

### پژوهشگر: چطور شد مدیر شدید؟

من حدود هشت سال سرگروه آموزشی پایه ی اول و مدرس پایه ی اول برای نومعلم ها بودم و به یه دیدگاهی رسیدم فراتر از کلاس. تا اونجا فکر میکردم اینکه بتونم برای کلاس و برای دانش آموزانم مفید باشم کافیه، بعد که مدرس نومعلم های پایه ی اول شدم حس کردم که اگر جایگاهی بالاتر از کلاس داشته باشم میتونم به آدم های کمک بکنم که خودشون معلم کلاسند بنابراین اگر من به سی تا معلم کمک کنم میتونم به سی تا سی تا دانش آموز کمک کنم. حدود نهصد نفر. این برام عدد قابل قبولی بود نسبت به اینکه من تلاشم رو میکنم ولی میشه برای سی چهل تا بچه، اما اینطور میتونم به هزارنفر کمک کنم که در خط فکری ای قرار بگیرند ه از نظر آموزش و پرورش و از نظر خودم درسته و به یک استاندارد دی در تدریس برسم. الان هم که سال دوم هست که مدیر هستم دارم این کار رو ادامه میدم. یعنی باز هم منطقه الان که ماده ۲۸ ایها و خرید خدماتیها در پایه ی اول آمدند برای تدریس معلمان درم هفته ای دو روز میرم و اینه الان ازشون خاستم برام لایو بفرستن از تدریسشون سر کلاس دارم به این میرسم که حداقل توی این منطقه یه استاندارد دی رو ایجاد کردم. نحوه ی تدریس صحیح رو بهشون آموزش بدم از اون نومعلم ها الان دوتاشون در مدرسه ی خودم هستند و دارم بازخورد می گیرم از اولیایی که اول سال گفتن وای اینا تازه کار و جوون و نمی تونن و اینا دارن الان به طور روزانه و هفتگی ازم تشکر میکنن. نه از من، که از تلاش معلم که چقدر خوب کار میکنه و خلاقه و کارهاش قشنگه و این داره من رو به این نقطه میرسونه که تصمیم درستی گرفتم.

با مدیرهایی که این شاگردانم دارند تدریس می کنند راضی هستند همه. این برای من بسه. اگر میخواستم به یه هدفی برسم این اونجایی بود که دوست داشتم.

### آزمون دادید؟

بله سه سال پیش قبول شدم.

### منظورتون از خط فکری درست چیه؟

خط فکری درست تدریس. من خیلی روی پایه ی اول تمرکز دارم. قالب تدریس پایه اول بوده. همیشه میگم اگر شما میخوای معلم خوبی باشی، در هر پایه ای از ابتدایی بچه باید در قالب بازی درس رو یاد بگیره. ما نمیتونیم کتاب رو دستمون بگیریم مثل دبیرستان و بگیم خب بچه ها کتاب رو باز کنید من میخوام راجع به جمع یا ضرب با شما صحبت کنم، نه. من باید یک بازی ای طراحی بکنم که بچه به لحاظ هم فکری و هم جسمی در بازی تحرکی وارد بشه و متوجه نشه که این درس جدیدشه. فکر کنه که داره یه بازی انجام میده. بعد از اتمام بازی وقتی ازش سوال می کنیم تازه میفهمه ا این درس بود که من یاد گرفتم. خدا رو صد هزار مرتبه شکر من امسال یه معلمی دارم که تمام چیزهایی که میخوام رو کاملاً متوجه شده و داره با بازی تدریس میکنه. تابستان ما جلسه گذاشتیم با معلم ها که شما شورای معلمان اول و دوم و سوم بیایید برای تمام درسها بازی طراحی کنید و همه هم تلاشش را کردند، ولی یکی از معلم هایی که خیلی خوب انجام داد معلم پایه ی سوم هست که من معرفی کردم به مقطع و الان به عنوان راهبر بازی یادگیری داره کار میکنه. من تلاشم اینه که بچه بر اساس بازی و با ساختارشکنی و بدون اینکه در قالب کهنه و قدیمی تدریس قرار بگیره یادگیری اتفاق بیفته. و هر جایی هم این کار رو کردیم موفقیتآمیز بود.

