

## بسمه تعالی

سابقه‌ی مدیریت: ۱۷ سال      رشته و مقطع تحصیلی: آموزش ابتدایی      سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش: ۳۲ سال  
تاریخ مصاحبه: ۱۴۰۱/۹/۲۹      محل مصاحبه: دبستان دخترانه حاج قادری

### پژوهشگر: چطور شد وارد عرصه مدیریت شدید؟

من یک سال فقط معاون بودم بعضی وقتا می‌گویند یک چند سال معاون باش و بعد مدیر میشی، من ولی یک سال فقط معاون بودم. ولی خوب در آن منطقه بودم و مدیر قبلی انگار خدا خواست یا کارم خوشایندش بود. چون نهایت سعیم را می‌کردم و از جون و دل برای بچه‌ها مایه می‌ذاشتم هم وقتی معلم بودم و هم وقتی که معاون بودم توی اون یک سال.

یعنی حدود ۱۵ سال معلم بودید یک سال معاون شدید و ۱۷ سال است که مدیریت.  
رشته تحصیلی تان چیست؟

### آموزش ابتدایی

سومین مدیری هستید که رشته تان آموزش ابتدایی بوده و مدیرهایی که صحبت کردم درک شان نسبت به بچه‌ها خیلی برایم جالب بود.

نمی‌شود گفت بقیه خوب نیستند و من خیلی عالی هستم ولی به هر حال با ما خیلی کار شد. من وقتی تربیت معلم بودم، دو سال از همه چی دور بودیم و اساتیدمان واقعا با ما کار می‌کردند و ما هم کار می‌کردیم، به خاطر همین، من به نظرم اونهایی که تربیت معلمی بودند متفاوت هستند. دانشگاه فرهنگیان هم خوب است ولی تربیت معلم چیز دیگری بود، از وقتی آن جمع شد به نظر من ضربه سنگینی خورد به آموزش و پرورش. به نظر من، وگرنه آنهایی که بالادست هستند حتما نظر دیگری دارند. مثلا فکر کنید دخترهایی جوان، هجده نوزده ساله، باید حتما هرشب طی می‌کشیدیم، تخت و اتاقمان را مرتب کنیم. همه چیز را از خودمان می‌خواستند. خدمتگذار نمی‌آمد.

اینها درهم نبود. از خوابگاه که می‌خواستی بروی قسمت آموزش باید آماده می‌شدی در صورتی که مثلا مسافت از این طرف حیاط تا آن طرفش بود. ولی باید خیلی منضبط می‌بودیم. به همه چیز دقت می‌کردند. به نحوه راه رفتنمان دقت می‌کردند. حرکات دستمان، ایما و اشاره‌هایمان، به همه چیز نظارت داشتند و تذکر می‌دادند که تو معلمی باید حواست به این مساله می‌بود. تو داشتی تدریس می‌کردی نگاهت به همه تقسیم نشده بود. در تدریس فقط حواست نباید به این باشد که مثلا مطلب ضرب را آموزش بدهی باید حواست باشد نگاهت را تقسیم کنی. یعنی فن سخنوری و همه چیز را خوانده بودیم و بهمان آموزش می‌دادند.

من در کلاس استاد ادبیاتمان همان ماه اول گفتند نحوه تدریس انگار که از اول در خانواده فرهنگی بودی. ولی واقعا نبودم. ولی من از بچگی دوست داشتم معلمی را و خدا هم خواست و در این مسیر قرار گرفتیم.

با توجه به تجربه‌ای که این سال‌ها در مدیریت داشتید، مدیریت در نگاه شما به چه معناست؟ یعنی خودتان مدیریت را چه تعریف می‌کنید؟

مدیریت به نظر من فقط این نیست که یک دیسپلین خاص داشته باشی و بنشیني یکجا و امر و نهی کنی و دستور بدهی، باید خودت هم در کار باشی. من این ایده‌ام هست و خدا رو شکر تا الان هم به مشکلی برخوردیم. همه همکاری‌ها کنار بودند و با تعامل و همکاری کارها را پیش بردیم. مثلا در همین اسباب کشی و آن چیزی که توی این سه سال بر ما رفت و جابجایی داشتیم، همه وسط کار بودند. در بسته‌بندی، کنار خدمتگذار، همه همکاری داشتند، همه کنار هم بودند. اینطور نبود که من بنشینم و بگویم این را بگذارید اینجا یا این را چرا بسته‌بندی نکردید؟ نه. یکجایی به نظر خودم، شاید برای بعضی‌ها اینطور باشد ولی من می‌گویم باید بروی کنار باشی ولی یک وقتی هم کنار بکشی و نظارت کنی. همیشه نه. یک وقتی هم ممکن است ازت سوء استفاده بشه مثلا، ولی بیشتر مواقع وسط کار باید باشی توی هر حیطه‌ای. در عین حال که نظارت می‌کنی کمکشان باشی آنها بیشتر دل به کار

