بسمه‌تعالی

سابقه‌ی مدیریت: رشته‌ و مقطع تحصیلی: سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش:

تاریخ مصاحبه: /1401 محل مصاحبه:

پژوهشگر:

استاد دانشگاه فرهنگیان

دروس تربیتی

شناخت مسائل کودک و نوجوان

ارزشیابی

لیسانس علوم تربیتی دکترای مدیریت آموزشی

حدود 29 سال ارتباط با مدیران مدارس

اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران 29 سال سابقه دارم.

یک سوم مدیران شهر تهران من را می شناسند. برایشان دوره برگزار می کنیم. کلاس میگذاریم. مدارس را ارزیابی می کنیم.

از نظر شما محیط فیزیکی یاذدگیری از نقشه ی معماری تا چیدمان مبلمان چه اندازه در فرآیند یادگیری دخیل هست؟

فضای فیزیکی در آ.پ بیشتر مبلمان/چیدمان آموزشی می‌گویند. به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم موثره. قسمت مستقیم برمیگرده به خود بحث یادگیری و کارهایی که معلم می خواهد در فرآیند یادگیری انجام بدهد و نمی تواند. مهم ترینش این است که متاسفانه همۀ کلاسهای ما شانه تخم مرغی چیده میشه. چه نیمکت چه صندلی یک نفره باشه پشت سر هم چیده می شود. به ندرت مدیران ما می توانند در کلاسشان مبلمان دیگری داشته باشند. اگر فیلم های اونور آب رو دیده باشید و تصادفا فضاهای فیزیکی کلاس و راهرو و حیاط رو مشاهده کرده باشید بهتر متوجه عرض من می شوید. بعضی از معلم های ما که می خواهند یو شکل بچینند اول این که نیمکت است و نمی تواند خیلی یو بشود. دوم اینکه چون درازمدته انقدر سخته تغییر اینها معمولا اگر یوشکل بکنند کل سال یا چند ماه بچه این شکلی هست. مستقیم با خود بحث یادگیری مطرح هست. چون فضای فیزیکی یا مبلمان مهم ترین مشکلی که دانش آموزان باهاش ارتباط دارند مشکل نیمکت هست. یا شما اگر نگاه کنید بسیاری از دانش آموزان ما در دوره ی ابتدایی امکان استفادۀ کامل از تخته را ندارند. یعنی چی؟ یعنی تخته مناسب معلم میخ شده به دیوار و بچه ی کلاس اولی ما معمولا همون کوچولو کنار تخته می نویسه. یعنی معمولا نمی تونه از تخته اون استفاده ای که می خواد رو ببره . در حالیکه در کشورهای دیگه تخته مناسب داریم برای بچه ها. یعنی قابلیت این رو داره که ارتفاعش بالا پایین بشه. یعنی برای دانش آموز کوتاهتر بیاد پایینتر که اون هرچقدرکه دوست داره بتونه استفاده کنه و برای معلم بیاد بالا. این عدم انعطاف در چیدمان آموزشی ما هست مستقیم روی یادگیری تاثیر دارد و باعث شده معلم ها خیلی از کارهایی که میشه انجام داد و یادگیری بهتر صورت می گیره صرف نظر می کنند ازش. یعنی انقدر سخته این تغییر و انعطاف که ازش صرف نظر می کنند. حالا حیاط را نگاه کنید. ما دو کلاس را به ندرت می توانیم ببریم حیاط . یک کلاس آنچنان نمی تواند برای جمع آوری برگ یا سنگ بره چون نوع مبلمان حیاط اصلا مناسب حتی یک کلاس ورزش نیست. معلم یا باید صرف نظر کنه از روش تدریس فعال یا اینکه برنامه ی کاریش رو عوض کنه. چون توی دردسر میفته از خیر خیلی چیزها میگذره. اینها می شوند مستقیم. اما غیرمستقیم نوع چینش و مبلمان و حتی معماری مدارس ما اصلا مناسب مدرسه نیست و نه تنها برای بچه ها انگیزه ایجاد نمیکنه بعضا دلهره آوره . به عنوان مثال خیلی از فیلمهایی که بازی میشه، زندان هایی که میخوان درست کنن، کلانتری هایی که میخوان درست کنن، شاید برات جالب باشه مدارس ما رو اجاره می کنند. یه رنگ میزنن میشه بیمارستان، یه رنگ میزنن میشه کلانتری، رنگ سفید میزنن میشه بیمارستان. مثلا فیلم شاه گوش در مینی سیتی بازی شده بود. یعنی معماری بیمارستانهای ما، کلانتری های ما و مدارس ما به شدت مثل همه. انقدری که اصلا کارگردان به راحتی اجاره میکنه و کار میکنه. حتی میخوام بهت بگم که ما به عنوان متخصص آموزش و پرورش دارم میگم. به عنوان کسی که بازرس مدارس هم هستم. تقریبا میشه گفت حدود هشت ساله که دارم مدارس رو بازدید می کنم و اتفاقا یکی از مواردی که بازدید میشه همین بحث معماریه. اما در منطقه ی ده کلانتری ای داریم که تبدیل شده به مدرسه و وقتی وارد میشی خیلی هم سعی کرده فضا و رنگش رو عوض کنه ولی