بسمه‌تعالی

مصاحبه شونده: آقای باقری مدیر دبستان میرزا کوچک خان منطقه 6

سابقه‌ی مدیریت: 10 سال رشته‌ و مقطع تحصیلی: ارشد مدیریت آموزشی

سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش: 29 سال تاریخ مصاحبه: /1401 محل مصاحبه: محل دبستان

09354460922

پژوهشگر: چطور شد مدیر شدید؟

در همه ی قسمت های مدرسه بودم. زمانی مدیر منطقه پیشنهاد کرد و گفت اینجا نیاز داریم. من قبول کردم و بعد از آن ماندگار شدم علی رغم میل باطنی. بهرحال مدیریت سختی های خودش را دارد. هرجا اصلا. حتی بغیر ا ز آموزش و پرورش. وقتی مسئولیت پذیرفتی .اگر بخواهی فقط ژست داشته باشی آسونه.

تعریفتان از مدیریت چیست؟

کلا مدیریت هماهنگی بین اجزای یک واحد برای پیشبرد اهداف اون مرکز. این هماهنگی به ظاهر اسمش خیلی ساده است ولی در واقع برای این هماهنگی باید زیرساختها رو آماده کنی. یکی از این زیرساختها فضاست که اینجا فضای آموزشی را می گوئیم. زیرساخت فضای آموزشی، فضای کاری نیروی انسانی، فضای روحی و روانی دانش آموززان و اولیا و حتی کارکنان اداره که نیروهای بالادستی مدرسه حساب میشوند همه باید مهیا باشد تا بتوانیم به این اهداف برسیم. همه ی اینها باید به نوعی هماهنگ بشود که شما بتوانید آن کاری که مدنظر نظام آموزشی هست بهش برسید.

هدف در مدرسه از نظر شما چیست؟

هر مدرسه ای برای خودش اهداف جداگانه ای دارد. در این شرایط فعلی. به این دلیل که امکانات هر مدرسه با مدرسه دیگر فرق میکند. نه فقط فیزیکی، تفکری هم هست. تفکر یک مدیر با مدیر دیگر متفاوت هست و این باعث شده که اگر وارد جزئیات بشیم، باعث شده مدارس تفاوتهایی رو بدست بیارن و البته این حسن هست چون باعث ایجاد رقابت میشه و پیرفت اهداف رو سرعت ببخشه.

هدف آموزش و پرورش به صورت کلی مشخص هست، نظام تعالی ... منتها خود مدرسه از چندبخش تشکیل شده که شما رسیدگی به این بخش ها و آموزش به اینها رو باید با ساخت زیرساختی که برای بخشهای مختلف ارکان مدرسه تعریف میکنید بتونه در جهت داهداف قرار بگیره.

من درک خودتون رو میخوام.

اهداف بنده تشکیل یک محیط شاد برای دانش آموزان است. حالا این محیط شاد از فضا گرف6ته، نیروی انسانی، کمک از عوامل بیرونی مدرسه، اولیا و ... گرفته که می توانید با استفاده از اینها یک محیط شاد درست کنی. وقتی محیط شاد تشکیل شد خودبخود روحیه ی بچه ها مشارکت بچه ها و اولیا ، مشارکت همکاران افزایش پیدا میکنه. این هدف کلی هست. اینکه چطور به این برسیم اول اینکه باید یک کار تبلیغاتی انجام بشه که اولیا و دانش آموزان و همکاران از دیدگاه شما باخبر بشن. باید دائم صحبت دکنی ایده بدی راهکار بدی آزمایش و خطا انجام بدی تا بتونی اون محیط شاد رو برای بچه ها و همکاران به دست بیاری. درست است که مدرسه برای دانش ؟آموزان است اما اگر معلم این مدرسه هم شاد نباشد هرچقدر که در و دیوار این مدرسه از طلا باشد با اینحال چون مخاطبمان نیروی انسانی هست و نمیتونیم باهاشون کنار بیاییم باید به صورت موازی هم دانش آموز و هم همکار بلحاظ روحی و روانی در حد معقولی باشند تا بتوان این محیط شاد را حفظ کرد. هدف از تشکیل محیط شاد هم دوتا جنبه دارد یکی یادگیری آ؛سان و یکی دیگر هم بحث ر.وانی جامعه خصوصا در مقطع ابتدایی هست.

