

بسمه تعالی

مصاحبه با مدیریت مدرسه‌ی شهید مدنی - دخترانه دوره‌ی اول - خانم خدایی

سابقه‌ی مدیریت: ۲ سال رشته و مقطع تحصیلی: مدیریت آموزشی

سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش: معاونت فناوری-پرورشی-تدریس علوم اجتماعی

تاریخ مصاحبه: دوشنبه ۱۴۰۱/۹/۲۱

### پژوهشگر: تعریف شما از مدیریت آموزشی چیست؟

- مدیریت مدرسه واقعا کار خیلی سختی است چون در آن طرف قضیه اگر نیروها با دستگاه بودند و بخش کارشان با سیستم و تجهیزات بود راحت‌تر می‌شد مدیریت کرد، اما آن طرف قضیه نیروها با یک سری انسان با روحیات مختلف انسانی طرف هستند و سخت است، خیلی باید حواست باشد روحیات اینها آسیب نبیند در عین حال که کاری که می‌خواهی همان انجام بشود و انقدر انرژی مثبت باید به این‌ها انتقال بدهی که با روحیه‌ی خیلی خوبی بروند سر کلاس و این خیلی خیلی مهم است. زمانی ضعف از معلم است و والدین شکایت می‌کنند، کل ذهن‌ت درگیر است که طوری انتقال دهی که معلم ناراحت نشود که اگر ناراحت بشود صد در صد این آسیب را به دانش‌آموزان منتقل می‌کند. من مدام حواسم هست که تمام انرژی مثبت را دریافت کنند و بروند سر کلاس. اینش سخت است.

پژوهشگر: برداشتی که من الان دارم از این صحبت این است که خیلی عاشقانه در کارتان و ارتباط با دانش‌آموزان و خصوصا معلمان هستید. یعنی انقدر عاشق دانش‌آموزانتان هستید که برایتان مهم است که معلم با چه روحیه‌ای به سر کلاس برود.

- بله همینطور است.

پژوهشگر: محیط یادگیری، ابعاد روانشناختی و فلسفی به کنار، ابعاد فیزیکی محیط یادگیری را چطور تعریف می‌کنید و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

- ببینید آموزش و پرورش خیلی نقص دارد. مثلا همین ساختمان خیلی نقص دارد. با وجود اینکه من در همین یکسال و خرده‌ای آن بخش‌هایی را که از دستمان برمی‌آمد که بلحاظ فیزیکی متناسب با کارمان (بشود و) راه بیفتد، تغییرات را انجام داده ایم.

- اگر اولیا نباشند مدرسه‌ی ما بهشت می‌شود. ما مشکل‌مان بیشتر اولیا هستند. چون تازه بچه‌هایشان وارد آموزش شده‌اند و خودشان تازه جدا شده‌اند. خودشان استرس جدایی دارند تا بچه‌هایشان. ذره‌بین می‌گذارند که چه بود و چه نبود. بچه‌ها نمی‌توانند انتقال درست بدهند و مدام باید حواست باشد که این سوء تفاهم‌ها را برطرف کنی.

پژوهشگر: داشتید می‌گفتید نواقص آموزش و پرورش خیلی زیاد است.

- نسبت به جمعیت سبزه‌ساز ساختمان خوب است. اما ما نمازخانه‌ی مناسب نداریم. از نظر آموزشی سالن اجتماعاتی که بخواهیم چند منظوره استفاده کنیم که هم نمازخانه باشد و هم سالن اجتماعات نداریم. امکان اینکه دوتا کلاس را یکجا بگذاریم، در ساختمانی به این بزرگی نداریم. (امکان اینکه) بخواهیم برنامه‌ای اجرا کنیم یا کاری برایشان تعریف کنیم نداریم. حیاط را هم می‌بینید دیگر. یا هوا آلوده است یا سرد است یا آفتاب است که اصلا قابل استفاده نیست. هرچقدر هم ما ریزنی‌هایمان

را می‌کنیم متاسفانه شرایط بودجه‌ی کشور هم آنقدر تعریف ندارد. آنچه که مدام انتقال می‌دهند شهرداری و نوسازی و همه‌ی اینها می‌گویند همین است که هست. داری خودت درست کن نداری هم که هیچ.

**پژوهشگر:** اگر فرض را بگذاریم که بودجه هست و شما دستتان باز است که هرکاری که بخواهید در این ساختمان بکنید و آن را تبدیل به یک فضای یادگیری اثربخش کنید. چه کاری انجام می‌دهید؟

- ببینید سباز کلاس‌های ما از نظر استانداردها، نوردهی و همه چیز خیلی خوب است. این‌ها را من رضایت دارم. (در آن شرایط) سعی می‌کنم تراکم جمعیت کلاس را بیاورم پایین. هر یک دانش آموزی که اضافه می‌شود فشار مضاعفست برای معلم و واقعا یادگیری را پایین می‌آورد. من اکثر کلاسهایم در مرز چهل تاست. این خیلی ناراحت‌کننده است. اولیا مدام به عنوان کمک‌معلم و کمک‌یار می‌آیند تا در کلاسها کمک کنند و بچه‌ها را مدیریت کنند.
- فضای آزمایشگاه خیلی کوچک است. آزمایشهایی را که در علوم دارند، خصوصا پایه‌ی سوم، که بخواهند در آزمایشگاه تست کنند فضا جواب نمی‌دهد. کتابخانه‌ام کوچک است. سبازها را بزرگتر می‌کنم. طوری باشد که ساعت کتابخانه (داشته باشیم). ما یک برنامه‌ی بوم داریم که هر مدرسه‌ای در هر منطقه‌ای، یک برنامه‌ی ویژه‌ی آن مدرسه و خاص آن مدرسه با توجه به شرایط و وضعیت دانش آموزی و نیازی که آن مدرسه دارد، مشکلاتش را در بیاورد و برحسب آن، دو ساعت در هفته ساعت آزاد (دارد) که (در این دوساعت) می‌توانیم در رابطه با آن (مشکل) با بچه‌ها کارکنیم. خیلی راحت می‌توانیم کتابخانه را (برای) این کار بکنیم اما چون فضا را نداریم نمی‌شود. حجم کتاب‌ها زیاد است، کتاب‌هایمان خیلی کتاب‌های خوبی است اما تعداد دانش‌آموزان که در مرز چهل تاست اگر بخواهیم ببریم در کتابخانه یک بلبشویی می‌شود که نگو.

