بسمه‌تعالی

خانم سلیمانی، مدیر دبستان دخترانه هوشمند هیربد

سابقه‌ی مدیریت: 5 سال – هم اکنون استاد دانشگاه فرهنگیان

رشته‌ و مقطع تحصیلی: دکترای رشته علوم تربیتی برنامه ریزی درسی

سابقه‌ی حضور در آموزش و پرورش: 32 سال تاریخ مصاحبه: /1401 محل مصاحبه: دبستان دخترانه هوشمند هیربد

پژوهشگر: چطور شد مدیر شدید؟

دوره دکترا رو خونده بودم و با روش های مختلف آشنا شدم، دوست داشتم روش هام رو به صورت عملی در مدرسه پیاده کنم، اون زمان آزمون مدیریت دادیم، ده تا کتاب برای منابع معرفی کردند که خیلی با علاقه خوندم. میخواندم و می دیدم چقدر خوب و کاربردی هست و گفتم مدیر بشم یا نشم اینها در محیط کاری من کاربرد داره. در آزمون رتبه اول منطقه شدم و در مصاحبه هم خیلی امتیاز خوبی آوردم که فقط من انتخاب شدم.

تعریفتان از محیط یادگیری چیه؟

خیلی مهمه، اینکه دانش آموز وقتی در کلاس هست راحت باشه، ابزارهای آموزشی دم دستش باشه، هم معلم و هم دانش‌آموز، دوره ابتدایی دوره مشاهده هست و هفتاد و پنج درصد یادگیری از طریق دیداری حاصل میشه برای همین اگر در کلاس ابزارهای آموزشی دم دست باشه در یادگیری تاثیر خیلی خوبی خداهد گذاشت، الان کلاسهای ما هوشمند هستند، وقتی وارد کلاس میشی یه سری دست ورزی میارن در کلاس، اینها در یادگیری تاثیر داره. دانش‌آموزان الگوپذیرند، از همدیگه یاد میگیرن. روش هایی که به صورت گروهی اجرا بشه، فضای کلاس مناسب باشه، یادگیری مشارکتی اتفاق میفته. کلا فضای فیزیکی از نظر نور و صندلی و میز و فضایی که کلاس داره خیلی مهمه توی کلاس. من کلاسم یه قسمتش کاغذ دیواریه، یه قسمتش رنگ مناسب داره. بچه ها یه سری چیزا رو که خودشون درست کردن دست سازه هست برای تشویقشون توی کلاس هست، تابلوی تشویقی دارن، دانش‌آموزان در هر سطحی که باشن، پایین بالا متوسط، اگر بالاتر برن معلم تقدیر میکنه و در طرح تشویقی امتیاز میده، جایزه دارن، خودشون از محیط کلاس میتونن استفاده کنن، یعنی همیشه معلم راهبر و راهنما باشه کنارشون، اینها کمک میکنه، کنفرانس میدن، کارهای علمی انجام میدن، اون محیط باید صندلی ها رو طوری تغییر میدن و میچینن.

میز و نیمکت دارید شما هم یا متفاوته؟

میز و نیمکته ولی میتونن توی کلاس تغییر بدن.

باتوجه به این تعریف و تجربیات، کلاسهای درس رو با کاربری فعلی مناسب میدونید؟

اینها که گفتم داره در کلاس اجرا میشه.

آیا ایده‌ال هست از نظرتون یا نیاز به تغییر داره؟

اگر فضای کلاس از این بزرگتر بود و تعداد دانش‌آموزان کمتر بود ما میتونستیم برای هر دانش‌آموزی وسیلۀ خاص خودش رو بذاریم، اینها جزو ایده‌آل‌هامون بود.

اگر بتونیم وسیله رو بیاریم سر کلاس یه نمونه میاریم در کلاس انجام میدیم و همه ی بچه ها به اون یک نمونه نگاه می‌کنند، اما اگر من کلاسی داشتم بزرگ و میزها به صورت گرد بود وسایل‌ها رو میذاشتم روی میزها تا بچه‌ها در این فضا خودشون دست بزنن و لمس کنن، کار، صحبت، بحث، گفتگو کنه، اونجاست که یادگیری حاصل میشه.

ما سعی کردیم به اون نزدیک بشیم اما به اون هدف نرسیدیم. چون اینجا مدرسه ایست که خواهان زیاد داره و ما چهل و خرده ای هستیم. خیلیه.

پس شما آزمایشگاه رو بردید داخل کلاس.

آزمایشگاه رو، کتابخونه رو، برای هر تدریسی وسیله‌ی آموزشی نیازه، ما علاوه بر ویدئو پروژکتور هر درسی وسایل اون درس رو هم باید آماده کنیم که علاوه بر اونکه بچه فیلم اون رو می‌بینه(ابزارها ور هم ببینه و کار کنه) مثلا در ریاضی ابزارهایی برای ریاضی، در فارسی ابزارهایی برای فارسی، بقیه‌ی درس‌ها، اجتماعی، علوم، همه چی. فقط آزمایشگاه نیست، محیط یادگیریه.

