدا ادبیات موجود در زمینه‌ی شایستگی‌های مدیر آموزشی و طراحی محیط کالبدی یادگیری و تاریخچه‌ی آن در ایران بررسی شد. پس از مطالعه‌ی ادبیات پژوهش، برای پاسخ به سوال پژوهش سوالات مصاحبه با روش پدیدارنگاری تدوین شد. برای انتخاب شرکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. پس از آن برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش با ۲۳ نفر از مدیران مدارس دولتی در مقطع ابتدایی، ۶ نفر از معلمان و ۱۰ نفر از متخصصین و اعضای هیات علمی حوزه مدیریت آموزشی و معماری فضاهای فرهنگی آموزشی مصاحبه‌ی کیفی عمیق انجام شد. سپس هریک از مصاحبه‌ها به دقت و جمله به جمله پیاده‌سازی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۱۸/۲۰ کدگذاری شد و به روش سه مرحله‌ای بررسی و مفاهیم به دست آمده در ۵ دسته‌ی اصلی، ۲۴ مقوله و ۳۰ زیرمقوله استخراج شدند. در ادامه به بررسی و تحلیل یافته‌های پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری و بیان پیشنهادات و محدودیت‌های پژوهش می‌پردازیم.

پاسخ به پرسش پژوهش

با توجه به پرسش این پژوهش؛ "شایستگی‌های مدیران آموزشی به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری کدامند؟" و باتوجه به تعریف شایستگی در این پژوهش؛ "مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خصیصه‌های یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌شود" و با فرض اینکه فرصت و امکانات مناسب شامل فرصت‌های ساختاری، فرهنگی و اجتماعی و امکانات مناسب مالی موجود است، یافته‌های بدست‌آمده در پنج دسته‌ی دانشی، نگرشی، مهارتی، خصیصه‌های فردی و انگیزشی قرار گرفته‌اند.

شایستگی‌های دانشی

بر اساس یافته‌های بدست‌آمده از این پژوهش و ماهیت بینابینی دانش طراحی، به نظر می‌رسد طراحی فضای یادگیری نیز به ترکیبی از دو نوع دانش ضمنی و صریح نیازمند است. همان‌طور که کلامی و ندیمی (۱۳۹۳) گفته‌اند دانش ضمنی، دانشی است که در موضوع فضای یادگیری و در بستر ساختمان مدرسه مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین تصمیمات طراحی در این بستر نیازمند فردی است که عملکردها و فعالیت‌ها، یعنی یادگیری و فضاها و ارتباطات در بستر مدرسه را به درستی بشناسد و باورها و تجربیات او معطوف به یادگیری و بر اساس رویکرد پدیدارشناسی در کنار و همراه مدرسه باشد. چنین فردی باید از مقداری از دانش صریح معماری نیز آگاهی داشته باشد.



شکل ۱ شایستگی‌های دانشی موردنیاز مدیر به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در بیان شایستگی‌های دانشی موردنیاز برای مدیران آموزشی، دانش عمومی در زمینه مدیریت و مدیریت آموزشی، دانش به‌روز در زمینه‌ی یادگیری، آموزش و تدریس و دانش محیطی را عنوان کرده‌اند. همانطور که مشاهده می‌شود جای خالی دانش طراحی فضا در ادبیات نظری خالی است.

داشتن تجربه یا دانش ضمنی

دانش ضمنی در مقابل دانش صریح قرار دارد و طبق تعریف پولانی "دانستن بیشتر از آنچه که می‌توان بیان کرد" است. بر اساس آنچه که در ادبیات نظری پژوهش عنوان شد این دانش از تجربه‌ی مستقیم افراد بدست می‌آید و شامل تفسیرها و باورهای شخصی افراد است. بسیاری از مدیرانی که توانسته بودند به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری ایفای نقش کنند و متخصصین و اعضای هیات علمی روی مولفه‌ی تجربه و به طور خاص تجربه‌ی بودن در پست‌های مختلف آموزشی به خصوص معلمی تاکید داشتند و در پاسخ به این سوال که "ایده‌ها چگونه به ذهنتان رسید؟" یا "مدیری که بخواهد به عنوان طراح فضا ایفای نقش کند از چه دانش‌هایی باید برخوردار باشد؟" موارد زیر را گفته‌اند:

کد ۲: تو بحث مدیریت ژاپنی یکی نحوه مدیریت که شما سلسله مراتبی بررسی به مدیریت. که ابتدا معلم بوده و معاون شده و چند سال معاونت کرده و انواع مراحل رو دیده. بعضی از دوستان، شخصی بوده که معلم ورزش بوده و سابقه آنچنانی هم نداشته و کار معاونتی هم نداشته و کار اجرایی هم نکرده. یه دفعه مدیر شده. کد ۳: مدیرانی که دانش‌آموزان را سال‌هاست تجربه کرده‌اند، خواسته‌ها و یکسری تجاربی دارند (که) این‌ها را می‌توانند در آن جلسات عنوان کنند. برای همان تجربیات مدیران، آنی که علوم تربیتی خوانده، بدرد آنی که معماری (خوانده) می‌خورد. می‌توانم بگویم که تجربه مدیران می‌تواند کمک‌ساز باشد یعنی بتواند کمکشان بکند.

کد ۵: تا سر زنگ علوم نری با بچه‌ها کار کنی مدیر بودن مهم نیست، باید بری ببینی بچه‌ی تو سر زنگ علوم چه نیازی داره.

کد ۶: شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.

کد ۱۲: الان که من معلم بودم مدیر شدم می‌فهمم که سر کلاس چه خبره. متأسفانه کسانی دارن تصمیم می‌گیرن برای من معلم که خودشون هرگز سر هیچ کلاسی نبودن و این درد بزرگیه.

کد ۱۴: اولاً در آموزش و پرورش تجربه مهم است. بعدش توانایی. میل و رغبت. خیلی طرح‌ها هست که بشود اجرا بشود، اما خیلی‌ها تمایل نشان نمی‌دهند.

کد ۱۵: ببینید من سالها معلم بودم. در این سال‌ها که معلم یک پایه هم نبودم و در تمام پایه‌ها چرخیدم. اینها بهر حال خیلی تاثیر گذاشته توی کار من الان در مدیریت. من اعتقادم به اینه که اگر کسی قراره مدیر

بشه باید رده‌ها رو بگذرونه و مدیر بشه. مدیری می‌تواند خوب ایفای نقش بکند که این مراحل را گذرانده باشد مدیری که معلم بوده باشد؛ مدیری که معاون بوده باشد یعنی پست‌های مختلف آموزشی را گذرانده باشد چرا که دیدش خیلی بازتر هست نسبت به مدیری که یک دفعه مدیر شده است یا از کلاس وارد مدیریت شده یا حتی اومده یکسال تدریس کرده که نه کلاس را متوجه شده نه مدیریت را که حالا هم مدیر شده است. به نظر من مدیری که باید تمام این ارتباط‌ها را تجربه کرده باشد بعد بتواند به هر حال نظر بدهد و حالا به قول شما بتواند به صورت اشتراکی طراحی انجام بشود.

کد ۱۸: این توی آموزش و پرورش و توی مدرسه خیلی مهمه که اولاً از سمت‌های مختلف توی حوزه‌های مختلف کار کرده باشه، مثلاً معلمی کرده باشه، حتماً معاونت کرده باشه، تجربه کار توی حوزه‌های مختلف رو داشته باشه.

کد ۲۱: یکی پشتکاره یکی تجربه است. من فکر می‌کنم پشتکارم خوبه سعی و تلاش هم خوبه وقت‌گذاری‌ام خوبه و بحث تجربه به اندازه کافی تجربه کافی رو داریم و الحمدالله کار رو واردیم.

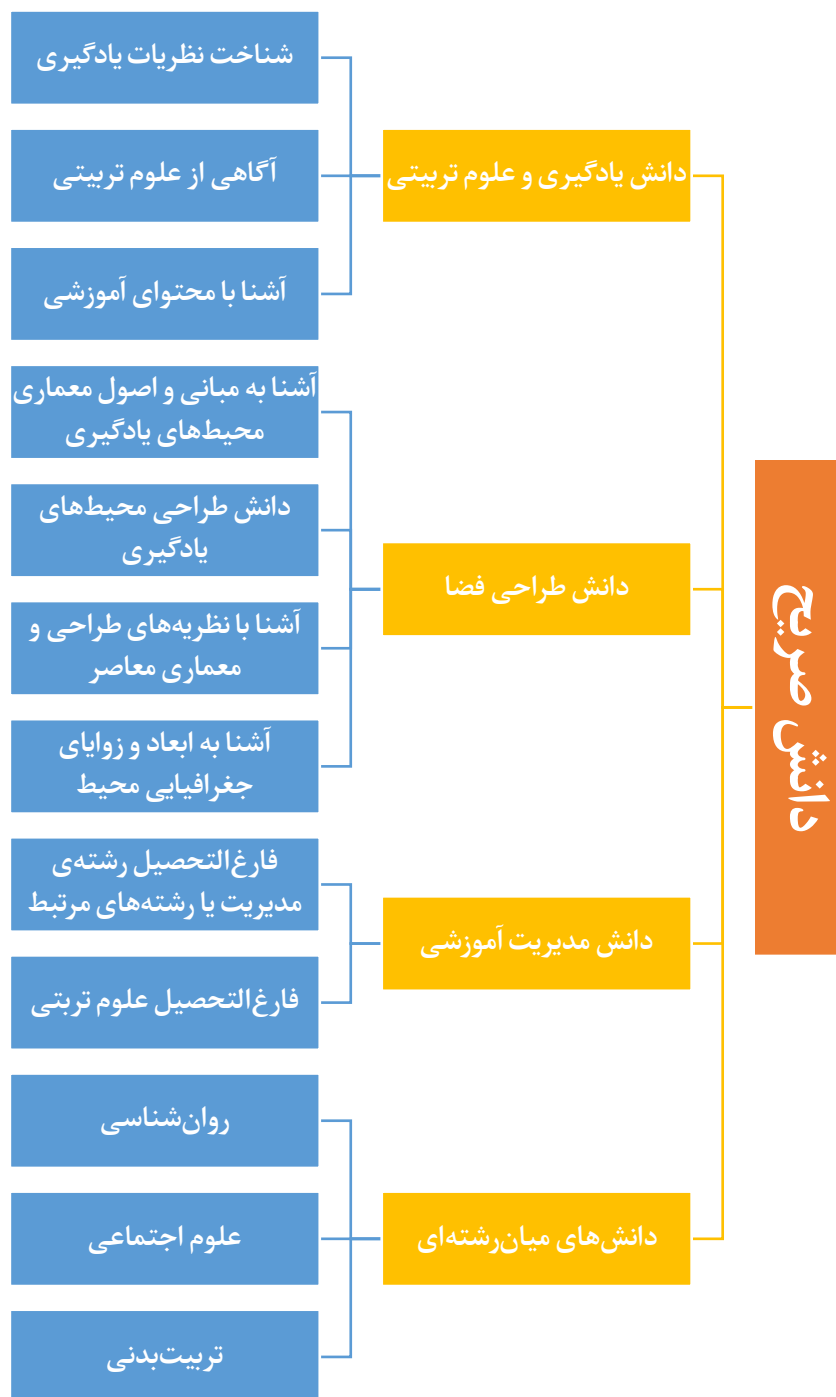
کد ۲۲: ویژگی مدیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی‌اش هست که می‌تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربه کاری که خصوصاً می‌تواند مکمل آن دانش باشد.

کد ۲۳: از نظر تخصص، حرفه‌ای بودن، آموزش و روانشناسی، دروس دانشگاهی، تحصیلاتش و تجربه کاریش که بابت این مساله به اعتقاد خود بنده حتی اگر ایشون با یک نمره خوب از این کميته هم خارج بشود شاید نتواند اون چیزی که ما می‌خواهیم از آب دربیايد. یعنی بحث تجربه، در عمل بسیار بسیار (مهم است). تجربه‌های موفقی که می‌تونه در زمینه یادگیری کمک کنه در شاخصی مثل مدیریت، مهم‌ترین آیتمی (است) که می‌تونه وجود داشته باشه، با تجربه‌ای که من دارم.

کد ۲۵: مدیری که با روابط بالا نیامده باشد. سلسله مراتب را طی کرده باشد. خودش معلم، معاون بوده باشد و تجربه زیسته داشته باشد. هم با بحث کلاس‌داری آشنا باشد، هم با شیطنت‌های بچه‌ها آشناست و با مباحث مدیریتی هم آشناست. مدیرها یک‌سوم وقتشان را در مدرسه می‌گذرانند و آشنایی بیشتری دارند.

کد ۲۶: اکثر مدیرها اول معلم بودن بعد ناظم شدن و بعد مدیر. یعنی معمولاً توی آموزش و پرورش به رشد اینجوری هست. طرف از اول مدیر نمیشه. معمولاً از کلاس میره مدیر میشه. پس می‌تونه متخصص بشه یا حتی متخصص باشه و بعد مدیر بشه.

کد ۲۹: سازمان‌نوسازی یه مشت مهندس یه مشت کارمند، برای ما مدرسه می‌سازن، یکیشون تا حالا تجربه‌ی معلمی نداشته، باشه ما مهندس می‌خواهیم برای نوسازی، اما بیاد چندتا جلسه بذاره مدیر اینجا چجوری ساخته بشه بهتره؟ توی ساختمان قبلی چی کم داشتی؟



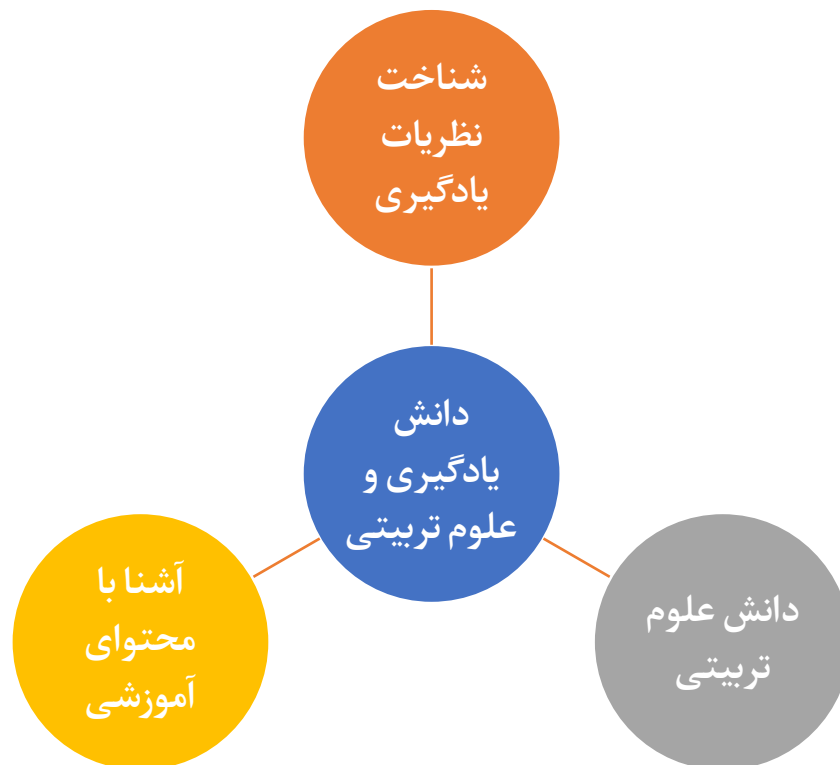
شکل ۲ مجموعه دانش های صریح مورد نیاز مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

مدیری که بخواهد به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری ایفای نقش کند باید با مجموعه ای از دانش های صریح آشنایی داشته و به آنها آگاه باشد. بدیهیست که در مواجهه با تمامی دانش ها، به روز بودن و آشنایی با

جدیدترین مباحث و نظریات در حوزه‌ی آنها جزو اصول اساسی است. این مجموعه شامل دانش یادگیری، دانش طراحی فضا، دانش مدیریت آموزشی و دانش‌های ویژه در زمینه‌های روان‌شناسی، علوم اجتماعی و تربیت بدنی است. از آنجا که فقر این نوع از دانش در مدیران مدارس به وضوح مشخص بود، یافته‌های این پژوهش عمدتاً از مصاحبه کارشناسان و اعضای هیات علمی مدیریت آموزشی و معماری و در موارد اندکی از تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران بدست آمده است.

دانش یادگیری و علوم تربیتی

یک دسته از دانش‌های مورد نیاز برای مدیرانی که می‌توانستند به عنوان طراح فضای یادگیری عمل کنند، دانش یادگیری و علوم تربیتی بود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، دانش یادگیری در سه دسته‌ی شناخت نظریات یادگیری، آگاهی نسبت به محتوای آموزشی و دانش علوم تربیتی دسته‌بندی می‌شود.



شکل ۳ مولفه‌های شکل‌دهنده‌ی دانش یادگیری و علوم تربیتی

شناخت نظریات یادگیری از مولفه‌هایی بود که در مصاحبه با متخصصین و اعضای هیات علمی به آنها اشاره می‌شد. در مصاحبه با مدیران نیز ردپای شناخت نظریات دیده می‌شد. ایشان علاوه بر اینکه به نظریه‌ها وفادار بودند

اما دیدگاه‌های خودشان را نیز به بحث اضافه می‌کردند. برخی نیز با شناخت دقیق نسبت به نظریات گفتگو می‌کردند.

کد ۳: محتوا محتوای خوبیه، روش هایی که ما میتونیم برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن گرای، یعنی دانش آموز خودش دانش رو بسازه. می‌تونیم هدایتش کنیم به این سمت و سو، منتها متاسفانه همان فضای فیزیکی و تعداد زیاد دانش‌آموزان و زمان کم کلاس‌ها باعث میشه معلم یه موقع‌های خیلی زیادی متکلم وحده باشه، معلم صحبت کنه، دانش آموز شنونده باشه و اجراکننده‌ی بعضی سوالات و جواب‌ها. فقط ساختن گرای نه، رفتارگراها، شناخت گراها هستند، شناخت گراها همون ساختن گراها می‌شن، رفتارگراها اون چیزهایی که دانش‌آموز می‌تونه از اونها الگوبرداری کنه. اینجا هم داریم یه سری کارها رو انجام می‌دیم. اگر خودم مدرسه داشتم می‌آمدم بر اساس نظریه‌ها درست می‌کردم. ولی دیگه همسرم اجازه نمیده. اما اگر خودم زمینی داشتم و می‌خواستم کلاسی رو طراحی کنم، از هر پایه‌ای یک دونه رو طراحی می‌کردم، هر کلاسی به چه چیزهایی نیاز داشت طراحی می‌کردم. حیاط، آزمایشگاه، کتابخانه، چه وسیله‌ی بازی ای نیاز داشتند، همه اینها رو باتوجه به کشورهایی که بررسی کردیم (طراحی می‌کردم). سعی می‌کردم مهارت‌های زندگی، کارهای مهارتی و زندگی کردن رو یاد می‌دادم.

آنی که علوم تربیتی خوانده، بدر دانی که معماری (خوانده) می‌خورد. مدیری که تحصیل کرده است می‌تواند تاثیر خوبی داشته باشد. مدیری که خلاق است و تحصیل کرده هستش، شاید مدیری بیاید خلاق هم باشد ولی به دور از آن نظریه‌ها یک چیزایی هم بخواهد تحمیل کند.

کد ۵: متاسفانه آموزش و پرورش یکی از جاهایی که خیلی رشته‌ی تحصیلی با شغل شما همخوانی نداره. من همکاری دارم که مسئول بازی یادگیری، رابط منطقه، رشته‌اش حقوقه. (در مورد یادگیری) نمی‌دونه. اگر هم داره روش کار می‌کنه نمی‌دونه با کدوم (نظریه داره کار می‌کنه). بحث‌های ما خیلی علمی نیست. یعنی ما تئوریشو بلدیم ولی نمی‌آئیم علمی بریم جلو و بگیم مثلاً با نظر پیازه داری کار می‌کنی، فروید داری کار می‌کنی، با کدوم نظریه‌ی علمی داری کار می‌کنی و به یک خروجی هم می‌رسی. نه، خیلی اینجوری نیست، بیشتر تجربه. ولی چون رشته‌ی خودم علوم تربیتی بود، خیلی کمک‌کننده است، یعنی در راستای همون نظریات آموزشی هست که وجود داره و خیلی‌هاش به روز هم هست و کار شده روش، ولی از نظر من مجری و کسی که دارم اجرا می‌کنم، منبع به من نگفتند که بابا این با چهارتا نظریه همخوانی داره و داری علم روز رو کار می‌کنی، نظریه‌ی جدید علمی یا حتی قدیم علمی یا حتی نظریات یادگیری برنامه‌ریزی، نمی‌دونه با کدوم داره کار می‌کنه. برای همین وسطش حتی نقص هم داره، مشکلات هم داره، وسطش حتی به خاکی هم می‌زنه، به قولی جایی که نباید یه کاری هم انجام بده رو انجام میده. اگر بدونه یه چهارچوبی برای خودش درست می‌کنه.

کد ۱۲: نمی‌تونسته بی‌تاثیر باشه، قطعاً تاثیرگذار ولی خیلی تخصصی بخوام نگاه کنم سعی می‌کنم، من نظریه‌ی پیازه رو خیلی تعقیب کردم تا الان، تلاش کردم که در سطوح شناختی چقدر پیش برم یا

سطوح رفتاری، تلاشم رو کردم ولی نمی‌تونم بگم چقدر منطبق به این بوده، فکر می‌کنم وقتی در جریان کار قرار می‌گیرم دیگه اون طبقه‌بندی‌ها رو فراموش می‌کنم.

کد ۲۲: در یک جمله ویژگی‌های یک مدیر آموزشی‌ای که میخواهد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش (برخوردار باشه)، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه‌ی تعلیم و تربیت باشه.

کد ۲۴: مدیر متخصص یادگیری است با این شرط که باورش را داشته باشد. باور اینکه رهبر فرآیند یاددهی-یادگیری است. و بعلاوه باید دانشش را هم داشته باشد. این باور و دانش بر اساس یادگیری شکل می‌گیرد. مدیران باید آموزش ببینند. باید رشته‌شان از لیسانس علوم تربیتی باشد و نگاه تربیتی داشته‌باشند.

کد ۲۵: حلقه‌ی مفقوده‌ی طراحی فضاهای آموزشی این هست که یکی بیاید بگوید نظریات یادگیری تغییر کرده. الان دیگه مهم دانش‌آموز است. مهم یادگیری مشارکتی است و متناسب با این فضاها هم باید به این سمت حرکت کند. چیدمان‌ها دیگه مثل قبل نباید باشد. یک تسهیلگر باید این وسط وجود داشته باشد، برنامه‌ریز به‌عنوان تسهیل‌کننده. یا معماری باشد که با نظریات یادگیری آشناست یا متخصص یادگیری‌ای که طراحی بداند که این نقش را همین مدیر می‌تواند ایفا کند.

کد ۲۶: اکثر مدیرها اول معلم بودن بعد ناظم شدن و بعد مدیر. یعنی معمولا توی آموزش و پرورش به رشد اینجوری هست. پس میتونه متخصص بشه یا حتی متخصص باشه و بعد مدیر بشه.

کد ۲۹: در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه کنیم؟ به بخش‌هایی از آن بندها که در کتابم آوردم بحث فضای فیزیکیه. نمایشگاهی باشد با کارهای بچه‌ها. انعطاف‌پذیرتر، مشتاقانه‌تر و با روحیه شاد اتفاق بیفته نه با بندها.

دانش طراحی فضا

همان‌طور که در ادبیات نظری پژوهش گفته شد، طراحی یک فعالیت دانش‌محور است. بنابراین مدیری که بخواهد در طراحی محیط یادگیری نقش داشته باشد باید در کنار دانش یادگیری به دانش طراحی نیز آگاه باشد. بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، شایستگی‌های دانشی ذیل این عنوان به چهار دسته‌ی آشنا به مبانی و اصول معماری محیط‌های یادگیری، آشنا با نظریه‌های طراحی و معماری معاصر، دانش طراحی محیط‌های یادگیری و آشنا به ابعاد و زوایای جغرافیایی محیط تقسیم می‌شوند. همان‌طور که پیشتر هم گفته شد، فقر دانشی در این زمینه در مصاحبه با مدیران کاملاً مشهود بود و یافته‌های این پژوهش با استناد بر گفتگوهای متخصصین استخراج شده‌اند.



