

هستم وقتی نیستم!

گفت و گو با لیلی دستوری، مدیر دبستان
پسرانه زرین تاج ناصری در منطقه ۱ تهران

● لیلا صمدی

● عکس: مرتضی سلطانی

● کلیدواژه‌ها: ارتباط مؤثر، آموزش معلمان، خرد جمعی

لیلی دستوری با سابقه ۱۸ ساله در آموزش و پرورش، کار خود را با حق التدریسی آغاز کرد. دوره کارشناسی را در رشته دبیری ادبیات فارسی و دوره ارشد را در رشته آموزش زبان فارسی گذراند. زمانی که در منطقه ۹ تهران آموزگار بود، با دفتر تألیف کتاب‌های درسی همکاری می‌کرد. دستوری مدرس کشوری درس‌های فارسی و علوم بود و سال‌ها در گروه‌های آموزشی فعالیت کرد. سه سال نیز کارشناس مسئول دوره ابتدایی در اداره آموزش و پرورش منطقه ۱ بود. دستوری درباره تجربه این دوره کاری اش می‌گوید: «چون کارم را با عشق انجام می‌دهم و از آن لذت می‌برم، برایم سخت بود از بچه‌ها دور شوم. بارها می‌گفتم خدایا من چه گناهی کردم که مرا از بچه‌ها دور کردی! اما تجربه سه سالی که در اداره بودم، برای مدیریتم در مدرسه ارزشمند بود و به من کمک کرد. لازم بود قبل از مدیریتم این تجربه را کسب کنم.»

وی با موفقیت در آزمون مدیریتم، بعد از اینکه یک سال مدیر دبستان دخترانه خاورمنش در ولنجک بود، از مرداد ۱۴۰۰ مدیر مدرسه خیرساز زرین تاج ناصری در منطقه ۱ تهران شده است؛ مدرسه‌ای با ۱۳ کلاس و نزدیک به ۵۰۰ دانش‌آموز. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه گفت‌وگوی ما با لیلی دستوری، درباره تجربه‌های زیسته وی در زمینه بهبود وضع مدرسه است.

مالی، فکری و یدی بکنید، استقبال می‌کنیم. به این ترتیب خانواده‌ها جلو می‌آیند. خانواده‌ها وقتی کارهایی را که انجام می‌شود به چشم می‌بینند، همکاری و همراهی می‌کنند. حتی سایرین را به همکاری راضی می‌کنند. ما مرداد سال ۱۴۰۰ شروع کردیم. اکنون تمام کلاس‌هایمان تجهیز شده و وضعیت خوبی پیدا کرده‌اند. البته هنوز راه درازی در پیش داریم. من هیچ‌وقت خانواده‌ای را مجبور به کمک مالی نکردم. اعتقاد دارم، چیزی را که بخواهم به زور از کسی بگیرم، برکتی برای من ندارد. آن مبلغی که خودشان با جان و دل به حساب مدرسه می‌ریزند برکت دارد.

■ **اگر مبلغ ۲۰۰ میلیون تومان برای کمک به حساب مدرسه واریز شود، آن را در چه زمینه‌هایی هزینه خواهید کرد؟**
خوبی دلم می‌خواهد علاوه بر آموزش، روی مهارت بچه‌ها کار کنم. حتماً با این مبلغ فضایی برای مدرسه تعریف می‌کنم تا با کمک افراد توانمند در این فضا مهارت‌آموزی داشته باشیم. مدرسه‌ای را خوب می‌دانم که کتابخانه فعال، نمازخانه فعال و آزمایشگاه فعال داشته باشد؛ آزمایشگاهی که بچه‌ها را درگیر کند، نه فقط لوازم در آن چیده شده باشند. تا بچه‌ها با استفاده از فضاهای متنوع آموزشی حالشان بهتر شود و یادگیری آن‌ها بالاتر برود. به همکاران می‌گویم، ما دانه عشق را در وجود بچه‌ها بکاریم، آن‌ها راهشان را پیدا می‌کنند.

■ **شما با معلم یا کارکنانی که احساس می‌کنید به مدرسه یا دانش‌آموزان آسیب می‌زنند چگونه برخورد می‌کنید؟**

■ **فکر می‌کنید چه چیزی در عرصه مدیریت شما متفاوت به نظر می‌رسد؟**

مهارت‌مدرسه در برقراری ارتباط موجب شده است همکاران بگویند ما دلمان می‌خواهد کنار شما کار کنیم. اولیا هم می‌گویند ما دلمان می‌خواهد دانش‌آموزانمان را در مدرسه شما ثبت‌نام کنیم. لازمه مدیریت، علاوه بر تخصص، مهارت‌های نرم چون مهارت برقراری ارتباط است. درک همکار، دانش‌آموز و اولیا اهمیت زیادی دارد.

