

Document name	Code	Segment
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیرانگیزش\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیرانگیزش\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاوی و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیرانگیزش\دوست ندارم در روش های سنتی بمونم	الان طرح مساله محور رو خود اداره به من میگه ول کن، دست از سر معلمهات بردار، ولی خدا رو شکر من می بینم معلمها همراهن. شاید معلمها 50 درصد هم معذبندها، محیطی رو انتخاب کردند که مدیر این شکلیه، ولی دوست دارم، اصلا دوست ندارم در روش های سنتی بمونم. حتی در روش های نوین بمونم. نوین تر. مساله محور یک مساله ایست 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.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیرانگیزش\عاشق کار بودن	مدیر واقعا باید عشق و علاقه و انگیزه داشته باشد. من الان می خواستم روزهایی که تعطیله، انگار فردی هستم که خانواده اولویت بعدی ام است. کارم اولویت اولم هست. الان پشت در همه منتظرند بیايند پیش من. از همان بچگی علاقه و انگیزه شدیدی به کار معلمی داشتم. الان هم هنوز سی و دو سال است ولی دوست دارم ادامه بدهم. هرکاری که بگوئی من در اداره انجام دادم. در دانشگاه همینطور. اون عشق است. اصلا حقوق برای من مهم نیست. بخاطر عشق و علاقه آمدم در این کار و همیشه به این ایمان داشتم که می توانم به افراد دیگری کمک کنم.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیرانگیزش\به دنبال انجام کار در مدرسه	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.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیرانگیزش\علاقه به کار برای بچه ها در ابتدای مدیریت	انقدراونجا اتاق زیاد داشتیم که من که تازه مدیر شده بودم و خیلی دوست داشتم برای بچه ها کارانجام بدم
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیرانگیزش\دوست ندارم در روش های سنتی بمونم	الان طرح مساله محور رو خود اداره به من میگه ول کن، دست از سر معلمهات بردار، ولی خدا رو شکر من می بینم معلمها همراهن. شاید معلمها 50 درصد هم معذبندها، محیطی رو انتخاب کردند که مدیر این شکلیه، ولی دوست دارم، اصلا دوست ندارم در روش های سنتی بمونم. حتی در روش های نوین بمونم. نوین تر. مساله محور یک مساله ایست 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.
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیرانگیزش\عدم علاقه به روزمرگی	روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز بیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه.

<p>م-5- خانم - 5 آخوندی</p>	<p>شایستگی های مدیرانگیزش\علاقه به یادگیری</p>	<p>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 ... ایده ی من اینه که دونستن عیب نیست. من شاید تنها مدیری بودم ، وقتی میری بازدید یک مدرسه و به یک مدیر دیگه بخوای بگی میخوام بیام از مدرسه ات بازدید کنم مدیر میگه بیا و افتخار میکنه. من مدیری بودم که پنج ساله مدیر شدم ولی حداقل پنجاه تا مدرسه رو رفتم دیدم. یعنی فکر میکنم این کمکم کرد. و توی هر مدرسه ای نقاط ضعف و قدرتش رو . برام مهمه یادگرفتن. من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله محور خوندنم 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. روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز بیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه. من مدارس رو بازدید میکنم. نقاط ضعف و قوتش رو درمیارم و خودم رو به آب و آتش میزنم به جهت اینکه دوست دارم تجربه کسب کنم. یعنی فکر میکنم دونستن عیب نیست. مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی میخوام بیام مدرسه ات 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.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیران\خصیصه فردی\نوآوری و خلاقیت</p>	<p>دو، از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. یه مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمی‌تواند یک صورت‌بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه‌ها فراهم بکنه.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیران\خصیصه فردی\نوآوری و خلاقیت</p>	<p>در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت‌های مدیریتی باشه و بتونه مهارت‌های مدیریتی رو به‌خوبی و به نحو شایسته‌ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاری و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام‌گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.</p>
<p>خانم دکتر - 23 شادالویی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیران\خصیصه فردی\مشارکت جویی و مشارکت پذیر</p>	<p>د. شادالویی: اول اینکه ما باید در پی این باشیم که مدیران را به عنوان رهبران آموزشی توانمند کنیم. اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می‌تواند مشارکت‌پذیر و مشارکت‌جو باشد.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیران\خصیصه فردی\مشارکت جویی و مشارکت پذیر</p>	<p>مدیر دارای چه دانش، مهارت، تجاربی باشه؟ چه وظایفی را باید ایفا بکند. چه مسئولیت‌هایی رو باید برعهده بگیره و چه نقش‌هایی رو باید ایفا بکنه؟ یک مدیر آموزشی نقش‌های مختلفی که ایفا می‌کند، آن موقع مجموعه اینها محقق میشن. مدیر آموزشی می‌خواهد تسهیل‌کننده شرایط یادگیری دانش‌آموزان باشد. یعنی می‌خواهد سازماندهی بکند (چون) می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، ارزیابی بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، نظارت بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می‌خواهد رهبری بکند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می‌خواهد بازخورد بدهد می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، می‌خواهد اصلاح کند می‌خواهد یادگیری بهتر اتفاق بیفتد، پس همه آنچه که یک مدیر آموزشی انجام میدهد برای ایجاد بستری زمینه بهبود و ارتقای یادگیری دانش آموز 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 مدیر آموزشی 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 مشارکت‌پذیریه.</p>

مدیران قطعا می توانند چون در این زمینه دارند کار می کنند. وقتی می گوئیم مشارکت به معنای نفی تخصص نیست. اینها باید بیابند در کنار طراح و کمک کنند. مشارکت باید در کنار تخصص باشد. یک سری ویژگی های عمومی افراد می شود. یک سری شرایطی هست که آدمهایی که در مشارکت شرکت می کنند باید زمینه هایی 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 ویژگی های اصلی اش هست. به این باید معتقد باشد که چیزهایی که خودش دارد ناآشکاری حقیقت است. گفتگو نخواهد کرد. نه اینکه از قبل بداند آنچه که من میدانم حقیقت محض است و بقیه هرچه می گویند اشتباه می گویند. این یک بحث. یا عجب نداشته باشد. یک سری ویژگیهای آداب گفتگو. عجب نداشته باشد.	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\ویژگیهای آداب گفتگو	دکتر تقی زاده - 25
عمومی: عجب نداشته باشد. اهل گفتگو باشد.	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\عجب نداشته باشد	دکتر تقی زاده - 25
از نظر شما شایستگی های یک فرد به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری چیست؟ آشنا به مبانی و اصول معماری محیط های یادگیری- نظریه های یادگیری و خلاق	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\خلاق	آقای دکتر کامل - 31 نیا
من الان که معاونهام رو نگاه می کنم می بینم واقعیت اینه که هیچوقت نمی تونستم معاون خوبی بشم. نمی تونستم بچه ها رو دعوا کنم یا سر هر چیزی بهشون گیر بدم. این شاید جزو شرح وظایف به معاونه و مدیر باید به پناه و مامن باشه برای اینکه بچه اگر معاون هم دعواش میکنه بیاد پیش مدیر. روی حساب این روحیاتم شاید هیچوقت نمی تونستم معاون باشم. همکارهام بهم میگفتن چرا معاون نشدی، گفتم چون من هیچوقت نمی تونم نفر دوم یک مجموعه باشم :)) چون سر کلاس هم نفر اول مجموعه من هستم. قلمرو منه. من نمیتونم برم گزارش کار بدم بگم این کار و این کار رو کردم ...	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\شوخ طبعی	م 8 - خانم - 12 کریمی
ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببین تو داری با جون و دل برا بچه ها خرج میکنی، ما همه زندگی میکنیم برای بچه هامون، وقتی ببین 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 نمیداد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. 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، میشینی 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. به برنامه ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره ایم ولی به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع میکنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال میکنیم	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\کار کردن بیشتر از ساعت کاری مدرسه	م 5- خانم - 5 آخوندی
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.	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\کار کردن بیشتر از ساعت کاری مدرسه	م 5- خانم - 5 آخوندی
مسئولیت داشته باشی. اصلا نشده تابحال غیبت کنم، دیر پیام، زود برم. نشده کارهای دیگه ام رو اولویت بذارم به مدرسه. خدای نکرده مادرم هم یک موقع هایی مریض است در غیر ساعت اداری پیگیری اش را می کنم. هر اتفاقی بیفته غیر ساعت اداری. این خیلی برام 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.	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\مسئولیت پذیری	م 5- خانم سلیمانی-3
بقیه دیگه پشتکار داشته باشی، جدیت داشته باشی در کارت	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\پشتکار و جدیت داشتن	م 5- خانم سلیمانی-3
ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببین تو داری با جون و دل برا بچه ها خرج میکنی، ما همه زندگی میکنیم برای بچه هامون، وقتی ببین 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 نمیداد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. 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، میشینی 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. به برنامه ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره ایم ولی به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع میکنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال میکنیم	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\کار کردن بیشتر از ساعت کاری	م 5- خانم - 5 آخوندی