**پژوهشگر:** اگر بخواهید تغییراتی بدهید، مثلا بگوئید کتابخانه را ببرم داخل کلاسها! چه می‌کنید؟

- جواب نمی‌دهد داخل کلاس‌ها مطلقا. مگر چندتا کتاب را می‌توانم در کلاس‌ها بگنجانم. واقعا تجهیزا نشان (در کلاس) زیاد است. ما امسال هیچکدام از کلاس‌هایمان هوشمند نبود. به کمک اولیا کلاس‌هایمان را هوشمند کردیم. انعکاس و بازخوردی که دادند رضایت خیلی خوب بود. شور و نشاط و یادگیری بچه‌ها در کلاس خیلی بیشتر بوده.

**پژوهشگر:** پس تصویری که شما از یک فضای یادگیری اثربخش دارید مشابه همین فضای موجود است ولی کلاس‌های بزرگتر با تعداد دانش آموز کمتر؟ همینطور که همه‌ی کلاس‌ها جدا جدا و آزمایشگاه و کتابخانه جدا؟

- بله. ببینید آزمایشگاه با یک فضای بزرگتر. آزمایشگاه فعلی که داریم نصف همین است. فقط وسایل آزمایشگاه در آنجا گنجانده شده است. دقیقا کتابخانه هم همین قدر است. حجم کتاب‌ها خیلی خوب و عالیست اما جایی برای مطالعه‌ی بچه نیست. حداقل هفته‌ای یکی دو روز بتواند بیاید به جای فضای کلاس در آن کتابخانه برود، کتابی را که دوست دارد بردارد و مطالعه کند و خلاصه‌ای هم معلم بگیرد از آنچه خوانده و بخواهد انتقال بدهد. این‌ها خیلی خوبند اما این‌ها را نداریم.
- ما نیرو خیلی کم داریم، نیرو نداریم که همین دانش آموز بخواهد عضو کتابخانه بشود، کتابی را بگیرد و ببرد خانه مطالعه کند و برگرداند. این خودش نیرو می‌خواهد. یک زمانی من یادم است با همین تراکم، کتابدار بود، مربی بهداشت دائم در مدرسه بود، معاون پرورشی سر جای خودش، معاون آموزشی، معاون اجرایی. اما الان (نیست). من پارسال فقط با یک معاون آموزشی و یک متصدی سایت مدرسه را چرخاندم. امسال هم زورم را زدم به زور یک معاون پرورشی گرفتم. مربی بهداشت برای این تعداد دانش آموز هفته‌ای دو روز می‌آید و بی‌خبر است. دانش آموز هر روز در حیاط می‌خورد زمین و آسیب می‌بیند. آن روزی که او نمی‌آید من چه کارش کنم؟ با دو روز آمدنش علنا یعنی واقعا هیچی. اصلا به درد نمی‌خورد آن دو روز. من یک موقع‌هایی ناراحت می‌شوم و می‌گویم اصلا آن دو روز را هم نمی‌خواهم و نیاید بهتر است. چون آمدنش هم (مشکلاتی دارد). یک سری مسائل را اینها یاد می‌گیرند و وسواس‌های خاصی را پیدا می‌کنند و آن روزهایی که ایشون هست، مثلا دانش آموز مریض

است می آیند و زنگ می زنند اولیا ببرندش. می گوید آی بچه اینجا نباشد، آنجا نباشد، وپرویش منتقل می شود و ما می گیریم. دانش آموز را هدایت می کند در راهرو و در ورودی در. من بارها و بارها به او گفته ام خانم فلانی این کار را نکن، اولیا انتقال بدی می دهند، ناراحت می شوند، حق دارند بچه شان مریض است، ما اتاق بهداشت داریم بگذار روی همان تخت بماند تا ولی اش بیاید. می گوید نه اینجا وپروسی می شود من نمی توانم و مریض می شوم و ...

متوجه هستید چه می خواهم بگویم؟ سر همین موضوع می گویم این خانم اصلا همان دو روز هم نباشد بهتر است. حداقل تنش های بعدش کمتر می شود. از همه چیز بی خبر است و آن دو روز هم می آید و نمی داند چه کار باید بکند. خب ببینید باید کاملا قد و وزن و مسائل بچه ها را چک کند ولی همه را در حد انجام وظیفه انجام می دهد.

### پژوهشگر: در واقع مشکلاتی که در کلاس درس فعلی می بینید تراکم زیاد و کوچک بودن است؟

- جدیداً چون آموزش و پرورش نیرو کم دارد به اسم ماده ی ۲۸ نیرو می گیرد. یک آزمون می گیرد و نمی دانم واقعا توانایی علمی را می سنجد یا چه؟ من احساس می کنم واقعا رابطه ای این افراد را برمیدارد. مثلاً فرزند جانباز است ای خانواده های بسیج و سپاه و اینهاست و دارن برمیدارند. اینها معلم نیستند و اینها خیلی ناراحت کننده است. من واقعا چنین مشکلی را با ماده ۲۸ دارم. مطلقاً هیچکدام از آموزش های ضمن خدمت را نگذرانده اند. با صفر کیلومتر می آیند و می روند سر کلاس و از همه چیز هم بی خبرند. دوره می گذارند ولی رغبتی برای شرکت ندارند. از تمام بخش ها بی خبرند. مدام هلسان می دهی، خانم فلانی بر اساس بودجه بندی، خانم فلانی ... یک موردی که همین چند روز در آموزش مجازی اولیا شکایت داشتند این بود که چرا درس نمی دهند. فکر کردند چون مجازی اش درس نباید بدهد و فقط تمرین می فرستد برای بچه ها تا حل کنند و پاسخها را بفرستند.