## پس شما فرآیند یادگیری رو در بازی اتفاق میفته . میشه در مورد این فرآیند بیشتر برای من توضیح بدید. که چه اتفاقی میفته و چه اتفاقاتی در فضا باید رقم بخوره؟

الان اتفاقی که داره در اکثر کلاسها میفته این هست که بچه ها همون روش سنتی سخنرانی رو دارن می بینن که معلم میره پای تخته و شروع میکنه به درس دادن. تازه این حالت خوبش هست. خیلی از معلم ها اصلا درس نمی دهند، کتاب رو باز می کنن مثل یه حل المسال شروع میکنن به حل کردن سوالات. این آسیبه و این سمه، اتفاقی که باید بیفته اینه که بچه خودش در یک چالش که من اسمش رو میگذارم بازی برسه به نقطه ای که یادگیری اتفاق میفته انقدر خودش درگیر بشه، من همیشه به معلم هام میگم یجوری به بچه ها درس رو در قالب بازی قرار بدید که بچه اصلا نفهمه از کجا خورد، این یه اصطلاحه و همیشه میگم نفهمه ولی یاد بگیره. شما دست ورزی هایی که به بچه ها یاد میدید به خصوص برای پایه ی اول دست ورزی مقدمه ایه برای یادگیری ولی در قالب همون دست ورزی داره یاد میگیره. مثلاً شما می خواهی بگویی روی خط زمینه بنویس و بعد خط زمینه رو اگر در دفتر باشه تکراریه و همیشه میبینی، میشه بگی این نخ رو که من اینجا چسبوندم میخوام با خمیربازیت این شکل رودر بیاری و روی این خط قرار بدی. تو داری به این یاد میدی که روی خط زمینه بنویس، اون فکر میکنه این بازی و فکر میکنه باید دایره هایی که درست کرده رو بذاره روی این خط که خوشگلتر بشه و به این شکل یاد میگیره که روی خط زمینه بنویسه. نظر من اینه که بازی و دست ورزی و کار عملی بچه ها رو به نقطه ای میرسونه که یادگیری زودتر اتفاق میفته. همه هم میدونیم که هفتاد و پنج یا هشتاد درصد میزان یادگیری از راه تصویریه در سن ابتدایی و اینکه میگن اگر میخاهی چیزی رو به کسی یاد بدی که هیچ وقت فراموشش نکنه اون رو درگیرش کن. یه کاری کن خودش به اون نقطه برسه، مساله ی من با علوم دوره اول نمیریم درس بدیم و بگیم مثلاً بچه ها این ظرف آبه و این چون سنگینه میره ته ظرف. ما این رو نمیگیم. ما میگیم این ظرف آب این هم اجسامی که در اختیارت قرار دادم بنداز ببین چی میشه. میگه خانم یکیش میره زیر آب یکیش میمونه روی آب. میگیم به نظرت دلیلش چیه؟ خودش میگه، مثلاً این سنگینه یا این جنسش آهنه، ما درس نمیدیم، ما اون رو در معرض امتحان و آزمایش و در واقع در معرض مشاهده قرار میدیم تا خودش به این نتیجه برسه. من فکر میکنم بهترین روش اینه. ما اینهمه تئوری خوندم تهش هیچی یادمون نمونده.

**این اقتضائات یه ظرفی رو لازم داره که من تمرکز روی ابعاد فیزیکی و فضا هست که چطور باید طراحی بشه تا یادگیری ای که میفرمائید محقق بشه.**

ببین شما اگر الان وارد (۹:۱۰) راهروی مدرسه ما شدین دقت کردین که کف راهرو یک سری طرح ها کشیده شده . اینها بازی هایی است که ما این زمینه رو روی زمین کشیدیم و به معلم ها میگیم این رو نگاه کن بازی طراحی کن بر اساس این. مثلاً این بازی که پشت دفتر خودم هست چهارده تا بازی برای درسهای مختلف برایش طراحی شده است . حالا می چسبونیم روی دیوار، هر معلمی میاد میگه من مثلاً قرآن دارم، تاس لازم داره، دایره لازم داره و ... وسایل رو خود متناسب با بازی میگه. تغییر فضا وقتی از کلاس میان بیرون تاثیر یادگیری رو بیشتر میکنه نسبت به وقتی که نشسته توی کلاس، یه روز میبری آزمایشگاه، یه روز میبری کتابخونه، یه روز می بری اتاق بازی. اینها همه باعث میشه تغییر فضا یادگیری رو بیشتر میکنه. حالا من به معلم میگم بازی رو طراحی کن و به من نشون بده اگر از نظرم خوب بود در شورای معلمین میگذاریم همه نظر بدن و اگر گفتن خوبه به اسم شما روی دیوار راهروی طبقه ی بالا می نویسیم که هرکسی داره اون بازی رو انجام میده بدونه که این بازی رو فلانی طراحی کرده این باعث میشه معلم هم انگیزه پیدا کنه. داریم به این سمت میریم که بچه ها رو از توی کلاس بکشیم بیرون و توی یه فضای جدیدتر بازی کنن. مثلاً من سال گذشته که سال اولم بود یه سالن اجتماعات داریم که سالی چندبار می خواست استفاده بشه، ما با کمک اداره و هزینه ای که خود اداره کل تقبل کرد اونجا رو تبدیل کردیم به سالن ورزشی. کفش تاتمیه، دیواراش ایمن سازی شده ابزار ورزشی داره، ولی معلم ها میرن اونجا و تلفیق میکنن درس تربیت بدنی رو با ریاضی، با فارسی، با درس های دیگه، و بچه ها بخاطر رنگی رنگی بودن اونجا و بخاطر اینه کفشش رو درمیاره و راحت دراز میکشه و بشینه چهارزانو اونجا رو خیلی دوست داره. فکر میکنم که این شکل سنتی میز و نیمکت هایی که داریم خیلی دیگه نباید ازش استفاده بشه. خب ما دیگه فضا نداریم، فضای ما اون کلاسه، بچه میدونه اون کلاس یه مکان امنیه که میتونه با معلمش توش قرار بگیره. اما معلم هم نیاز داره برای بعضی از دروس از کلاس خارج بشه. من اگر این امکان برام وجود داشت که توی حیاط بتونم یه باغچه ای درست کنم که بچه ها برای زنگ علوم برن، یا اصلاً کارآفرینی کنن، فلفل بکارن، گوجه