م 6 - آقای باقری - 8	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\تعامل پذیر و خوشرو	به نظر شما مدیری که بخواهد از این فضاها استفاده کند و شرایط طوری بود که می توانستید، فکر میکنید چه خصوصیت هایی باید میداشتید؟ تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد.
م 6 - آقای باقری - 8	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\اهل ریسک	به نظر شما مدیری که بخواهد از این فضاها استفاده کند و شرایط طوری بود که می توانستید، فکر میکنید چه خصوصیت هایی باید میداشتید؟ تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد و دغدغه مند باشد و باید اهل ریسک هم باشد وگرنه مدیر مدرسه نمی تواند کار انجام دهد. در حساب من هیچی پول نیست ولی دارم هزینه میکنم. این یعنی ریسک.
م 17 - خانم یعقوبی - 14	شایستگی های مدیر\خصیصه فردی\صبوری در تعامل با ارکان خارج از مدرسه	جایی هم نیاز به مذاکره پیدا کرده اید که بگوئید قدرت مذاکره مهم است؟ بله بهر حال اخلاق هم باید داشته باشد. بالاخره اخلاق هم خیلی مهم است. اخلاق خوب، برخورد خوب، تعامل خوب، صبوری هم باید داشته باشی، بالاخره کمبودهایی در همه جا هست، ممکنه یک مشکلاتی از جانب اونها برای ما پیش بیاد، یا از طرف ما برای اونها پیش بیاد که باید با صبوری رفع و حل و فصل کنیم.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	حتما ازش در یک نظام پیشرو آموزشی انتظار دارند که در آن حوزه هم دارای دانش تخصصی، تجربه عملی، تفکر نظام مند و اراده برای اجرای آنچه که میتونه محیط یادگیری در بهبود شرایط دانش آموز تاثیرگذار باشه ازش انتظار میره.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	در یک جمله ویژگی های یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاوی و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت	دو، از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. به مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمیتواند یک صورت بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه ها فراهم بکند.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت	در یک جمله ویژگی های یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاوی و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\دارای سیستم ارتباطی قوی	ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی و تعامل سازنده یک مدیر آموزشیه. یعنی یک مدیر آموزشی هر میزان که بتواند با عوامل موثر در فرآیند آموزش، چه اونهایی که درون آموزش و پرورش هستند و چه اونهایی که خارج از آموزش و پرورش هستند، مثل شهرداری، مثل وزارت کشور و جاهای دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیر آموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده	ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی و تعامل سازنده یک مدیر آموزشیه. یعنی یک مدیر آموزشی هر میزان که بتواند با عوامل موثر در فرآیند آموزش، چه اونهایی که درون آموزش و پرورش هستند و چه اونهایی که خارج از آموزش و پرورش هستند، مثل شهرداری، مثل وزارت کشور و جاهای دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیر آموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه.

<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\مهارت سنجش نیازها</p>	<p>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 ذی نفعان، مخاطبین و مشتریان خودش رو شناسایی و طبقه بندی کند و متناسب با اونها برنامه ریزی بکند. این اتفاق به نظر من خیلی مهمه چرا که یک مدیر آموزشی بدون آگاهی از تغییر و تحولات در نیازها، خواسته ها، ترجیحات، کشش ها و انگیزش های افراد نمیتونه اون تغییر رو در محیط مورد نظرش ایجاد بکنه. میتونه به تغییر خودخواسته ای باشه که بدون توجه به اینها باشه. چرا ما خیلی جاها برنامه هامون مورد رضایت بچه ها قرار نمی گیره؟ چون متناسب با نیاز اونها و خواسته اونها نیست. چون نیازسنجی رو انجام ندادیم. متناسب با میل اونها نیست. مافکر می کنیم اونها نیاز دارن ولی اونها نیاز ندارن، ما فکر می کنیم اونها دوست دارند ولی اونها دوست ندارند. و رسیدن به نقطه ای که مدیر آموزشی پاسخگوی خواسته ها و انتظارات اونها باشد اینکه بتواند نیازسنجی خوبی بکند و از نیازهای واقعی اونها مطلع باشد.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\مهارت سنجش نیازها</p>	<p>در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاری و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.</p>
<p>خانم دکتر - 27 مسگر زاده</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\مشاهده گری دقیق</p>	<p>بعد از این-که علم لازم رو به-دست آوردم و نیازهای لازم رو شناختم، مخاطبان خودم رو که در مرحله ی اول دانش-آموزم هست، کاملا ابعاد رشدی دانش-آموز رو چه به لحاظ جسمانی و چه روحی و روانی شناختم و تونستم شاخص-هاشو استخراج کنم، تازه باید فضای فیزیکی مدرسه رو به خوبی شناسایی کنم. ببینید مشاهده-گری در واقع در نظام آموزشی ما و در بین بسیاری از مسئولین ما خوب جا نیفتاده. یک نگاه صوری به محیط که میشه که چند تا اتاق دارم، تو چه طبقاتی قرار گرفته و تو چه موقعیتی هست، اسم این شناخت محیط میشه. درحالی-که واقعا این نیست. اگر کسی میخواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید به تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این-که این اتاق، این فضا با این ویژگی-ها و موقعیت-ها می-تواند کاندید استقرار چه بخشی از حوزه-ی یادگیری قرار بگیره رو براش ثبت کنه و بعد با فراوانی-ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده.</p>
<p>خانم دکتر - 27 مسگر زاده</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\مشاهده گری دقیق</p>	<p>اگر نباشه نمی-تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولا کسی که در راس به مجموعه قرار می-گیره خیلی خوبه همه-ی این اطلاعات رو داشته باشه. یه وقت هست شما مدیری هستین که این ویژگی-ها رو ندارین. ببینید من نمیگم برای این-که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. تو روحیه-ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی-هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می-کنه رو باید داشته باشه و بعد از افرادی بهره بره که قابلیت-های لازم رو برای انجام این پژوهش-ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه-ریزی 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 مشاهده-گر قوی-ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده-گری قوی-ای داشته باشی و همه-ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این-ها رو اهم و فی-الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این-ها رو کنار هم در یک ماتریکس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا بررسی به این-که فلان قسمت از طبقه-ی سوم به درد فلان کار می-خوره</p>
<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\ابتکار و خلاقیت</p>	<p>آدم های خلاق، به خلاقیتی ازش دیده باشم. یه جایی به کاری کرده باشه. یه خلاقیتی داشته باشه. خلاقیت همیشه در محدودیت ها پیش میاد. وقتی من همیشه همه ابزار در کنارم باشه اصلا خلاقیتی بروز نمیکنه. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته باشم 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 مجاله 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 محدودیت ها یه وقتی باعث بروز خلاقیت ها میشه.</p>
<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p>	<p>شایستگی های مدیر \مهارت\ابتکار و خلاقیت</p>	<p>بازم میگم خلاقیت رو به جایی نشون داده باشه که ما بگیم این اینجا خلاق بوده پس میتونه در حیطه ی کاری خودش هم خلاقیت داشته باشه. فکر میکنم اینها مهم باشه.</p>

م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\شنا بودن	افرادی رو انتخاب می کنم که بلدند با دیگران تعامل داشته باشند. درد بزرگ من اینه که درست تعامل برقرار کنیم با آدمها. الان مشکل اینه که همه میگوین چرا هرکی میاد صاف میاد اتاق مدیر، چرا نمیره اتاق معاونت و اونها ارجاع بدن. شاید بخاطر اینکه سعی ام اینه که خوب بشنوم و پیگیر مشکلی باشم که بخاطرش به من مراجعه شده. هیچوقت از سرم باز نمیکنم. فکر میکنم تعامل خیلی مهمه، اینکه طرف داره میاد با لبخند من مواجه بشه شاید نصف مشکل رو حل کردم. اینکه بدونم من گارد ندارم، نمی خوام باهاش بجنگم نمی خوام مقاومت کنم. من خلع سلاحم. با لبخند نشستم اینجا میگم تو بگو من می شنوم. و به جایی میرسه که متوجه میشه مشکلی که مطرح کرده وقتی من گوش میکنم اون هم گوش میکنه. و حالا توضیحات من رو میشنوه و به جایی میگه آره راست میگی. تابحال از این زاویه بهش نگاه نکرده بودم. خب این بخشش حل شد. حالا اون بخشی که می مونه بهش میگم که خب حالا من این رو براتون پیگیری میکنم
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\خوب دیدن	یه معلمی دارم متولد سال 45 ه. یکی دوبار ک کارهاش رو دیدم فقط رفتم توی پی وی واتساپ، فقط ازش تشکر کردم گفتم خیلی قشنگه کارهاش خیلی جذابه و بچه ها خیلی دوست دارن ایکاش تکرارش کنی. من فقط ازش تشکر کردم و انقدر خوشحال شد گفتم من تمام عمرم رو دیده نشدم و شما اولین کسی هستی که از کار من تعریف کردی و چقدر حسرت خوردم برای نظام آموزشی ای که کسی که داره کار میکنه رو نمی بینیم و فکر میکنیم اگر ازش تعریف کنیم پررو میشه. نمی دونیم داریم رو به جلو هلش میدیم. فکر میکنم در این مسائل هم باید بازنگری ای 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. متاسفانه اصلا به این بخش ها فکر نمیشه. اینکه معلم همیشه از نظر مالی قشر ضعیف بوده رو کار ندارم غلطه و همه میدونیم اما یه جاهایی همیشه یه پاداشی بدی که سرعتش بیشتر بشه. فقط دیدن می خواست. امروز بازهم سر صبحانه داشت خلطه ی سالهای اول خدمتش رو میگفت و میگفت خاطره ی خوشی ندارم اما الان که سالهای آخره خیلی خوشحالم که دیده شدم. و اینکه این دیده شدم رو من امسال از سه تا معلم قدیمی شنیدم
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\آشنایی با مقدمات اولیه ی کار با سیستم	اصول اولیه ی کار با سیستم رو باید بلد باشه. سیستمی که منجر به تولید محتوا بشه
خانم دکتر - 29 عبدالحسینی	شایستگی های مدیر\مهارت\بلد باشه کی بگه به کی بگه چقدر بگه؟	برنامه ریزی؛ کی بگه به کی بگه چی بگه چقدر بگه؟ هر کدام از اینها رو مدیر بلد نباشه اون کاری که میخواد در زمینه ی فضای فیزیکی انجام نمیشه. من شش سال دخترم مدرسه ای میرفت که مدیر در آن سالها فردی رو از بیرون میاورد و بهش پول میداد کاری رو انجام بدن که تخصص من بود. و به راحتی میتونست بدون پول دادن، ولی جالبه بدونید که وقتی من داشتم پرونده ی بچه ام رو میگرفتم که از اون مدرسه بریم تازه گفت ایاا شما اینجوری، شما میتونستید برای من این کار رو انجام بدید. من هم گفتم بله میتونستم.
م 5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\مهارت\شناخت تک تک دانش آموزان	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 بچه ها ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاهها میرم، سعی میکنم بچه ها رو توی دستم باشه که چحوری ان و همینطور با خانواده ها،
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\اشتراک ایده ها و اطلاعات	الان شما با من صحبت میکنید چیزی را سانسور نمیکنم. نمیگویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر میدارم در اختیارت. چرا؟ میگم شاید شما طرحی و ایده ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. اگر اون طرح من رو به جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمیگرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجو هام میگم. هرچی دارم به اون فردی که میاد میگم که شاید یه راهی یا شیوه ای از من رو بیره جایی پیاده کنه و صوابش به من برگرده.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن	یکی هم تفکر خودمونه. اولاً که خودم تفکرم چقدر باز باشه مهمه. 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.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن	باز کنم و استقبال کنم از ایده های جدید
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن	پس اصلا نباید راه رو ببندم دیگه.