شما که نمیدونی وقتی وارد میشی، بخصوص اون کلاسهاش که قبلا بازداشتگاه بوده که در واقع متهم ها یا مجرم ها اونجا بودن، اصلا حسی که به بچه میده بدون اینکه بدونه حتی، که البته خیلیهاشون میدونن چون به هرحال بچه ی اون محله. ما مدارس این تیپی داریم که قبلا درمانگاه بودن بعد از حالا نمیدونم چی شده، لطف کردن مدرسه شده، اصلا مناسب فضای مدرسه نیستند و هیچ شادی، انگیزه اینا بحث غیرمستقیم میشه. اینو در بچه ها ایجاد نمیکنه. به هرحال شاید معماری مدارس رو ببینید در ژغاپن مدارس بدون دیوار رو داریم، در هلند، فنلاند حتی جایگاهی داریم برای نگهداری گیه، حیوانات. اصلا گاهی بچه ها به عشق اینکه بیاد به اون حیوون غذا بده میاد مدرسه، که در ایران متاسفانه همه چیز رسمیه، خیلی خیلی خیلی دیگه بخواهیم منعطفش کنیم، مثلا چهارتا دونه گلی مه شهرداری هر سال میاره ولی بچه ها مسئول نگهداریش نیستن. یعنی معمولا نیروهای خدماتی یه آبی بدن و ... حتی همون شهرداری که می آید و اسفندماه تامین می کند وسایل ورزشی بزرگسال نصب می‌کند بصورت رایگان در مدرسه، وسایلی که اگر توی پارک دیده باشید. معلم که اصلا وقت نداره، اصلا به درد بچه نمی‌خورد و معمولا استفاده نمی‌شود. اصلا استفاده نمیشه. فقط در همین حد که یه برتری داشته باشه. در همین حد. این فضا دانش‌آموز به خصوص گریزپا را به سمت مدرسه نمی‌کشاند خیلی جاها. اکثر و بالای 90 درصد معماری ساختمانی ما، کلاس‌های ما در یک راهرویی که دراز رفته ، در دو طرف قرار گرفتند. آفتابگیر و سایه‌گیر. کلاسهای آفتابگیرها که از طرف ساختمان شمالی مدرسه هستند معمولا در فصول گرم سال به شدت اذیت می شوند، بعضا هم انقدر زیاد میشه ؟؟؟ میزنن به پرده. انقدر آفتاب اذیت میکنه و در زمستانها بسیار راحتند. برعکس کلاسهای جنوبی هست در راهرو. کلاسهایی که سال به سال آفتاب نمی بینن از نظر سلامت جسمی بچه ها مشکل داره چه برسه به اینکه زمستانها سرده. درحالیکه مملکت ما به راحتی میشه روی نوع ساختمان ، به خصوص مدارسش کار کرد و جهت ساختمان را طوری درست کنند که شمالی جنوبی نباشه و این اتفاق نیفته. یه عده از گرما میپزن همیشه و یه عده از سرما. یعنی ما کلاسهایمان همیشه ببینید ما یکی از چیزهایی که به معلم ها میگیم فراهم کردن شرایط فیزیکی برای تدریسه. خب اولینش رو ندارن، یعنی یا آفتاب توی چشم بچه است، شما خودت آفتاب توی چشمت باشه یه گوشه ی ذهنت سمت اینه که الان چه کنم که از نور این آفتاب فرار کنم و بهرحال شش دانگ حواست به درس نیستش. این معضلیه که معلم هیچوقت نمیتونه بگه من صد در صد فضای فیزیکی رو برای بچه فراهم کردم. بعد مدارس نوعا نمیدونم کی مد کرده، الان تقریبا همه ی مدارس ما تا نیمه سنگ هستند، بعد سنگهای سفید با حاشیۀ قرمز. شما میری مدرسه ی ابتدایی می بینی همینه، راهنمایی میری همینه، متوسطه میری بازم همینه معمولا هم بالایش استخوانی رنگ یا سفیده. یعنی هیچ تفاوتی بین مدارس ما نیست. در حالیکه ایران معدن سنگه و لازم نیست ما اصلا از خارج از کشور بیاریم. سنگهای آذرین، چرمی، سنگهای زرد رنگ، قرمزخیلی متنوع داریم. حتی کلاسها، متنوع بشه از نظر سنگها. علت اینکه بچه ها خرابکاری میکنن و میخوان خراب نشه. اما این اشکاله دیگه، حالا اصلا همان سنپ. اینکه همه ی مدارس سنگ کرمی باشه با حاشیه ی قرمز، شما خونتون رو هم حالا هفتگی نه، دوبار در ماه مبلمان رو عوض میکنید یجور دیگه می چینید تا از حالت کرختی دربیاد. این سنگها تمام شش سال ابتدایی، سه سال متوسطه ی اول و سه سال متوسطه دوم، یعنی بچه دوازده سال بطور مداوم با سنگ زرد، کرم با حاشیه ی قرمز می بینه. اینا شاید به خودی خود چیزی نباشه ها ولی جاذب بچه هم نخواهد بود. اینطور نیست بگوید شش سال از این ویو خسته شدم برم مدرسه ی دیگه، مدرسه ی دیگه هم میره باز همینه. یعنی راهنمایی میره بازم همینه، کف حیاطها آسفالت شهرداری، هرچی می بینه همینه. رنگ مدارس در چند رنگ خاص خلاصه میشه، حالا بعضا نقاشی هایی هم جدیدا کشیده میشه ولی معماری مدارس ما اصلا انعطاف ندارند و همه شان یک مدلن.