■ **چگونه اولیا را در فعالیت‌های مدرسه مشارکت می‌دهید؟**

برای مدیر، از همه مهم‌تر این است که شنونده خوبی باشد و نسبت به صحبت‌هایی که از اولیا می‌شنود بی‌تفاوت نباشد. پیگیر مسائل باشد. مهم است مخاطبش را درک کند و صداقت داشته باشد. سخنی که از دل برآید، بر دل نشیند. مدرسه ما تازه تأسیس بود. اداره نوسازی فقط تخته، میز و نیمکت به ما داد. روز اول موضوع را صادقانه با اولیا مطرح کردم که وضعیت این‌طور است و باید دست‌به‌دست هم دهیم و مدرسه را بسازیم. وقتی اولیا این صداقت را دیدند، کمک کردند. کسانی که وضعیت مالی خوبی داشتند، مخلصانه گفتند ما چه چیزی بگیریم. کسانی هم که وضعیت مالی مناسبی نداشتند، در جابه‌جایی و مرتب‌کردن میز و نیمکت‌ها و سایر کارها کمک کردند تا هزینه کارگر ندهیم. من هر شش‌ماه یک بار به اولیا گزارش می‌دهم که چه کارهایی را با مبالغی که در حساب مدرسه است انجام دادم. می‌گویم که الان اولویت انجام فلان کار است و قدم بعدی را باید در فلان کارها برداریم. شما هم اگر در این زمینه تخصص دارید یا می‌توانید کمک

همکاری را که به مدرسه ما می‌آید، نعمتی از خداوند می‌دانم. سعی می‌کنم استعداد و توانمندی‌اش را بشناسم و با توجه به استعدادش از او کار بخواهم. با تقویت استعداد، نقاط ضعف هم کم‌رنگ می‌شوند. گله و شکایت را می‌شنوم، اما به‌طور مستقیم وارد عمل نمی‌شوم. به این فکر می‌کنم که چطور می‌توانم به اولیا، همکار یا دانش‌آموز کمک کنم که حل مسئله کنند و راه را پیدا کنند. لازمه‌اش این است که از امکانات فضای اطرافم بهره بگیرم. در جلسات شهرداری، سرای محله و خانه بهداشت شرکت می‌کنم و با دیگران ارتباط می‌گیرم. بعد از کرونا، وقتی گله و شکایت می‌شنیدم که بین همکار و دانش‌آموز و بین دانش‌آموزان با یکدیگر تنش وجود دارد، با کمک روان‌شناسی که کانون سلامت منطقه در اختیارم گذاشت، برای همکارانم دوره برگزار کردم. فعالیت‌های کتاب «ارتباط بدون خشونت» را در یک دوره آموزشی با همکاران مرحله به مرحله پیاده کردیم. بسیار کمک‌کننده و راهگشا بود. معلمان هم این فن‌ها را در کلاس دربارهٔ بچه‌ها پیاده و شروع به آموزش آن‌ها کردند. تنش بچه‌ها نسبت به قبل کمتر شد.

■ آسیبی را بر شمارید که به جهت نوع و سبک مدیریت شما مدرسه دچار آن شد؟
وقتی مدرسه ما تازه تأسیس شد، ابتدا دوربین نداشت و این ما را نگران می‌کرد. با توجه به اینکه سن بلوغ جنسی در بعضی از بچه‌ها پایین آمده است، چند نفر از بچه‌های مدرسه در حد صحبت با هم بحثی داشتند و خواسته بودند در کلاس بمانند. ما به سرعت متوجه شدیم و از مشاوران کمک گرفتیم. با خانواده و بچه‌ها صحبت کردیم و سعی کردیم دانش‌آموز آسیب نبیند. نداشتن دوربین به ما ضربه زد. بعد از یک هفته، با کمک خیرین آن را تهیه کردیم. در مدرسه به بلوغ جنسی بچه‌ها چندان پرداخته نشده و به ما هم آموزش نداده‌اند که چطور به بهترین نحو موضوع را اداره کنیم. از دغدغه‌های من این است که بتوانیم در این زمینه به والدین آگاهی دهیم.

■ برای اینکه مقاومت معلمان و سایر کارکنان را در برابر سیاست‌های پتان کم کنید و بله‌گفتن را برای آن‌ها آسان‌تر کنید، چه کاری انجام می‌دهید؟
من هیچ کاری را با اجبار از همکاران نمی‌خواهم. در مدرسه ما به حال همکار و شخصیتش اهمیت داده می‌شود. در مدرسه ما همه تصمیم‌ها با خرد جمعی گرفته می‌شود. من تنها تصمیم نمی‌گیرم. موضوع را با همکارانم مطرح می‌کنم، صحبت‌هایشان را می‌شنوم، آن‌ها صحبت‌هایم را می‌شنوند و سعی می‌کنیم مسئله‌ها را بیان و حل کنیم. من برای همکاران کارگاه‌های آموزشی می‌گذارم. اما اجبار نمی‌کنم در کارگاه حاضر شوند. حالشان را در نظر می‌گیرم. می‌گویم اگر وقت دارید چنین کلاسی هست. خودم فقط نظاره‌گر نیستم و در کلاس شرکت می‌کنم. سعی می‌کنم کلاس را در همان زمانی که همکار در مدرسه است برگزار کنم تا همکار خسته کار و نگران خانواده نباشد. دقت می‌کنم استادی را که قرار است دعوت کنم، مورد نیاز همکارم باشد و همکارم تشنه اطلاعاتی باشد که استاد ارائه می‌دهد تا از حضورش در کلاس به وجد بیاید. وقتی بعد از کارگاه یا