<p>ما در پایه ی سوم بحثی به عنوان صندلی صمیمیت داریم. بخشی از صندلی صمیمیت می شود همین چیزی که خواستیم. به بخشی هم بشود مدل نقد کردن. این ایده را خودم دارم. از بچه ها میخوام که نه یک نفر رو، یک گروه رو، هر جلسه راجع بهش صحبت کنند. شخص سوم غائب رو خیلی راحت میشه در موردش صحبت کرد، اما اینجا باید طوری صحبت کنند که ناراحت نشن و اون اشکال رو هم برطرف کنن. من میگم باید آموزش بدیم و آموزش ببینیم که بعد که بزرگ شدیم و در راس یا هرجایی از مجموعه ای 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 می نشینم میگم خب نقد کنید من رو و حالا که داری نقد میکنی بجوری بگو که ناراحت نشم. من خیلی زود ناراحت میشم، میخوام بجوری بگی که من ناراحت نشم و اونجا به منصفه ی ظهور برسه.</p>	<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\نقدپذیر بودن</p>
<p>من باید منتظر باشم مثل یک شکارچی که حالا یکی از اعضای انجمنم، یکی از معلم هام، معاون هام، یکیشون یه چیزی بگه و به جرقه ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار.</p>	<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\شکارچی ایده ها</p>
<p>مدیر میتونه خواسته هاش رو بگه، زمان قبل از انقلاب، خواسته ها، انتظارات و محتوا محدود بود که مدیر و معلم به عنوان قهرمان، حتی به معلم ها هم میگفتن آقا مدیر، چون همه چیو بلد بود. چون علم محدودتر بود، نیازی هم نبود. الان جوامع انسانی رفتن به این سمت که امکان اینکه یک نفر همه ی علوم رو بلد باشه نیست و لازم هم نیست. اما مدیر باید ارتباطات داشته باشه. ما یک بحثی داریم در بحث (دقیقه 36-37) 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 پرورش دهندگان حتی با همه، با هر چیزی که فکر میکنه موردنیازشه، حتی مستقیم مورد نیازش نیست</p>	<p>خانم دکتر - 29 عبدالحسینی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\بلد بودن ارتباطات سازمانی</p>
<p>حتی در معماری. ببینید آقای آزادی خودش اصلا انتظاری ازش نیست طراح باشه، دکوراسیون داخلی بلد باشه اما باید مدیریت بلد باشه ولی باید یه دفترچه شماره تلفن داشته باشه از افراد مختلفی که، یعنی روابط عمومی بسیار خوب از افراد مختلفی که هرچی میفرستیم در یک کشور خارجی از روز اول یک دفترچه تلفن شماره داشتند. هنوز که هنوز در ایران دارن از اونها استفاده میکنه. میگه تخصص این اونه. حتی کسانی که هیچ جا بدر نمیخورن یعنی اصلا احساس کردم یه آقایی معاون مالی بود در دانشگاهی در خمین، گفتم اصلا این بدر نمیخوره، اما جالب بود اومدم و یه هفته بعدش برام مصرف داشت. مدیرهای ما اینطوری فکر نمی کنن.</p>	<p>خانم دکتر - 29 عبدالحسینی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\بلد بودن ارتباطات سازمانی</p>
<p>مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشه، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشه. ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متأسفانه مشورت نمی گیرن. شما برو ببین ما چندتا اسمارت بورد داریم در مدارسمون که اصلا استفاده نمیشن. بعد با این پی پولی مدرسه مدیر اون زمان دو میلیون داده خریده، بعد به نظرت کجا نصب کرده؟ اینا رفتن مالزی دیدن که چه خوب اینا اسمارت بورد 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 هزینه ی نگهداری این رو ندارم. منطقه ی دوازده رفته توی دفتر دبیران نصب کرده. به عنوان مثلا یه گلدون که میذارن توی ویترین. بعد من میگفتم مدرسه هوشمند میگفت بله! میگفتم خب کجاست اسمارت بورد رو. اینجا دبیران میخوان چیکار؟ حداقل در کلاس میزدی این رو. و هر معلمی کار داشت میگفت نه خرابش می کنن. خب چیزی که خراب میشه و هزینه ی نگهداری بالایی داره چرا میخوری؟ به جاش دوتا پروژکتور میخوری با همین پرده های معمولی حداقل دوتا کلاست پروژکتور داشتند. میدونی چی میگم.</p>	<p>خانم دکتر - 29 عبدالحسینی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\مشورت گرفتن از دیگران</p>
<p>برای اینکه به اون زیبایی برسیم باید همه تلاش کنیم. تابستان دیوارهای حیاط رو مامانها اومدن رنگ کردن. به نقاش داریم گفت اینجا طول میکشه، گفتم طرح رو بده مامانها میان، گفت نمی تونن و ... گفتم امتحان میکنیم. انقدر با عشق اومدن انجام دادن تمام شد. همه اش توی فکر اینه که کاش بتونیم به بچه ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه اش رو در سالهای بعد می بینیم.</p>	<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\مشارکت اولیا</p>
<p>اولیا دیدن داریم هزینه میگیریم خرج هم میکنیم برای بچه ها. بعد از این جشن یه تعداد قابل قبولی از اولیا اومدن و گفتن ما میخواهیم کارت بکشیم. چون مدرسه دولتی 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 داشته باشم اونها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم.</p>	<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p> <p>شایستگی های مدیر \مهارت\مشارکت اولیا</p>

م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\مشارکت اولیا در تامین فضا	با مشارکت خود اولیاست. گاهی خودشان می گویند رنگ میخریم و خودمان میزنیم. یکی نجار بود خودش چوب میآورد و انجام میداد. باغچه ی آن مدرسه را یکی از والدین که دکتر بود درست کرد. تمام گیاهان را خودش آورد.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\مهارت\انجام کارها به صورت گروهی	همه ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. اینهایی که می آیند اینجا انجمن هستند.بی چشمداشت. بدون اینکه حقوقی دریافت کنند من ازشون خواش میکنم هفته ای دو روز بیان. ولی هر روز میان، دوست دارن. وقتی در جلسه ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم به تخصصی دارن، فکر میکنم که اونها خیلی کمک کننده هستند. مثلا ایده ی 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 به آقایی هست که مهندسی صنایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده میده. من وقتی فقط در حد طرح یک ایده میگم چیزی رو میره شروع میکنه پردازش کردن. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه به کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمیومد. نایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده میده. من وقتی فقط در حد طرح یک ایده میگم چیزی رو میره شروع میکنه پردازش کردن. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه به کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمیومد. یکی هم تفکر خودمونه. اولاً که خودم تفکر چقدر باز باشه مهمه. 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. 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.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\روابط عمومی قوی	روابط عمومی خیلی عالی و ارتباط
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\شفافیت مالی	من به نظرم اولین قدم مدیریت اینه که به مدیر دستش ، دلش، قلبش پاک باشه و خدایی باشه. به نظرم در هر مدرسه ای این قدم اول باشه و اگر مدیر در این مساله خیلی دقیق باشه بقیه ی کارها هم به خوبی انجام میشه و اونوقت دیگه دورویی بازی لازم نیست در بیاره. مهم اون مالیتست که این میاد توسط خودشون در دفتر نوشته میشه که چقدر بیاد و چقدر بدیم، کجا خرج کنیم. توسط خودشون. هرکاری میکنیم از همه شون امضا میگیریم. هرکاری که انجام میشه به حساب خود اون فرد واریز میشه. هیچوقت نه، خود اداره هم شفافیت رو خیلی تاکید کرده بود. همه اش واریز به حساب و از حساب واریز به حسابها میشه و طبق فاکتورهای دقیق و ... این مساله اگر در مدرسه حل بشه بقیه ی مساله ها مشکلی برای مدیر نداره و مدیر میتونه به راحتی دوست بشه با همه.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط خوب قوی با دانش آموزان	برای به خانم دانش آموزان ششصد نفر رو پسر اندازه ی خودم بخواد کنترل کنه خیلی سخته، ولی انقدر ارتباط قوی بود میخواستن پیام بغلم میگفتم نه وایستید ای وای. اینقدر که من رو دوست داشتن کم مونده بود بیان بغلمونم بکنن ولی میگفتم نه، شما اقایید.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط خوب با معلم ها	بین اینجا با معلمها هم خیلی صحبت میکنم، روابطم با معلم ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنن، چطوری توی دل بچه ها ارتباط برقرار کنن، چطور با چه بچه ای چطور صحبت کنند، همینطور با بچه ها، همینطور با کارکنان، تمام وقتمون بر اینه که ببینیم چکار کنیم که این ارتباطات خوب بشه.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\جلب همکاری اولیا با انرژی مثبت	اولیا هم دوست دارند بچه هاشون یاد بگیرن. بستگی به اون انرژی ای 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 اب رو تعمیر کردیم.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\مهارت\مواجهه دوستانه با مقاومت بچه ها	محیط این مدرسه هم اوایلش خیلی دانش آموزان نخصوصا پایه ی ششمی ها میخواستن مقاومت کنن در مورد این چی و اینا، ولی این دوستانه برخورد کردن ما، روابط خوب ما، به ارامش دعوت کردن ما با صحبت در کلاسها که دانش آموزان چکار کنند در این محیط دیگه اخت پیدا کرد
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\مهارت\شناخت تک تک دانش آموزان	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 بچه ها ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاهها میرم، سعی میکنم بچه ها رو توی دستم باشه که چجوری ان و همینطور با خانواده ها،

