بسمه‌تعالی

سابقه‌ی مدیریت: 5 سال رشته‌ و مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد علوم تربیتی – مشاوره - سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش: 19 سال تاریخ مصاحبه: /1401 محل مصاحبه: مدت زمان مصاحبه: 48 دقیقه +

09352107367

پژوهشگر: چطور شد مدیر شدید؟

من از سال 81 وارد آموزش و پرورش شدم. با کار آموزش شروع کردم. اکثرا معاون بودم، دبیر بودم. متوسطه شروع کردم. دو سه سال سرپرست بودم مدیر مدرسه نبود و بعد وارد کار آموزشی شدم و همینطور پله پله رفتیم جلو. آزمون مدیریت دادم. شش هفت سالی هست که انتصاب مدیران آزمونی شده. با آزمون شروع کردیم و آزمون و مصاحبه و ... تا الان که در خدمت شما هستیم.

یک مدیر آموزشی چه شایستگی هایی باید داشته باشد؟

مدیر آموزشی دو مدل مدیریت باید بلد باشد. اول اینکه تخصص در مدیریت آموزشی داشته باشد. یعنی همه ی سرفصل های آموزشی رو بلد باشه و بتونه وارد کار آموزضش بشه و بخش اعظمش کار اجرائی بلد باشه، یعنی فقط تئوری دانستن کافی نیست. ما خیلی از مدیرها رو داریم که – من سالیان سال با مدیرهای خیلی زیادی در تمام مقاطع در ارتباط بودم. بلحاظ تئوری دکترا هم دارند همه ی روش تدریس ها و جوانب آموزشی رو بلدن، نیازها رو میدونن، مزایا رو میدونن ولی نمیتونن اجرا کنن. اجرا خیلی مهمه. ارتباط گیری با همکارها خبیلی مهمه. بتونه یه تیم قوی آموزشی کنار خودش بچینه. و بتونه استفاده کنه و رهبری کنه. بتونهه سیستمی عمل کنه. یعنی از بالا بتونه یک تئوری رو وارد کنه اجرا کنه و در نهایت ارزشیابی اش بکنه که ببینه درست اجرا شده یا نشده. اینها خیلی مهمه. مدیریت واقعا پنجاه پنجاهه. در بخش تئوری خیلیها هستند بهترین مدارک مدیریتی رو دارن ولی در اجرا کم میارن، حالا یا بلحاظ شخصیتیه یا بلحاظ کم تجربگی اجرائیه. اجرا حتی از بخش تئوری هم مهم تر است. شما خیلی از مدیرهای موفق ما رو می بینیدرشته شون اصلا مدیریت نبوده و حاشیه ای داشتن، ولی میتونه مکمل باشه. مطمینا کسی که هم اجراش خوبه هم مدیریت خونده دیگه میشه گل سرسبد. خلاصه میتونه موفق تر باشه. ولی به نظر من در مدیریت هر دوئ رکن مهمه|، یعنی باید هم اجرای خوب داشته باشی، به قولی تیزبین و زرنگ باشی. یه قدم جلوتر از بقیه باشی در کار اجرات و اینکه تئوریها رو بدونی، مباحث علمی رو بدونی، مقاله ها رو بخونی به روز باشی، مباحث آموزشی رو بدونی، و به قولی سنتی نری جلو.

