

شورسیر

گفت و گوبا علی دواپی
مدیر دبستان و متوسطه ی اوّل نیکان



شورین



مراحل و شرایط تأسیس مدرسه...

جلسه‌ی نهم (۷ دی‌ماه ۱۳۹۳) و دهم (۱۵ بهمن‌ماه ۱۳۹۳)

۸ مراحل و شرایط تأسیس مدرسه

❦ اگر آلآن کسی از شما برای تأسیس مدرسه مشورت بخواهد، از نظر شما پیش نیازهای تأسیس چنین مدرسه‌ای چیست؟

این موضوع جنبه‌های بسیار مختلفی دارد؛ ولی اگر بخواهم بدون رعایت اولویت، یکی از آن‌ها را که به ذهنم می‌رسد مطرح کنم، از اعظم مسائل (و نه واقعاً اعظم مسائل) مسئله‌ی مالی است. باید تأمین مالی خوبی داشته باشند و بدانند که از نظر مالی، می‌توانند ادامه بدهند یا نه؛ حواله به غیب نکنند و نگویند: «إن شاء الله خدا عنایت می‌کند!» مدرسه بازکردن مانند خرید خانه و حتی ازدواج نیست؛ پای بچه‌ها و تربیت آن‌ها در کار است! باید یک پشتوانه‌ی هفتاد هشتاد درصدی خوب، قابل اعتماد و اطمینان، برای شروع کار در اختیار داشته باشند. حالا در ضمن کار برای گسترش و توسعه، می‌توان کندتر یا تندتر عمل کرد. به تعبیر آقای علامه، «سفره‌ی نینداخته بوی مُشک

اگر بدون تأمین مالی خوب و قابل اعتماد، مدرسه را تأسیس کنیم، هم کار چلو نمی‌رود و متوقف می‌شود و هم مدیر دل‌سرد و افسرده و ناامید می‌شود.

می‌دهد!» اگر باز نکنیم، بهتر است تا این‌که باز کنیم و معلوم شود مُشکی در کار نبوده است. متأسفانه، فراوان پیش آمده که افراد به دلایل مختلف، به‌ویژه از نظر مالی، در آغاز راه به مشکل برخوردند. خیلی بد است که آدم در مسیر تعلیم و تربیت، دست التماس به سوی این و آن دراز کند. این کار از عزّت نفس مدیر می‌کاهد، او را ناامید می‌کند، باعث دل‌سردی‌اش می‌شود و این احساس به او دست می‌دهد که: مرا درک نمی‌کنند. من که با همه‌ی وجود، تمام عمر و جوانی خود را می‌گذارم. چرا آدم‌ها نمی‌فهمند؟! چرا از مال خود دریغ می‌کنند؟! مگر مال آن‌ها عزیزتر از جان من است؟!

همین افکار سبب خواهد شد که نسبت به آدم‌ها بدبین شود و گاهی خود را از دیگران برتر ببیند و بگوید: انگار من برای این زمان نیستم و زود به دنیا آمده‌ام! من درک نمی‌شوم! و بعد می‌انجامد به این فکر که: کار کردن برای

این آدم‌ها بی‌فایده است! شایستگی‌اش را ندارند و زمینه برای کار مساعد نیست! مانند امر به معروفی است که آدم احتمال تأثیر نمی‌دهد. به همین خاطر، از اصل کار ناامید و منصرف می‌شوند و دست برمی‌دارند. این‌ها گاهی به عناصری تبدیل شده‌اند که معتقدند دیگر کار فرهنگی جواب نمی‌دهد و باید کار دیگری کرد؛ درحالی‌که این واقعیت ندارد. شما شرایطش را نداشتی یا فراهم نکردی و به اندازه‌ی کافی نگشتی یا زود شروع کردی و هنوز به آن حدّ رشد نرسیده بودی که اعتماد جامعه را جلب کنی و...» «تقصیر صاحب‌خانه چیست؟!»

شاید همان تعبیری را که من جای دیگر گفتم، این‌جا هم بتوان استفاده کرد؛ چرا که برای شروع کار، تأثیرات این دو مقوله شانه به شانه‌ی هم می‌زند: «کادر و امکانات». مرحوم سیّد کاظم موسوی یک بار به خود من گفت و آقای علامه هم از قول ایشان نقل می‌کرد که کسی از ایشان پرسیده بود: می‌خواهیم دبستانی باز کنیم و مقدماتی هم فراهم کرده‌ایم. کی شروع کنیم؟ ایشان جواب داده بود: اگر کادر شما برای همه‌ی دبستان آماده است، کلاس اول را شروع کنید. این جواب یعنی این‌که باید حدود سه برابر نیاز، نیرو داشته باشید و بعد شروع کنید. این از نظر نیروی انسانی بود. از نظر امکانات مادّی و بودجه‌ای نیز گمان می‌کنم باید همین‌طور باشد؛ یعنی ما امکانات لازم برای یک مدرسه‌ی شش‌کلاسه داشته باشیم و آن وقت، کار را با یک کلاس شروع کنیم و به اندازه‌ای که لازم است، آن را هزینه کنیم. اگر هم این امکانات بالفعل نیست، لااقل بالقوه‌ای باشد که در دست‌رس و حتّی در اختیار است و وعده‌ی سرخرمن نباشد.

من پیش از این برای شما مثال زدم که یکی از علما می‌خواست مدرسه‌ای

تأسیس کند و بر سر همین قضایا، اصلاً شروع نشد. سال گذشته نیز دو خانم فرهنگی شناخته شده‌ای که با هم کارکرده بودند و به هم علاقه‌مند بودند، منزلی را اجاره کردند و ثبت نام هم کردند؛ اما وقتی با نیازهای جدی‌تر مالی مواجه شدند، نتوانستند ادامه دهند و در همان تابستان، با یک‌دیگر اختلاف مالی پیدا کردند و اصلاً مدرسه شروع به کار نکرد.

باید پیش‌بینی‌های لازم بشود که: پول مدرسه از کجا قرار است تأمین شود؟ ما به چه کسی جواب‌گوی مالی هستیم؟ مدیر رضایت مالی چه کسانی را باید جلب کند؟ آیا استمرار کار مدرسه مستلزم رضایت خاطر کسانی است که در ازای آن رضایت خاطر، هزینه می‌کنند یا منابع مالی تماماً در اختیار مدیر است؟

این‌ها سؤالات مهمی است. بسیاری از مدارس خوب موجود، متأسفانه تابع و تسلیم سلیقه‌ی متولیان مالی خودند و مدیریت فرهنگی آن‌جا ابتر است. مدیر مجبور است برای راضی نگه داشتن فلان بانی، کارها را به گونه‌ای تدوین کند و برنامه‌هایی بگذارد که گاهی خودش هم آن‌ها را صلاح نمی‌داند. این یعنی مدیر اسپر مالی بانی مدرسه است. آن بانی هم چون اعتماد لازم را ندارد یا چون منابع مالی هنوز در اختیار اوست و می‌تواند با این اهرم مالی، اعمال نفوذ بکند، وظیفه‌ی شرعی خود می‌داند که دخالت کند.

باید معلوم باشد که: منابع مالی مدرسه از کجا تأمین می‌شود؟ مدیر، اسپر کیست؟ به چه کسی باید جواب‌گو باشد؟ اگر این تکلیف معلوم نباشد، اصلاً نمی‌توان مدیریت کرد و مدیر، می‌شود اداره‌شونده، نه اداره‌کننده؛ دائم ذهنش درگیر است که این یکی ناراحت نشود، آن یکی دلخور نشود و مجبور است خود را کنترل کند و پر خود را ببرد. برای هر نوآوری، باید ببیند فلانی



پیش از تأسیس،
باید روشن شود که
پول مدرسه از کجا
تأمین می‌شود و
بانی این پول تا چه
میزان حق دخالت
در امور جاری
مدرسه را دارد. در
غیر این صورت،
مدیر اسپر این و آن
می‌شود و اختیار
لازم را از دست
می‌دهد.

خوشش می‌آید یا نه. در واقع، برای این‌که مدیر اسیر نشود، باید پاسخ این سؤالات روشن باشد.

✿ **این یعنی جایگاه و نسبت مدیر، مؤسس و پشتیبان مالی مشخص شود.**

باید مشخص شود که مدیر چه جایگاهی در میان این‌ها دارد. اگر بالاتر از همه است، خیلی عالی است. یک الگو، الگوی آقای علامه است که مؤسس و تأمین‌کننده‌ی مالی و مدیر یک نفر است. هر کارنویی که آقای علامه توانست بکند، به همین دلیل بود. وقتی بعدها کار گسترش پیدا کرد و آقای علامه شورا تشکیل داد و عده‌ای اختیار و امکانات پیدا کردند و در تصمیم‌گیری‌ها صاحب سهم شدند، آقای علامه از نظر مالی مشکلی نداشت و به آنان وابسته نبود؛ اما چون مجبور شد در تصمیم‌گیری رعایت حال این مجموعه را بکند، به همان نسبت از نوآوری‌هایش کاسته شد.

✿ **با توجه به اشاره‌ی شما به الگوی تأسیس مدرسه توسط آقای علامه، آیا ایشان خود تأمین‌کننده‌ی مالی مدرسه بود؟**

آقای علامه تاجر که نبود. آن عده‌ای که به آقای علامه اطمینان داشتند و پول مدرسه را تأمین می‌کردند، به ایشان اعتماد داشتند و تابع آقای علامه بودند. آن قدر به آقای علامه اطمینان داشتند که پولشان را می‌دادند و می‌رفتند. البته آقای علامه هم در مواردی جزئی، رعایت آن‌ها را می‌کرد.

