





سرشناسه: حدادیان، فریده، ۱۳۱۴-، مصاحبه‌شونده
عنوان و نام پدیدآور: تأسیس مدرسه روشنگر به روایت فریده حدادیان / گفت‌وگوکنندگان محمد ضیایی‌موید، عبدالرضا سبحانی، محمد هنرمندی؛ تدوین محمد ضیایی‌موید، محمد هنرمندی، امیرحسین ورشوچی‌منفرد؛ تهیه موسسه مطالعات تعالی نسل (متن)؛ ویرایش محمد نیکخواه‌منفرد.

مشخصات نشر: تهران: نشر بهشت، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۱۷۸ ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۷-۵۰-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: حدادیان، فریده، ۱۳۱۴- -- مصاحبه‌ها

موضوع: مجتمع فرهنگی روشنگر(تهران)

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

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

موضوع: مدرسه‌ها -- ایران -- مدیریت و سازماندهی

موضوع: School management and organization -- Iran

شناسه افزوده: ضیایی‌موید، محمد، ۱۳۶۲-

شناسه افزوده: سبحانی، عبدالرضا، ۱۳۳۳-

شناسه افزوده: هنرمندی، محمد، ۱۳۶۳-

شناسه افزوده: ورشوچی‌منفرد، امیرحسین، ۱۳۷۰-

شناسه افزوده: موسسه مطالعات تعالی نسل(متن)

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ ج ۶ الف ۹۲۶ / ۲۸۳۱ LB

رده‌بندی دیوپی: ۳۷۱/۲۰۰۹۵۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۴۰۵۱۴۵

عنوان: تأسیس مدرسه‌ی روشنگر به روایت فریده حدادیان
گفت‌وگوکنندگان: محمد ضیایی‌موید، عبدالرضا سبحانی، محمد هنرمندی

تدوین: محمد ضیایی‌موید، محمد هنرمندی، امیرحسین ورشوچی‌منفرد
تهیه: مؤسسه‌ی مطالعات تعالی نسل (متن)

ویرایش: محمد نیکخواه‌منفرد

طرح جلد: محمد پیروزی‌مرام

صفحه‌آرایی: محمد روحانی

ناشر: نشر بهشت

تاریخ انتشار: پاییز ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۳۰۰،۰۰۰ ریال

تلفن مؤسسه‌ی متن: ۲۲۲۲۶۱۵۰ - ۲۲۲۵۸۱۵۴

Email: info@mmtn.ir

تأسيس
مدرسة
روشنگر

به روایت فریده حدّادیان

دینوک 
dinoook.ir

مدرسه

در تمام این سال‌ها، پیشنهادهایی متفاوت برای قبول سبتهای سیاسی یا کارمهای اجرایی داشته‌ام؛ اما هیچ‌یک را قبول نکردم، چون اعتماد داشتم که کار مدرسه مهم‌تر است.

dinok.ir
روشنگر

دینوک 
dinoook.ir



جمعی از اعضای بنیاد فرهنگی شاهچراغ
در کنار سرکار خانم حدادیان

نوشتار
حاضر،
حاصل تنظیم
گفت‌وگوهای انجام
شده با سرکار خانم فریده
خزعل‌بعلیکی (حدادیان) است.
او از بنیان‌گذاران بنیاد فرهنگی
شاه‌چراغ و مجتمع فرهنگی
روشنگر است که در سال ۱۳۴۹
با هدایت و تشویق مرحوم سید
علی شاه‌چراغی، مرحوم رضا
روزبه و شهید سید کاظم
موسوی، با هدف تحصیل و
ارتقای علمی دختران
جامعه‌ی اسلامی
بنا شد.

۱۳

سخن متن

۱۴

پیش‌گفتار

۱۷

مقدمه

۲۰

خاطرات مدرسه‌ای؛ مستندسازی دانش‌زبانی

۳۰

سال‌شمار زندگی

۳۳

۰۱ پیش از تأسیس مدرسه

دینوک

دوران پرتلاطم تحصیل

رویش نهال معلّمی

تربیت برپایه‌ی دغدغه‌های دینی و اجتماعی

dinoook.ir

آغاز سیر مطالعات دینی

شرکت فعال در جلسه‌های مذهبی

رویکردهای تشویقی برای حضور در جلسه‌ها

آهسته و پیوسته!

رشد جوانه‌ی تبلیغ در حسینیه‌ی ارشاد

بهره‌مندی از استاد روزبه

بالندگی کتبی و کیفی جلسه‌ها

وارستگی، شرط تأثیرگذاری

۷۳

۰۲ تأسیس مدرسه

شکوفایی روشنگر

انتخاب مدیر

تدارک محلّ مدرسه
ثبت نام دانش آموزان
جذب نیروهای مدرسه
حکایت شیرین روزهای نخست
نوآوری‌های آموزشی
تأمّلات تربیتی
ارتقای سرمایه‌های انسانی مدرسه
تأکید بر تربیت خاموش
از خود گذشتن، نشانه‌ی باور به تربیت
لزوم توجه به کیفیت
مشکلات پیش رو
رویکردهای ابتکاری برای بقای مدرسه
روشنگری در شرایط مختلف
فقدان روزه
تأسیس پرفراز و نشیب دبیرستان
تغییر مکان مدرسه
تفاهم‌نامه‌ی انتقال مدرسه
تأسیس دبستان
تغییر وضعیت

۳ • اداره‌ی مدرسه

ضرورت‌های معلّمی
توجّه همه‌جانبه به معلّمان
جرئت نقّادی
تربیت دینی

اهمیت مهارت‌های زندگی

تغییر شرایط روزگار

مشکلات خاص مدرسه‌های دخترانه

توصیه‌هایی به مدیران

مدرسه و فارغ‌التحصیلان

۱۳۹

۴ پیوست اول: نکاتی در مورد جذب نیرو

۱۴۵

۵ پیوست دوم: اهمیت عزت نفس در تربیت دختران

۱۵۷

۶ پیوست سوم: ویژگی‌های مدارس دخترانه

۱۶۷

۷ پیوست چهارم: تصاویر

دینوک

تأسیس
مدرسه
روشنگر

در دولت فراه خاندان

dinook.ir

سخن‌بین

وقتی «مدرسه» به‌عنوان یک پدیده‌ی جدید وارداتی به فرهنگ ما پا نهاد، کارکرد خانواده برای تربیت نسل در جامعه‌ی سنتی دچار اختلال شد و در این چالش اجتماعی و فرهنگی، رویکردهای متفاوتی در رویارویی با این پدیده‌ی نوین شکل گرفت:

- ♦ گروهی به مخالفت با آن برخاستند و چنین تشخیص دادند که این نهاد نوظهور، دنیای پُررُزق آبادی را به نسل جدید نشان می‌دهد؛ اما گوهر ایمان را از کف آنان خواهد ربود؛
- ♦ عده‌ای آن را به‌عنوان واقعیتی از دنیای نو پذیرفتند و تسلیم تأثیرات و پیامدهای آن شدند؛
- ♦ جمعی نیز در تلاش برای تطبیق این پدیده با فرهنگ بومی، تلاشی ناموفق داشتند و چون نتوانستند مدرسه را دل‌نشین فرهنگ دینی مردم کنند، گاه‌گاهی، خاکستر آتش تحریک عواطف دینی آنان، دام‌نشان را آلود؛
- ♦ در این میان، روشن‌بینانی اهل عمل نیز بودند که در عین برخورد ایجابی با پدیده‌ی مدرسه، با ورود به این حوزه‌ی جدید و شناسایی فرایندهای آن، تلاش کردند که 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 مروجان دین و دین‌داران شدند.

در این رویکرد اخیر، دانش‌آموخته‌ی مدرسه، فرنگی‌مآب نمی‌شد تا برای بازگرداندنش به فرهنگ اصیل، لازم باشد متقاعدش کرد و محاسن فرهنگ خویش را به او نشان داد؛ بلکه محصول طبیعی یک نظام پیچیده‌ی تربیتی و فرهنگی بود که در عین یادگیری علوم جدید و کسب موفقیت‌های تحصیلی، متدین‌بار آمده بود. چنین شد که «مدارس نوین اسلامی» در تربیت نسلی سالم و متدین و متخلّق، برای رسیدن به همان اهداف بلند دینی، از ابزارهایی بهره بردند که تمدن جدید در اختیارشان گذاشته بود.

