**فصل چهارم**

**یافته‌های پژوهش**

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

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها

یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران مدارس

ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده

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

کد 2: یکی از بزرگترین مشکلاتی که در حال حاضر (داریم) ملزوماته. مشکل دوم ارتباط با اولیاست. چون ما الان با توجه به اینکه روی پای خودمون (باید بایستیم) و بودجه از خودمون نیست اولین نقطه‌ای که باید وصل بشیم اولیا هستند. یعنی باید نظر اولیا را جلب کنیم تا بتونیم یه کاری انجام بدیم. اگر نظر اولیا جلب نشه اون کار اصلاً خراب میشه. خیلی از مدیرا اصلاً نمی‌تونن ارتباط بگیرن با اولیا در انجام کارهاشون هم می‌مونند.

کد 3: اینجا با معلم‌ها هم خیلی صحبت می‌کنم، روابطم با معلم‌ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنن، چطوری توی دل بچه‌ها ارتباط برقرار کنن، با چه بچه‌ای چطور صحبت کنند، همینطور با اولیا، همینطور با کارکنان، تمام وقتمون بر اینه که ببینیم چکار کنیم که این ارتباطات خوب بشه. برای یه خانم ششصد نفر دانش‌اموزان پسر اندازه‌ی خودم رو بخواد کنترل کنه خیلی سخته، ولی انقدر ارتباط قوی بود می‌خواستن بیام بغلم می‌گفتم نه وایستید ای وای. اينقدر که من رو دوست داشتن کم مونده بود بیان بغلمونم بکنن ولی می‌گفتم نه،شما اقایید.

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 باشه ارتباطش با همه خوب است. اگر از این نظر شفاف نباشد این را می‌خواهد سرپوش بگذارد یا مدیریتش را با خشونت پیش می‌برد. کار شفاف باشد مشکل خاصی ندارد.

کد 5 : ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببینن تو داری با جون و دل برا بچه‌ها خرج می‌کنی، ما همه زندگی می‌کنیم برای بچه‌هامون، وقتی ببینن یکی داره با جون و دل کار میکنه، باید بتونی کار کنی و وقت بگذاری، من اینجا ساعت دوازده و نیم ساعت کاری تموم میشه ولی یادم نمیاد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. الان تک تک اولیای این دانش آموزان رو اسم ببرید من میگم این کلاس چندمه و بالای نود درصد رو می‌دونم در چه شرایط خانوادگی هستند. بلحاظ بودجه مالی، اختلاف خانوادگی، روحی، می‌شناسم، باهاشون زنگ ورزش میرم، حتما با بچه‌ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاه‌ها میرم، سعی می‌کنم بچه ها رو توی دستم داشته باشم که چجوری‌ان و همینطور خانواده‌ها. خدا رو شکر اعتماد کردن، سختی کار زیاد بود ولی کمکم کردن، و پارسال دیدن که هزینه کردم، میز و نیمکت نو، می‌بینن و تا چندسال هم استفاده می‌کنن، سال بعد میان جای دیگه رو می‌خوام پوشش بدم بیشتر کمکم می‌کنه. الان مدیرهای همجوار من هستن که دوازده و نیم می بینم که از جلوی در مدرسه رد میشن، میگن خداحافظ شما، کار موند برای فردا، ولی این برای من مهمه. این برای من ارزش داره.

کد 6: تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد و دغدغه مند باشد.

کد12: رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه‌ی مدیریت بهم گفتش که می‌دونی چرا انتخابت کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و میخوام بهت بگم 99 درصد مدیریت تعامله. الان می‌فهمم چقدر راست میگه. وقتی من گفتم آقای نیایش من می‌ترسم نتونم پول جمع کنم. گفت نمی‌خواد تو پول جمع کنی، تو ارتباط بگیر خودشون میان کمک می‌کنن. هرجا نتونستی به من زنگ بزن بگو نتونستم و من در افکار خودم تجدیدنظر کنم. و هربار من رو می‌بینه میگه پول می‌گیری. گفتم یادم نمیاد جلسه‌ای گذاشته باشم بابت پول گرفتن، کاری که خیلی از مدیران می‌کنن. جلسه می‌ذارن و میگن ما این کارها رو کردیم پول بدید. ولی من تابحال این کارها رو نکردم.

کد 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. بهرحال اخلاق هم باید ‌باشد. 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.

کد 15: من انقدر با اینها ارتباط گرفتم یجورایی با یه عده‌شون 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 این کارها رو کردم اوایل کار. همکاری متقابل در این حد. حالا چطوری بودجه گرفتم؟ من سقفم شیروونیه . چون مدرسه شصت ساله است. چوبه . بارون میومد شیروونی سی سال پیش سوراخ بود آب می‌چکید و سقف می‌ریخت روی سر 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.

مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر

یکی از شایستگی‌هایی که یک مدیر در طراحی محیط کالبدی یادگیری باید داشته باشد شایستگی مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری است:

کد 3: اولیا هم دوست دارند بچه‌هاشون یاد بگیرن. بستگی به اون انرژی‌ای داره که از مدیر می‌گیرن، الان مثلا اینجا چند روز پیش اومدن کارنامه گرفتند و بعد یک کمکی انجام دادند، ما سریع، نزدیک بیست میلیون لرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع آب رو تعمیر کردیم. برای در هر کلاسی طرح داده بودیم، مثلا در کلاس پنجم دو به این شکل بود، باهم بودن رمز موفقیته. بسیاری از کارها 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. یه نقاش داریم گفت اینجا طول می‌کشه، گفتم طرح رو بده مامان‌ها میان، گفت نمی‌تونن و گفتم امتحان می‌کنیم. انقدر با عشق اومدن انجام دادن تمام شد. همه‌اش توی فکر اینم که کاش بتونیم به بچه‌ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه‌اش رو در سالهای بعد می‌بینیم.

کد 12: اولیا وقتی دیدن داریم هزینه می‌گیریم خرج هم می‌کنیم برای بچه‌ها، بعد از این جشن یه تعداد قابل قبولی از اولیا اومدن و گفتن ما می‌خواهیم کارت بکشیم. چون مدرسه دولتیه و ما نمی‌تونیم بگیم شهریه داره، هرکی هرچقدر در توانش هست مشارکت می‌کنه و مفهوم واقعی مشارکت این بود که بدون اینکه من بگم و درخواستی داشته‌باشم اونها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم.

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.

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 : مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی میخوام بیام مدرسه‌ات رو ببینم که چه کارهایی داری اجرا می‌کنی. همه خودشون انگار حرف برای گفتن دارند. 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: 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. 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.

روحیه‌ی پژوهشگرانه

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

کد 12: یکی هم تفکر خودمونه. اولا که خودم تفکرم چقدر باز باشه مهمه. باز کنم و استقبال کنم از ایده‌های جدید، من باید منتظر باشم مثل یک شکارچی که حالا یکی از اعضای انجمنم، یکی از معلم‌هام، معاون‌هام، یکیشون یه چیزی بگه و یه جرقه‌ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار. پس اصلا نباید راه رو ببندم دیگه. 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 مرحله ای که قابلیت اجرا داشته باشه. همون خلاقیت. تهش به همون می‌رسم که خلاقیت باید داشته باشیم. از محدودیت ها به نفع خودم استفاده کنم و بعد میریم در مسائل مالی.

کد 12: ما در پایه‌ی سوم بحثی به عنوان صندلی صمیمیت داریم. بخشی از صندلی صمیمت می‌شود همین چیزی که خواستم. یه بخشی هم بشود مدل نقدکردن. این ایده را خودم دارم. از بچه ها می‌خوام که نه یک نفر رو، یک گروه رو، هرجلسه راجع بهش صحبت کنند. شخص سوم غائب رو خیلی راحت میشه در موردش صحبت‌کرد، اما اینجا باید طوری صحبت کنند که ناراحت نشن و اون اشکال رو هم برطرف کنن. من می‌گم باید آموزش بدیم و آموزش ببینیم که بعد که بزرگ شدیم و در راس یا هرجایی از مجموعه‌ای قرار گرفتیم و انتقادی بهمون وارد شد گارد نگیریم. به قول الان که هی میان میگن خانم ببخشید من می‌ترسم برم به معلمش بگم لج کنه. این یعنی من هنوز آماده نیستم برای پذیرفتن نقد. وقتی برای بچه داری توضیح میدی، میگی این طوری صحبت کن، از کلمات جادویی استفاده کن، بهش بگو لطفا، خواهش میکنم، به نظر من اینطوری بهتره، داری از کلمات جادویی استفاده می‌کنی، من قبول دارم تو رو، اینجا خیلی خوبی، اینجا خیلی خوب انجام دادی فکر کنم اگر این کار رو بکنی بهتر هم بشه، داری آروم آروم نفوذ می‌کنی. اینها آموزش می‌خواد. به نظرم تفکر انتقادی نیاز داره که از پایه بچه آموزش ببینه و بعد حالا روزی می‌رسه که من میام اینجا می‌نشینم میگم خب نقد کنید من رو و حالا که داری نقد می‌کنی یجوری بگو که ناراحت نشم. من خیلی زود ناراحت می‌شم، می‌خوام یجوری بگی که من ناراحت نشم و اونجا به منصه‌ی ظهور برسه.

کد 5: رفتم مدارس دیگه و دوست دارم بدونم یعنی من ماهی یکبار دوبار میرم اداره با بحث و دعوا که میگن بیا اداره، از پست معاونت، کارشناس مسئول گرفته تا غیره. ایده‌ی من اینه که دونستن عیب نیست. من شاید تنها مدیری بودم ، وقتی میری بازدید یک مدرسه و به یک مدیر دیگه بخوای بگی میخوام بیام از مدرسه‌ات بازدید کنم مدیر میگه بیا و افتخار میکنه. من مدیری بودم که پنج ساله مدیر شدم ولی حداقل پنجاه تا مدرسه رو رفتم دیدم. یعنی فکر می‌کنم این کمکم کرد. و توی هر مدرسه‌ای نقاط ضعف و قوتش رو (دیدم). برام مهمه یادگرفتن. من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله‌محور خوندم و دوست دارم بدونم.

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.

دانش یادگیری

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

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 دانش اموزان و زمان کم کلاس‌ها باعث میشه معلم یه موقع‌های خیلی زیادی متکلم وحده باشه، معلم صحبت کنه، دانش آموز شنونده باشه و اجراکننده‌ی بعضی سوالات و جواب‌ها. فقط ساختن گرایی 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.

مدیری هم که تحصیل کرده است می‌تواند تاثیر خوبی داشته باشد. مدیری که خلاق است و تحصیل کرده هستش یعنی خودش در کار بوده، شاید مدیری بیاید خلاق هم باشد ولی به دور از آن نظریه‌ها یک چیزایی هم بخواهد تحمیل کند یک حالت دیکتاتور مانند، (بخواهد) یک چیزهایی را اینجوری انجام بدهند (تا مثلا) سکوت در مدرسه ایجاد شود در حالی که سکوت در مدرسه ما یک مفهوم خوبی ندارد ما می‌خواهیم چالش باشد، ما می‌خواهیم تعارض باشد برای دانش‌آموز، ولی شاید یک مدیری باشد که در زمینه نظریه‌ها ضعیف باشد بعد بیاید بگوید من این کار را در مدرسه ‌انجام می دهم بعد سکوت در مدرسه‌ام حکم فرماست، جای معلمم مشخص است، جای دانش‌آموزم مشخص است، هیچکس حرکت نمی‌کند و فقط در یک چارچوب محتوا را تدریس می‌کند. دانش آموز بیاید و خارج بشود و برود و یک سری کارها را به اولیا نشان دهیم، این مدیر با آن مدیر خیلی فرق می‌کند.

پژوهشگرخطاب به کد 12: نظریات رایج یادگیری چقدر در ایده پردازی به شما کمک کرده و یا نظریه ی خودتون چقدر متاثر از اینها بوده؟

کد 12: نمی‌تونسته بی‌تاثیر باشه، قطعا تاثیرگذاره ، من نظریه ی 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 ولی در تلاشم، دیگه یه جاهایی دارم بهش فکر می‌کنم. هی سعی می‌کنم بهش فکرکنم که الان در چه مرحله‌ای هستم، چه رفتاری کنم بهتره. سعی می‌کنم این روند رو درست برم. باز هم احتیاج داریم به تجربه. تجربه کردن نیازمه.

کد 5: ببینید متاسفانه یه چیزی که هست، مثلا مشکلی که من با اینها داشتم، پایان نامه‌ام سال 95 آموزش حل مساله‌محور روی خودکارآمدی و انگیزه‌ی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بود. یعنی با دوتا متغیر کار کردم روش. بحث‌های ما خیلی علمی نیست. یعنی ما تئوریشو بلدیم ولی نمی‌آئیم علمی بریم جلو و بگیم مثلا با نظر پیاژه داری کاری می‌کنی، فروید داری کار می‌کنی، با کدوم نظریه‌ی علمی داری کار می‌کنی و به یک خروجی هم می‌رسی. نه، خیلی اینجوری نیست، بیشتر تجربیه ولی، چون رشته‌ی خودم علوم تربیتی بود، خیلی کمک‌کننده است، یعنی در راستای همون نظریات آموزشی هست که وجود داره و خیلی‌هاش به‌روز هم هست، کار شده روش، ولی از نظر من مجری و کسی که دارم اجرا می‌کنم منبع به من نگفتند که بابا این با چهارتا نظریه هم‌خوانی داره و داری علم روز رو کار می‌کنی، چون خب ببینید، متاسفانه آموزش و پرورش یکی از جاهائیه که خیلی رشته‌ی تحصیلی با شغل شما همخوانی نداره. من همکاری دارم که مسئول بازی یادگیریه، رابط منطقه، رشته‌اش حقوقه. نمی‌دونه. اگر هم داره روش کار میکنه نمی‌دونه با کدوم نظریه‌ی جدید علمی یا حتی قدیم علمی یا حتی نظریات یادگیری، نمی‌دونه با کدوم داره کار می‌کنه. برای همین وسطش حتی نقص هم داره، مشکلات هم داره، وسطش حتی به خاکی هم بزنه، به قولی جایی که نباید یه کاری هم انجام بده رو انجام می‌ده. اگر بدونه یه چهارچوبی برای خودش درست می‌کنه.

