دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

سرشناسه: دوایی، علی، ۱۳۲۲-
عنوان و نام پدیدآور: شور شیرین: گفت‌وگو با علی دوایی، مدیر دبستان و متوسّطه اوّل نیکان / گفت‌وگوکنندگان: محسن جواهری...[و دیگران]؛ تدوین: محمّد هنرمندی، علی ایزدی، محمّد ضیائی‌مؤیّد؛ تهیّه مؤسّسه‌ی مطالعات تعالی نسل (متن)؛ ویرایش محمّد هنرمندی.
مشخّصات نشر: تهران: نشر بهشت، ۱۳۹۸.
مشخّصات ظاهری: ۴۲۶ ص.: مصوّر، نمودار؛ ۱۴٫۵×۲۱٫۵ س‌م.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۷-۵۸-۵
وضعیّت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: گفت‌وگوکنندگان محسن جواهری، محمّد هنرمندی، محمّد ضیائی‌مؤیّد، امیرحسین ورشوچی‌منفرد.
یادداشت: کتابنامه به صورت زیرنویس.
موضوع: دوایی، علی، ۱۳۲۲- -- مصاحبه‌ها
موضوع: مدیران مدارس -- ایران -- تهران-- مصاحبه‌ها
موضوع: School principals -- Iran -- Tehran-- Interviews
شناسه افزوده: جواهری، محسن، ۱۳۴۷- ، مصاحبه‌گر
شناسه افزوده: هنرمندی، محمّد، ۱۳۶۳- ، مصاحبه‌گر، ویراستار
شناسه افزوده: مؤسّسه مطالعات تعالی نسل (متن)
رده‌بندی کنگره: LB ۲۸۳۱ / ۹۲۶
رده‌بندی دیویی: ۳۷۱ / ۲۰۰۹۵۵
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۸۶۲۰۶۷

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

عنوان: شور شیرین: گفت‌وگو با علی دوایی، مدیر دبستان و متوسّطه‌ی اوّل نیکان
گفت‌وگوکنندگان: محسن جواهری، محمّد هنرمندی، محمّد ضیائی‌مؤیّد، امیرحسین ورشوچی‌منفرد
تدوین: محمّد هنرمندی، علی ایزدی، محمّد ضیائی‌مؤیّد
تهیّه: مؤسّسه‌ی مطالعات تعالی نسل (متن)
ویرایش: محمّد هنرمندی
طرح جلد: نوید اسدی
ناشر: نشر بهشت
تاریخ انتشار: چاپ اوّل، تابستان ۱۳۹۹
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

مؤسّسه‌ی متن
تلفن: ۲۲۲۲۶۱۵۰- ۲۲۲۵۸۱۵۴
Website: www.mmtn.ir   Email: info@mmtn.ir

شور شیرین

گفت‌وگو با علی دوایی

مدیر دبستان و متوسطه‌ی اوّل نیکان

دینوک
فروشگاه کتاب دینی

در جاهایی که کارهایی شده و استمرار یافته، چنین عشق‌ها، علاقه‌ها، دوستی‌ها و همدلی‌هایی میان افراد به وجود آمده که آن جا پا گرفته است.

قطار نیکان را آقای علامه و آقای بهشتی به حرکت درآورده‌اند.

اخلاص و نفس آن‌هاست که این مجموعه را حرکت می‌دهد.

من هم سوار قطاری‌ام که آن‌ها هُلش داده‌اند.

ما داریم از جیب آن‌ها می‌خوریم و مدرسه را اداره می‌کنیم.

دینوک

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

ردیف بالا از راست، آقایان: علی دوایی، محمّدعلی فیّاض‌بخش، سیّد عبدالرّضا بهشتی‌شیرازی، حسین سعیدیان، محمّدمهدی کرباسچیان، غلام‌حسین تاجری‌نسب، علی جلایی‌فر.
ردیف پایین از راست، آقایان: سیّد علی محمودی، شادروان حاج عبّاس رحیمیان، اکبر خواجه‌پیری، مرحوم حاج شیخ علی‌اصغر کرباسچیان (علّامه)، شادروان حاج عبّاس ملک‌عبّاسی، محسن کاشانی‌وحید.

نوشتار

حاضر، حاصل

هفده جلسه گفت‌وگو

با آقای **علی دوایی**، مدیر

مقطع دبستان و راهنمایی

مؤسّسه‌ی فرهنگی نیکان است؛

مجتمعی که در سال ۱۳۴۷، به همّت

مرحوم علّامه کرباسچیان، مرحوم سیّد

جعفر بهشتی شیرازی، مرحوم حاج سیّد

یوسف شالچیان و با کمک عدّه‌ای از

علاقه‌مندان به گسترش فضاهای

تعلیم و تربیت اسلامی

بنا گذاشته

شد...

شور شیرین

فهرست

سخن متن ۱۰
پیش‌گفتار ۱۲
مقدّمه ۱۶
سال‌شمار زندگی ۲۲
۱• ابعاد فکری و شخصیّتی مؤسّسان مدرسه ۲۵
۲• ارتباط مدرسه با اوّلین دانش‌آموزان ۷۱
۳• ارتباط‌های عاطفی در مدرسه ۹۵
۴• معلّمان و دانش‌آموزان در مسیر توانمند شدن ۱۳۷
۵• ویژگی‌های معلّم مطلوب دبستان ۱۷۳
۶• معیارهای انتخاب هم‌کاران مدرسه ۲۰۳
۷• ظرافت‌های مسائل مالی در مدرسه ۲۳۳
۸• مراحل و شرایط تأسیس مدرسه ۲۷۱
۹• روابط انسانی در مدرسه ۳۰۵
۱۰• ارتباط مدرسه و اولیا ۳۴۷
۱۱• پیوست: تصاویر ۳۷۱
۱۲• فهرست تفصیلی ۴۰۹

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

سخن متن

در فرهنگ اصیل ما، همواره وظیفه‌ی مهمّ تربیت نسل بر عهده‌ی خانواده بوده است و همواره پدران و مادران متعهّد از خداوند می‌خواسته‌اند که در تربیت نسلی سالم و متدیّن و بااخلاق، مددکارشان باشد.

وقتی «مدرسه» به‌عنوان یک پدیده‌ی جدید وارداتی به فرهنگ ما پا گذاشت، کارکرد خانواده در جامعه‌ی سنّتی ما برای تربیت نسل دچار اختلال شد و در این چالش اجتماعی و فرهنگی، رویکردهای متفاوتی در مواجهه با این پدیده‌ی نوین شکل گرفت: گروهی به مخالفت با آن برخاستند و چنین تشخیص دادند که این نهاد نوظهور، دنیای پُرزَرقِ آبادی را به نسل جدید نشان می‌دهد؛ امّا گوهر ایمان را از کف آنان خواهد ربود. عدّه‌ای آن را به‌عنوان واقعیّتی از دنیای نو پذیرفتند و تسلیم تأثیرات و پیامدهای آن شدند. جمعی نیز در تلاش برای تطبیق‌دادن این پدیده با فرهنگ بومی، تلاشی ناموفّق داشتند و چون نتوانستند مدرسه را دل‌نشینِ فرهنگ دینی مردم کنند، گاه‌گاهی، خاکستر آتش تحریک عواطف دینیِ آنان، دامنشان را آلود.

در این میان، روشن‌بینانِ اهل عملی نیز بودند که در عین برخورد ایجابی با پدیده‌ی مدرسه، با ورود به این حوزه‌ی جدید و شناسایی فرایندهای آن، تلاش کردند تا آرمان‌های بلند دینی خود را به استانداردهای ملموس اداره و راهبری مدرسه ترجمه کنند و در این مسیر، بر مرزداری و مرزبانی از حدود دین و شرع پای فشردند؛ چنان‌که باعث جلب اعتماد و مشارکت مروّجان دین و دین‌داران شدند.

فروشگاه تخصصی کتب دینی

در این رویکرد جدید، دانش‌آموخته‌ی مدرسه، فرنگی‌مآب نمی‌شد تا برای بازگرداندنش به فرهنگ اصیل، به نشان‌دادن محاسن فرهنگش و متقاعد کردن او نیاز باشد؛ بلکه محصول طبیعی یک نظام پیچیده‌ی تربیتی و فرهنگی بود که در عین یادگیری علوم جدید و کسب موفّقیّت‌های تحصیلی، متدیّن بار آمده بود. چنین شد که «مدارس نوین اسلامی» در تربیت نسلی سالم و متدیّن و متخلّق، برای رسیدن به همان اهدف بلند دینی، از ابزارهایی بهره بردند که تمدّن جدید در اختیارشان گذاشته بود.

مرحوم استاد حاج شیخ علی‌اصغر کرباسچیان -که پیش‌تر به «علّامه» شهرت یافته بود- از رادمردان بزرگی است که در میدان مدرسه‌داری، مبانی تربیت دینی و اخلاقی را به‌صورت عملی و کاربردی پیاده کرد و با تأسیس و اداره‌ی مدرسه‌ی «علوی» از سال

۱۳۳۵ شمسی، یکی از الگوهای مدرسه‌داری دینی را تحقّق بخشید.

این الگوی مدرسه‌داری -که اینک قریب به شش دهه تجربه‌ی زنده و رشدیابنده را پشتوانه‌ی خود دارد- برای امروز ما و فردای فرزندانمان، سرمایه‌ای بی‌مثال فراهم آورده است.

نگاشتن تجربه‌هایی که سینه به سینه منتقل و در هر مرحله از انتقال، به نیّت‌های صادق و در دل‌های پاک، شست‌وشو شده است، به یافتن دانش زلالی از مدرسه‌داری منجر می‌گردد که برای همه‌ی کسانی که دل در گروِ تربیت نسلی متعهّد و مسئول دارند، توشه‌ی راه می‌تواند باشد.

