



---

**سرشناسه:** کاشانی وحید، محسن، ۱۳۳۷ -

**عنوان و نام پدیدآور:** گفت‌وگو با استاد محسن کاشانی وحید /  
گفت‌وگو کنندگان سیدعبدالحمید ابطحی... [و دیگران]؛ تدوین  
محمد ضیائی مؤید، وحید مهران؛ ویرایش سیدعلی رضوی، محمد  
هزرمندی.

**مشخصات نشر:** تهران: نشر بهشت، ۱۳۹۴.

**مشخصات ظاهری:** ۱۹۲ ص.؛ مصور (رنگی)؛ ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.

**فروست:** تجربه‌نگاری مدارس اسلامی. مجموعه‌ی مدیران

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۷-۳۲-۵

**وضعیت فهرست نویسی:** فیپا

**موضوع:** کاشانی وحید، محسن، ۱۳۳۷ --- مصاحبه‌ها

**موضوع:** مدیران مدارس -- ایران -- تهران -- مصاحبه‌ها

**شناسه افزوده:** ابطحی، سیدعبدالحمید، مصاحبه‌گر

**رده بندی کنگره:** ۱۳۹۴ ک ۲ ۶ الف/۹۳۶/LB۲۸۳۱

**رده بندی دیویی:** ۳۷۱/۲۰۰۹۵۵

**شماره کتابشناسی ملی:** ۴۱۶۴۱۲۳

---

**عنوان:** تجربه‌نگاری مدارس اسلامی - مجموعه‌ی مدیران

**گفت‌وگو با استاد محسن کاشانی وحید**

(مدیر دبیرستان نیکان)

**گفت‌وگو کنندگان:** سید عبدالحمید ابطحی، محمد علی

کاشانی فرید، محمد ضیائی مؤید و وحید مهران

**تدوین:** محمد ضیائی مؤید، محمد هزرمندی

**تهیه:** مؤسسه‌ی مطالعات تعالی نسل (متن)

**ویرایش:** سید علی رضوی، محمد هزرمندی

**ناشر:** انتشارات نشر بهشت

**تاریخ انتشار:** زمستان ۱۳۹۴

**شمارگان:** ۱۰۰۰ جلد

**قیمت:** ۱۵۰,۰۰۰ ریال

---

**تلفن موسسه متن:** ۲۲۲۲۶۱۵۰ - ۲۲۲۵۸۱۵۴

**Email:** info@mmtn.ir

# محسن گفت و گو با استاد کاشانی و حیدر

مدیر دبیرستان نیکان



روند تاسیس مدرسه



## ۶ روند تأسیس مدرسه

✦ اگر مدرسه‌ای بخواهد تأسیس شود یا مدرسه‌ی تازه‌تأسیسی بخواهد از شما کمک بگیرد و مدل مدرسه‌داری علوی و نیکان را هدف خود قرار داده باشد، شما چه کمک یا راهنمایی و پشتیبانی‌هایی می‌توانید به آن ارائه دهید یا چه توصیه‌های اساسی برای آن مدرسه خواهید داشت؟

این جا چند سؤال مطرح است. اول این که: علوی چیست و چگونه ساخته شد؟ دوم این که: اگر مدرسه‌ای بخواهد علوی بشود، چه باید بکند؟ سؤال سوم هم این است که: اگر بخواهیم مدرسه‌ی سرآمدی داشته باشیم، تجربه‌ی علوی چه کمکی می‌کند؟ البته لازمه‌ی سؤال دوم و سوم این است که بدانیم علوی چیست.

چگونگی

په‌ره‌مندی از

تجربه‌های مدارس

پیشرو

اگر مأموریت این سؤال اخیر باشد یعنی بخواهیم به یک مدرسه‌ی در حال تأسیس کمک کنیم دستورالعمل‌های بسیار جزئی و موردی به کار او نمی‌آید. مدرسی هستند که دستورالعمل‌های بهتر از ما هم دارند و برخی مدارس حتی طرح درس‌هایشان را چاپ هم کرده‌اند؛ اما مهم این است که چه روحی بر آن طرح درس حاکم است.

