



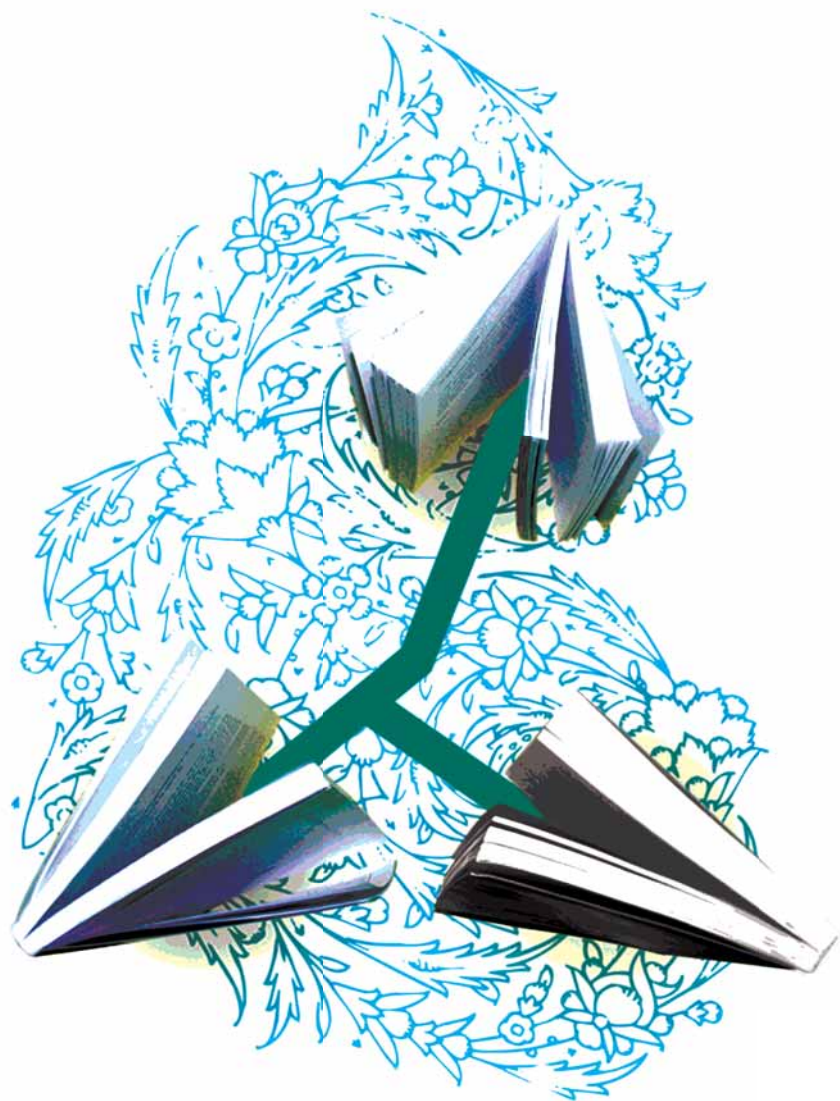
س WWW.ROSHDMAQ.IR رشد

مدیریت مدرسه

ماه نامه، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دوازدهم: آذر ۱۳۹۲ شماره پی در پی ۹۶: ۳۲ صفحه: ۵۰۰۰ ریال



|| مدیران دورگه || تغییر نگرش راز مدیران شروع کنیم، تحول آغاز خواهد شد. ||
|| زکات تجربه || رعایت اصول و روابط انسانی و بهره‌وری مدیران مدارس ||



روز پژوهش

با پژوهیدن و پرورش تفکر معلمان و دانش‌آموزان، احیاگر روند پژوهش باشیم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

WWW.ROSHDMAG.IR

مدیریت مدرسه

دوره دوازدهم | آذر ۱۳۹۲ | شماره پی در پی ۹۶ | ۳۲ صفحه | ۵۰۰۰ ریال

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



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

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

دکتر محرم آقازاده، داوود محمدی

دکتر عبدالله انصاری، صادق صادقی پور

دکتر نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

❖ مدیران دوره ❖ ❖ سردبیر

❖ نظریه عدالت اجتماعی در مدیریت آموزشی ❖ فرانک مختاریان

❖ زکات تجربه ❖ سمانه آزاد

❖ مدیریت در سیره پیامبر(ص) ❖ اکرم گلستان آراء

❖ تغییر نگرش را از مدیران شروع کنیم، تحول آغاز خواهد شد ❖ محمد دشتی

❖ اشخاص را در حضور دیگران تعریف و تمجید کنید ❖ شهلا فهیمی

❖ رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران مدارس ❖ دکتر حیدر تورانی

❖ راهکارهایی در مدیریت ارتباطات خانه و مدرسه ❖ علی افشاری

❖ دیوار هم گوش داره، هم چشم! ❖ ناصر نوروزی

❖ چه نوع رهبری هستید؟ ❖ امیر آقایی

❖ بهسازی فرهنگ مدرسه ❖ طوبی دلارامی ثانی

❖ برنامه ریزی مدیر ❖ مجید درخشانی

❖ کتابخانه مدیریت مدرسه ❖

❖ با همراهان



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شدهٔ مدرسه‌ای استقبال می‌کند. مقاله‌ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً تا مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، یا پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

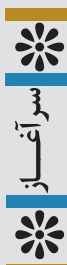
در چه شرایطی بیشترین اثربخشی را دارید؟ چه عواملی انگیزه‌های شما را تقویت می‌کنند یا نادیده می‌گیرند؟ افراد پاسخ‌های متفاوتی به این پرسش‌ها می‌دهند و این چالشی است که در کانون مدیریت خوب قرار دارد. آنچه برای مافوق یا زیردستانان اثربخش است، همیشه یا الزاما در مورد شما صدق نمی‌کند.

آنچه بیش از همه ما را برای انجام کارها برمی‌انگیزد، بر نحوه برخورد ما با چالش‌ها و دشواری‌های کاری و زندگی هم اثر می‌گذارد. عده‌ای برای برد بازی می‌کنند و جمعی دیگر برای بازنده نشدن. آن‌ها را که برای برد بازی می‌کنند، افراد «ارتقام‌محور» و آن‌ها را که برای بازنده نشدن بازی می‌کنند افراد «پیشگیری‌محور» می‌نامند. افراد ارتقام‌محور به راحتی از فرصت‌ها استفاده می‌کنند، دوست دارند سریع عمل کنند، رویاهای بزرگ دارند و افکارشان خلاقانه است. البته همه این استفاده از فرصت، کار سریع و تفکر مثبت، موجب می‌شود این افراد در معرض خطاهای بیشتر باشند و کمتر در مسیر انجام کار تأمل و فکر کنند. برای افراد ارتقام‌محور، بدترین اتفاق فرصتی است که استفاده نشده باشد، پاداشی است که به دست نیامده باشد و پیشرفتی است که با شکست روبه‌رو شده باشد.

برعکس، افراد پیشگیری‌محور، اهداف خود را با چشم مسئولیت می‌بینند و تمرکزشان بر این است که در امان باشند. آن‌ها نگران هستند که اگر به اندازه کافی سخت‌کوشی یا مراقبت نکنند، اتفاق ناگواری بیفتد. آن‌ها نگران هستند و طوری بازی می‌کنند که بازنده نباشند، به آنچه در اختیار دارند تکیه بزنند و وضع موجود را حفظ کنند. این افراد غالبا از خطرپذیری فرار می‌کنند، اما کارشان هم جامع‌تر، دقیق‌تر و وارسی شده‌تر است. برای کسب موفقیت، به آرامی و با احتیاط کار می‌کنند. آن‌ها معمولاً متفکرانی خلاق نیستند، اما ممکن است از مهارت‌های تحلیلی و حل مشکل در سطح عالی برخوردار باشند. در حالی که افراد ارتقام‌محور ایده‌های زیادی، خوب یا بد، تولید می‌کنند، غالبا برای یک فرد پیشگیری‌محور طول می‌کشد تا به تفاوت بین ایده خوب و بد پی ببرد.

شما از کدامین دسته هستید؟ فکر می‌کنید کدامین گروه برای سازمان و مدرسه‌تان بهتر و مفیدتر است؟ اگر رئیس پیشگیری‌محور و کارمند ارتقام‌محور باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر رئیس ارتقام‌محور و کارمند پیشگیری‌محور باشد، چطور؟

در مجموع، با وجود امکان بالقوه تعارض و ارتباط ضعیف بین افراد ارتقام‌محور و پیشگیری‌محور، وجود این دو گروه شخصیت برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. کارها و فعالیت‌های ما و گروه‌هایی که با ما کار می‌کنند، باید در نوآوری و حفظ آنچه از نظر سرعت و دقت نتیجه‌بخش است، ممتاز باشد. رمز این کار، شناخت و پذیرش نوع شخصیت خودمان و همکارانمان و به کارگیری بهترین توانایی‌های هر کدام از ماست.



مدیران دورنگه

|| سردیر ||

در دهه ۱۹۶۰ پارادایم غالب مدیریت با مکتب فکری روابط انسانی سازگاری داشت؛ این پارادایم بر فرایندهای روان‌شناسی اجتماعی در سازمان‌ها تأکید و فرض می‌کرد که در صورت درست بودن می‌توانند به کسب نتایج مطلوب سازمانی منجر شوند.

در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، تأکید خط‌مشی نه بر پیشرفت تحصیلی، بلکه بر افزایش برابری در تحصیل از طریق ابزارهایی مانند نبود تفکیک نژادی و الزامات ضد تبعیض نژادی بود (Boyd, 1999).

در مجموع، تنوع نژادی، قومی، زبانی و... معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان غیرآموزشی، امری اجتناب‌ناپذیر است که بی‌توجهی به آن می‌تواند احساس بی‌عدالتی را در مدرسه ایجاد کند. با وجود این، مدیران مدرسه‌ها به‌خاطر برخورداری از اختیارات، منبع کانونی برقراری عدالت یا بی‌عدالتی اجتماعی در مدرسه قلمداد می‌شوند. لذا توجه به مفاهیم عدالت اجتماعی و ابعاد برقراری آن در مدارس، تا حد زیادی می‌تواند به ایجاد عدالت و اعطای فرصت‌های برابر به اعضای نظام آموزشی بینجامد.

مدیریت آموزشی به لحاظ سروکار داشتن با افراد و شبکه‌های اجتماعی آن‌ها، موضوعی اجتماعی قلمداد می‌شود و مدیر باید در مواجهه با مسائل موجود و فراروی مدارس، به عدالت رفتار کند. به‌زعم فرمن^۱ (۲۰۰۳) عدالت اجتماعی^۲ به دلایل متعددی از جمله: افزایش تنوع جمعیت دانش‌آموزی، افزایش مستندسازی پیشرفت‌ها، شکاف‌های اقتصادی بین دانش‌آموزان طبقه اکثریت و اقلیت، و نیمرخ‌های تحلیل عدالت اجتماعی، حائز اهمیت شده است (Bates, 2006). با وجود این، زمانی که مدیران آموزشی در مواجهه با تقابل نژادی دانش‌آموزان اقلیت یا شکست آن‌ها در کسب دستاوردهای آموزشی یا نبود برنامه درسی مرتبط و آموزش ضعیف، مواجه می‌شوند بر دیوان‌سالاری در انجام رویه‌ها اکتفا می‌کنند و برای رسیدگی به چنین مسائلی، خط‌مشی‌های مدیریتی بی‌اثری را اعمال می‌کنند (Parker & Villalpando, 2007).

نظر به لزوم برقراری عدالت اجتماعی در مدارس، **تئوهریس**^۳ (۲۰۰۷) ویژگی‌های رهبر عدالت اجتماعی^۴ را این‌گونه بیان می‌دارد: تنوع را درک می‌کند و ارزش زیادی برای آن قائل است؛ برنامه‌ای مبنی بر جداسازی اقلیت‌ها اجرا نمی‌کند؛ فعالیت‌های تدریس و برنامه درسی را تقویت می‌کند و از دسترسی دانش‌آموزان همه اقلیت‌ها به این برنامه‌ها اطمینان می‌یابد؛ توسعه حرفه‌ای را در ساختارهای مشارکتی می‌گنجاند تا به نژاد، طبقه و جنسیت معنا دهد؛ برای دانش‌آموزان مشکل‌دار و عادی فرصت‌های علمی و اجتماعی برابری مهیا می‌کند؛ مسائل مربوط به موفقیت‌های فردی و جمعی دانش‌آموزان را بررسی می‌کند؛ به دنبال سایر مدیران فعالی است که می‌توانند و می‌خواهند از او حمایت کنند؛ به همه داده‌ها به‌طور برابر توجه می‌کند؛ ایجاد اجتماع و متمایزسازی را ابزاری برای دستیابی به موفقیت دانش‌آموزان تلقی می‌کند؛ با زندگی و اجتماع مدرسه پیوند می‌خورد (Theoharis, 2007).

پی‌نوشت

1. Furman
2. Social justice
3. Theoharis
4. Social Justice Leader

منابع

1. Parker, Laurence; Villalpando, Octavio (2007). A Race (cialized) Perspective on Education Leadership: Critical Race Theory in Educational Administration. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 43, No. 5.
2. Bates, Richard (2006). *Educational administration and social justice*. SAGE Publications. Vol 1(2)145.
3. Theoharis, George (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 43, No. 2.



نظریه عدالت اجتماعی

فرانک مختاریان
دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی
دانشگاه تهران

در مدیریت آموزشی



مسابقه خانوادگی برای ارتقای مطالعه

«نسیم دانش» عنوان طرحی است که در دبستان پسرانه شاهد شهر مریوان برگزار می‌شود و هدف از آن افزایش مطالعه میان دانش‌آموزان و خانواده‌هاست. **صالح حاجی‌عزیزی**، مدیر این مدرسه، درباره طرح نسیم دانش که با اقبال خانواده‌ها مواجه شده، با رشد مدیریت مدرسه گفت‌وگو کرده است:

«میزان کم مطالعه در میان دانش‌آموزان و خانواده‌ها، یکی از دغدغه‌های مطرح در جامعه است. بر همین اساس، در مدرسه دنبال راه‌حلی بودیم تا اهدافی مانند بالابردن میانگین مطالعه، افزایش معلومات عمومی دانش‌آموزان و خانواده‌ها، ایجاد تعامل میان اعضای خانواده، مبادله اطلاعات میان خانواده‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین و افزایش کتاب‌خوانی در میان اعضای خانواده محقق شود».

این مدیر درباره جزئیات و نحوه اجرای طرح نسیم دانش گفت: «اوایل سال تحصیلی سؤالاتی را در زمینه‌های گوناگون با کمک معلمان طرح کردیم و به دانش‌آموزان دادیم تا جواب‌ها را در صندوق به‌نام صندوق مسابقه خانوادگی بیندازند. سؤالات در حوزه‌های گوناگونی مانند نکات علمی (هم‌راستا با درس‌ها)، رویدادهای اجتماعی روز، شناخت محیط زندگی، آشنایی با میراث فرهنگی و بومی و محلی، شناخت شخصیت‌های تأثیرگذار و حتی

آشنایی با قانون اساسی کشور بود. منبع بیشتر سؤالات نیز دانش‌نامه‌ها بودند.

ابتدای امر استقبال زیادی از مسابقه نمی‌شد و تعداد کمی از دانش‌آموزان پاسخ سؤالات را در صندوق می‌انداختند. اما به تدریج استقبال زیاد شد و بازخوردهای خوبی از خانواده‌ها دریافت کردیم؛ به‌خصوص که ما جوایز و لوح‌های تقدیر را نه فقط برای دانش‌آموزان، بلکه برای خانواده‌ها نیز در نظر گرفته بودیم و در هر مسابقه جوایز را به قید قرعه به پنج خانواده که به سؤالات پاسخ صحیح داده بودند اهدا می‌کردیم. از سوی دیگر، برای اینکه همه به پاسخ‌های درست پی ببرند، جواب‌ها را هم‌زمان با مسابقه بعدی ارائه می‌دادیم».

حاجی‌عزیزی در مورد دستاوردهای برگزاری این طرح گفت: «شاید بتوان گفت به ۸۰ درصد از اهدافمان رسیده‌ایم. شهر مریوان موقعیت خاصی دارد و شاید مطالعه در فعالیت روزانه بسیاری از خانواده‌ها جایی نداشته باشد، اما با مسابقه نسیم دانش، بسیاری از والدین اظهار کردند که به دلیل شرکت در این طرح، بعد از سال‌ها، دوباره به مطالعه و کتاب‌خوانی علاقه‌مند شده‌اند. همین موضوع در کنار تعامل بیشتر دانش‌آموزان با خانواده‌هایشان برای شرکت در مسابقه‌ای فرهنگی، نشانگر تحقق نسبی اهداف طرح نسیم دانش است».

صالح حاجی‌عزیزی

مدیر دبستان پسرانه شاهد مریوان
۲۶ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش
۲۰ سال سابقه مدیریت



زکات تجربه

||سمانه آزاد||



تمرین ریاضی در صبحگاه

محمدعلی کلانتری مدیری است که دغدغه آموزش همراه با سرگرمی و شادابی به دانش آموزان را دارد. به همین دلیل، مدت‌هاست از برنامه صبحگاه مدرسه برای آموزش برخی موضوعات مانند جدول ضرب همراه با سرگرمی و همچنین مهارت‌های اجتماعی استفاده می‌کند. کلانتری درباره این طرح به **رشد مدیریت مدرسه** توضیح داد:

«در محتویات آموزشی ما سرگرمی پیش‌بینی نشده است. بنابراین، یکی از وظایف مدیر، زمینه‌سازی برای آموزش همراه با سرگرمی و شادابی است. به خصوص که این موضوع بهترین سازوکار در آموزش دوره ابتدایی است. بر همین اساس، در زمینه آموزش برخی مفاهیم مانند جدول ضرب که معمولاً دانش آموزان سوم ابتدایی در آن مشکل دارند و گاه فراموش می‌کنند، برنامه‌ریزی کردم. به این ترتیب که جدول ضرب را با رنگ روی زمین مدرسه نوشتیم و در هر صبحگاه با بچه‌ها از طریق مجهول‌یابی تمرین کردیم. مثلاً یک نفر روی خانه عدد حاصل ضرب می‌ایستاد تا دیده نشود و دوستش باید عدد آن خانه را می‌گفت. در واقع نه فقط دانش آموزان کلاس سوم دبستان، بلکه بقیه دانش آموزان هم درگیر این بازی می‌شدند. علاوه بر این، بازی را با حرکات ریتمیک و ورزش هم تلفیق می‌کردیم تا بیشتر در یاد بچه‌ها بماند.

حتی برای اینکه قدرت تجسم فضایی دانش آموزان را تقویت کنیم، در برنامه صبحگاه، با حرکات دست اشکال هندسی و انواع زاویه‌ها را تمرین می‌کردیم. موضوعات دیگری را هم در قالب همین بازی‌ها با دانش آموزان تمرین می‌کردیم. به این ترتیب، برنامه صبحگاه را به برنامه آموزش همراه با بازی تبدیل کردیم. البته این آموزش تنها به موضوعات درسی محدود نیست، بلکه مهارت‌های اجتماعی مانند برخورد با دوستان و غریبه‌ها را هم شامل می‌شود. این مدیر آن قدر با بچه‌ها مانوس است که خود همپای دانش آموزان جدول ضرب تمرین می‌کند و البته طرح خود را به دیگر همکارانش نیز انتقال داده است تا آن‌ها نیز از تجربه‌های او استفاده کنند. او درباره نتایج استفاده از برنامه صبحگاه برای آموزش همراه با سرگرمی و شادی نیز معتقد است: «آموزش به خصوص در دوره ابتدایی باید متنوع و مبتکرانه باشد. بعد از مدتی که در صبحگاه از این برنامه استفاده کردیم، معلم سوم ابتدایی نتایج مفید آن را مشاهده کرد، به طوری که دانش آموزان در ضرب و تقسیم رشد چشم‌گیری داشتند و کمتر اشتباه می‌کردند. ما یقین داریم که آموزش عملی و همراه با سرگرمی، ماندگاری بیشتر و عمیق‌تری در ذهن دانش آموزان دارد.»