می دهند. آن نیروهای آن مدرسه یا حالا کارکنان هر جا بیشتر دلشان می سوزد و باید ببینند و واقعا لمس کنند که این مدیر مدرسه، اداره، یا شرکت، هرچی که هست، هرچی که می گه، خودش هم معتقد و انجام می ده. خودش هم احتیاط کار را دارد. وگرنه اینکه من یک چیزی بگویم و بعد هرکاری که دلم خواست بکنم نه دیگر، به حرفت گوش نمی دهند. انعطاف، باید یکجوری انعطاف داشته باشی، باید سعه صدر داشته باشی، صبور باشی، با هر چیزی یک دفعه ای داد و بیداد و بددھنی بکنی نمی شود.

من می گویم برای هرکاری باید با همه حتی خدمتگزار هم مشاوره بگیری. نمی گم همه چیز اما گاهی اوقات یک چیزهایی پیش می آید که آن خدمتگزار با چندا مدیر کار کرده است، در اداره رفته است، نظرش را بخواهی بد نیست، لازم نیست اعمال کنی، فقط بررسی. از معاونت جداگانه بررسی. یک چیزهایی را ازشان به شور و مشورت می گویند بگذارید، واقعا خوب است. من همیشه برای هر کاری از همه، بسته به موضوع، از خدمتکارم، از مدیر هم، از اداره ای شده مشورت می گیرم. یک ویقتهایی هم نه، می بینم دیگر ضرورتی ندارد.

### اسباب کشی برای همین مدرسه؟

بله ما در پانزدهم همین اسدآبادی بودیم. مستقیما نیامدیم اینجا. گرفتاری داشتیم، آنجا بسته بندی کردیم. آن مدرسه هفتاد هشتاد سال قدمت داشت، تمام کمد ها گنجه بود و پر از وسایل. یک سری از اسبابمان رفته قسمتی از اداره، بعضی در خود اداره، بعضی در مدرسه سجاده، تا بخواهد اینها جمع و جور بشود، یکسال در مدرسه در یک اتاق خیلی کوچک بودیم.

### داشتید در مورد اعتماد می گفتید.

باید بهتان اعتماد هم داشته باشند. بهر حال تمام همیاری ها و مشارکتهای مدرسه به حساب مدرسه می رود چون ما هیچ موقع پول دستی که نمی گیریم اما باز هم در حیطه اختیار مدیر هست. با وجود اینکه چک مدرسه سه تا امضا دارد، باز هم باید احتیاط کار را داشته باشی. بدانند که دارند به مدرسه کمک می کنند مشارکت های مردمی هست و ببینند که مدیر دارد مایحتاج و ملزومات مدرسه را خریداری می کند باز هم کارت می کشند. گاهی کمک یدی، همه اش پول نیست. بهت اعتماد کنند راحت می آیند و بدون هیچ حرف و حدیث و شکایتی. اما اگر اعتماد نداشته باشند و می بینند می آیند کمک می کنند ولی شما هیچ تکانی نمی توانی بخوری. مثلا مدرسه ی ما الان نوساز است، هیچی نداشتیم. اسباب هایمان در اثاث کشی نصفش شکست، اسقاطی خیلی داشتیم، کار نمی کرد. مجبور بودیم پرده ی شکیل تر بزنیم. مدرسه را یک خیر ساخته است باید وجهه و زیبایی اش برای آیندگان بماند و دل آن خیر هم خوش بشود. و ببیند که یکی دلش دارد می تپد. من انقدر در این یکسال سفارش کردم می گفتند بابا خانم آذریور مدرسه است دیگر. من هم می گویم تا آنجائیکه می شود حفظش میکنیم تا بتوانند بقیه هم استفاده کنند. بچه های ما و نوه های ما. ما یکجوری باید برایش وسیله بخریم و استفاده کنیم که بهینه تر باشد. همکاران می گویند خانم آذریور شما چرا انقدر حرص می خوری. من هم می گویم خب دلم می سوزد. این است که ما پرده گرفتیم، گلدان، کمد های کلاسی، طبقه، کتابخانه های کلاسی، چوب لباسی، هیچی نداشتیم و همینجور هم داریم مدام می خریم. هرچی هم داشتیم نو بوده یا قابل تعمیر بوده نگهداشتیم. مثلا ویدئو پروژکتورها را هرچه بوده نصب کردیم. اولیا هم وقتی می بینند اینطور است روز تعطیل هم می آیند تا کمک کنند. می گوید بچه ام را گذاشتم و هماهنگ کردم و آدمم ببینم شما چه کاری دارید. دلش می سوزد، کنار ماست و هیچ ناراحتی هم ندارد که اعتراض کند من را روز تعطیل کشیدید مدرسه. هم از مال مایه میگذارند و هم از جان یا وقتشان. این زمانه وقت خیلی ارزش دارد. همینکه وقتش را هم بگذارد اگر پول هم ندهد به نظر من ارزش دارد که می آید همراهی می کند و می گوید بگذار چیدمان شهادت حضرت فاطمه را کمک کنیم بچینیف شب یلدا را در پیش داریم. اگر مدرسه دایر است که هست و نماد و سنت است. اگر هم تعطیل بود که خب خودتان اینجا استفاده می کنید. می خواهم بگویم یعنی اینجوریست و باید همدلی کنیم. همدلی که می گویند همین است.