شکل ۴ مولفه‌های شکل‌دهنده‌ی دانش طراحی فضا

شرکت‌کنندگان در پاسخ به این سوال که "به نظر شما چه دانش‌ها و مهارت‌هایی برای فردی که قرار است محیط یادگیری را طراحی کند مورد نیاز است؟" پاسخ دادند:

کد ۲۳: ما یک واحدی در دانشگاه فرهنگیان برای مدیران آموزشی رشته ارشد داریم به اسم طراحی و ایجاد فضاهای آموزشی. 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 می‌رویم متن‌ها چیست؟ اینها چقدر می‌تواند اثرگذار باشد؟ و اتفاقاً درس غریبیست و اساتید هم نمی‌گیرند این رو چون به مقدار نامانوس و نچسبه ولی من سومین دوره هست که دارم این رو تدریس می‌کنم و واقعاً لذت می‌برم برای اینکه دارم از پژوهش‌های جهانی استفاده می‌کنم. کار به داخل ندارم، منابعمان هم در این زمینه ضعیفه اما در پژوهش‌های جهانی ما داریم مقایسه می‌کنیم مدارس را مانند فنلاند، ژاپن، آلمان، ایران، امارات و کشورهای عربی (رو). اینها را بررسی می‌کنیم می‌بینیم روی طراحی، رنگ، نور، روان‌شناسی چیدمان اتاق، کفپوش‌ها و متونی که استفاده شده به عنوان متن‌های تاثیرگذار در مقاطع مختلف چقدر می‌تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است.

(مدیر مدرسه) روی مبلمان آموزشی، چیدمان المان‌ها و تعیین نقشه کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می‌شوید و از یک مدرسه شاید قدیمی لذت می‌برید، وقتی نگاه می‌کنید این چیدمان را و آرامش می‌گیرید، اصلا این خودش یادگیريست اما وقتی وارد جایی می‌شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته طراحی خوبی انجام دهد. در بخش سخت‌افزاری غیر از ساختمان، بقیه 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 سازنده‌ای داره

کد ۲۵: تجربه‌ی زیسته. داشتن دانش طراحی و آموزشی. اهل مشارکت و گفتگو باشد.

کد ۲۷: اگر کسی می‌خواهد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید به تمام ابعاد و زوایای این محیط مدرسه به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی 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 برایش ثبت کنه و بعد با فراوانی‌ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده.

کد ۳۱: آشنا به مبانی و اصول معماری محیط‌های یادگیری، نظریه‌های یادگیری، دانش طراحی محیط‌های یادگیری و استانداردها و ضوابط، روان‌شناسی محیط، نظریه‌های طراحی و معماری معاصر

دانش مدیریت آموزشی

داشتن دانش مدیریت و به طور تخصصی دانش مدیریت آموزشی از جمله مواردی بود که در گفتگو با مدیران و متخصصان به آنها اشاره شده بود. با توجه به اینکه علاقبند (۱۳۹۸) نیز در بیان شایستگی‌های موردنیاز یک مدیر آموزشی گفته است که مدیر باید با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشند و از رهنمودهای آنها در عمل و رفتار تبعیت کنند. یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد که مدیران آموزشی که توانسته بودند به عنوان طراح فضای کالبدی یادگیری نقش‌آفرینی کنند نسبت به این موضوع تاکید داشتند.

کد ۲: مدیرهایی هم که انتخاب می‌کنن باید مدیرهای شایسته‌ای باشن مثلاً الان خیلی از افرادی که اومدن مدیر شدن عملکردشون رو اصلاً قبول ندارم. یک بحثش اینه که دوره‌های مدیریتی ندیدن و توانایی مدیریت ندارن و با ضابطه نیومدن مدیر بشن. وقتی شما معاونی حیطة‌ی کاری کمتره ولی مدیر که بشی حیطة‌ی کاری بیشتر ضرر و زیان بیشتری می‌زنه.

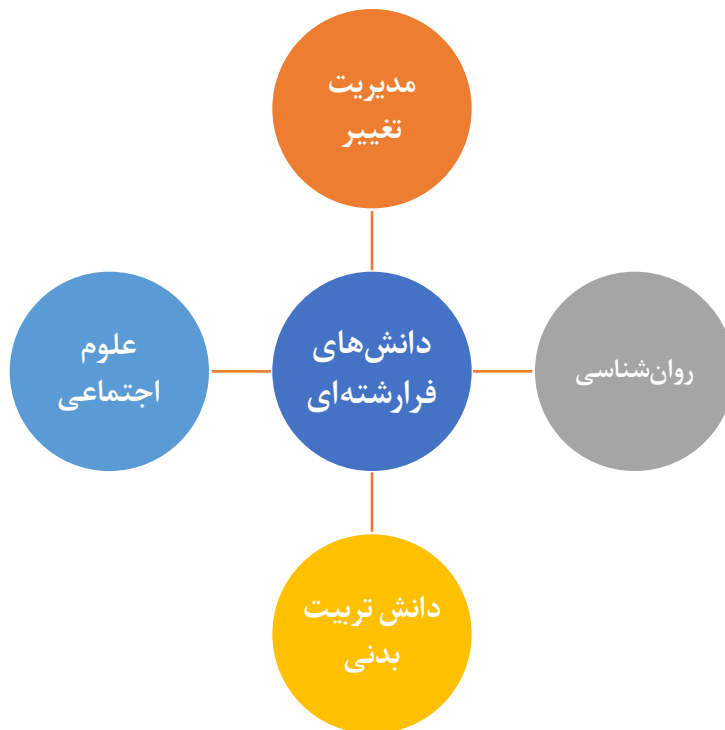
کد ۱۲: یک رشته‌ی مرتبط خونده باشه. قراره مدیر بشه مدیریت خونده باشه. باید یه اصول اولیه‌ای رو بلد باشه، رفتار سازمانی رو بلد باشه، فرهنگ سازمانی رو بلد باشه. یه چیزایی اصول اولیه است که تعامل جزوش می‌شده. اگر مطالعه‌ی آکادمیک داشته باشه قطعاً موفق‌تره. این نظر منه. کسی که حقوق خونده خیلی محترمه ولی نمی‌تونه مدیر موفق باشه. اصلاً حیطة‌ی فکریش این نیست.

کد ۲۲: یک مدیر آموزشی همان مجموعه‌ی ویژگی‌هایی که می‌تواند یک فرد رامدیر آموزشی بکند، همه‌ی آن ویژگی‌ها برای اینکه آن مدیرآموزشی بتواند طراح محیط یادگیری هم باشد لازم است. یعنی ما وقتی می‌گیم بایستی دانش مدیریت داشته باشد، دانش روانشناسی داشته باشد، نظریه‌های یادگیری رو خوب بدونه، نظریه‌های رشد رو خوب بدونه، نظریه‌های مشاوره رو خوب بدونه، مجموعه‌ی دانش علم تربیت را ازش برخوردار باشد. این مدیر آموزشی در هر بعدی از انجام وظیفه‌اش نیاز هست که اینها رو داشته باشد، پس در اون بعد هم نیازه. پس یکی از ویژگی‌هایش برخورداری از دانش علمی و تخصصی مناسب یک مدیر آموزشیه.

در یک جمله ویژگی‌های یک مدیر آموزشی‌ای که میخواهد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشد اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش (برخوردار باشد)، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه‌ی تعلیم و تربیت باشد. دو: برخوردار از مهارت‌های مدیریتی باشد و بتونه مهارت‌های مدیریتی رو به‌خوبی و به نحو شایسته‌ای اجرا بکند.

کد ۲۹: ببینید، از آقای مدیر اصلا انتظاری نیست طراح باشد، دکوراسیون داخلی بلد باشد اما باید مدیریت بلد باشد، باید یه دفترچه شماره تلفن داشته باشد از افراد مختلف، یعنی روابط عمومی بسیار خوب با افراد مختلف.

دانش‌های فرارشته‌ای



شکل ۵ دانش‌های فرارشته‌ای مدیران آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

یک مدیر مدرسه به واسطه‌ی جایگاه و موقعیتی که در آن قرارداد باید نسبت به موضوعات مختلف و به تناسب موضوعات، نسبت به رشته‌های دیگر نیز آگاهی داشته‌باشد. بر اساس یافته‌های این پژوهش چهار مورد مهم و تاثیرگذار روی عملکرد یک مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری، آگاهی از دانش مدیریت تغییر، دانش روان‌شناسی، علوم اجتماعی و دانش تربیت بدنی از مواردی بود که در صحبت‌های مدیران مدارس و متخصصین بازتاب بیشتری داشت.

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر از دانش‌های موردنیاز هر مدیری است. به طور خاص، برای مدیر به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری ضرورت این دانش از آنجا بر می‌آید که در شرایط موجود، ایفای این نقش بدون تغییر در بینش و نگرش مسئولین، معلمان و اولیاء دانش‌آموزان امکان‌پذیر نمی‌باشد. بعلاوه‌ی اینکه مدیران آموزشی باید ماهیت تغییر را به‌درستی بشناسند تا بتوانند از آن برای بالابردن کیفیت یادگیری دانش‌آموزان به‌درستی استفاده کنند. در ادامه یافته‌های این پژوهش در خصوص تغییر در فضاهای آموزشی بیان شده است.

کد ۲: خیلی وقت‌ها تلاشم (همین بوده). اصلاً من سر این قضیه جنگیدم با مقاومت افراد اداره و سازمان مواجه شدم یعنی نگذاشتند یا از روی ترسشان بوده برای مثال همین امسال من رفتم با شهرداری‌ها و فرهنگسراها قرارداد بستم تا یک سری امکانات برای بچه‌های مدرسه بیاورند سالن تیراندازی فراهم کنیم بعد سالن‌های مجزای دیگری مثلاً سالن بسکتبال و غیره طراحی کنیم. حتی آمدند گفتند ما بودجه هم می‌دهیم، ما خودمان انجام می‌دهیم شما فقط اینجا مدیریت کنید. یعنی خود اداره آموزش و پرورش مقاومت کردند و هزار تا کار بروکراسی و نمی‌شود اتفاقی می‌افتد و مشکل پیش می‌آید. آخرش هم با هزار نه و اما و اگر مواجه شدیم. متأسفانه نمی‌گذارند در سازمان بروکراسی ما مقاومت می‌کنند حالا نمی‌دونم یا عامدانه است یا غیرعامدانه است متأسفانه این امر محقق نمی‌شود.

کد ۲۵: مدرسه‌ای ایده داشت که بین کلاس و راهرو پنجره بزنیم و ابتدا مخالفت می‌کردند معلم‌ها، اما انجام شد. ما آدم‌ها از تغییر می‌ترسیم احساس اضطراب می‌کنیم. معلم فکر میکند در چهاردیواری کلاس خودش اگر در باز باشد چه می‌شود یا پنجره بگذاریم چه می‌شود.

کد ۲۷: اگر قراره در فضا تغییراتی اتفاق بیفته (مدیر) باید ببینه عوامل تغییر چیه؟ ممکن هست هرگونه 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.

دانش روانشناسی

دانش روانشناسی از جمله‌ی دانش‌هایی است که بیشتر متخصصین و صاحب‌نظران نسبت به لزوم آگاهی مدیران آموزشی از آن اتفاق نظر دارند. همانطور که علاقبند (۱۳۹۸) نیز گفته است یک مدیر آموزشی باید در زمینه‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و در موارد لازم کارکنان آموزشی خود را راهنمایی کنند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران مدارس و متخصصین و اعضای هیات علمی نیز نسبت به این موضوع تاکید داشتند.

کد ۵: اون موقع که وارد شدم هیچکدوم از این نظریه‌ها و روشهای تدریس رو نمی دونستم، چون رشته ام اصلا چیز دیگه ای بود. وارد فوق لیسانس شدم برام جذاب شد. وقتی روانشناسی کودک رو میخوندیم تازه فهمیدیم ما باید چیکار بکنیم و چیکار میکردیم و کجاش خطا بوده. اینجا بود که متوجه خطا شدیم و گفتیم یکاش از اول میدونستم.

کد ۸: دانش همینکه چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه‌ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه‌ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش‌آموزان بلحاظ علمی برخورد کنی. اینها می‌شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.

کد ۲۷: طبیعتاً من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفاً این که 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 این که 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.

کد ۳۱: دانش طراحی محیط‌های یادگیری و استانداردها و ضوابط، روانشناسی محیط، نظریه‌های

طراحی و معماری معاصر

تربیت بدنی

دانش تربیت بدنی نیز از جمله‌ی دانش‌هاییست که نیاز است تا یک مدیرآموزشی نسبت به آن آگاهی داشته باشد تا بتواند بر اساس اصل اول ساحت زیستی و بدنی سند تحول بنیادین؛ توجه هماهنگ و مستمر به تربیت زیستی و بدنی متریبان، تمام جنبه‌های مرتبط با فعالیت‌های جسمی دانش‌آموزان را دیده و برای آنها برنامه‌ریزی کند. یافته‌های حاصل از این پژوهش، تجربه‌ی زیسته و دانشی تعدادی از مدیران را نشان می‌دهد که چگونه با

داشتن نوعی نگرش و دانش در این زمینه توانسته‌اند در زمینه‌ی تربیت بدنی دانش‌آموزان و تلفیق آن با سایر دروس اقداماتی را انجام دهند.

کد ۲: یکی از راهکارهایی که مدیرها در نظم دهی بچه‌ها نمی‌بینند بحث ورزش بچه‌هاست. ورزش اولین روزنه‌ای که بچه‌ها به سمت کارگروهی و دسته‌جمعی هدایت می‌شوند. کار تیمی انجام بدن، هم گروهی خودش رو با خودش بکشد جلو، هم گروهی رو تشویق کنه، با گروه ناراحت بشه، با گروه شاد بشه. اولین کاری که کردیم وسایل ورزشی بچه‌ها رو شروع به تکمیل کردن کردیم. زمین چمن مدرسه رو، تیر دروازه هامون رو، والیبال رو، اینها رو تکمیل کردیم و متأسفانه یکی از سیاستهای اشتباه آموزش و پرورش اینه که می‌گه مقطع ابتدایی معلم ورزش نمی‌خواد و نمیدن بهمون. اما خودم به شخصه ایستادم به جذب معلم ورزش. حق الزحمه میدم ولی شما باید حضور پیدا کنی. وقتی بچه در ساعت ورزش شکل می‌گیره صاف می‌ایسته پشت سر هم می‌ایسته، کارگروهی انجام میدن، نظم پیدا میکنه این نظم به کلاس هم انتقال پیدا میکنه. یعنی یکی از روزنه‌های اصلی تکمیل کردن و چیدمان منظم اسباب ورزشی بچه‌هاست و به نظرم یکی از شاخصهایی که مدرسه رو باید برای بچه‌ها لذت بخش کنه مدرسه است. مخصوصاً پسرها مطمئنم در دخترها هم این هست، یکی از زنگ‌هایی که بچه‌ها علاقمند هستند زنگ ورزش است، چون باهم لذت می‌برند با هم شاد میشن با هم غمگین میشن و کارگروهی هم افزایی بوجود میاره و این سینرژی در زنگ ورزش بیشتر از سایر زنگ‌هاست.

همین امسال من رفتم با شهرداری‌ها و فرهنگسراها قرارداد بستم تا یک سری امکانات برای بچه‌های مدرسه بیاورند سالن تیراندازی فراهم کنیم بعد سالن‌های مجزای دیگری مثلاً سالن بسکتبال و غیره طراحی کنیم.

کد ۵: اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می‌کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن ورزشی باشه و هم اتاق بازی باشه. ببینید بچه‌ی ابتدایی، بچه‌های راهنمایی دبیرستان به لحاظ جسمی، اما بچه‌ی ابتدایی به لحاظ روحی نیاز داره. این چیزی که شما رو fresh میکنه بابت آموزش اون هیجان بچه‌هاست و من اگر دستم بود و می‌تونستم این کار رو بکنم اولین کاری که می‌کردم، شاید می‌گفتند تنها کاری که باید انجام بدی چیه، می‌گفتم سالن ورزشی و دیدم مدرسی که سالن ورزشی دارن و تونستن استفاده بکنن و خیلی از مدرسی که سالن ورزشی هم دارن و استفاده هم نکردن.

کلا با یه بازی لی‌لی، خیلی ساده، حتی تلفیق ورزش، تلفیق هنر، میتونه کمکش بکنه و نسبت به سن بچه‌ها، بچه‌ها از طریق بازی یاد می‌گیرن که چگونه خیلی از کارها رو انجام بدن. حتی مباحث علمی رو، حتی تعاملات رو، حتی حرکت دست و پا، یعنی تکمیل کردن رشد بدنشون رو از این طریق می‌تونن انجام بدن. چون بچه‌های ابتدایی رو شما می‌بینی نمیتونه حتی بند کفشش رو ببندد. این بخاطر اینکه تعادل نداره دستش با بدنش. به قول ما زبان بدنش رو نتونسته رشد بده. ما زنگ ورزشمون در ابتدایی بسیار بسیار مهمه. علی‌رغم اینکه خیلی از مدیرها فکر میکنن زنگ ورزش مدرسه در حد یک بازی. یه توپ بدیم بچه‌ها برن بازی کنن. من وقتی دوره‌ی تخصصی تربیت بدنی گذروندم واقعا متوجه شدم بابا ورزش چقدر میتونه

کمک ما کنه در درک ریاضی برای بچه های ابتدایی. همین زبان بدن، خیلی میتونه به ما کمک کنه در آموزش و دروس مختلف. ما در بدترین شرایط هم زنگ ورزشمون حذف نمیشه. حتی شده با یک بازی فکری ساده. حتی شده بچه از کلاس بره بیرون مثلا با یه بازی قدیمی، یه چیزی توی کلاس تغییر کنه و بچه مجبوره ببینه چی تغییر کرده. میزان دقت بچه ها رو میبره بالا. ولی واقعا به نظر من آموزش از یک طریق نیست. از هزاران طریق آموزش میتونه اتفاق بیفته.

کد ۱۲: اسم اون سالن، سالن ورزشیه ولی ما داریم علاوه بر ورزش، از اون فضا به عنوان فضایی برای یادگیری دروس استفاده می کنیم. در واقع داریم تحت پوشش ساحت زیستی و بدنی، تربیت بدنی رو با سایر دروس تلفیق می کنیم. مثلا با ریاضی یا فارسی.

علوم اجتماعی

یافته های این پژوهش نشان داد که مدیر آموزشی باید نسبت به بافت اجتماعی و فرهنگی جامعه آگاهی کافی داشته باشند. این یافته ها با گفته ی علاقبنده (۱۳۹۸) نیز همخوانی دارد که گفته است مدیران آموزشی باید با فرهنگ جامعه ی خود آشنایی کافی داشته باشند. نظام آموزش و پرورش جامعه ی خود را به خوبی بشناسند و از پیشینه ی تاریخی و تحولات آن آگاه باشند. همچنین ایشان باید بتوانند مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگی های جامعه تحلیل کنند.

کد ۲۷: طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی کنه. باید با الزامات سنی بچه ها و موقعیت اجتماعی – فقط بحث روان شناسی رشد نیست – و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این که 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.

در جدول شماره ی ۱، شایستگی های دانشی استخراج شده از این پژوهش، در دو دسته ی دانش ضمنی و صریح، در ۵ مقوله ی اصلی و ۱۳ زیرمقوله آورده شده اند.

تجربه یا دانش ضمنی	تجربه ی پست های مختلف آموزشی	تجربه پست های مختلف آموزشی
دانش صریح	دانش یادگیری و علوم تربیتی	دانش علوم تربیتی
		شناخت نظریات یادگیری
		آشنا با محتوای آموزشی
	دانش طراحی	آشنا به مبانی و اصول معماری محیط های یادگیری
		آشنا با نظریه های طراحی و معماری معاصر

دانش طراحی محیط های یادگیری		
آشنا به ابعاد و زوایای جغرافیایی محیط		
فارغ التحصیل رشته مدیریت یا رشته های مرتبط	دانش مدیریت آموزشی	
روانشناسی		
علوم اجتماعی		
تربیت بدنی		
مدیریت تغییر	دانش های فرارشته ای	

جدول ۱ مولفه های شایستگی دانشی مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

شایستگی های نگرشی

لاوسون (۲۰۰۱) می گوید از میان تمام پروژه های معماری که می بایست طراحی شوند، هیچ یک به اندازه طراحی مدرسه نمی تواند جذاب و دل انگیز باشد چرا که به بسیاری از فعالیت های مهم انسانی و آموزش و رشد کودکان می انجامد. این بیان نشان دهنده اهمیت نوع نگرش طراح به محیط است. نگرشی که رشد و یادگیری کودکان را مهم دانسته و به تاثیر فضای کالبدی در فرآیند یادگیری معتقد است. بر اساس یافته های این پژوهش، مولفه های شایستگی های نگرشی در ۵ مقوله اصلی و ۱۲ زیرمقوله قرار می گیرند. مقوله های اصلی عبارتند از تغییرطلبی، تفکر تیمی، باور به رهبری یادگیری، تفکر ارزش مدارانه، تفکر پژوهشی.



شکل ۶ شایستگی های نگرشی مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

تغییرطلبی

کامل‌نیا (۱۳۸۶) می‌گوید پرداختن به طراحی الگوهای مدارس نوین، پیامد و نشأت گرفته از پذیرش اندیشه‌های آموزشی این مدارس است، لذا طراحی در این زمینه نقش تعیین‌کننده‌ای را دارا نیست و در صورت قبول اندیشه‌های آموزشی و یادگیری است که طرح معماری یک مدرسه می‌تواند در جریان یادگیری موثر باشد. در همین راستا یکی از مولفه‌های مهم و تاثیرگذار بر عملکرد مدیرانی که خود را به‌عنوان طراح فضای کالبدی یادگیری می‌دانستند باورداشتن به عدم کارایی آموزش سنتی و لزوم خارج شدن از قالب‌های خشک آن و چهارچوب‌های رایج است. این مدیران خواهان تغییر در وضعیت کنونی فضاهای آموزشی بودند.

کد ۲: در مدارس ما فقط یادگیری است یادگیری هم نمی‌توان به آن گفت یادگیری توضیح خیلی بزرگ‌تری دارد فقط ما سری دوزی می‌کنیم در مدارس فقط کارمان شده ریاضی علوم فقط کارمان شده که شفاهی یاد بدهیم فقط روحانی است. هیچ تغییری هم در آموزشمان نداریم در همین ۳۰، ۴۰ سال همان رویه خواندن خواندن خواندن را ادامه می‌دهیم.

کد ۳: علاوه بر آن انعطاف پذیری باید پذیرای دانش جدید و به روز باشد.

کد ۵: اصلاً دوست ندارم در روش‌های سنتی بمونم. حتی در روش‌های نوین بمونم. نوین تر. مساله‌محور یک طرحیست که الان در سطح شهر تهران سه تا مدرسه است که داره با این طرح کار می‌کنه، یکیش من هستم.

روزمهرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز پیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه.

کد ۱۲: به نظرم ما دیگه از این مرحله عبور کردیم که باید تئوری باشه، دیگه وارد سواد کاربردی باید بشیم. فکر میکنم که این شکل سنتی میز و نیمکت‌هایی که داریم خیلی دیگه نباید ازش استفاده بشه. خب ما دیگه فضا نداریم، فضای ما اون کلاسه، بچه میدونه اون کلاس یه مکان امنیه که میتونه با معلمش توش قرار بگیره. اما معلم هم نیاز داره برای بعضی از دروس از کلاس خارج بشه.

در یادگیری، بچه‌ها اگه تو قالب‌های سنتی قرار بگیرن، مثل وقت‌هایی که سر کلاس نشستن، وقتی پشت نیمکت‌های تکراری هر روز و بدون ابزار نشستن، یادگیری خیلی کم‌تر اتفاق میفته. یه خرده بچه‌ها رو از چهارچوب‌ها بیاریم بیرون و بعد اونجاست که خلایقیت میزنه بیرون. من هرچقدر بهش بگم که تو باید پشت این میز بشینی درس گوش کنی دست به سینه، خب معلومه دارم می‌بندمش.

