



# D

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس  
دوره دهم/ بهمن ماه ۱۳۹۰/ شماره پیاپی ۸۲/ ۳۲ صفحه/ ۲۵۰۰ ریال  
www.roshdmag.ir



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

# مدیریت مدرسه

## رشد

- در مذمت حفظ محوری! / سردبیر / ۲
- وقتی باران عدالت می بارد / حسین احمدی / ۴
- تدبیر مدیریتی / سید عبدالله محبی / ۷
- چالش برنامه های پیش رو / اصغر ندیری / ۸
- تشکر، قدرزایی یا قدرزدایی / دکتر حیدر تورانی / ۱۲
- آیا دوست دارم فرزندم زیر دست آن شخص کار کند؟ / دکتر سیدرضا افتخاری / ۱۳
- باورهایمان را درست کنیم / ۱۳
- قصه مهتاب / سیده حلیمه حسینی / ۱۴
- افتخار یادگیری بیافرینید / دکتر محرم آقازاده / ۱۶
- دغدغه ای به نام تربیت اخلاقی / دکتر محمد حسنی / ۱۸
- جستاری به فرهنگ تجارب مدیریتی / رقیه زرین ترنج / ۲۲
- وجه ممیز مدیریت اسلامی چیست؟ / داوود خیراللهی / ۲۳
- گفت و گوی اثربخش، چالش ها و راهکارها / حمیدرضا زین الدینی، مرضیه صادقی / ۲۶
- نقش مدیران در اثربخشی فعالیت های مدارس / محمد محمدرضاخان / ۳۰
- قضاوت عجولانه / فاطمه یزدانی / ۳۱
- کتابخانه مدیریت مدرسه / ۳۲

● 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: modiri@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  
● شماره گان: ۵۵۰۰۰ 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 مبنی بر رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، باید پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، معذور است.

خلاقیت هویدا می‌گردد. در فرایند تربیت دانش‌آموزان در مدارس بایستی به بسیاری از عوامل و مؤلفه‌ها توجه داشت و آن‌ها را به درستی رهبری و مدیریت کرد. از جمله این عوامل مؤثر، عدم تأکید بر حفظ محوری و پرهیز از روش‌هایی است که یادگیرنده را به تفکر وانمی‌دارد. البته حفظ کردن بد نیست اما حفظ محوری بد است. محور تلاش در فرایند تعلیم و تربیت نباید بر حفظ کردن باشد بلکه فکر و اندیشه و اندیشیدن و به عمق مطالب و مسائل رفتن باید اصل باشد، ولو با حفظ هم همراه باشد.

درباره حفظ محوری و مذمت آن و آسیب‌های جدی پیش‌روی، چند نکته را متذکر می‌شویم. امید است که مدیران و معلمان و والدین عزیز ضمن باور به این آسیب، با آموزش روش‌های درست تدریس به معلمان و آموزش مهارت و مطالعه و برنامه‌ریزی به دانش‌آموزان، از اثرات سوء آن بکاهند.

### تعریف حافظه محوری

حافظه محوری به‌عنوان یک اصطلاح، زمانی به کار می‌رود که مرادمان حفظ کردن طوطی‌وار از سوی دانش‌آموزان است.

این مفهوم با این ذهنیت شکل می‌گیرد که یادگیرنده در فرایند یادگیری نقشی منفعل دارد. او صرفاً شنونده مطالب است و باید با تکرار، همه‌چیز را در حافظه خود جای دهد. او صرفاً شنونده و پاسخ‌دهنده است، براساس این ذهنیت آموزش نیز صرفاً گفتاری

این مطلب، اشاره دارد به رهنمود مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۸۷/۲/۱۲ مبنی بر عدم تأکید بر حفظ محوری در آموزش و پرورش به‌ویژه در مدارس که بخشی از آن در صفحه ۲ جلد این شماره آمده است و فرآزهای دیگری از سخنان ایشان در این مقوله به قرار زیر است:

دانش‌آموز به مثابه ماده خامی که در اختیار معلم (دستگاه تعلیم و تربیت) قرار می‌گیرد، یک لوح ساده است؛ به قول شاعر، «من که لوح ساده‌ام، هر نقش را آماده‌ام»؛ این دست‌نقش‌گر، این لوح را ترسیم و تصویر می‌کند و هویت جدیدی به او می‌بخشد. معلم می‌تواند این ماده خام را حتی از اسارت عوامل وراثتی هم نجات دهد، این را علم ثابت کرده است. هم‌چنان که عوامل وراثتی بیماری‌های جسمانی و عوارض آن می‌تواند با تدابیر گوناگون، با پیش‌گیری‌ها و فعالیت‌های گوناگون خنثی شود، عوامل وراثتی اخلاقی و روحی و معنوی هم همین‌جور است. معلم می‌تواند این نوجوان را یا این کودک را به یک انسان عالم، فکور، دارای روح تحقیق، علاقه‌مند به تحقیق و پژوهش تربیت کند، یا یک انسان سطحی و بی‌علاقه به تعمق و بی‌علاقه به معلومات؛ می‌تواند او را یک انسان شریف، نجیب، خیرخواه، خوشدل و پاک‌نفس تربیت کند و به عرصه بیاورد؛ می‌تواند در نقطه مقابل، او را تبدیل کند به یک انسان شریر، بددل و بدخواه... او حتی می‌تواند بر نقش تربیتی والدین غلبه کند، این نقش معلم است (۱۳۸۹/۲/۱۵).

جامعه احتیاج دارد به انسان‌های مؤمن، پرانگیزه، صبور، امیدوار، خوش‌بین، علاقه‌مند به منافع عمومی، رسیدن به قله‌های کمال شخصی و جمعی، انسان‌های با ابتکار، متفکر، اهل تحقیق، اهل پیشروی (۱۳۸۹/۲/۱۵).

بنابراین این دانش‌آموز و این انسان با چنین ویژگی‌هایی را چه کسی به‌وجود خواهد آورد؟ و دستگاه تعلیم و تربیت چه باید بکند؟ این‌جاست که اهمیت تربیت و فرایند آن و نیز روش‌های مدیریت و رهبری و یادگیری و یاددهی و نوآوری و

## در مذمت حف



و انتقالی خواهد بود. یکریز مطالب ارائه می‌شود و امتحان و ارزشیابی نیز صرفاً مقوله‌ای خواهد بود که باید محفوظات را اندازه‌گیری کند. این برداشت اساساً از نظریه رفتارگرایی نشأت می‌گیرد و جنبه شرطی و مکانیکی دارد.

### آسیب‌شناسی رویکرد حافظه‌محوری

● اساساً این برداشت از یادگیری (صرفاً شنیدن، پاسخ دادن و گفتاری و انتقالی) برخلاف خلقت الهی است. چون در فلسفه انسان‌شناسی اسلامی، انسان دارای ظرفیت‌های مختلفی چون فطرت (گرایش و شناخت الهی)، طبیعت و استعدادهاى مختلف و ظرفیت بزرگی به نام عقل دارد. براساس این منطق باید با زمینه‌سازی مناسب این ظرفیت‌ها شکوفا شود.

● اساساً این رویکرد مخالف روح خلاقیت محور است. انسان با توجه به ظرفیت‌های ذهنی و انگیزشی، خلاق است.

● در نظریات روان‌شناسی شناختی نیز مانند نظریه شناختی پیائزه و نظریه ساختن‌گرایی درمی‌یابیم که یادگیری مقوله‌ای است که می‌توان ویژگی‌های زیر را برای آن ذکر کرد:  
- یادگیری پژوهش محور؛ با بررسی، مشاهده، آزمایش یادگیری حاصل می‌شود نه حفظ کردن.

- یادگیری مسئله محور؛ در برخورد با مسئله و ایجاد چالش ذهنی، یادگیری حاصل

می‌شود.

- یادگیری سؤال محور؛ دانش آموز با طرح سؤال از نوع چرایی به یادگیری می‌رسد نه صرفاً پاسخ‌های آماده.

- یادگیری پروژه محور؛ با ساخت و انجام آزمایش و کارهای عملی یادگیری حاصل می‌شود.

- یادگیری مشارکت‌محور؛ انسان ذاتاً اجتماعی است و زمانی بهتر یاد می‌گیرد که از طریق گروه به بحث و گفت‌وگو بپردازد.

- یادگیری فرایند محور؛ گام به گام و در فرایند دیدن، لمس کردن، انجام دادن و... حاصل می‌شود نه یکجا با حفظ کردن، و به عبارتی نتیجه‌محور نیست.

- نکته دیگر این که انسان‌ها زمانی به یادگیری می‌رسند که بتوانند باز تولید نمایند یا با زبان خود مفهومی را تولید کنند که از آن یادگیری مفهوم‌سازی می‌شود.

رفع این عیب بزرگ و اصلاح آن، از راهبردهای جدی در تحول بنیادین آموزش و پرورش به حساب می‌آید و لذا برای اجرایی شدن آن باید به سراغ کتاب، نرم‌افزارها و مواد آموزشی، روش تدریس، روش مدیریت مدرسه و کلاس درس، به‌ویژه معلم و روش ارزشیابی تحصیلی رفت. مدارس را باید بازآرایی، بازیابی و متحول کرد. این وظیفه همه ماست. در مدارس نیز مدیران و معلمان، مربیان و مشاوران نباید دست روی دست بگذارند و تنها منتظر باشند که از استاد چه چیزهایی ارسال و ابلاغ می‌شود. آن‌ها باید خود دست به کار شوند و با مطالعه و شناخت اسناد تحول بنیادین (سند ملی آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی) و انتقال این آگاهی‌ها و شناخت به معلمان، والدین و دانش‌آموزان و ایجاد باور عمیق در آنان، زمینه‌های تغییر و تحول را فراهم سازند.

منابع

۱. محبی، عظیم، نظریه ساخت‌گرایی در روش‌های تدریس، پایان‌نامه آموزشی، ۱۳۹۰.
۲. تلخابی، محمود، تعریف مفهوم یادگیری، ماهنامه رشد تکنولوژی آموزشی، شماره پی‌درپی ۲۱۷، مهر ۱۳۹۰.

## ظ‌محوری!

سر دبیر





بهداشت و سلامت روان //

# وقتی باران عدالت می بارد

حسین احمدی

کلیدواژه‌ها: مدیریت، عدل، عدالت، فطرت.

اشاره

استفاده خلاقانه از اشعار و سخنان حکیمان و شاعران اهل دل و اهل طریقت در بستر مدیریت و اداره زندگی افراد خداجو و تأثیرگذار در زندگی مردم و امور جامعه، گامی است نوین در شیوه تدوین مقالات، که همکار فرهنگی مان، حسین احمدی به خوبی از عهده آن برآمده‌اند. سعی می‌شود این رسم ادامه یابد و روز به روز بهتر شود.

● جان آفرینش، آب است که پروردگار پنهان و آشکار در دل زمین نهاده است. آسمان هم هر دم این رحمت را بر خاک می‌بخشد، و زمین با آب زنده است. زمین آدمی فطرت و غریزه است. وقتی باران عدالت بر زمین فطرت ببارد، بذره‌های کمال آدمی آرام آرام سبز می‌شوند، رشد می‌کنند و راه انسان کامل را تا نهایت خلیفه‌اللهی سیر می‌کنند. وقتی غریزه را به درستی هرس کنیم، آن وقت نوبرانه میوه‌های عدالت و دادگری در مزرعه فطرت خودشان را نشان می‌دهند. وقتی غریزه هرس نشود و فطرت قد نکشد، امنیت درونی (مزرعه وجود) دچار اختلال می‌شود و پدیده اختلال در مزرعه درونی آدمی ثمره ناگوار به بار می‌آورد و آن پدیده آمدن زشتی‌های بیرونی است که میوه‌های تلخ هوا و غضب است.

خویش را عریان کن از فضل و فضول  
تا کند رحمت به تو هر دم نزول

(مولوی)

● قافله سالاران آدمیان، همه با جرس عدل، کاروان را به سرمنزل راهنما بودند و هرگز نیاسودند. امام عادلان و قله بلند دادگری، در محراب عبادت پرتو سرخ عدالت را افشاند و فرمود: عدالت شریف‌تر و برتر از بخشش است که عدالت تدبیر عمومی است.

چراغ اگر می‌خواهد که او را بر بلندی نهند، برای دیگران می‌خواهد و برای خود نمی‌خواهد. او را چه زیر و چه بالا هر جا که

هست، چراغ منور است، الا که می‌خواهد نور او به دیگران برسد. این آفتاب که بر بالای آسمان است اگر زیر باشد، همان آفتاب است، الا این که عالم تاریک می‌ماند. پس او آن بالا برای خود نیست، برای دیگران است.

معمار وجود از نزدی رنگ تو از عشق  
در آب محبت گل آدم نسرشتی

(حافظ)

● قوانین قراردادی هم از مزرعه فطرت و غریزه به ارمغان آورده شده‌اند این قوانین به‌ویژه با رویکرد اسلامی، ما را در مسیر جاده عدالت قرار می‌دهد و رنگ و بوی عدالت را به مشام ما می‌رساند.

مکن تکیه بر مسند و تخت خویش  
که هر تخت را تخته‌ای هست بیش  
زندگی جریانی است که انسان در  
آن قرار می‌گیرد و در این جریان، نقش  
یا نقش‌هایی را می‌پذیرد که می‌تواند هم  
برای خودش و هم برای دیگران مفید  
باشد.

بسا نام نیکوی پنجاه سال  
که یک نام زشتش کند باپمال

● آدم‌هایی که در جریان زندگی در نقش مدیر تربیتی قرار می‌گیرند، شگفتی را بر دوش می‌کشند. وقتی کارهایشان مورد رضایت خدا، خودشان و دیگران نباشد، آن کارها اخلاقی نخواهد بود و آن چه اخلاقی نباشد از حیطة عدالت دور افتاده است.

اگر عدل کردی در این ملک و مال  
به مال و به ملکی رسی بی‌زوال

### عدالت و پرتو آن در مدیریت

عدالت این است که هر چیزی سر جای خودش باشد. این مفهوم کلی عدل است.

درک این که عرق ریزی مادر هیاهوی زندگی در مسیر عدالت و دادگری است، هزار نکته باریک‌تر زمو آشکار و پنهان در خود دارد. یکی آن که ناخدای کشتی عدالت علی (ع) فرمود: داوری با گمان بر افراد مورد اطمینان دور از عدالت است.

چون شود اندیشه قومی خراب  
ناسره گردد به دستش سیم ناب  
(اقبال لاهوری)

هر که را بار قیمتی تر خوف او در راه  
بیشتر و هر که را پایگاه بلندتر لغزیدن او  
عظیم‌تر و هر که را قرب او افزون‌تر او بر  
خطرتر؛ ...

(شیخ احمد جام)

نکویی کن امروز چون ده تو راست  
که سال دگر دیگری کدخداست  
ان الله یأمر بالعدل و الاحسان... الله  
تعالی بنده را به عدل فرماید. در معاملت با  
حق و معاملت با خلق و معاملت بانفس...  
باید با خلق خدا به قول و فعل و همت و  
عزم راست رود، انصاف ایشان از خود بدهد،  
بار خود بر ایشان نهد، عیب ایشان بپوشد و

## رهبر و مدیر یقین داند که هر چه از نیک و بد و صلاح و فساد، امروز بر زیردستان و رعیت او رود، فردا همه از رؤسا و مقدمان پرسند، در دنیا و عقبی

نیکی خود از ایشان دریغ ندارد.

(شیخ نجم‌الدین رازی)

عدل کن زن که در ولایت عدل در پیغمبری زند عادل در شبانی چو عدل کرد کلیم داد پیغمبریش اله کریم عدل در دست آن که دادگر است ناوک مرگ را قوی سپر است

(سنایی غزنوی)

● گوش دادن به سخن زیردستان از عدل است و بدانچه می‌تواند باید یاران را یاری کند

رهبر و مدیر یقین داند که هر چه از نیک و بد و صلاح و فساد، امروز بر زیردستان و رعیت او رود، فردا همه از رؤسا و مقدمان پرسند، در دنیا و عقبی.

حاکمان را به حکیمان در امور حکومت و دولت و مدیریت محتاج است تا با مشاورت ایشان کارها به عدل و انصاف و دادگری پیش رود. آورده‌اند:

حکیمی به نزدیک حاکم روزگار رفت. حاکم گفت: «مرا پندی ده.»

حکیم گفت: «یا امیر! روزگاری من به سفر چین رفته بودم. ملک آن‌جا را گوش کر شده بود. می‌گریست عظیم و بی‌قرار بود و می‌گفت: نه از این می‌گیریم که شهنوایی من را خلل افتاد و از دست بشد.

لیکن از آن می‌گیریم که مظلوم بر در من فریاد کند و من نشنوم. اندوه از آن دارم که دادخواهی ایشان را نتوانم و پنهان ماند بر من غم زیردستان. ولیکن چشم برجاست، کار گوش بر چشم واگذارم.» پس فرمان داد منادی کنند در همه ملک وی تا هر که تظلم‌خواهی کرد، جامه سرخ پوشد. پس ملک هر روزی بر پیلی نشستی و بیرون آمدی و هر که جامه سرخ داشتی، وی را

پیش بخواند و داد او بدادی.»

