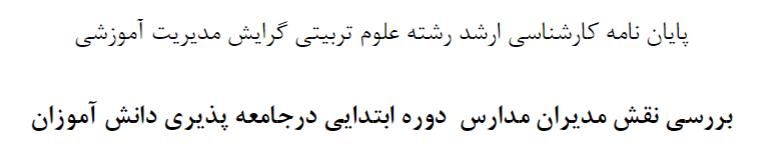
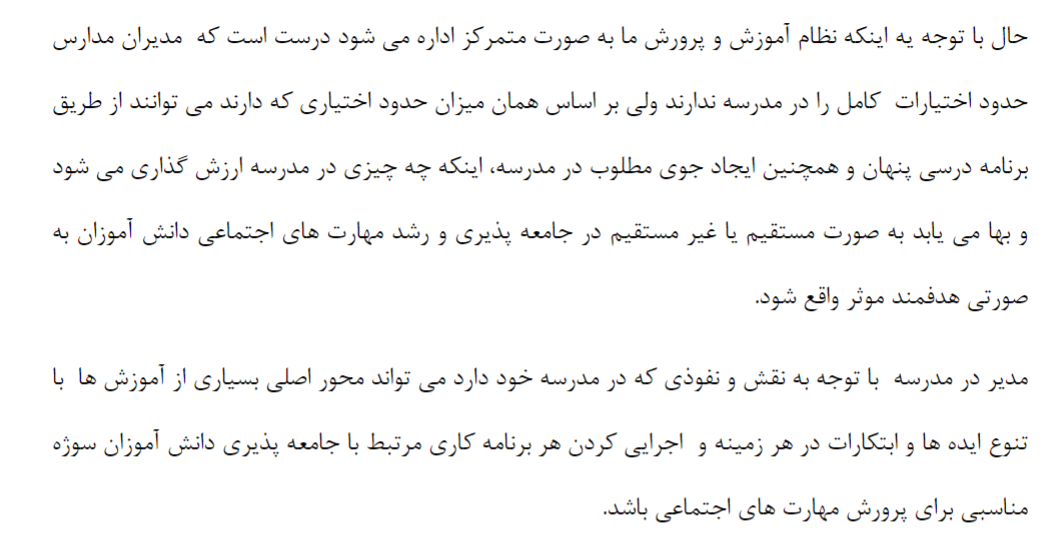
**فصل پنجم**

**بحث و نتیجه گیری**

خلاصه‌ی پژوهش





باید در سطح تحصیلات دانشگاهی در مورد این موضوع صحبت کرد.

اقدام انجام شده در زمینۀ فضاهای آموزشی در پروژۀ کلی‌ای جای میگیرد که مربوط به امر تعلیم و تربیت اصلاح نظام آموزشی است. ما می‌خواهیم به پدیدۀمعماری موجودیت دهیم. چون در واقع این دنیای محسوسات است که با کلیت خود به دنیای اندیشه‌ها پاسخ می‌دهد و بین اندیشه‌ها تعادل برقرار می‌کند و هیچ یک از این دو جهانجز به یاری دیگری وضوح نمی‌یابد. کسانی که عهده‌دار آماده ساختن کودکان امروز برای به دوش گرفتن ماموریت‌های بزرگسالی هستند وظیفه دارند که لزوم و فوریت توجه به مسئولیت‌ها جدید بناهای آموزشی را به رسمیت بشناسند (میالاره & ویال, 1371)

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، مهارتی، انگیزشی، نگرشی و خصیصه‌های فردی 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 را 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 مولفه شایستگی‌های دانشی**

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. در گفتگو با معلم‌ها و اولیا هم. 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 رده ها 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 پست های مختلف آموزشی را گذرانده باشد چرا که دیدش خیلی بازتر هست نسبت به مدیری که یک دفعه این مدیر شده است یا از کلاس وارد مدیریت شده یا حتی اومده یکسال تدریس کرده که نه کلاس را متوجه شده نه مدیریت را که حالا هم مدیر شده است. به نظر من مدیری که باید تمام این ارتباط ها 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 اموزش 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 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.

