



کردیم.

ما عضو چند تشکل غیرانتفاعی از جمله: شورای هماهنگی مدارس در منطقه، شورای هماهنگی مدارس در استان، مجمع عمومی شورای هماهنگی کشور، شورای نظارت منطقه و استان هستیم. در جلسات کمیته تخصصی تدوین آیین نامه جدید مدارس غیرانتفاعی هم شرکت داشته ایم. در حال حاضر مسئولیت برگزاری نمایشگاه های مربوطه در غرب استان نیز به عهده بنده است. سعی کرده ایم که در این کمیته ها در دیدگاه هایی که نسبت به مدارس غیردولتی وجود دارد، تعادلی جهت تعامل برقرار کنیم که به نظر ما تاکنون این مشارکت ها، روند مطلوبی را طی می کند.

**ح:** به نظر من، می توانیم چنین نتیجه بگیریم که اکثر کسانی که مجوز مدارس غیردولتی را دارند، جزو افرادی با سابقه کار فرهنگی هستند و این مسئله ای «درون خانواده ای» است. به نظر می رسد فقط برخی از کسانی که سرمایه گذاری کرده اند، خارج از خانواده آموزش و پرورش باشند. همین که کسی نمی تواند یا برایش صرف نمی کند که از بیرون وارد مسایل تخصصی آموزش و پرورش شود، نقطه قوت مناسبی برای آنهاست که بعد از دوران خدمت خود که از آموزش و پرورش باز نرفته می شوند. دوباره می توانند به کار فرهنگی ادامه دهند. توسعه مدارس کارآمد از این منظر که تجارب همکاران فرهنگی آموزش و پرورش حفظ و دوباره تجربیات مفید آن ها به جامعه آموزش و پرورش تزریق می شود، بسیار با ارزش و مغتنم است. علاوه بر این خانواده ها هم پذیرفته اند که از طریق مدارس غیردولتی باید خودشان هزینه های تحصیلی بچه هایشان را بپردازند. ضمناً قوانینی که برای مدارس غیردولتی وجود دارد این طور می توان استنباط کرد که در سطح کلان و مدیریت تصمیم گیرنده هم جامعه، هم دولت پذیرفته اند و نگاهشان بر این بوده که توسعه مدارس غیردولتی باید، هم به کیفی سازی آموزش و پرورش منجر شود و هم هزینه های مستقیم آموزش و پرورش را تخفیف داده و کم کند. از طرفی مدارس غیردولتی می توانند به توسعه مدارس دولتی پیرامون شان هم کمک کنند. مثلاً معلمان مدارس دولتی می توانند به جای انجام کارهای غیر مرتبط با شغلشان، به کارهای فرهنگی بپردازند و وقت آزادشان را در این مدارس کار کنند. و این از جمله نکات مثبت این مدارس می باشد که جامعه و دولت نسبت به آن اقبال نشان داده اند. اگر موافق باشید بررسی کنیم تا ببینیم که اصلاً مسئله شما به عنوان مؤسسين و مدیران مدارس غیردولتی چیست؟

**خسرو جردی:** به طور کلی افرادی که مسئولیت نظارت بر کار مدارس غیردولتی (غیرانتفاعی) را بر عهده می گیرند، هر چند وقت یک بار و در هر دوره با دیدگاهی متفاوت وارد می شوند. حتی با تغییر هر دوره ریاست جمهوری، دیدگاه های آنها نیز تغییر می کند. تلاش ما این است که بتوانیم مسئولین را قانع کنیم که ما هم در حال خدمت و انجام وظیفه

بعد از ظهر روز نوزدهم فروردین بود که آقای علی اکبر خسرو جردی، با دفتر نشریه تماس گرفتند و ابراز علاقه کردند که به اتفاق همکارانشان در یک نشست کارشناسی به بررسی مسایل و دورنمای توسعه مدارس غیردولتی در نظام آموزش و پرورش بپردازیم. با استقبال از این پیشنهاد، مطالبی که پیش روی شماست، حاصل چند ساعت گفت و گوی آزاد با این عزیزان می باشد.

**ح:** اگر موافقت ابتدا، خودتان را برای مخاطبان نشریه معرفی کنید و بعد به بحث درباره مسایل مربوط به مدارس غیردولتی بپردازیم.

**طوافی:** من علی احمد طوافی. با ۲۸ سال سابقه کار در آموزش و پرورش، مراحل و مقاطع آموزش و پرورش را به صورت پلکانی طی کردم و تا مدیریت دبیرستان پیش رفتم. در همان زمان احساس کردم برای ورود به بخش غیردولتی باید از جایی شروع کرد و کار را با مقطع ابتدایی شروع و مدرسه ابتدایی «امید ایران» را تأسیس کردم. در حال حاضر نیز مدیر مجتمع آموزشی ای هستم که در پایه های ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و مرکز پیش دانشگاهی در کرج فعال است.

**خسرو جردی:** علی اکبر خسرو جردی، دارای ۳۰ سال سابقه فعالیت فرهنگی در شهر ری که در حال حاضر مدیر ۵ مدرسه غیرانتفاعی و یک آموزشگاه علمی در مقاطع مختلف آموزشی هستیم. بعد از این که اعلام شد برای تأسیس مدارس غیرانتفاعی مجوز داده می شود، با توجه به علاقه ای که به فعالیت در این زمینه داشتیم، در سال ۱۳۶۸ مجوز فعالیت در این زمینه را اخذ کردم و بعد از آن به ترتیب به تأسیس این مدارس در شهر ری اقدام کردم: (۱) مدرسه راهنمایی، (۲) بعد از دو سال دبیرستان، (۳) تأسیس مدرسه ابتدایی شماره ۱ و بعد ابتدایی شماره ۲، (۴) دبیرستان پسرانه و دخترانه، (۵) آموزشگاه علمی، در کل مراکز فرهنگی فعالی را در شهر ری تأسیس

## بررسی چالش های

### مدارس غیردولتی:

### مؤسسين مدارس غیر دولتی

### «خیرین مدرسه دار»

### مصاحبه اختصاصی با

### مؤسسين پیش کسوت

### مدارس غیر دولتی،

### سازمان آموزش و پرورش

### شهرستان های

### استان تهران

مصاحبه شوندگان: آقایان علی اکبر

خسرو جردی

و علی احمد طوافی

مصاحبه گر: غلامحسین حسین زاده یوسفی

رابرت کاتس معتقد است  
مدیر دو وظیفه دارد:  
اول هدایت دیگران و  
دوم پذیرش مسئولیت اهداف  
خاصی که به وسیله این اعمال  
محقق می شوند

وظایف یک مدیر مدرسه  
عبارتند از: تعیین  
اهداف، برنامه ریزی، سازماندهی  
منابع، کنترل فرآیندهای  
مدیریتی و تدوین و توسعه  
استانداردهای سازمانی  
(اورارد و موریس (۲۰۰۲)



و مقررات از امتیازات به موقع استفاده کرده اند،  
و می گویند ولی حالا که نوبت ما شده به ما هیچ  
امکاناتی داده نمی شود. آیا واقعاً همین طور است؟  
**خسرو جردی**: تفاوت مدارس دولتی و

غیردولتی در چیست؟  
من فکر می کنم که با این سؤال بهتر می توانیم  
به نتیجه برسیم و سؤال من این است که تفاوت  
مدارس دولتی و غیردولتی در چیست و چرا نگاه  
متفاوتی نسبت به این دو تشکیلات وجود دارد؟  
مثلاً چرا در آموزش های ضمن خدمت ما را  
نمی بینند؟

ما بین مدارس غیردولتی و دولتی تفاوتی  
نمی بینیم. در ساختار تفاوت نمی بینیم،  
فقط، چون ما در بخش خصوصی آن وارد شده ایم  
و از جانب بخش خصوصی سرمایه گذاری شده،  
سرمایه باید ارزش افزوده خود را نشان دهد و  
نتیجه کار سرمایه باید مشخص بشود. ولی در  
بخش دولتی از چنین منظری نگاه نمی کند.

هزینه مدارس دولتی بر عهده دولت، ولی  
هزینه های بخش غیر دولتی بر عهده اولیا می باشد.  
بنابراین هر دو گروه در حال حرکت در جهت  
تحقق هدف های آموزش و پرورش هستیم. حال  
اگر ما بخواهیم به نظر مسئولین نظری بیاندایم،  
می بینیم که بخش غیردولتی گله مند است  
و در نگاه به این قضایا سیاست ها و برخوردهای  
متفاوتی وجود داشته و بیشتر تصمیم گیری ها هم  
در نقاطی که فقط مسایل منفی را دیده اند، اتخاذ  
شده اند. ولی به نقاط مثبت که مورد تأیید و نیاز  
جامعه بوده اند کمتر توجه داشته اند.

**ح: سؤال من این است که، اگر تاکنون این  
مشکل به این شدت بوده، پس چرا مدارس  
غیرانتفاعی چنین وسعت و توسعه پیدا کرده اند؟**

**طوافی**: بحثی که مطرح می باشد این است که  
مدارس ما دو نوع می باشند: دولتی و غیردولتی.  
متأسفانه در خانواده آموزش و پرورش ما، این  
برنامه نیست که حرف می زند، بلکه نظر افراد  
است که در آن دخیل و تأثیرگذار است. پس اگر

برای بچه های همین مملکت هستیم. ما مدام در  
حال چنین ریزنی هایی بوده ایم. یعنی وقتی با  
آن هایی که با دیدگاه های تندی می آیند، صحبت  
می کنیم، در جلسات آنها، خودمان را دخالت  
می دهیم و نظرات آنها را متعادل می کنیم و آنها را  
نیز با خود همراه می کنیم.

**ح: اجازه بفرمایید بحث را از این جا آغاز  
کنیم، پیشینه مدارس غیرانتفاعی چیست؟ چرا  
به وجود آمده اند و چه کار می کنند؟ نقش شما  
چیست و چرا مردم به این مدارس اقبال نشان  
می دهند؟ شما می گوئید مدیران جدید و تفکرات  
متفاوت مثلاً وقتی مدیرانی با تفکری جدید  
می آیند مثلاً چه کار می کنند؟**

**خسرو جردی**: ما را به سه روش از آموزش و  
پرورش جدا می کنند:

(۱) گروهی ما را بیگانه می دانند و ما را فرزند  
ناخوانده آموزش و پرورش می دانند.

(۲) گاهی مسئولین آموزش و پرورش در  
تصمیم گیری ها و بودجه بندی ها ما را دخالت  
نمی دهند. و در کمک هایی که به مدارس می شود  
برای مدارس غیرانتفاعی جایگاهی نمی بینند.

(۳) حداکثر ۱۰ درصد از حمایت ها و کمک هایی  
را که به صورت قانونی به مدارس غیردولتی قول  
داده شده را عملی کرده اند و اکثر آنها را عملی  
نمی کنند. مثل دادن زمین، دادن وام هایی به  
مدارس غیرانتفاعی و احیاناً نیروها یا کمک هایی  
که از طرف دولت در اختیارشان قرار داده می شود.  
در حالی که مدارس غیرانتفاعی باعث صرفه جویی  
زیادی در هزینه های دولت می شود که دولت این  
صرفه جویی را لحاظ می کند و به بودجه آموزش  
و پرورش می افزاید ولی آن را به حساب مدارس  
غیرانتفاعی نمی گذارد.

مثلاً ما در شهرری که جنوبی ترین نقطه  
تهران است، مدرسه ای تأسیس کردیم و ۱۵۰۰  
نفر دانش آموز را جذب کرده ایم که هیچ هزینه  
و دردسری برای دولت ندارند. چون هزینه های  
آن مدرسه های غیردولتی را مستقیماً مردم  
می پردازد. البته سرمایه گذاری های اولیه را مثل:  
زمین، ساختمان، معلم و تجهیزات، آزمایشگاه  
و کارگاه... را مؤسسون تأمین می کنند. حتی  
ما حدود ۳۰ درصد تخفیف در شهریه های  
دانش آموزان قایل شده ایم.

**خسرو جردی**: ما توانسته ایم ۱۵ درصد

دانش آموز جذب مدارس غیردولتی کنیم  
نکته دیگر این که دولت برای جذب دانش آموز  
در مدارس غیردولتی ۷ درصد را پیش بینی  
کرده بود، در حالی که ما توانسته ایم ۱۵ درصد  
دانش آموز جذب مدارس غیردولتی کنیم و اینها  
ناشی از انجام یک سری کارهای کارشناسی شده  
و حساب شده است که مسلماً رضایت مردم را  
در پی داشته است. اما در عوض برخی مسئولین  
چه کرده اند؟ عده ای از آنها برای این مسئله هیچ  
ارزشی قایل نشده و در جلسات خود حتی ده  
دقیقه را به مسایل این مدارس اختصاص نداده اند.

**ح: برخی از مؤسسینی، که با تأخیری ده-  
پانزده ساله مدارس خود را تأسیس کرده اند،  
معتقدند که برخی با رابطه یا با احاطه بر قوانین**

این را قبول می کنیم دیگر نباید هیئت امنایی یا نمونه مردمی، نمونه دولتی و... باشد.

در دنیا فرد آموزش و پرورش هیچ وقت بازنشستگی ندارد، چون فرصتی پیدا نمی کند که وارد حرفه یا کار دیگری شود. مثلاً در کشورهایی مثل ژاپن و... مدیر مدرسه هیچ وقت بازنشسته نمی شود، بلکه از آنها در کنار مدیران جوان استفاده می کنند تا تجرب خود را به آنها منتقل کنند. در ایران وقتی اعلام بازنشستگی پیش از موعد شد، بسیاری از مدیران کلیدی، با تجربه و توانمند که می دانستند در بیرون از سیستم آموزش و پرورش می توانند درآمد بیشتری کسب کنند، بلافاصله اقدام به این کار کردند و آموزش و پرورش از تجربه آنها محروم شد.

