مصاحبه اول:

" نقد نظریه‌ها و روش‌های جدید آموزش و یادگیری با استفاده از فناوری‌های جدید"

جناب آقای دکتر سید مهدی الوانی(دکترای مدیریت دولتی و پدر علم مدیریت ایران)

مصاحبه‌کنندگان : رضا نایبی و علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

– جناب آقای دکتر الوانی ضمن تشکر از قبول زحمت برای انجام مصاحبه، پیرو مذاکره قبلی دیدگاه نقادانه خود در خصوص روش‌ها و نظریه‌های جدید آموزش و یادگیری کارکنان را برای خوانندگان این شماره از فصلنامه آموزش مدیریت دولتی بیان فرمایید:

باید عرض کنم که از نظر من دیجیتال کردن و الکترونیکی کردن آموزش، بحث انتقال اطلاعات است و یادگیری از این طریق صورت نمی‌گیرد. من می‌خواهم در خصوص اینکه آموزش چه است و چه روش‌هایی را برای آموزش می‌توانیم داشته باشیم، بحث را ادامه بدهیم. لذا لازم است نکاتی را بیان کنم: نکته اول اینکه اصولاً آموزش را چطور انجام دهیم که یک اثر بلندمدت و نافذی در ذهن مخاطبان داشته باشد. نکته دوم اینکه جامعه چقدر از این مسئله استقبال می‌کند. من سعی می‌کنم این دو نکته را به‌طور خلاصه و مفید بیان کنم. ابتدا یک تعریفی از آموزش بگویم که با مخاطب فصلنامه و شما به یک ادبیات مشترک برسیم. چون ممکن است برداشت‌ها متفاوت باشد. به‌عنوان مثال وقتی شما می‌گویید ما یک روش آموزشی به برنامه آموزش موبایلی (Mobile Learning) راه‌اندازی کرده‌ایم. درخصوص عملکرد آن همین بیان می‌شود که یک نرم‌افزاری است که در موبایل نصب می‌شود که مدیر در مسیر، یا در خانه و زمان بیکاری و یا هر زمانی که وقت آزاد پیدا می‌کند، گوش می‌کند و آموزش می‌بیند. اگر کسی چنین برداشتی از آموزش داشته باشد، ما با هم فاصله مفهومی زیادی داریم. به‌عبارت دیگر این اصلاً آموزش نیست. حال ببینیم آموزش واقعاً چیست. در تئوری‌های اولیه آموزش را انتقال اطلاعات می‌دانستند، یعنی وقتی ما اطلاعات را انتقال دهیم آموزش اتفاق افتاده است. به مروز مشخص شد که این دیدگاه درست نیست. وقتی انتقال اطلاعات منجر به نتیجه مطلوب نشود و تغییر رفتار صورت نگیرد، در اصل آموزش رخ نداده است. به‌عنوان مثال در بررسی شناسنامه آموزشی مدیران و کارکنان دولت، ۲۰۰ ساعت آموزشی ثبت شده است. بدین‌صورت که هزینه دوره‌ای پرداخت شده و کارمند در موسسه‌ای حضور پیدا کرده و به سخنرانی‌هایی گوش داده و بعضاً از مفروضات گفته شده، آزمون نیز گرفته شده و برای فرد گواهینامه حضور در دوره صادر شده است. لذا لازم است ابتدا به این توافق برسیم که آموزش انتقال اطلاعات نیست وگرنه بحث به نتیجه نمی‌رسد. علت اینکه آموزش در مرکز و سایر موسسات آموزشی به نتیجه مناسب و تغییر رفتار منجر نمی‌شود، نیز همین است. یک فرد دانایی (معلم) اطلاعات خود را به فردی که این اطلاعات را ندارد و نسبت به آن نادان (دانش آموزش یا فراگیر) است انتقال می‌دهد، که این برداشت غلط از آموزش است، زیرا اولاً یک جریان انتقال اطلاعات است و اینکه فراگیر را نادان تصور کنیم، درست نیست. تعریف دومی وجود دارد که تا حدودی تعریف بهتری است و می‌گوید آموزش و یادگیری زمانی رخ می‌دهد که تغییر رفتاری که مد نظر ما است در فراگیر رخ دهد. مثلاً وقتی هدف ما این است که کارکنان دولت به ارباب رجوع احترام بگذارند، بعد از آموزش کارکنان باید تکریم ارباب رجوع کنند. یا در بخش خصوص به مشتری احترام بگذارند و نظر مشتری برای آنان محترم باشد. حال می‌خواهیم فرد این مسائل را یاد بگیرد. بعد از اتمام آموزش ما باید به سازمان آنها مراجعه کنیم و ببینیم آیا به ارباب رجوع احترام گذاشته می‌شود. فردی که در مرکز ۲۰۰ ساعت آموزش دیده، به او کتاب، مقاله و جزوه درسی ارایه کردیم که مطالعه کند و در مرکز به آن فرد آموزش‌های لازم ارایه شد، ولی وقتی به ادارات و سازمان‌های دولتی مراجعه می‌کنید آن چیزی که وجود ندارد، احترام به ارباب رجوع است. به ارباب رجوع بی‌حرمتی می‌شود، رفتارهای زشت که دور از شأن انسان صورت می‌گیرد، که اینها نیاز به اثبات ندارد. شما همین الان برای انجام کاری به یک وزارتخانه مراجعه کنید، از درب ورود بی‌احترامی شروع می‌شود تا مسئولی که می‌خواهد کار شما را انجام دهد و چندین خدم و حشم دارد.