مدرسه به یک انسان می‌ماند که باید به تدریج رشد کند. در هر مرحله از رشد هم یک نوع خوراک لازم و مفید است؛ نمی‌شود دستورالعملی را که علوی در ۵۰ سالگی خود استفاده می‌کند، به یک مدرسه‌ی در حال تأسیس بدهیم. زمانی که یک مدرسه به حدی از رشد برسد، شکوفایی پیدا می‌کند و صاحب طرح‌های ابتکاری و خلاقانه می‌شود. ما باید در دوبرخش به مدارس کمک کنیم: یکی در تأسیس و

ریشه‌های آن و دیگری رساندن آن‌ها به مرحله‌ی راه‌اندازی و سپس نظارت؛ شبیه کاری که در مدرسه‌ی زاهدان انجام شده و می‌شود. دستورالعمل‌ها به زاهدان هم داده شده است؛ اما آقای ابطحی ماهی یک‌بار به آن‌جا می‌رود تا کار از درون، شکل خود را پیدا کند. کار شروع شده و روح دمیده شده است؛ اما مدرسه‌ی زاهدان باید خودش آرام‌آرام به رشد لازم برسد. دادن این دستورالعمل‌ها در روز اول، به‌تنهایی به درد آن‌ها نمی‌خورد.

روزی، به یک آزمایشگاه طبّی توصیه‌شده و جدید رفتم تا آزمایش دقیقی انجام دهم. در آن نیم‌ساعتی که منتظر بودم، دیدم روی در دیوار، قوانین و ضوابط مختلفی نصب شده است؛ مانند حقوق بیماران، حقوق پرستاران و... با خود فکر کردم که این آزمایشگاه نباید تازه تأسیس باشد؛ وگرنه مردم با بهانه کردن این حقوق و شکایت کردن، کار را مختل می‌کنند و بعید است یک آزمایشگاه جدید بتواند از عهده‌ی همه‌ی این تعهدها برآید. به نظرم آمد عمر آزمایشگاه را تخمین بزنم. ابتدا فکر کردم شاید ۸۷ سال باشد. کارهای بیش‌تری را که دیدم، با خود گفتم: باید بیش‌تر از این‌ها باشد. فرصتی پیش آمد و با مدیر آن‌جا صحبت کردم. او گفت: این‌جا حدود ۶۰ سال پیش تأسیس شده است. محلّ آزمایشگاه در خیابان دیگری بوده و چند سالی بیش‌تر نیست که به این‌جا آمده‌ایم. یادم آمد که این آزمایشگاه یک آزمایشگاه قدیمی و معروف است. باری، یک مجموعه باید مراحل زیادی را طی کند تا جرأت کند حقوق مشتری را به در و دیوار آویزان کند! مدرسه نیز باید به‌مرور... رشد کند و به بلوغ و شکوفایی برسد.

گام اول و مهمّ تأسیس درست است. چه‌طور می‌توان نطفه‌ای مانند

شکوفایی تدریجی  
نظام مدرسه

علوی را در جایی دیگر ایجاد کرد؟ آقای علامه با یک کلاس شروع

کرد و توصیه به مدارس جدید هم همین است. برای این که با رشد

بچه‌ها، مدرسه و معلّمان نیز رشد کنند و مدرسه بتواند از همین شاگردان

به عنوان معلّم استفاده کند، باید عمده‌ی نیرو را بگذاریم برای انعقاد

یک نطفه‌ی سالم. بنده ده‌ها بار شاهد بودم که می‌رفتند خدمت آقای

علامه و می‌گفتند: می‌خواهیم مدرسه درست کنیم. آقای علامه می‌گفتند:

مدیر دارید؟ اگر می‌گفتند: نه، آقای علامه می‌گفتند: بروید پی کارتان!

**انتخاب مدیر** همان بستن نطفه است. نیکان نیز وقتی شروع شد

که توانستند آقای بهشتی را برای مدیریت نیکان، از علوی جدا کنند.