فرنگی بکارن، اصلاً ایده ام این بود و به اداره هم گفتم اما متأسفانه فضای مدرسه این اجازه رو به من نداد، آخر سر بفروشه اینها رو، یعنی یه روزی رو مشخص کنیم کلاس فلان میخواد فلفل هاش رو بفروشه، مامانها و دوستاش بیان خرید کنن. اینها خیلی رویایی و آرمانگرایانه است ولی میشه ریز ریز و کوچولو کوچولو بهش برسیم. فکر من اینه.

### سالن رو که گفتید

در کانون درون مدرسه ای و لطفی بود که هزینه رو اداره کل پرداخت کرد. هنوز هم خیلیها مخالفن و میگن اون سالن اجتماعات بود. اما من همیشه فکر میکنم اولویت من بچه است. من مدیر دانش آموزان هستم نه پدر و مادرها که حالا سالی دو دفعه بخوام انجمن و اولیا رو دعوت بکنم که حالا دو دفعه جشن داشته باشیم، دو دفعه عزاداری. اینها تعدادش خیلی کمه ولی سالن رو میشه به یه منظوری ساخت که بشه برای هر زنگ استفاده کرد. به نظرم میاد که از هر فضایی باید استفاده کرد برای اینکه تغییری در روند آموزشی ایجاد بشه.

### از امکانات بیرون از مدرسه تونستید استفاده کنید؟

اگر من از فضای مدرسه خارج بشم مشمول قانون اردوها و حراست و کاغذبازی و این داستانها میشم و کارم سخت میشه. من می خواستم همه چیز رو بیارم اینجا. یه جایی بشه، همه اش هم شعارم همین، بچه با شادی بیاد. من اسم کلاسها رو گذاشتم نشاط اولها، دومها دوستی، سومها همیاری. یعنی اولش که میاد شاد باشه. شادی نقطه آغازینش باشه. کلاس اولیها خوشحال بیان. وقتی خوشحال باشن باهم دوست میشن و وقتی باهم دوست بشن در کلاس سوم با همیاری هم میتونن کارهای تیمی انجام بدن. تیم ورک خیلی مهمه و به نظر من حلقه گم شده ی تمام مدارس ماست. الان خوبه طرح توصیفی شده و داره میگه طرح تشویقی رو جمع کن. اینکه توی کلاس ستاره میزنی برای هر دانش آموزی جمعش کن. اینکه من به هر دانش آموزی بگم تو بهتری از اون یکی دارم حس بدی رو به اون یکی میدم. تو توی چی از اون بهتری؟ حتی تعیین هم بکنم و بگم تو ریاضیت از اون بهتره دارم به اون میگم تو هنوز .... این مقایسه آزاردهنده است. یا من بتونم کار گروهی رو توی بچه ها رواج بدم و بهشون بگم تیم شما برنده شد، گروه شما تلاشش بیشتر بود. گروه شما رسید به اونجایی که من میخوام. دارم میگم گروه گروه تیم. اون میفهمه که ما باید باهم یک کاری رو پیش ببریم و این ستاره سازی ها از بین میبره. همیشه فکر میکنم چرا فوتبال ما هیچ وقت برنده نیست. هیچ وقت به موفقیت نمیرسه ولی کشتیمون عالیه، جودومون هم. در مدارس هم همین. در پایه ی سوم دارم می بینم که اون اسم کلمه ی همیاری رو بچه ها دارن مفومش رو میفهمن. مثلاً ما همیاری داریم معلمش تم کلاش زنبوره. بخاطر اینکه زنبورها دسته جمعی دارن زندگی میکنن. یک دیوار کلاشون رو کندوی زنبور عسل گذاشته و همه اش داره به بچه ها میگه شما همه باهم، من هم همیشه بهشون میگم بچه ها ما کوهنوردیم، ما همه باهم یه تیم کوهنوردی باهم باید بریم اون بالا. یکمونه اون ته می مونه ما باید بریم بیاریمش. نمیتونیم بگیم ما دونده ایم هرکی زودتر برسه. اسم مدرسه ی ما دبستان زیبای جنت گذاشتیم و همه جا هم داریم می نویسیم. 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. ما الان فقط پایه ریزی میکنیم کار خاصی نمیکنیم. این اتفاق که توی اون کلاس افتاد یه کلاس سوم دیگه مون اومد تم کلاش رو پروانه گذاشت. حالا چون اون معلممون خیلی جوونه، گفتم چون تو دختر جوونی هستی اشکال نداره.