الان هم ما در کلاس‌هامون کمدی داریم که بچه‌ها کتاب‌هایی داخل اون کمد می‌گذارن ولی اونقدر که منبع باید قوی باشه نیست. یه سری کتاب‌های مرجع هستند که باید برای کلاس‌ها تهیه بشه که خیلی در یادگیری تاثیر داره، فقط نمی‌تونیم بگیم اون دستگاه هوشمنده، فقط از طریق سی دی و اینترنت و.. است. منتها باید کتابخانه غنی باشد. یک کتابخانه‌ی دیگه ای هم داریم که بچه‌ها اگر خواستند میتونن از اون استفاده کنن، یک سری کتاب‌های مرجع هم هست که فقط در دفتر منه، شما حساب کنید اگر ما کلاسی داشته باشیم که مجهز به این ابزارها شود محیط یادگیری غنی تر خواهد بود از نظر میز و نیمکت هم اگر به صورت دایره وار باشه که بچه ها با یکدیگه تعامل داشته باشن، از همدیگه بهتر میتونن یاد بگیرن، معلم میشه راهنما، دانش آموزان با چالش‌هایی که برای خودشون پیش میاد، دنبال علم و اهداف کتاب هستند تا یاد بگیرن. اینها خیلی کمک‌کننده است.

الان از نظر محتوای فعلی می‌تونیم کلاس‌ها رو به این شکل دربیاریم یا محتوا متناسب با همین مدل فعلی چیدمانه؟

محتوا محتوای خوبیه،روش هایی که ما میتونین برای این محتوا پیاده کنیم، ساختن گرایی، یعنی دانش اموز خودش دانش رو بسازه میتونیم هدایتش کنیم به این سمت و سو، منتها متاسفانه همان فضای فیزیکی و تعداد زیاد دانش اموزان و زمان کم کلاسها باعث میشه معلم یه موقع های خیلی زیادی متکلم وحده باشه، معلم صحبت کنه، دانش آموز شنونده باشه و اجراکننده ی بعضی سوالات رو جوابها.

کلیه ی محتداهامون بر مبنای این هست که معلم راهنما باشه دانش آموز بره دنبال علم.

- فضای یادگیری ما چقدر متناسب هست الان و چقدر میتدنه متناسب بشه و نقش مدیر این وسط چیست؟ نظریات یادگیری جقدر در زمینه ی فضا حرف دارند؟

سال اولی که مدیر شدم در ندرسه ای فضای مدرسه خیلی بزرگ بود، از قدیم ساخته شده بود، سالنها، راهروهای خیلی بزرگ، گلخونه، پاسیو، نورگیر، خیلی بطرگ بود، مدرسه ی حدیث. پاسیوی انجا ده سال بود که هیچکاری توش انجام نشده بود، فقط یم سری گیاهان خودبخود رشد کرده بودند. اب هم نمی دادند، یک در اهنی که اصلا باز نشده بود، من اینجا را کردم اتاق اموزشی علوم، بالاش هم باز بود و چندتا ذرخت داشت. با کمک اولیا تمام علف ها و گیاههای خودرو رو کندیم، خاک باغچه رو عوض کردیم، اون شکل قدیم دراومد که چندتا باغچه ی مجزا بوده، دوباره اونها رو زیرسازی کردیم و رنگ کردیم و با کمک خود بچه ها لونه ی پرنده ها رو گذاشتیم که با چوب ساخته بودند، زمینش را چمن کردیم و توسط اولیا دوباره گل و.. کاشته شد و شد کلاس گیاهان درس علوم، بعد هر کلاسی برای خودش گلدان داشت، اینکه بچه ها کوچک کوچک بیارن سر کلاس نور نداشته باشه، پلاسیده باشه نبود، اون محیط یک محیط یادگیری خیلی خوب بود. ما گلدانهای بزرگ رو گذاشتیم اونجا و پلاکارد کلاسها رو زدیم اونجا و اینطوری کلاسها رو جدا کردیم و هر کلاسی اون زنگ میومد و خودش میکاشت و اب میدادن و ملی لذت می بردن، روز درختکاری درخت میکاشتن، رشد گیاهها رو می دیدن، برف و بارون نیومد اونجا حس میکردن، از اونجا خیلی خوب استفاده کردن، انقدراونجا اتاق زیاد داشتیم که من که تازه مدیر شده بودم و خیلی دوست داشتم برای بچه ها کارانجام بدم، در هر مدرسه ای باتوجه به فضای مدرسه کار کردم. حدیث، مرصاد، شهدای منطقه 5 و بعد اینجا، در هرکدام یک سری یادگاری گذاشتم. یه اتاقی داشتیم به نام کتابخانه که فضا دانش اموزان رو جذب نمیکرد، عکس همه شان هست، محیط فیزیکی بچه ها رو جذب نمی‌کرد. باغچه رو که درست کردیم و اسمش رو گذاشتیم باغچه ی آموزشی، اومدیم و کتابخونه رو همه ی کتابها رو ریختیم، علمی، تاریخی، مذهبی، قران همه رو جدا کردیم، اتیکت زدیم، پرده ها رو عوض کردیم و رنگ کردیم، دیوارها رو دوباره طرح های نقاشی دیگه کشیدیم، یک درختی درست کردیم و گفتیم درخت داناییه، هر بچه ای اینجا بیاد و زیاد استفاده کنه عکسش روبعنوان .. اینا! قصه ی اون رو از طریق این درخت رو توضیح میدادیم، (8:07)