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

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. این مجموعه شامل دانش یادگیری، دانش طراحی، 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.

**شکل 2مجموعه دانش‌های صریح مورد نیاز مدیر آموزشی به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری**

دانش یادگیری و علوم تربیتی

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

**شکل 3 مولفه‌های شکل‌دهنده‌ی دانش یادگیری و علوم تربیتی**

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

مدیرها به نظریه‌ها وفادار بودند اما دیدگاه‌های خودشون رو هم اضافه می‌کردند. (دکتر عدلی، ضبط شده، دقیقه 18)

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

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 متخصصیت 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 ها این و.؟ آرامش میگیرید، اصلا این خودش یادگیریست اما وقتی وارد جایی می‌شوید که بلبشو هست و معلوم نیست هر چیزی کجاست، این همان مدیر است که نتوانسته ؟ . در بخش سخت‌افزاری غیر از ساختمان، بقیۀ چیزها با مدیر است، اتاق تکثیر رو کجا بگذاره، اتاق معاون آموزشی رو کجا بذاره، اتاق خودش رو کجا بذاره، تمام این جایگاه‌ها رو مدیر تعیین میکنه که این نقش بسیار سازنده ای داره

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 طراحي محيط‌هاي يادگيري و استانداردها و ضوابط، روان‌شناسی محیط، نظريه‌های طراحی و معماری معاصر

دانش مدیریت آموزشی

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

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.

**شکل 5 مولفه‌های شکل‌دهنده‌ی دانش‌های فرارشته‌ای**

**مدیریت تغییر**

کد 2: خیلی وقت‌ها تلاشم 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... 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.. و هزار تا کار بروکراسی و نمی‌شود اتفاقی می‌افتد و مشکل پیش می‌آید آخرش هم با هزار نه و اما و اگر..... متاسفانه نمی‌گذارند در سازمان بروکراسی ما مقاومت می‌کنند حالا نمی دونم یا عامدانه است یا غیر عامدانه است متاسفانه این امر محقق نمی‌شود.

کد 25: مدرسه‌ای ایده داشت که بین کلاس و راهرو پنجره بزنیم و ابتدا مخالفت میکردند معلم ها، 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**

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 کتابخانه ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش آموزان بلحاظ علمی برخورد کنی. اینها می شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. در گفتگو با معلم ها و اولیا هم. 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 طراحي محيط هاي يادگيري و استانداردها و ضوابط، روانشناسي محيط، نظريه هاي طراحي و معماري معاصر

**تربیت‌ بدنی**

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... 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: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.

**علوم اجتماعی**

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.

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(زبان طراحی فضا، ). 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.

کان (1974-1901) نیز از جملۀ معمارانی بود که توانست منطبق با نیازهای آموزش و مسالۀ یادگیری به الگوهایی از طراحی مدارس دست پیدا کند. از آنجا که نوع نگاه و اندیشه‌ی او در زمینه‌ی یادگیری و پیدایش نهاد مدرسه، مورد توجه بسیاری از معماران و طراحان محیط یادگیری است، در این پژوهش به بیان نگرش او پرداخته می‌شود.

