



وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
دفتر انتشارات کمک‌آموزشی

# رشد مدیریت مدرسه

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس  
دوره نهم / اردیبهشت ماه ۱۳۹۰ / شماره بی در بی ۷۷



- ۲ سرآغاز: سهم نگرش در موفقیت مدیر / سردبیر
- ۳ دوباره نگاه کن: اگر دوباره متولد نشویم / دکتر محمدعلی شامانی
- ۴ مدیریت با رویکرد اسلامی: رهبری مدرسه با رویکرد اسلامی / نرگس عصارزادگان
- ۸ گفت‌وگو: امکانی برای زندگی سالم / صبا مرشدیان
- ۱۱ پیام مدیر به معلم: معلم سال‌های دورم، روزت مبارک! / رویا مؤمنی
- ۱۲ تجربه‌های مدیریتی: چرا مدرسه ما مربی پرورشی ندارد؟ / سید محمد مهدی ابطی
- ۱۴ مبانی مدیریت: رهبری و توسعه اعتماد / دکتر حیدر تورانی
- ۱۵ نکته‌های مدیریتی: شاید برای شما هم اتفاق بیفتد! / میترا روان
- ۱۵ گپ سامانه‌ای / ناهید پاک‌آیین
- مقاله‌های علمی - کاربردی:
- ۱۶ مدیر و نوآوری در کیفیت‌بخشی به کار معلمان / اعظم ملایی نژاد، طیبه امام‌جمعه
- ۱۸ مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: به پایان آمد این دفتر ... / مرتضی مجدفر
- ۲۳ پیام معلم به مدیر: غلط‌آمایی / محمد رشید
- ۲۴ گفت‌وگو: سه پرسش عاطفی از مدیر دبستان عاطفه / فاطمه قائمی
- ۲۶ چشم‌انداز: مدیریت دانش در مدرسه / حمیداله سلگی
- ۲۹ پژوهش‌های مدیریتی: بررسی رابطه رضایت شغلی دبیران با سبک‌های رهبری / زهرا قبادی
- ۲۹ یک نکته از این معنی: یادگاری از روزهای جنگ / فاطمه نقیبی
- ۳۰ با هم‌راهان / شورای برنامه‌ریزی مجله
- ۳۲ کتاب‌خانه مدیریت مدرسه

● مدیرمسئول: محمد ناصری	● طراحی گرافیک: پریسا سُنْدُسی	● تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
● سردبیر: حیدر تورانی	● نشانی دفتر مجله:	● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:	● تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶	● کد مشترکین: ۱۱۴
● مرتضی مجدفر، داوود محمدی	● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴	● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● صادق صادق‌پور	● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نامبر: ۸۳۰۱۴۷۸	● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی	● وبگاه: www.roshdmag.ir	● شماره‌گان: ۵۲۵۰۰ نسخه
● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم	● رایانامه: modiriart@roshdmag.ir	● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

**قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم**

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده‌ای استقبال می‌کند. مقاله‌ها، باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب 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 مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک‌آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخگویی به پرسش‌های خوانندگان، باید بر دوش نویسندگان آثار است.

مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، معذور است.





## سهم نگرش در موفقیت مدیر

موفقیت در کار مستلزم سخت کوشی، عشق، دانش، پول، رهبری و نگرش است. سهم نگرش، اندکی بیش از سایر مؤلفه‌هاست و این اندک، همان «اصل تفاوت اندک» است. این تفاوت گرچه به ظاهر اندک است، اما در معنا بسیار بزرگ و تأثیرگذار است. به‌طور مثال با بالا آمدن آب تا نزدیک بینی، اتفاقی نمی‌افتد؛ اما کافی است ۲ سانتی‌متر بالاتر بیاید؛ همین تفاوت اندک، فاصله‌ای است بین مرگ و زندگی.

وقتی دانسته‌های ما نتواند نگرش و باورمان را تغییر دهد، بی‌فایده و نامؤثر است. با عمیق شدن و به ریشه‌ها و باور خویشتن رسیدن است که تغییر نگرش آغاز می‌شود. همین قدر دانستن کافی است که بهتر از این کار کنیم و تصمیم بگیریم؛ لیکن نیاز به تغییر در رفتار و عمل است. این نگرش است که نقطه آغاز و خط عزیمت تغییر در عمل و رفتار فردی و گروهی است.

نگرش، احساس درونی است که از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود. مهارت و تخصص را

می‌توان آموخت، اما نگرش مسری است و جلب توجه می‌کند. وقتی ما با بخشش، تعافل و تواضع، شخصیت دیگران را ارج می‌نهیم و در مواقع ترس، سختی‌ها و مصائب، خویشتن‌داری می‌کنیم و الهام‌بخش دیگران می‌شویم، در حقیقت باور و رفتار افرادی را که با ما کار می‌کنند، تغییر می‌دهیم و بهبود می‌بخشیم. استعدادها و قابلیت‌های زیاد، وقتی با نگرش و باور بد همراه می‌شوند، محکوم به شکست‌اند؛ ولی چنان‌چه با نگرش و باور خوب همراه شوند، متضمن نتایج موفقیت‌آمیز خواهند بود.

پرهیز از قضاوت‌های فوری، داشتن نگاه پیرامونی و مستقیم، ریشه‌یابی امور و عمیق شدن در آن، بیرون زدن از لاک خود و از بیرون خود را دیدن، شکستن و دور انداختن روش‌های ناکارآمد و عادت‌شده و کلیشه‌ای و دامن زدن به روحیه خلاقیت و نوآوری، برای داشتن نگرش مثبت لازم است. هم‌اکنون در آستانه پایان سال تحصیلی به سر می‌بریم و برای ورود به سال تحصیلی جدید نیازمند تصمیم‌گیری‌های متعدد، به‌ویژه در عزل و نصب‌ها هستیم. مدرسه و محیط پیرامونمان را با نگرش مثبت مشاهده و مذاقه کنیم و تصمیماتمان را عادلانه، همراه با سلامت، تکریم شخصیت افراد و سعه‌صدر اتخاذ کنیم.

سردبیر

دکتر محمدعلی شامانی

## اگر دوباره متولد نشویم...

انسان

قابلیت تبدیل شکست

به پیروزی را دارد. انسان

آزاد و آگاه است و می‌تواند

در صورت ضرورت، خود را

در جهت بهتر شدن تغییر دهد و

تجربه منفی خود را به موضوعی مثبت و

سازنده مبدل سازد.

داستایوفسکی نویسنده بزرگ روسی معتقد بود که رنج

کشیدن شایستگی خاص خود را می‌خواهد؛ پس اگر زندگی دارای

مفهومی باشد، رنج و مرگ هم باید معنایی داشته باشند. رنج، بخش لاینفک

زندگی بشر است، اگر چه به شکل سرنوشت و مرگ باشد. زندگی بشر بدون رنج

و مرگ کامل نخواهد بود. اگر انسان سرنوشت و رنج‌هایش را بپذیرد، به شیوه‌ای

که عواقب آن را نیز به دوش بکشد، معنای شگفتی به زندگی‌اش می‌دهد. پس یا

باید از موقعیت و شرایط دشوار به عنوان فرصتی برای رسیدن به ارزش‌های اخلاقی،

سود جست و یا از آن روی برگرداند. همین گزینش است که نشان می‌دهد انسان

ارزش رنج‌هایش را دارد یا نه!

اما بسیاری از انسان‌ها، سال‌های متمادی در گذشته زندگی می‌کنند و با واپس‌نگری

اندیشه‌های گذشته، از واقعیت دور می‌شوند و هیچ تصمیمی برای زندگی ندارند، حتی

یک رویای ساده...

تاکنون داستان‌های بسیاری درباره عقاب‌ها شنیده‌اید که

بسیاری از آن‌ها به افسانه می‌ماند. زندگی این شاه‌بال بلند پرواز

پیام‌اعجاب‌برانگیزی دارد. عقاب‌ها حدود هفتاد سال عمر می‌کنند

و البته این عمر نسبتاً طولانی در گرو یک تصمیم بسیار دشوار

است. آن‌ها در چهل سالگی تلخ‌ترین تجربه زندگی‌شان را از

سر می‌گذرانند. چنگال‌هایشان دیگر آن قدرت سابق را ندارد،

بال‌هایشان ضعیف می‌شود و... مرگ عقاب فرا می‌رسد. آن

موجود قوی پنجه دیروز دیگر ناتوان شده است. یا باید بمیرد، یا باید دوباره

متولد شود، تولدی دردناک.

برای تولد دوباره به آشیانه بلند خود در نوک کوه می‌رود و آن قدر نوکش را به سنگ‌ها

می‌کوبد تا کنده شود. چنگال‌های بی‌رمقش را می‌کند. پنج ماه دردناک پیش روی اوست،

تا وقتی دوباره چنگال‌هایش درآید. آن‌گاه پره‌هایش را می‌کند تا پره‌های جدید درآیند؛ پره‌های

جدید یعنی آغازی دوباره. همیشه همین‌طور است، برای تولد دوباره باید تصمیم گرفت. کسی

که دو باره متولد نشود، به ملکوت راهی ندارد. دوباره نگاه کن! باید متولد شویم.



# رهبری مدرسه با رویکرد اسلامی

کلیدواژه‌ها: رهبری اسلامی، رهبری تعاملی، رهبری خدمت‌دهنده.

اشاره

رهبری اثربخش در مدارس اسلامی به معنای تبلور اصول اسلامی در رفتار و اعمال رهبر است. در این نوشتار سعی شده با مروری بر ادبیات و متون کلاسیک غربی و اسلامی در زمینه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش، مقایسه‌ای بین رویکردهای غربی و اسلامی رهبری در آموزش و پرورش صورت پذیرد و در نتیجه شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود بیان شود. در نهایت پیشنهادهای جهت اسلامی کردن رهبری و مدیریت در آموزش و پرورش ارائه شده است.

تعاریف متعددی برای رهبری مدارس در منابع گوناگون وجود دارد. بک و مورفی (۱۹۹۳) یک آنالیز تاریخی از اصول رهبری از سال ۱۹۲۰ تاکنون ارائه داده‌اند؛ مدیر به عنوان یک رهبر این تعریف را دارد: مدیر علمی، رهبر اجتماعی، مجری، سازمان‌دهنده بروکراسی، سرپرست، فرد حرفه‌ای، رهبر دموکراتیک، توسعه‌دهنده برنامه درسی، هماهنگ کننده گروه، نماینده روابط ارتباطات عمومی، مدیر آموزشی، حامی تجربیات آموزشی، مدیر کارای زمان، مدافع بروکراسی، کاربر راهبردهای علمی، مسئول، مقاوم در برابر پیچیدگی‌ها، تسهیل‌گر ارتباطات اثربخش، مسئله حل‌کن، فراهم‌کننده منابع، آرمان‌گرا، موافق تغییر، خدمت‌دهنده، معمار اجتماعی، آموزشگر، موافق تغییرات معنوی و یک عضو اجتماع.

رهبری مدارس در سال‌های جاری اهمیت بیشتری یافته است. کراو<sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۹۶) سه منبع رهبری را مهم دانسته و شرح داده‌اند: منابع خارجی (رهبری‌ای که توسط افراد و گروه‌های خارج از مدرسه انجام شود)؛ اصول خودرهبری؛ و منابع داخلی و اصلی (رهبری‌ای که با معلمان، مشاوران و دانش‌آموزان انجام می‌شود). در این وضعیت مدیر مدرسه، یک رهبر در حوزه رهبر - معلم است. هر کس در مدرسه یک نقش رهبری دارد و هر فردی برای حل مشکلات و مسایل مشارکت می‌کند.

البتین مک اوآن<sup>۳</sup> چند مسئولیت را برای رهبران اثربخش معین کرد: ۱. آن‌ها اهداف آموزشی را تعیین می‌کنند؛ ۲. در دسترس کارکنان هستند؛ ۳. یک فرهنگ و فضای مناسب برای یادگیری ایجاد می‌کنند؛ ۴. بین آرمان و رسالت مدرسه ارتباط برقرار می‌کنند؛ ۵. انتظارات بالایی برای کارکنان خود در نظر می‌گیرند؛ و ۶. نگرش مثبت را برای دانش‌آموزان، کارکنان و اولیاء حفظ می‌کنند.

با مرور برنامه درسی دانشگاهی رشته‌های مدیریت، معلوم می‌شود که معمولاً اصول مطرح شده متأثر از اصول غربی است. پس، شایسته است مدیران مدارس علاوه بر اصول مدیریت کلاسیک با اصول مدیریت اسلامی نیز آشنا باشند. اگرچه بسیاری از مدیران مدارس، در رشته‌هایی به جز مدیریت آموزشی تحصیل کرده‌اند.

## اصول رهبری اسلامی

قرآن و سنت دستورالعمل‌های قانونی، اجتماعی، معنوی، سیاسی، مدیریتی، اقتصادی، مربوط به تمدن بشری، مذهبی و اخلاقی ارائه می‌دهند که می‌تواند راهنمای رهبران جهت هدایت اثربخش سازمان باشد. در متون اسلامی دو نقش اصلی برای رهبران وجود دارد: رهبری خدمت‌دهنده و رهبری محافظ. در ادامه، هشت جزء از اصول رهبری اسلامی که در متون وجود دارد بیان می‌شود:

۱. رهبری در اسلام ریشه در عقاید دارد؛ اعتقاد به خدا، تسلیم و اطاعت محض در برابر خالق هستی و تلاش برای خدمت به او؛
  ۲. رهبران باید یک پنداره و آرمان برای سازمان تعیین کنند؛
  ۳. رهبران باید ارتباط‌هایی برقرار کنند تا با تشکیل گروه‌هایی، با بیشترین توان برای تحقق آرمان‌های سازمان و دستیابی به اهداف تلاش کنند؛
  ۴. رهبران در آفرینش و حفظ فرهنگ سازمانی نقش اصلی دارند؛
  ۵. رهبران بر پیشرفت کارکنان نظارت و کنترل دارند؛
  ۶. رهبران باید فضایی برای پذیرش انتقادات و حتی دعوت به انتقاد فراهم آورند؛
  ۷. رهبران باید آغازگر باشند، تغییرات را به منظور دستیابی به اهداف معین هدایت و کنترل کنند؛
  ۸. رهبران اثربخش، باید اعتقاد، اعتماد و توکل داشته باشند.
- اولین جزء رهبری در اسلام، در اعتقاد به خدا و اطاعت مطلق از خالق هستی ریشه دارد. ایمان، اسلام (صلح و تسلیم)، تقوا (آگاهی و هشیاری درونی شخص نسبت به خدا) و احسان، چهار پایه رهبری اسلامی هستند. (بیکن و بدوی، ۱۹۹۹)
- اخلاقیات یک رکن اساسی در رهبری اسلامی است. اخلاقیات در اسلام مجموعه‌ای از اصول معنوی است که تعیین می‌کند چه چیزی درست است و چه چیزی اشتباه (بیکن، ۱۹۹۷). درجه تعهد و مسئولیت رهبر سازمان نسبت به اخلاقیات، تأثیر بسزایی روی پیروان دارد. برای مثال، اعتماد و اطمینان با توجه به این که اثر خودتقویتی دارند، ویژگی‌هایی هستند که هر رهبر مسلمانی باید آن‌ها را داشته باشد.
- در جدول ۱، ده ویژگی از ویژگی‌های اصلی رهبران که از قرآن و متون اسلامی استخراج شده عنوان می‌شود.
- یقین مهم‌ترین ویژگی رهبر است که ریشه همه ویژگی‌های دیگر است. از این رو، اعتقاد عمیق به مجموعه‌ای از اصول یا ارزش‌ها، بنیانی است برای رهبری که می‌خواهد الگوهای پذیرفته شده را اصلاح کند.
- بسیاری از دانشمندان غربی از جمله ماکس وبر به اهمیت یقین و اعتقاد برای اصلاح امور و نیز به مفهوم کاریزما اشاره دارند. (صفی، ۱۹۹۵) یقین، با اطمینان به خدا و خلق او ارتباط دارد.

