**فصل پنجم**

**بحث و نتیجه گیری**

خلاصه‌ی پژوهش

اهمیت نقش مدیران آموزشی در طراحی نظام آموزشی برکسی پوشیده نیست. محوریت مدیر آموزشی اثرگذاری مدبرانه 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 دیدگاه صاحبنظران نسبت به آن بی‌توجهی 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 در صدد شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری پرداخت. پرسش و هدف اصلی این پژوهش شناسایی شایستگی‌های مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری بود. به این منظور ابتدا ابیات 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 مصاحب 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 23 نفر از مدیران مدارس دولتی در مقطع ابتدایی، 6 نفر از معلمان و 10 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 جمله به جمله پیاده‌سازی شد و با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کودا 2018[[1]](#footnote-1) کدگذاری شده و به روش کدگذاری سه مرحله‌ای بررسی و مفاهیم به دست آمده در 5 دسته‌ی اضلی، 24 مقوله و 30 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 بدست آمده از این پژوهش و با توجه به 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 (1393) 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، 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 1 شایستگی‌های دانشی موردنیاز مدیر به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

ابراهیمی و همکاران (1399) 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 متخصین 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 2: تو بحث مدیریت ژاپنی یکی نحوه مدیریته که شما سلسلسه 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.

کد 3: 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 می تواند کمک‌ساز باشد یعنی بتواند کمکشان بکند.

کد 5: تا سر زنگ علوم نری با بچه ها کار کنی مدیر بودنه مهم نیست، باید بری ببینی بچه‌ی تو سر زنگ علوم چه نیازی داره.

کد 6: 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 12: الان که من معلم بودم مدیر شدم می‌فهمم که سر کلاس چه خبره. متاسفانه کسانی دارن تصمیم می‌گیرن برای من معلم که خودشون هرگز سر هیچ کلاسی نبودن و این درد بزرگیه.

کد 14: اولا 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 15: ببینید من سالها معلم بودم. در این سال‌ها که معلم یک پایه هم نبودم و در تمام پایه ها چرخیدم. اینها بهرحال 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 می تواند 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 18: این توی آموزش و پرورش و توی مدرسه خیلی مهمه که اولا از سمت‌های مختلف توی حوزه‌های مختلف کار کرده باشه ، مثلا معلمی کرده باشه ، حتما معاونت کرده باشه ، تجربه کار توی حوزه‌های مختلف رو داشته باشه.

کد 21: یکی پشتکاره یکی تجربه است. من فکر می کنم 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 22: ویژگی مدیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی‌اش هست که می‌تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربۀ کاری که خصوصا می‌تواند مکمل آن دانش باشد.

کد23: از نظر تخصص، حرفه‌ای بودن، آموزش و روانشناسی، دروس دانشگاهی، تحصیلاتش و تجربۀ کاریش که بابت این مساله به اعتقاد خود بنده حتی اگر ایشون با یک نمرۀ خوب از این کمیته هم خارج بشود شاید نتواند اون چیزی که ما می‌خواهیم از آب دربیاید. یعنی بحث تجربه، در عمل بسیار بسیار (مهم است). تجربه‌های موفقی که می‌تونه در زمینۀ یادگیری کمک کنه در شاخصی مثل مدیریت، مهم‌ترین آیتمی (است) که می‌تونه وجود داشته باشه، با تجربه‌ای که من دارم.

کد 25: مدیری که با روابط بالا نیامده باشد. سلسله مراتب را طی کرده باشد. خودش معلم، معاون بوده باشد و تجربۀ 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 26: اکثر مدیرها اول معلم بودن بعد ناظم شدن و بعد مدیر. یعنی معمولا توی آموزش و پرورش یه رشد اینجوری هست. طرف از اول مدیر نمیشه. معمولا از کلاس میره مدیر میشه. پس می‌تونه متخصص بشه یا حتی متخصص باشه و بعد مدیر بشه.

کد 29: سازمان نوسازی 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؟

دانش صریح

**شکل 2مجموعه دانش‌های 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 مجموعه‌ای از دانش‌های صریح آشنایی داشته و به آنها آگاه باشد. بدیهیست که در مواجهه با تمامی دانش‌ها، 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 عمدتا 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 3مولفه‌های 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 علاوه‌بر 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 3: محتوا محتوای خوبیه،روش هایی که ما میتونیم برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن‌گرایی، یعنی دانش‌آموز 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 ساختن‌گرایی نه، رفتارگراها، شناخت‌گراها هستند، شناخت‌گراها همون ساختن‌گراها 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، همۀ 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، بدرد آنی 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 5: متاسفانه آموزش و پرورش یکی از جاهائیه که خیلی رشته‌ی تحصیلی با شغل شما همخوانی نداره. من همکاری دارم که مسئول بازی یادگیریه، 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 مثلا با نظر پیاژه 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 تجربیه. 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 12: نمی‌تونسته بی‌تاثیر باشه، قطعا تاثیرگذاره ولی خیلی تخصصی بخوام نگاه کنم سعی می‌کنم، من نظریه‌ی پیاژه 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 22: 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 24: 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.

کد25: حلقه‌ی مفقوده‌ی طراحی فضاهای آموزشی این هست که یکی بیاید بگوید نظریات یادگیری تغییر کرده. الان دیگر مهم دانش‌آموز است. مهم یادگیری مشارکتی است و متناسب با این فضاها هم باید به این سمت حرکت کند. چیدمان‌ها دیگر 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 26: اکثر مدیرها اول معلم بودن بعد ناظم شدن و بعد مدیر. یعنی معمولا توی آموزش و پرورش یه رشد اینجوری هست. پس میتونه متخصص بشه یا حتی متخصص باشه و بعد مدیر بشه.

کد 29: در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه کنیم؟ یه بخش هایی از آن بندها که در کتابم آوردم بحث فضای فیزیکیه. نمایشگاهی باشد با کارهای بچه‌ها. انعطاف پدیرتر، مشتاقانه‌تر و با روحیه شاد اتفاق بیفته نه با بندها.

الهام بخش من در مصاحبه‌ها بود، یک کار مشارکتی هست. (در دو خط تعریف کن و بگو از چه کسی ایده گرفتی یا بگی الهام بخش من بوده (دکتر عدلی، دقیقه 26)

معلمان انقدر در دنیای روزمره‌ی خودشان گیر کرده‌اند که تصویر بزرگ را نمی‌بینند.

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 چهاردسته‌ی 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 کاملا مشهود بود و یافته‌های این پژوهش با استناد بر گفتگوهای متخصصین استخراج شده‌اند.

**شکل 4 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 23: 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 می رویم متنها چیست؟ اینها چقدر می تواند اثرگذار باشد؟ و اتفاقا درس غریبیست و اساتید هم نمی‌گیرند این رو چون یه مقدار نامانوس و نچسبه ولی من سومین دوره هست که دارم این رو تدریس می‌کنم و واقعا لذت میبرم برای اینکه دارم از 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 (رو). اینها را بررسی می‌کنیم می‌بینیم روی طراحی، رنگ، نور، روان‌شناسی چیدمان اتاق، کف‌پوش‌ها و متونی که استفاده شده به‌عنوان متن‌های تاثیرگزار در مقاطع مختلف چقدر می‌تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است.

(مدیر مدرسه) روی مبلمان آموزشی، چیدمان المان‌ها و تعیین نقشۀ کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می‌شوید و از یک مدرسۀ شاید قدیمی لذت می‌برید، وقتی نگاه می‌کنید این چیدمان را و آرامش می‌گیرید، اصلا این خودش یادگیریست اما وقتی وارد جایی می‌شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته طراحی خوبی انجام دهد. در بخش سخت‌افزاری غیر از ساختمان، بقیۀ چیزها با مدیر است، اتاق تکثیر رو کجا بگذاره، اتاق معاون آموزشی رو کجا بذاره، اتاق خودش رو کجا بذاره، تمام این جایگاه‌ها رو مدیر تعیین میکنه که این نقش بسیار سازنده‌ای داره

کد 25: تجربه ی زیسته. داشتن دانش طراحی و آموزشی. اهل مشارکت و گفتگو باشد.

کد 27: اگر کسی میخواد 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 براش ثبت کنه و بعد با فراوانی­ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده.

کد 31: آشنا به مباني و اصول معماري محيط‌هاي يادگيري، نظريه هاي يادگيری، دانش طراحی محيط‌های يادگيری و استانداردها و ضوابط، روان‌شناسی محیط، نظريه‌های 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 علاقه بند(1398) 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.

کد 2: مدیرهایی هم که انتخاب می‌کنن باید مدیرهای شایسته‌ای باشن مثلا الان خیلی از افرادی که اومدن مدیر شدن عملکردشون رو اصلا قبول ندارم. یک بحثش اینه که دوره‌های مدیریتی ندیدن و توانایی مدیریت ندارن و با ضابطه نیومدن مدیر بشن. وقتی شما معاونی حیطه‌ی کاری کمتره ولی مدیر که بشی حیطه‌ی کاری بیشتر ضرر و زیان بیشتری می زنه.

کد 12: 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 قطعا موفق‌تره. این نظر منه. کسی که حقوق خونده خیلی محترمه ولی نمی‌تونه مدیر موفقی باشه. اصلا حیطه‌ی فکریش این نیست.

کد 22: یک مدیر آموزشی همان مجموعه‌ی ویژگی‌هایی که می‌تواند یک فرد رامدیر آموزشی بکند، همۀ آن ویژگی‌ها برای اینکه آن مدیرآموزشی بتواند طراح محیط یادگیری هم باشد لازم است. یعنی ما وقتی میگیم بایستی دانش مدیریت داشته باشه، دانش روانشناسی داشته باشه، نظریه‌های یادگیری رو خوب بدونه، نظریه‌های رشد رو خوب بدونه، نظریه‌های مشاوره رو خوب بدونه، مجموعۀ دانش علم تربیت را ازش برخوردار باشه. این مدیر آموزشی در هر بعدی از انجام وظیفه‌اش نیاز هست که اینها رو داشته باشه، پس در اون بعد هم نیازه. پس یکی از ویژگیهاش برخورداری از دانش علمی و تخصصی مناسب یک مدیر آموزشیه.

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. دو: برخوردار از مهارت‌های مدیریتی باشه و بتونه مهارت‌های مدیریتی رو به‌خوبی و به نحو شایسته‌ای اجرا بکند.

کد 29: ببینید، از آقای مدیر اصلا انتظاری نیست طراح باشه، دکوراسیون داخلی بلد باشه اما باید مدیریت بلد باشه، باید یه دفترچه شماره تلفن داشته باشه از افراد مختلف، یعنی روابط عمومی بسیار خوب با افراد مختلف.