یکی از توصیه‌های آقای علامه به من برای بعد از خودش هم همین بود. این داستان افتخاری است برای من. وقتی می‌خواستم ازدواج کنم، هم من، هم پدرم و هم پدر همسرم با آقای علامه مشورت کردیم. برادر همسرم از فارغ‌التحصیلان علوی بود و آن‌ها آقای علامه را خوب می‌شناختند. ایشان هم بزرگواری کرد و ساعت‌ها وقت گذاشت و با من صحبت کرد. بعد از ازدواج



بزرگ شدن حلقه‌ی
تصمیم‌گیران در
مدرسه، از نوآوری‌ها
و خلاقیت‌ها
می‌کاهد.

هم گاه‌گاهی حال و احوال مرا می‌پرسید: چه طوری باباجان؟ خوشی؟ شنگولی؟ و من کیف می‌کردم. یک بار، آقای علامه می‌خواست ببیند سطح معیشتی ما چگونه است. از من پرسید: شب‌ها چه می‌خورید بابا؟ گفتم: نان و شعرا! غش غش خندید و گفت: خوب غذایی است! نوش جانتان! این روال بود تا کم‌تر از دو سال قبل از فوت، یک روز به من گفتم: بیای کارت دارم! رفتم و پاکتی به من داد و گفت: این یک نامه است که من نوشته‌ام و تعدادی شعر هم در آن هست. در آن نوشته‌ام که چه کار کنی. برو طبق همان عمل کن! گفتم: چشم! در آن نامه، در نهایت بزرگواری و پدری، نوشته بود:

علی جان! یادت هست از تو پرسیدم: شام چه می‌خوری؟ و تو گفتی: نان و شعر؟ به دنبال آن حرف، اشعاری را برای تو نوشته‌ام.^۱ این‌ها را بخوان! آن‌هایی را که خیلی پسندیدی، دو ضربدر و آن‌هایی را که فی‌الجمله پسندیدی، یک ضربدر بزن و آن‌هایی را که نپسندیدی، بدون ضربدر رها کن و برگه را به من بازگردان. چون تو اهل شعری، می‌خواهم سلیقه‌ی کنونی تو را بیش‌تر بشناسم و متناسب با آن، نکاتی برای بعد از مرگ به تو بگویم.

طبق دستور ایشان خیلی با دقت عمل کردم و بدون کپی‌گرفتن، کاغذها را برگرداندم. فوت ایشان را آن قدر دور می‌دیدم که نمی‌توانستم قبول کنم و نمی‌خواستم برای آن روز، یادگاری نگه‌دارم. اصلاً به این قضیه نمی‌اندیشیدم. البته یک سال بعد، رفتم پیش ایشان و گفتم: من آن نامه را می‌خواهم! خندید و به من برگرداند و خوش‌بختانه آن را دارم و خیلی هم

۱. به مقدار هفت‌هشت برگه‌ی امتحانی، اشعار منتخبی نوشته بود که تعداد زیادی از آن‌ها از صائب بود و اشعار بسیار بلندی بود. (دوایی)

دوستش می‌دارم و گاه‌گاهی به چشمم می‌گذارم.

بعد از بازگرداندن شعرها، روزها مدتی با هم راه رفتیم و مطالبی را به من فرمود. یکی از آن‌ها همین بود که: ما نباید اسیر افرادی شویم که به مدرسه پول می‌دهند. این کار با آزادمنشی منافات دارد. اگر چنین کنیم، ما آلت دست آن‌ها می‌شویم. باید مواظب افکار آن‌ها باشیم؛ وگرنه مدرسه را آن‌ها اداره می‌کنند. اما بدون آن‌که انعکاس بیرونی داشته باشد یا دیگران برداشت کنند که رعایت حال آن‌ها را می‌کنیم، باید به‌طور نامحسوس، خیرخواه آنان باشیم؛ به‌طوری که برای اقدام به کارهای خیر تشویق شوند، دل‌سرد نشوند و فکر نکنند کسی قدردان دَهش‌های مالی آن‌ها نیست. بانی خیر و کمک‌کننده به مدرسه، باید اعتماد کند و کار را به مدیر بسپارد. البته می‌توانم بگویم: این اعتماد نود و چند درصدی را آدم‌ها فقط به آقای علامه داشتند؛ ما هم زیر سایه و پوشش ایشان جولان می‌دادیم؛ اما وقتی کار دست من افتاد و خودم باید اداره می‌کردم، چند دفعه تکی زدم و پیش رفتم؛ اما دیدم کار من نیست و اسیر می‌شوم. این‌ها حرف‌های پشت پرده‌ای است که دارم می‌گویم. کار به این جا رسید که الآن به تعبیر آقای علامه، بنده خرم را دراز نمی‌بندم و وضعیتم را جمع کرده‌ام و با شهریه‌ها مدرسه را اداره می‌کنم.

❁ **نسبت کاری آقای روزبه و آقای علامه چگونه بود؟ آقای علامه مدیر بود یا آقای روزبه؟**

سال دوم یا سوم معلّمی من بود. در یکی از شوراها در علوی، این بحث مطرح شد که: «در امور مذهبی، بچه‌ها را چه قدر احساسی و چه قدر استدلالی و اصولی تربیت کنیم؟» نظرات مختلف بود. آقای نیرزاده، آقای بهشتی، آقای الاهیان^۱ و بزرگان و پیش‌کسوتان علوی در شورا بودند و من هم دانشجو

۱. محمّد الاهیان دارای مدرک لیسانس ادبیّات، از معلّمان سابق مدرسه‌ی علوی، مؤسس مدرسه‌ی «زمان» و فرزند بزرگ مرحوم شیخ علی‌اکبر الاهیان تنکابنی (۱۳۰۵-۱۳۸۰ ق) است.

بنیان مالی مدارس
باید به گونه‌ای
تشویق شوند
و مدیر به‌طور
نامحسوس،
هوایشان را داشته
باشد تا دل‌سرد
نشوند. البته اجرای
آن، ظرافت‌هایی
دارد که رعایت آن
از هر کسی ساخته
نیست.

بودم و تازه معلّم. محبت کردند و به من هم گفتند: نظرت را بگو! گفتم: من نمی دانم کدام یک از این دو کار درست است؛ اما کاری را که روی خودم انجام شده است، تا آن میزان که فهمیده ام، می توانم بگویم. گفتند: بگو! برای ما مهمّ است. گفتم: آقای علامه احساس دینی در ما ایجاد می کرد و آقای روزبه منطقی را برای ما می گفت.

استدلال های قرآنی را آقای روزبه می گفت؛ ولی عشق به قرآن، عشق به نماز و احساسات مذهبی را آقای علامه ایجاد می کرد. این دو نفر هم دیگر را تکمیل می کردند و با هم مدیریت ایده آلی را پدید آورده بودند. آقای علامه همیشه می گفت: اگر صد نفر مثل من بود ولی آقای روزبه نبود، مدرسه، مدرسه نمی شد! درست است که این حرف از روی تواضع است؛ اما ریشه در واقعیت هم دارد. از آن طرف، اگر آقای روزبه و آدم های توانمند و صاحب نظر مدرسه مانند شهید سیّد کاظم موسوی، آقای محدّث^۱ و آقای عابدی^۲ می خواستند بدون حضور آقای علامه مدرسه را اداره کنند، امکان پذیر نبود. این دو باید در کنار هم می بودند. در حقیقت طوری مکمل یک دیگر شده



در مدیریت

مدرسه و تربیت

دانش آموزان، باید

هر دو بعد احساسی

و استدلالی را با هم

پیش برد. ضعف

هر کدام سبب

زمین خوردن مدرسه

می شود.

۱. سیّد هادی مرادی محدّث (۱۳۱۶-۱۳۹۲) معلّم، مترجم و قرآن پژوه معاصر که دارای لیسانس فیزیک و علوم تربیتی از دانش سرای عالی و معلّم (فیزیک، شیمی و قرآن)، معلّم راهنما و معاون دبیرستان علوی (۱۳۴۱-۱۳۵۸) بود. وی از کودکی تحصیل غیررسمی علوم حوزوی را شروع کرد و به یادگیری قرآن کریم و ترجمه و تفسیر و معارف آن همت گماشت. وی از مؤسسان نهضت سوادآموزی و مشاور عالی وزیر آموزش و پرورش در دوره های مختلف و نیز از مؤلفان کتاب های درسی قرآن بود.

۲. آیت الله شیخ یحیی عابدی زنجانی (متولّد ۱۳۱۰) تا کلاس نهم را در مدارس نوین درس خواند (۱۳۲۴) و پس از آن، در حوزه های قم و نجف به تحصیل علوم دینی پرداخت. او در این مسیر، از بزرگانی چون آیات عظام سیّد میرزا سرابی، سیّد صدرالدین صدر، سیّد حسین طباطبائی بروجردی، سیّد عبدالهادی شیرازی، سیّد احمد خوانساری و سیّد رضا بهاء الدینی بهره برد. او از زمان طلبگی خود در قم، با علامه کرباسچیان آشنایی داشت و در تألیف توضیح المسائل آیت الله بروجردی، با مرحوم علامه هم کاری کرد. وی که سال ها در دبیرستان علوی به تدریس قرآن، فارسی و املا پرداخت (۱۳۴۰-۱۳۵۴)، اکنون از مدرّسان حوزه و استادان دانشگاه امام صادق (ع) است.

بودند که واقعاً باید هر دو را مدیر دانست. من اعتقاد دارم اگر آقای علامه، آقای روزبه را نداشت، در مدیریت کامل نبود و به تنهایی نمی‌توانست مدرسه را اداره کند و اگر آقای علامه نبود، اصلاً سالبه به انتفای موضوع بود. این‌ها هر دو مغز متفکر مدرسه بودند؛ اما از نظر اداری، آقای روزبه مدیر مدرسه بود و از نظر علوم مذهبی، چندان کم از آقای علامه نداشت. ایشان با این‌که مقلد آیت‌الله میلانی^۱ بود، برای ایشان نقش مشاور را هم داشت. در هر مسئله‌ی فقهی که ذره‌ای به مسائل ریاضی و طبیعی مربوط می‌شد، آقای میلانی از ایشان نظر می‌خواست؛ چون ریاضی‌دانی بود که فقه می‌دانست.