## جدول ۱. ده ویژگی اصلی برای رهبران مسلمان

ویژگی فردی
یقین: عقیده راسخ
شورا: مشاوره دوجانبه
معرفت: شناخت
فصاحت: کاربرد ماهرانه زبان برای بیان منظور
عدل: توجه به تفاوت‌ها
صبر: شکیبایی، خویشتن‌داری
اقدام: جسارت، تهور
رأفت: مهربانی
تزکیه: پاک‌نفسی
تقوا: پرهیزگاری، تمیز حق از باطل، بصیرت

«یکی از دو دختر گفت ای پدر! این مرد را به خدمت خود اجیر کن که بهتر کسی که باید به خدمت برگزینید کسی است که امین و توانا باشد.» (قصص، ۲۶)

درباره شورا، در قرآن کریم اشاره شده که رهبران اسلامی باید از تصمیم‌گیری مشارکتی بهره بگیرند: «و آنان که امر خدا را اجابت و اطاعت کردند و نماز به پا داشتند و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام دهند و از آنچه روزی آن‌ها کردیم به فقیران انفاق می‌کنند.» (شورا، ۳۸) سوم، از رهبران اسلامی انتظار می‌رود که دانش‌پذیر و دانش‌پژوه باشند و از دانش قرآن و حدیث برخوردار شوند. مدیران افراد مسئولی هستند که باید دانشی درباره سیاست، اقتصاد، قانون، آموزش و ... داشته باشند. هم‌چنین در زمینه مدیریت و رهبری از مهارت و تخصص لازم برخوردار باشند:

«یوسف به شاه گفت در این صورت مرا به خزانه‌داری مملکت و ضبط دارایی کشور منصوب دار که من در حفظ دارایی و مصارف آن دانا و بصیرم.» (یوسف، ۵۵)

میل به پیشرفت و تعالی در دانش، شخص را وادار می‌سازد که حوزه‌های تازه‌تری را جست‌وجو کند. قرآن به‌طور یگانه‌ای به این موضوع اشاره دارد:

«و از اصناف مردم و اجناس جنبندگان و حیوانات نیز به رنگ‌های مختلف آفرید (همین‌گونه بندگان هم مختلف‌اند) و از میان اصناف بندگان تنها مردمان دانا، مطیع و خداترس‌اند.» (فاطر، ۲۸)

چهارم، فصاحت است که قرآن کریم با بیان نمونه‌هایی از موسی و برادرش به این موضوع مهم پرداخته است: «و با این حال اگر رسالت ناگزیرم برادرم هارون را نیز که ناطقه‌اش فصیح‌تر از من است با من در کار رسالت یار و شریک فرما تا مرا تصدیق کند که می‌ترسم این فرعونیان سخت تکذیب رسالتم کنند.» (قصص، ۳۴)

**مدیران می توانند ارتباط‌های  
انسانی مطابق با اصول اسلامی را  
با دانش آموزان، کارکنان و اولیاء  
مدل سازی کنند**

عدل یکی دیگر از ویژگی‌های اساسی رهبران است:  
«خدا به شما امر می‌کند که امانت را به صاحبانش باز دهید و چون حاکم  
بین مردم شوید، داوری به عدالت کنید. همانا خدا شما را پند نیکو می‌دهد که  
خدا به هر چیز آگاه و بصیر است.» (نساء، ۵۸)  
از دیگر ویژگی‌های رهبر اسلامی صبر است:  
«و برخی از بنی‌اسرائیل را امام و پیشوایانی که خلق را به امر ما هدایت  
کنند قرار دادیم. برای آن که در راه حق صبر کردند و در آیات ما مقام یقین  
یافتند.» (سجده، ۲۴)

«صبر تلخ است، لیکن عاقبت میوه شیرین دهد پرمفعت»  
اقدام، ویژگی‌ای است که به اعتماد به نفس، کار سخت و پذیرش  
بحران‌ها برمی‌گردد. این خصوصیت اگر همراه با رأفت و مهربانی باشد  
پیروان را جذب می‌کند:

«مرحمت خدا تو را با خلق مهربان و خوش‌خوی گردانید و اگر تندخو و  
سخت‌دل بودی مردم از گرد تو متفرق می‌شدند، پس چون امت به نادانی درباره  
تو بد کنند از آنان درگذر و از خدا بر آن‌ها طلب آموزش کن و برای دلجویی آن‌ها  
در کار جنگ مشورت نما؛ لیکن آن‌چه خود تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام  
ده که خدا آنان که بر او اعتماد کنند دوست دارد و باری کند.» (آل عمران، ۱۵۹)  
اگر رهبر برای تزکیه خود تلاش کند، پیروان نیز او را الگو قرار می‌دهند.  
تقوا، ترس از خداست. در جدول ۲ اصول رهبری اسلامی مذکور، با چهار  
رویکرد رهبری غربی مقایسه شده است.

□□□

بررسی متون، زمینه‌ای برای مطالعه فراهم می‌کند، تا به این وسیله  
بتوان راه‌حلی برای مدیریت مدارس جهت هدایت مدرسه، همسو  
با اصول اسلامی پدید آورد. پیشنهاد می‌شود، مدیران از فرایندهای  
تصمیم‌سازی مشارکتی در عملکردهای مدرسه استفاده کنند و در جریان  
تصمیم‌سازی، همه آراء را به کار برند. مدیران می‌توانند، ارتباط‌های انسانی  
مطابق با اصول اسلامی را با دانش‌آموزان، کارکنان و اولیاء مدل‌سازی  
کنند. داشتن رهبرانی که بتوانند فرهنگ سازمانی را در مدارس تغییر دهند و  
فرهنگی بسازند که معنویات، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را تشویق کند بسیار  
حایز اهمیت است. در نهایت، مدیران باید بیشتر درباره سبک‌های  
رهبری بیاموزند و آن سبک‌ها را در مدارس اجرا کنند. مدیران  
می‌توانند بازنگری‌هایی در تعیین و تغییر آرمان‌ها و رسالت  
و سیاست‌های مدرسه داشته باشند. مدیران می‌توانند با  
جست‌وجوی منابع مالی کافی و منابع انسانی کارآمد  
و با داشتن ساختار سازمانی مناسب، در برنامه‌های  
آموزش حرفه‌ای مشارکت داشته باشند. معلمان  
خوب آموزش‌دیده حرفه‌ای شایسته، با ارتقای  
دانش خود درباره قرآن و سنت و زبان عربی به  
رشد مدرسه کمک می‌کنند.





جدول ۲: اصول رهبری اسلامی و چهار رویکرد رهبری غربی

اصول رهبری اسلامی	اجزای رویکرد	رویکرد رهبری
<ul style="list-style-type: none"> <li>● رهبر باید بتواند آغازگر باشد، راهنمایی کند و تغییرات را به منظور رسیدن به اهداف کنترل نماید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نتیجه مطلوب رهبری، استفاده از قدرت و نفوذ جهت دستیابی به اهداف معین است که این اهداف، اهداف رهبر یا اهداف مشترک رهبر و پیروان هستند.</li> <li>● نفوذ درجه‌ای از تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها یا رفتارهای افراد است.</li> <li>● رهبر نماد قدرت است.</li> <li>● پنج منبع قدرت وجود دارد که شخص با به کارگیری آن‌ها می‌تواند به طور بالقوه روی دیگران اثر بگذارد.</li> </ul>	<p><b>نفوذ- قدرت</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● رهبری در اسلام ریشه در اعتقاد و تسلیم محض در برابر خدا و خدمت به خلق خدا دارد.</li> <li>● رهبران نقش اساسی در خلق و حفظ فرهنگ سازمانی دارند.</li> <li>● رهبران باید یگانگی و همکاری را در میان کارکنان سازمان خود حفظ کنند و اندازه حرکت پیشرفت‌های افراد را کنترل نمایند.</li> <li>● رهبران باید فضایی برای جذب و پذیرش انتقادات سازنده ایجاد کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● در رویکرد رهبری خدمت‌دهنده، هدف رهبر فراهم کردن خدمات برای دیگران است. رهبر برای به‌دست آوردن حداکثر اثربخشی به زیردستان کمک می‌کند. در این رویکرد، رهبر دیدگاه‌ها و ارزش‌هایی را بنیان‌گذاری می‌کند که فکر و عمل را بارور سازد.</li> <li>● این رویکرد، درک معنوی از فرهنگ سازمان را افزایش می‌دهد. رهبران تغییرات را در فرهنگ سازمان خود سازماندهی می‌کنند.</li> <li>● رهبر به پیروانش کمک می‌کند که یک کل باشند. به این وسیله یک حس اجتماعی تقویت می‌شود.</li> <li>● ارزش‌هایی چون اعتماد، مشاوره، انتقاد سازنده، تشریک مساعی، مراقبت، گوش دادن، ارتباط بین فردی و اثربخشی مورد تأکید است.</li> </ul>	<p><b>خدمت‌دهنده</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● رهبران باید آغازگر باشند، راهنما باشند، تغییرات را جهت دستیابی به اهداف تعیین شده کنترل کنند.</li> <li>● رهبران باید در راستای تحقق آرمان‌های سازمان، با پیروان ارتباط برقرار کنند تا گروه‌هایی قوی جهت خدمت‌رسانی برای دستیابی به اهداف تشکیل دهند.</li> <li>● رهبران باید نقش محافظ سازمان را در طول زمان داشته باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● در رهبری تعاملی بین زیردستان و رهبر تعامل وجود دارد. رهبر و پیروان، آرمان‌ها را تعیین می‌کنند و به آن ارزش می‌دهند.</li> <li>● رهبران تعاملی توانایی رهبری تغییرات در آرمان‌های سازمان، راهبردها و فرهنگ آن را دارند.</li> <li>● رهبران یک آرمان یا پنداره را تعیین می‌کنند، معماری می‌کنند و پذیرش اهداف گروهی را پرورش می‌دهند. آن‌ها به عملکرد مطابق با انتظارات بالای سازمان ارزش می‌دهند.</li> <li>● مدل‌های مناسب را به‌طور هوشمندانه شبیه‌سازی و حمایت‌های فردی فراهم می‌کنند.</li> <li>● رهبران تعاملی علائق دیگران را توسعه و تغییر می‌دهند و آگاهی نسبت به پذیرش هدف و رسالت گروه را گسترش می‌دهند. وقتی رهبری تعاملی رخ می‌دهد که رهبر و پیروانش سطوح بالاتری از ارزش‌ها و انگیزش‌ها را ارتقا دهند.</li> <li>● رهبران تعاملی، رویکردهای جدید را در فرهنگ سازمانی، سازماندهی می‌کنند.</li> </ul>	<p><b>تعاملی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● رهبران ویژگی‌هایی چون اعتقاد، اعتماد، عدالت و ... دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● رهبران ویژگی‌های معینی دارند. یک رهبر شایستگی‌ها و ویژگی‌های فوق‌العاده‌ای دارد.</li> </ul>	<p><b>خصوصیات</b></p>

principalship: Metaphorical themes 1920s-1990s. New York: Teachers College Press.

5. Crow, G. M., Matthews, L. J., & McClearly, L. E. (1996). Leadership: A relevant and realistic role for principals. Princeton, NJ: Eye On Education. Daft.

۶. علاقه‌بند، علی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ویراست پنجم، روان، ۱۳۸۷.

۷. علاقه‌بند، علی، مدیریت عمومی، ویراست دوم، روان، ۱۳۸۷.

۸. قرآن کریم، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای، تهران، مؤسسه جهانی خدمات اسلامی، ۱۳۶۴.

۹. وین، ک. هوی و سیسیل ج. میسکل، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل، دانشگاه ارومیه، چاپ سوم، ۱۳۸۰.

1. Bech & Murphy
2. Crow
3. Elatine McEwan

پی‌نوشت

منابع

1. Beekun, R. I., & Badawi, J. (1999). Leadership: An Islamic perspective. Beltsville, Maryland: Amana Publications.
2. Beekun, R. I. (1997). Islamic business ethics. Herndon, Virginia: International Institute of Islamic Thought.
3. Safi, L. (1995). Leadership and subordination: An Islamic perspective. The American journal of Islamic Social Sciences, 12(2), 204223-.
4. Beck, L. G., & Murphy, J. (1993). Understanding the



«به گزارش پایگاه اطلاع رسانی دولت، رییس سازمان بازرگانی استان تهران گفت: سرانه مصرف شیر در استان تهران در مقایسه با پارسال نه فقط کاهش نیافته، بلکه روند افزایشی نیز داشته است.»

این در حالی است که خبرگزاری فارس در گزارشی از قول مشاور وزیر بهداشت اعلام می کند سرانه مصرف شیر در بین ایرانیان نزدیک به نصف سرانه مصرف جهانی است. در کشورهایی که سرانه مصرف شیر بالایی دارند، میزان بیماری‌هایی چون پوکی استخوان بسیار کم است.»

اخبار و گزارش‌ها و سخنان کارشناسان مهر تاییدی جدی است بر اهمیت شیر و مصرف منظم روزانه آن، خصوصاً بین کودکان و نوجوانان.

کمیته ملی توزیع شیر که به طور رسمی از سال ۱۳۷۹ فعالیت خود را با هدف ترویج فرهنگ مصرف شیر و آموزش تغذیه سالم و تامین و ارتقای سطح سلامت دانش‌آموزان آغاز کرده است، این روزها موفق شده است طرح خود در ۱۲ استان کمتر توسعه یافته کشور به اجرا درآورد. در این کمیته که با ریاست و مباشرت وزارت آموزش و پرورش اداره می‌شود، نماینده معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، نماینده وزیر بازرگانی، نماینده وزیر بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و نماینده وزیر رفاه و تامین اجتماعی حضور دارند.

