

بنام خداوند بخشنده مهربان

غافل نشین ورقی می خراش      کر نویسی قلمی می تراش

نظامی





# فرهنگ

مدرسه‌ای که زندگی شد

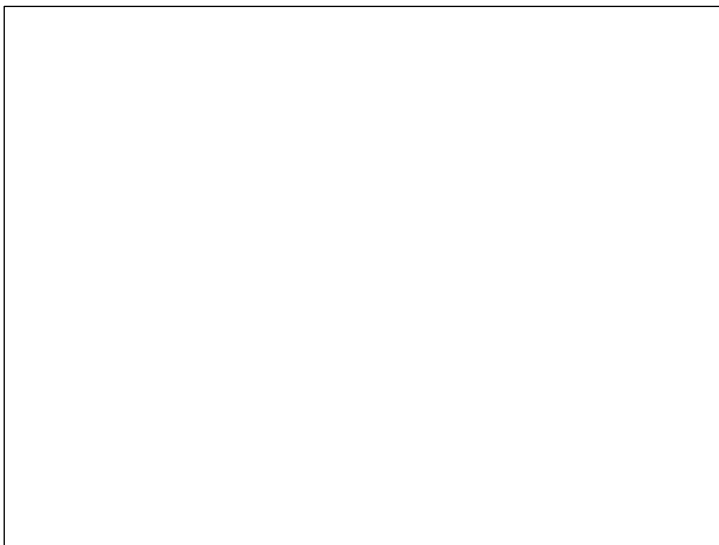
خاطرات و تجربیات مدیر پیشین  
دبیرستان فرهنگ منطقه ۲ تهران

به قلم: علی تفکری

اشارات تیک

۱۴۰۵





فرهنگ



مدرسه‌ای که زندگی شد

- نویسنده: علی تفکری
- ناشر: انتشارات تیک / یزد ۱۴۰۵
- مدیرمسئول انتشارات: سیدحسین رضوی
- صفحه‌آرا: مریم سعادت‌ی
- شمارگان: ..... نسخه
- نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۵
- شابک:
- قیمت: تومان
- وب‌گاه انتشارات تیک: [WWW.TICKPUB.IR](http://WWW.TICKPUB.IR)

مرکز پخش: تهران: میدان انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ شهید وحید نظری، پ ۹۹، طبقه دوم  
تلفن ۰۶۶۹۶۷۳۵۵-۶ (۰۲۱)

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات تیک و نویسنده محفوظ است؛ و هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر آن را به هر شکل اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و تصویربرداری و... ندارد و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

## این کتاب را تقدیم می‌کنم:

✓ به مدیران آینده، تا بدانند مدرسه تنها کلاس و برنامه نیست؛  
آینده انسان‌هاست.

✓ به دانش‌آموزان دیروز، تا دوباره لحظه‌های ناب فرهنگ را به  
یاد آورند و بدانند مدرسه خانه‌ای برای رشد بود.

✓ به همکاران عزیزم، ستون‌های استوار این بنا، که بدون آن‌ها  
هیچ موفقیتی میسر نمی‌شد و هیچ خاطره‌ای رنگ واقعیت  
نمی‌گرفت.

✓ به دوست دیرینم، زنده‌یاد امیرحسین کفافی که انگیزه‌بخش  
نگارش این کتاب شد.

✓ و به همسرم، که در سال‌های مدیریت کنارم بود، سختی‌ها  
و نبودن‌ها را تحمل کرد، و با صبر و همراهی‌اش، پشتیبان خاموش؛  
اما پررنگ همه روزهای فرهنگ شد.