بعد از آن، آقای علامه فقط هدایت و نظارت می‌کردند. وقتی نیکان به

این صورت شروع شد، خودش دستورالعمل و راه‌کار می‌نویسد و از جاهای

دیگر نیز استفاده می‌کند؛ یک‌بار از ژاپن الگوی لازم را می‌گیرد و یک

بار از مدارس داخلی. مدارس وجود دارند که خود را با یک استاندارد

آموزشی خارجی و بین‌المللی تطبیق داده‌اند. این تجربه برای مدارس قابل

استفاده است و علوی نیز برای این مدارس الگوست. به این مدرسه

نمی‌توان گفت: بیا طرح‌درس‌های ما را بگیر! مهم این است که افراد

دغدغه‌مندی در آن مدرسه نشسته باشند که خودشان مبدع فکر و طرح

و سیستم باشند. **مدرسه نباید دائماً تقلید کند؛ باید به خلاقیت و**

**نوآوری برسد.**

بنابراین، بنده فکر می‌کنم باید نیروی خود را روی تشکیل هسته‌ی

مدارس بگذاریم و آن‌ها را در یک چارچوب کلی هدایت کنیم. سال‌های

اول نیکان، آقای روزبه فقط دوبار آمدند و هنوز توصیه‌های ایشان در

خاطر بنده هست. خدمت ایشان گزارش دادیم و ایشان چند نکته را

نقش محوری

مدیر در راهبری

مدرسه



گفتند. از آن به بعد، مدرسه مسیر مناسب خویش را یافت؛ چون پایه و مینا درست بوده است.

چندی پیش، از کرمان آمده بودند. یکی از سرمایه‌داران خوش فکر کرمانی بود که می‌خواست در مراکز استان مدرسه تأسیس کند. چند جلسه‌ای پیش ما آمد. در این‌گونه موارد، اول باید **تفاوت ماهوی** مدرسه‌ی علوی را با دیگرمدارس برایشان توضیح بدهیم: اهداف، انگیزه‌های بنیان و... . **تفاوت اصلی ما با دیگران در انگیزه‌ها و اهداف است.** این‌جا باید خیلی کار کرد؛ باید گفت: علوی این اهداف را دارد؛ هر کس این اهداف را دارد، بیاید جلو!

**بعد از هدف‌گذاری دقیق، باید روش را جدی گرفت.** در روش هم می‌گوییم: (مثلاً) باید این‌پنج کار را انجام بدهی تا بیایی سر خط؛ روش‌هایی که اصول کار است؛ مانند گزینش دانش‌آموز. مدرسه‌ای که بدون گزینش، دانش‌آموز ثبت‌نام کند، علوی نمی‌شود. با دانش‌آموزی که پدرش در مسائل تربیتی بی‌توجه و لاقید است، مدرسه چه می‌تواند بکند؟! این‌بچه و خانواده برای مدرسه‌ی معمولی خوب است. اگر می‌خواهیم مدرسه‌ی معمولی درست کنیم، که هست! اگر بگویند: می‌خواهند از نظر علمی فوق‌العاده کار کنند، باز هم مدرسه برای این‌هدف هست. حال اگر این‌مدرسه یک‌مدیر توانا و آگاه از کم و کیف مدارس ما داشته باشد، می‌داند که سال به سال چه نیاز دارد. اصل مهم دیگر **معلم** است؛ معلمانی که مدرسه می‌گیرد، در ساختار مدرسه تأثیرگذارند.

اگر مدیر با اهداف و اصول آشنا باشد، خودش این‌ها را رعایت می‌کند؛ اما اگر برسیم به جایی که بینیم مدیر نداریم، اول باید

توجه به اصول  
و روش‌ها، شرط  
موفقیت

فکری به حال این مشکل بکنیم؛ مثلاً در اجتماع بگردیم و افراد خوب را چندین مرحله غربال کنیم تا به ۷-۸ نفر برسیم. بعد چند سال آموزش ببینند و سپس کار را شروع کنند. این‌ها می‌توانند هیأت مؤسس این مجموعه مدارس باشند. وقتی این افراد مدرسه‌ای را تأسیس کردند و بالای سر کار ایستادند، مدرسه خودش به رشد و بالندگی می‌رسد و از تجارب دیگر مدارس استفاده می‌کند.

به نظر بنده، کار ما از مرحله‌ی تأسیس تا شروع به کار مدرسه است. بعد، مدرسه باید مانند دانه‌ی کاشته‌شده از زمین بیرون بیاید و رشد کند. خودش باید توان این رشد را داشته باشد؛ البته در این مرحله به مراقبت هم نیاز دارد. مدارسی که همه چیز دارند - اما این اقدامات اولیه را درست انجام نداده‌اند - بعد از ۱۰-۲۰ سال، هنوز مدرسه نشده‌اند. مدرسه‌ی معروف شدن، چندان سخت نیست؛ اما شبیه علوی شدن کار سختی است.