حجت‌الاسلام مرحوم سید علی شاه‌چراغی، حجت‌الاسلام شهید سید کاظم موسوی و مرحوم استاد رضا روزبه با گسترش حوزه‌ی جلسه‌های خانگی بانوان، پیاده‌سازی مبانی تربیت دینی و اخلاقی را تسهیل و با تأسیس مدرسه‌ی «روشنگر» به تحقّق یکی از الگوهای مدرسه‌داری دخترانه کمک کردند.

نگاشتن تجربه‌های سپینه به سپینه، دانش زلال مدرسه‌داری را گسترش می‌دهد. تجربه‌هایی که در هر مرحله از انتقال، با نیت‌های صادق در دل‌های پاک، شست‌وشو شده است و می‌تواند برای همه‌ی کسانی که دل در گرو تربیت نسلی متعهد و مسئول دارند، توشه‌ی راه باشد.

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

این تجربه‌ها نسخه‌هایی قابل توصیه برای اجرا در هر زمان و مکان نیستند؛ بلکه گوهرهایی درخشان‌اند که راه‌پاخورده و طی شده را روشن می‌کنند و قطعاً با نقد و نظر خبرگان و آگاهان، شفته‌تر و درخشان‌تر، برای روشن کردن مسیر آینده‌ی تعلیم و تربیت به‌کار خواهند آمد.

گروه تجربه‌نگاری مؤسسه‌ی متن با استقبال از نظرها و پیشنهادهای صاحب‌نظران، برای به مقصد رساندن این وظیفه‌ی سترگ، به عنایات خاندانی توسل می‌جوید که گنجینه‌داران علم‌اند و افق‌نشینان حلم؛ درود الاهی بر آنان باد!

مؤسسه مطالعات تعالی نسل

پیش‌گفتار

اگرچه معمولاً یادگیری در داخل کلاس‌های مدرسه اتفاق می‌افتد، ولی مدیرمدرسه -با اینکه بیشترین وقت خود را خارج از کلاس‌ها می‌گذراند- با انتخاب افراد، طراح‌ی مناسب‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، هدایت عمومی فضای مدرسه، معلّمی کردن نسبت به کار معلّمان مدرسه و مانند این‌ها، بریادگیری و تربیت دانش‌آموزان بیشترین تأثیر را دارد.

رفت‌وآمد دانش‌آموزان و معلّمان به کلاس درس، برخلاف دقت نظر و جزئیات مورد تأکید و پیگیری مدیر، بیشتر در نظر است؛ ولی در نهایت، نتیجه و پیامد کار مدیر است که پس از مدتی، به چشم می‌آید و داوری می‌شود. مدیر است که بر کیفیت معلّمی کردن در مدرسه نظارت می‌کند و موقعیت مناسب را برای بهبود آن فراهم می‌سازد و اوست که هدف و مسیر پیشرفت را برای شئون مختلف مدرسه تعریف می‌کند و میزان نزدیک شدن به اهداف را می‌سنجد. مدیریت منابع و امکانات مدرسه و اولویت تخصیص آن برعهده‌ی مدیر است و در نهایت، هموست که ارتباط یک مدرسه‌ی زنده و پویا را با محیط اطراف تنظیم می‌کند.

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

مراحل ذیل در تدوین این مجموعه، طی شده است:

۱. مجموعه‌ی گفت‌وگوها و مصاحبه‌های سرکار خانم حدّادیان در طول سالیان گذشته جمع‌آوری، تدوین و تنظیم مجدّد شد؛
۲. در گروه تجربه‌نگاری مؤسسه‌ی متن، محتوا و ساختار گفت‌وگوها بررسی شد و پرسش‌هایی تازه با هدف کاوش ابعاد مختلف مدیریت مدرسه فراهم آمد؛
۳. طبق هماهنگی با سرکار خانم حدّادیان، دو نشست برای گفت‌وگو درباره‌ی این پرسش‌ها برگزار شد؛
۴. پس از پیاده‌سازی مصاحبه، متن آن ویرایش شد و با وجود احترام به تمام افراد یادشده در متن، برای همگی افعال مفرد به‌کار برده شد. در مواردی نیز با برگزاری نشست‌های تکمیلی، برخی نقص‌ها رفع گردید و متن گفت‌وگو با تأیید نهایی مصاحبه‌شونده، آماده‌ی نشر شد؛

در این کتاب، بنا به اقتضای گفت‌وگو، شرایط تاریخی و مراحل شکل‌گیری مجتمع فرهنگی روشنگر به روایت سرکار خانم حدّادیان، بیان و فرصتی برای بازگویی تجربه‌های مدیر مدرسه فراهم شده است؛ اما پرداختن به ابعاد مختلف مدرسه و معرفی برنامه‌های متنوع آن مجال دیگری طلبد.

محورهایی که سعی شد ضمن تدوین محتواهای موجود و پرسش‌های تکمیلی به آن‌ها پرداخته شود، به قرار ذیل است:

- ♦ الف) نمای کلی زندگی‌نامه و جزئیات مرتبط تا پیش از شروع به کار در مدرسه؛
 - ♦ ب) سال‌های کاری پیش از مدیریت؛
 - ♦ ب - ۱) شروع کار در مدرسه؛
 - ♦ ب - ۲) وضعیت مدیریت آن سال‌ها.
 - ♦ ج) سال‌های مدیریت؛
 - ♦ ج - ۱) تاریخچه‌ی ورود به عرصه‌ی مدیریت؛
 - ♦ 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، فارغ‌التحصیلان، خانواده‌ها و جامعه؛
 - ♦ ج - ۶) تاریخچه‌ی تحولات مهم در مدرسه‌ی موضوع گفت‌وگو (به‌ویژه در دوره‌ی مدیریت مصاحبه‌شونده).
 - ♦ د) تربیت دینی در مدرسه؛
 - ♦ د - ۱) نقش مدیر در تربیت دینی مدرسه‌ای؛
 - ♦ د - ۲) تحولات و تجربه‌های عمده‌ی مدرسه در تربیت دینی؛
 - ♦ د - ۳) آسیب‌ها و نگرانی‌ها و ملاحظات تربیت دینی.
- متن ویرایش‌شده‌ی پیش رو، در نهایت در سه فصل ذیل تنظیم شده است:
۱. پیش از تأسیس مدرسه؛
 ۲. تأسیس مدرسه؛

۳. اداره‌ی مدرسه.

در فصل اول و دوم، زندگی‌نامه‌ی سرکار خانم حدّادیان و روند تأسیس مدرسه‌ی روشنگر براساس روال تاریخی، به نقل از او بیان شده است. در فصل سوم نیز توضیحات وی در پاسخ به سؤالاتی متنوع درباره‌ی کلیات مدرسه‌داری ارائه می‌شود. از این رو، ساختار و محتوای فصل سوم قدری با فصل‌های اول و دوم متفاوت است.

در انتهای کتاب نیز چهار پیوست به کتاب افزوده شده که تکمیل‌کننده‌ی مطالب است:

۱. نکاتی در مورد جذب نیرو (گفت‌وگو با سرکار خانم حدّادیان)؛
۲. اهمیت عزت نفس در تربیت دختران (مصاحبه‌ای منتشرشده از سرکار خانم حدّادیان)؛
۳. ویژگی‌های مدارس دخترانه (متن یکی از سخنرانی‌های سرکار خانم حدّادیان)؛
۴. تصاویر.

جا دارد از همه‌ی عزیزانی که در تهیه و آماده‌سازی این مجموعه مشارکت داشته‌اند و نامشان در شناسنامه‌ی کتاب ذکر نشده، تشکر شود؛ به ترتیب حروف الفبا، آقایان و بانوان بزرگوار:

- مریم توانگر؛
 - بهشته حدّادیان؛
 - زهرا زاهدی؛
 - عبدالرضا سبحانی؛
 - سیده فاطمه شبیری؛
 - محسن صنایع‌پسند؛
 - مرتضی گوهری‌پور؛
 - نفیسه مرشدزاده؛
 - نرگس معدنچی؛
 - وحید مهران؛
- ... و دیگر عزیزانی که ما را یاری کردند.

وقتی در اهمیت محیط گرم خانواده، فرزندپروری مادرانه و مشابهت آن با تربیت مدرسه‌ای و نقش آن در شکل‌گیری یک ملت اصیل سخن گفته می‌شود، به‌طور ضمنی مسئله‌ی آسیب‌پذیری جامعه و فروپاشی ملت‌ها در شرایطی که «دختران» یا «مادران فردا» به‌درستی تربیت نشده‌اند نیز مطرح می‌شود.

