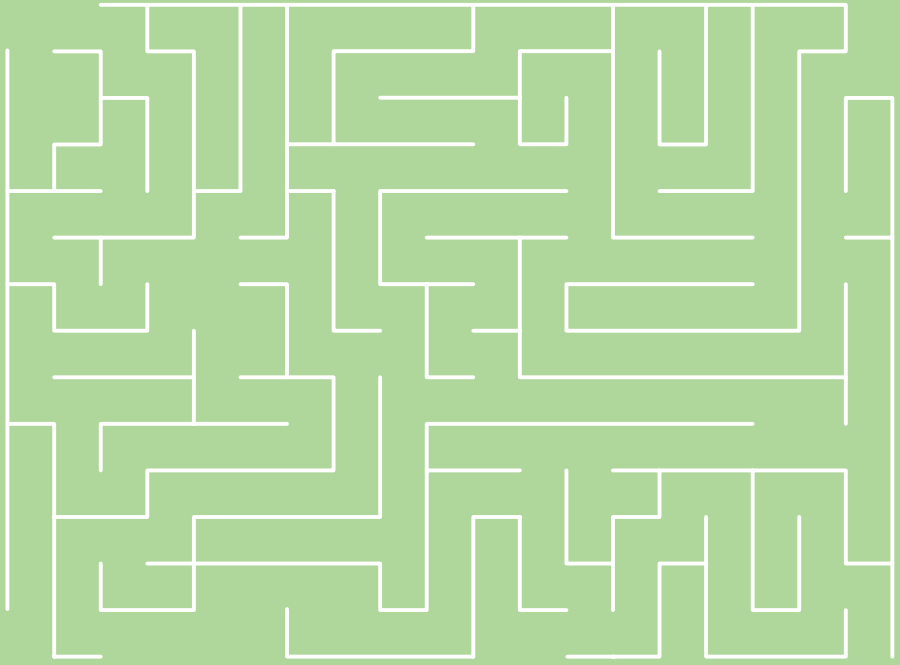


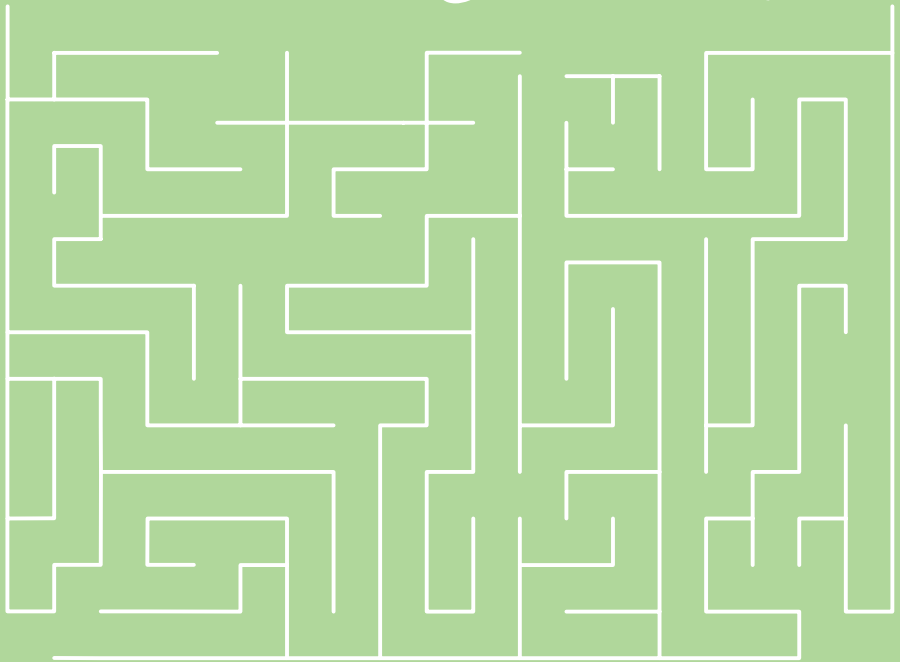
# در مدیریت

گفت‌وگو با مهدی تنها

مدیر دبیرستان احسان



# روند تأسیس یک مدرسه



## ۶ روند تأسیس یک مدرسه

❦ اگر گروهی برای تأسیس مدرسه مطابق الگوی مرحوم علامه کرباسچیان به جناب عالی مراجعه کنند، چه مشاوره‌ای به آن‌ها می‌دهید؟