او در سخنرانی‌اش در ...... در مورد ایجاد نخستین اتاق مدرسه که از خواست آموختن سرچشمه گرفته‌است می‌گوید: «مردی را تصور کنید که زیر درختی با عدۀ کمی دربارۀ ادراکش سخن می‌گفت. او نمی‌دانست معلم است و آنها که به او گوش می‌دادند نیز خود را شاگرد نمی‌پنداشتند. آنها آنجا بودند چون از حضور در محضر کسی که به ادراکی نایل آمده‌بود، حظ می‌بردند و اینگونه بود که مدرسه آغاز شد. اما پیرامون چنین مردی نیازی هم بود که شکوفا می‌شد. حتی به نظر می‌رسد وجود او نیز محصول نیازی بود. پیرامون او مردمی بودند که می‌خواستند فرزندانشان را نیز نزد او بفرستند زیرا دانستن، ادراک آنچه او ادراک کرده بود شیرین بود. به این ترتیب این نیاز احساس شد – نیاز به این پدیده، به این بذر، به این آغاز، به آنچه معلم و شاگرد نام گرفت». از این رو همه، مبتنی بر توافق بشری، موافق بودند که به هنگام بارندگی باید مکانی وجود داشته باشد و از بطن چنین تجربۀ ساده‌ای بود که نهادهای آموختن سربرآورد. بنابراین نهادهای آموختن باید از احساس انکارناپذیر همۀ ما برای آموختن ریشه بگیرد و این ماحصل توافق بشری است. او هر نهادی را دارای یک خواست وجودی و لحظۀ سرآغاز می‌داند که در ساخت بنا این خواست وجودی باید احیا شود. و مدرسه‌های امروز از این خواست وجودی دورافتاده است و تمام آنچه در اختیار معمار برای ساخت مدرسه قرار داده می‌شود، شامل حصاری پیرامون مدرسه، پهنای راهروهای مدرسه، جنس درها، نور، تهویه و ابعاد کلاس‌ها است. "من در مقام معمار هر بنایی که می‌سازم باید پاسخی به یکی از نهادهای انسانی باشد. وقتی مدرسه‌ای می‌سازم به محدودیت‌ها و موانع موجود نمی‌پردازم. سعی می‌کنم احساس مدرسه را چنان دریابم که گویی هرگز مدرسه‌ای بنا نشده است. وقتی چنین می‌کنم، می‌توانم همۀ راهروها را حذف کنم و سرسراهایی بسازم زیرا سرسرا به کلاس دانش‌آموز بدل می‌شود. او در آنجا مردمی را می‌بیند که با او متفاوتند؛ و او در این سرسراها می‌آموزد، سرسراهایی که از تبدیل راهروهای صرفا عبوری به مکانی برای ملاقات دانش‌آموزان حاصل آمده‌است، آنجا که از امر و نهی ناگوار معلم و دانش‌آموز و هرگونه قضاوت و داوری در امان است و آنجا که احساس آزادی می‌کند و می‌تواند خود را درمیان دیگران بشناسد. ما مدرسه‌های بسیاری داریم ولی باید بدانیم که مدرسه احساسی بالنده در درون ماست و ما نهایتا باید مدرسه‌هایی برای پرورش استعداد، استعداد طبیعی، داشته باشیم نه جایی که فقط عهده‌دار آموختن به هر جان‌کندن و زحمتی باشد، آنچه حقیقتا بخشی از آموختن نیست. در فضایی کوچک همان چیزی را نمی‌گوئید که در فضای بزرگ. مدرسه باید هم فضاهای کوچک داشته باشد و هم فضاهای بزرگ و همۀ کلاس‌های آن نباید مانند هم باشد. آنجا چیزی از جنس مکان فراگرفتن هست". او در سخنرانی‌ خود در همایش «پزشکی در سال 2000» با انتقاد از بناهای موجود مدارس گفته‌است، اکنون بناها همه شبیه به هم هستند. بناهای اداری شبیه به بناهای مسکونی هستند‌. تالارهای شهر شبیه به ساختمان‌های اداری هستند. مدارس شبیه به، خب، گاهی شبیه به سردخانه است و بالعکس. مدرسه بی شک جایگاه خداوند است. مکانی است که در آن دانش‌آموزان کلاس‌های درس خودشان را دارند. چرا دانش‌آموز باید همیشه در سایۀ معلم باشد؟ چرا معلم نتواند به خودش بیاموزد؟ این‌ها یک دنیا معیار برای مدرسه است. ویژگی مدرسه در این است که باید گالری داشته باشد نه راهرو، ورودی نه سرسرا، حساب نه بودجه. اولی حتی اگر دوبرابر هزینه داشته باشد، اقتصادی است و دومی راه حلی مناسب بودجه و بی ارزش است. به عقیدۀ کان، معماری، به معنی طراحی بنا، امری کران‌مند است. ممکن است خواست وجودی مدرسه امری بی‌کران باشد اما ناچار است تا در مسیر طراحی کران‌مند شود و کران‌مند بودن نیز محدودیت ایجاد می‌کند اما در نهایت، بنای ساخته شده، با روح بی‌کران اندیشه عجین شده و آن را متجلی می‌کند (تومبلی, 1396).