از این رو، خدمتی که خانم فریده حدادیان به آموزش و پرورش و کشور ما کرده است، منحصر به تأسیس و راه‌اندازی مجتمع‌های فرهنگی و آموزشی دخترانه‌ی «روشنگر» در مرکز، غرب و شمال غرب تهران نیست؛ بلکه هزاران دانش‌آموخته‌ی این مدرسه‌ها، هرکدام به‌مثابه‌ی یک مدرسه، نقشی بی‌بدیل در شکل‌گیری هویت دینی جامعه و پی‌ریزی زیرساخت فرهنگی نسل آینده دارند.

فریده حدادیان متولد ۱۳۱۴، پدرش از شیعیان جنوب لبنان و مادرش تهرانی است. پس از رفتن به کودکستان، در ۱۳۲۱ وارد دبستان شد و در ۱۳۲۷ به دبیرستان راه پیدا کرد و سال چهارم و پنجم را در رشته‌ی علمی^۱ و ششم دبیرستان را در رشته‌ی طبیعی تحصیل کرد. او با دوزبان انگلیسی و فرانسه نیز آشنا شد.

ازدواج وی با منصور حدادیان، ارتباطش را با کتاب و تدریس قطع نکرد و کمک درسی او به خواهران کوچک‌تر و برخی دوستانش، سبب شد تا نخستین ریشه‌های معلمی در ذهنش جوانه بزند. بعدها با تشکیل جلسه‌های خانگی مذهبی به نام «انجمن اسلام‌شناسی بانوان» با حضور استادانی چون حجت‌الاسلام سید علی شاه‌چراغی، رضا روزه و حجت‌الاسلام سید کاظم موسوی، به یادگیری اصول عقاید و شناخت بیشتر اسلام روی آورد. ثمره‌ی این حلقه‌ی مذهبی، تأسیس مدرسه‌ی راهنمایی دخترانه‌ی روشنگر در سال ۱۳۵۰ بود. او پس از انقلاب در رشته‌ی حقوق سیاسی دانشگاه تهران تحصیل کرد و اکنون ۴۶ سال است که در عرصه‌های معلمی و مدیریت، به تربیت فرزندان این مرز و بوم اشتغال دارد.

مرور زندگی فرهنگی او حکایت‌پاگیری و ریشه دواندن نهادهایی است که روزگاری نبوده و با همت و پشتکار گروهی ایجاد شده است؛ بازخوانی ظرفیت‌های عظیمی است که در گروه‌های کوچک می‌تواند به وجود بیاورد و اثرگذار باشد. این‌که یک گروه ۱۶ نفره از خانم‌های اهل مطالعه در جلسه‌های مذهبی، چگونه قدم‌هایی کوچک برای ایجاد تحولات بزرگ فرهنگی برمی‌دارند و در اواخر سال ۱۳۴۹، به جمعی ۶۰ نفره تبدیل می‌شوند، گذشته از افتخارآفرینی، برای امروزان هم

۱. در آن سال‌ها سه رشته‌ی «ادبی»، «علمی» و «خانه‌داری» برای دختران دبیرستانی وجود داشت. دانش‌آموزانی که رشته‌ی علمی را انتخاب می‌کردند، می‌توانستند در کلاس ششم (دوازدهم) رشته‌ی طبیعی یا ریاضی را انتخاب کنند.

درس آموز است و به ما می‌آموزد در دورانی که زمانه دچار تغییرات شدید و تحولات سریع است، اکتفا به نهادها و راه‌های تجربه‌شده‌ی گذشتگان، کافی نیست و از اثر پروانه‌ای اقدام‌های کوچک جمع‌های محدود نباید غفلت کرد. در بازخوانی این روایت درمی‌یابیم که گروه‌های منسجم عملگرا بر محور باورهای دینی، امروز هم ظرفیت اقدام کردن و نهادسازی‌های متناسب با شرایط روز را دارند.

هنگامی که بذر تأسیس مدرسه با چنین باور و نیتی کاشته شود، مدرسه نه صرفاً با قوانین و مقررات، که با آداب و سنت‌های خاص خود اداره می‌شود و به جای نظام خشک اداری، نوعی اقتدار اخلاقی نظام مدرسه را می‌چرخاند و همین فضاست که مدرسه را به محیطی سازنده برای مربیان و مترتیبان تبدیل می‌کند.

وقتی باور، انگیزه و نیت دینی در مدرسه جریان یابد:

- ♦ تعهدی عمومی نسبت به بقای مدرسه و کارکرد دینی-اخلاقی آن در بین همکاران و دانش‌آموزان به وجود می‌آید؛
- ♦ در اجرای تعهد یادشده، همه نسبت به یکدیگر احساس وظیفه می‌کنند و به هم اهمیت می‌دهند و این محیط، توأم با احترام و مسئولیت‌پذیری، مدرسه را رونق می‌بخشد و آن را فعال نگه می‌دارد؛
- ♦ مدرسه‌ی مبتنی بر مبانی دینی و اخلاقی، می‌تواند در مقابل فشارهای بیرونی دوام آورد و در ناملایمات، قامت خم نکند و با انعطاف‌پذیری در موقعیت‌های دشوار، همچنان پابرجا بماند؛
- ♦ فعالیت‌های روزانه به نحوی ارزش‌های مورد اهتمام مدرسه را نشان می‌دهد و باب گفت‌وگو، پرسشگری و مباحثه در مورد این ارزش‌ها با خانواده‌ها، دانش‌آموزان، معلمان و عوامل مؤثر خارج از مدرسه همواره باز می‌ماند تا التزام به این ارزش‌ها هرچه بیشتر درونی شود.

بنیان‌گذاران مدارس نوین دینی، ویژگی‌های فردی ممتازی دارند که به‌مرور، سبب افزایش توانمندی سازمان مدرسه می‌شود؛ از آن جمله است خستگی‌ناپذیری. راوی این گفت‌وگو در هشتادسالگی با تکیه بر عصا هنوز در مدرسه حاضر می‌شود و به تدریس، مطالعه و شرکت در جلسه‌های متعدد می‌پردازد. قطعاً این روحیه‌ی پرتلاش، ظرفیت‌های مدرسه را نیز برای فعالیت و بهبود دائمی توسعه می‌دهد.

از دیگر توانایی‌ها می‌توان به ظرفیت جذب بنیان‌گذاران، گسترش چتر حمایت از نوآوری‌ها، عبور دادن مدرسه از گذرگاه‌های سخت و سازگاری با موقعیت‌های دشوار اشاره کرد که به مرور، مدرسه را به سازمانی چابک و یادگیرنده تبدیل می‌کند تا بتواند از حافظه‌ی تاریخی خود برای پیمودن مسیر آینده و رسیدن به تصویری بزرگ - که از رسالت مدرسه فرارو دارد - دائماً بهره‌مند شود. هدف از انتشار این گفت‌وگوها، ارائه‌ی دفترچه‌ای راهنما برای اقدام در موقعیت‌های مشابه نیست و یک مدیر نمی‌تواند در هر موقعیتی، مطابق موارد ذکر شده در این کتاب عمل کند. مشکلات و اتفاقاتی که در مدرسه‌ها می‌افتد، کم‌وبیش، شبیه به هم‌اند؛ اما راه‌حل‌های هر مدرسه ویژه است و در موقعیت‌ها و زمان‌های مختلف، با جست‌وجوی خلاقانه و مبتکرانه باید بر اساس شرایط، راه‌حل مناسب را برگزید؛ البته این خلاقیت گاه نیازمند خطرپذیری مدیر و حمایت از رشد ایده‌های جدید در مدرسه است که اگر با ثبات قدم و تمرکز و استمرار همراه باشد، به نتیجه‌ی مطلوب خواهد رسید.

مؤسسه‌ی متن^۱ از ارزش تجربه‌های گران‌بهای پیشگامان تربیت‌نویین دینی، نیک آگاه است و ضمن تشکر از سرکار خانم فریده حدادیان، امید دارد که نشر این تجربه‌ها و گردش روایت‌های متعدد و نقد و نظر در مورد آن، به انباشت بیشتر سرمایه‌ی فرهنگی و مشکل‌گشایی با بهره‌گیری از این سرمایه‌ی انباشته بینجامد.