م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر \مهارت\ اعتمادسازی برای اولیا و همکاران	خیلی سخت. ببینید کار کردن توی مدرسه همونطور که گفتم کار اجرا خیلی مهمه شما اولین کاری که باید بکنید اینه که اعتماد اولیا همکار و دانش آموز رو جلب کنی، و بدونن که داری کار میکنی. من سال اولی که اومدم این مدرسه، این مدرسه خیلی مشکلات داشت، ارتباط مشکل داشت، اینکه اقا تو داری هزینه میکنی و من باید ببینم این رو، پس اگر قرار بوده صد تومن پرداخت کنم میام دویست پرداخت میکنم خب ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببینن تو داری با جون و دل برا بچه ها خرج میکنی، ما همه زندگی میکنیم برای بچه هامون، 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 نمیداد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم.
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر \مهارت\ اعتمادسازی برای اولیا و همکاران	این برای من ارزش داره و واقعا اینکه چطور تونستم این فضا رو بوجود بیارم سعی کردم اعتماد اولیا و همکاران رو جلب کنم، من خیلی از همکاران، مدرسه ی ما توی شهرکه و شاید خیلی جای معروفی هم نباشه، دانش آموزان 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، جنت اباد همینطور، اما من مدرسه رو با زور و فشار اداره بازم تک پایه نگه داشتم
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر \مهارت\ اعتمادسازی برای اولیا و همکاران	سعی میکنم بچه ها رو توی دستم باشه که چحوری ان و همینطور با خانواده ها، خدا رو شکر اعتماد کردن، سختی کار زیاد بود ولی کمکم کردن، و پارسال دیدن که هزینه کردم، میز و نیمکت نو، می بینن و تا چندسال هم استفاده میکنن، سال بعد میان جای دیگه رو میخوام پوشش بدم بیشتر کمکم میکنه،
م 6 - آقای باقری -8	شایستگی های مدیر \مهارت\ توانایی انتقال تجربه	به نظر شما مدیری که بخواد از این فضاها استفاده کند و شرایط طوری بود که می توانستید، فکر میکنید چه خصوصیتهایی باید میداشتید؟ تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر \مهارت\ پرسشگری	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.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر \مهارت\ تعامل خوب داشتن با دیگران	افرادی رو انتخاب می کنم که بلدند با دیگران تعامل داشته باشند. درد بزرگ من اینه که درست تعامل برقرار کنیم با آدمها. الان مشکل اینه که همه میگن چرا هرکی میاد صاف میاد اتاق مدیر، چرا نمیره اتاق معاونت و اونها ارجاع بدن. شاید بخاطر اینکه سعی ام اینه که خوب بشنوم و پیگیر مشکلی باشم که بخاطرش به من مراجعه شده. هیچوقت از سرم باز نمیکنم. فکر میکنم تعامل خیلی مهمه، اینکه طرف داره میاد با لبخند من مواجه بشه شاید نصف مشکل رو حل کردم.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر \مهارت\ تعامل خوب داشتن با دیگران	رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه ی مدیریت بهم گفتش که میدونی چرا انتخابت کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و میخوام بهت بگم 99 درصد مدیریتت تعامله. الان می فهمم چقدر راست میگه. وقتی من گفتم آقای نیایش من می ترسم نتونم پول جمع کن. گفت نمی خواد تو پول جمع کنی، تو ارتباط بگیر خودشون میان کمک میکنن. هرچا نتونستی به من زنگ بزنی بگو نتونستم و من در افکار خودم تجدیدنظر کنم. و هر بار من رو می بینم میگه پول میگیری. گفتم یادم نمیداد جلسه ای 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.
- خانم یعقوبی - 14 م 17	شایستگی های مدیر \مهارت\ تعامل خوب و روابط صمیمانه با ارکان خارج از مدرسه	برای استفاده کردن از امکانات بیرون از مدرسه، مدیر چه ویژگی هایی باید داشته باشد؟ 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 می خواهم آنها هم متقابلا اگر چیزی بخواهند یا کاری داشته باشند ما باهاشان همکاری می کنیم. مثلا بارها شده همین سرای محله گفته است برنامه ای داریم و می خواهیم برایتان اجرا کنیم، من هم گفته ام خب اگر مشکلی ندارد از لحاظ اداری بیایید. همکاری دوجانبه باید باشد.
خانم دکتر - 27 مسگرزاده	شایستگی های مدیر \دانش\ آگاهی از فضای بافت اجتماعی و فرهنگی	طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این- که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی-کنه. باید همه-ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان-شناسی رشد بچه-ها آگاهی داشته باشم. با روان-شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه-ها و موقعیت اجتماعی - فقط بحث روان-شناسی رشد نیست - و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می-کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این-که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این- که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت-هایی داشته باشه.

<p>خانم دکتر - 27 مسگر زاده</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\قدرت تحلیل</p>	<p>قدرت تحلیل داشته باشد که من برای کلاس بچه-ی پایه-ی اول باید با چه ویژگی-هایی فضا رو تخصیص بدم. برای یک کتابخونه که بتونه برای بچه-ها جاذبه-ی لازم رو داشته باشد، نور و تهویه-ی لازم رو داشته باشد، در دسترس باشد، جلوی چشم بچه-ها قرار بگیره و بچه-ها در رفت-وآمد چشمشون باهاش آشتی کنه که بتونن با اون فضا رفاقت کنن، باید کجا رو اختصاص بدم. یک محل تغذیه-ی سالم - بوفه-ی مدارس - باید با چه ویژگی-هایی و در چه موقعیت جغرافیایی قرار بگیره که دانش-آموز راحت-ترین اطلاعات رو نسبت به موجودی اون فضا داشته باشد. راحت در دسترسش باشد و به راحتی بتونه خریدش رو انجام بده و خارج بشه و ... هر کدوم باید دارای چه ویژگی-هایی باشد و در موقعیت ساختمانی من، کدوم یک از این فضاها جواب کدوم یکی از این موقعیت-ها رو خواهد داشت. چون ما معتقدیم حتی اون پایگاه تغذیه-ی سالم بخشی از برنامه-ی درسی بچه هست. در واقع برنامه-ی درسی پنهان هست. یا سرویس بهداشتی یا هر چیز دیگه-ای. به همین دلیل تعالی مدیریت، در بخش اول که مدیریت رهبری رو گذاشتیم - من با تمرکز بر فضا با شما صحبت میکنم - وگرنه گفتیم که مدیر باید نسبت به خیلی از چیزها اول عالم بشه.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\دانش علمی و تخصصی مدیر آموزشی</p>	<p>یک مدیر آموزشی همان مجموعه ویژگی‌هایی که می‌تواند یک فرد را مدیر آموزشی بکند، همه آن ویژگی‌ها برای اینکه آن مدیر آموزشی بتواند طراح محیط یادگیری هم باشد لازم است. یعنی ما وقتی می‌گیم بایستی دانش مدیریت داشته باشد، دانش روانشناسی داشته باشد، نظریه‌های یادگیری رو خوب بدونه، نظریه‌های رشد رو خوب بدونه، نظریه‌های مشاوره رو خوب بدونه، مجموعه دانش علم تربیت را ازش برخوردار باشد. این مدیر آموزشی در هر بعدی از انجام وظیفه‌اش نیاز هست که اینها رو داشته باشد، پس در اون بعد هم نیازه. پس یکی از ویژگی‌هایش برخورداری از دانش علمی و تخصصی مناسب یک مدیر آموزشیه.</p>
<p>آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\دانش علمی و تخصصی مدیر آموزشی</p>	<p>در یک جمله ویژگی‌های یک مدیر آموزشی ای که می‌خواهد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشد اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشد. دو: برخوردار از مهارت‌های مدیریتی باشد و بتونه مهارت‌های مدیریتی رو به‌خوبی و به نحو شایسته‌ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشد. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاوی و جستجوگری داشته باشد. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشد و در نهایت نگاه جامع، نظام‌گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشد.</p>
<p>آقای دکتر حمزه - 28 نژاد</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\دانش و آگاهی طراحی فضا\نسل شناسی و تبارشناسی</p>	<p>اگر یک نسل شناسی و تبارشناسی داشته باشیم نوع مدارس از خلال صدسال پیش تا بحال تحول پیدا کرد. اولین مدارس دارالفنون بودند. دومین مدرسی بودند که یک راهرو وسط است و دو طرف کلاس است و یک حیاط درونی و بیرونی دارد. مثل مدرسه البرز. سومین مدل از صدسال پیش رایج شده است که هم اکنون در ایران هم به همین شکل هستیم متأسفانه. مدل چهارم، مدلی است که حدود بیست سالی است که در دنیا رایج شده و در زمینه ی طراحی فضا این تجربه در دنیا غنی تر است ولی در ایران محسوس نیست.</p>