## فهرست مطالب

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ۱۱ | کتاب فرهنگ؛ روایت تحسینِ پرسش و خرد                          |
| ۱۵ | مقدمه                                                        |
| ۱۷ | پیش‌نگاشت                                                    |
| ۱۹ | فصل نخست: آغاز مدیریت؛ تثبیت و توسعه                         |
| ۲۰ | اولین مجمع؛ اولین قول                                        |
| ۲۲ | تغییرات فیزیکی؛ مدرسه‌ای که شکل گرفت                         |
| ۲۹ | ساختن تیم؛ بنا کردن ستون‌ها                                  |
| ۳۱ | همکاران متخصص؛ ستون‌های فرهنگ                                |
| ۳۳ | هویت‌سازی فرهنگ؛ از لوگو تا سرود مدرسه                       |
| ۳۷ | فصل دوم: شوراها؛ قلب مدیریتی فرهنگ                           |
| ۳۸ | شورای مدرسه؛ محفل گفت‌وگو، ستون تصمیم‌سازی                   |
| ۴۰ | شورای دبیران؛ تلاقی تجربه زیسته و دانش نظری                  |
| ۴۳ | انجمن اولیا و مربیان؛ شورای مشورتی فرهنگ                     |
| ۴۶ | شورای دانش‌آموزی؛ تمرین دموکراسی، تمرین زندگی                |
| ۵۱ | فصل سوم: از کلاس تا زندگی؛ آموزش در فرهنگ                    |
| ۵۲ | تنوع در تدریس؛ کلاس‌هایی که زندگی می‌آموختند                 |
| ۵۳ | بازآموزی و «نیم‌نگاه»؛ واژه‌ها و رقابت سالم                  |
| ۵۵ | شبیه‌ساز کنکور؛ تمرین عدالت و آرامش در سالن فرهنگ            |
| ۵۷ | فرصت‌های طلایی؛ اردوهای آمادگی علمی و شور زندگی              |
| ۶۰ | از خطا تا دانایی؛ هنر بازخورد در فرهنگ                       |
| ۶۳ | فصل چهارم: فرهنگ در آیین‌های و رویدادها                      |
| ۶۴ | مراسم بازگشایی؛ آیین آغاز سال تحصیلی                         |
| ۶۶ | صبحگاه‌های فرهنگ؛ آغاز روز با نظم، معنویت و مشارکت           |
| ۶۷ | کانون تربیتی فرهنگ؛ قلب محله                                 |
| ۶۹ | دوره آمادگی المپیاد ادبی؛ کلاس‌هایی که به محفل اندیشه بدل شد |
| ۷۰ | المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای؛ تلفیقی از انگیزه و افتخار       |





- آیین یادواره‌ی شهدا؛ چراغ راه ..... ۷۲
- مسابقه مباحثه علمی «جام علامه طباطبائی و پروفیسور گرین» ..... ۷۳
- میزگرد علمی «رویاریبی تمدن ایرانی-اسلامی با تمدن غربی» ..... ۷۵
- اکران و نقد فیلم؛ هنر به مثابه تربیت ..... ۷۶
- جشنواره جلوه‌های بالندگی در علوم انسانی ..... ۷۸
- جشنواره جهک؛ جریان هم‌خوانی کتاب ..... ۸۰
- همایش «افق اشتغال در علوم انسانی» ..... ۸۲
- همایش علمی «پرسش از ضرورت فلسفه در دوره معاصر» ..... ۸۴
- بیستمین سال فرهنگ؛ جشن یک حافظه جمعی ..... ۸۵
- افتتاحیه مسابقات پژوهشی کشور؛ فرهنگ، نقطه تلاقی ایده و آینده ..... ۸۸
- فصل پنجم: اردوها و بازدیدها؛ تجربه‌های جمعی و تربیتی** ..... ۹۱
- اردوهای برون‌استانی؛ زندگی با مخاطبان آشنا ..... ۹۴
- مشهد مقدس؛ سلام فرهنگ به شاه خراسان ..... ۹۴
- شیراز؛ در تکوین فرهنگ و ادب ..... ۹۵
- اصفهان؛ در آینه هنر صفوی ..... ۹۶
- کرمان؛ تکاپویی در دل کویر ..... ۹۶
- یزد؛ شهر بادگیرها و آرامش ..... ۹۷
- همدان؛ در تکوین تاریخ و طبیعت ..... ۹۸
- راهیان نور؛ سفر در جغرافیای ایثار ..... ۹۹
- قم و جمکران؛ در جست‌وجوی آرامش و هویت ..... ۱۰۰
- اردوها و بازدیدهای درون‌استانی؛ تعمیق یادگیری و مهارت‌های اجتماعی ..... ۱۰۲
- دماوند؛ تجربه‌ی طبیعت، هم‌دلی و مسئولیت ..... ۱۰۲
- کلکچال؛ تجربه‌ی طبیعت و همبستگی ..... ۱۰۳
- پینت‌بال؛ تمرین هیجان، تمرکز و کار تیمی ..... ۱۰۵
- توپال؛ ترکیب طبیعت، هیجان و هم‌دلی ..... ۱۰۶
- تنگه واشی؛ طبیعت، هیجان و هم‌قدمی در مسیر آب ..... ۱۰۸
- رادیو فرهنگ؛ سفری به دنیای صدا و مسئولیت فرهنگی ..... ۱۱۰
- کتابخانه ملی؛ سفر به حافظه مکتوب و مدیریت دانش ..... ۱۱۱