علیرضا کریمیان، مشاور معاون وزیر آموزش و پرورش و دبیر کمیته ملی توزیع شیر در مصاحبه با خبرنگار رنسد مدیریت مدرسه می گوید: «ما در حد توانمان مشغول فرهنگ سازی هستیم، ما به دنبال فرهنگ سازی در مرتب شدن مصرف شیر هستیم، اولویتمان این است که یاد بگیریم مرتب شیر مصرف کنیم.» متن کامل این گفت‌وگو به شرح زیر است:

## گفت‌وگو

### گفت‌وگو با دبیر کمیته ملی توزیع شیر

# امکانی برای زندگی سالم

بسیار مؤثر است. تغذیه صحیح در قدرت یادگیری کودکان مؤثر است و همچنین باعث تنظیم قند خون بدن می‌شود.

مصرف شیر در کشورهای اروپایی برای هر فرد در سال ۳۰۰ لیتر است و این عدد بیشتر از سه برابر سرانه مصرف هر فرد در ایران است. طبق آمار دریافتی سرانه مصرف هر ایرانی ۹۵ لیتر است.

#### اصلاً فلسفه توزیع شیر در مدارس چه بود؟

■ در ظاهر امر، بحث سلامت جسمی بچه‌ها مطرح است؛ اما در باطن، مسئله ما این است که سلامت روح در جسم سالم است. ما باید تمرین توانمند شدن برای نسلی قوی و محکم و استوار در آینده را در دستور برنامه‌های خود قرار دهیم. مادران و پدران سالم و قوی هستند که فرزندان قوی و سالم پرورش می‌دهند.

شیر خوردن در واقع راهی است برای قوی شدن. وقتی قوی شدن را می‌آموزیم، تصمیم به تغذیه سالم می‌گیریم. تغذیه سالم فقط در

□ شما از متولیان توزیع شیر در کشور هستید. ممکن است بفرمایید فرزندان ما چه قدر در طول سال از طرف شما شیر دریافت می‌کنند؟

■ سرانه وزارت آموزش پرورش امسال ۲۰۰ میلیارد تومان اعتبار برای شیر مدارس بوده است که نسبت به سال گذشته ۲۵ درصد افزایش داشته‌ایم. ما در طول سال ۱ میلیارد پاکت شیر را در ۷۰ نوبت بین بیش از ۱۴ میلیون دانش آموز و همکار آموزشی تحت پوشش توزیع می‌کنیم.

□ به عنوان کارشناس، به طور خلاصه تاثیر شیر در سلامت افراد را برای خوانندگان روشن بفرمایید.

■ شیر نوشیدنی حیات بخش و سفارش شده در تمام فرهنگ‌هاست که منبع غنی پروتئین، کلسیم، فسفر، چربی، قند و ویتامین‌های آ، دی و سی است. مصرف منظم و روزانه شیر به طور جدی، در جلوگیری از پوکی استخوان، سوءتغذیه، بیماری‌های لثه و دندان و کوتاهی قد



از بابت کیفیت شیر مصرفی آسوده کند.

□ یکی از آفت‌های چنین طرح‌هایی این است که ممکن است خانواده‌ها به خطا بیفتند که اگر مدرسه به فرزندشان یک نوبت شیر می‌دهد، پس نیاز بدن آن‌ها تأمین می‌شود و دیگر لازم نیست خودشان هم اقدامی انجام دهند. برای این مشکل چه تمهیدی اندیشیده‌اید؟

■ ما در حد توانمان مشغول فرهنگ‌سازی هستیم. اولویت ما این است که یاد بگیریم مرتب شیر مصرف کنیم. درست است که مصرف شیر بسیار مهم است، اما در حال حاضر رسالت ما تأمین نیازها نیست. ضمن این که شیری که ما توزیع می‌کنیم، نیاز بدن بچه‌ها را کاملاً تأمین نمی‌کند. در جلسات حضوری و تبلیغاتی، آموزش‌هایی به خانواده‌ها داده می‌شود. ما پوسترهایی چاپ می‌کنیم، هدایای تبلیغاتی را به عنوان جایزه بین بچه‌ها توزیع می‌کنیم و همچنین تبلیغاتی را هم در صدا و سیما داریم.

شیر نیست، بلکه میوه‌جات و سبزیجات را هم شامل می‌شود. مهم است که سلامت را بشناسیم و به آن ایمان آوریم؛ بنابراین شیر یک بهانه است، بهانه‌ای برای یک زندگی سالم. در زندگی سالم، روح سالم راحت‌تر بالنده می‌شود. مدیران مدارس در این بالندگی نقش دارند و باید خودشان را در این فرایند شریک بدانند.

□ بر خورد و همکاری مدیران و کادر آموزشی با توزیع شیر چگونه بوده است؟

■ واقعیت این است که مدیران و کادر آموزشی مدارس در سطح کشور، کمک‌های شایان توجهی دارند. گاهی خود آنان در راستای فرهنگ‌سازی نیز فعالیت می‌کنند. در مدارس ما اغلب خود مدیران ناظر بر توزیع شیر هستند.

□ شما چه ضمانتی برای اجرای صحیح توزیع شیر در مدارس دارید؟

■ سامانه‌ای به همین منظور در این کمیته طراحی شده که ما می‌توانیم در ۴ سطح گزارش بگیریم. سطح اول مدرسه، سطح دوم منطقه یا شهرستان، سومین سطح استان و نهایتاً چهارمین و آخرین لایه در سطح کشور یا وزارتخانه است. ما برای هر مدرسه یک حساب مجازی باز کردیم که سهم اعتباری آن‌ها متناسب با تعداد دانش‌آموزان به طور کاملاً منظم و سیستماتیک در آن حساب واریز می‌شود و مدیر مدرسه فقط می‌تواند از آن اعتبار برای خرید و توزیع شیر استفاده کند و نمی‌تواند کمتر یا بیشتر استفاده کند. از طرفی برای این که بفهمیم آیا شیر در دسترس همه دانش‌آموزان قرار گرفته است یا نه، می‌توانیم با وارد کردن شناسه و یا کد شناسایی مدرسه رصد کنیم که فلان مدرسه شیر دریافت کرده است یا خیر؟ به چه تعدادی شیر گرفته است؟ و دقیقاً خریده‌ها و توزیع‌ها در چه تاریخی انجام شده است؟ به هر حال این طرح شروع شده است و این سامانه هم مانند طرح همچنان در حال توسعه است.

□ در گزارش‌ها از موسسه استاندارد صحبت شده است. توضیحی در این باره می‌فرمایید؟

■ ما برای نظارت بر کیفیت شیر از دو دستگاه کمک گرفتیم. یکی سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی و دیگری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. تفاهم‌نامه‌ای با سازمان استاندارد امضا کردیم که بر اساس آن نظارت بر کیفیت شیر مدرسه دقیق انجام شود؛ زیرا سازمان استاندارد آزمایشگاه‌های دقیق و مجهزی در سطح کشور دارد که می‌تواند خیال ما را



□ به گفته شما و کارشناسان، رسالت این طرح، تمرین شیر خوردن در خانواده‌هاست. آیا فکر می‌کنید با توزیع و خوردن و نوشیدن آن در کلاس و مدرسه، این هدف تأمین می‌شود؟

■ یک بخش مهم از کار انجام می‌شود. برای فرهنگ‌سازی یک امر در کشور همه دستگاه‌های آن کشور باید وارد بحث شوند، خصوصاً رسانه‌ها؛ یعنی صرفاً با وارد شدن آموزش و پرورش این فرهنگ‌سازی به طور کامل انجام نمی‌شود. ما سالانه ۱ میلیارد پکت شیر توزیع می‌کنیم. در جهان تا به حال کسی چنین کاری انجام نداده است. کار عظیمی است. بخش جدی این مأموریت، آموزش رودرو به دانش‌آموزان و خانواده‌هاست که همکاران مدرسه آن را اجرا می‌کنند. دستگاه‌های دیگری هم که ظرفیت کار فرهنگی دارند باید در این حوزه وارد شوند و کمک کنند تا موفق شویم.

□ آیا در کارشناسی‌های شما جایگزین‌هایی برای شیر پیدا و معرفی شده است؟

■ فراموش نکنید که ما متولی ترویج مصرف شیر هستیم. طبیعی است ما در این حوزه کار کنیم و معرفی جایگزین محصولات در حیطة مسئولیت ما نیست. اگر بتوانیم همان مصرف شیر را نهادینه کنیم کار بزرگی کرده‌ایم.

□ بر اساس برنامه‌ریزی‌های کمیته ملی شیر، گام بعدی توسعه جغرافیایی خواهد بود. جامعه مصرف‌کننده گسترده می‌شود یا ابتدا دفعات و سرانه توزیع شیر افزایش می‌یابد؟

■ طبق برنامه‌هایمان امیدواریم تا سال آینده بتوانیم همه دانش‌آموزان را تحت پوشش قرار دهیم، سپس سرانه را از ۷۰ نوبت در سال افزایش دهیم. به هر حال این برنامه تا به اجرای کامل خود برسد، راه زیادی در پیش دارد.

□ این برنامه تا چه زمانی قرار است اجرا شود؟ امیدی وجود دارد که مثلاً بعد از ده سال فرهنگ‌سازی انجام شود و دیگر این طرح ادامه پیدا نکند یا تا آخر قرار است در حال ترویج فرهنگ باشیم؟

■ ما شعاری داریم که می‌گوید در مصرف شیر صرفه‌جویی نکنید. به همین دلیل تمام هم و غم ما این است که این رویه توسعه پیدا کند. من فکر می‌کنم حتی اگر خارج از مدرسه هم دانش‌آموز بتواند شیر کافی دریافت کند باز هم اشکالی ندارد که فعالیت این کمیته ادامه پیدا کند؛ زیرا مستقیماً با سلامت جامعه در ارتباط است؛ خصوصاً که بچه‌های در سن رشد هر چه قدر هم شیر بنوشند باز هم کم است.

□ بخش بزرگی از مخاطبان ما مدیران مدارس هستند. نکته‌ای هست که بخواهید مستقیماً با خودشان در میان بگذارید؟

■ چند خواهش از مدیران دارم: بر توزیع درست و عادلانه نظارت دقیق داشته باشند؛ هنگام تحویل شیر نیز تاریخ تولید و انقضای آن را ببینند و به شکل ظاهری پاکت‌ها توجه کنند و به طور کلی از سلامت شیر مطمئن شوند. اگر مدیران با ما همکاری کنند این طرح به بهترین نحو اجرا می‌شود.



چند خواهش  
از مدیران  
دارم:  
بر توزیع درست  
و عادلانه نظارت  
دقیق داشته  
باشند؛  
هنگام تحویل  
شیر نیز تاریخ  
تولید و انقضای  
آن را ببینند و  
به شکل ظاهری  
پاکت‌ها توجه  
کنند و به طور  
کلی  
از سلامت شیر  
مطمئن  
شوند

برگ برگ زندگی‌ام را که رو به عقب ورق می‌زنم، روی یک روز توقف می‌کنم، هفت سالگی‌ام.

ناگاه یادت می‌افتم. یاد تمام سخت‌گیری‌ها و مهربانی‌هایت. قلم را برمی‌دارم. این کاغذ نباید خالی بماند، باید برای تو پر شود.

### خانم گنجوی عزیزم، سلام.

سال‌ها از هفت سالگی‌ام می‌گذرد و من آن کودک هفت ساله دیروز، اکنون مدیری شده‌ام با ۲۳ سال سابقه کار که هشت سالش را پای تخته، مشغول تدریس بوده‌ام؛ اما شما هنوز هم در رویاهایم، همان معلم سخت‌گیر و شیرین هفت سالگی‌ام با عینکی بر چشم باقی مانده‌اید، بدون ذره‌ای چروک بر صورتتان.

خانم معلم عزیزم، خاطراتمان را یادت می‌آید؟ یادت می‌آید وقتی مدیر مدرسه به طور ناگهانی و از روی خشم، آلاسکا یا به قول امروزی‌ها بستنی یخی را ممنوع کرد، شما به ما پول قرض دادید تا از پشت حیاط مدرسه یواشکی آلاسکا بخریم؟ من دیگر هیچ وقت آلاسکا به آن خوشمزگی نخوردم.

خانم معلم، بازی‌های داخل کلاس را هم یادت می‌آید؟ صدای خنده‌هایمان و لذت بردن‌هایمان هنوز هم در خاطراتم باقی مانده است.

نیستید ولی صدایتان هنوز هم در گوشم می‌پیچد: آ مثل آب، ب مثل بابا، م مثل مادر. چه روزهای قشنگی بود و چه قدر زود گذشت!

خانم عزیزم، سال‌ها گذشت. پاییزها سپری شد. برگ‌های پیر ریختند تا برگ‌های جوان بر درخت برویند و این قانون طبیعت و قانون زندگی بود. و من معلم شدم. سنم زیاد نبود. سختی‌های زیادی را برای رفتن به روستاها تحمل کردم؛ ولی فقط شیرینی‌اش در ذهنم هست، چون مدرسه را دوست دارم. بچه‌ها دنیایشان پاک است و دوستی‌هایشان صادقانه. «اجازه خانم معلم» گفتنشان دل آدم را می‌لرزاند. باخنده‌هایشان خندیدم و با گریه‌هایشان اشک ریختم. من به خودم، به شما و به همه معلم‌ها غبطه خوردم. من به خاک هم غبطه خوردم که بدن شما و تمامی زحمت‌کشان عرصه تعلیم و تربیت را در دلش دارد و سال‌هاست به این باور رسیده‌ام که آ مثل آموزش، ب مثل بردباری، ک مثل کلاس، و م مثل معلم، مادر، مدرسه، مهربانی، مدیر و معاون.

آن سال‌ها ۱۲ اردیبهشتی نبود که بگویم روزت مبارک، ولی حالا فریاد می‌زنم: معلم سال‌های دورم، روزت مبارک و روحت شاد.



پیام مدیر به معلم

تصویر ساز: نورالفصل مجری



در اولین کلام با خواندن این عنوان، به ذهن خواننده این سطور این تلقی خطور خواهد کرد که باز هم مدیر مدرسه‌ای قرار است در خصوص این که چرا به موقع برای مدرسه من مربی تربیتی فرستاده نشده، گله‌مندی‌هایش را ثبت و ضبط کند؛ اما واقع مطلب این است که قصد من از ورود به این مطلب، یعنی بحث نحوه حضور و کارکرد مربیان تربیتی در مدارس، تنها بیان یک تجربه میدانی و به قول زعمای قوم علوم تربیتی "پژوهش در عمل" و شاید یک گریز کوتاه به پیشینه ذهنی این بحث در حد حوصله شما و فضای محدود صفحات این مجله است.