در مورد نگهداری حیوانات مدیر یکی از مدارس که خیلی هم خلاق و خوش انرژی و خوش فکر بود، ایشون گفت خیلی دوست دارم حیوان بیارم در مدرسه ولی قوانین به من اجازه نمیده.

متاسفانه قوانین اجازه نمیده در ایران و ببینید مدی خوش فکر زیاد داریماما دست و پاشون بسته است. حتی مدل این خانم ما یک طرحی داریم به نام شاداب سازی مدارس و اومدن از همین پتانسیلی که وجود داره استفاده کردند. ولی من بحثم یه چیز دیگه است. ببینید، مدیریت رو اگر بخواهیم کلان تر نگاه کنیم اینه که به مدیر باید اختیار داده بشود، ما خیلی مدارسی داریم که افراد خیر می کوبن دوباره میسازن. خیل خوب در قدیم هرچی بوده دیگه تموم شده، الان که کوبیده و میخواد دوباره بسازه چرا نباید با مدیر مدرسه مشورت بشه، یا با معلم ها مشورت بشه که به چه صورت باشه؟ یعنی سازمان نوسازی فقط یه اشل گذاشته جلوش به خیر هم میگه این مدلی بساز برو بالا. بعد دوباره شما دست مدیر رو هم می بندید. در ژاپن حتی کاشت خوراکی داریم، یعنی بچه ها پودر نون می کارن، می کنن و توی نهار خودشون ازش استفاده میشه. خب ببین لذت این مدرسه ای که میخواد این مدلی بره کجا و مدارس ما کجا. یا حیوونی که داره هر حیوونی که دوست داره بچه ها مسئولشن، باید نگهش دارن زنده بمونه یعنی بهش غذا بدن، مرغه؟ باید تخم مرغش رو جدا کنن، تخم مرغش رو بیارن توی نهار .. برای نهار از محصولات خودشون استفاده میشه. ما بزرگترین قسمت ما بحث ؟؟؟؟ است. یعنی شما نگاه کن یک هکتار فضای فیزیکی داره، زمین داره اما به درد نمیخوره چرا؟ چون هشتصدتا دانش آموز داره. توی یک هکتار هشتصدتا دانش آموز چیه که بخصوص در فضاهایی که الان اکثر یا همه ی بچه ها آپارتمان نشینن، کجا یاد بگیره از حیوون چطور باید نگهداری گنه؟ کجا باید یاد بگیره یه گیاه رو کاشت میشه هویج اینجوری کاشته بشه، کنده بشه، خورده بشه، یعنی این لذت ها در کنار یادگیری و خیلی ... ما بحث گیاهان را داریم در علوم بحث های .. و معلم میتونسته این رو انجام بده ولی از خیرش میگذره یعنی حتی باغچه ای که داریم، مدیر انقدر کم داره و انقدر ما مشکلات داریم ترجیح میده هرسال همون شهرداری بیاد همون رایگانه. هرچیزی که رایگانه. نه اینکه مدیر دوست نداشته باشه، نمیتونه. یا فضا نداره یا پول نداره یا هردو.