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| دفتر سازمان ملل متحد؛ گستره‌ی دیپلماسی، توسعه و مسئولیت جهانی          | ۱۱۳ |
| مجلس شورای اسلامی؛ آشنایی با سازوکار قانون‌گذاری و مسئولیت مدنی        | ۱۱۶ |
| تحریریه روزنامه اعتماد؛ مواجهه‌ای نزدیک با دنیای خبر و تحلیل           | ۱۱۸ |
| دانشگاه علامه طباطبائی؛ مواجهه‌ای زنده با افق‌های علوم انسانی          | ۱۲۰ |
| دانشگاه شهید بهشتی؛ گشتی در مسیرهای متنوع علوم انسانی                  | ۱۲۲ |
| موزه ملی ایران؛ مواجهه‌ای باشکوه با تاریخ زنده                         | ۱۲۴ |
| موزه عبرت؛ مواجهه‌ای تکان‌دهنده با حافظه تلخ تاریخ                     | ۱۲۶ |
| باغ کتاب؛ تجربه‌ای زنده از فرهنگ، یادگیری و خلاقیت                     | ۱۲۸ |
| اردوهای ویژه معلمان؛ سفرهای استانی و تکریم همکاران                     | ۱۳۰ |
| اردوی لرستان؛ سفری به اقلیم کوه، آب و تاریخ                            | ۱۳۱ |
| اردوی کردستان؛ سفری به اقلیم فرهنگ، موسیقی و کوهستان                   | ۱۳۳ |
| اردوی آذربایجان شرقی؛ سفری به دیار قلعه‌ها، رودها و شهر فرهنگ          | ۱۳۵ |
| اردوی کاشان؛ سفری به دیار تاریخ، هنر و اصالت                           | ۱۳۸ |
| اردوی مازندران (بابل)؛ آخرین سفر دوران مدیریتی، آخرین تکریم، آخرین قاب | ۱۴۰ |
| <b>فصل ششم: سال‌های کرونا؛ مدرسه‌ای که زنده ماند</b>                   | ۱۴۳ |
| پرده اول: آذر ۹۸ - روزهایی که خبر از آینده می‌دادند                    | ۱۴۴ |
| پرده دوم: دی ۹۸ - سیل بلوچستان و تجربه‌ای که به کار آمد                | ۱۴۴ |
| پرده سوم: اسفند ۹۸ - کرونا، تعطیلی و آغاز فصل مقاومت                   | ۱۴۵ |
| پرده چهارم: فرهنگ تعطیل نشد؛ فقط شکلش عوض شد                           | ۱۴۵ |
| پرده پنجم: پیام‌هایی برای امید                                         | ۱۴۶ |
| کرونا به روایات فرهنگ                                                  | ۱۴۸ |
| روایت یکم: چالش‌های نخستین آموزش آنلاین                                | ۱۴۸ |
| روایت دوم: دبیر ریاضی؛ از ترس دوربین تا لبخند یادگیری                  | ۱۴۹ |
| روایت سوم: جلسه شورای مدرسه در دل بحران                                | ۱۵۰ |
| روایت چهارم: چالش امتحانات آنلاین؛ عدالت در قاب‌های کوچک               | ۱۵۲ |
| روایت پنجم: مصاحبه الهام‌بخش؛ روایت یک مسیر حقوقی                      | ۱۵۴ |





