



۱۴

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره ۴۰م، دی ماه ۱۳۹۰ / شماره پیاپی دربی ۸۱ / ۳۲ صفحه / ۲۵۰۰ ریال



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک آموزشی

مدیریت مدرسه

رشد

- نوآوری های مدرسه ای / سردبیر / ۲
- آن که در جستجوی آب است هرگز تشنه نمی ماند! / دکتر محمدعلی شامانی / ۳
- محصول نظام آموزش و پرورش ایده آل چیست؟ / دکتر حیدر تورانی / ۴
- رشد بانشاط / فاطمه خرقانین / ۶
- بهترین درسی که از پدرم آموختم / پروین قائمی / ۹
- از مدارس تا مساجد / سعید عبداللهی پیرداغ، مریم محمدی / ۱۰
- امیدها و بیمها / مرتضی مجدفر / ۱۲
- دو بال پرواز / مهدی صداقت پیشه / ۱۶
- دانش آموز کلاس اول شدم و ... / مریم عباسی / ۱۹
- کتابخانه مدیریت مدرسه / ۲۰
- ویژه نامه آموزش ضمن خدمت
- مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی / دکتر داوود محمدی، دکتر حیدر تورانی / ۲۱
- رابطه خودشناسی با میزان تحول گرایی مدیران مدارس /
طیبه محمدزاده یاسی، دکتر خلخالی، دکتر جواد سلیمانپور / ۲۴
- مدیریت اخلاق عملی در سازمان های آموزشی / دکتر حیدر تورانی، نوریه شادالویی / ۲۸

● مدیرمسئول: محمد ناصری ● سردبیر: حیدر تورانی
● شورای برنامه ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق پور، محرم آقازاده، نوریه شادالویی
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی ● ویراستار: فریدون حیدری ملک میان ● طراح گرافیک: سیدحامد الحسینی

● نشانی دفتر مجله: تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶

● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● شماره: ۸۸۳۰۱۴۷۸

● وبگاه: www.roshdmag.ir

● پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir

● تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱

● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱

● کد مشترکین: ۱۱۴

● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱

● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰۰

● شمارگان: ۵۲۰۰۰ نسخه

● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد چنانچه مقاله را خلاصه می کنید این موضوع را قید بفرمایید رشد مدیریت مدرسه، از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند مقاله ها باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود شورای برنامه ریزی مجله در رد قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً تأمین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.
مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، معذور است.

نوآوری‌های مدرسه‌ای

سردبیر

سرآغاز

مدرسه می‌شوند. حال برای این که این کارها در مدرسه ما بروز و ظهور یابد بیش از آن که نیاز به منابع و امکانات فیزیکی و مادی داشته باشیم، به حمایت‌های معنوی و مدیریتی مدیران ارشد و فکر اندیشه‌والای خود و معلمان نیاز داریم. اگر بخواهیم منصفانه به این اقدامات توجه کنیم، به این اصل مهم پی خواهیم برد که ما هم به‌عنوان عوامل انسانی تأثیرگذار در فرایند تعلیم و تربیت، در قبال تغییرات بنیادی در آموزش و پرورش وظایف و تعهداتی داریم که باید خود را برای آن مهیا کنیم. یعنی همان اصل احساس مسئولیت و تعهد در قبال وظایف. انتظار نداشته باشیم همه چیز برون‌زاد باشد و از سوی دیگران به نفع ما صادر شود. چرا که سهم ما مدیران و معلمان مدارس نیز در این پروسه کم نیست. اگر ما در این فرایند همراه و هم‌راستا با تغییرات نباشیم و در این مسیر قدم برداریم، مقاومت‌ها سخت‌تر شده و به ناچار مانند دود در بستر تغییرات تغییر مسیر می‌دهد. راه‌ها را می‌گشاید ولی نه آن‌طور که باید بگشاید بلکه آن‌طور که برایش مقدور باشد! و لذا همه ما در عدم موفقیت و تحقق کامل تغییرات مسئول خواهیم بود. در آن صورت، هیچ‌کس دیگری را شماتت نخواهد کرد، بلکه همه ما مشمول شماتت و سرزنش هستیم.

پی‌نوشت

۱. آریان پور، امیرحسین (۱۳۷۵)، زمینه جامعه‌شناختی فصل ۲۳.
۲. قورچیان، نادرقلی (۱۳۷۸)، برنامه‌ریزی ملی، منطقه‌ای در نظام‌های آموزشی، دوره دکتری، تهران واحد علوم و تحقیقات.
۳. حنیفی، حسین، رحمتی، محمدحسین، (۱۳۸۹)، مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش، نورالتقلین.

نوآوری تغییری است که بتواند در یک جریان بهبود به‌وجود آورد. هیچ‌کس به خودی خود منجر به بهبود نمی‌شود. نوآوری را می‌توان مترادف با تغییر مفید دانست^۱. ایجاد تغییرهای مفید در جوامع، آموزش‌دهنده‌ریشه‌ای‌ترین و پایدارترین نوآوری‌ها هستند. گستره نوآوری‌ها در سازمان‌ها و واحدهای آموزشی بی‌کران است. چون نیازها و ضرورت‌ها، مدام رخ می‌نمایند. مدیران و برنامه‌ریزان نوآور همواره در صدد بالا بردن توانمندی‌های خود هستند. آنان با توجه به عوامل ناکام‌کننده به تقویت عواملی می‌پردازند که کامیابی‌ها را به ارمغان می‌آورند و این همان گشودن پنجره‌های آگاهی به روی فراگیران است^۲.

فعالیت‌های آموزشی مدارس بر پایه «آماده‌سازی» فراگیران و تقویت «خودآموزی» آنان شکل گرفته است. برجسته‌ترین تغییراتی که در آموزش و پرورش موجب تحول و نوآوری می‌شود را می‌توان تغییر در شیوه کار معلم (بهسازی کیفیت تدریس معلمان)، سهیم کردن معلمان و کارکنان در مدیریت و اداره مدرسه، افزایش نیروهای موجه معلم‌یار، گسترش کارافزارهای آموزشی و ایجاد عادت به مطالعه و تحقیق در دانش‌آموزان دانست^۳.

اکثر آن‌چه را که در حوزه نوآوری‌های مدرسه‌ای برای تغییر بنیادین در آموزش و پرورش مطرح شده و نمونه بارز آن را در پاراگراف فوق مشاهده می‌نمایید، جملگی از اقداماتی است که در فرایند تعلیم و تربیت فرصت انجام می‌یابند. بهسازی کیفیت تدریس معلم، مشارکت دادن او در امور مدرسه، استفاده از معلم‌یار و عادت به مطالعه و تحقیق چهار اقدام از پنج اقدامی است که در این فرایند ایفای نقش دارند و موجب نوآوری‌ها و تغییر در

// خواب را نهیب بزن //

«آن کس که فریب وضع موجود خود را بخورد (و بدان خشنود باشد). در چاره‌گری (و طرح ریزی برای بهبود وضع خویش) کوتاهی خواهد کرد.»^۱

امام علی (علیه السلام)

گوارا و زلال بوده و با حکمت‌های نوآیین و دل‌انگیز (و دانش‌های نوین...) به روانتان آسایش بخشید، زیرا ارواح مانند بدن‌ها (رنجور) و خسته می‌گردند.^۳

تلاش در مسیر زندگی، با اندیشه آغاز می‌شود، چه آن که اندیشه ما را به نیکی و عمل فرا می‌خواند و به تعبیر امام علی (ع): «هر که بیندیشید، بینا شود.»^۴ باید در جست‌وجوی چیزهایی باشیم که سبب می‌شود تا فکر کنیم. پرسش‌ها از این‌رو بسیار قابل احترامند. از خود پرسیم... فهرستی از پرسش‌هایمان را بنویسیم. هر روز درباره‌ی یکی از آن‌ها بیندیشیم.

در دیروز نمانیم. به فردا بیندیشیم. اما مهم‌تر از همه «آن» است که ما در آن به‌سر می‌بریم! اکنون! پرسش‌های اکنون، پرسش‌های فردا را به‌دنبال خواهد داشت.

پیوسته به خود بگوییم که شخصیت ما محتاج تربیت و مراقبت است. با اندیشیدن و تأمل از آن مراقبت کنیم: ادب، خویشتنداری، مردانگی، مهربانی، مدارا، وقار، دلسوزی درک درست و بجا از هستی و خویش. پرهیز از عیب‌جویی، گام زدن در مسیر کمال، روی گرداندن از کارهای پیش پا افتاده، عزت نفس، درک فروتنی و دانش، ستایش کردگار، عشق به حقیقت و عدالت، خوش‌بینی و گشاده‌دستی، اعتماد، ثبات قدم، خوشرویی، متانت و ملاحظت و صداقت و...

اندیشیدن سرآغاز راهی است که می‌تواند ما را از تباهی دور کند: «در فکر منظم و مهذب نه اثری از تباهی است و نه پلیدی و چرک...»^۵

حالا، با یک پرسش ساده آغاز کن...
خواب را نهیب بزن. زندگی پشت پنجره‌ی باور ماست.

پی‌نوشت

۱. غررالحکم، ۳۶۸/۲
۲. بحارالانوار، ۱۱۵/۷۸
۳. کافی، ۴/۸۱ به نقل از الحیاه، جلد هفت، محمدرضا حکیمی، ص ۱۵۰
۴. کافی، ج ۲، ص ۵۵ (ج ۵)
۵. تأملات، مارکوس اورلیوس (۱۳۸۹)، ترجمه‌ی عرفان ثابتی، نشر ققنوس، ص ۳۰

آن که در جست‌وجوی آب است هرگز تشنه نمی‌ماند!

دکتر محمدعلی شامانی

و همه کس هراس دارند. به هراس خورده‌اند. تفکر و اندیشه برایشان دردناک است. یک سؤال ساده آن قدر برایشان گران می‌آید که انگار بار تمام هستی را بر دوش آنان نهاده‌اند. بینایی و زنده‌دلی و رسیدن به دروازه‌های ایمان، جز در سایه‌ی اندیشه و تفکر به دست نمی‌آید؟ امام حسن (ع) می‌فرمود: «خود را به فکر کردن وادارید، که فکر کردن سبب زنده شدن دل بینا و کلید درهای حکمت است.»^۲

بی‌توجهی به نیازهای روحی ما را ناتوان و «تهی» دست‌تر از همیشه خواهد کرد. زندگی را از معنا تهی و ایستایی را حاکم خواهد کرد. باید چون تشنه‌ای بیقرار در جست‌وجوی آب‌های





محصول نظام آموزش و پرورش ایده‌آل چیست؟

دکتر حیدر تورانی

یک وظیفه‌همگانی، برنامه‌ریزی برای تربیت معلم، عجزین کردن تعلیم و تربیت، عدالت محوری در آموزش و پرورش، تأکید بر امور پرورشی، برنامه‌ریزی برای تحول، نهادینه کردن قرآن در آموزش و پرورش، تکریم دانش‌آموز توسط معلم، عدم تأکید بر حفظ‌محوری، نیازسنجی، حساس و مهم دانستن دستگاه تعلیم و تربیت و دیانت به مثابه اساس تعلیم و تربیت است. هر یک از این عبارات می‌تواند به عنوان یک راهبرد برای پیشرفت نظام تعلیم و تربیت قلمداد شود.^۱ مفهوم پرهیز از تکیه بر ترجمه صرف، این است که همت جامعه علمی ما باید به تولید علم گماشته شود. ما نباید به ترجمه و فراگیری اندوخته‌های دیگران اکتفا کنیم. نه این که فرا نگیریم، هیچ کس نمی‌گوید از دیگران فرا نگیریم؛ باید فرا گرفت، لیکن علم را باید تولید کرد (۱۳۸۱/۷/۳). نکته دیگر تکریم معلم به مثابه وظیفه‌ای همگانی است که خطاب آن به همه مردم کشور است. هم دانش‌آموزها باید قدر معلم‌شان را بدانند، هم خانواده‌ها باید قدر معلم فرزندان را بدانند، هم دستگاه‌های دولتی و مسئولین باید اهمیت معلم را درک کنند. همه مردم باید بدانند معلم یک چنین شرافتی دارد، یک چنین اهمیتی دارد. تکریم معلم بر عهده همه ماست. معلمین نیز باید توجه کنند که در چه جایگاه حساسی ایستاده‌اند. معلم توجه کند که کجا ایستاده است و در چه جایگاه حساسی است. نقش او مانند نقش سوزن‌بان در مسیر یک قطار است که خود معلمین به آن توجه کنند (۱۳۸۶/۲/۱۲).

در برنامه‌ریزی برای تربیت معلمان به عنوان یک راهبرد دیگر، هر چه تلاش شود جا دارد حرمت معلمی در جامعه باید احیا شود، برای حفظ کرامت آنان باید سرمایه‌گذاری معنوی و مادی شود و افراد برای معلمی پرورش پیدا کنند (۱۳۸۱/۴/۲۶).

در عجزین کردن تعلیم و تربیت نیز باید بخش تربیت را با تعلیم همراه کنیم تا معلم در کلاس، تربیت هم بکند. بنده معتقدم که معلم فیزیکی، معلم زیست‌شناسی، معلم ریاضی یا هر معلم دیگری، می‌تواند با یک کلمه و تلنگر، آن چنان تأثیری روی ذهن دانش‌آموزان بگذارد و چنان تربیتی بکند که گاهی با یک کتاب نشود آن تأثیر را گذاشت. اما این منافاتی ندارد با این بخش که تربیت با همان استحکام در آموزش و پرورش باقی بماند و مورد اعتنا قرار گیرد (۱۳۸۱/۴/۲۶).

مقام معظم رهبری در موضوع عدالت محوری در آموزش و پرورش، اشاره می‌نمایند که: اگر ما در مدیریت آموزش و پرورش به مسئله عدالت توجه کنیم، نتیجه این خواهد شد که در آینده کشور، عدالت نسبی بین قشرها و مناطق کشور برقرار خواهد شد. نگاه غیر عدالت محور، این است که ما در کشور مدارس پیشرفته مجهز به بهترین تجهیزات در یک جاهایی و مدارس

چه کنیم تا محصولات نظام آموزش و پرورش ما آن گونه که می‌خواهیم باشد؟ به عبارت دیگر، ویژگی‌های محصول نظام آموزش و پرورش ایده‌آل چیست؟ به اعتقاد رهبر انقلاب، ما می‌خواهیم آن کسی که از آموزش و پرورش خارج می‌شود انسانی باشد با برجستگی‌های اخلاقی، برجستگی‌های فکری و مغزی و با تدین؛ یک چنین انسانی می‌خواهیم (۱۳۸۶/۵/۳). راستی چگونه می‌شود به چنین نتایجی دست یافت؟ آن چه از سخن رهبر فرزانه انقلاب می‌توان استنباط کرد؛ پرهیز از تکیه بر ترجمه صرف، تکریم معلم به عنوان



دینی نیست. یک معلم ریاضی، فیزیک و فارسی و ادبیات هم با یک نکته‌گویی به‌جا و با تک مضرب می‌تواند تفکر دینی را در اعماق دل شاگرد و مخاطب خود جا دهد تا یادش نرود. حتی گاهی بیش از معلم دینی می‌تواند اثر بگذارد. متدین بار آوردن بچه‌ها همان چیزی است که می‌تواند آینده این کشور را آباد کند.

در یک جمع‌بندی خوش‌بینانه و منصفانه باید گفت که در آموزش و پرورش کشورمان در چند سال اخیر که پروژه تحول بنیادین کلید خورد، شاهد اقدامات جدی و اساسی برای تغییر و تحول بنیادین در آموزش و پرورش بوده‌ایم. نمونه بارز آن تدوین فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران، فلسفه تربیت رسمی و عمومی، رهنامه تربیت رسمی و عمومی، سند راهبردی آموزش و پرورش و سند برنامه درسی ملی است، که بحمدالله مراحل پایانی تصویب را می‌گذرانند. آن چه در راستای تحقق اهداف و آرمان‌های اسناد فوق‌الذکر از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است، نگرش و برنامه‌ریزی اجرایی جامع و دقیق و بدون شتابزدگی است. بارها اتفاق افتاد. افکار و اندیشه‌های خوب به دلیل بی‌دقتی و تعجیل در اجرا، بی‌تعمدی مدیران بعدی در استمرار آن‌ها و در نظر نگرفتن سازوکارهای اجرایی لازم به شکست انجامیده است و یا به صورت تمام و کمال محقق نشده است. نظام آموزش کاد، نظام جدید متوسطه، مدارس نمونه مردمی، طرح مدرسه محوری، طرح تعمیم فعالیت‌های پرورشی، طرح کرامت و... شواهدی از این دست محسوب می‌شوند. امید است در اجرای اسناد تحول بنیادین شاهد اقدامات عالمانه، صبوری و دوری از هرگونه تصمیم خودخواهانه و بی‌خردانه باشیم. البته این محقق نخواهد شد مگر آن که مدیران عالی و ارشد به این مهم باور داشته و نگرش پایدار پیشه کنند.

پی‌نوشت

۱. خنیفر، حسین، رحمتی، محمدحسین، مبانی تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش، نورالثقلین، ۱۳۸۹، صص ۳۰۸-۳۱۸

محروم کپری یا شبیه کپری در یک مناطق دیگر داشته باشیم؛ معلم ممتاز و برجسته برای تعدادی از مدارس و معلمان خسته یا کم‌سواد برای تعدادی دیگر؛ این درست ضد نگاه عدالت محور است. نتیجه این خواهد بود که جمعی از کودکان امروز ما بدون هیچ دلیل (جز این که پول دارند یا در یک منطقه برخوردار زندگی می‌کنند) از عالی‌ترین تحصیلات برخوردار خواهند شد و یک عده دیگر در سطوح بسیار پایین خواهند ماند، پیش نخواهند رفت و استعدادهایشان رشد نخواهد کرد (۱۳۸۵/۲/۱۱۲).