ابتدا باید در هدف شفاف‌سازی کنیم. اگر به مدارس علوی، نیکان، احسان، روزبه، صلحا، امیر و دیگر مدارس هم‌ردیف نگاه کنیم، می‌بینیم که از یک چشمه‌ایم؛ اما در هدف، تفاوت‌هایی داریم. اگر از دست‌اندرکاران این مدارس بخواهیم هدف خود را از به مدرسه آمدن بگویند، مطمئن‌ام که در هر مدرسه، حداقل به ده هدف خواهیم رسید و اگر به مدارس نگاه کنیم، شکاف‌هایی وجود دارد. هدف‌ها مقبول و مقدّس است؛ اما با یک‌دیگر متفاوت است. به همین خاطر، مواجهه‌ی این مدارس با مقدار کوتاه کردن موی سر یا تنوع لباس دانش‌آموزان یا نوع پوشش مادران دانش‌آموزان یکسان نیست. باید آرمان و شعار مدرسه مشخص باشد تا به دنبال

گام اول در تأسیس  
مدرسه، تعیین  
هدف و آرمان  
مدرسه است  
تا مطابق آن،  
برنامه‌های مدرسه  
تنظیم شود.

آن، عمل کنیم. هدف ما در مدرسه این است که در محیطی معنوی، افرادی را تربیت کنیم که در آینده به درد اجتماع بخورند. دانش‌آموزان، مربیان و خانواده‌ها در مسیر رسیدن به همین هدف مشخص حرکت می‌کنند. به همین منظور، جلسات آموزش والدین و ارتباط وسیع خانه و مدرسه را مد نظر قرار داده‌ایم. محیط معنوی نیز یک پله از محیط مذهبی بالاتر است و در این فضا، باید افرادی متعهد به شرع تربیت شوند.

مسئله‌ی دوم این است که منطقه‌ی تأسیس مدرسه را بررسی کنیم. تأسیس مدرسه در تهران با شهرستان متفاوت است و نحوه‌ی حمایت از آن‌ها نیز متفاوت خواهد بود. در شهرستان، مسئله‌ی نیروی انسانی بسیار مهم است. در تهران نیز حال و هوای بچه‌ها و خانواده‌های مناطق مختلف تفاوت دارد؛ حتی تفاوت سبک رانندگی مردم نیز در مناطق بالا و

پایین تهران، کاملاً محسوس است. بارها بحث شد که علوی جای مدرسه را عوض کند؛<sup>۱</sup> اما به مرور... می‌بینیم که باقی ماندن مدرسه در آن منطقه، تصمیم خردمندانه‌ای بوده است. البته معتقدم که برخی مدارس مانند نیکان، توانسته‌اند در منطقه‌ی خود اثرگذار باشند و فضای فرهنگی آن‌جا را تغییر دهند. نشانه‌های پای‌بندی به مذهب در افشار مختلف مردم و مناطق مختلف شهرها فرق می‌کند. تنوع غذایی‌ای که خانواده‌ها استفاده می‌کنند، فرق می‌کند و مدرسه باید به آن توجه داشته باشد؛ یک غذای ساده را در مناطق پایین شهر با سپاس‌گزاری قبول می‌کنند؛ اما بچه‌های بالاشهری اعتراض می‌کنند. بر اساس همین شناختی که از بچه‌ها و منطقه پیدا کرده‌ایم، باید معلم‌های متناسب انتخاب کنیم.