به نظر می‌رسد بحث پیرامون این موضوع، یعنی مربی تربیتی و عملکردش، به سی سالگی رسیده است. البته با عنایت به فضای سال‌های آغازین پس از پیروزی انقلاب اسلامی و فضای ملتهب جامعه و به تبع آن مدارس و حضور گروهک‌های منحرف با نیت جذب نیرو و حضور فردی با تمرکز خاص در این حیطه‌ها و تقویت بنیه سیاسی و اعتقادی، در باب ضرورت حضور این نیرو تردیدی نیست. اما

نمره دادن به آن‌ها نیست. اما اکنون باید ببینیم بعد از بحث‌های نظری، در حوزه عمل چه اتفاقی رخ داد و یا باید رخ دهد؟ از این مقدمه نسبتاً تاریخی و تئوریک که فاصله بگیریم، به مدرسه‌ای می‌رسیم که که بنده افتخار مدیریت آن را دارم. وقتی مدیر شدم، سابقه بیش از بیست سال خدمت در آموزش و پرورش و تجربه نقش‌های گوناگون (از مربی تربیتی گرفته تا دبیر و معاون و مدیر و کار در ادارات مناطق تهران) را داشتم و ملاحظه حواشی اجرایی مربی پرورشی، ذهنیتی را برایم ایجاد کرد که برای شما هم بیانش خواهم کرد. محدود کردن وظایف حیطه خطیری چون پرورشی با آن گستردگی فوق‌العاده، در واقع گره‌زدن آتیة برنامه‌های پرورشی یک مدرسه با شانس و اقبال است. مثلاً اگر اقبال بارمان بود و یک مربی خوب و کارآمد وجود داشت که در توزیع نیروها سهم مدرسه ما باشد، اوضاعمان خوب و خیالمان راحت خواهد بود؛ اما امان از زمانی که مربی تربیتی مدرسه نتواند کارش را در این حوزه به شکل مناسبی انجام دهد؛ آن وقت شاهد چالش‌های جدی مدیر و مربی و به تبع آن

### تجربه‌های مدیریتی

# چرا مدرسه ما مربی پرورشی ندارد؟

سید محمد مهدی ابطحی

مدیر مدرسه راهنمایی مجانب‌الحسین، منطقه ۱۲ تهران

آشفستگی در این بخش از مدرسه خواهیم بود. چاره چیست؟ آیا باید تابستان‌های هر سال شاهد بحث و اصرار یا حتی التماس مدیران مدارس در اتاق‌های معاونت‌های پرورشی منطقه‌ها باشیم که برای جذب نیروی خوب تلاش می‌کنند؟

به گمان من واگذاری و در واقع حبس کردن تمام ایده‌های اجرایی پرورشی در ذهن و سلیقه یک نفر در مقام مربی، باعث می‌شود که اگر او جذاب باشد، برنامه‌ها از طرف دانش‌آموزان بهتر و بیشتر استقبال شود. اگر بیان شیوایی داشته باشد، سخنرانی‌های مراسم صبح‌گاه و یا نمازخانه، شنونده خواهد داشت. اگر سلیقه داشته باشد و خودش اهل مطالعه باشد، کتابخانه رونق خواهد گرفت و بسیاری اگرهای دیگر که عملاً در مدرسه‌ها دیده‌ایم. یعنی می‌توانید یک مربی پیدا کنید که در همه رشته‌ها همه فن حریف باشد؟ حقیقتاً چند مربی داریم که هم جذاب، هم اهل مطالعه و هم صاحب سلیقه و خوش خلق باشند؟

با گذر کشور از این دوران و ورود به مرحله ثبات، در خصوص آمادگی آموزش و پرورش برای بر عهده گرفتن نقش موثر خود در نظام تعلیم و تربیت و برآوردن توقع جامعه در خصوص تربیت نسل‌های بعدی با شیوه‌ای که از دل آن در یک کلام «تربیت دینی در مدرسه زندگی» رخ بنماید، چالش‌های جدی به وجود آمد. یکی از چالش‌ها نحوه انجام برنامه‌های حوزه پرورشی در مدارس بود و این سوال که آیا برنامه‌های پرورشی در مدرسه باید همانند دیگر دروس مثلاً آزمایشگاه و سایت رایانه، یک متولی مشخص داشته باشد یا این که حیطه امور پرورشی آن قدر وسیع یا فراگیر است که یک متولی و یک برنامه نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد.

به هر روی بعد از مدتی، شیوه دیگری اتخاذ شد و آن حذف این جایگاه و احاله وظایف آن به مجموعه عوامل مدرسه بود. البته مدافعان و موافقان نیز، بحث‌های عدیده‌ای طرح کردند که قصد من تحلیل یا

## نقدیک روش تربیتی در مدرسه

روش اجرایی **سیدمهدی ابطحی**، را خواندید. این که مدیر مدرسه‌ای، روش‌های جاری در همهٔ مدرسه‌ها را بر نمی‌تابد و خود دست به تغییراتی در ساختار مدیریتی مدرسه‌اش می‌زند، قابل تقدیر است. در روش اجرا شده در مدرسهٔ تحت مدیریت آقای ابطحی، چند نکتهٔ مهم قابل طرح و حتی دارای نقد است:

آقای ابطحی گفته‌اند مدرسهٔ ما مربی تربیتی ندارد. ولی به نظر می‌رسد در این مدرسه اتفاق دیگری رخ داده است. به طور معمول در همهٔ مدرسه‌ها، فرد یا افرادی، با عنوان مربی تربیتی (معاون تربیتی، معاون پرورشی و یا اسم‌های مشابه دیگر) وظیفهٔ انجام فعالیت‌های تربیتی را عهده‌دار هستند. در این مدرسه‌ها، همهٔ کارهای تربیتی مدرسه از طریق همین افراد انجام می‌شود و در یک کلام، آن‌ها تصدی‌گری فعالیت‌های تربیتی را عهده‌دارند. در حالی که در مدرسهٔ آقای ابطحی، این امر به مدیریت تربیتی تغییر جهت داده است که البته به نوبهٔ خود قابل قبول است و حتی توصیه می‌شود در همهٔ مدراس، مربیان تربیتی به جای تصدی‌گری فعالیت‌های تربیتی، مدیریت کنند. اگر مربی تربیتی از زاویهٔ مدیر تربیتی به برنامه‌های تربیتی مدرسه نگاه کند، او علاوه بر دانش‌آموزان، همکاران مدرسه، پدران و مادران و نهادهای رسمی و غیررسمی جامعه را هم به عنوان عوامل تربیتی در ید قدرت مدیریتی خود خواهد داشت که می‌تواند با اعمال مدیریت صحیح تربیتی از آن‌ها، استفاده کند.

نکتهٔ دیگری که می‌توان از زاویه نقد به آن نگریست، این است که آیا تربیت، می‌تواند از طریق تقسیم کار تحقق یابد و آیا تقسیم کار، به معنی تعمیم تربیت است؟ تربیت، فرایندی پیچیده و مفهومی است، به گونه‌ای که کلیهٔ عوامل تربیتی مدرسه، بتوانند دانش‌آموزان را به نگرش و بعد به رفتار تبدیل کنند. در متن نوشتهٔ آقای ابطحی، این که درهم‌تنیدگی فعالیت‌های تربیتی و ارزیابی اثرگذاری این فعالیت‌ها چگونه عملی می‌شود، حرفی زده نشده است. آیا همکاران فقط مجری محض فعالیت‌های تربیتی هستند و کاری به امکان تحقق هدف‌های تربیتی ندارند یا در این باره تمهیداتی اندیشیده شده است.

نکتهٔ آخر، ایشان گفته است در پایان سال هیچ کار تربیتی روی زمین نماند. این که کاری روی زمین نماند با این که بر مبنای یک روش تربیتی درست انجام شده باشد، متفاوت است.

با سپاس از جرئت‌ورزی این مدیر خلاق که انصافاً در بازدید از مدرسهٔ تحت مدیریت وی، این ویژگی او به طور مشخص به چشم می‌خورد، منتظر تکمیل دیدگاه‌ها از سوی وی و اظهار نظر از طرف سایر مخاطبان مجله هستیم.

شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه

چارهٔ ما در مدرسه این بود که در شورای مدرسه، برنامه‌های گوناگون پرورشی را طی سال برآورد کردیم و با تفکیک برنامه‌های ثابت و فصلی، در یک چک لیست کلی، شرایط نیروهای مختلف و دبیرانمان را سنجیدیم؛ مثلاً این که کدام یک این هنر را دارند که در برنامه‌های گوناگون در مقام سخنران حضور داشته باشند (البته به تفکیک جزئی هر سخنرانی که مجال طرح آن نیست)؛ یا این که چه کسی در جشن‌ها و اعیاد و چه کسی در مراسم سوگواری می‌تواند ما را همراهی کند و این که قاری خوش صدای مدرسهٔ ما برای زیارات عاشورا و جامعهٔ کبیره چه کسی باشد بهتر است؛ این که در اردوی قم، کاشان و یا مشهد چه کسی همراه بچه‌ها باشد تا آن‌ها بیشتر استقبال کنند و بسیاری فعالیت‌های پرورشی دیگر که ماشاءالله فهرست بلند بالا و بسیار متنوعی دارد. البته در تمام این برنامه‌ها، تیم اجرایی مدرسه شامل مدیر، معاونان و مشاوران هر پایه، به فراخور موضوع برنامه، آنان را همراهی خواهند کرد و در واقع هیچ برنامه‌ای صرفاً به یک نفر واگذار نمی‌شود تا در دیگران ایجاد توقع کند.

نتیجه این بود که دبیر عربی که بهتر از سایرین می‌خواند، خوانندهٔ برنامهٔ زیارت صبح‌های پنجشنبه شد؛ دبیر قرآن نماز جماعت و سخنرانی بعد از آن را اجرا می‌کرد؛ دبیر ریاضی متولی برنامهٔ استخر و همراه موثر اردوی قم و ورزش تشویقی بود؛ مشاور مدرسه، مجری جشن‌های پایان سال کلاس‌ها شد؛ مسئول حسابداری مدرسه، تدارکات تیم‌های ورزشی مدرسه در مسابقات را بر عهده گرفت؛ دبیر دینی همراه دانش‌آموزان در مسابقات فرهنگی و هنری شرکت داشت؛ مدیر، مجری برنامه‌های فصلی و کارگردانی تئاترهای مدرسه و مسئول به‌روز کردن وبلاگ و تهیهٔ گزارش‌های مصور از فعالیت‌ها بود؛ مشاور مدرسه روزهای چهارشنبه داستان‌های مثنوی را به صورت مختصر و مفید در نمازخانه برای دانش‌آموزان واکاوی می‌کرد و... نتیجه این شد که ما به جای یک مربی پرورشی، چند مربی متخصص داشتیم که هر یک در حوزه‌هایی به صورت تخصصی کار می‌کردند.

در پایان سال تمام برنامه‌های موظف مدرسه و برخی برنامه‌های خاص و انتخابی فوق‌العاده را اجرا کرده بودیم. البته سال روایی و بی‌نقصی نبود؛ دیکته‌ای را نوشته بودیم و قطعاً غلط هم داشت. اما با این شیوه و با ارزیابی برنامه‌ها، در برنامه‌های مختلف و با مجریان متفاوت، نمرات مختلف کسب کردیم و بر این باور بودیم که هر کس در این تیم، تلاشی در حد توان و بضاعت خود داشته است.

البته مثل هر تیمی ستاره‌هایی داشتیم و بازیکنان متوسط و شاید در مواردی ضعیف. یک کار تیمی کردیم و مهم نتیجه‌ای بود که در پایان به دست می‌آمد. ما گام‌هایی هرچند کوچک، اما رو به جلو برداشتیم و به قول چینی‌ها: «هر راه هر چند طولانی باشد، به هر صورت یک قدم اول خواهد داشت.»

# رهبری و توسعه اعتماد

دکتر حیدر تورانی

## ۱. صداقت:

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ایجاد و توسعه اعتماد، صداقت است. بدون وجود آن تمام ابعاد مؤثر در اعتماد بی‌معنی می‌شود. کارکنان انتظار دارند عمل مدیران به ویژه در ارتباط با آن‌ها با حرف‌ها و گرایش‌های خودشان سازگاری داشته باشد و در ظاهر و باطن رفتار مشابهی ادراک شود. صداقت و راستگویی از عوامل مهم توسعه ارتباطات فردی است.

اعتماد و فقدان آن در سازمان موضوعی است که به طور فزاینده‌ای برای مدیران اهمیت پیدا کرده است. در این قسمت ضمن تعریف آن، برای توسعه آن در سازمان و بین مدیران و سایر کارکنان راهنمایی‌های لازم ارائه می‌شود.

اعتماد چیست؟ اعتماد انتظار مثبت از فردی است که از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت‌طلبانه اقدام نکند و در شرایط مختلف بتوان به او متکی بود (Robbins, 2003). اعتماد بر مبنای اطلاعات و شناخت ایجاد می‌شود. اعتماد در طول زمان و گاهی به ندرت شکل می‌گیرد. این حس در بعضی از شرایط که به مشکلی برمی‌خورد، به شدت آسیب‌پذیر است. فردی که به فردی دیگر اعتماد می‌کند، مسئولیت چنین اقدامی را پذیرفته است و در هر ارتباط توأم با اعتماد، این تمایل به خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری وجود دارد.

توسعه اعتماد سازمانی کمک می‌کند تا عدم اطمینان، عدم امنیت و ابهام در زمینه روابط بین کارکنان و مدیر زایل شود. هنگامی که اعتماد بیش‌تری ایجاد می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که توانمندترند؛ زیرا از رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوءظن خبری نیست. به عبارت دیگر، هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند، سخت نمی‌کوشند و همکاری نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر، وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند (وتن و کمرون).

عوامل مؤثر در توسعه اعتماد چیست؟ ابعاد پنج‌گانه توسعه اعتماد در شکل زیر نشان داده شده است، که به توضیح آن می‌پردازیم.



## ۲. شایستگی:

شایستگی به دانش و مهارت و توانایی لازم برای اجرای وظایف و حل مشکلات برمی‌گردد. کارکنان باید به این اطمینان داشته باشند که مدیرشان می‌تواند در شرایط مختلف به تصمیم‌گیری مناسب بپردازد و از شرایط لازم برخوردار است.

