



گفت‌وگو با دکتر احمد صافی، پیشکسوت تعلیم و تربیت و مشاور وزیر آموزش و پرورش

معلم پرامید

ام‌لیلا صمدی

دکتر احمد صافی، پیشکسوت برجسته تعلیم و تربیت، حدود ۶۳ سال است که خدمات ارزنده و اثرگذار خود در عرصه تعلیم و تربیت کشور را ارائه می‌دهد. این چهره ماندگار معلمی کشور برای قریب به اتفاق شما فرهیختگان شناخته شده است؛ چرا که یا از همکاران و شاگردانش بوده‌اید یا پای صحبت استاد در سخنرانی‌ها نشسته‌اید و کتاب‌هایش را خوانده‌اید. وی مؤلف ۳۵ عنوان کتاب در حوزه خانواده، تربیت، مدیریت و مشاوره است. «سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران»، «سیمای معلم»، «اصول و فنون راهنمایی و مشاوره» و «مسائل آموزش و پرورش» از جمله کتاب‌هایی هستند که علاقه بیشتری هم به آن‌ها دارد. دکتر صافی در جایگاه‌های مختلفی چون دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش، معاون آموزشی وزیر و ده‌ها شورا، انجمن، مجلات و نشریات آموزشی و علمی فعالیت کرده است. ضمناً ایشان مؤسس و مدیر مرکز راهنمایی و مشاوره صبح امید بوده و مشاور وزیر آموزش و پرورش در امور بازنشستگان است. در سال ۱۳۹۷، زندگی‌نامه و تجارب استاد در کتابی با عنوان «معلم مصلح» توسط نشر افست به چاپ رسید.

برای من که افتخار شاگردی استاد را داشته‌ام، دیدار دوباره ایشان فرصتی مغتنم بود. او مانند همیشه پر از انرژی و امید بود و بر مثبت‌نگری و امیدپرانی مدیران تأکید داشت. تجارب عظیم و غنی دکتر صافی در کنار ذوق و طبع شاعری و صمیمیت و دلنشینی وی در گفتار، باعث شد گفت‌وگوی ما به درازا بکشد. آنچه در ادامه می‌خوانید، چکیده‌ای از صحبت‌های ما درباره موضوع محوری مجله و بهبود مدرسه است.

مقدماتی را در گلپایگان گذراندم. از آنجا که گلپایگان از مراکز مهم تربیت و تأمین معلم به حساب می‌آید و معلم زیاد داشت، ما را به بروجرد اعزام کردند. من در سال ۱۳۳۵ در بروجرد استخدام شدم و کار تدریس را آغاز کردم. سپس برای ادامه تحصیل وارد دانشسرای عالی تهران شدم و در رشته آموزش و پرورش ابتدایی لیسانس گرفتم. از استادان برجسته‌ای چون جلال آل احمد، دکتر علی محمد کاردان، دکتر

بود. فضای علمی، مذهبی، اجتماعی و عاطفی خانواده ما فضای مناسبی بود. پدر بزرگم از علمای گلپایگان بود و شهرت خوبی داشت. عمویم نیز از علمای برجسته گلپایگان بود و من از کودکی در منزل ایشان رفت‌وآمد می‌کردم و تحت تأثیر اخلاق و ویژگی‌های این استاد برجسته بودم. ایشان راهنمای واقعی من در کودکی، نوجوانی و جوانی بودند. دوره ابتدایی، متوسطه و دانشسرای

شما برای ما چهره شناخته شده‌ای هستید اما علاقه‌مندیم شما را از زبان خودتان بشناسیم.

