بسمه‌تعالی

سابقه‌ی مدیریت:12 سال رشته‌ و مقطع تحصیلی: کارشناسی آموزش ابتدائی

سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش:26 سال تاریخ مصاحبه: /1401 محل مصاحبه: مدرسه نظام مافی

مدت زمان مصاحبه: 60 دقیقه شماره تماس: 09125206295

پژوهشگر: چطور شد مدیر شدید؟

در اداره واحد حراست بودم میخواستم از اداره بیام بیرون گفتن باید مدیر بشی. در اداره دردسرهای مدیریت رو دیده بودم و نمیخواستم مدیر باشم اما گفتن باید مدیر بشی.

سابقه ی تدریس هم دارم. تربیت معلمی بودم. ده سال ابتدایی درس دادم پایه پنجم یک سال پایه اول

به طور عام مدیر مدرسه چه شایستگی هایی باید داشته باشه؟

تعامل با همکار و والدین. باید در ابتدایی قبلش کار کرده باشم و شناخت داشته باشم. الان به من متوسطه پیشنهاد کنند نمی روم. مگراینکه یکسال حتما معاون باشم چون شناخت ندارم. و تعامل با همکار و والدین. در برخی دضعف ها می بینم مدیر شاید نتواند کاری هم انجام دهد اما همین تعامل باشد خیلی موفق است. سال گذشته گفتم بهترین قوت من تعامل با همکار است. اما انقدر هم نبوده که سوء استفاده کنند. تعامل باشد همه ی کارهای آموزشی و پرورشی انجام می شود. اولین جلساتی که مدرسه جدید رفتم خصوصا در ابتدایی چون هر روز هستند محیط خانواده است.تعامل که باشد خیلی کار درست انجام می شود پیشرفت هم خوب است.

جه ویژگی هایی این تعامل رو مثبت می کنه؟

بله. من در مواقع خاص سخت گیری میکنم اما خب ارتباطات خوب است.

اقتدار در عین صمیمیت؟

بله. چون من خودم چندسال معاون بودم دوتا مدیریت رو دیده بودم. یک مدیر خیلی قانونمند و خشک. یک مدیر هم خیلی آزاد و بی قانون. مدیر دخشک کارش پیش میرفت اما همکار با جان و دل انجام نمیداد و گاهی هم خوب پیش نمیرفت و باعث اصطحکاک بین مدیر و معلم میشد. ولی الحمدلله خوب بوده در این چند سال. در این چندسال همکاری که خوب کار نکرده آخر سال گفتم این مشکلاتت هست. یا اصلاح کن یا خودت برو

فضای یادگیری مناسب درو چطور تعریف میکنید؟

من در هر مدرسه ای که می آیم در ابتدا کلاسها رو می بینم. سعی میکنم کلاس و حیاط یک محیط شاداب برای بچه باشه. اولین چیزی که بچه می آید در مدرسه می بیند باید این باشد که فضایش خوب است. کلاسش شاد است، تمیز است، میز و نیمکت هایش تمیز است. می روی در کلاس می بینی کمدهای درب و داغون ، میزها کثیف و خط خورده. حتی منطقه دو که اسمش منطقه دوست ولی اینطور است. این باعث می شود سطح یادگیری بچه ها هم بیاید پایین. برای همین اولین کاری که من میکنم همین است. اینکه اولیا مشارکت کنند خوب بشود. اولین کار محیط خود بچه ها از کلاس گرفته تا حیاط را خوب میکنم. امسال سال اول من است. خیلی ها می گن چرا دفترت رو رنگ نمیکنی. گفتم تابستان. اول کلاسها. و الحمدلله در مدارسی هم که رفتم با تعاملی که با اولیا و همکارها داشتیم، با اینکه مدارسی بود که مشارکت ها ضعیف بود ولی با این حال تونستیم که یک کلاس خوب درست کنیم و فضا را آماده کنیم. در کنارش بحث توانایی معلم، برخورد معلم خیلی خوب است. معلمی داریم که از لحاظ درسی ضعیف است ولی چون ارتباطش با دانش آموز خوب است دیگر ضعف ها دیده نمی شود و داشتیم معلم توانمد ولی سختگیر و استرس را به خانواده منتقل می کنند و یادگیری عقب میفتد.