تعریفتان از فضای یادگیری چیست؟

محیط یادگیری متناسب با سن یادگیرنده باشه. یعنی شما هیچ وقت یک مدرسه ۀ ابتدایی رو نمیتونی مثل یک مدرسه ی متوسطه تعریفش کنی. فضا خیلی باید در حد سن دانش آموز باشه. مطمئنا فضای بازتر و نورگیرتر و تمیزتر میتونه خیلی در آموزش کمک کنه ولی دنیای بچه ها به نظر من یک دنیای رنگی رنگیه. یعنی شما شاید اگر این طور باشه باید بگی مدارس روستا اصلا بدرد نمی خوره. یا بچه اصلا توی مدرسه ی روستا نمیتونه آموزش ببینه، داغونه، ساختمون قدیمیه. اگر بچه ها فعالیتهایی که دارن میکنن، در ابتدایی دارم میگم و شاید برای متوسطه مخالف اینها باشم، وقتی بچه ها کارکردهاشون رو روی دیوار می بینن، نه تشویق و نه تنبیه، کارکردهاشون رو روی دیوار می بینن. یعنی شما وارد یک کلاس که میشید میتونید بفهمید این معلم از اول سال تا حالا چه کارهایی انجام داده. خود بچه ها هم می بینند، براشون مهمه کارشون روی دیواره. ایجاد انگیزه میکنه.فضای آموزشی از لحاظ فیزیکی، مطمئنا، من الان نقاشی مدرسه ی ما، سالی که وارد مدرسه شدم یکسال قبل از کرونا، اینجا یک فضای کلا سفید بود، تمیز بود، مرتب بود، ولی کلا سفید بود و یه رنگ معمولی مثل همه ی خونه ها داشت. ولی من این فضا رو نمی پشندم برای بچه ی ابتدایی (6:23) الان شما نگاه کنید فضای دیوارهای مدرسه ی من هرکدوم توی راهرو اینجا اتاق اداری ماست، یا توی کلاسها رو نگاه کنید هر دیوارش یه رنگه. یعنی من یه دیوار سبزه، روبروییش نارنجیه، این ور صوتیه، اونور آبیه. همه ی کلاسهای من نورگیریش به همین شکله یک دیوار کاملا نورگیره، یک دیوار هم تخته است، حتما دیوار انتهای کلاس یا زرده یا آبیه یا قرمزه، یه رنگ شادی داره، یعنی بچه ها کلا درگیر هیجانند در ابتدایی، هرچقدر بتونی هیجان رو بیشتر تزریق کنی مطمئنا میتونی محیط شادابتری رو داشته باشی. مثلا شما الان توی همه ی کلاسهای من وارد بشید حتما سقف تزئین شده است. حالا یا با کار خود بچه هاست یا آماده است یا کار اولیائشونه. حتما روی دیوار کارکرد نقاشی بچه ها خورده، برگه ی نقاشی روی دیوار نیست. کارکرد عملی بچه هاست، دست سازه های خود بچه هاست. الان شما اتاق معاون من رو ببینید تمام کارهای بچه ها روی دیواره. شاید شلوغ باشه ولی بچه ها میان می بینن و لذت می برن. براشون مهمه که کار بچه روی دیواره. بچه ها خیلی در تفکر انتزاعی نیستند که تشویق مهم باشه یا معلم چیزی رو بگه و ... اون چیزی که می بینن براشون مهمه. می بینه کارش رفته روی دیوار، معلم تشویقش کرده، نه جایزه. ما امسال یک طرحی هم داریم مساله محور، اصلا جایزه رو حذفش کردیم. یعنی ما اصلا کمد جوایزمون بر خلاف بقیه ی مدارس امسال خیلی باز نشد. سعی کردیم بچه ها رو به مدل دیگه تشویق کنیم. کارها و کارکردشون تشویق میشه تا اینکه به جهت مادی و هدیه و ... باشه. ولی مطمئنن فضای فیزیکی میتونه پنجاه درصد قضیه رو کمک کنه مخصوصا بچه هایی که این فضا براشون مهمه. مثلا من یه دانش آموز داشتم دوئ سال پیش روز کلاس بندی، کلاس اولم یکی صورتی و یکی آبی بود، افتاد توی کلاس آبی، گریه میکرد که من باید توی کلاس صورتی باشم. من عشق رنگ صورتی ام. دنیام صورتیه، حرفهای گنده گنده و جسارت به خودت بدی که بیای مسئول مدرسه رو پیدا کنی و مدیر رو و بهش بگی من باید توی کلاس صورتی باشم. اصلا نه دوست براش مهم بود نه معلم، می گفت من باید برم توی کلاس صورتی، واقعا برای بعضی بچه ها این مهمه. ولی میتونه، حتما قرار نیست ما بهترین امکانات رو داشته باشیم که رنگ صورتی روی دیوار باشه. همین رنگ صورتی میتونه با کاردستی بچه ها رنگی رنگی بشه. اینه که من فکر میکنم فضای آموزشی واقعا روی آموزش تاثیر داره.