در سال ۱۳۱۶ در خانواده‌ای مذهبی و فرهنگی در شهر گلپایگان به دنیا آمدم. مادرم به آموزش قرآن و تربیت ما توجه داشت و ما را تشویق می‌کرد که به مکتب‌خانه برویم. من در مکتب‌خانه خواندن قرآن را یاد گرفتم. شش سال اول زندگی‌ام در کودکی دوره بسیار خوبی

یکی از مهم‌ترین
راه‌های بهبود مدرسه،
استفاده از توانمندی‌ها
و ظرفیت‌های نهادها،
سازمان‌ها و مراکز
برون مدرسه‌ای به‌ویژه
دانشگاه‌ها و مراکز
عالی است

و تبعیض قائل نشود و به تفاوت‌های فردی بچه‌ها متناسب با شرایط آن‌ها توجه داشته باشد. مدیر، معاون، معلم و حتی سرایدار و خدمتگزار مدرسه همه اسوه هستند. فضای مدرسه باید فضای پاک، درستی و راستی باشد.

چهارم، فراهم‌سازی فضای مذهبی است که به فضای اخلاقی نزدیک است؛ یعنی فضایی که رابطه انسان با خالق هستی را به اوج ببرد. مدرسه‌ای که ارتباط بچه‌ها را با خالق هستی پیوند بزند، فضای مذهبی فضای اخلاقی را هم تضمین می‌کند. باید معلمان دینی داشته باشیم که بچه‌ها را با یک فضای درست معنوی دمساز کنند. فضای بعدی، فضای علمی مدرسه است. مدرسه محل عالم کردن بچه‌هاست. لازم است متخصصان و صاحب‌نظران کتاب‌ها را بنویسند و برنامه درسی بدهند. معلمی هم که درس می‌دهد باید از روش‌های جدید استفاده کند. فراهم‌سازی فضای علمی برای بهبود مدرسه، هزینه دارد. لازم است معلمان را خوب تربیت کنیم و مدرسه را تجهیز نماییم. امکانات متعدد داشته باشیم تا معلم، درسش را با عمل توأم کند. به نیازهای مالی معلمان توجه کنیم.

فضای بعدی، فضای اجتماعی است که به قدری مهم است که جامعه‌شناسان می‌گویند: «کار تعلیم و تربیت در مدرسه، اجتماعی کردن فرد است». فرد به مدرسه می‌رود تا اجتماعی شود و چگونه زیستن را یاد بگیرد. فعالیت‌های گروهی به اجتماعی شدن بچه‌ها کمک زیادی می‌کند. با تقویت انجمن‌های متعدد در مدرسه، زمینه را برای اجتماعی کردن بچه‌ها مساعد می‌کنیم. آرایش کلاس باید اجازه اجتماعی شدن و فعالیت گروهی را بدهد و معلم‌ها نیز این فرصت را به بچه‌ها بدهند. همچنین، ما می‌توانیم بخشی از نیازهای مدرسه را از طریق مشارکت جدی خانواده‌ها برطرف کنیم. آموزش مناسب و اثربخش به خانواده‌ها، ارتباط گرم و صمیمی با آنان، تقویت انجمن اولیا و مربیان و ایجاد فضای مشارکتی می‌تواند هزینه مدرسه را کاهش دهد. وقتی آن‌ها عالم و آگاه شوند، مشارکت می‌کنند تا امکانات مدرسه افزایش یابد. مشارکت انجمن اولیا و مربیان با مدرسه و قوی بودن آن، نشان‌دهنده مهارت مدیر مدرسه است.

لذت بردن و فعالیت بود و برای بروز استعدادها بچه‌ها، اجتماعی شدن و رشد علمی آن‌ها مساعد به نظر می‌آید. بنابراین، ما باید برای فضای فیزیکی مدرسه سرمایه‌گذاری کنیم؛ زیرا مدرسه در چگونه زیستن میلیون‌ها دانش‌آموز اثر بخش است. همچنان که سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش باید در اولویت سرمایه‌گذاری کشور باشد، به سبب اینکه آموزش و پرورش در مدرسه اتفاق می‌افتد، اولویت با مدرسه است. باید در مدرسه بستر جست‌وجوی و سلامت جسمانی و بروز خلاقیت و ابتکار فراهم آید؛ چرا که تربیت، بستر سازی بروز استعداد و رغبت آدمی و فعلیت بخشیدن به توانمندی بالقوه آدمی است.