من میگم نیازی نیست ما اینهمه سخت بگیریم اینجا پادگان نیست که هی بهشون بگیم اینقدر منظم. من کلاً خیلی آدم منظمی نیستم و اصلاً این چهارچوب بندیها رو قبول ندارم. فکر میکنم جایی که خیلی بخواهی منظم باشی نمیتونی هدف خودت رو محقق کنی. اینکه هرچیز جای خودش باشه خوبه ولی تا یه جایی خوبه ولی دیگه بیش از اون داری می‌بندی طرف رو.

کد ۱۵: خب متأسفانه می‌گم نمی‌تونیم بیرون ببریم بچه‌ها رو. اینها همه‌اش ایراده. فضای یادگیری کلاس نیست. متأسفانه الان فضای یادگیری ما فقط کلاسه. فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت.

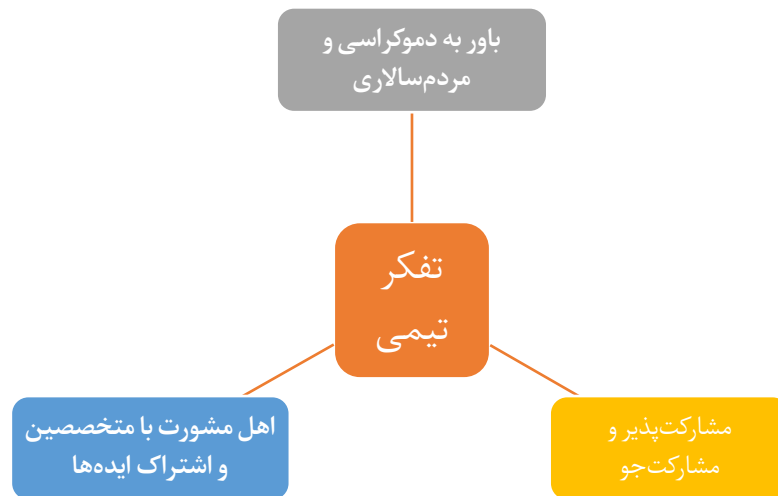
کد ۱۷: کلاسی رو در نظر بگیر که یک کلاس معمولی باشه که همیشه دیدیم یه معلم می‌ایسته، دانش‌آموزا همه به ردیف یکجا نشستن و خب خیلی معمولی هستش و هیچ اتفاق خاصی هم نمی‌افته جز این که روش سخنرانی باشه یا دوتا سوال هم اون وسط پرسیده بشه، (بچه‌ها) چیزی یاد بگیرن یا چیزی یاد

نگیرن. اما کلاسی رو وارد میشی که حتی آزادی عمل برای دانش آموز هست که چطور، هر جور که دوست داره می‌شین، هر جور دوست داره صندلیش رو قرار بده. نور به اندازه‌ای هستش که نه اذیت می‌کنه نه کمه نه زیاده، کتابخونه و فضایی که از نظر امکانات دست‌ورزی برای بچه‌ها فراهم شده، اینا همه خیلی کمک‌کننده است که اون کلاسمون از حالت خشک سنتی خارج بشه و بتونیم ازش استفاده‌ی بیشتری داشته باشیم.

باید بپذیریم که مدارس سنتی نمی‌توانند توانائی‌های بچه‌ها را رشد دهند و در این راه شکست خورده‌اند. ما نیازمند زمان هستیم؛ تغییر از یک مدرسه سنتی معلم‌محور به یک مدرسه یادگیرنده‌محور اتفاقی ناگهانی نیست و نیاز به کار و زمان دارد. حتی ممکن است برخی ایده‌ها شکست بخورند یا در شرایط موجود نتوان آن را پیاده کرد، اما چیزی که مهم است پذیرفتن نیاز به این تغییر و برنامه‌ریزی و آمادگی تطبیق با نیازهایی است که ما را به سمت الگوی مشارکت در طراحی و آرمان‌های آن می‌برد (کامل‌نیا، ۱۳۸۶).

تفکر تیمی

از مولفه‌های موثر در عملکرد مدیرانی که می‌توانستند به‌عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری نقش‌آفرینی کنند داشتن روحیه‌ی مشارکتی، اشتراک ایده‌ها و باور به انجام کارها به‌صورت جمعی است. تفکر تیمی دارای سه زیرمقوله‌ی مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو، اهل مشورت با متخصصین و باورداشتن به دموکراسی و مردم‌سالاری است. در ادبیات نظری نیز، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، کار تیمی را جزو شایستگی‌های رهبری و هدایت عنوان کرده‌اند.



شکل ۷ مولفه‌های تفکر تیمی موردنیاز مدیران آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو

کد ۳: باهم بودن رمز موفقیت. بسیاری از کارها با مشارکت خود اولیاست. کد ۱۲: برای اینکه به اون زیبایی برسیم باید همه تلاش کنیم. همه‌اش توی فکر اینم که کاش بتونیم به بچه‌ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه‌اش رو در سالهای بعد می‌بینیم. مفهوم واقعی مشارکت این بود که بدون اینکه من بگم و درخواستی داشته باشم اون‌ها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم. همه‌ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. اینهایی که می‌آیند اینجا انجمن هستند. بی‌چشمداشت. بدون اینکه حقوقی دریافت کنند من ازشون خواهم می‌کنم هفته‌ای دو روز بیان. ولی هر روز میان، دوست دارن. اگه بتونیم برنامه‌هایی بذاریم که هر ۴ تا کلاس مون که توی یه پایه قرار دارن، با هم بازی‌های گروهی رو انجام بدن، هم میزان جذابیتش بالا میره و هم میزان رقابت بچه‌ها و در واقع انرژی‌ای که به دست مبارن و مصرف می‌کنن - هر دو با هم - خیلی بالاتر میره. کد ۱۵: بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظر‌ها را مد نظر بگیرد و آن‌ها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد. کد ۲۲: همه‌ی آنچه که یک مدیر آموزشی انجام می‌دهد برای ایجاد بستر و زمینه‌ی بهبود و ارتقای یادگیری دانش‌آموز است. ویژگی‌هایی که برای یک مدیر آموزشی علم مدیریت تعریف کرده همان ویژگی‌هایی است که مدیر را می‌تواند تبدیل کند به طراح محیط فیزیکی یادگیری. از این مجموعه ویژگی‌ها اون‌ی که می‌توانه ممتازتر باشه خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری. کد ۲۳: 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. کد ۲۴: اگر مدیر به تشکیل کارهای گروهی و مشارکت فراگیران در انجام کارهای گروهی و یادگیری باور داشته باشد آنگاه محیط فیزیکی باید زمینه‌ساز کارهای مشارکتی باشد. اینها برمی‌گردد به باور مدیر. کد ۲۵: مدیران قطعاً می‌توانند چون در این زمینه دارند کار می‌کنند. وقتی می‌گوئیم مشارکت به معنای نفی تخصص نیست. اینها باید بیایند در کنار طراح و کمک کنند. مشارکت باید در کنار تخصص باشد. یک سری ویژگی‌های عمومی افراد می‌شود. یک سری شرایطی هست که آدم‌هایی که در مشارکت شرکت می‌کنند باید زمینه‌هایی داشته باشند. استاد ملکیان در مورد اخلاق گفتگو مباحثی دارند و می‌گویند مشارکت نوعی گفتگوست. اینکه افراد چگونه مشارکت کنند و کجا مشارکت کنند. وقتی قرار است مدیری انتخاب کنیم اینها ویژگی‌های اصلی‌اش هست. به این باید معتقد باشد که چیزهایی که خودش دارد ناآشکاری حقیقت است. نه اینکه از قبل بداند آنچه که من می‌دانم حقیقت محض است و بقیه هرچه می‌گویند اشتباه می‌گویند. این یک بحث. یا عجب نداشته باشد. از ویژگی‌های آداب گفتگو این است که عجب نداشته باشد.

مشارکت‌پذیری در انطباق با شایستگی‌های پایه‌ایست که ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در ادبیات نظری پژوهش

بیان کرده‌اند.

اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها

کد ۳: طراحی فضا را با کمک متخصص‌ها انجام دادیم. ایده رو می‌دادم، اولیایی داشتیم که معمار بودند و می‌آمدند تری دی طرح‌ها را می‌کشیدند و بعد من می‌گفتم اینها جابجا شوند. می‌آمد و تغییر می‌داد و آن را پیاده می‌کردیم. یعنی با کمک خود اولیای متخصص. الان شما با من صحبت می‌کنید چیزی را سانسور نمی‌کنم. نمی‌گویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر می‌دارم در اختیار. می‌گم شاید شما طرحی و ایده‌ای از من رو بخوای جایی پیاده کنی. اگر اون طرح من رو به جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمی‌گردد. یعنی من هرچی دارم به اون فردی که میاد می‌گم که شاید به راهی یا شیوه‌ای از من رو بیره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده.

معمار ساختمان هم باید با یک فردی که متخصص علوم تربیتی هست در کنار هم بتوانند طراحی این کارها را انجام بدهند یعنی تنها معمار نمی‌تواند یا تنها آن کسی که علوم تربیتی هم خوانده نمی‌تواند این کار را انجام دهد یک اکپ تخصصی در کنار هم دیگر قرار بگیرند تا بتوانند یک محیط خوبی را برای دانش آموز رقم بزنند. کد ۵: مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی می‌خوام پیام مدرسه‌ات رو ببینم که چه کارهایی داری اجرا می‌کنی. ولی من همیشه موافق اینم که اگر من به نظری دارم مطمئناً مدیر سی ساله هم نظری داره، مدیر دوساله هم نظر دیگه داره. و دوست دارم بدونم.

کد ۱۲: وقتی در جلسه‌ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم به تخصصی دارن، فکر می‌کنم که اونها خیلی کمک‌کننده هستند. اینجا به آقای هست که مهندسی صنایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده میده. من وقتی فقط در حد طرح یک ایده می‌گم چیزی رو میره شروع می‌کنه پردازش کردن. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه به کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می‌خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمی‌ومد. و بعد میریم در مسائل مالی. وقتی من این رو در انجمن مطرح می‌کنم و اونها میرن با اولیا صحبت می‌کنن. همه که خوششون بیاد قشنگ همه چیز آماده میشه.

کد ۲۹: مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشه، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشه، ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متأسفانه مشورت نمی‌گیرن.

باور به دموکراسی و مردم‌سالاری

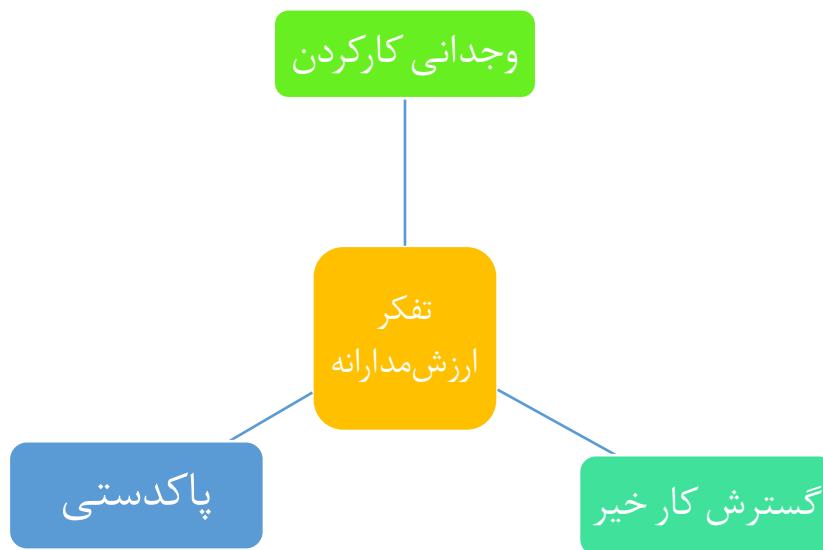
کد ۱۵: یعنی بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرهای مد نظر بگیرد و آنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

کد ۲۴: در انتخاب و انتصاب و همچنین آموزش مدیران باید به باور افراد پی ببریم. مثلاً آیا باور دارد به دموکراسی و مردم‌سالاری که از کلاس درس درمی‌آید؟ اگر باور داشته باشد در چالش‌های صندلی‌ها و جای قرارگرفتن معلم تاثیر می‌گذارد یا می‌توان از میزگرد یا بیضی استفاده کرد.

تفکر ارزش‌مدارانه

از مواردی که در نگرش مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری باید دیده شود، نوع نگاه آنها به امور مختلف از دیدگاهی ارزش‌مدارانه است. اعتقاداتی چون اشتراک ایده‌ها برای گسترش کار و فعالیتی که خیری را در راستای آموزش و یادگیری بچه‌ها رقم می‌زند، پاکدستی مدیران به خصوص در مسائل مالی و کارکردن از روی

وجدان و برای رضای خدا از مولفه‌هاییست که در گفتگو با مدیران مشهود بود. تفکر ارزش‌مدارانه در انطباق با شایستگی‌های حرفه‌ای است که ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) التزام به ارزش‌های جامعه را جزو آنها دانسته‌اند.



شکل ۸ مولفه‌های تفکر ارزش‌مدارانه برای مدیر آموزشی به مشابه طراح محیط کالبدی یادگیری

گسترش کار خیر

کد ۳: الان شما با من صحبت می‌کنید چیزی را سانسور نمی‌کنم. نمی‌گویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر می‌دارم در اختیار. چرا؟ می‌گم شاید طرحی و ایده‌ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. اگر اون طرح من رو به جایی پیاده کنه دوباره ثوابش به من برمی‌گرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجو هام می‌گم. هرچی دارم به اون فردی که میاد می‌گم که شاید یه راهی یا شیوه‌ای از من رو ببره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده.

پاکدستی

کد ۳: من به نظرم اولین قدم مدیریت اینه که یه مدیر دستش، دلش، قلبش پاک باشه و خدایی باشه. به نظرم در هر مدرسه ای این قدم اول باشه و اگر مدیر در این مساله خیلی دقیق باشه بقیه ی کارها هم به خوبی انجام میشه و اونوقت دیگه دورویی بازی لازم نیست در بیاره.

وجدانی کار کردن

کد ۵: آدم باید وجدانی کار کنه. بگه آقا من قراره یه نسل رو نجات بدم. من قراره یه حس خوب رو داشته باشم الان هیچکس از من کلاس رباتیک، نقاشی، نجوم نمی‌خواد ولی من همه ی اینها رو دارم و با افتخار و خیلی اداره سنگ میندازه، اولیا سنگ میندازن، مشکلات وجود داره، قوانین دست و پاگیره ولی اگر می‌خواهد هرکسی یه مدیر موفق باشه باید همه ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه.

انسجام نیروها

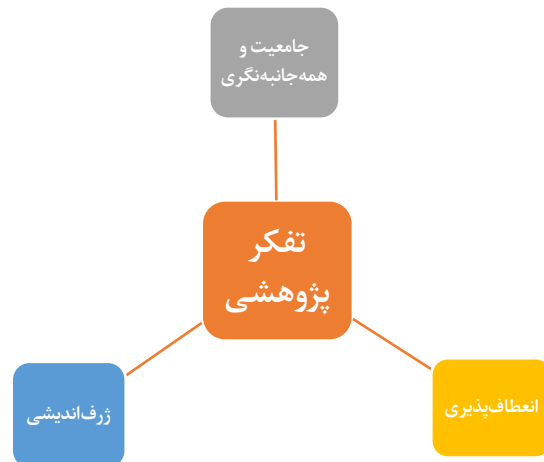
کد ۵: من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه ی فردام رو می چینم و اینکه امروز چیکار کردی، خدا رو شکر کادر هم همراهه، خیلی سخت طول کشید تا این کادر همراه رو بچینم، به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع می کنیم و این برای من ارزش داره.

باور به رهبری یادگیری

کد ۲۴: مدیر با این شرط یک متخصص یادگیری می شود که باورش را داشته باشد. باور اینکه رهبر فرآیند یاددهی-یادگیری است.

تفکر پژوهشی

یافته های این پژوهش نشان می دهد مدیران و متخصصین نوعی از تفکر را از شایستگی های لازم برای مدیرآموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری می دانند. این نگرش که با نام تفکر پژوهشی کدگذاری شده است شامل سه شاخص ژرف نگری (تعمق)، انعطاف پذیری و جامعیت و همه جانبه نگری است. تعمق به واسطه ی پرسشگری و تفکر نقادانه، انعطاف پذیری در استقبال از ایده های جدید و گذر از جمود فکری، جامعیت و همه جانبه نگری برای دیدن عوامل موثر فضای کالبدی بر یادگیری و در نهایت وجود یک تفکر نظام مند و سیستمی برای یکپارچه کردن اطلاعات و موقعیت ها باهم، ملزومات داشتن یک تفکر پژوهشی برای حل مسائل در ارتباط با فضای یادگیری و تصمیم گیری است. تمام اینها در انطباق با ذهنیت فلسفی است که اسمیت آن را از ضروریات نگرشی یک مدیر آموزشی می داند.



شکل ۹ تفکر پژوهشی برای مدیرآموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

کد ۲۲: ویژگی سوم داشتن روحیه جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوسته 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 باشد تا بتواند اون تغییرات لازم رو در محیط فیزی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

کد ۲۷: من نمیگم برای این که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. توی 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 بهره‌بره 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 ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا بررسی به این که فلان قسمت از طبقه‌ی سوم به درد فلان کار می‌خوره

جامعیت و همه‌جانبه‌نگری

یک مدیر به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری باید از نوعی نگاه سیستمی و کل‌گرا نسبت به مسائل برخوردار باشد. بتواند تمام بخش‌ها را در ارتباط با هم و اثرات هر اقدامی را بر اهداف دور و نزدیک ببیند. اگر ما از یک تفکر جامع پیروی کنیم و در نگاهمان به فرآیند یاددهی و یادگیری نگاه جامع داشته باشیم، آن موقع است که مدیر آموزشی را حتما طراح محیط فیزیکی یادگیری هم تلقی می‌کنیم زیرا باور داریم همه‌ی آنچه که در فرآیند یادگیری می‌تواند موثر باشد جزو وظایف مدیر آموزشی است و محیط یادگیری نیز یکی از این عوامل است.

اسمیت (۱۹۵۶) نیز داشتن ذهنیت فلسفی را برای یک مدیر آموزشی ضروری می‌دانست و یکی از مولفه‌های این نوع نگرش، از نظر اسمیت، جامعیت است.

تفکر نظام‌مند

کد ۲۲: حتما ازش در یک نظام پیشرو آموزشی انتظار دارند که در آن حوزه هم دارای دانش تخصصی، تجربه عملی، تفکر نظام‌مند و اراده برای اجرای آنچه که میتونه محیط یادگیری در بهبود شرایط یادگیری دانش‌آموز تاثیرگذار باشه ازش انتظار میره. در نهایت نگاه جامع، نظام‌گرا و سیستمی به حوزه مأموریت خودش داشته باشه.

باور به تاثیر فضای یادگیری بر یادگیری دانش‌آموزان

کد ۲۴: در طراحی محیط فیزیکی نگاه مدیر خیلی مهم است. اینکه باوری داشته باشد که محیط یا شرایط فیزیک فرد و یادگیری بر شادبودن و نشاط دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد.

کد ۲۶: یه مدیر نباید فکر کنه همه‌ی آموزشش توسط معلمش هست. اتفاقا اسم اون کتاب هم سومین معلم هست. یعنی محیط سومین معلم. شما نباید اون رو ایگنور (ignore) کنی. خود محیط یه آموزش‌دهنده هست. وقتی درس بازه شما تشویق‌میشی بری. وقتی یه گارد بسته داره نمیری. وقتی تاریکه خوست نمیداد، 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 اون جا باشه. وقتی کلاس روشنه، نور روز داره، ویو داره. اصلا فکر کن بچه ویو داشته باشه. همین ویو داشتن چقدر خستگی شو میگیره. چقدر با خاک و طبیعت بازی کردن تمرکزش رو افزایش میده. یعنی می خوام بگم همه چی رو نباید بگی کتاب درسی و معلم. یه فاکتور سومی هم به نام محیط هست.

انعطاف پذیری

مثبت اندیشی

کد ۱۲: عادت‌مه وقتی کسی یک کاری میکنه ازش تشکر کنم و فکر میکنم در اون سواتون این خیلی مفید و موثر باشه که افرادی رو انتخاب کنیم که علاوه بر تعاملی که دارن، آدمهایی باشن که ریزترین نکات مثبت دیگران رو ببینن. انقدر منفی ها رو نبینن.

گشودگی

کد ۵: ایده ی من اینه که دونستن عیب نیست. من شاید تنها مدیری بودم ، وقتی میری بازدید یک مدرسه و به یک مدیر دیگه بخوای بگی میخوام پیام از مدرسه ات بازدید کنم مدیر میگه بیا و افتخار میکنه. من مدیری بودم که پنج ساله مدیر شدم ولی حداقل پنجاه تا مدرسه رو رفتم دیدم. یعنی فکر میکنم این کمکم کرد. و توی هر مدرسه ای نقاط ضعف و قدرتش رو (دیدم). برام مهمه یادگرفتن.

کد ۱۲: فکر می‌کنم یه مقدار باید دیدم را باز کنم و استقبال کنم از ایده‌های جدید. ممکنه که یه دفعه یه کاری رو داری توی انجمن انجام میدی. اصلا جلسه هم نیست. داری ازشون می‌خوای یه کاری رو انجام بدن یهویی نفر یه ایده ای میده و اون خودش نمی‌دونه حتی داره ایده میده. داره صحبت می‌کنه و از لابلای حرفهای اون داری این ایده رو می‌گیری. اصلا راه بسته نیست.

اصلا نباید راه رو ببندم دیگه. و اینکه آماده باشم هر ایده ای رو درجا نظر ندنم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدیم تا برسه به مرحله‌ای که قابلیت اجرا داشته باشه.

ژرف اندیشی (تعمق)

پرسشگری

کد ۱۲: آماده باشم هر ایده‌ای رو درجا نظر ندنم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدیم تا برسه به مرحله‌ای که قابلیت اجرا داشته باشه.

در جدول شماره‌ی ۲ شایستگی‌های نگرشی مورد نیاز یک مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری آورده شده است.

مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو	تفکر تیمی
اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها	
باور به دموکراسی و مردم‌سالاری	
تغییرطلب	تغییرطلبی
گسترش کار خیر	

انجام نیروها	تفکر ارزش مدارانه
پاکدستی	
وجدانی کارکردن	
باور به رهبری فرآیند یاددهی- یادگیری	تفکر پژوهشی
جامعیت و همه جانبه نگری	
انعطاف پذیری	
ژرفاندیشی (تعمق)	

جدول ۲ مولفه های شایستگی های نگرشی مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

شایستگی های مهارتی

بر اساس یافته های این پژوهش شایستگی های مهارتی در ۶ مقوله ای ارتباطات و تعاملات سازنده، نوآوری و خلاقیت، برنامه ریزی، مشارکت جویی و انجام کارگروهی، مهارت های پژوهشی و مهارت سنجش نیازها جای می گیرند.



شکل ۱۰ شایستگی های مهارتی مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

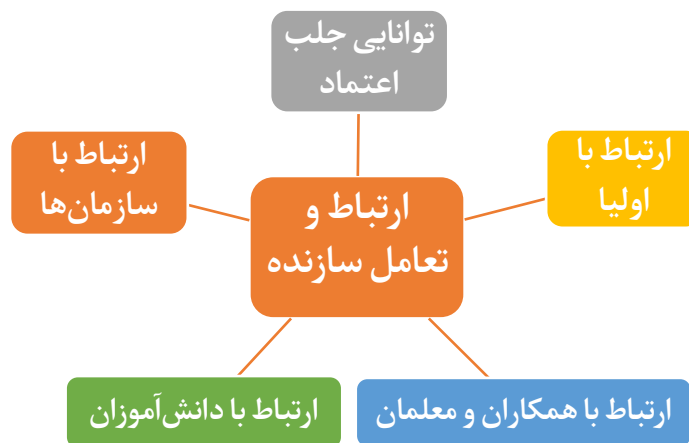
ارتباط و تعامل سازنده

ارتباط و تعامل سازنده یکی از مولفه‌هایی بود که بسیاری از مدیران و متخصصان به عنوان یک مهارت مهم برای مدیر در نقش طراح محیط کالبدی یادگیری نام می‌بردند. ارتباط و تعامل سازنده با ۵ شاخص توانایی جلب اعتماد، ارتباط با سازمان‌ها، ارتباط با دانش‌آموزان، ارتباط با همکاران و معلمان و ارتباط با اولیا از مولفه‌های موردنیاز یک مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری است.