من خودم گفتم از این گلدان بزرگ های مستطیل بزرگ بذارید دم طاقچه زعفران بکارید و بفروشید و پولش رو خرج کلاسمون بکنیم. اما انقدر مخالفت شد، خاک هم نمی خواست. یکی گفت می ریزه می پاچه، بابا بذارید امتحان کنیم شاید نریخت، شاید نپاچید، شاید یه اتفاقات بد نیفتاد. بعدش تازه با خرج خودمون. یعنی حتی .. کمتاسفانه آموزش و پرورش هنوز داره به شکل مدیریت نیوتنی یعنی خطی کار میکنه. درحالیکه دنیا رفته به سمت و سوی مدیریت کوانتومی به شدت انعطاف پذیر. فراهم آوردن امکان اشتباه کردن توسط همه. ما در ژاپن معلم یا هیچ کارمندی رو که اخراج بشه نداریم. یعنی استخدام مادام العمره، حالا اگر خرابکاری کردی چی؟ چه مدیر باشی چه کس دیگه، میگه باید بهت یادم. اون آدم رو بیرونش کنیم درست نمیشه که. باید نگهش داریم بهش یاد بدیم. مدیر همینطور، معلم همینطور. ما مدیرانمون یک ماه ... (26 دقیقه)

یه بخشی از مشکلات ما فرهنگه. جامعه ی ما زود میخواد به نتیجه برسه. زود تند سریعشون میشه شهرداری هرسال بیاد چهارتا گلدون بده به ما، خشک میشه دوباره سال بعد میاد بده.