مؤسّسه‌ی مطالعات تعالی نسل (متن) -با شناخت از عظمت باری که بر دوش گرفته است- به اجرایی ساختن این مهم همّت گماشته است تا با کمک و هم‌راهی پیش‌کسوتان، استادان و مدیران این مدارس، تجربه‌های گذشته‌ی آنان را مکتوب و مستند و قابل عرضه سازد.

این تجربه‌ها نسخه‌هایی قابل توصیه برای اجرا در هر زمان و مکانی نیستند؛ بلکه گوهرهای درخشانی‌اند که راهِ پاخورده و طی‌شده را روشن می‌کنند و قطعاً با نقد و نظر خِبرگان و آگاهان، به گونه‌ی سُفته‌تر و درخشنده‌تری، برای روشن‌کردن مسیر آینده‌ی تعلیم و تربیت به‌کار خواهند آمد.

گروه تجربه‌نگاری مؤسّسه‌ی متن[1] با استقبال از نظرات سازنده و پیشنهادهای صاحب‌نظران، برای به مقصد رساندن این وظیفه‌ی سترگ، به ذیل عنایات خاندانی توسّل می‌جوید که گنجینه‌داران علم‌اند و افق‌نشینان حلم؛ درود الاهی بر آنان باد!

---

۱. پست الکترونیک: Experiography@mmtn.ir

پیش‌گفتار

معمولاً یادگیری در داخل کلاس‌های مدرسه اتّفاق می‌افتد و از قضا، مدیر مدرسه -با این‌که بیش‌ترین وقت خود را خارج از کلاس‌ها می‌گذرانَد- با انتخاب افراد، طرّاحی مناسبت‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، هدایت عمومی جوّ مدرسه، معلّمی کردن نسبت به کار معلّمان مدرسه و... ، بیش‌ترین تأثیر را بر یادگیری و تربیت دانش‌آموزان دارد.

رفت‌وآمد دانش‌آموزان و معلّمان به کلاس درس، بر خلاف دقّت نظرها و جزئیّات مورد تأکید و پی‌گیری مدیر، قابل رؤیت است؛ ولی در نهایت، نتیجه و پیامد کار مدیر است که پس از مدّتی، داوری‌پذیر می‌شود. مدیر است که بر کیفیّت معلّمی‌کردن در مدرسه نظارت می‌کند و موقعیّت مناسب را برای بهبود آن فراهم می‌سازد و اوست که هدف و مسیر پیشرفت را برای شئون مختلف مدرسه تعریف می‌کند و میزان نزدیک‌شدن به آن اهداف را می‌سنجد. مدیریّت منابع و امکانات مدرسه و این‌که با چه اولَویّتی، به چه کارهایی اختصاص یابد، با مدیر است و بالأخره، هموست که ارتباط یک مدرسه‌ی زنده و پویا را با محیط اطراف خود تنظیم می‌کند.

کتاب‌های **مدیران** تجربه‌های ارزشمند مدیران مدارس نوین اسلامی را به‌صورت بخشی از **تجربه‌نگاری مدارس اسلامی** به رشته‌ی تحریر درآورده است تا این میراث، قابلیّت انتقال و رشد و اصلاح و تکمیل داشته باشد.

مراحل زیر در تدوین این مجموعه، طی شده است:

۱. مدیران مدارسی که در زمان حیات مرحوم علّامه کرباسچیان، با آن استاد فقید داد و ستد تجربی و مشورتی داشتند، مقدّم شمرده شدند و مقرّر شد شیوه‌ی مدیریّت آن‌ها در خلال گفت‌وگو و مصاحبه، تشریح و تبیین شود.
۲. در گروه تجربه‌نگاری مؤسّسه‌ی متن، محتوا و ساختار گفت‌وگوها طرّاحی شد و مجموعه‌ی سؤالاتی که ابعاد مختلف مدیریّت مدرسه را مورد کاوِش قرار می‌دهد، فراهم گردید.
۳. با هماهنگی مدیران، طیّ چند نشست در حول و حوش مجموعه‌ی سؤالات تهیّه‌شده، جلسات گفت‌وگو برگزار شد.

۴. پس از پیاده‌سازی مصاحبه، متن ویرایش شد و با وجود احترام به تمام افراد یادشده در متن، برای همگی افعال مفرد به‌کار برده شد.

۵. در موارد نیاز، با نشست‌های تکمیلی، نقایص رفع شد و متن گفت‌وگو با تأیید نهایی مصاحبه‌شونده، آماده‌ی نشر گردید.

در این کتاب بنا به اقتضای گفت‌وگو، شاید به برنامه‌های مختلف مجتمع فرهنگی نیکان پرداخته شده باشد؛ امّا نوشتار پیش رو در اصل کتابی است که تجارب مدیر مدرسه را می‌کاود و پرداختن به ابعاد مختلف مدرسه و معرّفی برنامه‌های متنوع آن، مجال دیگری می‌طلبد.

به پیشنهاد مصاحبه‌شونده، آقای سیّد محمّد شاهنگیان، از هم‌کاران دبستان نیکان، در بخشی از گفت‌وگوها حضور مؤثّری داشت و با اشاره‌های او، پاسخ‌ها مبسوط‌تر می‌شد.

محورهایی که سعی شد در ضمن این نشست‌ها به آن‌ها پرداخته شود، به قرار زیر است:

- الف) نمای کلّی زندگی‌نامه و جزئیّات مرتبط تا پیش از شروع به کار در مدرسه
- ب) سال‌های کاری پیش از مدیریّت
  - ب - ۱) شروع کار در مدرسه
  - ب - ۲) وضعیّت مدیریّت در آن‌سال‌ها
- ج) سال‌های مدیریّت
  - ج - ۱) تاریخچه‌ی ورود به عرصه‌ی مدیریّت
  - ج - ۲) جذب و انتخاب نیروی انسانی
  - ج - ۳) آماده‌سازی، آموزش، حفظ، ارتقا، ارزیابی و حذف نیروی انسانی
  - ج - ۴) تصمیم‌های راهبردی مالی و اداری مدرسه
  - ج - ۵) ارتباط مدیر با دانش‌آموزان، فارغ‌التّحصیلان، خانواده‌ها و جامعه
  - ج - ۶) تاریخچه‌ی تحوّلات مهم در مدرسه‌ی موضوع گفت‌وگو (به‌ویژه در

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

دوره‌ی مدیریّت مصاحبه‌شونده)

- د) تربیت دینی در مدرسه

د - ۱) نقش مدیر در تربیت دینی مدرسه‌ای

د - ۲) تحوّلات و تجربه‌های عمده‌ی مدرسه در تربیت دینی

د - ۳) آسیب‌ها و نگرانی‌ها و ملاحظات تربیت دینی

متن ویرایش‌شده‌ی پیش رو، به دلیل تعداد زیاد جلسات مصاحبه (۱۷ جلسه) و درهم‌تنیدگی و ناگسستنی بودن برخی موضوعات، پس از تنظیم و اندکی جابه‌جایی، نهایتاً در ۱۰ فصل با نام‌های «بُعد فکری و شخصیّتی مؤسّسان مدرسه»، «ارتباط مدرسه با اوّلین دانش‌آموزان»، «بُعد عاطفی مدرسه»، «توانمندسازی معلّمان و دانش‌آموزان»، «ویژگی‌های معلّم مطلوب دبستان»، «مهم‌ترین ویژگی‌های نیروهای مدرسه»، «مسائل مالی مدرسه»، «مراحل و شرایط تأسیس مدرسه»، «روابط انسانی در مدرسه» و «ارتباط مدرسه و اولیا» تنظیم شده است که البتّه به‌طور معمول، هر جلسه به یک یا دو موضوع پرداخته شده است. در انتها نیز پیوست تصاویر و فهرست تفصیلی کتاب ارائه شده است.

در ضمن، احادیثی که در کتاب به آن‌ها اشاره شده، با استفاده از نرم‌افزار «جامع الأحادیث نور ۳٫۵» محصول مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور) مدرک‌یابی شده است. از این رو، در پاورقی تنها به نشانی حدیث بسنده شده و اطّلاعات کتاب‌شناختی ذکر نشده است.

جا دارد از همه‌ی عزیزانی که در تهیّه و آماده‌سازی این مجموعه به‌نحوی مشارکت داشته‌اند و نامشان در شناس‌نامه‌ی اثر نیامده، تشکّر شود؛ جناب آقایان (به ترتیب الفبا):

- سیّد عبدالحمید ابطحی؛
- محمّدرضا اویسی؛
- مهدی تفتی؛

- سیّد محسن جولایی؛
- عبدالرّضا سبحانی؛
- محسن صنایع‌پسند؛
- سیّد مهدی غنی؛
- محمّدعلی کاشانی‌فرید؛
- محمّدمهدی کاشیان؛
- محمّدحسین معینی؛
- علی‌رضا مهدوی‌شاهرودی؛

... و دیگر عزیزانی که ما را یاری کردند.

دینوک
فروشگاه تخصّصی کتب دینی

مقدّمه

قلّه را باید از دور دید تا جمال و جلالش، درست و حسابی چشم را پُر کند؛ همین‌طور یکتا و یگانه بودن و سر به آسمان ساییدنش. این درست! امّا اگر نخواهی قلّه را فقط به تماشا بنشینی و کمر همّت ببندی، شال و کلاه کنی و به سمتش بروی، قصّه فرق می‌کند. همین بلندای قلّه است که بیش از هر چیز دیگر، تو را به تلاش برای بالاتر آمدن می‌خواند. انگار کن جمله‌ی انبیا علیهم‌السلام در هنگام دعوت فرموده باشند: «تَعالَوا... بیایید!» یعنی کسی که خود در بلندایی مستقرّ است و بقیّه را به بالاتر آمدن دعوت می‌کند.

روح بلند آقای علّامه یکی از این قلّه‌هاست و شاگردانش، واله و شیفته‌ی این بلندا. همین است که از قبل می‌دانی که وقتی برای مصاحبه با آقای دوایی می‌نشینی، به جای آن‌که از خود بگوید و از تجربه‌های مدیریّتی‌اش، از آقای علّامه خواهد گفت و آقای روزبه و غفوری و نیّرزاده و بهشتی و... .