محمدعلی کلانتری

مدیر مجتمع امام علی (ع) ناحیه ۱ کرمان
دارای ۳۲ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش و بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت



زهرآ قدرتی

مدیر دبیرستان حضرت

زینب(س)

منطقه نازلو ارومیه

دارای ۱۹ سال سابقه خدمت

در آموزش و پرورش و ۱۱ سال

سابقه مدیریت



بهترین نوروز من

همه ما پیک شادی را به یاد می آوریم؛ تکلیفی که قرار بود ارتباط دانش آموز با درس های مدرسه را در تعطیلات سیزده روزه نوروز حفظ و دوری سیزده روزه آن ها از جو کلاس و مدرسه را جبران کند؛ گرچه بسیاری از دانش آموزان آن را در روز نخست تمام می کردند تا بقیه نوروز را با خیالی آسوده طی کنند و برخی هم آن را به روز آخر موکول می کردند. با حذف نوع متمرکز پیک شادی و سپردن تولید تکالیف نوروزی به مدارس و مناطق، شاهد ابتکارات جالبی در تعیین تکالیف نوروزی بودیم. مانند طرح **زهرآ قدرتی** که در مدت مدیریت خود در مدرسه راهنمایی **مرضیه** در منطقه **نازلو ارومیه**، با ارائه طرح «بهترین نوروز من» انجام تکلیف نوروزی را برای دانش آموزان روستایی مدرسه شیرین کرد. جزئیات این طرح را از زبان خودش می خوانیم:

«پیک های نوروزی که تکلیف تعطیلات عید محسوب می شد، مورد علاقه دانش آموزان نبود. از سوی دیگر، برای همه دانش آموزان تکلیفی یکسان تعیین می شد. به همین دلیل، در مدرسه راهنمایی **مرضیه** سعی کردیم تکلیف متفاوتی را برای بچه ها پیش بینی کنیم که هم متناسب با امکانات منطقه باشد و هم دانش آموزان از انجام آن لذت ببرند. به این منظور، با همفکری معلمان و شورای دانش آموزی، برنامه ای مربوط به درس ها و در عین حال نشاط آور را با نام «بهترین نوروز من» طرح ریزی کردیم. طی این برنامه، ۳۰ نوع فعالیت را در نظر گرفتیم که هر یک از دانش آموزان می توانستند پنج برنامه از آن ها را انتخاب و در نوروز انجام دهند. سعی کردیم این فعالیت ها در راستای درس ها و گروهی باشند. مثلاً در حوزه درس جغرافیا از دانش آموزان خواستیم با یکدیگر یک بازی شبیه اسم - فامیل انجام دهند، با این تفاوت که در بازی خود اسم کشور، شهر، رودخانه، جنگل و... را مدنظر داشته باشند.

برای درس حرفه و فن هم برنامه های عملی در نظر گرفتیم؛ مانند مصاحبه با صاحبان مشاغل گوناگون روستا. از آنجا که بیشتر افراد منطقه کشاورز بودند،

بسیاری از دانش آموزان درباره مراحل کشاورزی با پدران خود مصاحبه کردند و نتیجه را بعد از تعطیلات به کلاس آوردند. بقیه دانش آموزان هم با صاحبان مشاغل دیگر مصاحبه کردند تا دوستانشان را با مشاغل آشنا کنند.

در حوزه ادبیات هم قصه گویی را مدنظر قرار دادیم، به طوری که قرار شد مادران دانش آموزان قصه بگویند و بچه ها صدایشان را ضبط کنند تا بعد از نوروز همه بچه های کلاس به آن قصه ها گوش دهند.

درس تربیت بدنی را هم فراموش نکردیم. حتی برای آن هم تکلیفی در نظر گرفتیم. از بچه ها خواستیم در تعطیلات عید نوروز به اخبار ورزشی گوش دهند و چند خبر مهم آن را بنویسند. این کار مهارت های گوناگون از جمله گوش دادن، نوشتن و به حافظه سپردن را هم در بچه ها تقویت می کرد.

برای درسی مانند دین و زندگی هم از بچه ها خواستیم ناگفته ها و درد دل های خود با خداوند را بنویسند. به این ترتیب، ما با بسیاری از مشکلات و مسائل دانش آموزان هم آشنا شدیم.

علاوه بر این، فعالیت ریاضی را با عنوان «ریاضی فراموش نشود» به صورت اجباری تعیین کردیم. در این فعالیت، دانش آموزان باید از درس ریاضی چند سؤال طرح می کردند و به آن ها پاسخ می دادند.

این مدیر که به تازگی مدیریت دبیرستان حضرت زینب(س) را برعهده گرفته است، همسوسازی تکالیف با محیط زندگی دانش آموزان و امکانات آن ها را یکی از مهم ترین اهداف این طرح دانست و گفت: «مدرسه ما در منطقه ای روستایی با امکانات کم قرار داشت. به همین دلیل، نمی توانستیم از آن ها بخواهیم از طریق اینترنت تحقیقی انجام دهند، بلکه باید تکالیفی را متناسب با محیط و امکانات دانش آموزان تعیین می کردیم. خوشبختانه این طرح نتیجه بخش هم بود؛ به طوری که بچه ها آن را با ذوق و شوق انجام می دادند و سال بعد چند هفته مانده به تعطیلات، سراغ تکالیف نوروزی را می گرفتند. به این ترتیب، هدف ما که حفظ رابطه دانش آموزان با درس در تعطیلات نوروزی بود محقق شد.»



طیبه امیدسالاری

مدیر مجتمع شهیده پروین روحی
شهرستان ابرکوه استان یزد
دارای ۲۷ سال سابقه خدمت در
آموزش و پرورش
دارای ۲۳ سال سابقه مدیریت



مذهبی با انتقال تجربیات میان والدین حل شد. در واقع می توان گفت، اولیا برای رفع مشکلاتشان هم فکری کردند. از سوی دیگر، از وجود والدین در برنامه هایی مانند صبحگاه هم استفاده کردیم. به این ترتیب، والدین داوطلب هر چند وقت یک بار مسئولیت برگزاری صبحگاه را برعهده می گرفتند و در دیگر فعالیت های مدرسه هم مشارکت می کردند.

امیدسالاری درباره ایجاد صندوق «پرسش از شما، پاسخ از ما» در راستای پاسخگویی به مشکلات و مسائل والدین هم گفت: «برای والدینی که نمی توانند یا نمی خواهند مشکلاتشان را در جلسات مطرح کنند، صندوقی به نام «پرسش از شما، پاسخ از ما» ایجاد کردیم. بسیاری از والدین مشکلات رفتاری یا تحصیلی فرزندان و خانواده شان را می نوشتند و به صندوق می انداختند. ما هم در فاصله های زمانی معین پرسش ها را بعد از گروه بندی موضوعی تحویل مشاور حوزه مربوطه می دادیم تا پاسخ را در جمع ارائه کند.

البته همه این طرح ها مجموع هم فکری های ما با اولیاست. ما هر ۴۰ روز یکبار جلسه هم اندیشی با اولیا را برگزار می کنیم تا مشکلات مدرسه را از زبان آن ها بشنویم و از پیشنهاداتشان بهره مند شویم. با همین روش توانستیم در زمینه رفع ضعف ها و کمبودهای آموزشی و تربیتی مدرسه قدم های مثبتی برداریم، به طوری که سال گذشته مشکلات اخلاقی و تربیتی دانش آموزان بسیار کاهش یافت و دانش آموزان پایه های چهارم و پنجم هم در آزمون های منطقه ای رتبه نخست را به دست آوردند.

این مدیر در آخر با تأکید بر اینکه در اجرای این طرح، **مژگان قیومی**، مدیر دبستان ۱۵ خرداد (زیرمجموعه مجتمع شهیده پروین روحی) همیار و همراه او بوده است گفت: «مدیریت آمیزه ای از دانش، هنر و تجربه است. یکی از اقدامات مؤثر برای افزایش اثر بخشی در مدرسه، هماهنگی و تلاش بیشتر بین کارکنان و اولیا به منظور دریافت بازخورد برنامه ها و فعالیت های انجام شده، مشارکت مستقیم و غیرمستقیم اولیا، نظارت بر حسن اجرای فعالیت ها و آگاهی از انتقادات و پیشنهادات و نظرات آن هاست».

رفع مشکلات با مشارکت اولیا در مدرسه

طیبه امیدسالاری، مدیر مجتمع شهیده پروین روحی، معتقد است: اولیا شریک آموزش هستند و به همین دلیل باید زمینه های مشارکت هر چه بیشتر آن ها در مدرسه ها فراهم شود. از این رو، در مجمعی که او مدیریت آن را برعهده دارد - و شامل دو مدرسه ابتدایی **۱۵ خرداد** و راهنمایی **شهیده روحی** می شود - طرحی را به همین منظور اجرا کرده است. او درباره جزئیات طرح خود در گفت و گو با **رشد مدیریت مدرسه** چنین گفته است:

«در آموزش و پرورش هیچ فعالیتی بدون حمایت و هماهنگی خانه و مدرسه به نتیجه مثبت نخواهد رسید. در واقع، یکی از راه های رسیدن به نقطه مطلوب همسوسازی اهداف و روش های تربیتی و آموزشی خانواده و مدرسه است که با مشارکت هر چه بیشتر والدین در امور مدرسه امکان پذیر است. به این منظور، طرحی را به عنوان ارتباط بیشتر بین خانه و مدرسه برنامه ریزی و اجرا کردیم. شرکت اولیا در جلسات شوراها، جلسات آموزش خانواده، خدمات مشاوره ای آموزشگاه و برنامه های مناسبی، بخش هایی از این طرح هستند. در گام نخست این طرح، اولیای دانش آموزان را از لحاظ تحصیلات و توانایی ها گروه بندی کردیم تا از همکاری هر کدام در زمان و در برنامه مناسب بهره ببریم. مثلاً از اولیای فرهنگی در کلاس های فوق برنامه استفاده کردیم. یا در هفته کتاب و کتابخوانی از اولیایی که در اداره ارشاد فعالیت داشتند برای تهیه کتاب و برگزاری مسابقه کتابخوانی کمک گرفتیم. همچنین، در حوزه احکام از کمک آن گروه از اولیا که تحصیلات و فعالیت هایی در این زمینه داشتند بهره مند شدیم. علاوه بر این، از والدینی که از سطح تحصیلات بالاتر و تجربه بیشتری برخوردار بودند خواستیم تا به بقیه اولیا در زمینه های گوناگون یاری برسانند. به این ترتیب، اولیا می توانستند دو روز در هفته در مدرسه حضور داشته باشند و با این والدین مشکلات آموزشی و تربیتی فرزندان خود را در میان بگذارند و چاره جویی کنند. بسیاری از مسائل مانند پرخشگری دانش آموزان، گریز از مطالعه و کتاب و بی توجهی به فعالیت های



اکرم گلستان آراء

آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان همدان

یکی از وظایف مدیر هدایت و یاری کردن کارکنان و پیدا کردن روش‌های مؤثر همکاری است. مدیر باید آگاه باشد که روحیه کارکنان چگونه تقویت می‌شود، مقاصد گروهی چگونه به وجود می‌آید و صورت می‌پذیرد، تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شود، اختیارها چگونه تفویض و در آخر برنامه‌ها در پرتو کارهای انجام شده چگونه ارزشیابی می‌شوند. بدون این مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر بسیار اندک است. مدیران مؤثر نه تنها توانایی تشخیص و تعیین مناسب‌ترین سبک مدیریت را دارند بلکه می‌توانند آن سبک را به گونه‌ای صحیح به کار برند. یعنی ضمن داشتن شیوه‌های مدیریت بسیار، بدانند که آن‌ها را چگونه در موقعیت‌های مناسب خود به کار گیرند (بلانچارد و هرسی، ۱۳۸۲).

مدیریت در سیره پیامبر(ص)

کلیدواژه‌ها: مدیریت، رهبری پیامبر(ص)، شیوه مدیریت، رسالت، جامعه اسلامی.

اولین نیاز در مدیریت جامعه اسلامی

در مدیریت و رهبری، اولین نیاز سعه صدر است که خداوند آن را به پیامبر(ص) عطا فرمود (الم نشرح لک صدرک). بدون سعه صدر، انسان گرفتار هیجاناتی می‌شود که نمی‌تواند دین خود را حفظ کند و کسی که بر خود حاکم نباشد نباید بر دیگران حاکم باشد (قرآنی، ۱۳۸۵).

لیاقت، شرط اصلی زمامداری امت اسلام

تنها شرط اساسی احراز مقام حساس مدیریت «لیاقت» است. حاکم و والی مسلمانان باید لیاقت و شایستگی داشته باشد، صاحب رأی و بصیرت در تدبیر امور و برقرار کردن نظام عادلانه و حفظ امنیت بلاد از شر اشرار باشد، شجاعت و قوت‌قلب داشته و قادر به انجام وظیفه اجرای احکام اسلام باشد. جمیع این صفات در وجود مبارک پیامبر مکرم اسلام، که این لیاقت مستقیماً از جانب پروردگار به ایشان عطا شده است، وجود دارد (روحانی، نظام حکومت در اسلام: ۷۹).



شیوه مدیریت پیامبر (ص)

به نظر متفکران شیعه، نگهبانی رشد صحیح اسلام و مسلمین، به مردانی که مصونیت خدایی دارند نیاز دارد. آیین خدایی اسلام را باید مردی الهی، با مدد ادراکات و الهامات کامل غیبی در محیط انسانی، تشریح، پایه گذاری و غرس نماید و اجرای کامل آن تحت نظام های حکومت اسلامی نیز بی شک به مردانی الهی مانند پیامبر اکرم (ص) نیاز دارد. برای آشنایی با این رهبر و مدیر نمونه جهان، به شمه ای از روش و سیره ایشان در مدیریت اشاره می کنیم: سیره رسول خدا در حکومت و نحوه پرورش مردم بر شیوه ای مدیریتی منطبق بود که بر اساس نظر پژوهندگان فن مدیریت امروز، مدیریت کارگزاری نامیده می شود. حضرت محمد (ص) به اصل مسئولیت متقابل اهمیت خاصی می داد و خود را در قبال تعهدات مردم به اسلام، مسئول حکومت می دانست. سعی می کرد وضع زندگی مردم به خوبی اداره شود. همیشه در کارها مصالح آنان را در نظر داشت و به کارگزارانش نیز به خدمت رسانی به مردم از روی شایستگی و مهربانی سفارش و توصیه می کرد که با خلق طبق موازین اسلامی و قانونی رفتار کنند نه مستبدانه. پیامبر مکرم اسلام به منظور جلوگیری از هر گونه گرایش به بی عدالتی و انحراف از مصالح عمومی، با پرهیزگاری چون علی (ع) در می آمیخت و در معاشرت با عناصر صالح، موازین رهبری صحیح را استوار می داشت و با آنان مشورت می کرد. توجه به طبقات مولد جامعه در رأس کار پیامبر قرار داشت و کشاورزان، بازرگانان و ارباب پیشه و هنر را که پیوسته به نفع مملکت و ملت کار می کردند، خزانه های دولت می دانست و آنان را در کار مفید خویش یاری می کرد.

راستگویی، پیمان داری و وفای به عهد و امانت او زیانزد خاص و عام بود که راستی را در اندیشه و گفتار و کردار تبلیغ می کرد. محمد (ص) در دوران قبل از بعثت به «مین» شهرت داشت و این نشان دهنده تلقی جامعه است از شخصیت وی.

سیره پیامبر (ص) که از قرآن الهام گرفته بود، از تقوا نشئت می گرفت و به خاطر اینکه به مقام پیامبری رسیده و به او حکمت و کتاب عطا شده بود، مردم را برده خود نمی دانست؛ ولی متأسفانه امروزه در دنیا بعضی مدیریت را تنها سابقه و تخصص و موفقیت را داشتن امکانات و نیروها و اطاعت مردم از طریق تهدید تا تطمیع می دانند. اما شیوه پیامبر در مدیریت، نرمی اخلاق، دوری از درشت خویی، عیب جویی، مداحی، تکلف و امتیاز خواهی بود.

پیامبر روحیه و سعه صدر بسیار بالایی داشت. این روحیه در کمیت کار افرادش تأثیر می کرد و به آنان قوت می داد و کارایی شان را افزایش می داد. در غم مردم شریک بود و بر هدایتشان اصرار داشت. دلسوزی اش

تا آنجا بود که به خاطر ایمان نیلوردن گروهی، گویا می خواست جانش را از دست بدهد (لعلک باخع نفسک الا یکنونوا مؤمنین (شعرا/۳)).

پیامبر فن مهم مدیریت یعنی نظارت و کنترل را در زمینه های گوناگونی اعمال می کند که همه از رهبر و کارگزار و پیرو را در خود می گیرد و زیر نظارت شدیدی از جهات مختلف قرار می دهد و در عین تکیه بر روح ایمان و وفاداری در اداره و رهبری جامعه، به تدابیر و شیوه های خاصی، با ضمانت اجراهای مادی و دنیوی، برای تضمین حسن اداره مملکت و جلوگیری از انحرافات و اجحافات مأموران حکومتی و اجتناب از نتایج نامطلوب دیگر متوسل می شود. ایشان بعد از تحکیم پایه های حکومت خود، با کردار و رفتار و سخنان و خطابه، توفیق یافتند احکام و آیات گران قدر الهی را به مرحله تطبیق و عمل در آورند و مفاهیم کلی و ذهنی قرآن را به واقعیت هایی اعجاز آور و قابل فهم برای انسان مبدل سازند.

رهبر گرمای اسلام با پیروان خویش فاصله ندارد؛ روزی چند بار در مسجد الحرام به اقامه جماعت می پردازد. این کار او را به مردم نزدیک می کند و خود عاملی مؤثر بر نظارت بر کارگزاران است، زیرا در این شرایط مردم به سه طرح گله های خود می پردازند و اعتراضات خود را به گوش رهبر می رسانند؛ زیرا او به مردم حق می دهد که آزادانه انتقاد و با کمک ایشان تنگناها را برطرف کنند.

رسول خدا (ص) عفو و بخشش را به دفعات در زمینه امور و مسائل شخصی توصیه می کند، ولی در برابر مصالح اجتماعی گذشت را جایز نمی داند و مجازات افراد منحرف و خاطی را ضروری می شمرد و آن را ضامن دوام حیات اجتماعی می داند (مظفریان، رهبری و مدیریت در اسلام: ۱۱۹-۱۰۳).

پیامبر از سیره انبیای پیشین الگوهای مدیریتی می گیرد تا روشنگر رهبری و چگونگی اعمال مدیریتش باشد؛ چرا که در آیات قرآنی مکرراً به او سفارش شده است به سیره پیامبران قبل توجه کند (نقی پورفر، ۱۳۷۷).

پیامبر (ص) در تنگناها و شرایط سخت تصمیم های شایسته و قاطعی می گیرد، مانند شایعه کشته شدنش در جنگ احد که برای تضعیف نشدن روحیه یارانش، بر بالای تپه ای رفت و یاران فراری اش را با نام و نشان صدا کرد و گفت: «فلانی به نزد من بیا، من رسول خدایم». و این تصمیمی بجا و قاطع بود که پیامبر در تنگنایی شدید اتخاذ کرد و آثار منفی شایعه دروغین را از بین برد (سلام الصفا، ۱۳۸۳).

رسول اکرم (ص) برای اصلاح و متحول کردن جامعه از درون سوز داشت. اگر کسی برای اصلاح از درون سوز نداشته باشد، محال است بتواند جامعه ای را مشتعل سازد و این صفت برجسته مدیریت پیامبر برای هدایت و سعادت انسان ها بود (قرائتی، ۱۳۸۵).