دانش طراحی

کد 6: دانش همینکه چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه‌ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه‌ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش‌آموزان به‌لحاظ علمی برخورد کنی. اینها می‌شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می‌شوی در تمام زمینه‌ها باید دانش ویژه داشته باشی. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.

باور به خروج از شیوه‌های آموزش سنتی

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

کد 2: در مدارس ما فقط یادگیری است. یادگیری هم نمی‌توان به آن گفت. یادگیری توضیح خیلی بزرگ‌تری دارد. فقط ما سری‌دوزی می‌کنیم در مدارس. فقط کارمان شده ریاضی علوم. فقط کارمان شده که شفاهی یاد بدهیم. فقط روخوانی است. ما در بحث یادگیری-یاددهی در بحث بلوم شش هفت تا مرحله است مثلا مرحله اول خواندن است مرحله دوم درک و فهم به کار بستن تجزیه تحلیل ترکیب هست ارزشیابی هست که ما هیچ‌کدام 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 رویه‌ی خواندن خواندن خواندن را ادامه می‌دهیم.

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

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.

کد5: الان طرح مساله‌محور رو خود اداره به من میگه ول کن، دست از سر معلم‌هات بردار، ولی خدا رو شکر من می‌بینم معلم‌ها همراهن. شاید معلم‌ها 50 درصد هم معذبندها، محیطی رو انتخاب کردند که مدیر این شکلیه، ولی دوست دارن، 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. یکیش منطقه دو شهدای هویزه. یکیش منطقه 19 مدرسه هیدخ.

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. یعنی ایناست که ادم چی میشه. یا مثلا می‌دیدم دیگه اینور دیوار مغز خود من معلم رو داره شلوغ می‌کنه، مغزم داره کلافه میشه از اینکه کلی طراحی روی دیوار کلاسه. مدل متفاوت مبلمان در کلاس هم دقیقا مهمه. ببینید معلم راهبره ولی در مدارس ما معلم راهبر نیست. متکلم وحده است و آموزش‌دهنده‌ی تک، راهبری نمی‌کنه. فقط باید راهبری کنه.

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.

نوآوری و خلاقیت

ابتکار، نوآوری و خلاقیت از جمله‌ی شایستگی‌هایی بود که مدیران به مثابه طراح محیط کالبدی یادگیری از آن برخوردار بودند.

کد 3: در هر مدرسه ای باتوجه به فضای مدرسه کار کردم. حدیث، مرصاد، شهدای منطقه 5 و بعد اینجا، در هرکدام یک سری یادگاری گذاشتم. (هرچقدر کوچک باشد) می‌تونیم بازهم استفاده کنیم. الان اینجا دیگه کوچکترین فضاییه که من دارم، ولی از هر فضایی میشه استفاده کرد. دیگه هرجا رفتیم از همین نظر.

کد 12: (من اگر می‌خواستم مدیر انتخاب کنم) آدم‌های خلاق (رو انتخاب می‌کردم)، یه خلاقیتی ازش دیده‌باشم. یه جایی یه کاری کرده‌باشه. یه خلاقیتی داشته باشه. خلاقیت همیشه در محدودیت‌ها پیش میاد. وقتی من همیشه همۀ ابزار در کنارم باشه اصلا خلاقیتی بروز نمی‌کنه. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته‌باشم سعی می‌کنم یه چیزی بسازم. یه زمانی سر کلاس دوست داشتم یه توپ داشته باشم، داشتم روانخوانی با بچه ها تمرین میکردم. روی توپ بنویسم یه کلمه رو پرت کنم برای سامان، بخونه و بنویسه پرت کنه برای علی و ... این در ذهنم اومد. اون لحظه من توپ نداشتم. یه کاغذ برداشتم یه کلمه روش نوشتم مچاله کردم پرت کردم. اون لحظه چون به ذهنم رسید شد یه کار خلاقانه. فرداش رفتم توپ خریدم ولی 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.

پشتکار و جدیت داشتن و مسئولیت پذیری

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. خدای نکرده مادرم هم یک موقع هایی مریض است در غیر ساعت اداری پیگیری اش را می کنم. هر اتفاقی بیفته غیر ساعت اداری. این خیلی برایم مهم است. در این سی و دو سال حتی اگر مریض بودم باید میومدم. میگفتم الان بچه ی مردم در انتظار منه .اولیا در انتظارمند. هیچوقت مرخصی استعلاجی و اینها نداشتم.

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

کد 5: معلم های من باید هفته‌ای یکبار از آزمایشگاه استفاده کنند، ملزمند از کتابخونه استفاده کنند، از اتاق جغرافیا ، اتاق بازی استفاده کنند. یه ذره هم غر می‌زنن بندگان خدا، مقصر هم نیستند، فشار کاری خیلی خیلی خیلی زیاده ولی سعی می‌کنم درکشون کنم، حالا جاهای دیگه درکشون بکنم. ازشون کار می‌خوام، اونا هم مجبورن دیگه حداقل چون جواب بالا دستیشون رو بدن کار می‌کنن. 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، می‌شینیم با معاون‌ها و خیلی سخت طول کشید تا این کادر همراه رو بچینم، حالا می‌شینیم میگیم چی شد و چه اتفاقی افتاد در جریان کارها قرار بگیریم و فردا چه کنیم. یه برنامه‌ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره‌ایم ولی به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع می‌کنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال می‌کنیم.

کد 14: . همه باید دست به دست هم بدهند تا بتوانیم محیطی عالی برای تربیت و آموزش بچه‌ها داشته باشیم. بچه رغبت داشته باشد، دوست داشته باشد که بیاید مدرسه. من اگر توان مالی بالاتری داشته‌باشم سعی می‌کنم خیلی بیش از توانم برای بچه‌ها کار انجام دهم.

باورداشتن به اهمیت فضای یادگیری (داشتن نگاه چندبعدی)

کد 2: ادم های چند بعدی ان. اشنا به یادگیری هستن، طراحی آموزشی میدونن و فضای فیزیکی رو میفهمن. قائل به این قضیه هستند که فضای فیزیکی در آموزش دخیل است برای آموزش بچه‌ها.

کد 3: به نظر من فضا جزوی از یادگیریه، شاید یه موقعی دانش اموز رو میبریم، رصدخانه، اصلا لازم نیست ما بخواهیم حرفی بزنیم. بچه در ان فضا یاد میگیره، یا یک تلسکوپ رو میدیم دستش میشینه نگاه میکنه، میکروسکوپ رو میدی دستش میشینه برگ رو نگاه میکنه. به نظر من که خیلی مهمه مخصوصا توی دوره ی ابتدایی.

کد 5: آدم باید وجدانی کار کنه. بگه آقا من قراره یه نسل رو نجات بدم. الان هیچکس از من کلاس رباتیک، نقاشی، نجوم نمی‌خواد ولی من همه‌ی اینها رو دارم و با افتخار و خیلی اداره سنگ می‌ندازه، اولیا سنگ می‌ندازن، مشکلات وجود داره، قوانین دست و پاگیره ولی اگر می‌خواهد هرکسی یه مدیر موفق باشه باید همه‌ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه. اینکه فقط بچه رو ببری آزمایشگاه مهم نیست. باید دوتا شیشه بدی دست بچه، بریزه، بشکونه، در حد امکانات خودت. اصلا ببره خونه انجام بده. روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز بیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه‌ی قبلش داشته باشه. من وقتی دوره‌ی تخصصی تربیت بدنی گذروندم واقعا متوجه شدم بابا ورزش چقدر می‌تونه کمک کنه در درک ریاضی برای بچه‌های ابتدایی.

در‌س‌خوانده‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی یا رشته‌های مرتبط با مدیریت و علوم تربیتی

کد 12: یک رشته ی 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.

داشتن تجربه‌

کد 2: مدیرهایی هم که انتخاب می‌کنن باید مدیرهای شایسته‌ای باشن. مثلا خیلی از افرادی که الان اومدن مدیر شدن عملکردشون رو اصلا قبول ندارم. یک بحثش اینه که دوره های مدیریتی ندیدن و توانایی مدیریت ندارن و با ضابطه نیومدن مدیر بشن. تو بحث مدیریت ژاپنی یکی نحوه 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. چقدر باید ما ضرر و زیان بدیم که تا اون بیاد تا این تجربه‌هایی که اون فرد باید تو پروسه‌های معلمی و معاونت و کار اجرایی کسب کنه بعد بشه مدیر و بشه مدیر زبده. وقتی شما معاونی حیطه‌ی کاری کمتره ولی مدیر که بشی حیطه‌ی کاری بیشتر ضرر و زیان بیشتری می زنه. خیلی‌هاشون ندارن خلاقیت رو چون تجربه‌ها رو نداشتن و تو اون حیطه نبودن، ندارن .

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

کد 12: ببین خیلی به من ایراد میگیرن که تو معلم بودی اومدی مدیر شدی این خوب نیست. تو باید معاون هم می‌شدی. اما من متنفر بودم از معاونت. هیچوقت دلم نمی خواست معاون بشم. 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 15: ببینید من سالها معلم بودم. در این سالها که معلم یک پایه هم نبودم و در تمام پایه ها چرخیدم. شاید یک ایراد اساسی آموزش و پرورش ما این است که معلم میره دوم تا سی سال دوم تدریس میکنه. برای اینکه یوقت نکنه طرح درس جدید بنویسه، یوقت نکنه چهارتا آموزش جدید یاد بگیره. خیلی از معلم های ما دارن این کار رو میکنن و خودشون نمی خوان. خیلی کار راحت تره شما سی سال یک کتاب رو تدریس کنی ولی من هیچ وقت با یه پایه راحت نبودم و همه ی پایه ها چرخیدم و خیلی موقع ها شده مثلا با بچه های دومم تا پنجم رفتم. 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.

دیدن نکات مثبت

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. یه معلمی دارم متولد سال 45 ه. یکی دوبار که کارهاش رو دیدم فقط رفتم توی پی وی واتساپ، فقط ازش تشکر کردم گفتم خیلی قشنگه کارهات خیلی جذابه و بچه ها خیلی دوست دارن ایکاش تکرارش کنی. من فقط ازش تشکر کردم و انقدر خوشحال شد گفت من تمام عمرم رو دیده نشدم و شما اولین کسی هستی که از کار من تعریف کردی و چقدر حسرت خوردم برای نظام آموزشی‌ای که کسی که داره کار می‌کنه رو نمی‌بینیم و فکر می‌کنیم اگر ازش تعریف کنیم پررو میشه. نمی‌دونیم داریم رو به جلو هلش می‌دیم. فکر می‌کنم در این مسائل هم باید بازنگری‌ای بشه. اینکه آقا طرف فقط به گفتار من انقدر واکنش نشون داد، اگر بتونم براش یه امکانی فراهم کنم یه پاداشی در نظر بگیرم اونوقت می‌خواد چیکار کنه. خیلی کارها می‌تونه پیش بره. این دیده شدم رو من امسال از سه تا معلم قدیمی شنیدم.

کارکردن با عشق و علاقه

کد 3: مدیر واقعا باید عشق و علاقه و انگیزه داشته باشد. من الان می‌خواستم روزهایی که تعطیله، انگار فردی هستم که خانواده اولویت بعدی‌ام است. کارم اولویت اولم هست. الان پشت در همه منتظرند بیایند پیش من. از همان بچگی علاقه و انگیزۀ شدیدی به کار معلمی داشتم. الان هم هنوز سی و دوسال است ولی دوست دارم ادامه بدهم. هرکاری که بگوئی من در اداره انجام دادم. در دانشگاه همینطور. اون عشق است. اصلا حقوق برای من مهم نیست. بخاطر عشق و علاقه آمدم در این کار و همیشه به این ایمان داشتم که می توانم به افراد دیگری کمک کنم.

مدیران اولاً باید خودشان بخواهند ما الان اکثراً مدیران را برای هرکاری می‌گوییم مدیر بیاید ولی مدیری که علاقمند است و انگیزه دارد باید انتخاب بشود یا مثلاً انتخابی باشد، یعنی مدیر خودش انتخاب کند. آن موقع که مدیر خودش انتخاب می‌کند خیلی فرق می‌کند، آنجا(ست که) یادگیری حاصل می‌شود. ولی اگر 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

ارزش‌ها

کد 5: این برای من ارزش داره و واقعا اینکه چطور تونستم این فضا رو بوجود بیارم سعی کردم اعتماد اولیا و همکاران رو جلب کنم، مدرسه ی ما توی شهرکه و شاید خیلی جای معروفی هم نباشه، دانش اموزان انچنانی هم نداریم، یعنی یه گوشه ای از یک منطقه هستیم ولی همین شده برای من یا فرصت، عیب ندونستم، شلوغش نکردم، من متقاضی از سمت دریاچه تا دلت بخواد (دارم)، جنت اباد همینطور، اما من مدرسه رو با زور و فشار اداره بازم تک پایه نگه داشتم.