### پژوهشگر: خیلی سخت می شود پس، معلم بی تجربه باشد، جمعیت کلاس زیاد باشد، کلاسها هم کوچک باشد.

- ببینید در حضوری، یکی از اولیای کلاسماں خدایش هم انجمنمان هم اولیاست و تدریس خصوصی ریاضی می کند و خیلی هم دوست داشت در کنار بچه اش باشد. من گفتم حالا که شما هستید و تمایل دارید این خانم بی تجربه است و به او کمک کنید این کلاس را اداره کند تا زمانی که حضوری بود آن کلاس را آن خانم اداره می کرد و الان که مجازیست، در حضوری هم خیلی مشکلات داشت و حالا در مجازی نمی تواند یک تدریس را انجام دهد.

پژوهشگر: اگر بخوایم ارتباط بدهم با موضوع پژوهش، شما می خواهید بگوئید انقدر معلم بی تجربه است که به فرض اینکه بودجه هم باشد ما هر هزینه ای انجام بدهیم هدر دادن هزینه است.

- بله همینطور است و اصلاً بدرد نمی خورد. این مدرسه امکانش خیلی خوب است. یک زمانی ما اوایل خدمتم در اسلامشهر و مناطق محروم با کمترین امکانات بهترین انتقال را انجام می دادند و بهترین یادگیری برای بچه ها ایجاد می کردند. پس توانایی و مهارت معلم خیلی مهم است.

پژوهشگر: دقیق ترش بکنیم. اینکه شما می گوئید ما کمترین امکانات را داشتیم می توانیم نتیجه بگیریم که لزوماً اینکه امکانات زیاد باشد خیلی مهم نیست. در همان فضا هم نکات مثبتی بوده است. کتابی را می خواندم به نام طرحی برای فردا، طراحی محیط یادگیری دانش آموز محور، ایده ی نویسنده این است که می گفت ما ساختمانهای تریلیون دلاری داریم و هرساله کلی صرف تعمیرات این مدارس و نگهداری این ساختمان ها می کنیم در حالیکه اینها اصلاً تاثیری روی یادگیری ندارد و هدفی را که میخواستیم دنبال نمی کند. از این جهت می گویم آن محیطی که شما می گوئید گرچه امکاناتش کم بوده است اما شما و

سایر همکاران می گویند ما در آنجا تاثیر بیشتری می گذاشتیم. می توانید ویژگیهای محیطی آنجا را بگویند به عنوان فاکتورهای محیط یادگیری اثربخش را بگویند؟

- از نظر من فقط ده درصد محیط فیزیکی یادگیری مهم است و مابقی آن برای یادگیری دانش آموز ده درصد هم کادر مدرسه است، پنجاه درصد هم معلم است و بخش کوچکش برای خانه است.

من امسال دیدم یکی از کلاسهایم هرروز جشن است و هر روز یکی از اولیا برای حروف جدید کلاس را تزئین می کنند و قر و فرهایی که من می گویم چه لزومی دارد این کارها؟ می گفتند خوب است و در حافظه ی بچه می ماند. می گفتم شما انقدر روش های دیگر دارید که می تواند آن هم در حافظه اش بماند. تمام زمان کلاس مگر چقدر است که بخش عمده اش برای زرق و برق کلاس می گذرد.

**پژوهشگر: حتی ممکن است اثر منفی داشته باشد.**

- بله. تا یک زمانی خوب است. وقتی خیلی تکرار مکررات بشود اصلا لوٹ می شود برای بچه و خوشش نمی آید. اینکه مدام به صورت یکنواخت بخواهیم کادو بدهیم و مدام جایزه بدهیم. خیلی از بچه ها همانها را دارند و می گیرند و پرتش می کنند کنار و اصلا حالشان خوب نیست. ببینید بچه های اینجا همه ی تجهیزات را در خانه دارند پس یک بخشی هم خانواده است و بخش زیادی اش معلم است.

**پژوهشگر: یعنی می گویند محیط مدرسه باید متفاوت از محیط خانه باشد و نیازی نیست امکاناتی که در خانه دارند را در مدرسه هم داشته باشند و در اختیارشان بگذاریم.**

- دقیقا.  
- خانواده اگر بخواهد همکاری کند باید محیط را آماده کند. بخصوص در دوره ی ما بچه ها کوچک هستند روند یادگیری خیلی خوب پیش می رود.  
- یکی از این کلاسهای که می گویم معلمشان ماده ۲۸ هست، سال گذشته معلمشان خیلی خوب بود. یعنی دقیقا مادرها می گویند هرچی فلان معلم رشته بود خانم فلاتی پنبه اش کرد. حتی یادگیری های پارسالی هم دارد از یاد می رود. حالا ضعف علمی دارد یا خودش هم. یک بخش زیادی از معلمی خود طرف است. اگر عشق و علاقه نداشته باشد تا کجا قرار است ما پیگیری کنیم؟ کوتاهی ای که بخواهد بکند می کند دیگر.