یا امیر این دادگری و عدل و داد در کیش کافری بود که شفقت بر بندگان خدای تعالی چنین می‌برد و تو مؤمنی و از اهل بیت رسولی و امیر خلق خدا؛ نگاه کن تا شفقت و عدالت تو چگونه است؟»

چو فریاد گرفتاران به گوشت می‌رسد هر شب

چه باشد گر رسی روزی به فریاد گرفتاری

(خواجوی کرمانی)

دود از هیزم بود نه از آتش، هر چند هیزم خشک‌تر، دود آن کمتر.

گلستانی را به باغبانی سپردی، اگر آن‌جا بوی ناخوش آید، تهمت بر باغبان نه، نه بر گلستان.

این همی دان که هر آن‌کو عادل است

فارغ است از واقعه ایمن دل است

حق تعالی عادل است و عادلان

کی کنند استمگری بر بی‌دلان

(مولوی)

در وزارت و ریاست و مدیریت معمار و دادگر باش تا زبان تو همیشه دراز باشد و زندگانی تو بی‌بیم بود که اگر زیردستان بر تو بشورند، خداوند و رئیس تو ناچار دست تو از آن ریاست کوتاه باید کرد.

سخت در ماند امیر سست ریش

چون نه پس بیندنه پیش از احمقی‌ایش

(مولوی)

بیداد پسند مباح و همه کارها و سخن‌ها را به چشم [داد] بین و به گوش داد شنو تا در همه کاری حق و باطل بتوانی دیدن.

شیر مردانند در عالم مدد

آن زمان کافغان مظلومان رسد

(مولوی)

بانگ مظلومان ز هر جا بشنوند

آن طرف چون رحمت حق می‌دوند

(مولوی)

امیر و مدیری که چشم داد و

خردمندی گشاده ندارد، طریق حق و

باطل بر وی گشاده نگردد.

### سخن پایانی

عدل چه بود؟ وضع اندر موضعش - ظلم چه بود؟ وضع در ناموضعش عدل چه بود؟ آب ده اشجار را - ظلم چه بود؟ آب دادن خار را.

(مولوی)

زمین گنجایش کمال عدالت را ندارد. طاقت عالم کم است و تابش عدالت سوزان و درخشان؛ چنان که آدمیان روزگار تاب عدالت آن بزرگوار را نیاوردند و عدالت ابوتراب در ظرف دنیا نگنجید و سرریز شد و فواره سرخ عدلش به آسمان پیوند خورد و فرمود: از مردم کسی جور و ظلمش بیشتر است که جور خود را عدل و داد شمرد.

ز هیچ و پوچ بود تار و بود موج سراب مرو ز راه ز آرایش جهان، زنه‌ها!

(صائب تبریزی)

چنین است رسم این گذرگاه را

که دارد به آمد شد این راه را

که داند که فردا چه خواهد رسید

ز دیده که خواهد شدن ناپدید

که را رخت از این خانه بر در نهند

که را تاج اقبال بر سر نهند

### منبع

- گزیده فییه مافییه، تلخیص و مقدمه و شرح دکتر حسین الهی قمشه‌ای، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی (شرکت سهامی)، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
- معراج السعاده، عالم ربانی ملا احمد نراقی، بارش، ۱۳۸۷.
- بلاغ‌المبین (مجموعه‌ای از سخنان معصومین علیه‌السلام)، حسین کاردان، شرکت و نشر بین‌المللی سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۹.
- مدیریت فرایند مدار در مدرسه، حیدر تورانی، تزکیه، چاپ ششم، ۱۳۸۷.
- کیمیای سعادت، امام محمدغزالی، پیمان، چ سوم، ۱۳۸۶.



// نکته‌های مدیریتی //

## تدبیر مدیریتی

سید عبدالله محبی  
مدیر بازنشسته و مدرس از تهران

دبیر بینش اسلامی بسیار موقر و باسواد بود؛ هم تسلط خوبی به درس داشت و هم از اعتقادات خوبی برخوردار بود. فقط یک ایراد کوچک داشت: صبح‌ها حداقل نیم ساعت دیر به مدرسه می‌آمد. جالب این که در هر مدرسه‌ای کار کرده بود، همه این ایرادش را می‌دانستند و البته ده‌ها نقطه قوتش را نادیده می‌گرفتند. روحیه‌ای داشت که از تذکر مستقیم خوشش نمی‌آمد. من به عنوان مدیر ناگزیر بودم که نسبت به ایرادش بی تفاوت نباشم. راه‌حل‌های گوناگونی را قبل از عمل کردن در ذهنم مرور می‌کردم و پیوسته مراقب بودم که کار را بدتر از این نکنم.

در فرآیند بررسی راه‌حل‌ها تصمیم گرفتم از نقطه قوت بارزش شروع کنم، یکی از نقاط قوت ایشان تسلط در سخنرانی بود. یک روز به دفتر کارم دعوتش کردم. پس از سلام و احوال‌پرسی و تشکر بابت همکاری‌اش با مدرسه، نسبت به رضایت‌مندی دانش‌آموزان از عملکردش اظهار رضایت کردم. صداقت در کلامم باعث جلب اعتمادش شد، در سخنانم گفتم آقای ... جنابعالی بهتر از هر کس دیگر می‌دانید بچه‌ها در این سن و سال لازم است به‌طور مرتب از امور آگاهی داشته باشند و مدرسه مترصد آن است که وقت‌های دانش‌آموزان که به‌عنوان مثال صبح‌ها نیم ساعت از ۷/۵ تا ۸ است را به‌صورت هدفمند و سازمان یافته، برنامه‌ریزی نماید به همین منظور از شما که در سخنرانی تبحر دارید، خواهش می‌کنیم روزی که در مدرسه هستید این نیم ساعت را با تشخیص خود و نیاز بچه‌ها مباحثی را به‌صورت سلسله‌وار سر صف ارائه دهید که کاری ارزشمند و خداپسندانه است. پس از توضیحات من ایشان با رغبت و وصف‌ناپذیری موضوع را پذیرفت و در همین نیم‌ساعت‌ها و هفته‌ای دو روز جزء سی‌ام قرآن کریم را تفسیر کرد. خدا را شکر که با این تدبیر هم نیم ساعت تأخیر آمدن ایشان به‌طور کلی مرتفع گردید و هم استفاده بهینه از وقت بچه‌ها میسر شد.

اصغر ندیری

## چالش برنامه‌های پیش‌رو میزگرد بررسی موفقیت یانا کامی مدیران در رویارویی با برنامه‌های خرد و کلان مدرسه

اشاره

دریافت کمک‌های مردمی توسط مدیران مدارس هنگام ثبت‌نام و یا وجود دانش‌آموزان کم‌توان ذهنی در مدارس عادی و هم‌چنین موفقیت اندک برخی مدیران در کنار چند موضوع دیگر از جمله مواردی است که در جلسه شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه طرح و توسط اعضا بررسی شد. به مشروح این گفت‌و شنود در قالب میزگرد و ارائه نظرات اعضا در پی آمده است.

### برنامه زمان‌بندی و اجرایی

**مهندس مرتضی مجدفر** یکی از اعضای شورای مجله رشد مدیریت، علاوه بر اهمیت موضوعات اشاره شده در ابتدای جلسه توسط **دکتر تورانی** از جمله دربارهٔ اخذ کمک‌های مردمی و مشکل ساز شدن این مسئله برای مدیران، به برنامه زمان‌بندی و برنامه اجرایی مدارس اشاره کرد و گفت: «خیلی از مدیران مدارس برنامه فعالیت‌های سالانه را تنظیم می‌کنند. این برنامه کلان به دستور اداره‌ها بوده که معمولاً به تقویم هجری شمسی نیز توجه دارند.

در این جا برای آشنایی بیشتر مخاطبان، از **خانم شادالویی** خواهش می‌کنم نظرات و تجربه‌های خود را در این زمینه بیان کنند.»

### یک تلقی از برنامه سال

خانم شادالویی از اعضای تحریریه مجله و مدیر مدرسه محسوب می‌شود. وی دربارهٔ این که آیا برنامه سالانه برای مدرسه نوشته شده و یا چه تلقی از این برنامه دارد، گفت: «نگاه برنامه‌ای از مدیریت استراتژیک ناشی می‌شود. در این مدیریت برای تحول در نظام آموزش و پرورش تا افق زمانی سال ۱۴۰۴ برنامه و تعریفی خاص داریم، اما این موضوع برای مدیران به درستی تبیین نشده است. به‌عنوان مدیر، زمانی که در برنامه زمان‌بندی سال جاری مدرسه در مقطع پیش‌دانشگاهی و دبیرستان شرکت کردم، متوجه شدم بین اعضای آن شورا مفاهیم و ادبیات مشترکی در خصوص این بحث وجود ندارد. افراد حاضر از آموزش و پرورش شیراز و کهگیلویه و بویراحمد بودند و طی صحبت‌ها قرار شد به تفاوت‌ها و اشتراکات برنامه زمان‌بندی و تقویم مدرسه پرداخته شود و برنامه مدرسه نیز در راستای برنامه پنجم توسعه کشور باشد.

از این دو برنامه یکی مسائل اجرایی داخل مدرسه به‌عنوان «دفترچه برنامه مدرسه» در محدوده زمانی یک ساله است. بر این اساس، مدیر می‌تواند تا شهریور ماه با تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها به جایی برسد که نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد و آن را مبنای فعالیت‌های سال آینده قرار دهد.

این جلسه در آموزش و پرورش تهران برگزار شد اما نتایج و مصوبات آن هنوز به مناطق ابلاغ نشده است. از طرفی، برنامه مدرسه، مدیر را موظف به برنامه‌ریزی و حرکت در مسیر پیشرفت مدرسه، دانش‌آموز و برنامه‌های دیگر می‌کند. از نکات مهم برنامه مدرسه، موضوع خودکنترلی مدیر است. به این صورت که مدیر با بررسی فعالیت‌ها، ببیند در کجا موفق و در کجا ناموفق بوده است.»





### برنامه هدفدار

دکتر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت، در  
انتای سخنان خانم شادالویی به هدفدار بودن برنامه اشاره کرد و  
این که برنامه زمانی باید ضمن دنباله‌روی از یک فرایند، نقطه آغاز و پایانی دارد و  
قابل ارزیابی است. ایشان سپس از خانم شادالویی پرسید: «حسن برنامه زمانی را در چه می‌بینید؟»  
وی گفت: «تقویم اجرایی حرکت مدیر را برنامه‌ریزی و مرحله‌بندی می‌کند. این نوعی تعیین تکلیف برای  
معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان است.»

### آسیب‌های تقویم اجرایی

مهندس مجدفر که سردبیری مجله رشد آموزش ابتدایی را نیز به عهده دارد، گفت: «البته تقویم  
اجرایی دارای آسیب‌هایی نیز هست. مدیران مدرسه‌ها تقویم اجرایی طراحی می‌کنند و به محض این که  
یک برنامه از سوی اداره اعلام می‌شود، در صورت تلاقی دو برنامه، برنامه‌ریزی‌های مدیر به هم می‌ریزد.  
با تکرار این وضع، اعتماد خانواده‌ها به برنامه کم می‌شود و می‌خواهند که تقویم و برنامه مدرسه از انعطاف  
بیشتری برخوردار شود. خانواده‌ها نمی‌خواهند مدیر برنامه‌ای بنویسد که قادر به انجام آن نیست.  
از شاخصه‌های مدارس موفق تهران، انتشار تقویم اجرایی یا برنامه است که در روز  
اول مهر، به اولیا داده می‌شود. این مسئله به مدیریت زمان هم کمک می‌کند؛ اما لازم  
است مدیران این تقویم را به عنوان برنامه تلقی نکنند و در طراحی آن به قابلیت اجرایی  
شدنش نیز توجه داشته باشند.»

### عملیاتی شدن تقویم اجرایی

شادالویی در این ارتباط به عملیاتی شدن تقویم اجرایی اشاره کرد و با مهم دانستن جایگاه آن در مدرسه، افزود: «باید  
بین اداره و مدیر مدرسه ارتباط دو سویه برقرار باشد و نیز کلیاتی از برنامه از سوی اداره به مدیر داده شود. محدودیت‌ها و فرصت‌های  
آن هم مشخص شود تا طبق واقعیات عینی، برنامه‌ریزی عملیاتی به وقوع بپیوندد. حال که مدارس معمولاً دارای پایگاه اطلاع‌رسانی هستند،  
ضروری است این برنامه‌ها نیز در آن‌ها منعکس و درج شود.»

### لزوم تقویم اجرایی

**دکتر محرم آقازاده**، استاد دانشگاه و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله با اشاره به لزوم وجود تقویم زمان‌بندی اجرایی گفت: «بلاغ  
برنامه‌ها باید در یک بازه زمانی مناسب صورت گیرد؛ در صورتی که برنامه‌ای تلفیقی از سوی اداره و مدرسه آماده می‌شود، قابلیت اجرایی  
دقیق‌تری پیدا می‌کند و باعث جلب اعتماد می‌گردد.»

### برنامه چیست؟

**صادق صادق‌پور** از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه به اجزای سازنده برنامه (یعنی مشخص کردن کی؟ کجا  
و چگونه؟) اشاره کرد و گفت: «اگر این عناصر شناخته شود، در شناخت برنامه به ما کمک شایانی می‌کند.»  
برنامه‌های مدرسه محل مدیریت من، معمولاً تلفیقی از برنامه و تقویم زمانی است. در تقویم زمانی، اهداف ما روشن می‌شود و در زمان‌بندی

## ما گاه در یک مقطع زمانی موظف می شویم مقتضیات و نیازها را حتما در نظر بگیریم که این باعث آسیب‌هایی می شود

اول مهر تا ۳۰ شهریور سال بعد، چگونگی انجام این هدف‌ها معین می‌گردد. اما این که برنامه چگونه تنظیم می‌شود، باید عرض کنم یک جدول زمانی به مدیران مجموعه داده می‌شود که در آن ضعف‌ها و نقاط قوت را تدوین می‌کنند و به این صورت راهکارها، فرصت‌ها و تهدیدها نمایان می‌شود. سپس معلوم می‌کنند که برای رسیدن به جنبه‌های اقتصادی، سیاسی یا فرهنگی فعالیت‌ها چه کارهایی باید انجام داد.

بعد از زمان‌بندی، نوبت ارزیابی و پی‌گیری نتایج فعالیت‌ها می‌رسد. زمانی هم که برای آموزش کارکنان در نظر گرفته‌ایم، کاملاً معلوم است که مخاطبان ما دانش‌آموزان نیستند. در نتیجه رشد‌های هشت‌گانه قابلیت ارزیابی پیدا می‌کنند و ما را به نتایج مناسبی می‌رسانند.

عضو شورای مجله رشد مدیریت آموزش  
دا: «متأسفانه برنامه‌های اعلام شده از سوی مناطق آموزش و پرورش در بسیاری موارد با برنامه‌های ما تلاقی پیدا می‌کنند. به‌عنوان مثال، سال گذشته برنامه راهیان نور اعلام شد و منطقه ابلاغ کرد که باید دانش‌آموزان به این اردوها برده شوند. به این ترتیب در این جا بسیاری از برنامه‌ریزی‌های داخلی ما از دست رفت. بد نیست تجربه‌ای از یک بازرس فرانسوی که چند سال پیش به ایران آمده بود، عرض کنم. از او پرسیدم: «در فرانسه چه برنامه‌هایی را دنبال می‌کنید؟» گفت: «ما به‌طور طبیعی برای رسیدن به هر هدفی برنامه‌ریزی می‌کنیم. در چند سال گذشته یکی از اهداف ما این بود که هر فرانسوی دست کم مدرک تحصیلی دیپلم را داشته باشد. بنابراین پوشش تحصیلی را بالا بردیم. زمانی که همه دیپلم گرفتند، دیدیم هدف‌گذاری ما اشتباه بوده است. در نتیجه هدف را باز

تعریف کرده و گفتیم که هر فرانسوی باید تا سال ۲۰۱۵ میلادی به یک مهارت تسلط یابد.» آن‌ها در قدم اول باز تعریف، استعدادها را شناسایی کردند و برای این امر از مدرسه‌ها خواستند که مثلاً بچه‌ها را به اردو یا طبیعت ببرند و آن‌ها هر گونه که دوست دارند، بنویسند، بنوازند، نقاشی کنند تا استعدادهایشان شناخته شود و سپس پرورش یابد. آن‌ها به این صورت به یک مهارتی خاص دست پیدا می‌کردند.»

### علم برنامه‌ریزی!

سردبیر مجله رشد مدیریت آموزش به نبود آشنایی اصولی با علم برنامه‌ریزی در کشور اشاره کرد و گفت: «ما گاه در یک مقطع زمانی موظف می‌شویم مقتضیات و نیازها را حتما در نظر بگیریم که این باعث آسیب‌هایی می‌شود.»

وی اضافه کرد: «ما در واقع یک برنامه‌ریزی راهبردی داریم که طی یک فرایند حاصل می‌شود. برنامه راهبردی ما سه بخش دارد: ۱. تدوین استراتژی، ۲. اجرای استراتژی، ۳. ارزش‌یابی و اصلاح عملکرد.»

هر چند این مسیر به خوبی تدوین شده اما به خوبی طی نشده است. اگر قرار است برنامه‌ها ضمانت اجرایی و اثرگذاری داشته باشند، باید پیش از هر چیز سامان یابند. برای پر کردن فاصله‌ها و رویارویی با چالش‌ها، لازم است که مدیران با برنامه‌ریزی درست و اصولی آشنا شوند و با گنجاندن تقویم زمانی، آن را به صورت عملیاتی به کار بندند.»