چطور فضا روی سطح یادگیری تاثیر می گذارد؟

شما خودتان جایی بروید شلخته باشد رویتان تاثیر ندارد؟ یا ماشینتان را تمیز میکنید می نشینید احساس میکنید نو است. بروید در محیط کلاسها، کلاسی که چیدمانش خوب است. معلم تخته ها و کارهایش را روی دیوار کلاس گذاشته زیبا و قشنگ است در مقایسه با کلاسی بروید که بهم ریخته و منگنه روی دیوار و دیوارها کثیف، کمد معلم بهم ریخته و شلخته است جذابیت می آید پایین. یک حالت تاثیر روحی. تمیزی نقطه مثبتی است که روی یادگیری تاثیر دارد. چیدمان کلاس، آنچه معلم روی دیوار کلاس میزند تاثیر دارد.

کلاسهای درسی فعلی را بلحاظ ساختار معماری و چیدمان کلاس، چقدر برای یادگیری مناسب میدانید؟

کلاسها یا خیلی کوچک است نسبت به تعداد دانش آموز. همین مدرسه سال نود ساخته شده. پایین کلاسها نسبت به تعداد دانش آموز کوچک است. بالا می روی کلاس بزرگ است. نصفش خالی است. انگار برای آزمایشگاه ساخته شده. استاندارد نیستند انگار. یا کلاسها سکو ندارند. بعضی دارند بعضی ندارند. مدرسه میلانی مرز بین دو و پنج بود کلاسها خیلی کوچک بود. یادگار بد نبود. لک زاده هم استاندارد نبود. اینجا استاندارد نیست.

در مورد چیدمان میز و نیمکت ها نظرتان چیست؟

بعضی معلم ها اگر فضا داشته باشند کلاسشان را میزها را گرد می چینند. یک مدتی روی کار گروهی اداره گیر داشت انجام میدادیم برای اینکه گروه بندی شود. اما بعدش هم رها شد.

پشت سر هم نشستن بچه ها رو مناسب می دانید؟

خب کارگروهی نمی شود انجام داد.

خودتان تابحال به تغییرات چیدمان و تغییر کلاس فکر کردید؟

خب گاهی برخی معلم ها بچه ها را می آوردند بیرون. می برند در کتابخانه یا آزمایشگاه. مثلا آزمایشگاه طوری چیده شده بچه ها می نشینند بغل هم و روبروی هم. اما کلی حساب کنید اکثرا به همین روش قدیمی است. پشت سر هم نشستند کار انجام می دهند.

آیا فکر میکنید که باید این چیدمان، معماری و ... تغییر کند؟

در مدارسی که بخواهیم واقعا مدرسه باشد باید آزمایشگاه و کتابخانه داشته باشد. سایت داشته باشد. مدرسه ی ما این فضا را دارد، کتابخانه هست میز و نیمکت چیده اند اما کوچک است. می خواستیم جابجایی انجام بدیم اما زمانبر است. باید با توجه به اینکه کلاسها چه اندازه است باید تابستان جابجا کنیم. تغییرات اینچنینی می توانیم انجام دهیم. ولی آزمایشگاهمان خوب است. بعضی مدارس که اصلا آزمایشگاه ندارند. یه کمد هست می گویند آزمایشگاه است. تازه آزمایشگاه ما هم .سایلش ناقص است، برخی وسایل نیست و .. در اکثر مدارس این مشکلات هست. اینجا جدید ساخته شده فضایش بوده مثلا می بینید در کلاس یک جای مخصوص شستن دست و ... اما بلااستفاده. آزمایشگاه را برده اند یکجای دیگه. چون بعضی کلاسها سنگ مثل کاشی آشپزخانه کار شده و میخورد که آزمایشگاه باشه انگار. یه اتاق بغلش هست مثل غسالخانه. ما امسال کسی را آوردیم که علاقه داشت تر و تمیز کرد و ... اما کامل نیست. مثلا یک سری کیت ها هست اصلا بدرد نمی خوره.