«استدعا دارم در این فرصتی که در خدمتتان هستیم، محضر جناب آقای دوایی باشیم، به نیّت استفاده از تجارب شخص آقای دوایی و نظرات خود ایشان. در حقیقت، اگر به‌ضرورت خاطراتی از آقای علّامه نقل خواهید فرمود، اصل موضوع نباشد؛ چرا که در این مجال، قصدمان جمع‌آوری و تدوین خاطرات پیرامون ایشان نیست؛ بلکه امیدواریم بتوانیم از چشم شما، در این سال‌های طولانی و سراسر تجربه، به‌عنوان یک مدیر مدرسه، به مسائل نگاه کنیم.»

این خواهش ما در ابتدای گفت‌وگوها بود؛ امّا مگر می‌شود؟! اصلاً مگر هیمه‌ی این صحبت، با جرّقه‌ای بهتر از یاد آقای علّامه گل می‌اندازد و سرخ می‌شود؟!

نگفته معلوم است که وقتی گوشه‌ی چشم مصاحبه‌کنندگان، از شنیدن یاد و خاطره‌ی استادان و عزیزان سفرکرده از دیار دنیا، به تری می‌نشست، آقای دوایی هم حال و روزی بهتر از دیگران نداشت.

عاشقی پیداست از زاریّ دل — نیست بیماری چو بیماریّ دل
علّت عاشق ز علّت‌ها جداست — عشق اُصطُرلابِ اسرار خداست

دیبوک

هرچه گویم عشق را شرح و بیان
چون به عشق آیم، خَجِل باشم از آن

خوش‌تر آن باشد که سرِّ دل‌بَران
گفته آیـد در حدیـث دیگران[1]

خود آقای دوایی امّا شخصیّت عجیبی است! حقیقتش، از سال ۵۳ تا حالا، هرچه فکر می‌کنم، از کسی به اندازه‌ی او نترسیده‌ام. از شما چه پنهان، لذّتی هم که از هم‌نفسی با او در این جلسات، به بهانه‌ی مصاحبه برده‌ام، قابل وصف نیست!

آقای دوایی به‌طرز غریبی روی مرز «دفع» و «جذب» قدم برمی‌دارد و شاید دوگانه‌ای باشد از «ابّهت» و «اتّکا» و در نگاه قضاوتگر دیگران، یکی از دو قطب «پذیرش و ارادت» یا «گلایه و انتقاد». از سوی دیگر، سرشار از انرژی است؛ امّا آن‌چنان آرام و ساکن است که اگر او را در اردوها و مسافرت‌ها و کنار استخر مدرسه‌اش ندیده باشی، باورت نمی‌شود که ذرّه‌ای اهل شیطنت باشد؛ آن‌قدر جدّی است که نتوانی تصوّر کنی در جمع هم‌کارانش -که اغلب روزی شاگردش بوده‌اند- لبی به تبسّم بگشاید؛ چه رسد به این‌که خود به اندازه‌ی آنان جوان شود و جوانانه معلّمی کند.

«آقای دوایی»ای که شما در این کتاب می‌بینید، روزگاری به اقتضای نیاز «نیکان»، برای ما کودکان دهه‌ی پنجاه، ناظمی کرده؛ امّا قبل از آن، در معلّمی‌اش، بسیار بیش از آن که در این صفحات بگنجد، عاشقی کرده است. حال و روز امروزش، خود در کتاب پیداست.

به‌خوبی یادم هست وقتی چند سالی بعد از دیپلم گرفتنم، برای اوّلین بار شنیدم اهل ذوق و شعر هم هست، تعجّبم از حدّ و اندازه بیرون بود. آن آقای دوایی که من در دوره‌ی دبستانم شناخته بودم کجا و شعر و شاعری!

دلم می‌خواهد این را همین‌جا اقرار کنم که اگر نبود معلّم شدنم و مدرسه گرداندنم، شاید هنوز هم از آقای دواییِ آن سال‌ها می‌ترسیدم.

آقای دوایی دفتری دارد نزدیک دفتر اصلی مدرسه و در کنار سالن که یکی از

---

۱. مثنوی، دفتر اوّل

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتاب دیبوک

دیوارهایش پر است از عکس هم‌راهانش در این سفر شصت‌ساله: از استادانش بگیر تا مرحوم جواد آقا، مستخدم از گل بهترِ دبستان نیکان. این دفتر از سر و صدای بچّه‌های دبستانی هم در امان نیست؛ آن‌قدر که گاهی ضبط صدای مصاحبه را بسیار دشوار می‌کرد؛ امّا او نه فقط از این صداها لذّت می‌برد که گویی اصلاً از همین‌هاست که جان تازه می‌گیرد.

آقای دوایی وقتی از حضورش در اردوهای دانش‌آموزی مدرسه می‌گوید، چشم‌هایش برق می‌زند! برقی که بیش از همه، در چشمان مربّیان جوانی که در اوان کار و در سال‌های رشد و پیشرفت سریع معلّمیِ خود هستند، دیده می‌شود! حالا، تو می‌مانی و این برق عجیب در چشمان مردی هفتادوپنج ساله!

علی دوایی در مدرسه‌اش جاری ست. او بعد از همه‌ی این سال‌ها، به مدیری تبدیل نشده که در دفتر خود، دور از هیاهوها بنشیند و امور را اداره کند. آقای دوایی مدیر مدرسه است، نه مدیر یک سازمان. شکّی نیست که «یک مدرسه، به ساختار نیاز دارد»؛ امّا در عین حال، یک سازمان نیست. مدرسه انگار یک موجود زنده است؛ گاهی حالش خوب است، گاهی دلش گرفته، گاهی هم... .

یکی از جلساتمان خیلی سخت شروع شد یا بگو خیلی خشک یا بی‌حال یا صفتی از این جنس و تلخ‌تر از این‌ها که گفتم. تا مدّتی، علی دوایی انگار نه فقط حال گفت‌وگو نداشت، بلکه اصلاً حواسّش هم به ما نبود! بحث را به هر نقلی که بود، پیش بردیم تا در اواخر صحبت، فهمیدیم به‌خاطر مشکلی که پیش آمده، پدر یکی از دانش‌آموزان با یکی از معلّمان تندی کرده و... آقای دوایی انگار که پسرش را رنجانده باشند!

قصّه‌ی برخورد آقای دوایی را با این ماجرا، با معلّمش و با آن پدری که از کوره دررفته بود، در متن کتاب خواهید خواند. همین است آن اتّکایی که چند خط بالاتر نوشتم.

هنوز هم گاهی شب‌ها وقتی از مدرسه به خانه برمی‌گردم، ماشین سبزرنگ

بیست‌وچندساله‌اش جلوی درِ دبستان جا خوش کرده است؛ یعنی که «اگر فرهنگ جاری در مدرسه‌ات را مهم‌ترین رکن ساختار تربیتی مدرسه می‌دانی، باید مهم‌ترین سرمایه‌ات را برایش خرج کنی؛ باید از جان و عمرت مایه بگذاری؛ باید همیشه حاضر باشی!» و این حضور دائم، البتّه با آن جمله‌ی «مدیر باید تنبل باشد» -که آقای دوایی قصّه‌اش را با لهجه هم تعریف می‌کند- منافات نخواهد داشت!

برای درک فرهنگ یک سازمان، یادگیری کلاسیک درس‌های مدیریّت نیست که کمک می‌کند. طبیعی است کسانی که از بیرون به یک مدرسه نگاه می‌کنند، بیش‌تر، خروجی‌ها را می‌بینند تا فرایندها را؛ امّا آنان که سال‌ها در کنار هم در آن مجموعه بوده‌اند و کار کرده‌اند، در پذیرش پاره‌ای امور آن‌چنان مشترک‌اند که گویی به اصول و بدیهیّات آنان تبدیل شده است. لذا انگار باید کسانی در متن مجموعه، آستین بالا بزنند برای تبیین آن فرهنگ و مکتوب کردنش. همین است که از آقای دوایی خواستیم:

«آن بدیهیّاتی که گاهی در گفت‌وگوهای ما ممکن است از بیان آن‌ها غفلت شود و آن‌ها را به زبان نیاوریم، عملاً همانی است که برای ما به یک فرهنگ تبدیل شده. ما لحظه به لحظه متوجّه آن‌ها نیستیم؛ امّا این‌ها همان بستری‌اند که روال تربیتی را بر آن مستقر می‌کنیم یا الگویی‌اند که ما در آن فضا فکر می‌کنیم. لذا پیشاپیش از طرف خوانندگان این گفت‌وگو، تقاضا می‌کنم که همین بدیهیّات را تا حدّ ممکن بیان کنید وبشکافید.»

القصّه... آقای دوایی در این چند جلسه، دست ما را گرفت و آن‌چنان که خود می‌خواست، به سوی قلّه‌ای برد که جمال و جلالش، درست و حسابی چشممان را پر کرده بود. هر بار هم که از تجربیّات خود می‌گفت، فرهادی بود که از شیرینش یاد می‌کرد:

یکی فرهـــاد را در بیســـتون دید — ز وضع بیســـتونش بـــاز پرسیـــد
ز شیرین گفت در هر سو نشانی است — به هر سنگی، ز شیرین داستانی است:

فلان روز این طرف فرمـود آهنگ
فرود آمد ز گلگون[1] در فـلان سنگ
فلان جـــا ایسـتاد و سوی من دید
فلان نقـشِ فلان سنگم پسـندید
فلان جـا ماند گلگون از تک و پو
به گـردن بُردم او را تا فـلان سـو
غرض کز گفت‌وگو بودش همین کام
که شیرین را به تقریبی بَرَد نـام[2]

نه که راه به سوی بلندا و اوج، فقط همین یکی باشد و بس؛ امّا این کتاب، به گمان ما یکی از راه‌هاست؛ راهی به روایت آقای دوایی.