### شخصیت مدرسه‌ای

دکتر تورانی نوشتن برنامه با نگاه راهبردی را مهم دانست و اضافه کرد: «توجه به اهداف کوتاه مدت ضروری است. اگر جدول برنامه‌ای بدون هدف‌گذاری باشد، در عمل فایده‌ای نخواهد داشت. باید به این نکته توجه کنیم که مدارس ما با هم متفاوتند و هر کدام پرای خود شخصیت جداگانه‌ای دارند؛ زیرا از اجتماعات انسانی متفاوت تشکیل شده‌اند. اصولاً کار برنامه‌ریزی توجه به همین تفاوت‌هاست. در برنامه‌ریزی‌های راهبردی مدیران، اهداف کمی مشخص شوند.»

### ارتباط مدرسه با توسعه و کیفیت

برنامه مدرسه با برنامه توسعه چه ارتباطی دارد؟ آیا برنامه مدرسه الزاماً باید با برنامه توسعه مرتبط باشد؟ به نظر دکتر آقازاده این ادعای غریبی است و اتفاق نمی‌افتد. او گفت: «اگر قرار است چنین ارتباطی اتفاق بیفتد باید به حواشی و جزئیات توجه کرد. هر برنامه‌ای یک سند بالادستی دارد. به نظر من برنامه درسی ملی کنونی یک برنامه توسعه است. یعنی ما باید از جایی به برنامه وصل شویم. برنامه درسی ملی می‌گوید ما ۸۰ درصد برنامه را به صورت تجویزی به شما می‌دهیم و ۲۰ درصد آن را خودتان در منطقه آموزشی یا مدرسه کار کنید. پس به این صورت ما از برنامه توسعه شروع می‌کنیم و به برنامه درسی ملی می‌رسیم.»

در بحث کیفیت‌بخشی به آموزش و پرورش ما به سه 'S' نیازمندیم. ترجمه این سه، نظام آموزشی، مدرسه و دانش‌آموز است که باید زنجیروار به هم مرتبط باشند. چرا که جدایی این‌ها ما را از دست‌یابی به اهداف‌مان باز خواهد داشت. نظام آموزشی، باید به زبانی صحبت کند که مدرسه آن را بفهمد. در حال حاضر مدرسه، زبان نظام آموزشی را نمی‌فهمد. این موضوع در خصوص کتاب‌های درسی هم مصداق دارد. کتاب زبان انگلیسی دوره راهنمایی، به اندازه یک هفته، کشش ارائه دارد ولی ما می‌خواهیم آن را در ۳۶

✓ ما چندین دوره برنامه‌های ۵ ساله و ۳ ساله نوشته‌ایم که مبنای عمل هم قرار گرفته است؛ ولی آن چیزی که از برنامه به مدرسه می‌رود، همان جداول زمانی انجام برنامه‌هاست. البته این که بخش‌هایی از برنامه اجرا نشود، در همه جای دنیا مرسوم است؛ ولی آن چه مهم است ضریب اجرا شدن و یا اجرا نشدن برنامه است که نباید از یک حد فراتر رود. در ایران ممکن است ۳۰ درصد خطا داشته باشیم، در حالی که در فرانسه این خطا ۳ درصد است.

✓ از سال ۱۳۷۶ تاکنون چهارده دوره ضمن خدمت برگزار شده است که اغلب آن‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی بوده است.

✓ یادمان نرود کارها خیلی تخصصی شده است. در یک دوره‌ای، فردی که معلم دینی بود، پس از مدتی معلم زیست‌شناسی و بعد معاون یا مدیر می‌شد و کارها هم پیش می‌رفت؛ اما در حال حاضر یک مدیر حتی اگر دانش برنامه‌ریزی هم ندارد حداقل باید مهارت برنامه‌ریزی داشته باشد. این مهارت با خواندن کتاب به دست نمی‌آید، بلکه نیاز به تجربه و طی دوره‌های متعدد دارد.

✓ نظام ضمن خدمت آموزش و پرورش باید تحول پیدا کند و برای آن هدف‌گذاری شود که بدانیم به کجا خواهیم رسید.

✓ در نظامی که متمرکز بوده و محتوا و قالب مشخص است، مگر می‌توان به جز برنامه زمانی چیز دیگری بنویسیم؟ مدارس غیر انتفاعی کمی استثنا هستند و دست‌شان بازتر است. مدارس دولتی این آزادی را ندارند.

✓ در شرایطی که مدیر مدرسه با دریافت سرانه اندک در مدرسه مشکل دارد، چگونه می‌تواند مدرسه را بدون دریافت کمک‌های مردمی اداره کند؟ در این صورت چه توقعی است که مدیر بتواند برنامه استراتژیک و دراز مدت بنویسد؟

پی‌نوشت

1. Student. School. System

جلسه درسی ارائه کنیم و باز می‌پرسیم که چرا بچه‌ها از زبان انگلیسی گریزان هستند و چیزی یاد نمی‌گیرند. گاهی به مدارس ابلاغ می‌کنیم که حق ندارند هیچ دوره آموزشی برگزار کنند. چرا؟ وقتی مدرسه حق ندارد برای غنی‌سازی برنامه درسی انگلیسی برنامه‌ریزی کند، طبیعی است که این فاصله ایجاد می‌شود. پس بدفهمی سیستم، دانش آموز و مدرسه در برنامه‌ریزی آموزشی، شکافی را به وجود می‌آورد و باعث کاهش کیفیت می‌شود.

در این ارتباط می‌توان تهران را به عنوان نماینده کشور مورد مطالعه قرار داد؛ چون جمعیت آن ملغمه‌ای از جمعیت کل کشور است. در این محیط چند فرهنگی، هر دانش آموز با کوله‌بار خاص خودش در مدرسه و جامعه حضور دارد. پس برای این جمعیت چه اتفاقی می‌افتد؟ به عنوان مثال، اگر رعد و برق اتفاق بیفتد هر کس با زمینه و بافت فکری خودش آن را قضاوت می‌کند. یکی می‌گوید در آسمان شلاق می‌زند، یکی اعتقاد دارد که این خواست خداست و یا دیگری تأکید می‌کند که باید نگاه علمی داشت. بدین ترتیب، ما شاهد وفاق نیستیم و لازم است که در این ارتباط چاره‌اندیشی کنیم؛ چون بحث شاخص‌ها مطرح می‌شود. حال با این تفاوت‌های بسیار، مدیر مدرسه چگونه می‌تواند یک برنامه متمرکز و واحد در سراسر کشور اجرا کند؟

از این رو برای این که یادگیری مطلوب اتفاق بیفتد، مدیر باید برنامه‌ریزی کند. به لحاظ قانونی نیز نزدیک به ده مصوبه در مجلس شورای اسلامی وجود دارد که می‌گوید مدارس می‌توانند به صورت مدرسه محور عمل کنند.

ما می‌توانیم برای موفقیت برنامه درسی در مدرسه، برنامه‌ریزی کنیم؛ برنامه‌ریزی کمی و کیفی. یکی از شئون مدیران مدارس، برنامه‌ریزی برای مدیریت مدرسه است و نه صرفاً نوشتن برنامه زمان‌بندی فعالیت‌ها. گرچه برای مدیران راحت‌تر این است که برنامه‌ریزی مستقل مدرسه‌ای نداشته باشند؛ ولی راه رسیدن به هدف، همین برنامه‌ریزی مدرسه‌ای توسط خود آن‌هاست.»

### شاخصه‌های کمی و کیفی

آیا شاخصه‌های کمی و کیفی دانش‌آموزان هستند؟ به نظر دکتر داوود محمدی، استاد دانشگاه و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، علاوه بر دانش‌آموزان باید نگاهی هم به معلمان و معاونان داشته باشیم. باید دید شاخصه‌های کمی و کیفی آن‌ها چیست؟ موضوع دل‌بستگی و تعلق خاطر به سازمان، نوع و سبک‌های رهبری از این شاخصه‌های کمی و کیفی است که در فعالیت‌های معلمان و معاونان مطرح است. دکتر محمدی هم چنین افزود: «ما در برنامه‌ریزی اصل واقع‌بینی داریم که استفاده از مصالح واقعی در آن مراد است و نه آرمان‌های خیلی متعالی. این که می‌گوییم وظیفه ما پرورش انسان متعالی است. بسیار کلی و آرمانی است و باعث شده که با این مفهوم دچار مشکل شویم.»

✓ خوشبختانه بسیاری از همکاران ما در پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش فارغ‌التحصیل رشته‌های علوم تربیتی هستند و خیلی از مفاهیم تعلیم و تربیتی را خوانده‌اند؛ اما مشکل ما از آن جا ناشی می‌شود که آن‌ها به مطالعات خود عمل نمی‌کنند و به اشتباه تصور می‌شود دانشگاه باید کار خودش را انجام دهد و آموزش و پرورش هم کار خودش را.

✓ در آموزش و پرورش باید به سند ملی چشم‌انداز هم نگاه کرد، چون برنامه‌های استراتژیک است. برنامه‌های استراتژیک در دنیا مدل دارند. به عنوان مثال در امریکا مدل والمارت استفاده می‌شود. در این الگو ابتدا از هدف شروع می‌شود. برای هر بخش بیش از ۳۰ سؤال طرح شده است که باید جواب دهند تا آن موضوع در برنامه نیز مطرح شود.

✓ یکی از افرادی که در حوزه برنامه‌ریزی خبره است، می‌گوید: «سند چشم‌انداز ما خودش چشم‌انداز ندارد!»



## دکتر حیدر تورانی

# قدرزایی یا قدرزدایی

– قدرشناسی دیگران را به سمت ما می‌کشاند. ضرب‌المثل آفریقایی که می‌گوید: گاهی برای خودم دلسوزی می‌کنم، در تمام آن زمان‌ها با دل‌های بزرگ مرا در عرصه آسمان به دنبال خود می‌کشند.

– قدرشناسی پادشاه تندی و تنفر است (هرچه بیش‌تر چشم خود را به روی نور بگشایید دنیایی که در آن زندگی می‌کنید، درخشان‌تر خواهد شد).

– قدرشناسی کمال‌گرایی را درمان می‌کند.

– قدرشناسی زحمت ما را کم می‌کند.

– قدرشناسی دل ما را می‌گشاید.

– قدرشناسی بذر محبت و سخاوت می‌پاشد.

– قدرشناسی ما را به روح ما پیوند می‌دهد.

نتیجه‌این که:

قدرشناسی توانایی‌هایمان را تا سطح نوسازی و نوآفرینی ارتقا می‌دهد. قدرشناسی نگرشی است که در هر شرایطی باشیم، می‌توانیم آگاهانه آن را انتخاب کنیم. ما می‌توانیم روی نقاط منفی و نازل تمرکز کنیم و به ماریچی از حالات منفی و تیرگی برسیم. یا این که می‌توانیم در هر شرایطی روی آن چه درست است تمرکز کنیم و به چراغ هدایت به سوی محبت و شادی تبدیل شویم. قدرشناسی درک متقابل افراد را نسبت به یکدیگر افزایش داده و روابط و مناسبات انسانی و احترام متقابل را تحکیم می‌بخشد. لذا اگر می‌خواهیم در مدرسه‌مان جوی محبت‌آمیز و حس ارتباط درست حاکم شود، قدرشناسی را قدر بدانیم و به جای قدرزدایی، قدرزایی کنیم.

با داشتن روحیه شکرگزار بودن، نردبان قدرشناسی ما بالا رفته و از آن بالا، حقارت و پستی تکبر را نظاره‌گر خواهیم بود.

چهبسا ریشه بسیاری از ناهنجاری‌ها و نامالایمات روحی و رفتاری ما ناشی از چشم‌پوشی از همین نادیده‌ای به نام تشکر و قدرشناسی است که به ظاهر کوچک و آسان جلوه می‌کند ولی بسیار قوی و تأثیرگذار است که ما از آن غافلیم. جبران و یا کسب روحیه قدرشناسی و سپاسگزاری هزینه‌ای ندارد، به اصطلاح به تأمین اعتبار نیاز ندارد، حمایت دیگران را نیز نمی‌خواهد. آن چه نیاز است، خواست خودمان است. آن را در خودمان بجوییم و از دیگران مطالبه نکنیم.

داشتن روحیه قدرشناسی و شکرگزاری مستلزم برخورداری از نگرش مثبت به زندگی و اطرافیان ماست. لازمه برخورداری از نگرش مثبت، عقلانیت و علم و آگاهی درست از پدیده‌های اجتماعی پیرامون ماست. به ریشه‌ها سرزدن نه ریشه‌ها را زدن است. علت را جستن و نه از آن جستن است. قضاوت صحیح و نه سرسری است.

بی‌فایده نخواهد بود چنان چه به برخی از مهم‌ترین آثار مثبت قدرشناسی اشاره کنم:

– قدرشناسی مادر شادی است.

– قدرشناسی ما را جوان می‌کند.

– قدرشناسی به ما احساس خوشایند می‌دهد.

– قدرشناسی باعث سلامتی ما می‌شود

(باعث آزاد کردن انورفین مثبت در بدن می‌شود که خود سلامتی‌آفرین است).

– قدرشناسی اضطراب را ریشه‌کن می‌کند (مانمی‌توانیم همزمان هم شکرگزار و هم بدبخت باشیم).

هم‌چنان که درهم شکستن را تجربه می‌کنیم، قدر آن چه را که هست بدانیم. قدرشناسی ما را به یک سفر روحی هدایت می‌کند. قدرشناسی با یادگیری رفتارهای درست آغاز می‌شود. دانشی خردمندانه نسبت به گیرنده بودن در یک داد و ستد انسانی است. قدرشناسی از کارهای کوچک و بزرگ مسیر زندگی را به گونه‌ای رقم می‌زند تا نسبت به همه چیز احساس قدرشناسی کنیم. قدرشناسی قفل و قور نعمت در زندگی را می‌گشاید. آن چه را داریم به کفایت و حتی بیش‌تر می‌رساند، انکار را به پذیرش، آشفتگی را به نظم و سردرگمی را به وضوح مبدل می‌کند. قدرشناسی به گذشته ما معنی می‌دهد، به امروزمان آرامش می‌بخشد و برای فردایمان طرحی نو درمی‌اندازد.

قدرشناسی و تشکر کردن یک مهارت و ویژگی پسندیده و مثبت است که خدای متعال در وجود و فطرت ما نهاده است. او این صفت را دوست دارد و کسانی را که به این صفت عامل باشند، پاداش می‌دهد. ما می‌توانیم آن را بیاموزیم و مهم‌تر از آموختن، در رفتارهای‌مان جلوه‌گر کنیم. در این صورت، نزد خدا و مردم محبوب می‌شویم. این محبوبیت به ما آرامش می‌دهد و این آرامش زندگی را به ما آسان‌تر و زیباتر می‌نماید.

انسان شاکر و قدرشناس، مهربان و دوست‌داشتنی است و غرور و حسادت ندارد. لذا اگر می‌خواهیم مهربان و دوست‌داشتنی باشیم، باید ریشه‌های غرور و حسادت را در خود بخشکانیم. در غیر این صورت دیو تکبر و جمود شخصیت به سراغمان می‌آید و ما را چون صیدی بی‌پناه در دام خود می‌پیچاند.



یک نکته از این معنی

## باورهایمان را درست کنیم

داستان معروفی از تام واتسون، بنیان گذار شرکت «آی بی ام»، نقل می کنند که یکی از کارکنانش اشتباه بزرگی مرتکب شد و مبلغ ده میلیون دلار به شرکت ضرر زد. این کارمند به دفتر واتسون احضار شد و پس از ورود گفت: «تصور می کنم باید از شرکت استعفا دهم.» تام واتسون گفت: «شوخی می کنید؛ ما همین الان مبلغ ده میلیون دلار بابت آموزش شما پول دادیم.»

## آیا دوست دارم فرزندم زیر دست آن شخص کار کند؟

ترجمه دکتر سیدرضا افتخاری

در انتخاب رهبری برای یک نهاد باید در پی چه باشیم؟ نخست، به آن چه داوطلبها انجام داده اند می نگریم، و این که نقاط قوت آنها چیست؟ فقط می توانید به سراغ نقاط قوت بروید (و آن چه بر این اساس انجام داده اند). دوم، به نهاد مورد نظر می نگریم و می پرسیم: «یک چالش کلیدی فوری چه چیز خواهد بود؟» باید سعی کنیم نقاط قوت را به نیازها پیوند بزنیم.

سپس صداقت را مورد توجه قرار می دهیم. یک رهبر، به ویژه یک رهبر قوی، از خود یک الگو می سازد. او کسی است که مردم، به ویژه افراد جوان در سازمان، خود را با او مقایسه می کنند. سالها قبل از یک پیرمرد خردمند که رئیس یک سازمان بسیار بزرگ در سطح جهان بود، چیزهایی آموختم. او در اواخر دهه هفتاد عمر به سر می برد و مشهور بود که افراد درست را برای شرکت های درست در همه جای جهان به کار می گیرد. از او پرسیدم: «چه چیز را مورد توجه قرار می دهی؟» و او گفت: «همیشه از خود می پرسم، که آیا دوست دارم پسرم تحت ریاست آن شخص کار کند؟ اگر او موفق باشد، افراد جوان از وی تقلید خواهند کرد. آیا دوست دارم پسرم مثل او باشد؟» فکر می کنم پرسش نهایی همین باشد.

□ نکته کاربردی: «مرتبه بعد که کسی را استخدام می کنید، از خود بپرسید که آیا دوست داشتید پسر یا دخترتان با او کار کند.»