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

ارتباطات سازمانی و تعامل سازنده

کد 29: مدیر میتونه خواسته‌هاش رو بگه، زمان قبل از انقلاب، خواسته‌ها، انتظارات و محتوا محدود بود که مدیر و معلم به عنوان قهرمان، حتی به معلم‌ها هم می‌گفتن آقا مدیر، چون همه چیو بلد بود. چون علم محدودتر بود، نیازی هم نبود. الان جوامع انسانی رفتن به این سمت که امکان اینکه یک نفر همۀ علوم رو بلد باشه نیست و لازم هم نیست. اما مدیر باید ارتباطات داشته باشه. ما یک بحثی داریم تحت عنوان ارتباطات سازمانی. لازم نیست مدیر تمام علوم و فنون رو بلد باشه ولی مدیر باید ارتباط داشته باشه با سازمان نوسازی، با همین 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. ببینید آقای فلانی خودش اصلا انتظاری ازش نیست طراح باشه، دکوراسیون داخلی بلد باشه اما باید مدیریت بلد باشه، باید یه دفترچه شماره تلفن داشته باشه از افراد مختلف که میگه تخصص این اونه. حتی کسانی که هیچ‌جا بدرد نمی‌خورن.آقایی معاون مالی بود در دانشگاهی در خمین، گفتم اصلا این بدرد نمیخوره، اما جالب بود اومدم و یه هفته بعدش برام مصرف داشت. مدیرهای ما اینطوری فکر نمی‌کنن.

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.

مشارکت جو، مشارکت پذیر

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.

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. یا مثلا اینکه دیوارهای کلاس را چطور تزئین کند، اینها برمی‌گردد به باور مدیر.

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

اهل مشورت با متخصصین و اشتراک ایده‌ها

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؟ منطقه‌ی 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.

دانش یادگیری و محیط یادگیری

کد 22: یک مدیر آموزشی همان مجموعۀ 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.

کد 27: طبیعتا من اگر بخوام به‌عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته‌باشم. 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. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این­که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت­هایی داشته باشه.

کد 25: نظریه های یادگیری روی بشناسه. با تاثیر محیط فیزیکی بر یادگیری آشنا باشه.

کد 29: در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه می‌کنیم؟  
یه بخش هایی از آن رو بنده که در کتابم آوردم بحث فضای فیزیکیه. نمایشگاهی باشد با کارهای بچه‌ها. یادگیری کوانتومی، بخش بزرگی‌اش به فضای فیزیکی برمی‌گرده. در یادگیری کوانتومی ما چه می‌کنیم؟ انعطاف پدیرتر، مشتاقانه تر و با روح شاد اتفاق بیفته.

کد 31: آشنا به مباني و اصول معماري محيط هاي يادگيري- نظريه هاي يادگيري و خلاق

دانش طراحی و محیط فیزیکی

کد 23: اول اینکه ما باید در پی این باشیم که مدیران را به‌عنوان رهبران آموزشی توانمند کنیم. اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می‌تواند مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو باشد. و تمام مراحل را با توجه به آگاهی و دانش و علمی که‌آموخته است به پیش ببرد. این خیلی مهم است که ما وقتی میخواهیم مدیری را بعنوان مدیر برای یک فضای آموزشی انتخاب کنیم آیا از قبل دقت کرده‌ایم که این مدیر باید در طراحی فضای آموزشی همکاری داشته باشد؟ این فعلا نه مقدور است نه...؟ ما یک واحدی در دانشگاه فرهنگیان برای مدیران آموزشی رشته ارشد داریم به اسم طراحی و ایجاد فضاهای آموزشی. این درس خیلی کاربرد دارد در کار شما. آنجا دارد می‌گوید نقش مدیر در تمامی المان‌ها؛ نور، رنگ، چیدمان، فضا، حتی متن که داخل هر اتاق و راهرو، اتاق ورزش، کلاس و نمازخانه می‌رویم متنها چیست؟ اینها چقدر می‌تواند 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.اینها را بررسی می‌کنیم می‌بینیم روی طراحی، رنگ، نور، روانشناسی چیدمان اتاق، کف‌پوش‌ها و متونی که استفاده شده به‌عنوان متن‌های تاثیرگزار در مقاطع مختلف چقدر می‌تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است. ویژگی 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 که همۀ اینها برمی‌گردد به اینکه ما آن محیط آموزشی را شبیه یک محیط آموزشی بکنیم. شما دیدید بعضی از دانشگاه‌ها را آدم می‌رود اصلا دانشگاه نیست. جایی مثل آپارتمان. یک جایی وارد میشی که اصلا حس دانشجویی به شما دست نمی‌دهد. خیلی از واحدهای دانشگاه آزاد قبل از تغییرات همین‌طور بود. شما واردش می‌شدی اصلا فاز منفی ایجاد می‌کرد برای شما. اما وقتی وارد دانشگاهی مثل تهران می‌شدی یا شهیدبهشتی، نگاه می‌کنی و می‌بینی همه‌چیز سرجای خودش دارد آموزش می‌دهد. فضای سبزش، محیطش، نمازخانه‌اش اینها همه برمی‌گردد به آن ویژگی مدیر آموزشی که خدمتتان گفتم.

کد 27: 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.

کد 31: دانش طراحي محيط‌هاي يادگيري و استانداردها و ضوابط- روانشناسي محيط- نظريه هاي طراحي و معماري معاصر. آشنا به مباني و اصول معماري محيط هاي يادگيري- نظريه هاي يادگيري و خلاق

دارای تجربه

کد 23: 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.

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، دانش و آگاهی طراحی داشته باشد. هم با بحث کلاس‌داری آشنا باشد، هم با شیطنت‌های بچه‌ها آشناست و با مباحث مدیریتی هم آشناست. حالا می‌تواند در بحث طراحی هم اطلاعاتی داشته باشد و به عنوان کمک طراح یا تسهیلگر یا هرچیز دیگری که اسمش را بگذارید بیاید در طراحی ایفای نقش کند.  
مدیرها یک‌سوم وقتشان را در مدرسه می‌گذرانند و آشنایی بیشتری دارند.کاربرها با زیر و بم محیط بیشتر آشنا هستند و به نکاتی توجه می‌کنند که سایرین توجه نمی‌کنند. مثلا داشتیم نکاتی را که فقط دانش‌آموزان بهش اشاره کردند و معلم ها توجه نکردند، چرا چون درگیر نبودند.

روحیه‌ی پژوهشگرانه

کد 27: ببینید مشاهده­گری در واقع در نظام آموزشی ما و در بین بسیاری از مسئولین ما خوب جا نیفتاده. یک نگاه صوری به محیط میشه که چند تا اتاق دارم، تو چه طبقاتی قرار گرفته و تو چه موقعیتی هست، اسم این شناخت محیط میشه. درحالی­که واقعا این نیست. 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.

کد 27: قدرت تحلیل داشته باشه که من برای کلاس بچه­ی پایه­ی اول باید با چه ویژگی­هایی فضا رو تخصیص بدم. برای یک کتابخونه که بتونه برای بچه­ها جاذبه­ی لازم رو داشته باشه، نور و تهویه­ی لازم رو داشته باشه، در دسترس باشه، جلوی چشم بچه­ها قرار بگیره و بچه­ها در رفت­وآمد چشمشون باهاش آشتی کنه که بتونن با اون فضا رفاقت کنن، باید کجا رو اختصاص بدم. یک محل تغذیه­ی سالم – بوفه­ی مدارس – باید با چه ویژگی­هایی و در چه موقعیت جغرافیایی قرار بگیره که دانش­آموز راحت­ترین اطلاعات رو نسبت به موجودی اون فضا داشته باشه. راحت در دسترسش باشه و به راحتی بتونه خریدش رو انجام بده و خارج بشه. هر کدوم باید دارای چه 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. یا سرویس بهداشتی یا هر چیز دیگه­ای. به همین دلیل تعالی مدیریت، در بخش اول که مدیریت رهبری رو گذاشتیم – من با تمرکز بر فضا با شما صحبت میکنم – وگرنه گفتیم که مدیر باید نسبت به خیلی از چیزها اول عالم بشه.

کد 27: اگر روحیه‌ی پژوهشگرانه نباشه نمی­تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولا کسی که در راس یه مجموعه قرار می­گیره خیلی خوبه همه­ی این اطلاعات رو داشته باشه. یه وقت هست شما مدیری هستین که این ویژگی­ها رو ندارین. ببینید من نمیگم برای این­که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. تو روحیه­ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی­هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می­کنه رو باید داشته باشه و بعد از افرادی 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 ماتریکس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این­که فلان قسمت از طبقه­ی سوم به درد فلان کار می­خوره».

کد 22: ویژگی سوم داشتن روحیه‌ی جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوسته و مداوم محیط مدیریت خودش رو رصد بکنه، مورد بررسی قرار بده، مورد تحلیل قرار بده، نیازها رو شناسایی بکنه و نگاه کنجکاوانه، جستجوگرانه و پژوهشی داشته باشه تا بتونه اون تغییرات لازم رو در محیط فیزیکی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

نوآوری و خلاقیت

کد 22: دو، 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.

باور به دموکراسی و مردم سالاری

کد 24: در طراحی محیط فیزیکی نگاه مدیر خیلی مهم است. اینکه اگر باوری داشته باشم که محیط یا شرایط فیزیک فرد و یادگیری بر شادبودن و نشاط دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد. 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.

کد 25: عجب نداشته باشه. اهل گفتگو باشه.

تفکر سیستمی

کد 5:

مهارت سنجش نیازها

کد 22: ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشه، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشه. یعنی بتواند به طور مستمر و مداوم نیازهای ذی‌نفعان، مخاطبین و مشتریان خودش رو شناسایی و طبقه‌بندی کند و متناسب با اونها برنامه‌ریزی بکند. این اتفاق به نظر من خیلی مهمه چرا که یک مدیر آموزشی بدون آگاهی از تغییر و تحولات در نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات، کشش‌ها و انگیزش‌های افراد نمیتونه اون تغییر رو در محیط موردنظرش ایجاد بکنه. میتونه یه تغییر خودخواسته‌ای باشه که بدون توجه به اینها باشه. چرا ما خیلی جاها برنامه‌هامون مورد رضایت بچه‌ها قرار نمی‌گیره؟ چون متناسب با نیاز اونها و خواستۀ اونها نیست. چون نیازسنجی رو انجام ندادیم. متناسب با میل اونها نیست. مافکر می‌کنیم اونها نیاز دارن ولی اونها نیاز ندارن، ما فکر می‌کنیم اونها دوست دارند ولی اونها دوست ندارند. و رسیدن به نقطه‌ای که مدیر آموزشی پاسخگوی خواسته‌ها و انتظارات اونها باشد اینکه بتواند نیازسنجی خوبی بکند و از نیازهای واقعی اونها مطلع باشد.

کد 27: اگر قراره در فضا تغییراتی اتفاق بیفته باید ببینه عوامل تغییر چیه؟ ممکن هست هر گونه 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.

یافته‌های جانبی

وضعیت موجود فضاهای یادگیری

تراکم بالای دانش‌آموزان

موردی که اغلب مدیران به آن اشاره می‌کردند تعداد بالای دانش‌آموزان و نامتناسب بودن مساحت مدرسه و کلاس با تعداد دانش‌آموزان بود:

کد 2: در بحث آموزشی در انواع حیطه های آموزش ما سه حیطه داریم. حیطه ی تدریس مستقیم، متاسفانه اکثر مدارس تدریس مستقیمند، حیطه ی دوم حیطه ی تعاملی و حیطه ی سوم حیطه ی مساله محور. بیشتر سکان ما در حیطه ی اول است. اما بیشتر معلم ها بنا به بضاعت و امکانات حیطه ی اول رو انتخاب می کنند. معلم نقش اصلی رو داره و فقط دانش آموزها تماشاگرند یعنی هیچ تاثیری روی کلاسها ندارند. یعنی معلم متکلم وحده است. خودش ابزار و امکانات متفاوت توش دخیله ها . اولینش اینه که تراکم بیش از اندازه کلاس جلوگیری میکنه که معلم از حیطه انتقال مستقیم بره سمت تعاریف که نمیتونه اگه بخواد بیاد از همه بچه ها پرسش و پاسخ انجام بده کار های مختلف تعاملی انجام بده نمیرسه 40 تا دانش آموز تو یه کلاسه و استاندارد کلاسی رعایت نمیشه معلم نمیتونه. بحث رو از تدریس انتقال مستقیم ببره به سمت تدریس فعال.

کد 4: و اینکه 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 چندتا دانش آموز؟ با سی و شش تا. الان ما کلاسهامون چهل و چهار، پنج متره با چهل و چهار دانش‌آموز. یا سرویس‌های بهداشتیمون تعدادش خیلی کم هستش. ما باید 15 تا داشته باشیم ولی هفت تا داریم.

ما انقدر جامون کمه بچه ها در صف می ایستند میان کنار کمد، معلم کنارشون می ایسته تا کتاب را بگیرند و ببرند. این هم از فضای کتابخونه.

کد 5: چیزی که معضله و من امسال خیلی روش مقاومت کردم و بالا نبردم، تعداد بالای دانش آموز در فضا است.

کد 6: کلاسها خوب و بزرگ است. مثل همینجا. استاندارد است. البته آمار دانش‌آموزان خیلی زیاد است. اگر آمار همان بیست یا بیست و پنج باشد واقعا خوب است ولی وقتی می‌رود روی سی و چندتا خیلی زیاد می‌شود برای همین کلاس که بزرگ است. ولی استاندارد هستند.