قصه هایی که محتوای کتابهاشون بود رو بچه ها میومدن، جون محیط خیلی بزرگ بود و کسی هم نمیوند لباسهاشون رو درمیاوردن، قصه ی کتاب رو به صورت نمایشی اجرا میکردن، کارهای علمی انجام میدادن، یعنی محیط طوری شد که، ما هر اتاقی رو در هرجایی درست میکردیم، اونجا رو افتتاح هم میکردیم، یه کلاسی رو میاوردیم کلاس به کلاس افتتاح میکردیم، روی میزها گلدون گذاشتیم، فضای سبزش رو درست کردیم یک کتابخانه ی واقعا برای دوره ی ابتدایی تک بود این چیزی که ما درست کردیم، اتاق دیگه ای بود میگفتن اینجا اتاق جغرافیاست، ولی اونقدر که جذابیت داشته باشه نبود، ما این کارها رو با کمک مهندسها انجام میدادیم، میومدیم طراحی میکردیم و تری دی نقشه رو می‌کشیدیم و بعد پیاده میکردیم، گفتیم یک دیوار بشود اقیانوس ها و دریاها، چون بچه ها میخوان حفظ کنن همه اش نمیگن راست چی بود چپ چی بود، هربار بیاد در اتاق جغرافیا بشینه این رو می بینه، وقتی می بینه دیگه نیازی به حفظ کردن نیست، روبروش کشور ایران و استانها رو گذاشتیم، تلسکوپ گذاشتیم، کره زمین به تعداد بچه ها گذاشتیم، پرچم تمام کشورها رو گذاشتیم، تمام نقشه هایی که نیاز بود رو گذاشتیم و شد اتاق جغرافیا، محیط یادگیری ببینید چقدر تاثیر داره، معلم و دانش آموزها وارد اونجا می شدند بالایش هم منظومه ی شمسی بود و چراغهایش هم روشن میشد، برای دانش اموزان چهارم، پنجم، ششم خیلی خوب بود، کلاسی که از نظر رنگ و نور و در و دیوار و طراحی ها یک کلاس خیلی خوبی بود.

