**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

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 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.

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 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.

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.

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، منتها همیشه توی مدرسه ده پونزده درصد اولیای همیشه شاکی هم وجود داره، 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 ها 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.

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.

مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر

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

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 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.

کد 5: 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 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.

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 با اینکه شش ماهه این روش رو شروع کردیم ولی برام مهمه که به کجا و کدوم سمت میخوام برم. یعنی هدفم باید تعیین شده باشه. کاری که دارم انجام میدم خروجیش چیه. 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 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 فیزی یادگیری بچه‌ها فراهم بکنه.

دانش یادگیری

یک مدیر برای آنکه بتواند به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری ایفای نقش کند باید از دانش یادگیری برخوردار باشد:

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.

پژوهشگر: 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.

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.