



سرشناسه: خواجه‌پیری، اکبر، ۱۳۳۴ -

عنوان و نام پدیدآور: دبستان شماره دو: گفتگو با اکبر خواجه‌پیری، مدیر دبستان علوی شماره ۲/گفت‌وگوکنندگان سیدعبدالحمید ابطی... [و دیگران]؛ تدوین محمد ضیایی مؤید؛ [برای] موسسه مطالعات تعالی نسل(متن).

مشخصات نشر: تهران: نشر بهشت، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۰۰ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۷-۴۰۰

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

یادداشت: گفت‌وگوکنندگان سیدعبدالحمید ابطی، ایمان

روشن‌بین، حسن سعیدیان، محمد ضیایی مؤید.

موضوع: خواجه‌پیری، اکبر -- مصاحبه‌ها

موضوع: موسسه فرهنگی علوی. دبستان علوی شماره دو

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

موضوع: School principals -- Iran -- Tehran-- Interviews

شناسه افزوده: ابطی، سیدعبدالحمید، ۱۳۴۵ -

شناسه افزوده: ضیایی مؤید، محمد، ۱۳۶۲ -

شناسه افزوده: موسسه مطالعات تعالی نسل(متن)

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ۹خ۹ الف/۲۸۳۱/۹۲۴ LB

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲۰۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۷۷۳۸۳

عنوان: دبستان شماره دو: گفت‌وگو با اکبر خواجه‌پیری، مدیر

دبستان علوی شماره ۲

گفت‌وگوکنندگان: سیدعبدالحمید ابطی، ایمان روشن‌بین،

حسن سعیدیان، محمد ضیایی مؤید

تدوین: محمد ضیایی مؤید

ویرایش: سید علی رضوی، محمد هنرمندی

ناشر: نشر بهشت

نوبت و تاریخ انتشار: پاییز ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰,۰۰۰ ریال

تلفن مؤسسه‌ی متن: ۲۲۲۲۶۱۵۰ - ۲۲۲۵۸۱۵۴

Email: info@mmtn.ir



گفت و گو با اکبر خواجہ پیری

# دبستان شہارہ دو

مدیر دبستان علوی ۲





روند تاسیس یک مدرسه



## ۶ روند تأسیس یک مدرسه

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

خوش‌بختانه یا متأسفانه، مراجعه به مدارس شبیه علوی زیاد شده است. خوش‌بختانه از این جهت که عده‌ای به این فکر افتاده‌اند که کارهای جدید انجام بدهند و دوست دارند با استفاده از سوابق این مدارس، مدرسه‌ی خوبی تأسیس کنند. متأسفانه از این جهت که مدارس ما بر اساس تجربه‌ی گذشته‌ی خود عمل می‌کنند و شاید بازبینی و بازپروری لازم را طی این سال‌ها نداشته‌اند؛ در حالی که روش‌ها و کارها در

راهنمایی هدفمند  
به مدارس  
تازه‌تأسیس

---

زمان‌های مختلف با یک‌دیگر فرق می‌کند. زمانی که مرحوم علامه کار را شروع کرد، اوضاع با امروز متفاوت بود. متأسفانه، خود این مدارس به‌خاطر فشارهای مختلف از جوانب گوناگون، کم‌تر توانسته‌اند به آن اندازه که باید و شاید، به خود بپردازند و بازپروری داشته باشند. زحمات و تلاش‌های زیادی بوده است؛ اما با انتظاری که داشته‌ایم، هنوز فاصله داریم. تأثیر عوامل و موانع بیرونی مانند مسائل اجتماعی، مالی و خانوادگی را نیز باید مدنظر داشت. با وجود این، سعی کرده‌ایم اصولی را حفظ کنیم.

مسأله‌ی دیگر این‌که افراد متنوعی به ما مراجعه می‌کنند. آن‌شخص از لبنان با هزینه‌ی بسیار آمده بود و مدام به دنبال دیدن آزمایشگاه ما می‌گشت. قرار بود یک‌هفته بماند و قصد داشتیم مبنای مدرسه‌داری را برایش توضیح بدهیم؛ اما آن‌قدر اصرار کرد تا بالأخره آزمایشگاه را

دید و سریع رفت! این اندازه بینش نداشت که اصل کار را بشنود؛ فقط به ظاهر توجه داشت. از این جا که رفت، شنیدیم وسایل آزمایشگاه ما را برای مدرسه‌ی خود سفارش داده است. از سوی دیگر، افرادی از اتریش آمده بودند و یک صبح تا عصر این جا بودند. می گفتند: مجبوریم برویم؛ وگرنه می خواهیم یک روز دیگر هم بمانیم و بشنویم. یکی از مدیران موقّق مدارس قزوین تنها اسم علوی به گوشش خورده بود. یک سال کامل دوشنبه‌ها صبح از قزوین به تهران می آمد. حدود ساعت ۸/۵ می رسید و تا ساعت ۴ بعدازظهر در مدرسه بود و دوباره به قزوین برمی گشت. در کلاس‌ها می نشست و با افراد مختلف صحبت می کرد. از آن سال، مرتّب تماس می گیرد و می گوید: به میان شما آمدم و از شما شدم. نماینده‌ی شما در این جا شده‌ام و مؤسسه‌ی ما زیر و رو شده است. از یک سال آمدن به علوی، به خودم تبریک می گویم. این اندازه مراجعان ما با یک دیگر فرق می کنند.