**پژوهشگر: اتفاقا یکی از سوالات من این است که برای تغییرات در فضای یادگیری چقدر نظرات معلم یا والدین است که تاثیرگذار است که می تواند اعمال بشود؟ اما می بینم شما خیلی دلتان پر است.**

- ببینید من همیشه این را می گویم من یک رای هستم. تمام مصوبات من در هر برنامه ای با موقعیت موجود و تمام امکاناتی که داریم می سنجم و می گویم ما الان این مشکلات را داریم. برای رفع این مشکلات برنامه ای را می خواهیم طراحی کنیم. آنچه را در آینده می خواهیم به آن برسیم را برنامه اش را بنویسیم. مثلا برای هوشمند کردن همین کلاس ها من سال گذشته در انجمن صحبت کردم، تأیید و مصوب شد، با معلم ها صحبت کردم و مصوب شد. دیدار با اولیا را عین روندی که داریم ریز به ریز پیش می رویم و با خودشان مطرح میکنیم، اگر توافق کلی به دست آمد اجرای کار را انجام می دهیم. ما در تمام برنامه ها بخش فیزیکی را می توانیم به سمت رو به جلو می بریم و درست میکنیم. من در ابتدا هم گفتم چون آن طرف قضیه دانش آموزان ما انسانند، من خودم را جای دانش آموز می گذارم انرژی مثبت بخواهم بگیرم، انتقال مناسب باشد. چون معلم های ما با دانش آموز طرفند ارتباط برقرار کردن با آنها خیلی سخت است. خیلی باید مراقب باشیم. بخصوص جایی که

می بینی کمکاری و خطا می کنند مدام باید چشم و گوشت را ببندی ندید بگیری تا کار درست پیش برود. از مسیر درست پیش بروی تا تاثیر خودش را بگذارد. حالا تا چقدر در آن فرد تاثیر بگذارد، من برای این معلم بعد از دو سال نتوانستم تاثیر بگذارم. من کارم اشتباه است. تمام راهها را رفتم پارسال گفتم اشکالی ندارد سال اولش است و تجربه اش بیشتر می شود و راه میفتد، اما الان سه ماه، چهارماه از سال گذشته به این نتیجه رسیدم که مطلقا این خانم هیچ انگیزه ای برای یادگیری و تلاش ندارد. حالا خصوصیات رفتاری خود معلم ها خیلی مهم است. یه عده شان که انعطاف پذیرند پذیرششان بسیار خوب است و متاسفانه عده ایشان مطلقا انعطاف پذیر نیستند. یک موقع نواقصی را بهشان در بهترین شکل انتقال می دهی جبهه می گیرند.

**پژوهشگر:** من این طور متوجه حرفهای شما شدم که در فراهم کردن امکانات با مشارکت والدین، معلم ها که جلب می کنیم می توانیم به هدف برسیم. حتی در بحث بودجه هم اگر برنامه ریزی شده باشد اولیا همکاری می کنند ولی اینکه در یادگیری تاثیر بگذارد را در جای دیگری می بینید. دوباره برگردیم به بحث فضا، حقیقتش الان باید بقیه ی شرایط را مطلوب در نظر بگیریم ، بافرض بودن بودجه و باتجربه بودن معلم در حیطه ی آموزش، در طراحی فضا و کلاس و مدرسه نظریات یادگیری را چقدر موثر می بینید؟

- معلمی که همه چیزش عالی باشد اگر فضا و امکانات برایش مهیا بشود عالی تر می شود. من می گویم فقط یک معلم اینگونه است، بقیه ی کلاسها و معلم های دیگرم که واقعا بر روش های تدریس مسلط هستند، بلدند، می دانند، توانمند هستند و با توجه به بازخوردی که از اولیا می گیرم همه ی اینها نشان می دهد که کاملا رضایت بخش است. اگر یادگیری برای دانش آموزی صورت نمی گیرد می بینی که مثلا بچه ی طلاق است یا عین فخر دوطرف دارد این بچه را می کشد، مادر و پدر از هر طرف می کشند، این بچه در هر محیطی قرار بگیرد نمی تواند. ما اگر بچه هایی را که مشکل دارند و نمی توانند یاد بگیرند این برمیگردد به مشکلات خانوادگی شان.

**پژوهشگر:** خب فکر نمی کنید اگر ما تغییراتی در فضا بدهیم بتوانیم برای بچه های این طوری هم موثر باشیم؟ به دلیل سبک های مختلف یادگیری.

- خب همین کار را می کنیم. مثلا یک دانش آموز داریم که بچه ی طلاق است، با پدر و مادر بزرگ زندگی می کند. در این شرایط آموزش مجازی معلم بخاطر یک دانش آموز می آید در مدرسه تدریس می کند و این دانش آموز در کلاس به صورت حضوری می نشیند، ما این توجهات را می کنیم، حتی کادر مدرسه، خود بنده برایم خیلی مهم است بچه ها شرایط متفاوت و ویژگیهای زندگیشان متفاوت است. آموزش بر اساس شرایط آنها پیش می رود.

**پژوهشگر:** اتفاقا من الان با دیدن معلم متوجه شدم که این توجه وجود دارد.

**پژوهشگر:** مشارکت بچه ها در یادگیری چطور اتفاق می افتد؟

- بچه ها در کلاسها گروه بندی می شوند. هر گروه یک مادر سرگروه دارد. در هر کلاسی دوتا از مادرها در کلاس به معلم کمک می کنند و حضور دارند و مادرها چک می کنند که آیا بچه ها کار و تکالیفشان را درست انجام داده اند یا نه و یادگیری درست صورت گرفته یا نه. مرتب انتقال می دهند و اگر ضعفی باشد معلم جبران می کند.