بنابراین در تعریف دوم آموزش، نکته مهم این است که رفتار مطلوب ایجاد شود. اگر بعد از اجرای دوره، رفتار مطلوب مورد نظر اتفاق افتاد، می‌توانید ادعا کنید آموزش داده‌اید و آموزش موفق بوده است. هر چند این تعریف هم تعریف دقیقی به حساب نیامد. زیرا تئوری‌هایی به وجود آمد که می‌گفت اگر شما ذهن افراد را تغییر ندهید تغییرات رفتاری آنان ممکن است در کوتاه‌مدت تاثیرگذار باشد، ولی در بلندمدت تغییری نمی‌کند. این دیدگاه آقای شانگ است که می‌گوید رفتاری که شما می‌کنید، متکی است به یکسری باورها، اعتقادات و آن چیزهایی که پذیرفته‌اید. یک مثال ساده عرض می‌کنم که موضوع روشن شود. می‌خواهیم موضوع بستن کمربند ایمنی را آموزش دهیم و به معنای دوم افراد کمربندها را ببندند. وقتی که این مساله را یاد گرفتند و کمربندها را بستند، این تغییر رفتار اتفاق می‌افتد. این موضوع اگر فقط از طریق جریمه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کردن افراد باشد، مثل کاری که اداره راهنمایی و رانندگی بلد است و می‌کند چون از پول جریمه‌ها ارتزاق می‌کند و لذا نمی‌خواهد بهبودی اتفاق بیافتد و این مساله را شما در رفتار آنان می‌توانید ببینید. ما می‌خواهیم افراد کمربندها را ببندند و تا زمانی که پلیس‌ها هستند و جریمه وجود دارد، می‌بندند. هر چند مثل سایر قوانین راهنمایی و رانندگی بعد از مدتی از تب و تاب هم می‌افتد و کم‌کم اهمیت خود را از دست می‌دهد و جریمه هم فراموش می‌شود. گاهی هم می‌بینند مشکل مالی وجود دارد بسیج جریمه شروع می‌شود و بی‌محابا جریمه می‌کنند، بدون اینکه منطقی داشته باشد. بنابراین مسئله دوم این است که رفتار تغییر کند؛ ولی عمیق تغییر کند. فقط رفتار تغییر نکند، بلکه ذهنیت و نگرش تغییر کند. این مسئله چگونه اتفاق پیدا می‌کند؟ یعنی من یک معلمی داشته باشم، آموزشی ببینم که ذهنم بگوید کمربند ایمنی بستن موجب سلامت است و این را بپذیرم. این پذیرش با رفتار فرق دارد. ذهن من تغییر می‌کند. این بحث معرفت‌شناسی می‌باشد که بین واقعیت و ارزش رابطه است، که در اینجا خود را نشان می‌دهد. این باور می‌گوید که رفتار شما تابع یک نگرش و ارزشی است. اگر این را بتوانیم تغییر دهیم در آن زمان ما یک معلم هستیم. اگر ما بتوانیم به شاگردان و مخاطبین خود بگوییم که انسان موجود محترمی است؛ افرادی که در کلاس حضور دارید وقتی به محل کار خود بازگشتید به ارباب رجوع احترام بگذارید، سلام دهید و حتی به در حضور او بلند شوید، زیرا این ارباب رجوع یا مشتری ولی نعمت شما است. حقوقی که دریافت می‌کنید از بابت وجود ارباب رجوع است. اگر این فرد راضی نباشد، حقوق شما حرام است. همین است که امروزه همه دنبال بدبختی‌های خود هستند، چون حق مطلب را درست ادا نمی‌کنند که این حقوق بابت چه چیزی به ما داده می‌شود. در همین مرکز و سایر بخش‌ها و اداراتی که خدمات عمومی ارایه می‌کنند، همین‌طور است. دانشجویی که ما آموزش می‌دهیم اگر از ما راضی نباشد این حقوق و حق‌التدریسی که به ما می‌دهند، برای ما حرام می‌شود.