این ساختمان از اول برای مدرسه ساخته شده؟

بله. برای چهل سال پیشه تقریبا. خیلی داغون بود. بهرحال به مرور زمان کارهای زیادی روش انجام شده و این دو سه سال هم گزارش مصور هم داریم. مدرسه کلا کن فیکون شد. یعنی من خیلی سعی کردم که فضا رو تغییر بدم. مطمئنن هزینه هم داشته برام ولی مدل مدل چیدمان ابتدایی باشه. مدل کلاسها، میز و نیمکت ها. میز و نیمکت واقعا مهمه در ابتدایی، مدل کلاسها هوشمند باشه. فضای کلاسی، فضای حیاط آزمایشگاه، کتابخونه، امسال افتتاح کردیم. اینها فضاهایی است که میتونه در آموزش کمکمون کنه.

پس یعنی میگید تا پنجاه درصد مهمه؟

بله. ولی مهمیش نه اینهک بگم اگر نباشه امکانات از دست رفته، مهمه ولی با ایده به راحتی میشه پیش برد، ملزم هزینه نیست حتما.

میتونید در جایگاه معلم سوم در نظر بگیریدش؟

بله! ولی باید تعریف بشه که توی چه امکاناتی. یعنی واقعا راهکار وجود داره. ولی انقدر مهم هست که میتونه به عنوان معلم تاثیرگذار باشه.

کلاسهای فعلی رو مناسب می دونید؟

آخه مناسب با چی دارید مقایسه میکنید؟ اگر نسبت به استاندارد بین المللی و استاندارد جهانی بخواهیم مقایسه بکنیم نه، میتونیم بگیم زیر پنجاه هستیم. از لحاظ فضا، از لحاظ مدل میز و نیمکت، بخواهیم چینشمان، راحتی کلاس و .. رو بخواهیم در نظر بگیریم خیلی بخواهیم خوب نمره بدهیم میگیم 50 درصد استاندارد تعریف شده برای دانش آموز ابتدایی و بخواهیم با یه روالی که داره توی کشور ما داره اجرا میشه، از نظر من مدل کلاسم، تونسته هشتاد درصد قضیه رو پاسخگو باشه. فقط یه چیزی که معضله و من امسال خیلی روش مقاومت کردم و بالا نبردم، تعداد بالای دانش آموز در فضا است. این فضاهایی که ما داریم استانداره، خوبه ولی برای تعداد دانش آموز سی نفر، نه چهل نفر، چهل نفر واقعا دیگه فشرده میکنه، تهویه باید داشته باشه، نداره. باید سرمایش و گرمایشش صد باشه، خدا رو شکر هیچ مشکلی ندارم در این مساله اما با توجه به آماری که از منطقه می بینم و از مدیرها می شنوم اینطوری نیست که همه ی مدارس کلاسهاشون کولر داشته باشه. تازه مدارس خوب هم هستند گاهی. از منطقه ی پنج آن طرف تر می رویم می بینیم کولر ندارند. سرمایش و گرمایش حداقل امکانی است که باید برای بچه ها فراهم کرد (13:44).

که حداقل از لحاظ جسمی اذیت نشه، بدون بقیه ی چیزها، مثلا میز و نیمکت من فکر میکنم نمیتونم بگم تنها مدرسه ولی شاید بگم جزو ده تا مدرسه ی اول منطقه هستم که پارسال میز و نیمکت من کلا عوض شد. یعنی من الان هر کلاسی رو باز کنی نوهست. من پارسال تمام 250 تا میز و نیمکتم رو نو گرفتم. یک شکل و یکدست. خب این خیلی مهمه، میز و نیمکت های قبلی که بچه ها می نشستن داغون بود، مانتوها پاره میشد مشکلات دیگه داشت، رویش نوشته بود، بچه اصلا احساس خوبی نداشت از اینکه از جامیز این نیمکت استفاده کنه.