نکته‌ی دیگر این که به علل مختلف، برخی کارهای ما در بسیاری از جاها قابل پیاده کردن نیست؛ مثلاً نظام مدارس ما بر اساس شوراست. یک بار مرحوم علامه کرباسچیان با بنده تماس گرفت و کارهایی را فرمود تا بنده انجام دهم. گفتم: چشم! گفت: چون من گفتم، می گویی «چشم» یا به این کارها ایمان داری؟ گفتم: چون شما فرمودید. لحن ایشان عوض شد و فرمود: نه‌نه جونم! مبادا این کارها را انجام بدهی! گفتم: چرا؟ فرمود: تا کسی به کاری ایمان نداشته باشد، آن را درست انجام نمی دهد. بیا دلایل مخالفت خود را بگو! نزد ایشان رفتم و دلایل خود را گفتم. با سعه‌ی صدی که داشت، خیلی راحت گفت: جونم! من نفهمیدم. نمی دونستم. نکند انجام بدهی!

ما در سال‌های متمادی، از شوراهای متعدّد نتیجه گرفته‌ایم. شاید تعداد شوراهای ما زیاد به نظر برسد؛ اما افرادی که در شورا گرد هم می‌آیند، گفت‌وگو می‌کنند و به کار دل می‌دهند. اگر کسی به اصول ایمان نداشته باشد، نمی‌تواند کار را ادامه بدهد. وقتی ده‌پانزده نفر در شورا می‌نشینند و در مورد موضوعی صحبت می‌کنند، تمام دلایل و نظرات را می‌شنوند و وقتی می‌خواهند کاری را اجرا کنند، حمایت کلّ شورا را به همراه دارند. شاید به نظر برسد تعدّد شوراهای باعث کندی کار شود؛ اما عملاً چون افراد نسبت به کار توجیه می‌شوند، فرایندها سریع‌تر پیش می‌رود. شاید تنوع شوراهای مدرسه‌ای ما در هر مدرسه‌ای قابل اجرا نباشد.

✦ **با توجه به این تنوع مراجعه، اولین اقدامی که در مشورت دادن به مراجعان انجام می‌دهید، چیست؟**

**ابتدا اهداف اولیه و خلوص نیت مرحوم علامه، روزبه، حاج مقدّس<sup>۱</sup> و... را بیان می‌کنیم.** می‌خواهیم ببینیم بر چه اساس می‌خواهد تربیت کند. آیا عمر، آبرو و پولش را گذاشته تا بچه‌مسلمان باسواد تربیت کند یا صرفاً می‌خواهد مدرسه بنا کند؟ گروهی از دانشگاه آزاد آمده بودند و می‌خواستند مدارس سما را که حدود ۸۰۰ واحد بود، اداره کنند. می‌گفتند: تجربه‌ی علوی را بدهید، ببریم استفاده کنیم. گفتیم: انتقال تجربه به

تعیین هدف،  
نخستین گام

۱. مرحوم حاج شیخ میرزا هادی تهرانی معروف به حاج مقدّس رحمته‌الله (۱۲۸۰-۱۳۳۶) از شاگردان مرحوم حاج شیخ مرتضی زاهد رحمته‌الله است. وی از وعاظ صاحب‌نفس و از روحانیان بااخلاص و اهل زهد تهران بود که در میان بازاریان متدین آن زمان، تأثیرگذاری بسیار داشت. آن مرحوم در تأسیس مدرسه‌ی علوی، یکی از هم‌فکران و پشتیبانان فکری و مالی مرحوم علامه کرباسچیان به‌شمار می‌رفت.



این راحتی نمی‌شود! ببینید می‌خواهید چه کار کنید. سؤال هایتان را بیاورید. اگر تجربه‌ای داشته باشیم، در اختیار شما می‌گذاریم. رفتند و با ۱۸ صفحه سؤال آمدند. دکتر سبحانی<sup>۱</sup> و هم‌کاران ایشان کارشناسی قشنگی انجام داده بودند؛ مثلاً در موضوعات نظامت، قرآن، نماز و... سؤالاتی کاربردی پرسیده بودند. یک‌سال کامل روزهای دوشنبه ساعت ده تا دوازده آمدند. فرد تندنویسی همراه آن‌ها بود که گفت‌وگوها را یادداشت می‌کرد. بعد از آن‌ها، ما خودمان تجارب خود را در مدرسه مدون کردیم. هرچند سال یک‌بار نیز این جزوات را به‌روز می‌کنیم. مرحوم دکتر خسروی می‌فرمود: ما روی گنج‌هایی نشسته‌ایم که خودمان از آن‌ها بی‌خبریم. اگر از مدرسه برویم، این تجارب از بین می‌رود. به همین خاطر بود که بعد از فوت مرحوم علامه کرباسچیان، تدوین آثار ایشان را با جدّیت پی‌گیری کردند؛ اما ای کاش، در زمان حیات ایشان، سؤال‌های بیش‌تری از ایشان می‌پرسیدیم! کتاب‌هایی که از ایشان چاپ شده، گنجینه‌ی عظیمی است. البته باید توجه داشت که برخی صحبت‌های ایشان مربوط به زمان خودش بوده است و گاه نمی‌توان تکیه کلام‌های ایشان را در کلاس‌های درس اخلاق، به دیگران نیز توصیه کرد.