مسئله‌ی بعد، داشتن پشتیبان مالی برای مدرسه است. مدرسه در الگوی مرحوم علامه کرباسچیان، هیچ‌وقت سوددهی نداشته است. همواره متقاضیان نسبتاً زیادی داشته‌ایم؛ اما قرار نیست بودجه بر اساس شهریه‌ی دانش‌آموزان تأمین شود. یک عامل اصلی این است که آقای علامه معتقد بود نباید مسئله‌ی مالی، مانع کار بچه‌ها باشد؛ در عین این‌که نباید اسراف کنیم. نکته‌ی دوم این‌که اگر بخواهیم شهریه‌ی زیادی بگیریم، جنبه‌های معنوی کار مدرسه کم‌رنگ می‌شود و بچه‌ها می‌گویند: «پول گرفته که به ما خدمات بدهد!» آن وقت، از خودگذشتگی معلمی را که یک بچه‌ی سه‌ساله و یک بچه‌ی تازه‌متولدشده دارد و تا دیروقت در مدرسه می‌ماند، به پای انسان‌سازی نمی‌گذارند. درس دینی را کلیمی هم می‌تواند بدهد؛ اما بچه‌ها باید این‌دین‌داری را از لابه‌لای حرکت‌های معلم‌ها درک کنند. حال اگر

۱. مدرسه‌ی علوی در محله‌ی دروازه‌شمیران (از محلات قدیم تهران) و در مرکز شهر قرار دارد.

دومین‌گام توجه به منطقه‌ی تأسیس مدرسه، فرهنگ‌ها و بایدها و نبایدهای آن منطقه است تا مطابق آن، نیروهای مناسب برای مدرسه انتخاب شوند.

پشتیبانی مالی مدرسه باید به‌گونه‌ای باشد که نه اسراف شود و نه مانع برنامه‌های دانش‌آموزان نیز باید به‌گونه‌ای این خدمت‌رسانی‌ها را درک کنند.

پول زیادی داده باشند، این احساس را نخواهند داشت. اگر مدرسه پول کمتری بگیرد و خدمات بیش‌تری بدهد، اثر تربیتی بیش‌تری خواهد داشت. در برخی اردوها، خود دانش‌آموزان را مسئول خرید می‌کنیم و یک نفر را «مادرخرج» می‌گذاریم تا هزینه‌ها و سختی کار را درک کنند؛ بفهمند که معلّم‌ها برای خوش‌گذرانی و تفریح بچّه‌ها زحمت می‌کشند.

گام بعد، تهیّه‌ی کادر و برنامه‌ی مدرسه است. از همان روز اوّل که کلنگ ساختمان مدرسه را می‌زنیم، باید به دنبال کادر مدرسه باشیم. باید مطابق اهداف، افراد مناسب را پیدا کنیم و آموزش‌های لازم را بدهیم. می‌توان از معلّم‌های خودساخته استفاده کرد یا معلّم‌های تازه‌کار را آموزش داد. هرکدام، محاسن و معایب خود را دارد. معلّمان حدّاقل باید متأهّل و در رشته‌ی مرتبط متخصص باشند و اگر بشود، تاحدّی از نظر معیشت تأمین باشند. مدارس امروز توان حمایت مالی آن‌چنانی از کادر خود را (مثلاً برای خرید خانه) ندارند و اگر دونیرو شرایط یکسانی داشته باشند، بهتر است نیرویی را بگیریم که مشکل مالی کم‌تری داشته باشد. در مصادر امور مدرسه، باید افراد باتجربه را بگذاریم و برای زیردست آن‌ها، نیروی تازه‌کار را گرفت و پرورش داد.

در بحث برنامه‌ریزی داخلی مدرسه، پیشنهاد بنده برای مدرسه‌ی تازه‌تأسیس، «نهادمحوری» است. به جای آن‌که هراستادی به سلیقه‌ی خود تدریس کند، برنامه‌ریزی کند، آزمون بگیرد و سایر امور را با خواست شخصی خود انجام دهد؛ همان‌طور که هنوز در بسیاری از مدارس، به همین روش عمل می‌شود. در واقع، برنامه‌ها معلّم‌محور است و با تعویض و جابه‌جایی معلّم، ای‌بسا محتوای تدریس هم متفاوت شود؛ ولی زمانی که با محوریت



باید از روز اوّل

به دنبال نیروی

مناسب برای مدرسه

بود. به کارگیری

نیروی متخصص

کاربلد در کنار

آموزش نیروی

جوان، کار مدرسه را

بهبتر پیش می‌برد.