محمدحسین معینی

زمستان ۱۳۹۷

برای روشن شدن اهمّیت، ضرورت و ارزش راهی که «متن» با هدف جمع‌آوری، تدوین و اشاعه‌ی تجربه‌های پیش‌کسوتان مدیریت مدرسه‌ها آغاز کرده و پیش از بیان برداشت این‌جانب و تعدادی از دانش‌آموزان و دبیران روشنگر درباره‌ی این کتاب، اشاره به چند نکته درباره‌ی مفهوم و معنای تجربه، جایگاه و اهمّیت آن و ضرورت مستندسازی، تدوین و انتقال تجربه، ضروری است.

نکته‌ی نخست

از موهبت‌هایی که انسان از آن برخوردار است، همانا کسب تجربه، طبقه‌بندی آن، درس گرفتن و عبرت‌آموزی از آن، تعمیم اصول و قواعد حاصل و بالاخره انتقال تجربه به دیگران است.

اگر تجربه را در مواجهه با دنیای پیرامون و آنچه در آن هست و تأثیرگذاری بر آن و تأثیرپذیری از آن تعریف کنیم، در یک تقسیم‌بندی کلی، یا مستقیم است یا غیرمستقیم. تجربه‌ی مستقیم از مواجهه‌ی فرد با دنیای پیرامون او حاصل می‌شود و تجربه‌ی غیرمستقیم، دستاورد مواجهه‌ی دیگران با دنیای پیرامون است.

انتقال تجربه به صورت‌های گوناگون و از راه‌های مختلف، مخصوص انسان است و ظاهراً خداوند این موهبت را تنها به انسان ارزانی داشته است. قسمت عمده‌ی علم و اطلاعاتی که امروز در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف در اختیار بشر است و از آن بهره می‌برد، محصول تجربه‌های پیشینیان است. عمر هیچ‌کس کفاف نمی‌دهد که همه چیز را در همه‌ی زمینه‌ها به‌تنهایی بیازماید و بر تجربه‌ی مستقیم متکی باشد.

لذا گفته‌ی معروف نیوتون که «من بر شانه‌ی غول‌ها قرار گرفته‌ام و از آنجا دنیا را نظاره می‌کنم»، در حقیقت استعاره‌ای است از اینکه «کشف حقیقت برپایه‌ی اکتشافات و تجربه‌های پیشین است.».

۱. دکتر محمد حسن پرداختچی دارای مدرک کارشناسی ارتباطات اجتماعی (۱۳۵۰) و کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از دانشگاه تهران (۱۳۵۳) و دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی درسی از دانشگاه جورج واشنگتن (۱۳۵۹) است. او عضو هیئت علمی گروه تربیتی و روان‌شناسی و استاد دانشگاه شهید بهشتی است.

شاید بتوان گفت قصص گوناگون قرآن مجید نیز به نوعی انتقال تجربی اقوام و ملل پیشین به فرزندان بشر است.

نکته‌ی دوم

اگر «علم»^۱ را دانستی قابل اثبات تعریف کنیم، روش شناخت در علوم طبیعی، عمدتاً تجربه و آزمایش و در علوم انسانی-اجتماعی، عمدتاً مشاهده و مقایسه‌ی تجربه‌هاست. «دانش»^۲ را به دو دسته «دانش رسمی یا آشکار»^۳ و «دانش ضمنی یا تلویحی»^۴ تقسیم کرده‌اند. دانش رسمی یا آشکار، مستندسازی و طبقه‌بندی شده و قابل انتقال به دیگران است؛ در حالی که دانش ضمنی یا تلویحی در ذهن افراد و مبتنی بر تجربه‌ی شخصی آنان است؛ لذا لزوماً مستندسازی و طبقه‌بندی نشده و توضیح و انتقال آن به دیگران معمولاً دشوار است. آنچه در دانشگاه‌ها و مراکزهای آموزش عالی در ارتباط با مدیریت آموزشی ارائه می‌شود، در حقیقت دانش رسمی یا آشکار است. آنچه در فکر و ذهن مدیران مدرسه‌ها در ارتباط با چگونگی کارکردها و وظایف مدیریت آموزشی در میدان عمل شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد، مبتنی بر تجربه‌ی شخصی آن‌ها و در حقیقت دانش ضمنی یا تلویحی در زمینه‌ی مدیریت آموزشی است. از جمله روش‌های تبدیل دانش ضمنی و تلویحی به دانش رسمی یا آشکار، «تجربه‌نگاری» است که متأسفانه در کشور ما رایج نیست و کتاب‌هایی که درباره‌ی تجربه‌های مدیران مدرسه‌ها نوشته شده، بسیار محدود است.

نکته‌ی سوم

مدیریت آموزشی یک «حرفه»^۵ است. دیدگاه صنعتی در مورد متخصصان یا دست‌اندرکاران حرفه‌ها و از جمله مدیران آموزشی، آن بود که آنچه را در دوران تحصیلات دانشگاهی در این زمینه فراگرفته‌اند (دانش رسمی یا آشکار)، با خود به محیط کار می‌برند و در تک‌تک قضایا و

1. Science.
2. Knowledge.
3. Formal or explicit.
4. Tacit or implicit.
5. Profession.

مواردی که در میدان عمل با آن برخورد می‌کنند، به کار می‌بندند.

دونالد شون^۱ در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که دیدگاه سنتی در مورد چگونگی عمل متخصصان و تصور استفاده‌ی عملی و عینی آن‌ها از دانش تخصصی - که در مرکزهای دانشگاهی آموخته‌اند - صحیح نیست؛ بلکه آن‌ها دانش و اطلاعات عملی و کاربردی خویش را بیشتر هنگام کار و به صورت ضمنی کسب می‌کنند و در خلال درگیری و اشتغال در کار و موارد و قضایای مربوط به آن، آموخته‌های تخصصی خویش را به صورت تجربی به دست می‌آورند و بصیرت می‌یابند که در هر قضیه یا مورد، چه بخشی از دانش و اطلاعات و تجربه‌ی خویش را به کار برند و چگونه از آن بهره‌جویند؛^۲ بنابراین، واقعیت آن است که:

۱. مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد ارائه‌شده در مرکزهای آموزش عالی، خود مبتنی بر

تجربه‌های گذشته و حال مدیران و دست‌اندرکاران اداری امور مدرسه‌هاست؛

۲. تعمیم‌پذیری این مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد، همانند سایر یافته‌های علوم

انسانی - اجتماعی بسیار ضعیف است. از این رو باید در کارپست آن، اقتضای شرایط و

موقعیت را در نظر گرفت؛ یعنی در حقیقت باید در نظر داشت که مدیریت، فرایندی

انسانی - موقعیتی است و در شرایط زمانی - مکانی خاص برای حصول هدف‌های

مشخص، موجب هماهنگی تلاش متنوع افراد در جهت تحقق هدف‌های مورد نظر

می‌گردد؛

۳. آن‌چه با عنوان مباحث مختلف مدیریت آموزشی در دانشگاه‌ها و مرکزهای آموزش

عالی ارائه می‌شود، در ایجاد آمادگی ذهنی مدیران برای درک و تشخیص شرایط و

موقعیت و انتخاب نحوه‌ی برخورد مناسب، لازم است؛ ولی کافی نیست. تجربه‌های

عینی و واقعی کسانی که در این وادی عمر خود را سپری کرده و فراز و نشیب‌های

مدیریت را در میدان عمل پیموده‌اند، مکمل مطالب دانشگاهی و در حقیقت مصداق

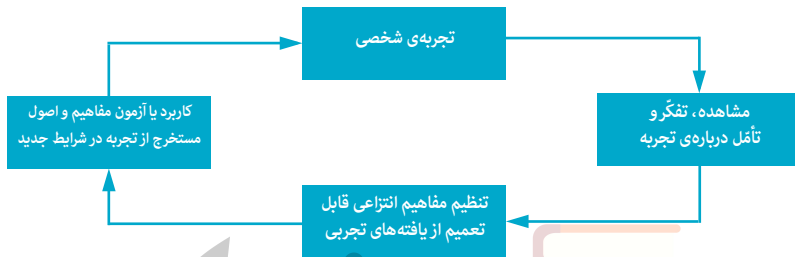
«تعریف عملیاتی» مفاهیم، نظریه‌ها و اصول و قواعد دانشگاهی است.