### محدودیتهايتان برای اجرای طرح ها چی بوده؟

مالی. محدودیت مالی خیلی دارم. منتها یه نکته ای هم وجود داره وقتی اولیا می بینن داری کار میکنی کمک میکنن. این خیلی نکته ی مهمیه. من خودم اولش که شروع کردم همه اش به اداره میگفتم فقط به من یاد بدین چطوری پول بگیرم. میگفتن برو خودت یاد میگیری. بعداً فهمیدم اره وقتی بینن داری کار میکنی خیلی همراهی میکنن. من برای جشن روز دانش آموز هیچ هزینه ای نگرفتم ولی گروه دعوت کردم برای حیاط، صندلی چیدم پذیرائی کردم، هدیه دادم. اگر برید بیرون ببینید روی دیوار هم همین طرح رو کشیدیم که روی هدیه هاست.

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 دولتی 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. غیر از مالی ی سری قوانین هم دست و پاگیره. مثلا من الان میگم یه باغچه ای میخوام درست کنم. این باغچه رو باید من از صدجا مجوز بگیرم. ممکنه به من بگه طبق قوانین نمیتونی یه همچین کاری انجام بدی. اگر به من باشه حیوون هم میارم خب نمیتونم. یه سری قوانین دست و پاگیره اما معضل اصلی و محدودیت اصلی همون مالیه.

### مدرسه جدگال در سیستان بلوچستان رو دیدید؟

اون مدرسه خیلی محلیه. اونجا روستاست و آدمها همدیگه رو میشناسن. یعنی کانون فرهنگی شده و از مدرسه دیگه خارج شده. اما اینجا مثلا من برای دیوار بیرونی یه نقاشی خوشگل دادم کشیده بودن، سه روز بعد از بازگشائی اومدن خرابش کردن و با کلید تراشیدن. وقتی مردم محلی اینجا انقدر مدرسه رو متعلق به خودشون نمیدونن. این زیباییه، چه آسیبی به دیگران میتونه برسونه. یا مثلا این دیوار بیرونی رو که دادیم نقاشی کشیدن یه روز چندتا پسر بچه دبیرستانی اومدن با اسپری شعار بنویسن، همسرم صداشون کرد و گفت دیوار مدرسه است، شخصی نیست که می نویسی، بابت این دیوار پولی داده شده که خانواده ها دادن. روبرومون یه فست فودیه. بهش گفتم آقا شما همسایه ی مایی و بیشتر از همه شما این دیوار رو نگاه میکنی و این زیبایی رو می بینی، چرا نیومدین بیرون تذکر بدین. گفت آخه ما چی بگیریم. گفتم بیا بیرون بگو پسر من نکش دیوار مدرسه است، یه تذکر بده. کار سرایدار ما این شده بود ه بیرون بایسته کسی چیزی ننویسه. اگر مردم متعلق به خودشون بدونن خیلی کارها میشه کرد. یا حتی ما دوتا مدرسه همجواریم، خب ما باید بتونیم باهم یه کارهای مشارکتی کنیم. انگار پذیرفته نیست و این خیلی بده.