<p>خانم دکتر - 23 شادالویی - آموزشی</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\دانش و آگاهی طراحی فضا\درس طراحی و ایجاد فضاهای آموزشی</p>	<p>پژوهشگر: فرمودید که مدیر می تواند از ابتدا سهمی داشته باشد اما در حال حاضر اینطور نیست. پس شرایطمان ایده آل نیست. چه مواعی برای رسیدن به آن شرایط ایده آل وجود دارد؟</p> <p>د. شادالویی: اول اینکه ما باید در پی این باشیم که مدیران را به عنوان رهبران آموزشی توانمند کنیم. اگر مدیری در نقش رهبری آموزشی باشد از آن ابتدا تا آن انتها می تواند مشارکت پذیر و مشارکت جو باشد. و تمام مراحل را با توجه به آگاهی و دانش و علمی که آموخته است به پیش برد. این خیلی مهم است که ما وقتی میخواهیم مدیری را بعنوان مدیر برای یک فضای آموزشی انتخاب کنیم آیا از قبل دقت کرده ایم که این مدیر باید در طراحی فضای آموزشی همکاری داشته باشد؟ این فعلا نه مقدور است نه...؟</p> <p>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 می گوید نقش مدیر در تمامی المان ها؛ نور، رنگ، چیدمان، فضا، حتی متن که داخل هر اتاق و راهرو، اتاق ورزش، کلاس و نمازخانه می رویم متنها چیست؟ اینها چقدر می تواند اثرگذار باشد؟ و اتفاقا درس غریبیست و اساتید هم نمی گیرند این رو چون به مقدار نامانوس و نجسبه ولی من سومین دوره هست که دارم این رو تدریس میکنم و واقعا لذت میبرم برای اینکه دارم از پژوهش های جهانی استفاده میکنم. کار به داخل ندارم، منابعمان هم در این زمینه ضعیفه اما در پژوهش های جهانی ما داریم مقایسه میکنیم مدرسی را مانند فنلاند، ژاپن، آلمان، ایران، امارات و کشورهای عربی. اینها را بررسی می کنیم می بینیم روی طراحی، رنگ، نور، روانشناسی چیدمان اتاق، کف پوش ها و متونی که استفاده شده به عنوان متن های تاثیرگذار در مقاطع مختلف چقدر می تونه اثر بذاره، اینها همه نقش مدیر مدرسه است. ویژگی نذیر مدرسه از باب علم و دانش و آگاهی اش هست که می تواند تاثیر بگذارد از باب آن دانش و تجربه کاری که خصوصا می تواند مکمل آن دانش باشد که همه اینها برمی گردد به اینکه ما آن محیط آموزشی را شبیه یک محیط آموزشی نکنیم. شما دیدید بعضی از دانشگاه ها را آدم می رود اصلا دانشگاه نیست. جایی مثل آپارتمان. یک جایی وارد میشی که اصلا حس دانشجویی به شما دست نمی دهد. خیلی از واحدهای دانشگاه آزاد قبل از تغییرات همین طور بود. شما واردش می شدی اصلا فاز منفی ایجاد می کرد برای شما. اما وقتی وارد دانشگاهی مثل تهران می شدی یا شهید بهشتی، نگاه می کنی و می بینی همه چیز سرجای خودش دارد آموزش می دهد. فضای سبز، محیطش، نمازخانه اش اینها همه برمی گردد به آن ویژگی مدیر آموزشی که خدمتتان گفتم.</p>
<p>دکتر تقی زاده - 25</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\تجربه</p>	<p>مدیری که با روابط بالا نیامده باشد. سلسله مراتب را طی کرده باشد. خودش معلم، معاون بوده باشد و ... تجربه زیسته داشته باشد، دانش و آگاهی طراحی داشته باشد. هم با بحث کلاس داری آشنا باشد، هم با شیطنت های بچه ها آشناست و با مباحث مدیریتی هم آشناست حالا می تواند در بحث طراحی هم اطلاعاتی داشته باشد و به عنوان کمک طراح یا تسهیلگر یا هرچیز دیگری که اسمش را بگذارید بیايد در طراحی ایفای نقش کند.</p> <p>پس شما فاکتور تجربه و دانش و آگاهی طراحی را لازم میدانید.</p> <p>بله. مدیرها یک سوم وقتشان را در مدرسه می گذرانند و آشنایی بیشتری دارند. کاربرها با زیر و بم محیط بیشتر آشنا هستند و به نکاتی توجه می کنند که سایرین توجه نمی کنند. مثلا داشتن نکاتی را که فقط دانش آموزان بهش اشاره کردند و معلم ها توجه نکردند چرا چون درگیر نبودند.</p>
<p>آقای دکتر کامل - 31 نیا</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\شناخت نظریات یادگیری</p>	<p>از نظر شما شایستگی های یک فرد به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری چیست؟ آشنا به مبانی و اصول معماری محیط های یادگیری- نظریه های یادگیری و خلاق</p>
<p>دکتر تقی زاده - 25</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\شناخت نظریات یادگیری</p>	<p>نظریه های یادگیری روی بشناسه</p>
<p>دکتر تقی زاده - 25</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\آشنایی با تاثیر محیط فیزیکی بر یادگیری</p>	<p>با تاثیر محیط فیزیکی بر یادگیری آشنا باشه.</p>
<p>آقای دکتر کامل - 31 نیا</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\آشنا به مبانی و اصول معماری محیط های یادگیری</p>	<p>از نظر شما شایستگی های یک فرد به عنوان طراح محیط کالبدی یادگیری چیست؟ آشنا به مبانی و اصول معماری محیط های یادگیری- نظریه های یادگیری و خلاق</p>
<p>آقای دکتر کامل - 31 نیا</p>	<p>شایستگی های مدیر\دانش\روانشناسی محیط</p>	<p>چه دانش ها و مهارت هایی برای فردی که قرار است محیط یادگیری را طراحی کند مورد نیاز است؟ دانش طراحی محیط های یادگیری و استانداردها و ضوابط- روانشناسی محیط- نظریه های طراحی و معماری معاصر</p>

آقای دکتر کامل - 31 نیا	شایستگی های مدیر\دانش\دانش طراحی محیط های یادگیری	چه دانش ها و مهارت هایی برای فردی که قرار است محیط یادگیری را طراحی کند مورد نیاز است؟ دانش طراحی محیط های یادگیری و استانداردها و ضوابط- روانشناسی محیط- نظریه های طراحی و معماری معاصر
آقای دکتر کامل - 31 نیا	شایستگی های مدیر\دانش\آشنا با نظریه های طراحی و معماری معاصر	چه دانش ها و مهارت هایی برای فردی که قرار است محیط یادگیری را طراحی کند مورد نیاز است؟ دانش طراحی محیط های یادگیری و استانداردها و ضوابط- روانشناسی محیط- نظریه های طراحی و معماری معاصر
خانم دکتر - 27 مسگر زاده	شایستگی های مدیر\دانش\آشنا با روانشناسی رشد	طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این-که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی-کنه. باید همه-ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان-شناسی رشد بچه-ها آگاهی داشته باشم. با روان-شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه-ها و موقعیت اجتماعی - فقط بحث روان-شناسی رشد نیست - و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می-کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این-که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این-که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت-هایی داشته باشه.
خانم دکتر - 27 مسگر زاده	شایستگی های مدیر\دانش\آشنا با روانشناسی فضای فیزیکی	طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این-که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی-کنه. باید همه-ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان-شناسی رشد بچه-ها آگاهی داشته باشم. با روان-شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه-ها و موقعیت اجتماعی - فقط بحث روان-شناسی رشد نیست - و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می-کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این-که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این-که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت-هایی داشته باشه.
خانم دکتر - 27 مسگر زاده	شایستگی های مدیر\دانش\آگاهی از الزامات سنی بچه ها و موقعیت اجتماعی	طبیعتا من اگر بخوام به عنوان مدیر مدرسه کاری رو در فضای فیزیکی انجام بدم باید خیلی اطلاعات و شناخت داشته باشم. صرفا این-که چه جایی از این مدرسه به چه کاری اختصاص داشته باشه کفایت نمی-کنه. باید همه-ی زوایای مدرسه رو بشناسم. از روان-شناسی رشد بچه-ها آگاهی داشته باشم. با روان-شناسی فضای فیزیکی آشنایی داشته باشم. با الزامات سنی بچه-ها و موقعیت اجتماعی - فقط بحث روان-شناسی رشد نیست - و فضای بافت اجتماعی و فرهنگی که در اون فضا، من مدرسه رو اداره می-کنم آشنایی عالمانه داشته باشم، نه این-که فقط آگاهی ضمنی. یعنی در واقع قبل از هر گونه طراحی لازم هست که محیط رو بشناسم، چه محیط داخل سازمان، چه محیط بیرون سازمان و اطراف سازمان. این نیازها رو در گام اول در تعالی در بخش مدیریت و رهبری آوردیم که یک مدیر و رهبر برای این-که بتونه مدرسه رو به خوبی راهبری کنه لازمه که چه اطلاعات و مهارت-هایی داشته باشه.
خانم دکتر - 27 مسگر زاده	شایستگی های مدیر\دانش\آشنا به تمامی ابعاد زوایای محیط	اگر کسی میخواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید به تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این-که این اتاق، این فضا با این ویژگی-ها و موقعیت-ها می-تواند کاندید استقرار چه بخشی از حوزه-ی یادگیری قرار بگیره رو براش ثبت کنه و بعد با فراوانی-ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده.
خانم دکتر - 27 مسگر زاده	شایستگی های مدیر\دانش\شناخت عوامل تغییر	اگر قراره در فضا تغییراتی اتفاق بیفته باید ببینه عوامل تغییر چیه؟ ممکن هست هر گونه تغییر در فضای فیزیکی حتی با مخالفت-ها و مقاومت-هایی روبه-رو بشه. قبل از اون، تشخیص بده که این مخالفت-ها ممکن هست از طرف چه کسانی و به چه وسیله-ای، با کدوم اولیا یا کارکنان شکل بگیره. قبل از ورود به مرحله-ی تغییر، اول کانال-های مقاومت رو تشخیص بده، اون-ها رو هم رام کنه و بعد تغییر رو اعمال کنه و بقیه قضایا. تا این-جا رو به شما توضیح کلی دادم. اگر سوالی دارین بفرمایین»
م 8 - خانم - 12 کرمی	شایستگی های مدیر\دانش\ادارا بودن تجربه ی معلمی	متاسفانه کسانی دارن تصمیم میگیرن برای من معلم که خودشون هرگز سر هیچ کلاسی نبودن و این درد بزرگیه.
م 8 - خانم - 12 کرمی	شایستگی های مدیر\دانش\ادارا بودن تجربه ی معلمی	من فکر میکنم اگر کسی خودش معلم باشه، ببین خیلی به من ایراد میگیرن که تو معلم بودی اومدی مدیر شدی این خوب نیست. تو باید معاون هم می شدی. اما من متفتر بودم از معاونت. هیچوقت دلم نمی خواست معاون بشم. الان که من معلم بودم مدیر شدم می فهمم که سر کلاس چه خبره.