منبع

پیتر دراگر و شش دهه اندیشه های مدیریتی، مرن دیز، مشهد، ۱۳۸۸.

## تجرب‌های مدیریتی

سال اولی بود که مدیر شده بودم و در یک مدرسه راهنمایی در یکی از روستاهای اطراف تهران خدمت می‌کردم. مدرسه ما شش کلاس داشت که سه تا از کلاس‌ها مختص سال اولی‌ها بود: ۱/۱، ۱/۲ و ۱/۳. حدود دو ماه از سال تحصیلی گذشته بود و در این مدت یکی از دانش‌آموزان کلاس ۱/۳ بیش از بقیه مشهور شده بود؛ طوری که همه مدرسه او را می‌شناختند: معاونین، معلمان، دفتردار، خدمتگزاران، دانش‌آموزان؛ برای همه آن‌ها «مهتاب مهربان» نام آشنایی بود.

آن قدر ظاهر نامرتب و ژولیده‌ای داشت که انگشت‌نمای بچه‌ها شده بود. بعضی از معلم‌ها معتقد بودند که او دچار عقب‌ماندگی ذهنی است و باید به مدرسه استثنایی منتقل شود. هر زمان که نام او در دفتر مدرسه برده می‌شد، همه معلم‌های کلاس ۱/۳ لب به شکایت می‌گشودند. حتی اگر معلم‌ها او را به حال خود می‌گذاشتند، بچه‌ها از او شاکمی بودند.

من ناظر همه چیز بودم. اداره کردن ۳۲۰ نفر دانش‌آموز مدرسه یک‌طرف و این یک نفر هم یک‌طرف. کمتر روزی بود که شکایتی از او به دفتر مدرسه نرسد. از سوی دیگر، دلم برای او می‌سوخت. چشم‌مانی معصوم و رنگی پریده داشت. احتمالاً همین خصوصیت هم باعث شده بود که معلم‌ها علی‌رغم رفتار ناپهتجارش او را در کلاس تحمل کنند.

یک روز تصمیم گرفتیم با او صحبت کنیم. این بود که راجع به اهمیت درس و رفتار خوب و استعدادهای نهفته در او و

## قصه مهتاب

سیده حلیمه حسینی  
آموزش و پرورش ناحیه یک شهری

عکس تزئینی است

آینده روشن و... داد سخن دادم.  
سعی کردم دوستانه با وی صحبت کنم. در تمام مدت، سرش را پایین انداخته بود و ساکت به حرف‌هایم گوش می‌داد. من هم خوشحال بودم که بالاخره راه چاره را یافته‌ام و گویا حرف‌هایم دارد اثر می‌کند. بعد از چند روز مشتاق بودم که ببینم حرف‌هایم چه قدر اثر کرده است و آیا باز هم از او شکایت می‌شود یا نه؛ تا این که یک روز در دفتر باز شد و دو دانش‌آموز نامرتب و آلوده به گچ پریدند وسط دفتر و شروع به شکایت از یکدیگر کردند. متأسفانه یکی از آن‌ها مهتاب بود. دیگر احساس درماندگی می‌کردم.  
باری، بعد از امتحانات نوبت اول، یک روز خانم حسنی، معلم دینی و قرآن، مبصر کلاس ۱/۳ را فرستاد سراغ من. با نگرانی به سمت کلاس حرکت کردم. با خودم فکر می‌کردم خانم حسنی تاکنون کمترین شکایت را از مهتاب داشته؛ بین چه بلایی سرش آورده که او هم مرا خواسته است. اما در کلاس را که زدم و وارد شدم، دیدم خانم حسنی لبخند می‌زند و مهتاب مهربان هم جلوتر رو به دانش‌آموزان ایستاده است. خانم حسنی معلم آرام و صبوری بود. به محض ورود من به کلاس، تعارف کرد تا روی صندلی‌اش بنشینم. سپس شروع کرد به درس پرسیدن از مهتاب. هر سؤالی از او می‌پرسید به خوبی جواب می‌داد. خانم حسنی از مهتاب تشکر کرد، بچه‌ها برایش دست زدند و او هم رفت سر جایش نشست. کاملاً مبهوت شده بودم، اما سکوت‌م را حفظ کردم.  
تا این که زنگ تفریح از خانم حسنی

در مورد راز موفقیتش پرسیدم و او این‌طور جواب داد: «چند هفته پیش به این فکر افتادم که برای تقویت درس مهتاب به او کمک کنم. وقتی به کلاس رفتم، قبل از این که درس بپرسم، از بچه‌ها خواستم به مدت یک‌ربع درس جدید را مطالعه کنند. یک صفحه از درس را در نظر گرفتم و از مهتاب هم خواستم که آن را خوب بخواند. بعد شروع کردم به پرسیدن درس از مهتاب. بعد از بقیه بچه‌ها درس پرسیدم تا چند بار برایش مرور شود. وقتی نوبت به او رسید، همان صفحه را دوباره از او پرسیدم. نمره ۸ گرفت. سپس به او گفتم: مهربان، نمره تو این جلسه از نمرات قبلی‌ات بهتر شده...»

جلسه بعد هم همین کار را تکرار کردم. این بار ۱۳ گرفت. از بچه‌ها خواستم او را تشویق کنند. بچه‌ها در کلاس من به چند گروه تقسیم شده‌اند و در هر گروه دانش‌آموزان قوی به دانش‌آموزانی که درشان ضعیف‌تر است، کمک می‌کنند. تا آن موقع مهتاب چند گروه عوض کرده بود و در هیچ گروهی با بچه‌ها سازگاری نداشت. اما من با همه بچه‌های کلاس صحبت کردم و از آن‌ها خواستم تا به من و مهتاب کمک کنند. اکثر گروه‌ها داوطلب شدند تا مهتاب را به عنوان عضوی از گروه بپذیرند. از مهتاب خواستم یکی از آن‌ها را انتخاب کند، او هم انتخاب کرد.

جلسه دیگری که به کلاس رفته بودم، قبل از این که شروع به پرسیدن درس کنم، خود مهتاب جلو آمد و کتابش را به دستم داد و خواست درس جدید را از او سؤال کنم. پرسیدم و او ۱۶ شد. امروز هم که از او درس پرسیدم، ۲۰ شد. خیلی خوشحال شدم. برای همین شما را هم به کلاس خواستم تا شاهد موفقیت او باشید.»

از آن پس دیگر بچه‌های کلاس نه تنها مهتاب را مسخره نمی‌کردند، بلکه همه می‌خواستند به او کمک کنند. مهتاب در درس دینی مرتب پیشرفت می‌کرد.

کم‌کم دبیران دیگر هم روش خانم حسنی را درپیش گرفتند. یک روز از مادر مهتاب دعوت کردیم به مدرسه بیایید. سر صف و در حضور مادرش به او جایزه دادیم و او را تشویق کردیم.

بعد از رفتن بچه‌ها به کلاس، مادرش نزد من آمد و شروع به گریه کرد. سعی کردم او را آرام کنم. کمی که آرام گرفت، شروع کرد به تعریف کردن ماجرای زندگیش. این که هفت بچه دارد و مهتاب دومین فرزند اوست. سپس از بیکاری شوهرش و وضع مالی بسیار بدشان گفت...

هم‌چنان که اشک می‌ریخت، من در دل خود را سرزنش می‌کردم و به کم‌تجربگی و ناپختگی خودم می‌خندیدم. یاد سختگیری‌هایی افتادم که نسبت به مهتاب کرده بودیم؛ یاد آن سخنانی که در مدح علم و دانش و آینده روشن برای آن بچه معصوم گفته بودم، بچه‌ای که شب‌ها با شکم گرسنه می‌خوابید...

از آن به بعد، هر کمکی که از افراد خیر برای دانش‌آموزان بی‌بضاعت می‌رسید، خانواده مهتاب در اولویت قرار داشت. از طرفی، دیگر هرگز هیچ شکایتی از مهتاب به دفتر مدرسه نرسید.



اورده‌اند. با وجود علاقه به یادگیری و اشتیاق به سامان‌دهی مدرسه‌ها به مثابه یک مرکز یادگیری، مسئولان هنوز از یادگیری واقعی معلمان اطلاع کافی در دست ندارند.

آنچه از گفته‌ی سوزان استاکلی، مدیر ارشد انستیتوی یادگیری و پژوهش که در کنفرانس معلمی استراتژیک بین‌المللی به سال ۱۹۹۷ در واشنگتن دی.سی. آمریکا برمی‌آید، این است که یادگیری فرآیند پیچیده‌ای است که نه فقط بر عملکرد هریک از مدیران و معلمان اثر می‌گذارد، بلکه همه‌ی کسانی را که در محیط مدرسه حضور دارند، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

عوامل گوناگونی برای ناکامی در یادگیری مدرسه‌ای عنوان می‌شود. در ادامه، از میان عوامل مختلف، چند عامل سبب‌ساز و پایه‌ای بیان شده است:

● عدم برقراری ارتباط برای هم‌بازی در ارائه‌ی پیام‌های مطلوب و دریافت پاسخ‌های مورد نظر. چنین ناتوانی نتیجه‌ی فرآیند یادگیری‌ای است که با شکست مواجه شده. یعنی، مدیران و معلمان تلاش نکرده‌اند که از یکدیگر فرا بگیرند.

● عدم انطباق تکنولوژی با انتظارات. تکنولوژی اغلب با شکست روبه‌رو می‌شود. زیرا اسناد و مدارک معلمان برای یادگیری به‌منظور استفاده از تکنولوژی کفایت نمی‌کند.

● فرآیندهایی که به خوبی طراحی نمی‌شوند، شکست می‌خورند. این شکست‌ها ریشه در عدم تعامل بین فرآیندهای طراحی شده با معلمان دارد. طراحان فرآیندهای اجرایی مسئولیت‌ها و وظایف، اغلب از فرآیند شیب‌ه عمل معلمان غافل می‌شوند. بنابراین، کاربران یا معلمان تمایلی به کاربرد دستورالعمل‌ها نشان نمی‌دهند.

## افتخار یادگیری بیافرینید

دکتر محرم آقازاده

یادگیری فقط به کسب مهارت‌های جدید محدود نمی‌شود، بلکه چگونگی تعامل افراد با یکدیگر و با مدرسه را هم دربرمی‌گیرد. مدرسه‌ی پویا، مدرسه‌ای است که مدیر، معاونان، معلم، کارکنان و... از بودن در آن، مطالب بسیاری می‌آموزند و آموخته‌های خود را در اختیار مدرسه قرار می‌دهند. دانش‌آموزان و برنامه‌های درسی مدرسه، منبع الهام و محرک‌هایی برای یادگیری‌های آشکار و نهان محسوب می‌شوند. در مدرسه‌ی یادگیرنده، مدیر در مقام راهبر یادگیری است و معلم سازنده مانند پل ارتباطی بین یادگیری‌های کلاسی خود و سایر اعضای مدرسه عمل می‌کند.

در این مقاله تلاش شده است اصول یادگیری اثرگذار معرفی و راه دست‌یابی مدرسه‌ها به بهبود و افزایش میزان یادگیری بازتابی شود.

فرض کنید در کلاسی هستید که مجبورید به عده‌ای رانندگی یاد دهید. چقدر در این کار موفق خواهید شد؟ آیا دست‌ها و پاهای شما به فرمان و پدال‌های خیالی خواهد رسید؟ آیا یادگیرندگان پس از پایان کلاس می‌توانند ماشینی را سوار شده و به‌راحتی رانندگی کنند؟ آیا شما با امنیت و راحتی می‌توانید به مثابه یک مسافر کنار دست راننده‌ای که خود تعلیم داده‌اید بنشینید؟ خیر؟ با اطمینان می‌توان گفت: پاسخ سؤال‌های مطرح‌شده منفی است، زیرا یاد گرفتن رانندگی کاری بس فراتر از پشت میز نشستن و تخیل مثبت و منفی کردن است. بسیاری از مدرسه‌ها به این واقعیت رسیده‌اند که یادگیری اثربخش نمی‌تواند از راه پشت میز نشستن و شنیدن سخنان معلم، استاد و مشاور حاصل شود. بنابراین، آنان به انواع یادگیری، نظیر یادگیری تجربی یا عملی، یادگیری در حین کار، یادگیری محیطی و... ایمان





خاطر نشان می‌کند، جست‌وجوی توانمندی‌های حاصل از کار گروهی می‌نمایاند که چگونه معلمان از یکدیگر می‌آموزند. معلمان جدیداً استخدام هر مدرسه سعی می‌کنند، مطالب زیادی فرا بگیرند، زیرا آنان در صدد ایجاد تعلق مدرسه‌ای هستند. پس، آنان در محیط مدرسه فرا می‌گیرند که چگونه با «گروه کار» همیاری کنند.

۲. دانش با زندگی فرد در جامعه درهم تنیده است؛ استاکلی اظهار داشته که بسیاری از آن‌چه افراد می‌آموزند به ناحیه خاصی که در آن زندگی می‌کنند اختصاص دارد. اگر افرادی را از منطقه یا شهر خود به منطقه یا شهر دیگری انتقال دهند، آنان از نحوه عمل در آن محیط بی‌خبر خواهند بود. چون از پیشینه عملکرد محیط جدید آگاهی ندارند. با گذشت زمان آگاهی‌های لازم در نتیجه تعامل حاصل می‌شود.

۳. یادگیری یک امر مشارکتی است؛ به دیگر سخن، تازمانی که معلمان به‌طور عملی با موضوع مورد یادگیری ارتباط برقرار نکنند، یادگیری مطلوب حاصل نخواهد شد. اگر به مثال یادگیری رانندگی اشاره شده توجه شود، اهمیت درگیر شدن در کار، برای یادگیری ژرف‌تر مشخص می‌شود.

۴. دانش و آگاهی تابعی از عمل و تمرین است؛ به فکر انجام دادن کاری بودن، متفاوت از عمل کردن و تمرین است. در فرآیند عمل است که دانسته‌ها انتقال داده می‌شود و نکته‌های قوت و ضعف نمایان می‌گردد. در پی مشخص شدن نکته‌های قوت و ضعف، راه برای تصحیح خطاها و تمرین گشوده می‌شود. بدون چنین فرصتی، دانش واقعی و مهارت بنیادی پایه‌ریزی نمی‌شود.

۵. یادگیرندگان دانش را از راه مشاهده جذب می‌کنند؛ کسانی که در یک مجموعه کار می‌کنند، رفتارهای گوناگونی از خود بروز می‌دهند؛ هریک از آنان با مشاهده رفتار دیگران به فراگیری می‌پردازند. میزان آموخته‌های کسی که به صورت انفرادی کار می‌کند با کسی که در یک گروه فعالیت می‌کند، از تفاوت معناداری برخوردار است. بنابراین، می‌توان گفت که مشاهده از ارکان فعالیت‌های مربوط به یادگیری است.

۶. شکست در یادگیری نتیجه محرومیت از مشارکت است؛ اگر بپذیریم که یادگیری از طریق گروه حایز اهمیت است، می‌توان اظهار کرد که محرومیت از شرکت در فعالیت‌های گروهی یا جمعی مانعی برای یادگیری است. معلمانی که از حضور در محیط‌های گوناگون در مدرسه محروم می‌گردند، چیز زیادی درباره مدرسه یاد نمی‌گیرند. برای مثال، اگر معلمی نیاموزد که عملکرد وی در عملکرد سایر معلمان اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد، فضای موفقیت برای خود فراهم نیآورده است.

۷. معلمان، یادگیرندگان در طول زندگی‌اند؛ یادگیری نقطه توقفی ندارد. به واقع، انسان‌ها پیوسته نیازمند یادگیری هستند. بر وفق این دیدگاه می‌توان پذیرفت که یادگیری دارای فرآیندی طبیعی و همیشگی است. محیط اجتماعی، طبیعی، محیط مدرسه و... همیشه موضوعاتی را برای یادگیری تدارک می‌بینند. حساس کردن معلمان به یادگیری ژرف‌تر بستگی به شیوه عمل شما در مقام مدیریت مدرسه دارد.

مدرسه‌ها می‌توانند از طریق طراحی محیط‌های کار خلاق و ایجاد زمینه‌های تمرین و بسط مهارت‌های جدید به شکل‌گیری یادگیری اثرگذار کمک کنند و اصول هفت‌گانه یادگیری مشروح در فوق را محقق سازند.

مثال‌ها و نمونه‌های یاد شده درباره ناکامی‌های یادگیری، نشان می‌دهد که یادگیری نباید به آموختن تکالیف و مهارت‌های جدید محدود شود، بلکه باید چگونگی تعاملات مدرسه افراد را هم مورد توجه قرار دهد. سوزان استاکلی تأکید می‌ورزد که معلمان از راه‌های متفاوتی می‌توانند به آگاهی‌ها و فراگرفته‌های خود پی‌ببرند. ولی، او به کسب آگاهی و دانش از طریق تعاملات گروهی رأی مثبت‌تری می‌دهد. استاکلی از تحقیقات متعدد درباره یادگیری، هفت اصل استخراج کرده که عبارت‌اند از:

۱. یادگیری دارای یک فرآیند اجتماعی است؛ همیاری در انجام دادن کارها و وظایف، الگوهای مشارکت و دلبستگی فرهنگی از مهم‌ترین شیوه‌های ترغیب به یادگیری هستند. آن‌چنان که استاکلی



# دغدغه‌ای به نام تربیت اخلاقی

دکتر محمد حسنی

عضو هیئت علمی پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی

## چشم‌انداز

مدت‌هاست

که به موضوع تربیت

اخلاقی علاقه‌مند شده‌ام. اما به

دلیل دغدغه‌های ذهنی دیگر مانند ارزش‌یابی

کیفی توصیفی و فلسفه تربیت کمتر به آن پرداخته‌ام یعنی آن طور که باید و شاید با این

موضوع درگیر نشده‌ام. سال گذشته در گروه پژوهش در مبانی برنامه‌های درسی موسسه

پژوهشی برنامه‌ریزی درسی نشست علمی تربیت اخلاقی را برگزار کردم. مباحث خوبی

در این زمینه پیش آمد و نکات قابل توجهی در حین مباحث مطرح گردید. از آن به بعد

این موضوع بیشترین دغدغه من شده است. امیدوارم که بتوانم بیش از پیش به آن

بپردازم. به نظر من اخلاق و اخلاقی بودن از عناصر اصلی هویت ملی ما ایرانیان است.