چطوری تونستید با این کمبود بودجه تغییر بدید؟

خیلی سخت. ببینید کار کردن توی مدرسه همونطور که گفتم کار اجرا خیلی مهمه شما اولین کاری که باید بکنید اینه مه 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 نمیاد 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(16:05) وذخیلی 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. یه 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 و 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 اموزان 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. از هر پایه من یه دونه کلاس بیشتر ندارم. یه دونه اول دارم، یه دونه دوم دارم، یه دونه سوم و احساس میکنم تا حایی باید بری جلو که بتونی اینها رو کنترل کنی. من 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. (17:24) بلحاظ بودجه مالی، اختلاف خانوادگی، روحی، میشناسم، باهاشون زنگ ورزش میرم، حتما با بچه‌ها ها زنگ ورزش میرم، حتما توی مراسم و توی کارگاهها میرم، سعی میکنم بچه ها رو توی دستم 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، نمیگم مشکل مالی نداریم، خیلی هم داریم، خیلی هم می دویم، خیلی هم حرف می شنویم، یعنی متاسفانه در مملکت ما، مدیری که میخواد کار کنه بیشتر حالت به حسابداره توی مدرسه، یعنی همهاش باید بگه دخلم چقدره،خرجم چقدره، مدیر باید تمام دغدغه اش فضای اموزشی باشه (18:22) مدل های آموزشی باشه ولی نیست دیگه و کار خیلی سخته توی مدیریت، قبلا این طوری نبود، ما هم گول قبلا رو خوردیم که اومدیم مدیر شدیم، قبلا مدیر فقط مدیر بود، اموزش انجام میشد، درخواست ها انقدر نبود، تنوع کار انقدر نبود، یه مدل آموزش روتین سنتی وجود داشت، معلم درسش رو میداد و بعد هم خداحافظ شما. الان بچه میاد تو موظفی شورای دانش آموزی بذاری، دانش اموز میاد ازت درخواست داره، کلاس اموزش خانواده میذاریم، اگاه میکنیم اولیا رو اولیا که اگاه بشه میاد ازت درخواست داره،میاد انتقاد میکنه، میاد به قولی راهنمایی میخواد، پس هی همراه با اینها سوادها میره بالا، اطلاعات میره بالا تو هم باید کار بیشتری ارائه بدی.

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.