کد ۳: روابط عمومی خیلی عالی و ارتباط

کد ۱۲: رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه ی مدیریت بهم گفتش که میدونی چرا انتخابت کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و میخوام بهت بگم ۹۹ درصد مدیریت تعامله. الان می فهمم چقدر راست میگه.

کد ۲۲: ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی و تعامل سازنده ی 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 دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیر آموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.



شکل ۱۱ مولفه‌های ارتباطات و تعامل سازنده مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

توانایی جلب اعتماد

کد ۳: مالی اگر شفاف باشه دست مدیر بازه تا همه ی کارها رو انجام بده. خیلی جاها این مالی رو جدی نمی‌گیرن. اگر از نظر مالی شفاف باشد ارتباطش با همه خوب است. اگر از این نظر شفاف نباشد این را می‌خواهد سرپوش بگذارد یا مدیریتش را با خشونت پیش می‌برد. کار شفاف باشد مشکل خاصی ندارد.

کد ۵: کار کردن توی مدرسه همونطور که گفتم کار اجرا خیلی مهمه. شما اولین کاری که باید بکنید اینه که اعتماد اولیا همکار و دانش آموز رو جلب کنی. خب ارتباط مهمه، ما همه زندگی می‌کنیم برای بچه‌هامون، وقتی بینن یکی داره با جون و دل کار می‌کنه (اعتماد می‌کنن). من اینجا ساعت دوازده و نیم ساعت کاری تموم میشه ولی یادم نمیاد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. خدا رو شکر اعتماد کردن.

کد ۱۵: من ایجاد اعتماد رو برای اولیا کردم. شفاف‌سازی رو کردم. من کوچکترین هزینه‌ای می‌کنم حتما به اطلاع اولیا می‌رسونم. که شد الان این مدرسه، خیلی‌ها وارد این مدرسه شدند میگن متفاوتنه، چقدر خوبه، تمیزه و مرتب.

ارتباط با سازمان‌ها

کد ۱۴: تعامل خوب مدیر با این ارکانی که در اطراف مدرسه هستند. من هم آشنایی باهاشان دارم، هم روابط صمیمانه دارم، هم همکاری دارم. اگر من ازشان چیزی می‌خواهم آنها هم متقابلا اگر چیزی بخواهند یا کاری داشته باشند ما باهاشان همکاری می‌کنیم. مثلا بارها شده همین سرای محله گفته است برنامه‌ای داریم و می‌خواهیم برایتان اجرا کنیم، من هم گفته‌ام خب اگر مشکلی ندارد از لحاظ اداری بیااید. همکاری دوجانبه باید باشد.

کد ۱۵: من انقدر با اینها ارتباط گرفتم یجورایی با یه عده شون دوست شدم که بتونم ازشون پوئن بگیرم. اونها وظیفه دارن به آموزش پرورش کمک کنن ولی خیلی راحت زیرش میزنن اما خب چون من انقدر با اینها ارتباط گرفتم بهشون هم پوئن دادم، چی؟ مثلا میگن ما نقاشی می‌خواهیم در رابطه با ترافیک. برای کار خودشون میخوان. به من میگن خانم میران ۴۰۰ تا نقاشی به ما بده. خیلی کار سنگینیه. اونها نمیتونن این تعداد رو گیر بیان. از کجا میخوان بیان؟ میان به مدیر میگن. مدیر میتونه بکنه. پوئن میخواد ازشون. من برای اینا خیلی راحت اینم کارها رو کردم اوایل کار. همکاری متقابل در این حد. حالا چطوری بودجه گرفتم؟ من سقفم شیروونیه. چون مدرسه شصت ساله است. چوبه. بارون میومد شیروونی سی سال پیش سوراخ بود آب می‌چکید و سقف میریخت روی سر بچه‌ها. هرچی من به آموزش و پرورش گفتم انگار نه انگار اصلا تحویل نمیگیرن. انقدر با شهرداری ارتباط گرفتم تا بالاخره اینها اومدن صد درصد اینجا رو برای من ایزوگام کردن. یه کار عمرانی کردن. این صد میلیون هزینه داشت رایگان برای ما انجام دادن. این یعنی خیلی تونستم ازشون پوئن بگیرم.

کد ۲۹: مدیر میتونه خواسته هاش رو بگه، مدیر باید ارتباطات داشته باشه. لازم نیست مدیر تمام علوم و فنون رو بلد باشه ولی مدیر باید ارتباط داشته باشه با سازمان‌نوسازی، با همین بچه‌هایی که شما میگین، با معماران، با پرورش‌دهندگان حتی با همه، با هر چیزی که فکر میکنه موردنیازشه، حتی مستقیم مورد نیازش نیست. حتی در معماری. از آقای ایکس اصلا انتظاری نیست طراح باشه یا دکوراسیون داخلی بلد باشه اما باید مدیریت بلد باشه. باید یه دفترچه شماره تلفن داشته باشه از افراد مختلف، روابط عمومی بسیار خوب با افراد مختلف می‌گه تخصص این اونه. مدیرهای ما اینطوری فکر نمی‌کنن.

ارتباط با دانش‌آموزان

کد ۵: الان تک تک این دانش‌آموزان رو اسم ببرید من میگم این کلاس چندمه و بالای نود درصد رو میدونم در چه شرایط خانوادگی هستند. بلحاظ بودجه مالی، اختلاف خانوادگی، روحی، میشناسم، حتماً با بچه‌ها ها زنگ ورزش میرم، حتماً توی مراسم و توی کارگاه‌ها میرم، سعی می‌کنم بچه‌ها توی دستم باشن و همینطور خانواده‌ها.

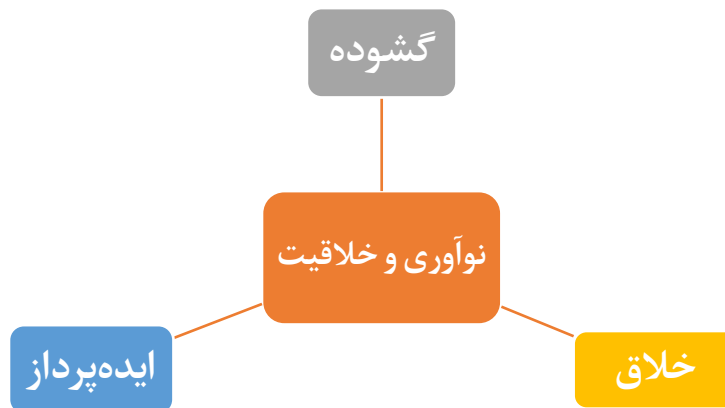
ارتباط با معلم‌ها

کد ۳: اینجا با معلم‌ها هم خیلی صحبت می‌کنم، روابطم با معلم‌ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنن، چطوری توی دل بچه‌ها ارتباط برقرار کنن، چطور با بچه‌ای صحبت کنند، همینطور با اولیا، همینطور با کارکنان، تمام وقتمون بر اینه که ببینیم چکار کنیم که این ارتباطات خوب بشه.

ارتباط با اولیا

کد ۲: یکی از بزرگترین مشکلاتی که در حال حاضر ملزوماته مشکل دوم ارتباط با اولیاست چون ما الان با توجه به اینکه روی پای خودمون و بودجه از خودمون نیست اولین نقطه‌ای که باید وصل بشیم اولیا هستند، یعنی باید نظر اولیا را جلب کنیم تا بتونیم یه کاری انجام بدیم اگر نظر اولیا جلب نشه اون کار اصلاً خراب میشه خیلی از مدیرا اصلاً نمی‌تونن ارتباط بگیرن با اولیا در انجام کارهاشون هم می‌موندن.

نوآوری و خلاقیت



شکل ۱۲ شاخص‌های نوآوری و خلاقیت مورد نیاز مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

گشودگی

کد ۱۲: اینکه خودم تفکرم چقدر باز باشه مهمه. همون خلاقیت. تهش به همون میرسم که خلاقیت باید داشته باشیم. از محدودیت‌ها به نفع خودم استفاده کنم و بعد می‌ریم سراغ مسائل مالی. پس اصلاً نباید راه رو ببندم دیگه.

خلاقیت

کد ۱۲: آدم‌های خلاق، به خلاقیتی ارزش دیده باشم. به جایی به کاری کرده باشم. به خلاقیتی داشته باشم. خلاقیت همیشه در محدودیت‌ها پیش می‌آید. وقتی من همیشه همه ابزار در کنارم باشم اصلاً خلاقیتی بروز نمی‌کنم. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته باشم سعی می‌کنم به چیزی بسازم. می‌خوام بگم من وقتی اون ابزار رو ندارم میرم خلقش می‌کنم پس محدودیت‌ها به وقت‌هایی باعث بروز خلاقیت‌ها میشه. بازم میگم خلاقیت رویه جایی نشون داده باشه که ما بگیم این اینجا خلاق بوده پس میتونه در حیطه‌ی کاری خودش هم خلاقیت داشته باشه. فکر می‌کنم اینها مهم باشه.

کد ۲۲: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. به مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمی‌تواند یک صورت‌بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه‌ها فراهم بکنه.

ایده‌پردازی

کد ۱۲: من باید منتظر باشم مثل یک شکارچی که یکی از اعضای انجمنم، یکی از معلم‌هام، معاون‌هام، یکیشون به چیزی بگه و به جرقه‌ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار.

کد ۱۵: (مدیر) باید یک چیزهایی بدانم مگر اینکه به هر حال ایده بدهد و آن معماری که دارد این طراحی را می‌کند می‌تواند آن ایده را هم از آن استفاده بهینه بکند چون علم و سوادش را دارد این ایده‌ها را می‌گیرد و استفاده‌ی بهتر را می‌کند.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) خلاقیت و نوآوری را جزو شایستگی‌های ادراکی یک مدیر آموزشی عنوان کرده‌اند.

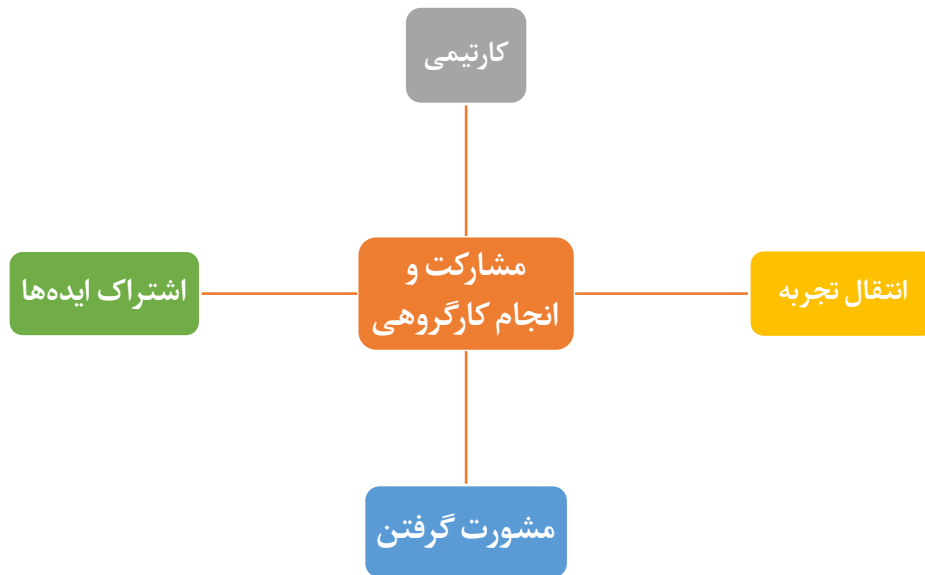
مهارت برنامه‌ریزی

کد ۲۲: یک مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری برای اینکه نقش خودش را در بهبود موقعیت و شرایط یادگیری ایفا بکند حتماً باید برای آن بخش هم مثل اجرای برنامه‌ی درسی و فعالیت‌های فوق برنامه و بهبود عملکرد مدرسه برنامه داشته باشد. یعنی اگر از یک مدیر آموزشی سوال شود که شما برای بهبود محیط فیزیکی یادگیری چکار می‌کنید بگوید که من این برنامه را دارم. مثلاً روی تابلوهای حیاط مدرسه این تغییرات را می‌خواهم ایجاد بکنم. روی کف حیاط مدرسه این تغییرات را ایجاد کردم یا علاقمندم ایجاد کنم. روی دیوارش یا چینش آدم‌هایی که وجود دارد. روی قرارگرفتن پایه‌های تحصیلی در کلاس‌ها که کدام پایه مشرف به حیاط مدرسه باشد یا کدام پایه جای دیگر باشد.

کد ۵: من تا ساعت دوازده و نیم با بچه‌هام و از اون به بعد برنامه‌ی فردام رو می‌چینم، خدا رو شکر کادر هم همراهه، می‌شینیم با معاون‌ها می‌گیم چی شد و چه اتفاقی افتاد. در جریان کارها قرار بگیریم و به برنامه‌ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره‌ایم، به جهت اینکه فردا رو بهتر شروع کنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال می‌کنیم.

کد ۲۹: برنامه‌ریزی؛ کی بگه به کی بگه چی بگه چقدر بگه؟

مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی



شکل ۱۳ شاخص‌های مشارکت و انجام کار گروهی مدیرآموزشی به‌منابه طراح محیط کالبدی یادگیری

توانایی کار تیمی

کد ۳: با مشارکت خود اولیاست. گاهی خودشان می‌گویند رنگ می‌خریم و خودمان می‌زنیم. یکی نجار بود خودش چوب می‌آورد و انجام می‌داد. باغچه‌ی آن مدرسه را یکی از والدین که دکتر بود درست کرد. تمام گیاهان را خودش آورد.

کد ۱۲: برای اینکه به اون زیبایی برسیم باید همه تلاش کنیم. تابستان دیوارهای حیاط رو مامانها اومدن رنگ کردن. انقدر با عشق اومدن انجام دادن تمام شد. همه اش توی فکر اینم که کاش بتونیم به بچه‌ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه‌اش رو در سال‌های بعد می‌بینیم. مفهوم واقعی مشارکت این بود که بدون اینکه من بگم و درخواستی داشته باشم اونها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم.

همه‌ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. وقتی در جلسه‌ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم به تخصصی دارن، فکر میکنم که اونها خیلی کمک‌کننده هستند. اینجا به آقای هست که مهندسی صنایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده میده. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه به کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می‌خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمیومد. وقتی من این رو در انجمن مطرح می‌کنم و اونها میرن با اولیا صحبت می‌کنن، همه که خوششون بیاد قشنگ همه چیز آماده میشه.

توانایی انتقال تجربه

کد ۸: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد.

اشتراک ایده‌ها

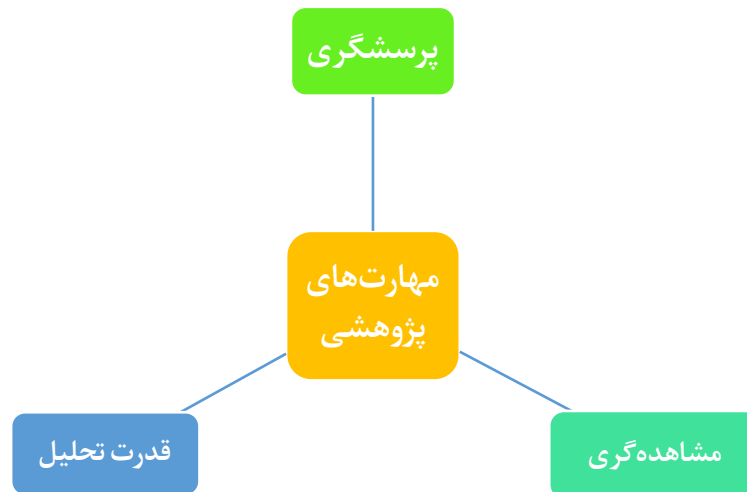
کد ۳: الان شما با من صحبت می‌کنید چیزی را سانسور نمی‌کنم. تمام اطلاعاتم را با تصویر می‌ذارم در اختیارت. می‌گم شاید شما طرحی و ایده‌ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. هرچی دارم به اون فردی که میاد می‌گم که شاید به راهی یا شیوه‌ای از من رو بهره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده.

کد ۱۵: یعنی بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرهارا مد نظر بگیرد و آنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

مشورت گرفتن

کد ۲۹: مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشه، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشه. ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متاسفانه مشورت نمی‌گیرن.

مهارت‌های پژوهشی



شکل ۱۴ شاخص‌های موردنیاز یک مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

کد ۲۷: اگر (روحیه و نگاه پژوهشگرانه) نباشه نمی‌تونه از محیط درست استفاده کنه. توی روحیه‌ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی‌هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می‌کنه رو باید داشته باشه و از افرادی بهره بهره 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 ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا بررسی به این‌که فلان قسمت از طبقه‌ی سوم به درد فلان کار می‌خوره.

پرسشگری

کد ۱۲: آماده باشم هر ایده‌ای رو درجا نظر ندم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدم تا برسه به مرحله‌ای که قابلیت اجرا داشته باشه.

مشاهده‌گری

کد ۲۹: مشاهده‌گری یعنی اگر کسی می‌خواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید 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.

قدرت تحلیل

کد ۱۵: بتواند تمام نظرهای را مد نظر بگیرد و آنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد. یک جامع نگری و قدرت تحلیل داشته باشد.

کد ۲۷: قدرت تحلیل داشته باشه که هر کدوم (از موقعیت‌های مدرسه) 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.

مهارت سنجش نیازها

کد ۲۲: ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشه، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشه.

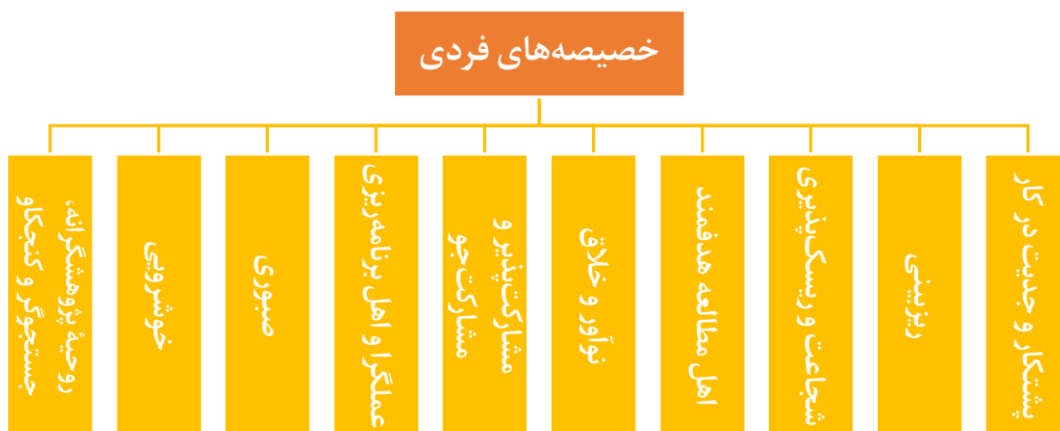
در جدول شماره‌ی ۳ شایستگی‌های مهارتی یک مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری نشان داده شده‌است.

ارتباطات و تعامل سازنده	توانایی جلب اعتماد
	ارتباط با سازمان‌ها
	ارتباط با دانش‌آموزان
	ارتباط با همکاران و معلم‌ها
	ارتباط با اولیا
	گشوده

خلاق	نوآوری و خلاقیت
ایده پرداز	
برنامه ریزی	برنامه ریزی
توانایی کار تیمی	مشارکت جویی و انجام کار گروهی
توانایی انتقال تجربه	
توانایی اشتراک ایده ها	
توانایی مشورت گرفتن	
پرسشگری	مهارت های پژوهشی
مشاهده گری	
قدرت تحلیل	
مهارت سنجش نیازها	مهارت سنجش نیازها

جدول ۳ شایستگی های مهارتی مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

خصیصه های فردی



شکل ۱۵ خصیصه های فردی مورد نیاز یک مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

پشتکار و جدیت در کار

کد ۳: پشتکار داشته باشی، جدیت داشته باشی در کارت، مسئولیت داشته باشی. اصلاً نشده تابحال غیبت کنم، دیر بیام، زود برم. نشده کارهای دیگه ام رو اولویت بذارم به مدرسه. هر اتفاقی بیفته غیر ساعت اداری. این خیلی برایم مهم است.

کد ۵: من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه ی فردام رو می چینم، خدا رو شکر کادر هم همراهه، میشینیم با معاون ها می گیم چی شد و چه اتفاقی افتاد. در جریان کارها قرار بگیریم و به برنامه ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره ایم، به جهت اینکه فردا رو بهتر شروع کنیم و خیلی

چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال می‌کنیم. الان مدیرهای همجوار من هستن که دوازده و نیم می‌بینم که از جلوی در مدرسه رد میشن، میگن خداحافظ شما، کار موند برای فردا، ولی این برای من مهمه. کد ۱۵: داشتن فضا رو میدیدن، انقدر باشوق صحبت کردم که آقای فلانی این سنگ‌ها رو می‌بینید؟ من این سنگ‌ها رو از یزد رفتم آوردم برای اینکه ارزون دریاد. آقای فلانی که از وزارتخانه آمدید، شماها اون بالا نشستید، می‌بینید این نیمکت رو من از فلانجا آوردم برای اینکه ارزون دریاد. خودم با ماشینم رفتم فلانجا این رو خریدم برای اینکه ارزون دریاد.

کد ۲۱: یکی پشت کاره یکی تجربه است من فکر می‌کنم پشت کارم خوبه سعی و تلاش هم خوبه وقت گذاری ام خوبه و بحث تجربه به اندازه کافی تجربه کافی رو داریم و الحمدالله کار رو واردیم. چون دیگه می‌گم وقتی آدم خودش پای کار باشه پشتکار داشته باشه من فکر می‌کنم بقیه اعضای تیم هم میتونن حمایت کنن و میتونن کنار شما حرکت کنن.

ریزیبینی

کد ۱۵: خصیصه‌های شخصیتی هم خیلی مهم هست؛ یک مدیری که خب به هر حال به خیلی از نکات توجه می‌کند خیلی فرق دارد با مدیری که کلی نگر هستش، می‌تونم بگم که ۸۰٪ مدیران مدارس همین شکلی هستند یعنی انقدر ریز بین نشوند توی نکات که واقعا شاید اگر این نیمکت از اینجا برود اینجا خیلی کیفیت برود بالا و شاید اهمیت ندهند. پس دیدگاه مدیر خیلی مهم هست، خصیصه‌های شخصیتی یک مدیر خیلی خیلی مهم هست.

شجاعت و ریسک‌پذیری

کد ۸: دغدغه مند باشد و باید اهل ریسک هم باشد وگرنه مدیر مدرسه نمی‌تواند کار انجام دهد. در حساب من هیچی پول نیست ولی دارم هزینه می‌کنم. این یعنی ریسک.

اهل مطالعه هدفمند

کد ۳: ده تا کتاب برای منابع معرفی کردند که خیلی باعلاقه خوندم. می‌خواندم و می‌دیدم چقدر خوب و کاربردی هست و گفتم مدیر بشم یا نشم اینها در محیط کاری من کاربرد داره. کد ۵: من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله محور خوندم. با اینکه شش ماهه این روش رو شروع کردیم. ولی برام مهمه که به کجا و کدوم سمت می‌خواهم برم. یعنی هدفم باید تعیین شده باشه. کاری که دارم انجام میدم خروجیش چیه.

نوآور و خلاق

کد ۱۲: آدم‌های خلاق، یه خلاقیتی ازش دیده باشم. یه جایی یه کاری کرده باشه. یه خلاقیتی داشته باشه. کد ۳۱: خلاق و آشنا به حوزه

مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو

مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، علاوه بر اینکه می‌تواند به عنوان یک مهارت تقویت شود، باید به صورت یک خصیصه‌ی فردی هم در نهاد فرد مدیر وجود داشته باشد. همانطور که ابراهیمی و همکاران نیز این خصیصه را جزو شایستگی‌های پایه برای یک مدیر آموزشی دانسته‌اند.