### بیشتر حالت خانواده می شود.

بله.

عمده فعالیت هایی که در مدرسه به عنوان مدیر انجام می دهید چیست؟

اگر منظور آنان از ساخت مدرسه است که ساخت با ما نبوده، اما یک ساختمان خالی را دادند دست ما و بقیه اش با خودمان بوده. برهوت بود. اما در این یکسال خدا را شکر فیزیکش وسایلمان است که تهیه کرده ایم. مثلاً پرده‌ها بوده که با چند نفر صحبت کرده ایم. مثلاً از انجمنی‌ها. خب هر چیزی هم باید طرح موضوع بشود توی شورای آموزگاران یا همکاران. انجمن باید حتماً تشکیل بشود. برای اعضای انجمن جلسه میگذاریم، طرح موضوع میکنیم و بعد با توجه به آن مبلغی که موجودی حساب مدرسه هست می‌توانیم قدم برداریم. خب هر چقدر در حساب مدرسه شما بیشتر پول باشد خب بیشتر می‌توانی مانور بدهی، خرید کنی، ساختمان را شیک‌تر کنی، وسایل بهتر بگیری و طراحی کنی. ولی وقتی دستت خالی‌تر باشد باید کم کم قدم برداری. مثلاً ما اولین استارتمان این بود که پرونده‌های بچه‌ها همه روی زمین مانده بود. همه چیز در کارتون بود. کمد نداشتیم پرونده بچه‌ها را در آن بگذاریم. آن از همه چیز برای من در اولویت بود. اول کاری که من وقتی وارد شدم انجام دادم کمد برای پرونده‌های بچه‌ها گرفتم. یعنی اتاق معاون اجرایی را تجهیز کردم. پرونده‌ها که جمع شد و مرتب شد، استارت دوم تخته‌ها بود. دستور مقام وزارت بعد از عید بازگشائی مدرسه بود برای چهاردهم فروردین ما در هیچ کلاسی تخته نصب نشده بود. باید تخته نو می‌گرفتیم که شکل باشد و به مدرسه نوساز بیاید. چندتا از اداره گرفتیم چندتا از مدارس دیگر چندتا خریدیم و استارت بعدیمان تخته بود و بعد از آن رفتیم برحسب اولویت رفتیم سراغ پرده کلاس‌ها. دیدیم که خب نور می‌افتد در چشم بچه و تخته را نمی‌بیند. معلم‌ها معترض بودند و رفتیم و پرده گرفتیم.

**چندروز پیش شورای عالی آموزش و پرورش بودم. رفتم بخش تجهیزات فیزیکی. در بحث معماری مدرسه گفتند یک سری مدارس که نوساز هستند طبق استاندارد هستند. با دیدن مدرسه شما گفتم خوب است. بر اثر استنادها ساخته شده؟**

در بسیاری موارد بله، مثلاً اگر خدای نکرده آتش‌سوزی بشود سیستم اطفاء حریق و آژیر خطر دارد. کپسول‌هایمان شارژ شده ولی سیستم ایمنی هم داریم.

### فضای کلاسها چگونه؟

کلاسها خوب و بزرگ است. مثل همینجا. استاندارد است. البته آمار دانش‌آموزان خیلی زیاد است. اگر آمار همان بیست یا بیست و پنج باشد واقعاً خوب است ولی وقتی می‌رود روی سی و چندتا خیلی زیاد می‌شود برای همین کلاس که بزرگ است. ولی استاندارد هستند. حالا یک چیزهایی دیگر نواقص داره، بهر حال کارهای مهندسیه دیگه. مثلاً میتونستن سرویس بهداشتی رو این سمت بگذارن، عرض حیاط رو بگیرن، بچه‌ها بتونن به صف خیلی خوب داشته باشند، الان در صف کشیدن بچه‌ها ازدحام است. خیلی بدجوره.