همین را در مدرسه ی مرصاد هم انجام دادم به اضافه ی برای هر دو دانش اموز یک کامپیوتر که هم اتاق سایت و هم اتاق جغرافیا بود، رویش هم میزی گذاشتیم که سنگ ها رو اونجا می چیدیم و بچه ها با سنگ ها آشنا می شدند و خیلی براشون جذابیت داشت، در مدرسه ی مرصاد دانش آموزان پسر بودند و می دیدیم یه مسابقه ای بود، طرح همتا، یعنی مدیران ندارس میرفتند از مدارس دیوه دیدن می کردند و طرحشان را اجرا می کردند، من در سایتهای خارجی سرچ میکردم دیدم اتاقی هست آنجا به نام اتاق مدیریت احساسات، و جون مدرسه پسرونه بود دیدم بعضی از بچه ها انقدر خشن و پرخاشگر هستند در حیاط مدرسه سرشون رو میزدن به دیوار، ما اینها رو اوردیم، نازشون رو میکشیدیم و صحبت میکردیم، گفتیم اتاقی رو درست کنیم که، حیاطمان دو قسمت بود، دوره اول یه طرف و دوره دوم یه طرف دیگه، یعنی اینها اصلا باهم برخوردی هم نداشتند، باتوجهذبه سرچ ها گفتم اتاقی درست کنیم که بچه ها رد ارامش دعوت کنیم، این رو کردیم اتاق مدیریت احساسات، کلی بروشور و قیافه ی خندون و غمگین و.. درست کرده بودیم و نشون میدادیم به بچه ها و میگفتیم شما کدوم یکی از اینهایید؟ اتاق همه چیزش سفید بود با یک صندلی راک که بچه ها تکون می خوردند تا تکانش هاشون کنترل بشه، با یک اسپینر، دستشون میدادیم و تکون میدادند، اونجا یک کتابخونه ی کوچیک زده بودیم و قفسه ای گذلشته بودیم از انواع ابزارها استفاده کرده بودیم برای صحبت با بچه ها، ارگ گذاشته بودیم موزیک می زدند، بازی گذاشته بودیم بازی میکردند، توپ بسکتبال گذاشته بودیم می انداختند چندتا، از این چیزهایی که روی زمین میگذاشتیم لی لی بازی کنند، میذاشتیم نقاشی بکشند، یعنی اونجا بچه ازاد بود با یک مربی. حالا مربی از روانشناسهایی مه دانشجوهای من بودند از دانشگاه امده بودند یا از مادران و اولیا روانشناس استفاده میکردیم، خودم هم یک موقع هایی میرفتم، میخوام بگم در اون محیط یچه ها برمیگشتند به حالت خونه شون، استرسشون کم میشد، یه مقدار توی اون اتاق باهم کار میکردیم تا ایشون رو به ارامش دعوت میکردیم و میفرستادیم سر کلاس. بچه ها پرخاشگر که احساساتشون رو نمیتونستن کنترل کنن. دیگه ازمایشگاهشون(14:07) اتاقشون رو به صورت نقاشی درست کرده بودیم، وسیله ها رو درست کرده بودیم، میز و محیط براشون خیلی خوب بود کتابخونه شون مجزا، اونجا هم همین کار رو کردیم. اومدیم شهدا اونجا باز یه کارهای دیگه ای انجام دادیم با بچه ها و اینجا هم از روزی که اومدیم کتابخ نه اش رو،ازمایشگاهش رو مرتب کردیم، مثلا اینجا یه اتاق داریم مرتب بچه ها میان میزگرد دارن، هدفمون بر اینه که دانش آموز از اون محیط لذت ببره، محیط این مدرسه هم اوایلش خیلی دلتش اموزان نخصوصا پایه ی ششمی ها میخواستن مقاومت کنن در مورد این چی و اینا، ولی این دوستانه برخورد کردن ما، روابط خوب ما، به ارامش دعوت کردن ما با صحبت در کلاسها مه دانش اموزان چکار کنند در ابن محیط دیگه اخت پیدا کرد، ولی الان ما اینجا چون حیاط مدرسه مون کوچیکه من هرجقدر فکر کردم دیدم حیاط رو که نمیتونم بزرگ کنم ولی دوتا دیوار سفیده، خیلی بلند، برای ساختمان بغلیه، من مثلا نشستم فکر کردم با خودم گفتم این رو من اگر بتونم به شکل باغ رنگ امیزی کنم بچه ها که وارد مدرسه میشن، اینها طرح های منه، چون تازخ اومدیم اینجا، اور بتونیم کامل کنیم اون دوتا دیوار رو، زمینش رو چمن کنیم، بغلش رو سکو کنیم که بچه ها میخوان بشینن، الان پله ها رو لرزگیر زدیم چون این مدرسه مبناش همین پله هاست، چون سه طبقه است سالن راهرو حیاط بزرگ نداره، فقط طبقات رو میرن بالا میان پایین، این کارها رو یواش یواش داریم پیاده میکنیم در مدرسه.

دلم خواست از نزدیک ببینم و در این فضا باشم.

اتفاقا دانشجوهای من هم وقتی میایند این کارها رو می بینند خیلی خوششون میاد.

مبناتون برای این تغییرات نظریه ی یادگیری ساختن گرایی بوده؟

فقط ساختن گرایی نه، رفتارگراها، شناخت گراها هستند، شناخت گراها همون ساختن گراها میشن، رفتارگراها اون چیزهایی که دانش آموز میتونه از اونها الگوبرداری کنه.

اینجا هم داریم یه سری کارها رو انجام میدیم.

مدرسه ی مرصاد

این اتاق مدیریت احساسات رو اینجا ندارید؟

نه چون اونجا پسرونه بود و اونجا بیشتر نیاز بود انجام دادم

تمرکز من روی نظریات یادگیری و ارتبطشان با فضای یادگیری.

اولیا چقدر همراهی داشتن با شما؟

اولیا هم دوست دارند بچه هاشون یاد بگیرن. بستگی به اون انرژی ای داره مه از مدیر میگیرن، الان مثلا اینجا چند روز پیش اومدن کارنامه گرفتند و بعد یک کمکی انجام دادند، ما سریع، نزدیک بیست میلیون لرزگیر پله زدیم، بیست میلیون منبع اب رو تعمیر کردیم.

برای در هر کلاسی طرح داده بودیم، مثلا در ملاس پنجم دو به این شکل بود، باهم بودن رمز موفقیته. این برای یه برنامه ای بود که داده بودم برای در هر کلاسی.

شما کوتاه در هذ مدرسه ای بودید تغییرات انجام دادید.

زیر و رو میکنم تمامش را. یازده ماشین کامیون وسایل بدردنخور از ندرسه ریختم اداره، یعنی میرم هر مدرسه ای رو کن فیکون میکنم و...