حتی قبل از اسلام نیز به این صفت شهره آفاق بوده‌ایم و هنوز در دنیا نزد مردم با این

صفت شناخته می‌شویم. اما آیا ما هم اکنون به سوی تعالی اخلاقی گام برمی‌داریم

پایه؟ آیا روندهای اجتماعی

موجود به گسترش اخلاق در روابط

اجتماعی افراد منجر می‌شود؟ نظام تربیت

و نهادهای ذی‌ربط دیگر، چه اقدامی در

این باره انجام می‌دهند؟ و دهها پرسش

دیگر از این دست که ذهن من را به خود

مشغول کرده است.

به‌زعم من این موضوع از مسائل

مهم و بهتر بگوییم از چالش‌های آینده

نظام تربیتی خواهد بود. منظورم از نظام

• و...

این موارد و موارد ناگفته دیگر نشان می‌دهد که ما در ایجاد و برقراری جامعه با اخلاق، از آرمان‌های دین مبین اسلام و انقلاب اسلامی دور مانده‌ایم و شاید که باید بگوییم فاصله داریم. حاکمیت ارزش‌های اخلاقی در روابط بین شهروندان از شاخص‌های سلامت اجتماعی و حتی سعادت اجتماعی محسوب می‌شود. این مقوله از افزایش رفاه نیز مهم‌تر است. افزایش درآمد که بر بستر روابط خوب اجتماعی استوار نباشد به افزایش سطح سلامت و سعادت اجتماعی منجر نمی‌شود. جایی از زبان انسان فهمی خواندم که جوامع بیش از آن که به افزایش درآمد ناخالص ملی احتیاج داشته باشند به افزایش شادی ناخالص ملی نیاز دارند. بی‌تردید منظور از شادی، هوس‌رانی و هوس‌بازی و خوش‌گذرانی نیست. بلکه شادی با نیاز آدمی به جامعه متکی به روابط اخلاقی و اعتدالی معنویت در جامعه ارتباط دارد. این شادی احساس رضایت از زیستن در فضایی است که ارزش‌های معنوی اخلاقی بر آن حاکم است.

بی‌تردید نهادهای زیادی در این راستا مسئول هستند. از مسجد و مدرسه گرفته تا رسانه. به بقیه کاری ندارم؛ می‌خواهم توجه خودم را به نهاد تربیت رسمی و عمومی معطوف کنم و بحث را به این سو بکشانم. واقعیت این است مدرسه یا همان نماینده تمام عیار نظام تربیت رسمی و عمومی اگر نگویم بیش از همه، حداقل کمتر از بقیه در این مورد نقش ندارد. این موضوع به گونه‌ی مطالبه عمومی از مدرسه نیز مطرح است. سال‌ها پیش در دانشگاه اصفهان تحصیل می‌کردم. روزی در مینی‌بوس خط شهرک امیر حمزه شاهد رخداد جالبی بودم که با بحث ما مناسب دارد. مشابه این رخداد را شما در گوشه و کنار این مرز و بوم زیاد دیده‌اید. در این مینی‌بوس که به سوی شهرک در حرکت بود چند دانش‌آموز مدرسه راهنمایی مشغول گفت‌وگو بودند. گفت‌وگوهایشان با صدای بلند و خنده‌های کودکانه همراه بود و اگر چه طبیعی به نظر می‌رسید اما کمی از حد ادب دور شده بود. یکی از مسافران میان سال مینی‌بوس به رفتار این دانش‌آموزان اعتراض کرد و گفت: «مگر شما معلم ندارید که بهتان ادب یاد دهد؟!» من که در آن سال‌ها معلم علوم تجربی مدرسه راهنمایی روستای **خوانسارک** از توابع **پیربکران** هم بودم در دل گفتم: «این‌ها پدر و مادر هم دارند! چرا فقط معلم را مسئول می‌دانید؟» حال فکر می‌کنم که هم من درست فکر کرده بودم و هم این مرد میان‌سال معترض. به هر حال جامعه از مدرسه مطالباتی دارد و این مطالبه بخش مهمش اخلاق است و هم این که همه نهادهای در این زمینه مسئولیت دارند؛ به ویژه خانواده که یکی از ارکان تعلیم و تربیت در جامعه است.

به سخن دیگر، هر چند مسئولیت تربیت اخلاقی احاد جامعه با جمله ما مدرسه نیست اما فی‌الجمله در این مورد مسئولیت دارد. یعنی مدرسه نمی‌تواند نسبت به اخلاق و تربیت اخلاقی بی‌تفاوت باشد. شاید بتوان گفت که یکی از انتظارات و مطالبات عمده و اساسی از مدرسه همین است. کافی است به مجموعه اهداف آموزش و پرورش که بیش از ده سال پیش در شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسیده است، نگاهی گذرا بکنید. خواهید دید که اهداف اخلاقی بخش مهمی از مجموعه اهداف را تشکیل می‌دهد. اگر چنین است این نیز پرسش مهمی است که در رابطه با تربیت اخلاقی دانش‌آموزان چه اقداماتی صورت می‌گیرد؟ تا چه حد در تجربیات زندگی مدرسه‌ای دانش‌آموزان تجربیات اخلاقی سازنده وجود دارد؟ تا چه میزان تربیت اخلاقی جزو اولویات و محورهای فعالیت‌های تربیتی به شمار می‌رود؟ آیا به همان میزان که نمره و درصد قبولی، کلاس‌های تقویتی، کلاس‌های زبان و فوق برنامه، کلاس‌های تست‌زنی و آمادگی برای آزمون ورودی به مدارس تیزهوشان، مدارس نمونه دولتی، مسابقات علمی و کنکور دغدغه است تربیت اخلاقی نیز اهمیت دارد؟ باز نمی‌خواهم نگاه بدبینانه را دنبال کنم. در این‌جا نیز ناچارم به این واقعیت اشاره کنم که بر اساس پژوهشی که اخیراً انجام گرفته است حتی در برنامه‌های درسی تدوین شده که در مدارس مورد تأکید و اهتمام است، نزدیک به ۳۰٪ اهداف اخلاقی مصوب شورای

تربیتی، نظام آموزش و پرورش نیست، بلکه کل نهادها و سازمان‌هایی است که در تعالی تربیت جامعه نقش دارند. شواهد نشان می‌دهد که جامعه ایران در سال‌های آینده بیش از هر چیز دیگری به انسان‌ها یا به عبارتی شهروندان متخلق به ارزش‌های اخلاقی نیاز دارد. در جایی نتایج پژوهشی را می‌خواندم که نظرات جوانان را درباره مسائل اخلاقی آینده جامعه ایرانی جویا شده بود. شواهد نشان می‌داد که جوانان نسبت به آینده اخلاقی جامعه بدبینانه قضاوت می‌کردند. واقعی یا غیر واقعی این آینده‌نگری بدبینانه نشان می‌دهد که شرایط حاضر جامعه به لحاظ اخلاقی از منظر جوانان امیدبخش نیست. مسائل و چالش‌های برجسته اجتماعی و فرهنگی جامعه کنونی ایران نشان از این نیاز جدی دارد. برای نمونه می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- گسترش دامنه بزه‌کاری به ویژه در نوجوانان،
- افزایش نابسامانی‌های خانوادگی مانند طلاق،
- افزایش اعتیاد به ویژه در جوانان و نوجوانان،
- کاهش جایگاه و ارج خانواده،
- کاهش نقش و ارج والدین و به اصطلاح بزرگ‌ترها در خانواده،
- افزایش فرار از خانه،
- افزایش آلودگی و نابودی محیط زیست،
- گسترش بیماری‌هایی چون ایدز (که ریشه در مناسبات نادرست دارد)،
- گسترش دامنه تقلب، کلاه برداری و فریب‌کاری در روابط اجتماعی افراد که این خود موجب افزایش بی‌اعتمادی بین افراد جامعه است (یکی از شاخص‌های نشان‌دهنده افول این سرمایه اجتماعی، کاهش فروش نسبه در بازار است)،
- کاربردهای نادرست و غیراخلاقی وسایل ارتباطی جدید مانند تلفن همراه،
- بهره‌گیری نادرست و غیر اخلاقی از شبکه تارنمای جهانی (اینترنت)،
- برابری پرونده‌های قضایی موجود در کشور ما با برخی کشورهای پر جمعیت جهان،



## هرچند مسئولیت تربیت اخلاقی آحاد جامعه بالجمله با مدرسه نیست اما فی الجمله در این مورد مسئولیت دارد. یعنی مدرسه نمی تواند نسبت به اخلاق و تربیت اخلاقی بی تفاوت باشد

شرایط موجود می توان نقش تربیت اخلاقی مدرسه را برجسته و تقویت نمود؟ این چیزی است که در ادامه مقاله به اجمال به آن می پردازیم. شاید برخی مدیران و معلمان مانند نگارنده این سطور بر این اولویت نقش مهم و حیاتی مدرسه در تربیت اخلاقی جامعه امروز معترف باشند و خود این بحث کمک کوچکی به آن ها باشد.

اساساً تربیت اخلاقی نتیجه کنش و کارکرد عمومی مدرسه است. یعنی کلیت مدرسه باید در راستای تربیت اخلاقی حرکت کند. تربیت اخلاقی در مدرسه از روش های مختلف صورت می گیرد. به سخن دیگر، تمامی مؤلفه های مدرسه مانند برنامه های درسی مختلف، فعالیت های مکمل و جانبی، مراسم و مناسبت های فرهنگی، رفتار و منش کارکنان، تصمیم گیری ها و داوری ها و جو مدرسه در تربیت اخلاقی کارکرد دارند. از عامل اخیر کمتر در جایی نام برده شده است. اما در سال های اخیر مفهوم جو مدرسه و نقش آن در تربیت دانش آموزان به ویژه تربیت اخلاقی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است.

این که جو مدرسه چیست و از چه عناصری تشکیل شده، خود بحث مهمی است که مجال دیگری را می طلبد تا به آن پرداخته شود. به اجمال می توان گفت که جو مدرسه به صورت ضمنی و غیر مستقیم می تواند ارزش های مهمی را به دانش آموزان بنمایاند یا تجاربی را فراهم کند که در آن به کشف و شهود ارزش ها بپردازد. جو مدرسه مفهومی پیچیده است که خود از مؤلفه های مختلفی تشکیل شده، مانند مؤلفه فضای کالبدی مدرسه، فضای اجتماعی و روابط بین افراد و فضای آموزشی مدرسه. به طور کلی این درکی است که دانش آموزان از مدرسه دارند. برخی دیگر به این سه مؤلفه، مؤلفه فضای عاطفی را نیز افزوده اند. فضای کالبدی مدرسه ناظر به چگونگی مبلمان و نمای ظاهری کلاس ها و مدرسه مربوط می شود. فضای کالبدی می تواند جذاب، آرامش دهنده و یا کسل کننده باشد. مؤلفه اجتماعی به کیفیت روابط بین افراد مدرسه مربوط می شود. روابط می تواند منصفانه یا ناعادلانه باشد. فضای آموزشی ناظر به کیفیت فرایند یادگیری در مدرسه مربوط می شود. مثلاً این فضا می تواند رقابتی و یا رفاقتی و همیارانه باشد.

اگر فضای عاطفی و فضای اجتماعی مدرسه دارای ویژگی های مثبت و سازنده ای باشد، می تواند زمینه رشد اخلاقی دانش آموزان را فراهم آورد و آن ها را به سطوح بالای رشد اخلاقی رهنمون سازد. از موضوعات مرتبط با این رویکرد به سازه «منش مدرسه» می توان اشاره کرد. مراد از مشرب یا منش مدرسه، خصلت و ویژگی اساسی و تأثیرگذار مدرسه است. مثلاً گفته می شود مدرسه رقابتی یعنی مدرسه ای که ویژگی اصلی آن تشدید رقابت درسی بین بچه ها است. در مقابل مدرسه رفاقتی که همواره بر مشارکت و همکاری دانش آموزان در فعالیت های یادگیری تأکید می کند. همچنین مدرسه پذیرا و یا مدرسه دلسوز و دوستدار و مراقب دانش آموزان، منش مدرسه در چگونگی تجارب یادگیری دانش آموزان و فهم و تفسیر این تجارب و آموزه ها تأثیر دارد.

به سخن دیگر، اگر ارزش های اخلاقی در تربیت مدرسه ای و روابط بین افراد مدرسه نمود و ظهور داشته باشد، در واقع ارزش های اخلاقی بخشی از تجربه زیسته زندگی مدرسه ای دانش آموزان خواهد شد؛ آن گاه تربیت اخلاقی عمیق تری رخ خواهد داد. برخی به این نتیجه رسیده اند که چگونگی درک دانش آموزان از جو مدرسه بر بروز یا کاهش رفتارهای نامناسب آنان تأثیر دارد. یعنی در فضای اخلاقی مدرسه دانش آموزان بهتر برای یادگیری تلاش می کنند و آرامش بیشتری دارند. در این فضا مشکلات رفتاری کمتری از ناحیه دانش آموزان ظهور و بروز می یابد.

### جو اخلاقی مدرسه

یکی از مهم ترین جنبه های جو مدرسه، جو اخلاقی است. ما به عنوان معلم کلاس

عالی مد نظر قرار نگرفته است. اگرچه این اهداف صرفاً جزو برنامه های درسی نیستند و کل اقدامات تربیتی مدرسه باید ناظر به این اهداف باشند، اما واقعیت این است که در فعالیت های مدارس نیز اهتمام جدی نسبت به این امر دیده نمی شود. آیا دیده ای که مدارس غیرانتفاعی در تبلیغات خود برای جذب دانش آموز یا به بیان دقیق تر والدین دانش آموز اعلام کنند که اهتمام جدی به اخلاق دارند. بعید می دانم چنین موردی دیده شده باشد. در عوض تا بخواهید به کلاس زبان، کامپیوتر، مسابقات علمی، المپیادها، تست و کنکور توجه دارند. آیا ندیده ای که مدارس پارچه نوشته های بزرگی را بر سر در خود (برای تبلیغ کارگردشان) نصب می کنند که موفقیت تعدادی از دانش آموزان خود را در کنکور و آزمون های درسی دیگر و المپیاد فلان، کسب مدال و رتبه فلان را تبریک می گویند؟ معنی این رفتارها این است که ملاک موفقیت مدرسه همین ها هستند و ملاک های دیگر هیچ. البته استثناء هم وجود دارد. نگارنده در یک جلسه که با برخی مدیران با تجربه و خیره مدارس شهر تهران داشتم، از خانم مدیر دبستانی شنیدم که یک سال را سال تربیت اخلاقی نام نهاده و فعالیت های مدرسه را مدیریت کرده است. خوب این بسیار جالب بود اما با یک گل بهار نمی شود و این دیدگاه ها به ندرت مطرح است؛ به گونه ای که حتی می توان از آن ها چشم پوشید.

چرا این گونه است؟ یافتن پاسخ به این پرسش مجال و فرصت درخوری را می طلبد که در ظرفیت این مقاله نیست. یعنی می توان این پرسش را اینجا در پراگماتیک نهاد و پرسش دیگری را بر کرسی بحث نشانده؛ این پرسش که چگونه در همین



## یکی از مهم ترین جنبه های جو مدرسه، جو اخلاقی است. ما به عنوان معلم کلاس و مدیر مدرسه این وظیفه اخلاقی را داریم که فضای اخلاقی را در کلاس حاکم کنیم

- فرقی نمی کند دانش آموز باشد یا معلم یا والدین یا کارکنان دیگر مدرسه مانند خدمتگزار - باید مورد احترام باشد. این موضوع در مورد دانش آموزان از حساسیت بیشتری برخوردار است زیرا این امر در تربیت ارزشی و اخلاقی آنان موثرتر است. - به دانش آموزان نشان دهید که به آن ها اعتماد داشته و خوش بین هستید؛ تا حد امکان حرف هایشان را بپذیرید.

- تلاش کنید که همه دانش آموزان، صرف نظر از ضعیف یا قوی بودن (در یادگیری) و تفاوت های خانوادگی و مانند این ها در مدرسه و کلاس پذیرفته شوند و همه را دوست بدارید. یعنی توجه خاصی صرفاً به تعداد محدودی دانش آموز نداشته باشید، به ویژه که این دانش آموزان به اصطلاح درس خوان یا برنده در برخی مسابقات و فعالیت ها نیز باشند.

- فضایی ایجاد کنید که همه دانش آموزان به همدیگر احترام بگذارند و به یکدیگر اعتماد کنند. خودتان دانش آموزان را با احترام صدا کنید و از دانش آموزان نیز بخواهید که دوستانشان را با احترام صدا کنند.