1. Donald A. Schon (1930-1997).

2. A. Schon, Donald. The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action. USA: Basic Books Inc, 1983.

نکته‌ی چهارم

بر اساس نظریه‌ی یادگیری تجربی^۱، دانش‌ها از طریق کسب تجربه، تغییر و تبدیل و تفسیر و استحاله‌ی آن حاصل می‌شود. در همین راستا، جان دیویی^۲ یادگیری را «بازسازی تجربه»^۳ تعریف کرده است. از دیدگاه یادگیری تجربی، چرخه‌ی یادگیری در این نمودار ارائه شده است:



نتیجه‌گیری

با توجه به نکته‌های یادشده، اهمیت کار «مؤسسه‌ی متن» این است که در حقیقت به دنبال تدوین و تکمیل «تعریف عملیاتی» مفاهیم، نظریه‌ها و قواعد مدیریت آموزشی است.

باید همواره در نظر داشت که مباحث دانشگاهی مدیریت آموزشی، خود از تجربه استخراج شده است و صحت و سقم آن‌ها در عمل و از طریق تجربه روشن می‌شود. به عبارت دیگر، نظریه و عمل، مکمل یکدیگرند.

برداشت‌هایی از این کتاب

از دخترتم درخواست کردم که از هم‌کلاس‌های دوران تحصیل خود در روش‌نگر بخواهد تا در یک یا دو جمله، سرکار خانم حدّادیان را توصیف کنند. نتیجه چنین بود:

1. Experiential Learning.
2. John Dewey.
3. Reconstruction of Experience.

- اخلاص در عمل داشت؛
- از پشتمانه‌ی علمی و مذهبی برخوردار بود؛
- معلّم اخلاق بود و تهذیب نفس می‌کرد؛
- تدابیر سنجیده و اثربخشی در تربیت دانش‌آموزان می‌اندیشید؛
- رفتار او و دبیران مدرسه برای ما آموزنده بود؛
- صبوری، گذشت و تواضع داشت؛
- اقتداری توأم با محبت و صمیمیت داشت؛
- با وجود فاصله‌ی سنی با بچه‌ها، آن‌ها را درک می‌کرد و در حیطه‌ی مدرسه، در فعالیت‌های مختلف آنان شرکت می‌کرد؛
- برای آگاهی از نظرات، مسائل و مشکلات بچه‌ها گوش شنوا داشت؛
- بیش از آنکه برای ما مدیر باشد، مادر بود؛
- برای دانش‌آموزان ارزش قائل می‌شد و به آن‌ها بها می‌داد؛
- در تربیت، به ابعاد مختلف شخصیت بچه‌ها (هنر، خوش‌نویسی، نقاشی، طراحی و ورزش) توجه داشت؛
- به آنچه می‌گفت و نصیحت می‌کرد، عامل بود؛
- اعتقاداتی که به ما آموخت، ریشه‌ای و درونی شد؛
- به دانش‌آموزان اعتماد می‌کرد و به آن‌ها مسئولیت می‌سپرد؛
- تربیت و رفتار ایشان باعث شد که آموزه‌های دینی در قلب و دل ما نفوذ کند و جای گیرد.

از یکی از دبیران با سابقه‌ی دبیرستان روشنگر نیز درخواست کردم که برداشت خود را درباره‌ی سرکار خانم حدّادیان ارائه دهد که برداشت ایشان نیز در همین راستا و مؤید برداشت دانش‌آموزان بود.

برداشت همسر - که در جلسه‌های مختلف مدرسه از محضر این بانوی بزرگوار کسب فیض کرده بود - نیز برداشت‌های بچه‌ها را تأیید کرد.

در دهه‌ی ۷۰ و اوایل دهه‌ی ۸۰- که مجله‌ی «مدیریت در آموزش و پرورش» منتشر می‌شد- در یکی از جلسه‌های هیئت تحریریه، جناب آقای دکتر احمد صافی^۱، یکی از اعضای این هیئت، عین پرسش‌نامه‌های نظرخواهی مدرسه‌ی روشنگرا- که از طرف مدیریت مدرسه برای نظرخواهی از بچه‌ها توزیع شده بود- ارائه داد تا براساس آن، زمینه‌ی تهیه‌ی مقاله‌ای در ارتباط با نظرخواهی از دانش‌آموزان فراهم شود.

نظرات دانش‌آموزان در پرسش‌نامه‌های مذکور درباره‌ی امور مختلف مدرسه، با آنچه تعدادی از آن‌ها امروز به شرح فوق مطرح کرده‌اند، هماهنگی کامل دارد. آنچه در فصل «اداره‌ی مدرسه» (صفحه‌ی ۱۱۹ کتاب) آمده نیز در راستای همین برداشت‌هاست.

جمع‌بندی

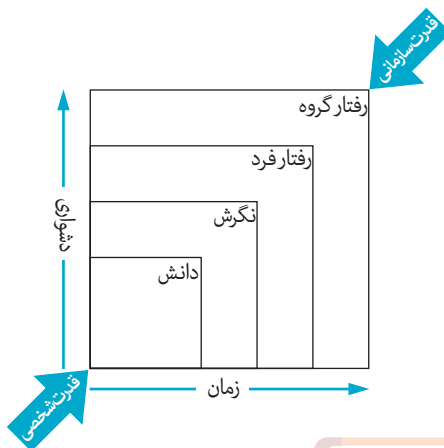
یونسکو در تهیه‌ی اطلس آموزش و پرورش جهان در سال ۱۹۹۳ میلادی، یادگیری را این‌گونه تعریف کرده است:

«یادگیری یعنی تغییر نسبتاً ثابت در رفتار، اطلاعات، دانش، شناخت، نگرش، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی که ناشی از رشد جسمانی یا بروز الگوهای رفتاری موروثی نباشد.»

کار اصلی نظام آموزشی، «یاددهی-یادگیری» است و در اکثر تعریف‌ها، یادگیری را تغییر نسبتاً ثابت در رفتار دانسته‌اند. از طرف دیگر سطوح تغییر را بر حسب میزان دشواری تغییر و زمان لازم برای آن، می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:^۲

۱. احمد صافی (متولد ۱۳۱۶ در گلپایگان) از دانشسرای مقدماتی گلپایگان دیپلم گرفت (۱۳۳۴) و پس از پنج سال تدریس، در دانشسرای عالی تهران پذیرفته شد و در رشته‌ی آموزش ابتدایی لیسانس (۱۳۴۴) و در رشته‌ی راهنمایی و مشاوره فوق لیسانس گرفت (۱۳۴۸). وی نزدیک به پنج دهه در دانشگاه‌های مختلف به تدریس پرداخته است. احمد صافی از نویسندگان پرکار حوزه‌ی آموزش و پرورش است و قریب به سی کتاب و صد مقاله در این حوزه تألیف کرده است. او که بر طرح‌های تحقیقاتی فراوانی نظارت علمی کرده، دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش و معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش را در کارنامه دارد.

۲. هرسی، پال و کنت بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: امیرکبیر، ۱۳۹۶.



برای ایجاد تغییر در رفتار افراد می‌توان از گوشه‌ی سمت راست بالای شکل وارد شد و با اهرم‌های سازمان (مانند پاداش، تنبیه و ضوابط) افراد را به رفتار مورد نظر واداشت. راه دیگر تغییر رفتار، ورود از گوشه‌ی سمت چپ پایین شکل و استفاده از قدرت شخصی است. قدرت شخصی شامل تخصص و فرمندی (کاریزما) است. البته این مسیر طولانی‌تر و دشوارتر است؛ ولی اگر تغییری از این طریق حاصل شد، ماندگاری آن بیشتر خواهد بود.

در صفحه‌ی ۱۲۳ کتاب، به نقل از سرکار خانم حدّادیان آمده است که مدیر مدرسه نباید رئیس باشد؛ بلکه باید رهبر و دارای مقبولیت باشد. رهبری سازمان -که مورد اشاره‌ی اوست- یعنی نفوذ بر کارکنان و دانش‌آموزان، به‌گونه‌ای که وظایف و تکالیف خویش را مشتاقانه و از روی میل و هماهنگی انجام دهند.

مدیر برای تحقق نفوذ مورد نظر یا از قدرت سازمان (شامل اهرم‌هایی چون پاداش، تنبیه و ضوابط) استفاده می‌کند یا از قدرت شخصی (شامل اهرم تخصص و فرمندی (کاریزما)) بهره می‌برد.