مبنای فکری شما بر اساس چیه؟ بر چه مبنایی به چنین بینش و تفکری رسیدید؟

من فکر میکنم که من متوسطه هم ده سال کار کردم، ده سالی هم هست در ابتدایی ام، اگر تو بنا رو، ابتدایی خیلی مقطع مهمیه، من با اداره هم همکاری میکنم، واقعا برنامه ریزی ای که توی ابتدایی میتونید انجام بدید، جمله ی معروفی که میگن مقطع ابتدایی کشوری رو نجات دادی کل اون مملکت رو میتونی نجات بدی، این واقعا مهمه، یعنی شما هرچی توی ابتدایی بچینی توی اون ذات یادگیری دانش اموز، ایجاد علاقه بکنی، استثنائات هم وجود داره، یعنی شما می بینی دانش آموز ابتدایی رو بیخیال اومده بالا، راهتمایی رو بیخیال اومده بالا ولی یه فرد موفق جامعه هم هست. ولی اون حس قشنگی که شما میتونی ایجاد انگیزه بکنی توی بچه ها، توی ابتدائيه که میتونی کمکشون بکنی، توی ابتدائيه که باید پی رو بچینی، من الان هیچکس ملزمم نکرده ولی من امروز کارگاه نجوم داشتم، کارگاه نجوم اسمش هم برای ابتدایی سنگینه، از پیش دبستانی تا ششم، تمامشون سینمای سه بعدی طراحی کردم، فضا آوردم، اردوی درون مدرسه ای گذاشتم، دیدم هوا سرده زمستون نمیشه بچه ها رو اردو برد، چادر برپا کردم، سینما سه بعدی روی سقف، فضای تاریک، یه فضای حالت رصدخونه ایجاد کردم، استاد آوردم هیجان ایجاد کردم و همه بالاخره بدونی چه خبره، دستت بیاد(22:04) حالا شما میری راهنمایی اصلا این اتفاق هم شاید پیش نیاد، شاید هیچوقت هم دیگه با نجوم سر و کار نداشته باشی و بری یه راننده تاکسی بشه ولی باید بدونه. الان لوح بچه ها صفر و سفیده، هرچی جذب بکنه بعدا از کلاس هفتم به بعد میتونه ازش استفاده بکنه، اگر قراره هشتم انتخاب رشته بکنه میدونه نجوم چه خبر بوده، آشپزی چه خبر بوده، میدونه دست ورزی خیاطی چه خبر بوده، من کارگاه نمددوزی گذاشتم کارگاه سازه ماکارونی گذاشتم، بچه باید دستش بیاد، حالا هشتم ما میگیم انتخاب رشته کن، بچه میگه من رياضی رو دوست دارم بخاطر نمره ی ریاضی که فلانه بعد میری کلاس دهم و یازدهم و میفهمه انتخاب رشته اش اشتباه بوده، چون اطلاعات نداره دیگه، اطلاعات از بچگی جذب میشه، من الان از همکارها ببین ادم بزرگا هم صدق میکنه، من همکاری دارم که بالای پونزده، شونزده سال سابقه داره باید خیلی تلاش کنی روش تدریس اون فرد رو عوض کنی، بیای روش نوین تدریس رو بهش یاد بدی، مدل حضور توی کلاسش رو بخوای عوض کنی (23:14) خیلی باید تلاش کنی و همۀ مدیرها دنبال آئم باتجربه میگردن. میگن ببین این 15 سال 20 سال چهارم درس داده یعنی عالیه. ولی من مدیری ام که هیچ وقت دنبال معلم باتجربه نمی گردم میگم باید معلمی باشه که لوح آموزشیش پاک باشه. نه اینه صفرکیلومتر باشه ولی در حد یکی دوسال، ذهنش بسته نشده باشه، بتونه خودش ایده بده، خودش اجرا کنه . روش تدریس رو میخونه، حالا آقا تو چه ایده ای داری. نه اینکه آقا من 15 ساله دارم ضرب رو به این روش درس میدم، بهتر از همه هم جوواب داده، همه ی ریزه کاریها و فنون رو هم بلدم. این نه. دنیای ما دنیای درحال تغییره، این برای همون روش سنتی خوبه که شما بیای یه شبه میخوای ضرب رو به بچه درس بدی، میگی بیا اینجا من میخوام بهت جهش رو هم درس بدم، برای جهش این روش سنتی خوبه. ولی اگر تو میخوای دانش آموزی تربیت کنی برای شش سال ابتدایی که بعد هم وارد متوسطه بشه و راهنمایی باید خلاقیت یادش بدی. باید میدون رو باز بذاری من الان امسال یه روش تدریس حل مساله محور دارم. با همکارها از تابستون شروع کردیم، از اداره کل استاد میاد، معلمهای ما طرح درس می نویسن. دیگه نه به روش سنتی و آموزش های قبلی و کدوم معلم از همه موفق تر بوده؟ اونی که دوساله سابقه داره، انقدر این ذهن داره باز و قشنگ کار میکنه. معلم کلاس ایکسم که سی سال سابقه داره هم داره خوب کار میکنه ولی سختشه،سی ساله یه مدل درس داده. ولی اون یکی در هرچی بگی حرف و ایده داره و ذهنش داره می چرخه. دقیقا من این رو بارها و بارها امتحان کردم، شما در بطری دارو که یه سری جدید وارد بازار شد و پیچی نبود ما بزرگترها خیلی سختمون بود، من همیشه می چرخوندم ولی می دیدم باز نمیشه ولی یه قلقی داشت ولی مطمئن باش اون رو بده دست یه بچه ی سه ساله به راحتی برات باز میکنه. چون اصلا می بینی بچه ی سه ساله جایی از خونه است که تو اصلا فکرش رو هم نمیکنی . چون لوح سفیده. ما قلق قبلی رو داریم ولی این اون نیست. به نظر من دنیالی بچه ها تا سفیده، وقتی میگم ابتدایی مهمه، اگر ما ابتداییمون رو درست کنیم مطمئنیم دانشگاهمون درست میشه. حالا شستشوی مغزی و ... که اولیا میزنن همه شعاره من همیشه میگم شما همه چی رو باید یاد بدی و بچه بتونه بعدا از داده اش استفاده کنه.