### در مدرسه شما انگار همه عمیق می خندن و شادن.

اگر بودجه داشتید و محدودیت مالی نداشتید. می خواستید این ساختمان رو خراب کنید و دوباره بسازی چطور می ساختید؟

قطعا کلاسها این شکلی نبود. سعی می کردم هر کلاس یک کارگاه باشه. مثلا چیزی که همیشه دلم می خواد، باز میذاشتم کلاسها رو و دستم باز می بود معلم هایی انتخاب میکردم که اعتقاد داشته باشن به کار عملی، به نظرم ما دیگه از این مرحله عبور کردیم که باید تئوری باشه، دیگه وارد سواد کاربردی باید بشیم. اگر من دارم به بچه میگم که تاریخ خوندن رو یاد بگیر باید بفهمه من می تونم تاریخ انقضا و تولید محصولات رو بخونم چون من یاد گرفتم تاریخ بخونم پس بچه ی کلاس اولی باید بتونه یه شیر پاکتی که می گیره تاریخ انقضاش رو بخونه که اگر خراب بود نخوره. پس ما از مرحله تئوری عبور کردیم باید سوادمون کاربردی بشه. چینش میزها رو حتما گرد می چیدم و فضایی قرار میدادم که بچه ها حتما به شکل گرد بتونن گروه گروه کنار هم قرار بگیرن. و حتما از ابزار هوشمند استفاده میکنم. چیزی که خیلی تاکید شده، در دوره اول خیلی نیاز نیست ولی نیاز. برای کلاس حتما برد هوشمند می خریدم که بچه یا با قلم نوری و یا با لمس بتونه بنویسه (۲۹:۴۹) یعنی توی یه محیط آموزشی ای که ب شکل کارگاهی و هوشمند همه ی ابزارها هم نوین و روش ها هم نویسن. در کنار هم می تونه به موفقیت برسونه. ما بدون ابزار نمیتونیم پیش بریم. هرچقدر هم بگیریم روشمون جدید ولی ابزار نوین می خواهیم. و یه حیاطی که... ما اسم حیاطمون رو میذاریم حیاط پویا، چهارتا بازی می کشیم میگیریم شد پویا. نه، به نظر من اگر بچه با حیوانات در ارتباط باشه، با گیاه در ارتباط باشه، بتونه طبیعت رو لمسش کنه اونوقت هست که مراقبش خواهد بود. تا وقتی که خودش یه دونه رو نکاره، تبدیل به گیاه و محصول نکنه نمیتونه بفهمه گیاه یعنی چی، طبیعت یعنی چی. تا وقتی که یه حیوان رو از کوچکی بزرگش نکنه علاقمند به حیوانات و طبیعت نمیشه. فکر میکنم همه ی اینها باید در کنار هم قرار بگیرن. من امسال ه طرحی داشتم میگفتم از کلاس اول شروع کنم مثلا دو نفر رو بیارم به بچه ها کار با سوزن رو یاد بدن. مثلا سوزن پلاستیکی، بعد بره کلاس دوم که شد شروع کنه قطعاتی رو برش بزنه بدوزه. وقتی رفت کلاس سوم بتونه عروسک تولید کنه. کاری که الان داریم در کلاس سوم انجام میدیم و مادرها دارن کمک میکنن ولی من نمی خوام مادرها کمک کنن. می خوام به یه مرحله ای برسه خودش عروسک درست کنه، بفروشه، نمایش عروسکی برای دوستاش اجرا کنه. برای تبلیغ کارش بیاد نمایش عروسکی بذاره که بچه ها بیان بخرن. ما اینجا باید به کارآفرینی فکر کنیم اینطوری نباشه که فقط از بچه هامون بخواهیم دکتر و