کد 8 : اصلا. به هیچ عنوان . شما حتی بگو یک درصد. به این خاطر که میز و نیمکت ها متناسب با سن بچه ها نیست. رنگ آمیزی بسیار نامتناسب هست. فضای فیزیکی صد در صد غیر استانداردی داره. اندازه ی کلاس، نوع در دلیلش هم این است که اینجا اصلا مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است! اما ما داریم سعیمان را میکنیم که فضایی آماده کنیم که حداقل با توجه به شرایط موجود بهترین بهره برداری کنیم. نمونه اش هم در این دو سه ماهی که آمدیم نشانتان بدهیم.

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. از لحاظ میز و نیمکت برای ما مناسب است ولی برای بچه‌های بعدازظهر که راهنمایی هستند خب مناسب نیست و کوتاه است.

ببینید اینجا در این محله چندتا مسجد هست اما مدرسه فقط ما هستیم. شش دانش آموز، هر کلاس 40، 45 نفر. اینها اصلا خوب نیست. فضای حیاط مدرسۀ ما بزرگ است. مدارسی هست که فضاهای خیلی کوچکتری دارند. این‌ها مسائلیست که تمام رشته‌های ما را پنبه می‌کند. من کلاسم را به بهترین نحو هم بچینم و به این موانع برخورد کنم یا بهترین کلاس را داشته باشم و معلم نداشته باشم، کمبود نیرو داشته باشم، همۀ این‌ها زنجیروار به هم متصل هستند. کمبود نیرو هرساله ما را اذیت می‌کند، هرسال تعدادی نیرو بازنشسته می‌شوند و شرایط سخت‌تر می‌شود، نیروهای جدید هم که می‌آیند متاسفانه اصلا خوب نیستند.

کد 21: اولین چیز فضای فیزیکی بحث کلاس هست. این مدرسه باتوجه 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. این یکی از مشکلات است که فضا و امکانات خوبی را نداریم. مثلا الان توی حیاط مدرسه هر دانش آموز به ازای یک نفر، یک متر فضا نداره، و بعد بحث مالی پیش میاد که متاسفانه ما مشکلات مالی زیادی داریم. هزینه مدرسه زیاد است، هر دانش اموز در طول سال، با پول اب و برق و گاز، بدون اجاره بها، حدود سه م تومن هزینه ای هست. از پول اب و برق و گاز گرفته تا کارهای عمرانی و خدماتی که بتونیم سال رو خوب شروع کنیم و خوب تموم کنیم.

فضای بدون انعطاف

**مبلمان**

کد 4: چون هر تدریسی یه مدل چیدمان میخواد. سخنرانی یجوره، روش پیش سازماندهنده که بخواد یه چیزی رو ارائه بده به بچه ها یه مدله، گروهبندیشون بخواد بکنه، گروهی تدریس کنه یه مدله، هرکدومش یه مدله، فضای کلاس طوری باشه که هرکدوم رو خواست بتونه انجام بده. این نیمکتها اصلا مناسب نیست. صندلی بچه ها طوری باشه که هرچیدمانی رو بخوان بتونن توی کلاس داشه باشن.

کد 8: ببینید یک استاندارد دارد، شما میز نهارخوری هم بخواهید تهیه کنید استاندارد دارد تا کجای آرنج باشه که خم نشید. چه برسه به دانش آموزی که بدنش مثل خمیر هست و ستون فقراتش مثل خمیر هست و حداقل سه چهارساعت می خواهد بنشیند. استاندارد علمی و پزشکی دارد. شیبش، اندازه ی میز و نیمکت و ... این متاسفانه رعایت نشده برای مدارس ما. در برخی مدارس که یکیشانم مدارس ماست که انشاالله سالهای آینده رفعشان میکنیم.

اصلا. به هیچ عنوان . شما حتی بگو یک درصد. به این خاطر که میز و نیمکت ها متناسب با سن بچه ها نیست. رنگ آمیزی بسیار نامتناسب هست. فضای فیزیکی صد در صد غیر استانداردی داره. اندازه ی کلاس، دلیلش هم این است که اینجا اصلا مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است! اما ما داریم سعیمان را میکنیم که فضایی آماده کنیم که حداقل با توجه به شرایط موجود بهترین بهره برداری کنیم. نمونه اش هم در این دو سه ماهی که آمدیم نشانتان بدهیم.

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. از لحاظ میز و نیمکت برای ما مناسب است ولی برای بچه‌های بعدازظهر که راهنمایی هستند خب مناسب نیست و کوتاه است.

کد 15: ببینید من اصلا این نیمکت ها رو قبول ندارم. این نیمکت رو ماها همه نشستیم. بابا نمیشه یادگیری اونجا صورت بگیره انقدر که سفت و سخته، روی نیمکت باید احساس خوب بهت دست بده. جایی که از نظر نوشتنی اینقدر دو نفر هم نشستند چه آموزشی؟ من اعتقادم به اینه که اینها خیلی کمک میکنه متاسفانه در مدارس ایران 99% شاید تک و توک مدارس غیرانتفاعی باشن که اکی باشن وگرنه 99% واقعا نیست.

کد 29: این عدم انعطاف در چیدمان آموزشی ما هست مستقیم روی یادگیری تاثیر دارد و باعث شده معلم ها خیلی از کارهایی که میشه انجام داد و یادگیری بهتر صورت می گیره صرف نظر می کنند ازش. یعنی انقدر سخته این تغییر و انعطاف که ازش صرف نظر می کنند.

حالا حیاط را نگاه کنید. ما دو کلاس را به ندرت می توانیم ببریم حیاط . یک کلاس آنچنان نمی تواند برای جمع آوری برگ یا سنگ بره چون نوع مبلمان حیاط اصلا مناسب حتی یک کلاس ورزش نیست. معلم یا باید صرف نظر کنه از روش تدریس فعال یا اینکه برنامه ی کاریش رو عوض کنه. چون توی دردسر میفته از خیر خیلی چیزها میگذره. اینها می شوند مستقیم.

کد 37: فضای فیزیکی در آ.پ بیشتر مبلمان/چیدمان آموزشی می‌گویند. به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم موثره. قسمت مستقیم برمیگرده به خود بحث یادگیری و کارهایی که معلم می خواهد در فرآیند یادگیری انجام بدهد و نمی تواند. مهم ترینش این است که متاسفانه همۀ کلاسهای ما شانه تخم مرغی چیده میشه. چه نیمکت چه صندلی یک نفره باشه پشت سر هم چیده می شود. به ندرت مدیران ما می توانند در کلاسشان مبلمان دیگری داشته باشند. اگر فیلم های اونور آب رو دیده باشید و تصادفا فضاهای فیزیکی کلاس و راهرو و حیاط رو مشاهده کرده باشید بهتر متوجه عرض من می شوید. بعضی از معلم های ما که می خواهند یو شکل بچینند اول این که نیمکت است و نمی تواند خیلی یو بشود. دوم اینکه چون درازمدته انقدر سخته تغییر اینها معمولا اگر یوشکل بکنند کل سال یا چند ماه بچه این شکلی هست. مستقیم با خود بحث یادگیری مطرح هست. چون فضای فیزیکی یا مبلمان مهم ترین مشکلی که دانش آموزان باهاش ارتباط دارند مشکل نیمکت هست.

**مکتب‌خانه‌ای و مناسب سخنرانی**

کد 2: در بحث آموزشی در انواع حیطه های آموزش ما سه حیطه داریم. حیطه ی تدریس مستقیم، متاسفانه اکثر مدارس تدریس مستقیمند، حیطه ی دوم حیطه ی تعاملی و حیطه ی سوم حیطه ی مساله محور. بیشتر سکان ما در حیطه ی اول است. اما بیشتر معلم ها بنا به بضاعت و امکانات حیطه ی اول رو انتخاب می کنند. معلم نقش اصلی رو داره و فقط دانش آموزها تماشاگرند یعنی هیچ تاثیری روی کلاسها ندارند. یعنی معلم متکلم وحده است. خودش ابزار و امکانات متفاوت توش دخیله.

در مدارس ما فقط یادگیری است یادگیری هم نمی توان به آن گفت یادگیری توضیح خیلی بزرگ‌تری دارد فقط ما سری دوزی می کنیم در مدارس فقط کارمان شده ریاضی علوم فقط کارمان شده که شفاهی یاد بدهیم فقط روخوانی است ما در بحث یادگیری یاددهی در بحث علوم خودش شش هفت تا مرحله است. اول خواندن است مرحله دوم درک و فهم به کار بستن تجزیه تحلیل ترکیب هست ارزشیابی هست که ما هیچ کدام از این‌ها را انجام 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 4: ببین اصلا نرم یک کلاسی عادی 25 تاست. وقتی میره روی 45 دیگه اون کلاس فقط معلم میتونه از روش سخنرانی استفاده کنه. میتونه بره بالای تخته توضیح بده. این کارهایی که ما میگیم رو انجام میدن ها، ما میگیم، تلاش میکنن انجام میدن گروهبندی میکنن ولی ایده آل نیست. با کم ترین امکانات معلم ها سعی میکنن بهترین تدریس رو انجام بدن.

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

کد 8: الان اتفاقی که داره در اکثر کلاسها میفته این هست که بچه ها همون روش سنتی سخنرانی رو دارن می بینن که معلم میره پای تخته و شروع میکنه به درس دادن. تازه این حالت خوبش هست. خیلی از معلم ها اصلا درس نمی دهند، کتاب رو باز می کنن مثل یه حل المسال شروع میکنن به حل کردن سوالات. این آسیبه و این سمه.

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 با توجه به اینکه خیلی از درس‌ها خیلی از کتاب‌ها با نیازهای امروزی بچه‌ها همخوانی ندارد اصلاً خیلی از معلمان واقعاً با نیازهای امروزی بچه‌ها آشنا نیستند یا اگرآشنا هستند دستشان بسته است و نمی‌توانند کاری بکنند.

کد 15: همه میخوان عین هم و شبیه هم، خصوصا مدارس ابتدایی رو شما وارد بشید همه جا آبیه، تمام حیاط ها. دقت کنید این بار، 99% آبیه. یعنی اینجوری نیست و شابد همین تفاوت مدرسه ی من رو ایجاد میکنه، یه اسب بکش، اصلا نمیخوام اون چیزایی که تو میگی، یه اسب این طرف باشه و اون طرف دوتا ماهی باشه بسه. گفت همه ی مدرسه ها شما برید تمام دیوارها طراحیه، گفتم نه، دوتاطراحی کافیه، بقیه رو همه رو ساده بزن، کار اون رو هم راحت کرده بودم، اون پولش رو میگرفت، گفت ببین بخدا کار من سخت تره طراحی کنم. گفتم نمیخوام شما پولت رو داری میگیری، اونی که من میگم رو اجرا کن. ولی خودش دوباره میگفت یعنی عالی بود. یعنی این رو دارم میگم که اون فکرهای مدیران خیلی تاثیر داره توی طراحی فضای یادگیری. و فکر مدیرها خیلی در یادگیری موثره.

کد 29: مدارس نوعا نمیدونم کی مد کرده، الان تقریبا همه ی مدارس ما تا نیمه سنگ هستند، بعد سنگهای سفید با حاشیۀ قرمز. شما میری مدرسه ی ابتدایی می بینی همینه، راهنمایی میری همینه، متوسطه میری بازم همینه معمولا هم بالایش استخوانی رنگ یا سفیده. یعنی هیچ تفاوتی بین مدارس ما نیست. در حالیکه ایران معدن سنگه و لازم نیست ما اصلا از خارج از کشور بیاریم. سنگهای آذرین، چرمی، سنگهای زرد رنگ، قرمزخیلی متنوع داریم. حتی کلاسها، متنوع بشه از نظر سنگها. علت اینکه بچه ها خرابکاری میکنن و میخوان خراب نشه. اما این اشکاله دیگه، حالا اصلا همان سنگ. اینکه همه ی مدارس سنگ کرمی باشه با حاشیه ی قرمز، شما خونتون رو هم حالا هفتگی نه، دوبار در ماه مبلمان رو عوض میکنید یجور دیگه می چینید تا از حالت کرختی دربیاد. این سنگها تمام شش سال ابتدایی، سه سال متوسطه ی اول و سه سال متوسطه دوم، یعنی بچه دوازده سال بطور مداوم با سنگ زرد، کرم با حاشیه ی قرمز می بینه.

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

بالای 90 درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاسهای آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولا در فصول گرم سال به شدت اذیت می شوند، بعضا هم انقدر زیاد میشه ؟؟؟ میزنن به پرده. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستانها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاسهایی که سال به سال آفتاب نمی بینن از نظر سلامت جسمی بچه ها مشکل داره چه برسه به اینکه زمستانها سرده. درحالیکه مملکت ما به راحتی میشه روی نوع ساختمان ، به خصوص مدارسش کار کرد و جهت ساختمان را طوری درست کنند که شمالی جنوبی نباشه و این اتفاق نیفته.

مشکلات سرمایشی، گرمایشی، تهویه‌ی هوا و نور

کد2: ما به غیر از بحث آموزش بحث جسمانی هم برامون مهمه. یکی از کمبود هایی که متاسفانه ما داریم ویتامین د هست که بچه ها اکثرا تو جای سایه میشینن و آفتاب ندارن و همش تو سایه میشینن همش سرده جایی که میشینن. سیستم نور طبیعی مدرسه باید دیده شه. سیستم تهویه ی مدرسه باید دیده بشه. یکی از مشکلاتی که الان وجود داره تو عصر جدید یکی از مسائل ازار دهنده جامعه بحث ویروس هاست و انتقال آنها که حتما باید محیطی باشه که تهویه خوبی داشته باشه که متاسفانه ما نداریم که الان کلاس ها چهارچوب های بسته ای هست که نه تهویه هوا داره و نه کولری تعبیه میشه . سیستم گرمایشی خیلی از مدارس مشکل داره قدیمیه و موتورخونه ای هست و همش مشکل داره و رادیاتور ها اکثرا قدیمی هست. کلاسها سیستم گرمایشی ندارن. اگه محیط فیزیکی کلاس راحت نباشه بچه ها اگه سردشون بشه و فضای فیزیکی خوبی نداشته باشن ذهنشون سمت یادگیری نمیره.