بله، در ابتدا وقتی مدرسه غیردولتی آمد، چون نگاه، نگاه یک سری سرمایه گذار بود و سرمایه دار طبیعتاً سرمایه دار سرمایه خود را در جایی سرمایه گذاری می کند که توجیه اقتصادی داشته باشد، لذا خیلی ها به سرمایه گذاری در تأسیس مدارس غیردولتی اقدام کردند، ولی وقتی دیدند که به آن سودمالی که فکر آن را می کردند، نمی شود در این کار رسید، از این جرگه خارج شدند.

**ح: در واقع دیدگاه غیرآموزشی نمی تواند در آموزش و پرورش دخیل باشد. یعنی اگر هم باشد سر از ناکجا آباد در می آورد.**

در آموزش و پرورش ما در قیاس با سایر کشورها حمایت های مالی و کالبدی صورت نمی گیرد. مثلاً در برخی کشورها وقتی کسی قصد تأسیس یک مدرسه غیردولتی را دارد، دولت از او حمایت می کند. زمین، ساختمان و تجهیزات لازم را در اختیار او قرار می دهد و به او می گویند شما فقط مدرسه را اداره کنید، ولی در این جا عکس آن عمل می شود. یعنی وقتی افراد همه چیز را مهیا کردند و می خواهند که شروع به کار کنند، تازه به آنها می گویند که شما باید چطور آن را اداره کنید و چه بکنید و چه نکنید! حتی برخی اوقات مانع از اجرا می شوند. محدودیت ها و باید و نبایدهایی را برای او تعیین می کنند که دست و پا گیرند و مانع از بروز خلاقیت ها و توانایی های آن مدیران می شود.

وقتی که برخی از خیرین مدرسه ساز، زمین یا ملکی را برای مدرسه اهدا می کنند. بارها در مجالس و مراسم های مختلف مورد تقدیر و تشکر قرار می گیرند. ولی هیچگاه کسانی که چنین مدارسی را اداره می کنند و در واقع «خیرین مدرسه داری» هستند که به خاطر علاقه و تجربه خود می خواهند بیشتر خدمت کنند، هیچ گونه جایگاه و مقامی برایشان در نظر گرفته نمی شود و هیچ وقت کوچکترین تقدیری از آنها به عمل نمی آید.

زمانی که به علت شرایط نامناسب مدارس دو یا سه شیفته بودند، کسانی که دلشان برای آموزش می سوخت و دوست داشتند که کار کنند، وارد میدان شدند تا باری را از دوش

آن بردارند و واقعاً هم با دل و جان کمک کردند. ولی هیچ وقت به طور شایسته مورد تقدیر قرار نگرفتند.

**خسرو جردی:** دوست داشتم که مدرسه کوچکی داشته باشم که بتوانم آن را طبق نظر و توان خودم اداره کنم.

من از زمان معلمی، خیلی دوست داشتم که مدرسه کوچکی داشته باشم که بتوانم آن را طبق نظر و توان خودم اداره کنم و از تابعیت و دنباله روی از اصول کلیشه ای دوری کنم. چون از عمل کردن به صورت کلیشه ای بسیار ناراحت بودم و زمانی هم که شروع کردیم، واقعاً منابع مادی بسیار کمی در اختیار داشتیم و به قول معروف از صفر شروع کردیم و این مردم بودند که حمایت کردند.

**طوافی:** در ایران مسایلی وجود دارد که برخی از آنها عبارت اند از:

۱) در ایران اغلب از دید انتقادی وارد می شوند و همه کارهایی را که دیگران انجام داده اند را زیر سؤال می برند و این به خاطر این است که آن چه تا به حال اندوخته و تجربه شده است، هیچ جا ثبت و مستند نشده است. یعنی ثبت نشده که دیگران تا کجا پیش رفته اند و حالا کسی که قصد دارد ادامه کار را به عهده بگیرد، راه را با توجه به تجربیات پیشین ادامه دهد و اگر قصد انتقاد نسبت به پیشینه آن مسئله را دارد، نقد او می تواند سازنده باشد و به گونه ای باشد که نمایانگر یک پیشنهاد جدید یا راه حلی برای حل مشکلات باشد. چون جامعه ای که می خواهد پیشرفت کند مستلزم نقد سازنده و منصفانه همراه با پیشنهاد است.

۲) مسئله بعد این که، «جایگاه ها باید تعریف شده باشند». تا افرادی با آرا و نظرات مختلف شخصی، در برابر هم قرار نگیرند، بلکه در کنار یکدیگر حرکت کنند و همدیگر را کامل کنند.

۳) مسئله بعد این که «قوانین باید جدید داشته و ادامه دار باشند». چون هر کسی در اجرای قوانین به نحوی عمل می کند و این ها در اجرا و ارزش قوانین تأثیر گذارند و همه چیز قائم به افراد است. یکی سخت گیری می کند و دیگری بسیار آسان گیر می باشد. در واقع شما باید در برابر افراد انعطاف نشان دهید.

۴) نکته دیگری که در مورد مدارس غیردولتی وجود دارد، «دید منفی در مورد محصولات یا خروجی های این مدارس است» که تحت عناوینی چون: بچه های ملوس و مرفهین بی درد و... از آنها نام برده می شود.

در حالی که نتایج حاصله از کار آماری انجام شده حاکی از این است که دانش آموزان ناماینده اقصای مختلفی با درآمدهایی ثابت، متوسط و بالا می باشند و این نشان از بالا رفتن سطح فهم و آگاهی مردم می باشد که می فهمند، مقایسه می کنند، تشخیص می دهند و انتخاب می کنند. نتایج آماری ما نشان دهنده این است که ۶۸/۵ درصد اولیای دانش آموزان، یا معلم اند، یا استاد دانشگاه یا کسبه جزء، یعنی در آمد ثابت دارند.

این نکته را برای اولیا جا انداخته ایم، ما اگر چه در بخش غیردولتی کار می کنیم، اما که این طور نیست که شما چون شهریه می پردازید، ما را

خریده اید. به آنها گفته شده که مدرسه غیر دولتی نیز مدرسه ای است، مثل سایر مدارس، ولی با مشارکت مستقیم شما اداره می شود. تفاوت آن با مدارس دولتی در این است که در مدارس دولتی به طور غیر مستقیم، از شما مالیات می گیرند و از آن طریق هزینه های خود را تأمین می کنند.

۵) طبق محاسبات صورت گرفته هزینه تحصیلی هر دانش آموز در یک سال تحصیلی، مبلغی بالغ بر چهار میلیون تومان برآورد شده است. مسئولان آموزش و پرورش، امسال سرانه تکرار پایه را برای هر دانش آموز مبلغ ۸۰۰ هزار تومان تعیین و با استناد به اعداد و ارقام خود این هزینه را در طول سال سرجمع مبلغی حدود ۲۴۰ تا ۲۸۰ میلیارد تومان برآورده کرده اند.

توجه داشته باشید که کمترین تکرار پایه در مدارس غیردولتی اتفاق می افتد. ولی با این شرایط ما راضی هستیم. به قول معروف: قانون بد از بی قانونی بهتر است. ما باید حرکت کنیم و اصلاحات در آموزش و پرورش را به جایی ببریم که جامعه زمینه و فرصت حرکت را به ما بدهد تا بتوانیم کار خود را انجام دهیم.

**قوانین باید جدید داشته و ادامه دار باشند. چون هر کسی در اجرای قوانین به نحوی عمل می کند و این ها در اجرا و ارزش قوانین تأثیر گذارند و همه چیز قائم به افراد است. یکی سخت گیری می کند و دیگری بسیار آسان گیر می باشد**

### حضور فعال در تصمیم سازی ها

ما در برخی تصمیم سازی ها، مشترکاً حضور داریم، چون اعتقادمان بر این است که اگر در جایی قرار است در مورد مدارس تصمیم گیری شود باید حضور داشته باشیم و به بخش غیردولتی هم در این جلسات اهمیت و حق اظهار نظر داده شود. پس از تجربیات زیادی که ما در پست ها و وظایف مختلفی که بر عهده داشتیم و اظهار نظرهایی با استناد به تجربیات و کارهای اجرایی که داشته ایم، ارایه کرده ایم که مبتنی بر مصالح بوده و در آن ها سوگیری های شخصی نبوده و صلاح جامعه را مدنظر قرار داده ایم، حرف آموزش و مردم را زده ایم، و البته تاکنون مورد اقبال مسئولان هم واقع شده است.

### حضور فعال در برنامه های بازسازی نظام آموزش و پرورش

در بحث تدوین آیین نامه تغییر نظام نیز، از آغاز به طور غیرمستقیم مشارکت، همکاری و همفکری داشته و به صورت مستقیم نیز تجربیات خود را در اختیار آنها قرار دادیم. به عنوان کسانی که با نگاه صف و اجرا به آن می نگرند، نقاط ضعف را به آنها می گوئیم و از این همکاری تا این سطح خوشحالییم، ولی باید موانع مشارکت فعال تر

می‌کند که محتوای آن چنین است:

به وزارت آموزش و پرورش اجازه داده می‌شود مطابق قوانین، زمین و ساختمان‌های مازاد خود را به صورت فروشی یا اجاره به مؤسسان مدارس غیرانتفاعی یا غیردولتی واگذار کند. این آیین‌نامه اشاره می‌کند که ظرف ۳ ماه باید تقاضای مدارس بررسی و لازم الاجرا شود. این قانون توسط وزارت آموزش و پرورش تهیه و تسلیم هیئت وزیران شد. خوب سؤال ما این است که چرا همین مسئله و قانونی که هیئت دولت تصویب کرده، اجرا نمی‌شود؟ چرا در هنگام تعیین بودجه آموزش و پرورش مدارس غیردولتی را نادیده می‌گیرند؟

**ح:** طبق برخی شواهد نزدیک به ۹۰ درصد از هزینه‌های مدارس غیردولتی مربوط به ملک و زمین آنها است و فقط ده درصد پول شان را در بخش آموزشی هزینه می‌کنند. در حالی که تنها چیزی که مدرسه و مؤسس نباید با آن مواجه باشد همین مسئله ملک و زمین است. یعنی وقتی دولت طبق قوانین مدارس غیرانتفاعی در دنیا: نیروی انسانی، زمین و ملک را به آنها بدهد، و آن‌ها از این لحاظ دغدغه‌ای نداشته باشند، تازه مردم یا مخاطبان آنها می‌توانند درخواست کیفیت آموزشی بالاتر را از آن‌ها توقع داشته باشند. ولی در حال حاضر هنوز چنین شرایطی فراهم نیست. یعنی اگر مدارس بخواهند خودشان وارد مباحثی چون زمین و ساختمان و... شوند درست نیست و این بار روح آموزش و پرورش منافات دارد. چون درگیری مدارس با این مسایل مانع از بروز کیفیت آموزش در مدارس غیردولتی می‌شوند. هیچ نهاد دیگری هم حاضر نیست که به جای دولت، ساختمان اجاره کند یا برای توسعه مدارس غیردولتی ساختمان بسازد، مگر خیرین مدرسه ساز. وقتی که شما باید ساختمان بسازید، وام بگیرید و درگیر صاحب خانه و اجاره باشید، دیگر نمی‌توانید آن مدرسه را با کیفیت اداره کنید. چون وارد یک کار اقتصادی شده‌اید و این با هدف و روح تعلیم و تربیت منافات و تناقض دارد.

**خسرو جردی:** شما می‌توانید یک ساختمان ۱۰۰۰ متری را در شمال تهران در نظر بگیرید که حداکثر می‌توان ۳۰۰ دانش‌آموز را در آن جای داد. حالا اگر این دانش‌آموزان نفری یک میلیون تومان هم شهریه بپردازند، باز هم اجاره آن جا جبران نمی‌شود.

**طوافی:** خیلی از والدینی که دغدغه آموزش بچه‌های خود را دارند حاضرند از فرزندان آنها هزینه بگیرند، آزمون ورودی بگیرند، مصاحبه بگیرند ولی به مدارس دولتی نروند! چرا؟ چون اعتقاد دارند که در مدارس غیردولتی محتوای مناسبی وجود دارد. یعنی دغدغه مردم فضای فیزیکی نیست، بلکه فضای محتوایی آموزش و پرورش است.

**خسرو جردی:** بسیاری از ما که در بخش غیردولتی فعالیت می‌کنیم و برعکس مدارس دولتی که فضاهای بسیار بزرگ و ساختمان‌های نوسازی دارند، می‌توانیم در یک فضای کوچک نیز اهداف آموزشی مورد نظر را محقق کنیم. من الان ۱۵۰۰ نفر دانش‌آموز دارم و ادعا می‌کنم که

مثبتی به توسعه مدارس غیردولتی دارند یا که، خود آنها پشت سرشان دغدغه‌هایی به دنبال دارند، یعنی محتوای آن‌ها، خودش به مجری یک تفکر دوگانه‌ای را تلقین می‌کند. یعنی قانونگذار هم وقتی می‌گوید این قوانین ۵ تا ۷ ساله است حق دارد، شاید خیلی از زوایا برایش روشن نیست. چون «این تجربه‌ای است برای کشوری که انقلاب اسلامی کرده است و می‌خواهد آن را در این فضا اجرایی کند.»