در جهت برنامه‌ریزی برای تحول نیز مقام معظم رهبری این‌گونه اشاره داشته‌اند که: ببینید ما چه می‌خواهیم؟ محصول و خروجی آموزش و پرورش را چه می‌خواهید باشد؟ اول این را مشخص کنیم، ترسیم کنیم، بعد ببینیم که برای ساختن یک چنین موجودی، یک چنین مردی، زنی، جوانی، چه کارهای مهم و اساسی، چه تعلیم لازم در خلال چه برنامه آموزشی باید داده شود، تا این موجود پرورش پیدا کند. آن وقت آدم‌های کارآمدان بنشینند آن نظام را تعریف و تدوین کنند و با شجاعت لازم وارد میدان شوند و تشکیلات آموزش و پرورش را بر طبق آن نظام تعریف کنند و تحقق بخشند، این می‌شود تحول حقیقی و بنیادی (۱۳۸۶/۵/۳).

نقش محوری آموزش و پرورش در برابر سایر نهادها از جمله صدا و سیما و خانواده بسیار مهم است. البته مقام معظم رهبری معتقدند: یک آموزش و پرورش خوب می‌تواند صدا و سیما را هم مقهور خودش بکند. آموزش و پرورش خانواده‌ها را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، مهم‌ترین و مؤثرترین عامل، آموزش و پرورش است. پس، این توانایی در آموزش و پرورش هست که چنین موجودی (شجاع، خوش‌خو، خیرخواه، خوش‌بین، امیدوار، بلندهمت، خلاق، پرسشگر، اهل تفکر، اهل نوآوری و...) تربیت کند (۱۳۸۶/۵/۳).

درباره نهادینه کردن قرآن در آموزش و پرورش، تأکید ایشان بر آن است که جامعه ما، به‌ویژه روشنفکران و اهل علم و قلم در معاملات، سیاست، اظهار نظرهای روشنفکری خود همان‌گونه که از اشعار سعدی و حافظ استفاده می‌کنند بتوانند از قرآن نیز همین‌طور استفاده کنند، ولی متأسفانه اکنون این‌گونه نیست. و به اعتقاد ایشان، قرآن در آموزش و پرورش حقیقتاً مهجور واقع شده است. بعد از پیروزی انقلاب توقع این بود که یک کار کارستانی انجام بگیرد. کارهایی هم شده است، لیکن جای حضور قرآن در دوره‌های گوناگون، واقعا خالی است. باید فکر بشود، نه به شکل تحمیلی، نه به شکل بیزار کننده و دور کننده، بلکه به شکل صحیح (۸۵/۲/۱۲). در تکریم دانش آموز توسط معلم به مثابه یک راهبرد برای پیشرفت نظام تعلیم و تربیت نیز ایشان معتقدند: از نظر اسلام، همان‌طور که معلم احترام دارد و باید تکریم شود، معلم هم باید تکریم شود، شاگرد را هم با تکریم کرد. به شاگرد امانت نباید کرد. این یک جنبه پرورشی بسیار عمیقی دارد. جبار دو نوع است: جبار سیاسی، جبار علمی، جبار علمی نباشید، جباران عالم نباشید، مثل فرعون، بر خورد باید بر خورد پدر با فرزند باشد. معلم ممکن است در شتی هم بکند، اما در شتی غیر از تحقیر است، غیر از امانت است. شاگرد را باید تکریم کرد. باید شاگرد را مثل مومی در دست چرخاند و شکل داد، منتها با ملایمت. هنر معلمی این است (۱۳۷۷/۱/۱۲).

عدم تأکید بر حفظ محوری نیز به مثابه یک راهبرد دیگر، پیوسته در کلام مقام معظم رهبری جاری بوده است. ایشان معتقدند: حفظ کردن بچه‌ها، زیاد خواندن بچه‌ها، اشکالی ندارد و چیز خوبی است و برای فعالیت ذهن زمینه درست می‌کند. اما حفظ محوری بد است. محور تلاش باید عبارت باشد از فکر، ولو با حفظ هم همراه باشد. حفظ محوری، عیب بزرگی است و باید اصلاح شود (۱۳۷۷/۱/۱۲).

درباب نیازسنجی نیز ایشان معتقدند که نیازها وقتی از سوی معلمین احساس شد، بلافاصله به دستگاه مولده کشور منعکس شود و آن چه را که مورد نیاز است تولید شود. تا ما احساس نیاز نکنیم، تا سؤال نکنیم، تا نخواهیم، آن محصول مورد نیاز تولید نخواهد شد (۱۳۸۹/۲/۱۵). مقام معظم رهبری از میان همه این نکته‌ها به موضوع دیانت نیز توجه جدی داشته و معتقدند که: اگر می‌خواهید که معلمی شما مورد رضای خدا و نسل‌های آینده قرار گیرد و در انجام وظیفه‌تان از شما به نیکی یاد شود، بچه‌ها را متدین بار بیارید. متدین بار آوردن بچه‌ها فقط کار معلم تعلیمات

رشد بانشاط

گفت‌وگو با زهرانوروزی، مدیر دبستان دولتی پسرانه نشاط، منطقه ۴ تهران
فاطمه خرقانیان



که تمامی مدارس راهنمایی منطقه دوست دارند دانش‌آموزان مدرسه او یعنی «دبستان پسرانه نشاط» را جذب کنند...

می‌گفت که مدرسه دولتی نشاط، معدل زیر ۱۷ ندارد... از او درباره مهم‌ترین خلاقیتش در کار پرسیدم و او گفت استفاده بهینه از مجلات رشد...

مدرک دیپلم آغاز کرده و سال گذشته توانسته بود مدرک فوق‌لیسانس برنامه‌ریزی آموزشی را اخذ کند...

می‌گفت که همه معلمان مدرسه خود را که دیپلم بوده‌اند تشویق می‌کرد تا ادامه تحصیل دهند و اکنون چندین معلم لیسانس و فوق‌لیسانس با او همکاری می‌کنند... می‌گفت

اشاره

فضای مدرسه، فضایی تمیز، منظم و زیبا بود.

می‌دانستم که مدیر مدرسه، خلاقیتی در شیوه مدیریتی خود به کار بسته است، اما نمی‌دانستم چه فعالیتی... زهرانوروزی، مدیر مدرسه، با فعالیت حرفه‌ای خود را از سال ۶۰ با



● نحوه استفاده شما از مجلات رشد چگونه است؟ چطور شد که اقدام به انجام این کار کردید؟

زمانی احساس کردم که شورای معلمان خوب اجرا نمی‌شود. وقتی صحبت از شورا می‌شد، معلمان همه احساس ناراحتی می‌کردند و بی‌انگیزه و همراه با نارضایتی در جلسات شورا حاضر می‌شدند. چون جلسات با یک سری تذکرات و یادآوری قوانین جاری می‌گذشت. لذا برای فعال شدن و جذابیت جلسات شورا، از معلمان نظرسنجی کرده و موضوعات مدنظر آن‌ها را مشخص نمودم. بعد با مطالعه مجلات رشد تکنولوژی، رشد معلم، آموزش ابتدایی، هشت مطلب را براساس موضوعات نظرسنجی استخراج کردم. در اولین جلسه شورا موضوعات را به معلمان اعلام کردم. سپس خواستم تا هر یک از آن‌ها داوطلبانه یکی از موضوعات را انتخاب کند و براساس منبع مشخص در مجله رشد، به مطالعه آن بپردازد. همچنین اطلاعات تکمیلی آن موضوع را در اینترنت و دیگر منابع به‌دست آورده و در جلسه بعدی درباره‌اش برای دیگر معلم‌ها صحبت کند و آن را به شور بگذارد.

● این موضوعات را از کدام شماره مجلات رشد استخراج کردید؟ چه مدت زمانی است که در شورا به چنین فعالیتی مشغول هستید؟

من از سال ۷۷ تاکنون مجلات

رشد را نگهداری می‌کنم. همه مجلات را خودم صحافی کرده و در کتابخانه مدرسه می‌گذارم. الان مجموعه کاملی از مجلات رشد دارم. حدود سه - چهار سال است که این کار را در شورای مدرسه پی‌گیری می‌کنیم. با این روش، معلم‌ها به ارزش مجلات رشد پی بردند و متوجه شدند که چرا آن‌ها را نگهداری می‌کنم.

● چه موضوعاتی برای مطالعه و بحث در شورا مطرح می‌شود؟

خب، می‌توانم برنامه سال ۸۹ - ۸۸ را برایتان بخوانم. موضوعات شورا از این قرار بود: کلاس‌بندی، آشنایی آموزگاران جدید، برنامه‌ریزی جشن شکوفه‌ها، کار پروژه‌ای و پژوهش‌آموزی، راه‌های علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان به کتاب‌خوانی، یاددهی و یادگیری املا، فارسی، علل افت تحصیلی دانش‌آموزان، آموزش فعال، ارائه شیوه‌های گوناگون در تکالیف نوروزی، هفته بهداشت، روان‌شناختی در برنامه‌های درسی، برنامه‌ریزی امتحانات ترم دوم.

● اگر بخواهید برای تمامی این موضوعات منبع به‌دست آورید، لازم است که همه مجلات را مطالعه کنید؛ آیا شما چنین کاری می‌کنید؟

بله. من به همراه معاون آموزشی مدرسه، پس از این که موضوعات مورد علاقه معلمان را از نظرسنجی می‌گیریم، مجلات رشد را به دقت مطالعه می‌کنیم. وقتی که منبعی برای آن موضوع در

مجله یافت می‌شود، آن را یادداشت می‌کنیم و در اختیار معلمان قرار می‌دهیم. مثلاً می‌نویسیم «پژوهش» رشد معلم سال ۸۲، صفحه ۱۸. آن وقت معلمان به آن صفحه مراجعه می‌کنند، مطلب را می‌خوانند و بعد خودشان اطلاعات تکمیلی را جمع‌آوری می‌کنند.

● خودتان چه استفاده‌ای از مجلات رشد می‌کنید؟ آیا در کار شما تأثیر داشته است؟

بله. در موقعیت‌های مختلف من از پیشنهادهای مجله استفاده کردم. مثلاً برای کارت تشویق‌های بچه‌ها براساس طرحی از مجله رشد آموزش ابتدایی، طرح صلوات را اجرا کردیم. فرض کنید هر کارت یک صلوات یا بیش‌تر است. وقتی فردی صد صلوات جمع کرد، یک کارت تسبیح می‌گیرد و می‌تواند جایزه دریافت کند.

طرح دیگر، تشویق پازل بود. چون اصولاً پسرها دنبال تنوع هستند، باید هر از گاهی طرحی نو داشته باشیم تا آن‌ها جذب شوند. در طرح پازل بچه‌ها به هنگام تشویق یک قطعه از پازل را می‌گیرند و وقتی پازل کامل شد، جایزه می‌گرفتند. من این طرح‌ها را از مجله می‌گیرم، اما متناسب با شرایط و محیط مدرسه به آن‌ها پر و بال می‌دهم و اجرا می‌کنم. حتی این طرح را به اداره فرستادم و به من امتیاز دادند.

ما از این طریق هیچ‌وقت کارت تشویق نمی‌خریم، بلکه بر اساس طرح‌های جدید هر سال خودمان آن را

بسیاری از مطالعات معلمان مدرسه ما از مجلات رشد صورت می‌گیرد؛ چرا که پژوهش‌های متعددی در مجلات رشد انجام می‌شود



آموخته‌ها را در کلاس به بچه‌ها منتقل می‌کنند. حالا بچه‌های ما واقعاً در این امر توانمند هستند و در مسابقات منطقه برنده نیز شده‌اند.

● ممکن است در این مورد مثال دیگری بزنید؟

بله، ما در شورای معلمان بر روی بحث «خلافت و نوآوری در تکالیف درس» کار کردیم. معلم من الان به بچه‌ها تکالیف خلاق می‌دهد. مثلاً ما بازی با ریاضی یا املائی غلط برای غلطگیری می‌دهیم. اما از دادن تکالیف با حجم زیاد برای رونویسی پرهیز می‌کنیم.

● در خصوص فعالیت‌های مذهبی چطور؟ آیا اقدامی در این زمینه داشته‌اید؟

بله. با وجود این که ساعت ما به ساعت نماز نمی‌خورد، ولی ما در زمینه آموزش نماز در کلاس و کاربرد آن را با بچه‌ها کار کردیم. بچه‌ها این قدر مشتاق هستند که ساعت ۱۱ وضو می‌گیرند، وقتی می‌گوییم برای المپیاد بروید می‌گویند نماز واجب‌تر است. این نشان می‌دهد که معلم من خوب کار می‌کند.

● شما گفتید که مجلات رشد را صحافی و نگهداری می‌کنید. چه مجلاتی صحافی می‌شوند؟

رشد مدیریت مدرسه، آموزش تکنولوژی، مدرسه فردا، معلم، آموزش ابتدایی، آموزش پیش دبستانی و مشاوره مدرسه

● و در خاتمه ممکن است به یک نکته مدیریتی اشاره کنید؟

بله، من به روابط انسانی خیلی اهمیت می‌دهم؛ از مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنم و در همه کارهای مدرسه اولیا دخیلند. من دخالت نمی‌کنم و فقط کارم نظارت است. مدرسه‌ام دولتی است اما در حد یک غیرانتفاعی خوب عمل می‌کند. با این حال، هیچ وقت حس نمی‌کنم به تکامل رسیده‌ام زیرا این تفکر موجب می‌شود از حرکت باز ایستم.

مسابقات علمی منطقه رتبه کسب می‌کنند. هر سال چند معلم نمونه منطقه از مدرسه نشاط هستند. معلم نمونه شدن امتیاز زیاد می‌خواهد اما چون معلمان ما پژوهش و مطالعه مداوم دارند، می‌توانند مقاله ارائه کرده و امتیاز کسب کنند. مهم‌تر این که من نتیجه کارم را در کلاس‌های معلمانم دیدم. الان سراسر منطقه ۴ و مدارس ابتدایی می‌دانند که مدرسه نشاط، مدرسه‌ای نوآور و خلاق است و دانش‌آموزانی توانمند و مستعد دارد.

● چه فعالیت‌هایی منجر به تربیت دانش‌آموزانی توانمند شده است؟

ببینید وقتی ما با معلمان در امر «پژوهش» کار کردیم، آن‌ها هم این

چاپ می‌کنیم. کار دیگری که می‌کنم، معمولاً تراکت‌های آموزشی را از مجلات رشد می‌گیرم مثلاً به این جعبه که روی دیوار نصب شده نگاه کنید:

«معلم، شیمی دانی است که از عنصر دل می‌تواند عاطفه، احترام، آرزو، صبر، ترحم، اعجاز، عفو و بخشش را بیرون بکشد و آن‌ها را با هم ترکیب کند و بمبی به نام «عشق» بسازد.» این جمله از مجلات رشد گرفته شده است.

● استفاده جدی از مجلات رشد چه تأثیری در مدرسه شما داشته است؟ آیا تغییر مؤثری حاصل شده است؟ باز خورد این حرکت را چگونه می‌بینید؟

معلمان مدرسه ما در بسیاری از



داستانک‌های مدیریت /

بهترین درسی که از پدرم آموختم

نویسنده: جیمز. پی. لن فستی
ترجمه پروین قائمی

حالا در شهر نیویورک مهندس معمار موفق شده‌ام. پدرم هنوز در همان کلیه ماهیگیری محقر زندگی می‌کند و برای نوه‌هایش از همان دریاچه ماهی می‌گیرد. حق با او بود؛ مثل همیشه، من دیگر ماهی به آن بزرگی و زیبایی ندیدم. اما ماهی‌های بسیار بزرگ‌تری را که با استفاده از درسی که از پدرم گرفتم شکار کردم، هرگز از یاد نمی‌برم.

پدر همیشه می‌گوید: «درس‌های اخلاقی موضوعات ساده‌ای هستند ولی انجام آن‌هاست که دشوار به نظر می‌رسد. این که وقتی کسی ما را نمی‌بیند خطایی مرتکب نشویم یا این که کار درست را به این دلیل انجام ندهیم که دیگران تحسین‌مان کنند، اگر فرصتی پیش بیاید که بر سر دو راهی خیر و شر گیر کنیم، واقعا چقدر توانایی داریم که بی‌تردید راه خیر را در پیش بگیریم.»

پدر من یک ماهیگیر ساده است ولی هرگز به یاد نمی‌آورم که بر سر این دو راهی حتی لحظه‌ای تردید کرده باشد. او با درسی که در یازده سالگی به من آموخت، برای تمام عمر یادم داد آن چه را که متعلق به من نیست بازگردانم حتی اگر مخاطبم دریاچه باشد.

بزرگ‌ترین و بادوام‌ترین درس‌های اخلاقی حاصل خواندن کتاب‌های اخلاقی نیست، بلکه حاصل تجربه‌های عملی اخلاقی هستند. (مارک تواین)

از غلامحسین شجاعی که در تهیه و ارسال این مطلب، ما را یاری کردند، تشکر می‌کنیم.

یازده ساله بود و هر روز صبح همراه پدرش، از آن کلیه محقر ساحلی بیرون می‌آمد و کنار دریاچه‌ای در نیو همپشایر می‌رفت و ماهیگیری می‌کرد. آن روزها، شکار ماهی خاصی ممنوع شده بود؛ چون نسل آن به سرعت رو به انقراض می‌رفت و همه ماهیگیران باید همت می‌کردند تا آن ماهی دوباره به مرور زمان تکثیر شود و از بین نرود. به همین دلیل ماهی مزبور، قیمت بالایی داشت و هر کس می‌توانست یکی از آن‌ها را بگیرد و بفروشد، تا مدت‌ها از مشقت کار کردن راحت بود.