یعنی بچه ها شاد باشند و این شادی را همراه خودشان داشته باشند جامعه ی شادی خواهیم داشت؟

بله در درازمدت. قرار نیست من الان یک برنامه ی شاد در مدرسه بگذارم و بعد کل جامعه شاد بشود. تداوم این برنامه ها، چون شادی بچه ها به خانواده ها منتقل می شود. اگر این تداوم پیدا کند و چند مدرسه در یک سال تحصیلی اینگونه باشند شما بوضوح می توانید ببینید که چه اتفاقی می افتد. همانطور که ما در مدرسه مون در این یکی دو سه ماهه دیدیم که چه اتفاقی افتاده. این منوط به نیروی انسانی کارآمد و آموزش دیده در این زمینه باشه. نه نیروی انسانی ای که از چندین سال قبل با همان افکار قدیمی بخواد بیاد، نمیخوام زحمت همکارم رو نادیده بگیرم اما نسلها متفاوت هستند و خودمان داریم به وضوح می بینیم. حتی نمیگم سال به سال، هر پنج سال هم بخواهیم مقایسه کنیم این تفاوت را می بینیم. طبیعی هم هست و اگر غیر از این بود باید شک میکردیم نسبت به جامعه و این اصل قضیه غاست وگرنه پیشرفت معنی پیدا نمیکنه. زمانی می توانیم پیشرفت را در جامعه ای ببینیم که تغییرات محسوس باشه. حالا ما باید افکارمان را بروز کنیم و نخواهیم چیزی که در ذهن خودمان هست از بچه ها طلب کنیم. این خیلی کار را سخت میکند که منی که آموزش ندیدم چطور با بچه ها مواجهه کنم.

آیا بین مدارس دولتی هم رقابت هست؟

اگر همکاران من اهل ذوق و شوق باشند که خدا رو شکر هستند بله. میتوانیم رقابت کنیم در فضای فیزیکی و روانی مدرسه.

این رقابت در چه بافتیست و کجا دیده می شود؟

منظور من از رقابت مسابقه نیست. منظورم یادگیری است که من از همکار خودم یاد بگیرم که چه ایده هایی را برای ساخت مدرسه اش بکار برده و اون هم اگر من موردی داشتم بیاید و یاد بگیرد.

منظورتان فضایی است که همه دارند باهم رشد میکنند؟

بله. به شرط اینکه همکارها بخوان و این تجارب بین مدیران رد و بدل بشود.

شادی رو در محیط یادگیری چطور می بینید؟ مصادیقش را بگوئید.

شاادی مثل خوشبختی میمونه. کسی نمیتونه برای خوشبختی تعریف منسجمی بده. همینکه شما در یک مکانی آرامش داشته باشی این یعنی شاد بودن. دلهره و استرس و اضطراب نداشته باشی یعنی شاد بودن. لزومی نداره برای شادی بچه ها حتما آهنگ های شاد پخش کنید یا از تصاویر زیبا استفاده کنید. طوری رفتار بشه که دانش آموزان احساس آرامش بکنند این یعنی شادی. بیش از این باشد چه بهتر. در کنار این میتوانید فضا را آماده کنید. از موسیقی استفاده کنید. از برنامه های دیگر آموزشی و تفریحی استفاده کنید که شادی و آرامش رو بیشتر کنه.