فضاهای اطراف مدرسه را می توانید استفاده کنید یا محدودیت دارید؟

مدرسه یادگار امام بودیم سرای محله اش یک کتابخانه داشت خیلی می آمدند دنبال دانش آموز و طرح میگذاشتیم همکاری میکردیم. آنجا ارتباطمان با سرای محله خوب بود تشویق میکردیم بچه ها بروند آنجا. سرای محله اینجا تابحال ارتباط برقرار نکردیم. هنوز سرای محله ی مدرسه ی قبلی آمده اینحا سراغ ما. اینجا پارکش هست هنوز استفاده نکردیم. مسجد را می خواهیم ارتباط بگیریم. مربی پرورشیمان رفته ارتباط برقرار کند. یک طرح بهنام محمدی هست نیروهای مسجدی می آیند در مدرسه و کمک مربی پرورشی می کنند. حالا من خودم که انقدر علاقه دارم یکسال فقط توانستم ارتباط بگیرم. اینجا هم هنوز نتوانستیم ارتباط برقرار کنیم. اینجا فاصله دور است و بیشتر با دبیرستان ارتباط می گیرند.

مانع چیست؟

اینکه خود مسجد فعال باشد. اینجا مسجد نزدیک نداریم. مسافت طوریست که نهایتا یکبار بت.انیم بچه ها را ببریم. طرح بهنام محمدی، طرح امین می گوئیم نیرو به ما بدهید که بیایند اینجا کمک حال ما باشند. طرح امین نیروهاغی طلبه دارند میفرستند دبیرستان. خانمها را می فرستند ابتدایی.

رئیس منطقه الگوئی طراحی کرده چهارتا میم مدرسه-محله-مسجد-منزل. ما با خانواده ها در ارتباطیم ولی با سرای محله تاحدودی توانستیم، مسجد هم هنوز نشده. در سرای محله بحث شهرداری خیلی تاثیر دارد. بعضیهاشان می آیند روی یک مدرسه ی خاص زوم می کنند. من لک زاده هم بودم خانم علیزاده سرای محله ارتباطش با من خوب بود و تعامل داشتیم. گاهی آموزش خانواده میگذاشتند و ما همکاری میکردیم معرفی دمیکردیم. بعضی مدیرها برای کارهای پرورشی خیلی راغب نیستند. ما خودمان یک مسجد فعال داریم دنبال این هستیم که نیرو بفرستیم در مدارس ولی سنگ می اندازند. خیلی به مدیر بستگی دارد. حالا یک سری چهارچوبهای قانونی هست بعضیهاشان می ترسند و می گویند باید مجوز داشته باشیم اما مجوز هم داشته باشیم عقیده نداشته باشند زیاد همراه نیستند. ولی اینجا من خودم دوست دارم اگر مسجد نزدیکم بود می توانستم بروم و همکاری کنم. آنجا که بودیم مشکل مجوز فوق برنامه داشتیم گفتیم بهترین کار این است که از ظرفیت مسجد استفاده کنیم ، مسجد کلاس بگذارد و دانش آموز را میفرستیم بروند آنجا و شما جذبش کنید. رفتیم فکر میکنید چه گفتند؟ گفتند پول بده اجاره کن و ... من گفتم من میخواهم دانش آموز را بفرستم اینجا تو جذب مسجد کنی. وظیفه ات این است جذب کنی من دارم همکاری میکنم با تو میگوئی پول بده. نهایتا یک مسجد دیگر آمد دو سه تا اردو برگزار کرد. مساجد بیشتر کارشان می رود روی راهنمائی و برای ابتدایی کمتر کار میکنند وگرنه اگر می توانستیم بیشتر کار کنیم . مثلا بحث قرآن را معلم ها وارد نیستند خیلی . خودش نمی تواند خوب بخواند چه برسد به آموزش. اما اگر بشود از آنها که تخصصشان است استفاده کرد خب خیلی بهتر است. مثلا همین طرح امین تخصصشان است که چطور بچه را جذب کنند اما الان مثلا قرآن در مدارس خوب اجرا نمی شود مگراینکه معلمی علاقه داشته باشد کار کند. من می گویم آموزش را بچه یاد میگیرد و پرورشی مهم است. معاون پرورشی خوب نداریم. اداره هم راه به راه بخشنامه میفرستد. من می گویم سه تا کار را انتخابی انجام بدهیم ولی خوب انجام بدهیم. نیازی نیست مدام گزارش بدهیم به اداره. تهش می خاهد لوح تقدیر به من بدهد؟ نمی خواهم.