بعد از فضای فیزیکی مساعد، مدیریت قابل فهم بر این فضا اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت، هنر، علم، تجربه، ایمان و عشق است. مدیریت مدرسه، استفاده بهینه از همه فرصت‌ها و امکانات آموزشی است. فضای بعدی، فضای عاطفی است. فضای عاطفی، سازمان رسمی و غیررسمی را با هم عجین می‌کند و برای مدرسه گرمی و شادی می‌آورد. اگر به بچه‌ها ابراز محبت کنیم و بچه‌ها باور کنند که آن‌ها را دوست داریم، به سوی مدرسه جذب می‌شوند و مدرسه بهبود پیدا می‌کند. بچه‌ها باید روزهای جمعه لحظه شماری کنند که شنبه به مدرسه بروند.

فضای سومی که باید در مدرسه فراهم کنیم، فضای اخلاق است. مهم‌ترین بخشی که در مدرسه باید روی آن کار شود، اخلاق است. بچه‌ها باید متخلق به اخلاق اسلامی شوند. اخلاق لازمه حیات است. بچه‌ها در یک محیط اخلاقی، احساس امنیت و آرامش می‌کنند. فراهم‌سازی محیط اخلاقی، هزینه زیادی نمی‌خواهد بلکه اسوه و الگو می‌خواهد. مدیر باید در اخلاق، الگو باشد. اگر وعده داد، عمل کند

غلامحسین شکوهی و پروفیسور محمدتقی فاطمی بهره بردم. دوره فوق‌لیسانس را نیز در رشته راهنمایی و مشاوره، که اولین بار بود در ایران برگزار می‌شد، در دانشسرای عالی گذراندم. در سال ۱۳۴۸ وارد وزارتخانه آموزش و پرورش شدم و مدت‌ها در سمت‌های مختلف کار کردم. همچنین، در دانشگاه‌های مختلف تهران تدریس کردم. سال‌ها بعد به دلیل مشکل حنجره از تدریس و کار منع و بازنشسته شدم اما مجدداً در سال ۱۳۶۳ به وزارتخانه فراخوانده و معاون آموزشی شدم و مجدداً بازنشسته شدم. در طول دوره بازنشستگی، تحقیقات زیادی انجام دادم و ۳۵ کتاب نوشتم که بسیاری از آن‌ها کتاب‌های درسی دانشگاهی، مربوط به انجمن اولیا و مربیان و حوزه راهنمایی و مشاوره است. همچنین، به ایران‌گردی و جهان‌گردی پرداختم و در زمینه آموزش و پرورش ژاپن، مالزی، ترکیه و فرانسه مطالعه کردم. در سال ۱۳۷۸ مرکز مشاوره صبح امید را تأسیس کردم. اکنون عضو تحریریه مجلات و کمیسیون‌های مختلفی در شورای عالی آموزش و پرورش هستم؛ مشاوره می‌دهم، مدیریت می‌کنم، کتاب می‌نویسم و سخنرانی می‌کنم.

چطور می‌توانیم بدون تزریق منابع و با روش اصلاح، فرایندهای آموزشی و تربیتی مدرسه را بهبود ببخشیم و کیفیت آن‌ها را افزایش دهیم؟

اولین نکته این است که بدانیم از مدرسه چه انتظاری داریم. مدرسه با این نام، سابقه طولانی‌ای در ایران دارد. برای اینکه مدرسه را بهبود ببخشیم، لازم است نسبت به تاریخ مدرسه، تحولات آن و نوع تعلیم و تربیت حاکم بر آن آگاهی پیدا کنیم. مدرسه در اساس محل درس خواندن است اما اهداف آن در دوره‌های مختلف تاریخی تغییر کرده است. مدرسه مکانی است که چند فضا باید در آن فراهم شود، که فضای فیزیکی به لحاظ بستر سازی اولویت دارد. ما نمی‌توانیم در فضای کوچک و محدود، در جهت بهبود مدرسه و تحقق اهدافی که برای مدرسه تعیین شده است، کار کنیم. در مدرسه‌های ژاپن می‌دیدم که بچه‌ها مدرسه را به خانه ترجیح می‌دهند؛ چرا که مدرسه‌شان بسیار وسیع بود، محل