نهادهای در مدرسه کار پیش برود، برنامه محور خواهد بود و معلمان، مجریان برنامه‌ها خواهند بود. البته معلمان با سلیقه‌ی خود یا نظارت از طریق نهاد کار را پیش خواهند برد؛ ارزیابی‌ها و قضاوت‌ها هم همین‌طور خواهد بود. خلاصه... برای هر عنوان کلی و درشت در مجموعه، می‌توان یک نهاد معرفی کرد که به‌اعتبار تخصص آن‌ها، افراد تحت پوشش باید زیر نظر آن نهاد به کار خود ادامه دهند و در واقع، با تعویض معلم، برنامه‌ها تغییر نمی‌کند.

برنامه‌هایی که قرار است در مدرسه جاری باشد، باید از نهاد مربوط صادر شود و بقیه تحت نظارت و حمایت او عمل کنند. اگر مدرسه‌ی تازه تأسیس قرار است رشد کند، شاید برای دست‌گرمی خوب باشد که نهادها نیز از همان ابتدا و با تعداد کم دانش‌آموز کار خود را شروع کنند. اگر با مدیریت ۶ دانش‌آموز شروع به کار کنند، در آینده می‌توانند ۲۰۰ نفر را هم مدیریت کنند. پیدا کردن افرادی که برای نهادها مناسب باشند، سخت است. اگر از ابتدای مدرسه به فکر باشیم، نیروی کم‌تری نیز نیاز خواهیم داشت و می‌توانیم حتی به‌مرور... افراد نامناسب را نیز عوض کنیم. به نظرم، برای رشد سازمان و مدیریت آینده‌ی مدرسه خوب است که از ابتدا، نهادها را شکل بدهیم.

«نهاد آموزش» رگ حیاتی مدرسه است؛ اتاق فرمان آموزش، قلب تپنده‌ی آموزش مدرسه است؛ دستور می‌دهد و بقیه در آن راستا اجرا می‌کنند: تاریخ امتحان، قضاوت روی امتحان، تحلیل آزمون، برداشت‌های بعدی منتج از آزمون، رسیدگی به اوضاع و احوال درسی بچه‌ها و دوره‌ها و... .

نهاد بزرگ دیگر مدرسه، «نهاد پرورش» است. بعضی مدارس نهاد «مشاوره» نیز دارند که متفاوت با پرورش است. برخی مدارس اتاق مشاوره‌ی مدرسه را شبیه «دفتر مشاوره»، اما در خود مدرسه دایر کرده‌اند.

مدرسه‌ی

تازه تأسیس باید

از ابتدا به جای

کارهای سلیقه‌ای

متکی به افراد،

نهادمحور عمل

کند تا بتواند با رشد

مدرسه و گسترش

فعالیت‌ها، نیروها

و حجم کار خود را

مدیریت کند.

نهاد دیگری که باید در مدرسه وجود داشته باشد، «نهاد اجرا» است؛ به ویژه اگر مجتمع آموزشی باشد و چندواحد داشته باشد؛ مثلاً پذیرایی جلسه‌های اولیای مقاطع باید حدوداً یکسان باشد تا والدین با یک فکر مواجه باشند؛ نه این که یک واحد بگوید: باید به خانواده‌ها شخصیت داد و سنگ تمام بگذارند؛ اما واحد دیگر بگوید: باید ساده‌زیستی را از ما بیاموزند. اولیا باید کدام رویکرد را قبول کنند؟! باورم این است که با این دوگانگی جهت نمی‌گیرند؛ اما اگر ببینند که با کم و زیاد و تغییر و تنوع، همواره برنامه‌ها بر اساس سادگی است، شکل می‌گیرند.