شما می‌دانید که در اول انقلاب حتی این‌گونه مدارس را تعطیل کردند، یعنی با نوع نگاه انقلابی‌ای که ما در اوایل انقلاب داشتیم خود این مدارس ضد ارزش محسوب می‌شدند. ولی بعد دوباره ضرورت وجود مدارس غیرانتفاعی دوباره مطرح شد، دعوت کردند که بیاید ولی این بار با نگاه اسلامی و با نگاه صحیح توسعه مدارس غیرانتفاعی را دنبال کنید.

بنابراین ما این پس‌زمینه را در آموزش و پرورش و جامعه‌ای که در آن انقلاب شده داریم. مدارس غیردولتی یا ملی سابق همه، غیر از معدود مدارس که پشتوانه‌های مذهبی داشتند، دولتی شد. حالا وقتی که ارزیابی شما نشان داد که قوانین و مقررات را کامل می‌بینید، آن وقت باید بیاید در سطح بعدی که سطح «اجرا» است.

**طوافی:** وام‌ها و نحوه بازپرداخت آنها توسط مدارس غیردولتی همین‌طور است. چون اجرا مبنی بر قوانین و بخشنامه‌ها است. لذا ما در هر مرحله باید به این مرجع مراجعه کنیم و ناخودآگاه مورد بحث واقع می‌شود، چون خیلی از چیزها به هم وابسته‌اند. یکی از موضوعات مورد نظر بحث وام‌ها و نحوه بازپرداخت آنها توسط مدارس می‌باشد. به نظر ما مثلاً وقتی وامی را به مدارس می‌دهند تا بتوانند زمین یا ساختمان خود را تهیه کنند، باید یک فرجه زمانی ۳ ساله را به مدارس بدهند تا در این سه سال مدارس علاوه بر این که بتوانند مشکلات خود را برطرف کنند، به تأمین منابع لازم برای بازپرداخت وام‌ها بپردازند تا از عهده آن برآیند؛ وگرنه درآمد مدارس به آن صورت نیست که بتوانند بازپرداخت‌های ماهیانه مثلاً ده - پانزده میلیونی داشته باشند. پیشنهاد ما در این مورد این است که دولت به جای اینکه مدارس را با بانک‌ها درگیر و روبرو سازد، این کار را خود انجام دهد و مدارس فقط با دولت سر و کار داشته باشند و از درگیر کردن مؤسس با بانک جلوگیری کند.

این نکته‌ای است که ما بعد از سال‌ها تجربه در بخش اجرا به آن رسیده‌ایم و می‌دانیم مدارس حداقل زودتر از این موعده نمی‌توانند به بازپرداخت وام‌هایی این‌چنینی بپردازند یا حداقل برایشان بسیار سخت می‌باشد و ممکن است کیفیت آموزشی آن‌ها تحت تأثیر منفی قرار دهد.

**ح:** فرض کنید، بحث دولت هم این باشد، اگر قرار است که من منابع را تأمین کنم، پس چرا منافع آن، به جیب بخش خصوصی برود.

**خسرو جردی:** ماده ۱۳ قانون فعلی و ماده ۱۲ قانون قبلی به امکاناتی که آموزش و پرورش باید در اختیار مدارس غیردولتی قرار دهد اشاره

مدارس غیردولتی را از سر راه برداشت. خوشبختانه مدیران کلان کشور مسایل را خوب می‌فهمند و در صورت اطلاع یافتن از مشکلات تا حد امکان در حل آن تلاش می‌کنند و گوش شنوا دارند. ضعف در برخی تصمیم‌ها به خاطر اطلاعات غلط و نادقیق است که در اختیار آنها را قرار می‌دهند. هر چه از مرکز فاصله می‌گیریم و به سطوح پایین‌ترین می‌آییم ارتباطات خیلی سخت‌تر برقرار می‌شود.

**ح:** با توضیح مبسوط شما، اگر مسئله را به دو بخش تفکیک کنیم بهتر به نتیجه می‌رسیم:

(۱) از موضع حقوقی: آیا برای اداره یا توسعه مدارس غیردولتی در قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، موانعی وجود دارد یا نه. ممکن است شما که آنها را بررسی کرده‌اید نظرتان این باشد که نه تنها آنها را محدود کننده نمی‌دانید بلکه راهگشا هم می‌دانید.

(۲) از موضع اجرا: همه چیز پیش‌بینی شده ولی در اجرا کسانی که باید اجرا کنند، مدام تغییر می‌کنند و آنهایی که جدید می‌آیند از چرایی توسعه مدارس غیردولتی و آن ظرفیتی که از نظر حقوقی برای توسعه این کار پیش‌بینی شده آگاهی ندارند.

اگر نظر شما این باشد که در مباحث حقوقی مدارس غیردولتی مشکلی وجود ندارد، به موضع اجرای آنها بپردازیم. وقتی که در موضع اجرای این قوانین و مقررات قرار می‌گیریم، سه مسئله مطرح می‌شود: (۱) مدیریت و اداره، (۲) نظارت، (۳) اولیا. به نظر می‌رسد که اگر این سه مسئله را به طور منظم تفکیک کنیم و مسایل مربوط به آنها را یکی یکی بررسی کنیم، بهتر به نتیجه می‌رسیم؛ یعنی من فکر می‌کنم که آموزش و پرورش در تمام مباحث حقوقی حد دخالت بخش اجرایی و صفی را در حد نظارت و ارزیابی پیش‌بینی کرده است. ولی شما می‌فرمایید که از همین اهرم‌ها در همه شئون مدارس غیرانتفاعی، جهت اعمال نظر و فشار هم استفاده می‌کنند.

**طوافی:** مثلاً در بحث قانون، وقتی که «ماده ۸۵» به مجلس رفت و تصویب شد، مقرر شد که این قانون تا ۵ سال به صورت آزمایشی اجرا شود تا مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد. چون این فرصت و فضا همیشه برای اصلاح آن وجود ندارد. تا بعد به صورت سراسری اجرایی شود. ملاک توسعه برای مدارس غیردولتی مردم‌اند. یعنی باید به نظر، عملکرد و به استقبال آنها توجه کرد.

**خسرو جردی:** ما قانون، آیین‌نامه و مقررات کم نداریم، مشکل ما در نگاه و تفسیر از قانون است، یعنی سلیقه‌ای عمل می‌شود.

**طوافی:** قانون را به دو شکل می‌توان دید: یا راهگشای مشکلات مردم است و یا دست و پاگیر می‌شود.

**ح:** از این نظر گفتم که مباحث حقوقی مدارس غیردولتی: چون شما جزو پیش‌قراولان این بحث هستید می‌توانید بعد از این سال‌ها، خیلی مجمل به اصل قضیه بپردازید که آیا قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، پیشنهادها و آنهایی که روی کاغذ است کامل و راهگشا هستند، نگرش

اگر دولت به ما امکانات و بستری بدهد می توانیم تا ۱۰/۰۰۰ نفر را هم جذب کنیم.

یعنی با این کار دولت می تواند هزینه هایی را که به عنوان سرانه می دهد، پرداخت نکند و صرفه جویی بسیار وسیعی صورت گیرد و در نهایت مالکیت امکانات هم برای دولت محفوظ باشد.

**طوافی:** من به آقای دکتر علی احمدی وزیر محترم آموزش و پرورش این پیشنهاد را دادم که: شما سرانه و هزینه تمام شده برای مدارس دولتی را همراه با ساختمان در اختیار ما قرار دهید به شرطی که ما نیروی انسانی مورد نیازمان را خود انتخاب کنیم.

دیگر از بچه ها شهریه نمی گیریم و حاضریم مدارس را برای شما اداره کنیم. ولی به یک شرط و آن این است که این پول را در اول سال در اختیار ما قرار دهید.

**ح:** نظر اولیای مدارس دولتی این است که مدارس غیردولتی بچه ها را گلچین می کنند، بچه هایی با معدل ۱۹ و انضباط ۲۰ را از طریق آزمون ورودی و مصاحبه انتخاب می کنند، حتی والدین آن ها را هم گزینش می کنند، از آن ها هزینه تمام شده آموزشی را هم تماماً می گیرند. ولی همین مدارس، وقتی که برخی از بچه ها در سال های دوم و سوم دچار افت تحصیلی می شوند، این دانش آموزان را به مدارس دولتی می فرستند و سیاست بازسازی، پرورش فکری و آسیب شناسی فرد یا خانواده یا پرورش بچه ها را ندارند و باید فقط بچه های بی مسئله منطبق با یک استاندارد خاصی در آن مدارس باشند.

توجیه مدارس غیردولتی در قبال این موضوع این است که آنهایی که به مدرسه ما می آیند فقط به خاطر ساختمان، کیفیت آموزشی یا معلمان نخبه نیست، بلکه بچه هایی که در آنجا گلچین می شوند، باید از یک استاندارد کیفی و استاندارد خانوادگی و تراز قابل قبول از سطح زندگی برخوردار باشند که مزاحم تحصیل بچه های دیگر نشوند. یعنی مدارس دولتی به این دلیل هزینه هایشان بالا می رود که همه انواع خانواده ها و بچه ها در کنار هم درس می خوانند و به اصطلاح یک دست نیستند و باقی قضایا...

**طوافی:** این بحث IQ یا EQ این به نوع نگاه و مدیریتت ها بستگی دارد. من و آقای خسرو جردی هر دو جزو مدیران دبیرستان های بزرگ استان بوده ایم. من در شرایطی مدیر بوده ام که حدود ۴۵۰۰ نفر شاگرد داشتم، ولی مدارس ما بهترین و بیشترین آمار قبولی را در دانشگاه های درجه یک کشور را داشتند. (همان موقع ما خودمان مخالف مدارس غیردولتی بودیم و بحث ما این بود که دبیر «تن خسته» خود را به مدرسه می آورد و ما نسبت به این مسئله موضع داشتیم.) ما اگر مدیریتت هایمان را خوب اعمال کنیم می توانیم از امکانات و فضای موجود به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم.

در دنیای امروز با دو مسئله مهم IQ و EQ مواجه هستیم، ولی مدارس کشور ما مجبورند برای حفظ کیفیت خود بیشتر به بحث IQ

بپردازند و این چیزی است که جامعه از آنها می خواهد و چیزی که در جامعه ما مطرح است. در حالی که در دنیا این مسئله دیگر در اولویت نیست.

المپیاد، تیزهوشان و... چیزهایی هستند که باید تبلیغ داشتندشان را بکنید تا بتوانید کسب درآمد کنید و کرایه ملک مدرسه را بپردازید تا بتوانید مجموعه خود را اداره کنید. چون اگر غیر از این باشد کسی به شما اقبال ندارد.

آیا شما بچه های خود را در مدرسه ای ثبت نام می کنید که یک بچه ضعیف را کنار او نشانده اند؟ نه این که بچه های ضعیف جایگاه ندارند، بلکه بحث، بحث EQ می باشد که خیلی کم دنبال آن هستند. هوش هیجانی، می گوید همه دانش آموزان در زمینه های مختلف هوش دارند و ما باید این ها را درست هدایت کنیم.

این ها، دو دیدگاه مختلف اند که در جامعه ما نگاه اول ارجح تر می باشد. یعنی ما در جامعه انسانی مان باید این طور فکر کنیم و این بستر را ایجاد کنیم، به همین شکل هم کار کنیم و مدرسه باید به استاندارد لازم خود برسد. مثلاً زمانی که مدیر دبیرستان دولتی بودم می گفتم که کسی که می خواهد رشته ریاضی را انتخاب کند، نباید نمره دروس تخصصی او کمتر از ۱۲ باشد و این ناشی از تجربه کاری ما بود؛ با قانون نیز مطابقت نداشت، ولی نتیجه آن درست بود. چون با تجربه به آن رسیده بودیم.

**ح:** هم دولت و هم مردم و هم آنهایی که کار تخصصی شان آرایه خدمات آموزشی و پرورشی است در یافته اند که باید برای دانش آموزانی که از بهره هوشی یا استعداد بالاتری برخوردارند برنامه های ویژه ای تدارک دید. یعنی دولت هم، مدارس تیزهوشان، شاهد، نمونه دولتی و نمونه مردمی را باز کرد و هم مدارس غیردولتی به این سمت گرایش دارند.

**طوافی:** ولی سلیقه ای عمل شده است. نمونه دولتی تعریف دارد. نمونه دولتی می گوید در مناطق محروم تر که بچه ها امکانات ضعیفی برای تحصیل دارند، دولت باید با صرفه جویی هایی که به علت تأسیس مدارس غیردولتی به وجود می آید، از این درآمدها در مناطق محروم سرمایه گذاری کند و این مبنای ایجاد مدارس نمونه دولتی است.

هدف از ایجاد مدارس غیردولتی این بود که بودجه دولت ذخیره شود تا آن را در مناطق محروم در زمینه های آموزشی هزینه کند. یعنی کمک به دولت برای هزینه کردن سرمایه اش در جایی مناسب تر و لازم تر. اما اجرای آن با ضعف روبرو بوده و این سرمایه در حال هزینه شدن در مناطق برخوردار است و خیلی کم در مناطق محروم هم هزینه می شود. مثلاً در بهترین منطقه کرج مدرسه نمونه دولتی دایر می کنند.