آن روز پسرک و پدرش، ساعت‌ها کنار دریاچه نشستند و جز چند ماهی کوچک، چیزی نصیب‌شان نشد. پسرک خسته بود. می‌خواست برگردد و با همسالانش بازی کند که ناگهان احساس کرد قلاب ماهیگیری‌اش سنگین شده است. باورش نمی‌شد. اما وقتی ناچار شد برای ننگه داشتن قلاب ماهی سخت تلاش کند، پدرش هم دست از کار کشید و با تحسین به تماشای او پرداخت. پسرک همه مهارت خود را به کار گرفت و ماهی درشت و زیبایی را از دریاچه بیرون کشید و داخل سطل آبی که کنار دستش بود، انداخت.

پسرک نالید: «ولی من تا به حال ماهی به این درشتی ندیده‌ام.» و نگاهی به اطراف انداخت. هیچ ماهیگیر یا قایقی آن حوالی نبود.

دوباره به پدرش نگاه کرد. قیافه پدر نشان می‌داد که دیگر حرفی ندارد و دستورش باید بی‌چون و چرا اجرا شود. پسر با ناامیدی نگاهی به ماهی انداخت سپس سطل را بلند کرد و آرام ماهی را به دریاچه برگرداند.

ماهی زیبا لغزید و شادمان به اعماق آب فرو رفت و ناپدید شد.

پسر می‌دانست که دیگر در عمرش ماهی‌ای به آن بزرگی و زیبایی نخواهد دید.

از این ماجرا سی‌وچهار سال گذشته است و من نیز همان پسر هستم.

ماهی در سطل بالا و پایین می‌رفت و پولک‌های نقره‌ای و زیباییش زیر نور آفتاب صبحگاهی برق می‌زد. پسرک به یاد نمی‌آورد که پیش از آن ماهی‌ای بدان زیبایی و درشتی گرفته باشد. چشم‌هایش از خوش‌حالی برق می‌زدند. مدتی خیره به ماهی نگاهی کرد و ناگهان صدای مصمم



انجام گرفت از جمله: هماهنگی با امام جماعت مسجد محل و هیئت امنای مسجد توسط مدیریت آموزشگاه و اعلام آمادگی امام جماعت و هیئت امنای مسجد جهت همکاری و حضور کلیه دانش‌آموزان در مسجد محل. در مهر ماه همه دانش‌آموزان طی دعوت‌نامه کتبی از طرف امام جماعت و هیئت امنای مسجد محل، به مناسبت روز دانش‌آموز، به مسجد دعوت شدند. توسط هیئت امنای استقبال گرمی از آنان صورت گرفت و از حضور بچه‌ها در مسجد عکس و فیلم گرفتند، سپس به دانش‌آموزان عکس و فیلم هدیه کردند و هدایایی نیز از طرف مسجد به آن‌ها اهدا شد. در پایان، نماز ظهر و عصر به امامت امام جماعت برگزار شد و از دانش‌آموزان با شیرینی پذیرایی شد و آنان خاطره‌زبایی حضور در مسجد را در ذهن و فکر خویش به یادگار حک نمودند. پس از آن روز، فعالیت‌هایی جهت تشویق دانش‌آموزان برای حضور در مساجد انجام گردید، از جمله:

- بنا به مناسبت‌هایی از سوی مسجد به دانش‌آموزان هدیه‌هایی داده شد.
- حضور امام جماعت مسجد در مراسم نماز جماعت مدرسه، حداقل هفته‌ای یک بار برای برقراری ارتباط با دانش‌آموزان.

- در جشن‌ها با شیرینی همراه با نوشتار تبریک از طرف مسجد به دانش‌آموزان تقدیم شود.

- حضور امام جماعت در جلسات ستاد نماز مدرسه، انجمن اولیا و مربیان، شورای معلمان و ارایه مباحث مربوط به مسجد، نماز و... هماهنگی‌های لازم بین عوامل مسجد و مسئولین مدرسه.

- دعوت از امام جماعت مسجد برای شرکت در مراسم و مناسبت‌های خاص در مدرسه.

- اجرای برنامه مراسم جشن‌ها و اعیاد و جلسات انجمن اولیا و مربیان و... در مساجد و حسینیه‌های محل.

- هماهنگی با مسئولین مسجد جهت دادن مسئولیت به کودکان و نوجوانان. دانش‌آموزی که به او مسئولیتی در مسجد داده می‌شود، خود را متعلق به مسجد و مسجد را متعلق به خود می‌داند. اهم مسئولیت‌هایی که به کودکان و نوجوانان داده شد، شامل: مسئولیت کتاب‌خانه، اذان اقامه، قرائت قرآن، دعا پس از نماز، کفش‌داری، پهن کردن سجاده‌ها، تنظیم سیستم صوتی، برنامه‌ریزی و اجرای مناسبت‌ها، تزیینات و تبلیغات و زیباسازی مساجد.

- تجلیل از دانش‌آموزان ممتاز درسی و اخلاقی در مساجد: دانش‌آموزان در مساجد حضور یافته و همراه با انجام سایر برنامه‌ها از دست مدیر و امام جماعت هدایا و لوح تقدیر خود را دریافت نمایند.

- ارتباط صمیمی امام جماعت محترم مسجد با دانش‌آموزان یکی از عوامل جذب و استحکام حضور آنان در مساجد بود. امام جماعت چند دقیقه‌ای مانده به نماز جماعت

اشاره

مساجد با قدرت معنوی خود همواره توانسته‌اند نیروهای متدین معتقد، فعال و عالم را پرورش دهند تا در مواقع حساس از دین و مملکت دفاع نموده و حاضر به همه نوع فداکاری از جمله نثار جان خویش باشند. دشمنان اسلام سال‌ها به نقش این پایگاه‌های نوجوانان و علمی پی برده و با انواع تبلیغات تلاش نموده که با ایجاد حربه‌ها و سرگرمی‌های متنوع و جذاب و فریبنده جوانان را از مساجد و روحانیت جدا سازند. لذا ضرورت برنامه‌ریزی برای پیوند کودکان، نوجوانان و جوانان با مساجد بیش از پیش احساس می‌شود. بدین ترتیب، بر همه عوامل تربیت دینی دانش‌آموزان از جمله: مدیران، مربیان، معلمان، دبیران، اولیا و ائمه جماعات لازم است با تکیه بر قرآن و سنت و رهنمودهای معصومین (ع) و متون اصیل اسلامی از جمله نهج‌البلاغه و صحیفه سجادیه برای تربیت اسلامی فرزندان این مرز و بوم تلاش کنند.

هدف طرح

- تقویت پیوند روابط مدرسه و معلم؛
- آشنایی دانش‌آموزان با مساجد؛
- تقویت روحیه برقراری رابطه مثبت اجتماعی با دیگران؛
کسب روحیه متعالی عبادت.

طرح مسئله

با توجه به اظهارات اولیا و مربیان و امام جماعت مبنی بر این که حضور دانش‌آموزان در مساجد محل کمرنگ می‌نماید، لذا تصمیم گرفته شد که برنامه‌هایی جهت حضور فعال دانش‌آموزان در مساجد محل انجام دهیم.

روش کار:

طرح بعد از تأیید شورای مدرسه و شورای معلمان بدین گونه اجرا گردید که: جهت تحکیم حضور کلیه دانش‌آموزان در مسجد محل، فعالیت‌هایی



سعید عبداللہی پیر بداع
مدیر مدرسه شہید پرنیا، رباط کریم
مریم محمدی
مدیر مدرسه ۱۲ فروردین، رباط کریم

افراد برتر می‌تواند در فرهنگ‌سازی مؤثر باشد.

- آموزش والدین در جلسات آموزش خانواده و انجمن اولیا و مربیان در ارتباط با امر نماز

- حضور در مساجد از جمله: اهمیت نماز و مسئولیت والدین در قبال نماز فرزندان.

- آموزش شیوہ‌های جذب فرزندان به مسجد.

- بیان حقوق فرزندان بر والدین در خصوص تربیت آن‌ها.

- نقش الگویی والدین در ترغیب فرزندان به نماز و حضور آن‌ها در مسجد.

شیوہ‌های تربیت دینی فرزندان

- بیان آثار بی‌نمازی و پیامدهای نامطلوب آن.

- پیش‌قدم شدن والدین در امور عبادی به‌خصوص نماز.

- تحسین و تشویق فرزندان نمازگزار در جلو دیگران.

- بیان فلسفہ آثار و اسرار نماز.

از آن پس حضور بچه‌ها در اوقات مختلف در مسجد محل پرشور است و در فعالیت‌های مسجد محل، بچه‌ها شرکت فعال دارند و از طرفی به تشویق والدین خویش می‌پردازند و در بعضی از اوقات با مادر یا پدر خود در مسجد حضور می‌یابند و طبق گزارشات اولیه، اولیا نیز احساس خرسندی می‌نمایند که بچه‌ها به حضور در مسجد علاقه‌مند شده‌اند. اکنون با توجه به مشکلات جامعه، حضور در مسجد (خانه خدا) مثل همیشه حضور در بهترین و امن‌ترین مکان است.

به این ترتیب:

- علاقه بچه‌ها نسبت به حضور در مراسم نماز جماعت در مدرسه بیش‌تر شد.
- علاقه به حضور در مسجد و فعالیت‌های آن چشم‌گیر بود.

- احساس رضایت اولیا و معلمان از رفتار جدید دانش‌آموزان و برخورد نیک با دوستان آن‌ها بیش‌تر شد.

در مسجد حاضر شد و گفت‌وگویی دوستانه و خیرخواهانه و پدرانه با کودکان، نوجوانان و جوانان داشت. این کار در جذب آنان و با تداوم حضور آن‌ها بسیار مؤثر بود. گاهی یک لبخند روحانی به نوجوان، گاهی یک گفت‌وگوی دوستانه، گاهی یک دست به شانه نوجوان زدن، یکی دو قدم با او هم‌قدم شدن و صحبت‌های نوجوان را شنیدن مسیر زندگی او را تغییر می‌دهد.

- برگزاری مسابقات مختلف (از جمله مسابقاتی از قبیل: احکام قرآن، نهج‌البلاغه، حفظ حدیث، خطاطی، نقاشی، تهیه روزنامه دیواری و ... مسابقات ورزشی...) در جذب بچه‌ها به مسجد نقش بسیار سازنده ای ایفا می‌نماید.

- متولیان امر به‌خصوص امام جماعت مسجد و هیئت امنای برنامه مسجد را با همکاری مدیران و مربیان مدرسه به اطلاع دانش‌آموزان رسانده و تبلیغات لازم در این خصوص انجام گیرد.

- جلب مشارکت خیرین در برنامه فرهنگی مساجد، خیرین عزیز با تأمین بخشی از هزینه‌های اجرایی فعالیت‌های اردویی و فرهنگی مساجد نقش ارزنده‌ای در سازندگی دانش‌آموزان به وجود می‌آورند.

- برنامه‌ریزی برای تجلیل از دانش‌آموزانی که در مساجد حضور می‌یابند که در نتیجه آن بر تداوم حضور آن‌ها افزوده می‌شود.

- طولانی نشدن نماز جماعت از عوامل مؤثر برای جذب دانش‌آموزان و حفظ و تداوم حضور آن‌ها در مساجد می‌گردد.

- تقویت کتابخانه مساجد با کتاب‌های مفید و ارایه کتاب‌های موجود در کتابخانه مسجد به مدرسه.

- تبلیغات گسترده در خصوص نماز و بیان فلسفہ نماز.

- تعریف، تحسین و احترام به موقع دانش‌آموزان نمازگزار خصوصاً در جمع، نقش سازنده‌ای در جذب آن‌ها به نماز و مسجد دارد.

- برگزاری مناسب جشن عبادت یکی از شیوہ‌های مهم جذب دانش‌آموزان به نماز و تکریم نماز و نمازخوان به مسجد است که در مسجد برگزار می‌شود.

- دعوت دانش‌آموزان علاقه‌مند به مسجد از دوستان شان برای شرکت در نماز جماعت، با توجه به تأثیری که گروه هم‌سال از یکدیگر دارند، مؤثر واقع می‌گردد.

- معطر ساختن مسجد قبل از ورود دانش‌آموزان در تأثیر تربیتی نماز بسیار مهم است.

- تهیه هدیه و دادن جایزه به دانش‌آموزان حاضر در مسجد در جذب آنان به نماز و مسجد بسیار مؤثر است. تهیه کتاب در مورد نماز و برگزاری مسابقه توسط هیئت امنای امام جماعت مسجد و دادن هدیه به نفرات برتر در معرفت‌شناسی نماز نقش دارد.

- برگزاری بهترین خاطره در مورد مسجد، نماز، نماز جماعت، اذان و دادن هدیه به

// پژوهش و مدیران مدرسه‌ها //

از «الف» تا «ی» درباره پژوهش امیدها و بیم‌ها

مرتضی مجدفر

اشاره

تاکنون در دو بخش پیشین این سلسله مطالب که در شماره‌های ۲ و ۳ به چاپ رسیده است، علاوه بر شناسایی ۸ دلیل نیازمندی مدیران مدارس به شناخت و کاربرد پژوهش و پژوهش‌گری، با دو پرده اصلی در پژوهش‌های مدرسه‌ای یا تقابل دو موضوع مهم آموزش پژوهش محور و پژوهش جدا از آموزش آشنا شده‌اید. مؤلف در این بخش ضمن بیان برخی مزایای پژوهش‌های مدرسه‌ای (دانش‌آموزی و معلمی)، تعدادی از آسیب‌های این حوزه را نیز مورد واکاوی قرار داده است.

کلیدواژه‌ها: پژوهش مدرسه‌ای، آموزش پژوهش محور، پژوهش دانش‌آموزی.



برخی از مدیران به دلیل این که پژوهش را امری تجملاتی، زاید، وقت گیر و هزینه بر می دانند، از وارد شدن به دنیای پژوهش به هر نحو ممکن، خودداری می کنند

برای آن‌ها جدی و یکی از مسئله‌های محوری زندگی خواهد بود. البته هر دو «امید»ی را که بیان کردیم، با اندک تغییراتی می‌توانیم درباره پژوهش‌های ساده همکاران مدرسه‌ای هم تعمیم بدهیم. بدیهی است پژوهش‌های مدرسه‌ای که توسط کارکنان اداری - آموزشی، معلمان و دانشجویانی که به انجای گوناگون به مدارس مراجعه می‌کنند، انجام می‌شوند، اگر در مسیر حل مسایل و مشکلات آموزشی - تربیتی معلمان و کلاس‌های درس قرار نگیرند، عملاً نمی‌توان آن‌ها را پژوهش حساب کرد.

● پژوهش‌های مدرسه‌ای و تجربه‌های زیسته دانش‌آموزان و معلمان

چند سال پیش با یکی از همکاران که از سردبیران مجلات رشد هستند، قصد کردیم در یک همایش علمی تعلیم و تربیتی که در یکی از کشورهای اروپایی برگزار می‌شود، شرکت کنیم. خلاصه مقاله خود را فرستادیم و منتظر اظهار نظر آن‌ها شدیم. پس از چندی پاسخی که به ما داده شد، این گونه بود: «اگر مقاله پژوهشی شما، متکی بر آمار و ارقام و یافته‌های کمی است، با کمال تأسف باید به اطلاع برسانیم این مقاله در همایش ما جایگاهی نخواهد داشت.» و بعد یادآور شده بودند که به مقاله‌هایی اهمیت می‌دهند که مؤلف یا مؤلفان آن‌ها، مثل یک راوی و داستان‌گو، تجربه‌های زیسته خود در یک زمینه مشخص را با تحدید کردن ابعاد ماجرا، به شکلی تفصیلی بیان کنند. اگرچه ممکن است حتی در وضعیت فعلی، عده‌ای این قبیل پژوهش‌های کیفی را در زمره داستان‌گویی قرار دهند، ولی می‌توان از آن‌ها درس‌هایی فرا گرفت که در پژوهش‌های دیگر وجود ندارد.

● پژوهش‌های مدرسه‌ای و آشنا شدن با واقعیات

یکی از ویژگی‌های پژوهش، آن است که فردی را که درگیر انجام تحقیق

می‌گنجد، قرار نگیرند، ولی به اندازه کافی مهم هستند. برای مثال توسعه مهارت‌های نوشتن از طریق پژوهش‌هایی که گزارش پایانی نوشتاری دارند و توسعه مهارت‌های خواندن و صحبت کردن از طریق تحقیق‌هایی که دانش‌آموز هنگام ارائه گزارش پایانی آن‌ها، نیازمند خواندن متون و صحبت کردن در جمع است، از جمله مهارت‌های اساسی است که از طریق پژوهش توسعه می‌یابد. علاوه بر این‌ها، توسعه نگرش‌ها، کنجکاوی، استقلال و همکاری هم از دیگر مهارت‌هایی است که دانش‌آموزان با انجام پژوهش‌های دانش‌آموزی می‌توانند به آن‌ها دست یابند.

● پژوهش دانش‌آموزی و مسئله محور کردن زندگی

اگر ما و همکارانمان در مدرسه، این توانمندی را داشته باشیم که مسئله بیان کنیم تا بچه‌ها پژوهش کنند یا با کمک خود آن‌ها، در مسایل جاری زندگی مدرسه‌ای و شخصی تفحص کنیم و با یافتن موضوع‌هایی، آن‌ها را به پژوهش در کلاس درس و مدرسه بکشانیم، قطعاً زمینه‌های بروز امیدواری در پژوهش‌های مدرسه‌ای را فراهم کرده‌ایم. عده‌ای این مقوله را با جملات ساده‌تری توضیح می‌دهند و می‌گویند: بیایید موضوعات پژوهشی دانش‌آموزان را از آسمان‌ها به زمین بیاوریم تا آن‌ها بدانند پژوهش به دنبال جواب دادن به مشکلات زندگی است. اگر این گونه عمل کنیم، پژوهش

«بیم‌ها و امیدها» از تیتزهای تکراری به کار رفته در مطبوعات است. معمولاً هر جا بخواهند از برجستگی‌ها و کاستی‌های یک موضوع، مزایا و محاسن و تنگناهای یک پدیده و یا دلایل فراز و فرود یک ماجرا سخن بگویند، از این تیتز استفاده می‌کنند. ولی من ترجیح داده‌ام، آن را به شکل «امیدها و بیم‌ها» به کار ببرم. اگرچه هارمونی خاصی در بیان این دو واژه ایجاد نمی‌شود، ولی چون معتقدم امیدهای موجود در پژوهش مدرسه‌ای، بیش از بیم‌های آن است، اول به امیدواری‌ها می‌پردازم.