تغییرطلب

باور به خروج از شیوه‌های آموزش سنتی

یکی از مولفه‌های مهم و تاثیرگذار بر عملکرد مدیرانی که خود را به‌عنوان طراح فضای کالبدی یادگیری می‌دانستند باورداشتن به عدم کارایی شرایط فعلی فضاهای یادگیری و لزوم خارج شدن از قالب‌های خشک آموزش سنتی است.

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.

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.

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. اگر من الان بخوام بچه‌ها رو ببرم طبیعت باید پول خرج کنم. نیست. اگر من بخوام بچه ها رو ببرم فلان موزه انقدر مراحل اداری، مجوز، فلان داره پشیمونم می‌کنن.

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، کلاسی که وقتی معلم میگه خب بچه­ها کتاباتونو باز کنین، صفحه­ی فلان رو بیارین می‌خوایم فلان درس رو بدیم. بعد میبینی آزمایش هست و یک وسیله­ای لازم داره، قیچی لازم داره، مدادرنگی لازم داره؛ حالا بگرد از بین بچه­ها یا قیچی پیدا بکن، آیا بشه آیا نشه. حالا خب اون کلاسی که از نظر امکاناتی پر هست، ی باکسی داره به عنوان باکس امکانات کلاسی حالا به هرنحوی هرشکلی، اونجا همیشه همه‌ی چیزایی که مدنظر اون پایه و اون تدریس هست، همیشه توش هست. یعنی دیگه دنبال چیزی نمی­گردی که وقتت هدر بره. همین انباشت امکانات مفید میتونه خودش یه وسیله­ی یادگیریه مهم باشه. یا غنی­سازی از نظر تولید محتوای الکترونیکی. کلاسی هوشمند باشه، تخته هوشمند داشته باشه یا مجهز به اینترنت باشه، وسایل کامپیوتری داشته باشه، بتونه از صوت و تصویر استفاده بکنه. اینا همه خیلی کمک­کننده است که اون کلاسمون از حالت خشک سنتی خارج بشه و بتونیم ازش استفاده‌ی بیشتری داشته باشیم.

باور به خروج از چهارچوب‌های رایج

کد 5: 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: 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.

عملگرا

تفکر تیمی

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.

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.

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 3D 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. چرا؟ 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 دانشجوهام میگم. هرچی دارم به اون فردی که میاد می‌گم که شاید یه راهی یا شیوه ای 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. مثلا ایده‌ی اولیه برای من هست که میگم من می‌خوام یک اتاق بازی داشته باشم. ولی اونها می‌شینن باهم فکر می‌کنن حالا که مدیر گفته اینجا بشه اتاق بازی، سرچ می‌کنن. 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. حالا که من این فکر رو دارم، این طرح رو توی ذهنم دارم و توی انجمن هم به تصویب رسوندم حالا میرم سراغ بحث مالی. وقتی من این رو در انجمن مطرح می‌کنم و اونها میرن با اولیا صحبت می‌کنن. همه که خوششون بیاد قشنگ همه چیز آماده میشه.

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. شما برو ببین ما چندتا اسمارت بورد داریم در مدارسمون که اصلا استفاده نمی‌شن. بعد با این بی‌پولی مدرسه، مدیر اون زمان دو میلیون داده خریده، بعد به نظرت کجا نصب کرده؟ منطقه ی دوازده رفته توی دفتر دبیران نصب کرده. به عنوان مثلا یه گلدون که می‌ذاری توی ویترین. بعد من می‌گفتم مدرسه هوشمنده می‌گفت بله! میگفتم خب کجاست اسمارت برد. اینجا. دبیران می‌خوان چیکار؟ حداقل در کلاس می‌زدی این رو و هر معلمی کار داشت می‌گفت نه خرابش می‌کنن. خب چیزی که خراب میشه و هزینه‌ی نگهداری بالایی داره چرا میخری؟ به جاش دوتا پرژکتور می‌خری با همین پرده‌های معمولی حداقل دوتا کلاست پروژکتور داشتند. می‌دونی چی می‌گم. اینا رفتن مالزی دیدن که چه خوب اینا اسمارت برد دارن، اصلا بدون اینکه نگفتن این مصرفش چیه، کاتالوگش رو بخونه مدیر ببینه به کارش میاد؟! فقط مدیر رفت این رو خرید اما به کار نمیاد. اصلا من هزینه‌ی نگهداری این رو ندارم.