## ۳. گشودگی:

مدیران اعتمادساز<sup>۵</sup> در روابط خود باز هستند. از توانایی‌ها، تجارب، احساسات و انتظارات و شیوه رهبری خود برای دیگران توضیح می‌دهند. همچنین اطلاعات و اسرار مربوط به کار را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند. بی‌پرده و صادقانه برای آنان صحبت می‌کنند و کارکنان از مدیرشان شناخت لازم دارند. این مهم، حرکتی است از طرف خود مدیر تا کارکنان معرفت لازم را از شخصیت مدیر داشته باشند.

## ۴. وفاداری و توجه:

مدیران باید نشان دهند که به کارکنان توجه شخصی دارند و به هر یک کمک کنند تا احساس کند برای مدیر اهمیت دارد و در شرایط لازم مورد حمایت او قرار می‌گیرد. کارکنان باید احساس کنند که مدیر به نظرات و شأن آن‌ها اعتبار می‌دهد و از بی‌اعتبار شدن آن‌ها، در مقام انسان جلوگیری و اجتناب می‌کند.



# شاید برای شما هم اتفاق بیفتد!

میتران روان

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۳ تهران

نماینده دبیران مدرسه مدتی بود که صبح‌ها با تأخیر به مدرسه می‌آمد.

یک روز با لبخند، روز دیگر با کنایه و خلاصه هر بار با لطایف‌الحیلی تذکر دادم، ولی ...

با خود خیلی فکر کردم که چگونه به دبیری که سمت نمایندگی دبیران را هم دارد، تذکر دهیم و حرمت همه‌چیز را نیز حفظ کنیم. با کمک خداوند این جمله را در برگه ارزشیابی سه‌ماهه ایشان ذکر کردم:

«سرکار خانم ... نماینده محترم دبیران، امیدوارم با همیاری خانواده و کمک اهل منزل در رسیدن به هنگام به مدرسه، رتبه اول را کسب کنید.»

هنوز بعد از گذشت ۸ سال هر وقت یک‌دیگر را می‌بینیم، این جمله لبخندی بر لب‌های هر دوی ما می‌نشانند.

## گپ سامانه‌ای

ناهید پاک‌آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

از مدیر مدرسه‌ای پرسیدند: «با سامانه‌های مدیریتی هفت‌گانه آشنایی؟»

گفت: «بلی.» گفتند: «نام ببر!» گفت: «یاددهی!» گفتند: «بعد!» گفت: «اگر به همین یک مورد بپردازیم، بعدی نمی‌ماند!» گفتند: «چگونه؟» گفت: «هر یاددهنده‌ای یادگیرنده‌ای خواهد و هر یادگیرنده‌ای از آن چه نمی‌داند خواهد پرسید. هر یاددهنده‌ای موظف است در طلب آن چه مطلوب یادگیرنده است باشد، پس یاددهنده ناچار به وسایل و ابزارهای متمسک خواهد شد تا مطلوب یادگیرنده را یاد دهد و هر عصر و دوره‌ای وسایل و ابزار زمان خود را سزد، که به یقین آن چه در مکتب‌خانه بدان متمسک می‌شدند تا یاد دهند در دوران جدید نتوان بدان چنگ زد و با آن یاد داد و بدون برنامه‌ریزی، کار به‌درستی به انجام نرسد و هماهنگی مقدور نگردد!»

پس یاددهنده، یادگیرنده خواهد و آموزش برای آن که یاد دهد و ابزاری که با آن بیاموزد و علوم جدید تا مطلوب آموزنده را برآورد و برنامه‌ای تا این همه بدان هماهنگ سازد و این، هفت در یک خلاصه گردد و چون بدان بپردازی همه را در بر گیرد!

### ۵. ثبات:

ثبات به قابلیت اطمینان، قابلیت پیش‌بینی و قضاوت صحیح در رسیدگی به وظایف و مسئولیت‌ها تأکید دارد. بی‌ثباتی بین حرف‌ها و اقدامات، اعتماد را از بین می‌برد. مدیران برای ایجاد اعتماد باید که در اقداماتشان از خود ثبات نشان دهند و عملشان با حرف‌ها سازگاری داشته باشد. به نظر می‌رسد که اعتماد با مهارت رهبری ارتباط تنگاتنگی داشته باشد (Driks, pp. 1004-1012). مدیران باید برای توسعه مهارت رهبری خود، به ویژه از طریق ابعاد مذکور تلاش کنند و کارکنان نیز در چنین شرایطی اگر این ویژگی‌ها را ببینند، بهتر و آسان‌تر تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند و فرایند رهبری و نفوذ آسان‌تر صورت می‌گیرد و ارتباطات اثربخش انجام می‌گردد. برگزاری جلسات مستمر با کارکنان و گفت‌وگوی باز و صمیمانه، شرایطی را فراهم می‌کند که به ابعاد مطرح در توسعه‌ی اعتماد جامعه عمل پوشانده شود.

تفویض اختیار به کارکنان و همچنین مدیریت مشارکتی می‌تواند برای توسعه اعتماد به کار گرفته شود. امروزه یکی از اصول رهبری، بهره‌مندی از هوش عاطفی بالا است. مدیر با هوش عاطفی بالا می‌تواند به توسعه اعتماد بین کارکنان بپردازد و کارکنان تحت تأثیر رهنمودهای او قرار گیرند (دانیل گلمن و دیگران، ۱۳۸۵).

\* الهام از مجله گزیده‌های مدیریت جهان،

۱۱-۲۰۱۰  
پی‌نوشت

1. trust
2. integrity
3. competence
4. openness
5. confidence-building managers
6. loyalty
7. consistency

# مدیر و نوآوری در کیفیت کار معلمان

اعظم ملایی نژاد - طیبه امام جمعه



## کیفیت تدریس

وارطان گریگوریان، مدیر بنیاد کارنگی و یکی از صاحب‌نظران، افزایش کیفیت حرفه‌ای معلمان را یکی از اولویت‌های مهم این بنیاد قرار داده است و می‌گوید: «در جریان جنبش اصلاحات مدارس، اصلاح حرفه تدریس باید نقش اساسی داشته باشند. اگر ما واقعاً می‌خواهیم یادگیری دانش‌آموزان را بهبود بخشیم، هیچ راه دیگری نداریم جز این که حرفه تدریس را توسعه دهیم. او معتقد است: «برای این که یک معلم بتواند موفق باشد، باید از مراحل رشد کودکان، سبک‌های مختلف یادگیری، اصول آموزشی و راه‌های گوناگون نزدیک شدن به آنان آگاهی داشته باشد و به جز احاطه بر موضوع درسی، بر چگونگی ارزشیابی، مدیریت کلاس و برنامه درسی کاملاً واقف باشد. (Grego-rian, 2001)

شانکر (۱۹۹۶) یکی دیگر از محققان، از سیاست‌های آموزشی مراکز تربیت معلم به دلیل «ارائه دانش به صورت جدا و غیر مربوط» انتقاد می‌کند و می‌گوید: «در این برنامه‌های آموزشی بخش نظری ربطی به بخش عملی ندارد؛ دانش محتوا از روش‌های تدریس جداسخت و فعالیت‌های آموزشی با فرآیند یادگیری و رشد مرتبط نیست.» کمیسیون ملی پیشرفت در تربیت معلم نیز از این عقیده حمایت کرد. این نهاد در این باره می‌گوید: «برنامه‌های آموزشی تربیت معلم اغلب نمی‌توانند بین بخش نظری و بخش عملی ارتباط ایجاد کنند. محتوا را از شیوه‌های یادگیری جدا می‌دانند و در مورد مرتبط ساختن فعالیت‌های آموزشی با فرآیند یادگیری و رشد بسیار ضعیف عمل می‌کنند.» این مشکل تقریباً در بسیاری از کشورهای از جمله کشور ما نیز وجود دارد. اما این سوال مطرح است که آیا مدیران مدارس می‌توانند راهکارهایی برای افزایش کیفیت معلمان خود داشته باشند؟



مطالعاتی که در دهه ۹۰ در زمینه آموزش و پرورش انجام شد، همگی بر این نکته تأکید داشتند که تنها عامل تأثیرگذار بر عملکرد دانش‌آموزان، بالابردن کیفیت تدریس است. در قسمت یافته‌های یکی از مطالعات عنوان شده است، «دانش‌آموزانی که از یک معلم خوب و تأثیرگذار سود می‌برند، نسبت به دانش‌آموزانی که معلم آن‌ها ضعیف‌تر بوده، عملکرد علمی قوی‌تری داشتند.» طبق آنچه یافته‌های پژوهشی عنوان می‌کنند، تأثیرگذاری معلمان بر آموزش کودکان چنان قوی است که تنها گوناگونی در کیفیت آموزشی آنان می‌تواند تفاوت‌های عظیمی در عملکرد کودکان ایجاد کند؛ کودکانی که در بافت‌های اقتصادی و اجتماعی متفاوت زندگی می‌کنند. بنابراین با توجه به این یافته‌های پژوهشی می‌توان عنوان کرد که ایجاد زمینه‌های لازم برای توانمندسازی معلمان، بیشتر از هر چیز دیگر می‌تواند عملکرد علمی دانش‌آموزان را توسعه دهد. (دارلینگ هامند، ۲۰۰۳)

در این مقاله با مروری بر نظرات صاحب‌نظران درباره کیفیت تدریس و اهمیت آن، به این موضوع خواهیم پرداخت که چگونه مدیر می‌تواند به افزایش کیفیت تدریس معلمان خود در مدرسه کمک کند.



**دارلینگ هامند (۱۹۹۶)** با تأکید بر استفاده از راهبردهای گوناگون یاددهی، مثل کار با فناوری و کار با دانش‌آموزانی که از دانش زمینه متفاوتی برخوردارند، یاددهی مهارت‌ها را توصیه می‌کند.

راهکارهای زیر می‌تواند به مدیران مدرسه در جهت افزایش رشد حرفه‌ای معلمان خود کمک کند:

- با ایجاد همکاری بین مدرسه و دانشگاه‌ها یک زنجیره سیال از رشد حرفه‌ای را برای معلمان فراهم آورید؛

- فرصتی برای معلمان فراهم آورید تا قابلیت‌های کاربرد فناوری خود را افزایش دهند؛

- معلمان خود را در جهت توجه و حساسیت به مسائل اجتماعی و مشکلات دانش‌آموزان ترغیب کنید؛

- فرصت‌هایی را برای تشکیل کمیته‌های کاری معلمان در مدرسه فراهم کنید؛

- معلمان نوآور را شناسایی کنید و برنامه‌هایی جهت معرفی نوآوری‌های آنان در مدرسه ترتیب دهید؛

- تلاش کنید برای مدرسه یک برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشید. چشم‌اندازی برای هر سال خود داشته باشید و همکاران خود را

برای همسویی با خود تشویق کنید؛

- معلمان خود را تشویق کنید مسائل و مشکلات آموزشی و پرورشی کلاس خود را در کمیته‌های کاری مدرسه مطرح کنند و آنان را برای ارائه راهکارهای نو تشویق کنید؛

- از معلمان خود بخواهید روش‌های تدریس خود را در کمیته‌های کاری مطرح کنند و به تبادل تجربیات خود بپردازند؛

- از آنان بخواهید از سایر معلمان مجرب و کارشناسان و اعضای هیئت علمی (که ممکن است از اولیای دانش‌آموزان باشند) در

گروه‌های کاری دعوت به‌عمل آورند؛

- در یک دامنه وسیع، بر «همکاری‌های مشترک» بین معلمان خود و معلمان باتجربه در بخش‌های مختلف آموزش و پرورش نظارت

و کنترل داشته باشید.

#### منابع

1. Darling – Hommond, L. (1996) What Matters Most :A Competent Teacher for every child. Phi.Delta Kappan, 78, 193-200.
2. Darling –Hommond, L. (2003). Teacher Quality and Student Achievement: A review of State Policy Evidence, Education Policy analysis archives, Vo.8.N.1.
3. Shanker, A. (1996), Quality Assurance: What must be done to strengthen the teaching profession. phi Delta Kappan, 78. 220.224.
4. Wiggins, R.A., & Follo, E. J. (1999) Development of Knowledge, Attitudes and Commitment to Teach Diverse Student Populations, Journal of Teacher Education, 50, 94-105.

از چه راه‌هایی می‌توان برای آموزش، ارزشیابی و راهنمایی معلمان و علاقه‌مند کردن آن‌ها به این حرفه استفاده کرد؟ چه نوع محیط‌های حرفه‌ای برای موفقیت معلمان لازم است؟ مدیر مدرسه چگونه می‌تواند از ایده‌آل‌گرایی، خلاقیت و علاقه فراوان معلمان خود- به ویژه معلمان جوان- برای کسب دانش و مهارت و افزایش کیفیت تدریس حمایت کند؟ چگونه می‌توان بهترین روش‌های تدریس را شناسایی کرد و آن‌ها را از لحاظ میزان عملکرد دانش‌آموزان ارزیابی نمود و در اختیار همکاران دیگر قرار داد؟

در این زمینه صاحب نظران راهکارهای متفاوتی ارائه داده‌اند. همچنین تجارب برخی کشورها در این زمینه نشان دهنده میزان اهمیت موضوع است. به‌طور مثال در کشورهایمانند انگلستان و آمریکا برقراری ارتباط مؤثر و دوطرفه مدارس و معلمان با دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی به منظور اجرای پروژه‌های مرتبط با مسائل و مشکلات مدرسه، از جمله راهکارهای بهبود روش‌های تدریس و افزایش عملکرد

دانش‌آموزان به‌شمار می‌آید که مورد تأکید قرار گرفته است.

یکی دیگر از مواردی که مورد حمایت فراوان قرار گرفته است، پرداختن به موضوعات برنامه‌دستی

مثل فناوری، گوناگونی و تلفیق دانش محتوا و راهبردهای گوناگون

یاددهی است. برای نمونه، ایمنیت و سوییترز در سال ۱۹۹۶ به تأثیرات

توسعه سریع فناوری‌های اطلاعات بر مدرسه اشاره می‌کنند و یاددهی

از طریق فناوری و یادگیری در استفاده از فناوری را از عوامل

مهمی می‌دانند که به آماده‌سازی معلمان و افزایش کیفیت یادگیری

کمک می‌کند. آن‌ها برای این هدف، به کارگیری برنامه‌های

آموزشی‌ای را پیشنهاد می‌کنند که در شکل‌های مختلف مثل انجام

پروژه، خواندن مطالبی با موضوع فرهنگ‌های مختلف، یادگیری

در محیط‌های چند فرهنگی و تجربه همکاری حضوری با

معلمانی با سابقه و حرفه‌ای اجرا شود. (Wiggins&follo, 1999)





# به پایان آمد این دفتر...

مرتضی مجدفر

مطالعات موردی در مدیریت - بخش پایانی  
۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

مطالعات موردی در مدیریت

اشاره

با انتشار این بخش، این دفتر به پایان می‌رسد و راه‌های ۱۰۱ گانه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت تکمیل می‌شود. امید داریم انتشار این سلسله مطالب که با اتکا بر اسناد و مدارک متقن و نیز اظهار نظرهای کارشناسی مسئولان رده‌های گوناگون آموزش و پرورش فراهم آمده بود، گامی هرچند کوچک در مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس کشور قلمداد شود.

تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده

در نظر داشتن اصل وحدت فرماندهی در تمامی فعالیت‌های مدرسه

آقای ک.ط، مدیر دبیرستان بزرگی در یکی از شهرستان‌های استان گلستان بود. او پیش از آمدن به آموزش و پرورش، مدتی را در ارتش کار کرده بود، ولی به دلیل مشکلاتی که از لحاظ جسمی داشت، نتوانسته بود به همکاری با نیروهای مسلح ادامه دهد. از این رو پس از یازده سال کار در آن جا به آموزش و پرورش منتقل شده بود. او نتوانسته بود سوابق خدمتی و بیمه‌ای خود را نیز به محل جدیدش منتقل کند و به همین دلیل هفت سال پس از آمدن به آموزش و پرورش و در هجدهمین سال خدمتش مدیر شده بود. او از میان اصول کلاسیک مدیریت، اعتقاد عجیبی به اصل وحدت فرماندهی<sup>۱</sup> داشت و معتقد بود که همه کارکنان مدرسه، فقط باید از او در مقام مدیر مدرسه فرمانبرداری کنند و اجرای این اصل باعث ارتباط صریح و روشن کارکنان سازمان و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها و بنابراین افزایش هماهنگی می‌شود. او همواره می‌گفت: «اگر همه فقط در مقابل من پاسخ‌گو باشند، وظایف با یکدیگر تداخل پیدا نمی‌کند و مسئولیت‌ها لوٹ نمی‌شود. هم‌چنین کانال‌های ارتباطی روشن و صحیح است و همه چون از یک نفر دستور می‌گیرند، احساس آرامش می‌کنند.»

آقای ک. ط، در اجرای فعالیت‌های جاری مدرسه، بیش از هر چیز دیگری در تحقق این اصل می‌کوشید، هرچند برخی مواقع باعث بروز چالش‌هایی می‌شد. همان‌طور که گفتیم دبیرستان تحت مدیریت آقای ک.ط بزرگ بود و پافشاری در اجرای این اصل باعث می‌شد کانال‌های ارتباطی بی‌دلیل طولانی‌شود؛ مثلاً یکی از معاونان مدرسه که مسئول تکثیر اوراق امتحانی هم بود، هیچ ورقه‌ای را بدون دستور مدیر به زیر دستگاه تکثیر نمی‌فرستاد. یا مربی پرورشی مجبور بود، برای اجرای ساده‌ترین فعالیت‌های پرورشی مدرسه هم از مدیر دستور بگیرد. در واقع با اجرای این اصل، همه اطلاعات و بالطبع تصمیم‌گیری‌ها، صرفاً در آقای ک.ط جمع شده بود و تخصص‌های افراد مدرسه نادیده گرفته می‌شد. علاوه بر این، اجرای این اصل با اصل عدم تمرکز و تفویض اختیار در تضاد کامل بود؛ چرا که همه خودشان را آدم‌های بی‌اراده‌ای می‌دانستند که تحت قیمومیت بی‌چون و چرای آقای ک.ط قرار دارند. حتی در گفت‌وگوهای غیررسمی و درگوشی، افراد با طعنه و اشاره به آخرین درجه‌ای که آقای ک.ط در ارتش داشت، می‌گفتند: «جناب سروان، مدرسه را با پادگان نظامی اشتباه گرفته است.» آن‌ها معتقد بودند باید اصل وحدت فرماندهی را حفظ کرد، ولی در کنار آن نیز می‌توان به استفاده از منابع تقسیم کار تخصصی و سپردن کار به زیردستان نیم‌نگاهی انداخت.

اصرار آقای ک.ط برای دستور گرفتن از او در اجرای همه کارها، باعث شده بود در دومین سال مدیریت وی، معلمان زیادی برای جابه‌جایی محل کار خود به اداره مراجعه کنند. مراجعه این همه معلم به اداره، مسئول آموزش را به فکر فرو برد و او را وادار کرد با کارکنانی که قصد داشتند

از این مدرسه بروند، گفت‌وگو کند. در واقع تمام اطلاعاتی را که از اول تشریح راه نودوپنجم تا سطور حاضر ارائه کردیم، یافته‌های مسئول آموزش در گفت‌وگو با معلمان و نیز شخص آقای ک.ط بود.

مسئول آموزش از مدیر مدرسه خواست از این رویه خود دست بردارد و آن سال هیچ تلاشی برای عزل یا برکناری آقای ک.ط انجام نداد. ولی وقتی بعد از گذشت یک سال، همان رویه را دید و نیز مشکلات دیگری در مدرسه بروز کرد، صلاح را بر آن دید ضمن رایزنی با مسئولان اداره، مقدمات برکناری او را فراهم کند و چنین نیز شد.

راه نود و ششم

بی‌توجهی به اصل وحدت فرماندهی در اداره امور مدرسه

خانم س.الف مدیر مدرسه راهنمایی ر.ش در یکی از مناطق میانی تهران بود. او معتقد بود مدیر نباید در همه امور مداخله کند و همه کارهای مدرسه را با دستور خود پیش ببرد؛ مدرسه می‌تواند در هر فعالیتی یک مدیر داشته باشد. مثلاً او به مربی پرورشی می‌گفت «مدیر فعالیت‌های تربیتی مدرسه»، دفتردار را «مدیر فعالیت‌های اداری - مالی» اطلاق می‌کرد، معاون را با عنوان «مدیر فعالیت‌های انضباطی - آموزشی» صدا می‌زد، به سرایدار مدرسه می‌گفت «مدیر امور نظافتی و تدارکاتی»، به مربی ورزش می‌گفت «مدیر امور تندرستی و تربیت بدنی» و... البته وقتی همکاران مدرسه از او در ارتباط با هریک از این کارها و یا سایر فعالیت‌ها پرسش می‌کردند، او آن‌ها را به هریک از مدیرانی که خود به طور مجازی برایشان ابلاغ صادر کرده بود، ارجاع می‌داد و می‌گفت: «در مدرسه ما اصل تعدد فرماندهی حکم فرماست. این طوری از تخصص‌ها بهتر استفاده می‌کنیم و مسیرهای ارتباطی راحت‌تر برقرار می‌شود.»

تصمیمات خانم س.الف، او را به فردی تبدیل کرده بود که عملاً هیچ اختیاری نداشت و همه فعالیت‌های مدرسه از طریق دیگران انجام می‌شد. هرچند بعدها در جلسهٔ سین جیمی که در اداره برای فعالیت‌هایش ترتیب یافته بود، مدعی شد که انجام دادن کارها از طریق دیگران را در یکی از سمینارهایی که منطقه تشکیل داده بود، از زبان یکی از سخنرانان به عنوان تعریف علمی مدیریت شنیده و اصلاً تصور نمی‌کند که اشتباهی مرتکب شده است؛ ولی به قول رئیس اداره، خانم س.الف درست مانند مدیر مدرسهٔ کتاب «مدیر مدرسه» جلال آل احمد بود که همهٔ اختیاراتش را تفویض کرده و اصلاً کاری نداشت که انجام دهد. آقای رئیس اداره می‌گفت: «من نمی‌دانم چرا برخی از مدیران ما، حتی موقعی که مدعی‌اند علمی فکر می‌کنند، اشتباه عمل می‌کنند. توجه به اصل تعدد فرماندهی و استفاده از تخصص‌ها و تسهیل مسیرهای ارتباطی، دلیل بر این نمی‌شود که از اصل وحدت فرماندهی غافل شویم. باید این مدیر محترم، در نظر داشته باشد که با در نظر داشتن شرایط و موقعیت مدرسه، ترکیب مناسبی از دو اصل، بهترین شیوه می‌توانست باشد.»

به دلیل مشکلاتی که اصل تعدد فرماندهی خانم س.الف (از ناحیه همان مدیران مجازی مدنظرش) به وجود آورد، پرونده این مدیر به هیئت تخلفات اداری فرستاده شد. هرچند برخی از نکته‌ها و اظهارنظرهای کلی مسئولان اداره در مورد خانم س.الف را در سطور پیشین آوردیم، ولی به دلیل توصیه‌های مسئولان محترم هیئتی که به تخلفات این خانم رسیدگی کرده بودند، از ذکر کوچک‌ترین اطلاعاتی در مورد این مدرسه می‌گذریم و تنها یادآور می‌شویم که به توصیه افراد صادرکننده رای در هیئت تخلفات اداری مذکور، قرار شد دیگر از خانم س.الف در پست‌های حساس از جمله مدیریت و معاونت مدرسه استفاده نشود و بدین ترتیب او مجبور شد ابتدای سال تحصیلی مذکور، از مدیریت مدرسه ر.ش کناره‌گیری کند.

## راه نود و هفتم

### در نظر داشتن اصل حیطة نظارت در مدیریت

آقای م.ر. مدیر مجتمع آموزشی غیردولتی د.ع.ش در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او علاوه بر مدیریت واحدهای پیش‌دبستانی و ابتدایی، مدیریت دو مدرسه راهنمایی و دبیرستانی این مجتمع غیردولتی را نیز برعهده داشت. البته برای آن که بر عهده‌دار بودن مدیریت چهار مدرسه ایراد نگیرند، برای سه واحد پیش‌دبستانی، ابتدایی و راهنمایی، سه نفر دیگر را به عنوان مدیر به اداره معرفی کرده بودند، ولی عملاً آن سه نفر معاونان آقای م.ر. بودند. آقای م.ر. مدیر قابل بود و با صرف وقت زیاد، نظارت خود را در هر چهار مدرسه اعمال می‌کرد و هیئت مؤسس مجتمع مذکور از کار وی راضی بودند.

پس از گذشت سه سال از فعالیت‌های مجتمع و افزایش دانش‌آموزان، تعداد کلاس‌ها و بالطبع نیروهای انسانی نیز در هر چهار مدرسه افزایش پیدا کرد. این افزایش، بیش از همه در دبیرستان دیده می‌شد که آقای م.ر. مدیر رسمی و اداره‌ای آن‌جا بود. از این رو بیش‌تر وقت آقای مدیر در دبیرستان صرف می‌شد و او فرصت اندکی برای رسیدگی به سه مدرسه دیگر داشت. البته به خوبی می‌دانست که از دید مسئولان مجتمع، او باید پاسخگو باشد و این که برای سه نفر، از اداره ابلاغ مدیریت گرفته‌اند، به هیچ وجه رافع مسئولیت‌هایی که او در قبال مجتمع دارد، نخواهد بود.

تلنبار شدن کارها، در انتظار ماندن مدیران صوری (همان معاونان واقعی) برای تصمیم‌گیری در مورد کارهای مهم و کم‌کم بلند شدن سروصدای ارباب‌رجوع، آقای م.ر. را که خود دانش‌آموخته رشته مدیریت و فردی باتجربه بود، به فکر فرو برد. او با خود می‌اندیشید کجای کارش ایراد دارد که نمی‌تواند کارها را با سرعت رفع و رجوع کند. بررسی‌های متعدد، او را متوجه اصول کلاسیک مدیریت کرد. در توضیح اصل حیطة نظارت<sup>۲</sup>، در کتاب‌های مدیریت چنین آمده است: «اصل حیطة نظارت، مربوط به تعداد کارمندی است که یک مدیر می‌تواند به راحتی و سهولت آنان را اداره کند. گیولیک، این اصل را به تعداد انگشتانی مثال می‌زند که

یک نوزانده می‌تواند به وسیله آن‌ها به تعداد محدودی از کلاویه‌های پیانو دسترسی پیدا کند. فکر یا نیروی انسان تحت شرایط ثابت و معین فقط مسئولیت سرپرستی و مدیریت تعداد معینی از افراد و واحدها را می‌تواند بپذیرد.»<sup>۳</sup> البته او می‌دانست که محققان بعدی، این اصل کلاسیک را با در نظر داشتن عوامل و شرایطی که بر حیطة نظارت مؤثر است، مورد انتقاد قرار داده‌اند؛ مثلاً شرایطی مانند قدرت و ظرفیت فکری و کاری مدیر، میزان و حدود وظایف مدیر، قدمت و درجه نظم و ترتیب در سازمان، درجه و حدود تمرکز یا عدم تمرکز عملیات، درجه تشابه و تنوع در کارهای سازمانی و سرانجام شرایط محیطی سازمان در میزان و حدود نظارت سازمانی نقش مهمی دارد و می‌تواند در تثبیت حیطة نظارت یا عدم تثبیت آن مؤثر باشد.<sup>۴</sup>

ولی آقای م.ر. نمی‌خواست خودش را گول بزند. او به قول خودش، یک عمر را با آبرو مدیریت کرده بود و نمی‌خواست کاری کند که او را از کار برکنار کنند. لذا در اولین جلسه هیئت مدیره حاضر شد و موضوع را مطرح کرد. به اعتقاد او اگر به هر سه نفری که از اداره ابلاغ گرفته بودند، اعتماد می‌کردند، آن‌ها می‌توانستند مدیران موفق باشند. آقای م.ر. می‌گفت: «بجای بدهید هر کس با انگشتان خودش، فقط بیانوی خودش را بنوازد.» این مدیر با درایتی که داشت، مانع از تلف شدن خود شد و شرایطی فراهم کرد که زمینه‌های رشد سه فرد دیگر در سمت مدیریت مدرسه به وجود آید.

## راه نود و ششم

### فراموشی اصل حیطة نظارت در مدیریت

خانم پ.خ. مدیر دبیرستان دخترانه ش.الف در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. این دبیرستان همواره حدود ۱۱۵۰ نفر دانش‌آموز داشت که در ۳۵ کلاس سازماندهی می‌شدند. ۴ معاون آموزشی، ۲ معاون پرورشی، ۳ دفتردار، ۶ نیروی خدماتی و ۹۵ دبیر و مربی، برخی از کارکنان این آموزشگاه را تشکیل می‌دادند. علاوه بر حیاط اصلی، حیاط خلوت و زمین والیبال ضلع شمالی مدرسه به همراه محوطه‌ای که انبار وسایلی اسقاطی بود، بخشی از فضاهای پرسوراخ و سنبه دبیرستان بود. این مدرسه هزار و یک مسئله داشت که کوچک‌ترین سهل‌انگاری، هر یک از آن‌ها را به مشکلی لاینحل تبدیل می‌کرد. درست است که خانم پ.خ. مدیر قابل بود، ولی گستردگی حوزه نظارتی وی باعث می‌شد، همواره بخشی از کارها انجام نشود یا از حوزه نظارت به دور باشد. علاوه بر این، همین بزرگی اندازه مدرسه باعث می‌شد همه چیز در سایزهای بزرگ برنامه‌ریزی و اجرا شود؛ مثلاً به قول یکی از دبیران، وقتی شورای دبیران تشکیل می‌شد، مثل این بود که در حسینیه بنی فاطمه، هیئت عزاداری تشکیل یافته است. یا وقتی قرار بود برای معلمان جایی بیاورند، دست کم در هر نوبت باید ۵۰ تا چایی آماده می‌شد.