دانش‌های فرارشته‌ای

**شکل 5 مولفه‌های شکل‌دهنده‌ی دانش‌های فرارشته‌ای**

یک مدیر مدرسه به‌واسطه‌ی جایگاه و موقعیتی که در آن قراردارد 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**

**شکل 5 دانش‌های فرارشته‌ای مدیران آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

مدیریت تغییر از دانش‌های موردنیاز هر مدیری است. به طور خاص، برای مدیر به‌مثابه 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 2: 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. متاسفانه نمی‌گذارند در سازمان بروکراسی ما مقاومت می‌کنند حالا نمی‌دونم یا عامدانه است یا غیرعامدانه است متاسفانه این امر محقق نمی‌شود.

کد 25: مدرسه‌ای ایده داشت که بین کلاس و راهرو پنجره بزنیم و ابتدا مخالفت می‌کردند معلم‌ها، اما انجام شد. ما آدمها از تغییر می ترسیم احساس اضطراب میکنیم. معلم فکر میکند در چهاردیواری کلاس خودش اگر در باز باشد چه می شود یا پنجره بگذاریم چه می شود.

کد 27: 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 (1398) نیز گفته است یک مدیر آموزشی باید در زمینه‌ی علوم تربیتی و روان شناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و در موارد لازم کارکنان آموزشی خود را راهنمائی کنند.

کد 5: اون موقع که وارد شدم هیچکدوم از این نظریه ها 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 ایکاش از اول میدونستم.

کد 8: دانش همینکه چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه‌ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه‌ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش آموزان 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 27: طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این­که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی­کنه. باید همه­ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان­شناسی رشد بچه­ها آگاهی داشته باشم. با روان­شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه­ها و موقعیت اجتماعی – فقط بحث روان­شناسی رشد نیست – و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می­کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این­که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان.

کد 31: دانش طراحی محيط های يادگيری و استانداردها و ضوابط، روانشناسی محيط، نظريه های 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 متربیان، 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 2: یکی از راهکارهایی که مدیرها در نظم دهی بچه ها نمی بینند بحث ورزش بچه هاست. ورزش اولین روزنه ایه که بچه ها به سمت کارگروهی و دسته جمعی هدایت میشن. کار تیمی انجام بدن، هم گروهی خودش رو با خودش بکشه جلو، هم گروهیش رو تشویق کنه، با گروه ناراحت بشه، با گروه شاد بشه. اولین کاری که کردیم وسایل ورزشی بچه ها رو شروع به تکمیل کردن کردیم. زمین چمن مدرسه رو، تیر دروازه هامون رو، والیبال رو، اینها رو تکمیل کردیم و متاسفانه 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 می ایسته پشت سر هم می ایسته، کارگروهی انجام میده، نظم پیدا میکنه این نظم به کلاس هم انتقال پیدا میکنه. یعنی یکی از روزنه های اصلی تکمیل کردن و چیدمان منظم اسباب ورزشی بچه هاست و به نظرم یکی از شاخصهایی که مدرسه رو باید برای بچه ها لذت بخش کنه مدرسه است. مخصوصا پسرها مطمئنم در دخترها هم این هست، یکی از زنگ هایی که بچه ها علاقمند هستند زنگ ورزش است، چون باهم لذت می برند با هم شاد میشن با هم غمگین میشن و کارگروهی هم افزایی بوجود میاره و این سینرژی در زنگ ورزش بیشتر از سایر زنگ هاست.

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 5: اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه ها فراهم می کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن وزشی باشه و هم اتاق بازی باشه. ببینید بچه‌ی ابتدایی، بچه های راهنمایی دبیرستان به لحاظ جسمی، اما بچه ی 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 مدارسی که سالن ورزشی دارن و تونستن استفاده بکنن و خیلی از مدارسی 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 می بینی نمی‌تونه حتی بند کفشش رو ببنده. 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. علی رغم اینکه خیلی از مدیرها فکر میکنن زنگ ورزش مدرسه در حد یک بازیه. یه توپ بدیم بچه ها برن بازی کنن. من وقتی دوره ی 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 12: اسم اون سالن، سالن ورزشیه ولی ما داریم علاوه بر ورزش، از اون فضا به عنوان فضایی برای یادگیری دروس استفاده می­کنیم. در واقع داریم تحت پوشش ساحت زیستی و بدنی، تربیت بدنی رو با سایر دروس تلفیق می­کنیم. مثلا با ریاضی یا فارسی.

**علوم اجتماعی**

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیر آموزشی باید نسبت به فضای بافت اجتماعی و فرهنگی آگاهی کافی را داشته باشند. این یافته‌ها با گفته‌ی علاقبند (1398) نیز همخوانی دارد که گفته است مدیران آموزشی باید با فرهنگ جامعه‌ی خود آشنایی کافی داشته باشند. نظام آموزش و پرورش جامعه‌ی خود را به خوبی بشناسند و از پیشینه‌ی تاریخی و تحولات آن آگاه باشند. همچنین ایشان باید بتوانند مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگی‌های جامعه تحلیل کنند.

کد 27: طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این­که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی­کنه. باید با الزامات سنی بچه­ها و موقعیت اجتماعی – فقط بحث روان­شناسی رشد نیست – و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می­کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این­که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان.

در جدول شماره‌ی 1، شایستگی‌های دانشی استخراج‌شده از این پژوهش، در دو دسته‌ی دانش ضمنی و صریح، در 5 مقوله‌ی اصلی و 13 زیرمقوله آورده شده‌اند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تجربه یا دانش ضمنی** | **تجربه‌ی پست‌های مختلف آموزشی** | تجربه پست‌های 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 محیط‌های یادگیری |
| آشنا با نظریه‌های طراحی و معماری معاصر |
| دانش طراحی محیط های یادگیری |
| آشنا به ابعاد و زوایای جغرافیایی محیط |
| **دانش مدیریت آموزشی** | فارغ التحصیل رشته مدیریت یا رشته های مرتبط |
| **دانش‌های فرارشته‌ای** | روانشناسی |
| علوم اجتماعی |
| تربیت بدنی |
| مدیریت تغییر |

**جدول 1 مولفه‌های شایستگی دانشی مدیرآموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

شایستگی‌های نگرشی

لاوسون (2001) می‌گوید از میان تمام پروژه‌های معماری که می‌بایست طراحی شوند، هیچیک به اندازۀ طراحی مدرسه نمی‌تواند جذاب و دل‌انگیز باشد چرا که به بسیاری از فعالیت‌های مهم انسانی و آموزش و رشد کودکانمان می‌انجامد. این بیان نشان‌دهنده‌ی 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 یافته‌های این پژوهش، مولفه‌های شایستگی‌های نگرشی در 5 مقوله‌ اصلی و 12 زیرمقوله قرار می‌گیرند. مقوله‌های اصلی عبارتند از تغییرطلبی، تفکر تیمی، باور به رهبری یادگیری، تفکر ارزش‌مدارانه، تفکر پژوهشی

**شکل 6 شایستگی‌های نگرشی مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

تغییرطلبی

کامل‌نیا (1386) می‌گوید پرداختن به طراحی الگوهای مدارس نوین، پیامد و نشات 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 2: در مدارس ما فقط یادگیری است یادگیری هم نمی‌توان به آن گفت یادگیری توضیح خیلی بزرگ‌تری دارد فقط ما سری‌دوزی 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 علوم خودش شش هفت تا مرحله است اول مثلا می گویند... اگر ذهنم یاری کند 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 ذهنم رسید انجام می‌دهیم بعد هیچ تغییری هم در آموزشمان نداریم در همین ۳۰، ۴۰ سال همان رویه خواندن خواندن خواندن را ادامه می‌دهیم.

کد 3: علاوه بر آن انعطاف پذیری باید پذیرای دانش جدید و به روز باشد.

کد5: اصلا 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.

روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز بیام 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 12: 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 یه شیری که می‌گیره تاریخ انقضاش رو بخونه که اگر خراب بود نخوره. پس ما از مرحله‌ی تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.

یه سالن اجتماعات داریم که سالی چندبار می خواست استفاده بشه، ما سال گذشته با کمک اداره و هزینه‌ای که خود اداره‌ی کل تقبل کرد اونجا رو تبدیل کردیم به سالن ورزشی. کفش تاتمیه، دیواراش ایمن سازی شده ابزار ورزشی داره، ولی معلم‌ها میرن اونجا و تلفیق میکنن درس تربیت بدنی رو با ریاضی، با فارسی، با درس‌های دیگه، و بچه‌ها بخاطر رنگی‌رنگی بودن اونجا و بخاطر اینکه کفشش رو درمیاره و راحت دراز میکشه و بشینه چهارزانو اونجا رو خیلی دوست داره. فکر میکنم که این شکل سنتی میز و نیمکت هایی 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 بچه ها رو از چهارچوب‌ها بیاریم بیرون و بعد اونجاست که خلاقیت میزنه بیرون. من هرچقدر بهش بگم که تو باید پشت این میز بشینی درس گوش کنی دست به سینه، خب معلومه دارم می بندمش.

من میگم نیازی نیست ما اینهمه سخت بگیریم اینجا پادگان نیست که هی بهشون بگیم اینقدر منظم. من کلا خیلی آدم منظمی نیستم و اصلا 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 می بندی طرف رو.

کد 15: 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.

کد 17: کلاسی رو درنظر 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 دانش­آموز هست که چطور، هرجور که دوست داره می‌شینه، هرجور 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 مدرسۀ سنتی معلم‌محور به یک مدرسۀ 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، 1386).

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 مشارکت پذیر و مشارکت‌جو، اهل مشورت با متخصصین و باورداشتن به دموکراسی و مردم‌سالاری است. در ادبیات نظری نیز، ابراهیمی و همکاران (1399)، کار تیمی را جزو شایستگی‌های رهبری و هدایت عنوان کرده‌اند.

**شکل 7 مولفه‌های تفکر تیمی موردنیاز مدیران آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو

کد 3: باهم بودن رمز موفقیته. بسیاری از کارها با مشارکت خود اولیاست.

کد 12: 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 داشته‌باشم 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 خواهش می‌کنم هفته ای دو روز بیان. ولی هر روز میان، دوست دارن.

اگه بتونیم برنامه­هایی بذاریم که هر 4 تا کلاس­مون 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 میارن و مصرف می­کنن – هر دو با هم – خیلی بالاتر میره.