چرا انقدر کوتاه؟

خانم وطن دوست معاونم بوده از اونجا. در فوتبال برنده شدند، در تمرینهایی که انجام می‌دادند خودم بغل دستشون بودم،خودم نظارت میکردم.

یه گلایه ای که مدیرها دارند از کوچک بودن فضاست.

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.

این آکواریوم مدرسه است. من دیدگاهم این بود، نمیدونم الان مدیرهای دیگه که اومدن دست زدن به این اتاق یا نه نمیدونم.

باغچه ی آموزشی دبستان حدیث

از نظریات یادگیری برام بیشتر میگید که چطور تلفیقی از همه شون کار کردید در طراحی فضا و چطور استفاده کردید؟ چون خوو نظریه ها بطور خاص در این زمینه صحبتی نکردند؟

ببینید ما همین محتواهایی که روی دیوار زدیم از نظر رفتاری و دیداری، شناختی روی ذهنشون تاثیر میذاره.

می‌شود یادگیری مشاهده ای و شناختی؟

بله ببینید روی فضا که کار کردیم فضای دیوار داره یاد میده بدون اینکه معلمی بالای سرشون باشه. این در واقع همون الگوبرداری میشه و چون

چمن طبیعی کاشتیم، من نزدیک چهارشنبه سوری بود این باغچه را درست کردیم، من یادمه هیچکاری توی خونه نکرده بودم، الان هم مثلا تازه اومدن این لرزگیر رو زدن همه اش میگفتم برم ببینم ،همه اش دنبال اینم که یه کاری توی مدرسه بشه. بین اینها 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. همین محتوای اموزشی که روی دیوارهاست میشه گفت از نظریه استفاده... اگه ارامش رو بده به بچه همون فضا باعث یادگیری محتوا بشه همون فضا، بعد باعث تغییر در رفتارش بشه میشه یادگیری، همه ی اینها تاثیر داره. بعد یه محیطهای بازی رو ما برای بچه ها درست کردیم، حیاط مدرسه توی مرصاد زمین چمنه، بچه ها بازیهای فکری میاوردن، برای کنترل خشم اینها میگفتیم بچه ها بازی فکریهاتون رو بیارید بشینیم روی چمن بازی کنیم، مینشستن شطرنج و کارت و فوتبال نشسته باهم بازی میکردن، دیگه همدیگه رو کتک نمی‌زدن. برای یه خانم دانش اموزان ششصد نفر رو پسر اندازه ی خودم بخواد کنترل کنه خیلی سخته، ولی انقدر ارتباط قوی بود میخواستن بیام بغلم میگفتم نه وایستید ای وای. اينقدر که من رو دوست داشتن کم مونده بود بیان بغلمونم بکنن ولی میگفتم نه،شما اقایید.

خلاصه میخوام بهتون بگم محیط خیلی میتونه باعث یادگیری بشه توی اون محیطی که دانش آموزان مشغول یادگیری و تکاپو و اینها هستند بقیه که یه مقدار حالت افسردگی، اختلال در خانواده، کمبود اقتصادی دارن میان در این فضا الگو می پذیرن قاطی اینها میشن و اون برابری ایجاد میشه یواش یواش.

میشه یادگیری رو از فضا جدا کرد؟

به نظر من فضا جزوی از یادگیریه، شاید یه موقعی دانش انوز رو میبریم، رصدخانه، اصلا لازم نیست ما بخواهیم حرفی بزنیم. بچه در ان فضا یاد میگیره، یا یک تلسکوپ رو میدیم دستش میشینه نگاه میکنه، میکروسکوپ رو میدی دستش میشینه برگ رو نگاه میکنه. به نظر من که خیلی مهمه مخصوصا توی دوره ی ابتدایی.

شما خودتون به عنوان مدیر نقشتون پررنگ بوده، به صورت کلی

به نظر من نقش مدیر در هر مدرسه ای خیلی مهمه. من میگم توی حدیث این دکار رو کردم، الان باید برگردم ببینم اون باغچه به همون روشی که من گذاشتم مونده یا نه. یا توی مرصاد توی منطقه یدونه اتاق بود اتاق ما، این رو نگهداشته یا گفته نه این زیاد ضروری نیست و بردارم دفتر معلم کنم؟ این خیلی مهم است دیگر که آیا اون کاری که ما انجام دادیم همان مدیر هم نظرش این بوده یا اینکه صندلی راک(؟) من رو برداشته و انداخته توی انباری و گفته این چیه؟

درست کردن چنین فضاهایی را اولویت می دانید به داشتن اتاق معلم؟

اتاق معلم داشتیم در پایین. بعضی از معلم ها زنگ دوم می رفتند در آن اتاق و بعضی هاشان هم نمی رفتند. یک موقعی من میرفتم می دیدم دانش آموز رفته در آن اتاق آب را باز کرده و کثیفکاری شده و تا معاون بیاید کنترل کن. خب دیدیم که زیاد ضروری نیست، پایین هم داریم این اتاق را. اگر همه در کنار همدیگر باشند، معلم های باتجربه وقتی صحبت می کنند معلم های کم تجربه هم استفاده می کنند و یادگیری آنجا هم حاصل می شود. بنابراین گفتیم این اینجا نباشه و بجاش اتاق آرامش باشه. اینطور نبود که اتاق معلم نداشته باشیم. دفتر من، دفتر معاون اموزشی، دفتر معاون اجرایی هم جدا بود.

