شایستگی‌های مهارتی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 15 - خانم میران | شایستگی های مدیر\مهارت\مشاهده گری دقیق  پژوهش | من غرق کارم میشدم. مثلا شاید به تمام مسائل زیر بچه ها دقت میکردم مثلا خب می دیدم که بچه ها میگن؛ خانم این نمیذاره من مشقم رو بنویسم. میدیدم هی این کتاب داره میفته، بابا نیمکت ایراده دیگه، یه وول میخوره این بچه میخوره زمین، کیفش رو نمیدونه کجا بذاره، کاپشنش رو نمیدونه کجا بذاره، وسایلش رو نمیدونه کجا بذاره. این یادگیری رو بهم میزنه دیگه. اون فضای استاندارد نیست دیگه. حالا هی من بخوام تلاش کنم، هی من بخوام مانور بدم. باورتون میشه من خیلی موقع ها میگفتم اصلا اون نیمکت ها رو بذارین کنار، ول کنین نیمکت ها رو، دور میذاشتیم اونها رو و بعد میومدیم پهن میکردیم و کف می نشستیم و میگفتیم بابا اینجوری راحت تریم. ولمون کن. برای اینکه تغییر کنه. حالا یا باهم میرفتیم حیاط، یا نمازخونه. |
| 2 | 15 - خانم میران | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده  ارتباط و تعامل سازنده | من انقدر با اینها ارتباط گرفتم یجورایی با یه عده شون دوست شدم که بتونم ازشون پوئن بگیرم. اونها وظیفه دارن به آموزش پرورش کمک کنن ولی خیلی راحت زیرش میزنن اما خب چون من انقدر با اینها ارتباط گرفتم بهشون هم پوئن دادم، چی؟ مثلا میگن ما نقاشی میخواهیم در رابطه با ترافیک. برای کار خودشون میخوان. به من میگن خانم میران 400 تا نقاشی به ما بده. خیلی کار سنگینیه. اونها نمیتونن این تعداد رو گیر بیارن. از کجا میخوان بیارن؟ میان به مدیر میگن. مدیر میتونه بکنه. پوئن میخواد ازشون. من برای اینا خیلی راحت اینم کارها رو کردم اوایل کار یه همکاری متقابل؟ دقیقا. متقابل در این حد. حالا چطوری بودجه گرفتم؟ من سقفم شیروونیه . چون مدرسه شصت ساله است. چوبه . بارون میومد شیروونی سی سال پیش سوراخ بود آب میچکید و سقف میریخت روی سر بچه ها. هرچی من به آموزش و پرورش گفتم انگار نه انگار اصلا تحویل نمیگیرن. انقدر با شهرداری ارتباط گرفتم تا بالاخره اینها اومدن صد درصد اینجا رو برای من ایزوگام کردن. یه کار عمرانی کردن. این صد میلیون هزینه داشت رایگان برای ما انجام دادن. این یعنی خیلی تونستم ازشون پوئن بگیرم. |
| 3 | 15 - خانم میران | شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت  ایده پردازی | بله باید یک چیزهایی بداند مگر اینکه به هر حال ایده بدهد مثلا حالا بیاید این ایده و آن معماری که دارد این طراحی را می‌کند می تواند آن ایده را هم از آن استفاده بهینه بکند چون علم و سوادش را دارد این ایده ها را می‌گیرد و استفاده‌ی بهتر را می کند. |
| 5 | 14 - خانم یعقوبی | شایستگی های مدیر\مهارت\تعامل خوب و روابط صمیمانه با ارکان خارج از مدرسه  ارتباط و تعامل سازنده | تعامل خوب مدیر با این ارکانی که در اطراف مدرسه هستند. من هم آشنایی باهاشان دارم، هم روابط صمیمانه دارم، هم همکاری دارم. اگر من ازشان چیزی می‌خواهم آنها هم متقابلا اگر چیزی بخواهند یا کاری داشته باشند ما باهاشان همکاری می‌کنیم. مثلا بارها شده همین سرای محله گفته است برنامه‌ای داریم و می‌خواهیم برایتان اجرا کنیم، من هم گفته‌ام خب اگر مشکلی ندارد از لحاظ اداری بیایید. همکاری دوجانبه باید باشد. |