**بنابراین، اولین مطلب این است که باید هدف روشنی از تأسیس مدرسه داشته باشند؛ آیا می‌خواهند از تأسیس مدرسه‌ی غیرانتفاعی، انتفاع ببرند؟ این نیت با هدف علامه سازگار نیست. مسؤول غیرانتفاعی**

۱. عبدالرضا سبحانی (متولد ۱۳۳۰ در اراک) دارای کارشناسی علوم تربیتی و کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی است که سوابق تدریس و اجرایی فراوانی دارد و اکنون استادیار دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه فرهنگیان است. وی که در حوزه‌ی تعلیم و تربیت به پژوهش و تدریس می‌پردازد، دارای کتب و مقالات متعددی در این زمینه است.

منطقه‌ی ۱۲ می‌گفت: بیش از ۱۳۰ مدرسه‌ی غیرانتفاعی تعطیل شده است. برخی از این مدارس ورشکست شده‌اند یا چون سودده نبوده‌اند، آن را تعطیل کرده‌اند. در همین نزدیکی، مدرسه‌ای بود که از یک خانه‌ی بسیار کوچک شروع شد و از طریق اولیا کار را وسعت دادند؛ اما همین که داخل طرح عمرانی افتاد، آن را فروختند و رفتند! درست نیست که وقتی مؤسسان، زمینی را برای تأسیس مدرسه می‌گیرند و با کمک‌های خیران و اولیای دانش‌آموزان آن را تجهیز می‌کنند، بتوانند به راحتی آن‌جا را تعطیل کنند یا بفروشند و بروند. نباید این قدر پایه‌های قانونی تأسیس مدرسه سست باشد!

متأسفانه قانون مدارس غیرانتفاعی چندان محکم نیست یا به آن، عمل نمی‌شود. معلوم نمی‌شود چه قدر پول بانیان بوده و چه قدر از مردم و دولت گرفته شده است. پایه‌ی خیلی از مدارس غیرانتفاعی سست است. این پایه یا باید از طریق مذهب محکم شود، مانند کار مرحوم علامه یا از طریق قانون. آقای علامه تمام مدرسه را به صورت خیریه قرار داد و اکنون هیچ کس مالک آن نیست. اگر تعطیل شود، در اختیار یکی از مراجع تقلید قرار می‌گیرد و باید در همین کارهای فرهنگی صرف شود؛ حتی هیئت امنای علوی نیز به صورت موروثی انتخاب نمی‌شوند. از سوی دیگر، قانون نباید بگذارد کسی که از دولت برای مدرسه زمین گرفته است، بتواند آن را راحت بفروشد!

✎ بعد از تثبیت اهداف، باید چه کار کنند؟

باید یارگیری خوب و مناسبی داشته باشند. مرحوم علامه افرادی

مانند حاج مقدّس، روزبه، خرّازی، رحیمیان، گل‌زاده‌غفوری<sup>۱</sup> و... را کنار خود جمع کرد که با او هم‌نظر، هم‌سو و هم‌فکر بودند. از افراد دیگر نیز استفاده می‌کنیم؛ اما مؤسّسان باید با یک‌دیگر هم‌نظر باشند. وقتی یک نفر از اعضای اوّلیه اندکی «منم» پیدا کرد، آقای علامه او را با داد و بیداد از مدرسه بیرون کرد. همسان‌سازیِ روشِ فکری و کاری از ضروریّات اصلی کار است. بعد از این اقدام، روش شورایی مفید واقع می‌شود.

**در گام بعد، ساختار مدرسه را پیش روی مراجعه‌کننده می‌گذاریم که نقش‌های مختلف مدرسه‌ای را نشان می‌دهد.** می‌گوییم: مدرسه‌ی ما این ترکیب را دارد. کارهای هرواحداً را نیز توضیح مختصری می‌دهیم. سپس می‌گوییم: اما معلوم نیست این کارها را شما نیز بتوانید در شرایط خودتان انجام دهید. باید عوامل انسانی، مالی و... دیده شود. ما در علوی نیز همین کار را می‌کنیم. سال ۱۳۵۶ با آقای کرباسچیان<sup>۲</sup> و آقای دوایی برای بازدید مدارس، به انگلیس رفتیم. کارهایی که انجام می‌دادند، برای آن‌ها شدنی بود؛ مثلاً دانش‌آموز سال نهم وارد کارگاهی می‌شد که دارای ماشین‌هایی صنعتی بود که

قدم‌های بعدی  
برای حرکت در  
مسیر درست

۱. شادروان علی گل‌زاده‌غفوری (۱۳۸۸-۱۳۰۲) حقوق‌دان و نویسنده و استاد دانشگاه که تحصیلات دینی خود را در نجف و قم به اتمام رساند و در کنار آن، کارشناسی‌ارشد حقوق را از دانشگاه تهران و دکتری حقوق قضایی خود را نیز از دانشگاه سوربن فرانسه گرفت. هم‌چنین به همراه شهید بهشتی، شهید باهنر و سیّد رضا برقی، نگارش کتاب دینی آموزش‌وپرورش زمان شاه را به عهده داشت. وی در دوران طلبگی در قم، از دوستان آقای علامه بود و در دبیرستان علوی، درس زبان انگلیسی، عربی، قرآن، فقه، فلسفه و منطق تدریس می‌کرد (۱۳۵۷-۱۳۳۵).