اما خب دستتون هم باز بود در فضا.

خوب بود. می خواهم بگویم در همه جا من، الان دنبال جا هستم دیگه در اینجا. ولی شما الان بروید و این ساختمان را نگاه کنید. پونزده سال بود در این مدرسه مستقر بودند. راهرو را بروید نگاه کنید،مثل خوابگاه می ماند. در و دیوار نقاشی ندارد. رنگ ندارد. محتوا می خواهد یاد بگیرد ندارد. من تماما در این فکر هستم که اینجا را درست کنم و بعد بازنشسسته بشوم.

در معلمی هم خیلی قدر بودم. دائم به معلمهای دیگه درس میدادم. هم در دانشگاه درس میدادم هم در منطقه. دائم در غیرانتفاعی ها میرفتم درس میدادم به معلم ها. در غیرانتفاعی ها به معلم ها درس میدادم .در دانشگاه هم که تدریس میکردم.

در مدرسه هم آمدیم همه چیز را ریختیم بیرون و نگاه کردیم. من میدانم چه داریم. دیگر اگر چیزی لازم بشود نیازی نیست که بخریم و می گویم داریم مثلا. اگر نداشتیم می خریم.

در معماری می توانید تغییری بدهید؟

در معماری نمی توانم چون اینجا مدرسه ی دولتیست ولی اگر خودم مدرسه داشتم میامدم بر اساس نظریه ها درست می‌کردم. ولی دیگه همسرم اجازه نمیده. اما اگر خودم زمینی داشتم و می خواستم کلاسی رو طراحی کنم، از هر پایه ای یک دونه رو طراحی میکردم، هر کلاسی به چه چیزهایی نیاز داشت طراحی می کردم. حیاط، آزمایشگاه، کتابخانه، چه وسیلۀ بازی ای نیاز داشتاند، همۀ اینها رو باتوجه به کشورهایی که در کلاس بررسی کردیم سعی می کردم مهارتهای زندگی، کارهای مهارتی و زندگی کردن رو یاد میدادم. الان یک موقع هایی می بینماولیا میان و میرم در راهرو دیدار با اولیا، چون می ایستم که ببینم یک وقت بچه ای زمین نخورد. اولیا می پرسند شما خانم سلیمانی هستید؟ میگم بله، میگن خانم شما چقدر مهربونی، چقدر بچه ی ما از شما تعریف میکنه، بچه ی ما تازه اومده اینجا، غریب بوده و مدام میاد از شما تعریف میکنه. میگم خانم من کار خاصی نمیکنم فقط وظیفه ام رو انجام میدم. یعنی از همان روز اول که آمدم نه خشونتی داریم، نه رفتار بدی داریم، نه دادزدنی داریم، هیچی. با همین رفتارهای مهربانانه داریم بچه ها رو کنترل میکنیم. یعنی اجازه میدیم صحبت کنند. پیشنهادهایشان را بدهند. نظراتشان را بگویند.

اعمال هم میکنید نظراتشان را؟

بله. خیلی بچه ها را مشارکت میدهیم. خودشان خودشان را کنترل کنند. این برای ما خیلی سخت است، برای معلمم خیلی سخت است. ولی سعی میکنیم دوستانه باشه. من به معلمم میگم چهل تا دانش آموز داری سی تایشان خودرو هستند یعنی پدر و مادری دارند که بیشتر از شما بالای سرش هست. ده تایشان مشکل دارند یا یکی پدر ندارد یا مادر ندارد یا طلاقند یا دعوا دارند در خانه، یا مشکل اقتصادی و مشکلات دیگه دارند، شما این را بگذار کنار و این ده تا را داشته باش. در جلساتی که باهاشان صحبت میکنم خیلی فرق میکند. آنها با من خیلی دوستند.اینجا مدیر معلمی نداریم. هرکاری باشد همه انجام میدهیم. تفکیک طبقاتی نداریم و در یک سطحیم. خیلی احترام میگذارم به بقیه.