مهندس بشن. بچه هامون باید به سمت کارافزینی پیش برن. همه ی این کارها رو میشه توی مدرسه انجام داد به شرطی که بودجه و امکاناتش در اختیارمون قرار بگیره و یه سری آدمها که در راس کار یک مجموعه ای قرار میگیرن دگم نباشن. وقتی تو داری توضیح مدی راجع به یه مساله ای که من می خوام این کار رو انجام بدم نگاه تمسخرآمیز اون فردی که بالا نشسته میتونه کاملاً مسدود کنه ذهنت رو و دیگه نری سمتش. این خیلی مساله ی مهمیه. ما الان معاونت ابتدایی منطقه مون، خانم بنی جمالی انقدر ذهنش بازه، من زنگ میزنم به ایده ای به ذهنم رسیده، میگم من فکر میکنم راجع به این راهرو، کف راهرو اگر پیام این بازیه رو طراحی کنم .. میبخ طراحی کن، طراحی کن عکسش رو برای من بفرست من ببینم، منتظرتم. من پنجشنبه و جمعه ایستادم اینجا با همین همکارم نقاش رو آوردیم همه ی نقاشی ها رو کشید. من یازده شب رفتم خونه و لایو گرفتم براش فرستادم. زنگ زد گفت نمیشه از تو یه عالمه آدم تکثیر بشه؟! ببین اینکه به من انرژی میدی من رو به جلو می بره. اون مافوق منه و اونه که میتونه به من انرژی بده. حالا اگر کسی باشه که هی بخواد بگه ولش کن بابا، پولت رو حروم نکن و .. حالا کی میاد اینها رو ببینه. خب نبینه! من اصلاً موضوعم این نیست که مادر و پدر بیان اینها رو ببینن. اصلاً خیلی از اولیا میان نمی بینن راهروها رو ولی بچه ها وقتی میان زنگ تفریح باید به زور بکشونیمشون چون دارن بازی می کنن. بعد اون نمیدونه چه بازی ایه، خودش بازی رو خلق میکنه. خیلی جالبه پیش دبستانی ما که اصلاً توی باغ نیست می ایسته اونجا و می ایسته روی رنگ سبز، دوستش بهش میگه یه دونه قرمز، می پره روی قرمز، بعد میگه دوتا زرد. خیلی جالبه برای من که این بازی رو خودش طراحی کرده. یه خرده بچه ها رو از چهارچوبها بیاریم بیرون و بعد اونجاست که خلاقیت میزنه بیرون. من هرچقدر بهش بگم که تو باید پشت این میز بشینی درس گوش کنی دست به سینه، خب معلومه دارم می بندمش. ما یه معلم پیش دبستانی داریم، من یه روز شنیدم که بچه های پیش دبستانی رو داره صف میکنه میگه سرا پایین، دستا پشت، دهنا بسته. من پریدم بیرون گفتم خانم مگه زندانی گرفتی. گفت نه منظورم اینه که منظم. گفتم بهشون بگه منظم، سرا بالا پشت سر دوستت رو نگاه کن، مراقب باش دوستت زمین نخوره. چرا بهش میگي دستا پشت دهنا بسته ... از اون به بعد از اینجا می خواد رد بشه بلند میگه سرا بالا ...

من میگم نیازی نیست ما اینهمه سخت بگیریم اینجا پادگان نیست که هی بهشون بگیم اینقدر منظم. من کلاً خیلی آدم منظم نیستم و اصلاً این چهارچوب بندیها رو قبول ندارم. فکر میکنم جایی که خیلی بخواهی منظم باشی نمیتونی هدف خودت رو محقق کنی. اینکه هرچیز جای خودش باشه خوبه ولی تا یه جایی خوبه ولی دیگه بیش از اون داری می بندی طرف رو. واقعیت اینه که نظم رو خود آدم می فهمه. مثلاً شما در برگه هاتون ممکن بود بگردید یه چیزی رو پیدا نکنید ولی شما میدونید که چه نظمیه داره، چه چیزی اونجا قرار داره. حالا من بگم کیفتون رو هم بگردید اما شما میدونید لای همینهاست. به نظرم میاد که باید تمام سیستم آموزشی رو بریزیم وسط و دوباره از نو بیاییم بسازیم. متأسفانه کسانی دارن تصمیم میگیرن برای من معلم که خودشون هرگز سر هیچ کلاسی نبودن و این درد بزرگیه. من فکر میکنم اگر کسی خودش معلم باشه، ببین خیلی به من ایراد میگیرن که تو معلم بودی اومدی مدیر شدی این خوب نیست. تو باید معاون هم می شدی. اما من متنفر بودم از معاونت. هیچوقت دلم نمی خواست معاون بشم. الان که من معلم بودم مدیر شدم می فهمم که سر کلاس چه خبره. من الان که معاونهام رو نگاه می کنم می بینم واقعیت اینه که هیچوقت نمی تونستم معاون خوبی بشم. نمی تونستم بچه ها رو دعوا کنم یا س هر چیزی بهشون گیر بدم. این شاید جزو شرح وظایف یه معاونه و مدیر باید یه پناه و مامن باشه برای اینکه بچه اگر معاون هم دعواش میکنه بیاد پیش مدیر. روی حساب این روحیاتم شاید هیچوقت نمی تونستم معاون باشم. همکارهام بهم میگفتن چرا معاون نشدی، گفتم چون من هیچوقت نمی تونم نفر دوم یک مجموعه باشم :)) چون سر کلاس هم نفر اول مجموعه من هستم. قلمرو منه. من نمیتونم برم گزارش کار بدم بگم این کار و این کار رو کردم ...