چیزی که باعث شد خانم پ.خ. از کار مدیریت برکنار شود، مشکلی

بود که در یکی از فضاهای دور از نظارت مستقیم مدیر و همکاران وی پدید آمده بود؛ دو دانش آموز، از محوطه انبار وسایل اسقاطی، برای خود فضای امنی درست کرده بودند و آن جا سیگار می کشیدند و بعدها که مسئله لو رفت، معلوم شد به رد و بدل کردن سیدی های غیرمجاز نیز می پرداختند. وقتی دو دانش آموز دیگر به این فضا راه یافتند و اختلافی بین آن ها پدید آمد، پای برادران دو نفر از دخترها که رفتار مناسبی نداشتند به دبیرستان کشیده شد. آفتابی شدن آن ها در دفتر و عربده کشیدن های پیاپی و ناامن شدن محیط مدرسه، از پیامدهای وجود فضایی بود که دور از دسترسی نظارتی مدیر قرار گرفته بود. تمامی این عوامل دست به دست هم داد تا مدیران منطقه صلاح را بر این ببینند که خانم پ.خ دیگر مدیر نباشد. آن ها او را از کار برکنار و برایش در دبیرستانی دیگر ابلاغ تدریس عربی صادر کردند. هرچند بعدها مسئول آموزش متوسطه توضیح داد که در پدید آمدن این مسئله، گسترده بودن حیطه نظارتی مدیر بیش از لیاقت و توانمندی مدیریتی او مؤثر بوده و وساطت کرد تا او را به مدیریت برگردانند، ولی کار مهم دیگر را هم همین مسئول آموزش متوسطه انجام داد. او مسئولان اداره را مجاب کرد دبیرستان ش.الف را به دو دبیرستان کوچکتر با ۱۵ کلاس تبدیل کنند. از لحاظ معماری، مستطیلی بودن ساختمان و گسترده بودن حیاط این امکان را مهیا می کرد. علاوه بر این به توصیه مسئول متوسطه، قرار شد انبار وسایل اسقاطی پاکسازی و به سالن ورزش کوچکی تبدیل شود که بچه ها آزادانه در آن رفت و آمد داشته باشند. خانم پ.خ اکنون پس از آن ماجرا، چند سالی است که در آن منطقه و مناطق دیگر مدیریت می کند.

## راه نود و نهم

### توجه افراطی به اصل جبران خدمات معلمان

آقای م.ج مدیر مدرسه راهنمایی غیردولتی ح.ر در یکی از شهرهای استان کرمان بود. او معتقد بود مهم ترین اصل در مدیریت آموزشی، اصل **جبران خدمات کارکنان** در مدرسه است و حقوق و مزایای کارکنان، به ویژه معلمان باید در قبال کاری که آن ها انجام می دهند، پرداخت شود؛ به طوری که مورد رضایت کارکنان و مدرسه باشد. البته در این که اصل جبران خدمات کارکنان، جزو اصول کلاسیک مدیریت است، حرفی نیست؛ ولی مسئله این بود که آقای م.ج به شکل افراطی به این اصل توجه می کرد؛ طوری که سروصدای مؤسسات و مدیران سایر مدارس غیردولتی استان هم درآمده بود. آقای م.ج، پرداختی معلمان مدرسه خود را که در استان کرمان، به طور معمول شامل ۹ ماه حقوق و یک ماه پاداش و عیدی بود، به ۱۰ ماه حقوق، یک ماه پاداش و یک ماه عیدی ارتقا داده بود و این، باعث شده بود بهترین معلمان را جذب مدرسه خود کند.

مدیران و مؤسسان مدارس غیردولتی دیگر معتقد بودند مدرسه ح.ر قاعده بازی را بر هم زده است و بهتر است پرداختیهای خود را مثل سایر مدارس انجام دهد؛ ولی مدرسه ح.ر و به ویژه آقای م.ج که علاوه بر مدیریت،

عضو هیئت مؤسس هم بود، این حرف را قبول نداشتند و می گفتند: وقتی اساس مدرسه های غیردولتی مبتنی بر رقابت است و ما با این شیوه دخل خرج می کنیم، چه ارتباطی با مدرسه های دیگر دارد که ما چه می کنیم؟ اصرار مدرسه ح.ر و پافشاری دیگر مدارس ادامه یافت. مدارس دیگر، البته سیاست دیگری را هم در پیش گرفتند که به گفته مسئولان مدرسه ح.ر به نوعی ناشی از رقابتی بودن فضای مدرسه های غیردولتی بود. آن ها مستقیم و غیرمستقیم از روش های آموزشی مدرسه ح.ر انتقاد می کردند. علاوه بر این ترتیبی اتخاذ کردند که بچه های مدرسه ح.ر نتوانند در هیچ یک از آزمون ها و برنامه های متمرکز مدارس غیردولتی شرکت کنند. همه این کارها و نیز سماجت مسئولان مدرسه ح.ر باعث شد روزبه روز تعداد دانش آموزان آن ها کاهش یابد و چون دخل و خرج مدرسه با مشکل مواجه شده بود، دبیران زبده رغبت کمتری برای حضور در آن پیدا می کردند. وقتی مسئولان مدرسه پذیرفتند که در جبران خدمات معلمان، افراطی عمل نکنند، دیگر کار از کار گذشته بود و مدرسه بدهی هایی بالا آورده بود که عن قریب باعث بسته شدنش می شد و چنین نیز شد.

آقای م.ج و شرکای وی، مدرسه را بستند. ساختمانی را که با هزار زحمت خریده بودند، فروختند و هریک به اقتضای توانمندی خاصی که داشتند، در کاری مشغول شدند. البته آقای م.ج که دبیر ریاضی ورزیده ای بود، در یکی از مدارس غیردولتی مشغول به تدریس شد. ولی مدیر مدرسه به او گفت که فقط می تواند هشت و نیم ماه حقوق (با کسر ۱۵ روز عید از ۹ ماه سال تحصیلی) و یک ماه پاداش و عیدی به او حق الزحمه بدهد و تازه آن موقع بود که او فهمید در جبران خدمات معلمان، باید راه تعادل را در پیش می گرفت.

## راه صدم

### از یاد بردن اصل جبران خدمات معلمان

آقای ب.ج، مدیر دبیرستان ش.ف در یکی از مناطق تهران بود. او دبیری داشت که در یکی از آموزشگاه های معتبر تهران، شیمی کنکور را درس می داد. این دبیر آن قدر معروف بود که ابتدای سال تحصیلی، مدیران دبیرستان ها مضر بودند که نباید تمام ساعات تدریس موظفش به یک دبیرستان اختصاص یابد. از این رو با هماهنگی مسئول آموزش متوسطه، در آن سال تحصیلی، ساعت کار دبیر شیمی در ش.ف و یک دبیرستان دیگر تقسیم شد. هنوز دو ماهی از شروع سال تحصیلی نگذشته بود که آقای ب.ج، دبیر شیمی را در اختیار اداره گذاشت و گفت کمکاری می کند و مدرسه نیازی به او ندارد. او می گفت وقتی دبیر شیمی در پای تابلو داشته  $H_2SO_4$  می نوشته، زنگ خورده و او بدون این که ۴ را مقابل O بگذارد، کلاس را تعطیل کرده و به بچه ها که می گفتند: «آقا! بالاخره O۴ یا O۳؟» گفته است: «اولاً اگر شیمی بدانید، با موازنه دو طرف می فهمید که O۴ درست است؛ ثانیاً اگر می خواهید کامل یاد بگیرید، بیایید آموزشگاه...»







مسئول آموزش متوسطه، دبیر شیمی را که در روز تدریس خود در دبیرستان ش.ف به اداره آمده بود، دید و ماجرا را با او در میان گذاشت. دبیر شیمی تأیید کرد و گفت: «البته نه به این غلظتی که آقای ب.ج می گوید، ولی گفته ام.» و بعد گفت: «این آقا خیال می کند ما برای چندرغاز حقوقی که آموزش و پرورش به ما می دهد، این جا می آییم. از شما می خواهیم از دبیرستان دیگری که من در آن جا تدریس می کنم هم سؤال کنید. آن ها سه تا کلاس دارند، ولی ساعت تدریس من فقط برای دو کلاس کفاف می دهد. من، دو کلاس این مدرسه را همزمان تدریس می کنم. دو کلاس دیوار به دیوار که دائم در حال رفت و آمد از این یکی به آن یکی هستم. چرا این کار را می کنم؟ چون مدیر مدرسه اش می فهمد که من برای حقوق کار نمی کنم. من تا به حال، بیش از دو بار در مدرسه ناهار نخورده ام، ولی مدیر دبیرستان همیشه در آستانه کلاس من می ایستد و به من می گوید تا نهار نخوری، نمی گذارم آموزشگاه بروی. او می گوید همین که قبول کرده ای مدرسه من کار کنی، لطف بزرگی است و من از این بابت متشکرم.»

آقای دبیر درباره این که مدیر ش.ف، خدمات معلمان را نادیده می گیرد و متر و معیاری که در دستش گرفته، ناتراز است، گفت: «خدمات معلمان، همیشه که با دادن حقوق و مزایای بیشتر جبران نمی شود. یک جو احترام و وجود روابط انسانی خوب هم نوعی جبران خدمت معلم است. من حاضریم تمام ساعت های تدریس را در آن یکی مدرسه و یا هر مدرسه دیگری که شما می گوئید، باشم، ولی به دبیرستان ش.ف برنگردم.»

آن سال با وساطت مسئول آموزش متوسطه، آقای دبیر شیمی به دبیرستان ش.ف برگشت و البته کسی هم به آقای ب.ج تذکری نداد. ولی دو سال بعد، در اثر کثرت و گسترده شدن رفتارهای نامناسب انسانی با معلمان، اداره به این نتیجه رسید که آقای ب.ج را علی رغم نتایج خوبی که مدرسه می گیرد، از مدیریت کنار بگذارد.

## راه صد و یکم

### برکنار شدن به دلیل آشکار ساختن صد راه

م.م، پس از سال ها خدمت در رده های گوناگون آموزشی، از معلمی مدرسه گرفته تا مسئولیت های متفاوت در سطوح اداره منطقه، اداره کل و وزارتخانه، به افتخار بازنشستگی نائل شده بود و اکنون چند سالی بود که صرفاً به مطالعه و پژوهش و نیز تدوین تجربه ها و اندوخته های کاری خود می پرداخت. او بدون هیچ واهمه ای، با استفاده از اسناد و مدارکی که در طی سال های خدمت خود به دست آورده بود و نیز با کمک برخی از مدیران مدارس و مسئولان آموزش و پرورش، از سه سال قبل در مجله رشد مدیریت مدرسه، انتشار سلسله مطالبی با عنوان صد و یک راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت را آغاز کرده بود. او در این مطالب، علی رغم این که اسم و مشخصات و شهر و مدرسه محل خدمت هریک از مدیرانی را که به دلایل گوناگون از مدیریت کنار رفته بودند، به صورت مخفف و حتی تغییر یافته

ذکر می کرد، از اعمال این روش در مورد خودش خودداری می کرد و به جای "م.م" خود را به اصطلاح **مرتضی مجدفر** می نامید و انتظار داشت مخاطبان، به ویژه مدیران مدارس، حرف ها و نوشته های او را باور کنند و با دوری از روش هایی که موجبات برکناری، اخراج، جابه جایی، استعفا، تعلیق، بازنشستگی یا بازخریدی اجباری و... مدیران را فراهم کرده بود، به مثابه ادب آموزی از بی ادبان (و با در نظر داشتن این که در مثل مناقشه نیست) از انجام این روش ها دوری کنند و عمر مدیریتی خودشان را افزایش دهند. م.م را در این مسیر سه ساله، فردی موسوم به **ح.ت** که در کارت ملی و شناسنامه با نام **حیدر تورانی** شناخته می شد، همراهی و ایرادها و اشکالات او را اصلاح می کرد.

پس از انتشار ۲۴ شماره از این سلسله مطالب، چند نفر از مسئولان آموزش و پرورش (که در این جا نه می توانیم و نه می خواهیم اسم واقعی و حتی خلاصه شده و تغییر یافته آنان را درج کنیم) از دکتر حیدر تورانی خواستند، م.م را از کار نوشتن برکنار کند و اجازه ندهد ایشان بیش از این برای آشکارسازی راه های تلف شدن مدیران مدارس به وراجی بپردازد. وقتی دکتر تورانی توضیح داد که از اول هم قرار نبود تعداد راه ها بیش از ۱۰۱ مورد باشد و نویسنده این سلسله مطالب، خود به خود با اتمام ۱۰۱ راه، از مسئولیت نوشتن روش های تلف شدن مدیران برکنار می شود، نماینده افراد مذکور گفت: «اصلاً هیچ دلیل و توضیحی نمی خواهد، حتماً برکنارش کنید!» و به این ترتیب فردی که راه های تلف شدن مدیران مدارس سراسر کشور را با اتکا به اسناد و مدارک متقن و با آب و تاب فراوان توضیح داده بود، در چشم برهم زدن از نوشتن برکنار شد تا دیگر به فکر به راه انداختن بساطی با این گستردگی نیفتد؛ هرچند او خود از کارش راضی بود و اظهار امیدواری می کرد که جامعه صد و پنجاه هزار نفری مدیران مدارس و از همه مهم تر ناظر اصلی فعالیت ها، کارها و خدمات آن ها، حضرت باری تعالی از این کار طاققت فرسا راضی باشد.

## سپاس گذاری

وظیفه خود می دانم از مسئولان ارشد وزارت آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، دفتر انتشارات کمک آموزشی، ادارات کل ستادی و اجرایی و ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان ها و نیز مدیران مدارس، پژوهشگران، و بازرسان، معلمان راهنما و تمامی افرادی که در مسیر سه ساله نگارش این سلسله مطالب مرا یاری دادند، سپاس گذاری کنم. بی شک بدون سعه صدر و همراهی و نیز بدون در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز توسط این عزیزان، آماده سازی و تکمیل این مجموعه میسر نمی شد. از درگاه احدیت برای همه سلامتی و موفقیت آرزو دارم.

پی نوشت

1. Unity of command principle
2. Span of management principle

۳. نیکو اقبال، علی اکبر، برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۷۸.