سایر پتانسیل های محله چطور؟ مثل آموزش مشاغل و ...

یک طرحی هست به اسم طرح بوم . یکی اش آشنایی با مشاغل است. من از ظرفیت اولیا استفاده میکنم. توانمندها را می گویم بیایند. برخی خیلی توانمند هستند و می آیند با پاورپوینت و ...

یکی بود کارش معدن بود. آمد با پاورپوینت و ... بچه ها تازه فهمیدند کار معدن چیست. یا مثلا پرستاری، به مناسبت روز پرستار آمدند در مورد کارشان و مشکلات و خوبیهایش گفتند. نجاری طرف آمد کار نجاری سر کلاس انجام داد. خوب بود، نکاتش باعث شد بچه ها شناخت پیدا کردند. در برخی کلاسها خودم میرفتم می پرسیدم. بچه ها نظرتان چیست. می گفتند و پاسخ می دادند.

الان مدیرهای مدارس اکثرا درگیر کار عمرانی و مالی هستند. به ما آمدند و گفته بودند مدیر باید مهر و آبان برود سر کلاسها و بررسی کند. ما میگفتیم شما اصلا اجازه می دهید ما فرصت داشته باشیم برویم سر کلاسها؟ یعنی انقدر درگیر چیزهای متفرقه می شویم کار آموزشی را که باید انجام دهیم نمی توانیم به درستی انجام دهیم. مثلا امسال داستانی سر سرویس برای ما درست کرده اند. راننده ها ناراضی، اولیا پول نمی دهند. آمدند مثلا شفاف سازی کنند و اذیت کنند. انگار پول داخلش هست. یه عده برنامه جدید می نویسند و قرارداد جدید می نویسند و ... این یکیش. سیستم مالی یکطور دیگر. آن از سیستم سیدایشان. هر روز ذهن آدم را درگیر می کنند و داستان جدید داریم هر روز. الان اولیا بی نظمی سرویس را به چشم من می بینند. کمبود معلم، میفرستند کلاسها را پر کنیم فقط. نگاه نمی کنند معلم توانمند هست یا نه می خواهند فقط کلاس پر شود. این مدرسه لک زاده قبلش تابستان یک معلم آمده بود گفت من میخوام درس بدم ولی ریاضی رو نمیتونم درس بدم. گفت رفتم پیش رئیس منطقه گفته برو فقط کلاس رو پر کن. زورکی اجرا کردن. کمبود منابع داشتن. نیروهای خدمتگزار رو یه دوره کلاس گذاشتن و فرستادن در مدارس. الان معلم های ما. یه معلم خوبه و توانمنده ولی یکی نیست. اداره میگه فقط باید بره سر کلاس که کلاس پر بشه. من به معلم ورزش یا به خدمتگزار نمی تونم بگم بالای چشمت ابروئه. چون هرچی بگم معلم ناز میکنه میگه میرم یه مدرسه ی دیگه. وقتی نظام ارزشیابی وجود نداره همه اش باعث میشه کییت کار و کیفیت آموزشی بیاید پایین. من این مدرسه چهار طبقه است، چارت سازمانی میگه با این تعداد دانش آموز دوتا خدمتگزار بهت تعلق میگیره. نمیتونم بهشون سخت هم بگیرم چون طبقات زیاده و فشار بیاریم میگه نمیام دیگه.

روز تعطیل که من اومدم به یه سری کارهام برسم بازهم کارم عقب میفته. یه کار من مدیر پول گرفتن است. همه اش درگیر کارهای عمرانی و اختلاف حل کردن و .. هست. مدیر نباید درگیر کار مالی باشد که. نمیرسیم اصلا کار آموزشی انجام بدیم.