### مشخص بود که مدرسه شما قرار است بیاید اینجا؟

ملک قبلی استیجاری بود و وقتی کرونا شد ایشون گفت ملکم را می‌خواهم. من خیلی خواهش و منت و التماس و ... کردم که بمانیم، اداره مدرسه‌ای نداشت که بدهد به ما. دیگه با خواهش و تمنا چندماه دیگه ایستادیم. اسفند ۹۸ کرونا شد و ما تا بهمن ۹۹ ایستادیم. تقریباً یک سال. مدام خواهش کردیم که باشیم و اسباب‌ها جمع بشود. اولیا دیگر نمی‌آمدند و خیلی سخت بود.

### اینجا کلنگ نخورده بود یا در حال ساخت بود؟

کلنگ خورده بود اما خاک بود، پله و اتاق و ... هیچی معلوم نبود.

### می‌دانستید شما قرار است بیاید اینجا؟

نه نمی‌دانستم. بعد از آن ما رفتیم در مدرسه سجادیه در یک اتاق مستقر شدیم. در ساختمان قدیمی اینجا مدرسه سجادیه بوده. من روحم هم خبر نداشت از این اتفاق‌ها. با تمام اسباب‌باز رفتیم آنجا و بعد از نزدیک یکسال رفتیم آنجا. کار و بخشنامه و ثبت نام داشتیم. بچه‌های کلاس اولمان را ثبت‌نام کردیم.

### اگر در طراحی اسکلت ساختمان اینجا از شما نظر خواهی می‌کردند چه حرفی برای گفتن داشتید؟

خوب سرویس بهداشتی را می‌ذاشتم همین جا که بود چون قبلاً که اینجا مدرسه بوده این طرف بوده از همین دیوار استفاده

میکردم که پهنای حیاط گرفته نمی شد، یکی دیگر اینکه یک سن درست میکردیم برای بچه ها الان مثلاً بچه ها مراسم صبحگاه دارند خوب اینها کوچولو اند کسی از آن تهی ها نمی بیند این ها را حالا ما خودمون یک حالت سن درست کردیم کلی هم هزینه اون رو دادیم الان توی حیاط هستش از آهن استفاده کردم میله های آهنی رو پایه زدن اماکن سطحش ام دی اف است بارون بخورد از بین می رود الان آن را آقای رستمی مشما پیچ کرده است و بچه می رود روی آن اما اون خوب نیستش که همش تن و بدن آدم میلرزه که یه وقت نیفته حالا یک پله هم برایش درست کردیم که بچه پایش را بگذارد روی اون و برود بالا.

بعد مدرسه آبگرم نداره هنوز آب گرمش وصل نشده. من همش میگم خدا رو شکر این دو هفته تعطیله (وگرنه) بچه ها طفلی دستشان یخ میکند. اینجا هم محله یوسف آباده و آب خیلی سرده توی حیاط. هنوز نیامدن درست کنند. با خودشان هم هست هنوز نیمه کاره مانده.

### خودشان یعنی چه کسانی؟

نوسازی. خیر هزینه را داده و بقیه کارهایش را خودشان باید انجام دهند. آسانسورمان هم راه نیفتاده هنوز. همینطور نصف مانده. خوب این خطر داره دیگه. حالا می توانید ببینید جلوی ما یک ماکت دفاع مقدس گذاشتیم. طبقات بالا هم یک چیزی گذاشتیم جلوی شان. خوب اگر یک وقت در این را باز کنند من چه خاکی تو سرم کنم. دیگه حالا کلی نامه نگاری هم کردم ولی هنوز هم هیچ (خبری نشده).

### تعریفون از محیط یادگیری چیه با تمرکز بر روی همان ابعاد فیزیکی ش چه تعریفی دارید؟

محیط یادگیری باید یک محیط آرام و امن باشه. خود اون کسی هم که داره آموزش میده باید تسلط کافی رو بر امر آموزش داشته باشه. این دیگه یک محیط یادگیری خیلی قدری می شود، چیزی رو که میخواد آموزش بده خودش تسلط بر مفهوم داشته باشه. بعدش هم چه بهتر اگر آدم میتونست از موسسات دیگه و از آموزشگاه های دیگه استفاده کنه تا بیان چیزهای اضافه بر سازمان و مهارت ها رو آموزش بدن. یک طرح کوچینگ هست، این طرح کوچینگ خیلی طرح خوبیه. ما خودمون داریم روش کار میکنیم. در شورای آموزگاران راجع بهش توضیح دادم. کوچ که یعنی مربی و مربیگری. این خیلی خوبه چون من خودم یه چندتا جلساتشون رو رفته بودم وقتی برای همکاران و آموزگاران توضیح دادم الان دارند یکجورهایی در کلاسهایشان استفاده می کنند. چون مدرسه مان هم هیات امنایی هست، یکشنبه ها تایم بیشتری را بچه ها مدرسه هستند و آن مهارتها را اینجا استفاده می کنند، حالا آن مهارت هرچه که می خواهد می تواند باشد.