|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| روایت ششم: بازدید مجازی دانشگاه علامه طباطبائی؛ پلی میان مدرسه و دانشگاه ..... | ۱۵۵ |
| روایت هفتم: جشنواره جهک؛ آیین خرد و امید در دل بحران .....                     | ۱۵۶ |
| روایت هشتم: همایش افق اشتغال؛ امید به آینده در روزهای فاصله .....              | ۱۵۸ |
| روایت نهم: گزارشگران ماسک به صورت؛ حضور در غیاب .....                          | ۱۵۹ |
| روایت دهم: انجمن اولیا و مربیان؛ صدای خانواده‌ها در سکوت .....                 | ۱۶۰ |
| روایت یازدهم: جلسات آموزش خانواده؛ در زیست‌بوم تازه .....                      | ۱۶۲ |
| فصل هفتم: تک نگاره‌های مدیریتی؛ قاب‌های کوتاه از فرهنگ .....                   | ۱۶۵ |
| روایت انتخاب مسیر امیرحسین .....                                               | ۱۶۶ |
| لحظه‌های مصاحبه و مشاوره هنگام ثبت‌نام .....                                   | ۱۶۸ |
| رقص اعتراض در متن یادگیری .....                                                | ۱۷۱ |
| عبور از حصار قاب‌ها .....                                                      | ۱۷۴ |
| تولد سالن همایش فرهنگ؛ از یک گلایه تا یک افتخار ملی .....                      | ۱۷۵ |
| روایت استعفا و بازگشت دوباره .....                                             | ۱۷۹ |
| مصاحبه‌ای برای برافراشتن ستون‌های نو .....                                     | ۱۸۲ |
| پسا کرونا؛ بازگشت به زندگی .....                                               | ۱۸۴ |
| روایت پایان خدمت و آغاز میراث .....                                            | ۱۸۷ |

## کتاب فرهنگ؛ روایت تحسینِ پرشش و خرد



در میان صاحب‌نظران، نویسندگان و فعالان حوزه آموزش سال‌هاست پرداختن به «فقدان یا ضرورت مهارت‌های زندگی، تفکر خلاق و تفکر نقاد در مدارس» به یک رویه تبدیل‌شده و گویا گفتن و نوشتن در این باره ادامه‌دار است و آن‌قدر بر طبل این فقدان کوبیده‌ایم که اگر مدرسه‌ای به همین رویکردهای نو بپردازد، دیده نمی‌شود و روایتش ناخواسته پذیرفتنی نیست. ما نمی‌توانیم برای همیشه روایتِ نشدن‌ها باشیم. ما باید تلاش‌های کوچک و بزرگ در حال جریان در مدارس را ببینیم تا به درماندگی آموخته‌شده دچار نشویم. تلاش‌های ایرانی که توسط معلمان و مدیران ایرانی در مدارس ایرانی از جنس تغییر و بازنگری اساسی در رویکردها و رویه‌ها در جریان است باید روایت شوند.

کتابی که پیش رو دارید روایت یکی از همین تلاش‌ها و تجربه‌ها توسط معلمی است که با بیش از دو دهه تجربه معلمی، در دهه سوم سابقه حرفه‌ای خود در جایگاه «مدیر مدرسه فرهنگ» در زمره مدارس علوم انسانی آموزش و پرورش، در برابر مسأله‌ها و ابرچالش‌ها، تصمیم گرفت تا از نشستن در وضعیت توصیف مسأله خارج‌شده و در موقعیت حل مسأله بایستد!