کد ۲۲: ویژگی‌هایی که برای یک مدیرآموزشی علم مدیریت تعریف کرده همان ویژگی‌هایی است که مدیر را می‌تواند تبدیل کند به طراح محیط فیزیکی یادگیری. از این مجموعه ویژگی‌ها اونی که می‌تواند ممتازتر باشد خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری.

کد ۲۳: اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می‌تواند مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو باشد.

کد ۲۵: یک سری شرایطی هست که آدم‌هایی که در مشارکت شرکت می‌کنند باید زمینه‌هایی داشته باشند. استاد ملکیان در مورد اخلاق گفتگو مباحثی دارند و می‌گویند مشارکت نوعی گفتگوست. اینکه افراد چگونه مشارکت کنند و کجا مشارکت کنند. وقتی قرار است مدیری انتخاب کنیم اینها ویژگی‌های اصلی‌اش هست. عجب نداشته باشد. یک سری ویژگیهای آداب گفتگو را داشته باشد.

عملگرا و اهل برنامه‌ریزی

کد ۳: ده تا کتاب برای منابع معرفی کردند که خیلی باعلاقه خوندم. می‌خواندم و می‌دیدم چقدر خوب و کاربردی هست و گفتم مدیر بشم یا نشم اینها در محیط کاری من کاربرد داره.

کد ۵: هر طرحی که اداره بهم میداد با جون و دل اجرا می‌کنم. نه لیبل‌ی نه نمادین و عکس و فیلمی، میرم در بطنش و خروجی‌اش رو هم بهشون می‌گم. من به دل کار می‌زنم. این برام مهمه یعنی احساس می‌کنم تا نری توی دل کار نمی‌فهمی جریان چیه.

ملزمن معلم‌های من باید هفته‌ای یکبار از آزمایشگاه استفاده کنند، ملزمنند از کتابخانه استفاده کنند، از اتاق جغرافیا، اتاق بازی استفاده کنند. ازشون کار می‌خوام. اینکه فقط بچه رو ببری آزمایشگاه مهم نیست. باید دوتا شیشه بدی دست بچه، بریزه، بشکونه، در حد امکانات خودت. اصلاً ببره خونه انجام بده.

من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه‌ی فردام رو می‌چینم، خدا رو شکر کادر هم همراهه، می‌شینیم با معاون‌ها می‌گیم چی شد و چه اتفاقی افتاد. در جریان کارها قرار بگیریم و یه برنامه‌ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره‌ایم، به جهت اینکه فردا رو بهتر شروع کنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال می‌کنیم.

صبوری

کد ۱۴: بله به هر حال اخلاق هم باید داشته باشد. اخلاق هم خیلی مهم است. اخلاق خوب، برخورد خوب، تعامل خوب، صبوری هم باید داشته باشی، بالاخره کمبودهایی در همه جا هست، ممکنه یک مشکلاتی از جانب اونها برای ما پیش بیاد، یا از طرف ما برای اونها پیش بیاد که باید با صبوری رفع و حل و فصل کنیم.

خوشرویی

کد ۸: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد.

روحیه‌ی پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو

یکی از خصیصه‌هایی که جزو یافته‌های این پژوهش برای مدیران آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری استخراج شد، داشتن روحیه‌ی پژوهشگرانه است. یعنی یک مدیر آموزشی علاوه بر اینکه باید نگاه پژوهشی و مهارت‌های لازم برای انجام پژوهش را داشته باشد، باید از روحیه‌ی پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو نیز برخوردار باشد. در روحیه‌ی پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و تمام ویژگی‌هایی که یک پژوهشگر برای انجام پژوهش به آنها نیاز دارد را باید داشته باشد و یک مدیر باید از افرادی بهره برد که قابلیت‌های لازم برای انجام این پژوهش‌ها را داشته باشند. زیرا قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه‌ریزی و اجرا کند. این تیم باید قدرت تحلیل داشته و برای این منظور گام اول این است که مشاهده گر قوی‌ای باشند و همه‌ی آن چیزی که در وضع موجود وجود دارد را به خوبی احصا کرده، در کنار یکدیگر تحلیل کنند و به ترتیب اولویت و نیازهای فضای فیزیکی در یک ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار داده و برای انجامشان اقدام کنند.

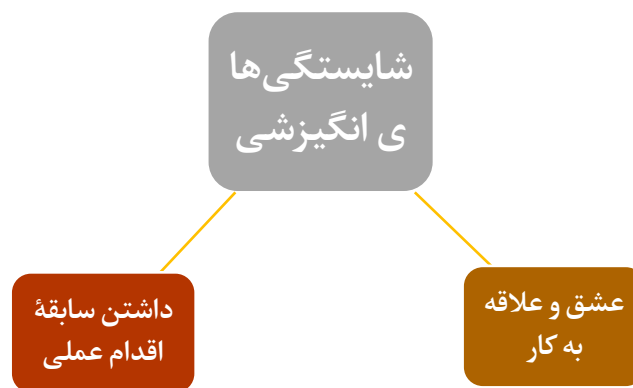
کد ۲۲: ویژگی سوم داشتن روحیه‌ی جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوسته و مداوم محیط مدیریت خودش رو رصد بکنه، مورد بررسی قرار بده، مورد تحلیل قرار بده، نیازها رو شناسایی بکنه و نگاه کنجکاوانه، جستجوگرانه و پژوهشی داشته باشه تا بتونه اون تغییرات لازم رو در محیط فیزی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

پشتکار و جدیت در کار
ریزبینی
شجاعت و ریسک‌پذیری
اهل مطالعه هدفمند
نوآور و خلاق
مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو
عملگرا و اهل برنامه‌ریزی
صبوری
خوشرویی
روحیه‌ی پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو

جدول ۴ خصیصه‌های فردی موردنیاز مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

شایستگی‌های انگیزشی

آن چیزی که در مدیرانی که توانسته بودند به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری فعالیت کنند وجود داشت انگیزه برای انجام تغییرات در مدرسه و عشق و علاقه‌ای بود که به کارشان داشتند و اثر این را می‌توان در اقداماتی که برای تغییر و طراحی محیط یادگیری مدارس انجام داده‌اند پیدا کرد و شاید هیچ‌چیز به اندازه‌ی این اقدامات در کنار مولفه‌های نگرشی ایشان نتواند میزان انگیزه‌شان را برای نقش‌آفرینی به‌عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری نشان دهد. در این بخش ضمن اشاره به برخی از این اقدامات می‌توان چنین نتیجه گرفت که انگیزه‌ی کافی در مدیران برای تغییر و طراحی محیط کالبدی یادگیری وجود دارد.



شکل ۱۶ شاخص‌های شایستگی‌های انگیزشی موردنیاز مدیر به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

عشق و علاقه به کار

کد ۳: مدیران اولاً باید خودشان بخواهند ما الان اکثراً برای هرکاری می‌گوییم مدیر بیاید ولی مدیری که علاقمند است و انگیزه دارد باید انتخاب بشود یا مثلاً انتخابی باشد، یعنی مدیر خودش انتخاب کند. آن موقع که مدیر خودش انتخاب می‌کند خیلی فرق می‌کند، آنجا (ست که) یادگیری حاصل می‌شود. ولی اگر به‌صورت اجباری باشد فقط می‌خواهد ساعتش رو پر کند ولی این مدیری که با علاقه انتخاب می‌کند آن وقت هست که می‌تواند در راس کار باشد برای بیان خواسته‌ها.

کد ۱۵: آخه خیلی من غرق کارم میشم. بازرسین وزارتخانه (اومده بودن)، من انقدر با اینها راحت صحبت کردم. داشتن فضا رو می‌دیدن اول، انقدر باشوق صحبت کردم که آقای فلانی این سنگ‌ها رو می‌بینید؟ من این سنگ‌ها رو از یزد رفتم آوردم برای اینکه ارزون دریاد. آقای فلانی که از وزارتخانه آمدید، شماها اون بالا نشستید، می‌بینید این نیمکت رو من از فلانجا آوردم برای اینکه ارزون دریاد. خودم با ماشینم رفتم فلانجا این رو خریدم برای اینکه ارزون دریاد. یعنی انقدر اینها رو با شوق گفته بودم وقتی رفته بودند اداره به رییس اداره گفته بودند ما نمی‌دونیم واقعا در رابطه با این مدرسه چی بگیم. انقدر که با عشق صحبت کرد. انقدر که واقعا می‌دیدیم انجام شده و حرف نیست و عمل شده س. الان هم در جواب سوال شما میگم برای اینکه من غرق کارم می‌شدم.

داشتن سابقه‌ی اقدام عملی

ساخت سالن ورزشی

کد ۲: من سر این قضیه جنگیدم با مقاومت افراد اداره و سازمان مواجه شدم یعنی نگذاشتند. برای مثال همین امسال من رفتم با شهرداری‌ها و فرهنگسراها قرارداد بستم تا یک سری امکانات برای بچه‌های مدرسه بیاورند سالن تیراندازی فراهم کنیم بعد سالن‌های مجزای دیگری مثلاً سالن بسکتبال و غیره طراحی کنیم، حتی آمدند گفتند ما بودجه هم می‌دهیم ما خودمان انجام می‌دهیم شما فقط اینجا مدیریت کنید یعنی خود اداره آموزش و پرورش مقاومت کردند و نشد.

کد ۱۲: لطفی بود که هزینه (ساخت سالن ورزشی) رو اداره کل پرداخت کرد. هنوز هم خیلی‌ها مخالفن و میگن اون سالن اجتماعات بود. اما من همیشه فکر می‌کنم اولویت من بچه است. من مدیر دانش‌آموزان هستم، نه پدر و مادرها که حالا سالی دو دفعه بخوام انجمن و اولیا رو دعوت بکنم که حالا دو دفعه جشن داشته باشیم، دو دفعه عزاداری. اینها تعدادش خیلی کمه ولی سالن رو میشه به یه منظوری ساخت که بشه برای هر زنگ استفاده کرد. به نظرم میاد که از هر فضایی باید استفاده کرد برای اینکه تغییری در روند آموزشی ایجاد بشه.

بازسازی سرویس بهداشتی

کد ۲: یا مثلاً سرویس بهداشتی رو من ساختم سال گذشته، اولیا می‌گفتند یه چیز معمولی باشه که بچه‌ها استفاده کنند. من گفتم وقتی بچه امکانات خوبی در مدرسه داشته باشه خود دیدن این امکانات انرژی مثبت و خوبی به بچه انتقال میده. پس باید روی تک تک این مسائل ما دقت کنیم. من خودم از سرویس بهداشتی مدرسه شروع کردم، سعی کردم که واقعا سنگ تموم بذارم روی این قضیه برای بچه‌ها. خود استفاده از آینه‌کاری توی سرویس بهداشتی برای بچه‌ها، استفاده از آب گرم و آب سرد.

ایده‌پردازی برای طراحی حیاط مدرسه و ورودی

کد ۲: دقت کرده باشید ما در ورودی مدرسه گلدونهای مختلف گذاشتیم که بچه‌ها احساس کنند در یک محیط آرومی دارند وارد مدرسه می‌شوند.

کد ۳: الان ما اینجا چون حیاط مدرسه مون کوچیکه من هرچقدر فکر کردم دیدم حیاط رو که نمی‌تونم بزرگ کنم ولی دوتا دیوار سفیده، خیلی بلند، برای ساختمان بغلیه، من نشستم فکر کردم با خودم گفتم این رو من اگر بتونم به شکل باغ رنگ‌آمیزی کنم بچه‌ها که وارد مدرسه میشن (جذب میشن)، اگر بتونیم کامل کنیم اون دوتا دیوار رو، زمینش رو چمن کنیم، بغلش رو سکو کنیم که بچه‌ها میخوان بشینن.

طراحی اتاق مدیریت احساسات و آرامش

کد ۳: من در سایت‌های خارجی جستجو می‌کردم دیدم اتاقی هست آنجا به نام اتاق مدیریت احساسات، مدرسه پسرانه بود و دیدم بعضی از بچه‌ها انقدر خشن و پرخاشگر هستند در حیاط مدرسه سرشون رو

می‌زدن به دیوار، گفتیم اتاقی رو درست کنیم که بچه‌ها رو به آرامش دعوت کنیم، این رو کردیم اتاق مدیریت احساسات.

طراحی اتاق جغرافیا

کد ۳: اتاق دیگه‌ای بود می‌گفتن اینجا اتاق جغرافیاست، ولی اونقدر که جذابیت داشته باشه نبود، ما این کارها رو با کمک مهندس‌ها انجام می‌دادیم، طراحی می‌کردیم و تری دی نقشه رو می‌کشیدیم و بعد پیاده می‌کردیم، بچه هر بار بیاد در اتاق جغرافیا بشینه این رو می‌بینه، وقتی می‌بینه دیگه نیازی به حفظ کردن نیست، محیط یادگیری ببینید چقدر تاثیر داره، معلم و دانش آموزها وارد اونجا می‌شدند، برای دانش آموزان چهارم، پنجم، ششم خیلی خوب بود، کلاسی که از نظر رنگ و نور و در و دیوار و طراحی‌ها یک کلاس خیلی خوبی بود.

طراحی باغچه‌ی آموزشی و مشارکت اولیا

کد ۳: سال اولی که مدیر شدم در مدرسه‌ای فضای مدرسه خیلی بزرگ بود، از قدیم ساخته شده بود، سالن‌ها، راهروهای خیلی بزرگ، گلخونه، پاسیو، نورگیر، خیلی بزرگ بود. پاسیوی آنجا ده سال بود که هیچکاری توش انجام نشده بود، فقط یک سری گیاهان خودبخود رشد کرده بودند. اب هم نمی‌دادند، یک در اهنی که اصلا باز نشده بود، من اینجا را کردم اتاق آموزشی علوم، بالاش هم باز بود و چندتا درخت داشت با کمک اولیا تمام علف‌ها و گیاه‌های خودرو رو کندیم، خاک باغچه رو عوض کردیم، اون شکل قدیم دراومد که چندتا باغچه‌ی مجزا بوده، دوباره اونها رو زیرسازی کردیم و رنگ کردیم و با کمک خود بچه‌ها لونه‌ی پرنده‌ها رو گذاشتیم که با چوب ساخته بودند، زمینش را چمن کردیم و توسط اولیا دوباره گل کاشته شد و شد کلاس گیاهان درس علوم، بعد هر کلاسی برای خودش گلدان داشت، اینکه بچه‌ها کوچک کوچک بیارن سر کلاس نور نداشته باشه، پلاستیک داشته باشه نبود، اون محیط یک محیط یادگیری خیلی خوب بود.

کد ۵: پاسیوی اینجا یه چیز خیلی ساده بود. این کاج پیشنهاد خود بچه‌ها بود که کاشتند. یا گل‌های رنگی کاشتند اینجا خیلی تغییر کرد. نقاشی‌های روی دیوارش رو کردن. چمن زدن. بچه‌ها اصولا در فعالیت‌های آموزشی شرکت دارن. بهار اینجا خیلی قشنگه. من که اومدم رفتم یه مدرسه دیدم آبنا داره، کادر و انجمن گفتن نیازی نیست، من گفتم خوبه فضا رو دلنشین میکنه. خیلی هزینه کردم به کمک اولیا آبنا زدم این وسط. انقدر مورد استقبال قرار گرفت، الان بچه‌ها کلاسهای آموزششیشون رو میان اینجا. خیلی خوشاینده برای همکارهای من که فضا، فضای دلنشینی. ساخته به هر حال، رسیدگی می‌خواد، هزینه می‌خواد. اینها جز سختی چیزی نداره.

طرح کافی‌شاپ در مدرسه

کد ۵: یه روز از اولیا کمک گرفتم و یه فضایی رو چیدم و کافی‌شاپ گذاشتم، چقدر بچه‌ها دوست داشتن. رستوران بردمشون خودشون سفارش بدن. فست فودی مثلا. خودشون نشستن خودشون منو گرفتن سفارش دادن.

برگزاری اردوی درون مدرسه‌ای

کد ۵: صبح می‌گیم بچه‌ها اصلاً کتاب نیارن مدرسه. دو سه بار در سال این اتفاق می‌فته. یکیش بعد از پایان ترم اوله. بچه‌ها از صبح هیچ کتابی با خودشون نیارن، وسایل بازی بیارن هرچی که دوست دارن. چادر می‌زنن توی حیاط و از صبح تا ظهر توی چادرشون هستن و بازی می‌کنن و ما هم یه سری بازی‌ها براشون طراحی می‌کنیم.

مشارکت بچه‌ها در طراحی مدرسه

کد ۵: لاستیک‌ها هم ایده‌ی خود بچه‌ها بود. ما سال گذشته فروردین بچه‌ها رو بردیم به یک مرکز بازیافت برای شهرداری و بچه‌ها بعد از اون یاد گرفتند که چقدر می‌تونن از وسایل بازیافتی استفاده کنن. وقتی که برگشتن ما ازشون گزارش کار خواستیم و گفتیم ایده‌تون رو بدید برای وسایل بازیافتی مدرسه. و یکی از ایده‌هایی که دادن استفاده از لاستیک بابت گلدون، زیباسازی، صندلی بود. حتی ما یه جشنی داشتیم که بچه‌ها از این بازیافتی‌ها استفاده کردن و کلاسشون رو تزئین کردند. این خیلی خوب بود، اردوی علمی نبود، بردیم که بچه‌ها بایه واژه‌ای آشنا بشن ولی تونست به بچه‌ها کمک کنه برای آموزش. حتی ایده‌هایی که بچه‌ها به ما دادن خیلی فراتر از اینها بود، ما در حد امکانات و بضاعتمون رفتیم جلو. ولی بچه‌ها خودشون به ما ایده میدن.

مرتب‌سازی و زیباسازی فضا

کد ۱۲: من وقتی اومدم اینجا اتاق معلم‌ها انقدر حال من رو بد کرد. یعنی زشت‌ترین و بهم ریخته‌ترین و کثیف‌ترین اتاق اتاق معلم‌ها بود. سمتی هست که نور نداره و خفه است. اتاق مدیریت رو بهش رسیده بودن عالی. اما اتاق معلم‌ها افتضاح. تمام تلاشم رو کردم فضا خوب بشه. شاهکار نیست ولی تمیزه. وقتی معلم‌ها دیدن چون من مدیر تازه کار بودم هیچکس از من تشکر نکرد. من هم تشکر نمی‌خواستم فقط می‌خواستم حال خوبشون رو از چشم‌هاشون ببینم. از فردا دیدم لایوهاشون رو دارن اونجا می‌گیرن. خب این خوبه. تموم شد و من بازخورد رو گرفتم. الان بعد از یک سال دارن می‌گویند.

طراحی راهروهای یادگیری

کد ۱۲: بین شما اگر الان وارد راهروی مدرسه ما شدین دقت کردین که کف راهرو یک سری طرح‌ها کشیده شده. ما این زمینه رو روی زمین کشیدیم و به معلم‌ها می‌گیم این رو نگاه کن بازی طراحی کن بر اساس این. مثلاً این بازی که پشت دفتر خودم هست چهارده تا بازی برای درس‌های مختلف برایش طراحی شده است. حالا می‌چسبونیم روی دیوار، هر معلمی میاد می‌گه من مثلاً قرآن دارم، تاس لازم داره، دایره لازم داره و وسایل رو خودش متناسب با بازی می‌گه.

تمیز و مرتب کردن ساختمان

کد ۱۵: من خیلی دوست داشتم مدرسه ای رو که داشته باشم فیزیک مدرسه (خوب باشه)، در اولین دیدارم با اولیا میگم بچه اول باید جاش امن باشه، تمیز باشه، احساس خوب بهش دست بده و بعد برسیم به آموزش و پرورشش. امنیت بچه ها، سلامت بچه ها برای من اولویت بود، توی این مورد که خیلی زیاد عمل کردم در این پنج سال. این مدرسه ۶۰ ساله است و نابود، شما وقتی وارد این مدرسه می شدی حس خیلی بدی داشتی، دیوار داشت می ریخت، سقف بارون میومد می ریخت. آجرها معلوم بود، تخته سیاه نداشتن، دیوار رو رنگ سبز زده بودن، نیمکت ها شکسته بود، خیلی بد. یعنی من روزی که اومدم بغضم گرفت. گفتم وای این چه مدرسه ای بود به من دادید؟ گفتند تو بساز. ولی من واقعا ساختم، یعنی به اولیا گفتم کمک کنید. الان خیلی ها وارد این مدرسه شدند میگن متفاوت، چقدر خوبه، تمیزه و مرتب. اینها در این شش سال شده. خیلی انرژی من رو گرفته، خیلی زیاد. اصلا عمر من رو گرفته. منتها من علاقه داشتم کیف می کنم که خب وای اینجا رو درست و مرتب کردم. من به مادرهای سال بالاترم گفتم افتخار من اینه که بعد از شش سال تونستم موضع مدرسه تون رو عوض کنم.

مواردی که بیان شد، تنها گوشه ای از اقداماتی است که مدیران برای تبدیل ساختمان مدرسه به یک ساختمان مناسب یادگیری انجام داده اند. در تحلیل این اقدامات دو نکته حائز اهمیت است. نکته ی اول اینکه بسیاری از اقدامات انجام شده در راستای تامین نیازهای اولیه دانش آموزان و معلمان است. مثل امنیت ساختمان، تمیزی و

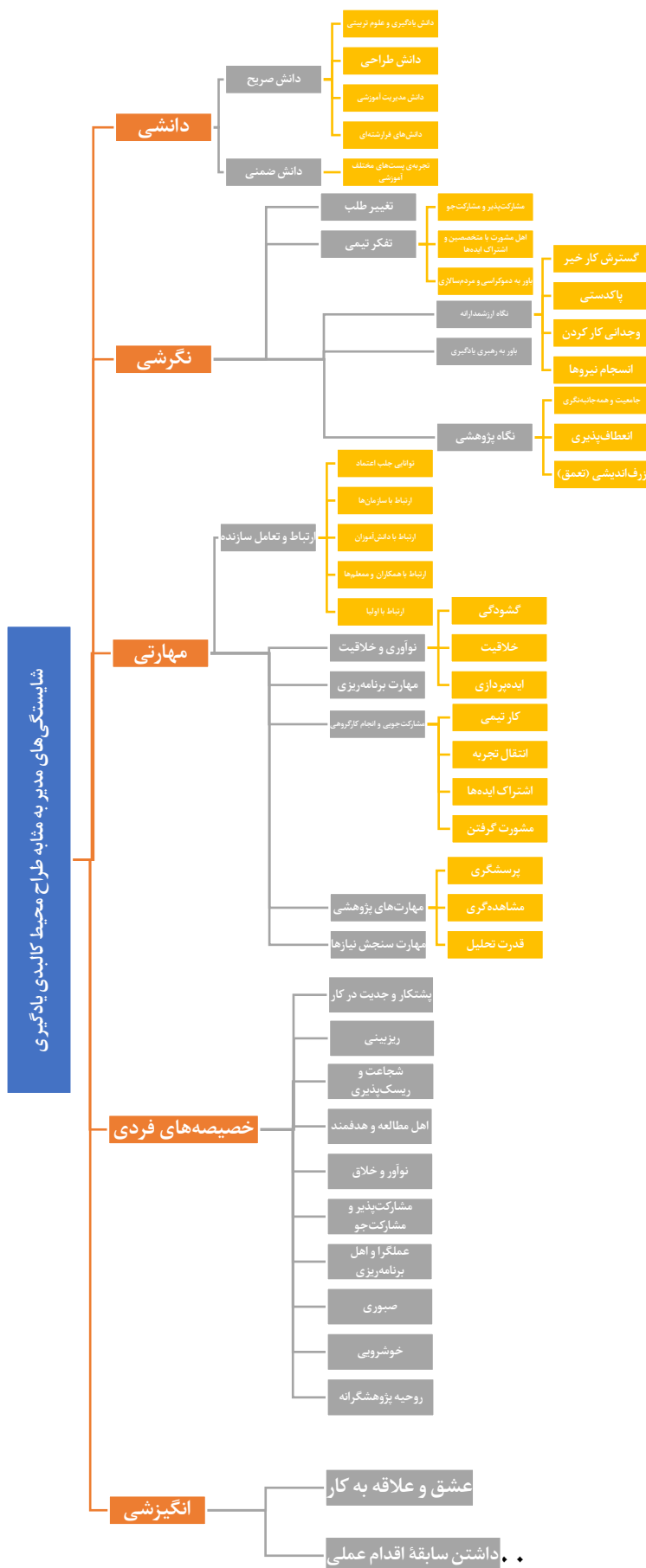
مرتب سازی، تامین سیستم گرمایش و سرمایش مناسب و یا بازسازی سرویس های بهداشتی. نکته ی دوم این است که تمام اقدامات جزو طراحی داخلی ساختمان محسوب می شود و به دلیل آنکه در ساختار سیاست گذاری و قانونی ما حضور مدیران در امر طراحی ساختمان دیده نشده است، ایشان دستشان در آن زمینه بسته بود. اما انگیزه ی کافی در این مدیران برای اقدام در زمینه ی طراحی معماری ساختمان نیز وجود دارد.