نهاد دیگری که خوب است در مدرسه وجود داشته باشد، نهاد «پژوهش و تحقیق» است. با توجه به ایده‌های متفاوتی که در مدارس خودمان داریم، راه‌حل‌های فکرسزده و علمی نداریم و با سعی و خطا جلو می‌رویم. نهاد پژوهش می‌تواند عملکرد موجود را ارزیابی کند و با وضعیت مطلوب بسنجد و در این نقد و بررسی، به صورت علمی به مدرسه راه‌کار بدهد... تا مسیر را بهتر جلو برویم. به نظرم خوب است گروه ارزیابی عملکرد نیز داشته باشیم. امروز مقبول نیست که حتی برنامه‌های کوچک را بدون ارزیابی اجرا کنیم. متأسفانه گاه بیست سال... کاری را انجام می‌دهیم و باز خورد نداریم! اگر از همان ابتدا این فرهنگ جا افتاده باشد، کار منطقی و به صورت بهینه پیش خواهد رفت.

به عنوان نمونه‌ای از پژوهش‌های ضروری، این آفت مدارس ماست که بچه‌ها خودشان را تافته‌ی جدا بافته می‌دانند. وقتی محدودیت‌های مالی را مانع حرکت و رشد بچه‌ها نمی‌کنیم، بستر این روحیه شکل می‌گیرد که فکر کنند همواره باید این‌طور باشد؛ مثلاً برای اردو، اتوبوس می‌آید جلوی مدرسه



نهادهای آموزش،

پرورش، اجرا،

پژوهش و تحقیق

و... نظام مدرسه

را سامان می‌دهد و

کار را در واحدهای

مختلف آن، یکسان

و منظم به پیش

می‌برد.



و آن‌ها سوار می‌شوند؛ اما بچه‌ها سختی‌های این هماهنگی را نمی‌فهمند. یک مدرسه قرار گذاشته بود بچه‌ها خودشان با بلیت گرفتن و سوار اتوبوس شدن به محل اردوگاه بیایند. این تجربه از سویی باعث رشد دانش‌آموز می‌شود؛ اما امکان دارد در این اتوبوس، صحنه‌های نامناسبی ببیند و موسیقی تندی هم بشنود. واقعاً باید چه کار کرد؟! وقتی بچه‌ها همه چیز را در مدارس ما به سامان می‌بینند، از واقعیت دور می‌شوند. در مدارس خودمان، سعی می‌کنیم برگه‌ی امتحان اشتباه نداشته باشد. به همین خاطر، وقتی در امتحان نهایی یا کنکور با اشتباه مواجه می‌شوند، برآشفته می‌شوند. به یک تعبیر، بچه‌های ما «پرتوقع» بار می‌آیند. راه‌حلی که به نظر بنده می‌رسد، این است که بچه‌ها در فعالیت‌های خارج از مدرسه حضور داشته باشند؛ در حالی که ما حتی کارهای شبکی مانند مسابقات علمی و کنفرانس‌های علمی بیرون از مدرسه را در هیچ سطحی، تحویل نمی‌گیریم؛ چه برسد به مسابقات ورزشی! معلم‌های ما نیز با حضور نیافتن در سطح آموزش و پرورش، دچار آسیبی مشابه شده‌اند و معلم‌ان دیگر را با دید نادرست نگاه می‌کنند.

در یکی از مدارس فقیر جنوب شهر، از روی ناچاری... کارهای مدرسه را به دانش‌آموزان واگذار کرده بودند؛ هرکاری را که می‌توانستند واگذار کنند، به بچه‌ها داده بودند تا هزینه‌ها پایین بیاید. متوجه‌ام که امکان دارد ضایعاتی هم داشته باشد؛ اما الآن این مدرسه در پرورش دانش‌آموزان قدردان، نمونه است؛ اما متأسفانه گاه در مسافرت‌ها هم راه خودمان مستخدم می‌بریم تا بریز و بپاش بچه‌ها را جمع کنند! معضل پرتوقعی در پیکره‌ی مدارس ما هست و شاید با شرکت کردن در فعالیت‌های عمومی و کارهایی مانند اردوهای جهادی، بتوانیم بر این مسئله غلبه کنیم؛ اما در عوض، از دور... به چنین فعالیت‌هایی