**پژوهشگر:** شما در جایگاه مدیر اگر بخواهید این مدرسه را طراحی کنید، احتمالا تصویری دارید از کلاس که بخواهید آن کلاس به این شکل طراحی بشود. خودتان چقدر نقشتان را پررنگ می بینید و فکر می کنید چه نقشی دارید؟

- من اعتقادم این است که مثلاً این اتاق فضای شخصی خودم هست و با توجه به روحیات خودم به آن شکل می‌دهم. معلم‌ها هم تا جاییکه امکان دارد (دخالت نمی‌کنم و) اجازه می‌دهم هر معلم خودش کارش را انجام دهد. حریم خصوصیشان است. کاری به کارشان نداشته باشیم و دخالت نکنیم. خودشان ائقدر بالا و پایین می‌کنند که بهترین راه و بهترین چیدمان را پیدا می‌کنند. یک روزی سر کلاسها نیمکت‌ها را دور تا دور می‌چینند. ردیفی می‌چینند. با توجه به محتوای درس این طور می‌چینند.

**پژوهشگر: اگر تقاضایی داشته باشند شما فراهم می‌کنید؟**

- بله من کاملاً این کار را انجام می‌دهم. می‌توانم ببرم به شما نشان بدهم. کلاسی دارم که طرحش این بود که روی تخته سیاهش پرده بکشد، خواست و انجام دادیم. هر معلمی هر نیازی داشته باشد من سعی می‌کنم نیازش را تأمین کنم. چون یادگیری بهتر بچه‌ها برایم خیلی مهم است. معلم‌ها هم مدام تشکر می‌کنند که خیلی شنونده‌ی خوبی هستم.

**پژوهشگر: اتفاقاً سوال بعدی ام این است که چه ویژگی‌هایی دارید؟ انگار بیشتر رابطه‌ی عاطفی دارید اما تلاش می‌کنید جایگاه مدیریتی خودتان را هم داشته باشید.**

- بله همینطور است. گاهی مواقعی می‌شود که در بین مدیران صحبت افتاد. رئیس اداره سرزده آمد بازدید و باهم رفتیم کلاسها را دیدیم. بدون چادر بودم. عکاسشان عکس گرفت و در مجله‌ی اداره چاپ کرد. مدیرهای دیگر گفتند ای وای چرا بدون چادر بودی. گفتم رییس آمد من همینطور بودم و بعدش هم اگر بخوادم چادر سر بکنم در مدرسه دیگر نمی‌توانم پا به پای بچه‌ها کار کنم. گفتم تازه من گاهی صبح‌ها در بین بچه‌ها در حیاط راه می‌روم و در برنامه‌ی صبحگاه به هر بچه‌ای که می‌رسم و نرمش نمی‌کند من هم حرکت را می‌روم که او تشویق شود و انجام بدهند. می‌گویند نه، وجهه‌ی مدیریتی می‌آید پایین. اما من می‌گویم نمیدانی چقدر بچه‌ها دوست دارند این حرکات را چقدر انتقال‌های خوبی از این کار من می‌دهند. مگر مدیریت فقط این است که من فقط پشت میزم بنشینم؟ من مدام در مدرسه راه می‌روم و می‌چرخم و اصلاً در اتاقم نمی‌نشینم. و به این رسیدم که از این کارهایی که کردم هیچوقت هم پشیمان نیستم.

**پژوهشگر: بجز شناوبودن و همراه و همدل بودن با بچه‌ها و معلم‌ها چه ویژگی‌های دیگری در خودتان می‌بینید؟ تواضع و فروتنی نکنید و از ویژگی‌های مثبت یا حتی منفی خودتان بگوئید.**

- یک جاهایی زودجوشم. دروغ را که میشنوم ناراحت می‌شوم و برخوردایی می‌کنم که بعداً پشیمان می‌شوم.

**پژوهشگر: یعنی فکر می‌کنید باید صبورتر باشید؟**

- بله. این نقطه‌ی منفی من است.

**پژوهشگر: یک مقدار هم از ویژگی‌های مثبتتان بگوئید.**

- نمی‌دانم 😊 همکاران باید بگویند. (در این لحظه مدیریت خانم انواری، معاون مدرسه، را صدا زدند و از ایشان خواستند تا ویژگی‌هایشان را بگویند.  
- خانم انواری: ایشان بسیار توانا و فعال هستند. این از ویژگی‌های خیلی مهمشان است.

**پژوهشگر: توانمندی به چه معنایی؟**

- بلحاظ شغلی، بلحاظ حرفه‌ای، از لحاظ دانش و سواد، از همه نظر توانمندند و به اندازه‌ی همه‌ی ما کار می‌کنند. هم می‌توانند به عنوان معلم کار کنند، هم بهداشت، هم اجرایی. منظورم توانمندی از این لحاظ است. از لحاظ حرفه‌ای. خیلی مردم‌دار هستند، با معلم‌ها و مادرها خیلی خوب رفتار می‌کنند. خیلی سازگار هستند، هر پیشنهادی بهشان می‌دهیم بنده‌ی خدا قبول می‌کنند.

#### پژوهشگر: انعطافشان زیاد است؟

- بله انعطافشان زیاد است.

#### پژوهشگر: از ویژگی‌های منفیشان هم بگوئید.

- همانکه زودجوش هستند. با معلم‌ها نه اصلاً ولی یک مقدار با مادرها که گاهی خواسته‌های عجیب و غریب دارند (ایشان) تحملش را ندارند.  
- مدیر: آخه واقعا آدم ناراحت می‌شود. ببینید، زمانی که دروغی را می‌گویند من بهم می‌ریزم. می‌گویم اینهمه خوبی را نمی‌بینید؟ یک مشکل باشد می‌باید می‌گوئید؟ (دقیقه ۴۴ - توصیف یک مثال از ناراحتی) اینجاست که عصبانی می‌شوم و از کوره در می‌روم و صدایم بلند می‌شود. و بعد پشیمان می‌شوم. اینهاست که ناراحت می‌کند که چرا بر خوردم با اولیا خوب نبود.