خاورشناسان بزرگ و اندیشمندان جهان غرب به عظمت پیامبر بزرگ اسلام (ص) در همه زمینه‌ها و از جمله در موضوع مدیریت اعتراف دارند



پیامبر اعظم (ص)، مدیری بی نظیر

خاورشناسان بزرگ و اندیشمندان جهان غرب به عظمت پیامبر بزرگ اسلام در همه زمینه‌ها و از جمله در موضوع مدیریت اعتراف دارند. آن مدیر توانا و با کفایت، از اجتماع پاره‌پاره جاهلیت، امتی بزرگ به وجود آورد و در زمانی که در مقایسه با عمر جهان به راستی کوتاه بود، نور رسالت را به سرزمین‌های گوناگون رساند و انقلاب‌های علمی و انسانی در زمینه‌های سیاست و اقتصاد و قانون‌گذاری را موجب شد.

همه پیشرفت‌های دنیای اسلام به فضل سیره پیامبری صورت گرفت که به تعبیر قرآن الگو و اسوه‌ای نیکو برای مسلمانان است؛ پیامبری که رفتار و کردارش والا و برجسته و نمونه اعمال یک انسان کامل و فرستاده راستین خداست. او با پذیرش و تقریر و تأیید کارهای خوب دیگران که نمایشگر نهایت احترام به آزادی است، الگویی زیبا و عملی است که باید فرا راه سعادت انسان قرار گیرد (سالم‌الصفار، ۸۳).

پرتوی از مدیریت پیامبر (ص)

مدیریت در مکه: رسول اکرم در مکه با زحمات فراوان به ساختن عقاید و تحکیم اندیشه‌های دینی و زدودن رسوبات جاهلیت از قلب و اندیشه تازه مسلمانان همت گماشت و با تبلیغی همه‌جانبه و حیرت‌آور همگان را به پذیرفتن دین اسلام فرا خواند و با تدبیری خردمندانه به علت فشارهایی که قریشیان بر اسلام وارد می‌ساختند، برای دو هجرت برنامه‌ریزی کرد؛ یکی از مکه به حبشه و دیگری از مدینه به مکه؛ که چنان دقیق و منظم طراحی شدند که دشمنان نتوانستند مانع اعزام پنهانی و منظم گروه‌های مهاجر شوند و این هجرت‌ها برای پیش‌گیری از خطرهایی بود که جان مسلمانان را تهدید می‌کرد.

مدیریت در مدینه: پیامبر بعد از مهاجرت به مدینه، برای اجرای احکام و قوانین قرآن به بنیان‌گذاری مبانی دولت اسلامی و سازمان‌های حکومتی پرداخت. روش حکومتی آن حضرت بی‌نظیر و ممتاز بود؛ به گونه‌ای که هیچ یک از تمدن‌های گذشته یا آینده بشری مانند آن را سراغ ندارد.

با وجود آن همه دشمنان سرسخت و افرادی که داخل و خارج از مدینه در کمین اسلام و مسلمانان نشسته بودند، آوردن دین جدید و گسترش و انتشار آن بدون مدیریت دقیق و ژرف‌نگر پیامبر امکان‌پذیر نبود و به همین دلیل، خود ایشان شخصا مسئولیت اداره امور و به حرکت درآوردن سازمان‌های اجرایی را در نخستین پایگاه حکومتی‌شان (مسجد) عهده‌دار شدند (سالم‌الصفار، ۸۲).

با تأمل در آنچه گفته شد، برای ما روشن می‌شود که رسول خدا (ص) به آماده ساختن زمینه برای

برپایی دولت اسلامی و جهانی بر اساس توحید اهتمام می‌ورزید و این یکی از اصول مدیریتی آن حضرت بود.

مدیریت اقتصادی پیامبر (ص)

پیغمبر اکرم (ص) از همان آغاز بعثت به‌منظور رفاه انسان در دنیا و آخرت، مبانی اقتصادی سالمی را استوار ساخت و برای رفع مشکلات اقتصادی، بر دو اصل مهم تأکید ورزید: برادری و الگوسازی.

منظور از برقراری پیوند برادری، ایجاد زمینه برای محبت و مهرورزی، کمک و دلسوزی و تعهد و رسیدگی برادران به امور و مشکلات یکدیگر است. ولی برادری بدون الگو مانند کشتی بدون ناخداست و رسول گرامی اسلام بهترین الگو در تدوین برنامه‌های توسعه و رفع مشکلات اقتصادی و برقراری توازن میان مالکیت‌های خصوصی و عمومی برای همه انسان‌ها و در همه زمان‌هاست. او با جلوگیری از انباشته شدن و تراکم ثروت در دست افراد و منع احتکار و رباخواری، به ریشه‌کنی ظلم و بی‌عدالتی پرداخت (سالم‌الصفار، ۸۳).

مدیریت پیامبر و جامعه دانشمند

در عصر رسول خدا (ص) جامعه عربی عصر معروف به جاهلیت را می‌گذرانید و حتی جهان متمدن آن روز نیز تعمیم دانش را گناه می‌شمرد. مؤسسات علمی دستخوش محدودیت‌های طبقاتی بود و فقط افراد ویژه‌ای مجاز به استفاده از آن‌ها بودند. در چنین شرایطی، اهتمام قرآن و پیامبر اسلام به تعمیم دانش و تقویت اندیشه‌ها به معجزه مانند است. پیامبر فرمود زگهواره تا گور دانش بجوی و مؤمنان نیز این سخن را فریضه دانستند و عمل کردند. مراکز بزرگ علمی اسلامی، دانشمندان نامدار، فلاسفه و محققان مسلمان که هنوز نامشان در تاریخ عمومی و فرهنگ بشر جلوه‌جان افروز دارد، پرورده جامعه‌ای هستند که شیوه مدیریت آن بر احترام به علم و تجلیل از علما مبتنی است. پیامبر اسلام سوادآموزی به مسلمین را خون‌بهای اسیران جنگی قرار می‌داد و تنها جامعه اسلامی است که پیروان دانشمند مذاهب گوناگون حتی دهریون، با آزادی کامل در آن زیست می‌کردند. (مظفریان، رهبری و مدیریت در اسلام: ۱۲۱).

مشخصات کلی مدیریت پیامبر اسلام (ص)

کمی بعد از ورود پیامبر به مدینه، حوادث و وقایع متعددی روی داد که عملکرد ویژه پیامبر در هر یک از آن‌ها دلیل استحکام و به‌کارگیری روش‌های نوین در مدیریت آن حضرت است. تعدادی از آن‌ها را به‌عنوان نمونه می‌آوریم: برقراری عدالت؛ پیوند برادری؛ قراردادن مسجد برای عبادتگاه و مرکز اداری حکومت؛ نوشتن منشور مدینه و انتشار سریع اسلام و تمدن اسلامی؛ تلاش برای واقع نشدن جنگ؛ ارسال نامه برای پادشاهان

و دوراندیشی و حسن تدبیر برای دعوت به اسلام؛ گرفتن بیعت مجدد از یاران به هنگام بحران‌ها در راستای تقویت بنیه روانی مسلمانان و اعلام مجدد دوستی و وفاداری؛ مدیریت صلح‌جویانه در فتح مکه و آزاد کردن قریشیان و ابوسفیان (همان).

مبانی مدیریت رسول خدا(ص)

وحی الهی: اسلام اصل مساوات کامل بین انسان‌ها را به بشریت عرضه کرده است. قرآن در آیه ۱۳ سوره حجرات می‌فرماید: «گرامی‌ترین شما نزد خدا با تقواترین شماست». رسول اکرم نیز این واقعیت را در مناسبت‌های متعدد تأکید کرده است.

اصل شورا: مشورت یکی از اصول مهم اسلامی و از ارکان مدیریت است. از دیدگاه پیامبر رعایت دو نکته شورای اسلامی را کامل می‌سازد: مشورت با همه مسلمانان نه با تعداد محدودی از آن‌ها، داشتن رهبری مدیر و مدبر در رأس هر شورا.

مبانی سازمان‌دهی اداری:

کار: پیامبر کار را معیار تشخیص جایگاه اجتماعی و تعیین رتبه مسلمانان در دنیا و آخرت قرار داد و با این سیاست حکیمانه توانست ملت گمنام عرب را به‌عنوان مدیر فتوحات گسترده و ناشر ارزش‌های انسانی و آزادکننده بشریت از فساد و ظلم به جهانیان بشناساند.

علم و قدرت و شایستگی: پیامبر مسلمانان را به دانش‌پژوهی و اندیشیدن و کسب مهارت و تخصص فرا خواند تا بر قدر و منزلت آنان بیفزاید.

مساوات و نبود تبعیض.

مدیریت انسانی پیامبر(ص)

پیامبر اکرم(ص) در برنامه‌ریزی‌ها و شیوه‌های مدیریت، تنها به انسان و خیر و صلاح او اهتمام داشت، نه به اشیاء و امکانات مادی. او شریعتی سهل و با گذشت آورد و انسان را بالاتر از توانایی‌اش تکلیف نکرد و ضمن تأکید بر پرداخت عادلانه مزد کارگر، رفاه او را در نظر گرفت. سیره مبارک آن حضرت در شخصیت شاگرد ممتاز او امام علی (ع) تجلی یافته است.

ویژگی‌های عمومی مدیر موفق با اقتباس از شیوه پیامبر(ص)

ایمان به کار و ارزشمندی آن؛ احساس مسئولیت و امانت‌داری؛ قاطعیت در برنامه‌های اجرایی و پرهیز از ضعف اراده و سست‌رایی؛ فروتنی و مردمی بودن؛ داشتن پیشینه نیکو؛ محکم‌کاری و نرمش (مدیریتی متعادل و انعطاف‌پذیر)؛ بردباری و بلندنظری (سالم‌الصفار، ۱۳۸۳).

مدیریت پیامبر برای پس از رحلت

پیامبر اسلام برای هدایت مردم بعد از خود به امر

خدا حضرت علی(ع) را به جانشینی خود برگزید و او را به مردم معرفی کرد و برای دوران پس از خود نیز علامت‌هایی نصب کرد تا مردم دچار انحراف نشوند، مثلاً یک‌جا فرمود: «فاطمه پاره تن من است». درباره ابودر گفت: «زیر آسمان راستگوتر از او نیست» به عمار فرمود: «هر کس تو را بکشد ستمگر است». (منظور لشکر معاویه). بارها با جمله‌های «علی مع الحق»، «حسین منی و انا من حسین»، «سلمان منا اهل البیت» و ... افرادی را الگوی حق معرفی کرد تا بعد از رحلت خود، مردم در رهبری به سراغ کسی روند که فاطمه و ابودر و عمار و سلمان رهبری او را پذیرفته‌اند. آری این است شیوه مدیریت پیامبر بعد از خود (قرائتی، ۱۳۸۵).

سخن آخر

پیامبر(ص) مدیریتی بسیار قوی، مدبرانه و کارآمد داشت. سیره والای مدیریت ایشان که فطرت و انسانیت را مخاطب می‌ساخت، باعث شد که مردم با شور و اشتیاق فراوان از سرتاسر دنیا فوج فوج به اسلام بگروند و به رسالتش ایمان آورند. اکنون هم بیش از یک‌چهارم جمعیت جهان سر بر طاعت ایشان دارند. آیین پیامبر اسلام، صلاحیت مدیریت همه گروه‌های انسانی از اشراف تا تهیدستان و گمنامان را داراست، زیرا او با مدیریتش از تاریکی نور آفرید و از مرگ زندگی، و از پراکندگی و نفاق و جهل، اتحاد و برادری و دانش، بنابراین، نه تنها مدیران، بلکه تمامی انسان‌های این کره خاکی، با بهره‌گیری از شیوه مدیریت ایشان می‌توانند زندگی سرشار از موفقیت و توأم با آرامش و آسایش در دنیا و آخرت را برای خود رقم بزنند.

منابع

۱. الصغار، سالم. «سیره پیامبر در رهبری و انسان‌سازی». ترجمه غلامحسین انصاری. امیرکبیر. ۱۳۸۳. چ اول.
۲. جوادی‌آملی، عبدالله. «سیره علمی و عملی حضرت رسول اکرم». اسرا. ۱۳۷۴. چ اول.
۳. روحانی، سید محمدصادق. «نظام حکومت در اسلام». قم. ۱۳۹۶ ه.ق.
۴. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی آموزش و پرورش. زمستان ۱۳۸۱.
۵. قرائتی، محسن. «سیره پیامبر اکرم با نگاهی به قرآن کریم». مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن. ۱۳۸۵. چ سوم.
۶. مطهری، مرتضی. «سیره نبوی». اسلامی. بی‌تا.
۷. مظفریان، منوچهر. «رهبری و مدیریت در اسلام». مطبعی. بی‌تا.
۸. مکارم شیرازی، ناصر. «قرآن و آخرین پیامبر». دارالکتب اسلامیه. ۱۳۴۹.
۹. نقی‌پورفر، ولی‌الله. «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن». مرکز آموزشی مدیریت دولتی. ۱۳۷۷. چ سوم.
۱۰. وایلز، کیمبل. «مدیریت و رهبری آموزشی». ترجمه دکتر محمدعلی طوسی. مدیریت دولتی. ۱۳۷۷. چ هفتم.
۱۱. هرسی و بلاتچارد، پال و کنت. «مدیریت رفتار سازمانی». ترجمه دکتر علی علاقه‌بند. امیرکبیر. ۱۳۸۴. چ بیست‌ونجم.
۱۲. هرسی و بلاتچارد، پال و کنت. «مدیریت رفتار سازمانی». ترجمه دکتر قاسم کبیری. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران. ۱۳۸۰. چ هفتم.

سیره والای مدیریت
پیامبر(ص) که فطرت
و انسانیت را مخاطب
می‌ساخت باعث شد که
مردم با شور و اشتیاق
فراوان از سرتاسر دنیا
فوج فوج به اسلام
بگروند





■ **رویا شهنازی:** کارشناس مسئول آموزش نیروی انسانی منطقه ۴

برای اجرای اسناد تحولی به افرادی با انگیزه، پویا، سرزنده، خلاق و علاقه‌مند نیاز داریم

در مدرسه چه باید کرد که بشود اسناد تحولی را در آن اجرایی کنیم؟ به نظر بنده، مدرسه برای انجام این کار به افرادی با انگیزه، پویا، سرزنده و خلاق و علاقه‌مند نیاز دارد تا بتواند وظیفه خود را درست انجام دهد. ما در حال حاضر تعدادی افراد با انگیزه و دارای روح جست‌وجوگر و تشنه دانایی را تحویل می‌گیریم و با فشارهایی که در ساعات درسی حسابان، هندسه، فیزیک و... به روح و جسم آن‌ها وارد می‌کنیم، برنامه‌هایی جنبی را که در جای خود اصلی و مؤثرند اجرا نمی‌کنیم. به‌طور مثال، اردوی دانش‌آموزی را به دلیل مخالفت دبیر ریاضی لغو می‌کنیم و به تبعات آن توجه نداریم. ما در چنین شرایطی تلاش کردیم با افزودن ساعات آموزشی بعد از ساعات درسی و پرداخت حق‌الزحمه به دبیر مربوطه، برنامه‌های جمعی و تفریحی و نشاط‌انگیز دانش‌آموزان را لغو نکنیم. توجه به همین نکات ظریف می‌تواند در کار اجرای اسناد تحولی هم مورد توجه و مؤثر واقع شود.

■ **یدالله رهبری‌نژاد،** کارشناس مسئول شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی: اگر از همکارانی که دوره آشنایی با اسناد را طی کرده‌اند بپرسید ویژگی معلم مورد نظر این سند چیست، نمی‌دانند!

به نظر بنده، ما باید نقدی درونی از کار خودمان داشته باشیم. من اعتقاد دارم که سطح بسیاری از برنامه‌های ما از جمله همین اسناد تحولی، ابلاغی است نه الحاقی! معمولاً ویژگی برنامه‌های ابلاغی این است که

اشاره

در شماره قبل با نظرات و پیشنهادات شرکت‌کنندگان در میزگرد «بررسی راه‌های تسهیل در اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش» آشنا شدید. در این شماره ادامه مباحث موضوع قبل را با هم می‌خوانیم.

|| محمددشست ||

تادیرنشده کاری باید کرد!

تغییر نگرش را از مدیران شروع کنیم، تحول آغاز خواهد شد

واکاوی نقش مدیران مدارس و معلمان در تسهیل اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش
(قسمت دوم)



آورد، نمی‌دانم این اسناد بعدی تا چه حد تولید شده است؟

کلمه به کلمه این اسناد به ترجمه نیاز دارد و باید به زبان مورد وثوق مخاطب ترجمه شود. این موضوع از جمله اقداماتی است که من گمان می‌کنم انجام نشده است.

یک مثال روشن و عینی بزنم. من خودم به عنوان یک کارشناس در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی خدمت می‌کنم، ولی اگر از من بپرسید سازمان مبتنی بر این اسناد تحولی چگونه سازمانی است، گمان نمی‌کنم جوابی قانع‌کننده و مبتنی بر استدلال و شناخت داشته باشم.

ما در این دوره‌ها کتاب‌های مربوط به اسناد را روخوانی و تا حدودی تبیین می‌کنیم، ولی اگر همه در این کار مشارکت داده می‌شدند و به‌طور مثال معلمان مدرسه یا منطقه‌ای دور هم می‌نشستند و در مورد آن بحث و تبادل نظر می‌کردند، مفیدتر و مثمرتر بود.

به نظر بنده تسهیل در اجرای اسناد تحولی به بسترسازی منسجم‌تر و گسترده‌تری نیاز دارد تا بتواند زمینه مفاهیم و همدلی و همراهی لازم با این اسناد مهم را فراهم آورد.

در حال حاضر هم معلمان ما کتاب درسی را اجرا می‌کنند نه برنامه درسی را و عامه جامعه هم از ابعاد وسیع و گسترده برنامه درسی ملی بی‌اطلاع هستند.

■ **علیرضا طاهری؛ مدیر مدرسه راهنمایی رشد منطقه ۱:**

مدارس غیردولتی سال‌هاست که اجرای اسناد تحولی را آغاز کرده‌اند!

خیلی کوتاه عرض کنم که بنده از راهی دور و از جزیره‌ای دور افتاده به نام مدرسه غیردولتی خدمتتان رسیده‌ام. از این جهت سختم را با این مقدمه خیلی کوتاه آغاز کردم که گاهی همکاران ما در مدارس دولتی گمان می‌کنند ما با اسناد تحولی بیگانه هستیم، در صورتی که بسیاری از مصادیق مفاهیم این اسناد سال‌هاست در مدارس غیردولتی اجرا می‌شود و اگر توفیق و تفاوتی هم بوده و مدارس غیردولتی را در رتبه برتری قرار داده است، همین توجه به ماهیت و محتوای اسناد تحول بوده است. و امروز خوشحال و خرسندیم که چنین اسنادی تدوین و ابلاغ شده است و قرار است در مدارس دولتی هم اقدامات خوب و مؤثری صورت گیرد. حالا صحبت این است که اگر واقعا قرار است انقلابی آموزشی صورت گیرد، معمولاً حرکت‌های انقلابی و عمیق الزامات و مشخصاتی دارند که ما آن‌ها را در آموزش و پرورش، حداقل اکنون آن گونه که انتظار داریم، ملاحظه نمی‌کنیم.

در این اسناد مفاهیمی وجود دارند که عملیاتی شدن آن‌ها از رویکردی جدید حکایت می‌کند. به‌طور مثال،

خیلی تعهدآور نیست! همان گونه که دوستان هم اشاره کردند، تحول امری تکلیفی نیست و این گونه نیست که ما تکلیف کنیم و براساس همین تکلیف، تحول انجام شود. ویژگی دیگر این برنامه‌ها آن است که در پایین‌ترین و نازل‌ترین سطح و معمولاً برای رفع تکلیف اداری صورت می‌گیرند. نمونه‌اش را ما در اجرای همین اسناد تحولی هم می‌بینیم. با وجود همه تأکیدی که می‌شود، باز هم دانش آموز می‌خواند که امتحان بدهد، نمی‌خواند که عمل کند و مهارتی یاد بگیرد.