| 6 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\مشارکت اولیا  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | برای اینکه به اون زیبایی برسیم باید همه تلاش کنیم. تابستان دیوارهای حیاط رو مامانها اومدن رنگ کردن. یه نقاش داریم گفت اینجا طول میکشه، گفتم طرح رو بده مامانها میان، گفت نمی تونن و ... گفتم امتحان میکنیم. انقدر با عشق اومدن انجام دادن تمام شد. همه اش توی فکر اینه که کاش بتونیم به بچه ها کار تیمی رو یاد بدیم و بعدش نتیجه اش رو در سالهای بعد می بینیم. |
| 7 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\مشارکت اولیا  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | اولیا دیدن داریم هزینه میگیریم خرج هم میکنیم برای بچه ها. بعد از این جشن یه تعداد قابل قبولی از اولیا اومدن و گفتن ما میخواهیم کارت بکشیم. چون مدرسه دولتیه و ما نمیتونیم بگیم شهریه داره، هرکی هرچقدر در توانش هست مشارکت میکنه و مفهوم واقعی مشارکت این بود که بدون اینکه من بگم و درخواستی داشته باشم اونها خودشون پیش قدم شدن و ممنونشون هم هستم. |
| 10 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\تعامل خوب داشتن با دیگران  ارتباط و تعامل سازنده | رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه ی مدیریت بهم گفتش که میدونی چرا انتخابت کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و میخوام بهت بگم 99 درصد مدیریت تعامله. الان می فهمم چقدر راست میگه. وقتی من گفتم آقای نیایش من می ترسم نتونم پول جمع کن. گفت نمی خواد تو پول جمع کنی، تو ارتباط بگیر خودشون میان کمک میکنن. هرجا نتونستی به من زنگ بزن بگو نتونستم و من در افکار خودم تجدیدنظر کنم. و هربار من رو می بینه میگه پول میگیری. گفتم یادم نمیاد جلسه ای گذاشته باشم بابت پول گرفتن، کاری که خیلی از مدیران میکنن. جلسه میذارن و میگن ما این کارها رو کردیم پول بدید. ولی من تابحال این کارها رو نکردم. |
| 11 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\خوب دیدن | یه معلمی دارم متولد سال 45 ه. یکی دوبار ک کارهاش رو دیدم فقط رفتم توی پی وی واتساپ، فقط ازش تشکر کردم گفتم خیلی قشنگه کارهات خیلی جذابه و بچه ها خیلی دوست دارن ایکاش تکرارش کنی. من فقط ازش تشکر کردم و انقدر خوشحال شد گفت من تمام عمرم رو دیده نشدم و شما اولین کسی هستی که از کار من تعریف کردی و چقدر حسرت خوردم برای نظام آموزشی ای که کسی که داره کار میکنه رو نمی بینیم و فکر میکنیم اگر ازش تعریف کنیم پررو میشه. نمی دونیم داریم رو به جلو هلش میدیم. فکر مکنم در این مسائل هم باید بازنگری ای بشه. اینکه آقا طرف فقط به گفتار من انقدر واکنش نشون داد، اگر بتونم براش یه امکانی فراهم کنم یه پاداشی در نظر بگیرم اونوقت میخواد چیکار کنه. خیلی کارها میتونه پیش بره. متاسفانه اصلا به این بخش ها فکر نمیشه. اینکه معلم همیشه از نظر مالی قشر ضعیف بوده رو کار ندارم غلطه و همه میدونیم اما یه جاهایی میشه یه پاداشی بدی که سرعتش بیشتر بشه. فقط دیدن می خواست. امروز بازهم سر صبحانه داشت خلطره ی سالهای اول خدمتش رو میگفت و میگفت خاطره ی خوشی ندارم اما الان که سالهای آخره خیلی خوشحالم که دیده شدم. و اینکه این دیده شدم رو من امسال از سه تا معلم قدیمی شنیدم |