متاسفانه محیط هایی که طراحی شده برای مدارس محیط های خشک و بیروحه به نظر من. یعنی محیط شادابی که باید به عنوان یه طراح در کنار مدیر آموزشی بشینی و نظر مدیر بپرسی. فقط اومدن یه ساختمون ساختن که چند تا کلاس توش تعبیه کردن ولی بقیه چیز هارو توش ندیدن که شما تو محیطی که داری میای حتما محیط آموزشی خوبی داشته باشی. نور گیر بودن کلاس ها جلوگیری میکنه از خیلی از استفاده از انرژی بی اندازه و خود نورگیر بودن کلاس باعث میشه که بچه ها لذت بیشتری ببرن. مدیران که می‌آیند در جلسات صحبت می‌کنند خیلی از مشکلات عدیده‌ای که مثلاً یکی از جدی‌ترین و کوچک‌ترین چیزهایی که باید در بخش کلاس در نظر داشته باشیم تهویه هوای مناسب حتی آن هم دیده نمی‌شود الان نوسازی در کلاس‌هایی که می سازیم و ما می‌رویم می‌بینیم که اصلاً تهویه هوای مناسبی ندارد کلاس را ساختند اصلاً جای کولر جای تهویه هوا هیچی نگذاشتند یک فضای فیزیکی صرفاً خشک ساختن تحویل دادند به قولی از سرشان باز کنند رفع تکلیف بکنند.

کد 5: این فضاهایی که ما داریم استاندارده، خوبه ولی برای تعداد دانش آموز سی نفر، نه چهل نفر، چهل نفر واقعا دیگه فشرده میکنه، تهویه باید داشته باشه، نداره. باید سرمایش و گرمایشش صد باشه، خدا رو شکر هیچ مشکلی ندارم در این مساله اما با توجه به آماری که از منطقه می بینم و از مدیرها می شنوم اینطوری نیست که همه ی مدارس کلاسهاشون کولر داشته باشه. تازه مدارس خوب هم هستند گاهی. از منطقه ی پنج آن طرف تر می رویم می بینیم کولر ندارند. سرمایش و گرمایش حداقل امکانی است که باید برای بچه ها فراهم کرد

کد 6: بعد مدرسه آبگرم نداره هنوز آب گرمش وصل نشده. من همش میگم خدا رو شکر این دو هفته تعطیله (وگرنه) بچه ها طفلی دستشان یخ میکند. اینجا هم محله یوسف آباده و آب خیلی سرده توی حیاط. هنوز نیامدن درست کنند. با خودشان هم هست هنوز نیمه کاره مانده.

کد 29: اکثر و بالای 90 درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاسهای آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولا در فصول گرم سال به شدت اذیت می شوند، بعضا هم انقدر زیاد میشه ؟؟؟ میزنن به پرده. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستانها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاسهایی که سال به سال آفتاب نمی بینن از نظر سلامت جسمی بچه ها مشکل داره چه برسه به اینکه زمستانها سرده. درحالیکه مملکت ما به راحتی میشه روی نوع ساختمان ، به خصوص مدارسش کار کرد و جهت ساختمان را طوری درست کنند که شمالی جنوبی نباشه و این اتفاق نیفته. یه عده از گرما میپزن همیشه و یه عده از سرما. یعنی ما کلاسهایمان همیشه ببینید ما یکی از چیزهایی که به معلم ها میگیم فراهم کردن شرایط فیزیکی برای تدریسه. خب اولینش رو ندارن، یعنی یا آفتاب توی چشم بچه است، شما خودت آفتاب توی چشمت باشه یه گوشه ی ذهنت سمت اینه که الان چه کنم که از نور این آفتاب فرار کنم و بهرحال شش دانگ حواست به درس نیستش. این معضلیه که معلم هیچوقت نمیتونه بگه من صد در صد فضای فیزیکی رو برای بچه فراهم کردم.

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 می ماند. در و دیوار نقاشی ندارد. رنگ ندارد. محتوا می خواهد یاد بگیرد ندارد. من تماما در این فکر هستم که اینجا را درست کنم و بعد بازنشسسته بشوم.

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 بچه ها انگیزه ایجاد نمیکنه بعضا دلهره آوره . به عنوان مثال خیلی از فیلمهایی که بازی میشه، زندان هایی که میخوان درست کنن، کلانتری هایی که میخوان درست کنن، شاید برات جالب باشه مدارس ما رو اجاره می کنند. یه رنگ میزنن میشه بیمارستان، یه رنگ میزنن میشه کلانتری، رنگ سفید میزنن میشه بیمارستان. مثلا فیلم شاه گوش در مینی سیتی بازی شده بود. یعنی معماری بیمارستانهای ما، کلانتری های ما و مدارس ما به شدت مثل همه. انقدری که اصلا کارگردان به راحتی اجاره میکنه و کار میکنه. حتی میخوام بهت بگم که ما به عنوان متخصص آموزش و پرورش دارم میگم. به عنوان کسی که بازرس مدارس هم هستم. تقریبا میشه گفت حدود هشت ساله که دارم مدارس رو بازدید می کنم و اتفاقا یکی از مواردی که بازدید میشه همین بحث معماریه. در منطقه ی ده کلانتری ای داریم که تبدیل شده به مدرسه و وقتی وارد میشی خیلی هم سعی کرده فضا و رنگش رو عوض کنه ولی شما که نمیدونی وقتی وارد میشی، بخصوص اون کلاسهاش که قبلا بازداشتگاه بوده که در واقع متهم ها یا مجرم ها اونجا بودن، اصلا حسی که به بچه میده بدون اینکه بدونه حتی، که البته خیلیهاشون میدونن چون به هرحال بچه ی اون محله. ما مدارس این تیپی داریم که قبلا درمانگاه بودن بعد از حالا نمیدونم چی شده، لطف کردن مدرسه شده، اصلا مناسب فضای مدرسه نیستند و هیچ شادی، انگیزه اینا بحث غیرمستقیم میشه. اینو در بچه ها ایجاد نمیکنه.

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، این را (در) طراحی مدارس ببینند. بعد خیلی از ساختمان‌ خانه‌ها (در قدیم) خانه‌های ویلایی بود، باغچه داشت، باغ داشت، درخت داشت، بچه‌ها همه چیز را می‌دیدند الان این‌ها اصلاً دیده نمی‌شوند. بیایند این‌ها را در مدارس طراحی کنند که بچه ها در این فضاها قرار بگیرند، آشنایی با حیوانات مختلف و غیره (را) می‌توانند در مدارس ببینن (اما) هیچ کدام دیده نمی‌شود، همین رفع تکلیف است.

کد 18: متناسب با زمان ما نیست نسل ما نیست ، ما یک نسلی داریم که خیلی‌هاشون از معلم هاشون توی تکلونوژی جلوترن ، بیشتر دانش دارن ، بیشتر مسلطن ، نسلی داریم که اطلاعات خیلی زیادی در اختیارشه از طریق اینترنت رسانه ها ، این کلاس و این محتوا برای این نسل کافی نیست و لازم هست که واقعا معلمین خودشون رو بروز کنن و تلاش بکنن که خودشون رو به این نسل برسونن و هم پایه این نسل باشن و باید از این کلاس خارج شد ، اگر از نظر فیزیکی نشه از این کلاس خارج شد میتونیم از نظر محتوایی و معنایی فراتر از این کلاس‌های محتوایی بریم ، حتما باید این اتفاق بیفته .

کد 21: این ساختمون های جدید متاسفانه به صورت نیم‌طبقه میسازن و این نیم‌طبقه‌ها باعث میشه که ما نتونیم کنترل خوبی روی بچه‌ها داشته باشیم. مثلا تو هر طبقه‌ای یهویی می‌بینی سه تا دونه کلاس درست کردن بعد این کلاس‌ها یا اتاق‌ها، اتاق‌های کوچیک. الان ما اتاق‌هایی داریم که یدونه هم نیستن شاید سه چهار تا داشته باشیم که چهار متر اتاقه. اصلا نمی‌دونیم اینو چیکار کنیم، نه میشه دفترش کرد نه میشه کلاسش کرد حتی یک فرد هم شاید به سختی بشینه.

کد 29: در ایران متاسفانه همه چیز رسمیه، خیلی خیلی خیلی دیگه بخواهیم منعطفش کنیم، مثلا چهارتا دونه گلی که شهرداری هر سال میاره ولی بچه ها مسئول نگهداریش نیستن. یعنی معمولا نیروهای خدماتی یه آبی بدن و ... حتی همون شهرداری که می آید و اسفندماه تامین می کند 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. اصلا استفاده نمیشه. فقط در همین حد که یه برتری داشته باشه. در همین حد. این فضا دانش‌آموز به خصوص گریزپا را به سمت مدرسه نمی‌کشاند خیلی جاها.

یا شما اگر نگاه کنید بسیاری از دانش آموزان ما در دوره ی ابتدایی امکان استفادۀ کامل از تخته را ندارند. یعنی چی؟ یعنی تخته مناسب معلم میخ شده به دیوار و بچه ی کلاس اولی ما معمولا همون کوچولو کنار تخته می نویسه. یعنی معمولا نمی تونه از تخته اون استفاده‌ای که می‌خواد رو ببره . در حالیکه در کشورهای دیگه تخته مناسب داریم برای بچه ها. یعنی قابلیت این رو داره که ارتفاعش بالا پایین بشه. یعنی برای دانش آموز کوتاهتر بیاد پایینتر که اون هرچقدرکه دوست داره بتونه استفاده کنه و برای معلم بیاد بالا.

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

نبود بودجه‌ی کافی

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

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

کد 12: مالی. محدودیت مالی خیلی دارم. معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه. ما اینجا باید به کارآفرینی فکر کنیم اینطوری نباشه که فقط از بچه هامون بخواهیم دکتر و مهندس بشن. بچه هامون باید به سمت کارافرینی پیش برن. همه ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که بودجه و امکاناتش در اختیارمون قرار بگیره و یه سری آدمها که در راس کار یک مجموعه ای قرار میگیرن دگم نباشن.

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. شاید من بابت اینکه بخوام یه تابلو بخرم ماهها صبر کنم چون پولش رو ندارم.

ما طبیعت اونطور که بدرد بخوره و امنیت بچه رو ما تضمین کنیم نداریم. دوم اینکه من بخوام بچه رو ببرم باید اتوبوس بگیرم. بودجه نداریم. مثلا میخوام ب0برم هیومن پارک. حالا جزو مراکز آموزشی خوبه. اما چقدره هزینه اش؟ اصلا میتونیم؟ من اگر باشم قسمت بدن انسان رو اصلا نمیام اینجا آموزش بدم. فضا اونجاست. می برم بچه هام رو اونجا. من بچه های م 17 رو میتونم ببرم اونجا. 150 تومن بلیطشه 50 تومن اتوبوس میشه 200 تومن. اصلا بچه های ما کمک مردمی نمی تونن بدن. نون شبشون رو ندارن بدن.

کد 17: این پتانسیلی هست، یعنی ی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهروییه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. ی چیز خامی تحویل میدن دیگه خب؟ مدیر باید نگاه کنه ببینه اصن پولی داره که خرج بکنه حالا ی رنگی بزنه به اینجا که بیاد به روانشناسی رنگش؟ 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 میخوام ؟؟ کنم بیارم به سمت؟؟؟ همه اینا پول میخواد. خیلی عادی بهت بگم، پول لازم داره.

کد 19: امسال داستانی سر سرویس برای ما درست کرده اند. راننده ها ناراضی، اولیا پول نمی دهند. آمدند مثلا شفاف سازی کنند و اذیت کنند. انگار پول داخلش هست. یه عده برنامه جدید می نویسند و قرارداد جدید می نویسند و ... این یکیش. سیستم مالی یکطور دیگر. آن از سیستم سیدایشان. هر روز ذهن آدم را درگیر می کنند و داستان جدید داریم هر روز. الان اولیا بی نظمی سرویس را به چشم من می بینند. یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن و .. هست. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمیرسیم اصلا کار آموزشی انجام بدیم.

تبدیل شدن به مدیر عمرانی

بخش قابل توجهی از مدیران به درگیری زیاد از حد به مسائل عمرانی ساختمان اشاره می‌کردند که آنها را از مساله‌ی آموزش بازمی‌دارد. در ادامه برخی از صحبت‌های ایشان آورده شده‌است:

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

کد 4: من انقدر در مدارس بودم. ما تنها مدیر آموزشی نیستیم، بیشتر مدیر عمرانی هستیم. من باید هم و غمم در مدرسه روی آموزش باشه بیشتر. برنامه ریی کنم برای آموزشهای مختلف دانش آموزهای مختلف، معلم و اولیا. ولی ما متاسفانه بیشتر هم و غممان روی کارهای عمرانی زیرساختی مدرسه است. مثلا یه مدرسه ای مثل اینجا که سال 66ساخته شده و الان چهل پنجاه ساله، این ساختمان فرسوده شده و دائم باید بهش برسی. سیم کشی، لوله کشی ... من همه اش فکرم این است که یک وقت اتفاقی نیفتد، از نظر ایمنی مشکل نداشته باشد. البته جزو وظایفمان هم هست ولی ما در اصل مدیریت آموزشی هستیم. من باید مهندس معماری باشم، مهندس عمران باشم. حسابدار باشم، روانشناس باشه، مدیر آموزشی باشه. همۀ مشاغل رو دستی بهش داشته باشه. من الان باید تشخیص بدم این دیوار الان خراب نشه، این سیم کشی مشکل ساز نشه و مشابه این اتفاقات.