در اصول این‌گونه است؛ اما در امور فرعی مدرسه، می‌توان، متناسب با شخصیت‌های موجود در مدرسه و توانایی‌هایشان ... کار را سامان داد (مانند کارهای فوق برنامه). شاید در این موضوعات فرعی، به کی‌برداری و مشابه‌سازی نیازی نباشد. طرح درس جزئی فوق برنامه مهم نیست. کسی لازم است که هدف اصلی فوق برنامه را بداند و با توجه به توانمندی مدرسه، طرح درس بریزد. این شخص قاعداً از تجارب و توانایی دیگران هم استفاده خواهد کرد.

الآن مدارسی که خلاقیت و نوآوری آموزشی دارند، معروف می‌شوند؛ اما تفاوت در جوهره‌ی علوی است که بیش از ۵۰ سال، توانسته سبک کار خود را حفظ کند. اگر بخواهند ایزو (ISO) بدهند، باید

به علوی بدهند؛ چرا که در این مدت... افت نکرده است. باید این روحیه را به مدرسه‌ی جدید دمید که سعی کند هر کاری را که لازم است، انجام دهد تا افت نکند. بسیاری ادعا کرده‌اند که می‌خواهند علوی بشوند؛ اما پول جلوی چشمشان را گرفت و علوی نشدند. محیط ما برای پول‌دار بودن دانش‌آموزان ارزش خاصی قائل نیست. ما سال‌های اول که دانش‌آموز نداشتیم، به مدارس دولتی می‌رفتیم و می‌گفتیم: اگر دانش‌آموز مستعدی دارید که سید فقیر است، به ما معرفی کنید. مدرسی مانند امیر-که با ده نفر هم کلاس تشکیل دادند؛ اما از معیارهای خود کوتاه نیامدند. توانسته‌اند در مسیر علوی باقی بمانند.

کتاب وصایای استاد<sup>۱</sup> به خوبی اصول اولیه‌ی مدرسه را گفته است. **ابتدا باید بدنه‌ی مدرسه با نیروهای قوی تقویت شود. چشم‌انداز هم باید مدام پیش رو باشد.** شوراها به‌درستی عمل کنند. اگر مدرسه‌ای همین کتاب را عمل کند، تا حد زیادی به مدل علوی نزدیک می‌شود. در کنار این‌ها **نظارت** هم مهم است. آقای علامه گاه سرزده به مدرسه‌ی ما می‌آمدند و بازدید می‌کردند؛ بازدید جدی که گاهی به ریزترین موضوع توجه می‌کردند. این نظارت باعث می‌شد ما از مسیر خارج نشویم. اگر ایشان مدرسه‌ی ما می‌آمد و بعد می‌گفت: «فلان معلم چرا بیش از اندازه چاق است؟» برای ما راهنما بود. مدیر باید خودش این دید را داشته باشد؛ یا در محیط خودمان رشد کرده باشد یا این‌ها را یاد بگیرد و درک کند. هستند پدر و مادرهایی که در مدرسه‌ی ما هم نبوده‌اند؛ اما آن‌چه را از مدرسه دیده‌اند، در مدرسه‌ی خود پیاده

۱. وصایای استاد: وصیت‌نامه‌ی فرهنگی-تربیتی استاد علامه کرباسچیان؛ تدوین: مرکز نشر آثار علامه کرباسچیان؛ تهران: آفاق، ۱۳۸۳ ش.

کرده‌اند یا مدرسه تأسیس کرده‌اند و بنام هم شده‌اند.

اگر مهم‌ترین رکن مدرسه، مدیر است و می‌گوییم کتاب وصایای استاد تا حدّ زیادی کفایت می‌کند، بدین خاطر است که در آن کتاب، مرحوم آقای علامه عملکرد خویش را تحلیل و بررسی کرده است.