همچنین، یکی از مهم‌ترین راه‌های بهبود مدرسه، استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های نهادهای سازمان‌ها و مراکز برون مدرسه‌ای به ویژه دانشگاه‌ها و مراکز عالی است.

از تجربه‌های خود در این باره برای ما بگویید.

در بازدیدی که در یکی از مدارس ژاپن داشتم، رئیس دانشگاه توکیو برای صحبت کردن با معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان به دبیرستان آمده بود. بعد از ورود رئیس دانشگاه توکیو به سالن، بروشوری شامل محتوایی برای معرفی دانشگاه توکیو بین حاضران پخش شد. سپس وی چند کتاب در حوزه تعلیم و تربیت برای مطالعه معلمان به کتابخانه مدرسه اهدا کرد. آن‌گاه به دعوت مدیر مدرسه، پشت تریبون حاضر شد و یک ساعت و یک ربع درباره زندگی خود، از تولد تا ریاست دانشگاه، سخن گفت و به سه گروه معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان توصیه‌هایی کرد. تجربه‌ها و توصیه‌هایش به قدری جالب بودند که همه از آن یادداشت برمی‌داشتند. در پایان نیز از این سه گروه دعوت کرد که از دانشگاه بازدید کنند و مهمان دانشگاه باشند. این هم راهکاری است که به کمک آن می‌توان مدرسه را بهبود داد. در سند تحول هم بر ارتباط بین مدرسه و محله و استفاده از محله به معنای مشارکت نهادها و سازمان‌ها در بهسازی و بهبود مدرسه تأکید شده است.

رئیس این دبیرستان به من می‌گفت که ما در هر ماه، از یک فیزیک‌دان، شیمی‌دان یا ریاضی‌دان دعوت می‌کنیم تا برای دانش‌آموزان از ارتباط این دروس با آینده آنان سخن بگوید. به این ترتیب، بچه‌ها چشم‌انداز پیدا می‌کنند و انگیزه‌شان به اوج می‌رسد.

در سال ۱۳۳۶ که در دوره ابتدایی در روستا تدریس می‌کردم، به بازدید از یک مدرسه روستایی در نزدیکی آن دبستان در ازنا رفتم. در پایه پنجم و ششم در این مدرسه، دانش‌آموزان علاوه بر درس‌های نظری، درس نباتات داشتند. در واقع، دو نوع معلم داشتند: معلمی که از دانشسرای مقدماتی بروجرد فارغ‌التحصیل شده بود و در این مدرسه ریاضی درس می‌داد و معلم دیگری که از دانشسرای کشاورزی بروجرد فارغ‌التحصیل شده بود و به دانش‌آموزان

را می‌شناخت و در شهریور ماه وقت کافی به برنامه‌ریزی سالانه مدرسه اختصاص می‌داد. حتی برای زنگ تفریح معلم‌ها هم برنامه‌ریزی داشت و به تناسب فصل، از معلمان پذیرایی می‌کرد. دقت داشت که معلم بعد از کلاس خسته است و باید به نیاز او توجه شود. به همین دلیل، زنگ‌های تفریح لحظات شادی بود. وی حتی برای خارج از مدرسه هم برنامه‌ریزی کرده بود و ما بعد از ظهر هر پنج‌شنبه به نوبت به خانه همکاران دعوت می‌شدیم و تا نزدیک شب دور هم بودیم و در آن محیط گرم و صمیمی، برای موفقیت مدرسه برنامه‌ریزی نیز می‌کردیم. وی صبح‌های زود و عصرها در مدرسه حضور داشت و به دانش‌آموزانی که در ریاضی ضعیف بودند، تدریس می‌کرد. کاری می‌کرد که مردودی از بین برود.