همین الان معلمان ما دارند دوره‌های آموزشی مربوط به اسناد را طی می‌کنند، اما اگر شما از همین همکاران بپرسید که ویژگی معلم مورد نظر این سند چیست، نمی‌دانند!

اما گاهی اوقات برنامه‌های ما از نوع برنامه‌های الحاقی است. معلم آن برنامه را از آن خود می‌داند و نسبت به آن احساس تعلق می‌کند که در چنین وضعیتی نتیجه بسیار متفاوت خواهد بود. همکاران خوب می‌دانند که رفتار افراد بینشی است که دارند و اساساً بینش‌ها روش‌ها را پدید می‌آورند.

سؤال من این است که مجریان برنامه‌های آموزشی ما در ارتباط با اسناد تحولی، خودشان تا چه اندازه به این اسناد باور دارند. آیا فرهنگ‌سازی لازم در سطح همین همکاران اتفاق افتاده است.

کلمه به کلمه این اسناد به ترجمه نیاز دارد و باید به زبان مورد وثوق مخاطب ترجمه شود

بخش دوم صحبت‌م درباره استلزامات اجرای این اسناد است. خوب می‌دانیم که این یک سند مادر است و باید مبنای تولید اسناد دیگری می‌شد که آن مفاهیم و زمینه تشریک مساعی در خصوص این اسناد را فراهم

سؤال من این است که مجریان برنامه‌های آموزشی ما در ارتباط با اسناد تحولی، خودشان تا چه اندازه به این اسناد باور دارند



یداله رهبری‌نژاد



بخش ما را مکلف می‌کند که پس از این همگی پژوهشگر، محقق و برنامه‌ریز درسی باشیم و برای سطح مدارس که گاهی دوستان از آن به‌عنوان جزایر دورافتاده یاد می‌کنند و امیدواریم هیچ‌وقت این‌گونه نباشد، برنامه‌ریزی و اقدام کنیم. در چنین فرضی، همه مدارس ما خود یک استاد هستند که اختیار و امکان برنامه‌ریزی و اقدام مستقل براساس تشخیص خود در بخشی از کارشان را دارند.

■ **نوریه شادالویی:** عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه:

الزامات و مقدمات اجرای اسناد تحول بنیادین تا چه حدی فراهم شده است؟

سؤال من از آقای رون این است که این الزامات و مقدمات تا چه حدی فراهم شده است که ما و شما به وضعیت کنونی رسیده ایم و از معلمان و مدیران انتظار همکاری داریم؟ این سؤال من را در تعداد همکاری که قرار است با ما همراه شوند ضرب کنید و ببینید تا چه حد پاسخ به این سؤال می‌تواند قانع‌کننده باشد.

■ **سید امیر رون:** اولین نشانه تحول همین است که ما دور هم گرد آمده‌ایم تا درباره تحول حرف بزنیم! از نگاه من اولین نشانه تحول همین گرد هم آمدن همکاران است تا به فهم مشترکی در این خصوص برسیم. این همنشینی می‌تواند مفاهمه و همدلی ایجاد کند و مسئله مهم این است که ما و شما در مرحله بعد، همین اطلاعات را به همکاری که در سطوح بعد قرار دارند منتقل کنیم و همین اتفاق در آنجا هم بیفتد و این مفاهمه در رده‌های بعد هم ادامه یابد.

عرضم این است که تشکیل پایه ششم یک کار ساختاری و شکلی بود که هیچ‌گاه نباید تحول را همسنگ با آن بدانیم و سطح تحول بنیادین را با چنین قیاسی به سطح پایینی تنزل دهیم. چنین نگاهی ظلم به این طرح است. پس نگاه ما باید به قله باشد و با نظرخواهی و نیازسنجی از همکاران راهکارهای عبور از تپه ماهورهای مسیر تا رسیدن به قله را معین کنیم و راه رشد را تا رسیدن به قله فلاح و رستگاری بپیماییم.

■ **دکتر محمود امانی طهرانی:** دبیر شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و مؤلف کتاب‌های درسی

در این اسناد از معلم محور بودن صحبت شده است، اما عرض بنده این است که اگر در اسناد تحولی معلم محور کار است، تا اینجا کار ما تا چه حد معلمان خود را حداقل از لحاظ ذهنی با این طرح همراه کرده‌ایم؟! به نظر من، فضای اجبار در اجرای اسناد تحولی مقداری کدورت بین معلمان به وجود آورده است که باید برای تسهیل در اجرای این اسناد، همراه شدن معلمان و تحقق ایده معلم محور بودن طرح، این کدورت‌ها که شاید ناشی از عدم مفاهمه مشترک باشد، رفع و برطرف شود.

در این رقابت، برخی مدارس ما از مدرسه به آموزشگاه تبدیل شده‌اند

به نظر من گیر کار ما در اجرای اسناد تحولی، مقاومت در مقابل تغییر است. متأسفانه در این رقابت ناخواسته برخی مدارس ما از مدرسه به آموزشگاه تبدیل شده‌اند و کارکرد اصلی خود را به‌عنوان محل زندگی یا به تعبیر آقای دکترامانی، به‌عنوان زیستگاه، از دست داده‌اند. من هم تأکید می‌کنم که فرهنگ‌سازی در این زمینه امر بسیار مهمی است و برگزاری جلسات و میزگردهایی از این نوع بین مدیران و عوامل اجرایی مدارس می‌تواند تأثیر زیادی در ایجاد هم‌فهمی و مفاهمه بین ارکان ستاد و صف در آموزش و پرورش داشته باشد.

■ **سید امیر رون:** کارشناس مسئول دفتر تألیف کتب درسی

برای اجرای این اسناد باید همگی پژوهشگر، محقق و برنامه‌ریز درسی باشیم

پس اولین گام در تسهیل اجرای این اسناد، از منظر تحول نگریستن به آن‌هاست. باید مفاهمه لازم درباره آن، بین همه اعضا صورت گیرد تا راهکارهای عملیاتی آن مشخص و پیموده شود.

مادر اجرای این اسناد سه رکن اساسی داریم که باید به آن‌ها توجه شود: رکن تجویزی، رکن نیمه تجویزی و رکن غیر تجویزی.

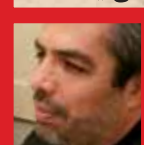
به این معنا که در اجرای این اسناد، بخشی از برنامه‌ها الزامی است، بخشی انتخابی و بخشی اختیاری. نقش همکاران ما هم در بخش اختیاری پر رنگ و مهم است و باید بکوشند در آن بخش نظرات و دیدگاه‌های خود را منطبق بر شرایط و امکانات موجود، عملیاتی کنند. همین

بسیاری از مصادیق مفاهیم این اسناد سال‌هاست در مدارس غیردولتی اجرا می‌شود و اگر توفیق و تفاوتی هم بوده و مدارس غیردولتی را در رتبه برتری قرار داده است، همین توجه به ماهیت و محتوای اسناد تحول بوده است



علیرضا طاهری

از نگاه من اولین نشانه تحول همین گرد هم آمدن همکاران است تا به فهم مشترکی در این خصوص برسیم. این همنشینی می‌تواند مفاهمه و همدلی ایجاد کند



سید امیر رون

اصل تولید این اسناد از افتخارات جمهوری اسلامی

ایران است

من واقعاً نسبت به این اسناد یک حس درونی هم دارم و آن این است که اگر ده سال قبل از ما می پرسیدند شما یک انقلاب فرهنگی کردید، بگویید در باب مبانی نظری آموزش و پرورش چه کردید، واقعاً دستانمان خالی بود. اما امروز الحمدلله این گونه نیست. من این را به این لحاظ عرض می کنم که با آموزش و پرورش برخی کشورهای دیگر هم آشنا هستم و می دانم که داشتن فلسفه آموزش و پرورش چقدر مهم و اثرگذار است. فراموش نکنیم که اصل حرکت و تدوین فلسفه آموزش و پرورش کشور، تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تولید برنامه درسی ملی، کار کم و کوچکی نیست و اگر ما امروز بر سر اجرای آن با هم بحث و جدل و در نهایت همفکری و همدلی کنیم، در اصل موضوع و اهمیت و ارزش آن خللی وارد نمی شود. بلکه در صورت اجرای صحیح و درست می تواند منشأ برکات و خیرات زیادی برای نظام آموزشی کشور باشد.

دکتر حیدر تورانی؛ سردبیر مجله رشد مدیریت

مدرسه:

نظام ۳-۶-۶ تنها یک نیم رخ است، تحول را مساوی با این نظام ندانیم

ما در مورد نظام ۳-۶-۶ در شماره های قبلی مجله صحبت کرده و به ابعاد گوناگون آن پرداخته ایم. من در آن جلسات هم مثالی را بیان کردم و گفتم که ما باید ۳-۶-۶ را تنها یک نیم رخ بدانیم و تحول را مساوی با این نظام ندانیم. نمای هر ساختمان تنها نیم رخ از ظاهر و بیرون آن را نشان می دهد و قطعاً محتوای آن متفاوت تر، غنی تر و کامل تر از این نمای ظاهری است. محدود کردن بحث تحول به نظام ۳-۶-۶ هم مانند این است که ما از زاویه ای از ساختمان محل سکونت خود عکس بگیریم و آن را به همه نشان بدهیم و بگوییم این خانه ماست! این عین بی سلیقه گی است که ما خواهیم چنین تصویری از تحول داشته باشیم.

برای عملیاتی شدن اسناد تحول باید اجرای شش زیر نظام با هم کلید بخورد

بالاخره نظام تحول بنیادین شش زیر نظام دارد که عبارتند از: نظام رهبری و مدیریت، برنامه ریزی آموزشی و درسی، منابع انسانی، پژوهش و ارزشیابی، منابع مادی و فضا و تجهیزات و فناوری. برآیند انجام این شش زیر نظام به تحول بنیادین می انجامد. به نظر می رسد، فعلاً یک بخش با یک تنه این بار را به دوش می کشد، و آن بخش برنامه ریزی آموزشی و درسی است. نظام رهبری و مدیریت هنوز خوب تدوین نشده است. ما داریم به معلم آموزش می دهیم، در صورتی که برای انجام این کار بزرگ، مدیر مدرسه هم باید در شرایط تغییر قرار

بگیرد. آنچه می توان در اینجا به عنوان پیشنهاد مطرح کرد، این است که اجرای این شش زیر نظام باید با هم کلید بخورد و اجرای ناهماهنگ آن باعث خواهد شد که اهداف پیش بینی شده برنامه در جای خود محقق نشوند.

دکتر محمود امانی طهرانی:

استقرار نظام آموزشی ۳-۶-۳ شروع خوبی برای تحول در آموزش و پرورش نبود

من بسیار متأسف شدم که در آموزش و پرورش بحث تحول بنیادین را از استقرار نظام آموزشی ۳-۶-۳ شروع کردیم. یعنی یک جنبه کار را نسبت به کلیت آن، به نماد تحول در کشور تبدیل کرده ایم. شاید این یک ضرورت و به نوعی الزام هم بود، اما اثر خود را گذاشت و در حال حاضر به محض اینکه بحث تحول مطرح می شود، معلمان و مدیران و خانواده ها و حتی رسانه ها در جامعه از این نظام صحبت می کنند. از طرفی هم چون تغییر با سختی و تحمل مسائل جدید همراه است بسیاری از مردم ما عادت کرده اند که حتی در صورت همراهی با امری مانند تحول و تغییر، همان جنبه ملموس، قابل دسترسی و تا اندازه ای آسان و متأسفانه کم اثر آن را مورد توجه قرار دهند. باید تلاش کنیم اثرهای این آسیب کمتر شود و اتفاقاً یکی از راه های آن همین گفت و گو و مفاهمه با عوامل آموزشی از طریق رسانه ها و از جمله مجلات رشد است که گمان می کنم مجله مدیریت مدرسه و آقای دکتر تورانی به خوبی به آن پرداخته اند.

هنوز هم آسیب شناسی و رفع مشکلات امر لازم و مهمی است که نباید فراموش شود

اصل مطلب این است که ما در داخل این ظرف جدید قرار است چه محتوایی بریزیم، و گرنه این اعداد که به خودی خود معجزه نخواهند کرد. الان هم انگار همه انرژی و توان دست اندرکاران و حتی مردم روی همین ۳-۶-۳ گذاشته شده و مابقی ماجرا را که اتفاقاً اصل موضوع است به فراموشی سپرده اند. البته این مسائل اشاره به آسیب های مسیر اجراست و قرار بود که ما به نقد نپردازیم و راه های تسهیل اجرای اسناد را از نگاه خودمان بیان کنیم اما عرضم این است که بدون شناختن این آسیب ها نخواهیم توانست مسیر اجرای درست و مؤثر را پی بگیریم.

به نظر من اگر یک سال هم وقت خودمان را در مجله رشد مدیریت مدرسه روی واکاوی و همراهی با این اسناد متمرکز کنیم، ضرر نکرده ایم. این کار کمک خواهد کرد که با ایجاد مفاهمه بیشتر و همه فهمی مشترک بین همه اعضای این خانواده بزرگ، مسیر واحد و مؤثری را در کنار هم پی بگیریم و ان شاء الله این اسناد به اهداف آرمانی و ارزشمند خود در صحنه عمل برسند.

ادامه دارد.

اگر ده سال قبل از ما می پرسیدند شما یک انقلاب فرهنگی کردید، بگویید در باب مبانی نظری آموزش و پرورش چه کردید، واقعاً دستانمان خالی بود. اما امروز الحمدلله این گونه نیست



دکتر محمود امانی طهرانی

انسان‌ها خواهان قدر و منزلت هستند

ماری‌کی‌اش می‌گوید: «همهٔ مردم گردن‌بندی نامرئی بر گردن دارند که این جمله بر آن حک شده است: کاری کنید که احساس کنم آدم مهمی هستم!» وی این اصل را به گروه فروشندگان خود آموخته است که «وقتی با مردم کار می‌کنید، این پیام را فراموش نکنید.» می‌داند که تمجید و تأیید مردم آن‌ها را به ما نزدیک می‌سازد. یکی از دلایل کامیابی او همین است. ماری در سال ۱۹۶۳ با ۵۰۰۰ دلاری که پس‌انداز کرده بود، به باری پسر ۲۱ ساله‌اش شرکت لوازم آرایش ماری کی را راه انداخت.

امروزه شرکت ماری کی ۵۰۰۰۰۰ مشاور زیبایی در ۲۹ کشور جهان دارد و یکی از ۱۰۰ شرکت مهم آمریکا به‌شمار می‌آید. ماری مثل همهٔ کسانی که مردم‌دار هستند، می‌دانست که مردم دوست دارند کسی باشند و به‌حساب آیند. اگر این مطالب را به‌خاطر بسپارید، از تحسین و تمجید اشخاص دست نخواهید کشید.

به انتخاب: شهلا فهیمی

بهترین و ساده‌ترین راه به‌دست آوردن دل مردم تمجید از آنان با کلامی معنی‌دار و صمیمانه است. اگر می‌خواهید کاری کنید که دیگران احساس خوب پیدا کنند و به وجود خود ببالند، باید در این کار مهارت پیدا کنید. یاد بگیرید که این کار را هم در حضور دیگران و هم رودررو انجام دهید. چرا؟ برای اینکه تعریف و تمجید خصوصی اگر عمومی شود، بی‌درنگ قدر اشخاص را بالا می‌برد. این است دلایل آن:

اشخاص را در حضور دیگران تعریف و تمجید کنید



■ اگر کسی که تمجید می کند مورد احترام ما باشد، ارزش تمجید او دوچندان می شود.

تمجیدها هم وزن نیستند. یک وقت رئیس‌مان در حضور جمعی که مورد احترام ما هستند از ما تمجید می کند و یک وقت آدمی که هیچ کاره است! این دو با یکدیگر فرق دارند.

تمجید نشانه تأیید است و به انسان نیرو می بخشد

تأیید باعث تقویت می شود. تأیید بیان واقعی است که بر دل بنشیند و آنچه بر دل بنشیند بذر اعتقاد می باشد. برای مثال، وقتی نگرش کسی را بستاییم، نگرش او قوی و پایدارتر می شود. اگر به رفتار کسی با دیدی مثبت نگاه کنید، احتمال اینکه باز هم همین رفتار از او سر بزند بیشتر می شود.

به همین ترتیب، وقتی بر آرزوهای کسی مهر تأیید می زنیم، از تردید او نسبت به رویاها و آرزوهایش کاسته می شود. تمجید به انسان‌ها کیفیت می بخشد و شخصیتشان را تقویت می کند.

جورج آدامز گفته است: «در زندگی ما خاطره‌هایی خوش وجود دارند که بیشتر آن‌ها بر اثر تشویق دیگران ایجاد شده‌اند. انسان هر قدر بزرگ، مشهور یا کامیاب باشد، تشنه تشویق و تحسین است. تشویق اکسیژن روح است. بدون تشویق از هیچ کارگری انتظار کار خوب نداشته باشید.

■ تمجید در حضور دیگران بسیار مؤثر است

ابراشوف، فرمانده ناو جنگی یک میلیارد دلاری که ۳۱۰ نفر زیر فرمان داشت، تدبیری کرد که میزان ماندگاری افراد - که ۲۸ درصد بود - به ۱۰۰ درصد رسید، هزینه‌های جاری کاهش یافت و سطح آمادگی گروه بهبود یافت. این کار را چگونه کرد؟ از جمله کارهای او این بود که به تمجید افراد در حضور جمع همت

گماشت. خودش گفته است: «فرمانده هر ناو جنگی مجاز است که سالی ۱۵ نشان به این و آن بدهد. من این قاعده را زیر پا گذاشتم و سالی ۱۱۵ نشان می دادم». هرگاه ملوانی کشتی را ترک می کرد، ابراشوف به او نشانی اعطا می کرد. خودش می گوید: «حتی اگر عملکرد درخشانی نداشتند ولی در انجام کار روزانه در حد توان خود کوشیده بودند، نشان می گرفتند. در سخنرانی کوتاهی می گفتم که دوستی و رفاقت و کار و کوشش صاحب نشان برای ما بسی مغتنم بوده است». اصل مطلب این بود که ابراشوف می خواست با تمجید آنان در حضور دیگران، شادشان سازد. ابراشوف گفته است: «این ژست نمادین ردخور ندارد؛ به شرط اینکه بی‌شیله پیل و از روی خلوص نیت باشد».

همه ما می توانیم با کسان دوروبر خود به همین شیوه رفتار کنیم. اگر فرصتی پیش آمد که از کسی در حضور دیگران تمجید کنید، فرصت را از دست ندهید. آخرین بار کی در حضور کسانی که برایتان اهمیت داشتند، تمجید شدید؟ چه احساسی پیدا کردید؟ تمجید صادقانه هر کسی را خوشحال و سربلند می سازد.

و اینک:

■ اشخاص را در حضور دیگران تمجید کنید.

■ از خود بپرسید: امروز چه کسی را می توانم در حضور دیگران بالا ببرم؟

■ این کار را به فردا میفکنید؛ همین امروز انجامش دهید.

■ وقتی از کسی در حضور جمع تمجید کنید، او مثل عقاب بال در می آورد.

وقتی بر آرزوهای کسی مهر تأیید می زنیم، از تردید او نسبت به رویاها و آرزوهایش کاسته می شود



منبع
۱. ماکسول، جان (۱۳۹۰). دلی به دست آور، از ۲۵ راه. ترجمه عزیز کیاوند. سازمان فرهنگی فراتهران.