کد 15: بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد وآنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

کد 22: همۀ آنچه که یک مدیر آموزشی انجام می‌دهد برای ایجاد بستر و زمینه‌ی بهبود و ارتقای یادگیری دانش‌آموز است. 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 می‌توانه ممتازتر باشه خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت پذیریه.

کد 23: 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 24: اگر مدیر به تشکیل کارهای گروهی و مشارکت فراگیران در انجام کارهای گروهی و یادگیری باور داشته‌باشد آنگاه محیط فیزیکی باید زمینه‌ساز کارهای مشارکتی باشد. اینها برمی‌گردد به باور مدیر.

کد 25: مدیران قطعا 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 ویژگی های عمومی افراد می‌شود. یک سری شرایطی هست که آدم‌هایی که در مشارکت شرکت می کنند باید زمینه‌هایی داشته باشند. استاد ملکیان در مورد اخلاق گفتگو مباحثی دارند و می گویند 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 (1399) در ادبیات نظری پژوهش بیان کرده‌اند.

اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها

کد3: طراحی فضا را با کمک متخصص‌ها انجام دادیم. ایده رو می‌دادم، اولیایی داشتیم که معمار بودند و می‌آمدند تری دی طرح ها 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 می‌ذارم در اختیارت. میگم شاید شما طرحی و ایده‌ای از من رو بخوای جایی پیاده کنی. اگر اون طرح من رو یه جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمی‌گرده. یعنی من 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.

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 اکیپ تخصصی در کنار هم دیگر قرار بگیرند تا بتوانند یک محیط خوبی را برای دانش آموز رقم بزنند.

کد 5: مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی میخوام بیام مدرسه‌ات رو ببینم که چه کارهایی داری اجرا می‌کنی. ولی من همیشه موافق اینم که اگر من یه نظری دارم مطمئنا مدیر سی ساله هم نظری داره، مدیر دوساله هم نظر دیگه داره. و دوست دارم بدونم.

کد 12: وقتی در جلسه‌ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم یه تخصصی دارن، فکر می‌کنم که اونها خیلی کمک‌کننده هستند. اینجا یه 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 یه 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 29: 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.

باور به دموکراسی و مردم‌سالاری

کد 15: یعنی بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد وآنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

کد 24: در انتخاب و انتصاب و همچنین آموزش مدیران باید به باور افراد پی ببریم. مثلا آیا باور دارد به دموکراسی و مردم سالاری که از کلاس درس درمی آید؟ اگر باور داشته باشد در چینش 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 (1399) التزام به ارزش‌های جامعه را جزو شایستگی‌های مدیران مدارس دانسته‌اند.

**شکل 8 مولفه‌های تفکر ارزش‌مدارانه برای مدیر آموزشی به مشابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

گسترش کار خیر

کد 3: 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 می‌ذارم در اختیارت. چرا؟ میگم شاید طرحی و ایده‌ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. اگر اون طرح من رو یه جایی پیاده کنه دوباره ثوابش به من برمی‌گرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجوهام 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 3: 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 5: 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 می خواهد هرکسی یه مدیر موفق باشه باید همه ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه.

انسجام نیروها

کد 5: 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 می‌کنیم و این برای من ارزش داره.

باور به رهبری یادگیری

کد 24: مدیر با این شرط یک متخصص یادگیری می‌شود که باورش را داشته باشد. باور اینکه رهبر فرآیند یاددهی-یادگیری است.

تفکر پژوهشی

کد 22: ویژگی سوم داشتن روحیۀ 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.

کد 27: من نمیگم برای این­که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. 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 بهره ببره که قابلیت­های لازم رو برای انجام این پژوهش­ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه­ریزی و اجرا کنه. مدیر چون باید با تیم خودش حرکت کنه و افرادی رو کنار خودش قرار میده، این تیم باید بتونه قدرت تحلیل داشته باشه. و شما اگه بخوای قدرت تحلیل داشته باشی گام اول این هست که مشاهده­گر قوی­ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده­گری قوی­ای داشته باشی و همه­ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این­ها رو اهم و فی­الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این­ها رو کنار هم در یک ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این­که 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 (1956) 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 22: حتما ازش در یک نظام پیشرو آموزشی انتظار دارند که در آن حوزه هم دارای دانش تخصصی، تجربۀ عملی، تفکر نظام‌مند و ارادۀ برای اجرای آنچه که میتونه محیط یادگیری در بهبود شرایط یادگیری دانش‌آموز تاثیرگزار باشه ازش انتظار میره. در نهایت نگاه جامع، نظام‌گرا و سیستمی به حوزۀ ماموریت خودش داشته باشه.

باور به تاثیر فضای یادگیری بر یادگیری دانش‌آموزان

کد 24: 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 26: یه مدیر نباید فکر کنه همه­ی آموزشش توسط معلمش هست. اتفاقا اسم اون کتاب هم سومین معلم هست. یعنی محیط سومین معلمِ. شما نباید اون رو ایگنور (ignore) کنی. خود محیط یه آموزش­دهنده هست. وقتی درش بازه شما تشویق میشی بری. وقتی یه گارد بسته داره نمیری. وقتی تاریکه خوشت نمیاد، وقتی روشنه تشویقت می­کنه. یعنی پارامترهای طراحی محیط، خودش یه چیزایی رو به بچه یاد میده. روی یادگیری تاثیر داره. یه جایی که تاریک باشه بچه اصلا دوست نداره کلاسش اون­جا باشه. وقتی کلاس روشنه، نور روز داره، ویو داره. اصلا فکر کن بچه ویو داشته باشه. همین ویو داشتن چقدر خستگی­شو میگیره. چقدر با خاک و طبیعت بازی کردن تمرکزش رو افزایش میده. یعنی می­خوام بگم همه چی رو نباید بگی کتاب درسی و معلم. یه فاکتور سومی هم به نام محیط هست.

انعطاف‌پذیری

**مثبت‌اندیشی**

کد 12:عادتمه وقتی کسی یک کاری میکنه ازش تشکر کنم و فکر میکنم در اون سوالتون 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 5: 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 بیام 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 12: 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 می خوای یه کاری رو انجام بدن یهو یه نفر یه ایده ای میده و اون خودش نمی دونه حتی داره ایده میده. داره صحبت می کنه و از لابلای حرفهای اون داری این ایده رو می گیری. اصلا راه بسته نیست.

اصلا نباید راه رو ببندم دیگه. و اینکه آماده باشم هر ایده ای رو درجا نظر ندم 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 12: آماده باشم هر ایده‌ای رو درجا نظر ندم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدیم تا برسه به مرحله‌ای که قابلیت اجرا داشته باشه.

تعمق به‌واسطه‌ی پرسشگری و تفکر نقادانه، انعطاف‌پذیری در استقبال از ایده‌های جدید و گذر از جمود فکری، جامعیت و همه‌جانبه‌نگری برای دیدن عوامل موثر فضای کالبدی بر یادگیری و در نهایت وجود یک تفکر نظام‌مند و سیستمی برای یکپارچه‌کردن اطلاعات و موقعیت‌ها باهم، ملزومات داشتن یک تفکر پژوهشی برای حل مسائل در ارتباط با فضای یادگیری و تصمیم‌گیری است. تمام اینها در انطباق با ذهنیت فلسفی‌ است که اسمیت آن را از ضروریات نگرشی یک مدیر آموزشی می‌داند.

در جدول شماره‌ی 2 شایستگی‌های نگرشی مورد نیاز یک مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری آورده شده است.

|  |  |
| --- | --- |
| **تفکر تیمی** | مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو |
| اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها |
| باور به دموکراسی و مردم‌سالاری |
| **تغییرطلبی** | تغییرطلب |
| **تفکر ارزش‌مدارانه** | گسترش کار خیر |
| انسجام نیروها |
| پاکدستی |
| وجدانی کارکردن |
| **باور به رهبری فرآیند یاددهی-یادگیری** | باور به رهبری فرآیند یاددهی-یادگیری |
| **تفکر پژوهشی** | جامعیت و همه‌جانبه‌نگری |
| انعطاف‌پذیری |
| ژرف‌اندیشی (تعمق) |

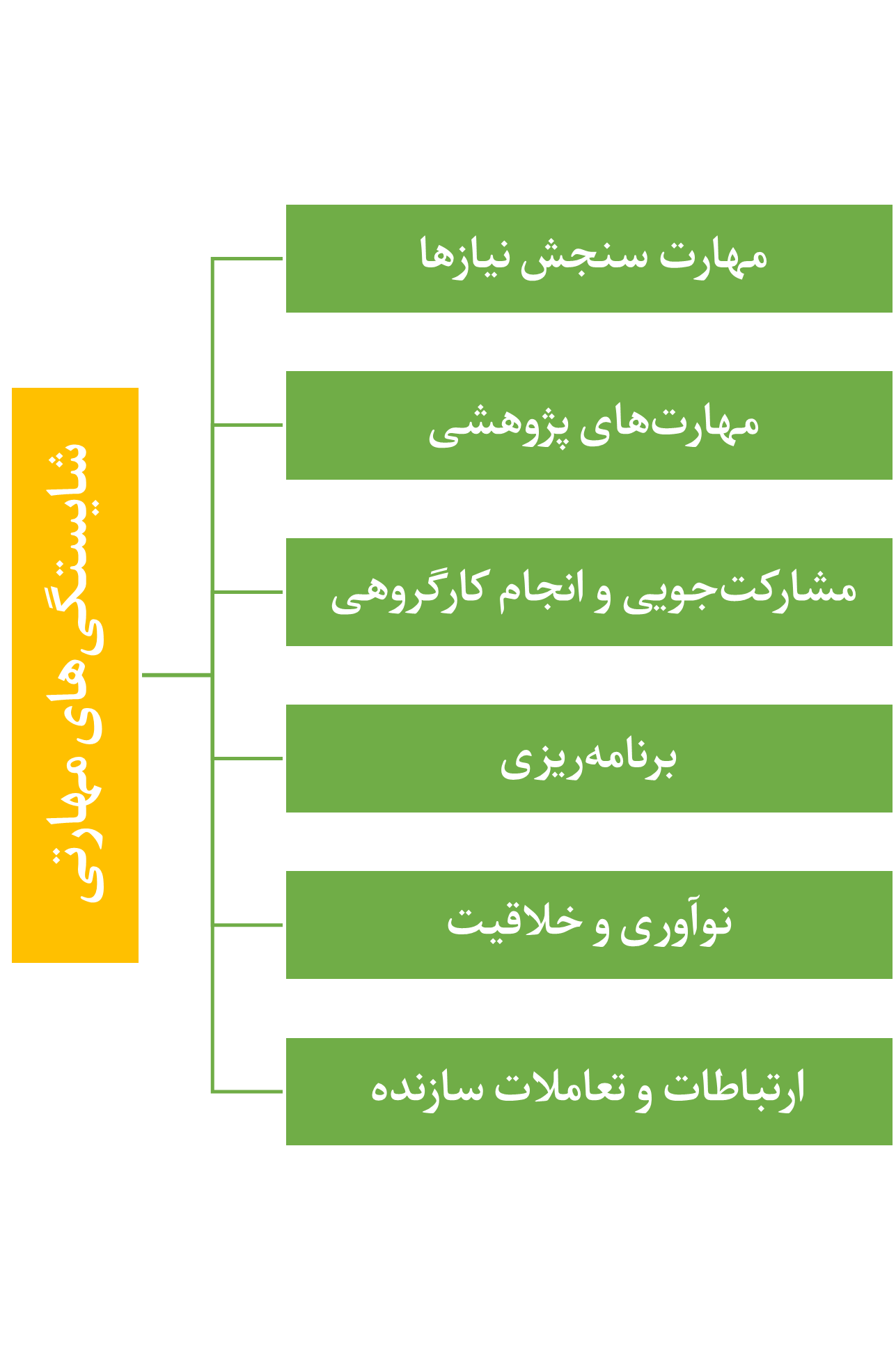
**جدول 2 مولفه‌های شایستگی‌های نگرشی مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

شایستگی‌های مهارتی

بر اساس یافته‌های این پژوهش شایستگی‌های مهارتی در 6 مقوله‌ی اصلی ارتباطات و تعاملات سازنده، نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی و انجام کارگروهی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت سنجش نیازها جای می‌گیرند.