رفقای «متن» در جلسات مصاحبه با جناب آقای دوایی، بنده‌نوازی کردند و مرا نیز هم‌راه خویش بردند و بعد هم، نوشتن مقدّمه بر این مجموعه‌ی ارزشمند را به این بنده سپردند؛ امّا این، نه مقدّمه به رسم معمول، بلکه آن چیزی است که وقتی بخواهم این کتاب گرامی را به عزیزی هدیّه دهم، در ابتدای آن خواهم نوشت.

راستی، توصیه می‌کنم کتاب را آرام‌آرام بخوانید، نه یک‌باره و سریع. مستحبّ است آب را جرعه‌جرعه نوشید، نه تند و بی‌وقفه.

محسن جواهری

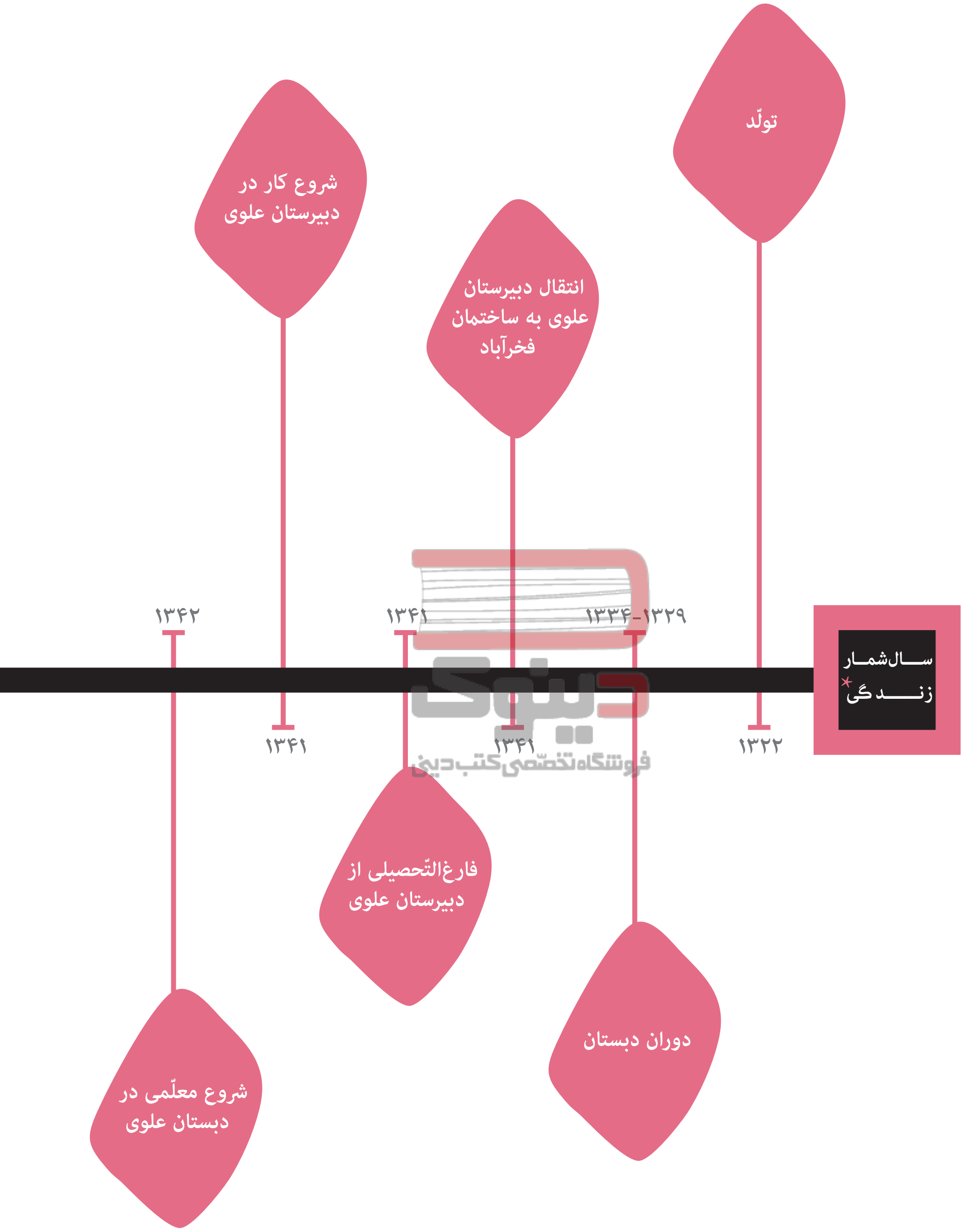
زمستان ۱۳۹۷

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

۱. گلگون نام اسب شیرین است.

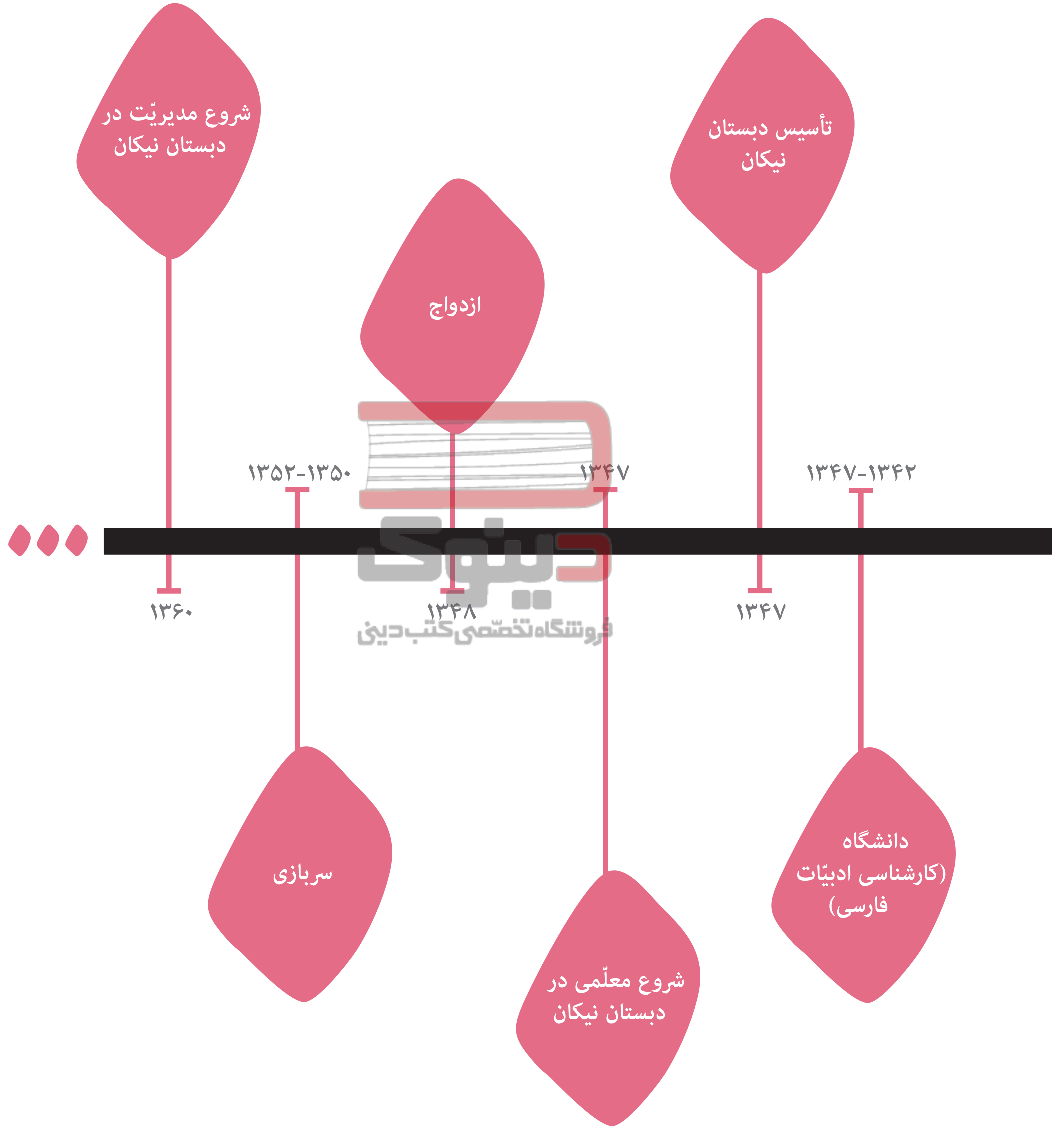
۲. وحشی بافقی

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی



دیبوک
فروشگاه تخصّصی کتب دینی

*تاریخ‌های این کتاب، شمسی است. در غیراین صورت، قمری یا میلادی بودن آن ذکرشده است.



دینوک
فروشگاه تخصّصی کتب دینی

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

شور شیرین ۱

دینوک
فروشگاه تخصصی کتاب دینی

ابعاد فکری و شخصیّتی مؤسّسان مدرسه...

جلسه‌ی اوّل (۱۵ اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۳) و بخشی از جلسه‌ی یازدهم (۱۳۹۴)

۱ ابعاد فکری و شخصیّتی مؤسّسان مدرسه

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

قصد داریم با اوّلین گروه از صاحبان تجربه در مدارس اسلامی گفت‌وگو کنیم که آقای علّامه[1] را دیدند و در محضرش شاگردی کردند و زیر نظر او کار را آغاز کردند. آقای علّامه هم دائم آن‌ها را رصد کرد تا بالأخره به بازوهای اجرایی مرحوم علّامه تبدیل شدند و بعد هم این مسیر را ادامه دادند و در تکاملش نقش داشتند.