اقتصاد، سیاست، فرهنگ و امور اجتماعی، کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها، تأثیرهای بسزایی در جامعه دارد (سازمان بهره‌وری ملی ایران، ۱۳۷۵). بهره‌وری بالا باعث بالا رفتن سطح زندگی و رفاه اجتماعی از راه درآمد واقعی، رقابت ملی و کیفیت زندگی می‌شود. درآمدها با استفاده بهینه از نهادها (داده‌ها) و تولید ستانده‌های مناسب‌تر و بیشتر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به گونه‌ای مناسب‌تر افزایش یابد تا بتواند در دنیای پررقابت امروز موفق شود. این موفقیت خود باعث رونق کسب و کار و بهتر شدن کیفیت زندگی در جامعه می‌شود. این فرایند جز با نگرش درست به بهره‌وری و افزایش آن قابل دسترسی نخواهد بود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳).

مسئله چیست؟

در شرایط حاضر، اهمیت و ارزش بهره‌وری آن‌چنان که بایسته و شایسته است، شناخته نشده است. در واقع یکی از مشکلات عمده گریبانگیر سازمان‌ها و بخش‌ها در سطوح گوناگون جامعه، به ویژه آموزش و پرورش،

بسیاری از اندیشمندان بزرگ نظیر فیلیپ کومبز راه موفقیت جامعه را در توجه خاص به بخش آموزش و پرورش دانسته‌اند. به نظر آلفرد مارشال ارزشمندترین سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری در بخش آموزش و پرورش کشور است. چراکه آموزش و پرورش سازنده زیربنای بنا و پایه‌گذارترین عامل موفقیت در رشته‌ها و حرفه‌ها در هر جامعه است. به همین جهت، آموزش و پرورش باید به عنوان نوعی «سرمایه‌گذاری ملی» مورد توجه قرار گیرد و آن را با ارزش‌ترین سرمایه‌ها به حساب آورد که بالفطره در وجود انسان‌ها ذخیره و منجر به بهره‌وری می‌شود (عسگریان، ۱۳۷۹). از دید کارشناسانه، بهره‌وری اثربخشی و کارایی دربردارد. بهره‌وری همچنین با نسبت حاصله (ستاندها) بر منابع و آنچه برای حصول به آن صرف شده (داده‌ها)، بیان می‌شود. این نسبت از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که اثربخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد (حاج موسی، ۱۳۷۸). واقعیت این است که اکنون بهره‌وری فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهتر کردن آن خاستگاه اصلی شکوفایی اقتصادی است. افزایش بهره‌وری و پدیده‌های اصلی جامعه نظیر

اشاره

آموزش و پرورش تضمین‌کننده آینده و تسریع‌کننده راه پیشرفت و توسعه هر کشوری است. به بیان دیگر، نظام آموزشی هر کشور تصویری از توانمندی‌های درونی و ذهنی فلسفه حاکم بر آن کشور است. از یک سو شکوفایی و استعدادها و توانمندی‌های درونی افراد جامعه است و از سویی دیگر می‌تواند راه استقلال و پیشرفت و توسعه هر کشور را مهیا کند.

رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران مدارس

دکتر حیدر تورانی



نبود کارایی و بهره‌وری است. به عبارت دیگر، هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نیست و لازم است که در این زمینه اقدام‌های اساسی صورت گیرد و گام‌های مؤثری برداشته شود.

درباره بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن ابهامات بسیاری وجود دارد. بهره‌وری یک پدیده پذیرفته شده در صنایع تولیدی و خدماتی جهان است. در سازمان‌های صنعتی و تولیدی، برای بالا بردن تراز بهره‌وری، سرمایه‌گذاری زیادی انجام می‌گیرد و ضروری است در آموزش و پرورش نیز با توجه به اهمیت و نقش آن در جامعه، مدیران و مسئولان برای افزایش بهره‌وری بیشتر بکوشند.

اگر اهمیت و نقش آموزش و پرورش را در بهسازی آینده جامعه بپذیریم، به ناچار باید مدیریت آموزشی را نیز قبول کنیم. در واقع، مدیریت آموزشی براساس همان منطق گفته شده، نقش مهمی در شکوفایی نیروی انسانی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی جامعه، دانش و مهارت کافی داشته باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و در نتیجه بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود (جوام، ۱۳۸۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشترین مشکلات آموزش و پرورش کشور نیز از همین کاستی نشئت می‌گیرد. رعایت اصول روابط انسانی از عوامل مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری در هر سازمان محسوب می‌شود (بنداری، ۱۳۷۵).

هرچند که در زمینه ارتباط بین رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری با پژوهش‌های فراوانی روبه‌رو هستیم، ولی هنوز به صورت قطعی نمی‌توان مطلوب‌ترین نوع رابطه را که باعث افزایش بهره‌وری در نظام آموزشی می‌شود تعیین کرد. به این جهت، نبود رابطه روشن و قطعی می‌تواند سرمنشایی برای مشخص کردن نهایی این رابطه باشد. روشن شدن این مسئله نیز خود ضرورت بسیار دارد، زیرا در محدوده مدیریت آموزشی کاربردهای بسزایی را رقم می‌زند. اهمیت عوامل روابط انسانی به عنوان یک ویژگی محیط آموزشی و تأثیر آن در روش ویژه‌ای که در هدایت و رهبری کارکنان برمی‌گزیند و تأثیر آن در بهره‌وری، مقاله حاضر را در راستای تدوین این پرسش قرار داده است: **آیا بین رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد؟**

به عبارت دیگر، امروزه آموزش و پرورش سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و با توجه به اهمیت و نقش آن، به خصوص در بعدها اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه، ضروری است به منظور بهتر کردن کیفیت آموزش و پرورش، کنش‌های اساسی صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود.

اگر مدیران آموزشی هر جامعه دانش و مهارت کافی داشته باشند و به رعایت اصول روابط انسانی توجه کنند و در جهت شناخت همه عوامل مؤثر در تربیت و اداره مدارس و ایجاد محیط آموزشی با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا بردن روحیه معلمان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها، قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند. در این صورت، نظام آموزشی نیز از بهره‌وری بیشتری برخوردار خواهد شد.

در میان عوامل مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری نظام‌های آموزشی، رعایت اصول روابط انسانی می‌تواند در موفقیت سازمان سهمی تعیین‌کننده داشته باشد. در کشور ما چنین به نظر می‌رسد مدرسه‌ها از بهره‌وری پایین و ناکارآمدی مدیریت و رعایت نشدن اصول روابط انسانی رنج می‌برند.

اهمیت و ضرورت روابط انسانی

وجود روابط انسانی در محیط‌های آموزشی به‌ویژه مدارس، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدرسه‌ها که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می‌کنند، مطلوب‌ترین محل برای بهره‌بردن از مفاهیم روابط انسانی محسوب می‌شوند و اهداف سازمان‌های آموزشی، با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسان‌تر به دست می‌آید. رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد ایمان و اطمینان عمیق داشته باشند، چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل، از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی هستند.

موضوع روابط انسانی بخش مهمی از مدیریت آموزش و پرورش است. مدیران آموزشی قبل از بحث درباره روابط انسانی، باید واجد «شیوه تفکر اساسی» باشند. باید به این نکته مهم معتقد باشند که همه افراد با ارزش هستند و این باور در رفتارشان متجلی شود. به عبارت دیگر، برای مدیر مدرسه کافی نیست فقط در جلساتی که پیش از آغاز سال تحصیلی تشکیل می‌شود از اعتقادش نسبت به دانش‌آموزان، والدین و معلمان و رعایت مناسبات انسانی مؤثر با آنان صحبت کند، بلکه هر روز باید از طریق عمل و رفتار این اعتقاد را نشان دهد. این جریان سبب می‌شود که این نوع نگرش‌ها به صورت عاداتی مطلوب در کارکنان تبدیل شود.

واقعیت این است که روابط انسانی خوب، عرضه نیت خوب و مطلوب است. انسانیت را باید در داشتن روابط انسانی مشاهده کرد (دانیل گریفیت، ۱۹۵۶). موفقیت هر مدرسه با روابط انسانی آن مدرسه همراه است. چنانچه در برقراری روابط انسانی، ارتباط دوطرفه نباشد، همه تکنیک‌های روابط انسانی ضایع و بی‌فایده

بررسی‌ها نشان می‌دهد
که تراز بهره‌وری
در آموزش و پرورش
پایین است و
بیشترین مشکلات
آموزش و پرورش کشور
نیز از همین کاستی
نشئت می‌گیرد



خواهند شد. برای مدیر تنها این کافی نیست که از علاقه‌های خویش سخن بگوید، بلکه مدیر باید از طریق عمل کردن و رفتار علاقه خود را نشان دهد و این احساس را در محیط کار به وجود آورد که احترام متقابل همیشه باید وجود داشته باشد. برای مدیری که رفتارش نادرستی گفتارش را ثابت می‌کند، خیلی مشکل است که بتواند روابط انسانی و ارتباط مطلوب را میان خود و کارکنان به وجود آورد. جمله معروفی است که می‌گوید «انتظار نداشته باش مردم حرف‌هایت را بشنوند، ولی اعمال‌ت را نادیده بگیرند». داشتن اراده و نیت خوب و خلق محیط توأم با احترام متقابل در گسترش روابط انسانی جای تردیدی ندارد. اگرچه برای برقراری روابط انسانی و ارتباط مطلوب بین مدیر و کارکنان دو شرط نیت خیر و احترام متقابل لازم است، ولی این دو مقوله به هیچ وجه کافی به نظر نمی‌رسند، چون این دو شرط به تنهایی نمی‌توانند تمام مفهوم وسیع روابط انسانی را دربرگیرند (همان منبع).

علاوه بر این تعبیرها، سه تعریف برای روابط انسانی ارائه می‌شود تا نکات ضروری برای ایجاد روابط انسانی خوب در مدیریت روشن شود. کیمبل و ایلز^۱ می‌گویند: «مدیر و رهبر آموزشی باید به ارزش شخصیت دیگران اعتقاد داشته باشد، به خواسته‌ها و احساسات معقول آن‌ها احترام بگذارد، بداند زندگی و کار با هم آمیخته‌اند و رضایت خاطر در کار می‌تواند تا حد زیادی رضایت زندگی را حاصل کند».

روتلیز برگر^۲ می‌گوید: «در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارتی عملی است تا شخص بیاموزد چگونه خویش را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط با دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد».

بوی کین^۳ می‌گوید: «روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیت‌های اجتماعی افراد یا گروه‌هایی که سبب خلق این موقعیت‌ها شده‌اند. در روابط انسانی سازمان‌یافته، اختلاف نژادی، اخلاقی، طبقات اجتماعی یا اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام گذاشتن به شخصیت فرد و محترم شمردن ارزش‌های انسانی افراد مهم است».

این سه تعریف، گویای بسیاری از تعاریف روابط انسانی در رشته‌های گوناگون هستند. اما دانیل گریفیت معتقد است، تعریفی که از روابط انسانی ارائه می‌کند تا اندازه‌ای با این سه تعریف متفاوت است. او می‌گوید: «روابط انسانی خوب در مدیریت، بر

بنیان‌های احترام متقابل، نیت خیر، ایمان به ارزش‌ها و شئون انسانی و شخصیت‌های فردی استوار است و برای مدیر ضرورت دارد که مهارت‌ها را در ارتباط خودش با دیگران، در هر موقعیت اجتماعی که قرار گرفته است، پرورش دهد (همان منبع).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مفهوم ابعاد سه‌گانه مدیریت مدرسه در ماتریس شغل، فرد، محیط اجتماعی، محتوا، فرایند و توالی و زمان معنی‌دار است. مدیریت در آموزش و پرورش (مدرسه) از سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی پیروی می‌کند. برای موفقیت هر مدیر، مهارت‌های انسانی و ادراکی بیشتر از مهارت فنی ایفای نقش می‌کنند. در مدرسه روابط انسانی خوب براساس نیت خیر و احترام متقابل، ایمان به شأن و ارزش انسانی و شخصیت افراد استوار است.

مدیر باید در رابطه خویش با دیگران و نیز با محیط اجتماعی که در آن قرار دارد، مهارت‌های مورد نظر را پرورش دهد و بهبود بخشد. این مهارت‌ها اجزای وحدت‌یافته شخصیت مدیر هستند و احتمالاً از راه شناخت محتوا و روابط انسانی پرورش می‌یابند (خداداد بحثی، ۱۳۸۶). محتوای روابط انسانی شامل انگیزش، ارتباطات، ادراک، قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری و رهبری و ابعاد و اصول آن دیدگاه‌ها، احساسات، رویه‌ها، عواطف و... است. با استفاده و بهره‌گیری از این موضوعات، مدیر می‌تواند در ایجاد روابط انسانی، شایستگی خویش را نشان دهد (همان منبع).

هدف اصلی این مقاله، ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود بهره‌وری مدیران مدارس در نظام آموزشی کشور از طریق توجه به رعایت عوامل انسانی است. این هدف با یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی به شرح زیر و به روش میدانی و نظرخواهی از مدیران مدارس و بر مبنای نظریه رابینز (مدل ACHIEVE) بررسی شده است:

در این پژوهش از یک فرضیه اصلی با عنوان «آیا بین رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد؟» و چند فرضیه فرعی استفاده شده است. این تحقیق با دو متغیر سروکار دارد که عبارت‌اند از رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری.

رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد ایمان داشته باشند، چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل، از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی هستند



منظور از اصول روابط انسانی نظریه‌هایی است که به‌طور کلی به بررسی بعدی از ابعاد انسانی در سازمان از قبیل دیدگاه‌ها و احساسات، رویه‌ها، عواطف و روابط غیررسمی، نرم‌های به وجود آمده ناشی از روابط غیررسمی و مشارکت فرد در تصمیم‌گیری، تأثیر گروهی بر عملکرد کارکنان، رهبری اجتماعی برخاسته از میان گروه و رهبری مبتنی بر هدایت افراد به انجام کار می‌پردازد (بهرنگی، ۱۳۸۳).

نتیجه‌گیری

اولین یافته تحقیقی که این مقاله براساس آن تدوین شده است، نشان می‌دهد که بین اصول روابط انسانی با بهره‌وری ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. بدین ترتیب که با رعایت اصول روابط انسانی، بهره‌وری مدیران نیز افزایش می‌یابد و برعکس، با کاهش اصول روابط انسانی، بهره‌وری مدیران نیز کاهش می‌یابد.

لازم به ذکر است، این یافته با یافته‌های تحقیق اکبری (۱۳۸۴) و تنها می (۱۳۷۴) و همخوانی دارد؛ زیرا که در تحقیق اکبری به وجود ارتباط معنادار بین اصول روابط انسانی با بهره‌وری اشاره شده است. همچنین، تحقیق حاضر با تحقیقات الکسی (۲۰۰۵)، کرمانت (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۶)، فتمن (۲۰۰۷)، سکرو (۲۰۰۷) و مارشال (۲۰۰۷) نیز همخوانی دارد. بدین ترتیب که در تمامی تحقیقات مذکور نیز به وجود ارتباط مستقیم بین برقراری اصول روابط انسانی با بهره‌وری اشاره شده است. در تحقیق حاضر نیز اصول روابط انسانی، ارتباط مثبت و معناداری را با بهره‌وری نشان داده است. از این رو، یافته‌های تحقیق حاضر با این تحقیقات همسوست. یافته‌های دیگر این تحقیق، همسو با نتایج تحقیقات مذکور و براساس سؤالات فرعی، به شرح زیرند:

- ارتباط معناداری بین اصول روابط انسانی با توان مدیران وجود ندارد. به عبارت دیگر، توانایی پیش‌بینی توان مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با وضوح (ادراک نقش) ارتباط معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش نجفی

مقدم‌نژاد (۱۳۸۰) مطابقت دارد.

- بین اصول روابط انسانی با کمک (حمایت سازمانی) ارتباط معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر توان پیش‌بینی کمک (حمایت سازمانی) از طریق «اصول روابط انسانی» ارتباط معناداری وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با تمایل (انگیزش یا میل) مدیران ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین اصول روابط انسانی با ارزیابی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی ارزیابی مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود دارد.

- بین اصول روابط انسانی با اعتبار تصمیم‌گیری مدیران ارتباط معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اعتبار تصمیم‌گیری مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با سازگاری محیطی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی سازگاری محیطی مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود دارد که با نتایج پژوهش داودی (۱۳۷۷) مطابقت دارد.

در نهایت، با مقایسه یافته‌های تحقیق حاضر و پیشینه تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور، می‌توان گفت: بهره‌وری از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد که یکی از آن‌ها اصول روابط انسانی است. نتیجه مهم این تحقیق را می‌توان چنین جمع‌بندی کرد: «مدیران مدرسه‌هایی که اصول روابط انسانی را رعایت می‌کنند و با وضوح یا درک نقش، تمایل یا انگیزش، فنون ارزیابی و سازگاری محیط آشنا هستند، نسبت به مدیران مدرسه‌هایی که صرفاً به توان، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری دارند. لازم به ذکر است که یافته فوق در سطح اطمینان $a = 0/01$ و سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

پی‌نوشت‌ها

1. Kimball Wiles
2. Roethlis Berger
3. Boykin

منابع

۱. بخشی، خداداد (۱۳۷۳). روابط انسانی در مدیریت آموزشی. سمندر.
۲. بنداری، مهرداد (۱۳۷۵). بررسی نقش سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی. چ اول. مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
۳. بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۳). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. چ چهارم. کمال تربیت. تهران.
۴. جوام، محمدحسین (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی و آشنایی با تشکیلات آموزش و پرورش. سروش.
۵. عسگریان، مصطفی (۱۳۷۹). مدیریت نیروی انسانی. جهاد دانشگاهی تربیت معلم.
۶. هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۳). ترجمه علی علاقه‌بند. مدیریت رفتار سازمانی. امیرکبیر.

بین اصول روابط انسانی با تمایل (انگیزش یا میل) مدیران ارتباط معناداری وجود دارد



ابتدای هر سال تحصیلی تشکیل می‌شود که البته تنها کار عمده آن تعیین اعضای انجمن و تشخیص مقدار مبلغ به‌ظاهر خودیاری هر خانواده به مدرسه است. در برابر خواهش نامه‌های مدیر مدرسه، پدران که هیچ، مادران به‌ندرت در مدرسه حاضر می‌شوند. آن اندازه رفت‌وآمد والدین نیز، صرف تأمل در امور نمره و امتحان و حجم کتاب و وضع فلان دبیر می‌شود. اوج مشارکت خانه با مدرسه نیز در آسفالت پشت‌بام و رنگ آمیزی در و دیوار کلاس‌ها و البته بدون اعمال سلیقه خانواده‌ها خلاصه می‌شود. برای همین، همواره گفته می‌شود که میزان مشارکت و فعالیت والدین در امور مدارس کم و نگران‌کننده است. می‌توان گفت علل عمده این کم‌لطفی چند مورد است:

الف) مدرسه فرصت‌های محدود و گزینش شده‌ای را برای کار مدرسه و درگیر ساختن والدین در آن‌ها فراهم می‌کند. ب) مدرسه معمولاً به ارزش و نتایج حاصل از مشارکت والدین چندان بها نمی‌دهد (گروه پژوهشی، ۱۳۸۲). در این وضع که البته مختص نظام آموزشی متمرکز است، مشارکت والدین به حوزه کلاس درس فرزندان و امور تحصیلی آن‌ها محدود است. آن‌ها در سایر امور مربوط به مدرسه کمتر مورد مشورت قرار می‌گیرند، با آنچه واقعاً در مدرسه می‌گذرد نسبتاً بیگانه‌اند و تنها در مواقع خاصی از سال به مدرسه دعوت می‌شوند.

راهکارهای پیشنهادی

افزایش بهتر و بیشتر رابطه خانه و مدرسه و مشارکت هر دو نهاد در اداره امور آموزشی و پرورشی دانش‌آموز و آموزشگاه چیزی نیست که در فاصله زمانی مشخصی صورت گیرد. به این منظور، تغییر زاویه دید و افزایش فرهنگ تفاهم بین والدین و مربیان نقش عمده و اصلی را دارد. اگرچه بیشتر بار فعالیت در این زمینه بر دوش مدیران مدارس است که در برقراری دوباره این رابطه پیش‌قدم می‌شوند، در اینجا و با توجه به مضمون این نوشتار، چند راهکار مناسب پیشنهاد می‌شود.