کد 14: مثلا کارهای تدارکاتی که داریم. مدیر نباید درگیر این مسائل باشد. موتورخانه سوراخ شد من و مدیر شیفت صبح بیش از یک ماهست درگیرش هستیم. باید جایی باشد که پشتیبانی کند و مدیر دخیل و درگیر نباشد. در صورتیکه صفر تا صد کار با خودمان است. نباید اینطور باشد که وقتی که من صرف کارهای عمرانی 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 می دهید ما فرصت داشته باشیم برویم سر کلاسها؟ یعنی انقدر درگیر چیزهای متفرقه می شویم کار آموزشی را که باید انجام دهیم نمی توانیم 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. همه اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن و .. هست. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمیرسیم اصلا کار آموزشی انجام بدیم.

قوانین دست و پاگیر و پاسخگوئی مدیر

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

کد 4: انقدر همه چیز رو نمینداختن گردن مدیر. الان یکی از مدارس دانش آموز دیابت داشته و او در مدرسه برایش مشکل بوجود آمده. خب دیابت داشته و پدر و مادر میدونستن. بعد میان میندازن گردن مدرسه که شما حواستون نبوده و .. در خانه هزارتا اتفاق میفته اما در مدرسه همه چیز گردن مدیر است و بعد هزارتا داستان برایش درست می کنند. اینها خیلی سخت است. اصلا در بخشنامه و دستورالعمل (می نویسند) مسئول برنامه مدیر است، مسئولیت بعهده ی مدیر است. خب من وقتی ببینم این همه مسئولیت دارم خب مجبورم که محتاط تر عمل کنم دیگه. هرچیزی رو اجازه ندم. وگرنه کاری نداره که بگیم خب صف بکشیم و بریم علوممان را توی پارک دم در درس بدهیم ولی اگر بچه افتاد همینجا دم در و پایش پیچ خورد پدر و مادر میگن برای چی رفت جلوی در؟ چرا اصلا بردینش بیورن؟ کی به شما گفت؟ هزارتا اتفاق میفته. مجبوریم که محتاط پیش بریم.

کد 8: یکی دوبار همکارها (از فضای باز و پارکهای اطراف) استفاده کرده اند اما نه به این شکل که دانش آموز ببرند. استفاده از برگها و ... ولی خیلی نمی شود استفاده کرد. ما مدارس محدودیتهایی داریم که به راحتی نمی توانیم استفاده کنیم. محدودیت های اردویی و مجوزی. هر مدیری ترجیح میده که دانش آموزان رو از مدرسه بیرون نبره. آرامشش اینطوری بیشتر است. تبعاتی که خدای نکرده می تواند داشته باشد و شامل حالت بشود. سختی قبلش هم بماند. در هر صورت یک نوع ریسک است.

کد 12: غیر از مالی ی سری قوانین هم دست و پاگیره. مثلا من الان میگم یه باغچه ای میخوام درست کنم. این باغچه رو باید من از صدجا مجوز بگیرم. ممکنه به من بگه طبق قوانین نمی‌تونی یه همچین کاری انجام بدی. اگر به من باشه حیوون هم میارم خب نمی‌تونم. یه سری قوانین دست و پاگیره اما معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

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

کد 14: خیلی. قوانین دست و پاگیر است. سال به سال بدتر می‌شود. حساسیت اولیا هم بیشتر می‌شود. کوچکترین اتفاقی هم بیفتد میفتد گردن مدیر و گاهی آدم می‌گوید اصلا این کار انجام نشود بهتر است. مسئولیتش خیلی سنگین است و خیلی سنگین‌تر هم شده. قبلا راحت‌تر می‌بردیم، انگار اتفاقات هم بیشتر شده است، نمی‌دانم چرا، معمولا هم که مدیر می‌رود زیر سوال، بخاطر همین چیزها خیلی کارها را می‌گویم محدودتر انجام بدهم.

کد 15: فضای یادگیری یعنی اینکه بره طبیعت. اگر من الان بخوام بچه ها رو ببرم طبیعت باید پول خرج کنم. نیست. اگر من بخوام بچه ها رو ببرم فلان موزه انقدر مراحل اداری، مجوز، فلان داره پشیمونم می کنن.

کد 22: در خیلی از زمینه‌های دیگه هم اینطور است. مدیر چقدر در سلامت سازمانی مدرسه نقش دارد. مدیر چقدر در جو روانی مدرسه می‌تواند نقش داشته باشد. مدیر در جو مشارکتی مدرسه می‌تواند نقش داشته باشد. مدیر در بهداشت جسمی مدرسه می‌تواند نقش داشته‌باشد. همۀ اینها به واسطۀ گستردگی نقش‌ها و ماموریت‌ها و وظایفی که بهش دادیم گم شده و از اون بخش‌ها و وظایف واقعی خودش که یکیش هم طراحی فضای فیزیکی یادگیری هست جدا شده و غافل شده.

کد 25: یکی از مسائل مدیرها قوانین آموزش و پرورش بود. چون بحث ما مساله ی معماری بود به این برنخوردیم اما جزو چالش های کار مطرح شده بود. یکیش قوانین سختگیرانه ی آموزش و پرورش. مدیرها می گفتند روانشناس خوب مثلا داریم و میخواهیم دعوت کنیم ولی نمی شود. از مهم ترین ضعف ها و چالش ها قوانین سختگیرانه است. خصوصا در بحث مدرسه محله که درب مدارس باز باشد پنجشنبه و جمعه ها. اولین مساله اش این است که حراستی می شود. چه کسی برود، چه کسی بیاید.

موانع فرهنگی

**نگرش مسئولین**

ما اینجا باید به کارآفرینی فکر کنیم اینطوری نباشه که فقط از بچه هامون بخواهیم دکتر و مهندس بشن. بچه هامون باید به سمت کارافرینی پیش برن. همه ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که بودجه و امکاناتش در اختیارمون قرار بگیره و یه سری آدمها که در راس کار یک مجموعه ای قرار میگیرن دگم نباشن. وقتی تو داری توضیح مدی راجع به یه مساله ای که من می خوام این کار رو انجام بدم نگاه تمسخرآمیز اون فردی که بالا نشسته میتونه کاملا مسدود کنه ذهنت رو و دیگه نری سمتش. این خیلی مساله ی مهمیه. ما الان معاونت ابتدایی منطقه مون، خانم بنی جمالی انقدر ذهنش بازه، من زنگ میزنم یه ایده ای به ذهنم رسیده، میگم من فکر میکنم راجع به این راهرو، کف راهرو اگر بیام این بازیها رو طراحی کنم .. میگه طراحی کن، طراحی کن عکسش رو برای من بفرست من ببینم، منتظرتم. من پنجشنبه و جمعه ایستادم اینجا با همین همکارم نقاش رو آوردیم همه ی نقاشی ها رو کشید. من یازده شب رفتم خونه و لایو گرفتم براش فرستادم. زنگ زد گفت نمیشه از تو یه عالمه آدم تکثیر بشه؟! ببین اینکه به من انرژی میده من رو به جلو می بره. اون مافوق منه و اونه که میتونه به من انرژی بده. حالا اگر کسی باشه که هی بخواد بگه ولش کن بابا، پولت رو حروم نکن و .. حالا کی میاداینها رو ببینه. خب نبینه! من اصلا موضوعم این نیست که مادر و پدر بیان اینها رو ببینن. اصلا خیلی از اولیا میان نمی بینن راهروها رو ولی بچه ها وقتی میان زنگ تفریح باید به ز

**نگرش مدیر و همکارانش**

کد 2: الان متاسفانه هم نگاه جامعه و هم نگاه معلم ها 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 مهارت های دیگه و دخیل کردن آموزش با انواع بازی و ابزار های دیگه خیلی بهتر میشه.

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

ما در خط مشی گذاری و تصمیم گیری یکی از کارهایی که برامون حائز اهمیت هست این هست که شما اون خط مشی گذاری که کردید نیروی انسانی هم با شما همسو باشند شما یک خط مش گذاری کنید نیروی انسانی با شما همسو نباشد انجام نمیدهد و تغییراتی که شما انجام دادید نیروی انسانی صفرش می‌کند شما هرچی تلاش کرده باشید وقتی میاد برسد به نیروی انسانی وقتی با تو همسو نباشد مثل همین اتاق فکری که خانم سلیمانی تو ذهنشون بود ولی همکارا باهاش همسو نبودند این فایده ندارد چون در نهایت نیروی انسانی تو باید این را عملی کند.

کد 22: یک مانعش فرهنگی است. یعنی اینکه مدیر مدرسۀ 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 ... ممکن است شخصی مثل خانم دکتر شادالویی که خودش دارد چنین چیزی را در دانشگاه تدریس می‌کند چنین انتظاری را داشته باشد ولی قریب به اتفاق مدیران ما اصلا به این فکر نمی‌کنند که شاید ما بایستی در این فرآیند نقش داشته باشیم. یا این مطالبه را داشته باشیم و وقتی که یک فرصتی فراهم می‌شود که ما نقطه نظرات و دیدگاه‌های خودمان را مطرح کنیم به آنها بگوئیم که ما استفاده‌کنندگان و بهره‌برداران از قوی‌ترین طراحان بهتر می‌توانیم نیازهای دانش‌آموزان را بگوئیم. الان خود خانم دکتر شادالویی چقدر زیاد می‌تواند به یک معمار سازۀ آموزشی کمک بکند که مثلا سرویس بهداشتی را کجا قرار بدهد، سالن جلسات را کجا قرار بدهد، کلاس آموزشی را کجا قرار بدهم و ... از همان ابتدا با 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: الان یه جایی مثل مدرسه‌ی من همه‌اش مانع است. برج یه مشکل خیلی بزرگه برای بچه‌ها. سیگارهاشون رو می‌کشن تهش رو پرت می‌کنن توی حیاط، ما همه‌اش باید مراقب باشیم بچه ها کوچک هستند روی زمین نباشه. یعنی انقدر نمیفهمه این مدرسه است. مردم خودمون هم آگاهیشون کمه. نمیدونن که اینجا مدرسه است. مثلا میگیم جلوی در حیاط پارک نکنید ممکنه اتفاقی بیفته اورژانس بخواد بیاد. انقدر بی اهمیت هستند. مثلا توی کشورهای دیگه اینجوری نیست. خیلی برای مدرسه و دانش آموز اهمیت قائل هستند اما اینجا اینطور نیست، تنها جایی که اهمیت نداره مدرسه است. میگن ول کن براشون مهم نیست بچه های مردم اینجا هستند یا بگن ما هم یه حرکتی برای بچه های مردم انجام بدیم. یا مثلا معلم، پلیس ها ماشین هامون رو تا میخواهیم بیاییم جلوی در، در رو باز کنیم جریمه مان میکنن. مثلا نمیگن این معلم است و مدرسه است وهواشون رو داشته باشیم. به شدت سختگیرن نسبت به مدرسه برخلاف جاهای دیگه. ولی هوای شهرداری رو حتما دارن چون پول داره براشون دیگه.

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

کد 8: بله می تواند نباشد منتها اون هم احتیاج به زیرساخت دارد که فراهم شود. یکی بحث سلامت جسمانی بچه هاست. الان ثابت شده که برای زانو ضرر دارد انسان دو زانو یا چهارزانو بنشیند. یکی بحث بهداشت پا هست. مهم ترینش تغییر نگرش اولیا نسبت به این قضایاست. درصد قابل توجهی از اولیا شاید نتوانند علت این تغییر را درک کنند . یکی از عوامل مهم مدرسه داری در ابتدایی خصوصا اولیا هستند این خیلی جاها کمک کننده است اما امری که چندین سال است سیستم آموزشی کشور به سمتی رفته که در زهن اولیا حک شده تغییرش خیلی سخت است.

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

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 یه روز چندتا پسر بچه دبیرستانی اومدن با اسپری شعار بنویسن، همسرم صداشون کرد و گفت دیوار مدرسه است، شخصی نیست که می نویسی، بابت این دیوار پولی داده شده که خانواده ها دادن. روبرومون یه فست فودیه. بهش گفتم آقا شما همسایه ی مایی و بیشتر از همه شما این دیوار رو نگاه میکنی و این زیبائی رو می بینی، چرا نیومدین بیرون تذکر بدین. گفت آخه ما چی بگیم. گفتم بیا بیرون بگو پسر من نکش دیوار مدرسه است، یه تذکر بده. کار سرایدار ما این شده بوده بیرون بایسته کسی چیزی ننویسه. اگرمردم متعلق به خودشون بدونن خیلی کارها میشه کرد. یا حتی ما دوتا مدرسۀ همجواریم، خب ما باید بتونیم باهم یه کارهای مشارکتی کنیم. انگار پذیرفته نیست و این خیلی بده.

کد 22: مطالبۀ اولیا در مواقعی، بیاید بگوید بچه‌ام چقدر ریاضی یاد گرفته‌است، چقدر دینی یاد گرفته‌است، چقدر علوم یادگرفته‌است، 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.