نویسنده کتاب «فرهنگ، مدرسه‌ای که زندگی شد»، آنچه را که می‌دانسته، زندگی کرده. تفاوت است میان آن‌کس که به پشتوانه دانش کسب‌شده مدیریت می‌کند با آن‌کس که دانش خود را ابتدا زیسته و سپس وارد میدان مدیریت می‌شود.

مدارس ایران دهه‌هاست بر تنور حافظه‌گرایی افراطی می‌دمند در حالی که مسافران مسیر مدرسه، سال‌هاست از پرکردن فاصله بین آموخته‌ها با زندگی





واقعی دانش‌آموزان ناتوان‌اند. کشتی مدارس ما سال‌هاست در بندر حافظه پهلو گرفته و وارد واقعیت تجربه زندگی نشده است. به همین دلیل شاید مسافران این کشتی برای مواجهه با طوفان‌های سهمگین اقیانوس آماده نیستند. تمام توش و توان مسافران، خدمه و ملوانان این کشتی با ژرفای دریا و اقیانوس محک می‌خورند. آنجا که حافظه و دانش به کار می‌آید، مسیر خرد و خردورزی است. مسیری که موفق بودن، یک امر جمعی است نه فردی، و بهتر بودن ارزش بالاتری از بیشتر داشتن دارد و به با هم رسیدن، نمره بالاتری می‌دهند، نه زودتر رسیدن. مادامی که کشتی و مسافرانش در ایستگاه حافظه، امتحان و آزمون مشغولند، نمی‌توانند طعم واقعی آموزش را بچشند و بچشانند. نویسنده خردمند و به معنای واقعی فرهنگی، آقای علی تفکری در این کتاب تلاش کرده با روایتی راستین از تجربه‌های دوره مدیریتش در مدرسه فرهنگ پرده‌برداری کند. تجاربی که با خلق موقعیت‌ها، طراحی رویدادها و آفرینش تجربه‌های جمعی، بچه‌های فرهنگ را از حافظه‌محوری به خردورزی و از چرخه کم‌دست‌آورد آموختن برای آموختن، به آموختن برای باهم زیستن و همکاری متمایل سازد و تا حدی از فاصله تاریخی دانایی برای توانایی و یادگیری برای به‌کارگیری بکاهد.

این کتاب روایت عملی دیدن دانش‌آموزان پیش از هرگونه پیش‌داوری، و به رسمیت شناختن جایگاه مستقل این انسان‌های منحصربه‌فرد است. انسان‌هایی که مساوی با عدد و نمره نیستند. ارزشمندی روایت‌های تجربه‌شده نویسنده کتاب، از آنجا قابل‌اعتنا و اهمیت می‌شود که در زمین سفت و سخت تمرکزگرایی و مدیریت آمرانه و بخشنامه‌محور آموزش و پرورش رسمی، با تفکر خارج از چارچوب و با شجاعت ضروری معلم، دست به طراحی و پیشبرد

برنامه‌های تحولی بزند. مسیری که هم شجاعت، هم تدبیر و هم شکیبایی بالا می‌خواهد. روایت‌های صمیمی و راستین کتاب پیش روی شما، راهنمای ساده و عملی مدیریت مبتنی بر مشارکت، پذیرش، دیدن مسأله از چشم دیگران، عبور از پیش‌فرض‌ها، خلاقیت و گفت‌وگو به‌جای تکیه بر بخشنامه‌هاست. این کتاب، روایت رهبری به‌جای ریاست، و ترغیب به‌جای کنترل در فضای آموزشی است.