| 12 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\خلاق  نوآوری و خلاقیت | آدم های خلاق، یه خلاقیتی ازش دیده باشم. یه جایی یه کاری کرده باشه. یه خلاقیتی داشته باشه. خلاقیت همیشه در محدودیت ها پیش میاد. وقتی من همیشه همۀ ابزار در کنارم باشه اصلا خلاقیتی بروز نمیکنه. همه چی دارم. اگر یک وقت نداشته باشم سعی میکنم یه چیزی بسازم. یه زمانی سر کلاس دوست داشتم یه توپ داشته باشم، داشتم روانخوانی با بچه ها تمرین میکردم. روی توپ بنویسم یه کلمه رو پرت کنم برای سامان، بخونه و بنویسه پرت کنه برای علی و ... این در ذهنم اومد. اون لحظه من توپ نداشتم. یه کاغذ برداشتم یه کلمه روش نوشتم مچاله کردم پرت کردم. اون لحظه چون به ذهنم رسید شد یه کار خلاقانه. فرداش رفتم توپ خریدم ولی میخوام بگم من وقتی اون ابزار رو ندارم میرم خلقش میکنم پس محدودیت ها یه وقتهایی باعث بروز خلاقیت ها میشه. |
| 13 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\خلاق  نوآوری و خلاقیت | بازم میگم خلاقیت رو یه جایی نشون داده باشه که ما بگیم این اینجا خلاق بوده پس میتونه در حیطه ی کاری خودش هم خلاقیت داشته باشه. فکر میکنم اینها مهم باشه. |
| 14 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\انجام کارها به صورت گروهی  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | همه ی این کارهایی که در مدرسه انجام میشه گروهی انجام میشه. اینهایی که می آیند اینجا انجمن هستند.بی چشمداشت. بدون اینکه حقوقی دریافت کنند من ازشون خواهش میکنم هفته ای دو روز بیان. ولی هر روز میان، دوست دارن. وقتی در جلسه ی اعضای انجمن مطرح میشه اعضای انجمن هرکدوم یه تخصصی دارن، فکر میکنم که اونها خیلی کمک کننده هستند. مثلا ایده ی اولیه برای من هست که میگم من میخوام یک اتاق بازی داشته باشم. ولی اونها میشینن باهم فکر میکنن حالا که مدیر کفته اینجا بشه اتاق بازی، سرچ میکنن. اینجا یه آقایی هست که مهندسی صنایع خونده، کارخونه داره، تولیدکننده است و خیلی فکرش بازه. میاد اینجا به ما ایده میده. من وقتی فقط در حد طرح یک ایده میگم چیزی رو میره شروع میکنه پردازش کردن. هر کدومشون نظر میدن و بهترین نظرات انتخاب میشه و میشه یه کاری که چقدر قشنگه. شاید اگر من تنها می خواستم سالن ورزشی بسازم این در نمیومد. یکی هم تفکر خودمونه. اولا که خودم تفکرم چقدر باز باشه مهمه. همون خلاقیت. تهش به همون میرسم که خلاقیت باید داشته باشیم. از محدودیت ها به نفع خودم استفاده کنم و بعد میریم در مسائل مالی. حالا که من این فکر رو دارم، این طرح رو توی ذهنم دارم و توی انجمن هم به تصویب رسوندم حالا میرم سراغ بحث مالی. وقتی من این رو در انجمن مطرح میکنم و اونها میرن با اولیا صحبت میکنن همه که خوششون بیاد قشنگ همه چیز آماده میشه. |
| 15 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن  نوآوری و خلاقیت | یکی هم تفکر خودمونه. اولا که خودم تفکرم چقدر باز باشه مهمه. همون خلاقیت. تهش به همون میرسم که خلاقیت باید داشته باشیم. از محدودیت ها به نفع خودم استفاده کنم و بعد میریم در مسائل مالی. |