- شرایطی را ایجاد کنید که دانش آموزان یادگیری را وظیفه خودشان قلمداد نمایند، یعنی بپذیرند که یادگیری وظیفه آن هاست و برای آن باید تلاش کنند و احساس مسئولیت نمایند.

- در داورى هایتان نسبت به دانش آموزان منصف باشید. یکی از معیارهای جو اخلاقی، برخورد های منصفانه با عملکرد دانش آموزان و دیگر افراد مجموعه مدرسه است.

پی نوشت

1. School ethos

۲. تعاونوا علی البر و التقوی (ماده ۲)

و مدیر مدرسه این وظیفه اخلاقی را داریم که فضای اخلاقی را در کلاس حاکم کنیم. یعنی شرایطی ایجاد نماییم که در آن ارزش های اخلاقی نمود و بروز یابند، مورد توجه قرار گیرند و به صورت غیر مستقیم یاد گرفته شوند. جو اخلاقی در عین حال که تسهیل کننده یادگیری و عامل رضایت و آرامش دانش آموزان است، خود موجب رشد اخلاقی و درک ارزشی آن ها خواهد شد. این سخن به آن معناست که جو اخلاقی هم هدف است و هم وسیله. برای این که جو مدرسه به سوی یک جو اخلاقی و غنی از ارزش های متعالی توسعه یابد، باید اقداماتی در دو سطح مدرسه و کلاس درس صورت گیرد. این فعالیت ها و اقدامات مؤثر خواهد بود.

- تلاش کنید دانش آموزان در کلاس شما احساس ایمنی و امنیت خاطر داشته باشند. فضایی ایجاد کنید که دانش آموزان با خیال آسوده پرسش هایشان را مطرح کنند. یعنی از پرسش کردن و طرح مسائشان واهمه نداشته باشند. نکته مهم تر این که در محیط مدرسه و کلاس درس نباید هیچ کس به دلیل اظهار نظرش، به ویژه اگر غیر معمول باشد، مسخره گردد. به هر صورت، تحقیر و تمسخر افراد در یک محیط آموزشی پایه های جو اخلاقی را تخریب می کند.

- شرایطی به وجود آورید که دانش آموزان به دلیل اشتباهاتشان مسخره و تحقیر نشوند

براین اساس، دانش آموزان نباید به سبب خطاهایشان در جریان یادگیری تحقیر و توبیخ شوند. درست برعکس، باید از خطاهایشان آگاهی یافته و به آن ها چنان بازخورد داده شود که فرایند یادگیری را تا بهبود و جبران ضعف ادامه دهند. البته از منظر اخلاقی باید فضایی را به وجود آورد که دانش آموزان خود برای شناخت ضعف و قوت فعالیت هایشان راغب باشند و در نتیجه، برای رفع خطاها، آمادگی بیشتری از خود نشان دهند. این تمایل دانش آموزان به شناخت خطا و برطرف نمودن آن، یک صفت اخلاقی پسندیده و در عین حال، عامل اصلی توسعه و بهبود یادگیری ها خواهد بود.

- دانش آموزان در گفت و گو با مدیر، کارکنان و معلم احساس راحتی کنند. باید به حرف هایشان خوب گوش دهید. هنگام گوش دادن به صحبت های آن ها واکنش های احساسی و عاطفی مناسب بدهید.

- فضایی ایجاد کنید که دانش آموزان احساس کنند می توانند به شما اتکا کنند و از شما کمک بخواهند. به درخواست های آن ها اعتنا کنید و طوری واکنش نشان دهید که آن ها حس کنند درخواستشان برایتان مهم بوده است. بر این اساس، باید در مدرسه و کلاس فرهنگی حاکم باشد که دانش آموزان بتوانند از معلم درخواست راهنمایی کنند، نه این که از درخواست کمک شرمند شوند. این همکاری را نیز در بین دانش آموزان گسترش دهید. یک راه این است که مدرسه خود را کمتر رقابتی کنید. یعنی بر رقابت بین فردی دامن نزنید. این اصل قرآنی را در مدرسه خود متجلی سازید که می فرماید «در امور خیر و پرهیزگاری با هم همکاری کنید<sup>۲</sup>». تجربیات همکاری در مدرسه را گسترش دهید تا جو اخلاقی آن هرچه بیشتر متعالی شود. یادگیری و یاددهی از بزرگترین مصادیق امر خیر است و به تعبیری عبادت است. پس مدرسه باید محیط مشارکت و همکاری در یاددهی و یادگیری باشد نه رقابت. به طور کلی در مدرسه و کلاس همکاری همه جانبه را گسترش دهید. (همکاری بین خود دانش آموزان و بین معلم و دانش آموزان و...)

- شرایطی فراهم آورید که تفاوت های فردی (جسمی، ذهنی و...) دانش آموزان موجب تحقیر و تمسخر آنان نشود.

تفاوت یک امر طبیعی بوده و زیبایی خلقت در این تفاوت هاست. هر کس با هر ویژگی و با هر خصوصیت شخصی محترم است. کرامت انسانی هر فرد در مدرسه

// یک نکته از این معنی //

# جستاری به فرهنگ تجارب مدیریتی

رقیه زرین تونج

تجربه

موفق و ناموفق

مدیران و رهبران الهام‌بخش

است و می‌تواند راهنمای عمل مدیران

و کارگزاران آموزشی باشد. دانش، بینش، منش،

روش مدیران و رهبران موفق، راهنمای همتایان است.

رهبران و مدیران موفق چه ویژگی‌هایی دارند و چه می‌کنند؟ چرا

برخی مدیران مدارس موفق و کارآمد هستند و برخی ناموفق و ناکارآمد! در

این نوشتار سعی شده است با استفاده از تجارب موفق، نکته‌ها و گفته‌هایی از تجارب

مدیران به زبان خودشان آورده شود. شاید شیوه‌های عمل، رفتار، عملکرد، سبک‌های تصمیم‌گیری و

تصمیم‌سازی آن‌ها، بالاخره روش، منش و بینش رهبران و مدیران موفق تأثیرگذار باشد. برای کسب تجربه و

الگوبرداری توسط کسانی که پله‌های نردبان مدیریت را طی می‌کنند، تجربه‌های دیگران می‌تواند بسیار مغتنم و مفید باشد.

اگر می‌خواهید مدیر خوبی باشید، باید از تجارب موفق و ناموفق مدیران دیگر استفاده کنید.

## اعتراف به ضعف

وقتی از ریچارد برونسون بنیانگذار شرکت «ویرجین» سؤال شد که به عقیده شما خصوصیات یک مدیر و رهبر موفق چیست؟

پاسخ داد: «من به هنگام مصاحبه‌های عمومی بی‌قرار بودم و به لکنت می‌افتادم! رفع این ضعف بسیار پیچیده بود؛ ولی هنگامی

که به یاد سخنرانی مدیر ارشد شرکت جهانی مشاوره مدیریت افتادم که در ابتدای جلسه با شجاعت گفت: من هم درست

مثل شما نقاطضعفی دارم و جمعیت حاضر نیز شجاعتش راستود و به شدت او را تشویق کرد، متوجه شدم که کارکنان

نیاز به آن دارند که بدانند رهبر آن‌ها نیز به برخی از نقاطضعف خود اعتراف می‌کند. این باعث ایجاد اعتماد و

به تبع آن جذب کارکنان می‌شود. درواقع اگر مدیری تلاش کند که خود را از هر نظر کامل جلوه دهد،

دیگر نیازمند به یاری دیگران نخواهد بود، به کارکنان نیاز نخواهد داشت و عمل او نشانگر آن

خواهد بود که خود از عهده همه کارها برمی‌آید.»

دانستن این نکته که کدام ضعف‌ها را می‌توان آشکار ساخت، خود یک

هنر بالرش است و البته نباید هرگز نقاطضعفی را آشکار ساخت که

عیبی نابخشودنی تلقی می‌شوند.

پی‌نوشت

۱. حجازی، عاطفه (۱۳۸۲). درس‌هایی

بزرگ از مدیران برجسته. تهران:

مهرگل.



مدیر دبیرستان - آرزو، لرستان  
داوود خیر اللهی

# وجه و مدیریت اسلامی چیست؟

بین مدیریت آموزشی در نظام اسلامی و سایر نظام‌ها این تفاوت‌ها دیده می‌شود:

## • تفاوت در مبانی ایدئولوژیک و فلسفی

**الف) ماهیت:** منظور امانتی است که از سوی خداوند داده شده است. حضرت علی(ع) می‌فرماید: «برای کسی حقی در نظر گرفته نمی‌شود، مگر این که تکلیفی به او داده شود.» (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۰۷). علم، امانتی است از سوی خداوند و تربیت مسئولیتی است از جانب او، کار تعلیم و تربیت عبادت است؛ در صورتی که در سایر مکاتب، این کار همانند سایر حرفه‌ها قابل خرید و فروش است و تقدسی ندارد.

**ب) هدف:** در نظام اسلامی هدف، تأمین رشد معنوی و شکوفایی استعدادهای شاگردان و معلمان است و این در حالی است که در سایر مکاتب فقط رشد شاگردان در زمینه‌های مادی و مقبول جامعه مدنظر است.

**ج) نیت:** در مدیریت آموزشی، مدیران نمونه اسلام هر کاری انجام می‌دهند جز به

نیت

به

دست آوردن

رضای خداوند

نیست و پاداشی به‌جز

قرب و نزدیکی به خداوند

طلب نمی‌کنند (انما الاعمال

بالتیات)؛ ولی در نظام‌های غیراسلامی

فقط به‌دست آوردن بهره‌های مادی و

اجتماعی مدنظر است.

**د) وسیله:** در نظام اسلامی ضوابط

و دستورات ثابت تربیتی مبتنی بر وحی و

ناظر بر صلاح مادی و معنوی بشر است؛

در مقابل، در نظام‌های غیراسلامی، ضوابط

غیر ثابت بشری و ناظر بر منافع مادی انسان

است.

## • تفاوت در خصوصیات مدیر

**الف) توانایی:** مدیر اسلامی به تعلیم

و تربیت اسلامی و عملی آشناست و باید

بکوشد تا از نظر قرآن انسان کامل باشد و تخصص و مهارت کافی نیز داشته باشد. خداوند می‌فرماید: «بی‌گمان رسول خدا برای شما سرمشقی پسندیده و نیکوست.» (احزاب، ۲۵). در روایت آمده است، هر کس خود را برای دیگری در مقام رهبر و مربی قرار می‌دهد، باید قبل از دیگری به خودش بپردازد و قبل از این که بیانش را درست کند، باطنش را تربیت کند.

«ذات نیافته از هستی بخش / کی تواند که شود هستی بخش»  
 در نظام غیراسلامی، آشنایی مدیر با مدیریت و تعلیم و تربیت مطلوب نظام کافی است.

(ب) **منش و شخصیت:** در نظام اسلامی، عدالت، پرهیز از هوای نفس، صداقت علمی و تربیتی مدنظر است.

● **تفاوت در شرایط احراز مدیریت**  
 در نظام اسلامی مدیر در برابر خداوند، اولیاء دانش آموزان و مافوق پاسخگو است. الگوی تفکر مدیر آموزشی در قرآن مجید آمده است: «بسیاری از بشر و جن را برای جهنم خلق کردیم؛ چه آن‌ها دل‌هایی دارند بدون معرفت و ادراک و دیده‌هایی بی‌نور و بصیرت و گوش‌هایی ناشنوا و در حقیقت بهایم - بلکه گمراه‌تر از آن‌ها - هستند و آن‌ها مردمانی‌اند که از خدا غافل هستند.» (اعراف، ۱۷۹). قرآن کریم با ظرافتی تمام به بیان الگوی تفکر انسان می‌پردازد و آن الگویی است که «دل‌ها را به درک معرفت، چشم‌ها را به بصیرت و گوش‌ها را به شنوایی حقیقت برساند.» (اعراف، ۱۷۹) و در نظام غیراسلامی، اخلاق تجاری و تبعیت از دستورات نفسانی یا گروهی و حزبی و خودخواهی علمی مورد نظر است.

### کارکردهای مدیریت از نظر اسلام برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در یک مفهوم کلی یعنی پیش‌بینی و تعیین راه‌ها، روش‌ها و امکانات برای رسیدن به یک هدف مطلوب. در حقیقت برنامه‌ریزی، تفکر و تهیه نقشه برای گذر از وضع موجود و رسیدن به یک موقعیت مطلوب در آینده و پیش‌بینی اهداف و ایجاد تعادل و توازن بین نیازهای مختلف و چگونگی عملیات است. اصولاً، مدیریت آموزشی چیزی جز پیش‌بینی راه‌ها، فراهم کردن زمینه‌ها و تأمین امکانات برای رسیدن به اهداف آموزش و پرورش نیست. (میرکمالی، ص ۱۶۷). خدای فرماید: «رحمت خدا تو را با مردم مهربان گردانید و اگر تندخو بودی، مردم از اطرافت پراکنده

می‌شدند. اینک از مردم درگذر و از خدا برای آن‌ها طلب آموزش کن و برای دلجویی از آن‌ها در کارها مشورت کن. ولی آنچه خود تصمیم گرفتی، با توکل بر خدا انجام بده، که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد.» (آل عمران، ۱۵۹).

در خطاب خداوند متعال به پیامبر اکرم (ص) نکات مهم رهبری قابل تأمل است: ۱. اشاره به نعمت عظیم «خوش‌خویی» که مایه خوبی انسان‌هاست؛ ۲. پرهیز از آفت اخلاقی «تندخویی» که موجب پراکنده شدن انسان‌ها و یا دفع آنان از قطب مدیریت و فرماندهی می‌گردد؛ ۳. مجهز شدن فرمانده و مدیر به سجدیه اخلاقی «گذشت» و فوق‌گذشت، یعنی هم عفو آنان و هم طلب استغفار برای آنان؛ ۴. بهره‌گیری از تدبیر انسان‌های واجد شرایط در امر تصمیم‌گیری یعنی «مشورت»؛ ۵. توکل به خدا، یعنی پس از رعایت نکات ذکر شده، در نهایت با توکل به خدا اتخاذ تصمیم کند. این حالت، فرمانده را در بهترین موقعیت مؤانست و قرب به خدای متعال قرار می‌دهد.

زمانی که خداوند به حضرت نوح در ساختن کشتی فرمان می‌دهد، کار با برنامه‌ریزی توصیه می‌کند: «فلاوحینا الیه ان اصنع الفلک باعیننا و وحینا» «پس وحی کردیم به او که تحت نظارت و دستورات ما به ساختن کشتی بپردازد.» (مؤمنون، ۲۷) خداوند خود را مدبر معرفی می‌کند: «امور عالم را از آسمان تا زمین مدیریت می‌کند.» (سجده، ۵). «اوست تدبیرکننده امور و بیان‌کننده آیات به وضوح، شاید که به لقاء پروردگار خود یقین کنید.» (زمر، ۲). تدبیر و «یدبر الامر» به معنای این است که چیزی را دنبال چیزی بیاوری و مقصود از آن این است که اشیاء متعدد و مختلفی را طوری تنظیم کنی و ترتیب دهی که هر کدام حاصل گردد و به خاطر متلاشی شدن اصل آن‌ها و فساد اجزای آن و تزاخم آن‌ها با یکدیگر، غرض مختل نشود. (مبانی مدیریت، ص ۸۳). برای برنامه‌ریزی باید بهترین راه را انتخاب کرد و با تمام توان پیش رفت. گرچه در بعضی موارد با توجه به اقتضائات، بهترین راه

به معنای مناسب‌ترین راه است. (قرآنی، ص ۳۱). خداوند در قرآن می‌فرماید: «در الواح تورات، به موسی در هر موردی پند دادیم و به او گفتیم: آن‌ها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنان را انتخاب و اجرا کنند.» (اعراف، ۱۴۵). «فالمدربرات امرا» «و قسم به تدبیرکنندگان کار» (نازعات، ۵). اگر به داستان جنگ احزاب و مدیریت پیامبر در حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه توجه کنیم به دو نکته آموزه از این رویداد تاریخی دست می‌یابیم: ۱. به مدیریت پیامبر و برنامه‌ریزی و کیفیت تقسیم کار میان فرماندهان و یارانشان پی می‌بریم و جالب توجه است که بدانیم وقت و ظرافت نیروی اسلامی در این جنگ چنان بود که به محض تمام شدن کار خندق، دشمن هم از راه رسید.

۲. نظارت و کنترل: پیامبر شخصاً برای تمام حرکات نظامی و غزوات اسلامی، تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می‌گرفت و برنامه را تنظیم و اعلام می‌کرد. در واقع کربلا نیز در یکی از منظرگاه‌ها امام حسین (ع) دستور داد که بیش از حد نیاز، آب با خود بردارند که سر آن بر همگان روشن نبود؛ اما هنگامی که با لشکر «حر» در وسط بیابان خشک و بی‌آب روبه‌رو شدند امام دستور داد آب‌های اضافی را در اختیار دشمن بگذارند و این امر اثر عمیقی در روحیه حر و یارانش گذاشت. ثبت احادیث به دستور امام صادق (ع) برای زمانی که مردم جز به کتاب‌های آنان دسترسی ندارند، از ظرافت‌ها و ریزه‌کاری‌ها در زندگی پیشوایان اسلام است.