امیدها

● پژوهش‌های دانش‌آموزی و توسعه مهارت‌های زندگی

همان‌طور که می‌دانیم، انجام پژوهش‌های ساده توسط دانش‌آموزان، آن‌ها را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهد که بتوانند مهارت‌های زندگی را به‌طور عملی در کلاس درس و مدرسه فراگیرند و آن را در زندگی روزمره به کار ببرند. دانش‌آموزان در هنگام روی آوردن به پژوهش‌های مدرسه‌ای، علاوه بر مهارت حل مسئله، مهارت تصمیم‌گیری درست، مهارت طراحی هدف‌های واقع‌بینانه، مهارت تفکر انتقادی (تفکر خلاق) و مهارت برقراری ارتباطات انسانی، در زمینه برخی از مهارت‌های دیگر هم تمرین می‌کنند که اگرچه شاید در زمره مهارت‌های شناخته شده‌ای که در تعریف مهارت‌های زندگی

درست از زمانی که در آموزش و پرورش ما نمودارهای ستونی مرتب با درصد قبولی‌ها حاکمیت یافتند و نتیجه‌گرایی صرف جایگزین فعالیت‌های کیفی شد، پژوهش‌گری هم آسیب دید

«ارتقای کمی به هر قیمتی» شده است. در مدرسه یا مدرسه‌هایی که نتیجه‌گرایی صرف، با حاکمیت نمودارهای افت و رشد حرف اول را می‌زنند و پژوهش‌های معلمان در حین فرایند یاددهی - یادگیری و تلاش‌های ساده پژوهشی دانش‌آموزان، محلی از اعراب ندارد، پژوهش‌گری در مدرسه با آفتی جدی مواجه خواهد بود.

● پژوهش‌هراسی

یکی از نکاتی که در بخش بیم‌ها باید به آن اشاره کنیم، وجود پدیده‌ای به نام **پژوهش‌هراسی** در میان مدیران است. این مدیران، از هر آن‌چه که با پژوهش و پژوهش‌گری در ارتباط است، در هراسند. برای مثال، این افراد هم خود می‌ترسند که پژوهشی را انجام دهند و هم از این که معلمان و دانش‌آموزان مدرسه به پژوهش روی بیآورند، واهمه دارند. دلایل این ترس گوناگون است. ولی از مهم‌ترین دلایل می‌توان به آموزش‌های غلط در دوره‌های تحصیلی پیشین، شکست‌های احتمالی در پژوهش‌هایی که افراد عهده‌دار بوده‌اند و نیز ترس از موفق نشدن و یا حتی مورد تمسخر واقع شدن پژوهش‌هایی که توسط مدیر و عوامل مدرسه به انجام می‌رسد، اشاره کرد.

حتی همان‌طور که پیش از این گفتیم، برخی مدیران به دلیل این که پژوهش را امری تجملاتی، زاید، وقت‌گیر و هزینه‌بر می‌دانند، از ترس این که مبادا برایشان حرف و حدیثی درست شود و یا مورد



بر مبنای چنین تلقی نادرستی، برخی از مدیران هم فکر می‌کنند اگر در هنگام انجام یک کار و یا اتخاذ تصمیمی، از این و آن چند پرسش ساده کنند و به دو سه سایت مراجعه داشته باشند، کارشان مبتنی بر پژوهش خواهد بود.

● نتیجه‌گرایی صرف، آفت

جدی پژوهش‌گری در مدرسه درست از زمانی که در آموزش و پرورش ما نمودارهای ستونی مرتب با درصد قبولی‌ها حاکمیت یافتند و نتیجه‌گرایی صرف، جایگزین فعالیت‌های کیفی شد، پژوهش‌گری هم آسیب دید. وقتی می‌گوییم معلم، طراح آموزشی است و باید در تمامی مراحل آموزش و یادگیری، با انجام پژوهش‌های ساده تربیتی، به تحلیل نظام آموزشی و فعالیت‌های یاددهی - یادگیری خود روی آورد، در واقع بر پژوهش‌گر بودن او تأکید می‌کنیم، نه نتیجه‌گرا بودنش. ولی در سال‌های اخیر، ترسیم بدون پژوهش نمودارهای افت و رشد، چنان آسیبی به آموزش و پرورش ما وارد ساخته‌اند که همه چیز ما تحقق

می‌شود، با واقعیات آشنا می‌کند. این پژوهش‌ها، چه کارهای پژوهشی کلان آموزش‌کاران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت و چه دست‌ورزی‌های پژوهشی دانش‌آموزی باشند، انجام‌دهندگان آن‌ها را با واقعیت‌ها آشنا می‌سازند. فرض کنید معلمی به تصور این که گستردگی و تنوع روش‌ها و راهبردهای یاددهی - یادگیری و فراوانی مراحل و گام‌های هر یک از آن‌ها، موجب سردرگمی معلمان می‌شود و به دلیل همین ویژگی‌ها، معلمان از روی آوردن به این روش‌ها خودداری می‌کنند؛ روش‌های نوین تدریس را به جای آن که عاملی در بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و آموزش‌های مدرسه‌ای به شمار آورد، مانعی در این امر می‌داند. ولی اگر چنان‌چه همین معلم، شخصاً یا با راهنمایی فردی ورزیده، به تحقیق در زمینه اثربخشی روش‌های تدریس رو کند، با این واقعیت آشنا خواهد شد که یکی از مسیرهای تحول در یاددهی - یادگیری، آشنا شدن معلمان با گستره قابل توجهی از روش‌های یاددهی - یادگیری جدید و کاربرد آن‌ها در کلاس‌های درس است.

بیم‌ها

● توهم پژوهشی کار کردن یا پژوهش‌گر بودن

برخی از مدیران مدارس، به سبب آن که به یکی دو تارنمای مرتبط با تعلیم و تربیت مراجعه می‌کنند و یا به دلیل آن که در هنگام وقوع مسایل و مشکلات، به برخی کتاب‌ها و منابع آموزشی رجوع می‌کنند، تصورشان بر این است که دارند پژوهش می‌کنند و اگر آن‌ها را پژوهش‌گر بنامیم، پر بیراه نرفته و بیجا نگفته‌ایم. ولی باید در نظر داشت پژوهشی کار کردن و پژوهشگر بودن، اصولی دارد که لازم است حداقلی از آن توسط فردی به کار برده شود تا او را پژوهش‌گر بنامیم و فرایند کار مدیریتی در مدرسه او را مبتنی بر پژوهش. این توهم پژوهشی، اغلب از ساده‌انگاری پژوهش از سوی دست‌اندرکاران ارشد آموزش و پرورش ناشی می‌شود و درست

پژوهش‌هراسی می‌تواند مانع مهمی در توسعه فرهنگ پژوهش‌محوری در مدارس شود

تمسخرقرار گیرند، از وارد شدن به دنیای پژوهش به هر نحو ممکن، خودداری می‌کنند. این هم نوعی پژوهش‌هراسی است.

این پژوهش‌هراسی می‌تواند مانع مهمی در توسعه فرهنگ پژوهش‌محوری در مدارس شود.

باید دست‌اندرکاران نظام آموزشی، با شناخت مدیرانی که از روی آوردن به پژوهش خودداری می‌کنند و سپردن کارهای پژوهشی و یا شبه‌پژوهشی ساده به آنان که امکان موفقیت در انجام آن‌ها حتمی است، ترتیبی اتخاذ کنند که مدیران پژوهش‌هراس به تدریج به مدیران پژوهش‌مدار تبدیل شوند.

● پژوهش‌هراسی: از نوعی دیگر

عده دیگری از مدیران با پیش کشیدن مبحث تنگناها و کاستی‌های پژوهش مدرسه‌ای، به‌ویژه از نوع دانش‌آموزی، به وجود کنکور به عنوان یکی از موانع و آسیب‌های پژوهش در مدرسه اشاره می‌کنند و می‌گویند تا این معضل از میان برداشته نشود، کماکان انجام پژوهش‌های مدرسه‌ای توسط دانش‌آموزان با تنگنا و کاستی روبه‌رو خواهد شد. به اعتقاد این گروه، تا زمانی که کنکور و عبور از سد آن، امسال و آرزوی هر دانش‌آموزی است، هرگز نمی‌توان بچه‌ها را به انجام پژوهش‌های ساده دانش‌آموزی فرا خواند. پژوهش‌هراسی این دسته از مدیران، از معلول‌ها منتج می‌شود، نه از علت‌ها.

این‌ها می‌گویند پژوهش دانش‌آموزی را به دوره‌های ابتدایی و راهنمایی ببرید و اجازه بدهید دانش‌آموزان دوره متوسطه با مشکل اصلی خود یعنی غلبه بر کنکور، دست و پنجه نرم کنند. در پاسخ این دسته از پژوهش‌هراسان، باید به تجربه برخی از مدارس موفق در زمینه پژوهش‌های دانش‌آموزی اشاره کنیم.

در این مدارس، که اسامی بسیاری از آن‌ها به سبب پژوهش گسترده‌ای که راقم این سطور انجام داده، ثبت شده و محفوظ است، روی آوردن به سمت پژوهش‌های دانش‌آموزی، ابتدا و در مدتی کوتاه، باعث افت کمیت آموزشی (کاهش نمره‌ها و پایین آمدن میانگین‌های درسی) شده و نگرانی‌هایی را در کادر آموزشگاه پدید می‌آورد. این مسئله، باعث به‌وجود آمدن نوعی هراس در مسئولان مدارس می‌شود و دو راهبرد در پیش روی آنان قرار داده می‌شود:

الف) پژوهش‌های دانش‌آموزی تعطیل شود و بچه‌ها به کار اصلی خود (زدن تست، حفظ دروس و آماده شدن برای آزمون‌های متمرکز - در دبیرستان‌ها؛ کنکور - و...) مشغول شوند.

ب) پژوهش‌های دانش‌آموزی، به فعالیت اصلی بچه‌ها تبدیل شود و سعی گردد از پژوهش دانش‌آموزی، به عنوان ابزاری برای حل مسئله و قرار دادن دانش‌آموزان در مسیر اصلی دانش‌جویی و کنجکاوی استفاده شود.

گروه اول، به نگرانی خود از بابت کاهش نمرات اشاره می‌کنند و گروه دوم، معتقدند که کاهش نمرات موقتی است و افزایش کمی نمرات، همراه با ارتقای کیفیت آموزش، از دست‌آوردهای توجه به پژوهش‌های دانش‌آموزی خواهد بود.

در مدرسی که در موفق بودن شهره عام و خاص‌اند، اتفاق دیگری هم رخ داده است و آن مسئله‌محور کردن پژوهش‌های دانش‌آموزی و آوردن موضوعات پژوهش، از آسمان بی‌انتها به زمین مسطح و قابل تشخیص مدرسه است. به اعتقاد گروه دوم، موضوع پژوهش‌های دانش‌آموزی یا

باید به‌طور دقیق در مسیر دروس آموزشی دانش‌آموزان باشد، یا طوری تعیین شود که بتواند آنان را در فعالیت‌های مدرسه‌ای یاری رساند و حتی به برخی نگرانی‌های گروه اول خاتمه دهد. برای مثال، به جای آن‌که از دانش‌آموزان بخواهیم درباره چگونگی کارکرد راکتورهای اتمی (که در کتاب فیزیک آن‌ها هم هیچ اشاره کاملی به آن نشده است) تحقیق کنند، می‌توانیم از آن‌ها بخواهیم یا درباره یکی از موضوعات کتاب درسی مطالعات عمیق‌تر و بیشتری انجام دهند و یا به تحقیقی دست بزنند با این سوژه: چگونه می‌توانم در خواندن فیزیک موفق شوم؟ (یا چگونه می‌توانم تست‌های فیزیک را حل کنم؟).

پی‌نوشت

۱. به دو نکته تکمیلی در این ارتباط اشاره می‌شود: ● سال‌ها پیش که براساس تجربه‌های زیسته مدیریتی خودم، در مجله رشد مدیریت مدرسه، مطالعات موردی در مدیریت آموزشگاهی را می‌نوشتیم و بعدها این مطالب به صورت دو جلد کتاب مجزا به نام‌های «مدیریت آموزشگاهی در عمل» و «مدرسه و کیفیت‌گرایی» (هر دو از انتشارات مدرسه برهان) چاپ شد، یکی از مدیران ارشد وقت آموزش‌وپرورش مرا در خیابان دید و گفت: «داستان‌هایت را در رشد مدیریت مدرسه می‌خوانم. خیلی خوب داستان سرهم می‌کنی...» از اظهار نظر این مدیر شگفت‌زده شدم و با خود گفتم چگونه ممکن است مدیری در این حد، از تحقیق کیفی به شیوه مطالعه موردی مبتنی بر روایت‌گویی خبر نداشته باشد؟ و البته من کماکان به داستان‌نویسی‌ام ادامه دادم.

● در شماره‌های ۲، ۴، ۶ و ۸ سال تحصیلی جاری (۹۱ - ۹۰) مجله رشد آموزش ابتدایی، **خاطرات یک معلم عشایری از پشت کوه استان** را خوانده و خواهید خواند. این آموزگار که دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی است، خاطرات خود را به توصیه استادش دکتر محمد عطاران، به شیوه روایی و براساس تجربه‌های زیسته در چند صد صفحه تدوین کرده است که مجله مذکور شمه‌ای از آن را در ۴ شماره مذکور به چاپ رسانده است.

۲. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۰). **در جست‌وجوی مدرسه‌های موفق و با کیفیت: شاخص‌ها و ویژگی‌ها (پژوهش کیفی از طریق مستندسازی مؤلفه‌ها و مصادیق مدرسه‌های اسلامی موفق)**. پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی (به سفارش همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزشی).



دوبال پرواز

ارتقای مشارکت اولیای دانش‌آموزان در ادارهٔ امور مدرسه

مهدی صداقت‌پیشه
معاون مدرسهٔ راهنمایی شهید صابری، روستای لشتگان سفلی،
شهرستان بندرخمیر، هرمزگان

اشاره

«مشارکت‌های مردمی» یکی از اصطلاحاتی است که امروزه در آموزش و پرورش رایج شده و منظور از آن شیوه‌هایی است که به وسیله آن‌ها مردم با استفاده از توانایی‌های خود، خدمات کمی و کیفی به آموزش و پرورش ارائه می‌دهند. از آنجا که منابع دولتی برای امر مهم آموزش و پرورش محدود و جمعیت جوان کشور رو به افزایش است، ضرورت استفاده از مشارکت‌های مردمی بیش از گذشته احساس می‌شود. متولیان آموزش و پرورش در سطح کلان، بر آن شده‌اند که ضمن نهادینه کردن مشارکت‌های مردمی و برنامه‌ریزی جهت جلب و جذب این مشارکت‌ها، بخشی از نیازمندی‌های آموزشی و پرورشی را تأمین کنند. بدون تردید، این مهم می‌تواند با استفاده از قابلیت‌های گوناگون خانواده‌ها عینیت یابد. تجربه کشورهای موفق در آموزش و پرورش، گواه این مدعا است که مشارکت اولیا در ارائه خدمات آموزشی و پرورشی به مدرسه‌ها، همواره با اثربخشی چشمگیر، ثبات برنامه‌ریزی و موفقیت همراه بوده است. انجمن‌های اولیا و مربیان فصل مشترک همکاری‌های مردم و نظام تعلیم و تربیت کشور محسوب می‌شوند و از این‌رو دارای اهمیت‌اند. به همین دلیل، جلب مشارکت‌های فکری و عملی اولیا و مربیان در زمینه حل و فصل مشکلات و نیز برقراری ارتباط درست و هماهنگی میان انجمن اولیا و مربیان با واحدهای آموزشی کشور، نیازمند شناخت اهداف این انجمن توسط والدین است تا با علاقه‌مندی و انگیزه بیش‌تر در مدارس به هم‌فکری بپردازند.

کلیدواژه‌ها: مشارکت، انجمن اولیا و مربیان، مشارکت‌های مردمی.

اهمیت موضوع

مشارکت واقعی و جدی قشرهای متفاوت مردم در اداره امور جامعه و بیش از هر جا در آموزش و پرورش و در سنگر

مدرسه معنای درست خود را پیدا می‌کند. این مشارکت در صورتی تحقق می‌یابد که بهترین روابط، یعنی حسن تفاهم، اعتماد، همدلی، هم‌اندیشی و صمیمیت میان اولیا و مربیان برقرار باشد.

بنده مدت ۱۳ سال در آموزش و پرورش سابقه خدمت دارم. در این مدت، گاه متأسفانه شاهد بی‌توجهی اولیا نسبت به مشکلات مدرسه بوده‌ام. با این که آن‌ها اکثراً دارای شغل آزاد بوده و از نظر وضع مالی مشکلی نداشتند ولی با آموزشگاه هیچ همکاری نمی‌کردند و می‌گفتند که مشکل مدرسه به آموزش و پرورش مربوط می‌شود و ارتباطی به ما ندارد. با وجود این که هر سال چندین بار جلسه عمومی گذاشته و مشکلات را مطرح می‌کردم، اما هیچ فایده‌ای نداشت. تا این که دو سال قبل تصمیم گرفتم روش کار خود را جهت همکاری اولیا تغییر دهم تا شاید به نتیجه برسم.