از نگاه مرحوم علامه، **اولین اصل این است که مدیر باور داشته**

مدیر باورمدار،

عامل جذب

نیروها

**باشد کار مدرسه بالاترین مسؤولیت است.** مدیری که مترصد این است که کار دیگری پیدا کند و برود، به درد این کار نمی‌خورد. وقتی آقای علامه کار مدرسه را شروع کرد، بر این باور بود که تا آخر عمر... هیچ کار مهم‌تری ندارد. لااقل مؤسس مدرسه باید باورش این باشد. مبادا در آینده، اگر کار سودآوری پیدا شد، مدرسه را تعطیل کند! اگر مؤسس مدرسه هدف را خوب بشناسد، می‌کوشد و افراد مناسب و هدفمند و بادغدغه را به دور خویش جمع می‌کند.

آقای علامه رحمه‌الله‌علیه در مورد کوچک‌ترین موضوعات دقت داشتند؛ مثلاً اگر فردی دوسه‌بار دیر به شورا می‌آمد، با استدلال و ذکر آیات توضیح می‌دادند که خُلف وعده نادرست است! در یکی از جلسات هیأت‌امنا، یکی از اعضا گفت که دوست دارد پسرش در هیأت‌امنا جانشین او باشد. آقای علامه با صدای بلند و شیبیه فریاد و پرخاش، گفتند: مگر سلطنت است؟! بچه‌ام، بچه‌ام!... مگر بچه‌بازی است؟! ایشان با قدرت، از این که این‌روال جریان یابد و در آینده، کار مدرسه به انحراف بیفتد، جلوگیری کردند؛ وگرنه آن پسر نیز فرد بی‌راهی نبود و از مدارس خودمان فارغ‌التحصیل شده بود.

**دومین اصل، توجه به شورا است.** وقتی نظام مدرسه بر شورا استوار

است، کسی «حقّ و توتو» ندارد؛ وگرنه اعتبار شورا و نظام مدرسه و انگیزه‌ی

هم کاران از بین می‌رود. مرحوم آقای علامه روحیه‌ی مدیریتی عجیبی داشتند. اگر چیزی در شورا مطرح می‌شد و شورا تصمیم می‌گرفت، به هیچ‌عنوان، و تو نمی‌کردند و برای تغییرش، آن را دوباره در شورا مطرح می‌کردند. اگر موضوعی را هم می‌خواستند بدون نظر شورا اجرا کنند - که این را حقّ مدیر می‌دانستند - در شورا مطرح نمی‌کردند؛ اما هیچ‌گاه با نظر شورا مخالفت نمی‌کردند. این که می‌گویند: آقای علامه یک‌باره تصمیم می‌گرفت و عمل می‌کرد، در این چارچوب بود. خاطر من هست یک‌بار در شورا تصمیم گرفتیم که حقوق معلّم‌ها را دوباره بگیریم. جلسه که تمام شد، همان شب آقای علامه نکته‌ای به ذهنشان رسیده بود. فردا صبح دوباره همه را به شورا دعوت کردند و گفتند: این که تعیین کردید حقوق‌ها دو برابر شود، از کجا می‌خواهید تأمین کنید؟ ماه اول و دوم می‌دهیم؛ اما ماه‌های بعد چه؟ گفتیم: از پدر و مادرهای بگیریم. ایشان نگران بودند که بدین دلیل، از کیفیت کار مدرسه کم شود. به همین خاطر، نظر را برگرداندند و تصمیم شورا عوض شد.

مدرسه‌ای دخترانه از بنده دعوت کردند که در شورای آن‌ها شرکت کنم. از مدیران خواستم که معاون‌های مدرسه نیز باشند. جلسه که تشکیل شد، از همه خواستم بروند و از درون مدرسه، نظرات نفرات اصلی و دست‌اندرکاران را بگیرند و بیاورند. نظرات که آمد، آن‌ها را در جلسه خواندیم و فضا به گونه‌ی عجیبی شد و خیلی اثرگذار بود. گفت‌وگوهایی شد و به این نتیجه رسیدیم که میان کارکنان اصلی مدرسه اختلاف نظر فاحشی وجود دارد. گفتیم: وقتی میان نفرات اصلی مدرسه اتفاق نظر وجود ندارد، چه‌طور می‌خواهید مدرسه را اداره کنید؟! هسته‌ی اصلی مدرسه مانند هسته‌ی سلول است. به آن‌ها گفتیم: بروید در مورد

شورای مدرسه،  
عامل هم‌افزایی  
نیروها

این موضوعات آن قدر با هم صحبت کنید تا به یک نظر واحد برسید. این کار را کردند و خیلی رشد کردند. ابتدا به بنده گفتند که در مورد فوق برنامه اظهار نظر کنم؛ اما من می دانستم که تا وقتی در اصول کار، اتفاق نظر نباشد، کارها زمین می ماند و سوء برداشت پیش می آید.