من در تمام مدارس و دوره‌های معلمی که بودم بچۀ مشکل دار داشتم، اگر مثلا می گفتند این بچه را بندازیم بیرون من هیچوقت این کار را نمیکردم. یا الان مثلا معلمی دارم که مشکل دارد، مادرش تازه فوت کرده. میگفت خاله ام هست ولی جای مادرمه. اولیا توقع خیلی زیادی دارند. الان بین اولیا و معلم مانده ام. الان هم اولیا را دستم نگهداشته ام و هم معلم را. آمدم از شاگردهای این معلم کم کردم و ده تا را دادم به معلمی دیگر که توانایی اش را داشت. دوباره یکی می آید می گوید بچه ی من اینطور است و سعی میکنم مشکل را برطرف کنم. از آن ظرف آخرین سالش است، از طرف دیگر عزیزش رو از دست داده. دیگه میدونید، وقتی در تمام مشکلات اینها میرم برای خود من هم سخت است. یعنی دائم مثل یک آتش نشان که دکمه رو میزنن، میگه آی این اتفاق افتاده ضروریه، منبع ترکیده، شوفاژخراب شده، پله برای بچه مشکل داره و ... یعنی هم باید به فکر اینها باشم و هم به فکر اونها. خیلی برای خودم سخته.

تعریفتون از مدیریت چیه؟

مدیریت خیلی سخته. من وقتی معلم بودم میدیدم مدیرمون نشسته پشت میز، میگفتم مدیریت چقدر خوبه، برم منم مدیر بشم ولی وقتی خودم مدیر شدم هم از نظر روحی، هم معنوی، هم از نظر امکاناتی که باید تهیه کنی، مدیریت یعنی این. من خیلی جاها مدیرانی را دیدم که فقط داد میزنن فقط عصبانی و خشمگینند. مخصوصا خودم 27 سال با مدیرهای مختلف زندگی کردم. ولی وقتی خودم مدیر شدم قول دادم مدیر خیلی مهربونی باشم و قول دادم هرچی اینجا میاد همه اش خرج مدرسه بشه و خرج دانش آموز و معلم بشه و تا الان هم پاش ایستادم. من به نظرم اولین قدم مدیریت اینه که یه مدیر دستش ، دلش، قلبش پاک باشه و خدایی باشه. به نظرم در هر مدرسه ای این قدم اول باشه و اگر مدیر در این مساله خیلی دقیق باشه بقیه ی کارها هم به خوبی انجام میشه و اونوقت دیگه دورویی بازی لازم نیست در بیاره. مهم اون مالیست که این میاد توسط خودشون در دفتر نوشته میشه که چقدر بیاد و چقدر بدیم، کجا خرج کنیم.توسط خودشون. هرکاری میکنیم از همه شون امضا میگیریم. هرکاری که انجام میشه به حساب خود اون فرد واریز میشه. هیچوقت نه، خود اداره هم شفافیت رو خیای تاکید کرده بود. همه اش واریز به حساب و از حساب واریز به حسابها میشه و طبق فاکتورهای دقیق و ...این مساله اگر در مدرسه حل بشه بقیه ی مساله ها مشکلی برای مدیر نداره و مدیر میتونه به راحتی دوست بشه با همه.

یعنی می گوئید تنها مساله و مانع این مالیست؟

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.

تامین مالی چگونه است؟

با مشارکت خود اولیاست. پاهی خودشان می گویند رنگ میخریم و خودمان میزنیم. یکی نجار بود خودش چوب میاورد و انجام میداد. باغچه ی آن مدرسه را یکی از والدین که دکتر بود درست کرد. تمام گیاهان را خودش آورد.

چه موانعی داشتید در این مسیر؟

من تابحال مانع خاصی نداشتم. اولیا می دیدند کارهایی که انجام می شود.

طراحی فضا را با کمک متخصص ها انجام دادیم. ایده رو میدادم، اولیایی داشتیم که معمار بودند و می آمدند 3D طرح ها را می کشیند و بعد من میگفتم اینها جابجا شوند. می آمد و تغییر میداد و آن را پیاده میکردیم. یعنی با کمک خود اولیای متخصص.

چه ویژگیهایی باید مدیر در این نقش داشته باشد؟

روابط عمومی خیلی عالی و ارتباط. الان شما با من صحبت میکنید چیزی را سانسور نمیکنم. نمیگویم وای نه این را نگم و این رو بگم. تمام اطلاعاتم را با تضویر 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 صوابش 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 صوابش به من برگرده.

مکتوب هم کردید؟

نه.

یه کتاب دارم برای 27 سال سابقۀ تدریس که در کلاس اول داشتم. من هیچوقت برای هزینه اش کاری انجام ندادم. اون رو مکتوب کردم بخاطر اینکه واقعا نبود چیزی که بچه طبق محتوای کتابش بتونه استفاه کنه و واقعا چیز کاملیه. الان هم که اینجا نشستم هیچوقت بخاطر مالی نبوده که بخوام بگم آی اینو حساب کنم یا .... ولی در کل می بینی خدا برکت می دهد به کارم و از نظر مالی هم ...