شاید مهم‌ترین درس روایت‌های این کتاب، ترویج و تقویت رشته علوم انسانی در مدارس باشد. مهم‌تر بودن پرسش‌های خوب از پاسخ‌های درست و زنده نگه‌داشتن چراغ جست‌وجو و کاوش برای کشف‌های تازه و خودیابی در زندگی، همان چیزی است که در مدرسه ایرانی کمرنگ شده است. نویسنده نشان می‌دهد که علوم انسانی وقتی در کلاس و کتاب محبوس می‌ماند، بی‌جان می‌شود؛ اما وقتی با «جشنواره جلوه‌های بالندگی»، «همایش افق اشتغال» و «پرسش از ضرورت فلسفه در دوره معاصر» و «بازدید و اردو» به صحنه زندگی می‌آید، به کانونی برای آینده‌نگری و مسئولیت اجتماعی تبدیل می‌شود. بازدید دانش‌آموزان از دفتر سازمان ملل، مجلس شورای اسلامی، تحریریه روزنامه و دانشگاه‌های بزرگ کشور، نه یک اردوی تفریحی و تجربه گفت‌وگوهای ناب دو نفره میان مدیر مدرسه با دانش‌آموز، که توانمند ساختن آن‌ها برای مواجهه مستقیم با جهان واقعی است. این همان چیزی است که من، عبور از حافظه و ورود به جاده خردورزی می‌نامم: آموزش نه به‌عنوان انباشتن اطلاعات، بلکه به‌عنوان تمرینی برای پرسشگری، قضاوت درست، کنشگری و مسئولیت‌پذیری و دنبال کردن توأمان نفع خود و دیگران.





این کتاب فقط روایت پیروزی‌ها و کامیابی‌های مدیر مدرسه نیست؛ بلکه شما با چالش‌ها و مسیرهای پرپیچ‌وخمی که بر سر راه یک مدیر آموزشی تحول‌گرا، به‌ویژه در زمین علوم انسانی، مواجه می‌شوید. به همین دلیل خاطرات کتاب برای مدیران و پویشگران رشته‌های مدیریت آموزشی خواندنی می‌شود.

بی‌تردید این کتاب شروع سبکی از روایگری مدیریت مدرسه علوم انسانی است و می‌تواند فراخوانی باشد به دیگر مدیران نوگرا و تحول‌خواه مدارس کشور که از چالش‌ها و تجربه‌های خود در جامعه‌ای بگویند و بنویسند که مسأله‌اش علوم انسانی است؛ اما موفقیت را در پزشکی و مهندسی می‌جوید.

مرتضی نظری

تابستان ۱۴۰۵

در سال ۱۳۸۱، چهار دبیرستان دولتی با نام «فرهنگ» در تهران پا به عرصه گذاشتند؛ نه صرفاً به عنوان ساختمان‌هایی تازه، بلکه به مثابه تجربه‌ای نو در آموزش ایران. هدف، بازگرداندن رشته ادبیات و علوم انسانی به جایگاه شایسته‌اش بود؛ رشته‌ای که سال‌ها در سایه علوم دیگر قرار داشت، اما اکنون فرصتی یافته بود تا در مرکز توجه قرار گیرد.

سه سال گذشت؛ سه سالی که فرهنگ توانست خود را بیازماید و نشان دهد مدرسه می‌تواند فراتر از کلاس و کتاب باشد. در سال ۱۳۸۳، همزمان با دولت هشتم، شورای عالی آموزش و پرورش با ارزیابی کارآمدی آموزشی، پژوهشی و پرورشی این مدارس، آیین‌نامه تأسیس دبیرستان فرهنگ را تصویب کرد و به سراسر کشور ابلاغ نمود. از آن پس فرهنگ نه یک تجربه محدود، بلکه الگویی ملی شد؛ الگویی برای مدرسه‌ای که می‌خواست علوم انسانی را به قلب آموزش بازگرداند.

از همان آغاز، دبیرستان فرهنگ منطقه دو، رویکردی متفاوت یافت. انتخاب رشته علوم انسانی به عنوان محور اصلی، تصمیمی بود که فرهنگ را از بسیاری مدارس دیگر متمایز کرد. این انتخاب، محدودیت نبود؛ دریچه‌ای بود برای پرورش نسلی تازه؛ نسلی که به جای تمرکز صرف بر فرمول‌ها و آزمایش‌ها، به پرسش‌های بنیادین درباره انسان، جامعه و فرهنگ پرداخت.