روش کار من در مدرسه این بود که هر ماه قبل از برگزاری جلسه انجمن، با مراجعه به منزل دانش‌آموزان و طی نشست صمیمانه، اولیا را از وضعیت تحصیلی و رفتاری فرزندان‌شان آگاه می‌کردم. نقاط ضعف و قوت درسی و رفتاری دانش‌آموزان را با آنان در میان می‌گذاختم و اولیا هم با کمال رغبت می‌پذیرفتند که سعی کنند تا وضعیت تحصیلی و رفتاری بچه‌ها بهبود یابد. از آنان می‌خواستم هر روز در منزل وضعیت درسی و رفتاری فرزندان‌شان را رسیدگی کنند. این کار واقعاً نتیجه مثبت داشت. در مرحله بعد فعالیت کاری خود برای جلب مشارکت اولیا هر ماه با همکاری آموزش و پرورش یک اردوی تفریحی و یا بازدید از اماکن آموزشی و صنعتی را برای آنان برگزار می‌کردم. در لابه‌لای این فعالیت‌ها به اولیا آرامش می‌دادم تا با مشاهده ضعف درسی یا رفتاری فرزندان‌شان در مدرسه احساساتی نشوند و با رفتار خشن یا بچه‌ها برخورد نکنند. قطعاً چنین حالتی محل برقراری ارتباط مؤثر با مسئولان مدرسه خواهد بود.

بعد از انجام دادن این کارها وقتی با اولیا تماس می‌گرفتم و یا آنان را به جلسه انجمن یا آموزش خانواده دعوت می‌کردم، با آغوش باز می‌پذیرفتند و با شور و نشاط خاصی در جلسات حضور پیدا می‌کردند؛ حتی برای کارهای عمرانی و تجهیزاتی مدرسه نیز به نحو مطلوبی همکاری می‌نمودند.

مرحله بعدی کار این بود که طی مراسم باشکوهی با حضور دانش‌آموزان و مسئولان آموزش و پرورش و شوراهای روستا و حتی روحانی روستا از اولیای نمونه و برتر آموزشگاه تقدیر و تشکر به عمل می‌آمد و لوح یادبود و هدایایی نیز به آنان اعطا می‌شد.

انجام این فعالیت‌ها در طول سال تحصیلی واقعاً نتیجه داد و اولیا به نحو شایسته‌ای با مدرسه همکاری و در تمام زمینه‌ها مشارکت همه‌جانبه داشتند.

راهکارها

مهم‌ترین عامل در ایجاد جلب مشارکت‌های مردمی در آموزش و پرورش، آگاه کردن مردم از تمام جوانب مشارکت است. برای این منظور، می‌توان به اقدامات زیر دست زد:

- شرکت دادن مردم در جلسات عمومی انجمن اولیا و مربیان.
- ترغیب خانواده‌ها به شرکت مستمر در کلاس‌های آموزش خانواده.
- گسترش تبلیغات رادیو و تلویزیونی در این زمینه.
- استفاده از نقش شوراهای آموزش و پرورش در جهت آگاهی دادن به مردم.
- دعوت از اولیا برای حضور مکرر در مدرسه و پیگیری وضعیت تحصیلی فرزندان خود.
- برپایی نمایشگاهی از حاصل کار دانش‌آموزان و معلمان.
- تجلیل از افراد خیر و معرفی آنان به مردم.
- دعوت از اولیا جهت بازدید از مدرسه‌های موفق.
- تشویق مردم به مطالعه مجلات علمی و تربیتی.

روش‌های پیشنهادی برای جلب مشارکت اولیا

- آگاه ساختن معلمان در مورد توانایی و ظرفیت عظیم اولیا در آموزش و پرورش دانش‌آموزان.
 - آموزش معلمان در جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی آنان با اولیا برای شناخت بهتر انتظارات و نیازهای طبقات مختلف اجتماعی.

- ایجاد تغییر و تحول در نحوه تشکیل انجمن اولیا و مربیان در مدرسه.
 - تقویت مهارت‌های آموزشی و پرورشی اولیا.
 - ایجاد تحول در جامعه محلی اطراف مدرسه، بازدید معلمان از خانه دانش‌آموزان پرمسئله، حضور داوطلبان در مدرسه و...

راه‌های گسترش مشارکت اولیا و مربیان

مهم‌ترین انتظارات اولیا از مدیران براساس نتایج به‌دست آمده عبارت‌اند از:
 - حضور همه‌جانبه اولیا و مربیان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و اداره مدرسه.
 - اطلاع‌رسانی دقیق و به‌موقع درباره وضعیت تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان و مسائل و مشکلات مدرسه.
 - قدردانی از فعالیت‌ها و همکاری‌های اولیا در مدرسه.
 - ایجاد فضای لازم برای رشد و شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان.
 - استفاده مناسب از توانایی‌های تخصصی و مهارتی اولیا.
 - برگزاری جلسات مشترک اولیا و مربیان به‌طور مستمر.
 - کیفیت‌بخشی به امر آموزش در مدرسه.

موانع و کاستی‌ها

کاستی‌های جلب مشارکت مردمی را در عوامل ذیل می‌توان یافت:
 - ضعف مدارس در برقراری ارتباط با اولیا و اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع.
 - ضعف در برنامه‌ریزی و عملکرد یا ناهماهنگی در نگرش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها

با توجه به گوناگونی مدارس از نظر آموزشی، اجتماعی و فرهنگی.
 - فعال نبودن دانش‌آموزان در امر مشارکت.
 - فعال نبودن معلمان در امر مشارکت.
 - نبود تبلیغات و آگاه‌سازی برای جلب مردم به مشارکت.



با توجه به این که آموزش و پرورش نتیجه فعالیت‌های سه نهاد عمده خانه، مدرسه و جامعه محسوب می‌شود همکاری این سه نهاد در امور آموزش و پرورش بیش از پیش ضرورت دارد

مشارکت در حد مشارکت مالی یا شرکت در تأسیس مدرسه و جز آن‌ها نمی‌تواند پاسخ‌گوی همه معضلات آموزش و پرورش کشور باشد. آموزش و پرورش گستره‌ای بسیار وسیع دارد و این مسئله ایجاب می‌کند که به مشارکت از ابعاد گوناگون بنگریم.

رابطه خانه و مدرسه همچون رابطه جسم و روح است؛ هیچ کدام بدون دیگری نمی‌تواند به اهداف خود برسد و به قولی، خانه و مدرسه دو بال لازم برای پروازند و بدون دیگری امکان پرواز وجود ندارد. هدف از مشارکت، استحکام بخشیدن به روابط بین خانه و مدرسه و تقویت و توسعه فرهنگ مشارکت و ایجاد فضایی مناسب به‌منظور تبادل افکار، اطلاعات و تجارب اولیا و مربیان با یکدیگر، ارتقای سطح آگاهی آنان و تبیین جایگاه انجمن اولیا و مربیان در نظام تعلیم و تربیت است.

در جهان امروز مشارکت و آموزش از پایه‌های بنیادین توسعه هستند. با توجه به این که آموزش و پرورش نتیجه فعالیت‌های سه نهاد عمده خانه، مدرسه و جامعه محسوب می‌شود، همکاری این سه نهاد در امور آموزش و پرورش بیش از پیش ضرورت دارد. مشارکت در امور آموزش و پرورش ویژه دوره‌های بحرانی کشور و دستگاه آموزش و پرورش نیست، بلکه برای تحقق بهینه آموزش و پرورش نوباوگان کشور، مشارکت گروه‌های اجتماعی گوناگون همواره لازم و ضروری است. امروز اساس پیشرفت و توسعه تفکر گروهی است. تفکر گروهی جز با مشارکت همگان و اتحاد گوناگون مردم تحقق نمی‌یابد. تفکر گروهی به این معنی است که همه کسانی که می‌توانند در عرصه‌هایی چون کمک فکری، پرداخت مالی، کمک‌های فنی یا عرصه علمی فعالیت کنند، به یاری و همکاری طلبیده شوند.



تجربه‌های مدیریتی

دانش آموز کلاس اول شدم و...

مدیر آموزش کار دبستان عباسی

سال

۱۳۸۸-۸۹

مدیر آموزش کار دبستان نواب اردوخان کندی، منطقه ارسق، اردبیل

اردوخان کندی در منطقه

اردوخان کندی در منطقه

در پایه اول ابتدایی دانش آموزی

داشتیم به نام **خاطره** که پدرش را از دست

داد؛ چنان که هر روز ضعیف‌تر و ضعیف‌تر شد

دیگر حتی حوصله آمدن به مدرسه را نداشت؛ هر چند

مجبور بود که بیاید و سر کلاس حاضر باشد.

با این حال، «خاطره» یکبار در درس املا افت کرد. از هر

راهی که می‌توانستم وارد عمل شدم؛ ولی املایش خوب نشد که

نشد. این بود که به ناچار تصمیم گرفتم خودم دانش آموز شوم و

او معلم من.

اما از آن جا که مدیر آموزش کار بودم، این مشکل در مدرسه از

هر جهت کار مرا مختل می‌کرد. بنابراین بهتر آن دیدم که خاطره

معلم من شود تا ببینم به‌راستی چه انتظاری از آموزش کار و مدیر

مدرسه‌اش دارد. به این نتیجه رسیدم که باید گاهی و خصوصاً در

زنگ املا، واقعاً دانش آموز او شوم.

از آن پس تا پایان سال تحصیلی هر بار که املا داشتیم؛

خاطره دیکته می‌گفت و من سعی می‌کردم لغات مهم را عمداً

به‌صورت غلط بنویسم تا او با دقت بیشتر املا را تصحیح

کند. بدین ترتیب، این کار باعث شد تا روز به روز بیشتر پیشرفت

کند، دیکته‌اش قوی‌تر شده و با غلط‌های کمتری املایش را

بنویسد. از طرفی، خود من پی بردم که گاهی لازم است اهمیت

صندوق آرزوهای دانش‌آموزان را دریابیم و به آن‌ها مسئولیت

بیش‌تری بدهیم تا متوجه شوند که کار ما بسیار سخت‌تر از درس خواندن است.



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات کمک آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

رشد **کودک** (برای دانش‌آموزان مادامی و پایه اول دوره دبستان)

رشد **نخ‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)

رشد **دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره دبستان)

رشد **نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)

رشد **بچه** (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

رشد آموزش ابتدایی • رشد آموزش راهنمایی تحصیلی • رشد تکنولوژی آموزشی • رشد مدرسه فردا • رشد مدیریت مدرسه • رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

(به صورت فصل‌نامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن • رشد آموزش معارف اسلامی • رشد آموزش زبان و ادب فارسی • رشد آموزش هنر • رشد مشاور مدرسه • رشد آموزش تربیت بدنی • رشد آموزش علوم اجتماعی • رشد آموزش تاریخ • رشد آموزش جغرافیا • رشد آموزش زبان • رشد آموزش ریاضی • رشد آموزش فیزیک • رشد آموزش شیمی • رشد آموزش زیست‌شناسی • رشد آموزش زمین‌شناسی • رشد آموزش فنی و حرفه‌ای • رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱

کتابخانه مدیریت مدرسه



سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش
نویسنده: احمد صافی
ناشر: ارسباران (تلفن: ۹-۸۸۹۷۳۳۵۸-۰۲۱)
سال انتشار: چاپ هفدهم ۱۳۸۹
قیمت: ۳۰۰۰۰ ریال

این کتاب با بهره‌گیری از مطالعات، تحقیقات و نوشته‌های صاحب‌نظران و براساس سرفصل مصوب شورای عالی برنامه‌ریزی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای رشته‌های دبیری و مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم و مراکز عالی ضمن خدمت فرهنگیان و دوره‌های بازآموزی و دانش‌افزایی مدیران نوشته شده است.
کتاب دارای ۱۲ فصل است و در پایان هر فصل، سؤالاتی برای ارزشیابی آموخته‌های خوانندگان مطرح شده است.



رویکرد مقایسه‌ای به جدیدترین استفتائات
مدیریتی و آموزشی
به کوشش: سیدعبدالله محبی، مسلم فتحی
ناشر: عابد (تلفن ۶۶۵۱۳۳۳۱-۰۲۱)
سال انتشار: ۱۳۸۴
قیمت: ۱۳۰۰۰ ریال

نویسندگان کتاب سعی کرده‌اند با جمع‌آوری سوال‌ها و شبهات دینی در زمینه مدیریت و آموزش، پاسخ‌های علما و مراجع مختلف را به صورت روشن و قابل فهم برای آن سؤالات بیان کنند.
این کتاب در ۱۷ فصل تألیف شده است.



جهاد اقتصادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه همراه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دوروش زیر، مشترک مجله شوید:
۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد؛ نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه‌دارید).

♦ نام مجلات در خواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد:

♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان: خیابان:

شماره فیش: مبلغ پرداختی:

پلاک: شماره پستی:

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را ذکر کنید:

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امورمشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱

♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir

♦ اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۹۶۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۶۰۰۰۰ ریال

مهارت‌های ارتباطی برای مدیران آموزشی

دکتر داوود محمدی، دکتر جیدر تورانی

حجم و آهنگ صدا، نوع نگاه کردن، وضعیت ایستادن، نحوه خم شدن، همگی به شنونده کمک می‌کنند تا به تفسیر کلمات ما بپردازند و پیام آن را دریابند. به هر حال، شیوه دریافت و استنباط دیگران از یک پیام، دقیقاً به روش ابراز آن برمی‌گردد.

آن چه اهمیت دارد دریافت پیام است نه ارسال آن

بسیار اتفاق می‌افتد که یک پیام به آسانی مغایر یا منظور ما دریافت می‌شود. بنابراین، صرفاً حسن نیت ما در ارسال پیام کافی نیست، بلکه عملکرد و بیان، باید بتواند نیت خیرخواهانه ما را منتقل کند.

چگونگی آغاز پیام، اغلب حاصل ارتباط را معین می‌کند

اگر در سخن گفتن مراقب نباشیم،

اصول برقراری ارتباط مؤثر همه کارهای ما نوعی ارتباط است

تمام لحظات زندگی ما آکنده از پیام‌های شفاهی و غیرشفاهی، ارادی و غیرارادی است. زبان تنها وسیله ارتباطی نیست. لباسی را که هر روز می‌پوشیم، پیام‌آور تصویری است که خود بر ذهن داریم و نمایانگر ارج و حرمتی است که برای خویش قائلیم. اتومبیلی که می‌رانیم، خانه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، زیورآلات و ... همگی این پیام را به دیگران منتقل می‌کنند که چه احساسی نسبت به خود داریم و دوست داریم که دیگران چگونه با ما رفتار کنند.

روند ارسال یک پیام، چگونگی دریافت آن را روشن می‌کند

کلماتی که به زبان می‌آوریم، بیش از آن چه تصور می‌کنیم حاوی پیام هستند.

// ویژه نامه مهارت‌های ارتباطی مدیران //

کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت

بخش چهارم و پایانی



اگر در سخن گفتن مراقب نباشیم، همان چند کلمه‌ای که در آغاز سخن به کار می‌بریم، کافی است که دیگران را به برداشتی نادرست از سخنان ما سوق دهد

همان چند کلمه‌ای که در آغاز سخن به کار می‌بریم، کافی است که دیگران را به برداشتی نادرست از سخنان ما سوق دهد و موجب رنجش و آزرده شدن دیگران شود. به همین دلیل، بخشی از موفقیت در هر ارتباطی به کم و کیف آغاز سخن ما بستگی دارد.

ارتباط، یک خیابان دوطرفه است
اگر مایلید رابطه شما به موفقیت و کامیابی بینجامد، باید نقطه‌نظرهای طرف مقابل را بشنوید و به روشنی درک کنید.

اهمیت لحن بیان: صدای شما یک آلت موسیقی است

آوای آدمی را می‌توان یک آلت موسیقی فرض کرد که طبعاً نت‌های یکنواختی را نمی‌نوازد. کارشناسان معتقدند که ۳۸ درصد از استنباط اولیه از هر عبارت، بستگی به نحوه بیان آن دارد. در حقیقت مردم از طرز گفتار ما، درباره ما به داوری می‌نشینند.

زیبایی و جذابیت کلام

ترکیب مناسبی از سرعت کلام و زیر و بم صدا، موجب جذابیت کلام است. انسان با شیوه‌ای خاص از تکلم به دنیا نمی‌آید. بلکه بر حسب تجربه، عادت، سرعت، زیر و بم، آهنگ صدا و خلاصه لحن کلام خود

مفید باشند و خواه نباشند، افکار و عقایدی هستند که در ذهن ما رسوخ کرده، به تدریج مستقر شده و به صورت واقعیت‌های محرز درآمده‌اند.

به جز الگوهای کهنه ذهنی و نظام فرسوده اعتقادی، مجموعه بزرگی از فیلترهای ارتباطی مانع روابط سودمند و ثمربخش ما با دیگران می‌شوند که در زیر به برخی از انواع متداول آن اشاره می‌شود.

فیلترهای متداول ارتباطی

- ارزیابی شتاب‌زده؛
- نتیجه‌گیری عجولانه؛
- پیش‌داوری؛
- حواس‌پرتی؛
- حدس و گمان؛
- فکر قالبی؛
- فشار روانی؛
- نبود مهارت در دقیق گوش کردن؛
- دشواری‌های شنوایی؛
- انتخاب در شنیدن «فقط مطالبی که دوست دارید، می‌شنوید»؛
- افکار خشک و متحجرانه؛
- پیش‌پندارها.

خودتان را به جای دیگران بگذارید

- بین سه کلمه (بی تفاوتی)، همدردی، همدلی^۳ یک دنیا تفاوت وجود دارد.
- بی تفاوتی آن است که شخص

را برمی‌گزیند.

به‌طور کلی سرعت بیان، در گرو دو عامل عمده است:

۱. **موضوع:** هر چه موضوع بیان ما دشوارتر و پیچیده‌تر باشد، شنونده باید دقت بیشتری را برای درک آن اختصاص دهد؛

۲. **مخاطب:** ببینید که مستمع شما با چه سرعتی سخن می‌گوید؛ بکوشید تا توافقی بین سرعت صدای خود و او برقرار سازید.