### این طرح کجا دارد اجرا می شود؟

یک موسسه ایست که من خودم در کلاسهایشان رفته ام. یک سری کتابهایشان را خوانده ام. فیلم های آموزشیشان را دیده ام که یک دانش آموز خودش می تواند مربی خودش باشد. درواقع غیر از اینکه یک مربی غیر از معلمش بالای سرش هست، یک سری مهارتها را هم که کسب کند برای خودش میتواند مربی گری کنه. برای دیگران هم میتونه مربی باشه. همین مهارتهای زندگی، یک چیزهای خیلی ساده مثلاً اینکه در هر جایی که وارد می شوی سلام بکنیم، یا یک بزرگتر که وارد می شود از جای بلند شوی یا حالا گسترده ترش دکمه دوختن. مثلاً به بچه های کلاس دوم ابتدایی گفته ام که شروع کنند به کوک های کوچک زدن. اولش کمی مامان ها مقاومت می کنند ولی در این چهارسالی که من دارم این را اجرا می کنم، حتی در فضای مجازی که ما اسکای روم داشتیم، چون خودم خیلی آموزش رو دوست دارم، اسکای روم رو که راه انداختیم معلممان همانجا در فضای مجازی داشت دکمه زدن و کوک زدن رو یاد میداد. بچه هامون یاد گرفتند. بعد حالا فکر کنید ما دور اول هم هستیم، پیش دبستانی تا سوم، الان دیگه بچه ها میدونن که باید احتیاط کنند. حالا سوزن هم ممکنه توی دستش بره یه کوچولو ولی عوضش دیگه فردا روزی لنگ این نیست که یکی دکمه اش را بدوزه، خودش یک مهارتی رو آموزش دیده باشه، کار کرده باشه و بلد باشه و توی زندگی اش هم استفاده میشه. الان دیگه مادرها خیلی ازم تشکر می کنند و می گن خیلی طرح خوبیه. یا آشپزی، مثلاً یک روز میان بساط سیب زمین تخم مرغ (راه می اندازند). نه برای کسی، برای خودشان. دستکش می آورند و ... یک روز آمدند و

گفتند سبزی پاک کردن را می‌خواهیم انجام دهیم، در زمانه ای که مامانهاشون سبزی آماده پاک کرده می‌خردند، ولی گفتم بخرید (آماده) ولی بلد باشید.

### اصلاً خیلی از اینها مهارت‌های دستی بچه‌هاست.

بله. دست ورزیست دیگه. وقتی داری تره را نصف می‌کنی دستت هم به حرکت می‌افته دیگه. همه‌اش این نیست که ورزش. به شادی و نشاطی میاره. جالبه همون مقدار رو بردن خونه و شستن و مامانهاشون گفتن چقدر کیف کردند و خوردند. این کارها چیزیه که من تونستم برای پربارتر شدن فضای یادگیری انجام بدم.

### فضا به شما این اجازه را می‌دهد؟ مثلاً پشت میز و نیمکت که همیشه نشست و سبزی پاک کرد.

اره دیگه. میزها رو میکشن کنار. اون وسط رو دو قسمت می‌کنند. نمایندهٔ کلاس یک زیرانداز میاره. خیلی روز پرکاریه ولی بچه‌ها به وجد میان. شور و نشاط توشون زیاده. شاید مدرسه شلوغ بشه ولی شلوغی خوبیه. شلوغی بدی نیست که بگوئید چقدر بی‌انضباطند یا معلم بلد نیست کلاس را نگهدارد. نه. همه دارند کار خودشون رو انجام میدن و در عین حال حرف هم می‌زنند. اینها خوبند. من یک سری پیک مهاری هم با همکاری و طراحی همکاران درست کرده‌ام. رنگی برایشان کپی گرفته‌ام. دادیم دست بچه‌ها و بر حسب سن و کار بچه‌ها معلم‌ها باهاشون کار می‌کنند. حالا نمونه‌اش رو نمیدونم اگر تو کلاس باشه میتونم نشون بدم تزیین تجهیزات و موادی که باید باهاش کار انجام بدن را یک بخشش را از خونه میارن بله وسیله شخصی خودشونه و اگر چیزی هم لازم باشه من براشون تهیه می‌کنم.