✦ شما فرمودید: بعد از این‌که شورا گسترش پیدا کرد، از نوآوری‌های آقای علامه کاسته شد. بدین ترتیب، جایگاه شورا در کار مدرسه چگونه است؟ آیا مدیر باید آن‌قدر انحصار داشته باشد که شورا نیروی اجرایی او باشد یا باید با فکر جمعی پیش رفت و از نوآوری‌های دیگران هم استفاده کرد؟ به‌ویژه وقتی مدیر یا به سن می‌گذارد و کندتر می‌شود و از نیروهای جوان‌تر انتظار فکر جدید و نوآوری دارد.

من به‌عنوان مدیر، باید خیلی مواظب باشم که ستم باعث احتیاط‌های افراطی نشود؛ چون نوآوری نیاز به جهش و پرواز و جرئت دارد و این جرئت‌ها از آدم‌هایی که پا به سن می‌گذارند، گرفته می‌شود؛ محتاط می‌شوند و با همین وضعیت موجود می‌سازند و آینده‌نگری بلندمدت نمی‌کنند. من این‌ها را در خود احساس می‌کنم و دائم مواظبم این خصوصیات من مانع پروازهای بلند دیگران نشود. معلوم است که من در تمام زمینه‌ها صاحب نظر نیستم.

۱. آیت‌الله سید محمدهادی میلانی (۱۲۷۳-۱۳۵۴) بیش‌تر عمر خود را در عراق گذراند و در آن‌جا از درس علمایی چون آیات عظام شیخ‌الشریعه اصفهانی، آقا ضیاء‌الدین عراقی و میرزا محمدحسین نائینی بهره برد. وی از سال ۱۳۳۲، در مشهد ساکن شد و با حضورش در مشهد، حوزه‌ی علمیه‌ی این شهر رونق گرفت. از آثار مهم او می‌توان به محاضرات فی الفقه الإمامیه و قادتنا کیف نعرفهم اشاره کرد. وی در تأسیس مدارس علمیه از جمله مدرسه‌ی حقانی نقش داشت.

آخرین موردی که در شورا داشتیم، بحث آموزش زبان در مدرسه بود. من و آقای کاشانی گفتیم: از وضعیت زبان راضی نیستیم. بروید فکر کنید و طرح بیاورید! معلّم‌راهنماها، گروه زبان، شورای مشترک دبستان و راهنمایی و دبیرستان، هر کدام طرحی را آوردند؛ اما در مسائل مهمّ و راهبردی مدرسه، حقّ تصمیم‌گیری نهایی را هیچ‌گاه از خودمان سلب نمی‌کنیم.

من و آقای کاشانی دائم به خود می‌گوییم: مواظب باشیم بی‌حوصلگی نکنیم؛ جوان‌ها را دل‌سرد نکنیم؛ پر و بالشان را نچینیم؛ با احتیاط‌های پیرانه‌ی خود این نشاط و جوانی را از آن‌ها نگیریم! اما آن‌ها هم باید یادشان باشد که نهایتاً تصمیم‌گیری در موارد حیاتی و مهمّ، بر عهده‌ی ماست و ماییم که باید جواب مردم، وجدان، آقای علامه و آینده‌ی مدرسه را بدهیم. این نیروها شاید بعضی‌هایشان سال‌های آینده، در مدرسه نباشند. من باید مواظب باشم که آن‌ها دل‌زده نشوند. آن‌ها هم باید از ابتدا این شأن را برای مدیر در نظر بگیرند و بفهمند که من این شأن خود را در خدمت تداوم حیات و فعالیت مدرسه می‌گذارم. این دستوری هم نیست؛ باید این اعتمادها حاصل شود و این را در عمل ببینند که من جاهایی که حتی خلاف میل هست، اعلام می‌کنم؛ من از این کار می‌ترسم؛ ولی به اعتماد شما پیش می‌روم و به رأی و تدبیر شما توکل می‌کنم و بخشی از آبرویم را هم برای شما می‌گذارم. آن وقت، اگر جایی من گفتم: نه، آن‌ها به خود می‌گویند: او به اندازه‌ی کافی به ما امکان داده است. دیگر این «نه» گفتن حقّ اوست! و تمکین می‌کنند. در واقع، باید چیزی باشد بین احتیاط و نظر دادن پیرانه‌ی من و بلندپروازی‌های جوانانه و ذهن فعال آن‌ها.

الآن عده‌ای از جوان‌های مدرسه با جدّیت می‌گویند: ساختمان مدرسه



مدیر باید مراقب

باشد تا با بالا

رفتن سنّش،

مانع نوآوری‌ها و

خلاقیت‌های دیگر

اعضای مدرسه

نشود.

پیر شده است و بیایید مدرسه را زیر و رو کنیم. در فضای ده هزار متری این جا همه کار می شود کرد. یکی پیشنهاد می کند: دو هزار مترش را بفروشیم و با پولش بقیه ی مدرسه را چنین و چنان بسازیم. یکی می گوید: نه؛ همین را بازسازی کنیم. حالا من ممکن است بگویم: من که دیگر پیر شده ام و باید به فکر تعیین نفر بعد از خود باشم. او خودش این کارها را خواهد کرد. یا می توانم بگویم: بگذار از نیروی این ها استفاده کنم و اعتبارم را هم در خدمت کار این ها قرار دهم. باید کاری کنم که این ها با امید، آینده ی مدرسه را بسازند. به این خاطر، دارند این ایده ها را دنبال می کنند؛ با این که من واقعاً ته قلبم می ترسم و خیلی هزینه دارد!

این بستگی به این دارد که من چه قدر جرئت داشته باشم و ذهنم را جوان و فعال نگه دارم. بعضی وقت ها هم نمی توانم و عده ای احساس می کنند که افکار آن ها نفوذی ندارد و تحمل نمی کنند و می روند. من باید بگردم و افکاری را که حیف است، نگذارم برود و اگر قرار است چیزی را از دست بدهم، آن هایی را از دست بدهم که افراطی و بیش از اندازه بلندپروازانه است.

❁ من در مورد برخی افراد مانند آقای علامه، همواره با شناخت کمی که داشتم، احساس می کردم که از جوانی، پیرانه بودند و تا پیری، جوانانه و جسور زندگی کردند. لذا جوان ها آن ها را پذیرفتند و دورشان ایستادند. در واقع، در کلمه ی «مدیر» نمی گنجیدند؛ راهبری بودند که جلوی جمع پیش می رفتند و نظراتی هم که دیگران می دادند، در این مسیر کمک می کرده است.

نه؛ این طور نیست. شما یقین داشته باشید که در پشت صحنه، آقای علامه هم بعضی از بلندپروازی ها را پس می زد و عده ای از دورش می رفتند؛ چون احساس می کردند او کشش افکار آن ها را ندارد. شما مطمئن باشید که آقای علامه هم دافعه ی خود را داشته است؛ ولی شما نمی بینید. فکر نکنید

آن‌ها در زمان پیری شان هم جوانِ صددرصد بوده‌اند.

✎ **آقای علامه چه می‌دید که این‌گونه محکم در مرکز ایستاده بود و رهبری می‌کرد و نگران این نبود که ممکن است دیگران از دور او پراکنده شوند؟**

من اسمش را «اعتقاد» می‌گذارم. آقای علامه با همه‌ی وجود اعتقاد داشت که اهمّ وظایفش پرداختن به مدرسه و تربیت است. هیچ کاری را راضی‌کننده‌تر از این کار برای عرضه به محضر امام زمان عجلایه سراغ نداشت. هر وقت به این کار می‌پرداخت، احساس می‌کرد که دارد وظیفه‌اش را انجام می‌دهد. چون با همه‌ی وجود به این کار اعتقاد داشت، از اوّلین کسانی بود که ترجمه‌ی کتاب‌های روان‌شناسان و مربّیان خارجی را می‌خواند. به بعضی از کتاب‌فروشی‌ها سپرده بود تا جدیدترین کتاب‌ها را برایش بیارند و دائم به جوان‌ترها هم می‌گفت: این کتاب را بخوان با باجان! آن کتاب را خواندی؟ حس می‌کرد دارد عبادت می‌کند؛ به خاطر آن یقین، اعتقاد، علاقه، عشق و انتخابی که به نظر خودش کاملاً هم درست بود. این‌ها را آن قدر خواند و فکر کرد تا صاحب نظر شد. اصلاً فکر اصلی‌اش همین بود.

این را مقایسه کنید با مدیر مدرسه‌ای که تجارت می‌کند و در کنارش، مدیریت هم می‌کند! شما تصوّر کنید جای آقای علامه کسی نشسته بود که می‌خواست منبر و محراب و مسجدش را برود، مطالعات حوزوی‌اش را بکند، در حوزه درس بدهد و مدرسه را هم اداره کند! آقای علامه همه چیزش را فدای کارش کرد. حوزه‌ای را که چهارصد نفر پای درس منظومه‌ی مآلهادی سبزواری^۱ او می‌نشستند و شاگردی‌اش را می‌کردند، رها کرد و آمد برای من

۱. «منظومه» شناخته‌شده‌ترین اثر مآلهادی سبزواری (۱۲۱۲-۱۲۸۹ ق) فیلسوف معروف است که در اصل تلخیص منظومی از کتاب «الأسفار الأربعة» مآلصدر است. پس از او دانشمندانی بر این منظومه شرح نوشته‌اند.

اعتقاد به کار سبب می‌شود که آدم همه‌ی فکر و ذکرش روی کار متمرکز باشد و در کارش صاحب نظر شود.

۱۲ ساله جامع‌المقدمات یا کتاب فارسی هفتم را درس داد.