**ح:** مدارس خاص کارکردی دارند که در همه نظام های آموزشی به توسعه آن توجه شده، ولی افراط نکرده اند.

در انگلستان وقتی که تغییر نظام صورت گرفت حدود ۳۰۰۰ مدرسه خاص وجود داشت که

همانند مدارس دولتی اداره نمی شدند. برخی غیردولتی، برخی مربوط به دانشگاه یا وابسته به کلیساها و مذاهب دیگر بودند، برخی از کمک های خیرین استفاده می کردند و... آن ها هم، همواره با مدیران اجرایی خودشان در منطقه دچار چالش بودند. ولی آنها هم در سیستمی که اخیراً بازسازی شده، به مرور دریافتند که نظارت بر کار مدارس خاص باید به طور متمرکز از بالا و استاد آموزش و پرورش برقرار گردد. تا هم استقلال آن ها حفظ شود، هم برای آن ها مانع تراشی محلی نشود و هم به عنوان یک رقیب در کنار مدارس دولتی، سبب ارتقای آن ها شوند. به نظر شما این سیستم برای مدارس غیرانتفاعی ما کارگشاست؟ چون مدارس غیردولتی ما از بودجه ملی ارتزاق نمی کنند و آزادی عمل بیشتری دارند، می توانند در نوآوری ها پیشتان باشند و کیفیت را هم بالا ببرند.

**خسرو جردی:** من در همین مجله شما بود که مقایسه بین حقوق مدیر، ناظم و معلم مدرسه را نسبت به حقوق نمایندگان پارلمان خواندم که به اهمیت و به ارزش مقام معلمان، مدیران و... در مقابل سایر مشاغل اشاره کرده بود. همچنین اشاراتی به زمین، فضا و سایر امکانات مدرسه از جمله تعبیه باند برای فرود هلی کوپتر برای مدرسه و... داشت.

**ح:** من قصد دارم این را بیان کنم که در آنجا به این نتیجه رسیده اند که مدارس خاص نباید با مدیریت محلی اداره شوند. چون مدیران محلی امکان اینکه بتوانند به طور هم زمان، مسایل مدارس دولتی که همه مردم از آن خدمات می گیرند را با مدارس خاص که برای گروه خاصی از خانواده ها با اهداف یا علایق خاص و... باز می شوند را مدیریت نمایند. ولی به هر حال این طبیعی است که یک رئیس، معاون یا معلم که در سطح همان جامعه کار می کند یا در اداره مشغول است، نمی تواند مسایل مدارس عادی را که حدود ۹۰ درصد از کل مدارس را تشکیل می دهند را به نحو احسن و به موقع تشخیص داده و حل و فصل کند. سازه تعلیم و تربیت در سطوح اجرایی بسیار گسترده است. یعنی اگر همه طرح های ویژه مثل تیزهوشان و المپیادها و... را بردارید، باز هم ۹۰ درصد مدارس را مدارس دولتی تشکیل می دهند. این مدیران محلی نمی توانند همزمان دو سیستم را با دو نگاه و دو مشتری متفاوت با هم اداره کنند. لذا در انگلیس نظارت بر همه مدارس خاص را به سیستم ملی وصل کرده اند. یعنی یک سیستم نظارت ملی و نظارت خاص بر این ها حاکم است و حمایت هایی از قبیل پرداخت وام، تزریق نیرو و اهدای زمین و ساختمان و... وجود دارد که همه از سیاست های متمرکز ملی تبعیت می کند.

بنابراین مدیریتت های منطقه ای نمی توانند همزمان این سه را که عبارتند از: (۱) سیستم عادی و دولتی برای عموم مردم، (۲) سیستم دولتی برای خواص، (۳) سیستم غیردولتی برای خواص، را با هم اداره کنند.

با وجود چنین تنوع، پراکندگی و گستردگی ای، اگر فقط بخواهید به جنبه آموزشی آنها فکر کنید، توان آن ها باید در ۳ بخش تقسیم

در این جا، ما به نقاط مثبت مدارس غیرانتفاعی  
بپردازیم.

**خسرو جردی:** اگر در آن قسمت من گفتم که سرمایه ما فقط پولمان نیست، چون سرمایه ما بچه‌ها، معلم خوب‌ها، در نهایت خروجی‌های خوب می‌باشند. به این باور رسیده‌ام که «استفاده از معلمان مجرب، باعث جذب شاگردان بیشتری به مدرسه می‌شود». اگر یک مدیر یا مدیران خوب نیز داشته باشیم، مدرسه را نیز، به نحو مطلوب‌تر اداره می‌کنند.

برای بهترین برنامه‌های  
آموزشی یا هر برنامه‌ای تا نیروی  
انسانی و عوامل اجرایی آن توجیه  
نباشند، ضمانت اجرایی وجود  
ندارد

**ح:** یعنی عملکرد خوب شما و کادر آموزشی تان باعث تداوم کار شما می‌شود و تداوم و کیفیت کار شما، نشانه‌اش رضایت مشتری‌های شما است. پس یک شاخص تفاوت گذاری و ممیزی ما، برای قضاوت درباره مدارس دولتی و غیردولتی، می‌تواند بر مبنای رضایت مشتری اعم از اولیا و دانش‌آموزان از عملکرد مدرسه باشد.

من می‌خواستم به این نقطه برسم که ممکن نیست که ما یک متری تعیین کنیم و جلوی سر در مدرسه بگذاریم و بگوییم که چه عملکرد یا رفتاری خوب یا بد است، ولی مدرسه غیرانتفاعی‌ای که تأسیس شده و سال‌ها کار کرده و مردم همچنان به آن روی می‌آورند، نشان دهنده این است که این مدرسه توانسته کیفیتی را که مورد قبول جامعه است آرایه دهد؛ و مردمی که به آن روی می‌آورند از آن راضی‌اند. بنابراین اگر ما می‌خواهیم مدرسه‌ای را حمایت کنیم باید به همین اکتفا کنیم که وقتی یک مدرسه‌ای در یک منطقه‌ای کار کرد قابل قبولی دارد، دانش‌آموزان زیادی دارد، کادر قوی دارد؛ نباید آن را تخطئه کنیم و با عملکرد غلط مدرسی که ورشکسته‌اند مقایسه کنیم؟

**خسرو جردی:** در حال حاضر معیارهای درجه بندی مدارس غیردولتی کمی و صوری‌اند مسئله دیگری که وجود دارد مربوط به بحث درجه بندی مدارس می‌باشند. این درجه بندی بر چه اساسی بوده است؟ یک دفترچه پر از سؤال؟ یعنی براساس شاخص‌های صوری؟ در مجموع ملاک امتیاز می‌تواند، عملکرد ما باشد. یعنی من با ۱۹ سال سابقه مدیریتی در مدارس و در فضایی مناسب عملکرد بالایی داشته‌ام و در مدرسی کهنه و با فضای بسیار محدود نیز عملکرد خوبی داشته‌ام و مردم بر حسب این عملکرد ما را می‌شناسند. سؤال ما از دولت این است که: شاخص مدنظر شما از مدرسه خوب چیست؟ به چه مدرسه‌ای خوب می‌گویید؟  
نظر من این است که: هر مدرسه‌ای که بتواند با ۲۰۰ دانش‌آموز ۳ سال دوام بیاورد، مدرسه خوبی

نیست. سرمایه من به عنوان یک فرد فرهنگی، نیروی انسانی من است. من باید به این فهم برسم که برای چه کسی کار می‌کنم و چه چیزی را باید بسازیم. اگر معلم من توانست انتقال درست انجام دهد، من برده‌ام و جواب گرفته‌ام.

**ح:** دو انتقاد به مدارس غیر دولتی وارد می‌کنند: (۱) مدارس غیر دولتی به یادگیری دانش‌آموزان تعهدی ندارند. یعنی عقیده آنها بر این است که مدارس غیر دولتی با آزمون‌های مکرر بچه‌ها را برای ادامه تحصیل که خواست اولیا است آماده می‌کنند؛ اما ممکن است در این کار افراط کنند، به طوری که بچه‌ها به این آزمون‌ها و موفقیت در دانشگاه و... وابسته شود. و برای همین می‌گویند که بخشی از نمرات این‌ها کاذب است. در حالی که مدارس دولتی می‌گویند ما تعهدی برای آینده فرد نداریم، چون پولی از فرد نمی‌گیریم، بلکه از دولت می‌گیریم، و فقط استاندارد متوسطی را تعیین شده را مدنظر داریم.

(۲) مدرسی که می‌خواهند هزینه تمام شده نیروی انسانی خود را پایین بیاورند از نیروهای جوان استفاده می‌کنند که اکثراً علوم تربیتی نخوانده‌اند یا معلمان بازنشسته‌ای که مثلاً با علم روز آشنا نیستند و این مدارس در شرایطی خیلی افراطی‌تر، دائماً این نیروها را جایه‌جا می‌کنند و تغییر می‌دهند. چون هیچ نظارتی بر آنها وجود ندارد. ولی در مدرسه دولتی این طور نیست. اگر این‌ها را می‌گوییم به خاطر این است که من با درصدی از اولیا روبرو هستم؛ کسانی که هزینه‌های تعلیم و تربیت فرزندان‌شان را می‌پردازند ولی همچنان آن کیفیتی را که انتظار دارند به دست نیاورده‌اند. هدف ما این است که در بایم، چه کار کنیم بهتر است.

چند وقت پیش یکی از دانش‌آموزانی که در یکی از بهترین مدارس غیر دولتی تهران تحصیل می‌کرد را دیدم که مدرسه خود را تغییر داده بود. وقتی از او پرسیدم که چرا از مدرسه‌ای به این خوبی و خوشنامی بیرون آمدی؟ گفت: «من به انتخاب خودم از مدرسه بیرون آمدم، ولی دوست من که ادامه داد، حتی نتوانست دیپلم خود را بگیرد. یعنی بُرد.» یعنی این نوع مدارس دانش‌آموزان خاصی می‌خواهند که با تمام وجود تابع نظامات آموزشی و تربیتی آنان باشند و به موارد خاص و استثنایی نمی‌پردازند.

**خسرو جردی:** فشردگی، طاقت فرسای برنامه‌های آموزشی بعضی از مدارس این از مهمترین مشکلات بیشتر مدارس غیردولتی است که با آن مواجه‌اند، یعنی «فشردگی» و «طاقت فرسایی» برنامه‌هایی که برای دانش‌آموزان می‌ریزند. شما نباید تنها در مورد ضعف‌های مدارس غیر دولتی تصویر بگیرید. در عین حال که می‌دانیم، مدارس غیر دولتی بی‌ضعف نیستند. اما نقاط قوتی نیز دارند و شما، علاوه بر تذکر دادن نقاط ضعف باید نقاط قوت را نیز انعکاس دهید. مثلاً پسر سید شما چطور توانستید در شهر تهران در یک مدرسه ۱۵۰۰ نفر دانش‌آموز جذب کنید.

**ح:** به مورد خوبی اشاره فرمودید. بهتر است

شود، لذا نمی‌تواند به سایر جنبه‌های اقتصادی، حقوقی و... مدارس غیر دولتی بپردازد. ممکن است شرکت‌هایی در بخش خصوصی فعال شوند که به نمایندگی از آموزش و پرورش، نظارت بر عملکرد مدارس غیر دولتی را بر عهده بگیرند، «همانند خدمات سازمان حسابرسی برای دیوان محاسبات» که بر عملکرد مدارس و ادارات نظارت داشته‌باشد و گزارش رسمی آن‌ها مبنای تصمیم‌گیری‌ها و راهگشایی‌هایی در سطح ملی شود. به نظر می‌رسد که می‌توان در این زمینه‌ها بیشتر فکر کرد.

نکته دیگری که از توضیحات شما به نظر رسید این است که، اگر به تعداد طرح‌ها و برنامه‌های مصوبی که در آموزش و پرورش اجرا و سپس رها شده‌اند رجوع کنید، خواهید دید که درصد بالایی از آن‌ها با کیفیت بالایی تهیه شده‌اند، ولی پس از مدتی اجرای آن‌ها متوقف شده است. اخیراً طرح‌هایی مطرح شده که به طور آزمایشی در ۱۰۰ مدارس کشور اجرا شده است، چون در ارزیابی‌های علمی نمره قبولی به دست نیاورده‌اند، عمومیت نیافته‌اند. شما فکر می‌کنید علت اصلی ناپایداری و توقف این قبیل طرح‌ها، نشان از ضعف در توان اجرایی آموزش و پرورش دارد؟

**طوافی:** در دوران وزارت آقای دکتر نجفی که تغییر نظام آموزشی در کشور رخ داد، من مدیر دبیرستان بودم. چون تعداد دانش‌آموزان زیاد بود و پرسنل نیز با نظام جدید هماهنگ نبودند با مشکلات زیادی روبرو شدیم. همان موقع هم مطرح کردیم که «برای بهترین برنامه‌های آموزشی یا هر برنامه‌ای تا نیروی انسانی و عوامل اجرایی آن توجیه نباشند، ضمانت اجرایی وجود ندارد.»

برای مثال، کار خودتان را در نظر بگیرید. شما اگر بهترین افکار و برنامه‌ها را داشته باشید و به آن مطمئن باشید ولی تا وقتی که دوستان و همکارانتان به آن‌ها باور نداشته باشند و آشنا نباشند نمی‌توانید آن‌ها را کاملاً اجرایی کنید و موفق باشید.

اگر ما در اجرای برنامه‌های مختلف آموزشی و... موفق نیستیم به این دلیل است که عوامل اجرایی ما توجیه نیستند و به موفقیت آنها باور ندارند و خود را در منافع آنی آن برنامه‌ها شریک نمی‌دانند. لذا کسانی که درگیر اجرای آن برنامه‌ها هستند باید خود را شریک در منافع سازمان‌ها و ادارات بدانند. چون بیشتر اوقات هزینه‌ها و ضررهایی که دولت‌ها می‌پردازند، نشأت گرفته از عدم تعلق خاطر و مسئولیت‌پذیری شایسته برخی مدیران و عوامل اجرایی می‌باشد. پس احساس همدلی، همنوایی، مسئولیت‌پذیری و باور به موفقیت برنامه‌ها از استلزاماتی است که عوامل اجرایی باید برای تحقق برنامه‌ها داشته باشند و گرنه بهترین برنامه‌ها در سطح آرزو باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند.