چطور رسیدید به این نتیجه که باید سراغ روش مساله محور برید و یا کارگاههای مختلف برگزار کنید؟

چون در روش سنتی می بینم پاسخگو نیست. رشته ی خودم لیسانس مرتبط نبود. فوق لیسانس دوسال درس میخوندم در اجرا بودم. یعنی من زمانیکه معلم مدرسه بودم و معاونت رو پشت سر گذاشته بودم رفته بودم و در اجرا بودم. ضعفها رو میدیدم. می دیدم به روش سنتی دارم درس میدم و بچه بعد از ده دقیقه خسته است. داره خمیازه میکشه هیچ انرژی ای نداره. میخواد بره خونه مادر با بدبختی بشینه بالای سرش تکالیف رو انجام بده . در اجرا ضعف ها دستم اومد و خدا رو شکر ارتباطم با دانشگاه خیلی خوب بود. اساتید خیلی خوبی داشتم و پایان نامه ام به این سمت گرایش دادم در رابزه با خودکارآمدی بچه ها که بچه ها چقدر میتونن از خودشون انتظار اشته باشن؟ ما چطور میتونیم این رو ذاتی کنیم بچه از خودش انتظار داشته باشه. نه با تهدید و تشویق و تنبیه من بخواد انگیزه ای توش پیدا بشه . رویش کار کردم و همان زمان در اجرا بودم. رفتم مدارس دیگه و دست 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 ریتضی 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. هر طرحی که اداره بهم میده با جون و دل اجرا میکنم. نه لیبلی نه نمادین و عکس و فیلمی، میرم در بطنش و خروجی اش رو هم بهشون میگم، آقا این طرح شما فت نمی ارزه فقط داری وقت اضافه میذاری. من به دل کار میزنم. بچه ای که استرس داره و زنگ تفریح خصوصا بچه ی کلاس اولی، یه دونه روی این پام می نشست و یه دونه روی این پام. بچه ای که گریه میکنه دنبال مامانشه، بغلش میکنم. انقدر باهاش بغل به بغل مبرم جلو تا بتونه از مامانه دل بکنه و این رو عیب نمی دونم. خب نمیاد، خوشش نمیاد، نیاد تا یه هفته عادت کنه. نه! سعی میکنم توی دل کار برم. این برام مهمه یعنی احساس میکنم تا نری توی دل کار نمی فهمی جریان چیه. تا سر زنگ علوم نری با بچه ها کار کنی مدیر بودنه مهم نیست،باید بری ببینی بچه ی تو سر زنگ علوم چه نیازی داره. 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، ولی ملزمن معلم های من باید هفته ای یکبار از آزمایشگاه استفاده کنند، ملزمند 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 خیلی زیاده 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. ولی خدا رو شکر تیم موفقی دارم. همیشه فکر میکنم اگر یک مدیر موفقه تیمش خوب بوده. هیچوقت موفقیت در یک مدرسه شخصی نیست. من اگر خوبم معاونم خوبه که من اگر تا چهار می ایستم معاونم تا چهار می ایسته با من. معلمم خوبه که اگر من بهش میگم، من تمام سه سال تعطیلات مجازی رو من توی اسکای گذروندم. اسکای گذروندن خیلی برای معلم و مدیر سخته. اول هزینه شه. باید هزینه کنی مثل شاد مفت نیست. دوباید استدلال بیااری اولیا پول بدن، نمیدن، غر میزنن و ... بعد باید معلمت رو توجیه کنی که معلم دو ساعت در اسکای باید تصویر بدی، خونه ات باید کنترل شده باشه، صدا نباشه. به همه شون تخته دادم توی خونه، اتاق کار داشتن، آنلاین میشدن تصویر میدادن و تدریس می کردن. نه توی شاد وویس بدن، فیلم بذارن