نکته بعدی این است که مدیر باید در سخنوری مهارت داشته باشد؛ بجا حرف بزند و بتواند از حقوق معلم دفاع کند. همچنین با نظریه‌های مدیریت آشنا باشد و در روابط انسانی مهارت داشته باشد؛ چرا که نظریه روابط انسانی می‌تواند در مدیریت مدرسه‌های ما بسیار کارساز باشد. مدیر برای بهبود مدرسه لازم است ساختار آموزشی آموزش و پرورش و اسناد تحولی به ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را بشناسد. باید تحول بنیادین آموزش و پرورش را بخواند و نقش خود و مدرسه را در آن کاملاً احساس کند و شرایطی فراهم آورد تا از راهکارهای مطرح شده در آن استفاده کند.

مهارت بعدی مدیران، مهارت در شناخت قوانین و مقررات است. مدیر باید مدرسه را براساس قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها اداره کند، از قوانین آگاه باشد و به موقع از آن‌ها

این مدرسه روستایی نباتات، جوجه‌کشی، سبزی‌کاری و غیره تدریس می‌کرد. برنامه درسی مدرسه متناسب با روستا بود و با شهر فرق داشت.

آیا شما با این روش که برنامه درسی مناطق مختلف با هم متفاوت باشند، موافقت می‌کنید؟

به نظر من برنامه درسی مدرسه‌های ما باید متناسب با شرایط مناطق مختلف باشد. دروس عمومی را باید به همه بدهیم اما بعضی از موارد درسی باید براساس شرایط محیطی متفاوت باشد.

مدیر مدرسه، به مثابه رهبر برنامه آموزشی و درسی، باید چه مهارت‌هایی کسب کند که در بهبود مدرسه موفق باشد؟

در کتابم با عنوان «مدیریت و مقررات آموزشی در ایران» به این موضوع پرداخته‌ام. مدیران باید صلاحیت عمومی و صلاحیت حرفه‌ای و تخصصی در مدیریت داشته باشند. مدیر برای بهبود مدرسه و افزایش کیفیت آن باید به نکاتی توجه کند؛ از جمله اینکه با اهداف مقطعی که مدیریت آن‌ها را بر عهده دارد آشنا باشد، اهداف را با خط خوب در اتاقش نصب کند و آن‌ها را تحقق بخشد.

برنامه‌ریزی آموزشی و درسی مهم‌ترین کار یک مدیر مدرسه و رمز موفقیت اوست و لازم است در آن مهارت داشته باشد. مدیری موفق است که بداند چگونه از لحظه‌های عمر کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و خانواده‌ها در طول سال استفاده کند. زمانی که معلم پایه اول ابتدایی در مدرسه راز بروجرد بودم، مدیری با نام سیدعلی اولیایی طبایي داشتم که کاملاً اهداف مدرسه‌اش

استفاده کند و حتی هزینه‌ها را کاهش دهد. مهارت مدیران در سازماندهی نیروی انسانی مدرسه و استفاده از نیروهای توانمند و سازماندهی برنامه کلاسی معلمان نیز اهمیت زیاد دارد و به موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود مدرسه کمک می‌کند. مدیر مدرسه همچنین باید در اداره شوراهای دانش‌آموزی، شورای معلمان و انجمن اولیا و مربیان مهارت داشته باشد از توانمندی‌های علمی و دیدگاه‌های معلمان و حتی دانش‌آموزان و اولیا به‌موقع استفاده کند.