### سازمان‌دهی

خدای فرماید: «این است راه راست. از آن پیروی کنید و از راه‌های دیگر که موجب تفرقه و پریشانی شماست، پرهیزید. جز از راه خدا متابعت نکنید و این است سفارش خدا به شما که پرهیزگار شوید.» (انعام، ۱۵۳). مدیریت پیامبر در غزوة خیبر قابل تأمل است؛ آن‌گاه که فرمود: «فردا پرچم را به دست کسی می‌سپارم که خدا و رسولش را دوست دارد و خدا و رسولش او را دوست دارند و این قلعه به دست او فتح می‌شود.» و سپس پرچم را به دست علی داد و همان روز دژ



مستحکم یهود سقوط کرد. حضرت علی (ع) فرمود: «الامور المنتظمه یفسدها الخلاف»، «کارهای منظم را کارهای نامنظم و نامرتب نابود می‌کند.» با دقت در مفهوم این سخن مشخص می‌شود که تشکیلات، نه تنها لازم و ضروری است که نبود آن مضر است. «و صییکم عبدالله بتقوی الله و نظم امرکم» «واقع کل عمل موقعه» نظم و تشکیلات و سازماندهی در مکتب جهانی اسلام نقش مهمی ایفا می‌کند؛ چنان که از اولین وصایای علی (ع) به مؤمنان در هنگام ترک این دنیا داشتن نظم و تقوا است و این امر را هم‌ردیف تقوا معرفی کردند؛ زیرا رعایت نکردن نظم و سازمان‌دهی مناسب در هر گروه مفاصده را به دنبال خواهد داشت. امیرالمؤمنین (ع) در وصیت معروف خود درباره رعایت نظم و احترام به برنامه صحیح چنین می‌فرماید: «من به شما دو نفر (امام حسن و امام حسین (ع)) و تمام فرزندان و اهل بیت و تمام کسانی که این وصیت‌نامه به آن‌ها برسد، وصیت می‌کنم به تقوای پروردگار و نظم امور و اصلاح در میان خود که مبدا اختلاف و دشمنی رخنه کند.» (نهج البلاغه، نامه ۴۷).

در این جا حضرت به عنوان یک رهبر جهان اسلام، همگان را به تنظیم کارها دعوت می‌فرماید، تا هر فردی به کار خود بپردازد و از دخالت در کار دیگران بپرهیزد. این دستور اگر چه برای هر فرد سودمند است، اما برای کارگزاران ضروری است و براساس آن دستور، کارها تقسیم و سمت‌ها تعیین می‌شود. دستور العمل عینی و عملی دیگری نیز در نهج البلاغه آمده است که راه‌گشای مدیران برای سازمان‌دهی است: «الان فیہ علم ما یاتی و الحدیث عن الماضي و دواء دائکم و نظم ما بینکم» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۸). امام در توصیف قرآن می‌فرماید: «در آن علم و دانش فراوان و آن چه که نباید وجود دارد و سخن درباره گذشتگان و داروی درد شما و نظم آن چه میان شماست.»

### فرماندهی

فرماندهی یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام کار (علاقه‌بند، ص ۲۷). انسان برای رشد و تکامل احتیاج به مربی و هدایت‌گری الهی دارد. اگر چه ما در

زمان پیامبر با ائمه زندگی نمی‌کنیم، اما با بهره‌گیری از تعالیم آن بزرگواران می‌توانیم در مسیری که از جانب آن‌ها مشخص شده است، حرکت کنیم و دچار انحراف نشویم. توجه به احادیث و سیر زندگی بزرگان دین ما را با ارکان هدایت و تعالی آشنا می‌سازد: «یا ایها الذین آمنوا اطیعوا الله و اطیعوا...» (نساء، ۵۹) در شریعت اسلام پیروی از ولایت که از پیامبر و ائمه آغاز و به فقیه جامع الشرایط (در دوران غیبت) و سرانجام حضرت مهدی (عج) ختم می‌گردد، لازم و واجب شمرده شده است. قال الباقر (ع): «بهترین امری که سبب تقرب و نزدیکی بندگان به خداوند عزوجل می‌شود اطاعت از او و فرستادگانش و اولی الامر است.» (اصول کافی، ج ۱، ص ۱۴۴)

### هماهنگی

هماهنگی یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها. باید از هر نوع اختلاف و نابسامانی در سازمان جلوگیری کرد تا کارکنان و مدیران متحد و نفوذناپذیر به انجام وظایف بپردازند. خداوند در قرآن می‌فرماید: «ان الله یحب الذین یقاتلون فی سبیله صفا کانهم بنیان مرصوص»، «خداوند کسانی را دوست دارد که در راه او صف بسته‌اند، پیکاری می‌کنند؛ چنان که گویی بنیانی از آهن به‌پا شده است.» (صف، ۴).

حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «واجعل لراس کل امر من امورک راساً منهنم»، «ای مالک، باید برای هر نوع کاری از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

### کنترل

به معنی رسیدگی به این که آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می‌گیرد یا نه. کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد. طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کارایی است. (رضائیان، ص ۲۶۲). خداوند،

خطاب به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «و کذالک جعلناکم امه وسطاً لتکونوا شهداء علی الناس...»، «و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید...» (بقره، ۱۴۳) حضرت یوسف پس از بارگیری شترها برای برادران خود به آن‌ها گفت: «در نوبت بعد آن برادری را که از پدر دارید، نزد من آورید.» (یوسف، ۵۹). داستان دیوهایی که تحت امر سلیمان بودند (سبا، ۱۳). و ساختن مسجد بیت المقدس به دست حضرت سلیمان و نظارت بر کار جن و انس و شیاطین، نمونه‌های دیگری از کنترل و نظارت است که در قرآن مجید آمده است. نظارت باید همه‌جانبه باشد و به‌طور دقیق و کامل انجام گیرد تا بتوان به آن استناد کرد و اعتبار و ارزش داشته باشد. تقسیم عادلانه کار میان افراد، اصل مهمی در مدیریت است. خداوند می‌فرماید: «دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دارند که اعمال او را ثبت می‌کنند.» (ق، ۱۷). هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است. این که یک سازمان فاقد کنترل باشد، غیرقابل تصور است. واقعیت‌های زندگی سازمانی کنترل دقیق را الزامی می‌سازد. سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. فعالیت آن‌ها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. کارکنان سازمان انسان هستند و رفتار آن‌ها بری از خطا و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است. همه این موارد، بر ضرورت کنترل و نظارت دلالت می‌کند و اهمیت آن را آشکار می‌سازد. (علاقه‌بند، ص ۱۴۱) حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «آن‌گاه در کار عاملان خود نظر نما.» (فرمان علی (ع) به مالک اشتر) این فرمان به نظارت مستمر بعد از تفویض اختیارات سازمانی به فرد مجری اشاره دارد.

### منابع

۱. میرکمالی، محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، رامین، ۱۳۷۵.
۲. علاقه‌بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۸۰.
۳. اصول کافی، جلد ۲، تفسیر اسلام کلینی، بیروت.
۴. رضائیان، علی، اصول مدیریت، سمت، ۱۳۸۷.

کلیدواژه‌ها: تعامل، گفت‌وگوی  
اثربخش، ارتباطات غیر کلامی.

فضای بحث و جدل و یا مذاکره قرار  
می‌گیرد.<sup>۱</sup>

از آن‌جا که استفاده از زبان، ابزار اصلی گفت‌وگو به شمار می‌رود، از این‌رو این امکان وجود دارد که افراد در عرصه گفت‌وگو با چالش‌هایی نیز روبه‌رو شوند. آلفرد کورزیسکی و وندل جانسون بر این عقیده‌اند که بیش‌تر مشکلات ناشی از عدم ارتباط مناسب میان افراد به علت استفاده نادرست از زبان است. در این میان، برخی از معناشناسان ضمن تأیید این مطلب بر این موضوع تأکید می‌کنند که چند ویژگی مهم در زبان وجود دارد که سبب می‌شود افراد نتوانند همواره در انتقال پیام به نحو مناسبی موفق عمل نمایند. از نظر آنان «ایستایی زبان در مقابل پویایی واقعیت‌ها، محدود بودن زبان در مقابل نامحدود بودن واقعیت‌ها و انتزاعی بودن زبان از جمله این ویژگی‌ها به‌شمار می‌رود.<sup>۲</sup>

نکته مهم دیگری که باید در این زمینه به آن توجه نمود، این است که گفت‌وگو مهارتی است قابل یادگیری و اکتسابی که می‌تواند با تمرین و ممارست بهبود یابد. در این مقاله به اجمال ضمن بررسی عوامل مؤثر بر گفت‌وگوی سازنده، راهکارها و توصیه‌هایی برای بهبود این مهارت ارائه خواهد شد.

بی‌تردید گفت‌وگو یکی از بهترین شیوه‌ها برای برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با دیگران به‌شمار می‌رود. گفت‌وگو ابزار انسانی قدرتمندی است که از طریق آن تصمیم و یا عقیده‌ای ارائه و یا از آن پشتیبانی می‌شود. تأکید بر ابزار انسانی به‌عنوان وجه مشخصه گفت‌وگو ناظر بر این واقعیت است که در میان همه موجودات فقط انسان است که می‌تواند از طریق این مهارت آن‌چه را در ذهن و ضمیرش می‌گذرد (اعم از عقاید، احساسات، عواطف، خواست‌ها و نیازها) به مخاطبین خود منتقل نموده و میان ارزش‌های خود و ارزش‌های دیگران نقطه اتصالی پدید آورد.

آن‌چه در این میان می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، این است که گفت‌وگو فرآیندی غیر از سخن‌گفتن، مباحثه و مذاکره کردن است. به عقیده بوبر «هنگامی که فرد با طرف مقابل نه به‌عنوان یک انسان بلکه به‌عنوان یک موضوع برخورد می‌کند و یا هنگامی که قصد اولیه‌ی وی فقط تأثیر گذاشتن و اعمال فشار بر دیگران است، فرد از فضای گفت‌وگو خارج شده و در

## گفت‌وگوی اثربخش،

حمیدرضا زین‌الدینی  
مرضیه صادقی



## گفت و گو چیست؟

معنا و مفهوم گفت و گو از ریشه فعل یونانی dialogos اخذ شده است. این فعل ناظر بر ارتباطی است که در آن کلمه یا معنا از طریق محاوره انتقال می یابد.

**مارتین بوبر** گفت و گو را فرآیندی می داند که در آن «هر طرف در ذهن خود طرف یا طرفین مقابل را واقعاً با ویژگی های خاص و حال حاضرشان در نظر گرفته و به قصد ایجاد رابطه متقابل به آنان روی می آورد.»<sup>۲</sup>

**بوهم و پیت** با شبیه سازی ماهیت گفت و گو با ویژگی های علم، گفت و گو را نوعی نگرش علمی در نظر می گیرند. از نظر آنان «ملاک اصلی در مفهوم گفت و گو همانند نگرش علمی این است که باید آماده بود تا واقعیت ها و دیدگاه ها را آن گونه که هستند چه آن ها را دوست داشته باشیم و یا نداشته باشیم- بپذیریم.»<sup>۳</sup>

**پیتر سنگه** گفت و گو را «کشف خلاق مقوله های بگرنج و ظریف، گوش دادن و شنیدن نظریه های دیگران همراه با توجه و ژرف نگری و تعلیق نظریه های شخصی تعریف می کند.»<sup>۴</sup>

**هالیدی و تاف** به جای ارائه تعریفی از گفت و گو، کارکردهای ویژه آن را مورد توجه قرار داده و اطلاع رسانی، متقاعد کردن، تنظیم کردن، تولید یا بیان عواطف

و کسب اطلاعات را به عنوان مهم ترین کارکرد گفت و گو مورد تأکید قرار داده اند.<sup>۵</sup> با توجه به تعاریف فوق، می توان عناصر مشترکی را به عنوان ویژگی های اصلی گفت و گو مورد توجه قرار داد. تأکید تعاریف فوق بر ویژگی های فردی، شخصیتی و علائق افراد، بیانگر این واقعیت است که گفت و گو ابزاری مفاهیم محور بوده و دستیابی به نتایج مؤثر آن بدون در نظر گرفتن خواست ها و دل مشغولی های فرد مقابل از یک سو و به تعلیق در آوردن مفروضات از پیش تعیین شده خود از سوی دیگر غیرممکن است. معمولاً حفظ سطح گفت و گو تا حد زیادی به این ویژگی ها بستگی خواهد داشت. **روزالی ماگیو** در کتاب هنر گفت و گو در این زمینه می نویسد: «گفت و گوی تأثیر گذار، معدن طلایی است که پس از پیدا کردن و کاویدن موضوعی که هر دو طرف مشتاق آن هستند، محصول می دهد.»<sup>۶</sup>

## عوامل مؤثر در گفت و گوی اثربخش

### • گوش دادن

در فرآیند گفت و گو، گوش دادن نقش بسیار مؤثری ایفا می نماید. بخش مهمی از یادگیری ما از طریق گوش دادن به دست می آید. از طریق این مهارت است که می توان زمینه های لازم را برای

# چالش هـ اوراها کارها

## پرسش‌های مناسب این امکان را فراهم می‌سازند که افراد بتوانند در مورد علایق و دل‌مشغولی‌های مخاطبان خود اطلاعات لازم را به‌دست آورده تا روند گفت‌وگو به نحو مناسب ادامه یابد

برای استفاده از سؤال لازم است به‌طور جدی از طرح سؤالات نامرتبط خودداری نمود؛ زیرا در چنین شرایطی، فرد مقابل ممکن است احساس کند که مورد بازخواست قرار گرفته و یا خود را در نقش گفت‌وگو‌کننده‌ای ضعیف ظاهر سازد.

### ارتباطات غیر کلامی

رفتارهای غیر کلامی نقش مهمی در زندگی ما ایفا می‌کنند. نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهند «رفتارهایی از قبیل لبخند زدن، اشاره کردن، خیره شدن و گریه کردن در همه‌جای دنیا مرسوم بوده و پیام آن توسط افراد مختلف درک می‌شود»<sup>۱۲</sup>

در فرآیند گفت‌وگو تأثیر پیام و رفتارهای غیر کلامی کمتر از ارتباط کلامی نیست. زبان غیر کلامی وسیله بسیار مهمی در ابراز عقاید و احساسات تلقی شده و حاکی از نگرش‌ها، هیجانات و گرایش‌های افراد نسبت به دیگران است که می‌تواند به تنظیم ارتباط میان سخنگو و شنونده کمک کند.

**براد و سیل** برای تشریح اهمیت و نقش حساس رفتارهای غیر کلامی بر این نکته تأکید می‌کند که «در یک برخورد عادی معمولاً ۱/۳ معانی از طریق مؤلفه‌های کلامی و ۲/۳ از طریق کانال غیر کلامی به مخاطبان منتقل می‌شود»<sup>۱۳</sup> در یک گفت‌وگوی مؤثر نقش این قبیل رفتارها از آن‌جا حائز اهمیت است که در یک تعامل دوسویه حالت‌های چهره، ژست‌ها، حرکات بدنی، تن صدا، سرعت و لحن گفتار و... همه می‌توانند به انتقال پیام کمک نموده و یا مانع از برقراری

### • سؤال کردن

سؤال کردن یکی از رایج‌ترین و در عین حال ساده‌ترین مهارتی است که می‌تواند در گفت‌وگو به نحو مؤثری مورد استفاده قرار گیرد. **استراک و شوارز** بر این باورند که «مهم‌ترین شکل تعامل انسانی، ارتباطی است که بر مبنای پرسش و پاسخ پی‌ریزی شده باشد»<sup>۱۴</sup>

**استنستروم** معتقد است: «تجسم گفت‌وگو بدون پرسش و پاسخ دشوار است»<sup>۱۵</sup>، پرسش‌های مناسب این امکان را فراهم می‌سازند که افراد بتوانند در مورد علایق و دل‌مشغولی‌های مخاطبان خود اطلاعات لازم را به‌دست آورده تا روند گفت‌وگو به نحو مناسبی ادامه یابد.



بهبترین نوع پرسش در گفت‌وگو، پرسش‌هایی است که قضاوت‌کننده، تهاجمی، کلی و متعدد نباشند تا به کمک آن بتوان زمینه‌های مشترکی را با مخاطبان پیدا نمود.

برخی از پرسش‌های نامناسب در این زمینه عبارت‌اند از:

– متوجه نشدید که آن کار اشتباه بوده است؟ (قضاوت‌کننده/تهاجمی)

– گفتید چند نفر به دیدار شما آمده بودند؟ مرد بودند یا زن؟ یا وسیله خاصی هم به همراه داشتند؟ (متعدد)

– نظر شما در مورد آموزش و پرورش امروزی چیست؟ (کلی)

حفظ روابط مناسب با دیگران فراهم نموده و از بروز بسیاری از اختلاف‌نظرها، کشمکش‌ها و سوءتفاهم‌ها جلوگیری کرد.

در فرهنگ لغات گوش دادن به معنای تلاش برای شنیدن چیزی و اعتنا کردن تعریف شده است. برخی از صاحب‌نظران با بسط این تعریف و با تأکید بر کارکردهای ویژه گوش دادن آن را به‌عنوان «فرآیند شنیدن، جذب، سازماندهی، به‌خاطر سپردن و دادن پاسخ‌های مشخص به محرک‌های شنیداری و غیر کلامی تعریف نموده‌اند»<sup>۱۶</sup> نکته قابل توجه در این تعریف آن است که باید میان شنیدن و گوش دادن تمایز قائل شده و شنیدن را فعالیتی جسمی که ناظر بر دریافت پیام از طریق کانال‌های حسی است و گوش دادن را فرآیندی ذهنی که شامل دریافت، درک، معناگذاری و پاسخگویی است، در نظر گرفت. در این میان برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نمی‌توان گوش دادن را صرفاً امری شنیداری مورد توجه قرار داد؛ زیرا در این صورت، از بسیاری از نشانه‌های غیر کلامی سخنگو غافل می‌شویم. حال آن‌که این نشانه‌ها می‌توانند تأثیر به‌سزایی در برقراری ارتباط و درک مفهوم به‌همراه داشته باشند.