هر کلاس، جایگاهی برای اندیشه‌ورزی بود؛ جایی که دانش‌آموزان نه تنها درس می‌خواندند، بلکه درباره معنا، اخلاق و آینده جامعه گفت‌وگو می‌کردند. همین روحیه بود که فرهنگ را از یک دبیرستان ساده به کارگاهی برای پرورش اندیشه، اخلاق و انسانیت بدل ساخت.





فرهنگ در سال‌های فعالیت خود نشان داد که مدرسه می‌تواند فراتر از یک نهاد آموزشی باشد؛ می‌تواند به جامعه‌ای کوچک تبدیل شود که دانش‌آموزان در آن، هم به دانش علمی مجهز می‌شدند و هم به توان ایفای نقش در جامعه. موفقیت‌های پی‌درپی در آزمون‌های ملی، همراه با حضور فارغ‌التحصیلان در عرصه‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی، گواهی روشن بر این رویکرد بود.

در این میان، نقش دبیران متخصص و مدیران متعهد پیشین را نباید نادیده گرفت. آن‌ها با دانش و عشق معلمی، مدرسه را به محیطی زنده و پویا بدل کردند. تجربه مدیریتی در فرهنگ نشان داد که اداره یک مدرسه موفق، بیش از هر چیز نیازمند اعتماد، همدلی و نگاه انسانی است؛ مدیریتی که مدرسه را از کارخانه نمره‌سازی به خانه انسان‌سازی تبدیل کند.

این کتاب، تلاشی است برای ثبت و بازخوانی این تجربه. هدف این کتاب فراتر از روایت خاطرات است؛ تلاشی است برای ارائه الگویی به مدیران آینده تا دریابند مدرسه چگونه می‌تواند به «مدرسه‌ای که زندگی شد» بدل گردد. فرهنگ نمونه‌ای است از این که آموزش، اگر با فلسفه روشن و مدیریت انسانی همراه باشد، می‌تواند نسلی بسازد که در جامعه اثرگذار باشد؛ نسلی که نه تنها می‌آموزد، بلکه می‌اندیشد، می‌پرسد، و می‌سازد.

علی شکری / مرداد ۱۴۰۵

ارتباط با نویسنده



alitifakori55@gmail.com



## خوشتراز دوران عشق ایام نیست      باید او عاشقان را شام نیست

سال ۱۳۸۷، هنگامی که با سمت معاون آموزشی وارد دبیرستان فرهنگ شدم، نمی‌دانستم که قدم در مسیری نهاده‌ام که زندگی مرا دگرگون خواهد کرد. از همان روز نخست کوشیدم با دانش‌آموزانم زندگی کنم؛ پایه‌پایان تا کنکور رفتم، در اردوهای مطالعاتی همراهی‌شان کردم، و از موفقیت‌هایشان سرمست شدم. آن سال که ناگزیر به کلاس درس رفتم، با هم به بررسی متون کهن و معاصر ادب فارسی پرداختیم؛ نه فقط برای فهم ادبیات، بلکه برای گفت‌وگو درباره زندگی، عشق، و معنای بودن.

وقتی در سال ۱۳۹۳، مسئولیت مدیریت را پذیرفتم، فرهنگ دیگر تنها مدرسه‌ای برای آموزش نبود؛ خانه‌ای شد که قریب یک دهه از عمر مدیریتی‌ام را با همه شیرینی‌ها و دشواری‌ها در آن گذراندم. خانه‌ای که در آن، هر روز تجربه‌ای تازه زاده شد، دانش به عشق پیوند خورد، هویت در جان‌ها جاری شد و امید در دل‌ها ریشه دواند.