۲. محمّدحسین کرباسچیان (متولّد ۱۳۲۸) فارغ‌التحصیل دوره‌ی ۶ علوی و دارای لیسانس مهندسی شیمی از دانشگاه شیراز، پسر ارشد مرحوم آقای علامه و مدیر کنونی دبیرستان علوی است. برای آگاهی بیشتر درباره‌ی او، رک: گفت‌وگو با محمّدحسین کرباسچیان، مدیر دبیرستان علوی (در دست انتشار).

آن موقع، اصلاً در صنعت ما وجود نداشت! وسعت کارگاه به اندازه‌ی نصف مدرسه‌ی ما بود. فارغ‌التحصیل آن مدرسه دست به آچار و کاربلد بود. ما هم دوست داشتیم این‌طور باشد؛ امّا شرایط آن را نداشتیم. سعی کردیم تا حدّی آن کارها را انجام دهیم. متأسّفانه فارغ‌التحصیلان مدارس و دانشگاه‌های ما دنبال می‌گردند.

بعضی‌ها، برخی از پست‌های مدرسه‌ی ما را نمی‌شناسند؛ مانند پدر کلاس یا معلّم‌راهنما. این‌ها را توضیح می‌دهیم و به او می‌گوییم: برو ببین چه قدر از این گام‌های نخست را می‌توانی برداری. مهمّ است که مطابق روش آقای علامه آهسته‌آهسته کار را پیش ببرند. آقای علامه با یک‌پایه‌ی سیزده‌نفره کار را شروع کرد. اطرافیان می‌گفتند: دخل و خرج نمی‌سازد! امّا ایشان بر حرف خود استوار بود و بعد از آن که مدرسه پا گرفت، دبستان را نیز تأسیس کرد تا ورودی‌های دبیرستان نیز هماهنگ‌تر باشند. علوی نیز به‌مرور توسعه پیدا کرد. همین الآن نیز سعی داریم تعداد دانش‌آموزان علوی را زیاد نکنیم. حرف آقای علامه این بود که: علوی را به‌عنوان مادر نگاه‌دارید! در کنارش هم فارغ‌التحصیلان را تشویق و تحریک می‌کرد که مدرسه تأسیس کنند. **قدم به قدم و آهسته پیش‌رفتن مهمّ است.** کسانی که به این روش کار کرده‌اند، موفق شده‌اند؛ امّا آن‌هایی که کار را بزرگ شروع کردند، نتوانستند کیفیت را نگاه‌دارند. مدرسه‌ی ما برای ۳۶۰ دانش‌آموز، حدود هفتاد‌هشتاد نفر کادر دارد. مدرسه‌ی تازه‌تأسیس نمی‌تواند این تعداد نیرو پیدا کند و اگر بیابد، نمی‌تواند هماهنگ کند. بنابراین، کسی که می‌خواهد مدرسه تأسیس کند، باید ببیند از چه مقدار می‌تواند شروع کند. کار را نیز باید گام به گام شروع کند. مهمّ است که علوی را با

شرایط خودشان تطبیق بدهند.

## ❖ چگونه آن‌ها را متوجه می‌کنید که باید مطابق موقعیت خودشان، کار را شروع کنند؟

چند معلم از تبریز آمده بودند که می‌خواستند مدرسه تأسیس کنند و مدارس مختلفی را در مشهد، اصفهان و قم بازدید کرده بودند. اولین توصیه‌ی ما این بود: کدام یک از شما می‌خواهد کار را شروع کند؟ گفتند: با هم. پرسیدم: چند سال سابقه‌ی آموزش و پرورش دارید؟ معادل سابقه‌ی آن‌ها سه سال هم نمی‌شد! گفتیم: **مدرسه، بدون هیئت‌امنا یا پشتیبان آبرویی، فکری و مالی نمی‌شود.** به چه عنوان مردم اعتماد کنند و بچه‌هایشان را پیش شما امانت بگذارند؟! باید افراد آموزش و پرورشی و کار کرده می‌آوردند. پرسیدم: چه کسی را می‌خواهید به عنوان مدیر بگذارید؟! شما با این سابقه‌ی کار، مناسب مدیریت نیستید. از میان آموزش و پرورشی‌های بازنشسته، کسی را که مؤمن باشد و به درد بخورد، بیاورید؛ نه از طرف خودتان، بلکه از طریق هیئت‌امنا مدیر قرار بدهید. باید هیئت‌امنا این اختیار را داشته باشد که اگر ضروری دید، مدیر را بردارد.