**خسرو جردی:** با ذکر دو نکته می‌توان نتیجه گرفت که: (۱) سرمایه من، به عنوان مؤسس یک مرکز فرهنگی، ساختمان، میز و نیمکت و...

است و موفق عمل کرده است و شما نباید به آن امتیاز «کمی» بدهید. چون اگر او به طور صوری هم خودش را به سطح آن امتیاز برساند، خودش را موفق می‌داند و متوقع می‌شود، این درجه بندی باعث تشویق او به سمت جلوتر نمی‌شود. به مسئولان دولتی توصیه کردیم که به مدارس موفق ساختمان و امکانات بدهید تا آنها آموزش بدون هزینه یا با هزینه کمتر را به شما و جامعه ارایه دهند.

**ح: پس یک فایده درجه بندی صحیح مدارس این است که بتواند آن‌ها را به سمت جلوتر هدایت کند.**

### خسر و جردی: توصیه‌های ما به دولت

- دانش آموزان را با هزینه تمام شده به مدارس موفق بدهید و آموزش مطلوب را بدون دردسر، با کیفیتی قابل قبول و مورد نظر خود دریافت کنید و شما فقط باید بر مدارس و افراد نظارت داشته باشید؛ وام، امکانات و... را در اختیار آنها قرار دهید. افرادی را وارد بخش آموزشی کنید که دارای صلاحیت باشند و توانایی آن‌ها در مرجعی رسمی تأیید شده باشد. یعنی گواهی‌نامه تخصصی داشته باشند. یعنی هر تحصیل کرده‌ای را با هر سابقه تحصیلی نباید وارد کلاس درس و آموزش کرد. وقتی این سیستم اجرا شود، درصدی از مدارس غیرانتفاعی که از این ناحیه نابسامان و عملکرد اجرایی ضعیف داشته باشند، عملکردشان بهبود می‌یابد و باعث می‌شود که موج تبلیغات منفی آن به کل جامعه تسری پیدا نکند و دامان بقیه مدارس غیردولتی را نگیرد.

- مرکز آموزش ضمن خدمت کارکنان، باید برای کسانی که می‌خواهند وارد سیستم مدارس غیردولتی شوند، آموزش لازم فراهم کنند. افراد متقاضی خدمت در مدارس غیردولتی آموزش ببینند و در نهایت گواهی دریافت نمایند و نظارت خوبی بر اجرای این آموزش وجود داشته باشد.

- به مدارس غیردولتی اجازه داده شود تا نیروهای متخصص مورد نیاز خود را وارد کنند و اشتغال ایجاد شود؛ اما دولت حق بیمه این‌ها را تقبل کند تا از این طریق هم اشتغال ایجاد شده و هم به مدارس کمک شده است.

- در زمان پرداخت وام‌های ۳ میلیون تومانی هم، پیشنهادی مبنی بر اینکه دولت تا ۵ سال حق بیمه افرادی را که بخش خصوصی جذب می‌کند را بپردازد تا کارفرما به تدریج توان خود را برای پرداخت حق بیمه خود و زیردستانش را بالا ببرد.

- مدارس غیرانتفاعی به مراکز تربیت مدرس یا تربیت معلم اعلام کنند که در رشته‌های علوم تربیتی در سطح دکتری نیرو استخدام می‌کنیم. یعنی افراد را به سوی رشته‌های مورد نیاز بازار کار هدایت کنیم.

- توصیه دیگر این است که دولت یا سیستم آموزش و پرورش کشور برای ساعات فوق برنامه مدارس غیردولتی عنوان‌هایی تدوین و تعیین کند که مثلاً ۱۶ ساعت کلاس آموزش درختکاری در پارک‌ها، موسیقی، کامپیوتر، ورزش‌های انفرادی و گروهی و... را در نظر بگیرند و این فعالیت‌ها را استاندارد کند و این‌ها را در همه

زمینه‌ها و جنبه‌ها در نظر بگیرد.

- اجازه دادن به مدارس غیردولتی برای قرار دادن توره‌ها یا اردوهای خارج از کشور برای دانش آموزان و کادر آموزشی خود جهت آشنایی با فرهنگ‌ها، آداب و سنن و از همه مهم‌تر آشنایی کادر آموزشی با شیوه‌های نوین آموزشی. در حالی که حتی ما برای توره‌های داخلی مثل کیش و... مشکل داریم و اجازه چنین تورهایی را برای ما صادر نمی‌کنند.

**طوافی: ما نیاز به یک نگاه یا اصلاح در نگاه آموزشی داریم.**

درس اول ما به بچه‌ها، در هنگام آموزش نوشتن فارسی «بابا آب داد یا بابا نان داد» می‌باشد که در اصل خود «ایجاد یک معضل» می‌باشد؛ چون یک «وابستگی» را به بچه‌ها انتقال می‌دهد. در حالی که در چین، اولین مفهومی که یاد می‌دهند: «بدو، بدو، بدو، کار، کار» می‌باشد. این مفهوم «تلاش و کوشش را در بچه‌ها که منجر به توسعه جامعه می‌شود، پرورش دهد. این تفاوت دید بسیار فاحش و اثرگذار است که نیازمند تغییر نگاه و دیدگاه فلسفی در این رابطه می‌باشد.

دو دغدغه مهم در مدارس غیردولتی وجود دارند که عبارتند از: (۱) شهریه، (۲) نظارت قانونگذار

اگر از نگاه مردم به مسایل نگاه کنیم، همیشه حرفشان درباره شهریه است. ما سعی می‌کنیم هر ساله با یک سری از مدیران، به کشورهای مختلف برویم و مدارس آنها را ببینیم که تا به حال به کشورهای مثل چین، آلمان، ترکیه سفر کرده ایم و مدارس آنها را دیده‌ایم. مثلاً در ترکیه یک مؤسسه‌ای اعلام برنامه می‌کند. می‌گوید من در قبال این برنامه و خدماتی که اعلام کرده‌ام، این مقدار شهریه را دریافت می‌کنم. یک بار هم در یک روزنامه رسمی و جراید اعلام می‌کند که این مدرسه با این شرایط و شهریه فعالیت می‌کند. و به شهرداری و اداره دارایی هم اعلام می‌کند. ولی در کشور ما برای همه شهریه‌ای یکسان و ثابتی تعیین می‌کنند که کیفیت آموزشی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. قانون گفته که شما باید برنامه‌هایتان را پیشنهاد دهید و کمیته‌ای هم این برنامه را تأیید کند، ولی این عمومیت ندارد و اجرایی می‌شود.

در ترکیه که خود را یک کشور لاییک می‌داند، اسلام‌گراها خیلی از این لحاظ پیشرفت کرده‌اند. آنها معلمان را «کادر فداکاری» می‌دانند و کسی که مدرسه‌ای را تأسیس کند، تحت عنوان «کارآفرین» از او نام برده می‌شود. در این کشور «تمام محصولات فرهنگی برای آموزگاران و دبیران رایگان است».

در ترکیه سه نوع مدرسه وجود دارد: (۱) مدارس سرآمد، (۲) مدارس دوزبانه یا آنادولی و (۳) مدارس فقرا

من از هر سه نوع مدرسه آنها بازدید کرده‌ام. در نهایت در بحث شهری یک کنکور سراسری برگزار می‌کنند که برای ورود به مقطع متوسطه است و ۵٪ بچه‌ها که سرآمد هستند، بورسیه می‌شوند. یعنی خود آن مدارس هزینه دانش آموزان نخبه را

می‌پردازند.

**ح: یعنی ما در ایران بچه‌های با استعداد و توانمند و خانواده‌های آنها را گزینش می‌کنیم که از آنها پول بگیریم، ولی در کشورهای دیگر، بچه‌های نخبه را شناسایی می‌کنند که از آنها پول نگیرند و آنها را بورس می‌کنند و این یک تفاوت بسیار زیبا و مشخص است. یعنی در بسیاری از کشورهای دیگر بچه‌های با استعداد را بورسیه می‌کنند که درس بخوانند ولی در کشور ما از بچه‌های نخبه پول می‌گیرند که درس بخوانند. حال شما این را با تعلیم و تربیت اسلامی مقایسه کنید. ما در حوزه‌های علمیه، به طلاب شهریه می‌دهیم که درس بخوانند. این در سنت ما بود که برای درس خواندن باید هزینه دانش آموز را پرداخت. ولی در مدارس به اصلاح مدرن ما، با خانواده دانش آموز نخبه مصاحبه به عمل می‌آید که از آن‌ها پول بگیریم!**

**طوافی: فکر می‌کنید کشورهای دیگر در زمینه توسعه مدارس غیر دولتی چگونه عمل می‌کنند؟**

ما به یک مدرسه غیردولتی ۲۰۰۰ نفره در چین رفتیم که فضای خاصی داشت و زیر نظر دانشگاه کالیفرنیا بود. این مدرسه در فضایی خیلی بزرگ حدود ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ متر مربع بنا شده بود که معلمان و دانش آموزان آن، همان جا می‌مانند. از مدیر روابط بین الملل آنجا که خانمی با تحصیلات فوق لیسانس مدیریت بود پرسیدیم: شنیده‌ام سالانه ۶۰۰۰ نفر را از چین به امریکا برای آموزش مدیریت می‌فرستید، شما چه تضمینی دارید که این افراد برگردند؟

جواب داد: اولاً ۶۰۰۰ نفر نه، بلکه ۶۰۰۰ نفر. ما این‌ها را برای یافتن علوم جدید فرستاده‌ایم که اکثراً دوره دیده‌اند و برگشته‌اند. در ضمن حدود ۱۰٪ از آنها به خاطر عرق مای، علاقه به خانواده، علائق و احساس وابستگی به میهن بر می‌گردند و ما اصلاً با مسئله فرار مغزها روبرو نیستیم. در حال حاضر در دنیا دیگر کسی دنبال ایجاد مدارس تیزهوشان، کم‌هوشان و المپیادی و... نیست. چینی‌ها گفتند که ما هم مدتی این کارها را انجام دادیم، اما دیگر انجام نمی‌دهیم؛ چون این قبیل کارها در دنیا منسوخ شده‌اند. به بحث جامعه خود بر می‌گردیم که با دو مسئله روبرو بود:

(۱) شهریه و (۲) دغدغه قانونگذار، که در واقع همان دغدغه «مدیریت اجرایی» در کشور است و مربوط به نظارت جامعه می‌باشد. ناظرین ما چون خوب توجیه نشده و با فلسفه کاری آموزش و پرورش آشنا نیستند، این کار را درست انجام نمی‌دهند.

در بحث شهریه هم همین طور است. نظارت نمی‌کنند که مدرسه‌ای که با این برنامه‌ها آمده بود، آیا بعد از مدتی همان شهریه‌ای را که تعیین کرده بود می‌گیرد یا خیر. آقای ناظر باید نظارت کند که من اگر هفتاد تار دو، آیا بردم یا نه؟ آیا خروجی ما این بوده یا نه؟ در این مباحث وارد شده‌ام یا نه؟ اگر نظارت شود به کار درست منجر می‌شود. ما پیشنهاد کردیم که بحث شهریه را شفاف کنید تا هر کس هر کاری که دلش خواست نکند.

چرا؟

**ح:** برای اینکه ما می‌خواهیم کیفیت نشریه فرهنگی مان را بالا ببریم. در انتخاب همه چیز دقت می‌کنیم.

**خسرو جردی:** شما برای پیدا کردن کاغذ مرغوب مورد نظر برای مجله تان چه می‌کنید؟ آیا رایزنی می‌کنید؟

**ح:** نگاهی که ما در ورای چاپ این مجله داریم ما را هدایت می‌کند. ما می‌خواهیم محتوای این مجله در عین رعایت موازین علمی، «کاربردی» باشد که به عنوان منبع در مدرسه نگهداری شود. چون تعلیم و تربیت یک بار مصرف نیست. شما مجله‌ها یا روزنامه‌هایی را که با هدف سرگرمی تهیه می‌شوند، دیده‌اید. وقتی تاریخ مصرفشان تمام شد، ممکن است روی شان سبزی پاک کنند یا دور بریزند. اگر محتوای آن را کیفی نکنیم، جلد مجله را مقوایی نکنیم، و از کاغذ مرغوب استفاده نکنیم و محتوای آن نیازهای مخاطبان و مدرسه را برآورده نکند و پاس‌خگو نباشد، اصلاً دلیلی برای مصرف کردن کاغذ مرغوب وجود ندارد. یعنی آن نگاهی که ما داریم باعث می‌شود که چنین عمل کنیم. در واقع این یک مجله نیست، بلکه یک کتاب راهنمای عمل (هندبوک) می‌باشد.

**خسرو جردی:** من این ۵ تا ۶ جلدی که از

کیفیت آموزشی، معلمان و نتیجه‌ای که به دنبال آن می‌گشتید به صورت سفارشی نبود. کسی هم به دنبال کلاس کنکور، کلاس تقویتی و معلم خصوصی نبود، چرا در گذشته کسی دنبال مدرسه خوب نبود؟

**طوافی:** ولی اگر مدرسه خوبی وجود داشت، خیلی‌ها برای این که بچه‌هایشان در آن مدارس خوب درس بخوانند، منزل خود را در نزدیکی آن مدرسه انتخاب می‌کردند. این مسئله‌ای است که در همه دنیا همین‌طور است و خیلی‌ها برای تحقق این هدف دست به مهاجرت می‌زنند.