دوره آموزشی از همکارانم بازخورد می‌گرفتم، می‌گفتند این کلاس چشم ما را باز کرد. ما را آگاه‌تر کرد. توانمندی ما را بالا برد. اینکه همکارم برای یادگیری‌اش وقت گذاشته، برایم ارزشمند است و من سعی می‌کنم با پذیرایی ساده و تشکیل به او خسته نباشید بگویم. دهن خشک نیاید و دهن خشک برود. سعی می‌کنم با چیزی که با عشق پخته شده باشد و موردپسند همکارم باشد، حالش را خوب کنم. برای من مهم است که همکارم احساس کند برای من ارزشمند است. من چهار معاون دارم که آن‌قدر کارهایشان را عالی انجام می‌دهند که من به وجد می‌آیم. دو نفر از همکارانم که در شرف بازنشستگی بودند، می‌گفتند دلمان نمی‌آید این جمع را از دست بدهیم. می‌خواهیم اینجا باشیم.

■ با توجه به راهبرد «تفریق موانع به جای تزیق منابع»، موانع مدرسه را چه می‌دانید؟ راه برون‌رفت از آن را پیشنهاد دهید؟

ماده قانونی داریم که حتی اگر ۵۰ درصد مدرسه خیرساز باشد، حق انشعابات که به آن مدرسه تعلق می‌گیرد، رایگان است. اداره گاز و برق این را از من پذیرفتند، اما شرکت آب و فاضلاب با کارشکنی ما را خسته کرد. چون اینجا قبل از اینکه مدرسه باشد، کاربری تجاری داشت. تا چندین ماه، با وجود مراجعه مکرر ما، آن را از حالت تجاری خارج نکردند و ما مجبور بودیم قبض‌های چندمیلیونی پرداخت کنیم. وقتی هم که اینجا از حالت تجاری خارج شد، حق انشعاب را بالا نبردند. اکنون قبض آب مدرسه تصاعدی حساب می‌شود و ما هر بار تقریباً مبلغ یک میلیون تومان پرداخت می‌کنیم. گفتند باید حداقل ۶۰ میلیون بدهید تا افزایش انشعاب به شما دهیم. یک سال دوندگی کردم که حق انشعابات مدرسه را زیاد کنیم، اما موفق نشدم.

■ در آخر نکته یا پیشنهادی دارید که بخواهید با ما در میان بگذارید؟

مدیر باید یک گروه خوب داشته باشد. در گروهش الهام‌بخش باشد. ایجاد انگیزه کند. اعضا را تشویق کند تا استعدادشان شکوفا شود. فقط عملکرد خوب مدیر کافی نیست، باید دیگران هم قانع شوند که بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. وقتی برای جشنواره نوآوری منطقه، من یک هفته در مدرسه نبودم، نه تنها در مدرسه بی‌نظمی نداشتیم، بلکه مدرسه از زمانی که بودم هم بهتر شده بود. وقتی برگشتم و در اتاقم را باز کردم، شگفت‌زده شدم. همکارانم آرایه (دکور) اتاقم را تغییر داده بودند و می‌گفتند با عشق این کار را کردیم. در مدرسه ما معاون پرورشی، آموزشی و اجرایی همه کنار هم کار و به هم کمک می‌کنند. وقتی معاون اجرایی‌ام مشغول کار است و به بخشنامه‌ها جواب می‌دهد، من رایانه کیفی‌ام (لیتاپم) را می‌برم و می‌گویم بعضی کارها را بده من انجام بدهم. این کار باعث می‌شود همکاران بین من و خودشان تفاوتی نبینند. این رهبری دل‌ها کردن است. اینکه مدیران کنار همکاران باشند و برای همکارشان وقت بگذارند، نه تنها از شخصیت و بزرگی‌شان کم نمی‌کند، بلکه آن‌ها را ارتقا می‌دهد. ■

اگر ما دانه عشق را در وجود بچه‌ها بکاریم، آن‌ها راهشان را پیدا می‌کنند

در مدرسه ما همه تصمیم‌ها با خرد جمعی گرفته می‌شوند. من تنها تصمیم نمی‌گیرم