نبود اختیار کافی برای مدیران

کد 2: نمیدونم تعریف شما در حال حاضر از سواد چیه. آخرین تعریف آموزش مهارتهاست. یک شهروند جهانی شهروندیست که آموزش های مهارتی رو ببینه که بر اساس هوشهای نه گانه ی گاردنره. این نه تا رو باید در مدارس جا بندازیم. متاسفانه با توجه به اینکه ما سیستمون بسیار متمرکزه و اجازه ی خیلی از کارها رو به مدارس آموزشی نمیده و مجوزش رو ما نداریم. خیلی از این ها رو ما نمیتونیم داشته باشیم و باید بسنده کنیم به دستورالعمل ها و بخشنامه ها. یکی از مشکلاتمون این هست که باید به بخشنامه ها 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. دستورالعمل ها همه از بالا میاد. انقدر برج میاد به من میگه بعدازظهرها اینجا رو بدید پارکینگ که درآمدی برای مدرسه باشه ولی آموزش و پرورش اجازه نمیده. حالا با توجه به شرایط و شاید یه سری مسائل هست اجازه نمیده.

دستورالعملها همه جا اینطور است برای اینکه از بالا میاد پایین. اگر از پایین بره بالا و اگه از ما 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 جزو یکی از ارکان مهم بدونن و از این تمرکز دربیاد. یعنی یه دستورالعمل داریم برای کل کشور، یعنی هر مدرسه ای با توجه به شرایطش و موقعیتش یه مدل کار انجام بده. قرار بود این انجام بشه ولی هنوز نشده

کد 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. حتی مدل این خانم ما یک طرحی داریم به نام شاداب سازی مدارس و اومدن از همین پتانسیلی که وجود داره استفاده کردند. ولی من بحثم یه چیز دیگه است. ببینید، مدیریت رو اگر بخواهیم کلان تر نگاه کنیم اینه که به مدیر باید اختیار داده بشود، ما خیلی مدارسی داریم که افراد خیر می کوبن 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 معلم ها مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقط یه اشل گذاشته جلوش به خیر هم میگه این مدلی بساز برو بالا. بعد دوباره شما دست مدیر رو هم می بندید.

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

کد 30: اگر مسئله تفویض اختیار به مدیران جدی گرفته بشود و اینکه به سمت مدرسه محوری واقعاً پیش برویم این مسئله فکر می‌کنم رشدش خوبه. متاسفانه الان هر ساله هی شعار مدرسه محوری رو می‌دهیم ولی هی داریم دست و پای مدیر را می‌بندیم هی بخشنامه می‌فرستیم من خودم از کسانی هستم که واقعا منتقد این موضوع هستم هی دست و پای مدیر را می‌بندیم هی همه جا دخالت می‌کنیم اگر کار را به مدیر واگذار کنیم و فقط ما نتیجه را ازش بخواهیم بگیم بابا ما آخر کار ما یک همچین نتیجه‌ای از تو می‌خواهیم حالا انتخاب ابزارت انتخاب دبیرت انتخاب محیط کارت همه چیز با خودت این سیستم مال تو هرجور که می‌خواهی... مثل اینکه شما یک خانه را به یک خانمی واگذار می‌کنی می‌گویی چیدمان آن با خودت برنامه‌ریزیش با خودت می‌بینی که چقدر خوب اداره می‌کند آن خانه را مدرسه هم همینطور است 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... حتماً ما به پیشرفت بیشتری دست پیدا می کنیم.

من واقعا به این اعتقاد دارم اگر مدیری بخواهد کاری را در مدرسه انجام بدهد خودش اگر به این رسیده باشد که این کار لازم و خوب است حتماً آن کار را اجرا می‌کند ولی اگر یک چیزی دیکته شده باشد و خودش اعتقادی نداشته باشد به این موضوع مطمئن باشید که آن کار به ثمر نمی‌رسد در اون مدرسه و نتیجه‌ای نمی‌دهد.

عدم دخالت مدیر در طراحی ساختمان مدرسه

کد 6: ملک قبلی (مدرسه‌ی ما) استیجاری بود و وقتی کرونا شد ایشون(صاحب ملک) گفت ملکم را می‌خواهم. من خیلی خواهش و منت و التماس و ... کردم که بمانیم، اداره مدرسه‌ای نداشت که بدهد به ما. دیگه با خواهش و تمنا چندماه دیگه ایستادیم. اسفند 98 کرونا شد و ما تا بهمن 99 ایستادیم. تقریبا یک سال. مدام خواهش کردیم که باشیم و اسباب ها جمع بشود. اولیا دیگر نمی‌آمدند و خیلی سخت بود. بعد از آن ما رفتیم در مدرسۀ سجادیه در یک اتاق مستقر شدیم. (ساختمان) اینجا کلنگ خورده بود اما خاک بود، پله و اتاق و ... هیچی معلوم نبود. نمی‌دانستم (ما قرار است بیاییم اینجا). در ساختمان قدیمی اینجا مدرسۀ سجادیه بوده. من روحم هم خبر نداشت از این اتفاق‌ها. با تمام اسبابمان رفتیم بعد از نزدیک یکسال رفتیم آنجا. کار و بخشنامه و ثبت نام داشتیم. بچه‌های کلاس اولمان را ثبت‌نام کردیم.

کد 12: من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم یه باغچه ای درست کنم که بچه ها برای زنگ علوم برن، یا اصلا کارآفرینی کنن، فلفل بکارن، گوجه فرنگی بکارن ، اصلا ایده ام این بود و به اداره هم گفتم اما متاسفانه فضای مدرسه این اجازه رو به من نداد، آخر سر بفروشه اینها رو، یعنی یه روزی رو مشخص کنیم کلاس فلان میخواد فلفل هاش رو بفروشه، مامانها و دوستاش بیان خرید کنن. اینها خیلی رویایی و آرمانگرایانه است ولی میشه ریز ریز و کوچولو کوچولو بهش برسیم. فکر من اینه.

کد 17: ببینین همون­طور که گفتم، این امکانات تهیه کردنش و حالا پتانسیل فضایی که وجود داره برای هرمدرسه، اول به همون مدرسه خامی که در اختیارت قرار میدنه دیگه ی مدیر وقتی داخل ی 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، یعنی ی طبقه است، دو طبقه است، چهارتا کلاسه، راهروییه، ابعادش مشخصه رنگاش مشخصه. ی چیز خامی تحویل 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 بشه ی 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 همۀ 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 طرزاحی 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 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 29: ما خیلی مدارسی داریم که افراد خیر می کوبن 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 معلم ها مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقط یه اشل گذاشته جلوش به خیر هم میگه این مدلی بساز برو بالا.

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

ضعف مدیریت آموزش و پرورش

کد 2: بحث دوم این هست که ثبات مدیریتی است یعنی مدیر می‌خواد کاری انجام بده توی محیط باید ثبات (داشته باشه) حداقل من شنیدم که تو یکی دوسال خیلی از مدیرا رو جابجا کردن مثلاً وقتی مدیری میاد می‌خواد یک طراحی انجام بده یه برنامه طولانی مدت می‌خواد بلند مدت می‌خواد میان مدت می‌خواد باید بیای به محیط مدرسه به امکانات مدرسه به نیروی انسانی و فضای فیزیکی و آن توانایی که می‌تونی تو اینجا انجام بدهی خودش یک سال دو سال زمان می‌بره جا بیفتی اولیا تو را بشناسند اعتماد اولیا چون یکی از مهمترین نکاتی که هست همین اعتماد اولیاست اولیا تو را بشناسند آشنا بشن معلما تو را بشناسند آشنا بشوند شما معلما رو بشناسید از لحاظ فیزیکی مدرسه رو درک کنید بعد از این آشنایی و درک کردن چون ما در بحث مدیریت یه نظریه داریم به نام پنجره جوهری نمی‌دونم بلدین یا نه تو این پنجره جوهری شما باید از نقطه کور باید بیایید برسید به نقطه آشکار خوب این زمان می‌برد یک مدیر از نقطه کور محل کارش بیاید برسد به نقطه آشکار خوب این نقطه آشکار وقتی هست که همه چیز را متوجه شدید اون موقع تازه باید شروع کنی به کار چون اول باید آشنایی صورت بگیرد محیطت را بشناسی اولیا رو چه کاری را شما انجام بدهید چون ما در خط مشی گذاری و تصمیم گیری یکی از کارهایی که برامون حائز اهمیت هست این هست که شما اون خط مشی گذاری که کردید نیروی انسانی هم با شما همسو باشند شما یک خط مش گذاری کنید نیروی انسانی با شما همسو نباشد انجام نمیدهد و تغییراتی که شما انجام دادید نیروی انسانی صفرش می‌کند شما هرچی تلاش کرده باشید وقتی میاد برسد به نیروی انسانی وقتی با تو همسو نباشد مثل همین اتاق فکری که خانم سلیمانی تو ذهنشون بود ولی همکارا باهاش همسو نبودند این فایده ندارد چون در نهایت نیروی انسانی تو باید این را عملی کند دیگه به نظر بنده یکی از مهم‌ترین و حائز اهمیت‌ترین کارها این هست که 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 مدیر یک ساله دو ساله سه ساله جابجا میشود درگیر نگاه‌ها و نگرش‌های مختلفی در اداره دلسرد می‌شود و دیگه کار انجام نمی‌دهد.

حالا بعضی از شهرداری‌ها آمدند یه بخش از بعضی از پارک‌ها را برایش بخش گیاه شناسی گذاشتند و پرورش گل و گیاه دارند ما با شهرداری‌ها هماهنگ می‌کنیم و می‌رویم بچه‌ها در بحث گیاه شناسی توی محیط هم قرار می‌گیرند معمولاً این محیط‌ها به صورت بسته هم هستند که می‌آیند اونجا بچه‌ها همه گل و گیاه‌ها را انواع ریشه‌ها و انواع دانه‌ها را یاد می‌گیرند و در نهایت هم از طرف شهرداری به بچه‌ها گل و گیاهی هدیه می‌شود که با خودشان می‌آورند یا هزینه‌ای باشه یا رایگان باشه میدن بهشون ما هر ساله این قضیه را تجربه می‌کنیم تو بحث گل و گیاه بچه‌ها را می‌بریم. فکر کنم این (اینکه بچه‌ها بتوانند به صورت مداوم از این فضاها استفاده کنند) شدنی نیست مگر اینکه شهرداری‌ها با مدارس همسو باشند و بنشینند برنامه‌ریزی کنند نگاهشون نزدیک به هم باشد که نیست.

کد 4: هستند ولی بیشتر ما رو اذیت میکند تا کار انجام بدن. مثلا شهرداری دنبال اجرای طرح های خودشه، مثلا ما الان بهشون میگیم چهارتا وسیلۀ بازی بیارید نمیارن ولی طرح های خودش رو بخواد اجرا کنه میاد. تعاملشون باید بیشتر باشه. قبلا بیشتر بود ولی الان آموزش و پرورش خیلی سختگیرتر شده. میگه با هر ارگانی باید اول ما اجازه بدیم. مثلا شهرداری میاد میگه ما آموزش تفکیک زباله داریم، آموزش طرح ترافیک و خیلی خیلی زیاد و .. دارم.گل رو دارم، بیامن در مدرسه و آموزش بدمو. اجازه نمیدن بهشون. حراست اداره به شدت مانع هست و میگه نباید بیان داخل مدرسه. پلیس آموزش داره باید مج.ز 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. من یک ماه پیش اداره کل زنگ زد و بخاطر طرحهایی که داریم اجرا می کنیم گفتن بازدید آقای دکتر کریمیان رو دارید از مدرسه تون. گفتم باشه. برای من یه چیز عادی بود، خیلی داشتم از این چیزا. یه دفعه دیدم رئیس مقطع ابتدایی منطقه زنگ زد خانم آخوندی برای فردا آماده اید؟ بیشتر ایجاد استرس کردند. گفتم اره آماده ایم. گفتند نه کتابها یه دست باشه می خواستن بیان از کلاسها و کتابخونه های کلاسی بازدید کنند. گفتم نیازی نیست یه دست باشه کتابخونه‌ی کلاسی قشنگیش به این هست که بچه ها درستش کردند نه من مدیر. من کتابخونه مرکزی رو درست کردم. بعد ببینید اداره برای من شش تا کمد فرستاد که بذار توی کلاسهات که همه یکدست باشه. معاون مقطع پاشد اومد اینجا و از همه ی کلاس‌ها بازدید کرد. من گفتم آقای .. من همه ی این کارها رو اکی هستم و مشکلی ندارم.گفتند نه، فلان بنر و فلان چیز و ... گفتم اجازه بدید بیان و با واقعیت روبرو بشن. کلاس من اگر فلان چیز رو نداره یا حتی اگر کتابخونه ی کلاسی نداره بیاد ببینه و بگیم که آقا نداره چرا نداره و بخاطر چه کمبودهایی نداره. یه چیز خیلی نمایشی و بعد آقای دکتر کریمیان کم کسی نیست. ایشون رئیس آموزش و پرورش شهر تهرانه و خیلی برنامه و تصمیمات دست ایشونه، داره کار اجرا می کنه ولی متاسفانه یک کار نمادین بود فقط. از ورودی مدرسه با به به و چه چه اومد. تازه الان شما وضعیت مدرسه ی من رو انقدر اکی می بینی، اون روز دیگه خیلی عالی بود. یجوری شد خود اداره چهارتا مستخدم فرستاد مدرسه ، تمیز کنید بروبید و بسابید. ما تا دوازده شب داشتیم مدرسه رو تزئین می کردیم که ایشون می خواد بیاد چه اتفاقی بیفته. و اینها واقعا درده. چرا نباید واقعیت نشون داده بشه. مدیر میاد اینجا، من سالن رو چیدم چه جور، عکسهاش هست. درحالیکه ایشون باید بیاد و ببینه درد من چیه. من مدرسه ای هستم که نیروی خدماتی ندارم. باید بیاد درد من رو ببینه، نه اینکه روزی که ایشون میخواد بیاد چهارتا نیروی خدماتی بسیج بشن کار کنن. متاسفانه کارهای ما همه شو هست و این ضربه ای هست که داره به آموزش ما میزنه.