تعریفتان از محیط یادگیری چیه؟ به کجا میگید محیط یادگیری؟

معمولا اون چیزی که سنتی هست یک چهاردیواری + چندتا میز و صندلی و یک تخته سیاه و یک معلم. اما اگر بخواهیم امروزی تر نگاه کنیم هر عاملی که باعث یادگیری بیشتر، یعنی افزوده شدن اطلاعات به دانش آموز، بشه میشه محیط یادگیری . فرقی نمیکنه میخوااد توی خیابون باشه، حیاط مدرسه باشه یا همون چهاردیواری که گفتم. یه مثال براتون بزنم مدرسه تعطیل شده بود داشتم میرفتم بیرون. تعدادی دانش آموز ایستاده بودند منتظر. جلوی مدرسه را برای لوله ی گاز کنده بودند . همانجا بچه ها رو جمع کردم. اون آقا براشون توضیح داد که این وسیله دارد و چیست و هدفش چیست و .... آن شد یک محیط یادگیری در خیابان.

هر عاملی، هروسیله ای، هر گفتاری، هر تصویری.

با توجه به این شما محیط فیزیکی رو، از معماری و طراحی ساختمان تا در و دیوار و ... را یک عامل دخیل در یادگیری یا جزئی از یادگیری می دانید؟

نمیتونیم یادگیری را از فضایش جدا کنیم. زیرا ناخواسته در ذهن افراد خصوصا بچه ها تاثیر داره. شما وقتی یکجا محیطی باشد که در آن آرامش دارید ذهنتان هم آرام است و یادگیری صورت میگیره. تا اینکه یکجایی باشید سیاه، خشک و خشن و تصاویر بیروحی باشد، فضای سردی باشد ناخودآگاه آنجا استرس و اضطراب وارد می شود و شما خواه ناخواه از یادگیری بیرون می روید اما اگر فضایی باشد که متناسب سن بچه ها، مقطع و ... تدوین کنید می بینید که یادگیری هم بهتر صورت میگیره.تصور کنید کلاسی که رنگش قرمز است یا سبز است یا ... است. بعد اگر بخواهید اینها رو آزمایش کنید می بینید که چقدر میتونه تاثیر داشته باشه.

پس شما محیط یادگیری مناسب را فضایی که آرامش بخش باشد می دانید؟

هدف نهائی این است که آرامش داشته باشد. بچه احساس راحتی کند.

شما آرامش داشتن را مقدم به یادگیری می دانید.

بله اگر آرامش نباشد شما هرچقدر هم افزایش کیفیت یادیگیری را داشته باشید نمی توانید به اهداف نهائی برسید چون زیرساختش باید آماده باشد. مثل این می ماند که ماشینی که چرخ ندارد تمام اجزای ماشین هم از بهترین برندها باشد، این ماشین حرکت نمیکند.

تشبیه خوبی بود! الان کلاسهای درسی فعلی را مناسب برای یادگیری می دانید؟

اصلا. به هیچ عنوان . شما حتی بگو یک درصد. به این خاطر که میز و نیمکت ها متناسب با سن بچه ها نیست. رنگ آمیزی بسیار نامتناسب هست. فضای فیزیکی صد در صد غیر استانداردی داره. اندازه ی کلاس، نوع در دلیلش هم این است که اینجا اصلا مدرسه نبوده. اینجا خانه مدرسه است! اما ما داریم سعیمان را میکنیم که فضایی آماده کنیم که حداقل با توجه به شرایط موجود بهترین بهره برداری کنیم. نمونه اش هم در این دو سه ماهی که آمدیم نشانتان بدهیم.

فکر کردید تابحال میز و نیمکت ها را جمع کنید؟

بله می تواند نباشد منتها اون هم احتیاج به زیرساخت دارد که فراهم شود. یکی بحث سلامت جسمانی بچه هاست. الان ثابت شده که برای زانو ضرر دارد انسان دو زانو یا چهارزانو بنشیند. یکی بحث بهداشت پا هست. مهم ترینش تغییر نگرش اولیا نسبت به این قضایاست. درصد قابل توجهی از اولیا شاید نتوانند علت این تغییر را درک کنند . یکی از عوامل مهم مدرسه داری در ابتدایی خصوصا اولیا هستند این خیلی جاها کمک کننده است اما امری که چندین سال است سیستم آموزشی کشور به سمتی رفته که در زهن اولیا حک شده تغییرش خیلی سخت است.