توصیه‌ی بعدی ما این بود که: **چند آموزش و پرورشی با سابقه برای کار با بچه‌ها بیاورید.** اگر تجربه‌ی علوی را به آن‌ها بدهم، مانند مواد خشک و خام است که باید توسط معلم با تجربه بومی شود. بنده نمی‌دانم در تبریز چه خبر است. خانواده‌های تبریز را نمی‌شناسم؛ نمی‌دانم چه تعاملی با مدرسه خواهند داشت. مهم است مدرسه در کدام منطقه‌ی شهر تبریز باشد. فرهنگ و توان مالی آن منطقه مهم است.

کاری را که در شمال تهران می‌توان انجام داد، نمی‌توان در جنوب شهر عیناً تکرار کرد. فرهنگ مدارس نیکان، احسان و روزبه که بالای شهر به حساب می‌آیند، مقداری با علوی فرق می‌کند؛ فرهنگ علوی نیز با مدارس شهری فرق می‌کند.

به همین خاطر، در شرایطی بازدید از مدارس شبیه علوی یکی از آفت‌های مدارس نوپاست. چندسال عده‌ای از مدیران مدارس شهرستان‌های دیگر را برای آموزش به تهران می‌آوردند و از مدرسه‌ی ما نیز بازدید می‌کردند. می‌پرسیدم: هدف شما از آوردن این مدیران به علوی چیست؟ چه چیزی برایشان بگویم؟ می‌گفتند: هرچه صلاح می‌دانید، بگویید. نظر بنده این بود که برخی داشته‌های علوی برای این‌ها غصه می‌شود. مدیر مدرسه‌ای که سرویس بهداشتی درستی ندارد، با دیدن سالن آمفی‌تئاتر علوی، انگیزه‌ی کار را از دست می‌دهد. به این مدیران می‌گفتم: وضع امروز علوی را نبینید! وقتی سال‌های اولیّه‌ی تأسیس علوی، من دانش‌آموز بودم، در خانه‌ای بودیم که گربه لانه نمی‌کرد! وقتی ما به ساختمان جدید دبیرستان رفتیم، سقف آن‌خانه ریخت. ناهارخوری ما در زیرزمین تاریک بود. نمی‌توانید وضع الآن علوی را الگو قرار دهید. حتی اگر پول هم داشته باشید، نمی‌توانید. امکانات به پشتوانه‌ی تجربه و زحمت نیاز دارد. مرحوم علامه از صفر شروع نکرد؛ از زیر صفر شروع کرد! خودش می‌گفت: می‌رفتم از تجار بازار گدایی می‌کردم! با همه‌ی این دقت‌ها و تذکرها، باز هم می‌شنیدیم که این مدیران می‌گفتند: این‌ها تمکن مالی دارند! بعد از مدتی، با آمدن آن‌ها مخالفت کردم. معتقد بودم که به ضرر خود آن عزیزان است. از کاری که می‌توانند در منطقه‌ی خودشان انجام بدهند

نیز باز می‌مانند. امروز اگر کسی بیاید، به دوستان می‌گویم: همه‌ی مدرسه را نشان ندهید! نه از روی بخل، بلکه به این خاطر که روحیه‌ی کار در منطقه‌ی خود را از دست می‌دهد. ما دست و دل‌بازیم و خسیس نیستیم که مدرسه را نشان بدهیم؛ اما چه لزومی دارد سالن اجتماعات مدرسه‌ی ما را ببیند؟! نباید سالن پینگ‌پنگ را به او نشان داد؛ همین که اتاق‌های دم‌دستی و یک طبقه‌ی کلاس‌ها را ببیند، کافی است. اگر به مریض دُر بالای از دارو را بدهیم، او را می‌کشیم!

**نباید دوره‌های آموزشی برای نیروهای این نوع مدارس، بدون برنامه‌ریزی و از سر رفع تکلیف باشد.** باید برای کسانی که علوی را می‌بینند، توضیح بدهیم که پنجاه‌سال سابقه پشت ظاهر مدرسه است. معلوم نیست این‌که بیایند علوی را ببیند، برای آن‌ها مفید باشد. **ابتدا باید دید افراد را درست کرد؛ سپس مدرسه را به آن‌ها نشان داد.** بعد از تصحیح دیدگاه است که می‌توان کتاب‌خانه و آزمایشگاه را به او نشان داد. اگر از ابتدا سایت کامپیوتر را به او نشان بدهیم، با بضاعت مدرسه‌ی خود مقایسه می‌کند و هدفش گم می‌شود.