**ح:** بله، ولی مدارس خوب بسیار معدود بودند، شناخت مدارس خوب دشوار نبود. هر کسی هم خودش را در حد مدارس خوب نمی‌دانست که مثلاً خانه‌اش را به نزدیک آن ببرد. تقاضا برای ثبت نام در این مدارس خوب این قدر زیاد نبود، ادعای خوبی هم، این قدر زیاد نبود. ولی چرا امروزه همه مدارس ادعای خوب بودن دارند؟ بنابراین سؤال من این است که اصلاً مدرسه خوب چیست؟ و چگونه باید به جامعه شناسانده شوند؟ چگونه باید باشند که رئیس، کارشناس اداره، مدیر، معلم و... همه آن را به درستی به مردم نشان دهند؟

**طوافی:** بحث امروزه دنیا، بحث مهندسی اجتماعی و مشکلاتی است که دانش‌آموزان با آن مواجهند می‌باشند.

**ح:** ایشان وقتی می‌گویند که عملکرد قبلی من مهم است، درست است، اما این برای کسی است که در آن مدرسه هست، اطلاعات را به بیرون منتقل می‌کند و دیگران را دعوت می‌کند. ولی من که هیچ اطلاعاتی از این عملکرد شما ندارم. با این اوصاف مدارس خوب چطور باید عمل کنند که خود را به مردم بشناسانند؟

**خسرو جردی:** من دیدم که شما برای مجله‌تان کاغذ مرغوب انتخاب و مصرف کرده‌اید؟

**ح:** یعنی نظر شما این است که مدارس غیردولتی، (حتی دولتی برای امور فوق برنامه شان) با توجه به نوع و کیفیت خدمات نرخ شهریه شان متغیر باشد. و از ابتدا مشخص شود که اولیا این شهریه را برای چه نوع خدماتی، با چه کیفیتی می‌پردازند؟

یکی از چالش‌هایی که مدارس غیردولتی دارند، این است که این‌ها دو کار کرد ضد هم دارند. یکی این که موقع ثبت نام، هر چه طرح و برنامه که جاذبه تبلیغاتی دارد را می‌نویسند. بعد همین که دانش‌آموز جذب شد و شهریه او را گرفتند، «چون به خلوت می‌روند، آن کار دیگر می‌کنند»، چون که نظارت نیست.

دوم: مدارسی که تحت حمایت اند. حالا به هر شکلی که دغدغه پول، ساختمان و نیروی انسانی ندارند. این‌ها از آن طرف بام می‌افتند. این‌ها می‌خواهند هر چه طرح و برنامه در دنیا هست؛ معتبر یا غیرمعتبر را در سیستم‌های مدرسه‌شان تجربه کنند. مثلاً می‌گویند: ما در مدرسه مان این کارها را می‌کنیم؛ و واقعاً هم می‌کنند. چون مشکل پول و نیروی انسانی ندارند. ولی اگر بپرسید که این کارها را به چه اطمینانی و برای چه منظوری انجام می‌دهید، می‌گویند: خوب همه همین کارها را انجام می‌دهند و فکر می‌کنند، وقتی مدارس دیگر این کارها را می‌کنند و موفق شدند، این‌ها هم باید راه رفتن آنها را تقلید کنند. بعد برخی کارها را ضد و نقیض انجام می‌دهند؛ به نظر شما مدارس خوب را چگونه می‌توانیم بشناسیم؟ مثلاً برخی از افراد خودشان در آموزش و پرورش شاغل اند، اما وقتی می‌خواهند فرزندشان را در مدرسه‌ای ثبت نام کنند از همسایه خود که حتی ممکن است سواد هم نداشته باشد می‌پرسند که فرزند شما به کدام مدرسه می‌رود و تأیید «خوب بودن» مدرسه را از او طلب می‌کنند! آیا «معیاری» برای تأیید خوب بودن یک مدرسه وجود دارد؟

**خسرو جردی:** برای اینکه بدانید مدرسه خوب کدام است باید اول معیارهایتان را تعیین کنید. اگر مدارس خوب غیردولتی ناشناخته مانده اند، برای این است که رادیو و تلویزیون مدارس غیردولتی را تحریم کرده اند و آنها تریبون‌های برای معرفی خود و توانایی‌های خود ندارند. ما اگر بخواهیم چیزی در مورد مدرسه‌هایمان چاپ کنیم، باید ابتدا پول چاپ آن را بپردازیم.

**ح:** شما اگر خودتان را به جای یکی از والدین قرار دهید و بخواهید فرزندتان را در یک مدرسه ثبت نام کنید، مدرسه خوب را چگونه خواهید شناخت؟

زمان ما به اولین مدرسه‌ای که در محل مان بود می‌رفتیم و ثبت نام می‌کردیم و برایمان مدرسه خوب و بد وجود نداشت. مدرسه برایمان کارکردهای اجتماعی داشت. بچه‌هایی که در محل بودند، در همان مدرسه درس می‌خواندند. مدرسه نزدیک بود، وابستگی به خانواده، هزینه‌ها و خدمات دولتی وجود داشت. ولی از طرفی

### رهبری آموزشی عبارت

یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند معلم را یک قدم پیش‌تر ببرد، رهبری آموزشی خوانده می‌شود

کیمبل ویلز





مجله شما به دستمان رسیده را جای خاصی نگه‌داشته‌ام، به ۲ دلیل: (۱) به خاطر مطالب داخل آن، (۲) به خاطر کیفیت نگه‌داری آن. چون مثل کتاب می‌ماند و اگر بخواهیم تا ده سال هم می‌توانیم آن را سالم نگه‌داریم. علت کشش من به مجله شما این است که: مجله‌ای است که محتوای آن بازاری، داستانی و سرگرمی نیست، بلکه کاربردی است. من خیلی از مطالب شما را یادداشت برداری کرده و در خیلی از سخنرانی‌هایم از آن استفاده کرده‌ام. حالاً من می‌خواهم یک مجله مثل مجله شما را داشته باشم و می‌خواهم دنبال این قضیه بروم. حداقل در این مورد که می‌توانم نظر شما را بپرسم. پس باید در این مورد به متخصص آن مراجعه کنم؛ شما هم همین طور، باید برای شناختن مدرسه خوب به متخصصین این امر مراجعه کنید.

**ح:** برخی مجلات علی‌رغم کیفیت ظاهری که در رنگ، کاغذ، روکش خود و... دارند، ماندگاریش از مجله ما کمتر است. چون آن‌نگاهی که برای تولید این مجلات است از اول تدوین نشده که تمام تصمیمات بعدی با آن کنترل شود. یعنی ما اول آمدم، گفتیم می‌خواهیم یک مجله‌ای تولید کنیم که در درجه اول واحدی را که مورد توجه قرار می‌دهد مدرسه است. نه غیرانتفاعی، دولتی یا غیردولتی و دخترانه یا پسرانه، و مجله‌ای که همه مسایل را همزمان پوشش دهد نه فقط در یک زمینه مشاوره، مدیریت و پرورشی و... کار کند. این مجله برای تمام افرادی منتشر می‌شود که در مدرسه حضور دارند یا در ارتباط با آن هستند. اگر شما می‌فرمایید معلمان استفاده نمی‌کنند به خاطر این است که ذهن معلمان ما عادت به این دارد که «جز کتاب درسی که کتاب اصلی آموزش و پرورش

است، به هیچ چیز دیگری نیاز ندارند.» نظام امتحانات چنین اقتضای می‌کند که معلم کارش را محدود به انتقال محتوای کتاب درسی کند. من می‌خواهم نتیجه بگیرم که مؤسس مدارس غیرانتفاعی ابتدا باید این فکر را به وجود آورد که «چرا مدرسه غیردولتی تأسیس می‌کند؟» بعد آن تصمیم، تعیین‌کننده کیفیت، نوع نگاه به سرمایه‌گذاری و نوع برخورد با مسائل تعلیم تربیت و همه چیز دیگر را خود به خود جهت می‌دهد. اولیا هم به جای این که بروند، از این و آن از متخصصین بپرسند، باید اول این را روشن کنند که می‌خواهم، بچه‌ام چگونه تربیت شود. بعد این خودش جهت می‌دهد به این انتخاب که در کدام مدرسه و چگونه باید درس بخواند؟ اگر ما بتوانیم بچه خودمان را بشناسیم و اجازه دهیم که خودش به آنجایی که لازم است برسد، نیازی به آن نداریم که از همسایه و دیگران بپرسیم.

**خسرو جردی:** نمی‌شود. مدارس ما حاشیه امنیتی، در مقابل سیستم‌های ناکارآمد مدارس دولتی هستند.

**ح:** من فکر می‌کنم که مردم چون نمی‌توانند صره‌را از ناصره تشخیص دهند به مدارس غیردولتی پناه می‌آورند و انتخاب می‌کنند تا لحظه به لحظه کنترل کنند. مثلاً اگر کنترل در مدارس دولتی صفر باشد در مدارس غیردولتی ۲۰ می‌باشد و این برای مردم ارضاکننده است. چون می‌توانند وارد جعبه سیاه تعلیم و تربیت شوند، با مدیر، معلم، مشاور و فضا تعامل داشته باشند و این امتیاز بالایی است. یعنی ما تفاوت‌ها را می‌بینیم. اگر من پدری هستم که یکی از این دو حالت را می‌توانم داشته باشم یا روی آینده و تربیت بچه‌ام برنامه دارم یا اینکه اصلاً برنامه‌ای برای تربیت بچه‌ام ندارم. آیا جای هر دو نفر ما مدرسه غیرانتفاعی است؟ چرا که باید به خوشنامی و توانایی مؤسس مدرسه غیردولتی اعتماد کنم، پول بدهم و اگر خطا کرد، پول را قطع کنم و بچه‌ام را به همان مدرسه دولتی بر می‌گردانم.

**خسرو جردی:** نه، من این حرف شما را رد نمی‌کنم. چون ما با تجربه به این رسیده‌ایم که در جذب هر فردانش آموز دو آیتم زیر اهمیت می‌یابند: ۱- شناخت و اعتماد آنها نسبت به مؤسس یا مدرسه، ۲- درک دانش‌آموزان و تجربه به ارزش پولی که دانش‌آموزان ما ممکن است با وجود مشکلات مالی زیاد، آن را پرداخت کنند. یعنی آنها ممکن

است به این نتیجه برسند که با پرداخت این مبلغ، محتوایی در خور و ارزشمند را دریافت می‌کنند. از ابتدای قرن بیستم تا به حال اتفاقاتی در دنیا افتاده که آموزش دگرگون شده، کتاب‌ها و مطالب قدیمی کنار گذاشته شده و مطالب جدید و بازسازی شده، اما آموزش و پرورش و معلمین ما به آن بی‌توجه‌اند. اگر ما بخواهیم به آن آموزش‌های جدید توجه کنیم شاید بگویند چرا شما خارج از فضای تعیین شده حرکت می‌کنید؟ ما می‌گوییم در دنیا ربات حرف می‌زند، کامپیوتر برای همه جا وسیله‌ای واجب شده، در هر خانه‌ای یک کامپیوتر باید باشد، چون سواد اطلاعاتی است، الکترونیک حرف اول را می‌زند و کنترل جامعه تصویری شده. مثلاً در انگلیس برای کنترل عبور و مرور پلیس در خیابان‌ها و کوچه‌ها دنبال افراد راه نمی‌افتد. بلکه از محل ایستگاه پلیس و به صورت سمعی و بصری، همه کوچه‌ها و خیابان‌ها را کنترل می‌کنند. یعنی امروزه شیوه اطلاع‌رسانی تغییر کرده است.

شاگردان از معلمان جلوترند. معلمان در پی‌آند که از شاگردان تقلید کنند و کامپیوتر را از آن‌ها یاد بگیرند. مثلاً در تربیت معلم دانشجوی درس خود را با Power Point اجرا می‌کند ولی استاد او با کامپیوتر آشنا نیست.

**طوافی:** در ژاپن دانشجویان مجازی، تصویرشان روی صفحه کامپیوتر استاد قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که از این طریق توسط استاد درس می‌خوانند و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند و کارنامه خود را دریافت می‌کنند.

نگاه کنیم، ببینیم، یاد بگیریم که  
رصد کنیم و یاد بگیریم که کم‌کم  
بزرگ شویم، تحقیق کنیم و درست  
تغییر کنیم

**ح:** اساساً این اخبار علمی شما کاملاً درست و مورد قبول، ولی شما باید مراقبت لازم را در طرح، پی‌گیری و اجرای این اطلاعات و تجربیات داشته باشید. باید دید که این‌ها چه نقشی در مناسبات و آموزش و پرورش ما بازی می‌کنند. اگر توجه کنیم متوجه می‌شویم که جامعه ما خواسته‌های بسیار ابتدایی از آموزش و پرورش دارد. آن‌ها توقع دارند که بچه‌هایشان در امتحانات نمره قبولی بگیرند و نهایتاً شاگرد ممتاز شوند، اصلاً به ربات و پیشرفت دنیا فکر نمی‌کنند. شما هم با دانستن این پیشرفت‌ها، چه تضمینی وجود دارد که در مدرسه‌تان از وجود این امکانات استفاده کنید! ژاپن اگر به این پیشرفت و توانایی رسیده چون بازسازی نظام آموزشی خود را از گذشته‌ای دور و با نگاهی شروع کرده که این پیشرفت‌ها محصول آن می‌باشند. من معتقدم که ما نمی‌توانیم برای ایجاد تغییر در جامعه خود، پیشرفت‌های کشورهای دیگر را به عنوان نشانه رفتار خودمان قرار دهیم. علی‌رغم اطلاع از همه پیشرفت‌ها، رفتارهای آموزش و پرورش ما خیلی ساده و ابتدایی است.