| 16 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\نقدپذیر بودن | ما در پایه ی سوم بحثی به عنوان صندلی صمیمیت داریم. بخشی از صندلی صمیمت می شود همین چیزی که خواستم. یه بخشی هم بشود مدل نقد کردن. این ایده را خودم دارم. از بچه ها میخوام که نه یک نفر رو، یک گروه رو، هرجلسه راجع بهش صحبت کنند. شخص سوم غائب رو خیلی راحت میشه در موردش صحبت کرد، اما اینجا باید طوری صحبت کنند که ناراحت نشن و اون اشکال رو هم برطرف کنن. من میگم باید آموزش بدیم و آموزش ببینیم که بعد که بزرگ شدیم و در راس یا هرجایی از مجموعه ای قرار گرفتیم و انتقادی بهمون وارد شد گارد نگیریم. به قول الان که هی میان میگن خانم ببخشید من میترسم برم به معلمش بگم لج کنه. این یعنی من هنوز آماده نیستم برای پذیرفتن نقد. وقتی برای بچه داری توضیح میدی، میگی این طوری صحبت کن، از کلمات جادویی استفاده کن، بهش بگو لطفا، خواهش میکنم، به نظر من اینطوری بهتره، داری از کلمات جادویی استفاده میکنی، من قبول دارم تو رو، اینجا خیلی خوبی، اینجا خیلی خوب انجام دادی فکر کنم اگر این کار رو بکنی بهتر هم بشه، داری آروم آروم نفوذ میکنی. اینها آموزش میخواد. به نظرم تفکر انتقادی نیاز داره که از پایه بچه آموزش ببینه و بعد حالا روزی میرسه که من میام انجا می نشینم میگم خب نقد کنید من رو و حالا که داری نقد میکنی یجوری بگو که ناراحت نشم. من خیلی زود ناراحت میشم، میخوام یجوری بگی که من ناراحت نشم و اونجا به منصه ی ظهور برسه. |
| 17 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن | باز کنم و استقبال کنم از ایده های جدید |
| 18 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\شکارچی ایده ها  نوآوری و خلاقیت  ایده‌پرداز | من باید منتظر باشم مثل یک شکارچی که حالا یکی از اعضای انجمنم، یکی از معلم هام، معاون هام، یکیشون یه چیزی بگه و یه جرقه ای توی ذهنم بزنه و شروع کنم به انجام کار. |
| 19 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\باز بودن  نوآوری و خلاقیت | پس اصلا نباید راه رو ببندم دیگه. |
| 20 | 12 - خانم کریمی | شایستگی های مدیر\مهارت\پرسشگری  مهارت پژوهش | آماده باشم هر ایده ای رو درجا نظر ندم که حالا بده، خوبه، سعی کنم هی سوال بپرسم، هی پروبال و گسترش بدیم تا برسه به مرحله ای که قابلیت اجرا داشته باشه. |
| 21 | 8- آقای باقری | شایستگی های مدیر\مهارت\توانایی انتقال تجربه  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | 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 دهد |
| 22 | 5 - خانم آخوندی | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\ \اعتمادسازی برای اولیا و همکاران  توانایی جلب اعتماد دیگران  ارتباط و تعامل سازنده | خیلی سخت. ببینید کار کردن توی مدرسه همونطور که گفتم کار اجرا خیلی مهمه شما اولین کاری که باید بکنید اینه که 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. |
| 23 | 5 - خانم آخوندی | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\ارتباط با دانش آموزان\شناخت تک تک دانش آموزان  ارتباط و تعامل سازنده | 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. 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، |
| 24 | 5 - خانم آخوندی | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\اعتمادسازی\توانایی جلب اعتماد  ارتباط و تعامل سازنده | 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، |