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 5 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.



**شکل 9 شایستگی‌های مهارتی مدیرآموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

کد 3: روابط عمومی خیلی عالی و ارتباط

کد 12: 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 99 درصد مدیریت تعامله. الان می فهمم چقدر راست میگه.

کد 22: ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی وتعامل سازندۀ یک مدیر آموزشیه. یعنی یک مدیر آموزشی هر میزان که بتواند با عوامل موثر در فرآیند آموزش، چه اونهایی که درون آموزش و پرورش هستند و چه اونهایی که خارج از آموزش و پرورش هستند، مثل شهرداری، مثل وزارت کشور و جاهای دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش‌آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی‌ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیرآموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.

**شکل 10 مولفه‌های ارتباطات و تعامل سازنده مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

توانایی جلب اعتماد

کد 3: 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 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 5: 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 ببینن 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 15: 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 متفاوته، چقدر خوبه، تمیزه و مرتب.

ارتباط با سازمان‌ها

کد 14: 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 بیایید. همکاری دوجانبه باید باشد.

کد 15: 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 400 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 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 بچه ها. 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 29: 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 سازمان نوسازی، با همین بچه هایی که شما میگین، با معماران، با پرورش‌دهندگان حتی با همه، با هرچیزی 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 نمی کنن.

ارتباط با دانش‌آموزان

کد 5: الان تک تک 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، حتما با بچه‌ها ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاه‌ها میرم، سعی می‌کنم بچه ها توی دستم باشن و همینطور خانواده‌ها.

ارتباط با معلم‌ها

کد3 : اینجا با معلم‌ها هم خیلی صحبت می‌کنم، روابطم با معلم‌ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنن، چطوری توی دل بچه ها ارتباط برقرار کنن، چجور با چه 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 2: 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 می‌مونند.

نوآوری و خلاقیت

**شکل 11 شاخص‌های نوآوری و خلاقیت موردنیاز مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

گشودگی

کد 12: 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 اصلا نباید راه رو ببندم دیگه.

خلاقیت

کد 12: آدم‌های خلاق، 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 همۀ ابزار در کنارم باشه اصلا خلاقیتی بروز نمیکنه. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته باشم سعی میکنم یه چیزی بسازم. می‌خوام بگم من وقتی اون ابزار رو ندارم میرم خلقش می‌کنم پس محدودیت‌ها یه وقت‌هایی باعث بروز خلاقیت‌ها میشه.

بازم میگم خلاقیت رو یه 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 22: از ویژگی نوآوری وخلاقیت برخوردار باشه. یه مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمی‌تواند یک صورت‌بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه‌ها فراهم بکنه.

ایده‌پردازی

کد 12: من باید منتظر باشم مثل یک شکارچی که یکی از اعضای انجمنم، یکی از معلم‌هام، معاون‌هام، یکیشون یه چیزی بگه و یه جرقه‌ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار.

کد 15: (مدیر) باید یک چیزهایی بداند 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 (1399) خلاقیت و نوآوری را جزو شایستگی‌های ادراکی یک مدیرآموزشی عنوان کرده‌اند.

مهارت برنامه‌ریزی

کد 22: یک مدیر آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری برای اینکه نقش خودش را در بهبود موقعیت و شرایط یادگیری ایفا بکند حتما باید برای آن بخش هم مثل اجرای برنامۀ 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. مثلا 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 5: من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه‌ی فردام رو می چینم، 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.

کد 29: برنامه‌ریزی؛ کِی بگه به کی بگه چی بگه چقدر بگه؟

مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی

**شکل 12 شاخص‌های مشارکت و انجام کارگروهی مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

توانایی کار تیمی

کد 3: 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 12: 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 بچه ها 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.

همه ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. وقتی در جلسه‌ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم یه تخصصی دارن، فکر میکنم که اونها خیلی کمک‌کننده هستند. اینجا یه آقایی 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 یه 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 8: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد.

اشتراک ایده‌ها

کد 3: 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 یه راهی یا شیوه‌ای از من رو ببره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده.

کد 15: یعنی بتواند با یک تیم کار بکند و نظر فقط نظر خودش نباشد و بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد وآنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد.

مشورت گرفتن

کد 29: 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 نمی گیرن.

مهارت‌های پژوهشی

**شکل 13 شاخص‌های موردنیاز یک مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

کد 27: 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 ببره که قابلیت­های لازم رو برای انجام این پژوهش­ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه­ریزی و اجرا کنه. مدیر چون باید با تیم خودش حرکت کنه و افرادی رو کنار خودش قرار میده، این تیم باید بتونه قدرت تحلیل داشته باشه. و شما اگه بخوای قدرت تحلیل داشته باشی گام اول این هست که مشاهده­گر قوی­ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده­گری قوی­ای داشته باشی و همه­ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این­ها رو اهم و فی­الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این­ها رو کنار هم در یک ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این­که فلان قسمت از طبقه­ی سوم به درد فلان کار می­خوره.

پرسشگری

کد 12: 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 29: 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

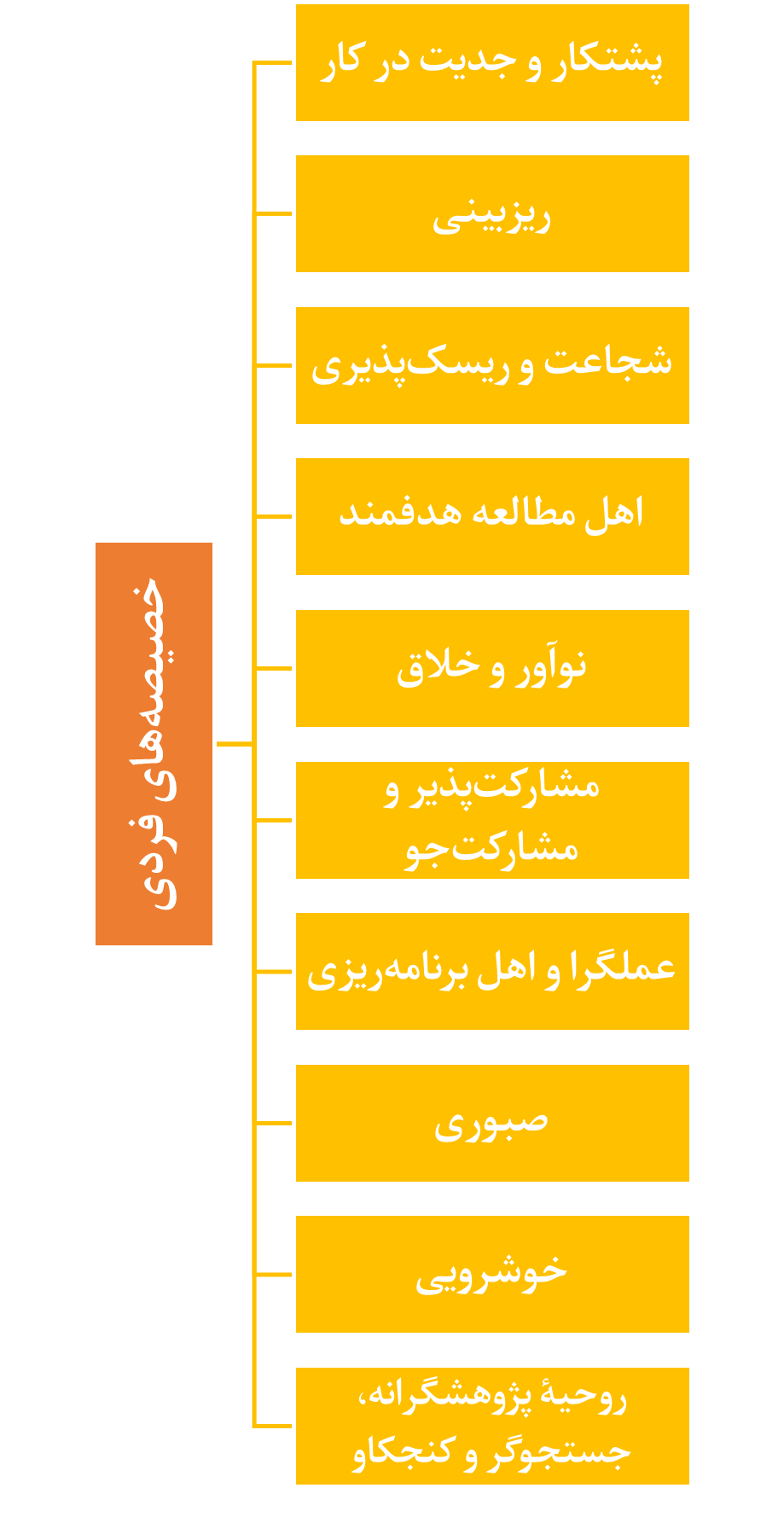
کد 15: بتواند تمام نظرها را مد نظر بگیرد وآنها را بالا پایین بکند و از بین آنها ایده‌ای را در بیاورد و کار خوبی را انجام بدهد. یک جامع نگری و قدرت تحلیل داشته باشد.

کد 27: 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 22: ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشه، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشه.