به نظر می‌رسد که ما در تبدیل تجربه‌های ارزشمند بزرگان این سبک و نظریّه‌ی

---

۱. مرحوم حاج شیخ علی‌اصغر کرباسچیان (علّامه) (۱۲۹۳-۱۳۸۲) پس از طیّ تحصیلات حوزوی در تهران و قم (۱۳۱۹-۱۳۳۴) و بهره‌بردن از محضر بزرگانی هم‌چون آیت‌الله سیّد حسین طباطبائی‌بروجردی و علّامه سیّد محمّدحسین طباطبائی، با هدف تأسیس یک‌مدرسه‌ی نمونه‌ی مذهبی با رویکردی نوین، به تهران آمد (۱۳۳۴). تدوین رساله‌ی عملیّه‌ی فارسی (توضیح المسائل) از کارهای آن‌عالم روشن‌اندیش است. وی با تأثیرپذیری از رهنمودهای استادان برجسته‌ی خود (به‌ویژه مربّیان اخلاقی) و با حمایت تعدادی از روحانیان و بازاریان متدیّن در سال ۱۳۳۵، دبیرستان علوی را بنیان نهاد و تا پایان عمر، به تربیت دینی فرزندان این‌آب و خاک همّت گماشت. برای آگاهی بیش‌تر درباره‌ی زندگانی و آثار این شخصیّت، ر.ک: <allamekarbaschian.com>.

تربیتی به دانش، چندان موفّق نبوده‌ایم. شاید یک دلیل عمده‌ی آن، روحیّات شخص آقای علّامه و نگاه ایشان به خدمت و اصرارشان بر خلوص و سکوت بوده است که جایی، بویی از تعریف و تمجید از ایشان به مشام نرسد. لذا بسیاری از مسائل در زمان حیات ایشان گفته نشده است و طبیعتاً، شما بزرگوارانی که رنگ و بوی مرحوم آقای علّامه را گرفته‌اید نیز از بیان بسیاری از تجربیّات پرهیز داشته‌اید. ضمن این‌که اشتغال تمام‌وقت و فراوان عزیزان، به‌ویژه مدیران، نیز مانع از ثبت این مطالب بوده است.

در جلساتی که در خدمت شما هستیم، قصد داریم این نظام تربیتی را از نگاه مدیر مجموعه ببینیم؛ گرچه از خیلی مواضع دیگر هم جای ورود دارد؛ ولی فکر می‌کنیم که مدرسه وقتی شکل می‌گیرد که یک مدیریّت منسجم و طرّاح داشته باشد و عملاً سایر مواضع به خاطر جایگاه خطیر مدیر و تعیین‌کنندگی و جهت‌بخشی او، تحت تأثیر نوع نگاه مدیرند. به این دلیل، خواهش می‌کنم که نظرات و تجارب شخصی خود را در این زمینه برای ما بفرمایید.

خوش حالم که سببی پیش بیاید و وسیله‌ای فراهم بشود تا اگر مجموعه‌ای کاری می‌کند، این کارها بماند برای نسل بعدی و آن‌ها بررسی و نقد و تهذیب کنند و بهترین را انتخاب کنند. من به سهم خود، از شما ممنونم! اغراق نمی‌کنم؛ افراط و شکست‌نفسی زیادی هم نمی‌کنم. به هر حال، باید بپذیرم من هم جزء کسانی‌ام که مدّت زیادی را خدمت بزرگانی مانند آقای علّامه بوده‌ام؛ امّا ترجیح می‌دهم آن‌چه را که دیده‌ام و توانسته‌ام استنباط کنم، به دیگران منتقل کنم تا گنجینه‌ی معتبری گرداوری شود. البتّه شخصیّت من هم می‌تواند روی این نقل تأثیر بگذارد و دیگران باید بگویند که چه میزان راوی درستی بوده‌ام و درست استنباط کرده‌ام. هرچه از آقای علّامه و روزبه و غفوری دیده‌ام، برای دوستانم می‌گویم و تئوری‌سازی‌اش را به مخاطبان می‌سپارم که آن‌ها بگویند این رفتار مدیریّتی که این بزرگوارن انجام داده‌اند، چه تئوری مدیریّتی را نتیجه می‌دهد. من نه تئوری‌سازی می‌کنم و نه خود را درآن حد می‌بینم و فقط دیده‌ها و شنیده‌هایم را می‌گویم.

بگذارید مقداری جدّی‌تر و دقیق‌تر به عقب برویم و برسیم به آقای علّامه و آقای روزبه[1] و آقای غفوری[2] که حرف اصلی را زدند. وقتی که این‌ها شروع

۱. استاد رضا روزبه (۱۳۰۰-۱۳۵۲) در زنجان به دنیا آمد و در کنار تحصیل، دروس حوزوی را نیز تا سطوح عالی خواند. مدّتی در دبستان توفیق زنجان و دبیرستان تخت جمشید تهران به تدریس پرداخت. او رشته‌ی فیزیک و علوم تربیتی را در دانشگاه تهران تا مقطع کارشناسی‌ارشد ادامه داد. در رشته‌ی فیزیک، به‌عنوان دانشجو و محقّق برجسته‌ی فیزیک شناخته شد؛ امّا با وجود پیشنهادهایی برای احراز کرسی دانشگاه و نیز اعزام به خارج از کشور برای ادامه‌ی تحصیل در دوره‌ی دکتری، حضور در مدرسه‌ی علوی را ترجیح داد. وی به همراه مرحوم آقای علّامه، دبیرستان علوی را تأسیس کرد و اوّلین مدیر این مدرسه شد. وی در معارف اسلامی و ادبیّات عرب و تفسیر قرآن مطالعات وسیعی داشت. کتاب **عربی آسان** تألیف مشترک او و شهید سیّد کاظم موسوی است. برای آگاهی بیش‌تر از او، ر.ک: **فیض گل**؛ علی مدرّسی؛ ویراستار: حسن طارمی‌راد؛ تهران: آفاق، دوم، ۱۳۸۴.

۲. شادروان علی گل‌زاده غفوری (۱۳۰۲-۱۳۸۸) حقوق‌دان، استاد دانشگاه و نویسنده‌ای بود که تحصیلات دینی خود را در نجف و قم به اتمام رساند و در کنار آن، کارشناسی‌ارشد حقوق را از دانشگاه تهران و

دیبوک فروشگاه تخصصی کتاب دینی

کردند، غیر از آقای روزبه که معلّم بود و در یک مدرسه کار می‌کرد و سابقه‌ی معلّمی داشت و دوره‌ی تربیت‌معلّم را دیده بود، آقای علّامه و آقای غفوری در این زمینه‌ها از آن‌چه که در دانشگاه‌ها می‌گذشت، اطّلاع دقیقی نداشتند. یعنی چه؟ یعنی آقای علّامه با یک سلسله‌برداشت‌ها و استنباط‌های فطری خود از یک سو و هم‌چنین به‌عنوان یک مسلمان و یک کارشناس دقیق مسائل مذهبی از سوی دیگر، کارش را آغاز کرد.

آقای علّامه با فهم دقیق و کارشناسانه‌اش از تربیت دینی، کار را شروع کرد.

بالأخره انسان در مواجهه با مشکلات تربیتی که برای بچّه‌ها و اطرافیانش پیش می‌آید، فطرتاً دست به اقداماتی می‌زند. اقدامات آقای علّامه هم از این‌جا نشأت می‌گیرد؛ چون آدم بسیار باهوش و دقیق و حسّاسی بود و دارای یک فطرت بیدار و وجدان آگاه و فعّال.

از سوی دیگر، وی از نظر مذهبی و آگاهی به احادیث به‌گونه‌ای بود که آیات و روایات را می‌فهمید و می‌دانست که شیوه‌ی تربیت منبعث از احادیث و آیات چیست و چه می‌خواهند بگویند و چگونه تربیت می‌کنند. آقای علّامه اگر راجع به مدیریّت خودش بحثی می‌کرد و حرفی می‌زد، پیدا بود که فکر کرده و سنجیده است و از مطالعاتش استفاده کرده است. هدفش این بود که به ائمّه علیهم‌السلام و به‌ویژه پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله و امیرالمؤمنین علیه‌السلام تأسّی کند. من به این خاطر، این‌ها را می‌گویم که یادم می‌آید آقای علّامه از توصیه‌های این بزرگان، هم درس می‌گرفت و هم درس می‌داد. لذا بهتر است که ما این روش‌های مدیریّت یا تعلیم و تربیت را متّکی کنیم به برداشت‌های آقای علّامه از

دکتری حقوق قضایی خود را نیز از دانشگاه سوربن فرانسه گرفت. هم‌چنین به همراه شهید بهشتی، شهید باهنر و سیّد رضا برقعی، نگارش کتاب دینی آموزش و پرورشِ پهلوی دوم را به عهده داشت. وی در دوران طلبگی در قم، از دوستان آقای علّامه بود و در دبیرستان علوی، دروس زبان انگلیسی، عربی، قرآن، فقه، فلسفه و منطق تدریس می‌کرد (۱۳۳۵-۱۳۵۷).

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

شیوه‌ی پیامبر ﷺ و معصومان علیهم‌السلام، البتّه بر حسب توانایی خودمان.

مدیر باید همراه جمع و یکی از آن‌ها باشد؛ چون مدیر و مربّی جامعه است.

اوّلین توصیه‌اش که جزء نکات اوّلیّه‌ی مدیریّت بارها از او می‌شنیدیم، این بودکه مدیر باید هم‌راه جمع و یکی از آن‌ها باشد؛ غمشان را بخورد تا بپذیرندش و دوستش داشته باشند. چه چیزی در ذهنش بود؟ سیره‌ی پیغمبر ﷺ به‌عنوان یک مدیر موفّق که می‌خواهد تأثیرات روحی روی مردم بگذارد. بلافاصله احادیثی در این باره نقل می‌کرد که: یک اعرابی وارد شد و با پیامبر ﷺ کار داشت. شنیده بود که شخصی به نام «محمّد» آمده و چیزهایی می‌گوید. دید اصحاب در حلقه‌ای نشسته‌اند. گفت: محمّد کدام یک از شماست؟[1] یعنی کسی که وارد می‌شد، نمی‌توانست بفهمد که مدیر و رهبر، کدام یک از آن‌هاست؛ چون صدر و ذیل و بالا و پایین و این حرف‌ها در مجالس پیامبر ﷺ مطرح نبود؛ این‌که آن آقا باید آن‌جا بنشیند مطرح نبود؛ امّا امروزه می‌بینید که عدّه‌ای متأسّفانه جای ویژه‌ای در صدر مجلس دارند و غذا به شکل دیگری برایشان آورده می‌شود و... . حالا یک وقت مردم حرمت می‌گذارند که: **آقا شما بفرمایید آن‌جا!** و ایشان هم می‌پذیرد. یک وقت هم نه؛ اصلاً فقط همان‌جا می‌نشیند و جای دیگری نمی‌نشیند!