موضوع رساله چی بود؟

طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزشی ساختن‌گرایی

در مورد ویژگیهای مدیر می خواهم بیشتر بگوئید نظرتان را. ویژگی هایی که کمک میکند به اینکه مدیر در آن نقش قرار بگیرد.

مدیر واقعا باید عشق و علاقه و انگیزه داشته باشد. من الان می خواستم روزهایی که تعطیله، انگار فردی هستم که خانواده اولویت بعدی ام است. کارم اولویت اولم هست. الان پشت در همه منتظرند بیایند پیش من. از همان بچگی علاقه و انگیزۀ شدیدی به کار معلمی داشتم. الان هم هنوز سی و دوسال است ولی دوست دارم ادامه بدهم. هرکاری که بگوئی من در اداره انجام دادم. در دانشگاه همینطور. اون عشق است. اصلا حقوق برای من مهم نیست. بخاطر عشق و علاقه آمدم در این کار و همیشه به این ایمان داشتم که می توانم به افراد دیگری کمک کنم. هروقت به فرد مشکل داری برمیخورم می گویم این را خدا فرستاده تا من بهش کمک کنم. هیچوقت نمیگم آی نه وقت نگذارم، کار دیگه ای دارم و ... مطمینم خدا او را فرستاده و حکمتی هست که اینجاست و سعی میکنم مشکلش رو حل کنم و هرکاری از دستم بربیاد انحام بدهم. سرم درد میکنه که برم دنبال این کارها و لذت میبرم از این کار. این یک ویژگی مهم است. بقیه دیگه پشتکار داشته باشی، جدیت داشته باشی در کارت ، مسئولیت داشته باشی. اصلا نشده تابحال غیبت کنم، دیر بیام، زود برم. نشده کارهای دیگه ام رو اولویت بذارم به مدرسه. خدای نکرده مادرم هم یک موقع هایی مریض است در غیر ساعت اداری پیگیری اش را می کنم. هر اتفاقی بیفته غیر ساعت اداری. این خیلی برایم مهم است. در این سی و دو سال حتی اگر مریض بودم باید میومدم. میگفتم الان بچه ی مردم در انتظار منه .اولیا در انتظارمند. هیچوقت مرخصی استعلاجی و اینها نداشتم.

چشم اندازتان در مدرسه چیست؟

دوست دارم چیزهایی که در کتابها هست، آموزش و پرورش تطبیقی را گوشه ای اش را در مدرسه اجرا کنم. اگر روابطم خوب باشه، اگر بتونم امکانات مناسبی رو برای دانش آموزم فراهم کنم به چشم انداز و اون چیزی که دل من یه کم آروم بشه میرسم. بگن نه اینهمه میگن توی ایران چنین چیزی نیست بگم نه، چه فرقی داره، مگه اونجا چی داره که اینجا نمیتونه به اون برسه. چه پولی هست؟ چه چیزی هست که فنلاند میتونه این کار رو بگنه و من نمیتونم؟ من میخوام این مرزها از بین بره . اون مهارتهای زندگی و استعدادیابی و زندگی کردنی که در اون مدرسه دارن میگن، اینجا هم همین باشه. اگر همه به این فکر باشند ... الان اولیا میان میگن خانم شما چقدر مهربونی، اون مدرسه انقدر با خشونت با بچه برخورد میکرد. چرا؟ اون یک بچه است، شما داری شخصیت و آینده اش رو میسازی. چرا باید ... بچه میفهمه. اگر دوست باشی باهاش، درسته سخته اما سختی رو برای خودت بخواه، چرا برای بچه؟ که اولیا جرات نداشته باشه بیاد داخل مدرسه، بچه جرات نداشته باشه بیاد توی دفتر.

فضاهای اطراف مدرسه را چقدر میشناسید؟

هرجایی یک مدل، مثلا در مرصاد فضا بیشتر بود چون م 22 وسیع است و دور و برم خلوت تر بود. در شهدای منطقه 5 روبرومون بیمارستان بود و خیلی به زور میتونستیم تردد کنیم. توی حدیث داخل شهرک بود و اینجا داخل کوچه است. هر محله یکجور است. اینجا یکجور ساختار و اقتضائات و روابط اجتماعی داره که بچه داره باهاش آشنا میشه. هر محله ای یکجور امکانات خاصی داره.

از فرصتهاش چگونه استفاده میکنید؟

ما میتونیم از شوراهای محل کمک بگیریم. مثلا توی مرصاد بودیم نزدیک سرای محله بودیم. شهدای منطقه 5 هم همین بود. اینها می توانند فضاهای خوبی باشند.

خود اونجا رو مناسب به عنوان فضای یادگیری میدونستید؟

بعضی جاهاش مثل کتابخونه و اینهاش خوب بود. محل بازیشون، پارک و اینها. مثلا در شهدای م 5 زیر بیمارستان