باید بیان ضعف ها رو پیدا کنند. اونی که به دلایلی رفته یه پله بالاتر از من نشسته باید بیاد ضعف پایین دستیش رو پیدا بکنه. من مدیر تا نرم توی کلاسم، من از همه ی کلاسهام بازدید دارم. سرزده در کلاس رو میزنم وارد کلاس میشم و میرم بازرسی میکنم، حتی فضای کلاسم رو. بارها شده رفتم سر کلاس و دیدم این کمدی که کلید نداره هم روی مخ معلمه هم روی مخ دانش آموزه و هم داره ایجاد خطر می کنه، با یه بازدید ساده شیشه اش رو عوض کردم کلی خطر رفع شده توی اون کلاس. متاسفانه این هست. من خیلی آدم مذهبی ای نیستم ولی اینکه میگن شهید رجائی میرفت کار میکرد توی دل مردم تا بفهمه دردشون چیه، یا سردار سلیمانی چرا شد سردار سلیمانی، چرا بقیه سردارهای ما هیچکدوم اینطور نشدن؟ بخاطر اینکه میرفت کنار سربازش می ایستاد ببینه آقا درد این چیه؟ از ین پله می خواد بره بالا ببینه سالم هست یا سالم نیست. حالا ما هی بهش بگیم بدو از این پله برو بالا. ما نمیدونیم دردمون چیه. الان هم که دارن تلاش می کنن نمیان اینها رو ببینن. نمیان واقعیت ها رو ببینن و بگن چرا باید من مدیر درگیرفضای مالی مدرسه باشم بجای اینکه درگیر مسائل آموزشی باشم. خب بیان به من بگن باشه تو درگیر فضای مالی نشو، اولیا کمک نمی کنند، آموزش و پرورش هم کمک نمی کنه اما نیان مدارس رو به جهت مالی با هم مقایسه کنند و بگن ببین اون مدیر تونست از اولیائش پول بگیره مثلا چهارتا آبسردکن بخره، پس تو نمی تونی خداحافظ شما. محله با محله، دوره با دوره متفاوته. الان شرایطیه که تو نمیتونی این حرف رو بزنی. درد زیاده ...

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

کد 14: استفاده از ظرفیت‌ها می‌توانیم داشته باشیم. اینجا از لحاظ ضعف فرهنگی هم هست. اینطور شده که این چندساله انگار مدرسه‌ها در سایه هستند. همراهی و همدلی اولیا را نداریم. توقع دارند ولی همراهی و همدلی نمی‌کنند. یا حتی ارگان‌های دیگر، زیرمجموعه‌های آموزش و پرورش می‌توانند خیلی کمک کنند اما متاسفانه نمی‌کنند. ما داریم این نسل را برای جامعه پرورش می‌دهیم، همه باید همراهی و همکاری کنند برای آموزش و فضای آموزشی اشکالاتش همه جوره باید رفع شود.

کد 23: نه از نظر وظیفه‌ای و نه از نظر روند و شکل و شمایل کار. پیمانکار دارد، قرارداد دارد، برنامه‌های ساخت خودش را دارد آن ساخت و ساز. محیط،فضا، متراژ، مجوز شهرداری، تعداد طبقات. اینکه مربوط به 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 می‌تواند یه مقدار در طراحی تا حد زیادی ورود پیدا کند. مدیری داشتیم آمد مدرسه‌ای را بازدید کرد، گفت زمانیکه من یک کارشناس ابتدایی بودم این مدرسه داشت ساخته می‌شد. آمدم اینجا و گفتم این مدرسه و این سازه اصلا کیفیت یک مدرسۀ یادگیری را ندارد. این سه تا کار باید صورت بگیرد. می‌گفت هیچکس جوابی به من نداد. مدرسه ساخته شد الان پر از اشکال است. یعنی حتی مدیریت آموزش و پرورش در حوزۀ زیرمجموعۀ خودش، کارشناس‌ها و کارشناس مسئول‌ها نمی‌توانند ورود پیدا کنند در کار پیمانکار و قراداد و این مسائل. دیگه به تبع مدیر مدرسه که برای آنجا هنوز مشخص نشده که کی هست که بخواد بیاد و طرحی بدهد.

کد 25: نوسازی کاری به آموزش و پرورش ندارد. هیچ توجهی ندارد به نیاز اصلی. ناهماهنگی دستگاها باهم، نیازهای اولیه تحقق پیدا نکرده به نیاز اصلی نرسیدیم. دوتا مشکل هست. یکی درون‌سازمانی و یکی برون‌سازمانی. برون‌سازمانی همین عدم هماهنگی بین آموزش و پرورش و نوسازی. البته در کل نوسازی زیرمجموعه ی آموزش و پرورش است اما در ... تقسیم میشن. آن بخش می شود آموزشی و این بخش عمرانی. اینها باهم نیستند. کل این مجموعه بعنوان کل واحد باید دیده شود. مهم ترین ضعفی که وجود دارد ارتباط بین بخشهاست.

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

کد 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. ما در ژاپن معلم یا هیچ کارمندی رو که اخراج بشه نداریم. یعنی استخدام مادام العمره، حالا اگر خرابکاری کردی چی؟ چه مدیر باشی چه کس دیگه، میگه باید بهت یادم. اون آدم رو بیرونش کنیم درست نمیشه که. باید نگهش داریم بهش یاد بدیم. مدیر همینطور، معلم همینطور. ما مدیرانمون یک ماه ...

کمبود نیرو و ناتوانی معلم‌ها

کد 1: ما نیرو خیلی کم داریم، نیرو نداریم که همین دانش‌آموز بخواهد عضو کتابخانه بشود، کتابی را بگیرد و ببرد خانه مطالعه‌کند و برگرداند. این خودش نیرو می‌خواهد. یک زمانی من یادم است با همین تراکم، کتابدار بود، مربی بهداشت دائم در مدرسه بود، معاون پرورشی سر جای خودش، معاون آموزشی، معاون اجرایی. اما الان (نیست).

جدیدا چون آموزش و پرورش نیرو کم دارد به اسم ماده‌ی 28 نیرو می‌گیرد. یک آزمون می گیرد و نمی دانم واقعا توانایی علمی را می سنجد یا چه؟ من احساس می کنم واقعا رابطه ای این افراد را برمیدارد. مثلا فرزند جانباز است ای خانواده های بسیج و سپاه و اینهاست و دارن برمیدارند. اینها معلم نیستند و اینها خیلی ناراحت کننده است. من واقعا چنین مشکلی را با ماده 28 دارم. مطلقا هیچکدام از آموزش های ضمن خدمت را نگذرانده اند. با صفر کیلومتر می آیند و می روند سر کلاس و از همه چیز هم بی خبرند. دوره می گذارند ولی رغبتی برای شرکت ندارند. از تمام بخش ها بی خبرند. مدام هلشان می دهی، خانم فلانی بر اساس بودجه بندی، خانم فلانی ... .

کد 2: معلم های قدیم با اینکه خستن و من اگر امکانش باشه ببرم دو سه تا از معلم ها که سابقه دار و بامعلم های قدیم با اینکه خستن و من اگر امکانش باشه ببرم دو سه تا از معلم ها که سابقه دار و بازنشسته ان که بهشون کار دارن میدن رو معرفی کنن ببین چقدر خلاقانه دارن کار میکنن و بعد یه معلمی که تازه استخدام شده اصلا نمیتونه کلاس رو اداره کنه یعنی تو اداره کلاسش مشکل داره. معلم های ثابت که اونایی که سابقه دارن قبلا یه دوره های تربیت معلم بودن و 2 سال تا 4 سال میرفتن آموزش میدیدن، کارورزی میرفتن و نحوه کلاس داری رو میرفتن کنار یه استاد و معلمی که زبده بود یاد میگرفتن ولی تو معلم های جدید این امر صورت نمیگیره ، اگه مثلا بدون این که هیچ دوره ای دیده باشن مستقیم میان وارد آموزش و پرورش میشن.زنشسته ان که بهشون کار دارن میدن رو معرفی کنن ببین چقدر خلاقانه دارن کار میکنن و بعد یه معلمی که تازه استخدام شده اصلا نمیتونه کلاس رو اداره کنه یعنی تو اداره کلاسش مشکل داره. معلم های ثابت که اونایی که سابقه دارن قبلا یه دوره های تربیت معلم بودن و 2 سال تا 4 سال میرفتن آموزش میدیدن، کارورزی میرفتن و نحوه کلاس داری رو میرفتن کنار یه استاد و معلمی که زبده بود یاد میگرفتن ولی تو معلم های جدید این امر صورت نمیگیره ، اگه مثلا بدون این که هیچ دوره ای دیده باشن مستقیم میان وارد آموزش و پرورش میشن.

کد14: ببینید اینجا در این محله چندتا مسجد هست اما مدرسه فقط ما هستیم. شش دانش آموز، هر کلاس 40، 45 نفر. اینها اصلا خوب نیست. فضای حیاط مدرسۀ ما بزرگ است. مدارسی هست که فضاهای خیلی کوچکتری دارند. این‌ها مسائلیست که تمام رشته‌های ما را پنبه می‌کند. من کلاسم را به بهترین نحو هم بچینم و به این موانع برخورد کنم یا بهترین کلاس را داشته باشم و معلم نداشته باشم، کمبود نیرو داشته باشم، همۀ این‌ها زنجیروار به هم متصل هستند. کمبود نیرو هرساله ما را اذیت می‌کند، هرسال تعدادی نیرو بازنشسته می‌شوند و شرایط سخت‌تر می‌شود، نیروهای جدید هم که می‌آیند متاسفانه اصلا خوب نیستند.

کد 15: ما مشکل نیرو داریم ما مشکل بودجه داریم.

کد 19: کمبود معلم، میفرستند کلاسها را پر کنیم فقط. نگاه نمی کنند معلم توانمند هست یا نه می خواهند فقط کلاس پر شود. این مدرسه لک زاده قبلش تابستان یک معلم آمده بود گفت من میخوام درس بدم ولی ریاضی رو نمیتونم درس بدم. گفت رفتم پیش رئیس منطقه گفته برو فقط کلاس رو پر کن. زورکی اجرا کردن. کمبود منابع داشتن. نیروهای خدمتگزار رو یه دوره کلاس گذاشتن و فرستادن در مدارس. الان معلم های ما. یه معلم خوبه و توانمنده ولی یکی نیست. اداره میگه فقط باید بره سر کلاس که کلاس پر بشه. من به معلم ورزش یا به خدمتگزار نمی تونم بگم بالای چشمت ابروئه. چون هرچی بگم معلم ناز میکنه میگه میرم یه مدرسه ی دیگه. وقتی نظام ارزشیابی وجود نداره همه اش باعث میشه کیفیت کار و کیفیت آموزشی بیاید پایین. من این مدرسه چهار طبقه است، چارت سازمانی میگه با این تعداد دانش آموز دوتا خدمتگزار بهت تعلق میگیره. نمیتونم بهشون سخت هم بگیرم چون طبقات زیاده و فشار بیاریم میگه نمیام دیگه.

زیاد بودن تعداد دانش‌آموزان

کد 2: متاسفانه با توجه به اینکه ظرفیت بچه‌ها زیاد شد اینجا و ما مجبور شدیم دوتا از سه تا کلاس رو حذف کنیم امسال آزمایشگاهمون حذف شد کتابخانمون حذف شد و تبدیل شد به کلاس شد. آدم دوست داره من خودم به این آزمایشگاه خیلی اعتقاد دارم به کتابخانه خیلی اعتقاد دارم ولی وقتی می‌بینی مراجعه کننده ۱۰۰ نفر ۲۰۰ نفر مراجعه کننده که رو هوا هستن و هیچ چاره‌ای نداری غیر از اینکه و اداره بهت هشدار میده که الا بلا باید درس داشته باشی کلاس داشته باشی می‌بینی تو این محیط غیر از مدرسه شما مدرسه دیگه‌ای وجود نداره که بچه های مردم برن ثبت نام کنند و غیر دولتیه خیلی‌ها بضاعت ندارند مجبوری این کارها رو بکنید مجبوری علی رغم میل باطنی تغییر کاربری بدیم ما مجبور شدیم آزمایشگاه رو جمع کنیم تبدیل کنیم به کلاس کتابخانه بالا هم جمع کردیم دوباره تبدیل کردیم باز به کلاس میگم اگر این امکانات باشه و دستمون باز باشه آره خوبه.

کد 3: ما سعی کردیم به اون نزدیک بشیم اما به اون هدف نرسیدیم. چون اینجا مدرسه ایست که خواهان زیاد داره و ما چهل و خرده ای هستیم. خیلیه.

کد 15: ما که با استانداردها خیلی فاصله داریم. یک اینکه آمار ما بالاست. فضای فیزیکی ما اولین، این از آسیب هاست. یا فضای ما، ما کلاسی را که 40، 50 متر داریم باید برای پانزده نفر باشد اما برای چهل نفر است. این به نظر میرسد که کیفیت یادگیری را می آورد پایین.

ویژگی‌های محیط کالبدی یادگیری مطلوب از دید مدیران

اگر من طراح بودم ...

سلام خداوند برشما