راهمار اصلاح این شرایط، گویا در بخش نوسازی بیشتر ساختاری هست، راهکار چیست؟

مهم ترینش غیرمتمرکزچیدن نظام آموزشیه. یعنی نظام آموزشی متمرکز که یه عده نشسته باشن اون بالا، بعضا که خیلیهاشون کلاس رو اصلا ندیدن. یعنی آخرین بار که کلاس رو دیده در مدرسه دوره ی دیپلم بوده. اما الان حکم داره معاون فلانه، مدیر فلانه. وقتی که خودم به عنوان بازرس میرفتم یکی از آقایون نشستم گفتم خیلی زحمت میکشید ولی یه کارهایی رو بکنید این طوری میشه یه کارهای دیگه بکنید جور دیگه میشه خواهشا ... یکی از آقایون گفت، یعنی منظورم اینه که مسئولین آموزش و پرورش انقدر بیگانه هستند با مدارس، یه سوال بپرسم، شما آخرین بار که گچ خوردی کی بوده؟ گفتم دیروز، گفت چطور؟ گفتم من معلم قرآنم، دیروز در کلاس بودم و وایت برد هم ندارم و با ... اینجور مثل منی نیست. یعنی فردی که بازرسه، از بلا از وزیرش بگیر، وزیر ما الان گردشگری خونده، این آدم هرچقدر هم خوب، تصمیمی که میخواد بگیره برای مدرسه بخشهایی رو قطعا جامیندازه. حالا نمیگیم، اصلا ایشون شایسته. چه بکنه که مشکلات حل بشه؟ نظام رو باید غیرمتمرکز کنه. تفویض کنه. مدیر ، معلم شما چی صلاح میدونید؟ سازمان نوسازی یه مشت مهندس یه مشت کارمند، برای ما مدرسه میسازن، یکیشون تا حالا تجربه ی معلمی نداشته، اکی ما مهندس می خواهیم برای نوسازی، اما بیاد چندتا جلسه بذاره مدیر اینجا چجوری ساخته بشه بهتره؟ توی ساختمان قبلیه چی کم داشتی؟ من به شما بگم حتی مدیر بعضا میاد نیمکت ها خراب میشه مدیر میره دوباره نیمکت میخره و میاد عین همونا. یه مدرسه ای رفتم خیلی خوشم اومد. مدیر گفت زمانی که نیمکت ها خراب شد موظف کردم نیروها و همه رو سایز همه ی نیمکت های سالم رو اندازه بگیرن، ببینن اینها متناسب با قد کوتاه یکی از دانش آموزان هست؟ من چه طور نیمکتی لازم دارم؟ رفتم اونها رو خریدم. که توی هر کلاسی ردیف اول نیمکت های کوتاه باشه برای دانش آموزانی که قد کوتاه تری دارن. و پاشون به زمین نمیرسه. از اون طرف آقا پسرهایی رو تصور کن پایه ی دوازدهم هستن توی همون نیمکتی میشینن که دانش آموز ابتدایی می شینه. اون بیچاره جاش نمیشه توی اون، این بیچاره پاش به زمین نمیرسه. حداقل کاری که میتونیم بکنیم، نمیگیم همه رو بریزیم بیرون بره. نداریم، پول نداریم. ولی باید اینکه اینها فرسوده میشن حداقل یک نیازسنجی، یک آمایش بشود و بعد تهیه شود. من که توی این نزدیک سی سال و نزدیک هشت سال که دارم از مدارس بازدید می کنم یک مدیر رو فقط دیدم این کار رو انجام داد که جدی رفت دنبالش تا ببینه نیمکت چقدری بخرم مناسبه.

متاسفانه برخی مدیران خلاقیت هم ندارن. ما مدارسی داریم که کلاس موضوعی اند. یعنی کلاسهای بزرگتر رو میکنن آزمایشگاه اماکلاسهای کوچکتر رو میذارن برای کلاسهای نظری.

الان مدیران ما در ساختار دستشان بسته است و نمیتونن کاری رو انجام بدن. منهای مسائل مالی، اگر مدیر طراح فضا باشه باید دانشی داشته باشه.

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 همۀ 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 هرچیزی که فکر میکنه موردنیازشه، حتی مستقیم مورد نیازش نیست اما، ما یک نظریه ی مدیریتی داریم به اسم کشکول. در کشکول میگه نگاه نکن مساله ات چیه و بری دنبال راه حل. راه راه حل ها را جمع کن شاید مساله اش بعدا پیدا شد. یعنی دنیا رفته به این سمت. ما هنوز دنبال اینیم که مساله پیدا کنیم. حالا مساله نداریم ولش کن. مدیران موفق رو شما یه سرچ بکنی، یعنی بری مدارس، یه چیزی هست به اسم ISSDP برای مدیریته، این فضا میره میگه من نگاه می کنم ببینم توی تهران مدارسی که هستن خوب، شاید و ... مدرسه اکی ها کدومها هستن، میرم ببینم اونجا مدیر داره چه میکنه؟ معلم داره چه میکنه و بعد اون کارهایی که داره انجام میده الهام میگیرم و به بقیه میگم. مدیران ما متاسفانه حتی مدارس موفق ما، مدیر یه مدرسه با مدیر مدرسه ی دیگه تعامل نداره. متاسفانه بگم رقابت دارن. یعنی اگر مدیر یه طرحی رو اجرا میکنه موفقه، مدیر دیگه ای ازش بپرسه با کی صحبت کردی یا این کار رو کی برات کرد، اون شماره رو بهش نمیده. و این بده. برای همین اولش گفتم که نظام آموزشی ایران باید غیرمتمرکز باشه. وقتی از بالا به پایین نباشه مدیران و معلمان و همه مجبور به هم افزایی اند. بنابراین رقابت میره کنار و هم افزایی میاد . ما خودمون باید مشکلاتمون رو حل کنیم. پس باهمدیگه بده بستان میشه. ما خیلی از مدارس رو داریم من معرفی میکنم، مدیر میگه آخه این رو چیکار کنم، میگم فلان مدرسه در فلان منطقه این مشکل رو حل کرده من اونجا ندیدم، معرفی می کنم برو. مدیر جلوی بنده میگه بله خیلی خوبه بفرمایند بیایند. حتی گاهی راهش رو هم میگه اما راه حل رو بهش نشون نمیده و این خیلی بده. ما اینجوری بالا نمیریم. 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 میرفتیم در یک کشور خارجی از روز اول یک دفترچه تلفن شماره داشتند. هنوز که هنوزه در ایران دارن از اونها استفاده میکنه. میگه تخصص این اونه. حتی کسانی که هیچ جا بدرد نمیخورن یعنی اصلا احساس کردم یه 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 نمی کنن.