- باتوجه به شرایط بیماری کرونا جهت جلوگیری از سرایت این بیماری، کشورهای بسیاری مجبور شدند که به روش‌های نوین و مجازی آموزش روی بیاورند، از جمله در کشور ما کلاس‌های حضوری تعطیل گردید و آموزش از طریق کامپیوتر در این دوران جایگزین شد. در مدارس سامانه‌ای مانند سامانه "شاد "جایگزین کلاس درس گردید. در دانشگاه‌ها نیز از طریق اینترنت و کلاس‌های غیرحضوری آموزش جریان پیدا کرد و برگزار گردید. هدف این بوده است که از این طریق به فراگیران، آموزش‌های لازم داده شود. در مرکز هم بالطبع همین روش آموزش‌های غیرحضوری را در پیش گرفتیم که بتوانیم رسالت آموزشی خود را در قبال کارکنان دولت انجام دهیم. لطفا بفرمایید در دوران کرونا چه تغییراتی در روش‌های آموزشی در ایران و سایر کشورهای جهان اتفاق افتاده است و نظر منتقدانه شما در خصوص روش‌ها و نظریه‌های جدید آموزش چیست؟

دنیا متوجه شده است است که این نوع آموزش یک رفع تکلیف توسط دولت‌ها و سازمان‌های متولی آموزش است. زمانی باور به این سمت رفته بود که می‌شود آموزش را ماشینی نمود، بنده آن زمان هم بیان کردم که نه کلاس‌ها در آینده برچیده خواهد شد و در دانشگاه‌های بزرگ معلمان همچنان سر کلاس خواهند رفت و اینکه ماشین جای معلم و انسان را بگیرد یک خیال خام است. آموزش ماشینی می‌تواند اتفاق بیافتد، می‌توانیم آموزش دیجیتال داشته باشیم، ولی اثربخشی و تاثیرات لازم را ندارد. به باور من اثربخشی آموزش به همین کلاس است که دانشجو در کلاس حاضر شود و همراه معلم باشد. یک دوره فترتی در دوران کرونا (تعطیلی کلاس حضوری) اتفاق افتاده است، اما این دوره دائم نخواهد بود. بعضی از موسسات آموزشی در دوران کرونا به دلیل عدم علاقمندی دانشجویان به کلاس غیرحضوری و مجازی تعطیل شدند. وقتی آموزش معلم و دانش‌آموز به‌صورت چهره به چهره شد، در آن زمان آموزش به معنایی خواهد بود که من باور دارم. این که سیستم کامپیوتری باشد و به‌طور متمرکز آموزش دهد که این به نظر من آموزش نیست، بلکه آموزش باید با تغییر نگرش همراه باشد. مرکز هم باید معلمینی تربیت کند که در استان‌ها به صورت چهره به چهره آموزش بدهند. به باور من دنیا هم کلاس‌های حضوری‌اش را تعطیل نکرد و به صورت موقت فعالیت خود را کم کرد.

- همان‌طور که مستحضرید؛ زمانی یک معلم با ۳۰ دانشجو و یک تخته سیاه در کلاس بود و آموزش می‌داد، ولی به مرور تکنولوژی آموزشی به کمک معلمان آمد. ویدیو پروژکتور، کامپیوتر و مانیتور و.... که به نظر فرایند آموزش را تسهیل می‌کند. لطفاً خلاصه‌ای از سیر تحول و تطور در آموزش، طی سال‌های گذشته را تشریح بفرمایید.