نگاه ارزش‌مدارانه

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.

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.

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.

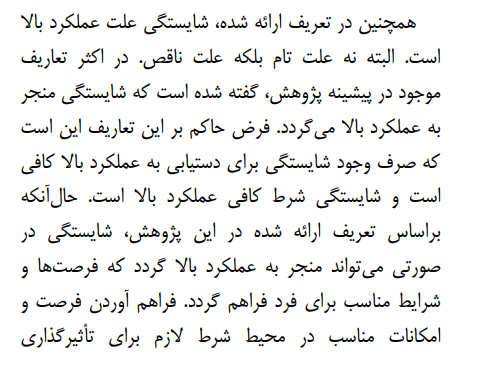
این برای من ارزش داره و واقعا اینکه چطور تونستم این فضا رو بوجود بیارم سعی کردم اعتماد اولیا و همکاران رو جلب کنم.

در بعد فرهنگ و تغییرنگرش

اصلاح مدارس زمانی دست‌یافنتی 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).

دانش‌آموزانی که امروزه تربیت می‌کنیم و همیشه هم از تربیت آنها گله‌مند هستیم، حاصل تصمیمات و فعالیت‌ها و همچنین نوع معماری‌ای هستند که خودمان برایشان فراهم کرده‌ایم. ما چه از نظر طراحی فضا و چه از نظر مدیریت آن طوری عمل می‌کنیم که دانش‌آموزانمان از مدرسه لذت نمی‌برند. مدارس ما طوری طراحی شده‌اند که همیشه بتوانیم بیشترین "کنترل" را بر دانش‌آموزان داشته باشیم. برای همین راهروهای مدارس را به شکلی می‌سازیم که بتوانیم آنها را به بهترین شکل کنترل کنیم. گوئی کنترل بیشتر تربیت بهتری را رقم می‌زند. ما در مدرسه از کلاس‌ها، آزمایشگاه‌ها و کتابخانه‌ها استفاده می‌کنیم بدون آنکه آگاه باشیم که بیش از پنجاه درصد فضا متعلق به حیاط به عنوان فضای باز و راهروها به عنوان عامل ارتباط فضای باز با بسته است. خیال می‌کنیم در یک مدرسه اگر کلاس آن خوب عمل کند کارایی تمام مدرسه بالا می‌رود. در این بین افرادی که به نوعی در امر طراحی دخیل و تصمیم‌گیر هستند از علوم روز دنیا نسبت به حوزه‌های معماری و ارتباط آن با تعلیم و تربیت اطلاع اندکی دارند. گویی هنوز افراد شایسته‌ای که بتوانند این مطالب را به عناوین مختلف به گوش افراد و نهادهای مسئول برسانند به کار گرفته نشده‌اند و به همین دلیل نگرش‌های قدیمی و به تبع آن طرح‌های قدیمی همچنان به قوت خود باقی هستند.

ما باید قبل از تصمیم‌گیری "فلسفه آموزشی" خود را تغییر دهیم.قبل از اینکه مدرسه‌ای را بازسازی نمائیم "مدرسه" را "بازتعریف" کنیم[[1]](#footnote-1) و این بازتعریف اتفاق نمی‌افتد مگراینکه "سیاست‌گذاری آموزشی" ما تغییر کند. تا زمانیکه فکر می‌کنیم با انجام کارهایی نظیر اضافه یا کم کردن چند عنصر، رنگ کردن دیوارها و نیمکت‌ها و مانند اینها، فضایی بانشاط برای آن بوجود خواهد آورد، ناخواسته، بر اصل اولیۀ طراحی مدارسمان که همان اصل "کنترل" است و طراحی ساختمان‌هایی جعبه مانند صحه گذاشته‌ایم (ثمانه ایروانی, 1391).