تغییر نگرش، یا بروزرسانی افکار از چه طریقی اتفاق میفتد؟

این فقط کار من مدیر یا آموزش و پرورش نیست. این همت کشوری می خواد. از صدا و سیما و سایر ارگانها گرفته باید کمک کنند تا این اتفاق بیفته. من هم به نوبه ی خودم هرجا که بتونم در زمان مناسبش صحبت میکنم حتی با تک تک اولیا وقت گذاشتم در این مورد صحبت کردم.

خودتون برا به روز بودن چه اقداماتی میکنید؟

من همینکه رشته ی ارشدم رو مدیریت آموزشی انتخاب کردم خودش یک به روزرسانی است. گرچه من هم مشکلات خاص خودم را دارم. آموزش هایی که می توانم ببینم. تغییر دیدگاههایی که می توانم داشته باشم. اینکه خودم رو جای بچه ها قرار بدم این خیلی میتونه کمک کنه. با بچه ها چه داخل مدرسه چه خارج آن صحبت کردن. آموزشهایی به من بده که خودم رو بروز کنم.

یعنی استفاده از تجربه ی خودتون برای یادگیری؟

تقریبا.

شما چندسال هست فارغ التحصیل شدید از مدیریت آموزشی؟

4 سال

اگر بخواهید میز و نیمکت ها رو تغییر بدید چطور این کار رو میکنید؟

ببینید یک استاندارد دارد، شما میز نهارخوری هم بخواهید تهیه کنید استاندارد دارد تا کجای آرنج باشه که خم نشید. چه برسه به دانش آموزی که بدنش مثل خمیر هست و ستون فقراتش مثل خکیر هست و حداقل سه چهارساعت می خواهد بنشیند. استاندارد علمی و پزشکی دارد. شیبش، اندازه ی میز و نیمکت و ... این متاسفانه رعایت نشده برای مدارس ما. در برخی مدارس که یکیشانم مدارس ماست که انشاالله سالهای آینده رفعشان میکنیم.

این تغییرات بر چه مبنایی باید اعمال بشود؟ محتواهای آموزشی، کتابهای درسی، نظریات یادگیری، خواسته های معلم، خواسته های اولیا ... ؟

اهداف نظام آموزشی که مشخصه، وقتی صحبت از کتب میشه 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 متفاوته. نمیشه 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 بزنید همه چیز را می بینید.

یعنی هر ابزاری را با این دومعیار می سنجید؟

بله. هر عاملی خواه ناخواه روی ذهن تاثیر داره و هرچیز روی ذهن تاثیر داشته باشد روی رفتار هم تاثیر دارد. این دست شما نیست و ناخودآگاه است. یک روز حالتون خوبه و یک روز نیست. اون روزها اگر دقت کنید می بینید ته ذهنتان یک چیزی هست که حتی به صورت کاذب داره اذیتتان میکند آن را از بین ببرید حالتان بهتر می شود.

نقش خودتان را در طراحی فضا به چه شکل می بینید؟

کار مدیر هماهنگ کنندگی است. اگر من بتوانم همه ی این عوامل را باهم هماهنگ کنم نقش خودم را انجام داده ام. این خانمی که اینجا دارد طراحی میکند من هیچوقت حتی نمی توانم قلم به دست بگیرم. ولی اینکه هماهنگ کردم بیاید و چه تصویری را کجا بکشد کار من بوده؟

شما ایده داشتید و دادید یا ..؟

بله . خودم ایده داشتم و بعد مشورت کردیم. آن ایده آموزشی هست، شادی هست. من با کننده ی کار مشورت میکنم و تهش به تصمیم میرسم. خودم در نهایت تصمیم گیرنده هستم.

می خواهم بدانم معیارتان برای ارزیابی این مساله خودتان هستید؟

خیر یکی بحث علمی کار است. یکی مشورت با اینکاره ها. من می گویم این را می خواهم و در نهایت تصمیم گیری انجام می شود. من تنها تصمیم گیرنده نیستم. موتور این حرکت شاید مدیر باشد.