به باور من آن معلمی که ۳۰ سال پیش بر شاگردان خود اثر می‌گذاشت و شاگردانی تربیت می‌کرد که وقتی فارغ‌التحصیل می‌شدند و بیرون می‌آمدند، باور به یک موضوعی داشتند، آن معلم هیچ یک از ابزارهای آموزشی نظیر پاورپوینت، ویدیو پروژکتور، کامپیوتر و اینترنت نداشت. پاورپوینت نقش سم در فرایند آموزش دارد. زیرا توجه شاگرد را به خود جلب می‌کند و تاثیر معلم را کم می‌کند و منجر به تغییر نگرش و رفتار نمی‌شود. این فرایند

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

آموزش رو در رو و مباحث مطرح میان معلم و شاگرد، موجب تغییر نگرش می‌شود. دنیای پیشرفته، این روش‌های صوری را به شرقی‌های ناآگاه می‌دهند و روش‌های اصیل و موثر را برای خود حفظ می‌کنند. در دانشگاه‌های معتبر دنیا مثل اکسفورد و کمبریج کماکان استاد سر کلاس حاضر می‌شود و دروس به‌صورت حضوری و با بحث و تبادل نظر با شاگردان برگزار می‌شود. نمونه آن خانم مریم میرزاخانی بود که تحقیق خود را روی تخته سیاه انجام می‌داد. ما باید رابطه ذهن با ذهن داشته باشیم و بر دانشجو اثر بگذاریم. آموزش به تعداد کم، ولی به‌صورت موثر و درست برگزار شود. به جای ۱۰۰۰ نفر، تعداد ۱۰ نفر را آموزش درست بدهیم. بیاییم به جای هزاران نفر ساعت آموزش ۱۰ مدیر تربیت کنیم. ما در همین مرکز مدیران بسیار رده بالایی آموزش داده‌ایم، در زمانی که اینترنت هم نبود و کلاس‌ها به‌صورت حضوری برگزار می‌شد. به‌طور مثال مرحوم دکتر شاه‌چراغی، مرحوم دکتر ترکان و ... دانشجوی مرکز بودند که در مرکز آموزش تربیت شده بودند و بسیار تاثیرگذار در نظام مدیریتی کشور عمل نمودند. روش آموزش ما هم به این صورت بود که در کلاس می‌نشستیم و در خصوص تئوری‌ها و موضوعات مدیریتی بحث و تبادل نظر صورت می‌گرفت. یک تعداد مدیر تربیت شده، نتیجه این پروسه آموزشی بود. مدیری که وقتی صحبت می‌کرد بسیار تاثیرگذار و عمیق بود. مدیری که وقتی کار می‌کرد، نتیجه کار او و تاثیر مثبت حضور او را در سازمان محل فعالیت وی می‌دیدیم. پس ایجاد باور بسیار مهم است و سعادت انسان در راحتی او نیست. این دوران هم که کلاس‌ها به دلیل کرونا تعطیل و به‌صورت مجازی برگزار شد، موقتی بود و دیدید که مدارس باز شد و به این باور رسیدند که با برنامه‌های مثل نرم‌افزار شاد، کسی باسواد نمی‌شود. این را خود معلمین باتجربه در دو سال عدم برگزاری کلاس‌ها تشخیص دادند. شاگردی که معلم خود را به صورت حضوری نمی‌بیند، آن باور در او ایجاد نمی‌شود. معلم ایجادکننده باور در دانش‌آموز است. مسئله مهم دیگر، یادگیری اجتماعی است. انسان موجودی اجتماعی است و یادگیری انسان در اجتماع و تعامل است. بسیاری از یادگیری‌های ما از طریق معلم نیست، بلکه از طریق همگنان خودمان است. Social learning یعنی آموزش در محیط جمعی اتفاق می‌افتد. وقتی در جمع می‌نشینیم و یک نفر صحبت می‌کند و ما گوش می‌کنیم، شما می‌بینید استدلال ضعیفی دارد. یک نفر دیگر صحبت می‌کند، می‌بینید استدلال قوی دارد و از او یاد می‌گیرید که به