عبور از موانع ارتباطی

ارتباطات، تنها زمانی مؤثر واقع می‌شوند که از موانعی گوناگون که به اشکال مختلف بر سر راه ما قرار گرفته‌اند، به سلامت گذر کنیم.

وجود سرما، گرما، سروصدا، نامناسب بودن محیط و ... به گونه‌ای بر کیفیت ارتباطات تأثیر می‌گذارد. تفاوت‌های فرهنگی، قومی، نژادی و جز این‌ها نیز سدهای ارتباطی دیگری هستند که بر سر راه مناسبات ما قد علم می‌کنند و به‌سادگی آن‌ها را به سوءتفاهم و حتی بحث و ستیز می‌کشاند.

غلبه بر فیلترهای ارتباطی

کم و کیف رفتار مردم، الگوها، تصاویر ذهنی و نظام اعتقادی ما، خواه معتبر و

درک هر یک از ما از یک موقعیت خاص، با دیگری کاملاً متفاوت است. زیرا هر یک از ما آن را بر حسب تجربیات خود تعبیر و تفسیر می‌کنیم

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی برای هر کس به‌ویژه مدیران، ورزشی در حل و فصل اختلافات است. مهارتی که بتواند با اختلافات طوری برخورد کند که تمام افراد رضایت‌شان فراهم آید. تحمیل راه‌حل‌ها به مردم، شیوه‌ی ضعیفی در برخورد با مسائل است. اگر از چنین روشی برای روبرویی با تعارضات بهره بگیرید، باید خود را برای پیامدهای آن که خشم، کینه، نفاق و انتقام است، آماده کنید

تقاضای خود را صریح بیان کنید

در شرایطی که احساس می‌کنید با تقاضاها و یا راه‌حل‌های ضد و نقیضی روبرو هستید، یا وقتی که با مسئله‌ای برخورد می‌کنید که باید به نحوی حل و فصل شود، بکشید خواسته‌های خود را به صراحت بیان کنید.

پی‌نوشت

1. Apathy
2. Sympathy
3. Empathy

منابع

۱. مقدمات تکنولوژی آموزشی، محمد احمدیان، داود محمدی، چاپ هشتم، آبیژ، ۱۳۸۸.
۲. مباحث تخصصی در تکنولوژی آموزشی، محمد احمدیان، داود محمدی، ققنوس، ۱۳۷۹.
۳. اصول و مبانی سازمان مدیریت، داوود محمدی، آبیژ، چ دوم، ۱۳۸۹.

کوتاه سخن آن‌که، همه چیز برای همه کس به یک میزان اهمیت ندارد. هر گاه بتوانیم چارچوب ذهنی مردمان را بشناسیم و بدانیم چه چیزی برایشان اهمیت دارد، در برآورد انتظارات‌شان به آسانی می‌توانیم با آنان رابطه‌ای گرم و صمیمی ایجاد کرده و در ایشان نفوذ داشته باشیم

به بیانی دیگر، برای ایجاد ارتباطی موفق با یکدیگر، باید چارچوب‌های ذهنی، متقارن و همساز باشند. انطباق کامل این چارچوب‌ها تنها زمانی میسر است که از نظر تربیت، فرهنگ، سن، تجارب زندگی و غیره با شخص دیگر شباهت کامل داشته باشند

حس همدلی را در خود تقویت کنید

دردآشنایی، یک فن است و مانند هر هنر دیگر، نیاز به تمرین دارد. با کندوکاو در تمایلات و گرایش‌های افراد از چشم‌اندازی که آنان به موضوعات می‌نگرند، نگاه کنید و آن‌گاه با صدای بلند برایشان بگویید که اگر به جای آنان بودید، چه احساسی داشتید. در مهارت در این فن ناظر تحولی عظیم در روابط خود بر مبنای احساسات و افکار مشترک خواهید بود.

مسائل را باز کنید و مورد بحث قرار دهید

نسبت به احساسات و مسائل دیگران اهمیتی قائل نباشد.

● **همدردی** وقتی است که با کسی دیگر احساس مشترک داشته باشید. شادی و غم او را شادی و اندوه خود به شمار آورید و با دست و زبان خود بکوشید که از بار گرفتاری‌هایش بکاهید.

● **همدلی** یعنی قدرت درک نقطه‌نظر شخصی دیگر.

برای چنین منظوری باید خودمان را به جای او بگذاریم، امور را از دیدگاه او ببینیم و از خود پرسیم که اگر به جای وی بودیم، چه احساسی داشتیم؟

دردآشنایی موجب می‌شود که شکاف موجود در روابط از بین برود و زمینه‌ی مساعدی برای نزدیک‌تر شدن و در نتیجه کاهش حالت تدافعی و تقابلی، فراهم آید.

درک چارچوب ذهنی دیگران

درک هر یک از ما از یک موقعیت خاص، با دیگری کاملاً متفاوت است. زیرا هر یک از ما آن را بر حسب تجربیات خود تعبیر و تفسیر می‌کنیم. چارچوب ذهنی هر کسی شامل مجموعه‌ی شرایط منحصر به فردی است که ریشه در زمینه‌های خانوادگی، تربیتی، استعدادهای طبیعی و شخصیت او دارد. در نتیجه، استنباط و احساس هر فردی بر حسب نوع ارزیابی او از وقایع مختلف، متفاوت است.

کلیدواژه‌ها: خودشناسی، مؤلفه‌های خودشناسی، تحول‌گرایی، رهبری تحولی در مدارس.

مدرسه از جمله نهادهایی محسوب می‌شود که به سبب ماهیت کار، مهارت انسانی و برقراری روابط عاطفی و دوستانه در آن از ضروریات اجتناب‌ناپذیر بوده و شرط اول تعلیم و تربیت نیز برقراری روابط انسانی در شأن فراگیران و معلمان است. برقراری و غنی کردن روابط انسانی در مدرسه از مدیر مدرسه شروع می‌شود. از آنجا که ویژگی‌های فردی در برقراری روابط انسانی اهمیت زیادی دارد، مدیر باید بداند که از خود و دیگران چه می‌خواهد. پاسخ معلمان و دانش‌آموزان به انتظارات و خواسته‌های مدیر به شناخت وی از نگرش و شخصیت و خلق‌وخوی و سایر ویژگی‌های روحی و روانی او بستگی دارد.

ناموفق بودن مدیران در برقراری رابطه‌ی حسنه با همکاران و دانش‌آموزان، به عدم شناخت خود یا دیگران برمی‌گردد. از طرف دیگر، ممکن است نیازها، احساسات و تمایلات دیگران را نشناسند و ندانند که چه چیزی باید به آن‌ها عرضه کنند تا افراد نسبت به ایشان کشش و رغبت بیشتری پیدا کنند (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۸).

همان‌گونه که امروزه سازمان‌ها با تحول و توسعه اقدامات سنتی مدیریت روبه‌رو می‌شوند، تعیین عملکرد بالا و ویژگی‌های تحول‌گرایانه رهبران مهم و حیاتی خواهد بود (کوثرنشان، شهبازی، جواهری کامل، ۱۳۸۸، ص ۴).

ویژگی‌های رهبری تحولی محصول خودشناسی است و

خودشناسی نوعی فرآیند روان‌شناختی پویا، سازمان‌یافته و انسجام‌بخش محسوب می‌شود. برای این‌که بتوانیم رابطه‌ی ابعاد خودشناسی و خودآگاهی را با تحول‌گرایی مورد بررسی قرار دهیم، لازم است به‌طور مختصر درخصوص خودشناسی و مؤلفه‌های آن و رهبری تحول‌گرا مروری هرچند کوتاه داشته باشیم تا در نهایت با شناخت دقیق‌تر از متغیرهای پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی بین مؤلفه‌های متغیر مستقل خودشناسی در ابعاد نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، رهبری و مدیریت، ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های عاطفی، منطقی و بلوغ با متغیر وابسته (تحول‌گرایی) بپردازیم.

خودشناسی نوعی فرآیند روان‌شناختی پویا، سازمان‌یافته و انسجام‌بخش است که تجارب و صفات «خود» را در ترکیبی معنادار وحدت می‌بخشد و بدین‌لحاظ کارکردی سازش‌یافته دارد که از طریق خودنظردهی می‌تواند به بهبود یاری رساند و فرآیندی پویاست زیرا شامل واکنش به شرایطی متغیر و دگرگون شده است. براین اساس، خودشناسی آگاهی به تجارب کنونی و مرتبط ساختن آن به گذشته است (قربانی، ۱۳۸۲، ص ۴۵).

نگرش را می‌توان به باورها، اندیشه‌ها، احساسات و عواطفی که میان افراد و درون گروه‌ها به‌وجود می‌آید، تعبیر کرد که به ارتباط متقابل آن با فعالیت‌ها و تعامل‌ها اشاره می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۱۲۵).

شخصیت و خلق‌وخوی عبارت است از مجموعه‌ای سازمان‌یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و مداوم که هر فرد را از فرد دیگر متمایز می‌سازد (شاملو، ۱۳۸۲، ص ۱۳).

توانایی برقراری ارتباط با دیگران را روابط اجتماعی می‌نامند که شامل رفتار با دیگران، عضویت مشارکت، تعاون، احترام به حقوق دیگران، فعالیت‌های گروهی، کنار آمدن با افراد، سازگاری، محرم بودن و... می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۱۵۳). رهبری و مدیریت عبارت است از استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در دیگران، به‌طوری که آن‌ها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند (برومند، ۱۳۷۵، ص ۳۶).

ویژگی‌های روانی عبارت است از قابلیت ارتباط موزون و هماهنگ با دیگران، تغییر و اصلاح محیط فردی و اجتماعی و حل تضادها و تمایلات شخصی به‌طور منطقی، عادلانه و مناسب (میرکمالی، ۱۳۸۸، ص ۷).

ویژگی‌های عاطفی عبارت است از انگیزه محبت کردن و مورد محبت واقع شدن که برای رشد شخصیت و عمل سالم فرد قطعی و مسلم است (آزاد، ۱۳۷۲، ص ۶۹).

منطق و بلوغ که منطق در واقع وسیله و معیاری است تا فرد به کمک آن حق و باطل را بسنجد (خوانساری، ۱۳۸۰، ص ۱۸) و بلوغ به معنی رسیدن به حد رشد یا سنی که مردم در آن به مرحله تمیز می‌رسند (فرهادیان، ۱۳۷۶، ص ۲۱).

خادم در مقاله خود تحت عنوان «خودشناسی نخستین گام برای مدیریت موفق» بیان می‌کند که هرچه قدر خود را بهتر بشناسید، به همان میزان می‌توانید مؤثرتر و با موفقیت بیشتر، انسان‌ها را هدایت و مدیریت کنید (خادم، ۱۳۸۵، ص ۲). از طرف دیگر، مدیر آموزشی برخوردار از عاطفه و احساسات کسی است که

نسبت به دیگران هوشیار و آگاه باشد و احساسات و توانایی‌های آن‌ها را بشناسد (میرکمالی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۸).

اما درخصوص متغیر وابسته «رهبری تحول‌گرا» باید چنین بیان داشت که: رهبری تحول‌آفرین فراتر از انگیزه‌های مبادلاتی برای نیل به عملکرد مطلوب به تحریک زیردستان برای فدا کردن تمایلات فردی‌شان برای هدف‌های جمعی، به رسالت و مأموریت می‌اندیشد (باقر سلیمی و علیزاده، ۱۳۸۸).

رهبران تحول‌گرا رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ شگرف و فوق‌العاده دارند. آنان هستند که از طریق تعیین نقش و الزامات کار و وظیفه محوله، پیروان خود را جهت اهداف مقرر، هدایت کرده و برمی‌انگیزانند (فرنچ و اچ، بل، ۲۰۰۱، ص ۶۶). رهبری تحول‌گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته، در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۷۹).

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین خودشناسی با میزان تحول‌گرایی مدیران مدارس متوسطه غرب استان مازندران است.

سوالات

۱. آیا بین وضعیت خودشناسی مدیران (در ابعاد نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، رهبری و مدیریت، ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های عاطفی، منطق و بلوغ) و میزان تحول‌گرایی مدیریتی آنان رابطه وجود دارد؟
 ۲. آیا ابعاد خودشناسی توان پیش‌بینی میزان تحول‌گرایی مدیران را دارد؟
- شایان ذکر است که برای پرسش نخست، هفت پرسش فرعی جهت‌دار نیز پیشنهاد شد.

فرضیه‌ها

بین ابعاد خودشناسی (در ابعاد نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، رهبری یا مدیریت، ویژگی‌های عاطفی، منطق و بلوغ، ویژگی‌های روانی) و میزان تحول‌گرایی مدیران رابطه وجود دارد و با توجه به مؤلفه‌های خودشناسی (در ابعاد نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، رهبری و مدیریتی، ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های عاطفی، منطق و بلوغ) در فرضیه اول، هفت فرضیه فرعی جهت‌دار پیشنهاد شد و فرضیه اصلی دوم که عبارت از ابعاد خودشناسی است توان پیش‌بینی میزان تحول‌گرایی مدیران را دارد.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران مقطع متوسطه غرب استان مازندران را شامل می‌شود. حجم نمونه را براساس جدول کرجسی، مورگان (کوهی و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۹۴) ۱۰۰ نفر در نظر گرفتند و برای انتخاب از روش نمونه‌گیری از نوع طبقه‌ای نسبی استفاده شد.

برای اندازه‌گیری و سنجش متغیرهای پژوهش حاضر از دو پرسش‌نامه خودشناسی و رهبری تحول‌گرا استفاده شد که پس از اجرای پرسش‌نامه‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تجزیه و تحلیل بهره گرفتند.

یافته‌ها

با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده بین خودشناسی (ابعاد خودشناسی) مدیران در بعد نگرش به میزان (۰/۲۰۲)، شخصیت و خلق‌وخوی (۰/۲۰۷)، روابط

اجتماعی میزان (۰/۱۹۹)، رهبری و مدیریت به میزان (۰/۲۵۱)، ویژگی‌های عاطفی (۰/۳۳۴)، بلوغ و منطق (۰/۲۱۶) و ویژگی‌های روانی (۰/۱۹۸) با تحول‌گرایی رابطه معنادار وجود دارد و نشان می‌دهد که بعد ویژگی عاطفی نسبت به ابعاد دیگر خودشناسی رابطه قوی‌تر با تحول‌گرایی مدیران دارد و به میزان ۱۱/۱۵ درصد واریانس تحول‌گرایی مدیران را تبیین می‌کند.

نتایج تجزیه و تحلیل و

بررسی فرضیه دوم

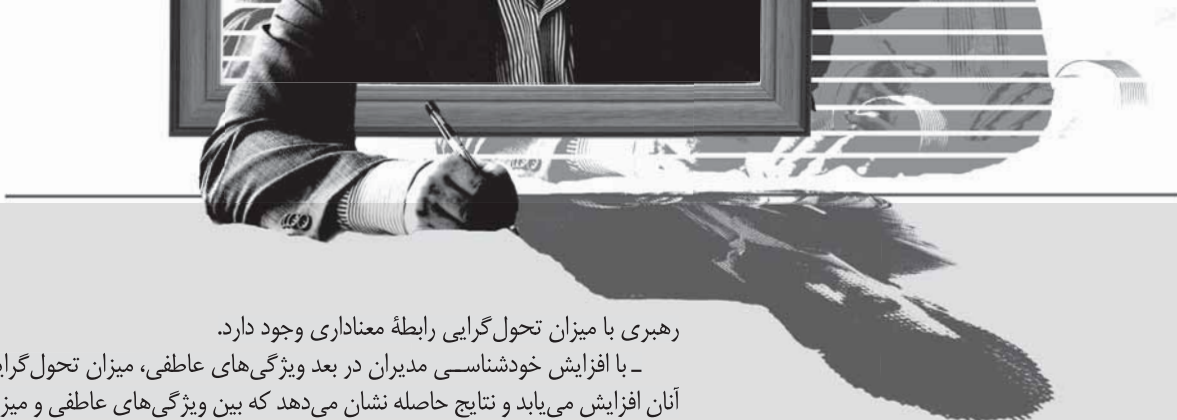
بررسی‌ها نشان می‌دهد که ابعاد خودشناسی (ویژگی‌های عاطفی) در تبیین نقش آن بر میزان تحول‌گرایی معنادار است. بدین ترتیب، نتایج بیانگر این نکته است که میان ابعاد خودشناسی (ویژگی‌های عاطفی) و میزان تحول‌گرایی رابطه معناداری وجود دارد. رابطه آماری در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

با افزایش خودشناسی مدیران در بعد روابط اجتماعی میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد

با توجه به مدل STEB-

WISE متغیر ویژگی‌های عاطفی به‌عنوان مؤثرترین متغیر در ابعاد خودشناسی وارد معادله رگرسیون شده و توانسته است به میزان ۳۳/۴ درصد تغییرات متغیر وابسته (تحول‌گرایی مدیران) را پیش‌بینی کند و در حالی که یک واحد تغییر در انحراف معیار ویژگی‌های عاطفی باعث می‌شود تا انحراف معیار متغیر ملاک تحول‌گرایی به میزان ۰/۲۰۴ تغییر نماید، ولی متغیرهای دیگر ابعاد خودشناسی (نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، منطق و بلوغ، رهبری و مدیریت، ویژگی‌های روانی) چون به معنی‌داری مدل کمی نمی‌کردند، از معادله رگرسیون حذف شده‌اند.

نتایج مبین این واقعیت است که میزان ویژگی‌های عاطفی بر میزان



رهبری با میزان تحول‌گرایی رابطه معناداری وجود دارد.

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد ویژگی‌های عاطفی، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و نتایج حاصله نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های عاطفی و میزان تحول‌گرایی رابطه معناداری وجود دارد.