### سومین اصل انتخاب دانش آموز از خانواده‌ی خوب است. وقتی

خانواده‌های خوب در مدرسه جمع شدند، خودشان مدرسه را کنترل می کنند و نمی گذارند معلّم یا دانش آموزی خلاف کند. در مقطع راهنمایی، دانش آموز نابه‌ای داشتیم. یکی از مادران در سفر شمال، این دانش آموز را به همراه مادرش دیده بود که بی حجاب است. آن مادر به مدرسه منتقل کرد که: نمی شود این دانش آموز کنار بچه‌های ما باشد. اگر پایه‌ی کار درست باشد، سیستم درست کار خواهد کرد. اگر مدیر مدرسه‌ای که در یک نظام صحیح قرار دارد، از اصول انحرافی پیدا کند، معلّمان و اولیا نمی گذارند.

### چهارمین اصل این است که کیفیت فدای کمیت نشود. علوی به

کار کوچک و با کیفیت اعتقاد داشت و کارش را با یک کلاس کم‌تر از ۳۰ نفر شروع کرد. وقتی آقای علامه می خواستند مدرسه را تأسیس کنند، کار را در محدوده‌ی کوچکی آغاز کردند و به اندازه‌ای که می توانستند، به خوبی آن را پیش بردند. خلاصه این که اگر کار را درست و با کیفیت و کمیت متناسب شروع کنیم، به مرور رشد می کند و رنگ و بوی علوی می گیرد. مدیر خوب در ابعاد مختلف، از متخصصان استفاده می کند؛ بی آن که تنها به یک الگو تکیه کند. خودش به دنبال بهترین الگوها می رود؛ برنامه‌ریزی می کند... و پیش می رود. لذا برای توصیه به تأسیس مدارس جدید، اهمّیت مدیر را خوب توجیه و تأکید می کنیم. روح حاکم بر مدرسه

چون که کاری، در  
زمین اصل، کار!

تقدّم کیفیت بر  
کمّیت

باید ترکیبی از نقش‌آفرینی افراد و شکل‌گیری نظام و سیستم یک‌پارچه باشد.

کار این پروژه‌ی شما می‌تواند مستند کردن فعالیت‌های انجام‌شده و توصیه‌هایی باشد که مدیر و مؤسس مدارس تجربه‌دار به علاقه‌مندان تازه‌آغاز کرده‌ی امر تعلیم و تربیت - که درصدد تأسیس مدرسه‌اند - داده‌اند. نقشه‌ی راهی که تا به حال جواب داده است، می‌تواند شروع خوبی برای تدوین باشد. مؤسسه‌ی متن می‌تواند این کار را بکند و به مدارس متقاضی نیز مشاوره بدهد. این موضوع تا به حال مکتوب نشده و برای ارائه به نیروهای باسابقه‌ی مدرسه آماده نشده است.

اخیراً ما موضوعی را به بحث گذاشته‌ایم که: چرا نیروهای باسابقه را راحت از دست می‌دهیم؟ یک ایده این است که در امر تأسیس و راه‌اندازی مدارس جدید، افراد با تجربه‌ی بازنشسته را به عنوان مشاور مدارس معرفی کنیم. افرادی را داریم که وقتی از محیط‌های ما رفتند، توانستند یک مؤسسه را اداره کنند. اصول کار را باید مکتوب کرد و در اختیار متقاضیان تأسیس مدرسه گذاشت و گفت: اگر می‌خواهید این راه را بروید و این روند را ادامه دهید، می‌توانیم جزئیات بیش‌تری را به‌مرور، در اختیارتان بگذاریم. آن مدرسه هم باید قبول کند که تا مدتی... بر کارش نظارت وجود داشته باشد. بدین ترتیب، مؤسسه‌ی متن می‌تواند طبق یک تفاهم، به مرکزی برای مشاوره‌ی تأسیس مدرسه و هدایت آن تبدیل شود.