### فکر میکنید اینکه خانم کریمی اینطور شده، چه آموزش هایی میگذارید و چه افرادی رو انتخاب میکنید؟

افرادی رو انتخاب می کنم که بلدند با دیگران تعامل داشته باشند. درد بزرگ من اینه که درست تعامل برقرار کنیم با آدمها. الان مشکل اینه که همه میگویند چرا هرکی میاد صاف میاد اتاق مدیر، چرا نمیره اتاق معاونت و اونها ارجاع بدن. شاید بخاطر اینکه سعی ام اینه که خوب بشنوم و پیگیر مشکلی باشم که بخارش به من مراجعه شده. هیچوقت از سرم باز نمیکنم. فکر میکنم تعامل خیلی مهمه، اینکه طرف داره میاد با لبخند من مواجه بشه شاید نصف مشکل رو حل کردم. اینکه بدونم من گارد ندارم، نمی خوام باهاش بجنگم



نمی خواهم مقاومت کنم. من خلع سلاحم. با لبخند نشستم اینجا میگم تو بگو من می شنوم. و به جایی میرسه که متوجه میشه مشکلی که مطرح کرده وقتی من گوش میکنم اون هم گوش میکنه. و حالا توضیحات من رو میشنوه و به جایی میگه آره راست میگي. تابحال از این زاویه بهش نگاه نکرده بودم. خب این بخشش حل شد. حالا اون بخشی که می مونه بهش میگم که خب حالا من این رو براتون پیگیری میکنم. رئیس حراستمون آقای بسیار خوبیه. آقای نیایش، وقتی رفتم برای مصاحبه ی مدیریت بهم گفتش که میدونی چرا انتخاب کردم، چونکه تعاملت رو دیدم و میخوام بهت بگم ۹۹ 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. هر جا نتونستی به من زنگ بزنی بگو نتونستم و من در افکار خودم تجدیدنظر کنم. و هر بار من رو می بینم میگه پول میگیری. گفتم یادم نمیاد جلسه ای گذاشته باشم بابت پول گرفتن، کاری که خیلی از مدیران میکنند. جلسه میذارن و میگن ما این کارها رو کردیم پول بدید. ولی من تابحال این کارها رو نکردم. به جشن میگیرم مثلا برای روز زن یا سوله ای بود تبدیلیش کردیم به سالن و صندلی چیدیم و دوتا دف زن هم آوردیم با به خانم که مولودی بخونه ازشون دو سه تا لایو بود که گرفتم و گذاشتم. سیل محبتهاشون که چقدر خوبه به فکر مذهب بچه های ما هستید. این وظیفه ی منه ها ولی اون فکر میکنه این که به فکره خوبه. با توجه به اینکه الان گارد نسبت به مذهب و حتی ائمه زیاد شده ولی این باز خورد برای من خیلی جذاب بود و اینکه همون موقع بلافاصله بعد از قطع لایو من چهار نفر اومدن کارت کشیدن. خب جذابه دیگه، اینکه بدونی من دارم کار میکنم می بینم و این رو می خواد.

یه معلمی دارم متولد سال ۴۵ هـ. 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 عمر 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 میکنم 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. متأسفانه 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 باز هم سر صبحانه داشت خلطه 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. عادتمه وقتی کسی یک کاری میکنه ازش تشکر کنم و فکر میکنم در اون سواتون این خیلی مفید و موثر باشه که افرادی رو انتخاب کنیم که علاوه بر تعاملی که دارن، آدمهایی باشن که ریزترین نکات مثبت دیگران رو ببینن. انقدر منفی ها رو نبینن. من معاونی دارم که فقط منفی ها رو می بینم و یلی خوبه برای من چون منفی ها رو نمی بینم و همیشه ازش گزارش می گیرم. نمیتونه ببینه مثبت ها رو. بگو اگر پیدا کرد. 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 همه 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 وقتیهای باعث بروز خلاقیت ها میشه.

من وقتی اومدم اینجا اتاق معلم ها انقدر حال من رو بد کرد. یعنی زشت ترین و بهم ریخته ترین و کثیف ترین اتاق معلم ها بود. سمتی هست که نور نداره و خفه است. اتاق مدیریت رو بهش رسیده بودن عالی. اما اتاق معلمها افتضاح. تمام تلاشم رو کردم فضا خوب بشه. شاهکار نیست ولی تمیزه. وقتی معلم ها دیدن چون من مدیر تازه کار بودم هیچکس از من تشکر نکرد من هم تشکر نمی خواستم فقط می خواستم حال خوبشون رو از چشم هاشون ببینم. از فردا دیدم لایوهاشون رو دارن اونجا میگیرن. خب این خوبه. تموم شد و من باز خوردم رو گرفتم. الان بعد از یک سال دارن می گویند.