همین فضای فعلی اگر دست خودتون بود و خودتون میتونستین در فضای کلاس طراحی کنید به معماری هم فکر کنید آیا تغییر می‌دادید و چطور تغییر می‌دادید که برای ایده‌هایی که دارید مناسب تر بشه یک سرش رو که تغییر دادیم مثلاً اون ش شلف‌هایی که ته کلاس ساختم برای این هست ست که بچه‌ها هم بتونن برای کتابخانه کلاسی ازش استفاده کنند فیزیکش را کمی تغییر دادم که بهتر شود هم حالت طبقه‌طوری هست که بتوانند کاردستی‌های‌شان را بچینند هم قفسه است که کتابخانه کلاسیشان می‌شود زیرش هم که یه سری چوب لباسی خورده حالا یه دونه هم جدا توی اون پرتی‌های کلاس بعضی‌هاش رو دادم همه رو کمد ساختن که معلم اگر بخواد کتاب‌ها و وسایل کمک آموزشی یا وسایل شخصی مثل کیف خودش رو بگذاره از اون فضا میتونن استفاده کنن برای بعضی کلاس‌ها هنوز مونده که باید اجازه بدم بودجه تامین تر شود. استفاده بهینه از همه کارتون‌هایی که همه بسته بندی شده نداریم بزاریم فاطمیه میگم قدیمی بود اونجا خیلی خیلی خوب بود توی ارتفاع بلند، خیلی عالی.

### شما فضای یادگیری رو عامل تأثیر مستقیم و جزئی از یادگیری میدونید و یا به عنوان یک عامل دخیل که اگر مناسب باشد برای یادگیری بهتر است؟

به هر حال تأثیر مستقیم دارد مخصوصاً الان که زمانه‌ایست که بیشتر به ظاهر توجه می‌کنند هرچقدر مجهزتر مرتب‌تر و شیک‌تر باشد در جذب دانش آموز و خصوصاً اولیا موثرتر است ولی خوب مدرسی که قدمت دارند چه میکنند؟ آنها هم می‌توانند مهارت‌های معلم را بالاتر ببرند و کلاس‌هایی که برای ارتقای همکاران می‌گذارند خودش می‌تواند به آن شکل بچه‌ها را جذب کند حالا فیزیک مدرسه ممکنه که خیلی تشکیل نباشه جلو نداشته باشه ولی عوضش چون کادر خیلی قدر و کاربلدی هستند اینجوری بچه‌ها و اولیا جذب میشن

شکیل بودن و مرتب بودن مدرسه یک بحث است و کاربردی بودن یک بحث دیگه. مثلاً شلف‌هایی که شما زدید کاربرد بیشتر مد نظرتان بود و هدف اولتان این بود که کتابخانه را در کلاس ببریم یا تغییرات دیگری مثل اینکه جهت یادگیری مشارکتی، دیوار بین دو کلاس را برداریم و به جای آن شیشه بگذاریم. یا مثلاً شیشه‌های ریلی که هر وقت خواستیم دو تا کلاس را با هم ادغام کنیم یا دو تا معلم با هم همکاری کنند تعاملات بچه‌ها هم با هم بیشتر بشود.

این برای وقتی است که تعداد دانش آموز کم باشد در ایرانی که تعداد دانش آموز در هر کلاس زیاد است نمی‌شود همچین کاری



کرد که مثلاً دو تا کلاس را با هم ادغام کنیم که یک سری بازی طراحی کنیم که با هم انجام بدهند.

### اصلا می‌گویید در بافت ما نمی‌شود چنین کاری؟

در مدرسه غیر دولتی شاید چون آمار کم است. البته باز هم غیر دولتی‌ها بعضی‌هایشان آمار شان بالاست. دختر و پسر خودم دبیرستان شان غیر دولتی بود ولی آمارشان همچین پایین هم نبود، مثلاً ۲۵ نفر در یک کلاس. ۲۵ نفر هم زیاد است و نمی‌شود. کشورهایی که تعداد دانش آموزان شان کم است مثلاً ۸ تا ۱۱ تا می‌توانند چنین کاری کنند. می‌توانند بچه‌ها را با هم ادغام کنند و چنین کاری کنند آنها آنقدر ابزار بازی و وسایل دارند که جا هم دارند که آنها را بگذارند و هر موقع خواستند استفاده کنند فضای سبزی که جلوی مدارس شان است یا در حیاط مدرسه هست. می‌توانند برون‌گل بازی کنند. شاید خودمان آن کشورها نرفته باشیم اما در فیلم‌ها و رسانه‌ها دیده ایم. کشورهای آسیای شرق هم همینطور هستند، مثلاً مالزی. در ایران خیلی نمی‌شود این کارها را کرد حالا شاید مدرسی را که دارند نوساز می‌سازند، کم کم برسد به آن جایی که تعداد مدارس زیاد شود. در همین منطقه ما ما هستیم، یک مدرسه خدیر پایین تر و سجادیه بالاتر. کسی اگر بیاید اینجا و ببیند من جا ندارم باید بروی جای دیگر که بیچاره اصلا از خونه‌اش دور میشه. مدرسه اگر زیاد بشود هم آمار کمتر می‌شود هم اینکه جای مانور زیاد است و می‌شود همه کار کرد.