در جدول شماره‌ی 3 شایستگی‌های مهارتی یک مدیرآموزشی 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 |
| **نوآوری و خلاقیت** | گشوده |
| خلاق |
| ایده‌پرداز |
| **برنامه‌ریزی** | برنامه‌ریزی |
| **مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی** | توانایی کار تیمی |
| توانایی انتقال تجربه |
| توانایی اشتراک ایده‌ها |
| توانایی مشورت گرفتن |
| **مهارت‌های پژوهشی** | پرسشگری |
| مشاهده‌گری |
| قدرت تحلیل |
| **مهارت سنجش نیازها** | مهارت سنجش نیازها |

**جدول 3شایستگی‌های مهارتی مدیرآموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

خصیصه‌های فردی

**شکل 14خصیصه‌های فردی موردنیاز یک مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

پشتکار و جدیت در کار

کد 3: پشتکار داشته باشی، جدیت داشته باشی در کارت، مسئولیت داشته باشی. اصلا 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 5: 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 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. 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 15: داشتن فضا رو میدیدن، انقدر باشوق صحبت کردم که آقای فلانی این سنگ‌ها رو می بینید؟ من این سنگ ها رو از یزد رفتم آوردم برای اینکه ارزون دربیاد. آقای فلانی که از وزارتخانه آمدید، شماها اون بالا نشستید، می‌بینید این نیمکت رو من از فلانجا آوردم برای اینکه ارزون دربیاد. خودم با ماشینم رفتم فلانجا این رو خریدم برای اینکه ارزون دربیاد.

کد 21: یکی پشت کاره یکی تجربه است من فکر می‌کنم پشت کارم خوبه سعی و تلاش هم خوبه وقت گذاری‌ام خوبه و بحث تجربه به اندازه کافی تجربه کافی رو داریم و الحمدالله کار رو واردیم.

چون دیگه می گم 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.

ریزبینی

کد 15: خصیصه‌های شخصیتی هم خیلی مهم هست؛ یک مدیری که خب به هر حال به خیلی از نکات توجه می کند خیلی فرق دارد با مدیری که کلی نگر هستش، می‌تونم بگم که 80%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 ، خصیصه های شخصیتی یک مدیر خیلی خیلی مهم هست.

شجاعت و ریسک‌پذیری

کد 8: 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 3: 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 5: من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله‌محور خوندم. با اینکه شش ماهه این روش رو شروع کردیم. ولی برام مهمه که به کجا و کدوم سمت میخوام برم. یعنی هدفم باید تعیین شده باشه. کاری که دارم انجام میدم خروجیش چیه.

نوآور و خلاق

کد 12: آدم‌های خلاق، یه خلاقیتی ازش دیده باشم. یه جایی یه کاری کرده باشه. یه خلاقیتی داشته باشه.

کد 31: 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 22: 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 می‌توانه ممتازتر باشه خلاقیت، نوآوری، نیازسنجی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیریه.

کد 23: اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می‌تواند مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو باشد.

کد 25: یک سری شرایطی هست که آدم‌هایی که در مشارکت شرکت می کنند 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 داشته‌باشد.

عملگرا و اهل برنامه‌ریزی

کد 3: 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 5: هر طرحی که اداره بهم میده 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، ملزمند از کتابخونه 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. اصلا ببره خونه انجام بده.

من تا ساعت دوازده و نیم با بچه هام و از اون به بعد برنامه‌ی فردام رو می چینم، 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 14: بله به‌هرحال اخلاق هم باید داشته‌باشد. اخلاق هم خیلی مهم است. اخلاق خوب، برخورد خوب، تعامل خوب، صبوری هم باید داشته باشی، بالاخره کمبودهایی در همه‌جا 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 8: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد.

روحیه‌ی پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو

یکی از خصیصه‌هایی که جزو یافته‌های این پژوهش برای مدیران آموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری استخراج شد، داشتن روحیه‌ی پژوهشگرانه است. یعنی یک مدیرآموزشی 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 پژوهشگرانهه، 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 ببرد 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 مشاهده­گر 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 22: ویژگی سوم داشتن روحیۀ جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوشته و مداوم محیط مدیریت خودش رو رصد بکنه، مورد بررسی قرار بده، مورد تحلیل قرار بده، نیازها رو شناسایی بکنه و نگاه کنجکاوانه، جستجوگرانه و پژوهشی داشته باشه تا بتونه اون تغییرات لازم رو در محیط فیزی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

|  |
| --- |
| پشتکار و جدیت در کار |
| ریزبینی |
| شجاعت و ریسک‌پذیری |
| اهل مطالعۀ هدفمند |
| نوآور و خلاق |
| مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو |
| عملگرا و اهل برنامه‌ریزی |
| صبوری |
| خوشرویی |
| روحیۀ پژوهشگرانه، جستجوگر و کنجکاو |

**جدول 4 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 15 شاخص‌های شایستگی‌های انگیزشی موردنیاز مدیر به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

عشق و علاقه به کار

کد 3: 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 15: 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 دربیاد. آقای فلانی که از وزارتخانه آمدید، شماها اون بالا نشستید، می بینید این نیمکت رو من از فلانجا آوردم برای اینکه ارزون دربیاد. خودم با ماشینم رفتم فلانجا این رو خریدم برای اینکه ارزون دربیاد. 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 2: 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 12: لطفی بود که هزینه (ساخت سالن ورزشی) رو اداره‌کل 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 2: یا مثلا سرویس بهداشتی رو من ساختم سال گذشته، اولیا می گفتند یه چیز معمولی باشه که بچه ها 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 بچه ها. خود استفاده از آینه‌کاری توی سرویس بهداشتی برای بچه‌ها ، استفاده از آب گرم و آب سرد.

ایده‌پردازی برای طراحی حیاط مدرسه و ورودی

کد 2: دقت کرده باشید ما در ورودی مدرسه گلدونهای مختلف گذاشتیم که بچه ها احساس کنند در یک محیط آرومی دارند وارد مدرسه می‌شوند.

کد 3: 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 بچه ها میخوان بشینن.

طراحی اتاق مدیریت احساسات و آرامش

کد 3: من در سایت‌های خارجی جستجو می‌کردم دیدم اتاقی هست آنجا به نام اتاق مدیریت احساسات، مدرسه پسرونه 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 3: 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 هربار 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 اموزان 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 3: 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 نمی دادند، 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 باغچه ی مجزا بوده، دوباره اونها رو زیرسازی کردیم و رنگ کردیم و با کمک خود بچه ها 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 بچه ها کوچک کوچک بیارن سر کلاس نور نداشته باشه، پلاسیده باشه نبود، اون محیط یک محیط یادگیری خیلی خوب بود.

کد 5: 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. بچه ها اصولا در فعالیتهای آموزشی شرکت دارن. بهار اینجا خیلی قشنگه. من که اومدم رفتم یه مدرسه دیدم آبنما داره، کادر و انجمن گفتن نیازی نیست، من گفتم خوبه فضا رو دلنشین میکنه. خیلی هزینه کردم به کمک اولیا آبنما زدم این وسط. انقدر مورد استقبال قرار گرفت، الان بچه ها کلاسهای آموزششیشون رو میان اینجا. خیلی خوشاینده برای همکارهای من که فضا، فضای دلنشینیه. سخته به هرحال، رسیدگی می‌خواد، هزینه می‌خواد. اینها جز سختی چیزی نداره.

طرح کافی‌شاپ در مدرسه

کد 5: یه روز از اولیا کمک گرفتم و یه فضایی رو چیدم و کافی شاپ گذاشتم، چقدر بچه ها دوست داشتن. رستوران بردمشون خودشون سفارش بدن. فست فودی مثلا. خودشون نشستن خودشون منو گرفتن سفارش دادن.

برگزاری اردوی درون‌مدرسه‌ای

کد 5: صبح میگیم بچه ها اصلا کتاب نیارن مدرسه. دو سه بار در سال این اتفاق میفته. یکیش بعد از پایان ترم اوله. بچه ها 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 بازی ها براشون طراحی می‌کنیم.

مشارکت بچه‌ها در طراحی مدرسه

کد 5: 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 با یه 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 بچه ها خودشون به ما ایده میدن.

مرتب‌سازی و زیباسازی فضا

کد 12: 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 بازخوردم رو گرفتم. الان بعد از یک سال دارند می‌گویند.

طراحی راهروهای یادگیری

کد 12: ببین شما اگر الان وارد راهروی مدرسۀ 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. مثلا 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 مثلا قرآن دارم ، تاس لازم داره، دایره لازم داره و وسایل رو خودش متناسب با بازی میگه.

تمیز و مرتب‌کردن ساختمان

کد 15: 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. امینت بچه ها ، سلامت بچه ها برای من اولویت بود، توی این مورد که خیلی زیاد عمل کردم در این پنج سال. این مدرسه 60 ساله است و نابود، شما وقتی وارد این مدرسه می‌شدی حس خیلی بدی داشتی، دیوار داشت می‌ریخت، سقف بارون میومد می‌ریخت. آجرها معلوم بود، تخته سیاه نداشتن، دیوار رو رنگ سبز زده بودن، نیمکت‌ها شکسته بود، خیلی بد. یعنی من روزی که اومدم بغضم گرفت. گفتم وای این چه مدرسه‌ای بود به من دادید؟ گفتند تو بساز. ولی من واقعا ساختم، یعنی به اولیا گفتم کمکم کنید. الان خیلی‌ها وارد این مدرسه شدند میگن متفاوته، 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 می‌کنم 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 مدرسه‌تون رو عوض کنم.

مواردی که بیان شد، تنها گوشه‌ای از اقداماتی است که مدیران برای تبدیل ساختمان مدرسه به یک ساختمان مناسب یادگیری انجام داده‌اند. در تحلیل این اقدامات دو نکته حائض اهمیت است. نکته‌ی اول اینکه بسیاری از اقدامات انجام شده در راستای تامین نیازهای اولیه‌ دانش‌آموزان و معلمان است. مثل امنیت ساختمان، تمیزی و مرتب‌سازی، تامین سیستم گرمایش و سرمایش مناسب و یا بازسازی سرویس‌های بهداشتی. نکته‌ی دوم این است که تمام اقدامات جزو طراحی داخلی ساختمان محسوب می‌شود و به دلیل آنکه در ساختار سیاستگذاری و قانونی ما حضور مدیران در امر طراحی ساختمان دیده نشده است، ایشان دستشان در آن زمینه بسته بود. اما انگیزه‌ی کافی در این مدیران برای اقدام در زمینه‌ی طراحی معماری ساختمان نیز وجود دارد.