- ادارات باید در انتخاب مدیران مدارس تأمل ویژه داشته باشند تا افرادی آموزش‌دیده و برخوردار از مهارت در برقراری ارتباط با مردم، انگیزه بالا، سابقه خدمت زیاد و معتقد به اصل همکاری اولیا و مربیان برای اداره مدارس در نظر گرفته شوند.

- از آنجا که فقر مالی و فرهنگی و کم بودن وقت (به‌علت درگیری با مسائل معیشتی)، از جمله موانع اولیا در برقراری ارتباط با مدرسه است، دولت باید برای ایجاد درآمد متعادل، رسیدگی به نقاط محروم و اعمال سیاست‌های کلان اقتصادی به‌منظور برقراری عدالت اجتماعی، بیش از پیش بکوشد.

- با بازنگری در شیوه‌های جلب اعتماد، همکاری و مشارکت معلمان و دانش‌آموزان برای شناسایی مشکلات، راه‌های حل آن‌ها و اداره جلسات انجمن و پیگیری



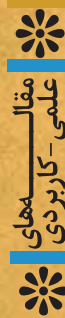
علی‌افشاری

مربی تربیتی دبیرستان، سمیرم اصفهان

راهکارهایی در مدیریت ارتباطات خانه و مدرسه

اشاره

یکی از دغدغه‌های مدیران مدرسه فعال‌سازی انجمن اولیا و مربیان است. درواقع بعد از اداره متبوع، خانواده دانش‌آموزان دومین طرف ثابت گفت‌وگو و تعامل آن‌ها هستند. شک نیست که همراه شدن اولیا با مدرسه، نقش چشمگیری در پیشرفت امور تحصیلی و تربیتی آموزشگاه دارد. هر دوی این نهادها، تربیتی‌ترین نهادهای اجتماعی هستند و دانش‌آموز تنها سرمایه و پشتوانه وجودی آن‌هاست. اما چنین به‌نظر می‌رسد که دانش‌آموز به مثابه توپ فوتبالی از سوی هر دو بخش به طرف دیگری پاس داده می‌شود و سیاست تعامل و همکاری اولیا و مربیان با آنکه بسیار تحسین می‌شود، کمتر به عمل درمی‌آید. اولین و آخرین جلسه شلوغ و پرکار این انجمن، در



مصوبه‌های آن‌ها، عملاً به رأی و نظر آن‌ها احترام گذاشته شود و اهتمام لازم صورت گیرد.

- تا حد امکان از اصرار بر اهدای کمک‌های مالی مستقیم اولیا به مدرسه کاسته شود و در مقابل تمهیداتی صورت گیرد تا اولیا در ادارهٔ مدرسه و تصمیم‌گیری‌های فرهنگی و اجتماعی آن حضور و نفوذ داشته باشند تا دیگر مدیر مدرسه را تنها عضو همه‌کاره نپندارند. به این منظور، قبل از همه باید از مشارکت والدین فرهنگی استقبال کرد.

- لازم است وزارت متبوع تجربه‌های مدیران و والدین معتقد و موفق در همکاری خانه و مدرسه و نیز گزارش عملکرد انجمن‌های اولیا و مربیان موفق کشور را تدوین کند و در اختیار سایر مدارس قرار دهد تا سایرین به فعالیت بیشتر و بهتر ترغیب و تشویق شوند.

- برای احیای نقش تربیتی پدر، شرایط کاری و فرصت لازم برای دعوت پدران شاغل در نظر گرفته شود. شایسته است که پدران دارای شغل‌های مشابه نظیر رانندگان، کشاورزان و مغازه‌داران شناسایی و به تفکیک هر شغل و با تناسب زمان تعطیلی کاری، در جلسه‌ای جداگانه فراخوانده شوند و با توجه به شرایط خاص محلی و فرهنگی، برنامه‌های ویژه‌ای برایشان تدارک دیده شود (مجدفر، ۱۳۸۲).

- هر از گاهی یک نفر از اولیای کوشا و فعال در همکاری‌های فرهنگی و اجتماعی (به‌غیر از مساعدت‌های مالی) برای تشویق، به سایر اعضا و نیز مدیریت منطقه معرفی شود تا الگویی باشد برای راغب کردن سایر والدین - ولو بی‌بضاعت - به همکاری با انجمن.

- مدیران و معلمان مدارس باید بکوشند به‌جای اینکه آنچه را می‌دانند به والدین بگویند، آنچه را آن‌ها (والدین) بدان نیاز دارند برایشان توضیح دهند. همچنین پسندیده‌تر آن است که هنگام صحبت کردن دربارهٔ مسائل دانش‌آموزان مشکل‌دار با والدین، از شرمسار ساختن و متهم کردن آن‌ها به‌خاطر افت تحصیلی یا تربیتی فرزندشان اکیداً پرهیزند (سلیم‌زاده، ۱۳۸۲).

- در بحث آموزش خانواده، حساسیت‌های موجود در نظر گرفته شود تا خدای نکرده گفته‌های آن‌ها با طعن و کنایه و تحقیر همراه نشود و خصوصاً جلسات آموزش خانواده بیشتر به نکوهش خانواده تبدیل نشود؛ اگر چه تقویت بنیهٔ مالی و اعتباری برنامهٔ آموزش خانواده باید در اولویت کاری دست‌اندرکاران امر قرار گیرد.

- مدیران و معلمان نباید هنگام ملاقات با والدین دانش‌آموزان را با هم مقایسه کنند. این کار به‌ویژه در جمع، والدین را نسبت به وضعیت تحصیلی فرزندشان ناامید و اعتماد آن‌ها را نسبت به خودشان و مدرسه کم می‌کند.

- مدیران و معلمان در مواجهه با والدینی که بدون دعوت قبلی به مدرسه می‌آیند، باید از پرحرفی و سخنرانی پرهیزند. در عوض به آن‌ها اجازه دهند که حرف‌ها و

نظراتشان را راحت بگویند و طوری رفتار کنند که والدین احساس کنند اولیای مدرسه حرف‌هایشان را به‌خوبی شنیده و فهمیده‌اند.

- مدرسه باید ترتیبی اتخاذ کند تا والدین دانش‌آموزان یک کلاس با هم به مدرسه دعوت شوند. البته لازم است قبلاً با مشارکت همهٔ دانش‌آموزان، برنامه‌ای متنوع و تفریحی آماده و قبل از شروع مذاکرات والدین و معلم برای جمع اجرا شود.

- یکی از دلایل ضعف رابطهٔ اولیا و والدین این است که هر کدامشان به گونهٔ متفاوتی به مسائل مدرسه می‌نگرند. بنابراین، آن‌ها باید طی مرادده و مصاحبه‌هایی با هم، ابتدا به سطح مناسبی از تفاهم و هم‌اندیشی در امور مدرسه برسند و باور کنند که هرگونه تشریک مساعی در این زمینه، قبل از همه به نفع کودکی است که هم فرزند والدین و هم دانش‌آموز معلم است (فرگوسن، ۱۳۸۲).

- پیشنهاد می‌شود که قبل از برپایی برنامهٔ اردو یا گردش دسته‌جمعی، از والدین داوطلب برای همراهی با جمع و کمک در زمینه‌هایی مثل مربیگری، رانندگی یا آشپزی دعوت به همکاری شود.

- شایسته است مدیران مدارس با همفکری معلمان هر کلاس، در پایان هر فصل با ارسال پرسش‌نامه‌ای، نظر والدین را در خصوص عملکرد معلم، مدیر و سایر برنامه‌های انجام شده در مدرسه جویا شوند و البته بازخورد لازم را نیز در برابر پاسخ‌های رسیده ارائه دهند.

- مدیریت مناطق، اخبار و گزارش مربوط به عملکرد انجمن‌های مدارس تابعه را در قالب نشریه‌ای به‌صورت ماه‌نامه یا فصل‌نامه برای اطلاع همهٔ آموزشگاه‌ها منتشر کنند

- در ارتباط نوشتنی با والدین توجه شود که مطالب کوتاه، زیبا و واضح روی کاغذهای مرغوب و رنگی نوشته شوند و به‌صورت جالب و مناسبی به دست خانواده‌ها برسند

- بچه‌ها معمولاً همان احساساتی را به مدرسهٔ خود دارند که والدینشان دارند. لذا والدین باید حتی اگر کم به مدرسه سر می‌زنند، طوری وانمود کنند که مدرسه از نظرشان لذت‌بخش، جالب و امیدوارکننده است. ضمن اینکه القای این حس هیچ ارتباطی به وضعیت مالی والدین هم ندارد (جی‌نسون، ۱۳۶۶).

منابع

۱. جی‌نسون، لسی. نقش اولیا در پیروزی تحصیلی فرزندان. ترجمهٔ نعمت کدیور. انجمن اولیا و مربیان. تهران. ۱۳۶۶.
۲. سلیم‌زاده. سه گوشه نشانهٔ تسلط است. رشد معلم. تهران. دورهٔ ۲۲. زمستان ۸۲.
۳. فرگوسن، شری. قدرت والدین. ترجمهٔ ن. پارسا. انجمن اولیا و مربیان. تهران. ۱۳۸۲.
۴. گروه پژوهشی سازمان مدیریت انسانی. «مبانی، چالش و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. پژوهشکدهٔ تعلیم و تربیت. تهران. ۱۳۸۲.
۵. مجدفر، مرتضی. «یادداشت‌های مدرسه‌ای پدران و مادران». رشد معلم. تهران. دورهٔ ۲۲. زمستان ۸۲.



از کدام مدرسه‌ها؟ البته ممکن است شما حرف ما را قبول نکنید و بگویید از کجا معلوم همین‌طور ذهنی خودشان چیزهایی را ردیف کرده باشند. باور کنید چنین نیست. از این گذشته، چون عمدتاً تصویری که از این مدرسه‌ها ارائه شده است، مطلوب نیست، می‌ترسیم درج مشخصات آن‌ها به ضرر مدیران تمام شود. لذا اگر حتی فکر می‌کنید توضیحات ما ساختگی است، توجه کنید. این باز دیده‌ها در آبان و آذرماه سال ۹۱ صورت پذیرفته است.

دفتر مدرسه‌ها

دفتر در اکثر مدرسه‌ها محل نشستن و رفت و آمد همهٔ معلمان و کارکنان و حتی در برخی موارد مراجعان است. انتظار داشتیم اطلاعات خوبی برای استفادهٔ معلمان روی دیوار دفتر مدرسه نصب شده باشد. همچنین، اطلاعاتی که کارکنان و معلمان مدرسه چیزی از آن یاد بگیرند. به‌غیر از تابلوی عمدتاً چوبی یا تهیه شده از موکت یا بریده و چسبانده شده از مقوا، از فضاهای دیگر دفترها استفاده نشده و آن‌ها عمدتاً خالی بودند. در همهٔ مدرسه‌ها، برتری با بخش‌نامه‌های یک صفحه‌ای و چندصفحه‌ای بود که روی آن‌ها هم امضاهایی به چشم می‌خورد. اطلاعات و پیام‌های دیواری نصب شده بر دیوار دفتر مدرسه‌های ۹ گانه بررسی شده چنین بود:

آمار دانش‌آموزان، لوح‌های سپاس از اداره و انجمن اولیا و مربیان، لوح تقدیر از معلمان مربوط به سال ۱۳۸۳ (در یکی از مدرسه‌ها؛ آیا این لوح بعد از گذشت ۹ سال ایجاد انگیزه می‌کند؟)، اسامی، مشخصات و شمارهٔ تلفن همراه همکاران در یکی از مدرسه‌ها (آیا نیازی است که اطلاعات شخصی کارکنان - شمارهٔ تلفن - را به دیوار مدرسه نصب کنیم؟)، اطلاعیهٔ روز جهانی بهداشت مربوط به ۱۰ فروردین ۱۳۸۲ (در یکی از مدرسه‌ها؛ آفرین به این سرعت عمل!)، کارت شناسایی واحد آموزشی در بالای میز مدیر مدرسه (ظاهراً امری بخش‌نامه‌ای است، چون در ۸ مدرسه از ۹ مدرسه دیده شد)، برنامهٔ ساعات کار و زنگ کار مدرسه، اهداف دورهٔ راهنمایی تحصیلی (فقط در یک مدرسه)، نمودار درصد قبولی نوبت دوم سال تحصیلی گذشته (توجه: بازدید در آذر ۹۱ صورت پذیرفته است!)، برنامهٔ صبحگاهی، برنامهٔ هفتگی مدرسه، تاریخ جلسات شورای معلمان، بخش‌نامهٔ اولین جمع هنر، اطلاعیهٔ مسکن مهر بازنشستگان، بخش‌نامه‌ای مبنی بر شرکت برخی دبیران در جلسه (توجه: به‌جای اطلاع‌رسانی فردی، به همه اطلاع‌رسانی شده است)، اسامی طراحان سؤال امتحانی نوبت دوم - خرداد ۹۱ (آفرین، حالا تشریف داشتید، مگر چند ماه از خرداد گذشته است!)، نقشهٔ جهان، اطلاعاتی راجع به ساختمان مدرسه، شمارهٔ تلفن‌های

زیبا، مواد غذایی مان را تبلیغ کنیم. در عوض ما حاضرمین فلان قدر پول به شما بدهیم یا مواد پذیرایی تمامی جلسه‌های اداره را تا آخر سال تحصیلی، با مواد تولیدی خودمان تأمین کنیم. البته ما این پیشنهاد را به دلایلی نتوانستیم بپذیریم، ولی متوجه شدیم که بیرونی‌ها بیشتر از خودمان به ظرفیت اطلاع‌رسانی در دسترس ما آموزش و پرورش‌ها واقف‌اند.

البته این معاون آموزشی سابق حرف‌های دیگری هم می‌زند، ولی چون اولاً به ما اجازه نداد اسمش را کامل بنویسیم و نیز به دلیل آنکه در مورد اطلاعات دیواری حرف‌های دیگری داریم، از درج سخنان دیگر وی درمی‌گذریم.

تصویربرداری از مدرسه‌ها

برای آنکه تصویری واقعی از اطلاعات دیواری موجود در بخش‌های گوناگون مدرسه‌ها مانند دفتر مدرسه، سالن‌ها، کلاس، حیاط و نمازخانه به‌دست آوریم، از ۹ مدرسه از هر سه دورهٔ تحصیلی، در استان مازندران و شهر تهران بازدید کردیم. اصرار نکنید بگوییم

اطلاعات
دیواری، فرصت
یادگیری
ویژه‌ای را
در اختیار
همهٔ کارکنان
مدرسه قرار
می‌دهند



برنامه و تفکری به در و دیوار سالن‌های خود چسبانده‌اند. نکته مهمی که آزاردهنده بود (و البته همیشه هم چنین بوده، سپری شدن بازده زمانی اکثر دیوارنوشته‌های موجود و اقلام تبلیغاتی است. بد نیست به چند مورد اشاره کنیم؛ البته تاریخ بازدهایی که انجام دادیم یادتان نرود: آخر آبان و دهه اول آذر ۹۱: فراخوان پرسش مهر (این فراخوان مهرماه منتشر می‌شود)؛ عضوگیری برای تشکیلات دانش‌آموزی (قاعدتا باید در آذر عضوگیری‌ها صورت پذیرفته باشد)؛ گرامیداشت ۱۳ آبان و از همه شاهکارتر جمله‌ای از امام صادق (ع) پیرامون اهمیت سال اصلاح الگوی مصرف، پس از گذشتن سه سال از سالی که به همین عنوان نامگذاری شده بود.

از انصاف نگذریم، چند مورد مثبت و مرتبط هم دیدیم: اطلاعیه مربوط به ۸ آذر، مانور سراسری زلزله، تبریک به متولدان پاییز (مهر، آبان و آذر) در یک مدرسه دخترانه که به گفته مدیر به متولدان تابستان در مهرماه تبریک می‌گویند و به متولدان پاییز، زمستان و بهار به ترتیب در آذر، اسفند و اردیبهشت و برنامه‌ای هم برایشان دارند.

کلاس‌های درس

در کلاس‌های مدرسه‌های راهنمایی و دبیرستان‌هایی که بازدید کردیم، تقریباً اطلاعات دیواری چشمگیری دیده نمی‌شد، ولی کلاس‌های مدرسه‌های دوره ابتدایی پر از اطلاعات بود که از جمله آن‌ها می‌توانیم به این موارد اشاره کنیم: جدول‌های تشویقی و انضباطی (با مبانی علمی و بدون مبانی و با هدف ترغیب دانش‌آموزان به رقابت‌های منفی)؛ نقاشی و کاردستی‌های بچه‌ها؛ ذکر ایام هفته؛ برنامه هفتگی کلاس؛ نمایش حروف الفبا برای پایه‌های اول و دوم؛ نقشه جهان و قاره‌ها؛ برنامه امتحانات هفتگی (قابل توجه مسئولان محترم ارزشیابی مستمر و استادانی که بر حذف امتحان تأکید می‌کنند)؛ ذکر آیت‌الکرسی؛ پوشش گیاهی ایران و آسیا؛ شعار دبستان (همان یک دبستانی که از آن نام بردیم) و برخی اطلاعات دیگر.

حیاط مدرسه

حیاط مدرسه مکانی است که علاوه بر درج اطلاعات بر دیوار، از کف آن نیز می‌توان استفاده کرد. وضعیت حیاط‌های مدرسه‌های مورد بازدید نسبت به مکان‌های دیگر نسبتاً بهتر بود. از جمله نکته‌ها، تصویرها و نوشته‌هایی که در این مدرسه‌ها دیدیم، می‌توان به چند مورد اشاره کرد:

کار هر روز را همان روز انجام بده؛ هر روز یک کار خوب انجام بده؛ به پدر و مادر خود نیکی کنید؛ به گلستان تعلیم و تربیت خوش آمدید؛ تصویرهایی از جنگ

اداره و هلال احمر و آتش‌نشانی. نکته جالب اینکه تنها در یکی از مدرسه‌های ابتدایی دخترانه، شعار مدرسه به شکل زیبایی بر دیوار دفتر نصب شده بود: «آموزش بهینه با بهرموری بهینه از امکانات»؛ ولی از اولین امکان در دسترس، یعنی در و دیوارهای دفتر، هیچ استفاده دیگری نشده بود.

راهروها و سالن‌های مدرسه‌ها

راهروها و سالن‌ها، مکان‌های عمومی و پر رفت‌وآمدی هستند که می‌توان انواع اطلاعات مورد نیاز دانش‌آموزان، معلمان، کارشناسان و... را از طریق در و دیوار آن‌ها به اطلاع عموم رساند.

در بررسی ۹ مدرسه تحت بازدید، به‌طور پراکنده این اطلاعات را مشاهده کردیم: روزنامه‌های دیواری با موضوع منابع غذایی گیاهان؛ پوستر ساختمان چشم انسان؛ پوستر دستگاه گردش خون؛ پوستر پوشش بدن انسان؛ پوستر راه‌های دفاع از بدن (همه این موارد در یک دبستان مشاهده شد)؛ نقشه ایران؛ تصاویر نرمش صبحگاهی همراه با توضیح چگونگی اجرای هر نرمش برای بچه‌های دوره ابتدایی؛ اطلاعاتی درباره مسابقه‌های گوناگون مانند پرسش مهر، جابربن حیان و... (این موارد هم در یک دبستان مشاهده شد)؛ دیوارنوشته مقوایی درباره برخی از اصول تعلیم و تربیت (تنها در یک مدرسه)؛ برنامه مراسم صبحگاه؛ اسامی بهداشت یاران؛ فهرست تمامی کتاب‌های کتابخانه مدرسه؛ اسامی مسئولان و کارکنان مدرسه (موارد اخیر در یک دبستان مشاهده شده است)؛ دیوارنوشته‌ها و دیوارکوب‌های فراوانی در ارتباط با نماز (این مورد اخیر از همه موارد تبلیغی بیشتر بود).