مهارت مدیر در خودآگاهی و خودسازی نیز دارای اهمیت بسیار است. مدیر باید مخلص، صادق و راستگو باشد و بتواند به خوبی به‌عنوان اسوه و الگو در مدرسه نقش ایفا کند. مدیر باید بتواند در ارزشیابی توصیفی و ارزشیابی سالانه نقش اساسی داشته باشد. نوآوری در مدرسه نیز از نکات مهمی است که مدیر باید به آن توجه داشته باشد.

نقش دانش‌آموزان و معلمان را در اصلاحات مربوط به بهبود مدرسه چگونه می‌بینید؟

تربیت، مراقبت از جریان رشد آدمی است؛ بنابراین محور اصلی آن دانش‌آموزان هستند. باید دانش‌آموزان را به خودشان بشناسانیم و بستر رشد آن‌ها را فراهم کنیم. همچنین، در مدرسه انگیزه دانش‌آموزان را افزایش دهیم. مهم است که مدرسه بتواند از توانمندی‌های علمی و رفتاری معلمان در بهسازی مدرسه، نهایت استفاده را بکند؛ به شرط اینکه معلمان وقت بگذارند. شورای معلمان در این مورد نقش مؤثری دارد. معلمی که هم‌زمان با دانش‌آموز به کلاس می‌رود و با او از مدرسه خارج می‌شود و در مدرسه نیست، نمی‌تواند در جلسات شورای معلمان نقش فعالی ایفا کند. اگر شورای معلمان به‌طور منظم تشکیل شود، هدفمند باشد و مدیر در اداره آن قوی عمل کند و در عین حال، در این شورا حرف‌های نو و جدید مطرح شود، می‌تواند در موفقیت و بهبود مدرسه بسیار کمک‌کننده باشد.

مربیان تربیتی یا مشاوران چه نقشی در کیفیت بخشی به مدرسه و بهبود آن دارند؟

اعتقادم این است که در مدرسه دو گروه باید کار کنند: یک گروه مثل مدیران،

مشاوران، معاونان و مربیان، نیروی تمام وقت هستند؛ گروه دیگر به شکل پاره‌وقت به مشکلات دانش‌آموزانی که نیازهای خاص دارند، بپردازند. در سوئد دیدم که گفتاردرمان، بینایی‌سنجی و پرستار در مدرسه دارند و به شکلی همان مربی بهداشت هستند. این نیروها در مراکز دیگر کار می‌کنند و به کارگیری آن‌ها به صورت پاره‌وقت در مدرسه، هزینه زیادی ندارد و اگر هم داشته باشد، مفید و اثربخش است و به بهسازی مدرسه کمک می‌کند.

همچنین مشاور تحصیلی، مشاور حرفه‌ای شغلی و مشاور سازمانی، که از بازنشسته‌ها هستند، هم می‌توانند با مدیر مدرسه، معاونان و معلمان در بهسازی و تحقق اهداف مدرسه همکاری کنند. مشاوران با به کارگیری خدمات مشاوره‌ای، می‌توانند مانع افت تحصیلی افت اخلاقی و اجتماعی در بچه‌ها شوند. برای مثال، مشاوران با بررسی پرونده تحصیلی و کارنامه دانش‌آموزان، علت‌یابی افت تحصیلی آن‌ها و پیگیری و ارائه مشاوره فردی یا گروهی به دانش‌آموزان می‌توانند کاری کنند که آن‌ها موفقیت تحصیلی بیشتری داشته باشند؛ بدون اینکه این کار برای مدرسه هزینه زیادی داشته باشد.