### برای ایده‌های نوآورانه یک مدیر چه ویژگی‌هایی باید داشته‌باشد یا خودتان دارای چه ویژگی‌هایی هستید؟

نمی‌شود گفت همه باید یک سری ویژگی‌های خاص شبیه به هم و یکسان داشته‌باشند. ما همیشه می‌گوییم به اندازه تعداد آدم‌ها و معلم‌ها روش هست. مثلاً هر معلمی یک روش دارد.

### این حرف شما درست است اما ویژگی‌های خودتان را بگویید. مثبت که هست و ویژگی‌هایی که فکر می‌کنید اگر بود بهتر بود.

من انعطافم زیاد است. با همه اخلاقی سازگارم. به نظر خودم. همکارانی هم که این سال‌ها با من بودند این را می‌گویند. با هر شرایطی می‌توانم خودم را وفق بدهم. حالا بخواهد خیلی بالا و در اوج باشد یا خدای نکرده پایین باشد. با محیط خودم را سازگار می‌کنم. با همکاران هم. ولی می‌توانستم ... محافظه‌کارم. بعضی همکاران به من می‌گویند شما دیگر خیلی محتاطی. به نظر خودم احتیاط کار را دارم. در هر حیطه‌ای. حالا چه مالی، چه اجتماعی، سیاسی، هنری .. هر چی که بخواهید فکرش را بکنید. مخصوصاً در بخشنامه‌ها هر دستورالعملی که بیاید سعی می‌کنم طبق آن عمل کنم و این طرف و آن طرفش نمی‌کنم به دلخواه خودم. شاید هم بعضی جاها اگر طبق آن عمل نمی‌کردم بهتر می‌شد. نمی‌دانم. که خیلی‌ها هم می‌گویند ایکاش نبود.

### با محیط‌های اطراف مدرسه در محله چقدر ارتباط دارید؟ از فضای باز، پارک، فرهنگسرا و سرای محله چقدر استفاده می‌کنید؟

برای بچه‌ها خیلی استفاده می‌کنم. با این مکان‌ها خیلی تعامل دارم. با تمام فرهنگسراها، بچه‌ها را اردو و بازدید می‌برم و باهاشون در ارتباطم. مثلاً الان میز پینگ پنگ هست که گفته‌اند بیاورید و می‌شود هماهنگ کنیم. سریع اعلام می‌کنم، اول در شورا اعلام می‌کنم، جلسه می‌گذارم. انجمن رو مطلع می‌کنم و توجه می‌کنم. یعنی هیچ چیز را غیر از ضوابط انجام نمی‌دم. همه رو در چهارچوب قانون خودش انجام می‌دم.

### شاید همکاران برای همین می‌گن ایکاش محافظه‌کار نبودید. چون اگر اینطور نبود احتمالاً دست خودتان را باز می‌گذاشتید و کارهای بیشتری می‌کردید.

شاید، ولی من می‌گم بذار همون چیزی که خواستن، اداره می‌گوید اینطوری باشد بهتر است، دنبال دردرس نیستم معمولاً. می‌گم که بذار آرامش باشه. خیلی هم خوشم نمیاد یکی بهم بگه چرا این کار و اون کار شد. می‌گم بذار قوانین و مقررات خودش باشد که دیگه حرفی هم توش نباشه. کار خودمون رو هم قانونی داریم انجام می‌دیم. دیگه هرکس می‌خواد همکار باشه، بالادست باشه، بازرس باشه، حقیقتش دیگه این همه کار کردم حالا بیاد بگویم چرا این را این طرفی نوشتی یا مثلاً چرا کربوکت اون طوری شده زیاد دوست ندارم. می‌گم بذار در روال خودش پیش برم.

## همین فضایی را که می‌گوئید استفاده می‌کنید چقدر به عنوان فضای یادگیری مناسب است از نظرتان؟

خیلی خوبه. بچه‌ها وقتی می‌رن و از مدرسه خارج می‌شن یک سری بچه‌ها ارتباط می‌گیرند با همدیگر. بخشش رو یاد می‌گیرن، گذشت رو یاد می‌گیرن. کنار هم نشستن رو یاد می‌گیرن. فضای خارج از مدرسه خیلی تاثیر داره. اگه بخوان با اتوبوس برن که خیلی مهمه. به همدیگه تعارف می‌کنن، ارتباطات اینطوری رو یاد می‌گیرن. این خودش خیلی خوبه. اگر هم در محیط بازی قرار بگیرند باز باهم در جمعی قرار می‌گیرن که می‌تونن نظر بدن، نظرات همدیگه رو بشنون و به نتایج خوشایندی می‌رسن. اینها کوچیکن دوره اول هم هستند، هیجان و بازی را خیلی دوست دارند. مثلاً برای سال گذشته برای جشن الفبا بچه‌ها رو بردیم پارک و در پارک برگزار کردیم. انقدر براشون تعطیلی هم بود. دیگه هماهنگ کردیم خود مامان‌ها برداشتند و آوردند پارک محله. آنجا جشن را با معلم خوشان گرفتند و خیلی هم عالی بود. بچه‌ها کنار هم نشستن و اینکه از خورد و خوراک بگذرند و به هم تعارف کنند هم خیلی مهم است.