نکته جالب دیگر نصب یک لوح پارچهای بزرگ در دفتر یکی از مدرسه‌ها بود، با این مضمون: «مؤسسه در راه حق، پاسخگوی پرسش‌های نسل جوان». در همین دبیرستان دخترانه، جملات بسیاری در تراکت‌های کاغذی A۴ و A۳ رنگی تکثیر و روی دیوارهای دفتر نصب شده بودند که متن مهم‌ترین آن‌ها که در کاغذ A۳ بود و بیشتر به چشم می‌آمد، این بود: «نماز شب برای صاحبش چراغی است در تاریکی شب». آفرین به این مخاطب‌شناسی بسیار جالب!

نشانی وبگاه و رایانامه مدرسه، فهرست و تاریخ آزمون‌های علمی آینده‌سازان، فهرست مکان‌های نامناسب پناه‌گیری هنگام وقوع زلزله، نظرسنجی از دانش‌آموزان درباره مسابقه‌های علمی و دینی، شماره تلفن‌هایی برای تماس اولیای محترم در صورت وجود مشکل، کمد جوابیز، آموزش مهارت‌های اساسی بدمینتون و یادآوری نکات مهم هنگام مطالعه و چند پوستر و دیوارنوشته دیگر هم ملغمه‌ای بود که در سالن یک مدرسه راهنمایی دیدیم. به نظر می‌رسید این دوستان هرچه را به دستشان رسیده است، بی هیچ

راهروها و سالن‌ها، مکان‌های عمومی و پر رفت‌وآمدی هستند که می‌توان انواع اطلاعات مورد نیاز دانش‌آموزان، معلمان، کارشناسان و... را از طریق در و دیوار آن‌ها به اطلاع عموم رساند



تحمیلی؛ تصویر خرگوشی که مسواک در دست به طرف آب‌خوری مدرسه می‌رود (در یک مدرسه)، درج متن شعر سرود جمهوری اسلامی ایران روی دیوار محلی که صف مقابل آن تشکیل می‌شود؛ نمایش جدول ضرب؛ نقشه ایران و جهان به صورت نقاشی شده روی دیوار.

دیوارها و محوطه بیرونی مدرسه‌ها

درست است این مورد را آخر از همه بررسی می‌کنیم، ولی در ورودی و تابلوی سردر، شناسنامه هر مدرسه‌ای است. هر چند همه مدرسه‌ها تابلویی برای درج نام و مشخصات مدرسه داشتند، ولی کیفیت‌ها و حتی اطلاعات درج شده روی هر یک از تابلوها بسیار متفاوت بود. به نوع رنگ‌آمیزی و تصویرهای روی در مدرسه‌ها هم می‌توانستیم در مقیاس صفر تا ۱۰، نمراتی از ۲ تا ۸ بدهیم. از تابلوها که بگذریم، دیوارهای پیرامونی مدرسه هم باید به نوعی نشانگر این باشد که در محدوده یک واحد آموزشی در حال قدم زدن هستیم. متأسفانه در بازدیدها این مورد خیلی مقبول نیفتاد و ما به غیر از چند شعار (مانند: همانا با یاد خدا دل‌ها آرام می‌گیرد) هر کس که خداوند برای او خیر بخواهد دوستی شایسته نصیب وی خواهد کرد/ از دروغ دوری کنید که با ایمان ناسازگار است) چیز دیگری ندیدیم.

این‌ها را به یاد بسپاریم

- درست است که کارشناسان گرافیک و اطلاعات بصری معتقدند هرچقدر اطلاعات در فضاهای باز و با سفیدخوانی بیشتر ارائه شود، امکان انتقال پیام بیشتر است، ولی توجه به بهره‌گیری مناسب از اطلاعات دیواری و فضاهای موجود در مدرسه‌ها ضروری است.
- وجود اطلاعات دیواری و نوشته‌هایی که شامل مرور زمان شده‌اند، علاوه بر آن که نشانگر بی‌نظمی و بی‌توجهی مدیر و کارکنان مدرسه است، اثرگذاری سایر اطلاعات را هم بی‌رقم می‌کند. بیاید همیشه یک نگاهمان به در و دیوار باشد، نگاه دیگرمان به تقویم و با این نگاه توأمان، اطلاعات تاریخ گذشته را حذف کنیم.
- درست است دانش‌آموزان ابتدایی با دوره‌های دیگر تفاوت‌هایی دارند، ولی بهتر است مدیران دوره‌های بالاتر، اطلاعات دیوار مدرسه‌های دوره ابتدایی را دوباره با نگاه خریدار بنگرند و مطمئن باشند که حتماً الگویی خواهند گرفت که قابل به کار بستن است.

- به محل نصب اطلاعات توجه کنیم. در مدرسه‌ای، اطلاعات پشت میله‌های در ورودی سالن نصب شده بود که به سختی خوانده می‌شد یا در یکی از مدرسه‌ها آیین‌نامه انضباطی، درست جایی چسبانده شده بود که وقتی سه چهار دانش‌آموز اراده می‌کردند بایستند و آن را مطالعه کنند، عملاً مزاحم آمد و شد بقیه می‌شدند. ضمن اینکه آیین‌نامه‌ای با بندهای فراوان

که نیمی از دیواری بزرگ را اشغال کرده است، قابلیت تبدیل شدن به یک پیام دیواری را ندارد.

- اکثر اطلاعات دیواری، تنها دانش‌آموزان را مخاطب خود قرار می‌دهند و سهم کمی به معلمان و سایر کارکنان اختصاص می‌یابد. ارائه پیام به معلمان، به‌ویژه در محل‌های قابل دسترسی، نباید از نظر دور بماند.

- توجه به مفهوم و محتوای پیام و تطبیق متن پیام با ویژگی‌های روان‌شناختی و سنی عقلی دانش‌آموزان الزامی است. در دبستانی که در نوبت مخالف آن فقط دانش‌آموزان پایه‌های اول تا سوم حضور دارند، نوشته شده بود: «حجاب، مهم‌ترین راه مقابله با تهاجم فرهنگی است». بدیهی است این پیام برای مخاطب زیر ۹ سال اثربخش نخواهد بود.

- هم‌چنان که گفتیم مدیران دوره‌های بالاتر از ابتدایی‌ها یاد بگیرند، بهتر است مدیران مدرسه‌های پسرانه هم از دخترانه‌ها یاد بگیرند، چرا که لطافت، ظرافت، ریزبینی و آرامش موجود در پیام‌های مدرسه‌های دخترانه در مجموع بهتر از پسرانه‌ها بود.

- پاک‌سازی و بهسازی و نوسازی اطلاعات دیواری مدارس، از جمله ضرورت‌هاست. این به غیر از موردی است که درخصوص سپری شدن بازه زمانی پیام‌ها مطرح کردیم؛ هر چند پیام‌هایی که می‌مانند خود به خود کثیف و بد هم دیده می‌شوند.

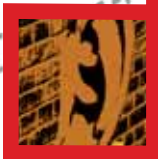
- مدرسه جای تبلیغات غیرضروری برای دیگران نیست. اگر بچه‌های ما در آزمونی شرکت کرده‌اند یا از جایی چهار تا پوستر گرفته‌ایم، نباید غلام بی‌جیره و مواجب مؤسسه برگزارکننده آزمون و شرکت اهداکننده پوستر شویم.

- نکته پایانی، هنرمندی و توجه به ریزه‌کاری‌های گرافیکی و زیبایی‌شناسی تصویری است. در مدرسه‌ای، اطلاعیه فراخوان دانش‌آموزان به جشنواره خوارزمی، در یک برگه A۴ با خودکار آبی نوشته شده بود که اصلاً از پشت شیشه دفتر به سمت حیاط مدرسه دیده نمی‌شد.

تمرین

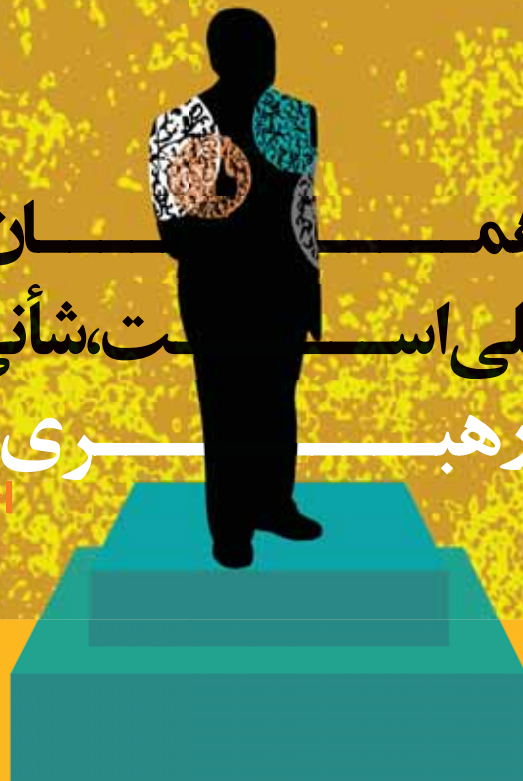
خب! خسته نباشید. دفترچه یادداشت‌های روزانه و اگر ندارید کاغذ و قلمی بردارید و از مدرسه خارج شوید. بله، تنها چند قدمی از مدرسه دور شوید، به‌طوری که بتوانید در ورودی مدرسه و دیوارهای کناری آن را به راحتی ببینید. خب! حالا چشمتان را ببندید و اگر توانستید بشوید که باید جور دیگری ببیند. قرار است تمام اطلاعات دیواری مدرسه را از تابلوی دم در تا تک‌تک جاهایی که در این متن از آن‌ها یاد کردیم، واکاوی کنید. برایتان در این مأموریت حداکثر نیم ساعته آرزوی موفقیت می‌کنیم. خدا یارتان و موفق باشید.

اکثر اطلاعات دیواری، تنها دانش‌آموزان را مخاطب خود قرار می‌دهند و سهم کمی به معلمان و سایر کارکنان اختصاص می‌یابد



رهبری هم‌ان قدر که امری عقلی است، شأنی است. چه نوع رهبری هستید؟

|| به انتخاب: امیر آقایی ||



بالاروندگان در پی قدرت اند، ارتباط‌دهندگان در پی مشارکت.

اگر طرز تفکر شما این است که همیشه برنده باشید، پس طبیعتاً به دنبال کسب قدرت هستید؛ زیرا قدرت شما در بالا رفتن سریع و رسیدن سریع به بالاترین نقطه به شما کمک می‌کند. اما بالا رفتن از نردبان رهبری واقعاً کاری انفرادی نیست. هر کاری که شما بتوانید به تنهایی انجام دهید، از نظر اهمیت در برابر کارهایی که می‌توان به صورت کار گروهی انجام داد، رنگ می‌بازد. راه ایجاد گروه‌های واقعاً پر قدرت، شکل دادن به مشارکت‌هاست. این کاری است که احتمالاً ارتباط‌دهندگان بیشتر انجام می‌دهند.

بالاروندگان به دنبال تصویرسازی از خود هستند، ارتباط‌دهندگان به دنبال اجماع.

از آنجا که حرکت به سمت بالا یا پایین غالباً به برداشت دیگران از کاری که انجام می‌گیرد متکی است، بالا روندگان غالباً نگران پندار و تصویر خود نزد مردم هستند، چون ارتقای مجدد آن‌ها هم وابسته به آن است. این در حالی است که ارتباط‌دهندگان بیشتر هم و غمشان این است که همه را به دور هم جمع کنند تا بتوانند کار دسته جمعی انجام دهند.

بالاروندگان می‌خواهند جدا بایستند، ارتباط‌دهندگان می‌خواهند با یکدیگر بایستند.

بالاروندگان می‌خواهند خود را از هر کس دیگری در سازمان متمایز کنند، آن‌ها مانند کسانی که در مسابقه شرکت می‌کنند، می‌خواهند جدایی به وجود آورند و بقیه را در تاریکی نگه دارند. در حالی که ارتباط‌دهندگان راهی

بیشتر رهبران یا در دسته بالا رنده‌ها قرار می‌گیرند یا در دسته ارتباط‌دهنده‌ها. این‌ها یا خیلی شأنی یا خیلی عقلی هستند. شما جزو کدام یک از این دو دسته رهبر هستید؟ به بعضی از تفاوت‌های میان بالا روندگان و ارتباط‌چی‌ها نگاه کنید.

بالاروندگان عمودی فکر می‌کنند و ارتباط‌دهندگان افقی می‌اندیشند.

بالاروندگان همیشه به دقت مراقب‌اند که چه کسی در موضع یا نمودار سازمانی جلوتر از آن‌ها و چه کسی عقب آن‌ها قرار دارد. گزارش‌ها را می‌خوانند تا ببینند در کجا قرار گرفته‌اند. بالا رفتن بسیار مهم است و فکر پایین آمدن وحشتناک. از سوی دیگر، ارتباط‌دهندگان تمرکز حواسشان بر این است که هر جا مردم هستند حرکت کنند. آن‌ها بیشتر به اینکه چه کسانی با آن‌ها در سفر هستند و چگونه می‌توانند در کنار آن‌ها قرار بگیرند، فکر می‌کنند.

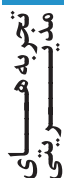
رهبران شأنی آرزومندند از نردبان بالا روند و رهبران منطقی بیشتر بر ساختن پل‌ها متمرکزند.

بالاروندگان بر مقام تمرکز می‌کنند، ارتباط‌دهندگان بر روابط.

بالاروندگان تقریباً همه چیز را رقابت تلقی می‌کنند. برای برخی، این به معنی تلاش برای برنده شدن به هر قیمتی است و برای بعضی می‌تواند به مفهوم دیدن موفقیت به عنوان بازی لذت‌بخش باشد. در هر صورت، می‌خواهند سرانجام به بالا برسند. ارتباط‌دهندگان بیشتر به استفاده از روابط با دیگران در جهت تقویت همکاری علاقه دارند. آن‌ها کار با یکدیگر را برگ برنده تلقی می‌کنند.



بهسازی فرهنگ مدرسه



برای آشنایی دانش آموزان با فرهنگ، آداب و رسوم، آثار باستانی، مشاهیر و شهدای انقلاب، طرح پیشنهادی زیر در شورای آموزشگاه و معلمان مطرح و تأیید شد.

گام اول: ابتدا از شهدای چابهار، آثار باستانی و مکان های دیدنی عکس هایی تهیه کردیم و در معرض دید دانش آموزان قرار دادیم. شرح مختصری از زندگی نامه های شهدا یا مکان های دیدنی را نیز کنار تابلوی عکس آن ها قرار دادیم. در مراسم صبحگاهی و جلسات کلاسی، از دانش آموزان خواستیم به دلخواه در مورد هر کدام از عکس ها که مایل هستند، به کمک والدین تحقیقاتی انجام دهند و حاصل کارشان را به معلم ارائه کنند. با برنامه ریزی معلمان، این تحقیق ها در کلاس ها خوانده شدند. این کار سطح اطلاعات علمی و عمومی دانش آموزان را بالا می برد و زمینه ای برای تحصیل و کمکی برای تحقیقات دانشگاهی آن ها است.

گام دوم: عکس هایی در موضوعات شهدای باستانی، شخصیت های بزرگ و مکان های دیدنی و آثار باستانی استان روی دیوار مدرسه نصب شدند و کار به صورت گام اول اجرا شد.

گام سوم: عکس ها با موضوعات شهدای بزرگ انقلاب، شخصیت های نظام، مکان های دیدنی، آثار باستانی و مشاهیر کشور جمهوری اسلامی ایران روی دیوار مدرسه نصب شدند و کار مانند گام های قبل اجرا شد.

در پایان اجرای گام ها، مسابقه ای به صورت آزمون علمی بین محققان کوچک مدرسه برگزار و به برترین ها جوایزی داده شد.

هدف از این فعالیت آن است که دانش آموزان ضمن تحقیق در زمینه های گوناگون، با مشاهیر، شهدا و آثار باستانی و شخصیت های نظام کشورشان آشنا شوند، فرهنگ و سنن ایرانی خود را حفظ و به ایرانی بودنشان افتخار کنند.

ما نیز نظاره گر پیشرفت علمی دانش آموزان عزیزمان هستیم و این خود قدمی برای ارتقای سطح علمی و پایبندی به نظام جمهوری و فرهنگ اصیل ایرانی است؛ چرا که ما ایران را سرآمد همه کشورها می دانیم و به ایرانی بودن خود می بالیم.

می جویند که به دیگران نزدیک تر شوند و زمینه مشترکی بیابند که با یکدیگر بر آن بایستند.

شاید در این نوشته بالاروندگان را با ویژگی های غیر چاپلوسانه تصویر کرده باشیم، اما منظورم این نیست. بالاخره گرایش طبیعی هر انسانی در جهت بالارونده بودن است. اما موفقیت در رهبری از آن کسانی است که هر دو ویژگی را دارا باشند. بسیاری از بالاروندگان به صورت منطقی مورد چالش قرار می گیرند. طبق مطالعه ای که در کتاب «چرا آدم های زرنگ شکست می خورند» آمده است، بزرگ ترین مسائل آدم های حرفه ای، به صلاحیت آن ها مربوط نمی شود، مشکل آن ها از روابطشان ناشی می شود. در یک بررسی از ۲۰۰۰ کارفرما خواسته شد دلیل اخراج آخرین سه نفر را از دستگاه خود توضیح دهند. از هر سه نفر، دو نفر گفته بودند که آن کارمندان نمی توانسته اند با دیگران کنار بیایند.

اگر بدون ایجاد ارتباط به بالا صعود کنید، شاید از اقتدار برخوردار شوید اما دوستان زیادی نخواهید داشت. هدف رهبر باید این باشد که هم دوست بیابد و هم اقتدار به دست آورد. بنابراین، اگر شما یک بالارونده هستید، شاید ضروری باشد جنبه رقابت آمیز خود را تعدیل کنید و روابط به وجود آورید. **جودیت تابین** پنج خصلت با ارزش را در ایجاد ارتباط با دیگران پیشنهاد می کند که عبارت اند از:

- **قدردانی؛** که اجازه می دهد تفاوت افراد و شگفت بودن آن ها به چشم آید.
 - **حساسیت؛** که موجب شناخت احساس کارمندان و تعدیل سریع روحیه دیگران می شود.
 - **سازگاری؛** که دارای کیفیت «واقعی» بودن است، نه مصنوعی بودن.
 - **امنیت؛** که تحت تأثیر آن دیگر سعی نمی کند آمرانه رفتار کند.
 - **شوخ طبعی؛** که تحت تأثیر آن حساسیت بیش از حد نشان نمی دهد.
- از سوی دیگر، اگر خوب ارتباط برقرار کنید و اشتیاق کمی برای بالا رفتن داشته باشید، شاید در آخر آنچه برای شما باقی می ماند شمار زیادی دوست باشد، بدون اینکه اقتدار انجام کاری را داشته باشید. اگر شما ارتباط دهنده ای ذاتی هستید، تلاش کنید انرژی خود را افزایش دهید و احساس هدف و فوریت را در خود تشدید کنید. اثرگذارترین رهبران کسانی هستند که میان ارتباط برقرار کردن و بالا رفتن تعادل به وجود می آورند.

پی نوشت

1. Judith Tobin

منبع:

مکسول، جان سی، جوهره مدیریت، ترجمه احمد عظیمی بلوریان، تهران، رسا، ۱۳۸۷.

|| مجید درخشانی ||

مربی پرورشی دبیرستان آیت الله خاتمی (ره) دهشیر، تفت یزد

برنامه ریزی مدیر



طرح مدیریتی



چقدر شاد و سرحال بود! سمت مدیریت او را به همه آرزوهایش رسانده و اکنون ۱۵ سال از آن روز گذشته بود.