هنوز این دیدگاه وجود دارد که اگر از کسی جلوی کس دیگری تعریف کنی ناراحت می شود. در صورتیکه ادم خوشحال می شود

ببیند چه کاری کرده که ارزش تعریف میکنن. من خودم مدلم اینه که هر اتفاقی که در عالم میفته یه بخشی من مقصر بودم. این باعث میشه فکر کنم اون چیکار کرده که بهتر بوده من حتما مقرم باید اشتباه نکنم. فکر میکنم اگر یه ذره فضا را برای اینکه آدمها نظراتشان را بگویند خودمان پیشرفت میکنیم اما عرف ما، فرهنگ جامعه ما به ما یاد داده که از دیگران در حضورشون انتقاد نکن. هرچقدر بگم من انتقادپذیرم باز هم ما در فرهنگی هستیم که هیچکدامان انتقادپذیر نیستیم. دروغ میگم اگر بگم هستم. هیچکس در این مملکت انتقادپذیر نیست. الان یه بچه میاد اینجا، میارنش معلم رگباری له میکنه بچه رو. تا میخواد شروع کنه من میگم شما تشریف داشته باشید من با دخترمون خودم صحبت کنم. از ظاهرش شروع میکنم. تو چقدر زیبایی، چقدر مانتوت رو قشنگ اتو کردی، چه خط زیبایی داری، حالا خطش هم قشنگ نیست ولی من دارم میگم هست ولی نم تونه بخونه. اونوقت من میگم تو اگر من ه کتاب بهت بدم بخونی بعدش مشقت رو خوب میتونی بنویسی بعدش دیکته ات خوب میشه بعدش نگارشت و .. اون پر و بال میگیره. دارم انتقاد ازش میکنم ولی میبرم در قالب کلمات مثبت. چیزی که طرح توصیفی از معلم میخواد اینه. نویسن چقدر بدخط نوشتی بنویس وقتی خوش خط تر می نویسی من خوشحال تر میشم. متأسفانه بدون اغراق هشتاد درصد معلم ها متوجه ارزشیابی توصیفی نشدن. مهارتهایی که باید داشته باشن. من فکر میکنم مقدمات اولیه ی کار با سیستم رو باید بلد باشن. من الان خودم مدرس کماتازیا هستم. یا پاورپوینت که دیگه دم دستی ترین چیزیه که وجود داره ولی وقتی پاورپوینت ۲۰۱۹ رو نصب میکنی میبینی چه غولیه و میتونی ازش تولید محتوای حرفه ای بسازی. یه شخصیت کارتونی مثلا ... در این صورت اون چیزی که خودت بخواهی می سازی. تابستون می شینی فکر میکنی میگی من میخوام ضرب رو روی محور یاد بدم. یه خرگوش بذارى ...

اولا اصول اولیه ی کار با سیستم رو باید بلد باشه. سیستمی که منجر به تولید محتوا باشه. یک رشته ی مرتبط خونده باشه. قراره مدیر بشه مدیریت خونده باشه. باید یه اصول اولیه ای رو بلد باشه، رفتار سازمانی رو بلد باشه، فرهنگ سازمانی رو بلد باشه. یه چیزایی اصول اولیه است که تعامل جزوش میشده. اگر مطالعه ی آکادمیک داشته باشه قطعاً موفق تره. این نظر منه. کسی که حقوق خونده خیلی محترمه. لی نمیتونه مدیر موفق باشه. اصلاً حیطه ی فکریش این نیست. و باز 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.

### برای نکاتی که گفتید در طراحی محیط، خارج از ابزار، مدیر چه مهارتی رو لازم داره؟

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 خواهم 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. مثلاً ایده ی اولیه برای من هست که میگم من میخوام یک اتاق بازی داشته باشم. ولی اونها میشینن باهم فکر میکنن حالا که مدیر گفته 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. اولاً که خودم تفکر 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.

### در طاووسی که کشیدید نوشتید تفکر انتقادی. خودتان دوره ای دیدید آیا در این زمینه؟

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، هر جلسه 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 هر جایی 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 اینجا 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 منصفه ی ظهور برسه. ما یک مسابه ی ابرحباب داشتیم که از اداره کل اومده بودن رئیس اداره گفتن اعلام کن من به همه تون جایزه میدم من اعلام کردم و موندم توش. بچه ها میومدن میگفتن چیزه، خانم میخواهیم باهاتون صحبت کنیم. می دیدم اینها که دوره دیده ان چطور میان صحبت میکنن. بقیه میومدن دم در میگفتن خانم چی شد پس جایزه مون؟ اینا میان میگن خانم کریمی، حیاط خیلی خوشگل شده ما انقدر دوست داریم توی حیاط .. من دارم گوش میدم ببینم چی میخوان بگن، میگم ااا چقدر خوب که شما دوست دارید. میگن انقدر که شما مدیر خوبی هستید ما کیف میکنیم. خانم کریمی مسابقه ی ابرحباب خیلی خوب بودا، ما خیلی بهمون خوش گذشت تازه میخواهید بهمون جایزه هم بدید. اصل حرف رو دیگه میزنن.

**شما متناسب با امکانات بهترین استفاده رو کردین.**