#### پژوهشگر: کاملاً درکتان می‌کنم.

- مدیر: اینجاست که می‌گویم اولیا بدند دیگر.  
- خانم انواری: بله و الان هم بخاطر شرایط جامعه این مشکلات بیشتر شده. چون اینجا یک ارگان دولتی است از چشم ما هم می‌بینند. یعنی فکر می‌کنند با دولت طرف هستند.  
- مدیر: بله این خیلی ناراحت کننده است. یکی از سالهای سخت کاری ماست امسال. اولیا حجابشان را رعایت نمی‌کنند و هرچه می‌گوئیم و هرکار می‌کنیم بازهم کار خودشان را می‌کنند.

پژوهشگر: فکر می‌کنید خارج از این فضاها، نظریات یادگیری که رشد زیادی داشتند و الان به ارتباط‌گرایی رسیده، فکر می‌کنید اینها در طراحی محیط یادگیری، ساختمان، فضا، کلاس حرفی برای گفتن دارند؟

- نه، کاملاً متفاوت است. احساس می‌کنم کتابهایمان، همه‌ی آنها، آنی که می‌نشیند و طراحی می‌کند، ترجمه می‌کند، هیچ سازگاری با آن محیط و موقعیت ندارد. یک چیز نیست کپی شده از کشورهای دیگر و جاهای دیگر. من این احساس را دارم. انگار یکی بخواهد امتیاز حق تالیف خودش را بگیرد.

#### پژوهشگر: یعنی می‌گوئید بومی نیست و به درد فضاهای ما نمی‌خورد؟

- نه اصلاً. اگر بومی باشد چرا ایران ما که انقدر متفاوت است و فرهنگ‌های متفاوتی دارد همه دارند یک کتاب را مطالعه می‌کنند؟ اینجا با این امکانات یک کتاب است. مدرسه‌ی غیرانتفاعی که نمی‌دانید با چه تجهیزاتی و چه چیزهایی همین کتاب. آنها دیگر مستمع آزاد شدند دیگر. یک بخش‌هایی را خودشان اضافه می‌کنند، یک بخش‌هایی و درس‌هایی را من خبر دارم که خودشان حذفشان کرده‌اند و الکی به صورت صوری یک کارنامه می‌زنند و کارشان کاملاً جدا شده. پس یک نقصی وجود دارد که این اتفاق می‌افتد. در مقایسه با کشورهای دیگر، کشورهایی که اینقدر اگر ما خروجی خیلی خوبی داشتیم در آموزش و پرورش که بعد از فارغ‌التحصیلی از آموزش و پرورش و آموزش عالی، اگر خروجی‌هایمان خیلی خوب بود



پس اینها زیر سوال نمی رفتند. اینها زیر سوال می روند که آن طرف اونجوری داریم دیگر. من واقعا به این می رسم و خیلی موقع ها به این فکر می کنم که هرکس واقعا دنبال این است که امتیاز خودش را بیاورد. بخصوص در مورد الان که سیستم های سایت ها و سامانه ها (اینطور است که) هر سال یک سامانه. نمی دانید چه اعصابی از ما خرد می شود. من یادم است سال ۹۱ یعنی ده سال پیش، در مدرسه ی شاهد معاون فناوری بودم، آن موقع وبسایت آموزیار را، چون مدرسه ی شاهد مدرسه ی خاصی است از نظر مالی و امکانات نسبت به مدارس دولتی اختیارات بیشتری را دارد، آن موقع ما آن سامانه را گرفتیم، حضور و غیاب بچه ها، رصد غیبت ها از طریق مردمک چشم، آنی در ساعت ۸ و ۱۰ دقیقه پیامک می رفت برای اولیا که بچه ی شما آمده یا نیامده و علت غیبتش چیست که ما الان داریم به صورت دستی این کارها را می کنیم. آن سامانه که خصوصی بود انقدر عالی بود! آن را در نظر بگیرید آن موقع، الان که ده سال گذشته است، مدارس ما انقدر سامانه هایمان ضعیفند! هر سال یک سامانه می آورند که مشکلات زیادی دارند. چون پول کلانی آن بالا داده می شود، تا این سامانه ی فعلی ایراداتش رو می شود می گذارندش کنار و یک سامانه ی دیگر، یک سامانه ی دیگر! یعنی باور کنید کل کادر اداری بخصوص کادر اداری مدارس دور از جان همه شده ایم موش آزمایشگاهی که برای آموزش هم فقط یک راهنما می گذارند و تا میایی راه بیفتی سامانه عوض می شود. این مشکلاتمان است. در کتابهایمان هم همین است. خیلی سال است من تدریس ندارم، یادم می آید آن زمان که در دبیرستان داشتم تدریس می کردم یکی از کتابهایمان یک بخشش واقعا خطا و ایراد نوشتاری داشت. من کاملا نوشتم، فرستادم، امضای گروه ها و جاهای مربوط دیگر را می گرفتم، هر سال هم ادامه می دادم این روند را. متوجهید؟ این ناراحت کننده است.

#### پژوهشگر: ناراحت کننده و انرژی بر.

- بله دقیقا. فقط از آن طرف چاپ می کنند و می دهند بیرون و پشتیبانی اساسی و درست حسابی نیست. این سامانه ی سیدا که کل کشور را دارد پوشش می دهد پشتیبانی اش صفر است. ما امروز از صبح نشسته بودیم مدام زنگ می زدیم که این دانش آموز در دفتر آمارم دارد در یک کلاس دیگر می آید. هیچکدام نمی دانند. اداره ای ها هم نمی دانند. متاسفانه من که سال ها معاون فناوری بودم در چالش می افتم ببینید بقیه چه می کنند. یک معاون چون بلد نبوده است کل سابقه ی دانش آموز را حذف کرده. هیچکس هم اجازه ندارد وارد شود و بتواند سوابق او را وارد کند. این ناراحت کننده است. حالا تا کی می خواهند این روند را بروند (خدا می داند).