فرمندی یا کاریزما را در مباحث مدیریت می‌توان تحت عنوان «قدرت مرجعیت»^۱ مطرح

1. Reference Power.

کرد که در بیشتر موارد با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به همراهی و تعلق روحی همراه است.

رهبری فرمند یا کاریزماتیک را عطیه‌ی الهی نیز گفته‌اند. شاه‌بیت رهبری فرمند، مطابقت حرف و عمل مدیر است؛ یعنی همان مطلبی که در صفحه‌ی ۱۳۴ و ۱۳۶ کتاب ذکر شده است:

«كُونُوا دُعَاةً لِلنَّاسِ بِغَيْرِ اَلْسِنَتِكُمْ»؛

یا همان طور که در قرآن مجید بیان شده:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا، لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ؟»^۲

یا آن چه که در ادبیات ما آمده است:

«دو صد گفته، چون نیم‌کردار نیست» یا «به عمل کار برآید؛ به سخن دانی نیست». اگر نفوذ و تأثیری در کلام سرکار خانم حدّادیان بوده و هست، هماهنگی قول و فعل ایشان است. وقتی این هماهنگی باشد، خداوند به کلام انسان تأثیر می‌بخشد. به نظر من مشکل عمده در جامعه‌ی ما از لحاظ تربیتی، مغایرت قول و فعل مربّیان و مدیران در سطوح مختلف است و رمز موفقیت و درخشش خانم حدّادیان، یکی بودن قول و فعل و اخلاص در عمل و ایمان قلبی، زبانی و عملیاتی اوست. برای حسن ختام، نمونه‌ای از یکی بودن گفتار و کردار ایشان را ذکر می‌کنم. خاطره مربوط به دوران دبیرستان دخترم مریم است. من عادت دارم که خیلی با سروصدا و شوخی با عیال و بچه‌ها وارد منزل می‌شوم. یک روز همسرم گفت: «هیس! مریم امتحان دارد.» مریم مریض بود و مدرسه نرفته بود. حرف عیال را به گوش جان خریدم. بعد از مدّتی و در وقت مقرّر مریم با روپوش و مقنعه از اطاقش بیرون آمد و ورقه‌ی امتحانی نیز در دستش بود. گفتم: «داستان چیست؟» گفت: «چون مریم مریض بوده و به مدرسه نرفته، خانم حدّادیان سوّالات امتحانی را با یادداشتی فرستاده»:

۱. کلینی، محمد بن یعقوب. الکافی. بیروت: دارالتعارف للمطبوعات (۱۳۶۹)، ج ۲، ص ۷۸، ح ۱۴؛ نشانی ارجاع به کتاب کافی در سایر پاورقی‌ها نیز مشابه همین پاورقی است که زین پس به اختصار بیان می‌شود.

۲. صف (۶۱): ۲.

باسمہ تعالیٰ

دفتراً سید عزیز، خانم پُراستی؛ عبادتاً قبول باشد. سؤل امتحان
برائتاً فرستاده شد. اید ایت با ارقبت عالیری خداوند شاهر و
عالم و با وهران ایتان دقیقاً ساعت را ننتزل بغیابید و فقط از محفوظات
خودتان پاسخ سؤالات را بدهید. توفیق شما را از خداوند سئلت دارم.
پاسخ را خودتان باید به مدرسہ عودت دهید.
خدایان

این عمل، مصداق کامل اعتماد کردن به بچه‌ها بود و نتیجه و تأثیر شیرین و عمیق این نحوه‌ی برخورد، آن است که هنوز هم هر وقت نام خانم حدادیان را می‌آورم، چشم‌های مریم پراز اشک می‌شود و از صمیم قلب برای ایشان آرزوی طول عمر و سعادت و سلامت می‌کند. قطعاً بقیه‌ی بچه‌ها هم احساسشان نسبت به وی همین است و این همان ثمره‌ی یکسانی حرف و عمل است.

کلام آخر؛ تعلیم و تربیتی که او در عمل پیاده می‌کرد، تمام ابعاد وجود دانش‌آموزان را در نظر داشت و علاوه بر تعلیم مفاد و محتوای درسی مقرر، مهارت‌های اجتماعی را نیز به نحو احسن به آن‌ها می‌آموخت. وقتی که مهارت‌های اجتماعی ده‌گانه‌ی توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی^۱ را با یادداشت بچه‌ها و محتوای کتاب و نحوه‌ی عمل خانم حدادیان مقایسه کردم، دیدم که از آموزش هیچ‌یک از مهارت‌های اجتماعی در کنار تعمیق دین و ایمان غافل نبوده است.

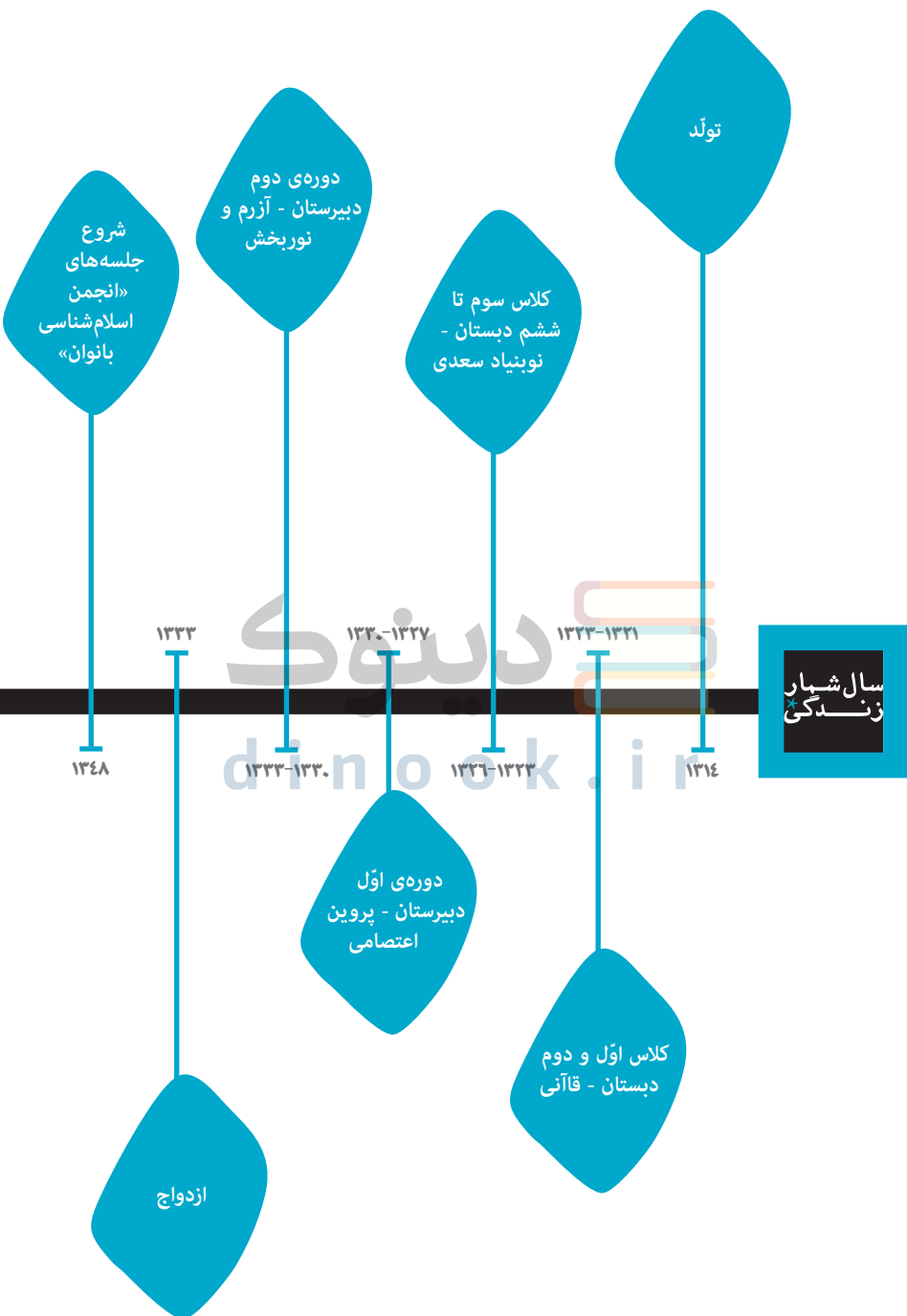
در خاتمه، امید است که امر مهم تجربه‌نگاری و یادداشت‌برداری روزانه از سوی مدیران

۱. مهارت‌های ده‌گانه‌ی توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی: خودآگاهی، همدلی، روابط بین‌فردی، ارتباط مؤثر، مقابله با استرس، مدیریت هیجان، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر خلاق و تفکر نقادانه؛ رک:

The WHO (World Health Organization)'s Health Organization's "Information Series on School Health". Document 9: Skills for Health (Skills-based health education including life skills: An important component of a Child-Friendly/Health-Promoting School).