این فرایند social learning می‌گویند. آموزش در محیط جمعی اتفاق می‌افتد، همان چیزی که در روش‌های نوین وجود ندارد. هر کسی تنها می‌نشیند، تنها محتوای آموزشی را گوش می‌کند و تنها واکنش نشان می‌دهد. در بحث یادگیری جمعی و اجتماعی ما از جمع یاد می‌گیریم. یادگیری طبیعی در جمع اتفاق می‌افتد، لذا باید جمع فراگیران و دانش‌آموزان همواره وجود داشته باشد. به‌عبارتی دانش‌آموزان در یک کلاس جمع شوند و معلم برای آنها صحبت کند و دانش‌آموزان علاوه بر معلم، از یکدیگر هم یاد بگیرند. یادگیری مشارکتی و جمعی باعث می‌شد که مثلاً در موسسه هاروارد ایران- که اکنون دانشگاه امام صادق مستقر است و وظیفه تربیت مدیر را به‌عهده داشت- گروه‌های آموزشی تشکیل شده بود و در اتاقک‌هایی که ساخته بودند، به این صورت که ۷ الی ۸ نفر در آنها می‌نشستند و یک موضوعی را هر کدام با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کردند. دقیقا همین یادگیری جمعی و اجتماعی انجام می‌شد. در مبحث دیجیتال شدن آموزش این اتفاق نمی‌تواند اتفاق بیافتد. یکی از سهولت‌های آموزش دیجیتال هم این است که هر کس می‌تواند در اتاق خواب خود هم درس یاد بگیرد. این راحتی البته به معنای تاثیر داشتن و مطلوبیت نیست. تکنولوژی شما را راحت می‌کند، ولی به این راحتی بسنده نکنید. این راحتی فریبنده و اغواگر است. شما باید تلاش کنید، باید سر کلاس بیایید، صبح زود بلند شوید که این خود، آموزش است. آموزش واقعی با حضور معلم و رابطه Face to face است که آموزش در این رابطه عمیق و اثرگذار می‌شود و روی مفروضات و تفکرات بنیادین ما اثر می‌گذارد. اگر این آموزش یک در هزار هم باشد، ما موفق بوده‌ایم. دیگر با محرک دنبال دانش‌آموز و فراگیر نمی‌رویم که رفتار مطلوب حاصل شود. این اقدام راهنمایی و رانندگی در مثال بستن کمربند ایمنی، چون در آموزش تغییر نگرش موفق نبوده است، در اصل به‌کارگیری روش محرک- پاسخ است و برای آموزش حیوانات به کار می‌رود و شایسته انسان نیست. باید تلاش کنیم و گروه‌هایی را تجهیز کنیم. به‌عنوان مثال زمانی در مرکز، گروه‌هایی تحت عنوان Training of Trainers که به اختصار TOT گفته می‌شد که یک عده‌ای را آموزش می‌دادند که می‌رفتند در استان‌ها و جاذبه معلمی را به یک گروهی منتقل می‌کردند. ماندگاری تاثیر آموزش به سختی و مشارکت و فعالیت حین دوره آموزشی است. رابطه احساسی و عاطفی معلم و شاگرد بسیار ارزشمند است که سیستم‌های الکترونیکی این را از ما حذف می‌کنند. من در خصوص تکنولوژی و عوارض بد آن بسیار صحبت دارم. به‌عنوان مثال فکر نکنید تلفن همراه کار را آسان کرده است. تلفن همراه بسیاری از روابط احساسی و عاطفی که لازمه زندگی انسان است را بدون اینکه متوجه باشیم از ما گرفته است. به‌جای رفتن پیش دوست و صحبت کردن با دوستان، یک پیام می‌فرستیم. در یک پژوهشی در خصوص ایموجی‌ها، بیان شده بود که فرصت نگارش یک جمله احساسی را از انسان‌ها گرفته است. نتیجه این ارضا نشدن عواطف و احساسات، منجر به این