البته نباید از این موضوع غافل بود که گوش دادن مؤثر، کار بسیار سخت و دشواری بوده و عوامل متعددی می‌توانند به‌عنوان موانع ارتباطی آن را تحت‌تأثیر قرار دهند. برای مثال «میل به قضاوت سریع و آمادگی ذهنی شنونده یکی از مهم‌ترین موانع گوش دادن به‌شمار می‌رود. در این موقعیت، شنونده تحت‌تأثیر تجارب، نگرش‌ها، ارزش‌ها و احساسات خود فرد مخاطب را مورد قضاوت قرار می‌دهد. این نوع قضاوت به‌نحو مؤثری بر نحوه درک فرد تأثیر می‌گذارد. زیرا غالباً افراد تمایل دارند جنبه‌هایی را بشنوند که با انتظاراتشان هماهنگی داشته باشد»<sup>۱۷</sup>

## زمانی که در حال گوش دادن هستید، از عبارت پردازی برای پاسخ‌های بعدی خویش خودداری نمایید

ارتباط شوند. در این رابطه، بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که «از لحظه‌ای که وارد حوزه گفت‌وگو می‌شویم بدن ما در حال گفتن همه مسائل درونی ما به حاضران است.»<sup>۱۴</sup>

برخی پژوهش‌ها معنا و پیام‌های خاصی را برای رفتارهای غیر کلامی ارائه داده و بر آن تأکید می‌نمایند. برای مثال، **استر** بر این باور است که «ما با کج کردن سر علاقه‌مندی خود را نسبت به حرف‌های طرف مقابل ابراز کرده و یا با تکان‌های سر تمایل‌مان را برای ادامه صحبت با مخاطبمان نشان می‌دهیم.»<sup>۱۵</sup>

**ماگیو** نیز در کتاب هنر گفت‌وگو جنبه دیگری از مفهوم این قبیل پیام‌ها اشاره کرده و می‌نویسد: «سر خمیده و چشمان به زمین دوخته شده، فرد را به صورت انسانی نامطمئن، آسیب‌پذیر و منفعل جلوه می‌دهد.»<sup>۱۶</sup>

### توصیه‌هایی برای افزایش اثربخشی گفت‌وگو

– به صحبت‌های طرف مقابل خود تمرکز کنید و سعی کنید جنبه‌های مشترک و مورد علاقه‌تان را در بین صحبت‌های او یافته و بر آن نکات تأکید نمایید

– در قالب طرح پرسش‌های مناسب برخی از تفکرات خود را در گفت‌وگو وارد کنید. تعدادی از پرسش‌های مناسب در

این زمینه عبارت‌اند از:

– با توجه به موضوع مطرح شده آیا شما.....؟

– آیا درست فکر کردم شما در نظر دارید.....؟

– نکات کلیدی و مهم صحبت‌های طرف مقابل را با کمی تغییر و به‌طور خلاصه تکرار کنید. این عمل که اصطلاحاً تعبیر نامیده می‌شود، به شما کمک می‌کند تا مطمئن شوید موضوع مورد بحث را به‌خوبی درک کنید.

– زمانی که در حال گوش دادن هستید، از عبارت پردازی برای پاسخ‌های بعدی خویش خودداری نمایید. این عمل از مهم‌ترین عواملی است که مانع درک مفاهیم و مقاصد مورد نظر گوینده می‌شود. – از طرح پرسش‌های زیاد و نامربوط که موجب آزردن مخاطب می‌شود، خودداری کنید. به یاد داشته باشید پرسش‌های شما تا زمانی مفیدند که به کمک آن‌ها بتوان چارچوب‌های ذهنی مخاطب را شناخته و با انتظارات، دل‌مشغولی‌ها، تجارب گذشته، صلاحیت‌ها و گرایش‌های آنان آشنا شوید.

– فضای گفت‌وگو را از هرگونه پیش‌داوری، قضاوت و سرزنش دور نگه دارید. زمانی که فضای گفت‌وگو بیش از اندازه متشنج است، به هیچ وجه اصرار به بیان همه گفته‌های خود نداشته باشید. در چنین شرایطی بهترین روش آن است که برخی موضوعات را ناگفته گذارده و موضوع را در جلسات بعدی پیگیری کنید.

– از اصرار ورزیدن در این رابطه که حقیقت صرفاً در نزد شماست و این شما هستید که بر حقایق تأکید می‌کنید، خودداری ورزید. برای جلوگیری از بروز این احساس در مخاطب بهتر است از این عبارات استفاده کنید:

– آن‌طور که من درک می‌کنم.....  
– آن‌چه به نظر من می‌رسد این است که.....

– به اعتقاد من.....  
– از انحصاری کردن گفت‌وگو به شدت اجتناب کنید. اگر بیش از دو یا سه

دقیقه همچنان به صحبت‌های خود ادامه می‌دهید و امکان صحبت کردن را به فرد مقابل واگذار نکرده‌اید، شما در حال انحصاری کردن گفت‌وگو هستید. ادامه این روند به‌ویژه اگر توأم با بی‌اعتنایی و عدم توجه به مخاطب باشد، می‌تواند به خسته‌کردن و دل‌آزرده‌گی طرف مقابل منجر شود.

– از الفاظ مبهم و یا پیام‌های توأم با اشاره و کنایه که می‌تواند معانی و تعبیر مختلفی داشته باشد، خودداری کرده و در صورتی که با ابهامی در سخنان فرد مقابل روبه‌رو می‌شوید، از وی بخواهید آن‌چه را که در نظر دارد به‌طور روشن و واضح بیان نماید و یا برای آن مثال‌هایی ارائه دهد.

### پی‌نوشت

۱. ناجی، سعید، کندوکاو فلسفی برای کودکان و نوجوانان، پژوهش‌کننده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۸.
۲. تانکار، جیمز و دیگران، نظریه‌های ارتباط، علی‌رضا دهقان، دانشگاه تهران، ص ۱۱۸.
۳. منبع شماره ۱، ص ۱۲۰.
۴. زمردیان، اصغر، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳، ص ۲۲۵.
۵. همان منبع، ص ۲۲۳.
۶. هارچی، اون، مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان‌فردی، خشیاربیگی و مهرداد فیروزبخت، انتشارات رشد، ۱۳۷۷، ص ۲۱۷.
۷. روزالی، ماکیو، هنر گفت‌وگو با هر کس در هر جا، غلامحسین خانقانی، نسل نواندیش، ۱۳۸۶، ص ۳۸.
۸. منبع شماره ۶، ص ۲۱۷.
۹. همان، ص ۲۱۷.
۱۰. همان، ص ۲۱۷.
۱۱. هارچی، اون، مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان‌فردی، خشیاربیگی و مهرداد فیروزبخت، رشد، ص ۲۱۷.
۱۲. برکوه، ری ام و دیگران، مدیریت ارتباطات، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸، ص ۳۳۲.
۱۳. هارچی، اون، مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان‌فردی، خشیاربیگی و مهرداد فیروزبخت، رشد، ص ۲۱۷.
۱۴. برکوه، ری ام و دیگران، مدیریت ارتباطات، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸، ص ۱۱۸.
۱۵. منبع شماره ۱۳.
۱۶. روزالی، ماکیو، هنر گفت‌وگو با هر کس در هر جا، غلامحسین خانقانی، نسل نواندیش، ۱۳۸۶، ص ۳۸.

# نقش مدیران در اثربخشی فعالیت‌های مدارس

محمد محمدرضاخانی  
مدیر دبستان اباصالح (عج) ناحیه ۲ کرمان

## مدیریت محیط مدرسه و ابزار و وسایل

تمامی فعالیت‌های رهبری و هدایت مدیران، تلاش‌های معلمان و یادگیری دانش‌آموزان باید در محیط مدرسه و به کمک وسایل و ابزاری صورت گیرد که لازمه فعالیت و یاری‌دهنده آن خواهد بود. همچنین مدیر واحد آموزشی با همکاری زیر مجموعه در تهیه وسایل فناوری و آموزشی می‌تواند شاگردان را علاقه‌مند و جسور و متهور ساخته و با ایجاد شرایطی ناهمخوان و به چالش کشیدن روند آموزشی و در عین حال رهبری هدایت‌گر، مسئولیت نهایی را در مدرسه اثربخش نماید.

## دانش‌آموزان

در ایجاد یک مدرسه اثربخش تمام فعالیت‌ها و عوامل دخیل در آن، حول محور دانش‌آموز در حرکت است و این حرکت باید همراه و همگام با دانش‌آموزانی اثرپذیر باشد؛ حصول نتیجه لازم دور از انتظار نیست.

مدیر و معلمان باید در مسائل تربیتی فعال بوده و با نگاهی دقیق قسمت‌های مختلف برنامه‌های خود را بررسی کرده و برای رفع نیازهای تربیتی و آموزشی دانش‌آموزان برنامه‌های مناسب را طرح‌ریزی نموده و به اجرا در آورند.

- برنامه‌های تربیتی مورد نیاز باید با توجه به اشتیاق و استعداد دانش‌آموزان ارائه شود و نیز جذابیت و تنوع در پی داشته باشد تا مورد قبول آنان واقع گردد.

- مقدار، تکرار، نوع و زمان برنامه‌های اجرایی باید مطابق با میل و نیاز دانش‌آموزان باشد.

- برنامه‌های مدیر در مدرسه باید حس خودشکوفایی، عزت‌نفس، اعتماد به نفس، محبت و امنیت را در دانش‌آموزان پرورش دهد.

- مدیر مدرسه باید با مشارکت سایر کادر، تفکر انتقادی، منطقی بودن و کسب تجربه را به دانش‌آموزان بیاموزد.

- مدیر مدرسه باید از والدین دانش‌آموزان به‌عنوان ناظر و حتی در امور تربیتی کمک بگیرد.

در پایان در خصوص رفتارهای معلمان و دانش‌آموزان:

- اگر نمی‌خواهید رفتار بد آن‌ها را تشویق کنید، لاقال وقت زیادی را صرف آن رفتارها، جهت اصلاح نکنید، بلکه با جهت‌دهی موقت بهتر به نتایج و اهداف متناسب و اثربخش خواهید رسید.



## اشاره

شیوه مدیریت در مدارس مهم‌ترین عامل در رسیدن به اثربخشی محسوب می‌شود. وقتی که تلفیقی از رهبری مستحکم با روند تأکید بر مثبت‌ها و دوباره جهت‌دهی کردن منفی‌ها شکل بگیرد، تغییر عمده‌ای در مسائل آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان ایجاد می‌گردد. باید این نکته را مد نظر داشت که افراد وقتی کارها را بهتر انجام می‌دهند که بر مثبت‌های آن‌ها تأکید ورزیم و منفی‌هایشان را مجدداً جهت‌دهی کنیم.

# قضاوت عجلولانه

فاطمه یزدانی

مدیر مدرسه راهنمایی سمیه، شهرستان خاتم، یزد

روز پنجم ماه مهر بود، قرار بود به مناسبت هفته دفاع مقدس، معاون پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه به همراه یکی از جانبازان دفاع مقدس به مدرسه ما بیایند و در صبحگاه مدرسه برای دانش آموزان از خاطرات آن دوره بگویند. دقایقی از ساعت کلاس گذشته بود، ولی آن‌ها هنوز نیامده بودند. من ناراحت بودم. دانش آموزان را راهی کلاس کردم و گوشی تلفن را برداشتم و با لحن تندی خطاب به معاون پرورشی عرض کردم: «شما که قرار نبود بیایید، چرا دانش آموزان را معطل کردید؟» ایشان با لحن ملایمی به من گفتند: «شما حق دارید ناراحت شوید. من تا دقایقی دیگر به مدرسه می‌آیم و آن وقت علت را خودتان می‌فهمید.» ایشان به اتفاق برادر جانبازی که از ناحیه دست و پا معیوب و مصدوم بودند و در عین حال نمی‌توانستند حرف بزنند، به مدرسه آمدند. به محض این که چشمم به ایشان افتاد، خیلی خجالت کشیدم و چیزی برای گفتن نداشتم.

معاون پرورشی رو به من کردند و گفتند: «فکر کنم علت تأخیر ما را فهمیده باشید. با این حال من در جمع دبیران و دانش آموزان توضیح خواهم داد.» همگی به نمازخانه رفتیم و آن دو نفر نیز به آن‌جا آمدند و به خاطر تأخیرشان عذرخواهی کردند. معاون پرورشی با اشاره به برادر جانباز گفتند: «امروز از طرف اداره تعدادی از برادران به همراه تعدادی از مسئولین جهت ابراد سخنرانی راهی مدارس شدند و همگی به موقع یا حتی زودتر در محل حاضر شدند. ولی من با کمک همسر این برادرمان حدود نیم ساعت طول کشید تا توانستیم ایشان را برای جلسه آماده کنیم.» و در حالی که اشک از چشمان هر دوی آن‌ها جاری بود، ادامه دادند: «دانش آموزان عزیز، دفاع مقدس یعنی این... یعنی این که بدانیم اگر زنده‌ایم و نفس می‌کشیم (و گاهی هم قدرشناسی می‌کنیم)، به برکت وجود این عزیزان است و...»

صحنه عجیبی شده بود؛ گویی همه معنی دفاع مقدس را با تمام وجود حس می‌کردند. قطرات اشک از چشمان همه سرازیر بود و من آن روز خیلی شرمند شدم که عجلولانه قضاوت کردم و از خداوند خواستم تا سعه صدر و معرفتی به من عطا کند تا قدر مجاهدت‌های این عزیزان را بدانم.



سازمان آموزش و پرورش ایران

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 امادگی و پایه اول دوره دبستان)

رشد نوجوان (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 جوان (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، مربیان، 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: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸



## کتابخانه مدیریت مدرسه

### نوشتن: رویش اندیشه

نویسنده: محمد حسینی

ناشر: عابد (تلفن: ۰۲۱-۶۶۵۶۷۶۲۷-۰۲۱)

سال انتشار: ۱۳۹۰

در سرآغاز کتاب چنین می‌خوانیم: «از جمله اقتضای که با نوشتن به مثابه یک ضرورت در زندگی شغلی خود درگیر هستید، معلمان و دانشجویان هستند که بخش بزرگی از جامعه ما را تشکیل می‌دهند؛ لذا کسب مهارت نوشتن برای آنان ضروری و جزء مهارت‌های پایه است. تجارب آموزشی نگارنده در طول سال‌های متمادی تدریس در جمع دانشجویان و معلمان، هم‌چنین تجربه عضویت در کمیته‌های علمی همایش‌های علمی (به‌ویژه همایش‌هایی که برای معلمان و فرهنگیان برگزار شده است) و ارزش‌یابی تعداد بسیاری از مقالات تألیفی این گروه این‌گونه نشان داده است که علی‌رغم انگیزه و علاقه زیاد و ضرورت شغلی به نوشتن و نیز داشتن ایده‌ها و اندیشه‌های خوب و در خور توجه، دانش و مهارت کافی برای نوشتن ایده‌ها وجود نداشته است.

این تجارب نگارنده را بر آن داشت تا دست به تدوین این اثر بزند. در این کتاب تلاش شده است به زبان ساده، چگونگی نگارش مقاله علمی تشریح شود. به واقع نوشتن به ویژه نوشتن خلاق، نشان از رویش اندیشه نویسنده دارد.»

در این کتاب بعد از بیان مقدمات برای آشنایی با مقاله و انواع و از عناصر آن، گام‌هایی که برای تولید یک مقاله لازم است به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. این گام‌ها عبارتند از:

۱. انتخاب موضوع
۲. بیان مسأله (تبدیل موضوع به مسأله)
۳. شناسایی مفاهیم اصلی و واژه‌های کلیدی
۴. جست‌وجو و شناسایی منابع و مآخذ براساس واژه‌های کلیدی
۵. مرور و مطالعه مقدماتی برخی از منابع و مآخذ
۶. تهیه چارچوب و ساختار مقاله
۷. مطالعه منابع و مآخذ و جمع‌آوری اطلاعات
۸. نوشتن مقاله
۹. اصلاح نهایی و ویرایش مقاله

مؤلف در پایان مقدمه خود گفته است: «به‌جاست که این نکته را یادآور شوم که در خلال مطالب کتاب، نگارنده فعالیت‌هایی متناسب با بحث پیشنهاد کرده است که اجرای آن‌ها به خواننده کمک می‌کند تا فهم عمیق‌تری از مباحث پیدا کند و صلاحیت‌های نویسندگی خود را توسعه دهد. روشن است که آگاهی عمیق‌تر از این موضوع مستلزم مطالعه منابع بیش‌تر در این خصوص است. امید است که مورد استفاده علاقه‌مندان به نوشتن قرار گیرد و آن‌ها را در توسعه و تکمیل مهارت نوشتن یاری رساند.»



### جهاد اقتصادی

#### برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سه‌راه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد؛ نشانی: [www.roshdmag.ir](http://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 امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- ♦ وبگاه مجلات رشد: [www.roshdmag.ir](http://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