**دید درست این است که ابتدا اهداف و سپس روال‌های کاری مدرسه را بفهمند.** باید امکانات آن‌ها را بدانیم و چند قدم جلوتر را به او نشان بدهیم؛ اگر در نقطه‌ی ۳۰ است، ۴۰ را ارائه کنیم. متأسفانه عقل اغلب ما به چشمانمان است. اگر در همین اتاق، صندلی‌های معمولی ردیف شده بود، اثر نامطلوب کم‌تری داشت. افرادی که از مناطق محروم می‌آیند، با دیدن امکانات مدرسه‌های شبیه ما، مسیر را گم می‌کنند. وسعت دادن به دید کسی که به ما مراجعه می‌کند، بسیار مهم است. مدرسه که تنها آزمایشگاه و ساختمان نیست! فوق‌برنامه و نماز

هم داریم. متناسب با اهداف و امکانات آن‌ها، راهنمایی‌شان می‌کنیم. ابتدا دفترچه‌ی آشنایی با مدرسه را به آن‌ها می‌دهیم. برای کسانی که می‌خواهند فقط یک جلسه مدرسه را ببینند، چندان وقت نمی‌گذاریم. برای ما محترم‌اند؛ اما با یک جلسه، چیزی دستگیرشان نخواهد شد. شخصی از لبنان آمده بود و بیش‌تر به دنبال این بود که مؤسسه‌ای داشته باشد. متوجه شدیم در مدرسه‌ی آن‌ها، دختر و پسر قاطی‌اند. وقتی اعتراض کردیم، گفت: مگر در کوچه و خیابان با هم نیستند؟! نباید با ایجاد محدودیت، حساسیت درست کنیم. نگاه او به مدرسه با نگاه ما فرق داشت. حرف‌های ما برای او بی‌معنا بود. دادن چارت سازمانی مدرسه به او، اسراف یک‌ورق کاغذ بود؛ چون برایش فایده‌ای نداشت. او آمده بود تا آزمایشگاه و کتاب‌خانه‌ی ما را ببیند و برود. اهداف او از تأسیس مدرسه غیر از اهداف مرحوم علامه بود.

نگاه کلی را بنده توضیح می‌دهم و امور آموزشی، تربیتی و پرورشی را سایر هم‌کاران می‌گویند. برای این‌دوستان مشخص کرده‌ام که در ابتدا تا چه حدی بگویند و مشخص است هرقدر گیرایی بود، بگویند، نه بیش‌تر. گاهی معلمی با بیست‌سی سال تجربه‌ی مفید از مدرسه‌ی ما بازدید می‌کند و گاهی یک‌نیروی تازه‌کار. باید به تفاوت آن‌ها توجه داشت.

**فرمودید: ابتدا باید هیئت مؤسس مدرسه مشخص شود. گام بعد چیست؟**

هدفمندی کار. هیئت‌امنا باید هدف کار را مشخص کنند. سپس باید مشورت بگیرند و مدارس نمونه را ببینند. بعد آن را با محیط و فرهنگ خودشان تطبیق دهند و خود را برای مدرسه‌داری آماده



**کنند.** پس از آن، می‌توانند معلّم خوب پیدا کنند و باید با یک کلاس شروع کنند. بعد از آن هم باید از تجارب مدرسه‌ی نمونه استفاده کنند؛ البته به شرط تطبیق با فرهنگ خود. لازم است به این سمت بروند که دستشان در گزینش معلّم باز شود؛ معلّم خوب بگیرند یا معلّم تربیت کنند. حاج آقای رئوف در مدرسه‌ی سیدالشهداء علیه السلام یزد، ابتدا تربیت معلّم باز کرد و به مدت دوسال، برای تمام مقاطع معلّم تربیت کرد. البته دست همه در تکرار این تجربه باز نیست. کسی می‌تواند این کار را انجام بدهد که دستش باز باشد و فهم این کار را داشته باشد. اما اگر در سال اول، ۲۰۰ دانش‌آموز را در تمام مقاطع ابتدایی ثبت‌نام کند، مدرسه نابود می‌شود. باید مدرسه را به تدریج گسترش داد.

ما در مدارس خودمان معلّم تربیت می‌کنیم. در دبستان علوی شماره‌ی ۲، جوانی را می‌آوریم و کنار دست فرد باتجربه قرار می‌دهیم و کارهای کوچک اما مهم را انجام می‌دهد. درس کوچکی را نیز به او می‌دهیم؛ مثلاً این فرد به‌عنوان معاون اجرایی دوره زیر نظر سرپرست دوره کارهایی مانند نظارت بر نماز، دیدن تکالیف، بردن بچه‌ها به استخر، دیدن کلاس معلّم‌ها، تصحیح ورقه‌ها و... را انجام می‌دهد. تقریباً تا پایان سال، نبض دوره دستش می‌آید. بعد از چندسال که معاون اجرایی دوره بود و سر کلاس رفت، می‌توان او را پدر کلاس گذاشت. همه‌ی مسؤولیت بچه‌های کلاس بر عهده‌ی پدر کلاس است. مدرسه‌ی علوی شماره‌ی ۱ نیز به ترتیب دیگری این تربیت معلّم را انجام می‌دهد.

**سعی می‌کنیم از فارغ‌التحصیلان خودمان کمک بگیریم.** این بچه‌ها نهایتاً لیسانس دارند؛ اما دوره‌های تربیت معلّم را ندیده‌اند. پس باید آن‌ها را آموزش داد. بهترین شیوه‌ی جذب نیرو نیز به همین‌روال است.

فارغ‌التحصیلان مدرسه با الفبای کار مدرسه آشنا کنید و می‌توانند اهداف مدرسه را دنبال کنند. راحت‌تر می‌توان آن‌ها را آموزش داد.