| 25 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت\طراحی بر اساس شرایط فضا | در هر مدرسه ای باتوجه به فضای مدرسه کار کردم. حدیث، مرصاد، شهدای منطقه 5 و بعد اینجا، در هرکدام یک سری یادگاری گذاشتم. |
| 26 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت\طراحی بر اساس شرایط فضا | میتونیم بازهم استفاده کنیم. الان اینجا دیگه کوچکترین فضاییه که من دارم، ولی از هر فضایی میشه استفاده کرد. دیگه هرجا رفتیم هم از نظر. |
| 27 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\ارتباط با معلم ها  ارتباط و تعامل سازنده | بین اینجا با معلمها هم خیلی صحبت میکنم، روابطم با معلم ها خیلی خوبه، چیکار باید بکنن، چطوری توی دل بچه ها ارتباط برقرار کنن، چجور با چه بچه ای چطور صحبت کنند، همینطور با بچه ها، همینطور با کارکنان، تمام وقتمون بر اینه که ببینیم چکار کنیم که این ارتباطات خوب بشه. |
| 30 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\توانایی جلب اعتماد\شفافیت مالی  ارتباط و تعامل سازنده | مالی اگر شفاف باشه دست مدیر بازه تا همه ی کارها رو انجام بده. خیلی جاها این مالی رو جدی نمی گیرن. اگر از نظر مالی شفاف باشد ارتباطش با همه خوب است. اگر از این نظر شفاف نباشد این را می خواهد سرپوش بگذارد یا مدیریتش را با خشونت پیش می برد. کار شفاف باشد مشکل خاصی ندارد. |
| 31 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\روابط عمومی قوی  ارتباط و تعامل سازنده | روابط عمومی خیلی عالی و ارتباط |
| 32 | 3- خانم سلیمانی | شایستگی های مدیر\مهارت\اشتراک ایده ها و اطلاعات  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | الان شما با من صحبت میکنید چیزی را سانسور نمیکنم. نمیگویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تصویر میذارم در اختیارت. چرا؟ میگم شاید شما طرحی و ایده ای از من رو بخواد جایی پیاده کنه. اگر اون طرح من رو یه جایی پیاده کنی دوباره ثوابش به من برمیگرده. یعنی من هرچی دارم به دانشجوهام میگم. هرچی دارم به اون فردی که میاد میگم که شاید یه راهی یا شیوه ای از من رو ببره جایی پیاده کنه و ثوابش به من برگرده. |
| 33 | 2 - آقای اولاد حمزه | شایستگی های مدیر\مهارت\ارتباط و تعامل سازنده\ارتباط با اولیا  ارتباط و تعامل سازنده | یکی از بزرگترین مشکلاتی که در حال حاضر ملزوماته مشکل دوم ارتباط با اولیاست چون ما الان با توجه به اینکه روی پای خودمون و بودجه از خودمون نیست اولین نقطه‌ای که باید وصل بشیم اولیا هستند یعنی باید نظر اولیا را جلب کنیم تا بتونیم یه کاری انجام بدیم اگر نظر اولیا جلب نشه اون کار اصلاً خراب میشه خیلی از مدیرا اصلاً نمی‌تونن ارتباط بگیرن با اولیا در انجام کارهاشون هم می‌مونند و |
| 34 | 29 - خانم دکتر عبدالحسینی | شایستگی های مدیر\مهارت\بلد بودن ارتباطات سازمانی  ارتباط و تعامل سازنده | 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 |
| 35 | 29 - خانم دکتر عبدالحسینی | شایستگی های مدیر\مهارت\بلد بودن ارتباطات سازمانی  ارتباط و تعامل سازنده | 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. |