مشارکت بچه‌ها  
در برنامه‌های  
خارج از مدرسه  
برخی آفت‌های  
تربیتی را برطرف  
می‌کند و آن‌ها را  
رشد می‌دهد. البته  
باید جوانب امور  
را سنجید و بدون  
فکر و برنامه اقدام  
نکرد.

ایراد می‌گیریم و به جنبه‌های سازنده‌ی آن نگاه نمی‌کنیم. لازم است که جوانب مختلف این‌امور تحلیل شود و با پژوهش، راه‌کارهای مناسب پیدا کنیم. چرا وقتی بچه‌ها را مشهد می‌بریم، حتی یک وعده نیز به بچه‌ها نان و پنیر و هندوانه نمی‌دهیم و گاه در بهترین‌هتل‌ها بچه‌ها را اسکان می‌دهیم؟! همواره غبطه‌ی زمان گذشته را می‌خورم که مردم در اطراف حرم، روی زمین چندروز می‌مانند و واقعاً زائر بودند! از یک سو می‌خواهیم برای شخصیت دادن به بچه‌ها کارهایی را انجام بدهیم؛ اما حواسمان نیست که جنبه‌های دیگر رشد بچه‌ها مغفول باقی می‌ماند. بچه‌هایی که در چنین خانواده‌هایی زندگی می‌کنند و در مدرسه نیز این‌گونه خدمات را دریافت می‌کنند، از واقعیت‌های جامعه دور می‌مانند. آیا لازم نیست در مورد اعتیاد و بیماری ایدز با بچه‌ها صحبت کنیم؟! اگر بچه‌ها را یک روز به جنوب شهر می‌بریم، صرفاً برای بازدید است؛ اما باید بچه‌ها و پیکره‌ی مدرسه را درگیر کنیم تا این‌آفت بزرگ و خودخواهی آن‌ها برطرف شود.

موضوع دیگری که باید در مورد آن تأمل کنیم، این است که وضعیت در حال تغییر است و دیگر آموزش‌های نظری کفایت نمی‌کند. بچه‌ها باید مهارت‌های فنی را بیش‌تر یاد بگیرند. باید معلّم‌ها و برنامه‌های مناسب تدارک ببینیم. هم‌چنین در این‌اوضاع و احوال، نباید بچه‌ها را بعد از فارغ‌التحصیلی، تنها رها کرد؛ چندسال دیگر را نیز باید با بچه‌ها کار کنیم.

❦ در جایی که نیروی باسابقه و آشنا به سبک کار مدارس خودمان نداریم، چه کار باید کرد؟

به نظر، باید نیروی اصلی هر قسمت از مدرسه، حداقل شش‌ماه در یکی از مدارس اصلی حضور داشته باشد و کارهای مختلف مدرسه را

توجه به آموزش

مهارت‌ها و

برنامه‌ریزی برای

فارغ‌التحصیلان

از کارهای ضروری

مدرسه است.

ببیند؛ حتی اگر برای او کار هم تعریف می‌کنیم، نباید هدف، کارکردن او باشد؛ بلکه باید هدف این باشد که از همه جا سر در بیاورد: شورای اصلی، شورای اجرایی و... مدیر یا نیروی اصلی او نیز باید این دوره را گذرانده باشند؛ حتی خوب است یک سال در مدرسه حضور داشته باشند. تجربه‌ی ناقص ما نشان داده است که از آمدن او، گفت‌وگو، بازدید آن‌ها از ما و بازدید ما از آن‌ها... سود نسبی دیده‌ایم؛ اما وقتی بعد از مدتی، وارد محیط آن‌ها می‌شویم، می‌بینیم که فرهنگ مورد نظر منتقل نشده است. هم‌زمان با زدن کلنگ مدرسه، باید این آموزش‌ها را شروع کنیم و وقتی مدرسه روی خط درست، کار را شروع کند، می‌تواند در سال‌های بعد، رشد کند؛ اما باید از همان روز اول، نسبت به دانش‌آموزان تعهد داشته باشیم که آن‌ها را از نظر آموزشی و پرورشی رشد بدهیم. نمی‌توانیم با سعی و خطا جلو برویم! آن‌چه باعث می‌شود مراجعان مدرسه زیاد شوند و کارش مقبول واقع شود، این است که از همان روز اول، درست گام بردارد.