اقدامات عملی مدیران مدارس

ساخت سالن ورزشی
بازسازی سرویس بهداشتی
ایده پردازی برای طراحی حیاط و ورودی مدرسه
طراحی اتاق مدیریت احساسات و آرامش
طراحی اتاق جغرافیا
طراحی باغچه آموزشی و مشارکت اولیا
طراحی کافی شاپ در مدرسه
برگزاری اردوی درون مدرسه ای
مشارکت بچه ها در طراحی مدرسه
مرتب سازی و زیباسازی فضا
طراحی راهروهای یادگیری
تمیز و مرتب کردن ساختمان

شکل ۱۷ اقدامات عملی مدیران مدارس در راستای شایستگی های انگیزشی

نمودار یافته‌های پژوهش



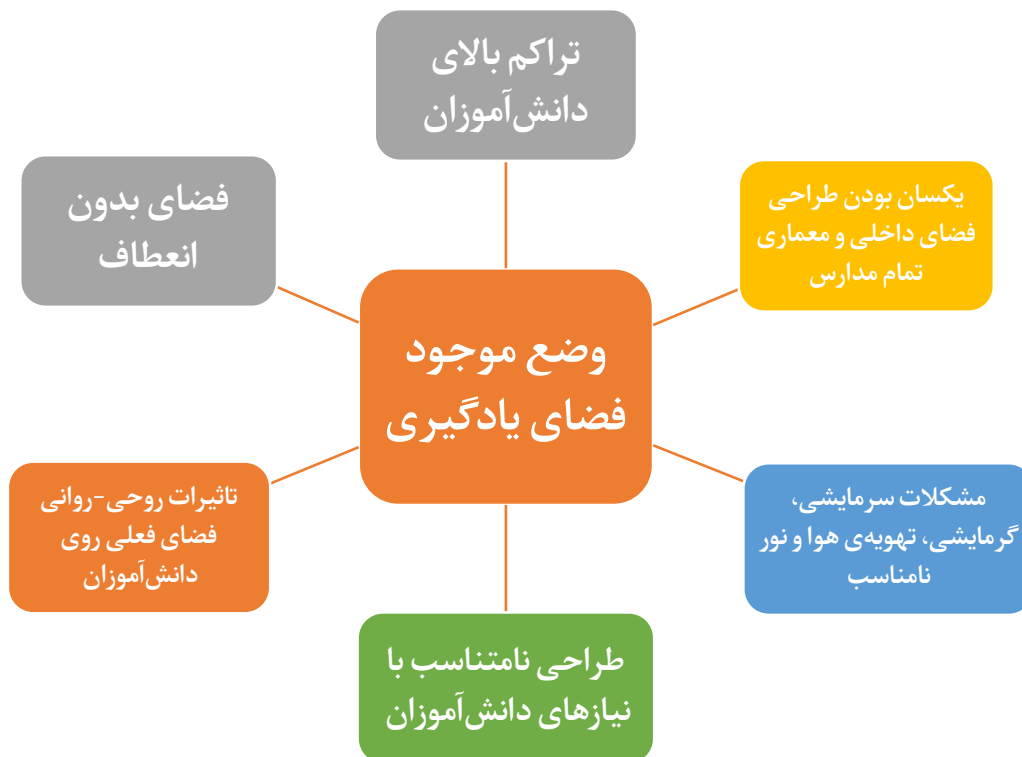
شکل ۱۸ شایستگی‌های موردنیاز مدیر آموزشی
به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

تحلیل یافته‌های جانبی پژوهش

یافته‌های جانبی این پژوهش شامل وضع موجود فضاهای یادگیری، وضع مطلوب فضاهای یادگیری از دید مدیران و موانع و محدودیت‌های موجود برای رسیدن به فضای یادگیری مطلوب و ایفای نقش مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری است. در ادامه به جمع‌بندی هرکدام می‌پردازیم.

وضع موجود فضای یادگیری

مهم‌ترین مولفه‌های مطرح‌شده از جانب مدیران در وضعیت موجود فضاهای یادگیری شامل تراکم بالای دانش‌آموزان در فضای کالبدی، فضای بدون انعطاف، یکسان بودن طراحی فضای داخلی و معماری تمام مدارس، مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور نامناسب، تاثیرات روحی-روانی فضای فعلی روی دانش‌آموزان و طراحی نامتناسب با نیازهای دانش‌آموزان است.



شکل ۱۹ نمودار وضع موجود محیط‌های یادگیری

<p>تراکم بالای دانش‌آموزان در فضای کالبدی</p>	<p>کد ۲: تراکم بیش از اندازه کلاس جلوگیری می‌کند که معلم از حیطه انتقال مستقیم بره سمت کارهای مختلف تعاملی.</p> <p>کد ۴: یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشد با سه و شش تا دانش آموز. الان ما کلاس‌ها مون چهل و چهار، پنج متره با چهل و چهار دانش‌آموز. در کلاس‌های ما معلم اصلا جای حرکت نداره، خودش نمی‌تونه بایسته چه برسه به اینکه بخواد کاری انجام بده. بچه‌ها تا جلوی تخته نشسته‌اند.</p> <p>کد ۵: چیزی که معضله و من امسال خیلی روش مقاومت کردم و بالا نبردم، تعداد بالای دانش آموز در فضا است. این فضاهایی که ما داریم استاندارد، خوبه ولی برای تعداد دانش آموز سی نفر، نه چهل نفر، چهل نفر واقعا دیگه فشرده می‌کند</p> <p>کد ۶: کلاس‌ها خوب و بزرگ است. استاندارد است. البته آمار دانش‌آموزان خیلی زیاد است.</p> <p>کد ۸: فضای فیزیکی صد در صد غیر استاندارد داره. اندازه‌ی کلاس، دلیلش هم این است که اینجا اصلا مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است!</p> <p>کد ۱۴: مناسب که نیست. تازه مدرسه ما که نوسازه نسبتا مناسبه اما این هم با استانداردها فاصله داره. کلاسی داریم با ۴۲ تا دانش‌آموز.</p> <p>کد ۲۱: این مدرسه با توجه به شرایط موجود برای حول و حوش چهارصد نفر ساخته شده اما ظرفیتش هفتصد و پنجاه نفره، کلاس‌هایی که تعبیه شده به صورت استاندارد تعداد دانش آموزان بیست نفر است اما متاسفانه تا چهل نفر هم رفتیم.</p>
<p>فضای بدون انعطاف</p>	<p>کد ۴: فضای کلاس طوری باشد که هرکدام رو خواست بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلا مناسب نیست.</p> <p>کد ۱۵: ببینید من اصلا این نیمکت‌ها رو قبول ندارم. این نیمکت رو ماها همه نشستیم. بابا همیشه یادگیری اونجا صورت بگیره انقدر که سفت و سخته.</p> <p>کد ۲۷: متاسفانه همه کلاس‌های ما شانه تخم مرغی چیده میشه. چه نیمکت چه صندلی یک نفره باشد پشت سر هم چیده می‌شود. به ندرت مدیران ما می‌توانند در کلاسشان مبلمان دیگری داشته باشند.</p> <p>کد ۲۹: این عدم انعطاف که در چیدمان آموزشی ما هست مستقیم روی یادگیری تاثیر دارد و باعث شده معلم‌ها خیلی از کارهایی که میشه انجام داد و یادگیری بهتر صورت می‌گیره صرف نظر می‌کنند ازش.</p> <p>کد ۴: ببین اصلا نرم یک کلاسی عادی ۲۵ تاست. وقتی میره روی ۴۵ دیگه اون کلاس فقط معلم میتونه از روش سخنرانی استفاده کنه.</p> <p>کد ۱۲: الان اتفاقی که داره در اکثر کلاس‌ها میفته این هست که بچه‌ها همون روش سنتی سخنرانی رو دارن می‌بینن که معلم میره پای تخته و شروع می‌کند به درس دادن</p>
<p>یکسان بودن طراحی فضای داخلی و معماری تمام مدارس</p>	<p>کد ۲: برای رفع تکلیف یک ساختمان ساخته می‌شود که ۴۰ تا ۵۰ تا ۱۰۰ تا ۲۰۰ بچه بریزند که فقط بشینن پشت میز نیمکت‌ها از ساعت ۸ صبح تا ساعت ۱۲ به نظر من بیشتر وقت تلف کردن بچه‌ها</p> <p>کد ۱۵: همه میخوان عین هم و شبیه هم، خصوصا مدارس ابتدایی رو شما وارد بشید همه جا آبی، تمام حیاط‌ها. دقت کنید این بار، ۹۹٪ آبی.</p>

<p>کد ۲۹: الان تقریباً همه‌ی مدارس ما تا نیمه سنگ هستند، بعد سنگهای سفید با حاشیه قرمز. شما میری مدرسه‌ی ابتدایی می‌بینی همینه، راهنمایی میری همینه، متوسطه میری باز همینه. یعنی هیچ تفاوتی بین مدارس ما نیست.</p> <p>بالای ۹۰ درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر.</p>	
<p>کد ۲: یکی از جدی‌ترین و کوچک‌ترین چیزهایی که باید در بخش کلاس در نظر داشته باشیم تهویه هوای مناسب حتی آن هم دیده نمی‌شود الان نوسازی در کلاس‌هایی که می‌سازند و ما می‌رویم می‌بینیم که اصلاً تهویه هوای مناسبی ندارد کلاس را ساختند اصلاً جای کولر جای تهویه هوا هیچی نگذاشتند یک فضای فیزیکی صرفاً خشک ساختن تحویل دادند به قولی از سرشان باز کنند رفع تکلیف بکنند.</p> <p>کد ۵: تهویه باید داشته باشه، نداره. باید سرمایش و گرمایشش صد باشه، اینطوری نیست که همه‌ی مدارس کلاس‌هاشون کولر داشته باشه. تازه مدارس خوب هم هستند گاهی. از منطقه‌ی پنج آن طرف‌تر می‌رویم می‌بینیم کولر ندارند. سرمایش و گرمایش حداقل امکانی است که باید برای بچه‌ها فراهم کرد.</p> <p>کد ۶: مدرسه آبگرم نداره هنوز آب گرمش وصل نشده. من همش میگم خدا رو شکر این دو هفته تعطیله (وگرنه) بچه‌ها طفلی دستشان یخ می‌کند.</p> <p>کد ۲۹: اکثر و بالای ۹۰ درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاس‌های آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولاً در فصول گرم سال به شدت اذیت می‌شوند. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستان‌ها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاسهایی که سال به سال آفتاب نمی‌بینن از نظر سلامت جسمی بچه‌ها مشکل داره چه برسه به اینکه زمستان‌ها سرده.</p>	<p>مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور نامناسب</p>
<p>کد ۳: شما الان بروید و این ساختمان را نگاه کنید. پونزده سال بود در این مدرسه مستقر بودند. راهرو را بروید نگاه کنید، مثل خوابگاه می‌ماند.</p> <p>کد ۲۴: چینش صندلی‌های فعلی ما استبداد است، روح استبداد بر آن حاکم است.</p> <p>کد ۲۹: اما غیرمستقیم نوع چینش و مبلمان و حتی معماری مدارس ما اصلاً مناسب مدرسه نیست و نه تنها برای بچه‌ها انگیزه ایجاد نمیکند بعضاً دلهره آورده .</p>	<p>تأثیرات روحی-روانی فضای فعلی روی دانش‌آموزان</p>
<p>کد ۲: یعنی ننشستند به یک کاری، مدرن و بنا به نیاز بچه‌ها بیان بسازن. بیایند ببینند نیازهای بچه‌ها چیست؟ با توجه به اینکه تمام ساختمان مثل قوطی کبریت است بچه‌ها فضایی ندارند برای ورزش، فضایی ندارند برای فعالیت.</p> <p>کد ۱۸: متناسب با زمان ما نیست نسل ما نیست، مایک نسلی داریم که خیلی‌هاشون از معلم‌هاشون توی تکلونوژی جلوترن، بیشتر دانش دارن، بیشتر مسلمان.</p> <p>کد ۲۹: همون شهرداری که می‌آید و اسفندماه تامین می‌کند وسایل ورزشی بزرگسال نصب می‌کند بصورت رایگان در مدرسه، وسایلی که اگر توی پارک دیده باشید. معلم که اصلاً وقت نداره، اصلاً به درد بچه نمی‌خورد و معمولاً استفاده نمی‌شود.</p>	<p>طراحی نامتناسب با نیازهای دانش‌آموزان</p>

جدول ۵ وضع موجود فضاهای یادگیری

وضع مطلوب فضای یادگیری از نگاه مدیران

فقر دانشی مدیران در بیان وضع مطلوب محیط کالبدی یادگیری کاملاً مشهود بود. اغلب ایشان در پاسخ به این سوال که "اقتضائات محیط کالبدی مناسب برای تحقق یادگیری با این فرآیندی که توضیح دادید چیست؟" به بیان ایده‌های کلی، مانند فضای امن یا فضایی که حس آرامش بدهد، بدون بیان مصداق کالبدی یا بیان نظراتشان در مورد رنگ و شعارها یا مطالب نوشته شده روی دیوار مدرسه یا بیان اقداماتی که ربطی به فضای کالبدی نداشت می‌پرداختند. به عنوان مثال یکی از شرکت‌کنندگان در پاسخ به این سوال گفت:

کد ۱۷: یکی از کارهایی که می‌کنیم تو شورای آموزگاران، حتماً با همکارانمون چون همکارا هم همونطور که بچه‌ها متفاوتن، همکارا هم متفاوتن. ما تو شوراهای آموزگارانمون، بدون این که مشخص بکنیم شما معلمی هستی که بتونی یا معلمی هستی که نمی‌تونی؛ فقط ارائه می‌دیم. یعنی می‌گیم روش‌ها اینه.

پاسخ مدیران به سوال اقتضائات محیط کالبدی مناسب برای تحقق یادگیری با این فرآیندی که توضیح دادید چیست؟:

کد ۱۳: من دوست داشتم یه حیاط بسیار وسیع می‌داشتیم که می‌تونستیم کارها و فعالیت‌های بچه‌ها رو توی حیاط مدرسه انجام بدیم.	حیاط بزرگ
کد ۱۸: چون محلی که مدرسه ما قرار گرفته محل خوبیه، فضایی که مدرسه داره مثل حیاط خب این خیلی خوبه.	
کد ۱۸: مدرسه ما دو طبقه هستش خیلی پله نداره برای بچه‌های کوچیک، معمولاً مدرسی که طبقات زیادی داره خب هم خطرناکه و هم سخته.	تعداد طبقات و تعداد پله‌ها کم
کد ۱۵: فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت. علوم نباید در کلاس انجام بشه. قسمت طبیعتش باید در طبیعت انجام بشه. قسمت شیمی و اینها باید در آزمایشگاه انجام بشه.	طبیعت به مثابه فضای یادگیری
کد ۳: اگر من کلاسی داشتم بزرگ و میزها به صورت گرد بود وسایل‌ها رو می‌ذاشتم روی میزها تا بچه‌ها در این فضا خودشون دست بزنن و لمس کنن، کار، صحبت، بحث، گفتگو کنن، اونجاست که یادگیری حاصل میشه.	مبل‌مان منعطف و مناسب چیدمان گرد یا یو شکل
کد ۴: فضا به گونه‌ای باشه که معلم چیدمان بچه‌ها رو به هر شکلی که بخواد بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلاً مناسب نیست. صندلی بچه‌ها طوری باشه که هرچیدمانی رو بخوان بتونن توی کلاس داشته باشن.	
کد ۱۵: نوع نیمکت‌ها رو کامل عوض میکنم. اصلاً این مدل نیمکت‌ها پشت سر هم نشستن غلطه از نظر من. باید یه حالتی باشه که یو شکل باشه. حالت کنفرانسی..	
کد ۱۵: مدارس ما آزمایشگاه ندارن. مهم‌ترین قسمت یک مدرسه که باید تجهیز و تکمیل باشه آزمایشگاهش است.	داشتن یک آزمایشگاه مجهز و مناسب
کد ۱۳: یه کلاس استاندارد کلاسیه که فضا داشته باشه که چیدمان کلاست رو تغییر بدی. این طوری نباشه که بچه‌ها به صورت کتابی کنار هم نشسته باشن. وقتی کلاس	فضای مناسب برای تغییر چیدمان مبل‌مان کلاس و فعالیت‌های گروهی

فضا داشته باشد و بتونن این چرخش رو انجام بدن. معلم دستش بازه و اصلا اون تغییر خودش برای بچه‌ها جاذبه ایجاد میکنه.	
<p>کد ۵: محیط یادگیری متناسب با سن یادگیرنده باشد. یعنی شما هیچ وقت یک مدرسه‌ی ابتدایی رو نمی‌تونن مثل یک مدرسه‌ی متوسطه تعریفش کنی. فضا خیلی باید در حد سن دانش‌آموز باشد.</p> <p>کد ۸: اگر فضایی باشد که متناسب سن بچه‌ها تدوین کنید می‌بینید که یادگیری هم بهتر صورت می‌گیره.</p>	متناسب با سن یادگیرنده
<p>کد ۵: اگر بچه‌ها کارکردهاشون رو روی دیوار می‌بینن، نه تشویق و نه تنبیه، براشون مهمه کارشون روی دیواره. ایجاد انگیزه می‌کنه. شما الان توی همه‌ی کلاسهای من وارد بشید حتما سقف تزئین شده است. حالا یا با کار خود بچه‌هاست یا آماده است یا کار اولیانشونه. حتما روی دیوار کارکرد نقاشی بچه‌ها خورده، برگه‌ی نقاشی روی دیوار نیست. کارکرد عملی بچه‌هاست، دست سازه‌های خود بچه‌هاست.</p>	امکان قراردادن کارهای بچه‌ها روی دیوار
<p>کد ۵: فضای دیوارهای مدرسه‌ی من یا توی کلاس‌ها رو نگاه کنید هر دیوارش یه رنگه. یعنی یه دیوار سبزه، روبرویش نارنجیه، این ور صوتیه، اونور آبییه. همه‌ی کلاس‌های من نورگیریش به همین شکله یک دیوار کاملا نورگیره، یک دیوار هم تخته است، حتما دیوار انتهای کلاس یا زرده یا آبییه یا قرمزه، یه رنگ شادی داره. حتما قرار نیست ما بهترین امکانات رو داشته باشیم که رنگ صورتی روی دیوار باشد. همین رنگ صورتی میتونه با کاردستی بچه‌ها رنگی رنگی بشه.</p>	دیوارهای رنگی رنگی
<p>کد ۵: اصلا موافق این نیستم که فضای فیزیکی خیلی باید شیک باشه تمیز باشه امکانات آنچنانی داشته باشه، ولی تغییرش رو صد در صد موافقمش. تغییر مکانی رو.</p>	ساده و در عین حال جذاب
<p>کد ۵: تغییرش رو صد در صد موافقمش. تغییر مکانی رو. برای بچه مطمئنا در دوران ابتدایی تغییر فضا خیلی توی آموزش کمک‌کننده است. یه تغییر ساده. فضا بالاخره به یه روشی تغییر کنه. چون برای بچه‌ها مهمه. ما دچار روزمرگی هستیم و متوجه نمی‌شیم ولی تغییر فضا روی بچه‌ها خیلی تاثیر داره. ما اصطلاح خودمون اینه که بچه‌ها توی یه سنی به ترک روی دیوار هم می‌خندن. چرا؟ چون ریزبینی دارن. ترک دیوار رو برای خودشون یه چیز هیجانی می‌بینن می‌خندن. این تغییر فضا اون هیجان است و اصلا موافق امکانات نیستم و این کار رو توی مدرسه‌ی خودم انجام دادم.</p>	امکان تغییرات کوچک و ساده در فضا
<p>کد ۴: فضای کتابخونه یه اتاق بزرگ باشه پر از کتاب که دانش آموز بره اونجا مطالعه کنه. کتاب رو بگیره و همونجا مطالعه کنه. یا اینکه یه نگاهی به کتاب بندازه و بعد بردش.</p>	کتابخانه‌ی بزرگ
<p>کد ۴: الان یک مشکلی که مساله‌ی اصلی مدرسه مون هست اینه که باید یه اتاق با تجهیزات کامل بهداشتی باشه بخصوص یه مدرسه‌ای که مثل مدرسه‌ی ما پسرونه است که هر مشکلی برای دانش آموز پیش اومد ما بتونیم امکانات داشته باشیم که از آن استفاده کنیم.</p>	اتاق بهداشت مناسب
<p>کد ۳: اگر فضای کلاس از این بزرگتر بود و تعداد دانش‌آموزان کمتر بود ما می‌تونستیم برای هر دانش‌آموزی وسیله‌ی خاص خودش رو بذاریم، اینها جزو ایده‌آل هامون بود.</p>	تراکم مناسب و استاندارد دانش‌آموز

کد ۴: فضای آموزشی کلاس‌ها باید استاندارد باشد. هر دانش‌آموز حداقل یک و نیم تا دو متر مربع فضا داخل کلاس داشته باشد اما ما که این امکانات را نداریم. مثلاً یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشد با باسی و شش تا دانش‌آموز.	
--	--

جدول ۶ وضع مطلوب فضاهای یادگیری از دید مدیران

اگر من طراح بودم ...

یافته‌های این پژوهش در پاسخ به این سوال که اگر طراح بودید ساختمان مدرسه را چطور طراحی می‌کردید؟ نشان از دیدگاه مدیران مدرسه نسبت به یادگیری و همچنین مسائل و مشکلات فعلی فضاهای یادگیری دارد. نکته‌ی مهم این است که در برخی پاسخ‌ها مدیران مواردی را جزو ایده‌آل‌هایشان مطرح کردند که در بسیاری از کشورها از بدیهیات ساخت ساختمان مدارس هستند.

طراحی کافی شاپ در مدرسه

استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین برق

رعایت ایمنی ساختمان مدرسه

ساخت سرویس بهداشتی مناسب

استفاده از مولفه‌های حیوان و طبیعت

ساخت سالن ورزشی

قابلیت استفاده از ابزار هوشمند

چیدمان گرد مبلمان کلاس و مناسب فعالیت‌های گروهی

کلاس‌های موضوعی/کارگاهی

اگر من
طراح
بودم ...

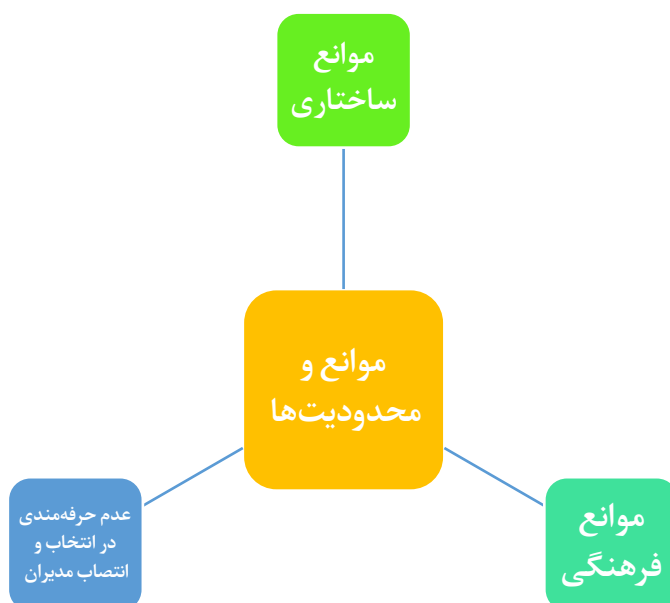
شکل ۲۰ اگر من طراح بودم ...