بزنیم و بدانیم که در اطرافمان چه خبر است.» تغییر در شیوه اداره مدارس جهان محسوس است و این چیزی است که ما به روشنی با ورود تکنولوژی و خلاقیت و شیوه های مجازی به عرصه مدیریت مدارس می توانیم نتایج آن را به خوبی مشاهده کنیم. در واقع این اهداف را کسانی می توانند در مدارس غیر دولتی پیاده کنند که اهداف و انگیزه های متعالی داشته باشند.

### جایگاه مدارس غیردولتی در آموزش و پرورش

مدارس ما حاشیه امنیت آموزش و پرورش کشور هستند. بسیاری از والدینی که می خواهند فرزندانشان به روشی صحیح، به روز، روش های جدید تدریس، مطالب مورد نظر و با کیفیت، تنوع در سیستم های آموزشی و حتی در انتقال زودتر مطالب و تقویت دانش آموزان در زمینه های مدنظر تحصیل کنند، بچه های خود را در مدارس غیردولتی ثبت نام می کنند. ما مدعی برنامه ریزی برای انتقال سریع مسایل و مطالب مورد نظر آموزشی و پرورشی هستیم. عقیده ما بر این است که تا زمانی که دانش آموزان در اختیار مدرسه هستند و تا جایی که دانش آموز توانایی و قدرت درک و یادگیری مطالب را دارد باید به او آموخت. معلمی از من پرسید که چرا شما این قدر بر شیوه تستی تأکید دارید؟

در جواب گفتم سیستم آموزشی، استخدامی و سنجش در کشور ما باعث سوق دادن مدارس به این سمت و سو شده است. انتقال از پایه ای به پایه دیگر، در زمان کنکور، در هنگام استخدام و ... همه را به وسیله تست انجام می دهند. بنابراین اگر دانش آموزان ما دانش و توانایی بالایی داشته باشند ولی در روش های جوابگویی به سؤالات تستی ضعیف عمل کنند با مشکل مواجه خواهند شد. لذا ما آموزش و انتقال را به گونه ای انجام می دهیم که دانش آموزان ما بتوانند هم به شیوه تستی و هم تشریحی پاسخگو باشند.

**ح: تا اوایل قرن بیستم دانش فنی پنهان بود و باید با امتیاز و کسب لیسانس، تکنولوژی و اطلاعات آن را خریداری و کپی یا مونتاژ می کردید. ولی امروزه درباره هر چیزی که نیاز داشته باشید می توانید اطلاعات پایه آن را از طریق اینترنت بدست آورید. چرا؟ به این راحتی همه اطلاعات مورد نیاز شما از طریق اینترنت و شاهراه های اطلاعاتی در دسترس قرار می گیرد. و شما به راحتی از آن کپی برداری می کنید. چون آن کسی که پایه این علم و تکنولوژی را ریخته دیگر نگران کپی شما نیست. وقتی که اطلاعات پایه را در اختیار تمام جوامع انسانی قرار می دهد، ارزش افزوده و از خرد جمعی جهانی برای بهبود کار و محصول خودش استفاده می کند. یعنی به جای اینکه صد نفر یا ۵۰۰ نفر را دور خود جمع کند که روی یک موضوع کار کنند، پایه فکر و ابزار آن را در اختیار همه مردم جهان قرار می دهد؛ این بقیه مردم جهان هستند که مدام آن را توسعه می دهند و دستاورد آن حاصل هوش جمعی جوامع بشری است. یعنی نظرات افراد مختلف راجع به آن اعلام می گردد و منجر به اصلاح مداوم و پیوسته**

**گرو آن خواسته، آرمان و هدفی است که در تعلیم و تربیت رسمی دنبال می شود، آیا ما می خواهیم که دانش آموزان ما به عنوان شهروند مسلمان جهانی، به یک زبان بین المللی برای ارتباط در این سطح آماده کنیم. و اگر نه، فقط همان مدرسه ای که چنین هدفی را دنبال می کند، کارش صحیح است.**

**طوافی:** بعد از آن مطلع شدم که در زعفرانیه تهران، مدرسه ای به نام شهید مهدوی وجود دارد که در آن بچه ها در مقطع ابتدایی زبان انگلیسی و در مقطع راهنمایی زبان فرانسه یاد می گیرند. می خواهم این را بگویم که به همین راحتی نیست که ما از هر کشوری، هر تجربه ای که موفق بوده را سریع کپی برداری کنیم و اجرا کنیم، بلکه باید توجه داشته باشیم که هر مدرسه ای با هدف خود و آموزش و پرورش پیش می رود ولی برخی استثنائات هم تعمیم پیدا می کنند. مدارس غیردولتی در مسیر و چارچوب یک سری اهداف تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی پیش می روند که برای آن اهداف تعلیم و تربیت تعریف ارایه شده است. اما در طی این مسیر از خود خلاقیت و نوآوری هایی هم نشان می دهند. باید توانایی به کار بردن راهکارهایی را داشته باشد که برای مثال در مقطع راهنمایی، مسایلی مثل بحث آداب و مهارت های اجتماعی (درست حرف زدن، درست خوردن، درست راه رفتن ...) که دغدغه خانواده ها است، را مورد توجه قرار دهند. در واقع مدارس غیردولتی باید خلاقیت خود را در جهت حل مشکلات و معضلات خانواده ها به کار گیرند. وقتی به عربستان رفتیم دیدم که یک بچه افغان می توانست خیلی راحت به یازده زبان صحبت کند تا بتواند کالای خود را به فروش برساند و نیازهایش را بر طرف کند، بدون اینکه جایی آموزش دیده باشد. ولی ما به عنوان کسانی که به نوعی در زمینه های مختلف ادعاهایی داریم، حتی نمی توانیم ارتباط برقرار کنیم. بحث زبان دوم در کشور ما واقعاً وضع مناسبی ندارد و مدارس کشور ما در این زمینه نتوانسته اند، مؤثر و موفق عمل کنند.

**خسرو جردی:** اهدافی که باید به دنبال تحقق آن ها باشیم عبارت اند از: افزایش کیفیت، رضایت مندی فراگیران، ایجاد تنوع در آموزش، کادر آموزشی و خدماتی قوی، تنوع در روش های انتقال و عرضه مطالب، تعادل و تعامل در نیازها و ایجاد زمینه های خلاقیت در دانش آموزان، آموزش رویارویی و مشاوره به دانش آموزان، مشارکت جویی در آموزش و پرورش، دانش آموز محوری در آموزش و پرورش، تعامل خانواده، مدرسه و شاگرد، شناسایی استعدادها بالقوه دانش آموزان و شکوفا کردن آنها، تربیت معلم نمونه و پژوهنده یا مشارکت، شراکت پذیری و تعامل پذیری و ... این ها مواردی است که ما آنها را تجربه کرده ایم و به آنها رسیده ایم.

اگر من می گویم که مادر جایی زندگی می کنیم که در حال تحول است، منظوری کپی برداری از دیگران بدون استاندارد سازی و بومی سازی نیست، بلکه منظور این است که «ما باید به خود تلنگری

**طوافی:** ولی آیا ما باید به رنسانس برسیم یا خیر؟ آیا بدون تحول می توانیم به آن برسیم؟

**خسرو جردی:** ما مؤسسين مدارس غیردولتی ادعا داریم، که این تغییرات می توانند در مدارس غیردولتی وارد شوند و به طور آزمایشی در ایران نیز اجرا شوند و سپس می توان به بومی سازی و تطبیقی کردن آنها با فضای آموزشی و تربیتی کشورمان اقدام کرد.

**ح: در واقع کارکرد اصلی مدارس غیرانتفاعی این است که می توان تمام تغییرات و تحولات دنیا را در یک قالب کوچک با کنترل تمام عوامل مخل، تعدیل کننده و مزاحم، و با هزینه مردم در آن تست کرد و موفقیت یا عدم موفقیت آن را به عنوان یک یافته با ارزش به مدارس عمومی انتقال داد. و با این کار می توان هزینه های تحقیق و توسعه دولت را کاهش داد و این در صورتی است که شما دستاوردهای خود را خیلی راحت و ارزان در اختیار آموزش و پرورش عمومی کشور قرار دهید. در آن صورت، یکی از کارکردهای مؤثر و پنهان مدارس غیردولتی می تواند این نوع خدمات باشد.**

**طوافی:** در سفری که ما با گروهی از مدیران مدارس غیردولتی به ترکیه داشتیم با، آقای «پاشا» که مدیر مدرسه ای در استان مازندران بود، آشنا شدم. ایشان تجاربی را در زمینه مدارس دو زبانه مطرح کردند، چیزی که من چند سال بود که به دنبال آن بودم و از آن رنج می بردم. اکثر دانش آموزان ما از این لحاظ ضعیف اند مگر اینکه خود بچه ها در خارج از مدرسه به مراکز آموزشی زبان رفته باشند و یاد گرفته باشند. من وقتی دیدم که این مدرسه کار بسیار خوبی انجام داده به آنجا رفتم و کتاب های درسی آنها را از نزدیک دیدم، آن ها کتاب های درسی خود را به زبان انگلیسی چاپ کرده بودند. در درس های ریاضی، علوم، بخوانیم و بنویسیم و ... در مدرسه کار کرده بودند. این مدرسه در شهر بابلسر که کل دانش آموزان آن ۲۰۰۰ نفرند، ۱۰۰ نفر از آنان در این مدرسه مشغول به تحصیل اند. این مدیر قبلاً استاد ریاضی دانشگاه مازندران بوده و بعد از بازنشستگی تصمیم به ورود به عرصه آموزش گرفته و به تأسیس مدرسه پرداخته است. شاید که در سینن بالا هم ما بتوانیم زبان دوم را یاد بگیریم ولی به راحتی نخواهیم توانست. حتی اگر تمام دروس را به زبان دوم بیان کنیم، وقتی بچه ها از سننن پایین به زبان دوم مسلط شوند، می توانند به راحتی در دوس دیگر هم به زبان دوم تسلط یابند و بیان کنند.

**ح: روشی را که ایشان در این مدرسه پیاده کرده و موفق هم شده، مدل بسیار جالبی است. یعنی ریاضی را با زبان دوم به آنها یاد داده و زبان دوم را دقیقاً به صورت مرتبط با دروس دیگر طراحی کرده اند. که نه تنها مخل یادگیری نیست، بلکه با نگاه دیگری و شاید با یک سری اطلاعات تکمیلی، یادگیری را در آنها تقویت می نماید. این نقطه اتکای مدارس غیردولتی است و دولت باید به عنوان آزمایشگاه های تجربی، به این نوع مدارس پیشرو پول پرداخت کند و این ابتکارات را خریداری کند. اما همه این تدابیر آموزشی در**



برای این که آن خلایق شان به نامشان ثبت شود، احساس نمی کنند و این یک معضل و مشکل فرهنگی است.

**ح:** بله، ولی این به خاطر این است که ما وقتی ابتکار یا خلایقی از خود نشان می دهیم، آن را مستند نمی کنیم، در حالی که شما وقتی چیزی را مستند می کنید این می ماند. ممکن است که چندین نفر درباره یک موضوعی اتفاق نظر داشته باشند که درست است، ولی مطالعات بعدی نشان می دهد که درست نبوده است و برعکس. لذا ما به یک سری تضمین ها و آرمان ها برای جوامع انسانی نیاز داریم که ما را به جایی هدایت کند که مدام حرف آن را می زنیم. نه این که ما را فریب دهد، بترساند و سرگرم کند. ما اگر فقط بخواهیم پیشرفت های تعلیم و تربیت جهان را تجربه یا منتشر کنیم، کار ساده ای است. یعنی با یک خط اینترنت که وصل به یک مترجم و به چاپخانه است و در نهایت وصل به مدرسه، همه منابع معتبر و موثق برای تغییر و تحول مدرسه فراهم می شود. ولی چه کسی می تواند تضمین دهد که کدام یک از این حرف ها و روش ها کاملاً درست است! ما علاقه مان به انتشار حرف های شکسته بسته هموطنان است که "یاد بگیریم نگاه کنیم"، "یاد بگیریم که بزرگ شویم"، "تحقیق کنیم و درست تغییر کنیم". در آن نظامی که یاد گرفته اند برای تربیت فرزندان شان چگونه و با چه کیفیتی محتوا بنویسند و فناوری آموزشی تهیه کنند، کاری به نیاز، تأیید و نوع استفاده ما ندارند، آن ها به طور طبیعی در همه ابعاد در حال تولید اندیشه و ابزار هستند و آن را در اختیار تمام دنیا قرار می دهند و باز خورد می گیرند و مدام قوی تر می شوند. ولی آن نظامی که همه محتوا و روش هایش را وارد می کند، بومی می کند و مصرف کننده است و دست به تولید اندیشه نمی زند، همیشه دنباله رو است، عقب می ماند و ضعیف تر می شود و تحلیل می رود.

آن پایه اولیه می گردد. بنابراین دانش خود را خرد کرده و برای استفاده از خرد جمعی در اختیار دیگران قرار می دهند و از ماحصل آن که دارای «ارزش افزوده» زیادی است، استفاده می کنند.