**شکل 16 اقدامت عملی مدیران مدارس در راستای شایستگی‌های انگیزشی**

نمودار یافته‌های پژوهش

**شکل 17شایستگی‌های 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 18 نمودار وضع موجود محیط‌های یادگیری**

|  |  |
| --- | --- |
| **تراکم بالای دانش‌آموزان در فضای کالبدی** | کد 2: تراکم بیش از اندازه کلاس جلوگیری میکنه که معلم از حیطه انتقال مستقیم بره سمت کار‌های مختلف تعاملی.  کد 4: یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشه با سه و شش تا دانش آموز. الان ما کلاس‌هامون 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.  کد 5: 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 استاندارده، خوبه ولی برای تعداد دانش آموز سی نفر، نه چهل نفر، چهل نفر واقعا دیگه فشرده میکنه  کد 6: کلاس‌ها خوب و بزرگ است. استاندارد است. البته آمار دانش‌آموزان خیلی زیاد است.  کد 8: فضای فیزیکی صد در صد غیر استانداردی داره. اندازه‌ی کلاس، دلیلش هم این است که اینجا اصلا مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است!  کد 14: مناسب که نیست. تازه مدرسۀ ما که نوسازه نسبتا مناسبه اما این هم با استانداردها فاصله داره. کلاسی داریم با 42 تا دانش‌آموز.  کد 21: 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. |
| **فضای بدون انعطاف** | کد4: فضای کلاس طوری باشه که هرکدوم رو خواست بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلا مناسب نیست.  کد 15: 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.  کد 27: متاسفانه همۀ 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.  کد 29: 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.  کد 4: ببین اصلا نرم ‌یک کلاسی عادی 25 تاست. وقتی میره روی 45 دیگه اون کلاس فقط معلم میتونه از روش سخنرانی استفاده کنه.  کد 12: 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 میکنه به درس دادن |
| **یکسان بودن طراحی فضای داخلی و معماری تمام مدارس** | کد 2: برای رفع تکلیف ‌یک ساختمان ساخته می‌شود که ۴۰ تا ۵۰ تا ۱۰۰ تا 200 بچه بریزند که فقط بشینن پشت میز نیمکت‌ها از ساعت ۸ صبح تا ساعت ۱۲ به نظر من بیشتر وقت تلف کردن بچه‌ها  کد 15: همه میخوان عین هم و شبیه هم، خصوصا مدارس ابتدایی رو شما وارد بشید همه جا آبیه، تمام حیاط‌ها. دقت کنید این بار، 99% آبیه.  کد 29: الان تقریبا همه‌ی مدارس ما تا نیمه سنگ هستند، بعد سنگهای سفید با حاشیۀ قرمز. شما میری مدرسه‌ی ابتدایی می‌بینی همینه، راهنمایی میری همینه، متوسطه میری بازم همینه.‌ یعنی هیچ تفاوتی بین مدارس ما نیست.  بالای 90 درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در‌یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. |
| **مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور نامناسب** | کد 2: ‌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 نگذاشتند‌یک فضای فیزیکی صرفاً خشک ساختن تحویل دادند به قولی از سرشان باز کنند رفع تکلیف بکنند.  کد 5: 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.  کد 6: مدرسه آبگرم نداره هنوز آب گرمش وصل نشده. من همش میگم خدا رو شکر این دو هفته تعطیله (وگرنه) بچه‌ها طفلی دستشان‌یخ می‌کند.  کد 29: اکثر و بالای 90 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 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. |
| **تاثیرات روحی-روانی فضای فعلی روی دانش‌آموزان** | کد 3: 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.  کد 24: چینش صندلی‌های فعلی ما استبداد است، روح استبداد بر آن حاکم است.  کد 29: 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 آوره . |
| **طراحی نامتناسب با نیازهای دانش‌آموزان** | کد 2:‌ 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.  کد 18: متناسب با زمان ما نیست نسل ما نیست، ما‌یک نسلی داریم که خیلی‌هاشون از معلم‌هاشون توی تکلونوژی جلوترن، بیشتر دانش دارن، بیشتر مسلطن.  کد 29: 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 اصلا وقت نداره، اصلا به درد بچه نمی‌خورد و معمولا استفاده نمی‌شود. |

**جدول 5 وضع موجود فضاهای یادگیری**

وضع مطلوب فضای یادگیری از نگاه مدیران

فقر دانشی مدیران در بیان وضع مطلوب محیط کالبدی یادگیری کاملا 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 17: یکی از کارهایی که می­کنیم تو شورای آموزگاران، حتما با همکارامون 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؟:

|  |  |
| --- | --- |
| **حیاط بزرگ** | کد 13: من دوست داشتم ‌یه حیاط بسیار وسیع می‌داشتیم که می‌تونستیم کارها و فعالیت‌های بچه‌ها رو توی حیاط مدرسه انجام بدیم.  کد 18: چون محلی که مدرسه ما قرار گرفته محل خوبیه ، فضایی که مدرسه داره مثل حیاط خب این خیلی خوبه. |
| **تعداد طبقات و تعداد پله‌ها کم** | کد 18: مدرسه ما دو طبقه هستش خیلی پله نداره برای بچه‌های کوچیک، معمولا مدارسی که طبقات زیادی داره خب هم خطرناکه و هم سخته. |
| **طبیعت به‌مثابه فضای‌یادگیری** | کد 15: فضای‌یادگیری‌یعنی اینکه بره طبیعت. علوم نباید در کلاس انجام بشه. قسمت طبیعتش باید در طبیعت انجام بشه. قسمت شیمی‌و اینها باید در آزمایشگاه انجام بشه. |
| **مبلمان منعطف و مناسب چیدمان‌ گرد یا یو شکل** | کد 3: 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 4: فضا به گونه ای باشه که معلم چیدمان بچه ها رو به هر شکلی که مخواد بتونه انجام بده. این نیمکت‌ها اصلا مناسب نیست. صندلی بچه ها طوری باشه که هرچیدمانی رو بخوان بتونن توی کلاس داشه باشن.  کد 15: نوع نیمکت‌ها رو کامل عوض میکنم. اصلا این مدل نیمکت‌ها پشت سر هم نشستن غلطه از نظر من. باید‌یه حالتی باشه که‌یو شکل باشه. حالت کنفرانسی.. |
| **داشتن‌یک آزمایشگاه مجهز و مناسب** | کد 15: مدارس ما آزمایشگاه ندارن. مهم‌ترین قسمت ‌یک مدرسه که باید تجهیز و تکمیل باشه آزمایشگاهش است. |
| **فضای مناسب برای تغییر چیدمان مبلمان کلاس و فعالیت‌های گروهی** | کد 13:‌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 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 سن‌یادگیرنده** | کد 5: محیط‌یادگیری متناسب با سن‌یادگیرنده باشه.‌ یعنی شما هیچ وقت ‌یک مدرسه‌ی ابتدایی رو نمی‌تونی مثل‌ یک مدرسه‌ی متوسطه تعریفش کنی. فضا خیلی باید در حد سن دانش‌آموز باشه.  کد 8: اگر فضایی باشد که متناسب سن بچه‌ها تدوین کنید می‌بینید که ‌یادگیری هم بهتر صورت می‌گیره. |
| **امکان قراردادن کارهای بچه‌ها روی دیوار** | کد 5: 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 اولیائشونه. حتما روی دیوار کارکرد نقاشی بچه‌ها خورده، برگه‌ی نقاشی روی دیوار نیست. کارکرد عملی بچه‌هاست، دست سازه‌های خود بچه‌هاست. |
| **دیوارهای رنگی رنگی** | کد 5: فضای دیوارهای مدرسه‌ی من ‌یا توی کلاس‌ها رو نگاه کنید هر دیوارش ‌یه رنگه.‌یعنی ‌یه دیوار سبزه، روبروییش نارنجیه، این ور صوتیه، اونور آبیه. همه‌ی کلاس‌های من نورگیریش به همین شکله‌ یک دیوار کاملا نورگیره، ‌یک دیوار هم تخته است، حتما دیوار انتهای کلاس ‌یا زرده‌ یا آبیه ‌یا قرمزه،‌یه رنگ شادی داره. حتما قرار نیست ما بهترین امکانات رو داشته باشیم که رنگ صورتی روی دیوار باشه. همین رنگ صورتی میتونه با کاردستی بچه ها رنگی رنگی بشه. |
| **ساده و در عین حال جذاب** | کد 5: اصلا موافق این نیستم که فضای فیزیکی خیلی باید شیک باشه تمیز باشه امکانات آنچنانی داشته باشه، ولی تغییرش رو صد در صد موافقشم. تغییر مکانی رو. |
| **امکان تغییرات کوچک و ساده در فضا** | کد 5: تغییرش رو صد در صد موافقشم. 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 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 یه سنی به ترک روی دیوار هم می خندن. چرا؟ چون ریزبینی دارن. ترک دیوار رو برای خودشون یه چیز هیجانی می بینن میخندن. این تغییر فضا اون هیجان است و اصلا موافق امکانات نیستم و این کار رو توی مدرسه ی خودم انجام دادم. |
| **کتابخانه‌ی بزرگ** | کد 4: 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 ببردش. |
| **اتاق بهداشت مناسب** | کد 4: الان یک مشکلی که مساله ی اصلی مدرسه مون هست اینه که باید یه اتاق با تجهیزات کامل بهداشتی باشه بخصوص یه مدرسه ای که مثل مدرسه ی ما پسرونه است که هر مشکلی برای دانش آموز پیش اومد ما بتونیم امکانات داشته باشیم که از آن استفاده کنیم. |
| **تراکم مناسب و استاندارد دانش‌آموز** | کد 3: اگر فضای کلاس از این بزرگتر بود و تعداد دانش‌آموزان کمتر بود ما می‌تونستیم برای هر دانش‌آموزی وسیله‌ی خاص خودش رو بذاریم، اینها جزو ایده‌آل‌هامون بود.  کد 4: 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. مثلا یک کلاس استاندارد باید حداقل چهل متر باشه با با سی و شش تا دانش آموز. |