مدیر شاید خودش نتواند مستقیم طراحی کند اما می‌تواند ایده و نظر بدهد و طراح ساختمان از ایده‌های او استفاده کند.

شاهدش در صحبت‌های خانم میران و صحبت‌های دکتر شکوهی وجود دارد.

فقدان دانشی خیلی دیده می‌شود. خصوصا دانش طراحی که اکثر مدیران ندارند. شاهدش در صحبت‌های خانم میران و آقای باقری هست. در صحبت کد 2 هم این دیده میشه که چقدر کارها سلیقه‌ایست. اگه مدیر با طراحی آموزشی اشنا باشه و بدونه که طراحی فیزیکی و آموزشی مدرسه خیلی میتونه دخیل باشه تو یادگیری بچه ها میتونه کارهای خیلی بزرگی انجام بده. بعد به صورت انگشت شماری این اتفاق میفته، یعنی سلایق شخصی تاثیر داره تو این اتفاقات یعنی شخصیه. همه‌گیر و فراگیر نیست این کارها. خیلی از مدیر هایی که توانایی دارن و آشنا به این اتفاقات هستن از این اتفاق ها تو مدارسشون میفته و فضای فیزیکی مدارس رو طراحی میکنن، تغییر میدن و اونایی که خیلی اشنایی ندارن همون روند رو میگیرن.

مدیران تعریف خیلی دقیقی از یادگیری نداشتند.

بر اساس تعریف شایستگی در این پژوهش، ما نیز شایستگی‌ها را به 5 دسته‌ی دانشی، انگیزشی، نگرشی، مهارت و خصیصه‌های فردی تقسیم می‌کنیم.

پیشرو و تغییرطلب

یکی از مولفه های بدست آمده در رابطه با رهبران تغییر، برخورداری از شخصیتی تغییرطلب و پیشرو بود. طبق یافته های بدست آمده، شخصیت تغییرطلب دارای 14شاخص است که به ترتیب بیشترین اهمیت براساس بیشترین تکرار توسط شرکت کنندگان کد در پژوهش به آن اشاره کردند عبارتند از: ریسک پذیری، همراهی با زمانه و تغییرپذیری، شجاعت و جسارت، پیشتازی در انجام امور، عمل فرابخشنامه ای، ساختارشکنی و تخطی از قوانین، خالقیت و نوآوری، ایستادگی و مقاوت و تسلیم نشدن، انعطاف پذیری، دغدغه مندی و منفعل نبودن، پیگیری و پشتکار در انجام امور، تاب آوری و تحمل باال، روحیه نقادانه )انتقادپذیری و انتقادگری(، روحیه تحول گرا، درک ضرورت و احساس نیاز به تغییر میباشد.

تفکر فرامدرسه ای

از دومین مولفه مهم تاثیرگذار در رابطه با رهبر آموزشی به مثابه کارگزار تغییر، به تفکر فرامدرسه ای با 9 شاخص میتوان نام برد. این مؤلفه شامل؛ فرارهبری و توانایی تاثیرگذاری بر اجتماع محلی، جسارت تصمیم گیری و جلوتر از بخش نامه عمل کردن، داشتن ذهنیت سازمانی و تاثیرگذار بر اجتماع محلی، تسهیلگری و تسهیل کننده امور، نگاه چند بعدی به مسائل، اشراف و احاطه بر محیط و شناخت همه جانبه، مهارت در خلق چشم انداز، مسئولیت پذیر و پاسخگو، نظارت مستمر.

توصیه ها برای پژوهش‌های بعدی

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

1. Don’t Just Rebuild Schools-Reinvent Them. [↑](#footnote-ref-1)