امسال به من گفتند یک معاون باید برود. من با ششصد و خرده ای دانش آموز به کدام معاونم بگم برو. هراتفاقی میفتد مدیر باید پاسخگو باشد. اگر جذب معلم و خدمتگزار و معاون و ... دست خودم بود یا نظامی بود که مدیر می توانست نظر بدهد روی انتخاب، خیلی کیفیت نظام آموزشی میرفت بالا. همه ی اینها دارد به بچه ها ضربه می زند. معلم های ما همه شان توانمند نیستند. آنی که توانمند نیست سی سال باید در آموزش و پرورش باشد.

تمام این کارهای تغییرات بر عهده ی خودتان است و طراحی و ...

تنهایی که نمی شود. اول این که معاونهایت باید همراهت باشند چون بیشترین ارتباط با والدین را معاونها دارند. بتوانند اولیا را درک کنند و از توانمندی اولیا استفاده کنند. و خب شما هرکاری را بخواهید انجام بدهید نشورت می گیرید دیگر. اینکه چه رنگی بزنید، چه کنید. ما نمازخانه را که طراحی کردیم نقاشی آمد که چندین سال در مدارس کار کرده است. بعضی طرح ها را من میگفتم میگفت مثلا خوب نمی شود. اینجا کوچک است و بهتر است چنین کاری کنی. میگم باید مشورت بگیریم و باتوجه به بودجه قدم به قدم برداریم. اینجا انجمنش متاسفانه تشکیل نشد، بهشون گفتم که اگر مشارکت کنید ما هم برای دانش آموز انجام می دهیم. هرکدام از مدارس را هم آباد کردیم الحمدلله جابجا شدیم. متاسفانه جابجاییهایمان زیاد است. یک مدرسه ای رفته بودم دو سال اول کلی کارهای عمرانی اساسی انجام دادیم، سال شوم شد و تا خواستم روی کارهای آموزشی تمرکز کنم جابجا شدم. به آقای سیدی گفتم کجا جابجاشم، تازه شناخت پیدا کردم و تعامل خوب است. اما بخاطر بحث های سیاسی گفتند حتما باید جابجا بشوی. خب برای چه ما باید جابجا شویم. مدیر بعدی سیاست خاص دیگری دارد و ممکن است هرکار من انجام دادم بی اثر شود. وقت و هزینه همه هدر می رود. لک زاده که بودم گفتم اصلا نمی خواهم جابجا شوم ولی گفتند نمی شود. سه سال آنجا بودم و کار دستم آمده بود و آخر شهریور به من می گویند جابجا شو. کارها نصفه نیمه مانده و عقب افتاده.

مهم ترین ویژگیهایتان تعامل و ارتباطات خوبی است که می توانید برقرار کنید.

من هر مدرسه ای که رفتم هم اولیا اکثرا راضی بودند و هم معلمان. محیطی که فراهم شده بود و آرامشی که تامین شده بود معلم ها دلشان نمی خواست من بروم. من سعی میکنم معلم مشکل هم داشته باشد کمک و حمایتش کنم مشکلش را حل کند. اولیا هم بیایند و بگویند هم تلاش میکنیم تا مشکلات را برطرف کنیم. برخی ویژگیها مثل سخت گیری نمی شود تغییری داد. می گوئیم باید به بچه یاد بدهیم همه یکجور نیستند. برخی سختگیرتر هستند و برخی راحت تر. اول اینکه سعیمان این است که مشکلات را حل کنیم و برطرف شود و تابحال پیش نیامده مشکل به اداره برسد. برخی مدیرها یکهو می آیند سخت میگیرند. معلم هم لج میکند و نمی شود کاری کرد. و سعی کرده ام با معلم ها همراه باشم وقتی مشکل دارند. سعی کردم در مدرسه آرامش باشد. برخی مدیرها خیلی خشک هستند و می گویند مثلا بخشنامه آمد باید انجام دهید اما من می گویم این بخشنامه هرچقدر را توانستی انجام بده. مشکلی هم ندارم هرچقدر در حد توانم بوده کار انجام دادم. شاید امتیاز بالاتر نگرفتیم ولی هرچقدر توان بوده انجام دادیم.

الان یکی از خانمهای مدیر یک کاری کرده که معاون خیلی عالی که من میشناسمش از دستش شاکی است و می گوید می‌خواهم بروم از اینجا و عاصی شدم. تعامل باید وجود داشته باشد تا یک کاری که راحت می شود انجام داد سنگ انداخته نشود.