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد منطقی و بلوغ، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و نتایج حاصله نشان می‌دهد که بین منطقی و بلوغ و میزان تحول‌گرایی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد ویژگی‌های روانی، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و نتایج حاصله از داده‌ها حکایت از آن دارد که بین خودشناسی در بعد ویژگی‌های روانی با میزان تحول‌گرایی رابطه معناداری وجود دارد.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که در بین تحقیقات داخلی پژوهش‌های انجام شده توسط پارس‌انیا (۱۳۸۰)، دهقانیان (۱۳۷۹)، جاودانی (۱۳۸۱)، شعاعی (۱۳۸۲)، قربانی (۱۳۸۲)، عابدی و مرادی (۱۳۸۴)، نجاتی حاتمیان (۱۳۸۶) و صادقی (۱۳۸۷) با تحقیق حاضر هم‌راستا بوده و در بین تحقیقات خارجی، پژوهش‌های انجام شده توسط مجیریان و جی‌ساسک^۱ (۱۹۹۹)، کریشنا و پوجا‌آرور^۲ (۲۰۰۸)، یه‌یینگ و تزوتینگ^۳ (۲۰۰۹)، هارمیس و کردی^۴ (۲۰۱۰) نیز با پژوهش حاضر هم‌راستاست.

سخن آخر این که، اگر مدیر خود را خوب بشناسد و از خودشناسی دقیقی برخوردار باشد می‌تواند مناسبات انسانی خویش را با معلمان و دیگر کارکنان مدرسه متحول ساخته و آن را توسعه دهد.

پی‌نوشت

1. Megerian, Iara E and Sosik John
2. Krishnan, R, Pooja Aror
3. Yeh Ying Cheah and Tzu Ting
4. Harms and Marcas Crede

منابع

۱. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۴)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، سیطرون، چ نوزدهم.
۲. کوثرنشان، محمدرضا، شهبازی، محمد، جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۸)، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر در زمینه مدیریت، شماره ۲۰۵، سال بیستم، خردادماه.
۳. قربانی، نیما (۱۳۸۲)، روان‌درمانگری پوشش فشرده و کوتاه‌مدت: مبادی و فنون، تهران، سمت، چ سوم.
۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۶)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان، چ نوزدهم.
۵. شاملو، سعید (۱۳۸۲)، مکتب‌ها و نظریه‌ها در روان‌شناسی شخصیت، تهران، رشد، چ هفتم.
۶. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۸)، روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، سیطرون، چ هشتم.
۷. فرهادیان، رضا (۱۳۷۶)، آن چه یک جوان باید بداند، تهران، بوستان کتاب قم، چاپ سوم.
۸. خادم، رضا (۱۳۸۵)، خودشناسی نخستین گام برای مدیریت موفق، نشریه پیام ایران خودرو.
۹. باقرسلیمی، سعید و علیزاده، مهدی (۱۳۸۸)، تطبیق سبک‌های رهبری با شکل‌های استنادی، پژوهش‌نامه تحول‌آداری، دوره دهم، شماره ۵۴.
۱۰. فرنج، وندال و اچ بل سسیل، مدیریت تحول در سازمان، مترجم مهدی الوانی و حسن.
۱۱. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دانش مدیریت، شماره ۶۲.
12. P. D Harms and Marcas Crede (2010) "Emotional Intelligence and Transformational and Transnational leadership of Journal of leadership and organizational studies February, 2010. 17, 5: 17.
13. Megerian, Iara E and Sosik John (1999) "Understanding Leader Emotional Intelligence and performance of <http://gom.sagepub.com>.
14. Yeh Ying Cheah and Tzu Ting shirleg ken (2009) "The relationship between emotional intelligence effective leadership among academic heads in higher learning Educational institutions" of www.globalresearch.com.
15. Krishnan, R, Pooja Aror (2008) "Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior of <http://findarticles.com>.

تحول‌گرایی نقش دارد و از روی نمرات متغیر ویژگی‌های عاطفی می‌توان مقدار نقشی را که بر میزان تحول‌گرایی دارد، پیش‌بینی کرد.

در نهایت می‌توان گفت که بین ابعاد خودشناسی با تحول‌گرایی مدیران رابطه وجود دارد و بین متغیرهای ابعاد خودشناسی، بعد ویژگی‌های عاطفی بیش‌ترین سهم در پیش‌بینی تحول‌گرایی مدیران را داراست.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس داده‌ها بین خودشناسی (در ابعاد نگرش، شخصیت و خلق‌وخوی، روابط اجتماعی، رهبری و مدیریت، ویژگی‌های عاطفی، منطقی و بلوغ، ویژگی‌های روانی) و میزان تحول‌گرایی رابطه وجود دارد. نتایج فرضیه اصلی اول شامل هفت فرضیه فرعی جهت‌دار می‌شود به شرح ذیل:

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد نگرش، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد. به عبارتی، بین نگرش و میزان تحول‌گرایی مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد خلق‌وخوی و شخصیت، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و رابطه معناداری شکل می‌گیرد.

- با افزایش خودشناسی مدیران در روابط اجتماعی، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و نتایج حاصله نشان می‌دهد که بین روابط اجتماعی و میزان تحول‌گرایی رابطه وجود دارد و این رابطه نیز معنادار است.

- با افزایش خودشناسی مدیران در بعد رهبری و مدیریت، میزان تحول‌گرایی آنان افزایش می‌یابد و نتایج حاصله نشان می‌دهد که بین مدیریت و

اخلاق در مدیریت

در سازمان‌های آموزشی

نور به شادالوئی، دکتر حیدر توراتی
کد دوره: ۲۰۳۴۱، به مدت ۳ ساعت

در فرهنگ معین، اخلاق به معنی خُلق و خوی‌ها، طبیعت باطنی و سرشت درونی و نیز به‌عنوان یکی از شعب حکمت عملی خوانده شده و افزوده است: اخلاق دانش بد و نیک خوی‌ها و تدبیر انسان برای نفس خود یا یک تن خاص است (معین، ۱۳۷۱، ص ۱۷۴).

واژه اخلاق به معنای آداب، رسوم و هنجارهای گروهی وابسته، به کار می‌رود. اخلاق رفتارهای پایدار ارتباطی مبتنی بر رعایت حقوق دیگران است. اخلاق رفتارهای پایداری است که به دو گونه‌اند:

۱. رفتارهای درون شخصی؛
 ۲. رفتارهای برون شخصی که مبتنی بر رعایت حقوق طبیعی افرادند.
- اخلاق بیش‌تر امری اجتماعی است تا فردی و در واقع بستر مناسب اجتماعی است که شرایط رشد و توسعه اخلاقی خاص و یا به‌عبارتی، وابستگی و پابندی به ارزشی خاص را فراهم می‌کند. وقتی صفات اسلامی را بر اخلاق می‌افزاییم، مرزی برای آن تعیین کرده‌ایم که محتوای آن با مرزبندی دیگر که حاوی صفات دیگر است می‌تواند متفاوت باشد (محسنیان‌راد، ۱۳۷۵).

اهمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های آموزشی

اخلاقیات به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول، اغلب به‌عنوان منشوری که برای راهنمایی و هدایت استفاده می‌شود، تعریف شده است. این مجموعه اصول، چهارچوبی برای اقدام ارائه می‌کند. اخلاق حرفه‌ای مانند شمشیر دولبه‌ای است که یک لبه آن تهدید و لبه دیگر فرصت است. ضعف در سیستم اخلاقیات، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان شده و مدیریت، بیش‌تر بر روی کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد به مدیریت، اطلاعات را نمی‌رسانند و در این صورت، انرژی سازمان به عاملی منفی تبدیل می‌شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آن که صرف هدف

معضلات بزرگی برای سازمان‌ها به وجود آورند. به‌علاوه با افزایش انتظارات اجتماعی، جوامع نسبت به مسائلی مانند اخلاق، تربیت اخلاقی و حقوق شهروندی حساس شده‌اند. توجه به حقوق و رعایت اصول اخلاقی که مورد تأکید مکتب انسان‌ساز اسلام بوده، می‌تواند مواهبی را برای سازمان‌های آموزشی ایجاد کرده و مشروعیت آن را اثبات کند. اخلاق کار قوی، بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیران تأثیر داشته و می‌تواند بر عملکرد فردی، گروهی و آموزشی سازمان اثر بگذارد.

کلیدواژه‌ها: اخلاق، اخلاق سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق آموزشی، اخلاق کار.

تعریف اخلاق

اخلاق جمع خُلق و خُلق بوده و به گفته **راغب** در کتاب «مفردات»، این دو واژه در اصل به یک ریشه بازمی‌گردد. خُلق به‌معنای هیئت و شکل و صورتی است که انسان با چشم می‌بیند و خلق به معنای قوا و سجایا و صفات درونی است که با چشم دل دیده می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که اخلاق مجموعه صفات روحی و باطنی انسان است و به زعم بعضی از دانشمندان، گاه به اعمال و رفتاری که از خُلقیات درونی ناشی می‌گردد نیز اخلاق گفته می‌شود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۷، ص ۲۳ و ۲۴).

«من مبعوث شدم فقط برای تکمیل مکارم اخلاقی.» پیامبر اکرم (ص)

«بد اخلاقی ایمان را نوب می‌کند چنان‌که سرکه عسل را خراب می‌کند.» امام علی (ع)

اشاره

بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران آموزشی و کارکنان سازمان‌ها، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده است. عدم توجه به اخلاق در محیط کار در مدیریت سازمان‌ها، می‌تواند

شود، صرف شایعه، غیبت، کم کاری و... خواهد شد.

اخلاق حرفه‌ای، تأثیر چشمگیری بر روی فعالیت‌ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجهٔ ریسک را کم می‌کند؛ زیرا هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می‌گردد و مدیر قبل از ایجاد حادثه، از آن مطلع می‌شود.

مسئولیت‌ها و تعهدات اخلاقی مدیران آموزشی

سازمان‌ها و مدیران آموزشی در مقابل مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی چهار دسته‌اند:

۱. دستهٔ اول، استراتژی تدافعی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند؛ محیط و کارکنان را طعمه می‌بینند و سعی در غارت آنان دارند.

۲. دستهٔ دوم، استراتژی واکنش دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند؛ اما بر اثر فشار عوامل خارجی، نسبت به تعهدات خود عمل می‌نمایند.

۳. دستهٔ سوم، استراتژی انطباقی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را پذیرفته‌اند و بدون تهدید و فشار، به انجام آن اقدام می‌کنند.

۴. دستهٔ چهارم، استراتژی اثرگذاری دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را پذیرفته‌اند و با میل و رغبت و در جهت خدمت، به انجام آن اقدام می‌کنند.

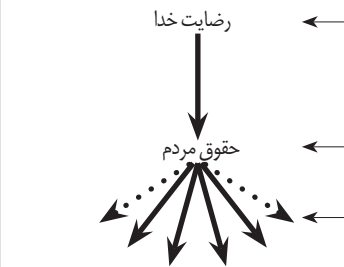
ارزش‌های اخلاقی در مدرسه

ضرورت اخلاقی بودن فعالیت‌های مدرسه، ابعاد اخلاق در مدرسه و نیز فرآیند اخلاقی‌سازی آن از اهمیت زیادی برخوردار است. آنچه در اخلاقی ماندن مدرسه اهمیت دارد، اصول و ارزش‌های اخلاقی‌اند. براساس چه اصولی می‌توان سند اخلاقی مدرسه را تدوین کرد؟ با چه قواعدی می‌توان به ممیزی تصمیم‌سازی در مدرسه پرداخت؟ اخلاقی بودن اهداف، ساختار، شرح وظایف و نظام‌نامهٔ رفتاری را با

کدام معیار می‌توان تشخیص داد؟ عملکرد اخلاقی مدرسه را در کدام ترازو می‌توان سنجید؟ قوام فعالیت جمعی در مدرسه در کدام صخرهٔ ثابت استوار می‌شود؟ رفتار اخلاقی را بر اساس کدام اصول می‌توان از رفتار غیر اخلاقی متمایز ساخت؟

مراد از اصول در این جا، معیار نظری و ملاک نهایی نیست. فطری بودن، رضایت خالق سبحان، حقوق مردم ملاک‌های نظری و یا عام‌اند که بنیان نظام اخلاقی را سامان می‌بخشند. اما ملاک‌های عملیاتی و معطوف به فعالیت‌های عینی نیز وجود دارند که اخلاقی بودن رفتار فرد را در هر موضعی نشان می‌دهند. از این ملاک‌ها می‌توان با عنوان اصول راهبردی و قواعد کاربردی نام برد.

اصولی که ارزش‌های اخلاقی را در مدرسه سامان می‌بخشد عبارتند از:



اصول عینی و کاربردی اخلاقی
اصول ارتباط ملاک‌غایی، معیار عملیاتی و ملاک‌های عینی در اخلاق

۱. اصل استقلال و بی‌طرفی

مدیران مدارس در هر دوره‌ای که فعالیت می‌کنند، ملزم به رعایت اخلاق‌اند. آن‌ها هم‌چون داورهای منصف و تیزبین عمل می‌کنند که هیچ امری استقلال و بی‌طرفی‌شان را مخدوش نمی‌سازد. این اصل مهم‌ترین مبنای اخلاق مدرسه است. مدیران مدارس باید به شکلی عادلانه و بی‌طرفانه، آن چیزی را که از واقعیت یک ماجرا یا موضوع درک می‌کنند، با استفاده از ابزارهای در دسترس خود، به اطلاع کارکنان و اعضای مدرسه برسانند. نزدیک بودن یک مدیر مدرسه به فهم ریشه‌های وقوع یک رویداد به واسطهٔ دسترسی آسان‌تر آن به شواهد حقیقی، درگیر نبودن

در ملاحظات خاص سیاسی و هم‌چنین برخورداری از ابزارهای متنوع ارتباط‌گیری و اطلاع‌رسانی، شاخصه‌هایی هستند که در این راه مدیر مدرسه را یاری می‌رسانند.^۱

۲. واکنش هوشمندانه و مسئولیت‌پذیر

نخستین ملاک در تعامل اخلاقی اجتناب از واکنش‌های هیجانی در مواجهه با یکدیگر است. وقتی معضلی بروز می‌کند و افراد به اختلاف، چالش و یا تنش می‌رسند، واکنش‌های هیجانی آن‌ها را از همیاری، مشارکت و تعاون دور می‌سازد. ستیز و گریز دو گونهٔ عمدهٔ واکنش‌هایی هیجانی‌اند که بنیان فعالیت‌های مدرسه را می‌لرزاند. انسان‌هایی که در گرفتاری‌ها و اختلاف‌نظرها به جهت تعارض و نزاع، در همکاری و همیاری ناتوان می‌شوند، قوام کار گروهی که اساس مدرسه است فرو می‌ریزد. در واکنش گریز نیز انسان‌ها به دلیل فرار از یکدیگر و قهر از همکاری باز می‌مانند.

پیش‌گیری و درمان واکنش‌های مخرب هیجانی آن است که در مواجهه با معضلات بدون آن که خود یا فرد را متهم و تخطئه کنیم، به مسئله بیندیشیم و در مقام حل هوشمندانهٔ آن برآییم و به مسئولیت در قبال کردار و گفتار خویش واقف باشیم. واکنش هوشمندانه و مسئولیت‌پذیر اساس تعامل اخلاقی و اثربخش در مدرسه است و آن بر خودشناسی لحظه‌ای افراد استوار است. هرچه اعضای مدرسه از خودشناسی ژرف‌تری برخوردار باشند، به همان میزان از پرخاشگری و سایر واکنش‌های هیجانی مصون می‌گردند.

اخذ واکنش هوشمندانه و خودداری از واکنش‌های هیجانی مهم‌ترین بنیان تعامل اخلاقی و تفاهم در کار گروهی است. آنچه موفقیت سازمانی مدرسه را تهدید می‌کند، پرخاشگری، زیرآب‌زنی، تنش، قهر، کینه‌توزی، عداوت و دشمنی و سایر رداییل اخلاقی است. همهٔ این رفتارها گونه‌ای از واکنش هیجانی‌اند. به همین دلیل اخذ واکنش هوشمندانه و

مسئولیت‌پذیری را باید سرلوحهٔ ملاک‌های اخلاقی قرار داد.

۳. مواجههٔ صادقانه

در بحث از صداقت چند نکته وجود دارد:

یک، آیا صداقت همان گفتار مطابق با واقع است به گونه‌ای که اگر کشف کنیم سخن فردی مطابق با واقع نیست می‌توان وی را به دروغ‌گویی منسوب کرد؟ غالباً صداقت را همان گفتار مطابق با واقع و دروغ‌گویی را سخن خلاف واقع گفتن می‌انگارند، اما واقعیت آن است که در تحلیل مفهوم صداقت بین دو کاربرد متمایز آن در آمیخته می‌شود: صدق و کذب منطقی و صدق و کذب اخلاقی.

نکتهٔ دوم آن است که دروغ‌گویی برخلاف ظاهر واژه محدود به گفتار نیست. وارونه‌سازی حقیقت می‌تواند به روش‌های مختلف از جمله گفتار باشد. اساساً آدمی حداقل از زبان گفتاری، کالبدی و کرداری برخوردار است. گفتار خلاف واقع تنها بعدی از تحریف حقیقت را نشان می‌دهد. کسی که خشمگین است اما با حرکات کالبدی خلاف آن را نشان می‌دهد، در واقع وارونه‌سازی می‌کند و کسی که نفرت خود را به وسیلهٔ رفتارهای احترام‌آمیز به فرد پنهان می‌سازد، در واقع به تحریف حقیقت می‌پردازد. توجه به این نکته نشان می‌دهد که برخلاف تصور رایج، دروغ‌گویی امر سهل و ساده‌ای نیست؛ زیرا به اندک تأمل و مقایسه سه زبان یاد شده می‌توان پرده از دروغ‌گویی فرد برداشت.