| 36 | 29 - خانم دکتر عبدالحسینی | شایستگی های مدیر\مهارت\بلد باشه کی بگه به کی بگه چقدر بگه؟  برنامه‌ریزی | 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. |
| 37 | 29 - خانم دکتر عبدالحسینی | شایستگی های مدیر\مهارت\مشورت گرفتن از دیگران  مشارکت‌جویی و انجام کار گروهی | 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. |
| 38 | 27 - خانم دکتر مسگر زاده | شایستگی های مدیر\مهارت\مشاهده گری دقیق  مهارت پژوهش | بعد از این­که علم لازم رو به­دست آوردم و نیازهای لازم رو شناختم، مخاطبان خودم رو که در مرحله­ی اول دانش­آموزم هست، کاملا ابعاد رشدی دانش­آموز رو چه به لحاظ جسمانی و چه روحی و روانی شناختم و تونستم شاخص­هاشو استخراج کنم، تازه باید فضای فیزیکی مدرسه رو به خوبی شناسایی کنم. ببینید مشاهده­گری در واقع در نظام آموزشی ما و در بین بسیاری از مسئولین ما خوب جا نیفتاده. یک نگاه صوری به محیط که میشه که چند تا اتاق دارم، تو چه طبقاتی قرار گرفته و تو چه موقعیتی هست، اسم این شناخت محیط میشه. درحالی­که واقعا این نیست. اگر کسی میخواد محیط فیزیکی رو درست بشناسه باید به تمام ابعاد و زوایای این محیط رو به لحاظ شمالی، جنوبی، شرقی و غربی محیط مدرسه آشنایی و اشراف کامل پیدا کنه و این­که این اتاق، این فضا با این ویژگی­ها و موقعیت­ها می­تواند کاندید استقرار چه بخشی از حوزه­ی یادگیری قرار بگیره رو براش ثبت کنه و بعد با فراوانی­ای که در تحلیل نظرات خودش و تیمش خواهد داشت بتونه جانمایی درستی انجام بده. |
| 39 | 27 - خانم دکتر مسگر زاده | شایستگی های مدیر\مهارت\قدرت تحلیل  مهارت پژوهش | قدرت تحلیل داشته باشه که من برای کلاس بچه­ی پایه­ی اول باید با چه ویژگی­هایی فضا رو تخصیص بدم. برای یک کتابخونه که بتونه برای بچه­ها جاذبه­ی لازم رو داشته باشه، نور و تهویه­ی لازم رو داشته باشه، در دسترس باشه، جلوی چشم بچه­ها قرار بگیره و بچه­ها در رفت­وآمد چشمشون باهاش آشتی کنه که بتونن با اون فضا رفاقت کنن، باید کجا رو اختصاص بدم. یک محل تغذیه­ی سالم – بوفه­ی مدارس – باید با چه ویژگی­هایی و در چه موقعیت جغرافیایی قرار بگیره که دانش­آموز راحت­ترین اطلاعات رو نسبت به موجودی اون فضا داشته باشه. راحت در دسترسش باشه و به راحتی بتونه خریدش رو انجام بده و خارج بشه و ... هر کدوم باید دارای چه ویژگی­هایی باشه و در موقعیت ساختمانی من، کدوم یک از این فضاها جواب کدوم یکی از این موقعیت­ها رو خواهد داشت. چون ما معتقدیم حتی اون پایگاه تغذیه­ی سالم بخشی از برنامه­ی درسی بچه هست. در واقع برنامه­ی درسی پنهان هست. یا سرویس بهداشتی یا هر چیز دیگه­ای. به همین دلیل تعالی مدیریت، در بخش اول که مدیریت رهبری رو گذاشتیم – من با تمرکز بر فضا با شما صحبت میکنم – وگرنه گفتیم که مدیر باید نسبت به خیلی از چیزها اول عالم بشه. |