خون جاری در رگ‌های مدرسه از همین افراد اصلی است. آن‌ها الگوی دیگرنیروها هستند. مدیر و نیروهای رأس امور باید علاقه و کارآمدی داشته باشند؛ فوق‌العاده معتقدم که باید شیفته‌ی کار باشند. همین‌الآن که این‌ها را می‌گوییم، افراد جلوی چشمانم عبور می‌کنند و اثرهایی را که گذاشته‌اند، به خاطر می‌آورم. الفاظ، بسیار کوچک‌تر از آن است که اثر شیفته‌بودن را برساند؛ اما اگر شیفته باشند و کار را یاد نگیرند، مناسب نخواهند بود. اگر هم کار را بلد باشند و شیفته نباشند، نمی‌توانند انسان‌ساز باشند. تعمیرکار ماشین می‌تواند ارمنی باشد؛ اما اگر قرار باشد فکر مرحوم علامه در مدرسه جریان یابد، باید نمی‌از بیم آقای علامه در افراد باشد؛ باید

نیروهای اصلی هر قسمت از مدرسه‌ی تازه تأسیس باید شش ماه تا یک سال... در مدرسه‌ی مادر (مشاور) حضور داشته باشند و برنامه‌ها و نحوه‌ی عملکرد بخش‌های مختلف مدرسه آشنا شوند تا بتوانند از همان روز اول درست گام بردارند. این افراد باید از یک سو شیفته‌ی کار در مدرسه باشند و از دیگر سو، کار بلد باشند.

کار مدرسه را به هرکاری ترجیح بدهند؛ نه این که به مدرسه فقط نگاه شغلی داشته باشند. آقای علامه کاری کرد که ما خدمت در مدرسه را واجب عینی می دانیم و کسب درآمد از کارهای دیگر را حرام؛ ایشان می گفت: کسانی که از عهده‌ی تربیت برآیند، به اندازه‌ی کافی وجود ندارند! البته شیفتگان کار معلّمی باید آموزش دیده باشند و بهتر است که رشته‌های مرتبط نیز خوانده باشند. اگر می خواهیم از نیروهای با سابقه‌ی آموزش و پرورش استفاده کنیم، باید توجه داشته باشیم که آن‌ها با سبک ما آشنا نیستند و با الگوی خودشان انس دارند. کارکردن با این نیروها سخت است؛ باید با آن‌ها مفضل گفت و گو کرد. آن‌ها نیز باید انعطاف پذیر باشند و خمیرمایه‌ی این حرکت در آن‌ها وجود داشته باشد.



تعیین ارزش کار در

مدرسه و تغییر نگاه

و هدف معلم، از

وظایفی است که

مدیر و مؤسس باید

برای بقا و ارتقای

عملکرد مدرسه در

اولویت کاری خود

قرار دهند.