نکتهٔ سوم به تبیین رواج دروغ‌گویی در برخی جوامع مربوط است. چرا دروغ‌گویی که خلاف فطرت اخلاق‌جو است در میان عده‌ای رواج دارد؟ این مسئله در واقع ریشه در علوم مختلف دارد. از طرفی پدیدهٔ رواج دروغ پدیدهٔ چندعاملی است و لذا تبیین‌های متعدد روان‌شناختی و جامعه‌شناختی می‌توان ارائه کرد. یکی از ده‌ها عامل را می‌توان در ناتوانی افراد در مواجهه با تعارضات اخلاقی^۲ دانست.

نکتهٔ چهارم، عده‌ای برای دوری

از ردیلت دروغ‌گویی به شیوه‌ای متمسک می‌شوند که می‌توان دروغ‌گویی نقابدار نامید و آن استفاده از بیان مبهم و ناقص است. به همین دلیل صراحت و شفاف بودن زبان با صداقت همراه است. هرگونه ابهام‌گویی و عدم ارائهٔ به موقع و کامل اطلاعات در واقع می‌تواند به عدم صداقت فرد بینجامد.

۴. احترام اصیل و نامشروط

یکی از مهم‌ترین ملاک‌های اخلاقی در نظام ارزشی اسلام حرمت و کرامت آدمی است. انسان فارغ از هر امر عارضی مانند زبان، نژاد، قومیت و ... از کرامت و احترام برخوردار است. احترام و وظیفهٔ اخلاقی ماست که انجام آن در گرو هیچ قید و بندی نیست. احترام کاذب، احترام به شرط چشم‌داشت در واقع بی‌احترامی است. قوام فعالیت‌های سازمان به نهادینه شدن احترام بین اعضای آن است. البته احترام محدود به تعامل درون سازمانی نیست بلکه تعامل سازمان‌ها نیز باید بر احترام استوار گردد. مراد از احترام چیست؟ احترام به معنای حرمت نهادن به ارزش ذاتی آدمی است و آن را نباید با مفاهیمی چون پذیرایی، چاپلوسی، تملق و امور مانند آن اشتباه کرد. احترام پای‌بندی به رفتاری است که احساس ارزشمندی را به فرد مقابل انتقال دهد و یا خودداری از رفتاری است که احساس ذل، کهنتری و تحقیر را به طرف مقابل انتقال دهد. توهین، خوار داشتن، تمسخر کردن و هر فعلیتی که سبب احساس کهنتری دیگران شود، ردیلت اخلاقی است. در آموزه‌های دینی اسلام نیز توصیهٔ فراوان به اجتناب از تحقیر و توهین به دیگران وجود دارد.

۵. امانت‌نگری

مراد از امانت‌نگری مفهومی عمیق‌تر و حقیقتی ژرف‌تر از امانت‌داری است. امانت‌داری یک فضیلت رفتاری است که ریشه در بینش متعالی انسان دارد. بینشی که انسان بر اساس آن، هر آن‌چه را در

اختیار دارد، امانت می‌بیند. خود فرد امانت الهی است، دیگران نیز امانت‌های الهی‌اند، محیط زیست طبیعی و حیوانی امانت‌های الهی‌اند. هر آن‌چه در اختیار من است در واقع یا به رسم ودیعه و یا به طرق دیگری در اختیار من قرار گرفته است. امانت‌داری در ودیعه مفهوم محدودی دارد. فرد در امر مورد ودیعه حق تصرف ندارد بلکه آن را باید بدون تصرف حفظ کرده و به صاحب امانت باز گرداند. اما در مواردی چون اجاره، امری که به امانت به من سپرده شده، قابل تصرف است بلکه اساساً بر مبنای اجاره باید در آن تصرف کرد. اما تصرف دو گونه است: امانت‌دارانه و خیانت‌آمیز. مفهوم امانت در همهٔ اموری که توأم با تصرف در دست فرد قرار می‌گیرد، مفهوم فراخ‌دامنی است. در فعالیت‌های سازمان امانت‌داری به همین معنا حاکم است. فرد باید نسبت به اموری که در آن‌ها تصرف می‌کند، امانت‌دارانه رفتار کند.

۶. حفظ حریم شخصی

یکی از اوقات کار گروهی و فعالیت سازمانی به مخاطره افتادن استقلال فردی و از بین رفتن حریم خصوصی دیگران است. رعایت حریم خصوصی انسان‌ها یک اصل اخلاقی است. نهی صریح قرآن مجید «فلا تجسسوا» در سوره مبارکه حجرات قرن‌ها پیش از آن است که مغرب‌زمینیان در تعامل حرفه‌ای به ضرورت حفظ حریم خصوصی رسیده‌اند.

حریم خصوصی مراتب مختلف دارد. نخستین مرتبهٔ آن حریم خانوادگی افراد است. کسی اجازهٔ ورود به اسرار خانوادگی انسان‌ها را ندارد. روابط بین فرد و همسرش، روابط بین فرزندان و والدین حریم خانوادگی افرادند. ما مجاز به کسب هرگونه اطلاعاتی در زمینهٔ مسائل خانوادگی افراد نیستیم و در موارد خاص باید تنها در چارچوب مقررات و با اطلاع فرد انجام شود.

دومین مرتبهٔ حریم خصوصی، حریم شخصی خود فرد است. در خانواده، چنین نیست که افراد و اعضای خانواده مجاز به تجسس در امور یکدیگر باشند. پدر حریم

مراد از رازداری آن است که اگر به هر دلیلی به اسراری دست یافتیم نباید آن را برای دیگران افشا کنیم

می‌کند

مواجهه اخلاقی با خطای دیگران عفو و گذشت است. نادیده گرفتن خطای دیگران از نگرش اخلاقی ناشی می‌شود. انسان اخلاقی در فعالیت گروهی این را به رسمیت می‌شناسد که افراد خطا کنند. عمد در خطا و یا استمرار در خطا با اصل خطاکاری متفاوت است. عفو و گذشت، فرد را از واکنش‌های هیجانی و تلافی‌جویانه بازمی‌دارد و این سبب پیش‌گیری از وقوع خطا می‌شود.^۵

در منابع دینی بر اهمیت عفو تأکید فراوان شده است. قرآن به این که خداوند عفوکننده است اشاره می‌کند و بخشودن را نزدیک به تقوی می‌داند.^۶ مردم را به عفو دعوت می‌کند.^۸ از امیرمؤمنان (ع) نقل شده است که عفو بهتر از احسان است.^۹ بخشودن از دینداری است.^{۱۰} ثواب دو فضیلت فراتر از سنجش است: عفو و عدل.^{۱۱}

عفو و گذشت سبب پیش‌گیری از کینه می‌شود و ضامن اصلاح رفتار دیگران می‌گردد. امروزه در جامعه معاصر به‌ویژه در فعالیت‌های گروهی و سازمانی بیش از هر امر دیگر به این اصل اخلاقی نیازمندیم. بنیان سازمان مردم‌نهاد بر عفو و گذشت و بخشودن استوار است.

۱۰. وفاداری سازمانی

مدیریت در مدرسه مسئولیت‌های فراوانی را به میان می‌آورد. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌ها، وفاداری و تعهد سازمانی است. وفاداری سازمانی را به دو صورت تعریف کرده‌اند: اجتناب از هر گونه اقدامی که موجب ضرر به سازمان می‌شود،

اقدام‌های خود دوگونه تلقی دارند. کسانی با تکبر و عجب از آن‌چه انجام می‌دهند، به نحو نامشروط راضی‌اند و هرگز رفتار خود را قابل چون و چرا نمی‌دانند و در قبال عملکرد خویش پاسخ‌گو نیستند. تلقی آنان چنین است: چون من انجام دادم پس خوب است.

تلقی دوم که بر نگرش و منش اخلاقی استوار است، مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیم و رفتار است. آنان افراد را محق می‌دانند که از دلیل رفتارشان بپرسند. براساس این نگرش، آنان نقد و پرسش را حق دیگران می‌دانند و تقدیرپذیری و پاسخ‌گویی را وظیفه اخلاقی خود تلقی می‌کنند.

نگرش اخلاقی این است که ما نسبت به رفتارهایمان باید پاسخ‌گو باشیم. اگر کسی از دلیل و عقلانیت رفتارمان بپرسد، نباید واکنش هیجانی نشان دهیم بلکه باید ادله تصمیم و رفتار خود را در ترازوی داورى همگانی قرار دهیم.

قوام کار گروهی و فعالیت سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های مردم‌نهاد بر پاسخ‌گویی افراد و پاسخ‌گویی سازمان است. مطبوعات حق انتقاد و استیضاح دارند و سازمان وظیفه پاسخ دادن به آن‌ها را دارد. نقدگریزی موجب استکبار می‌شود و قوام سازمان را فرو می‌ریزد. سازمان برای نقدپذیری خود باید نظام جامع پیشنهادها و انتقادات را تدوین کند و با اقبال به نقد دیگران، آن‌ها را تحلیل و به نحو منطقی پاسخ دهد.

۹. عفو و گذشت

بروز اختلاف در کار گروهی، امری طبیعی است. هم‌چنین طبیعی است که افراد در کار گروهی و فعالیت سازمانی از یکدیگر رنجش خاطر پیدا کنند. کسی حقی را پایمال کند و بر دیگری اجحاف نماید. مواجهه با خطای دیگران می‌تواند با واکنش هیجانی، مقابله به مثل، عملیات تلافی‌جویانه و انتقام باشد. چنین واکنشی سامان فعالیت گروهی را فرو می‌ریزد و تعامل سازنده را به دشمنی مخرب تبدیل

خصوصی دارد که ورود به آن نه برای فرزندان مجاز است و نه برای همسر و برعکس فرزندان حریم خصوصی دارند که باید حفظ شود. کنترل فرزندان به معنای شکستن حریم خصوصی آنان نیست. به همین دلیل کنترل فرزندان و نیز کنترل کارکنان باید به گونه‌ای صورت گیرد که مستلزم ورود به حریم خصوصی آنان نباشد.

۷. رازداری

غالباً رازداری با حفظ حریم خصوصی و با امانت‌داری اشتباه می‌شود. مراد از رازداری آن است که اگر به هر دلیلی به اسراری دست یافتیم نباید آن را برای دیگران افشا کنیم. دست‌یابی به اسرار افراد لزوماً از طریق ورود به حریم خصوصی نیست بلکه افراد به طرق مختلف به اسرار دیگران وقوف می‌یابند. امروزه اطلاعات منشاء قدرت است و حفظ اطلاعات محرمانه و اسرار افراد یک اصل اخلاقی است. افرادی که به غیبت می‌پردازند، غالباً راز مردم را افشا می‌کنند.

در آموزه‌های دینی به رازداری و نهفتن اسرار به‌ویژه اسرار خویش تأکید فراوان شده است. مولوی این روایت را از پیامبر گرامی اسلام (ص) نقل می‌کند: «نیازهای خود را با پوشاندن آن برآورید.»^{۱۲} گفت پیغمبر که: هر که سر نهفت

زود گردد با مراد خویش جفت^{۱۳} رازداری دارای دو مرتبه است: حفظ اسرار افراد به عنوان اشخاص حقیقی و حفظ اسرار سازمان به عنوان اشخاص حقوقی. همان‌گونه که نباید اسرار اشخاص را افشا کرد، از افشای اسرار سازمانی نیز باید خودداری کرد. این اصل اخلاقی نامشروط نیست بلکه در شرایطی که رازداری موجب خسارت جبران‌ناپذیر مانند از بین رفتن امنیت ملی، به مخاطره افتادن صلح و بهداشت شود، افشای اسرار یک وظیفه اخلاقی می‌شود؛ اما این وظیفه را باید با دغدغه اخلاقی انجام داد.

۸. پاسخ‌گویی و نقدپذیری

انسان‌ها نسبت به تصمیم‌ها و

مهم ترین عامل وفاداری سازمانی الزام درونی برخاسته از مسئولیت پذیری اخلاقی افراد در قبال منافع سازمان است

اعم از ضرر مادی یا معنوی. این تعریف حداقل گرایانه است. تعریف دیگری نیز ارائه شده است که فراتر از دوری از ضرر رساندن است: دغدغه حفظ منافع سازمان و توسعه آن.

گفته اند افراد یا به دلیل رضایت شغلی تعهد سازمانی می یابند یا به دلیل رابطه عاطفی با سازمان وفادار می گردند و یا به دلیل الزام های بیرونی؛ اما مهم ترین عامل وفاداری سازمانی الزام درونی برخاسته از مسئولیت پذیری اخلاقی افراد در قبال منافع سازمان است. تعهد سازمانی با تلقی از سازمان نسبت معناداری دارد. آیا سازمان را امر وحشتناکی می دانیم که باید از آن دوری کرد و حداقل تماس را با آن داشت یا سازمان خرسی است که کندن یک مو هم از آن غنیمت است و یا گاوی است که باید آن را دوشید.

تلقی فرد اخلاقی از سازمان، خانواده ای است که در آن و با آن زندگی می کند و لذا ترجیح منافع سازمانی بر مصالح شخصی اصل اخلاقی تلقی می شود. ما می رویم اما سازمان با نقش اجتماعی خود می ماند. حمیت و غیرت سازمانی برخاسته از چنین نگرشی است.

۱۱. منافع ملی

مهم ترین مسئولیت اخلاقی مدیریت مدرسه حفظ و توسعه منافع ملی و مصالح اجتماعی است. وفاداری سازمانی نیز در راستای دستیابی به منافع ملی ارزش می یابد. مدارس در قبال مصالح اجتماعی و توسعه جامعه مسئولند. این مسئولیت پذیری

ابعاد فراوان علمی، اقتصادی، فرهنگی، دینی، سیاسی و صنفی دارد. ترویج اخلاق در همه نهادهای اجتماعی به ویژه ترویج اخلاق در سازمان ها مصداق بارز مسئولیت پذیری سازمان در قبال جامعه است.

منافع ملی ابعاد فراوان دارد: میراث فرهنگی، تاریخی، منابع طبیعی، منابع انسانی، ثروت ملی، توسعه اجتماعی و مزیت راهبردی در تعامل جهانی، نمونه هایی از این ابعادند. مدرسه حافظ و مروج منافع ملی است.

امروزه بحث اخلاق و چگونگی نهادینه کردن آن در سازمان آموزشی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و مدیران و تصمیم گیران سازمان می کوشند تا راهکارهای مختلفی را برای تحقق این هدف ارائه دهند.

تدوین منشور اخلاقی کارکنان که دربرگیرنده ارزش های فرهنگی جامعه و اخلاقیات مورد نظر سازمان باشد، یکی از زمینه های مطرح شده در این خصوص است؛ براساس آن، اعضای سازمان از یک سرمشق و رهنمود کلی اخلاقی و ارزشی تبعیت کرده و فرهنگی منسجم و قوی در سازمان به وجود می آید. منشور اخلاقیات سازمانی، همچون سوگندنامه پزشکان، اخلاق حرفه ای و سازمانی کارکنان را شکل می دهد و راهنمای عمل آنان در مسیر خدمت شان است. در نهادینه ساختن ارزش ها و اخلاقیات سازمانی باید اصول و آرمان های مکتب اسلام، مصالح جهانی، اجتماعی، سازمانی و بالآخره مصلحت فردی، مورد توجه قرار گیرد.

می توان اطمینان یافت که قبول و اعتقاد به ارزش های اسلامی و اخلاقیات و ارزش های انسانی در جهت حفظ کرامت و عزت نفس همگان در محیط های آموزشی، سعادت فرد و جامعه و نیز تحقق اهداف سازمان های آموزشی در جهت پاسخگویی و خدمت رسانی را در پی خواهد داشت.

پی نوشت

۱. مطالعه موردی در این خصوص را مراجعه کنید به: گلشن پژوه، محمدرضا، «بی طرفی در سازمان های غیردولتی: یک مطالعه موردی»، پژوهش نامه حقوق بشر، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹، صص ۵۸-۵۷.
2. ethical dilemma
۳. فروزانفر، بدیع الزمان، احادیث مثنوی، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۳، ص ۳.
۴. مولوی، جلال الدین محمد، مثنوی، تهران، نشر مولی، دفتر اول، بیت ۱۷۶.
۵. سیدنی، سیمون. بخشودن، ترجمه مهدی قراچه داغی، تهران، سردا، ۱۳۸۴.
۶. سوره مائده/۹۵.
۷. سوره بقره/۳۳۷.
۸. سوره نور/۲۲
۹. شرح غرر و درر، ج ۱. ص ۱۵۴
۱۰. همان، ج ۶ ص ۳۷
۱۱. همان، ج ۴، ص ۱۸۴.

منبع

۱. قرآن کریم.
 ۲. فرهنگ معین.
 ۳. بارنارد، چستر. وظیفه های مدیران، ترجمه: طوسی، محمدعلی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۶۸.
 ۴. پارسایان، علی. اعرابی، سید محمد. مبانی مدیریت منابع انسانی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۷.
 ۵. تر کاشوند، علی. اخلاق حرفه ای و مدیریت سازمانی، روزنامه رسالت، تهران، ۱۳۸۹.
 ۶. رحمان سرشت، حسین. تئوری های سازمان و مدیریت، جلد اول، انتشارات فن و هنر، ۱۳۷۷.
 ۷. شیر کوند، شهرام. مقاله اخلاق کسب و کار و فرهنگ سازمانی، همشهری، ۱۳۸۹.
 ۸. قراملکی، فرامرز. اخلاق حرفه ای، همایش ملی اخلاق حرفه ای در ایران، تهران، ۱۳۸۹.
 ۹. محسنیان راد، علی. همشهری، ش ۱۹۸، ص ۱۸، ۱۳۸۹.
 ۱۰. مکارم شیرازی، ناصر. ۱۳۷۷.
 ۱۱. اخلاق در سازمان های مردم نهاد، دکتر احد فرامرز قراملکی، تهران، ریاست جمهوری، مرکز امور زنان و خانواده، ۱۳۸۸.
12. HTTP://: ATHIR. BLOGFA. COM
13. HELP ORG/ LIBRARY/ ETH-ICS www.management HTTP://: ETHXGDE.HTM