| 40 | 27 - خانم دکتر مسگر زاده | شایستگی های مدیر\مهارت\مشاهده گری دقیق  مهارت پژوهش | «اگر نباشه نمی­تونه از محیط درست استفاده کنه. چون ما معتقدیم اصولا کسی که در راس یه مجموعه قرار می­گیره خیلی خوبه همه­ی این اطلاعات رو داشته باشه. یه وقت هست شما مدیری هستین که این ویژگی­ها رو ندارین. ببینید من نمیگم برای این­که بتونه مدیریت کنه باید پژوهش سنگینی کنه که در واقع انقدر درگیر ابعاد نظری بشه که اصل کار از دستش در بره. تو روحیه­ی پژوهشگری، نگاه پژوهشگرانه، نگاه عمیق و قدرت تحلیل و ویژگی­هایی که یک پژوهشگر در پژوهش خودش لحاظ می­کنه رو باید داشته باشه و بعد از افرادی بهره ببره که قابلیت­های لازم رو برای انجام این پژوهش­ها داشته باشن یا حداقل این نگاه رو داشته باشن. چون قرار نیست مدیر به تنهایی برنامه­ریزی و اجرا کنه. مدیر چون باید با تیم خودش حرکت کنه و افرادی رو کنار خودش قرار میده، این تیم باید بتونه قدرت تحلیل داشته باشه. و شما اگه بخوای قدرت تحلیل داشته باشی گام اول این هست که مشاهده­گر قوی­ای باشی. مشاهده فقط دیدن که نیست. مشاهده­گری قوی­ای داشته باشی و همه­ی آن چیزی که در وضع موجود وجود داره را بتونی خوب احساس و احصا کنی و این­ها رو اهم و فی­الاهم کنی، تحلیل کنی و نیازهای فضای فیزیکی رو با توجه به همون ابعادی که عرض کردم، شناسایی کنی و این­ها رو کنار هم در یک ماتریس چندگانه (چند بعدی) قرار بدی تا برسی به این­که فلان قسمت از طبقه­ی سوم به درد فلان کار می­خوره». |
| 42 | 22 - آقای دکتر شکوهی - آموزشی | شایستگی های مدیر\مهارت\نوآوری و خلاقیت  نوآوری و خلاقیت | دو، از ویژگی نوآوری وخلاقیت برخوردار باشه. یه مدیر آموزشی اگر دارای توانایی و مهارت خلاقیت و نوآوری نباشد نمی‌تواند یک صورت‌بندی مناسبی از محیط فیزیکی یادگیری برای بچه‌ها فراهم بکنه. |
| 44 | 22 - آقای دکتر شکوهی - آموزشی | شایستگی های مدیر\مهارت\دارای سیستم ارتباطی قوی  ارتباط و تعامل سازنده | ویژگی دیگری که به نظر من خیلی میتونه بهش کمک بکنه ویژگی ارتباطی وتعامل سازندۀ یک مدیر آموزشیه. یعنی یک مدیر آموزشی هر میزان که بتواند با عوامل موثر در فرآیند آموزش، چه اونهایی که درون آموزش و پرورش هستند و چه اونهایی که خارج از آموزش و پرورش هستند، مثل شهرداری، مثل وزارت کشور و جاهای دیگه و اولیای دانش آموزان و خود دانش‌آموزان، یعنی یک سیستم ارتباطی قوی‌ای داشته باشه. این میتونه به نظر من کمک بکنه که یک مدیر مدیرآموزشی موثر در طراحی محیط فیزیکی یادگیری باشه. |
| 45 | 22 - آقای دکتر شکوهی - آموزشی | شایستگی های مدیر\مهارت\مهارت سنجش نیازها  مهارت سنجش نیازها | ویژگی دیگری که حتما حتما یک مدیر آموزشی باید ازش برخوردار باشه، بایستی مهارت سنجش نیازها رو داشته باشه. یعنی بتواند به طور مستمر و مداوم نیازهای ذی‌نفعان، مخاطبین و مشتریان خودش رو شناسایی و طبقه‌بندی کند و متناسب با اونها برنامه‌ریزی بکند. این اتفاق به نظر من خیلی مهمه چرا که یک مدیر آموزشی بدون آگاهی از تغییر و تحولات در نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات، کشش‌ها و انگیزش‌های افراد نمیتونه اون تغییر رو در محیط موردنظرش ایجاد بکنه. میتونه یه تغییر خودخواسته‌ای باشه که بدون توجه به اینها باشه. چرا ما خیلی جاها برنامه‌هامون مورد رضایت بچه‌ها قرار نمی‌گیره؟ چون متناسب با نیاز اونها و خواستۀ اونها نیست. چون نیازسنجی رو انجام ندادیم. متناسب با میل اونها نیست. مافکر می‌کنیم اونها نیاز دارن ولی اونها نیاز ندارن، ما فکر می‌کنیم اونها دوست دارند ولی اونها دوست ندارند. و رسیدن به نقطه‌ای که مدیر آموزشی پاسخگوی خواسته‌ها و انتظارات اونها باشد اینکه بتواند نیازسنجی خوبی بکند و از نیازهای واقعی اونها مطلع باشد. |