حال اگر بخواهند در محیطی مدرسه تأسیس کنند که مدارس شبیه ما وجود ندارند و معلمان آن‌جا مدارس شبیه ما را ندیده‌اند، باید از همان‌ها استفاده کرد؛ ولی باید معلم را ساخت. باید مدارس نمونه را ببینند؛ برنامه‌ی مطالعاتی مطابق توصیه‌ی مدرسه‌ی نمونه داشته باشند. سر کلاس‌های مدارس نمونه بنشینند. معلم‌هایی را که نیاز داریم، باید بسازیم؛ با این مشخصات، معلم وجود ندارد. در برخی مدارس دولتی، معلم به راحتی می‌گوید: امروز کار دارم و نمی‌آیم. مدیر نیز اجازه می‌دهد و کلاس را تعطیل می‌کند و بچه‌ها را مرخص می‌کند. حتی نظارت نمی‌کند که بچه‌ها به خانه می‌روند یا خیر! این معلم و مدیر سواد دارند؛ اما حسّ مسؤولیت ندارند.

**وضع اخلاقی، مذهبی و تربیتی معلم را باید ساخت.** خیلی از نیروی مدرسه‌ی ما صرف تربیت معلم می‌شود؛ برای معلم‌ها شورا و برنامه‌ی مطالعاتی می‌گذاریم. حتی نیروهای باسابقه را نیز رها نمی‌کنیم؛ باید به‌روز باشند. معلم، نباید در دیروز بماند. هر کدام باید برنامه‌ی ارتقای مناسب خودشان را داشته باشند. برای معلم تازه‌وارد، اهداف مدرسه و نکات کلاس‌داری را می‌گوییم و برای نیرویی با ۳۰ سال سابقه، موارد دیگر را. بنده نیز نیاز به آموزش دارم. باید به مقتضای زمان جلو برویم. نباید کسی بگوید «لیسانس علوم تربیتی گرفته‌ام» و تنها با تکیه بر همین مطلب، سر کلاس برود. تربیت معلم، صرف کلاس تربیت معلم نیست؛ کارهای زیادی باید انجام داد. سرپرست‌های هر دوره بر نیروهای جوان نظارت می‌کنند. خیلی از کارهای مدرسه برای تربیت معلم است.

### ❦ چه مدت طول می‌کشد تا یک مدرسه روی پای خود بایستد؟

بستگی به وضعیت کار دارد. مدرسه‌ای که می‌تواند با نیروهای فارغ‌التحصیل و کارکرده در مدارس، شروع کند، با مدرسه‌ای که باید از صفر شروع کند، فرق می‌کند. مدرسه‌ی دوم تا دوازده سال باید صبر کند تا بچه‌های اول ابتدایی، فارغ‌التحصیل شوند و بازگردند. باید صبر داشت؛ نباید عجله کرد. چنین مدرسه‌ای در ابتدا، باید بیش‌تر با مدرسه‌ی مشاور متصل باشد و هر پانزده‌روز یک‌بار، مشورت بگیرند. بعد از آن، به‌مرور... ماهی یک‌بار و سپس سه‌ماه و شش‌ماه یک‌بار، مشورت بگیرند؛ اما خطر آن‌جاست که زودتر از موعد، خودمختار شوند و به‌سلیقه عمل کنند. البته به آن‌ها می‌گوییم: روال ما این است و کارهایی را انجام می‌دادیم که فهمیدیم اشتباه است و دیگر انجام نمی‌دهیم. اگر شما نیز کاری در مدرسه‌ی خودتان انجام می‌دهید که فکر می‌کنید برای ما و بچه‌های ما خوب است، بگویید. برای ما فرق نمی‌کند بچه‌ی مسلمان شیعه کجای عالم مشغول تحصیل است؛ این‌جا یا در شاخ آفریقا. می‌خواهیم بهترین کار را با کم‌ترین خطا انجام دهیم. ادعا نمی‌کنیم کارمان بدون خطاست و تمام آن، مورد تأیید امام زمان علیه السلام است. بعد از پنجاه سال، روال ما این است. فکر می‌کنیم کم‌تر خطا دارد؛ اما اگر پیشنهاد دیگران باعث پیشرفت مدرسه شود، استقبال می‌کنیم.

موفقیت در سایه‌ی  
حرکت آهسته و  
پیوسته

### ❦ رابطه‌ی مدرسه‌ی مشورت‌دهنده با مدرسه‌ی مراجعه‌کننده چگونه

می‌تواند باشد؟

در سال‌های اخیر، از مدارس شهرها و کشورهای دیگر برای کسب تجربه نزد مدارس شبیه ما می‌آیند. هم‌زمان افرادی نیز از تهران به

این مدارس می‌روند. برای تأسیس مدرسه لازم است فردی پیدا شود که به آن شهر مهاجرت کند. انصافاً نیز زندگی در شهر غریب برای این افراد سخت است. اگر ببینیم کار بر مبنای خوبی است و رو به جلو می‌رود، افراد باتجربه‌ی مدارس خودمان را به این مدارس می‌فرستیم. حداقل آخر هفته‌ها بروند تا کلاس‌ها را ببینند و با معلّم‌ها صحبت کنند. از سوی دیگر، مدیری یک‌سال به مدرسه‌ی ما آمد و کسی هم از تهران به آن‌جا رفت و کار نیز موقّق بود. او جزوات ما را گرفت و کپی کرد؛ کلاس‌های ما را دید و در حدّ یک کتاب برای خودش یادداشت نوشت. بیش از حد نیز نمی‌توانیم به این مدارس نیرو بفرستیم. این کارها به ما فشار می‌آورد.