آقای علامه سعی داشت ما را با خود هم سو و تا حدّ ممکن، هم افق کند. آن چنان مادّیات را در نظر ما پست جلوه داده بود که اصلاً خوش نداشتیم به فرش تبریز نگاه کنیم. گاه فکر می کردیم: اگر خدا بیش تر می داد، می خواستیم چه کار کنیم، جز این که در مدرسه خرج کنیم؟! نه این که سطح بریز و بپاش خانه را بیش تر کنیم. لباسی که به تن آقای روزبه بود، قبایی که به تن آقای علامه بود... همه درس بود و نشان می داد که چه طور باید زندگی کرد. وقتی این حرکت را انجام دادند و نیرو را مقتصد و قانع بار آوردند، کارکردن با او راحت می شود؛ اما اگر این سازندگی انجام نشود و به معنای واقعی ضمن خدمت، به این خطّ فکری نیایند، کار ما مشکل خواهد شد. بعد از این کار است که آقای علامه نیروی خود را صدا می کرد و می گفت: چه قدر برایت بس است؟ این خیلی شجاعت، شناخت و کار قبلی می خواهد! آقای علامه شوخی نمی کرد و واقعاً هر مقداری می گفتیم، می داد؛ چون فرهنگ لازم را داده

بود و اگر ما مبلغ بیش تری را می‌گفتیم، می‌دانست که مثلاً هزینه‌ی خاصی مانند تکفل مادر نیز اضافه شده است. آیا امروز مدیری جرئت دارد این طور با نیرویش برخورد کند؟! این آموزش ضمن خدمت باید در بستر مناسبی باشد.

✿ **مدرسه‌ی مادر یا مشاور که مدارس متقاضی را پشتیبانی می‌کند، چه قدر باید خود را درگیر کند؟**

حکم مادر را دارد و در سال‌های اول، باید دست آن مدرسه را بگیرد. اگر نیروهای کاربلد پیدا شوند، می‌توانند مستقل عمل کنند؛ اما غالباً نیروهایی جمع می‌شوند که نیاز است چندسال... مدرسه‌ی مادر، آن‌ها را تا حد بلوغ پیش ببرد. طول این مدّت نیز به روند رشد و قابلیت‌های آن نیروها بستگی دارد. از سوی دیگر، آقای علامه معتقد بود که هر قدر تمرکز بیش تر باشد، کیفیت بهتر می‌شود. بدین ترتیب، اگر بتوانیم مشاوره‌دادن را به صورت منظم و توسط نیروهای موازی و زیر نظر نهادهای مدرسه‌ی مادر انجام دهیم، می‌توان در عین حفظ کیفیت، به تعداد بیش تری مدرسه مشورت داد. وقتی برنامه‌ریزی متمرکز باشد و اجرا در خود مدارس متقاضی باشد، کار عملی‌تر خواهد بود.

به عنوان مدرسه‌ی مادر، باید چهارچوب اولیه را رسم کنیم و بگذاریم خود آن مدرسه طرح و برنامه بیاورد. آن‌ها شرایط خود را بهتر می‌شناسند و اگر خودشان طرح بیاورند، در اجرا معتقدتر و تواناتر خواهند بود. اگر برنامه‌ای که نوشتند، مغایرت آن‌چنانی با نظر ما نداشت، حتی کمی ضعیف‌تر بودن آن را باید قبول کنیم تا آن‌ها رشد کنند. اگر لازم باشد، می‌توان آن را کمی اصلاح کرد. اصلاً دادن بسته‌ی آماده به مدارس، زیبا نیست؛ فکر کسی که تلاشگر و خلاق است، ارزش دارد. اگر آن‌ها را آماده‌خور

مدرسه‌ی پشتیبانی‌کننده باید چهارچوب‌های کلی را ترسیم کند و اجازه دهد که مدرسه‌ی تازه‌تأسیس از خلاقیت و انگیزه‌ی خود استفاده کند و طرح‌های نو ارائه کند؛ تا کم‌کم... آن مدرسه به بلوغ برسد و روی پای خود بایستد.

بار بیاوریم، تا آخر... مصرف‌کننده باقی می‌مانند؛ اما کسی که خلاق است، نوآوری دارد و حتی امکان دارد از ما نیز جلو بزند و ما از آن‌ها الگو بگیریم. اگر تنها الگوی خودمان را جزء به جزء دیکته کنیم، در نهایت، مدرسه‌ای شبیه و البته ضعیف‌تر از ما خواهند بود؛ ولی اگر چهارچوب را بدهیم و آن‌ها ایده بیاورند، پیشرفت می‌کنند.