تنها همان تویی که چو بر خیزی از میان

هرگز کسی دگر ننشیند به جای تو!^۱

ما کلاس ششم دبیرستان بودیم و آقای علامه برای درس فلسفه‌ی ما، سراغ یکی از فیلسوف‌های حوزوی رفته بود و قاعدتاً همه‌ی شرایط سواد و تسلط و درس دادن و اداره‌ی کلاس و... را در او دیده بود و از او خواهش کرده بود که بیاید و به ما درس بدهد. او گفته بود: فکر می‌کنم و جواب می‌دهم. بعد از یکی دو هفته، عذرخواهی کرده و گفته بود: کارهای مهم‌تری دارم یا فلان رساله را در دست دارم و... به زبان هم نیاورده؛ ولی خواسته بگوید: این کار دون شأن من است. آقای علامه از او اسم نبردند؛ اما به شدت عصبانی شده بودند و از بس دلشان به درد آمده بود، برای ما تعریف کردند.

مدرسه کار اوّل و آخر آقای علامه بود و هیچ کار دیگری هم در کنار آن نپذیرفت و مواظب بود آقای روزبه هم جای دیگری نرود. آقای روزبه در پاسخ درخواست‌ها برای سخنرانی می‌گفت: اگر آقای علامه اجازه بدهند، چشم! آقای علامه هم که اجازه نمی‌داد! نمی‌گذاشت تشّتت برایش حاصل شود و با یک دست، دو هندوانه بردارد. بنابراین، آقای روزبه هم روی کار مدرسه متمرکز بود؛ اما آقای غفوری این‌طور نبود. این سه نفر کار را با هم شروع کردند؛ اما آقای غفوری فعالیت‌های سیاسی‌اش، سخنرانی‌هایش در حسینیه‌ی ارشاد، درس دادنش در حوزه و... را حفظ کرد. برای علوی هم خیلی وقت می‌گذاشت؛ ولی از کارهای دیگرش نبریده بود. او این کارها را با کار علوی در یک حد دیده بود؛ ولی آقای علامه کار علوی را بالاتر از همه‌ی

۱. ابوالقاسم حالت.

کارها دیده بود؛ چون اعتقاد و یقین و ایمان داشت که این، مهم‌ترین کاری است که آقا امام زمان علیه السلام دوست دارند.

به همین خاطر، وقتی شهید فیاض بخش^۱ و شهید لواسانی^۲ و عده‌ای دیگر، جلسه‌ای تشکیل دادند و برای کار سیاسی، مراهم دعوت کردند، من گفتم: من همه‌ی سروران و عزیزان را به محاجه دعوت می‌کنم که چاره‌ای نیست و باید مدرسه تأسیس کنید. از یک تابش آقای علامه، چنین اعتقادی در من ایجاد شده بود. حالا ببینید خود او در کجا بوده است!

نمی‌شود ذهن آدم دو تکه باشد. قبلاً هم گفته‌ام که آقای علامه، بارها و بارها این جمله را از قول بوعلی به ما می‌گفت: «بر هر ذوفنونی غلبه کردم، اما از هر ذی‌فنی شکست خوردم.» آقای علامه می‌گفت: شما که در کار تعلیم و تربیت آمده‌اید. اگر می‌خواهید حرف حسابی داشته باشید، باید هر کار دیگری را کنار بگذارید؛ یعنی اگر کسی کار دیگر یا علاقه‌ی دیگری در کنار کار مدرسه داشته باشد، معلّم یا مدیر نیم‌بند و نصفه‌ای می‌شود. البته در سطوح پایین، نیازی به ذی‌فن نیست؛ اما هرچه سطح بالاتر می‌رود، دو کار با هم قابل جمع نیست و حکایت برداشتن دو هندوانه می‌شود و باید حتماً از آدم‌های ذی‌فن (متخصّص) استفاده کرد؛ آدم‌هایی که فقط عشق مدرسه



عشق به کار و

تمرکز، لازم و

ملزوم یک‌دیگرند

و از ترکیب این دو،

تخصّص زاینده

می‌شود.

۱. دکتر محمدعلی فیاض بخش (۱۳۱۶-۱۳۶۰) نخستین رئیس سازمان بهزیستی ایران و از اعضای کابینه‌ی شهید رجایی بود که در انفجار دفتر حزب جمهوری اسلامی در هفتم تیرماه ۱۳۶۰ به شهادت رسید. وی پزشک و متخصص جراحی بود و علاوه بر تحصیلات دانشگاهی، به تحصیل در علوم حوزوی نیز می‌پرداخت.

۲. دکتر سید محمدباقر حسینی لواسانی (۱۳۲۲-۱۳۶۰) از مؤسسان سازمان پزشکان حزب جمهوری اسلامی بود. او که متخصص جراحی گوش و حلق و بینی بود، ریاست مدرسه‌ی عالی بهداشت و نمایندگی مردم تهران در دوره‌ی اول مجلس شورای اسلامی را بر عهده داشت و سرانجام در انفجار دفتر حزب جمهوری اسلامی به شهادت رسید.

را دارند. کسی که عشق دیگری هم در کنار مدرسه دارد، گزینه‌ی دوم برای انتخاب است.

رسم عاشق نیست با یک دل، دو دلبر داشتن یا ز جانان یا ز جان بایست دل برداشتن^۱

من گاهی این موارد را دیده‌ام. یکی از فارغ‌التحصیلان خودمان که معلّم‌راهنما هم شده بود، عاشق مدرسه بود و التماس می‌کرد: بگذارید من در مدرسه باشم. کاری که بیرون دارم، تنها برای امرار معاش است. قول می‌دهم دلم این‌جا باشد! یکی دو سال بعد، خودش گفت: به خاطر علاقه‌ای که به مدرسه دارم، می‌گویم: کسی دیگری را به جای من بگذارید. من از مدرسه نمی‌روم؛ ولی اجازه دهید دیگر معلّم‌راهنما نباشم. کمک معلّم‌راهنما می‌ایستم و تجربه‌هایم را انتقال می‌دهم. دیگر آن کسی نیستم که شب با فکر بچه‌ها می‌خوابیدم و صبح با فکر آن‌ها بیدار می‌شدم.

روزی، مادر یکی دیگر از این فارغ‌التحصیلان که معلّم‌راهنمای مدرسه بود، پیش من آمد. اشک می‌ریخت و می‌گفت: من به کسی دیگری نگفته‌ام. به تنها کسی که می‌توانم بگویم، شما ببیند. بچه‌ام عاشق شده است. هرچه هم به او می‌گویم، می‌گوید: نه؛ ولی من می‌دانم عاشق شده است. گفت و گفت تا متوجه شدم موضوع چیست. من تابستان همان سال، به او گفته بودم: از بچه‌هایی که الآن به معلّم‌راهنمای بعدی تحویل می‌دهی، دل بکن و قسم یاد کن که دیگر با آن‌ها هیچ‌گونه تماس و گفت‌وگو نداشته باشی! آن قدر به هم ریخته بود و مخفیانه، در خانه گریه کرده بود که مادرش فهمیده بود و گمان کرده بود عاشق شده است.

۱. میرزا حبیب‌الله شیرازی (قائمی).

بچه‌ها به معلّم راهنمایانشان بسیار علاقه‌مندند و معلّم راهنمای بعدی باید بتواند در دل بچه‌ها جا باز کند. به این دلیل، این حرف را به او گفته بودم؛ حتی ممکن است بچه‌ها به او بگویند: بی‌معرفت! بی‌وفا! بی‌محبت! ولی باید همه‌ی این‌ها را تحمّل کند و کنار برود تا از دل بچه‌ها بیرون بیاید و جا برای معلّم راهنمای بعدی باز شود.

یکی دیگر از همین معلّم‌ها به من می‌گفت: یکی از دانش‌آموزان سال گذشته‌ام را که شما منع کرده بودید با آن‌ها حرف بزنم، آن طرف خیابان دیدم و حدود ۱۰ دقیقه با خودم کلنجار رفتم؛ اما نتوانستم خود را کنترل کنم و رفتم احوالش را پرسیدم و زود برگشتم. ببخشید! این را مقایسه کنید با کسی که استاد دانشگاه است و معلّم راهنمایی هم می‌کند. این همه‌ی وجودش با بچه‌هاست و فکر و ذکر و کارش برای این بچه‌هاست. این کجا و آن کجا؟!

کلاس استاد بدیع‌الزمانی در دانشگاه و نوشتن کلمات املا برای بچه‌های کلاس اوّل را قبلاً برایتان گفته‌ام. معلّم باید همه‌ی فکر و ذهنش در مدرسه باشد. انتخاب چنین معلّمی اولویّت دارد. حرف اوّل را جمعیت خاطر می‌زند. کار اصلی را این می‌کند. تأثیر را این می‌گذارد؛ اما اگر مجبور شدیم، در مرحله‌ی بعد، دیگر چاره‌ای نیست که از معلّمان دیگر استفاده کنیم.

🔸 نقش مدیر در فرایند تربیت مذهبی بچه‌های دبستان چیست؟

مدیر در زمینه‌ی تربیت، بیش‌تر ایجادکننده‌ی یک محیط تربیتی سالم برای بچه‌هاست. برای ایجاد چنین محیطی، ما از اوّل دبستان شروع می‌کنیم و حرف اصلی ما این است. ما هرچه بلد بودیم، در این کلاس اوّلی‌ها دیدیم و یک جوّ نسبتاً سالم و مؤدّب به وجود آوردیم. بعد بقیّه که آمدند، در

این جوی که ایجاد شده بود، حل شدند و آن جو سالم باقی ماند.

در محیط هم سعی می‌کنیم عواطف مذهبی را ایجاد کنیم؛ کاری کنیم که بچه‌ها نسبت به خداوند علاقه‌مند شوند و از او خوششان بیاید؛ بدانند موجودی به نام «خدا» هست که آن‌ها را خیلی دوست دارد و چیزهای زیادی به آنان داده است و می‌خواهد سالم باشند و به آن‌ها بد نگذرد و پدرشان بالای سرشان باشد و همیشه کارهای خوب انجام دهند و... چنین تصویری از خدا به آن‌ها می‌دهیم تا احساس کنند موجود دوست‌داشتنی خوبی در کنارشان هست. اگر خدا را به‌عنوان یک موجود ترسناکِ خشن که اگر این‌طور کنی، آن‌طور می‌کند و مو را از ماست می‌کشد، برایشان تصویر کنیم، به طغیان می‌رسند. می‌خواهیم تا آن جایی که می‌شود، از خدا خوششان بیاید.