و معلمان در نظام آموزشی ما جدی گرفته و رایج شود. یکی از فنون راهنمایی، آموزش بالینی یادداشت‌برداری روزانه توسط مدیران و معلمان است که متأسفانه هنوز در کشور و نظام آموزشی ما رایج نیست.





* تاریخ‌های این کتاب، شمسی است. در غیر این صورت، قمری یا میلادی بودن آن ذکر شده است.

تغییر وضعیت
مجتمع روشنگر از
عادی به «شاهد»

تحصیل در
دانشگاه تهران-
مقطع کارشناسی
رشته حقوق
سیاسی

ثبت بنیاد فرهنگی
شاه چراغ

استخدام در آموزش
و پرورش

۱۳۷۹

۱۳۸۱-۱۳۵۹

۱۳۵۵

۱۳۵۰

۱۳۶۵

۱۳۶۸-۱۳۵۸

۱۳۵۲

۱۳۴۹

بازنشستگی از
آموزش و پرورش

تأسیس دبیرستان
روشنگر

مدیریت دبیرستان
روشنگر

تأسیس
مدرسه‌ی
راهنمایی روشنگر
و آغاز فعالیت
معلمی

دینوک 
dinoook.ir



پیش از
تأسیس مدرسه

پیش از
تأسیس
مدرسه

۱ پیش از تأسیس مدرسه

بوستان پرمهر خانواده . dinook.ir

در خانواده‌ی ما همه چیز و همه کس در خدمت تربیت فرزندان و به تعبیری «خانواده» بودند: مادر، پدر و حتی دایه‌ای که در خانه‌ی ما خدمت می‌کرد.

قبل از من، دو پسر متولد شدند که عمرشان به دنیا نبود. من نخستین فرزند خانواده بودم که ماندم؛ به همین دلیل، پدر و مادر نسبت به سلامت من خیلی حساس بودند و دقت زیادی داشتند. آن زمان به بهترین دکترها مراجعه می‌کردند و نسبت به رشد من توجه ویژه داشتند.

پدرم اهل لبنان بود و در بیست سالگی در پی اختلافی با خانواده، به ایران مهاجرت کرد. ازدواج با مادرم و دریافت تابعیت ایرانی، ماندگارش کرده بود. او نسبت به تحصیل بچه‌ها و خوب درس خواندن آنها، تعصب داشت. صبح‌های زود، بعد از نماز، ما سه

خواهرِ نزدیک به هم را می‌نشانند و به ما قرآن یاد می‌داد. در خانه‌ی ما کسی بعد از نماز صبح نمی‌خوابید و همه با هم صبحانه می‌خوردیم.

پدرم تاجری خوش‌نام بود. مغازه‌ای در خیابان امیرکبیر داشت؛ لوازم خودرو وارد می‌کرد و می‌فروخت. آن زمان قابل‌تصوّر نبود که پدری با دخترش مشورت کند؛ اما به قول خواهرها، پدر «زیادی به من اهمّیت می‌داد!»؛ بارها مرا به اتاق صدا می‌زد و درباره‌ی خرید وسایل منزل صحبت می‌کرد. مادرم اغلب می‌گفت: «نیاز نداریم.» پدرم مرا آماده می‌کرد که مادر را راضی کنم تا وسیله‌ای به منزل وارد شود. به خاطر دارم که ششم ابتدایی بودم و یخچال هنوز در ایران رایج نبود. کارخانه‌ای - که پدرم از آن لوازم خودرو وارد می‌کرد - یک یخچال برای ما فرستاده بود. مادرم می‌گفت: «من ماشین یخ‌ساز می‌خواهم چه کار؟!» آن زمان یخ را در ظرف‌های دوجداره می‌گذاشتیم؛ اما پدرم با من صحبت کرد و درباره‌ی یخچال توضیح داد تا مادر را راضی کنم.

پدرم معتقد بود که با فراگیری هر زبان، فردی جدید خواهیم بود؛ از این رو، خانمی برای تعلیم زبان انگلیسی به منزلمان می‌آمد و ما سه خواهر نزد او زبان می‌خواندیم. دبیرستان هم که رفتم، ترجیح می‌دادم زبان انگلیسی بخوانم تا کارم سبک‌تر باشد؛ اما پدرم اصرار کرد که زبان فرانسه را - که برای من زبانی جدید بود - بیاموزم.

در منزل ما حفظ حرمت بزرگتر بخشی از قوانین بود؛ اجازه نداشتیم دایه‌مان را با اسم خفیف صدا کنیم و باید می‌گفتیم: «ننه‌جان»؛ حق نداشتیم بگوییم «ننه». گاهی که بزرگترها از کارهای مادرم ایراد می‌گرفتند، او صبورانه گوش می‌سپرد و حرمت آن‌ها را همیشه حفظ می‌کرد. می‌دانید که هیچ زنی دوست ندارد جلوی همسرش از کارش ایراد بگیرند؛ اما وقتی سر سفره از غذای مادرم ایراد می‌گرفتند، تحمل می‌کرد. ما هم از او آموختیم که به بزرگترها احترام بگذاریم.

اقوام پدرم ایران نبودند. پدرم به عید نوروز چندان اهمیت نمی‌داد؛ به جایش عید قربان و عید غدیر مراسمی مفضل داشتیم و خانه مملو از فامیل می‌شد و اگر کم می‌آمدند، پدرم ناراحت می‌شد که «چرا ایرانی‌ها عید ندارند؟!» به همین دلیل مادرم مراقب بود و فامیل را دعوت می‌کرد که بیایند و می‌گفت: «منتظر دعوت نباشید؛ از صبح منتظر شما هستیم.» کمتر پیش می‌آمد که منزل ما میهمان نباشد. اگر کسی یک ساعت قبل از غذا نمی‌ماند و می‌رفت، پدرم ناراحت می‌شد. برخی از فامیل، اطراف منزل ما ساکن بودند و می‌دانستند که وقتی ما از مدرسه به خانه برمی‌گردیم، سفره پهن می‌شود و نان و چای به‌راه است. بنابراین به منزل ما می‌آمدند و فرزندان‌شان را هم می‌آوردند. من خاطرات خیلی خوبی از خانه‌ی پدری دارم. خدا آقای شاه‌چراغی^۱ را رحمت کند! می‌گفت: «اینکه شما چند روز در هفته در منزل جلسه برگزار می‌کنید و پذیرایی دارید، ثمره‌ی آن خانه‌ای

۱. سید علی شاه‌چراغی (۱۳۱۴-۱۳۴۹) از روحانیان فعال و محلّ مراجعه‌ی جوانان در آن دوره. وی مدرک کارشناسی حقوق و کارشناسی ارشد زبان‌های باستانی از دانشگاه تهران داشت و از اعضای هیئت‌مدیره‌ی حسینیه‌ی ارشد بود. او به زبان‌های فرانسه، عربی و انگلیسی نیز تسلط داشت.

است که شما را غنی پرورش داده.» مادرم هشت دختر به دنیا آورد و یک پسر که وقتی سه ساله بود، پدرم از دنیا رفت. در طی سالیان زندگی مشترک، مادرم هیچ بی‌احترامی از پدرم ندید.