پژوهشگر: پس یکی از موانعی که می بینید و احتمالا اگر دستتان باز بود در خیلی از موارد می توانستید راحت تر مدیریت کنید، این است که از طرف بالا به شما اختیارات بیشتری بدهند. درست است؟

- صد در صد  
- من در تابستان به ارزیابی عملکرد گفتم، گفتم شما دست و پای ما را می بندید و بعد می گوئید مدیریت کن. اینکه نشد. من که نمی توانم. مدام می گویند این اختیار را نداری، آن را نداری، آن یکی را نداری، اینطور که نمی شود.

پژوهشگر: چرا این اختیارات را نمی دهند؟ اعتماد ندارند یا چه مشکل دیگری هست؟

- نمی دانم. نمی دانم. حالا ببینید در بخش های دیگر چه چیزی است.

پژوهشگر: فضاهای اطراف مدرسه را، انواع و اقسام فضاها که بتوانید به عنوان محیط یادگیری استفاده کنید. مثلا کافی شاپ ها، کافی نت ها یا سالن اجتماعات، فرهنگسراها، پارک ها، اینها را می شناسید؟



- بله. همین نزدیک یک فرهنگسرا داریم. با آنها ارتباط داریم. با سرای محله ارتباط داریم، مرتب برنامه‌هایشان را می‌آورند و در مدرسه اجرا می‌کنند. فرهنگسرا را برای هفته‌ی کتاب می‌بریم. با مسجد ارتباط داریم که برای جشن تکلیف می‌بریم بچه‌ها را آنجا. این ارتباطات را داریم و خوبند و از این نظر مشکلی نداریم.

#### پژوهشگر: راحت همکاری می‌کنند؟

- بله، خدایی‌اش بخواهم بگویم اکثرا برنامه‌هایشان را (وقتی) می‌آورند در مدرسه و بخواهند اجرا کنند همراه با جایزه است، یک سری امکانات مختصر در اختیارمان می‌گذارند. خوب است.

#### پژوهشگر: شما چطور؟ می‌توانید بروید و از امکانات استفاده کنید؟

- بله مشکلی نیست. همکاری می‌کنند.

پژوهشگر: آیا می‌توانید کلاستان را در پارک برگزار کنید؟ آیا تابحال به این موضوع فکر کرده‌اید؟ مثلاً برای درس علوم بچه‌ها را ببرید در فضای طبیعت.

- راستش چون بچه‌های من کوچک هستند سلامتی آنها راس راس همه‌چیز قرار دارد. واقعا می‌گویم. نمی‌توانم. مگر اینکه بخواهم از قبل تمام مجوزهایش و رضایت اولیا را بگیرم تا بخواهم ببرم. قانوناً باید این روند را برویم. اینکه می‌گویم خیلی جاها دستان را می‌بندند بخاطر همین است.

#### پژوهشگر: یعنی تا فرهنگسرا هم بخواهید ببرید باید با مجوز ببرید؟

- بله، همه‌جا با مجوز است. بدون مجوز نمی‌توانم.

#### پژوهشگر: ولی مجوز گرفتن دست و پایتان را می‌بندد.

- بله، مجوز گرفتن هم ایشل خودش را دارد. تعداد بیست دانش آموز یک مربی، چهل تا دانش آموز باشد باید یک سرپرست هم بگذاریم و معاون می‌تواند سرپرست باشد. یک معلم که برای چهل تا دانش آموز خودش می‌خواهد ببرد آموزش بدهد من آن روز باید معاونم را بدهم، با هم دیگر بروند، دو مربی با یک سرپرست، تا آن معلم یک ساعت آموزشش را بدهد و برگردند. من معمولاً فقط اردوها را هماهنگ می‌کنیم.

#### پژوهشگر: پس یک مساله مجوز گرفتن و فرایندها و دردسرهای آن است و یک مساله هم کمبود نیروست؟

- بله دقیقاً. همان اول هم گفتم که نیروهای ما خیلی کم است.

#### پژوهشگر: پس در این دو زمینه دست‌بستگی مانع شماست و گرنه استفاده‌های بیشتری می‌داشتید؟

- بله صد در صد. دست‌بستگی در مالی‌های مدرسه خیلی بیشتر است. خیلی. بر اساس آنچه که باید تنخواه را مدیریت کنیم، خیلی چیزها هست که واقعیتش، همین خریدهای روزمرگی جزئی. یک زمانی چیزی را می‌خرم که فاکتور نیست. در همه‌چیز باید فاکتور داشته باشیم. ریز همه‌چیز را باید فاکتور کنیم. یک جاهایی هست که فاکتورها اصلاً قابل استفاده نیستند. مثلاً سرایدار را فرستاده‌ام رفته است و یادش رفته فاکتور را مهر بزند. یکجایی خرید می‌کنم فاکتور نمی‌دهند. بعد شما دستتان بسته است که همه‌ی اینها، صفر تا صد تمام پرداختی‌ها به حساب مدرسه برود و بعد از حساب مدرسه شما برداشت کنید و بخواهید کار انجام دهید. این خیلی آزاردهنده است. یکجورهایی من دارم می‌گویم در این حجم سخت