آقای علّامه وقتی به مساجد، نشست‌ها، مجالس ختم و... وارد می‌شد، این کارها با مزاجش نمی‌ساخت و من هیچ وقت یادم نمی‌آید که چنین رفتاری از او دیده باشم. او امتناع داشت که مثل دیگران به آن شکل عمل کند؛ چون خودش را مدیر و مربّی جامعه می‌دانست. اتّفاقاً من جزء کسانی بودم که چون می‌دانست خیلی دوست دارم در خدمتش باشم، جاهایی که به طریقی به من هم ارتباط داشت و حضورم بلامانع بود، از من می‌خواست تا

۱. قصص الأنبیاء (راوندی): ۲۹۵، ح ۳۶۸.

دیبوک فروشگاه تخصصی کتب دینی

درخدمتش به فلان مجلس بروم. درهمه‌ی این موارد، یک بار هم ندیدم که او چنین رفتاری داشته باشد. با تأکید می‌گویم که حتّی «یک بار» هم ندیدم. اگر کسانی از دوستان قدیم دیده‌اند، دوست دارم که خاطراتشان را بشنوم. به یاد ندارم آقای علّامه همان جایی نشسته باشد که در صدر مجلس برای بزرگان فراهم می‌کردند. حتماً بین مردم می‌نشست. اگر جا بود و موقعیّت ایجاب می‌کرد، جایی می‌نشست که بتواند تکیه دهد؛ ولی باز بین مردم؛ نه این‌که امتیازی برای خود قائل باشد. اصحاب امیرالمؤمنین علیه‌السلام در اوصاف آن حضرت می‌گفتند: «در بین ما، همانند یکی از ما بود.»[1] آقای علّامه هم مثل یکی از ما بود. در جلسات شورا تأکید داشت که مثل همه، میان جمع و در حلقه‌ی ما بنشیند. تأکید داشت که رأیش مساوی رأی دیگران باشد.

این‌ها نکات مدیریّتی است که شما دنبالش هستید و موفّق و تأثیرگذار هم بوده است. نکته‌ی اوّل این‌که واقعاً معتقد بود باید مانند بقیّه باشد و به آن عمل می‌کرد و لذّت می‌برد؛ نه این‌که رفتارش تصنّعی باشد. لذّتش در این بود که هم‌راه جمع باشد؛ نه برای این‌که تأثیر مدیریّتیِ سازمان‌یافته‌ی تعریف‌شده‌ای داشته باشد تا به او انتقاد نکنند؛ نه... اصلاً لذّت می‌برد که آن‌گونه باشد. این رویکرد متفاوتی است و این نیّات درونی منتشر می‌شود و فهمیده می‌شود که: آیا کسی برای این‌که بگویند چه آدم متواضعی است، تصنّعی تواضع می‌کند یا این‌که از تواضع لذّت می‌برد و تواضع جزء خصلت‌های اوست و اگر غیر از این باشد، عذاب می‌کشد؟

نکته‌ی دیگری که ایشان بسیار بر آن تأکید داشت، این بود که مدرسه یک محیط تربیتی و تعلیمی است و ما را پرهیز می‌داد و خودش هم پرهیز

---

۱. الأمالی (صدوق): ۶۲۴، ح ۲.

دیبوک فروشگاه تخصصی کتب دینی

داشت از این‌که این‌جا با مدیریّت سایر اصناف مقایسه شود و شباهت پیدا کند. برای مدیریّت تربیتی سجایایی قائل بود که با مدیریّت جاهای دیگر مانند مدیریّت صنعتی و حتّی مدیریّت آموزشی، قابل مقایسه نبود. آن‌جا به گونه‌ای باید عمل کرد و این‌جا به گونه‌ای دیگر.

مدیریّت تربیتی با مدیریّت صنعتی و حتّی آموزشی تفاوت دارد. در این مدیریّت، حرف اوّل را تربیت‌یافتگی مربّی می‌زند.

در مدیریّت تربیتی، حرف اوّل را تربیت مربّی می‌زند. اگر همه‌ی حرف‌های آقای علّامه را بخواهم خلاصه کنم، باید بگوییم: **تنها کسی می‌تواند تربیت کند که تربیت شده باشد.** حرف اوّل و آخر او همین بود. اگر یک نفر تربیت شده باشد، به یک مدیر تربیتی تبدیل می‌شود؛ حالا در خانه باشد یا کلاس یا مدرسه، فرقی نمی‌کند. هرکجا که باشد، یک حوزه‌ی تربیتی ایجاد می‌کند و دیگران را تربیت می‌کند. تعبیر ایشان هم «آدم» بود. می‌گفت: باید «آدم» دیده باشد تا بتواند «آدم‌سازی» کند.

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

در این راه هم خیلی سعی می‌کرد و بسیار مراقب بود و اصرار داشت که این دو با یک دیگر آغشته نشوند. خیلی مواظب بود که اگر کسانی را انتخاب می‌کند و برای ما می‌آورد تا حرف تربیتی بزنند، کسانی باشند که تربیت‌شده باشند؛ نه این‌که فقط حرفش را بزنند. بعضی را به ما معرّفی می‌کرد و می‌فرمود: «بروید ایشان را ببینید!» معتقد بود که این انسان‌ها یک مغناطیس و تشعشعاتی دارند که اثرگذاری‌اش فراتر از حرف و سخن است و نشست و برخاست با آن‌ها مؤثّر است. روی این قضیّه تأکید داشت که می‌گویند: مجلس عالِم، مقدّس است و حضور در مجلس عالِم، عبادت است؛ برای این‌که آن عالِمی که نشسته، اگر حرف بزند، آدم مطلبی یاد می‌گیرد و این می‌شود عبادت. اگر هم مفاهیم اعتقادی را بگوید، آدم معرفت و اعتقادی کسب می‌کند و باز می‌شود عبادت؛ امّا صِرف نشستن در محضر عالِم هم اثر تشعشعی دارد. البتّه نظر

نشست و برخاست با عالم ربّانی اثر تربیتیِ تشعشعی دارد.

ایشان به عالِم ربّانی و تربیتی بود، نه صاحب دانشِ صِرف. البتّه آن هم سر جای خود مطلوب است؛ امّا نظر ایشان بیش‌تر به همان عالِمان ربّانی بود که علم آن‌ها هم به تربیت تبدیل شده و آن تربیت در وجودشان چنان رخنه کرده که با هر نگاهی، با هر نشست و برخاستی، با شیوه‌ی حرف زدن و...، از آن‌ها سرمی‌زند. خود او نیز انصافاً این‌چنین بود.

در این صورت، حرف اوّل در مدیریّت از نظر آقای علّامه -که منبعث از فرمایش‌های ائمّه علیهم‌السلام است- این بود که: «تا راه‌رو نباشی، کی راه‌بر شوی؟!» این حرف اصلی آقای علّامه بود که با همه‌ی توانایی‌هایی که در او بود، این را یافته بود و منتقل می‌کرد و خودش عمل هم می‌کرد.

معلّم برای تأثیرگذاری بیش‌تر باید عواطف و احساسات قوی داشته باشد و مدام خود را تقویت کند.

من با فارغ‌التّحصیلان دوره‌های نخست علوی خیلی مأنوسم. جزء کسانی بودم که از ابتدا هم محیط و بچّه‌ها را دوست داشتم، هم آدمی عاطفی بودم و هم موقعیّتم ایجاب می‌کرد که این حلقه‌ها و جمع‌های فارغ‌التّحصیلی و سفرها و... را تشکیل بدهم. آقای علّامه شاید این خصلت را در من یافته بود و آن را تقویت می‌کرد. سال‌های سال، به من می‌گفت: **برو با آن‌هایی که می‌خواهند فارغ‌التّحصیل شوند، یک مقدار صحبت کن! این‌ها می‌خواهند بروند دانشگاه.** می‌گفتم: **چه بگوییم؟** می‌گفت: **هر آن‌چه اقتضا می‌کند، بگو! فقط برو با آن‌ها حرف بزن!** من می‌رفتم سر کلاس ششم دبیرستان و در محیطی صمیمی، برایشان از دانشگاه، از رفاقت‌های بعد از مدرسه، از جلسات فارغ‌التّحصیلی، از انتظاراتی که مدرسه از آن‌ها دارد و... صحبت می‌کردم. این زمانِ دانشجویی و معلّمی خودم هم بود؛ چون بعد از دیپلم که وارد دانشگاه شدم، تقریباً هم‌زمان، آقای علّامه به واسطه‌ی آقای

دینوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

دکتر سپهری[۱]، مرا به مدرسه کشاند که آن هم داستان خودش را دارد.