ولی ما هر چه داریم، آن را در خفا و برای استفاده شخصی خودمان نگاه داری می کنیم، شما می توانید درباره هر موضوعی در اینترنت جستجو کنید و ببینید که چند درصد از اطلاعات مربوط به کشور ماست و چند درصد از سایرین. این به خاطر این است که فلسفه و اهمیت این مسئله توسط ایرانیان درک نشده است. نه این که ما دسترسی به اطلاعات نداریم، داریم ولی اطلاعات ما پراکنده و درهم و برهم است. نه این فکر نمی کنیم، بلکه ما خیلی هم زیاد فکر می کنیم، ولی همه آن ها کاملاً اختصاصی و شخصی است. ولی همین اطلاعاتی را که به راحتی از اینترنت به دست می آوریم، هم نزد خود نگه می داریم و حاضر نیستیم در اختیار دیگران قرار دهیم. در حالی که این شعار مذهبی ماست که «زکات علم در اشاعه آن است». ولی دیگران به آن عمل می کنند. ولی ما فرصت توسعه، پویایی و رشد را به دیگران نمی دهیم و در نتیجه آن اطلاعات حبس شده مان هم، قبل از به نتیجه رسیدن و کامل شدن کهنه می شود، ارزش خود را از دست می دهد و می میرد. و ما هیچ وقت معیاری برای سنجش صحت و ارزش اطلاعات شخصی مان نمی یابیم. بنابراین نگاه ما در این مجله «تأکید بر داشتن نگاه خرد جمعی، هم افزایی، رسیدن به ارزش افزوده ملی و کمک به رشد و توسعه آموزش و پرورش کشور می باشد».

**طوافی:** پس ما زمانی می توانیم تجربیات مختلفی که در نقاط مختلف دنیا به دست می آیند را به آموزش و پرورش کشور خود وارد کنیم و تعمیم دهیم که این دستاوردها و تجربیات را گرفته، بومی سازی و استاندارد سازی کنیم و بعد در اختیار سایر مدارس در کل کشور قرار دهیم، از آن به بعد هر تجربه کوچک آن ها به ارزش و کیفیت کار ما خواهد افزود.

وقتی که از مسائل روابط عمومی مدرسه های سؤالاتی پرسیدم، گفت: ببخشید، ما زحمت کشیده ایم و نمی خواهیم این کار به نام کسی دیگر تمام شود؛ و انصافاً درست هم می گفت. چون در ایران هیچ کس زحمات دیگران را حفظ نمی کند و بلافاصله زحمت دیگران را فراموش کرده و اسم خود را به جای او می نویسند که این خود دغدغه بزرگی است که وجود دارد. افراد امنیتی

طبقاتی که انسان ها را جدا و تفکیک می کند، غلط است. یعنی اگر شما به ۵-۶ شماره ای که از مجله ما چاپ شده نگاه کنید، اصلاً گرایش به گروه خاصی از زن، مرد، بچه، دختر، پسر، غیرانتفاعی، دولتی و ... در آن وجود ندارد.

ما در یک دوره آموزشی حضور داشتیم که شرکت کنندگان آن کارشناسان ستادی دفاتر و سازمان های مختلف بودند. یکی از اساتیدمان می گفت: "من تعجب می کنم که شما برای سه اصطلاح "دانش آموز"، "معلم"، "مدرسه" این همه مترادف دارید، در حالی که ما برای هر کدام از این ها فقط از یک اصطلاح استاندارد بین المللی استفاده می کنیم. برای ما جالب است که می بینیم که شما «دانش آموزان» خود را با عناوین مختلفی چون: طلبه، هنرآموز، دانش آموز و ... برای «معلم» عناوین مختلفی مثل: دبیر، معلم و آموزگار، استاد و ... برای «مدرسه»: آموزشگاه، مرکز آموزشی، آموزشگاه، هنرستان و برای انواع آن مدارس دولتی، غیرانتفاعی، غیردولتی و شاهد و ... این یعنی چه؟ در حالی که در همه دنیا به کسی که درس می خواند "دانش آموز"، به کسی که درس می دهد "معلم" و به جایی که در آنجا درس خوانده می شود "مدرسه" می گویند. کسی که درس می دهد چه در مقطع ابتدایی و چه در دانشگاه «معلم» است. البته ممکن است که در کسوت معلمی رتبه خاصی بگیرد، اما در کل معلم است و اصلاً این همه تنوع اصطلاحی نداریم!

ولی چرا ما این همه اصطلاحات عجیب و غریب برای خودمان درست کرده ایم؟ برای این که این ها مرزهای تاریخی، جغرافیایی، فرهنگی و ارزشی دارند که نشان دهند این اند که این حریم من است. یعنی راجع به آنها زیاد حرف نزن، کم هم حرف نزن. من دولتی هستم و تو غیردولتی یا من مؤسس هستم و تو مدیر، این هنرآموز و او دانش آموز است، این جا هنرستان آنجا مدرسه، اینجا

*انسان ها تا وقتی موضوع و سوزهای نداشتند باشند به دنبال یادگیری آن هم نمی روند. انسان ها باید خود احساس نیاز به یادگیری موضوعی داشته باشند و این مسئله ای تکنیکی، هوشی و حافظه ای نیست، بلکه «احساس نیاز» است*

**طوافی:** درست است که ما در اینجا نماینده مدارس غیردولتی هستیم اما دیگر مدارس و دانش آموزان هم برای ما بسیار مهم اند و دغدغه ما محسوب می شوند و از کاستی ها و کمبودهایی که در آموزش آنها اعمال می شود هم ناراحت هستیم. چون آنها هم منابع ملی ما هستند.

**ح:** همه انسان ها منحصر به فرد هستند. اندیشه

هر چیزی، بیشتر و با کیفیت تر جهت دهیم. **خسر و جردی:** جایگاه مدارس غیردولتی در سیستم آموزش و پرورش جایگاه بسیار والایی است، چون نه تنها هیچ هزینه ای برای دولت نداریم، موجب صرفه جویی در هزینه های کلان برای دولت هستیم و توقعمان هم این است که دولت این را ببیند. پس دولت اگر مدارس غیردولتی را حمایت کند، در واقع خودش را حمایت کرده است.

**ح:** شما زمانی موفق هستید که بتوانید با اعتقاد به درستی کاری که انجام می دهید و با خلوص نیت و تمام قوا، ابتدا محیط اطراف و سپس همه مدارس کشور را تحت تأثیر توانمندی های خود قرار دهید و این را به جامعه نیز منتقل کنید و برای این که در انجام چنین کاری موفق باشید، می توانید از نشریه مدارس کارآمد، که در واقع نشریه خودتان است، به عنوان یک رسانه آماده به خدمت هم استفاده کنید.

اگر مباحثی را که در آموزش و پرورش جریان دارند، به مرور مورد بررسی قرار دهیم. همین که مسایل را روی کاغذ بیاوریم، ۷۰ درصد این راه دشوار طی می شود. ما غالباً مسایل را جزء جزء نگاه می کنیم و هر کسی این مسایل را زاویه دید خود مطرح می کند، ولی هیچ جایی، هیچ فهرستی و سابقه ای یا توضیحی از همه مسایل موجود نیست، در نتیجه وقتی مسئولان می خواهند تصمیمات کلان بگیرند، اصل قضیه که «مسئله چیست» در دسترس نیست. همیشه از صفر آغاز می کنند. چون این ها به موقع مستند نشده اند. بنابراین حداقل حسن حضور شما در این گفت و گوهایی کارشناسی، این است که حجم

زیادی از مسایل مدارس غیرانتفاعی کشور روی کاغذ می آیند و حتی ممکن است بعداً والدین و دیگر کسانی که به نحوی با مدارس غیرانتفاعی سروکار دارند نیز، به بیان برخی دیگر از مسایل این نوع مدارس بپردازند و این مجموعه مسایل را به شکلی کامل تر و در کنار هم ارایه کنند و البته این حتماً مستلزم حل مشکلات در همین لحظه نیست و یا دنبال کسی نیستیم که بگوید حق با کیست یا با انجام این تغییرات و راه حل ها ممکن است مسایل مدارس غیر دولتی یک شبه حل شود. مسایل فرهنگی مستلزم صبر، حوصله و مطالعه فراوان است و البته همیشه عدم وجود اطلاعات دقیق، منجر به تصمیم گیری های غلط می گردد.

در پایان ضمن تشکر از حضور شما در دفتر مجله و اعتراف به این واقعیت که این حضور برای ما بسیار ارزشمند و آموزنده بود، امیدواریم که خوانندگان نشریه هم بهره لازم را از این گفتگوها ببرند. با سپاس از احساس صمیمیت و تعهد شما در این گفت و گوی دوستانه...

تخصصی آموزش و پرورش کار می کنیم، ولی به ما به عنوان بخش خصوصی نگاه می کنند و ممکن است خیلی اوقات به ما اجازه ندهند که وارد جلسات آنها شویم. ولی اگر نگاه آموزش و پرورش را به این سمت برگردانیم که، کسی که به عنوان رسانه عمومی خدمت می کند، چه فرقی می کند که دولتی یا خصوصی باشد، تغییر دهیم، این فاصله ها از میان برداشته می شود. بنابراین می خواهیم این را بگویم که ما در برابر هم نیستیم. همان طور که دیگران در برابر ما نیستند، ولی به شرط این که برگردیم و پایه های فکرمان را درست کنیم و گر نه همه عمرمان اسیر این حجابها، عناوین و نگاه طبقاتی خواهیم ماند.

**طوافی:** آقای دکتر کریمی کتابی به نام "نیمه پنهان" نوشته اند که از برخی جملات بزرگواران هم استفاده کرده اند. مثل: "نگذارید مدرسه رفتن، مانع تحصیلاتم بشود". من نمی خواهم تعمیم بدهم ولی "قاطعون کل". یعنی اکثریتی که ما برایشان دغدغه داریم. ما داریم به جایی می رسمیم که اگر مدارس به همین شیوه های سنتی ادامه دهند، به نظر می رسد که هیچ اتفاقی نمی افتد. شاید کسانی که در زمینه زبان های خارجی خودشان به مراکز زبان مراجعه می کنند و تحصیل می کنند به خوبی پیشرفت می کنند و خیلی موفق تر از آموزش داخل مدارس بوده اند، چرا؟ چون «در این مراکز راه یادگیری را به دانش آموزان و فراگیران می آموزند. یعنی «ماهی گیری» را به آنها می آموزند نه اینکه ماهی صید شده را به دست آنها بدهند. یعنی فراگیر در حین یادگیری «فعال» است و محتوای آموزشی به شدت «کار بردی». لذا یادگیری در آنها عمیق تر اتفاق می افتد.»

**ح:** ولی اگر چه ما در مدارس ماهی مرده دست بچه ها می دهیم و فرصتی نمی یابیم که راه ماهی گیری را به آن ها نشان دهیم، اما آن ها برای بقای خودشان راه ماهیگیری را یاد می گیرند، از کجا، معلوم نیست! یعنی برای نظام رسمی آموزش و پرورش رسمی این مسئله و پاسخ اش تا کنون اهمیت نیافته است.

الان هم شما هر چه قدر تلاش کنید به این نتیجه می رسید که مرزهای قراردادی، تاریخی، جغرافیایی و زبان نمی توانند مرزهای جدی ای برای ایجاد مانع برای رسیدن انسان ها به حقانیت باشند. پس انسان باید بخواهد و اشتراکاتی پیدا کند. ولی انسان ها تا وقتی موضوع و سوژه ای نداشته باشند به دنبال یادگیری هم نمی روند.

در مورد موضوع زبان دوم نیز انسان ها باید خود احساس نیاز به یادگیری آن داشته باشند. این یک مسئله ای تکنیکی و هوش و حافظه نیست بلکه «احساس نیاز» است. مثلاً شما اگر به یک کشور بیگانه بروید متوجه می شوید که چطور باید یک ماهه یاد بگیرید که به مردم آنجا بفهمانید که چه می خواهید و چه نمی خواهید. پس ما اگر روی مسئله نیاز انسان ها کار کنیم و آنها را آگاه و قانع کنیم که تا چه حد به این موضوع نیاز دارند، بهتر می توانیم جواب بگیریم و علاقه آنها را به یادگیری



شهر و آنجا روستاست و... این اصطلاحاتی را که ما برای خودمان درست کرده ایم «مانع» و «حجاب» شده اند. حال ما می خواهیم به همان سه کلمه اول برگردیم. کسی که طالب علم است و از طلب آن خسته نمی شود. کسی که درس می دهد از اشاعه و زکات علم اش خسته نمی شود. جایی هم که در آن درس می خوانند، فرقی ندارد. انتفاعی، غیرانتفاعی، دولتی، غیردولتی و شاهد و... یا هر نام دیگری داشته باشد.

شما می خواهید درس بخوانید. که این ممکن است در مسجد، مدرسه، حسینیه، خانه، دانشگاه، ترکیه یا مازندران یا هر جای دیگری اتفاق بیفتد. چون هدف شما یادگیری است پس مکان آن برایتان زیاد مهم نیست. ما می خواهیم شما و جامعه آموزش و پرورش را دعوت کنیم که به پایه، اساس و اصل ها باز گردید که ما چهار پایه و اصل اساسی داریم:

- ۱- کسی که می خواهد یاد بگیرد.
  - ۲- کسی که می خواهد کمک کند تا این یادگیری در یادگیرنده اتفاق بیفتد.
  - ۳- و محتوایی که به ایجاد این ارتباط کمک می کند.
  - ۴- جایی که این اتفاق (تعامل معلم و دانش آموز و محتوا) می خواهد در آن اتفاق بیفتد.
- حالا شما این چهار اصل و پایه را با انبوهی از اسامی و عناوین موجود مقایسه کنید. اینکه شما اسامی دارید به نام غیردولتی یا غیر انتفاعی، گاهی آن را به عنوان برگ برنده در دست دارید و با آن امتیازی می گیرید که دیگران نمی توانند بگیرند. ولی گاهی همان اسم برچسبی می شود که شما را از امتیاز دیگری محروم می کند و گروهی به خاطر همین نام به شما احترام می گذارند و گروهی دیگر شما را طرد می کنند.
- مثلاً ما خبرنگارانی هستیم که در حوزه