وقتی پدرم فوت کرد، تنها من و دو خواهر دیگرم ازدواج کرده بودیم و مادرم پنج دختر و یک پسر را به تنهایی بزرگ کرد. شاید تعجب کنید که آن زمان مادرم با چادر کمری، اداره‌ی مغازه‌ی پدر را بر عهده گرفت تا بتواند بچه‌ها را بزرگ کند. کمتر زنی می‌توانست مغازه‌ی فروش لوازم خودرو را اداره کند و مراقب باشد که شاگردها، سیاهه‌های انبار و فروش را دست‌کاری نکنند. هنگام ازدواج خواهرهای بعدی، مادرم با رئیس صنف صحبت کرد و یک جا همه چیز را به او فروخت. مادرم به گردن ما حق پدری هم داشت. او سرمایه‌ی بزرگی به‌عنوان الگو برای ماست. زن‌کیمیایی بود. شرح حال او در زمانی به نام «بربال‌های پرواز» و متأسفانه با غلبه‌ی داستان‌پردازی نوشته شده است. مادرم را دختری از یک خانواده‌ی بسیاروالای ایرانی نشان داده که با مردی گمنام از لبنان ازدواج کرده است. آن‌قدر شخصیت پدر ما را نادرست نشان داده بود که نتوانستیم آن را بخوانیم! خانواده‌ی پدرم خیلی او را دوست داشتند و هرگاه برای زیارت مشهد الرضا علیه السلام به ایران می‌آمدند، به پدرم سر می‌زدند و پدرم در جایی غیر از منزل، از آن‌ها پذیرایی می‌کرد؛ پدرم در ایران غریب بود و در عوض مادرم خانه را برایش به‌گونه‌ای درست کرده بود که پدرم احساس غریبی نکند. هر غذایی را که پدرم تمایل داشت، از همسران دوستان عرب او می‌پرسید و برایش درست می‌کرد. می‌دانستیم که خیلی از غذاها مانند «کُبه»، ایرانی نیست و مخصوص عرب‌هاست. پدرم خیلی متعصب بود و مادرم آداب و رسوم رفت‌وآمدها را به خواست او تنظیم می‌کرد؛ مثلاً هیچ‌یک از پسرهای فامیل مادرم حق نداشت بدون بزرگترش به منزل ما بیاید.

رابطه‌ی پدرم با دوستان عربش و کشورهای عربی قطع نبود و از طریق رادیو لبنان نیز

از اخبار لبنان آگاه می‌شد. مادر که نگران بود پدرم ما را به لبنان ببرد، نمی‌گذاشت ما عربی را خوب بیاموزیم و سعی می‌کرد خانه را طوری مهیّا کند که پدرم کمتر دلتنگ سرزمین آبا و اجدادی شود.

دوران پرتلاطم تحصیل

کلاس اوّل و دوم دبستان را در مدرسه‌ی «قآنی» نزدیک منزل (چهارراه سرچشمه) تحصیل کردم؛ بعد به مدرسه‌ی نوینیا سعدی رفتم که بعداً محلّ «حزب جمهوری اسلامی» شد. یک در آن به خیابان امیرکبیر باز می‌شد و در دیگرش به خیابان نظامیه. امکانات بسیار خوبی داشت. دبیرستان را ابتدا به مدرسه‌ی «پروین اعتصامی» رفتم - که نسبتاً خوب بود - سپس به مدرسه‌ی «آزم» (فاطمة الزّهراء علیها السلام فعلی) واقع در دروازه‌ی شمیران. برای سال آخر علاقه‌مند بودم که رشته‌ی طبیعی بخوانم. می‌گفتند که مدرسه‌ی «نوربخش»^۱ (رضاشاه کبیر سابق)، در پل حافظ، معلمان و آزمایشگاه‌های خوبی دارد. از منزلمان در خیابان سرچشمه به آنجا می‌رفتم. امروز در محلّ این مدرسه، واحد خواهران مرکز آموزش عالی شهید باهنر تهران تأسیس شده است.

آقای دکتر سحابی^۲ دبیر زمین‌شناسی ما بود و خانم فرخ‌رو پارسا^۳ دبیر زیست‌شناسی. همه‌ی معلمان تقریباً مؤلف بودند. در آن سال، شاهد درگیری‌های زیادی بودیم؛ از جمله کودتای ۲۸ مرداد و شهادت دانشجویها هنگام ورود نیکسون^۴ (۱۳۳۲). این مدرسه خیلی

۱. دبیرستان دخترانه‌ی «نوربخش» از دبیرستان‌هایی بود که هم‌زمان با تأسیس مدرسه‌ی البرز، از سوی میسیونرهای مسیحی در تهران تأسیس شد و سپس «رضا شاه کبیر» نام گرفت.

۲. دکتر یدالله سحابی (۱۲۸۴-۱۳۸۱) از فعالان فرهنگی و سیاسی ایران معاصر که دانش‌آموخته‌ی دانشگاه لیل (Lille) فرانسه در رشته‌ی زمین‌شناسی و هیئت علمی و استاد تمام رشته‌ی زمین‌شناسی در دانشگاه تهران بود و مدرسه‌های «کمال» و «کوثر» و دانش‌سرای تعلیمات دینی را بنیان نهاد. همچنین در دولت دکتر مصدّق و مهندس بازرگان و شورای انقلاب، سمت‌هایی داشت و از مبارزان دوران ستم‌شاهی و مؤسسان نهضت آزادی ایران بود.

۳. فرخ‌رو پارسا (۱۳۰۱-۱۳۵۹) وزیر آموزش و پرورش در کابینه‌ی دوم و سوم امیرعبّاس هویدا بود. وی نخستین زنی بود که در دوران پهلوی به وزارت رسید.

۴. ریچارد نیکسون (Richard Milhous Nixon) (۱۹۱۳-۱۹۹۴ م.) سی‌وهفتمین رئیس‌جمهور آمریکا.

سیاسی بود و مسئولان مدرسه ما را برای تظاهرات تا مجلس نیز می‌کشاندند. معلم‌ها برای گروه‌های سیاسی، به خصوص حزب توده، از میان دانش‌آموزان عضوگیری می‌کردند. خاطرم هست که خانم قوامیان برای آموزش زبان فرانسه به منزل ما می‌آمد. یک‌روز به او گفتم: «توده‌ای‌ها دلایلی می‌آورند و می‌گویند که خدایی وجود ندارد.» پاسخ داد: «من فقط یک چیز می‌گویم که اگر کسی به خدا باور نداشته باشد، در زندگی نیز هیچ نقطه‌ی امیدی ندارد؛ اما ما که می‌گوییم خدا هست، در هر مرحله‌ی نقطه‌ی امید داریم.» همین باعث شد که حرف معلم‌ان توده‌ای به گوش من نرود.

رویش نهال معلّی

مدرسه چنین فضایی داشت و خانواده چندان خبر نداشت؛ من هم نتوانستم خیلی خوب درس بخوانم. دیپلم گرفتم؛ اما نتوانستم به دانشگاه بروم. پدرم از ترس اینکه من در دانشکده وارد کارهای سیاسی شوم، راضی شد که ازدواج کنم و به دانشگاه بروم. چندسال بعد -وقتی یک فرزند داشتم- در آزمون تربیت معلّم ثبت‌نام کردم؛ همان روز، فرزندم را منزل پدر گذاشتم و خیلی گریه و بی‌تابی کرده بود. پدرم گفت: «این بچه از وقتی شما رفتی، آرام نگرفته است. اگر حرف مرا قبول داری، در منزل بمان و بچه‌ات را بزرگ کن.» مرحوم حدّادیان^۱ به ادامه‌ی تحصیل من راضی بود؛ اما پدرم راضی نبود.

اما از سوی دیگر چون خواهرهایی داشتم و به آن‌ها زبان، فیزیک، شیمی و سایر درس‌ها را آموزش می‌دادم، خانه‌ی ما عملاً محلّ تربیت معلّم بود. در خانه‌ی پدری، تنها یک اتاق، تلفن داشت و پدرم به مادر گفته بود که آن را برای من آماده کند تا تابستان‌ها در آنجا با بچه‌هایی که تجدید داشتند، کار درسی کنم. پدر خواسته بود که از بچه‌ها پذیرایی هم بشود. حرف یکدیگر را می‌فهمیدیم و بهبود درسی آن‌ها چشمگیر بود. دختر سرایدار

۱. منصور حدّادیان (۱۳۰۷-۱۳۶۵) همسر فریده خزل بعلبکی (حدّادیان) که از سال ۱۳۴۸ منزل خود را در اختیار جلسه‌های مذهبی و خدمات فرهنگی بانوان قرار داد و پس از تأسیس مدرسه‌ی روشنگر نیز همه‌ی وقت خود را به این مدرسه اختصاص داد و خدمات پشتیبانی مدرسه را برعهده گرفت.