**جدول 6 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.

**شکل 19 اگر من طراح بودم ...**

|  |  |
| --- | --- |
| **کلاس‌های موضوعی/کارگاهی** | **کد 5: حتما کارگاه‌های مختلفی میذاشتم. حتما یه کارگاه مثلا سفالگری برای بچه ها می‌گذاشتم. حتما یه کارگاهی میذاشتم که اتاق نجاری باشه. ولی مطمئنا فضای آموزشی رو اینطور نمی چیدم چون این ظلمه در حق آموزش و پرورش.**  **کد 12: قطعا کلاس‌هام این شکلی نبود. سعی می‌کردم هر کلاس‌یک کارگاه باشه. مثلا چیزی که همیشه دلم می‌خواد، باز میذاشتم کلاس‌ها رو. ما از مرحلۀ تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.**  **کد 32: اگر‌یک 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 تجهیزاتش استفاده می‌کنیم و فعالیتی نمی‌توانیم در آن انجام بدهیم این را افزایش میدهم.** |
| **چیدمان گرد مبلمان کلاس و مناسب فعالیت‌های گروهی** | کد 12: 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 5: اولین کار اینکه یک اتاق بازی برای بچه ها فراهم می کردم. یعنی یک فضایی که هم سالن وزشی باشه و هم اتاق بازی باشه.  کد 13: دوست داشتم فضایی داشتم که بچه‌ها بجای اینکه برن باشگاه بیرون در محیط مدرسه‌ی خودم باشه. اگر می‌خواستم طراحی کنم ‌یه همچین مدرسه‌ای طراحی می‌کردم. جزو ایده آل‌هامون میشه. |
| **قابلیت استفاده از ابزار هوشمند** | کد 12: حتما از ابزار هوشمند استفاده می‌کنم. توی ‌یه محیط آموزشی‌ای که به شکل کارگاهی و هوشمند، همه‌ی ابزارها و روش‌ها نوینن. در کنار هم می‌تونه به موفقیت برسونه. |
| **استفاده از مولفه‌های حیوان و طبیعت** | کد 12: 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.  کد 12: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم ‌یه 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. |
| **رعایت ایمنی ساختمان مدرسه** | کد 5: ایمنیش رو خیلی رعایت می کردم چون ایمنی خیلی برای بچه ها مهمه. |
| **ساخت سرویس بهداشتی مناسب** | کد 5: سرویس بهداشتیم فضاش سرده، این کار رو نمی‌کردم که اینطور باشه. وضوخانه ی بهتری برای بچه ها تعبیه میکردم. با توجه به فضای آموزشی ای که دارم این ساختار رو نمی چیدم. حتما ساختار قشنگ‌تری می‌ذاشتم. اگر موقع ساخت دقت بشه که این فضا، فضای آموزشیه، فضای مدرسه است، چقدر میتونه کمک‌کننده باشه. |
| **استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین برق** | کد 5: فضاها بزرگه. تمام پشت بام های مدارس ما میتونه از انرژی خورشیدی استفاده کنه. |
| **طراحی کافی شاپ در مدرسه** | کد 5: بچه های من یه درخواستی که دارن اینه که خانم توی مدرسه کافی شاپ داشته باشیم. |

**جدول 7 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 به‌عنوان 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 20**

موانع ساختاری

**شکل 21 موانع ساختاری بر سر راه**

**مدیر به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

نبود بودجه‌ی کافی

بسیاری از مدیران که در تلاش بودند تا به‌عنوان طراح محیط کالبدی ایفای نقش کنند به مسائل و مشکلات مالی اشاره می‌کردند و اصلی‌ترین مساله را نداشتن بودجه‌ی کافی برای تغییرات می‌دانستند. کمکی هم که از اولیا دریافت می‌شود عمدتا صرف کارهای عمرانی و نگهداشت مدرسه می‌شود.

کد 8:‌یکی اش مساله‌ی مالی است که صد در صد مساله است.

کد 12: مالی. محدودیت مالی خیلی دارم. معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

کد 14: بله من به شخصه خیلی طرح‌ها و نظرات دارم ولی بخاطر محدودیت‌های مالی نمی‌توانم. 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 15: 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. مثلا میخوام برم هیومن پارک. من اگر باشم قسمت بدن انسان رو اصلا نمیام اینجا آموزش بدم. فضا اونجاست. می‌برم بچه‌هام رو اونجا. 150 تومن بلیطشه 50 تومن اتوبوس میشه 200 تومن. اصلا بچه‌های ما کمک مردمی ‌نمی‌تونن بدن. نون شبشون رو ندارن بدن.

کد 17: این پتانسیلی هست،‌ یعنی‌ یه طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهروییه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه.‌ یه چیز خامی‌تحویل میدن دیگه. مدیر باید نگاه کنه ببینه اصن پولی داره که خرج بکنه. وقتی در حال حاضر هم تقریبا 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 همه اینا پول میخواد.

قوانین دست و پاگیر و پاسخگوئی مدیر

کد 2: خیلی‌ها از اتفاقاتی که در اردوها می‌افتد واهمه دارند مثلاً خدایی نکرده‌یک اتفاق برای بچه‌ها رخ بده باید پاسخگو باشیم در نهایت جواب صفر و صدی اتفاقات با مدیر هست.

کد 4: انقدر همه چیز رو نمینداختن گردن مدیر. اینها خیلی سخت است. اصلا در بخشنامه و دستورالعمل (می‌نویسند) 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 ندم.

کد 5: 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 اینکه‌یک اتاق بازی برای بچه‌ها فراهم می‌کردم.‌یعنی‌یک فضایی که هم سالن وزشی باشه و هم اتاق بازی باشه.

کد 8: ما مدارس محدودیت‌هایی داریم که به راحتی نمی‌توانیم استفاده کنیم. هر مدیری ترجیح میده که دانش‌آموزان رو از مدرسه بیرون نبره. آرامشش اینطوری بیشتر است. سختی قبلش هم بماند. در هر صورت‌یک نوع ریسک است.

کد 12: غیر از مالی‌ی سری قوانین هم دست و پاگیره. مثلا 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 14: 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 اصلا 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 15: فضای‌یادگیری‌ 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 22: 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. همۀ اینها به واسطه‌ی 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. 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 25:‌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 مهم ترین ضعف‌ها و چالش‌ها قوانین سختگیرانه است. خصوصا 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 29: متاسفانه قوانین اجازه نمیده در ایران و مدیر خوش فکر زیاد داریم اما دست و پاشون بسته است.

نبود اختیار کافی برای مدیران

کد 2: متاسفانه با توجه به اینکه ما سیستمون بسیار متمرکزه 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 متاسفانه 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 4: 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 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 بپرسن 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 پایینه و از بالادستی میاد، از پایین اگه بره بالا اگه از کف مدرسه شروع کنن خیلی بهتره. قرار بود این هم بشه. مثلا توی سند تحول هم قرار بود مدیر مدرسه رو جزو‌یکی از ارکان مهم بدونن و از این تمرکز دربیاد. ‌یعنی‌یه 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 22: بازهم او‌ یک درجۀ خوبی داده. عمرانی خوبست. قریب به اتفاق مدیر اجرایی‌اند. ‌یعنی مجری آن چیزهایی که بالادستی ازشان انتظار دارد که انجام بدهند.

کد 29: متاسفانه 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 مدارسی 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؟ سازمان نوسازی فقط‌یه 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 30: مسئله تفویض اختیار به مدیران جدی گرفته بشود. متاسفانه 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 6: (ساختمان) اینجا کلنگ خورده بود اما خاک بود، پله و اتاق و غیره هیچی معلوم نبود. نمی‌دانستم (ما قرار است بیاییم اینجا). در ساختمان قدیمی‌اینجا مدرسۀ سجادیه بوده. من روحم هم خبر نداشت از این اتفاق‌ها.

کد 12: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم ‌یه 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.

کد 17: ببینین همون­طور که گفتم، این امکانات تهیه کردنش و حالا پتانسیل فضایی که وجود داره برای هرمدرسه، اول به همون مدرسه خامی‌که 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 مثلا بگه این دیوار رو خراب کنین، اون دیوارو وصل کنین. این پتانسیلی هست،‌یعنی‌ی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهروییه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه.‌ی چیز خامی‌تحویل میدن دیگه خب؟ پول نباشه، من هرچقدر هم که بلد باشم اینجا باید چه اتفاقایی بیوفته، زیرساخت اصلیش هم نتونم تغییر بدم، عملا میشه گفت کاری نمیشه کرد. باید حالا با مقامات بالاتر، بالادستی­های خب به قولی تمهیداتی رو در نظر بگیرن که بشه‌ی کاری کرد.

کد 22: هرعاملی که منجر به این بشود که مدیر مدرسۀ ما این نقش را نتواند ایفا بکند می‌شود موانعش. میتونه موانع ساختاری باشه که خیلی مدیر مدرسه را بازی نمی‌دهند، مدرسه را با 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 طراحی و ساخت و تجهیز منابع راه نمی‌دهند ‌یک مانع است.

کد 23: در حال حاضر مدیران آموزشی ما مدرسه را تحویل می‌گیرند. در هیچ کجای نقشۀ ساختمان، قرارداد، پیمانکار و... هیچگونه دخالتی ندارند، ضمن اینکه شاید علمش رو هم نداشته باشند. ولی دخالت ندارند. اما روی مبلمان آموزشی، چیدمان المان‌ها و تعیین نقشۀ کاربردی در درون اون ساختمان بسته، نقش بسیار فعال و بسیار اثرگذاری دارند. اینکه شما وارد مدرسه می‌شوید و از‌یک مدرسۀ شاید قدیمی‌لذت می‌برید، وقتی نگاه می‌کنید این چیدمان‌ها این و.؟ آرامش میگیرید، اصلا این خودش‌یادگیریست اما وقتی وارد جایی می‌شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته ؟ . در بخش سخت‌افزاری غیر از ساختمان، بقیۀ چیزها با مدیر است، اتاق تکثیر رو کجا بگذاره، اتاق معاون آموزشی رو کجا بذاره، اتاق خودش رو کجا بذاره، تمام این جایگاه‌ها رو مدیر تعیین میکنه که این نقش بسیار سازنده ای داره.

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

کد 29: ما خیلی مدارسی 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 نوسازی‌یه مشت مهندس‌یه مشت کارمند، برای ما مدرسه میسازن،‌یکیشون تا حالا تجربه‌ی معلمی‌نداشته، 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 2: بحث دوم این هست که ثبات مدیریتی است. ‌یعنی مدیر می‌خواد کاری انجام بده توی محیط باید ثبات (داشته باشه). وقتی اداره مطمئن می‌شود 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 می‌رود به سمت شکوفایی و کارهای خلاقانه وقتی مدیر‌یک ساله دو ساله سه ساله جابجا می‌شود، درگیر نگاه‌ها و نگرش‌های مختلفی در اداره دلسرد می‌شود و دیگه کار انجام نمی‌دهد.