شما دوره‌ی چند مدرسه‌ی علوی[۲] بودید؟

می‌گویند: **از بعضی‌ها سنّشان را نپرسید!** من هم حس می‌کنم همان‌طور هستم و انگار از همان طایفه‌ام! عرض کنم که من دوره‌ی اوّل مدرسه‌ی علوی‌ام و علوی اصلاً با ما تأسیس شد. کلاس ما، کلاس ارشد مدرسه بود. تعداد کمی از ما، از همان کلاس اوّل دبیرستان، یعنی کلاس هفتم آن موقع، آن‌جا بودیم؛ مثلاً مرحوم آقای علی‌اکبریان[۳] از هم‌دوره‌ای‌های ما بود؛ برادران توسلی[۴] -که نوه‌هایشان نیز شاگرد نیکان بودند- از همین دوره‌اند؛

۱. محمّد سپهری‌راد (متولّد ۱۳۲۲) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی اوّل دبیرستان علوی، دارای مدرک دکتری فیزیک الکترونیک از دانشگاه ویلز کاردیف انگلستان و استاد فیزیک دانشگاه شهید بهشتی است. ریاست کمیته‌ی المپیاد ایران و دبیری شورای عالی انفورماتیک و نمایندگی شورای عالی انقلاب فرهنگی در کمیته‌ی مطالعه و بررسی آزمون ورودی دانشگاه‌ها از سوابق اجرایی اوست.

۲. دبیرستان علوی در سال ۱۳۳۵، به همّت مرحوم حاج شیخ علی‌اصغر کرباسچیان (علّامه) و با حمایت مرحوم حاج مقدّس و کمک جمعی از بازاریان متدیّن، تأسیس شد. نگاهی نو به تعلیم و تربیت دینی در کنار پرورش علمی، به‌سرعت این مدرسه را از مدارس دیگر ممتاز و اعتماد قشر متدیّن جامعه را جلب کرد. در سال‌های بعد، دبستان و راهنمایی نیز به آن افزوده شد. این مجتمع فرهنگی در طیّ حدود شش دهه فعّالیّت، با هدف تربیت نسلی دین‌مدار و تأثیرگذار، تحصیل‌کردگان فراوانی را به این مرز و بوم اهدا کرده است.

۳. شادروان عبّاس علی‌اکبریان (۱۳۲۲-۱۳۹۴) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی نخست دبیرستان علوی و دارای کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر از دانشگاه استنفورد بود. وی دارای سوابق اجرایی متعدّدی در وزارت ارتباطات و فناوری اطّلاعات، گمرک، گروه خودروسازی بهمن و... بود. عضویّت در مجامع نظارتی و گزینش در ادارات مختلف مانند شورای عالی انفورماتیک و تدریس در دانشگاه‌های کشور از دیگر فعّالیّت‌های وی بود.

۴. حسین توسّلی (متولّد ۱۳۲۲) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی اوّل دبیرستان علوی، پس از فراغت از تحصیل، در کارهای آزاد مشغول به فعّالیّت است. محمّدمهدی توسّلی (متولّد ۱۳۲۳) نیز فارغ‌التّحصیل دوره‌ی اوّل دبیرستان علوی و دارای کارشناسی‌ارشد در مهندسی برق است که استادی دانشگاه علم و صنعت، معاونت وزارت پست و تلگراف و تلفن و برخی فعّالیّت‌های اجرایی دیگر از سوابق اوست.

شهید دکتر قندی[1] -که خدا رحمتش کند!- دکتر غفوری‌فرد[2]، دکتر عابد[3]، دکتر صادقی‌تهرانی[4]، مهندس جلالی‌طهرانی[5] و... همه از کسانی بودند که از ابتدا با هم بودیم و البتّه عدّه‌ای هم بعداً به ما ملحق شدند.

در آن سال‌ها مرتّب کم و زیاد می‌شدیم؛ چون مدرسه‌ی علوی شهرتی نداشت و معلوم نبود که چه نتیجه‌ای خواهد داد و در کنکور چه خواهد کرد. یافتن دانش‌آموزانی که آقای علّامه دوست داشت، برایش مشکل بود. دوره‌ی ما با حدود ۲۵ تا ۳۰ نفر شروع شد؛ ولی وقتی فارغ‌التّحصیل شدیم، فقط ۱۵ نفر بودیم. ۵ نفر از بزرگان و استادان هم مانند آقای علّامه و آقای روزبه و

۱. شهید محمود قندی (۱۳۲۳-۱۳۶۰) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی اوّل دبیرستان علوی، دارای مدرک دکتری در مهندسی برق و الکترونیک از دانشگاه کالیفرنیا و استاد دانشکده‌ی فنّی تهران بود. آن مرحوم در هنگام تصدّی وزارت پست و تلگراف و تلفن، در حادثه‌ی هفتم تیر در دفتر حزب جمهوری اسلامی به شهادت رسید.

۲. حسن غفوری‌فرد (متولّد ۱۳۲۲) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی نخست مدرسه‌ی علوی، با داشتن مدرک دکتری فیزیک ذرّات هسته‌ای از دانشگاه کانزاس آمریکا، سمت‌های متعدّدی نظیر وزارت نیرو، نمایندگی مجلس، ریاست دانشگاه امام خمینی ﷺ قزوین و... را داشته است. وی در حال حاضر، استادتمام دانشکده‌ی مهندسی برق دانشگاه امیرکبیر و رئیس هئیت بازرسی و نظارت شورای عالی انقلاب فرهنگی است.

۳. دکتر محمّد عابدنهاوندی (متولّد ۱۳۲۲) فرزند میرزا احمد عابدنهاوندی، معروف به «مرشد چلویی»، فارغ‌التّحصیل دوره‌ی نخست مدرسه‌ی علوی است. وی اوّلین کاردار سفارت جمهوری اسلامی ایران در اتریش است. او پیش از انقلاب، با همکاری شهید بهشتی، اعلامیّه‌ها و نوارهای انقلابی را در کشورهای اروپایی پخش می‌کرد.

۴. دکتر علی صادقی‌تهرانی (متولّد ۱۳۲۱) فارغ‌التّحصیل دوره‌ی اوّل مدرسه‌ی علوی و استاد بازنشسته‌ی اقتصاد دانشگاه علّامه طباطبائی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران است. وی مدّتی معاون سازمان برنامه‌ریزی و مدیریّت کشور نیز بوده است.

۵. سیّد محمّدرضا جلالی‌طهرانی (متولّد ۱۳۲۱) فرزند آیت‌الله سیّد علی‌نقی جلالی‌طهرانی، از علمای تهران، فارغ‌التّحصیل دوره‌ی نخست مدرسه‌ی علوی، مهندس کشاورزی آب و بازنشسته‌ی سازمان آب است.

آقای غفوری و شاید حاج آقای ملک‌عبّاسی[1] و یک نفر دیگر به ما اضافه شدند و شدیم ۲۰ نفر و برای اوّلین بار، در منزل آقای غفوری عقد اخوّت خواندیم.

این را می‌گفتم که آقای علّامه شاید تشخیص داده بود که من می‌توانم با بچّه‌ها و فارغ‌التّحصیلان ارتباطی داشته باشم. به یاد دارم که وقتی بچّه‌های آن دوره‌ها به کلاس ششم می‌رسیدند، من می‌رفتم سر کلاس و راهنمایی‌شان می‌کردم. آن‌ها می‌پرسیدند: **کنکور چگونه است؟ دانشگاه چه‌طور است؟ مدرسه چه می‌خواهد؟** و.... من هم تشویق می‌کردم که: **به مدرسه بیایید! مدرسه به شما نیاز دارد. باید جلسه بگذاریم و...**. می‌گفتم: **نفری یک قطعه عکس بیاورید!** می‌آوردند و پشت‌نویسی می‌کردند؛ ولی در این فکر نبودیم که این‌ها را دسته‌بندی کنیم. این چیزها را بلد نبودیم! من هنوز تعدادی از عکس‌های چند دوره‌ی نخست علوی را دارم؛ همین‌طور آن‌ها را کناری گذاشته‌ام که برایم خیلی هم عزیز است.

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتب دینی

به هر حال، با فارغ‌التّحصیلان ارتباط زیادی داشتم و به‌دلیل در مدرسه بودن، این‌ها زیاد به من رجوع می‌کردند و اطّلاعات من از فارغ‌التّحصیلان، مخصوصاً دوره‌های اوّل، زیاد بود.

فارغ‌التّحصیلان شیفته‌ی این ویژگی آقای علّامه بودند که خیلی طبیعی مثل بچّه‌ها می‌شد و خودش را در حدّ بچّه‌ها پایین می‌آورد. هر وقت آقای علّامه از دستش درمی‌رفت یا توجّه نداشت یا شرایط ایجاب می‌کرد که مقداری برود در سبک و سیاق حوزه و تدریس، بلافاصله که متوجّه می‌شد، جبران مفصّلی می‌کرد! ناگهان می‌زد بر طبل بی‌عاری و کمی بچّگی می‌کرد

۱. مرحوم حاج عبّاس ملک‌عبّاسی (۱۲۹۷-۱۳۸۱) دانش‌آموخته‌ی هنرستان فنّی تهران و در استخدام کارخانجات فنّی ونک بود که در سال ۱۹۶۰ م. موفّق به گذراندن دوره‌ی مهندسی اتومکانیک در آلمان شد. وی از معلّمان قدیم مدارس علوی و نیکان بود که مرحوم علّامه کشف و جذبش کرد.

تا تعادل برقرار شود.

چونک با کودک سر و کارم فتاد
هم زبان کودکان باید گشـــاد[1]

معلّم باید چنان خود را به کودکی بزند و خصلت‌های آن‌ها را بگیرد که گویی جزئی از ذاتش شده است. فارغ‌التّحصیلان هم شیفته‌ی این ویژگی‌های معلّم‌اند.

آقای علّامه واقعاً خودش را چنان به کودکی زده بود و چنان خصلت‌های ما را گرفته بود که گویی جزئی از ذاتش شده بود و جز این‌گونه، نمی‌توانست زندگی کند. فارغ‌التّحصیلان از این نکته بسیار لذّت می‌بردند و دوست داشتند با این آدم در سفر و حضر و خلوت و خانه و گردش و... هم‌راه باشند. مدیریّت او این‌طور نبود که مثلاً اگر در سفر می‌آید، دیگران به سختی بیفتند و مواظب او باشند! در مدرسه هم طوری نبود که دیگران به زحمت بیفتند. حالا در این باره، نکته فراوان است و چه خاطرات بسیاری داریم که او چه کارها می‌کرد! آرزوی ما بود که آقای علّامه با ما به سفر بیاید.