تجربه تان را در تصمیمات طراحی می گوئید؟

یک چیز اصولی هست. وقتی می خواهی در یک مدرسه کار کنی بیس های اولیه می خواهد. یکی اش محیط شاد هست، ممکن است علمش را نداشته باشی اما بدانی یک مدرسه حتما باید یک کتابخانه داشته باشد. این جزو بدیهیات است دیگر. پس نیاز به تجربه ندارد. اما اینکه چطور بسازی شاید نیاز به تجربه داشته باشد.

دانش، تجربه و بدیهیات؟

بله ولی اینها را باید ببری در قالب خلاقیت. هم می توانی خودت ایده بدهی هم از اینکاره ها بپرسی.

باتوجه به نقش خودتان چه ویژگیها و خصوصیاتی باید داشته باشد؟

تجربه شاید آخرینش باشد. اما دانش، خلاقیت و علاقه.

دانش همینکه 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.

موانعی که باهاش روبرو هستید یکی را فرمودید تغییرات نگرش اولیا، نگاه سنتی همکاران. چالش های دیگرتان چه چیزهاییست؟

یکی اش مساله ی مالی است که صد در صد مساله است.

اگر از این چالش بگذریم چطور؟

مهم ترین فرهنگ آموزشی است. منظور اولیا یا هرکس دیگری متوجه بشود هدف از آموزش چیست. هدف کنکور نیست. خیلی چالش مهمی است این.

چه فرصتهایی برایتان کمک کننده است. با وجود چالش ها.

هر فرصتی را شما می توانید استفاده کنید. مثلا وقتی داری در حیاط راه می روی نحوه ی صحبت با اولیا. در و دیوار مدرسه که چطور رنگ شود می تواند یک فرصت باشد.

فضاهای پیرامون مدرسه در محله رو چقدر میشناسید و چقدر براتون فضای یادگیری هستند؟

اگر منظور این است که به صورت اردویی و دسته جمعی استفاده کنیم غیرممکن است. اما اگر بتونیم ارتباط بگیریم با دوستانی که در جاهای مختلف هستند میتونه در جهت سیاستها و اهداف مدرسه بهتون کمک کنه.

برای خودتون فرصتی بوده برای استفاده؟

اولش این هست که بخواهی نگرش اون فرد صاحب مکان را تغییر بدهی. برایش دغدغه باشد که بچه های مدرسه ای آینده ی این محله هستند نه اینکه فقط همان لحظه خودش را ببیند. این دید طولانی مدتی می خواهد که ما هم متاسفانه نداریم.

چرا نتوانستید ارتباط بگیرید؟

بماند که چرا نتوانستیم ولی اگر ببینیم فضایش سرتر از فضای مدرسه ی ماست حتما استفاده میکنیم.

درحال حاضر مناسب می دانید آنجاها را؟

نه اصلا مناسب نمی دانم. کاری که آنها در آنجا انجام میدهند ما ده برابرش را اینجا انجام می دهیم خودمان.

با توجه به اینکه مدرسه ی ما اصلا خیلی خیلی مدرسه نیست بازهم خیلی بهتر از آنجاست.

چه تغییراتی باید آنجا ایجاد شود تا مناسب شود؟

فیزیکی. آموزشی. اینکه صرفا دیدشون اهداف خود فرهنگسرا نباشه. ارجحیت نسبت به آموزش مدرسه ای و دانش آموزان.

فضای باز و پارکهای اطراف چطور؟

یکی دوبار همکارها استفاده کرده اند اما نه به این شکل که دانش آموز ببرند. استفاده از برگها و ... ولی خیلی نمی شود استفاده کرد. ما مدارس محدودیتهایی داریم که به راحتی نمی توانیم استفاده کنیم. محدودیت های اردویی و مجوزی. هر مدیری ترجیح میده که دانش آموزان رو از مدرسه بیرون نبره. آرامشش اینطوری بیشتر است.

سختی قبل از مجوز یا تبعاتش.

تبعاتی که خدای نکرده می تواند داشته باشد و شامل حالت بشود. سختی قبلش هم بماند. در هر صورت یک نوع ریسک است.

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 د هد 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.