م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر دانش\آشنایی با مقدمات اولیه ی کار با سیستم	اصول اولیه ی کار با سیستم رو باید بلد باشه. سیستمی که منجر به تولید محتوا بشه
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر دانش\فارغ التحصیل رشته مدیریت یا رشته های مرتبط	یک رشته ی مرتبط خونده باشه. قراره مدیر بشه مدیریت خونده باشه. باید یه اصول اولیه ای رو بلد باشه، رفتار سازمانی رو بلد باشه، فرهنگ سازمانی رو بلد باشه. یه چیزایی اصول اولیه است که تعامل جزوش میشده. اگر مطالعه ی آکادمیک داشته باشه قطعاً موفق تره. این نظر منه. کسی که حقوق خونده خیلی محترمه ولی نمیتونه مدیر موفق باشه. اصلاً حیطه ی فکریش این نیست.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر دانش\آشنا با محتوای آموزشی	محتوا محتوای خوبیه، روش هایی که ما میتونیم برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن گرافی، یعنی دانش آموز خودش دانش رو بسازه میتونیم هدایتش کنیم به این سمت و سو، منتها متأسفانه همان فضای فیزیکی و تعداد زیاد دانش اموزان و زمان کم کلاسها باعث میشه معلم به موقع های خیلی زیادی متکلم وحده باشه، معلم صحبت کنه، دانش آموز شنونده باشه و اجراکننده ی بعضی سوالات رو جوابها.
خانم دکتر - 29 عبدالحسینی	شایستگی های مدیر دانش\دانش یادگیری کوانتومی	در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه کنیم؟ یه بخش هایی از آن بندها که در کتابم آوردم بحث فضای فیزیکیه. نمایشگاهی باشد با کارهای بچه ها یادگیری کوانتومی، بخش بزرگی اش به فضای فیزیکی برمیگرده. در یادگیری کوانتومی ما چه کنیم؟ انعطاف پذیرتر، مشتاقانه تر و با روح شاد اتفاق بیفته نه با بندها.
م 5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر دانش\بیشتر تجربگی کار می کنیم تا علمی	ببینید متأسفانه یه چیزی که هست، مثلاً مشکلی که من با اینها داشتم، پایان نامه ام سال 95 آموزش حل مساله محور روی خودکارآمدی و انگیزه پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بود. یعنی با دوتا متغیر کار کردم روش. بحث های ما خیلی علمی نیست. یعنی ما تئوریشو بلدیم ولی نمی آئیم علمی بریم جلو و بگیم مثلاً با نظر پایزه داری کاری میکنی، فروید داری کار میکنی، با کدوم نظریه ی علمی داری کار میکنی و به یک خروجی هم میرسی. نه، خیلی اینجوری نیست، بیشتر تجربیه ولی، چون رشته ی خودم علوم تربیتی بود، خیلی کمک کننده است، یعنی در راستای همون مظریات آموزشی هست که وجود داره و خیلیهاش به روز 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، متأسفانه آموزش و پرورش یکی از جاهایی که خیلی رشته ی تحصیلی با شغل شما همخوانی نداره. من همکاری دارم که مسئول بازی یادگیری، رابط منطقه، رشته اش حقوقه. نمی دونه. اگر هم داره روش کار میکنه نمیدونه با کدوم نظریه ی جدید علمی یا حتی قدیم علمی یا حتی نظریات یادگیری برنامه ریزی، نمیدونه با کدوم داره کار میکنه. برای همین وسطش حتی نقص هم داره، مشکلات هم داره، وسطش حتی به خاکی هم بزنه، به قوی جایی که نباید یه کاری هم انجام بده رو انجام میده. اگر بدون یه چهارچوبی برای خودش درست میکنه.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر دانش\معلم قوی	در معلمی هم خیلی قدر بودم. دائم به معلمهای دیگه درس میدادم. هم در دانشگاه درس میدادم هم در منطقه. دائم در غیرانتفاعی ها میرفتم درس میدادم به معلم ها. در غیرانتفاعی ها به معلم ها درس میدادم. در دانشگاه هم که تدریس میکردم.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر دانش\شناخت نظریات یادگیری	فقط ساختن گرافی نه، رفتارگراها، شناخت گراها هستند، شناخت گراها همون ساختن گراها میشن، رفتارگراها اون چیزهایی که دانش آموز میتونه از اونها الگوبرداری کنه. اینجا هم داریم یه سری کارها رو انجام میدیم.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر دانش\آشنا با نظریه ی ساختن گرافی	محتوا محتوای خوبیه، روش هایی که ما میتونیم برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن گرافی، یعنی دانش آموز خودش دانش رو بسازه میتونیم هدایتش کنیم به این سمت و سو،
م 5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر دانش\دانش تخصصی تربیت بدنی	من وقتی دوره ی تخصصی تربیت بدنی گذروندم واقعاً متوجه شدم بابا ورزش چقدر میتونه کمک ما کنه در درک ریاضی برای بچه های ابتدایی.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر دانش\تعقیب نظریه ی پایزه	نمیتونسته بی تاثیر باشه، قطعاً تاثیرگذار ولی خیلی تخصصی بخوام نگاه کنم سعی میکنم، من نظریه ی پایزه 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 می گیرم دیگه اون طبقه بندی ها رو فراموش می کنم ولی تلاشم، دیگه یه جاهایی دارم بهش فکر میکنم. هی سعی می کنم بهش فکر کنم الان در چه مرحله ای هستم، چه رفتاری کنم بهتره. سعی می کنم این روند رو درست برم. باز هم احتیاج داریم به تجربه. تجربه کردن نیازمه.

م 6 - آقای باقری - 8	شایستگی های مدیر\دانش\چه رنگی؟ چه سنی؟ چگونه برخورد علمی؟	دانش همنیکه چه رنگی را کجا به کار ببری، یک کتابخانه ی دبستان را چطور متفاوت با کتابخانه ی دبیرستان درست کنی. چطور با دانش آموزان بلحاظ علمی برخورد کنی. اینها می شود دانش. شما وقتی وارد مدرسه می شوی در تمام زمینه ها باید دانش ویژه داشته باشی. در گفتگو با معلم ها و اولیا هم. برخی از این دانش از سر تجربه به وجود آمده. برخی هم تحصیلی و آکادمیک است.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	حتما ازش در یک نظام پیشرو آموزشی انتظار دارند که در آن حوزه هم دارای دانش تخصصی، تجربه عملی، تفکر نظاممند و اراده برای اجرای آنچه که میتونه محیط یادگیری در بهبود شرایط یادگیری دانش آموز تاثیرگذار باشه ازش انتظار میره.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\دانش، تجربه، تفکر نظام مند و اراده	در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاری و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\داشتن روحیه جستجوگر و پژوهشگرانه	ویژگی سوم داشتن روحیه جستجوگر و پژوهشگرانه است. یعنی به طور پیوسته و مداوم محیط مدیریت خودش رو رصد بکنه، مورد بررسی قرار بده، مورد تحلیل قرار بده، نیازها رو شناسایی بکنه و نگاه کنجکاوانه، جستجوگرانه و پژوهشی داشته باشه تا بتونه اون تغییرات لازم رو در محیط فیزی یادگیری بچه ها فراهم بکنه.
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\داشتن روحیه جستجوگر و پژوهشگرانه	در یک جمله ویژگیهای یک مدیر آموزشی ای که میخواد طراح محیط یادگیری در بعد فیزیکی باشه اینه که حتما باید از ویژگی علم و دانش، فرد اندیشمند، فکور و دانایی در حوزه تعلیم و تربیت باشه. دو: برخوردار از مهارت های مدیریتی باشه و بتونه مهارت های مدیریتی رو به خوبی و به نحو شایسته ای اجرا بکند. سه: از ویژگی نوآوری و خلاقیت برخوردار باشه. چهار: ویژگی پژوهشگری و کنجکاری و جستجوگری داشته باشه. پنج: از ویژگی شناسایی نیازها و سنجش نیازها برخوردار باشه و در نهایت نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
- دکتر عبداللہی - 24 آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\باور به دموکراسی و مردم سالاری	در طراحی محیط فیزیکی نگاه مدیر خیلی مهم است. اینکه اگر باوری داشته باشیم که محیط یا شرایط فیزیک فرد و یادگیری بر شادبودن و نشاط دانش آموزان تاثیر می گذارد. 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 چالش صندلی ها و جای قرارگرفتن معلم تاثیر می گذارد یا می توان از میزگرد یا بیضی استفاده کرد.
- دکتر عبداللہی - 24 آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\باور به مشارکت و انجام کار گروهی	یا اگر مدیر به تشکیل کارهای گروهی و مشارکت فراگیران در انجام کارهای گروهی و یادگیری باور داشته باشد آنگاه محیط فیزیکی باید زمینه ساز کارهای مشارکتی باشد. یا مثلا اینکه دیوارهای کلاس را چطور تزئین کند، اینها برمیگردد به باور مدیر.
خانم دکتر - 27 مسگرزاده	شایستگی های مدیر\نگرش\نگاه و روحیه پژوهشگرانه	اگر نباشه نمی-تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولا کسی که در راس یه مجموعه قرار می-گیره خیلی خوبه همه-ی این اطلاعات رو داشته باشه. یه وقت هست شما مدیری هستین که این ویژگی-ها رو ندارین. ببینید من نمیکم برای این-که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. تو روحیه-ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی-هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می-کنه رو باید داشته باشه و بعد از افرادی بهره بهره که قابلیت-های لازم رو برای انجام این پژوهش-ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه-ریزی 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 مشاهده-گر قوی-ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده-گری قوی-ای داشته باشی و همه-ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این-ها رو اهم و فی-الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این-ها رو کنار هم در یک ماتریکس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این-که فلان قسمت از طبقه-ی سوم به درد فلان کار می-خوره
آقای دکتر - 22 شکوهی - آموزشی	شایستگی های مدیر\نگرش\نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی	نگاه جامع، نظام گرا و سیستمی به حوزه ماموریت خودش داشته باشه.
م 5-خانم خدایی-1	شایستگی های مدیر\نگرش\فراهم کردن نیاز معلم	هر معلمی هر نیازی داشته باشد من سعی می کنم نیازش را تامین کنم.