گاهی می‌رفتیم و التماس می‌کردیم که بیاید و با ما غذا بخورد؛ هم دوستش داشتیم، هم وقتی می‌آمد، ما به تکلّف نمی‌افتادیم و می‌دانستیم از خودمان است؛ راحت بودیم و شوخی‌های خودمان را می‌کردیم. البتّه معمولاً غذا نمی‌خورد و سبک خاصّی در خوراک داشت. گاه‌گاهی هم که می‌خورد، وقتی غذا خوردنش را می‌دیدیم، حق می‌دادیم که برود یک گوشه بنشیند و غذایش را بخورد. لقمه را کوچک برمی‌داشت و مدّت زیادی می‌جَوید و تقریباً لقمه‌ی دوم یا سوم او بود که ما غذایمان تمام می‌شد! اصلاً نمی‌شد هم‌غذا بشویم. خودش هم می‌خندید و می‌گفت: **بروید غذایتان را بخورید!** ولی در همین مورد هم که با ما غذا نمی‌خورد، ما حس می‌کردیم که نه او تکلّفی دارد، نه ما؛ دارد زندگی خودش را می‌کند. از غذا که بگذریم، در سایر موارد، دوست

۱. مثنوی، دفتر چهارم.

داشتیم با او باشیم؛ او هم لذّت می‌برد از این‌که با ماست.

الآن خاطره‌ای به ذهنم آمد از اتّفاقی که مرا به درد آورد. این ماجرا هم به مدیریّت مربوط است و هم به معلّمی و به آن نزول اجلالی که یک معلّم باید از ته دل داشته باشد، نه به‌صورت تصنّعی. من سال‌ها با مرحوم آقای نیّرزاده[1] کار کرده بودم و به کار کلاس اوّل دبستان علاقه داشتم. شاید مدرسه‌ی علوی و آقای بهشتی[2] فکر می‌کردند که من معلّم کلاس اوّل موفّقی هستم. جایی جلسه‌ای بود و از این رو، از من دعوت کرده بودند تا به‌عنوان مثلاً کارشناس، راجع به برنامه‌های کلاس اوّل و شیوه‌های تدریس و... نظر مشورتی بدهم. در آن جلسه، بعضی از آموزش‌وپرورشی‌ها بودند و یک نفر هم از قدیمی‌های علوی؛ البتّه دوسه فقره پایین‌تر از سطح آقای علّامه و روزبه و غفوری. آدم استخوان‌خردکرده‌ای بود و عمدتاً در دبیرستان کار کرده بود. آن‌جا، صحبت آقای نیّرزاده شد. به هر حال، جایی که صحبت از کلاس اوّل باشد و روش تدریس و...، طبیعی است که اوّلین حرف، حرف از آقای نیّرزاده است. من هم که سینه‌چاک آقای نیّرزاده و فانوس‌کش او بودم! هنوز نوبتم نشده بود و سخنی نگفته بودم. آن معلّم ابتدا از آقای نیّرزاده ذکر خیری کرد و بعد گفت: **من برنامه‌ای را از آقای نیّرزاده دیدم که بسیار متأسّف شدم!**

زمانی که هنوز درک درستی از معلّم کلاس اوّل وجود نداشت، آقای نیّرزاده جلوتر از زمانش حرکت می‌کرد.

دیبوک
فروشگاه تخصصی کتاب درسی

---

۱. شادروان سیّد حسن نیّرزاده‌نوری (۱۳۰۷- ۱۳۶۲) آموزگار توانا و خوش‌فکر و صاحب سبکی بود. او معلّمی را در سال ۱۳۳۲ آغاز کرد و پس از آشنایی با مدارس علوی و نیکان، در این مدارس به آموزش پرداخت. استاد نیّرزاده پس از مطالعه‌ی روش مرحوم باغچه‌بان، روشی نوین برای تدریس الفبا ابداع کرد. وی با صدای خوب و اجرای شاد و مبتکرانه و تجربه‌ی سال‌ها کار نمایشی، کلاس درس را برای بچّه‌های اوّل دبستان بسیار شیرین و جذّاب می‌کرد.

۲. مرحوم سیّد جعفر بهشتی‌شیرازی (۱۳۱۰-۱۳۷۰) رشته‌ی پزشکی را نیمه‌کاره رها کرد و به تحصیل علوم حوزوی پرداخت. وی ابتدا مدیر دبستان علوی شماره‌ی ۱ شد و پس از تأسیس دبستان نیکان، مدیریّت آن مدرسه را در خلال سال‌های ۱۳۴۷-۱۳۶۰ به عهده گرفت.

آن موقع، به نظرم اوّلین بار بود که فیلم‌های آقای نیّرزاده از تلویزیون پخش شده بود. من خیلی خوشم آمد و با خود گفتم: **این مرد، یک معلّم کارکرده‌ی زحمت‌کشیده‌ی متدیّن است. حتماً دلش برای آقای نیّرزاده سوخته و در ادامه‌ی صحبتش می‌خواهد بگوید: حیف که پیر شده! حیف که نظیر ایشان را کم داریم و...!** با خشنودی، تشنه‌ی شنیدن دنباله‌ی حرف‌هایش بودم که ناگهان گفت: **من خیلی متأثّر و متأسّف شدم و غصّه خوردم که آقای نیّرزاده با همه‌ی سجایایی که دارد، شأن معلّم را این‌قدر کاسته و این‌طور صدای حیوانات درمی‌آورد و این قیافه‌ها را می‌گیرد و... .**

بچّگی کردن معلّم نافی شأن والای او نیست!

من حسابی یخ کردم! آن جمع را ترک کردم و گفتم: **اجازه دهید که من دیگر این‌جا نباشم و حرفی هم برای گفتن ندارم و خواهش می‌کنم دیگر هم مرا دعوت نکنید!** شاید همه فهمیدند که منظورم این است که تا وقتی نسبت به معلّم کلاس اوّل این‌گونه فکر می‌شود و چنین افرادی هستند، مرا دعوت نکنید. بی‌ادبی کردم و یک شعر هم خواندم که انصافاً نباید آن کار را می‌کردم. این طرز فکر که معلّم شأنی دارد و اجلالی دارد و...، همه در جای خود محفوظ است؛ ولی «مَن کانَ لَهُ صَبِیٌّ فلیَتَصابَ لَهُ»[1] کجا رفته آقا؟! آقای مربّیِ معلّمِ عزیزِ پیش‌کسوتِ دوستِ خوبِ من! حرف امام صادق علیه‌السلام پس چیست؟! «بچّگی کن» یعنی چه؟ حالا گاهی آدم خود را تصنّعی به کودکی می‌زند؛ امّا گاهی هم این رفتارش کاملاً طبیعی است. آقای نیّرزاده در طول این مدّتی که با بچّه‌ها سر و کار داشت و سعی می‌کرد بچّه‌ها را دریابد و پا به پای آن‌ها و ذوق و شوق آن‌ها خودش را تنظیم کند، از حالت مصنوعی درامده بود و طبیعی شده بود. آقای نیّرزاده واقعاً بچّه شده بود. من حالا اسم

---

۱. عوالی اللّئالی ۳:۳۱۱، ح ۱۴۱: کسی که [فرزند] کودکی دارد، باید [راه و رسم] کودکی در پیش گیرد.

فروشگاه تخصصی کتاب دینی

نمی‌برم؛ ولی یکی از روان‌شناسان که دوست مشترک ما بود، با خشنودی می‌گفت: آقای نیّرزاده بچّه شده است، با همان لطافت و دیگر تصنّعی نیست؛ فقط این تفاوت را دارد که یادش هست که این‌ها باید بزرگ هم بشوند.

پس مدیر باید به‌طور طبیعی هم‌راه جمع تحت مدیریّتش شود و دوستشان داشته باشد تا آن‌ها هم حرفش را بشنوند و دوستش داشته باشند و از او اطاعت کنند و بتواند تأثیر بگذارد. به‌طور خلاصه، من در مورد سبک مدیریّتی آقای علّامه، سه مورد را گفتم: ۱) مدیر باید یکی از جمع باشد؛ ۲) خودش را ساخته باشد؛ ۳) پرهیز کند از این‌که محیط تربیتی را به محیط آموزشگاهی یا -خدای نکرده!- محیط صنعتی تبدیل کند.

برای مثال از این مورد آخر، یک بار ندیدیم آقای علّامه دفتر حضور و غیاب در مدرسه بگذارد. یک محیط صنعتی این را ایجاب می‌کند؛ حتّی محیط آموزشگاهی هم ایجاب می‌کند؛ امّا یک محیط تربیتی، نه! برای یک مربّی که البتّه می‌خواهد آموزش هم بدهد، این‌کار دون شأن اوست.

خاطراتی که آقای علّامه از آقای روزبه و دیگران نقل می‌کرد، همه حاکی از این بود که این بزرگواران متوجّه وقت نمی‌شدند. اصلاً لازم نبود کسی مراقبشان باشد تا به‌موقع بیایند یا دفتر حضور و غیاب لازم داشته باشند. ماجرا درست برعکس بود. آقای علّامه مواظب بود که هم‌کارانش زیاده‌روی نکنند! خودکشی نکنند! از وقت زندگی‌شان نزنند تا به کار مدرسه بیش‌تر برسند. آن‌ها را بیرون می‌کرد و می‌گفت: **برو! مگر تو زن و بچّه نداری؟! مگر نگفتم برو سفر؟! باز که تو این‌جایی!** درست برعکس محیط‌های آموزشگاهی و صنعتی.

در مدرسه‌ای که همه چیزش بر مبنای تربیت چیده شده باشد، مدیر باید مراقب باشد که هم‌کارانش در کار کردن زیاده‌روی نکنند و وقتی را هم برای خانواده بگذارند.

میان ماه من تا ماه گردون
تفاوت از زمین تا آسمان است!

دینوک فروشگاه تخصصی کتب دینی