این کتاب تنها بازنمایی خاطرات نیست؛ تلاشی است برای گفت‌وگو با آینده. انگیزه‌ام از تجربه‌نگاری، ثبت لحظه‌هایی است که فرهنگ را به مدرسه‌ای زنده بدل کرد؛ لحظه‌هایی که می‌توانند چراغ راه مدیران فردا باشند و الهام‌بخش دانش‌آموزان و همکاران دیروز. به همین دلیل، در پایان هر بخش کتاب، یک درنگ مدیریتی آورده‌ام؛ درنگی که از دل تجربه‌ها زاده شده و





می‌تواند برای مدیران آینده راهگشا باشد. این ترکیبِ «روایت و درنگ»، ساختار کتاب را شکل می‌دهد: هر خاطره، تصویری از گذشته است و هر درنگ، چراغی برای آینده. در این مسیر، تا جایی که توانستم از آوردن اسامی پرهیز کردم؛ نه از سر فراموشی، بلکه از روی احترام. می‌خواستم روایات، بیش از آن که به افراد خاص گره بخورند، به روح مشترک مدرسه و تجربه جمعی آن وابسته باشند. هر نامی که نیامده، در حقیقت در دل این روایات حضور دارد؛ چون فرهنگ، حاصل هم‌دلی همه بود؛ و اکنون، پس از گذر سال‌ها، این روایت‌ها را نه به قصد مرور گذشته، که برای هدایت فردا پیش رو آورده‌ام.

فرهنگ برای من تنها یک دوره کاری نبود؛ تجربه‌ای بود که معنای مدرسه، مدیریت و انسان‌سازی را دگرگون کرد. هر خاطره در این کتاب، نشانی است از راهی که پیموده شد و هر درنگ، چراغی است برای راهی که هنوز در پیش است.

امید دارم این روایت‌ها، الهام‌بخش کسانی باشد که فردا سکان مدرسه‌ای را در دست می‌گیرند؛ باشد که فرهنگ، نه فقط نام یک دبیرستان، بلکه شیوه‌ای از زیستن و ساختن شود؛ شیوه‌ای که در آن مدرسه خانه‌ای برای رشد، و آموزش پلی برای زیستن بهتر باشد.



# فصل نخست:

آغاز مدیریت؛ تثبیت و توسعه

---



## فرهنگ، مدرسه‌ای که زندگی شد

مدیریت در دبیرستان فرهنگ منطقه دو برای من تنها یک مسئولیت اداری نبود؛ آغاز راهی بود که باید با ایمان به هدف، برنامه‌ریزی دقیق و مشارکت جمعی طی می‌شد. در نخستین روزهای مدیریت، بیش از هر چیز به ساختن اعتماد و ایجاد انسجام در میان دبیران، دانش‌آموزان و اولیا اندیشیدم.

تثبیت مدیریت یعنی تبدیل تصمیم‌های اولیه به ساختارهای پایدار؛ یعنی آنچه در آغاز به صورت طرح و ایده شکل گرفت، در عمل به رویه و فرهنگ مدرسه بدل شود. این مرحله نیازمند صبر، پیگیری و توجه به جزئیات بود. اما مدیریت تنها با تثبیت متوقف نمی‌شود؛ باید به توسعه اندیشید. توسعه برای من یعنی گشودن افق‌های تازه: جذب دبیران متخصص، تداوم موفقیت‌ها، ایجاد شوراهای فعال، ساخت فضاهای فرهنگی، و پیوند مدرسه با جامعه. در این مسیر، هر گام کوچک به بخشی از هویت بزرگ فرهنگ تبدیل شد. این بخش از کتاب، روایتگر روزهایی است که مدیریت فرهنگ از یک آغاز ساده، به تثبیت و سپس به توسعه‌ای پایدار رسید؛ روزهایی که مدرسه از مرز آموزش فراتر رفت و به جامعه‌ای زنده و پویا بدل شد.

### اولین مجمع؛ اولین قول

مدیریت من در دبیرستان فرهنگ منطقه دو، با یک مجمع عمومی آغاز شد؛ مجمعی که تنها یک هفته پس از دریافت ابلاغ رسمی‌ام در شهریور ۱۳۹۳ برگزار شد؛ اما در حافظه من، آن نشست به جای جلسه‌ای معمول، به عنوان لحظه‌ای آغازین باقی مانده است.

آن روز، سالن مسجد امام صادق (ع) محله صادقیه، موجی از زندگی بود؛ خانواده‌ها، دبیران و دانش‌آموزان در کنار هم نشسته بودند و هوای سالن از