م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\فارغ از تعاریف و چهارچوبهای رایج	من میگم نیازی نیست ما اینهمه سخت بگیریم اینجا پادگان نیست که هی بهشون بگیم اینقدر منظم. من کلا خیلی آدم منظم نیستم و اصلا این چهارچوب بندیها رو قبول ندارم. فکر میکنم جایی که خیلی بخواهی منظم باشی نمیتونی هدف خودت رو محقق کنی. اینکه هرچیز جای خودش باشه خوبه ولی تا به جایی خوبه ولی دیگه بیش از اون داری می بندی طرف رو.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\فارغ از تعاریف و چهارچوبهای رایج	واقعیت اینه که نظم رو خود آدم می فهمه. مثلا شما در برگه هاتون ممکن بود بگردید به چیزی رو پیدا نکنید ولی شما میدونید که چه نظم داره، چه چیزی اونجا قرار داره. حالا من بگم کیفیتون رو هم بگردید اما شما میدونید لای همینهاست.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\عدم نگهداری وسایل اضافی و بدرنخور	زیر و رو میکنم تماشا رو. یازده ماشین کامیون وسایل بدرنخور از مدرسه ریختم اداره، یعنی میرم هر مدرسه ای رو کن فیکون میکنم و...
م 5-خانم خدایی-1	شایستگی های مدیر\نگرش\عدم اعتقاد به تاثیر فضا	از نظر من فقط ده درصد محیط فیزیکی یادگیری مهم است و مابقی آن برای یادگیری دانش آموز ده درصد هم کادر مدرسه است، پنجاه درصد هم معلم است و بخش کوچکش برای خانه است. من امسال دیدم یکی از کلاسهایم هرروز جشن است و هر روز یکی از اولیا برای حروف جدید کلاس را تزئین می کنند و قر و فرهایی که من می گویم چه لزومی دارد این کارها؟ می گفتند خوب است و در حافظه ی بچه می ماند. میگفتم شما انقدر روش های دیگر دارید که می تواند آن هم در حافظه اش بماند. تمام زمان کلاس مگر چقدر است که بخش عمده اش برای زرق و برق کلاس می گذرد.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\طراحی بر اساس نیاز مخاطب	ز بشینی درس گوش کنی دست به سینه، خب معلومه دارم می بندمش. ما به معلم پیش دبستانی داریم، من به روز شنیدم که بچه های پیش دبستانی رو داره صف میکنه میگه سرا پایین، دستا پشت، دهنای بسته. من پریدم بیرون گفتم خانم مگه زندانی گرفتی. گفت نه منظورم اینه که منظم. گفتم بهشون بگه منظم، سرا بالا پشت سر دوستت رو نگاه کن، مراقب باش دوستت زمین نخوره. چرا بهش میگی دستا پشت دهنای بسته ... از اون به بعد از اینجا می خواد رد بشه بلند میگه سرا بالا ... من میگم نیازی نیست ما اینهمه سخت بگیریم اینجا پادگان نیست
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\طراحی بر اساس شرایط فضا	در هر مدرسه ای باتوجه به فضای مدرسه کار کردم. حدیث، مرصاد، شهدای منطقه 5 و بعد اینجا، در هرکدام یک سری یادگاری گذاشتم.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\طراحی بر اساس شرایط فضا	میتونیم بازهم استفاده کنیم. الان اینجا دیگه کوچکتین فضاییه که من دارم، ولی از هر فضایی میشه استفاده کرد. دیگه هرجا رفتیم هم از نظر.
م 5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\اعتقاد به همکاری و مشارکت همه	برای در هر کلاسی طرح داده بودیم، مثلا در کلاس پنجم دو به این شکل بود، باهم بودن رمز موفقیت. این برای به برنامه ای بود که داده بودم برای در هر کلاسی
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\دیدن نکات مثبت	عادتمه وقتی کسی یک کاری میکنه ازش تشکر کنم و فکر میکنم در اون سواتون این خیلی مفید و موثر باشه که افرادی رو انتخاب کنیم که علاوه بر تعاملی که دارن، آدمهایی باشن که ریزترین نکات مثبت دیگران رو ببینن. انقدر منفی ها رو نبینن. من معاونی دارم که فقط منفی ها رو می بینن و یلی خوبه برای من چون منفی ها رو نمی بینم و همیشه ازش گزارش می گیرم. نمیتونه ببینن مثبت ها رو. بگو اگر پیدا کرد.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\باز بودن	یکی هم تفکر خودمونه. اولاً که خودم تفکر چقدر باز باشه مهمه. 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.
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\باز بودن	باز کنم و استقبال کنم از ایده های جدید
م 8 - خانم - 12 کریمی	شایستگی های مدیر\نگرش\باز بودن	پس اصلا نباید راه رو ببندم دیگه.

<p>خانم دکتر - 29 عبدالحسینی</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\مشورت گرفتن از دیگران</p>	<p>مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشد، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشد. ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متأسفانه مشورت نمی گیرن. شما برو بین ما چندتا اسمارت بورد داریم در مدرسمون که اصلاً استفاده نمیشن. بعد با این بی پولی مدرسه مدیر اون زمان دو میلیون داده خریده، بعد به نظرت کجا نصب کرده؟ اینا رفتن مالزی دیدن که چه خوب اینا اسمارت بورد دارن، اصلاً بدون اینکه نگفتن این مصرفش چیه، کاتالوگش رو بخونه مدیر ببینه به کارش میاد؟! فقط مدیر رفت این رو خرید اما به کار نمیاد. اصلاً من هزینه ی نگهداری این رو ندارم. منطقه ی دوازده رفته توی دفتر دبیران نصب کرده. به عنوان مثلاً به گلدون که میذارن توی ویترین. بعد من میگفتم مدرسه هوشمند میگفت بله! میگفتم خب کجاست اسمارت بورد رو. اینجا دبیران میخوان چیکار؟ حداقل در کلاس میزدی این رو. و هر معلمی کار داشت میگفت نه خرابش می کنن. خب چیزی که خراب میشه و هزینه ی نگهداری بالای داره چرا میخوری؟ به جاش دوتا پرژکتور میخوری با همین پرده های معمولی حداقل دوتا کلاست پروژکتور داشتند. میدونی چی میگم.</p>
<p>م 8 - خانم - 12 کریمی</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\عبور از مرحله ی تئوری</p>	<p>قطعا کلاسها این شکلی نبود. سعی می کردم هر کلاس یک کارگاه باشه. مثلاً چیزی که همیشه دلم می خواد، باز میذاشتم کلاسها رو و دستم باز می بود معلم هایی انتخاب میکردم که اعتقاد داشته باشن به کار عملی، 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 می تونم تاریخ انقضا و تولید محصولات رو بخونم چون من یاد گرفتم تاریخ بخونم پس بچه ی کلاس اولی باید بتونه به شیر پاکتی که می گیره تاریخ انقضاش رو بخونه که اگر خراب بود نخوره. پس ما از مرحله تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه.</p>
<p>خانم معصومی نیا - 17</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\خارج شدن از فضای خشک سنتی</p>	<p>کلاسی رو درنظر بگیر که یک کلاس معمولی باشه که همیشه دیدیم ی معلم می-ایسته، دانش-آموزا همه به ردیف یکجا نشستن و خب خیلی معمولی هستش و هیچ اتفاق خاصی هم نمی-افته جز این که روش سخنرانی باشه یا معلم دوتا سوال هم اون وسط پرسیده بشه، چیزی یاد بگیرن، چیزی یاد نگیرن. اما کلاسی رو وارد میشی که حتی آزادی عمل برای دانش-آموز هست که چطور، هرچور که دوست داره میشینه، هرچور دوست داره صندلش رو قرار بده. نور به اندازه-ای هستش که نه اذیت می-کنه نه کمه نه زیاده، کتابخونه و فضایی که از نظر امکانات دست-ورزی برای بچه-ها فراهم شده، کلاسی که وقتی معلم میگه خب بچه-ها کتابتونو باز کنین، صفحه-ی فلان رو بیارین میخوایم فلان درس بدیم. بعد میبینی آزمایش هست و یک وسیله-ای لازم داره، قیچی لازم داره، مدارنگی لازم داره؛ حالا بگرد از بین بچه-ها 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 همه-چیزایی که مدنظر اون پایه هست، اون تدریس هست؟؟؟ همیشه توش هست. یعنی دیگه دنبال چیزی نمی-گردی که وقتت هدر بره. همین انباشت امکانات مفید میتونه خودش ی وسیله-ی یادگیریه مهم باشه. یا غنی-سازی از نظر تولید محتوای الکترونیکی. کلاسی هوشمند باشه، تخته هوشمند داشته باشه یا مجهز به اینترنت باشه، وسایل کامپیوتری داشته باشه، بتونه از صوت و تصویر استفاده بکنه. اینا همه خیلی کمک-کننده است که اون کلاسمون از حالت خشک سنتی خارج بشه و بتونیم ازش استفاده بیشتری داشته باشیم.</p>
<p>م 5- خانم - 5 آخوندی</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\الزام معلم ها به استفاده از فضاهای مختلف مدرسه</p>	<p>ملزمان معلم های من باید هفته ای یکبار از آزمایشگاه استفاده کنند، ملزمان 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 دیگه زیاد و ولی سعی میکنم درکشون کنم، حالا جاهای دیگه درکشون بکنم. ازشون کار میخوام، اونا هم مجبورن دیگه حداقل چون جواب بالا دستیشون رو بدم کار میکنن.</p>
<p>م 5- خانم سلیمانی-3</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\انجام کارها برای خدا</p>	<p>هروقت به فرد مشکل داری برمیخورم می گویم این را خدا فرستاده تا من بهش کمک کنم. هیچوقت نمیگم آی نه وقت نگذارم، کار دیگه ای دارم و ... مطمئناً خدا او را فرستاده و حکمتی هست که اینجاست و سعی میکنم مشکلت رو حل کنم و هرکاری از دستم بریاد انجام بدهم. سرم درد میکنه که برم دنبال این کارها و لذت میبرم از این کار. این یک ویژگی مهم است</p>
<p>م 5- خانم سلیمانی-3</p> <p>شایستگی های مدیرانگرس\شفافیت مالی</p>	<p>من به نظرم اولین قدم مدیریت اینه که یه مدیر دستش ، دلش، قلبش پاک باشه و خدایی باشه. به نظرم در هر مدرسه ای این قدم اول باشه و اگر مدیر در این مساله خیلی دقیق باشه بقیه ی کارها هم به خوبی انجام میشه و اونوقت دیگه دورویی بازی لازم نیست در بیاره. مهم اون مالیست که این میاد توسط خودشون در دفتر نوشته میشه که چقدر بیاد و چقدر بدیم، کجا خرج کنیم. توسط خودشون. هرکاری میکنیم از همه شون امضا میگیریم. هرکاری که انجام میشه به حساب خود اون فرد واریز میشه. هیچوقت نه، خود اداره هم شفافیت رو خیلی تأکید کرده بود. همه اش واریز به حساب و از حساب واریز به حسابها میشه و طبق فاکتورهای دقیق و ... این مساله اگر در مدرسه حل بشه بقیه ی مساله ها مشکلی برای مدیر نداره و مدیر میتونه به راحتی دوست بشه با همه.</p>