بچه‌ها در مدرسه، نماز ظهر و عصر را می‌خوانند؛ ولی ما می‌دانیم که بسیاری از بچه‌هایمان در منزل، نماز نمی‌خوانند. آن‌چه در دبستان برای ما مهم است، این است که از نماز بدشان نیاید. وقتی مکلف شد، خانواده و مدرسه وظیفه دارند به او بگویند: تو مکلف شده‌ای و باید نمازت را بخوانی! اگر این بچه نماز را دوست داشته باشد، بعدی‌ها برایش استدلال می‌کنند و می‌گویند که لازمه‌ی دریافت نعمت، تشکر است؛ خدا به تو چشم داده و تو گاه‌گاهی از او تشکر کن! این استدلال است. در دبستان، ما کاری می‌کنیم که عواطف مذهبی ایجاد شود و بچه‌ها را علاقه‌مند می‌کنیم تا بعداً به استدلال بپردازیم و زمینه را برای راهنمایی و دبیرستان آماده کنیم. آن‌جا باید هرس و درو انجام شود. این نقش تربیتی و مذهبی است و البته معلم باید در هر کدام از این زمینه‌ها، تجربه و مطالعه داشته باشد و به فراخور مسئولیتش، دارای روحیات این‌گونه باشد.

مدیر ایجادکننده‌ی محیط تربیتی سالم است. در دبستان باید عواطف بچه‌ها را تقویت کرد و او را به خدا و نماز و... علاقه‌مند ساخت. اگر این علاقه شکل بگیرد، در سال‌های بعد، استدلال‌هایش هم برایشان گفته می‌شود و راحت‌تر می‌پذیرند.

❖ اگر شما امکان مدیریت دبیرستان را داشتید، می‌پذیرفتید؟

بهترین دلیل بر این‌که من دبستان را می‌پسندم، این است که الآن در دبستان هستیم. روحیاتم به دبستان می‌خورده و دیگران هم مرا این‌گونه دیده‌اند و انتخابم کرده‌اند. من غیر از سال اول که در دبیرستان بودم و کارهای فوق برنامه انجام می‌دادم، شروع کارم در دبستان و با آقای نیرزاده بوده است. حدود هفت هشت سال با آقای نیرزاده بودم و الآن نظر من بیش‌تر معطوف به اول دبستان است. روحیات هر شخص مهم است. البته هر جایی که به یک مدیر ابلاغ شود، باید خود را با آن جا تنظیم کند. من معتقدم که ابلاغ سِمَت، ایجاد لیاقت می‌کند. این سخن، اصل مدیریتی مهمی است. اگر برای من ابلاغ بیاید که مرا برای مدیریت آموزش و پرورش منطقه انتخاب کرده‌اند، اگر من ۴۰ درصد توانایی آن کار را داشته باشم، با همین ابلاغ، به ۷۰ درصد تبدیل می‌شود و چیزهایی را در وجود آدم زنده می‌کند. در این موارد، آن شخص با خود می‌گوید: لابد در من چیزهایی دیده‌اند که به من این مسئولیت را داده‌اند! و خود را برای این کار آماده می‌کند. آدمی که مدیر بار آماده باشد، می‌تواند در جاهای مختلف مدیر باشد و از فنون مدیریت استفاده کند.

❖ تا چه اندازه رویکردهای مدرسه از زمان تحصیل شما تا امروز، تغییر کرده است؟

مریبان باید بفهمند که از نظر تربیتی و هم‌چنین تبلیغ مذهبی، در دنیایی جدید زندگی می‌کنیم. این موضوع را باید مدیر و معلّم بفهمند. در قدیم، مادرها هیچ‌گاه حاضر نبودند با معلّم‌ها صحبت کنند. البته عده‌ای از مادران بودند که این‌گونه نبودند. ما در نیکان، مادرانی متدیّن و محترم داشتیم که من تقدیرشان می‌کنم؛ ولی نه تنها با معلّم‌های ما جلسه نمی‌گذاشتند که در

یک مدیر موفق
باید بتواند خود
را با شرایط و
سمت‌های مختلف
هماهنگ کند و
شایستگی‌هایش را
بروز بدهد.

جلسه‌ای که مرد می‌آمد نیز نمی‌نشستند. اگر مردی به منزلشان تلفن می‌کرد، جواب تلفن را هم نمی‌دادند. این ویژگی آن دوره بود و به عنوان نکته‌ی منفی عرض نمی‌کنم؛ ولی الآن، اکثریت قریب به اتفاق مادرهای ما تحصیل کرده و دانشگاه‌رفته‌اند. ما مادر زیرلیسانس کم داریم. این‌ها در رشته‌های مختلف درس خوانده‌اند و صاحب‌نظرند و گاهی سمت‌های مهمی دارند. چند نفر از مادران دانش‌آموزانمان موقعیت‌ها یا فعالیت‌های اجتماعی مهمی داشته و دارند. این از نظر اجتماعی و تحصیلات و فرهنگ است. از نظر مذهبی هم همین‌طور تغییر کرده‌اند. الآن مدیر، معلم و مسئول تربیتی باید بفهمد شرایط زمانه چیست و بی‌دلیل، بر سر چیزهای فرعی نیرویش را نگذارد و دنبال حفظ اصلی‌ها باشد. اگر من می‌بینم که بچه‌ها مدرن و روشن فکر شده‌اند، نباید به روایت‌های حاشیه‌ای استناد کنم؛ بلکه باید بگویم: اصل سپاس و اصل اعتقاد به خدا را یادت نرود! اصل رسالت و ولایت را یادت نرود! آدمی که در قایق است و طوفان می‌شود، به او می‌گویند: گران‌بهاترین چیزها را با خودت بردار و مازاد آن را بیرون بریز! گرچه برخی وسایل بسیار ارزشمند است، باید آن را با ناراحتی بیرون بیندازد؛ چاره‌ای ندارد. باید باور کنیم که اگر کسی در مقطعی ریشش را زد، کراوات به گردن بست، انگشتر به دست نداشت یا نمازهایش را آخر وقت خواند، از حوزه‌ی دین خارج نشده است. زمانی کار خراب می‌شود که ما این هواپیما را از روبه‌رو در معرض باد مخالف قرار دهیم. آن وقت، هواپیمایی را که بنا بود روی زمین بماند، بدتر بلند می‌کنیم. نباید باد مخالف ایجاد کنیم که در این صورت، بچه‌هایمان را از دست خواهیم داد. این موارد سلیقه‌ی من است و من به نفع موارد مهم‌تر، از موارد کم‌اهمیت‌تر صرف نظر می‌کنم. این کار را آقای علامه هم می‌کرد؛ مثلاً در آن

باید درک کنیم که اوضاع زمانه عوض شده و بچه‌ها بیش از پیش می‌خواهند آزاد باشند. باید علاوه بر حفظ مسئولیت هدایت و تربیت آنان، موقعیت آن‌ها را هم درک کنیم و با مخالفت نامناسب، بستر دل‌زدگی و فرار آن‌ها از مفاهیم دینی را فراهم نکنیم. باید اصول را اولویت‌بندی کنیم و در موقعیت‌های اضطراری، موقتاً از برخی فروع صرف نظر کنیم.

زمان، ما معلّم ریش تراشیده فراوان داشتیم. باید از چیزی کاست تا به چیزی افزود. باد مخالف بوزد، هواپیما بالاتر می‌رود. تا آن جایی که امکان دارد، نباید با بچه‌ها پیمان مخالفت کنیم. این سلیقه و ابتکار شخصی است. بستگی به شنوندگان و محیط هم دارد. هر مدرسه‌ای یک طوراقتضا می‌کند؛ این جای یک طور و در شهرستان طور دیگری است. این نسخه‌ای نیست که بشود برای همه، به طور یکسان نوشت. نسخه‌ای که می‌توان نوشت، این است که: مدیران! مراقب باشید بچه‌ها از شما فاصله نگیرند و به شما به عنوان باد مخالف نگاه نکنند تا به کندن و بلند شدنشان از زمین تربیتی ما نینجامد!

اگر بخواهم تفاوت گذشته و حال را بگویم، این است که هر روز اعتمادها کم‌رنگ‌تر می‌شود. اعتماد به پدر و مادر، جامعه، مربّی، مدرسه، نهادهای دینی و... کم‌تر شده است. این کُشنده است. حرف اصلی را برای مربّی، اعتماد می‌زند. وقتی اعتماد از بین برود، بُرد حرف‌ها هم کم می‌شود. در گذشته، وقتی معلّم یا پدر و مادر حرفی می‌زدند، در نظر بچه‌ها حجت بود؛ حرف شنیده می‌شد و تقریباً بدون چون و چرا، اجرا می‌شد یا مؤدّبانه مورد سؤال و نقد قرار می‌گرفت؛ اما الآن آدم‌ها طور دیگری شده‌اند. اعتمادها کاسته شده و به مدرسه هم سرایت کرده است. وقتی اعتماد از بین برود، کار مربّی سخت می‌شود. الآن مشکل جدّی این است که: چگونه فردی از دین و تربیت سخن بگوید و عمل کند که اعتماد بازسازی شود و شکل بگیرد؟

✿ شرایط بومی و محیطی چه قدر بر بازسازی تجربه‌ی مدرسی مانند علوی و نیکان تأثیر دارد؟

علاوه بر مسئله‌ی جغرافیایی، ویژگی‌های محیط اجتماعی و فرهنگی آن‌ها طبیعتاً مهمّ است. باید زمینه‌ی نسبتاً مساعدی برای چنین کاری



در تربیت، حرف
اول را اعتماد مربّی
به مربّی می‌زند.
اکنون به خاطر تغییر
اوضاع جامعه،
باید بیش‌تر بر
اعتمادسازی کار
کنیم.