پس راهکارها 1- غیرمتمرکز شدن. 2- روابط 3- شبکه ی یادگیری. یعنی همه باهم وصل باشند. که هر مشکلی که هست باهم مشورت کنند. تو چیکار کردی؟ من از این راه حل استفاده کردم. الان آقای ازادی از شما، شما یک افرادی رو معرفی کردید تا در همه ی زمینه ها یه اتفاقی بیفته، از جمله معماری ساختمان، از جمله دکوراسیون و چه و چه و چه

خیلی راحت ایشون میتونه کلاس رو کتابخونه کنه بچه ها کتابهای خودشون رو بیارن آخر سال هم بردارن. بعد اینکه خراب میکنن بی معنیه ، ما یه شهرداری اومد یه شهری خیلی فرهنگ گیاه نداشت، شهردار اومد وسط بلوارها گلکاری کرد، فرداش، یعنی نیمه شب مردم میومدن گلهای کاشته شده رو می کندن و میبردن. شهردارهای قبلی میگفتن خلایق هرچه لایق، اینها نمی خوان فضای سبز داشته باشن. ولشون کن. این آقای شهردار روز بعد دوباره کاشت، روز بعد دوباره کاشت. حتی یکی برگشت گفت آقا چقدر پول مصرف میکنی، گفت اینا رو کجا میبرن، می بره خونه اش میکاره دیگه. انقدر میکارم تا خونه ها و باغچه های اینا پر بشه و دیگه لازم نداشته باشن ببرن. جالبه بدونید یک ماه ایشون این کار رو انجام داد هم خونه ها نهال های رایگان کاشته شد، هم دیگه کسی دست به درخت دیگه نزد، پر شد و نهالها سرجاش موند. و حالا من اگر جای شما بودم میگفتم خراب میکنن نداریم، انقدر انجام بده تا یاد بگیرن که فرهنگ بشه، یاد بگیرن دیگه خراب نکنن. یعنی یکی از راهکارها اینه که اجازه بدیم اشتباه کنن. بعد گوش نکنین. ببینید خراب شد پس تو نداری استفاده کنی. دوباره میخرم، سعی میکنه این دفعه درست نگهش داره. این چیزیه که یکی از اصول مدیریت کوانتومیه، اجازه بدید اشتباه کنن.

نظریۀ مدیریتی کشکول:

در اینترنت بزنی میاد. یه مقاله دارم در مجله نوآوری های آموزشی، مقالات خانم بیتا عبدالحسینی. مقاله بیاد. من بیام ببینم

مدیرها تعامل ندارند، رقابت دارند. مجبور به هم‌افزایی هستند.

حرفهای شما من رو یاد ارتباط گرایی انداخت.

در یادگیری کوانتومی بخش بزرگیش به فضای فیزیکی ربط داره. در یادگیری کوانتومی ما چه کنیم؟

یه بخش هایی از آن بندها که در متابم 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 پدیرتر، مشتاقانه تر و با روح شاد اتفاق بیفته نه با بندها.

برای غیرمتمرکزکردن چه باید کرد؟

مهم ترین علتش پاک کردن صورت مساله است. چون ده درصد سوء استفاده می‌کنند.

ما سیستم نظارت و بازرسیمون در کل مملکت شدیدا مشکل داره.