می‌شود. تابستان مثلاً پول کتاب را، مگر چقدر است؟ پنجاه تومن، اولیا بیایند اینجا پنجاه تومن کارت بکشند؟ یا حساب را می‌دهی رسید را یکی می‌فرستد، یکی نمی‌فرستد، بعدش مجبوری به نماینده‌ی کلاس بگویی که شماره بدهد و بعد برای شفاف‌سازی اولیا به حساب نماینده بریزند و نماینده یکجا کارت بکشد. این کار من را ایراد می‌گیرند و می‌گویند این کارت اشتباه است. نباید حساب شخصی بدهی. من هم این را بهشان می‌گویم که دست و پای من را می‌بندی و می‌گویی مدیریت کن. چگونه مدیریت کنم؟ متأسفانه یک مقدار انگار این طرف قضیه مشکلات ما را نمی‌بینند. ببخشید مگر پنجاه تومن چیست که آن را من بخواهم بدزد و ببرم؟ درحالی‌که آن بالاها، مدرسه‌ای که دیناری از دولت برایش واریز نمی‌شود. سرانه‌ای نیست، کل سال یک سرانه‌ای که واریز شده برای دویست و هفتادتا دانش آموز، دو میلیون و چهارصد واریز شده. با این مبلغ چه کاری می‌شود کرد؟ بعدش شما اولیا را به زبان می‌گیری و کلی ازشان دولا و راست می‌شوی که آن مبلغ را واریز کنند تا مدرسه را بچرخانی، این را در نظر بگیرید، پس اینجا جای ... من بخواهم با پنجاه تومن دزد بشوم و بعدش آن بالایی‌هایی که اصلاً هیچ چیزشان مشخص نیست که چقدر می‌خورند و می‌برند و اینها، اگر اینطوری رصد می‌شدند من فکر نکنم این اتفاقات می‌افتاد.

**پژوهشگر: پس درواقع شما اجازه‌ی این را می‌خواهید که بتوانید فراتر از قوانین عمل کنید؟**

- بله، قوانینشان یک مقدار آزاردهنده است.

**پژوهشگر: من پاسخ سوال را گرفتم که چه موانعی برای شما در استفاده از محیط پیرامون مدرسه وجود دارد، بیشترین مانعی که هست همین دست‌بستگی شماست. یعنی این انرژی آزاد بشود و تازه شما بتوانید فکر کنید که من از چه جاهایی و چگونه می‌توانم استفاده کنم.**

- بله دقیقاً.

**پژوهشگر: فکر می‌کنید شما بر اساس کدام ویژگی‌های خودتان می‌توانید با اطراف مدرسه ارتباط بگیرید؟ چه ویژگی‌هایی دارید که کمک می‌کند بتوانید با فضاهای بیرون از مدرسه ارتباط بگیرید؟**

- چون مدیریت تازه تغییر کرده و اینها مرتب من را با قبلی مقایسه می‌کنند خودشان خیلی راغب‌تر هستند و خیلی با علاقه وارد می‌شوند و می‌گویند خدا خیرتان بدهد، برای کاری که می‌خواهند (در مدرسه انجام دهند) ما دانش‌آموزان را به‌موقع آماده می‌کنیم، به‌موقع در اختیارشان می‌گذاریم.

**پژوهشگر: یعنی همکاری متقابل؟**

- بله این همکاری خیلی حالشان را خوب می‌کند و خودشان خیلی راغب‌تر و راضی‌ترند. امسال بازگشائی مهر ما خیلی قشنگ بود. ما فقط شیرینی بچه‌ها را خریدیم، مابقی تمام هزینه‌ها، گلدان برای مدیریت، شاخه رز برای تمام معلم‌ها، پذیرایی از معلم‌ها، کاملاً از قبل با ما هماهنگ کردند و برنامه‌ی مفصل بود. شهردار منطقه آمد زنگ مدرسه‌مان را زد، مشارکت، نیروی انتظامی هم آمده بودند، چون هفته‌ی دفاع مقدس بود یک جانباز هم آمد و صحبت کرد. همه‌ی اینها شد یک برنامه‌ی خیلی قشنگ و عالی که برگزار شد. من به‌شخصه اگر تنها بودم این کار را نمی‌توانستم انجام دهم. هم آنها راضی بودند که ما خیلی خوب بچه‌ها را آماده کرده بودیم و هم ما راضی بودیم که آنها به‌موقع رسیده بودند. چیزهایی که خواسته بودیم به‌موقع و هماهنگ بود. من الان ازشان بخواهم پرچم می‌آورند، تجهیزاتی که بخواهم می‌آورند. اینها خیلی عالیه. خودشان هم از من خواسته‌اند که چون همکاری می‌کنید، برای بعضی اردوها اتوبوس رایگان می‌دهند. این خیلی کمک می‌شود برایمان. شکر خدا این همکاری‌هایشان خیلی برای ما کمک‌کننده است.

## پژوهشگر: خودتان هم قدرت همکاری و رایزنی دارید.

- بله من اکثرا از اولیا هم دارم استفاده می‌کنم. هر اولیائی در کدام بخش است؟ کجاست؟ من تابستان واحد سرایداری را کاملا رنگ کردیم. من فقط رنگ را خریدم. راحت بگویم این واحد بیست میلیون هزینه‌ی رنگش می‌شد، من با گروه جهادی دانشگاه تهران هماهنگ کردم آمدند، من رنگ و وسایل را خریدم و با سه میلیون کل واحد سرایداری رنگ شد و تمیز شد.
- پژوهشگر: پس بخواهم بگویم چه ویژگی ای، مثلا رصد اولیا، درست نیست و حق مطلب را نمی‌رساند، اشراف دارید بر اولیا.
- بله من تمام شماره‌های اولیا در گوشی من ذخیره است. با همه ارتباط دارم و می‌دانم چه کسی، کجا کار می‌کند، کدام بچه مشکل دارد، بچه‌ی طلاق است یا ... گاهی همکاران می‌گویند چطور همه‌ی اینها در حافظه‌ات می‌ماند. نمی‌دانم چیست. یک ربع با یکی ارتباط داشته باشم، همه‌چیزش در ذهنم می‌ماند. این از یک طرفی پوئن مثبت است و یک جاهایی هم پوئن منفیست.

پژوهشگر: من از در که وارد شدم این انرژی مثبت را گرفتم از فضا. از دم در که وارد شدم سرایدار خیلی خوب برخورد کردند و من این حس خوب را کاملا درک کردم و گرفتم.