داشته باشند. باید احساس نیاز وجود داشته باشد و جوّ عمومی تشنه‌ی چنین کاری باشد.

شرایط زمان تأسیس علوی را در نظر بگیرید. آن زمان در مدارس دولتی، جوّ کمونیستی، بی‌دینی و بی‌زاری از دین رواج داشت. از آن طرف، مرحوم حاج شیخ عباس‌علی اسلامی^۱ - که خدا رحمتش کند! - تعداد نسبتاً زیادی مدارس اسلامی با عنوان «جامعه‌ی تعلیمات اسلامی» در بیش‌تر شهرها تأسیس کرده بود که عمدتاً هم دبستان بود و فقط یک «دبیرستان مرتضوی» داشتند و بعدها «دبیرستان جعفری» هم اضافه شد. خدا اجرش دهد! زحمت هیچ کس را نباید ضایع کرد. معمولاً این‌گونه بود که این مرد محترم حیاط خانه‌ای را برای مدرسه می‌گرفت و مدیری می‌گذاشت و خیران هم پولی می‌دادند و مدرسه‌ای دایر می‌شد؛ در حدّ این‌که بچه‌مسلمان‌ها بی‌سواد نمانند؛ چون بسیاری از متدینان نمی‌گذاشتند فرزندانشان به مدرسه‌ی دولتی بروند. با تأسیس مدارس جامعه‌ی تعلیمات اسلامی، بخشی از خانواده‌های متدین فرزندان‌شان را به آن‌جا فرستادند؛ ولی در این مدارس، کار کارستانی هم نمی‌کردند و موفقیت تحصیلی اهمّیت چندانی نداشت؛ چون آدم‌های متدین دوره‌دیده‌ی فرهیخته در این مدارس کم بودند و تعداد این مدارس هم زیاد بود.

برای تأسیس هر مدرسه، باید شرایط بومی و محیط اجتماعی و فرهنگی آن منطقه را در نظر گرفت. باید جوّ عمومی تشنه‌ی تأسیس چنین مدرسه‌ای باشد.

۱. حاج شیخ عباس‌علی اسلامی (۱۲۸۲-۱۳۶۴) خطیب و مبلغ و مؤسس جامعه‌ی تعلیمات اسلامی است. این بنیاد در سال ۱۳۲۴ با رویکرد ترویج تعلیم و تربیت اسلامی شکل گرفت و ضمن اجرای طرح‌های متنوع فرهنگی با نگاه دینی، مدارس متعددی در سطح کشور تأسیس کرد که برخی از آن‌ها هم چنان مشغول فعالیت‌اند. برای مطالعه‌ی بیش‌تر در این باره، رک: *طلایه‌دار فرهنگ اسلامی در عصر اختناق*؛ عباس‌علی اسلامی؛ تهران: مرکز چاپ و نشر بنیاد بعثت، سوم، ۱۳۹۰؛ *جامعه‌ی تعلیمات اسلامی (آیت‌الله شیخ عباس‌علی اسلامی و نقش ایشان در انقلاب اسلامی)*؛ حمید کرمی پور؛ تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ۱۳۸۰؛ *جریان‌ها و سازمان‌های مذهبی سیاسی ایران سال‌های ۱۳۲۰-۱۳۵۷*؛ رسول جعفریان؛ تهران: نشر علم، دوم، ۱۳۹۲.

از سوی دیگر، تقریباً اکثر کشورهای پیشرفته‌ی دنیا در ایران مدرسه داشتند. در تهران که بسیار زیاد بود و در سایر شهرها هم چنین مدرسی کم و بیش، تأسیس شده بود. امریکایی‌ها مدرسه‌ی بسیار بزرگی داشتند که بعد از انقلاب، به «مدرّس» تغییر نام یافت. فرانسوی‌ها هم مدرسه‌ی بسیار بزرگی به اسم «رازی» داشتند که بالاتر از میدان ونک بود و الآن اداره‌ی آموزش و پرورش و باشگاه فرهنگیان و یک استخر و چند مدرسه‌ی بزرگ آن‌جاست. همه‌ی این‌ها در اختیار مدرسه‌ی فرانسوی‌ها بود! ایتالیایی‌ها مدرسه‌ی آدونتیست^۱ را داشتند و آلمانی‌ها هم مدرسه‌ای داشتند که الآن استخر و چندین زمین ورزش و کلاس‌های بسیار متعدّد در آن جا دایر است. اکثر قریب به اتفاق معلّمان را هم از کشور خودشان می‌آوردند و فقط فردی را برای کارهای عادی دفترنویسی به‌عنوان مدیر رسمی، از ایرانی‌ها انتخاب می‌کردند. این‌ها گزینش می‌کردند و بچه‌های بسیار خوبِ درس خوانِ آینده‌دار را جذب می‌کردند. همه‌ی آن‌ها هم بدون مشکل، بورسیه می‌شدند و به دانشگاه‌های همان کشورها می‌رفتند.

پیروان ادیان دیگر هم مدرسه داشتند. مدرسه‌ی یهودی‌ها به نام «اِتّحاد» نزدیک بهارستان بود. بهترین میوه‌ها را از سرچشمه می‌خریدند و به بچه‌ها می‌دادند. این مدرسه برای بازدید، راهنمان نداد؛ اما مدرسه‌ی مسیحی‌ها را بازدید کردیم که در جلسات قبل گفتم. همه‌ی معلّمانشان تحصیل کرده، با ظاهری بسیار آراسته و نوعاً در رشته‌ی خود دکتری داشتند. فقط یک کشیش در مدرسه با لباس روحانی بود که بسیار تمیز، خوش‌قیافه و با چهره‌ای مهربان، میان بچه‌ها می‌چرخید و مشکلات آن‌ها را برطرف

1. Adventist School.

در آن دوران، از یک سوی دینی رایج در مدارس دولتی و ناکارامدی مدارس مذهبی و از سوی دیگر، تبلیغ و جذابیت مدارس خارجی در ایران، مردم را تشنه‌ی یک مدرسه‌ی نوین مذهبی کرده بود. در این فضا، علوی تأسیس شد و مورد استقبال قرار گرفت.

می‌کرد؛ مثلاً اگر کسی دیر آمده بود یا نمره‌ی کمی گرفته بود یا بی‌انضباطی کرده بود، ضمانت او را می‌کرد. دیگران هم مهربان عمل می‌کردند؛ اما او با لباس روحانی، مظهر عفو و بخشش و بزرگواری و محبت بود. در خود مدرسه هم کلیسا داشتند؛ حتی بهائی‌ها هم مدرسه داشتند.

یادم هست وقتی نیکان تأسیس شد، من اصرار داشتم که باید همان‌طور عمل کنیم و همه‌ی معلّم‌ها شیک و درس‌خوانده باشند و فقط یک نفر با ظاهر مذهبی داشته باشیم که آن هم آقای بهشتی بود. ایشان تنها کسی بود که با چهره‌ی مشخص مذهبی در مدرسه بود.

در چنین اوضاعی که در مدارس دولتی، بچه‌ها بی‌دین می‌شدند و عاقبتی نداشتند و از سوی دیگر، در مدارس جامعه‌ی تعلیمات اسلامی بی‌دینی نبود ولی از درس هم چندان خبری نبود، گویی فضا تشنه‌ی مدرسه‌ای مانند علوی بود. آقای علامه این درد را حس کرد و حوزه را رها کرد و به سراغ این کار رفت. آن وقت، هم متدینان بچه‌هایشان را به این مدرسه آوردند و هم چون وضعیت مدرسه را دیدند، هزینه‌های مدرسه را تقبل کردند. آقای دکتر علی صادقی‌طهرانی، از هم‌دوره‌ای‌های ما، می‌گفت: هر کدام از برادرهای من که به ششم دبستان می‌رسید، به مغازه‌ی پدرم در بازار می‌رفت و مشغول کار می‌شد. چند سال که می‌گذشت، پدرم سرمایه‌ای به او می‌داد که مغازه‌ای برای خود باز کند و برادر بعدی به مغازه‌ی پدرم می‌رفت. من فرزند چهارم بودم. کلاس ششم که تمام شد، پدرم گفت: بیا بازار. من گفتم: بابا، من می‌خواهم درس بخوانم. پدرم گفت: اختیار با خودت است؛ اما بدان که من دیناری برای این مدارس پول نمی‌دهم. خودت می‌دانی! در همین فکرها بودم که پدرم شنید مدرسه‌ای باز شده است که اسلامی است و آقای علامه و

حاج مقدّس آن جا هستند. به من گفت: راه دیگری باز شده است. اگر به این مدرسه بروی، خرج تحصیل تو را می‌دهم.

این نمونه‌ای بود از طیف متدینان بازاری که اگر این مدرسه نبود، بچه‌هایشان را به مدرسه‌ی دیگری نمی‌فرستادند. بچه‌ها از کلاس ششم بالاتر نمی‌رفتند. این وضعیّت اجتماعی آن دوره بود.

حالا اگر جایی باشد که پدر و مادر و جوّ آن جا اصلاً درکی از کار فوق‌العاده نداشته باشند و همه‌ی هدفشان این باشد که بچه خواندن و نوشتن را یاد بگیرد و برود در مزرعه کار کند و گوسفندهای پدرش را به چرا ببرد و اصلاً تحصیلات بالاتر نپسندند، مدارسی مانند علوی و نیکان پا نخواهد گرفت.

من الآن سراغ دارم که در بعضی از روستاهای برخی از استان‌ها، به همت شاگردان بی‌واسطه یا باواسطه‌ی آقای علامه، مدرسه‌ای باز شده و خرج بچه‌ها را هم خودشان می‌دهند؛ به این امید که وقتی این‌ها به دبیرستان رسیدند، برای هر چند دبستان، یک دبیرستان تأسیس کنند. این‌ها مدارس جدیدی نیست؛ ادامه‌ی همان علوی و کارآقای علامه است.