و کلیپ بذارن. خدا رو شکر همراهن. خیلیهاشون خودشون اتاق کارشون رو در خانه تجهیز کردن ولی خیلیهاشون از من خواستن، لب تاپ در اختیارشون گذاشتم. به سختی، برای مدرسه ی دولتی خیلی اینها سخته ولی از اولیا کمک گرفتم. همین الان جمعه اعلام کردن تعطیله ما احتمال دادیم تا اخر هفته تعطیل باشه من همون روز اسکای رو راه انداختم. در اسکای شما باید کابر تعریف کنی. کدملی تعریف کنی اتاق باز کنی. خیلی زیاده. بچه میخواد وارد بشه بلد نیست، خطا میده. حالا خدا رو شکر بچه ها چون دو سال کار کرده بودند وقتی جمعه ده شب به همه اعلام کردم اسکای، همه اکی بودن. اون سی درصدی هم که جدید بودن همون شب براشون آموزش گذاشتم. من ساعت هفت شب اسکای خریداری کردم. نه شب با معاونها و معلمها جلسه گذاشتم، وویسی همه ی اطلاعات رو گذاشتم که دیگه حرفی نباشه از شنبه. خودشون استقبال کردن و تشکر که خدا رو شکر ما رو از دست شاد راحت کردی. معلم ها که دیدم اکی هست ، تقسیم بندی کردم کاربرها رو تعریف کردم و دیدم اول ها صفر کیلومترن، سریع ساعت ده معلم من با پدرها و مادرهای کلاس اول جلسه گذاشت. ساعت ده شبه، اکثرشون در جلسه شرکت کردند و توضیحات اولیه رو یاد گرفتند و فردا صبحش با معلم . فردا صبح دوتا معلم داشتم که تابحال با اسکای کار نکرده بودند. گفتم پاشید بیایید مدرسه. اومدن اینجا کلاسشون رو برگزار کردن خیلی سختشون بود، وسطش یکیشون حالش بد شد. گفت من امروز برم توی شاد قول میدم فردا برم توی اسکای، گفتم اشکال نداره. خدا رو شکر همراهی هست، خدا هم کمک میکنه. ولی میگم کار آموزش و پرورش کار جهادیه. آدم معتقدی هم نیستما، البته تا خدا نخواد و کمک نکنه که اتفاقی نمیفته، ولی در ادامه ی مسیر آدم نباید معتقد باشه که اینجوریی کار کنه. آدم باید وجدانی کار کنه. بگه آقا من قراره یه نسل رو نجات بدم. من قراره یه حس خوب رو داشته باشم. الان هیچکس از من کلاس رباتیک، 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 یه مدیر موفق باشه باید همه ی جوانب رو بسنجه، به نظر من این خیلی مهمه. 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. توصیه میکنم حتما برو. یک مدرسه با امکانات کم. منطقه ی دردمنمدی هستند که مدیران موفقی که دارن اونجا کار میکنن خیلی کارکشته ی این کارند. مدرسه ی من هنر نمیکنه پول باشه میز و نیمکت بخره. من مدارس همکاری داشتم که زنگ میزدن میگفتن خانم آخوندی میز و نیمکت هات رو نمیخوای بده به ما و با جون و دل می گرفتن. مثلا 19 تا میگفتن برای ما گنجه. مدرسه هیدخت خیلی مدیر گرمی هم داره. ما سه تا مدرسه در شهرتهران از طرف اداره کل انتخاب شدیم و داریم این طرح رو کار میکنیم. طرحی که تو دیگه با اداره کار نداری، مستقیم با اداره کل در ارتباطی. خدا رو شکر پشتشان هم گرم است، با خود آقای دکتر کریمیان داریم کار میکنیم، با خانم دکتر معصومی داریم کار میکنیم. دکتر کریمیان مسئول آموزش و پرورش شهر تهران هستند. خدا رو شکر کمکمان هم کرده، طرح خیلی خوبیه و داره چالش ایجاد میکنه در آموزش. دنبال این نیست که بابا بچه بیاد کتاب باز کنه، اصلا.