کد 4: (ارگان‌های خارج از مدرسه) هستند ولی بیشتر ما رو اذیت می‌کنند تا کار انجام بدن. مثلا شهرداری دنبال اجرای طرح‌های خودشه، مثلا ما الان بهشون میگیم چهارتا وسیلۀ بازی بیارید نمیارن ولی طرح‌های 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 دارم.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 می‌خواهیم قدم از قدم برداریم مجوز می‌خواد، پس ما هم اجازه نمی‌دیم. اگر بخواهیم تعاملمون زیاد بشه میشه، البته فقط آموزشی ولی مالی نه.

کد 5: امروز بخشنامه میدن تا 48 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 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 نمیان واقعیت‌ها رو ببینن و بگن چرا باید من مدیر درگیرفضای مالی مدرسه باشم بجای اینکه درگیر مسائل آموزشی باشم. نیان مدارس رو به جهت مالی با هم مقایسه کنند و بگن ببین اون مدیر تونست از اولیائش پول بگیره ، پس تو نمی‌تونی خداحافظ شما. محله با محله، دوره با دوره متفاوته.

کد 14: 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 25: 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 درون‌سازمانی و‌یکی برون‌سازمانی. برون‌سازمانی 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 مهم‌ترین 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 29: 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 بهش‌یاد بدیم.

کد31: پاسخ اين سوال خيلي بنيادي است و دلايل متعددي دارد. نظام معماري محيط‌های يادگيری ما و افرادی كه تصميم‌ساز و در راس مديريت‌ها در سازمان‌های مربوطه هستند هيچ‌وقت به دنبال تغيير ساختارهای نادرست و اتكاء به دانش روز نبوده و نيستند. موضوع فقط سرانه نيست عوامل بسيار ديگري هست كه مورد توجه نيست.

موانع فرهنگی

**شکل 22**

نگرش مسئولین

کد 12: بچه‌هامون 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 کاملا مسدود کنه ذهنت رو و دیگه نری سمتش. این خیلی مساله‌ی مهمیه.

کد31: پاسخ اين سوال خيلي بنيادي است و دلايل متعددي دارد. نظام معماري محيط‌های يادگيری ما و افرادی كه تصميم‌ساز و در راس مديريت‌ها در سازمان‌های مربوطه هستند هيچ‌وقت به دنبال تغيير ساختارهای نادرست و اتكاء به دانش روز نبوده و نيستند. موضوع فقط سرانه نيست عوامل بسيار ديگري هست كه مورد توجه نيست.

نگرش مدیر و همکارانش

کد 2: الان متاسفانه 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 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 12: ما دو تا مدرسۀ همجواریم، خب ما باید بتونیم باهم‌ یه کارهای مشارکتی کنیم. انگار پذیرفته نیست و این خیلی بده.

کد 22:‌یک مانعش 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 به‌یک معمار سازۀ 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 4: الان‌یه 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 بیاییم 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 8: 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 12: اینجا مثلا 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 زیبائیه، چه آسیبی به دیگران میتونه برسونه.‌یا مثلا این دیوار بیرونی رو که دادیم نقاشی کشیدن. اگرمردم 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 اصلا 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 خوندیم چی شد؟ تو همین کلاس­ها هم می‌تونن یاد بگیرن. شاید یه عده رو تکون بده ولی باز هم اولویت اولیا نیست. اصلا انگار آموزش اولویت اولیا نیست. انگار مدرسه اولویت اولیا نیست. انگار آموزش و پرورش اولویت­شون نیست. کسی که نخواد و برای آموزش بچه ارزش قائل نشه، هیچ­جوره نمی‌تونیم بیدارش کنیم. چون خودشو به خواب زده.

کد 22: مطالبۀ 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 بچه‌هایتان کمک می‌کند، آخرسر می‌گوید خانم مدیر میانگین نمرات فیزیکشون چند شده؟ نمرات ریاضیشان چند شده، در دانشگاه کجا قبول می‌شود؟ پس بنابراین این هم‌ یک مانع است که این هم باعث می‌شود مدیر مدرسه، ما بر اساس آنچه که از ما انتظار می‌رود عمل می‌کنیم، اینطور نیست که بگوئیم هرجور خودم دلم می‌خواهد عمل می‌کنم. بالادستی چی از من انتظار دارد؟ ذینفع من چی از من انتظار دارد؟ دانش‌آموز چی از من انتظار داره؟ من بر اساس اون (انجام بدهم). اینها موانع ایجاد ‌یا شکل‌گیری ‌یک مدیر‌ یا رهبرآموزشی به‌عنوان طراح محیط فیزیکی ‌یادگیریست.

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 دربرگیرندۀ 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, 1386).

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 بازمی‌دارد.

کد 3: بیست میلیون لرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع اب رو تعمیر کردیم.

کد 4: ما تنها مدیر آموزشی نیستیم، بیشتر مدیر عمرانی هستیم. من باید هم و غمم در مدرسه روی آموزش باشه بیشتر. برنامه‌ریزی کنم برای آموزش‌های مختلف ولی ما متاسفانه بیشتر هم و غممان روی کارهای عمرانی زیرساختی مدرسه است. مثلا ‌یه مدرسه‌ای مثل اینجا که سال 66ساخته 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 14: مثلا کارهای تدارکاتی که داریم. مدیر نباید درگیر این مسائل باشد. موتورخانه سوراخ شد من و مدیر شیفت صبح بیش از‌یک 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 بخواهم 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. شده‌ایم مدیر تدارکاتی.

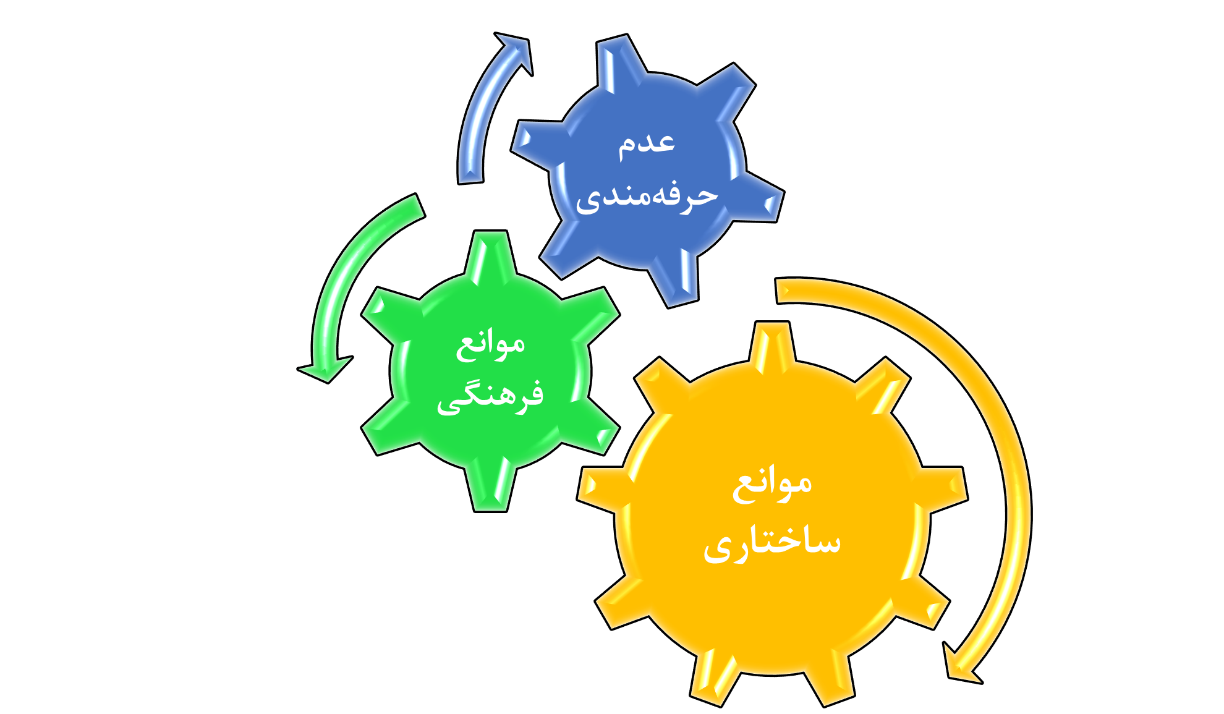
کد 21: الان مدیرهای مدارس اکثرا درگیر کار عمرانی و مالی هستند. به ما آمدند و گفته بودند مدیر باید مهر و آبان برود سر کلاس‌ها و بررسی کند. ما می‌گفتیم شما اصلا اجازه می‌دهید ما فرصت داشته باشیم برویم سر کلاس‌ها؟ ‌یعنی انقدر درگیر چیزهای متفرقه می‌شویم کار آموزشی را که باید انجام دهیم نمی‌توانیم به درستی انجام دهیم. روز تعطیل که من اومدم به‌ یه سری کارهام برسم بازهم کارم عقب میفته.‌ یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه‌اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن هستم. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمی‌رسیم اصلا کار آموزشی انجام بدیم.

کد 22: حرفه‌مندی به معنای این نیست که صرفا کسی که مثلا لیسانس یا فوق‌لیسانس دکترای مدیریت آموزشی داره . مدیران مدارس ما بیشتر به‌دلیل نوع انتظاری که ازشان دارند به ابعاد محدودی از مدیریت و رهبری آموزشی توجه می‌کنند، به مجموعۀ ابعاد اون نه فرصتش را دارند نه امکانش را دارند نه اون بالادست انتظار دارد. انتظار بالادستی‌ها از مدیر اینست که شما تعداد دانش‌آموزانی که در کنکور قبول می‌شوند چقدر است؟ اولیا کمتر بیایند به ما اعتراض کنند. اولیا را راضی نگهدارید. ببین، دنبال این نیستند که فرصت و شرایط را برای مدیر فراهم کنند که مدیر به همۀ اینها فکر کند. گستردگی وظایف یک مدیر آموزشی در مدرسه و ریختن کارهای فراوانی که دست و پای مدیر مدرسه را می‌بندد و او را از پرداختن به موضوعات مهمی مثل محیط فیزیکی مدرسه دورش می‌کند. اینها موانع است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیرآموزشی به‌مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری انجام شد. طبق تعریف شایستگی در ادبیات پژوهش، شایستگی‌ها در 5 دسته‌ی اصلی، 25 مقوله و 30 زیر مقوله، شناسایی و استخراج شدند. دسته‌های اصلی عبارت اند 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 قراردارد 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 ملاحظاتی 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 می رسد 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 صرفا مجری بخشنامه‌های بالادستی باقی خواهد ماند.

پیشنهادات کاربردی

-

موضوعات و پیشنهادات پژوهشی

چگونه می‌توان راهروهای یک مدرسه را از حالت سنتی خارج کرد و تبدیل به راهروهای یادگیری کرد؟

محدودیت های پژوهش

1. MaxQda 2018 [↑](#footnote-ref-1)