<p>کلاس‌های موضوعی/کارگاهی</p>	<p>کد ۵: حتما کارگاه‌های مختلفی می‌داشتیم. حتما به کارگاه مثلا سفالگری برای بچه‌ها می‌گذاشتیم. حتما به کارگاهی می‌داشتیم که اتاق نجاری باشه. ولی مطمئنا فضای آموزشی رو اینطور نمی‌چیدم چون این ظلمه در حق آموزش و پرورش.</p> <p>کد ۱۲: قطعا کلاس‌ها این شکلی نبود. سعی می‌کردم هر کلاس یک کارگاه باشه. مثلا چیزی که همیشه دلم می‌خواد، باز می‌داشتیم کلاس‌ها رو. ما از مرحله تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.</p> <p>کد ۳۲: اگر یک کاری را امسال من بخواهم قطعا برای مدرسه انجام بدهم این است که دو سه تا کلاس اختصاص بدهم به اتاق ریاضی. ما اتاق بازی داریم آزمایشگاه داریم ولی اتاقی به نام اتاق ریاضی نداریم. خوب اتاق آزمایشگاه به نوعی اتاق ساعت علوم ما می‌شود، اما فقط از تجهیزات استفاده می‌کنیم و فعالیتی نمی‌توانیم در آن انجام بدهیم این را افزایش می‌دهم.</p>
<p>چیدمان گرد مبل‌مان کلاس و مناسب فعالیت‌های گروهی</p>	<p>کد ۱۲: چینش میزها رو حتما گرد می‌چیدم و فضایی قرار می‌دادم که بچه‌ها حتما به شکل گرد بتونن گروه گروه کنار هم قرار بگیرن.</p>
<p>ساخت سالن ورزشی</p>	<p>کد ۵: اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می‌کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن ورزشی باشه و هم اتاق بازی باشه.</p> <p>کد ۱۳: دوست داشتم فضایی داشتم که بچه‌ها بجای اینکه برن باشگاه بیرون در محیط مدرسه‌ی خودم باشه. اگر می‌خواستم طراحی کنم به همین مدرسه‌ای طراحی می‌کردم. جزو ایده آل‌هامون میشه.</p>
<p>قابلیت استفاده از ابزار هوشمند</p>	<p>کد ۱۲: حتما از ابزار هوشمند استفاده می‌کنم. توی به محیط آموزشی‌ای که به شکل کارگاهی و هوشمند، همه‌ی ابزارها و روش‌ها نوین. در کنار هم می‌تونه به موفقیت برسونه.</p>
<p>استفاده از مولفه‌های حیوان و طبیعت</p>	<p>کد ۱۲: به نظر من اگر بچه با حیوانات در ارتباط باشه، با گیاه در ارتباط باشه، بتونه طبیعت رو لمسش کنه اونوقت هست که مراقبش خواهد بود.</p> <p>کد ۱۲: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم به باغچه‌ای درست کنم، اصلا ایده‌ام این بود و به اداره هم گفتم اما متاسفانه فضای مدرسه این اجازه رو به من نداد. اینها خیلی رویایی و آرمانگرایانه است.</p>
<p>رعایت ایمنی ساختمان مدرسه</p>	<p>کد ۵: ایمنیش رو خیلی رعایت می‌کردم چون ایمنی خیلی برای بچه‌ها مهمه.</p>
<p>ساخت سرویس بهداشتی مناسب</p>	<p>کد ۵: سرویس بهداشتیم فضاش سرده، این کار رو نمی‌کردم که اینطور باشه. وضوخانه‌ی بهتری برای بچه‌ها تعبیه می‌کردم. با توجه به فضای آموزشی‌ای که دارم این ساختار رو نمی‌چیدم. حتما ساختار قشنگ‌تری می‌داشتیم. اگر موقع ساخت دقت بشه که این فضا، فضای آموزشیه، فضای مدرسه است، چقدر میتونه کمک‌کننده باشه.</p>
<p>استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین برق</p>	<p>کد ۵: فضاها بزرگه. تمام پشت بام‌های مدارس ما میتونه از انرژی خورشیدی استفاده کنه.</p>
<p>طراحی کافی شاپ در مدرسه</p>	<p>کد ۵: بچه‌های من به درخواستی که دارن اینه که خانم توی مدرسه کافی شاپ داشته باشیم.</p>

جدول ۱۷ اگر من طراح بودم ...

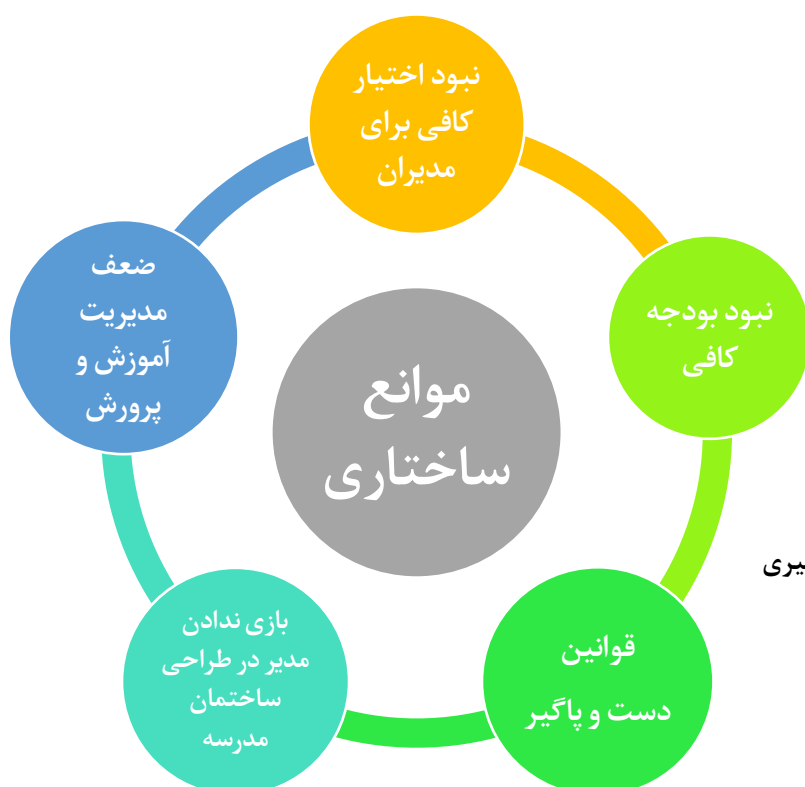
موانع و محدودیت‌ها برای ایفای نقش مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

موانعی که بر سر راه مدیران وجود دارد تا نتوانند به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری ایفای نقش کنند به سه دسته‌ی موانع ساختاری، موانع فرهنگی و عدم حرفه‌مندی در انتخاب و انتصاب مدیران تقسیم می‌شوند.



شکل ۲۱

موانع ساختاری



شکل ۲۲ موانع ساختاری بر سر راه مدیر به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری

نبود بودجه‌ی کافی

بسیاری از مدیران که در تلاش بودند تا به عنوان طراح محیط کالبدی ایفای نقش کنند به مسائل و مشکلات مالی اشاره می کردند و اصلی ترین مساله را نداشتن بودجه‌ی کافی برای تغییرات می دانستند. کمکی هم که از اولیا دریافت می شود عمدتاً صرف کارهای عمرانی و نگهداشت مدرسه می شود.

کد ۸: یکی از مساله‌ی مالی است که صد در صد مساله است.

کد ۱۲: مالی. محدودیت مالی خیلی دارم. معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

کد ۱۴: بله من به شخصه خیلی طرح‌ها و نظرات دارم ولی بخاطر محدودیت‌های مالی نمی توانم. همیشه به اولیا می گویم، اگر مبلغی که در غیرانتفاعی می دهید به من می دادید مدرسه گلستان می شد ولی متأسفانه همراهی اولیا و آموزش و پرورش و ارگان‌های دیگر را نداریم.

کد ۱۵: ما مشکل نیرو داریم ما مشکل بودجه داریم. مهم ترینش اینه که ما مشکل مالی داریم و چون مشکل مالی داریم کار انجام نمیشه و جلو نمیره.

ما طبیعت اونطور که بدرد بخوره و امنیت بچه رو ما تضمین کنیم نداریم. دوم اینکه من بخوام بچه رو ببرم باید اتوبوس بگیرم. بودجه نداریم. مثلاً میخوام برم هیومن پارک. من اگر باشم قسمت بدن انسان رو اصلاً نمیام اینجا آموزش بدم. فضا اونجاست. می برم بچه‌هام رو اونجا. ۱۵۰ تومن بلیطشه ۵۰ تومن اتوبوس میشه ۲۰۰ تومن. اصلاً بچه‌های ما کمک مردمی نمی تونن بدن. نون شبشون رو ندارن بدن.

کد ۱۷: این پتانسیلی هست، یعنی یه طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهرویه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. یه چیز خامی تحویل میدن دیگه. مدیر باید نگاه کنه ببینه اصن پولی داره که خرج بکنه. وقتی در حال حاضر هم تقریباً میشه گفت میزان کمکی که از طرف مالی به مدارس میشه تقریباً به صفر نزدیکه. خب مدیر هم نمیتونه مانور بده که این راهرو تنگه یا مثلاً اگر مثلاً شکلش به شکل سنگیه، از شیشه استفاده می شد یا رنگش مثلاً قرمز خیلی هیجانش بالاست همه اینا پول میخواد.

قوانین دست و پاگیر و پاسخگوئی مدیر

کد ۲: خیلی‌ها از اتفاقاتی که در اردوها می افتد واهمه دارند مثلاً خدایی نکرده یک اتفاق برای بچه‌ها رخ بده باید پاسخگو باشیم در نهایت جواب صفر و صدى اتفاقات با مدیر هست.

کد ۴: انقدر همه چیز رو نمینداختن گردن مدیر. اینها خیلی سخت است. اصلاً در بخشنامه و دستورالعمل (می نویسند) مسئول برنامه مدیر است، مسئولیت بعهده‌ی مدیر است. خب من وقتی ببینم این همه مسئولیت دارم خب مجبورم که محتاط تر عمل کنم دیگه. هرچیزی رو اجازه ندَم.

کد ۵: من اگر می خواستم چنین کاری رو بکنم اولین کاری که میکردم که الان هم اقدام کردم، یک حیاط پشتی بزرگ داریم که بهتون نشون میدم، اداره مدام سنگ انداخت و نشد و هنوز هم وسط تصمیمات اداره هستیم. اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن ورزشی باشه و هم اتاق بازی باشه.

کد ۸: ما مدارس محدودیت‌هایی داریم که به راحتی نمی‌توانیم استفاده کنیم. هر مدیری ترجیح می‌دهد که دانش‌آموزان رو از مدرسه بیرون نبره. آرامشش اینطوری بیشتر است. سختی قبلش هم بماند. در هر صورت یک نوع ریسک است.

کد ۱۲: غیر از مالی‌ی سری قوانین هم دست و پاگیره. مثلاً من الان می‌گم یه باغچه‌ای می‌خوام درست کنم. این باغچه رو باید من از صد. جا مجوز بگیرم. ممکنه به من بگه طبق قوانین نمی‌تونی یه همچین کاری انجام بدی. اگر به من باشه حیوون هم میارم خب نمی‌تونم. یه سری قوانین دست و پاگیره اما معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

اگر من از فضای مدرسه خارج بشم مشمول قانون اردوها و حراست و کاغذبازی و این داستان‌ها میشم و کارم سخت میشه. من می‌خواستم همه چیز رو بیارم اینجا. یه جایی بشه، همه‌اش هم شعارم همینه، بچه با شادی بیاد.

کد ۱۴: قوانین دست و پاگیر است. سال به سال بدتر می‌شود. حساسیت اولیا هم بیشتر می‌شود. کوچکترین اتفاقی هم بیفتد می‌فتد گردن مدیر و گاهی آدم می‌گوید اصلاً این کار انجام نشود بهتر است. مسئولیتش خیلی سنگین است و خیلی سنگین‌تر هم شده. بخاطر همین چیزها خیلی کارها را می‌گویم محدودتر انجام بدهم.

کد ۱۵: فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت. اگر من الان بخوام بچه‌ها رو ببرم طبیعت باید پول خرج کنم. نیست. اگر من بخوام بچه‌ها رو ببرم فلان موزه انقدر مراحل اداری، مجوز، فلان داره پشیمونم می‌کنن.

کد ۲۲: در خیلی از زمینه‌های دیگه هم اینطور است. مدیر چقدر در سلامت سازمانی مدرسه، در جو روانی مدرسه، در جو مشارکتی مدرسه، در بهداشت جسمی مدرسه می‌تواند نقش داشته‌باشد. همه اینها به واسطه‌ی گستردگی نقش‌ها و مأموریت‌ها 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. 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.

کد ۲۵: یکی از مسائل مدیرها قوانین آموزش و پرورش بود. چون بحث ما مساله‌ی معماری بود به این برنخوردیم اما جزو چالش‌های کار مطرح شده بود. از مهم‌ترین ضعف‌ها و چالش‌ها قوانین سختگیرانه است. خصوصاً در بحث مدرسه محله که درب مدارس باز باشد پنجشنبه و جمعه‌ها. اولین مساله‌اش این است که حراستی می‌شود. چه کسی برود، چه کسی بیاید.

کد ۲۹: متأسفانه قوانین اجازه نمیده در ایران و مدیر خوش فکر زیاد داریم اما دست و پاشون بسته است.

نبود اختیار کافی برای مدیران

کد ۲: متأسفانه با توجه به اینکه ما سیستمون بسیار متمرکز و اجازه‌ی خیلی از کارها رو به مدارس نمیده و مجوزش رو ما نداریم. خیلی از اینها رو ما نمی‌تونیم داشته باشیم و باید بسنده کنیم به دستورالعمل‌ها و

بخشنامه‌ها. یکی از مشکلاتمون این هست که باید به بخشنامه‌ها عمل کنیم و خلاقیتمون کمه و دسترسی به فضایی که بتونیم خلاقیت داشته باشیم نیست.

در بحث مدیریت ما دو نوع مدیریت داریم مدیریت ژاپنی داریم مهندسی مجدد طراحی مهندسی مجدد مدیران اختیار تام دارند یعنی یک بنا را از صفر می‌توانند طراحی کنند بازسازی کنند درست کنند در طراحی مجدد فقط می‌توانند الگوریتم را به هم بریزند یعنی چارت سازمان را هیچ کار دیگه‌ای نمی‌توانند انجام بدهند متأسفانه مدیریت‌های ما در مدیریت طراحی مجدد است. مهندسی نمی‌توانیم بکنیم نمی‌گذارند اختیارش را نداریم و الا یک مدیر مدرسه با توجه به تجربیات و نیازهایی که از بچه‌ها دیده است می‌تواند خیلی کمک بسزایی فضای ساختمان‌ها داشته باشد.

کد ۴: ما نمی‌تونیم (برای درآمذایی مدرسه کاری انجام بدیم) چون جزو دستورالعمل نیست که ما این کار رو بکنیم. مدرسه و به شخصه مدیر نمیتونه این تصمیم رو بگیره. شاید آموزش و پرورش بخواد و یه کارهایی میتونه انجام بده ولی من نه. من اگر بخوام انجام بدم آموزش و پرورش مانع میشه. دستورالعمل‌ها همه از بالا میاد.

دستورالعمل‌ها همه جا اینطور است برای اینکه از بالا میاد پایین. اگر از پایین بره بالا و اگه از ما پرسن چی رو چطوری اجرا کنیم خیلی راه حل داریم ولی همیشه دستورالعمل از بالا میاد. کلا توی آموزش و پرورش یکی از معضلاتش اینه که از بالا به پایین و از بالادستی میاد، از پایین اگه بره بالا اگه از کف مدرسه شروع کنن خیلی بهتره. قرار بود این هم بشه. مثلاً توی سند تحول هم قرار بود مدیر مدرسه رو جزویکی از ارکان مهم بدونن و از این تمرکز دریاد. یعنی به دستورالعمل داریم برای کل کشور، یعنی هر مدرسه‌ای با توجه به شرایطش و موقعیتش یه مدل کار انجام بده. قرار بود این انجام بشه ولی هنوز نشده.

کد ۲۲: باز هم او یک درجه خوبی داده. عمرانی خوبست. قریب به اتفاق مدیر اجرایی‌اند. یعنی مجری آن چیزهایی که بالادستی ازشان انتظار دارد که انجام بدهند.

کد ۲۹: متأسفانه قوانین اجازه نمیده در ایران و ببینید مدیر خوش فکر زیاد داریم اما دست و پاشون بسته است. مدیریت رو اگر بخواهیم کلان تر نگاه کنیم اینه که به مدیر باید اختیار داده بشود، ما خیلی مدارس داریم که افراد خیر می‌کوبن دوباره می‌سازن. خیل خوب در قدیم هرچی بوده دیگه تموم شده، الان که کوییده و می‌خواد دوباره بسازه چرا نباید با مدیر مدرسه مشورت بشه؟ سازمان نوسازی فقط به اشل گذاشته جلوش به خیر هم می‌گه این مدلی بساز برو بالا. بعد دوباره شما دست مدیر رو هم می‌بندید. الان مدیران ما در ساختار دستشان بسته است و نمیتونن کاری رو انجام بدن.

کد ۳۰: مسئله تفویض اختیار به مدیران جدی گرفته بشود. متأسفانه الان هر ساله هی شعار مدرسه‌محوری رو می‌دهیم ولی هی داریم دست و پای مدیر را می‌بندیم و هی بخشنامه می‌فرستیم، هی همه جا دخالت می‌کنیم اگر کار را به مدیر واگذار کنیم و فقط ما نتیجه را ازش بخواهیم. وقتی که همه چیز را به خود مدیر بسپارند مطمئناً نقشی که ایفا می‌کند خیلی متفاوت خواهد بود با آن نقشی که به حالت دستوری بخواهد کاری را انجام بدهد یا دستورات نوشته شده و بخشنامه شده از بالا را بخواهد اجرا کند.

عدم دخالت مدیر در طراحی ساختمان مدرسه

کد ۶: (ساختمان) اینجا کلنگ خورده بود اما خاک بود، پله و اتاق و غیره هیچی معلوم نبود. نمی دانستم (ما قرار است بباییم اینجا). در ساختمان قدیمی اینجا مدرسه سجادیه بوده. من روحم هم خبر نداشت از این اتفاقها.

کد ۱۲: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم یه باغچه ای درست کنم، اصلا ایده ام این بود و به اداره هم گفتم اما متأسفانه فضای مدرسه این اجازه رو به من نداد. اینجا خیلی رویایی و آرمانگرایانه است. کد ۱۷: ببینین همون طور که گفتم، این امکانات تهیه کردنش و حالا پتانسیل فضایی که وجود داره برای هر مدرسه، اول به همون مدرسه خامی که در اختیارت قرار میدنه دیگه ی مدیر وقتی داخل مدرسه ای میشه برای اولین بار، چیزی رو نمی تونه اضافه و کم بکنه. نمیتونه با خودش مصالح بیره اونجا مثلاً بگه این دیوار رو خراب کنین، اون دیوارو وصل کنین. این پتانسیلی هست، یعنی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهرویی، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. ی چیز خامی تحویل میدن دیگه خب؟ پول نباشه، من هرچقدر هم که بلد باشم اینجا باید چه اتفاقی بیوفته، زیرساخت اصلیش هم نتونم تغییر بدم، عملاً میشه گفت کاری نمیشه کرد. باید حالا با مقامات بالاتر، بالادستی های خب به قولی تمهیداتی رو در نظر بگیرن که بشه ی کاری کرد.

کد ۲۲: هرعاملی که منجر به این بشود که مدیر مدرسه ما این نقش را نتواند ایفا بکند می شود موانعش. میتونه موانع ساختاری باشه که خیلی مدیر مدرسه را بازی نمی دهند، مدرسه را با همه ی وسایل و امکاناتش تحویل مدیر می دهند و می گویند مدیر تو بهره برداری برو. گرچه از اونجا به بعد هم خیلی می تواند موثر باشد ولی خود این ساختار که مدیر را خیلی در فرآیند طراحی و ساخت و تجهیز منابع راه نمی دهند یک مانع است.

کد ۲۳: در حال حاضر مدیران آموزشی ما مدرسه را تحویل می گیرند. در هیچ کجای نقشه ساختمان، قرارداد، پیمانکار و... هیچگونه دخالتی ندارند، ضمن اینکه شاید علمش رو هم نداشته باشند. ولی دخالت ندارند. اما روی مبلمان آموزشی، چیدمان المان ها و تعیین نقشه کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می شوید و از یک مدرسه شاید قدیمی لذت می برید، وقتی نگاه می کنید این چیدمان ها این و...؟ آرامش میگیرید، اصلاً این خودش یادگیرست اما وقتی وارد جایی می شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته ؟ . در بخش سخت افزاری غیر از ساختمان، بقیه چیزها با مدیر است، اتاق تکثیر رو کجا بگذاره، اتاق معاون آموزشی رو کجا بذاره، اتاق خودش رو کجا بذاره، تمام این جایگاه ها رو مدیر تعیین میکنه که این نقش بسیار سازنده ای داره.

نه از نظر وظیفه ای و نه از نظر روند و شکل و شمایل کار (مدیر دخالتی ندارد). پیمانکار دارد، قرارداد دارد، برنامه های ساخت خودش را دارد آن ساخت و ساز. محیط، فضا، متراژ، مجوز شهرداری، تعداد طبقات. اینکه مربوط به چه دوره ای هست. اصلاً مدیری در این قسمت نیست. مدیر برمی گردد به آموزش و پرورش که اگر

در حوزه مدیریت آموزش و پرورش بتوانیم کلان تر نگاه کنیم، آن می تواندیه مقدار در طراحی تا حد زیادی ورود پیدا کند. مدیری داشتیم آمد مدرسه ای را بازدید کرد، گفت زمانیکه من یک کارشناس ابتدایی بودم این مدرسه داشت ساخته می شد. آمدم اینجا و گفتم این مدرسه و این سازه اصلا کیفیت یک مدرسه ی یادگیری را ندارد. این سه تا کار باید صورت بگیرد. می گفت هیچکس جوابی به من نداد. مدرسه ساخته شد الان پر از اشکال است. یعنی حتی مدیریت آموزش و پرورش در حوزه زیرمجموعه خودش، کارشناس ها و کارشناس مسئول ها نمی توانند ورود پیدا کنند در کار پیمانکار و قرارداد و این مسائل. دیگه به تبع مدیر مدرسه که برای آنجا هنوز مشخص نشده که کی هست که بخواد بیاد و طرحی بدهد.

کد ۲۹: ما خیلی مدارسی داریم که افراد خیر می کوبن دوباره میسازن. خیل خوب در قدیم هرچی بوده دیگه تموم شده، الان که کوییده و میخواد دوباره بسازه چرا نباید با مدیر مدرسه مشورت بشه، یا با معلم ها مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقطیه اشل گذاشته جلوش به خیر هم میگه این مدلی بساز پرو بالا.

سازمان نوسازی به مشت مهندس به مشت کارمند، برای ما مدرسه میسازن، یکیشون تا حالا تجربه ی معلمی نداشته، اکی ما مهندس می خواهیم برای نوسازی، اما بیاد چندتا جلسه بذاره مدیر اینجا چجوری ساخته بشه بهتره؟ توی ساختمان قبلیه چی کم داشتی؟

ضعف مدیریت آموزش و پرورش

کد ۲: بحث دوم این هست که ثبات مدیریتی است. یعنی مدیر می خواد کاری انجام بده توی محیط باید ثبات (داشته باشه). وقتی اداره مطمئن می شود که نیرو نیروی توانمندی هست و بهش اعتماد کند و بهش فضا بدهد و قدرت بدهد بتواند ۴ سال ۵ سال تو مدرسه کار کند بعد مدرسه می رود به سمت شکوفایی و کارهای خلاقانه وقتی مدیر یک ساله دو ساله سه ساله جابجا می شود، درگیر نگاه ها و نگرش های مختلفی در اداره دلسرد می شود و دیگه کار انجام نمی دهد.