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

می‌شود که آستانه تحمل افراد جامعه کاهش پیدا می‌کند و همگی پرخاشگر می‌شویم، زود از کوره در می‌رویم و پرخاش می‌کنیم که این‌ها همگی عواقب فقدان ارتباطات عاطفی و احساسی افراد جامعه و نیاز روح انسان است. به باور من تکنولوژی به کمک انسان نمی‌آید، بلکه تکنولوژی آمده جای تفکر انسان را بگیرد. این بیماری‌های مغز و روان از قبیل آلزایمر و فراموشی همگی از آن است که مغز را وادار به فعالیت نمی‌کنیم. مثلاً شماره تلفن و آدرس حفظ نمی‌کنیم.

– به‌عنوان سوال آخر آیا روش‌ها و درون مایه و محصول دوره‌های آموزشی کارکنان دولت در نیم قرن اخیر، صرفاً انتقال اطلاعات بوده و یا خیر و تغییر نگرش اتفاق افتاده است؟ آیا رابطه سالم واقعیت و ارزش(Fact And Value) اتفاق افتاده است یا خیر؟ یا اینکه برای ایجاد تغییر مطلوب چه کارهایی باید انجام شود؟

کمیت‌زدگی یکی از ویژگی‌های فرهنگ اداری ایران شد و این موضوع هم علت ورود فرهنگ اثبات‌گرایی Posivitism آماری بود. ما گاهی اوقات با آمار با هم صحبت می‌کنیم و به کمک آمار می‌خواهیم یکدیگر را مجاب کنیم. وقتی صحبت از آمار شد ما تقریباً تمام کیفیت‌ها را با کمک اعداد، ارقام و آمار فدا می‌کنیم. این یک آفت است؛ زیرا وقتی می‌خواهیم حرفی بزنیم، گفته می‌شود ببینید طبق آمار N درصد این‌گونه است. هر چند آن آمار بیان شده هم قابل راستی‌آزمایی نیست. ما فکر کردیم که اگر بگوییم کارمند ما ۲۰۰ ساعت آموزش دیده بهتر از این است که بگوییم ۲۰ ساعت آموزش دیده است و دچار کمیت‌گرایی شده‌ایم. شناسنامه آموزشی کارمند بالغ بر ۱۰۰۰ ساعت آموزش است ولی در عملکرد آن هیچ تغییری احساس نمی‌کنیم. در گذشته در مرکز آموزش مدیریت دولتی، ما به دنبال این بودیم که یک تعداد به عنوان الگو تربیت کنیم که اینها Trainner باشند، این‌ها مربیان آموزش بزرگسالان باشند و بروند مدیران را درس دهند یا کسانی را آموزش دهند که در آینده می‌خواهند مدیران را درس دهند. اینها باید این قدرت کلام و نفوذ را داشته باشند و بتوانند مدیران را تغییر دهند. به‌جای این که در شناسنامه آموزشی ما ۲۰۰۰ ساعت آموزش باشد، ۲۰ ساعت باشد، ولی دانشجویان را در یک فضای آرام به دور از محل کار و یادگیری اجتماعی آموزش دهیم. هر دانشجو و مدیری از یک استان مختلف می‌آید و با یکدیگر می‌نشینند و محاوره می‌کنند. در همین راستا ما در بعضی از کلاس‌ها می‌گفتیم، در این کلاس معلم نیست و شما به نوبت از تجارب موفق خود بگویید. این خود بهترین کلاس است که هر کس با سابقه کار مختلف تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارد که می‌شود تجربه و سابقه مثلاً ۲۰۰ ساله که با هم در یک رابطه تعاملی و گفتمانی این تجربیات را رد و بدل می‌کنیم. این می‌شود یک آموزش در طی سال، که اثرگذاری آن بیش از صدها ساعت آموزش بود. باید کمیت را کنار بگذاریم و به کیفیت را در نظر بگیریم. ما متاسفانه سیرت‌ها را می‌گیریم ولی صورت‌ها را خیر، ماشین آخرین سیستم سوار می‌شویم ولی زباله و ته مانده غذا را از ماشین به بیرون پرت می‌کنیم. در زمینه آموزش هم این‌گونه هستیم. ما کامپیوتر را خیلی زودتر از کشورهای پیشرفته می‌گیریم. گوهر اصلی آموزش تغییر رفتار است نه شکل‌های بیرونی آن و در اصل شکل‌های بیرونی تابعی از آن هستند.

در پایان آرزوی من این است که ما در مرکز به جایگاهی برسیم که دوره‌های کوتاه‌مدت خوبی داشته باشیم. به جای ۹۰۰ نفر ۹ نفر در نشست‌ها حضور داشته باشند که بعد بتوانند در سازمان خود تغییر و فکر ببرند. نکته دوم معلمین عاشقی را پرورش دهیم. معلمین سابق ما که تاثیرگذار بودند همگی عاشق کار خود بودند. شغل معلمی برای آنها برای ارتزاق نبود و معلمین باید عاشق معلمی باشند. پول در معلمی و تدریس نیست و این را باید به معلم گفت. مدیر عامل و دلال بیشتر پول می‌گیرند و اگر کسی دنبال پول است نباید معلم شود. ما باید معلمین خوبی داشته باشیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]