🔗 **باتوجه به این‌که کادربومی، عموماً کارمندان رسمی و باسابقه‌ی آموزش و پرورش‌اند و شکل گرفته‌اند، شیوه‌ی مناسب انتقال این دانش فنی چیست؟ آیا باید کسی از مدرسه‌ی مادر به آن مدارس برود؟ یا آن‌ها را برای آموزش به این‌جا بیاوریم؟**

باید جمع میان این دو باشد. اگر چند نفر از این‌جا به آن منطقه بروند، وصله‌های چسبیده به آن جا هستند و مشکلاتی خواهند داشت و معلوم نیست آن‌ها را بپذیرند. از سوی دیگر، اگر از این‌جا کسی نرود و ریزه‌کاری‌های این دانش منتقل نشود و آن‌ها بخواهند خودشان این کار را از صفر شروع کنند، باید با افت و خیز و آزمون و خطا پیش بروند و وقت فراوانی از آن‌ها ضایع

می‌شود. چیزی میان این دو خوب است. ترجیح می‌دهم تا جایی که ممکن است، دانش فنی مدارس مادر برود آن‌جا و بومی شود. چند نفر از مدارس مادر باید به آن شهرستان بروند و چند نفر از آن‌ها نیز دوسه سال به این‌جا بیایند و کار را ببینند تا کار شکل بگیرد؛ اما بقیه‌ی کادر و معلمان را باید از همان‌جا بگیرند و تربیت بکنند تا این مدرسه روی پای خود و با کادر بومی باقی بماند؛ وگرنه ممکن است نپذیرند و دفع کنند و با این گروهی که همه از این‌جا رفته‌اند، هم‌کاری نکنند؛ مانند درختی که پیوند را نمی‌گیرد. به این دلیل، دانش فنی مدارس مادر حتماً باید منتقل شود و آن‌جا بومی‌سازی شود.

اگر از صفر شروع کنند، غیر از مشکلات زیادی که خواهند داشت، به این زودی کارشان گل نمی‌کند. این خیلی مهم است. باید در همان چند سال اول، گل کنند و تمایز آن با سایر مدارس کاملاً مشخص شود؛ باید مثل بمب در آن منطقه صدا کنند که: این مدرسه کارهای جدید می‌کند و حرف‌های نو دارد و... تا به آن‌ها رجوع شود و بتوانند پا بگیرند. آن وقت، عده‌ای بچه‌هایشان را می‌آورند و عده‌ای هم مخارجش را می‌دهند. اما اگر بخواهند ده‌پانزده سال آزمون و خطا کنند تا مدرسه گل کند، خیلی دیر می‌شود که در این صورت، باید گفت:

آن‌گاه آمدی که به کار نیامدی!

آن وقت، مردم می‌گویند: این‌ها هم مثل بقیه‌اند و به سراغشان نمی‌آیند و مضمحل می‌شوند. آن حرکت اولیّه و گل کردن، بسیار اهمّیت دارد. وقتی علوی تأسیس شد نیز همین حال را داشت. آن را با مدارس اسلامی مقایسه می‌کردند و به سختی شاگرد به آن می‌دادند؛ چون هنوز علوی در

با توجه به موقعیت فرهنگی منطقه، در راه‌اندازی مدرسه، هم از نیروهای باتجربه‌ی مدارس مادر باید کمک گرفت و هم از نیروهای بومی. چند نیروی مدرسه‌ی مادر باید در آن مدرسه مشغول شوند و چند نیروی مدرسه‌ی تازه تأسیس نیز باید چند سالی در مدرسه‌ی مادر تجربه کسب کنند تا ترکیب این دو سبب شکوفایی مدرسه شود. اگر مدرسه در سال‌های اول گل نکند، کارش بسیار سخت می‌شود.

بیرون گل نکرده بود. این روند ادامه داشت تا زمانی که اولین دوره‌ی علوی فارغ‌التحصیل شد. ما امتحان نهایی ششم دبیرستان را دادیم و در تهران، سوم شدیم. آن زمان، نتایج را عمومی اعلام می‌کردند. نتایج علوی مثل توپ در تهران صدا کرد. مدارس دیگر می‌گفتند: این مدرسه‌ی علوی کجاست؟ چه کسانی‌اند؟ ما هم ۱۵ نفر بودیم که همه با هم برای امتحان می‌رفتیم و همه سرهایمان تراشیده بود! مثلاً روزی که امتحان هندسه و رسم فنی داشتیم، هر کدام یک تخته‌رسم خیلی خوب داشتیم که مدرسه برایمان ساخته بود و یک خط‌کش تی و یک نقاله هم به آن وصل بود. در مدارس دیگر اصلاً این حرف‌ها نبود. از سال بعد، فوج جمعیت به سمت مدرسه سرازیر شد و انتخاب بین این‌ها آسان‌تر شد؛ در حالی که قبل از آن، آقای علامه می‌رفت بازار و میان متدینان می‌گشت و از آن‌ها می‌پرسید: شما پسر دارید؟ چند سالش است؟ و یکی یکی بچه‌ها را شکار می‌کرد.

به یاد دارم وقتی سال دوم یا سوم علوی بودم، در هیئت محبتان الحسین علیه السلام نشستیم بودم که آقای انصاری قمی^۱ تحت تأثیر حاج مقدّس و شناختی که پیدا کرده بود، روی منبر گفت: آی متدینان! دیگر بهانه‌ای ندارید! مدرسه‌ای باز شده که انگلیسی درس می‌دهد؛ فیزیک درس می‌دهد؛ دین هم درس می‌دهد. اسمش علوی است. بروید بگردید و پیدا کنید! یعنی علوی در همان سال‌های اول هم توانسته بود جای خود را باز کند؛ اما با همه‌ی این اوصاف که شرایط مدرسه‌ها آن‌گونه بود و روی منابر

۱. حجت‌الاسلام والمسلمین حاج شیخ مرتضی انصاری قمی (۱۲۸۳-۱۳۵۰) در سال ۱۳۰۰ تحصیل در حوزه‌ی علمیه‌ی قم را آغاز کرد و کمی بعد، خطابه‌هایش مشهور شد. او از استادانی چون آیات عظام شیخ محمدعلی حائری قمی، سید محمدتقی خوانساری، شیخ عبدالکریم حائری یزدی و... بهره برد و از بنیان‌گذاران هجرت روحانیان برای تبلیغ در ماه مبارک رمضان و ماه محرم بود. وی در منبر و تسلط بر احادیث اهل بیت علیهم السلام بسیار فوق‌العاده بود.

♦
تا مدرسه توانایی
و کارآمدی خود را
نشان ندهد، گل
نمی‌کند و جامعه آن
را نمی‌پذیرد و تبلیغ
و معزّفی هم سودی
ندارد.

چنین تبلیغاتی برای علوی می‌کردند، تا آن بازده خوب به دست نیامد و علوی گل نکرد و خود را چند سر و گردن بالاتر از مدارس دیگر نشان نداد، نتوانست ریشه بدواند و اقبال هم حاصل نشد. بعد از آن بود که مراجعه بیش‌تر شد و زحمت آقای علامه کم‌تر شد و معلّمان برجسته‌ی آموزش و پرورش هم به مدرسه آمدند. از آن به بعد، تقریباً تمام معلّم‌ها، مؤلفان کتاب‌های درسی و معروف بودند. آن موقع، معلّمان درجه‌ی یک آموزش و پرورش، کتاب‌ها را به نام خود می‌نوشتند و خودشان هم چاپ می‌کردند و هر مدرسه‌ای، خودش انتخاب می‌کرد که بچه‌ها چه کتابی را بخوانند. البته حدود مطالب معلوم بود و این‌ها هم که طراحان سؤالات امتحان نهایی و کنکور بودند، هرچه معروف‌تر بودند، کتابشان بیش‌تر فروش می‌رفت. این‌ها برای تدریس به مدرسه دعوت می‌شدند و با افتخار هم می‌آمدند.

پس این شرایط باید باشد تا مدرسه ریشه بدواند و جامعه آن را بپذیرد و معلّمان با افتخار بیایند درس بدهند. در این صورت، دانش‌آموزان و خانواده‌ها هم با افتخار می‌آیند و حرف‌شنوی و هم‌کاری هم خواهند داشت و هزینه خواهند کرد. فراوان بودند مدرسی که کار را شروع کردند؛ اما تعداد دانش‌آموزانشان کم بود و دخل و خرجشان سامان نگرفت و منحل شدند.

❁ در دبیرستان با توجه به نتیجه‌ی کنکور، گل‌کردن معنا دارد. در دبستان، مدرسه چه طور می‌تواند گل کند؟ آیا باید کار را از دبیرستان شروع کرد و بعد از گل‌کردن و اقبال، دبستان را تأسیس کرد؟ یا در همان دبستان هم می‌توان کاری کرد که مدرسه گل کند؟

من یکی از نمونه‌های گل‌کردن را گفتم. مدرسه باید بگردد و راه مناسب خود را پیدا کند و با برنامه‌هایی که می‌گذارد و تبلیغاتی که می‌کند و...، رشد

کند. البته مدرسی مانند علوی و نیکان ذّره‌ای تبلیغات نداشته‌اند. اتفاقاً تبلیغشان در بی‌تبلیغی‌شان بوده است. آقای علامه به شدت مخالف تبلیغ بود و می‌گفت:

مُشک آن است که خود ببوید؛ نه آن که عطر بگوید!

باید شمیم مدرسه در جامعه بپیچد و دیگران استشمام کنند تا استقبال کنند؛ هرچند زمانش طولانی شود. ما وقتی دبستان نیکان را شروع کردیم، آن گل‌کردن درسی را نداشتیم؛ اما گل‌کردن تربیتی و دینی و انضباطی در تمام مدّت بود. همان سال‌های اوّل، بچه‌های ما که از مدرسه بیرون می‌رفتند، در بین ده‌ها مدرسه‌ی این منطقه، برای همه روشن بود که این‌ها بچه‌های منظم و مؤدّبی‌اند؛ موهایشان کوتاه است و لباس منظم و مرتّب دارند و دعوا نمی‌کنند و بلند حرف نمی‌زنند و... اولیا هم خودشان به تدریج وسیله‌ی تبلیغ می‌شدند.