کد ۴: (ارگان های خارج از مدرسه) هستند ولی بیشتر ما رو اذیت می کنند تا کار انجام بدن. مثلا شهرداری دنبال اجرای طرح های خودش، مثلا ما الان بهشون میگیم چهارتا وسیله بازی بیارید نمایارن ولی طرح های خودش رو بخواد اجرا کنه میاد. تعاملشون باید بیشتر باشه. قبلا بیشتر بود ولی الان آموزش و پرورش خیلی سختگیرتر شده. میگه با هر ارگانی باید اول ما اجازه بدیم. مثلا شهرداری میاد میگه ما آموزش تفکیک زباله داریم، آموزش طرح ترافیک داریم. گل رو دارم، بیا من در مدرسه و آموزش بدم. حراست اداره به شدت مانع هست و میگه نباید بیان داخل مدرسه. پلیس آموزش داره باید مجوز از آموزش و پرورش بگیرن. اگر مجوز بگیرن میان ولی میگن چطور شهرداری ما می خواهیم قدم از قدم برداریم مجوز می خواد، پس ما هم اجازه نمی دیم. اگر بخواهیم تعاملمون زیاد بشه میشه، البته فقط آموزشی ولی مالی نه.

کد ۵: امروز بخشنامه میدن تا ۴۸ ساعت آینده باید فلان کار انجام بشه و گزارش مصورش را بفرستید. اما نمی رسم. میدم به یه معلم و میگم این رو در کلاست انجام بده و من رو درگیر نکن در مدرسه، عکس و

گزارشت رو هم بده من بفرستم اداره. ساختاری که می‌خواد همه چیز رو خوب جلوه بده و این قشنگ نیست. متاسفانه کارهای ما همه شو هست و این ضربه ای هست که داره به آموزش ما می‌زنه.

باید بیان ضعف‌ها رو پیدا کنند. اونی که به دلایلی رفته‌یه پله بالاتر از من نشسته باید بیاد ضعف پایین دستیش رو پیدا بکنه. الان هم که دارن تلاش می‌کنن میان واقعیت‌ها رو ببینن و بگن چرا باید من مدیر درگیر فضای مالی مدرسه باشم بجای اینکه درگیر مسائل آموزشی باشم. بیان مدارس رو به جهت مالی با هم مقایسه کنند و بگن بین اون مدیر تونست از اولیانش پول بگیره ، پس تو نمی‌تونی خدا حافظ شما. محله با محله، دوره با دوره متفاوت.

کد ۱۴: زیرمجموعه‌های آموزش و پرورش می‌توانند خیلی کمک کنند اما متاسفانه نمی‌کنند. ما داریم این نسل را برای جامعه پرورش می‌دهیم، همه باید همراهی و همکاری کنند برای آموزش و فضای آموزشی اشکالاتش همه جوره باید رفع شود.

کد ۲۵: نوسازی کاری به آموزش و پرورش ندارد. هیچ توجهی ندارد به نیاز اصلی. ناهماهنگی دستگاه‌ها باهم، نیازهای اولیه تحقق پیدا نکرده به نیاز اصلی نرسیدیم. دوتا مشکل هست. یکی درون سازمانی و یکی برون سازمانی. برون سازمانی همین عدم هماهنگی بین آموزش و پرورش و نوسازی. البته در کل نوسازی زیرمجموعه‌ی آموزش و پرورش است اما در عمل تقسیم میشن. آن بخش می‌شود آموزشی و این بخش عمرانی. اینها باهم نیستند. کل این مجموعه بعنوان کل واحد باید دیده شود. مهم ترین ضعفی که وجود دارد ارتباط بین بخش‌هاست.

یکی دیگر همین عدم هماهنگی درون سازمانیست. خود آموزش و پرورش هم یکی از مهم ترین ضعف‌ها هم سند تحول را به شش زیرنظام تقسیم کرده‌اند. مهم ترین ضعف نبود نگاه جامع است. همین شکاندن باعث شده تا زیرنظام‌ها از هم جدا بیفتند و اصلا انگار اینها باهم ارتباطی ندارند در صورتیکه گفتیم این یک کل یکپارچه است. کل اکوسیستم تربیتی باید مشارکتی باشد.

کد ۲۹: متاسفانه آموزش و پرورش هنوز داره به شکل مدیریت نیوتنی یعنی خطی کار می‌کنه. درحالیکه دنیا رفته به سمت و سوی مدیریت کوانتومی به شدت انعطاف پذیر. فراهم آوردن امکان اشتباه کردن توسط همه. اون آدم رو بیرونش کنیم درست نمیشه که. باید نگهش داریم بهش یاد بدیم.

کد ۳۱: پاسخ این سوال خیلی بنیادی است و دلایل متعددی دارد. نظام معماری محیط‌های یادگیری ما و افرادی که تصمیم‌ساز و در راس مدیریت‌ها در سازمان‌های مربوطه هستند هیچ‌وقت به دنبال تغییر ساختارهای نادرست و اتکاء به دانش روز نبوده و نیستند. موضوع فقط سرانه نیست عوامل بسیار دیگری هست که مورد توجه نیست.



شکل ۲۳

نگرش مسئولین

کد ۱۲: بچه‌ها مون باید به سمت کارافرینی پیش برن. همه‌ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که یه سری آدم‌ها که در راس کار یک مجموعه ای قرار می‌گیرن دگم نباشن. وقتی تو داری توضیح میدی راجع به یه مساله‌ای نگاه تمسخرآمیز اون فردی که بالا نشسته می‌تونه کاملاً مسدود کنه ذهنت رو و دیگه نری سمتش. این خیلی مساله‌ی مهمیه.

کد ۳۱: پاسخ این سوال خیلی بنیادی است و دلایل متعددی دارد. نظام معماری محیط‌های یادگیری ما و افرادی که تصمیم‌ساز و در راس مدیریت‌ها در سازمان‌های مربوطه هستند هیچ‌وقت به دنبال تغییر ساختارهای نادرست و اتکاء به دانش روز نبوده و نیستند. موضوع فقط سرانه نیست عوامل بسیار دیگری هست که مورد توجه نیست.

نگرش مدیر و همکارانش

کد ۲: الان متأسفانه هم نگاه جامعه و هم نگاه معلم‌ها فقط حفظ کردنه. یعنی هیچ اهمیتی به بچه و فضای فیزیکی که الان شما فکر کنم نوک پیکان رو اون سمت گرفتید ندارن. یعنی معلم فقط دنبال اینه که بچه بیاد بشینه یه درسی بهش داده بشه ازش امتحان گرفته باشه، تو خوبی و تو بدی. نگاه خط کشی فقط. اگه ما بتونیم فضا رو از این حالت آموزشی صرف فقط دو تا چهارتایی در بیاریم و ببریم به سمت مهارت‌های دیگه و دخیل کردن آموزش با انواع بازی و ابزارهای دیگه خیلی بهتر میشه.

ما در خط مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری یکی از کارهایی که برامون حائز اهمیت هست این هست که نیروی انسانی هم با شما همسو باشند اگر نباشد انجام نمی‌دهند و تغییراتی که شما انجام دادید صفرش می‌کنند. مثل همین اتاق فکری که خانم سلیمانی تو ذهنشون بود ولی همکارا باهاش همسو نبودند این فایده ندارد چون در نهایت نیروی انسانی تو باید این را عملی کند.

کد ۱۲: ما دو تا مدرسه همجواریم، خب ما باید بتونیم باهم یه کارهای مشارکتی کنیم. انگار پذیرفته نیست و این خیلی بده.

کد ۲۲: یک مانع فرهنگی است. یعنی اینکه مدیر مدرسه‌ی 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 غیره. 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 سازه آموزشی کمک بکند که مثلا سرویس بهداشتی را کجا قرار بدهد، سالن جلسات را کجا قرار بدهد، کلاس آموزشی را کجا قرار بدهد 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.

نگرش اولیا و جامعه

کد ۴: الان یه جایی مثل مدرسه‌ی من همه‌اش مانع است. برج‌یه مشکل خیلی بزرگه برای بچه‌ها. سیگاره‌اشون رو می‌کشن تهش رو پرت می‌کنن توی حیاط، ما همه‌اش باید مراقب باشیم بچه‌ها کوچک هستند روی زمین نباشه. یعنی انقدر نمی‌فهمه این مدرسه است. مثلا می‌گیم جلوی در حیاط پارک نکنید ممکنه اتفاقی بیفته اورژانس بخواد بیاد. انقدر بی اهمیت هستند. میگن ول کن براشون مهم نیست بچه‌های مردم اینجا هستند یا بگن ما هم یه حرکتی برای بچه‌های مردم انجام بدیم. یا مثلا پلیس‌ها ماشین‌هامون رو تا می‌خواهیم بیایم جلوی در و در رو باز کنیم جریمه‌مان می‌کنند. به شدت سختگیرن نسبت به مدرسه برخلاف جاهای دیگه.

پژوهشگر: فکر کردید تابحال میز و نیمکت‌ها را جمع کنید؟

کد ۸: بله می‌تواند نباشد منتها اون هم احتیاج به زیرساخت دارد که فراهم شود. مهم‌ترینش تغییر نگرش اولیا نسبت به این قضایاست. درصد قابل توجهی از اولیا شاید نتوانند علت این تغییر را درک کنند. یکی از عوامل مهم مدرسه‌داری در ابتدایی خصوصا اولیا هستند این خیلی جاها کمک‌کننده است اما امری که چندین سال است سیستم آموزشی کشور به سمتی رفته که در ذهن اولیا حک شده تغییرش خیلی سخت است.

کد ۱۲: اینجا مثلاً من برای دیوار بیرونی یه نقاشی خوشگل دادم کشیده بودن، سه روز بعد از بازگشائی اومدن خرابش کردن و با کلید تراشیدن. وقتی مردم محلی اینجا انقدر مدرسه رو متعلق به خودشون نمیدونن. این زیبایی، چه آسیبی به دیگران میتونه برسونه. یا مثلاً این دیوار بیرونی رو که دادیم نقاشی کشیدن. اگر مردم متعلق به خودشون بدونن خیلی کارها میشه کرد.

محدودیت بعدی که وجود داره اولیا هستن. چرا؟ چون با اولیا که صحبت می‌کنیم و می‌گیم ما می‌خوایم برای بچه‌ها این کار رو انجام بدیم و نیاز داریم شما کمک مالی کنید، ولی اون‌ها اصلاً این رو تو اولویت قرار نمیدن و براشون اهمیتی نداره. اکثریت اینطوری هستن که خب حالا بازی نکنن. ای بابا مگه ما پشت این نیمکت‌ها درس خونديم چي شد؟ تو همین کلاس‌ها هم می‌تونن یاد بگیرن. شاید یه عده رو تکون بده ولی باز هم اولویت اولیا نیست. اصلاً انگار آموزش اولویت اولیا نیست. انگار مدرسه اولویت اولیا نیست. انگار آموزش و پرورش اولویت شون نیست. کسی که نخواد و برای آموزش بچه ارزش قائل نشه، هیچ‌جوره نمی‌تونیم بیدارش کنیم. چون خودشو به خواب زده.

کد ۲۲: مطالبه اولیا در مواقعی، بیاید بگوید بچه‌ام چقدر ریاضی یاد گرفته‌است، 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 بچه‌ها، یاران کمک می‌کند، آخر سر 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 هرچور 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 رهبر آموزشی به‌عنوان طراح محیط فیزیکی یادگیر است.

اصلاح مدارس زمانی دست‌یافتنی است که مدیران طبیعت فرهنگ مدرسه را بدانند و دلایل و موانعی که در جهت تغییرات فرهنگی وجود دارند را بشناسند. در تعریف فرهنگ می‌توانیم بگوئیم انتظار از اینکه مردم چگونه رفتار می‌کنند؛ ارزش‌های مشترکی که می‌گوید چه چیز درست است و چطور باید انجام بگیرد؛ و انگاره‌ها بر اساس آنچه در گذشته روی داده‌است. علاوه بر این‌ها، فاکتورهایی که فرهنگ مدارس را تشکیل می‌دهد شامل روش‌های مدیریتی و معیارهای سنتی دربرگیرنده آموزش هستند. در رویکرد سنتی تغییرات و تاثیرات آن را صاحبان قدرت تعیین می‌کنند اما در رویکرد فرهنگی، این کار با مشارکت افراد جامعه و بر اساس بحث‌های آزاد و تصمیم‌های جمعی و توسط افرادی صورت می‌گیرد که بیشترین تاثیر را از این تغییرات می‌گیرند. بنابراین رهبری فرهنگ نیازمند یک جو باز بحث و گفتگو در مدرسه است و مدیران به جز فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز، کنترل بحث‌ها و مسئولیت

هدایت این فرآیند را بر عهده دارند. این عقیده وجود دارد که تغییر می‌تواند و باید از مرکز یک مدرسه اتفاق بیفتد (کامل‌نیا، ۱۳۸۶).

نبود حرفه‌مندی در انتخاب و انتصاب و فعالیت مدیران

بخش قابل توجهی از مدیران به درگیری زیاد از حد به مسائل عمرانی ساختمان اشاره می‌کردند که آنها را از مساله‌ی آموزش باز می‌دارد.

کد ۳: بیست میلیون لرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع آب رو تعمیر کردیم.

کد ۴: ما تنها مدیر آموزشی نیستیم، بیشتر مدیر عمرانی هستیم. من باید هم و غم در مدرسه روی آموزش باشم بیشتر. برنامه‌ریزی کنم برای آموزش‌های مختلف ولی ما متاسفانه بیشتر هم و غممان روی کارهای عمرانی زیرساختی مدرسه است. مثلاً به مدرسه‌ای مثل اینجا که سال ۶۶ ساخته شده فرسوده شده و دائم باید بهش برسی. سیم کشی، لوله کشی و غیره من همه‌اش فکرم این است که یک وقت اتفاقی نیفتد، از نظر ایمنی مشکل نداشته باشد. البته جزو وظایفمان هم هست ولی ما در اصل مدیریت آموزشی هستیم.

کد ۱۴: مثلاً کارهای تدارکاتی که داریم. مدیر نباید درگیر این مسائل باشد. موتورخانه سوراخ شد من و مدیر شیفت صبح بیش از یک ماهست درگیرش هستیم. باید جایی باشد که پشتیبانی کند و مدیر دخیل و درگیر نباشد. در صورتیکه صفر تا صد کار با خودمان است. نباید اینطور باشد که وقتی که من صرف کارهای عمرانی می‌کنم انقدر زیاد باشد. این وقت باید صرف مسائل آموزشی بشود. مدیر باید کارهای برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی‌اش را انجام بدهد که من هم از توان خودم و توان همکارانم بخوام استفاده کنم. من مدام باید دنبال این و آن و در حال التماس کردن از این و آن باشم که بیايند و کار را انجام دهند یا کمک کنند. وقت و هزینه برای اینها صرف می‌شود. شده‌ایم مدیر تدارکاتی.

کد ۲۱: الان مدیرهای مدارس اکثراً درگیر کار عمرانی و مالی هستند. به ما آمدند و گفته بودند مدیر باید مهر و آبان برود سر کلاس‌ها و بررسی کند. ما می‌گفتیم شما اصلاً اجازه می‌دهید ما فرصت داشته باشیم برویم سر کلاس‌ها؟ یعنی انقدر درگیر چیزهای متفرقه می‌شویم کار آموزشی را که باید انجام دهیم نمی‌توانیم به درستی انجام دهیم. روز تعطیل که من اومدم به یه سری کارهام برسم باز هم کارم عقب می‌فته. یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه‌اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن هستیم. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمی‌رسیم اصلاً کار آموزشی انجام بدیم.

کد ۲۲: حرفه‌مندی به معنای این نیست که صرفاً کسی که مثلاً لیسانس یا فوق‌لیسانس دکترای مدیریت آموزشی دارد. مدیران مدارس ما بیشتر به دلیل نوع انتظاری که ازشان دارند به ابعاد محدودی از مدیریت و رهبری آموزشی توجه می‌کنند، به مجموعه 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 بیايند به ما اعتراض کنند. اولیا را راضی نگه‌دارید. ببین، دنبال این نیستند که فرصت و شرایط را برای مدیر فراهم کنند که مدیر به همه 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.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری انجام شد. طبق تعریف شایستگی در ادبیات پژوهش، شایستگی‌ها در ۵ دسته اصلی، ۲۵ مقوله و ۳۰ زیر مقوله، شناسایی و استخراج شدند. دسته‌های اصلی عبارت‌اند از: شایستگی‌های دانشی، نگرشی، مهارتی، خصیصه‌های فردی و انگیزشی. در طی فرایند پژوهش، یافته‌های جنبی پژوهش شامل: وضع موجود فضاهای یادگیری، وضع مطلوب فضاهای یادگیری، نگرش مدیران در تکمیل جمله‌ی اگر من طراح بودم، و موانع و محدودیت‌های سر راه مدیران برای ایفای نقش به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری؛ بدست آمد.

بر اساس این پژوهش، اغلب مدیران مدارس به‌عنوان مدیر آموزشی توانایی ایفای نقش طراح محیط کالبدی یادگیری را دارند اما در صحنه‌ی عمل و اقدام با چالش‌هایی مواجه هستند. این چالش‌ها در سه دسته‌ی موانع ساختاری، موانع فرهنگی و عدم حرفه‌مندی در انتصاب و انتخاب مدیران تقسیم‌بندی می‌شوند. در یک تفکر سیستمی و نظام‌مند، این سه دسته در تاثیر و تاثر از یکدیگر هستند و نمی‌توان هیچکدام را در اولویت نسبت به دیگری قرار داد اما به نظر می‌رسد که هر تغییری در ابتدای امر با تغییر نگرش امکان‌پذیر خواهد بود.



به نظر می‌رسد که راهکار برون‌رفت از این وضعیت در سطح کلان آموزش و پرورش این است که سهم مدیران آموزشی و نقش آنها را در طراحی محیط کالبدی یادگیری افزایش دهیم. مدیران بالادستی و سیاست‌گذاران علاوه بر اینکه سطح مشارکت‌پذیری خود را افزایش دهند، خود را ملزم به این بدانند تا از مدیران و افرادی که در خط مقدم نظام آموزش و پرورش فعالیت می‌کنند نیز نظرخواهی نموده و از تجربیات آنها استفاده کنند. بالاتر رفتن سطح مشارکت‌پذیری نیاز به این دارد تا مسئولین به این باور برسند که در حوزه‌ی آموزش و پرورش همه دور یک میز

نشسته‌ایم و کسی در صدر میز و عده‌ای در پایین ننشسته‌اند. اگر این تغییر نگرش در بین مدیران مسئول اتفاق بیفتد موانع ساختاری نیز می‌توانند برطرف شوند. موانع ساختاری در بسیاری از موارد شامل دستورالعمل‌ها و

ملاحظات است که دست و پای مدیران مدارس را بسته و حوزه‌ی فعالیتشان را بسیار محدود می‌کند. به عنوان مثال به نظر می‌رسد یکی از راه‌های برون رفت از مشکل کمبود بودجه بازگذاشتن دست مدیران در کسب درآمد برای مدرسه است. که این مهم نیز بازنگری در قوانین و سیاست‌گذاری بر مبنای نیازهای امروز را طلب می‌کند. در بعد فرهنگی نیز باید آگاهی جامعه، اعم از مسئولین، مدیران مدارس، معلمان و اولیا از جنبه‌های مختلفی در مواجهه با مدرسه و مدیران مدارس بالاتر رود. نیاز است تا جایگاه مدرسه به عنوان نهادی که مسئولیت تربیت نسل آینده را برعهده دارد بازطراحی شود و از انحصار برای قبولی کنکور یا کسب امتیاز بالا در امتحانات و ارزیابی‌های خشک و قالبی بیرون بیاید. باید از مدیران مدارس انتظار برود تا در طراحی فضاهای کالبدی یادگیری و افزایش نشاط در مدرسه با تغییر زیبایی‌های بصری نقش‌آفرینی کنند. این مهم نیاز به عملی کردن دستورالعمل‌ها و مقرراتی دارد که در قالب طرح تعالی و تدبیر برای چگونگی انتخاب و انتصاب مدیران نوشته شده‌اند. به نظر می‌رسد تا زمانیکه نگاه حرفه‌ای و دقیق به مسئولیت مدیریت مدرسه نباشد، این مهم در اذهان جامعه از یک امر دم دستی فراتر نرفته و مدیر مدرسه صرفاً مجری بخشنامه‌های بالادستی باقی خواهد ماند.

پیشنهادهای کاربردی

- ✓ برنامه‌ریزی دقیق و ضمانت‌دار تحت فرماندهی واحد از وزارتخانه جهت انجام یک اقدام فرهنگی، بینشی و نگرشی در راستای حاکم شدن تفکر سیستمی و جلوگیری از سرمایه‌سوزی در سطح وزارتخانه، ادارات و مناطق
- ✓ تشکیل کارگروه پژوهشی از مدیران دغدغه‌مند، باانگیزه و توانمند برای بررسی وضع موجود و ارائه‌ی راهکار جهت برون‌رفت از موانع و محدودیت‌ها
- ✓ تدوین ساز و کار مناسب برای ارتباط بیشتر بین سازمان نوسازی و آموزش و پرورش
- ✓ تدوین ساز و کار مناسب برای ارتباط راهگشا بین آموزش و پرورش، مدارس و سایر ارگان‌های دولتی
- ✓ بازخوانی دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات آموزش و پرورش در راستای افزایش اختیار مدیران جهت تامین و استفاده‌ی بیشتر از فضاهای یادگیری درون و بیرون از مدرسه
- ✓ افزایش اختیار مدیران جهت کسب درآمد از پتانسیل ساختمان مدرسه
- ✓ حضور مدیر مدرسه در شورای محلات جهت ارتباطات بیشتر مدرسه و محله
- ✓ واگذاری امورات مالی و عمرانی مدارس به شهرداری‌ها
- ✓ اضافه شدن واحدهای درسی در زمینه‌های شناخت نظریات یادگیری، اصول طراحی فضاهای یادگیری، آشنایی با تاریخچه‌ی معماری مدارس در ایران و جهان به دوره‌های ضمن خدمت مدیران

- ✓ اضافه شدن واحدهای درسی در زمینه‌های اصول طراحی فضاهای یادگیری، آشنایی با تاریخچه‌ی معماری مدارس در ایران و جهان، آشنایی با نظریه‌های معماری معاصر به دروس دانشگاهی رشته مدیریت آموزشی
- ✓ تشکیل جلسات هم‌اندیشی و اشتراک دانش و تجربیات بین مدیران مدارس
- ✓ ارتباط دانشگاه و مدرسه برای پیوند عمیق بین نظریات و میدان عمل مدیران آموزشی به صورت تعریف ۴ واحد کارورزی عملی در کنار مدیران مدرسه

موضوعات و پیشنهادات پژوهشی

به پژوهشگران در راستای تکمیل این پژوهش موضوع‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- تبدیل راهروهای مدرسه از حالت سنتی به راهروهای یادگیری
- راهکارهای حاکم شدن تفکر سیستمی بر آموزش و پرورش
- چگونگی تغییر سبک معماری ساختمان مدارس به سبک‌های نوین در شرایط تعداد زیاد دانش آموز
- فرصت‌های کسب درآمد از ساختمان مدارس

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌هایی که پژوهشگر در طول انجام پژوهش با آن روبه‌رو شد به شرح زیر می‌باشد:

- یکی از محدودیت‌هایی که پژوهشگر در این پژوهش با آن روبه‌رو شد؛ یکسان رفتار نکردن مناطق مختلف آموزش و پرورش جهت معرفی پژوهشگر به مدارس بود. به این صورت که برخی مناطق اجازه‌ی حضور در تمام مدارس را داده و برخی تعداد محدودی از مدارس را معرفی می‌کردند. این تعداد هم در مناطق مختلف بین شش تا دوازده مدرسه متفاوت بود.
- شروع زمان مصاحبه مصادف شد با تعطیلی‌های دو هفته‌ای و گاه چند هفته‌ای مدارس به علت برودت و آلودگی هوا و افت فشار گاز که دسترسی به مدیران را سخت و در برخی موارد تا زمان بازگشایی غیرممکن کرده بود.