مثلاً برای کار جشن غدیر، برخی مدارس دولتی آمدند و کار را برای آن‌ها توضیح دادیم؛ کتاب‌ها، روزنامه‌ی دیواری و... و روش کار را گرفتند و به مدارس خودشان بردند. سرودی را که دانش‌آموزان باید در آن جلسه اجرا می‌کردند، ضبط کرده بودیم و به آن‌ها دادیم. در جشن گرفتن به آن‌ها کمک کردیم. سعی کردیم در جزئیات به آن‌ها کمک کنیم. چه قدر ما و آن‌ها خوش‌حال شدیم که جشن تمام و کمال برگزار شد. نتیجه‌ی بسیار خوبی بود. بعد از برگزاری مراسم، مدیرها را دعوت کردیم و از آن‌ها تقدیر شد؛ هدایایی نیز تقدیمشان کردیم. دست مدیر مدرسه‌ی دولتی خیلی بسته است؛ اوّلین مشکل او نداشتن منابع مالی و بعد، نداشتن اختیار کار خارج از برنامه است. وقت ندارد؛ امکان دارد اولیا و بچه‌ها نیز نپذیرند. به‌عنوان وظیفه‌ی شرعی و اخلاقی خودمان، این کار را انجام دادیم. از آموزش و پرورش توقّعی نمی‌توان داشت؛ دستش بسته است. هنوز کلاس‌های بسیاری در گوشه و کنار کشور با بخاری نفتی قطره‌ای

کار می‌کند و بودجه و امکانات برای تعویض آن را ندارند. باور بنده این است که اگر از مردم شهرهای بزرگ درخواست می‌کردند، مردم کمک می‌کردند. در همین کار غدیر، اصرار داشتیم از انجمن‌های مدارس خود استفاده کنند. اگر با آن‌ها درست زندگی و رفتار کنیم، کمکِ مدرسه‌اند.

### ❦ اگر مدرسه‌ای در میانه‌ی راه باشد و به شما مراجعه کند، چه‌طور؟

فرقی نمی‌کند. چارت مدرسه را به او نشان می‌دهیم و کارها را به او معرفی می‌کنیم؛ اما تذکر می‌دهیم که باید گام به گام پیش برود و همراه باشد. نمی‌گوییم عین کارهای ما را پیاده کند؛ اصلاً امکان ندارد. فرهنگ آن مدرسه با ما فرق می‌کند و تغییر آن، کار بسیار سختی است. **تغییر نظام مدرسه سخت است. عنصر اصلی این تغییر، مدیر مدرسه است.** باید همراهان خود را توجیه کند. به قول مرحوم علامه، اگر مدیر به کار مؤمن شود، شروع می‌کند به یارگیری. سراغ افراد می‌رود و آن‌ها را به کار مؤمن می‌کند. چهارپنچ نفر که مؤمن شدند، تغییر شروع می‌شود. این تغییر نیز به تدریج خواهد بود. باید مسیر بهبود را متناسب با وضع خودش تشخیص بدهد.

امکان دارد برخی از حرف‌های ما به هیچ‌عنوان برای مدرسه‌ی او مناسب نباشد. نمی‌توان همه‌ی پست‌های مدرسه‌ی علوی را در مدارس دیگر پیاده کرد. ما در مدرسه‌ی خودمان برای فوق‌برنامه دونفر تمام‌وقت و یک نفر پاره‌وقت داریم؛ اما در مدارس دیگر، غالباً یک معلم پرورشی هست و تمام کارها به عهده‌ی اوست. در صورتی که در مدرسه‌ی ما، مسؤول نمازخانه‌ی مدرسه فرد دیگری به غیر از فوق‌برنامه است. قرآن نیز مسؤول خودش را دارد. ما برای درس‌ها و کارهای مختلف مدرسه،

دپارتمان‌هایی مانند نظامت، تربیت، فوق‌برنامه، آموزش و... داریم؛ اما اغلب مدارس اصلاً معاون آموزشی ندارند. در آن مدارس، نظام کاری متفاوتی وجود دارد. این‌مدیر باید کارهای زیادی انجام دهد و باید دانش‌آموز و خانواده‌ها هماهنگ باشند. در این‌دوران، خرده‌فرهنگ‌ها به‌شدت تغییر کرده است. اگر نتوانیم خانواده‌ها را با خود همراه کنیم، خیلی از زحمات هدر می‌رود. دانش‌آموزان در مشت ما هستند و اگر مهارت به خرج بدهیم، می‌توانیم آن‌ها را تغییر بدهیم. معلّم‌ها نیز به مدرسه تن داده‌اند؛ اما مهم‌تر از آن، خانواده‌ها هستند که زحمات مدرسه در گرو همراهی آن‌هاست. **یک حرکت اشتباه خانواده، تمام زحمات مدرسه را در تربیت بچه‌ها به هدر می‌دهد.**