م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\شفافیت مالی	مالی اگر شفاف باشه دست مدیر بازه تا همه ی کارها رو انجام بده. خیلی جاها این مالی رو جدی نمی گیرن. اگر از نظر مالی شفاف باشد ارتباطش با همه خوب است. اگر از این نظر شفاف نباشد این را می خواهد سرپوش بگذارد یا مدیریش را با خشونت پیش می برد. کار شفاف باشد مشکل خاصی ندارد.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\توجه به ضرورت ها	اتاق معلم داشتیم در پایین. بعضی از معلم ها زنگ دوم می رفتند در آن اتاق و بعضی هاشان هم نمی رفتند. یک موقعی من میرفتم می دیدم دانش آموز رفته در آن اتاق آب را باز کرده و کثیفکاری شده و تا معاون بیاید کنترل کن. خب دیدیم که زیاد ضروری نیست، پایین هم داریم این اتاق را. اگر همه در کنار همدیگر باشند، معلم های باتجربه وقتی صحبت می کنند معلم های کم تجربه هم استفاده می کنند و یادگیری آنجا هم حاصل می شود. بنابراین گفتیم این اینجا نباشه و بجاش اتاق آرامش باشه. اینطور نبود که اتاق معلم نداشته باشیم. دفتر من، دفتر معاون آموزشی، دفتر معاون اجرایی هم جدا بود.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\استفاده از متخصصین طراحی	ما این کارها رو با کمک مهندסהا انجام میدادیم، میومدیم طراحی میکردیم و تری دی نقشه رو می کشیدیم و بعد پیاده میکردیم،
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\استفاده از متخصصین طراحی	طراحی فضا را با کمک متخصص ها انجام دادیم. ایده رو میدادم، اولیایی داشتیم که معمار بودند و می آمدند 3D طرح ها را می کشیدند و بعد من میگفتم اینها جابجا شوند. می آمد و تغییر میداد و آن را پیاده میکردیم. یعنی با کمک خود اولیای متخصص.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\اشتراک ایده ها و اطلاعات	الان شما با من صحبت میکنید چیزی را سانسور نمیکنم. نمیگویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر میدارم در اختیارت. چرا؟ میگم شاید شما طرحی و ایده ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. اگر اون طرح من رو به جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمیگرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجویهام میگم. هرچی دارم به اون فردی که میاد میگم که شاید به راهی یا شیوه ای از من رو بهره جایی پیاده کنه و صوابش به من برگرده.
م-5- خانم سلیمانی-3	شایستگی های مدیر\نگرش\مطالعه با علاقه و هدفمند	ده تا کتاب برای منابع معرفی کردند که خیلی با علاقه خوندم. می خواندم و می دیدم چقدر خوب و کاربردی هست و گفتم مدیر بشم یا نشم اینجا در محیط کاری من کاربرد داره.
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\نگرش\عدم علاقه به روزمرگی	روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز پیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه به فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه.
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\نگرش\هدف داشتن	من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله محور خوندم با اینکه شش ماهه این روش رو شروع کردیم . ولی برام مهمه که به کجا و کدوم سمت میخوام برم. یعنی هدفم باید تعیین شده باشه. کاری که دارم انجام میدم خروجیش چیه
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\نگرش\شناخت تک تک دانش آموزان	الان تک تک اولیای این دانش آموزان رو اسم بیرید 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 بچه ها ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاهها میرم، سعی میکنم بچه ها رو توی دستم باشه که چحوری ان و همینطور با خانواده ها،
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\نگرش\کارکردن بیشتر از ساعت کاری مدرسه	ارتباط مهمه، اولیا و همکار ببینن تو داری با جون و دل برا بچه ها خرج میکنی، ما همه زندگی میکنیم برای بچه هامون، 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 نمیداد روزی زودتر از سه و چهار خارج شده باشم. 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، میشینی 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. به برنامه ریزی برای فردا. نه اینکه ندونیم فردا چیکاره ایم ولی به جهت اینکه این انسجام وجود داره دیگه فردا رو بهتر شروع میکنیم و خیلی چیزهایی که امروز اتفاق افتاده رو استدلال میکنیم
م-5- خانم - 5 آخوندی	شایستگی های مدیر\نگرش\کارکردن بیشتر از ساعت کاری مدرسه	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.
م 6 - آقای باقری-8	شایستگی های مدیر\نگرش\دغدغه مند	به نظر شما مدیری که بخواهد از این فضاها استفاده کند و شرایط طوری بود که می توانستید، فکر میکنید چه خصوصیتهایی باید میداشتید؟ تعامل پذیر باشد. خوشرو باشد. بتواند به راحتی تجربیاتش را انتقال دهد و دغدغه مند باشد

اهداف نظام آموزشی که مشخصه، وقتی صحبت از کتب همیشه همان قالب اهداف هست و از دست ما برنمیاد کاری . اما شما میتونید برمبنای اهداف کتب درسی ابزار مختلف تهیه کنید. راههای مختلفی برای آموزش وجود داره که در مدارس مختلف متفاوت. همیشه یک بعدی به این قضیه نگاه کرد. از محتوا و فضا گرفته، آموزش اولیا و معلمان گرفته تا ... من تغییرات را بر مبنای زیباشناسی و آرامش میدهم. یک دور در مدرسه بنید همه چیز را می بینید.	شایستگی های مدیر\نگرش\تغییرات بر مبنای زیباشناسی و آرامش	م 6 - آقای باقری - 8
آدم باید وجدانی کار کنه. بگه آقا من قراره به نسل رو نجات بدم. من قراره به حس خوب رو داشته باشم. الان هیچکس از من کلاس ریاتیک، نقاشی، نجوم نمیخواد ولی من همه ی اینها رو دارم و با افتخار و خیلی اداره سنگ میندازه، اولیا سنگ میندازن، مشکلات وجود داره، قوانین دست و پاگیره ولی اگر می خواهد هرکسی به مدیر موفق باشه باید همه ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه.	شایستگی های مدیر\نگرش\با وجدان کار کردن	م5- خانم - 5 آخوندی
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،	شایستگی های مدیر\نگرش\بچه باید راحت به وسایل آزمایشگاه دست بزنه	م5- خانم - 5 آخوندی
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 ... ایده ی من اینه که دونستن عیب نیست. من شاید تنها مدیری بودم ، وقتی میری بازدید یک مدرسه و به یک مدیر دیگه بخوای بگی میخوام بیام از مدرسه ات بازدید کنم مدیر میگه بیا و افتخار میکنه. من مدیری بودم که پنج ساله مدیر شدم ولی حداقل پنجاه تا مدرسه رو رفتم دیدم. یعنی فکر میکنم این کمکم کرد. و توی هر مدرسه ای نقاط ضعف و قدرتش رو . برام مهمه یادگرفتن. من همین امسال نزدیک ده تا مقاله راجع به مساله محور خوندم با اینکه شش ماهه این روش رو شروع کردیم ولی برام مهمه که به کجا و کدوم سمت میخوام برم. یعنی هدفم باید تعیین شده باشه. کاری که دارم انجام میدم خروجیش چیه. روزمرگی رو دوست ندارم. اینکه من امروز بیام صبح بچه ریاضی علوم فارسی، فرداش اجتماعی ورزش هنر. این رو دوست ندارم. ورزش باید ورزش باشه یه فرقی با ورزش جلسه ی قبلش داشته باشه. من مدارس رو بازدید میکنم. نقاط ضعف و قوتش رو درمیارم و خودم رو به آب و آتش میزنم به جهت اینکه دوست دارم تجربه کسب کنم. یعنی فکر میکنم دونستن عیب نیست. مدیری که بیست ساله سابقه داره هیچ وقت زنگ نمیزنه بگه فلانی میخوام بیام مدرسه ات 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.	شایستگی های مدیر\نگرش\یادگیری مهم است.	م5- خانم - 5 آخوندی
شناخت سازمانهایی که وظیفه شان این است به مدرسه کمک کنند.	شایستگی های مدیر\شناخت سازمان هایی که وظیفه دارند به مدارس کمک کنند.	خانم دکتر - 29 عبدالحسینی
آتش نشانی وظیفهش بیاد کپسولها رو شارژکنه ولی نمیداد. چون مدیرها نمیدونن نمیکه و اونها هم نمیان و فرهنگش از بین رفت. اگر مدیرهای ما می دانستند و اصرار میکردند آنها هم یادشان میفتاد و انجام می دادند. و بسیاری از مدیران و معلمان ما وظایفشون رو در مورد فضای یادگیری سلیقه ای انجام می دهند. و راهکار اصلاحش همان ارتباط گرای و شبکه سازی است.	شایستگی های مدیر\شناخت سازمان هایی که وظیفه دارند به مدارس کمک کنند.	خانم دکتر - 29 عبدالحسینی