اگر به گذشته برگردید، باز هم شغل معلمی را انتخاب می‌کنید؟

بله، من افتخار می‌کنم که ۶۲ سال در خدمت دانش‌آموزان، دانشجویان، معلمان و بازنشستگان در سراسر کشور بوده‌ام و خدا را بابت لطف و عنایتی که به من فرمود، شاکرم. پنج سال در پایه اول دبستان تدریس کردم که بهترین و لذت‌بخش‌ترین دوره زندگی من بود. متن «۶ ساله‌ام، مرا می‌شناسی» را نیز به دلیل علاقه‌ام به کار کردن با دانش‌آموزان شش‌ساله نوشتم که انجمن اولیا و مربیان آن را به چند زبان منتشر کرد. «ای معلم خوب دبستانی من، نقاشی می‌دانی؟ ده‌ها نقاشی کشیدم. شعر کودکانه می‌خوانی؟ ده‌ها شعر بلدم. قصه کودکانه می‌دانی؟ ده‌ها قصه بلدم. معلم، با این زبان با من حرف بزن. چون که با کودک سر و کارت فتاد، پس زبان کودک باید گشاد. زبان من شعر است و قصه است و نقاشی». روز اول مهر در اولین سال تدریسم، وارد کلاس اول شدم. ۳۲ دانش‌آموز داشتم. ناگهان یکی از آن‌ها از جایش بلند شد و از کلاس بیرون رفت. من

کارم را با درس دادن به دانش‌آموزان دیگر ادامه دادم. ساعت دهم کلاس تمام شد و من به منزل رفتم و ساعت دو بعدازظهر برگشتم. در آن زمان ما هم صبح و هم عصر درس می‌دادیم. خدمتگزار مدرسه گفت که مدیر خواسته که شما به دفتر بروید. رفتم و دیدم پدر دانش‌آموزی که از کلاس فرار کرده بود، در دفتر است. او از من خواست که به فرزندش بیشتر توجه کنم. مدیر هم نصیحتم کرد و گفت این دانش‌آموز هنوز با محیط مدرسه آشنا نیستند. بیشتر با آن‌ها گرم بگیر. گفتم چشم، از فردا به همه بچه‌ها بیشتر توجه می‌کنم به این دانش‌آموز هم به دلیل ویژگی‌هایی که دارد همین‌طور. نکته قابل تأمل اثرگذاری و اهمیت کار معلم کلاس اول بود. من نه کتک و نه داد زده بودم بلکه فقط نگاه می‌کردم! در آن سال تحصیلی با این دانش‌آموزان و بقیه خیلی کار کردم و توانستم جذباتم را کنترل کنم و توفیق زیادی داشتم؛ به نحوی که اکنون فارغ‌التحصیلان سال اول تدریسم، نقش‌های مهمی در این جامعه دارند.

به‌عنوان سخن آخر، برای مجله رشد مدیریت مدرسه و همین‌طور مدیران مدارس چه رهنمودی دارید؟

مجله رشد مدیریت مدرسه را دو بعدی کنید. البته اکنون نیز تقریباً به همین شکل است. مقالاتی از وزیر، معاونان وی و مدیران کل چاپ کنید. آن‌ها وقتی خودشان قلم بزنند، قدر این نوشته‌ها را می‌دانند و اهمیت آن‌ها را درک می‌کنند. ما کتاب‌هایی با عنوان تجارب مدیران در رده‌های مختلف نداریم. از تجربه‌های بازنشستگان نیز در مجله بگنجانید. آن‌ها کمتر می‌توانند قلم بزنند. با آن‌ها مصاحبه کنید. در این مجله بر استفاده از داشته‌ها تأکید کنید و روحیه دهید. از مدیران مدرسه می‌خواهم از کلیه فعالیت‌ها و خاطرات دوران کاری خود در مدرسه یادداشت بردارند؛ چرا که می‌تواند بسیار سودمند و اثربخش باشد. از توانمندی‌ها و امکانات خارج از مدرسه استفاده بهینه به عمل آورند و برای بهبود مدرسه موارد مثبت را تقویت کنند. متأسفانه منفی‌بافی موجب شده است که از عمرمان استفاده بهینه نکنیم. مدیر ضمن بیان مشکلات، از موفقیت‌ها هم بگوید. استفاده بهینه از کتاب‌ها و مجلاتی چون رشد مدیریت مدرسه نیز از رموز موفقیت مدیران است.