روابط عمومی بسیارخوب.

راهکارها: غیرمتمرکزشدن

روابط

سند تحول: شبکۀ یادگیری. همه به هم وصل باشند.

اجازه بدیم اشتباه کنند. یکی از اصول

فضای فیزیکی. نمایشگاهی باشد از کارهای بچه‌ها

دانشگاه فرهنگیان.

یادگیری کیهانی، در اندونزی.

دوتا گرا بدم برای کارت. شاید بشه از دلش چیزهایی که نگفتم از دل مصاحبه ی من دربیاری. یک طرحی هست در آ.پ ، مدیریت تعالی مدرسه، یه بخشی اش فضای فیزیکی و معماری است. رویش کار کردند.از اشل هاش هم میتونی استفاده کنی. 174 تا آیتم دارد که یک بخش هایی اش مربوط به کار شما می شود. یک بخش هایی هم مدیریتی و داستانهای دیگه است.

ما یه استاندارد سازمان نوسازی داریم. آن را هم بگیری خوب است. روی همان هم حرف داریم و می گوئیم استاندارد نیست.

در مورد مهارت و توانمندیهایی که نیاز داشته باشند مدیران بجز روابط عمومی بسیار خوب و تعامل بالا چه موارد دیگری نیاز است.

شناخت سازمانهایی که وظیفه شان این است به مدرسه کمک کنند. دانشها پایه. برنامه‌ریزی؛ کِی بگه به کی بگه چی بگه چقدر بگه؟ هر کدام از اینها رو مدیر بلد نباشه اون کاری که میخواهد 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 اااا شما اینجوری، شما میتونستید برای من این کار رو انجام بدید. من هم گفتم بله میتونستم. ببینید هم دانش های پایه، میگم مدیر لازم نیست طراحی آموزشی خونده باشه، لازم نیست تکنولوژی آموزشی خونده باشه. ولی لازمه با چند نفر مشورت بگیره. این خیلی مهمه. و متاسفانه مشورت نمی گیرن. شما برو ببین ما چندتا اسمارت بورد داریم در مدارسمون که اصلا 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 برد دارن، اصلا بدون اینکه نگفتن این مصرفش چیه، کاتالوگش رو بخونه مدیر ببینه به کارش میاد؟! فقط مدیر رفت این رو خرید اما به کار نمیاد. اصلا من هزینه ی نگهداری این رو ندارم. منطقه ی دوازده رفته توی دفتر دبیران نصب کرده. به عنوان مثلا یه گلدون که میذاری توی ویترین. بعد من میگفتم مدرسه هوشمنده میگفت بله! میگفتم خب کجاست اسمارت برد 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 میخری؟ به جاش دوتا پرژکتور میخری با همین پرده های معمولی حداقل دوتا کلاست پروژکتور داشتند. میدونی چی میگم.

ISSDP

مقاله در مجله ی نوآوریهای آموزشی، بیتا عبدالحسینی مقالات یکی اش این است. بیست کشوری که تا آن تاریخ این کار رو انجام دادند جمع بندی کردیم. بحثم اونجا سر روش بود. برم ببینم مدیر چه کرده این رو اشاعه بدم.

روی انتصاب مدیران هم کار کردم، مدیر باید چیا بلد باشه، مدیر کِی بگه؟ یه زمانی

آتش نشانی وظیفشه بیاد کپسولها رو شارژکنه ولی نمیاد. چون مدیرها نمیدونن نمیگه 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 ارتباط‌گرایی و شبکه‌سازی است.

چه راهکاری برای غیرمتمرکزکردن وجود دارد؟

مهمترین علتش پاک کردن صورت مساله است. از کل مدیران ما ده درصد ممکنه سوء استفاده می‌کنند پس ما کلا پاک می کنیم و بودجه را نمی دهیم و خرد خرد می دهیم. آقا اینها مگه چند درصد هستند. دو اینکه ما سیستم نظارت و بازرسیمون در کل مملکت منجمله آموزش و پرورش باید زیرش بزنن کلش رو از اول بسازن. در بین پزشکان خودش پزشک است. در آموزش و پرورش طرف خودش آموزش و پرورشی است. نظام های غیرمتمرکز باید سیستم بازرسی خیلی قوی ای داشته باشند که ما نداریم.