هر کس باید اوضاع زمانه را بسنجد و ابتکار داشته باشد و بگردد چیزی را پیدا کند تا گل کند؛ مثلاً یکی از مؤسّسات مشاوره‌ای و فرهنگی که چند نفر از دوستان ما هم آن‌جا مشغول‌اند، از هفته‌ها قبل اعلام می‌کند و یک جمعه را به خدمت‌رسانی رایگان اختصاص می‌دهد. مشاوران درجه‌ی یک در زمینه‌های مختلف ازدواج، تحصیل، تربیت و... در آن‌جا جمع‌اند که به‌طور معمول برای مشاوره با آن‌ها، باید هزینه‌ی بسیار زیادی پرداخت شود؛ اما آن‌ها از صبح تا عصر، مشاوره‌ی رایگان می‌دهند. در مشاوره دادن نیز کم نمی‌گذارند و این باعث هجوم مردم شده است. این‌ها دیگر ذوقی و ابتکاری است. حواسمان باشد که تبلیغات غیرفرهنگی هم نباید انجام شود. اصولاً،

۱. سعدی.

باید اوضاع زمانه را

سنجید و با ابتکار،

مدرسه را شکوفا

کرد. از تبلیغات

غیرفرهنگی نیز باید

اجتناب کرد تا شأن

مدرسه حفظ شود.

تبلیغات گویی دارد التماس می‌کند که: بیایید پیش ما که به ما پول بدهید! این دور از شأن یک مدرسه است و گاهی کار به ابتذال هم می‌کشد؛ مثلاً بعضی مدارس، شاگرد خوب را از مدرسه‌ی دیگر می‌خرند تا در کنکور رتبه‌ی خوب بیاورند و نام آن‌ها را بر سردر مدرسه بزنند و بگویند که او شاگرد ما بوده است و فلان رتبه را آورده است! ببینید بعد از افشای این قضیه، چه فضاحتی به بار می‌آید!

بنابراین، کسی که می‌خواهد مدرسه‌ای را تأسیس کند، اگر صبر و حوصله دارد، توصیه‌ی من این است که از اول دبستان شروع کند؛ و حداکثر با کلاس‌های اول تا سوم دبستان باید آغاز کند. بعد از آن، دیگر نمی‌توان جو عمومی مدرسه را هدایت کرد و محیط در اختیار کادر قرار نمی‌گیرد. شاگردان دوره‌ی اول مدرسه خیلی مهم‌اند؛ چون دوره‌ی دومی‌ها مانند دوره‌ی اولی‌ها می‌شوند. مدرسه باید همه‌ی نیرویش را روی دوره‌ی اول بگذارد و آن‌ها را همان‌طور که دوست دارد تربیت بکند تا سنت‌ها و آداب و رسوم و قوانین نانوشته‌ای در این روابط ایجاد شود که این‌ها بر سال‌های پایین‌تر هم سایه خواهد انداخت. به همین دلیل، آقای روزبه و آقای علامه و آقای غفوری - که از نظر تربیتی برای تمام دبیرستان کافی بودند - هرچه نیرو داشتند، روی تربیت دوره‌ی اول مدرسه گذاشتند و آن قدر روی آن‌ها تأثیر گذاشتند و طوری آن‌ها را تربیت کردند که انگار از کلاس اول دبستان در اختیار آن‌ها بوده‌اند. آن وقت، این‌ها که به کلاس دوم رفتند و دوره‌ی بعدی آمد، روی آن‌ها تأثیر گذاشتند. خود علوی هم به این نتیجه رسید و بعد از چند سال، کلاس اول دبستان را راه‌اندازی کرد؛ فقط هم کلاس اول؛ نه این‌که شش کلاس را با هم ثبت نام کند؛ منتها آقای علامه و آقای روزبه گویی توان تأثیرگذاری روی بچه‌های

دوره‌ی اول مدرسه بسیار مهم است. اگر درست تربیت شوند، جو عمومی را حفظ می‌کنند و بر دیگران نیز تأثیر می‌گذارند.

کلاس اول دبستان را نداشتند و اگر می‌خواستند خودشان مستقیم مشغول فعالیت و تربیت باشند، باید حداقل از اول دبیرستان شروع می‌کردند. سال‌ها هم تلاش کردند که اول دبستان را شروع کنند؛ اما آدمش را پیدا نکرده بودند. بعد که آقای نیرزاده، آقای بهشتی، آقای رحیمیان، آقای خزازی و آقای حسینی پیدا شدند، دبستان را با آن‌ها شروع کردند.

من مدرسه‌ای را سراغ دارم که برای این‌که مدرسه پر شود و بتوانند دخل و خرجشان را تنظیم کنند، از همان ابتدا چهار کلاس را با هم ثبت نام کردند؛ اما کار به آن جا رسید که دیگر حریف جو مدرسه نبودند؛ هر بچه‌ای که می‌آمد، مثل همین بچه‌ها می‌شد و این‌ها هم تربیت شده‌ی این مدرسه نبودند و میراث و سوغات مدارس دیگر بودند و مدرسه نتوانست روی جو عمومی تأثیر بگذارد. هرچند برخی را هم اخراج کردند، جو مدرسه درست نشد که نشد! تا این‌که مدرسه منحل شد؛ چون نقص غرض شده بود.

به این دلیل، من توصیه‌ام این است که از اول دبستان شروع کنند؛ وگرنه اسیر جو می‌شوند. البته همین هم بستگی دارد به شرایط محیط، معلم‌ان و... . خدا رحمت کند آقای موسوی را! ایشان می‌گفت: اگر تیم آماده‌ای برای اداره‌ی شش کلاس دبستان دارید و کادرتان کامل است، کلاس اول را شروع کنید! یعنی همه‌ی این تیم با اول دبستان شروع به کار کند و بعد، سال به سال که بچه‌ها بالا می‌آیند، نیروها تقسیم شوند. ایشان از نظر تربیتی، کمی سخت‌گیرانه‌تر از من نظر می‌داد. کار اصولی هم همان است و توضیح دادم که دبیرستان علوی هم همین‌طور تأسیس شد؛ اما چنین شرایطی در عمل امکان‌پذیر نیست. این‌که این همه نیرو چند سال منتظر بمانند تا کلاس‌ها تکمیل شود و آرام‌آرام بالا بیایند، نشدنی است. حقوق آن‌ها چه می‌شود؟

نیاید کیفیت تربیتی

مدرسه را فدای

مسائل مالی کرد.

باید در ابتدا یک

یا دو کلاس گرفت

تا به تدریج جو

عمومی مدرسه

ساخته شود.

با چه انگیزه‌ای باید بمانند؟ و... بنابراین، باید از چیزهایی کاست و به چیزهایی افزود. باید کمی در امور جاری تخفیف بدهیم تا درازای آن، مشکل مالی نداشته باشیم. این شرایط را باید در عمل دید:

خود راه بگویدت که چون باید رفت!

به هر حال، تا جایی که می‌شود، نباید کیفیت را فدا کرد و پایین آورد؛ وگرنه گل کردن از دست می‌رود.

✿ **شما به عنوان مدرسه‌ی مادر، نسبت خود را با مدرسه‌ی مراجعه کننده چه طور تنظیم می‌کنید؟**
هر چه قدر او بطلبد.

آب کم جوا! تشنگی آور به دست!

برخی از مدارس می‌آیند و بازدید می‌کنند و ابراز علاقه هم می‌کنند؛ اما می‌روند که می‌روند! ولی بعضی دیگر مدام مراجعه می‌کنند و معلم‌هایشان را می‌آورند و مشورت می‌گیرند. ما این رابطه را تنظیم نمی‌کنیم؛ نیاز، تشنگی و احساس مسئولیت آن مدرسه است که این رابطه را تعریف می‌کند. ما تا جایی که به مشکل نخوریم و به زحمت نیفتیم و نظام مدرسه مان مختل نشود، در خدمتشان هستیم؛ اما حساب و کتاب منظمی ندارد که مثلاً هفته‌ای یک ساعت به آن‌ها وقت بدهیم یا تعهد کنیم سالی یک بار از مدرسه‌ی آن‌ها بازدید کنیم. سعی می‌کنیم در اختیار آن‌ها باشیم؛ چون کار را دوست داریم و هرچه این مدارس بیش تر شود، موجب خوشنودی ماست.

الآن یادم افتاد که آقای علامه از قول مرحوم شیخ عباس علی اسلامی

تا هر جا که مدارس تازه تأسیس احساس تشنگی کنند و کمک بخواهند و پای کار بایستند، در حد توانمان کمک می‌کنیم.

۱. عطار نیشابوری.

۲. مثنوی، دفتر سوم.

می‌گفت: می‌خواستیم در محله‌ای، یک مدرسه‌ی اسلامی تأسیس کنیم. اهالی محل را جمع کردیم و درخواست کمک کردیم. دیدیم یک یهودی نیز مبلغی را هدیه کرده است. از او دلیل این کارش را پرسیدیم. گفت: اگر این بچه‌ها درست تربیت شوند، آدم‌های متین و مؤدبی بار بیایند، ما یهودی‌ها نیز در آسایش خواهیم بود. حالا اگر من دید آن یهودی را هم بخواهم داشته باشم، باید بگویم: هرچه مدرسه تأسیس شود، به‌ویژه مدارس شبیه مدارس آقای علامه، به نفع جامعه‌ی ما و گسترش ایده‌ی آقای علامه است. از این رو، ما استقبال می‌کنیم و اگر کمکی بتوانیم بکنیم - تا آن جا که از دستمان برآید - مضایقه نمی‌کنیم؛ اما بستگی دارد که آن‌ها چه قدر تشنه‌ی این کار باشند و نیاز داشته باشند.