غم مثل بختک روی دلش افتاد. به یاد گذشته، آه دردآلودی کشید و دوباره غم روی چهره اش نشست! چمباتمه زد و تقویم را باز کرد. یادداشتی نظرش را جلب کرد. آن را برداشت، تایی آن را باز کرد و نوشته هایش را خواند. نوشته ای با خط خودش: برنامه های من برای پست مدیریت...

یادش آمد که در مراسم معارفه خود و تودیع مدیر قبلی، این برنامه را که شامل ۳۰، ۴۰ مورد بوده، با چه آب و تابی جلوی رئیس اداره آموزش و پرورش و معاونانش و کارکنان مدرسه بیان کرده و چقدر به آن بالیده و تحسین همه مدعوین را برانگیخته بود!

فهرست برنامه ها را خواند. پکر و گرفته آن را تا کرد و لای تقویم گذاشت و با خود گفت: «کاش یکی از آنها را اجرا کرده بودم. اما نرسیدم! فرصت نشد!»

تقویم را داخل کمد گذاشت. از ناراحتی می خواست مثل بادکنک بترکد. سیل غم و غصه او را از جا بلند کرد. زنش پرسید: «کجا؟ مگر قرار نبود برای خودت برنامه بنویسی؟»

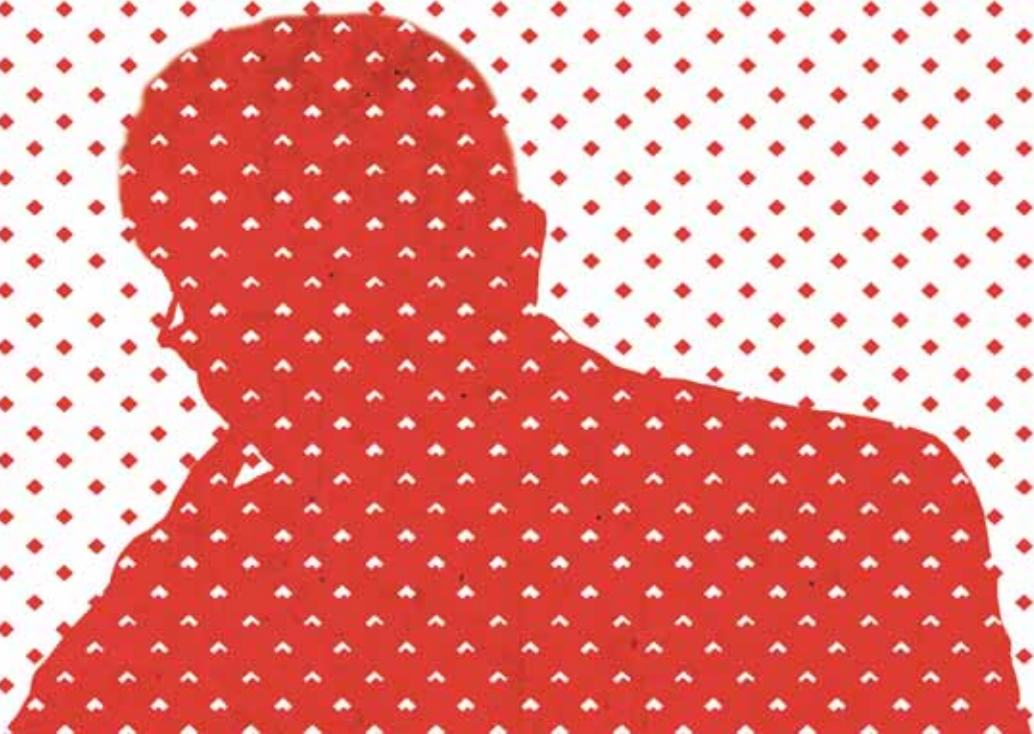
مدیر، همان طور که با عصبانیت لباس می پوشید، گفت: «چه برنامه ای؟ چه کشکی؟» بعد هم از اتاق خارج شد و زن را حیرت زده برجا گذاشت.

مدیری بازنشسته شده بود. یک روز که از بیکاری حوصله اش سر رفته بود و به حال گذشته افسوس می خورد، زنش قیافه پکر و ناراحتش را برانداز کرد و گفت: «به جای اینکه دست روی دست بگذاری و به حال گذشته افسوس بخوری، بلند شو کمدت را مرتب کن. من می خواستم آن را مرتب کنم، فکر کردم شاید اگر چیزی را جابه جا کنم، نتوانی آن را پیدا کنی.»

مدیر سرش را به تأسف تکان داد و گفت: «ای روزگار! درست موقعی که آدم کارآزموده می شود، برنامه ریزی می کند و می فهمد چکار باید بکند، بازنشسته اش می کنند.»

زن گفت: «حالا هم دیر نشده؛ تازه اول بازنشستگی ات است. نمی توانی هر روز خدا بنشین و سردرگم باشی و ندانی که چکار باید بکنی. برنامه ریزی کن و یک برنامه درست و حسابی برای خودت بنویس. تو که ۱۵-۱۴ سال مدیر بوده ای و بهتر از من بلدی، برای ساعت بیدار شدن، نماز، ورزش، صبحانه و... برنامه ریزی کن.»

مدیر به آرامی بلند شد و گفت: «چشم. باید برنامه داشته باشم. در قدم اول بهتر است کمدم را مرتب کنم.» بعد هم به سراغ کمد چوبی گوشه اتاق رفت. در آن را باز کرد. نگاهش به تعدادی کتاب و تقویم های سال گذشته افتاد که روی هم تلنبار شده بودند. دستش را جلو برد و تقویمی را برداشت. تقویم مال سالی بود که او تازه مدیر شده بود. یک لحظه به یاد آن روز افتاد.





حکمت‌های گمشده در تربیت (نگاهی تازه به متون کهن)
نویسنده: دکتر عبدالعظیم کریمی
ناشر: عابد (تهران ۱۳۳۲۱-۶۶۵۱-۰۲۱)
نوبت چاپ: هفتم، ۱۳۹۰
قیمت: ۴۰۰۰۰ ریال

نگاهی نو به متون کهن و برداشتی تازه از اندیشه‌های اندیشمندان دیرین که برخاسته و برگرفته از تعلیم عالیّه دین اسلام و فرهنگ و عرفان پویای علوی است، به دست یافتن اقیانوسی بی‌کران و زلالی می‌ماند که عطش هر تشنه‌ای را با هر ذوق و سلیقه‌ای فرو می‌نشانند. و گمشده هر جوینده‌ای را که به دنبال حکمت‌های جاودانه و روشنگر است پاسخ می‌دهد.

در این کتاب تلاش شده است حکمت‌های تربیتی - با برداشتی آزاد- از متن حکایت‌ها و گفته‌های عارفانه و حکیمانه استخراج و با توجه به واقعیت‌ها و معضلات امروزی نظام تعلیم و تربیت به بحث گذاشته شود.



یادگیری مغز محور (پارادایم جدید آموزش)
نویسنده: اریک جنسن
مترجمان: سمیه سیفی، نرجس نصرتی
ناشر: رشد فرهنگ (تهران ۱۳۷۷۵۷۰-۶۶۳۷-۰۲۱)
نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰
قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال

یادگیری مغز محور، رویکردی جدید در آموزش و شناخت مسیری است که مغز، به طور طبیعی برای یادگیری طراحی می‌کند. به کارگیری سازه‌های یادگیری مغز محور در آموزش و طراحی محیط‌های آموزشی بر این اساس، به یادگیری معنادار و کیفی دانش‌آموزان می‌انجامد.

مؤلف عقیده دارد این کتاب مقدمه‌ای است بر تغییر اساسی فکر، اولویت‌های کوتاه‌بینانه، برنامه‌های منسوخ تربیت معلم، مدیران بدون بینش، ذهنیت روزمرگی، سیستم‌های دست و پاگیر و نسنجیده، مشکلات و مضیقه‌های بودجه‌ای و حسادت‌های حرفه‌ای.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شود.

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** (برای دانش‌آموزان ابتدایی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوآموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)
- رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

- رشد آموزش ابتدایی، رشد آموزش متوسطه، 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 می‌شود):

- رشد برهان آموزش متوسطه اول (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه اول)
- رشد برهان آموزش متوسطه دوم (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه دوم)
- رشد آموزش قرآن، رشد آموزش معارف اسلامی، رشد آموزش زبان و ادب فارسی، رشد آموزش هنر، رشد آموزش 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 فن و حرفه‌ای و کار و دانش، رشد آموزش پیش دبستانی

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 می‌شود.

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

• تلفن و فاکس: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱

با همراهان

با چند شماره تأخیر با بخش با همراهان در خدمت شما هستیم. خوشبختانه در دوره جدید بسیاری از نامه‌ها و نوشته‌ها از طریق پست الکترونیکی به دستمان رسید که مزیت‌های زیادی دارد، از جمله صرفه‌جویی در وقت، امکان اعلام وصول نامه‌های رسیده، تسریع در امر داوری مقالات و اعلام نتیجه و ... که از این بابت از شما سپاسگزاریم. از همه کسانی که مایل‌اند نوشته‌ها و آثار خود را برای مجله ارسال کنند خواهشمندیم، حتما شرایط ارسال مقاله را که در شناسنامه (ستون افقی زیر فهرست) مجله آمده است به‌طور دقیق مطالعه کنند. همچنین مشخصات کامل و شماره تماس خود را نیز حتماً قید نمایند.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله، میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

زاهد احمدزاده؛ محمد صالحی کمروزی، سوادکوه
مازندران؛ مسعود آقایی، مدیر دبستان سعدی، تهران؛ توران حاجی رحیمیان، مدیر دبستان فاطمیه، آبیک؛ الهام مهدوی، مدیر مجتمع بی‌بی حسنی، تربت حیدریه، کریم عباسی‌اول، دبیر، مرند آذربایجان شرقی؛ زهرا اکبرزاده، مدیر دبستان شهید سوهانیان، بابل؛ حسن رحیم خانی، معاون آموزشی، بوین‌زهرا؛ سارا ایمانی، مدیر دبستان حضرت خدیجه (س)، رباط کریم؛ سونیا موسی رضائی؛ اسفندیار نظری، دبیر، نوشهر؛ روح‌اله صمدی، دبیر، کمیجان؛ آرش یداللهی ده‌چشمه؛ سیده رقیه غائبی، زنجان؛ حسن رحیمی فرد؛ مهدی زینالی، مدیر دبیرستان امام خمینی (ره)، ارومیه؛ غلامحسین ظفری، دبیر، اهواز؛ جواد آقامحمدی، کردستان؛ فضایل شاهماری، پارس‌آباد؛ مدینه آدیگوزلی، مدیر مدرسه وحدت، پارس‌آباد؛ ماهره جعفری، معاون آموزشی دبستان قاضی طباطبایی، اردبیل؛ سمانه عرب، گرمسار؛ زهرا ایرجی، مدیر پژوهش‌سرای دانش‌آموزی معلم، شیراز؛ علی کاظمی تازه‌کندی و بهمن جبرائیلی، ارومیه؛ مریم حاجی محمدی، معاون آموزشی، خمین؛ محمد محمدرضاخانی، مدیر دبستان اباصالح (عج)، کرمان؛ محمد کاظم کاظمیان، نور مازندران؛ کریم مجیدی، مدیر مدرسه دکتر حسینی، تفرش استان مرکزی؛ حسن مومنی، دبیر، دهلران موسیان؛ محمد تقی سبزواری، شیراز؛ وحید حاج سعیدی، گلستان؛ وهاب قائدی؛ اسماعیل محمدی، مدیر مدرسه راهنمایی کوچک‌خان، بانه؛ زهرا رضایی کمال، مدیر دبستان شهید حافظ آبروشن، تهران؛ اکبر شیخ، حسن شهرکی‌پور؛ محمدرضا کریمی‌پور، زنجان؛ ثریا رضایی، مدیر مدرسه شهید بهاری، رباط کریم.



حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

نام مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:
تاریخ تولد:
میزان تحمیلات:
تلفن:
نشانی کامل پستی:
استان:
شهرستان:
خیابان:
شماره پستی:
پلاک:

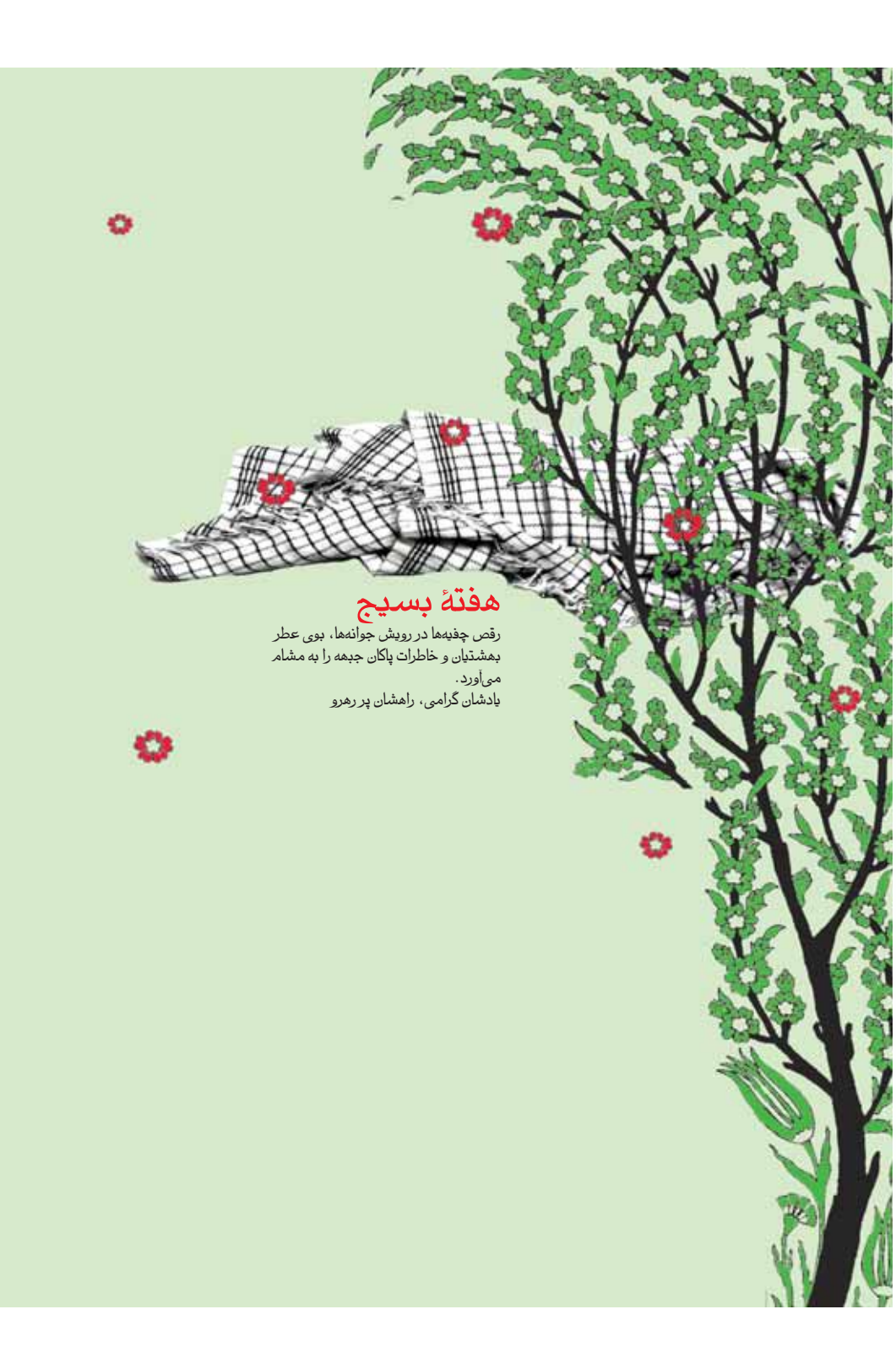
شماره فیش بانکی:
مبلغ پرداختی:

اگر قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را بنویسید:

امضاء:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۶۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۷۱۳-۱۴

- هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال
- هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال



هفته بسیج

رقص چفیه‌ها در رویش جوانه‌ها، بوی عطر
بهشتیان و خاطرات پاکان جبهه را به مشام
می‌آورد.
یادشان گرامی، راهشان پر رهرو



پژوهش‌های تربیتی اسلامی



دانشگاه علامه طباطبائی
مجله پژوهش‌های تربیتی اسلامی

فراخوان مقاله

اهداف انتشار فصلنامه

- ۱- طرح مسائل اساسی پیرامون ساخت و حفظ‌های تعلیم و تربیت اسلامی (تربیت اعتقادی و اخلاقی، اجتماعی و سیاسی، زیستی و بدنی، زیبایی‌شناختی و هنری، اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناوری).
- ۲- تبیین چالش‌های ضروری تعلیم و تربیت اسلامی و ارائه راهکارهای مؤثر و پژوهش‌پایان.
- ۳- نشر، گسترش و کاربردی یافته‌های پژوهشی در حوزه تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۴- گسترش دانش و بهبود نگرش برنامه‌ریزان و کارگزاران حوزه تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۵- ترغیب پژوهشگران برای انجام پژوهش در حوزه تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۶- گسترش تعاملات و همکاری‌های ملی و بین‌المللی بین صاحب‌نظران تعلیم و تربیت اسلامی.

مقدمه

باتوجه به ضرورت نظریه پردازی، عمل مبتنی بر نظریه و پژوهش محوری در حوزه تعلیم و تربیت اسلامی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش در نظر دارد برای فصلنامه پژوهش‌های تربیت اسلامی، **درجسه علمی- پژوهشی** اتخاذ نماید. این نشریه ناکنون به صورت علمی- تخصصی منتشر شده است. به همین منظور در نظر است مقالات مندرج در شماره‌های آتی فصلنامه فوق، باتوجه به این هدف تهیه، داوری و منتشر گردد.



پژوهش‌های تربیتی اسلامی

فصلنامه

موضوع‌های موضوعی

- ۱- بررسی و تبیین مبانی، اهداف، اصول و روش‌های تعلیم و تربیت اسلامی براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و سیاست‌های کلی کشور در آموزش و پرورش، ایالات شده از سوی مقام معظم رهبری.
- ۲- بررسی و احیاء میراث تربیتی اسلام و استخراج آن از متون اسلامی و سوره معصومین علیهم السلام
- ۳- بررسی و تبیین مکاتب و نظریه‌های تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۴- مطالعات تطبیقی در حوزه تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۵- آسیب‌شناسی تعلیم و تربیت اسلامی در جهان معاصر.
- ۶- بررسی نسبت تعلیم و تربیت اسلامی با تحولات فرهنگی- اجتماعی معاصر و فناوریهای جدید.
- ۷- روش‌شناسی پژوهش در تعلیم و تربیت اسلامی.
- ۸- نقد، بررسی و ارزشیابی هدف‌ها، برنامه‌ها و روش‌های جاری تعلیم و تربیت اسلامی در مدارس.



از اساتید گرانقدر حوزه‌های علمی و دانشگاهها، دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی، طلاب علوم دینی، پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه تعلیم و تربیت اسلامی تقاضا دارد در صورت تمایل مقالات علمی- پژوهشی خود را در حوزه اهداف، مأموریت‌ها و موضوعات فصلنامه به شرح فوق تهیه، تنظیم و فایل آن را به دفتر نشریه (نشانی زیر) ارسال فرمایند تا پس از داوری و تأیید نسبت به انتشار آن اقدام شود.

نشانی دفتر نشریه:

تهران- خ سیدخاوری، شماره ۲۶، طبقه ۲، پژوهشگاه تعلیم و تربیت، دفتر فصلنامه، تلفن: ۸۸۹۱۵۹۸۷، کدپستی: ۱۵۹۸۹۴۴۴۱۱
سایت اینترنتی پژوهشگاه: WWW.IJIE.R، نشانی پست الکترونیک فصلنامه پژوهش‌های تربیتی اسلامی: IJEQ-rie@yahoo.com