اگر از لحاظ قانونی برایتان مساله‌ای نبود و در چهارچوب قانون بود که بتوانید بچه‌ها را راحت بیرون ببرید و یا مثلاً در همین پارک محله فضای محصور را در اختیار شما بگذارند، استفاده میکردید؟

الان هم دارم استفاده می‌کنم. مجوز اگر در زمان مدرسه باشد نیاز است که بگیرم اما اگر خارج از زمان مدرسه باشد که خود اولیا بخواهند ببرند نیازی نیست. و خب اگر در معذورات نباشم بله می‌برم. البت من خودم هم کمی ترسو هستم چون بهر حال راه است دیگه، خدای نکرده پای یکی بلغزه، یه بچه طوریش بشه، خب من مسئولم دیگه، اصلاً کاری به اداره و اینها هم نداریم. آدم عذاب وجدان می‌گیرد ناراحت می‌شود و می‌گه ایکاش اصلاً از مدرسه تگون نخورده بودم. الان هم نمونه بدی شده، بهر حال اولیا یه دونه بچه دارند، دست و پاشون می‌لرزه، نابهنجاری‌هایی هم هست. می‌دانید که امسال سالیست که خیلی باید حواسمان باشد از نظر امنیتی، از نظر مشکلاتی که الان همه می‌دونیم پیش اومده، یه ذره خارج کردن بچه‌ها از مدرسه سخته. خود اولیا هم دیگه راضی نیستند. یکم سخت شده امسال. کرونا کمتر شده به این معضل برخورد کردیم. الان از هرکس بپرسید همه همین رو میگن. قبلاً کرونا بود، همه در فضای مجازی بودند. مهر که خیلی سخت بود. یک سری جبهه می‌گرفتند. بعضی‌ها دفعه اولشون بود اومده بودند مدرسه نمی‌دوستن چطور هست اصلاً. بچه‌ها و خانواده انگار هیچ ارتباطی با مدرسه نداشتند، می‌آمدند و مدام ایراد می‌گرفتند و یک سری چیزهای خیلی پیش پا افتاده را پررنگ می‌کردند آدم می‌گفت حالا چه خبر شده است. حالا الان که دو سه ماه گذشت کمی آرام شدند و فهمیدند به چه صورت است. کمی شکل گرفت که دوباره به آلودگی هوا خوردیم. من برای همین می‌گویم باید حواسمان باشد. الان همه خسته هستند، کلافه‌اند. ناراحتند. پریشون هستند. هرکس به یه نحوی. اینه که باید باهاشون با سعه صدر و آرامش حرف زد وگرنه تنش بیشتر می‌شود. هم تنش مدرسه بیشتر میشه هم خودش اعصاب داغون ترمیشه. اینه که باید باهاشون با آرامش صحبت کرد و توجیهشون کرد. حالا با هر زبونی که خودشون دارند رو باید گیر بیاری و با همون زبون حرف بزنی. وگرنه سرکشی می‌کنند و یه چیزی میگن به آدم. بهر حال در شان و شخصیت آدم نیست خیلی چیزها. بهر حال ما اینه همه سال کار کردیم. فرهنگی هستیم، اگر بخواهیم مثل خودشون دهن به دهن بگذاریم که دیگه هیچی. اینه که همه جوره سخت شده.

در موانع داخل مدرسه، من خیلی در صحبت‌های شما ندیدم که درگیر بودجه باشید. هستید؟ چالش بزرگی هست؟

چالش هست. من ریز ریز خرید می‌کنم. بلندپروازی ندارم، شاید بخاطر همین است. پول باشد و بودجه بیشتری باشد خیلی بهتر است. مثلاً من الان تخته هوشمند ندارم. مدرسه نوساز باید داشته باشد ولی من ندارم.

مشارکت اولیا چطور است؟

بد نیست. در حد خودشون. میگن حالا محل یوسف آباده ولی هرکس به بضاعت خودش دیگه. اینها هم به مراتب خرج و مخارجشان زیاد بوده همینجا کسری میارن. مثلاً بچه‌شون هفته‌ای فلان کلاس یا فلان استخر می‌رفته الان شده یکجای دیگه. اون برایش الان کسر شان است و از نظر روحی بهم ریخته. اینها هم یکجور گرفتاری دارند. همه لاج نیستند. خیلیها آمده‌اند در خانه پدر و مادرهایشان زندگی می‌کنند. خیلی‌ها سرایدار هستند در این محله. حتی پول مجله رشد و اینها را ندارد بدهد. مجبوریم کنار بیاییم.