ما سه روزه در مدرسه کارگاه خرید و فروش راه انداختیم. بچه های کلاس پنجم که باید درصد رو یاد بگیرن و دارن سود رو یاد میگیرن که یعنی چی، تخفیف یعنی چی که همیشه تا ششم مشکل دارن، نمیدونن سود غیر از اون چیزیه که تو هزینه کردی، میان درآمد روزانه رو میگیرن و میگن این مقدار درآمد داشتیم. این در پنجم، ششم و اول راهنمائی خیلی بچه ها رو اذیت میکنه. ما اومدیم این رو مساله محور برگزار کردیم، بچه ها فروشگله گذاشتند، جنس میفروشن، نسبت به قیمتی که بالاش زده یه مبلغی بالاتر میفروشن به بچه های دیگه و خیلی سخت بود تا این کارگاه رو راه بندازیم. حالا قراره بقیه ی محاسبا را بعدا در بیارن. حالا سه روزه چهار روزه بچه های ما فروشگاه راه انداختن، بچه ها رو تشویق کردیم برید از دوستانتون خرید کنید، اولیا رو گفتیم بیایید خرید کنید این رفت و آمد اولیا و بی نظمی و CHALLENGE . هرشب همکار من باید چک کنه بچه ها امروز چندتا چیپس و پفک و .. فروختند و چندتا بستنی فروختند. بچه اصلا نمیدونه داره ریاضی یاد میگیره. کتاب ریاضی اصلا باز نشده در بخش درصد ولی، بعد از یک هفته حالا میگیم بچه ها چی یاد گرفتید، حالا این میشه مساله ی ما و درس ما. ما بچه رو درگیر میکنیم. یا آموزش کلاس سوممان برای درس آب و صرفه جوئی، یک نفر یک روز اومد در کلاس و گفت آب مدرسه تون امروز قطعه، مصرفتون بالا بوده، بچه ها در این هیجان و ... گفتند آب رو پرداخت میکنیم. همون لحظه زنگ خورد، بچه ها بریم وضو بگیریم برای نماز، آب قطع بود. مراقبت کنیم بچه های دیگه نیان پایین، کلی ماجرا داشتیم. این دیگه بچه یادش می مونه که قراره چطور آب رو مصرف کنه. خوشحالن. به قولی خیلی چیزها رو فدای این کار کردیم، خیلی هزینه ها دادیم، از زندگیمون دادیم، از زمانمون دادیم. از مالمون دادیم اما خوشحالم. به هرحال قرار نیست ما در ابتدایی بچه رو فیلسوف کنیم. این یه شعاره، من و همیشه در تمام جلساتم گفتم. ما قرار نیست فیلسوف پرورش بدیم در ابتدایی، ما قراره یک حس خوب از آموزش رو ایجاد کنیم. من خودم آدم معتقدی هستم ولی گفتم وقت نمی کنی عیبی نداره زنگ هدیه رو حذف کن. گفتم کتاب هدیه تموم نشد امسال عیبی نداره. یدونه بچه یاد بگیره آب رو چطور مصرف کنه دیگه ما توی چهل سالگی نباید بگیم خانم ماشین خونه ات رو با شلنگ نشور. شاید همه نرسن و نمی رسن اما از 100 تا سی تا هم برسن میتونه براشون مفید باشه. حالا نظر منه ممکنه کسی به نه. اما متوسطه رو کار کردم دیدم در متوسطه نمیتونی ذات رو تغییر بدی خیلی سخته چون پله چیده شده. هر سالی من اعتقاد دارم مثل یک پله می مونه آقا یک تا هفت که دست منه خوب بچینم، حالا بعدیش هم که دست یکی دیگه است اون رو هم خوب بچینه اما اگر من این رو بد بچینم اون هم دیگه نمی تونه بچینه و می ریزه. اگر پایه رو خوب چیدی، بچه حس خوب داشت از اینکه اومد مدرسه که اگر گفتند آلودگی همه هورا نکشن که مدرسه تعطیله. بچه های من گریه میکنن میگن تعطیلی، چون فضای مدرسه فوق العاده شاده.

بزرگ بودن ساختمان کمکتون کرده؟

صد در صد فضا خیلی کمک میکنه. تازه میگم من تلاش کردم جمعیت کلاسهام سی و چند نفر بیشر نشه، بلوار فردوس بالای 40 نفر کلاسهاش جمعیت داره. 40 تا بچه در یک کلاس. فضای گلخونه، حیاط تمیز و اکی خیلی کمکم کرد. گلخونه این نبود. مدیر قبلی زحمت کشیده بود، بهار اینجا خیلی قشنگه، این فضا رو ترتمیز کردن یه کم. من که اومدم رفتم یه مدرسه دیدم آبنما داره، کادر و انجمن گفتن نیازی نیست، من گفتم خوبه فضا رو دلنشین میکنم. خیلی هزینه کردم به کمک اولیا آبنما زدم این وسط. انقدر مورد استقبال قرار گرفت، الان بچه ها کلاسهای آموزششیشون رو میان اینجا ، من جلساتم رو که تعداد کم باشه در همان فضای بسته ی وسط تشکیل میدیم. خیلی خوشاینده برای همکارهای من که فضا، فضای دلنشینیه. سخته به هرحال، رسیدگی میخاد، هزینه میخواد. اینها جز سختی چیزی نداره.