۴. همان.

5. Remuneration of personnel principle

و تنبیه) اشتباه نکرده‌ام و همواره سعی کرده‌ام در جای خود و به روشی صحیح از آن بهره ببرم.

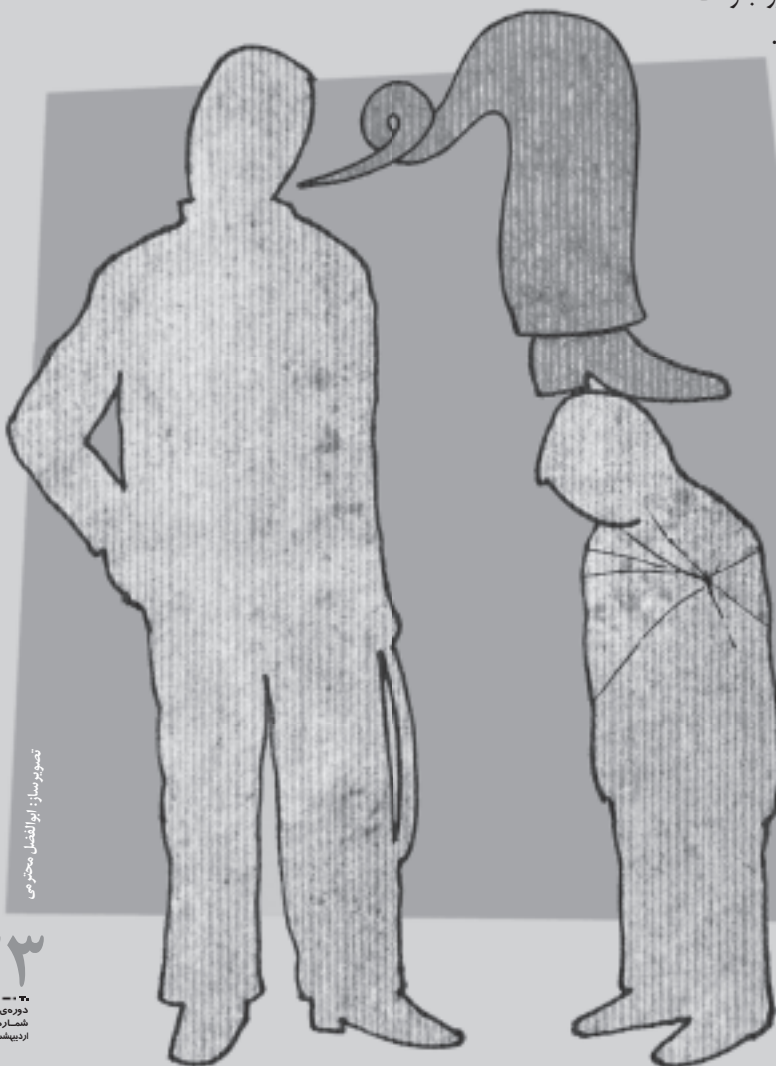
به طور خلاصه بهتر است در تشویق و تنبیه، با توجه به ارزش عملکرد شخص، رفتار مناسب اتخاذ شود تا علاوه بر تأیید یا رد عمل انجام شده آثار آموزشی و پرورشی این رفتار در شخصیت او تأثیرگذار باشد و بتوان از جنبه روانی، ارزشمندی یا بی‌ارزشی عملکرد او را به طور مستقیم و بدون واسطه به او منتقل کرد.

### پیام معلم به مدیر

## غلط‌آملائی

محمد رشید

مدیر دبیرستان شبانه‌روزی امام خمینی (ره)  
علیشار بخش خرقان، شهرستان زرنديه، استان مرکزی



تصویر ساز: ابوالفضل محترم

۲۳

دوره نهم  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۳۹۰

سال دوم ابتدایی بودم، فکر می‌کنم سال ۱۳۵۴ بود. به اتفاق سایر دوستان و هم‌کلاسی‌های خود در کلاس درس نشسته بودیم که نماینده کلاس سوم ابتدایی در زد و وارد کلاس ما شد. از معلم کلاسمان اجازه گرفت تا یکی از دانش‌آموزان را همراه خود به کلاس سوم ببرد تا غلط‌آملائی یکی از هم‌کلاسی‌هایش را اصلاح و تصحیح کند. معلم کلاس به من که در املا و آیین نگارش قوی‌تر از دیگران بودم، اشاره کرد و گفت: «تو برو» من همراه نماینده کلاس سوم وارد کلاس آن‌ها شدم. معلم کلاس سوم با قیافه‌ای خشن، در حالی که یک طناب بازی دولا شده در دست داشت، در کنار یک دانش‌آموز ایستاده بود.

معلم به تخته سیاه اشاره‌ای کرد و گفت: «این کلمه را بخوان و من هم خواندم. کلمه نوشته شده «داند» بود. دانش‌آموز بیچاره به جای کلمه «دانه»، نوشته بود «داند». من طبق دستور معلم گچ را برداشتم و کلمه «دانه» را به شکل صحیح روی تخته سیاه نوشتم. معلم پس از این که کلی فحش و ناسزا نثار دانش‌آموز کرد و با طنابی که در دست داشت به سر و روی او زد، به من گفت: «برو جلو تف کن به صورتش» من یکه خوردم و مردد سرچاپم خشکم زد.

البته جای تعجب نبود، چون ما در دوران نظام قدیم درس می‌خواندیم و این‌گونه اعمال خیلی هم ساده و عادی بود. اما برای من انجام چنین کاری غیرعادی و غیرممکن بود؛ در وهله اول باورها و اعتقادهای خانوادگی من در یک زندگی ساده و بی‌آلایش روستایی و سر تا پا حجب و حیا و در مرتبه دوم جثه بزرگ دانش‌آموز بیچاره، انجام چنین عمل شنیعی را از من می‌گرفت. ناچار زیر گریه زدم و از کلاس سوم خارج شدم و ...

نکته حائز اهمیت این است که من آن سال‌ها معنی و مفهوم ارزش‌گذاری و تکریم شخصیت را نمی‌دانستم و از این نکته که «عمل زشت افراد باید مؤاخذه و سرزنش نشود نه شخصیت آن‌ها» درکی نداشتم. ولی ناخواسته و از روی فطرت بی‌آلایش دوران کودکی‌ام کاری پسندیده و شایسته انجام دادم و در جمع دانش‌آموزان به آن دانش‌آموز بی‌احترامی نکردم. همین باعث شد که او به من احترام بگذارد و این احترام امروز هم پس از گذشت چندین سال هنوز ادامه دارد. این برای من نقطه شروعی شد که بعدها به ویژه وقتی که معلم شدم و مطالبی درباره شیوه‌های صحیح تعریف و تمجید و تنبیه و توبیخ مطالعه کردم، همواره آن حادثه و خاطره‌اش، در ذهنم نقش می‌بست و امروز به جرئت می‌توانم بگویم در اجرای این مقوله مهم تربیتی (تشویق



#### اشاره

قدسیه جوانمردگیو، متولد یکی از روستاهای شهرستان بیرجند است. وی در سال ۶۰ وارد تربیت معلم شهید کامیاب مشهد شد و پس از فارغ التحصیلی، ۴ سال در روستاهای زیرکوه، قاین، خوسف و بخش مرکزی بیرجند خدمت کرد و بعد از آن برای ادامه تحصیل در کارشناسی علوم تربیتی - گرایش آموزش ابتدایی به مشهد رفت. آن گاه از سال ۶۸ در دبستان‌های دخترانه و پسرانه شاهد بیرجند، دانش‌سرای تربیت معلم، دوره‌های ضمن خدمت و مراکز آموزش عالی فرهنگیان و نیز دوره‌های بدو خدمت آموزش یاران نهضت سوادآموزی تدریس کرد. سپس ۳ سال به عنوان معلم راهنما مشغول به خدمت شد و بعد به سمت مدیر یکی از مدارس پرجمعیت و محروم منطقه شمال شهر بیرجند منصوب شد و سال‌ها در این سمت فعالیت کرد. به انگیزه انتخاب وی در اردیبهشت ماه ۱۳۸۹ به عنوان مدیر نمونه کشوری، با وی گفت‌وگویی ترتیب داده شده است که چکیده‌ای از آن در پی می‌آید.

#### در مورد انتخاب مدیران و معلمان

نمونه در سطح منطقه و شهرستان و سپس استان و کشور،

آیا ضوابط فعلی را کافی می‌دانید؟ به عبارت دیگر آیا شما ویژگی خاصی

داشته‌اید که در انتخاب شما به عنوان مدیر نمونه کشوری نقش داشته است؟

■ انتخاب خود به عنوان مدیر نمونه کشوری را تنها از فضل خدای متعال و بزرگواری همکارانم

می‌دانم و به جرئت می‌گویم هرگز کسب این عنوان به تنهایی میسر نبود. در این انتخاب پدر و مادری

شریک‌اند که تمام هم و غم خود را برای تربیت فرزندان صالح گذاشتند؛ همسر و فرزندان که با بزرگواری،

مشغله‌های کاری‌ام را پذیرفتند و امکان تلاش را برایم مهیا ساختند و همکاران و بزرگواری که سال‌ها در

محضرشان شاگردی کردم و بسیار چیزها آموختم و تنها آموخته‌هایی را که از تمامی آنان به دست آورده بودم به کار

بستم. البته در این میان نباید نقش مطالعه و دسترسی به منابع مهم، از جمله مجلاتی چون مجموعه رشد؛ نگاه و...

را فراموش کرد. در کنار آن‌ها به عنوان بیان پاره‌ای از آموخته‌ها گاهی دست به قلم بردم و مقالاتی نوشتم و در تمام

سال‌های خدمتم سعی کردم، صادقانه هر آن چه را یاد گرفته‌ام، به دیگران منتقل کنم.

فکر می‌کنم شیوه انتخاب مدیران و معلمان نمونه در وضعیت فعلی در برخی موارد بسیار کلی است و مواردی خاص

در آن لحاظ نمی‌شود؛ به عنوان مثال سنجیدن مدیرانی که مدارس را با امکانات و تجهیزات کامل تحویل

می‌گیرند و می‌توانند همکاران و دانش‌آموزان نخبه و برجسته انتخاب کنند، با همکاری که در محروم‌ترین

مناطق، مدارس را با مشکلات فراوان و با کودکان بسیار متفاوت با مدارس خاص اداره می‌کنند، خیلی

عادلانه نیست. مشکلات حاکم در این مدارس، مدیر را از نقش اصلی، که نقش نظارتی و

هدایت‌گرانه است، باز می‌دارد. لذا چه خوب خواهد بود که در انتخاب معلمان و مدیران

نمونه، بالاترین امتیازات در یک بازه زمانی، از نظر شاخص‌های خاص

مدیریتی و فن معلمی مورد سنجش دقیق قرار گیرند.

#### گفت‌وگو

گفت‌وگو: فاطمه قائمی

#### گفت‌وگو با

قدسیه جوانمردگیو،

مدیر نمونه کشوری

شهرستان بیرجند

# سه پرسش عاطفی از مدیر دبستان عاطفه

به عنوان فردی که اکنون به

عنوان مدیر نمونه کشوری دست یافته است،

شاید بتوان شما را به نوعی نماینده دیگر مدیران کشور در

آموزش و پرورش دانست. اگر قرار باشد از مسئولان ارشد آموزش و

پرورش ۴ درخواست مهم داشته باشید، روی چه مواردی تأکید می‌کنید؟

■ البته من خودم را به هیچ عنوان نماینده مدیران دیگر نمی‌دانم. در ثانی، شاید ۴

درخواست بسیار کم باشد، ولی چون پرسیده‌اید، روی این ۴ نکته تأکید می‌کنم:

یک) بهتر است مدیران براساس ضابطه و از بین نیروهای باتجربه که چند سال معاونت و معلمی را به عهده داشته و کارایی خود را نشان داده‌اند، انتخاب شوند.

دو) برای ارتقای جایگاه رفیع معلم و مدیر، اگر چه گام‌های مهمی برداشته شده، اما باز هم می‌طلبید که امکانات و شرایط زندگی به گونه‌ای فراهم شود که موقعیت آن‌ها را از کارپرداز به مدیران و رهبران آموزشی و تربیتی و مدیران کلاس درس تبدیل کند.

سه) افزایش دانش مدیران و معلمان، به گونه‌ای نظام‌مند که بتواند در انجام امور آموزشی و تربیتی محوله راه‌گشا باشد.

چهار) آموزش مدیریت بحران از ضروریات است یک مدیر و معلم باید بتواند

شرایط خاص پیش‌بینی نشده را مدیریت کند و در پیش‌برد امر

آموزش از آن بهره‌جوید. در طی این سال‌ها این

آموزش غفلت شده است.

### همپای مدیر

#### نمونه ما

قدسیه جوانمرد در سال ۱۳۶۹ ازدواج کرده است. همسر وی، ناصر عسکری، نیز فرهنگی است و در طول زندگی، همراهِ همپا و مشوق خانم جوانمرد در انجام امور مدیریتی و خانوادگی به‌شمار می‌آید. ثمره ازدواج این زوج فرهنگی، سه فرزند (یک پسر و دو دختر) است. خانم جوانمرد هم‌اکنون مدیر دبستان عاطفه در شهرستان بیرجند است.

### یکی از خاطرات شیرین

#### دوران معلمی خودتان را تعریف کنید.

■ معلمی پر از خاطرات تلخ و شیرین است. یکی از

شیرین‌ترین خاطرات من به اسفندماه سال ۸۸ برمی‌گردد. در یکی

از روزهایی که در مرکز ارتقا آموزش‌های فرهنگیان شهرستان در کلاس

نشسته بودم، از لحظه‌ای که استاد وارد کلاس و مشغول تدریس شد، احساس

عجیبی داشتم. احساس می‌کردم چه قدر این نگاه‌ها برایم آشناست. هر چه به ذهنم

فشار می‌آورد، کمتر به نتیجه می‌رسیدم. موقع تحویل لیست حضور و غیاب، هنگامی

که استاد به اسم من رسید برقی از خوشحالی در چشمانش درخشید و اشک در آن‌ها

حلقه زد. با همان معصومیت سال‌های قبل ذوق زده به طرف من آمد. گفت: «سلام

خانم، خودتان هستید؟ مرا به خاطر می‌آوردید؟ سال‌ها به دنبالتان گشتم.»

ناگهان شناختمش و فهمیدم دانش‌آموزی است که چندین سال قبل

در پایه سوم ابتدایی معلمش بودم. برای لحظه‌ای به بار نشستن

سال‌ها تلاش و زحمتم را دیدم و این برای تمام معلمان

شیرین‌ترین لحظه زندگی است.

### با نمونه‌ها هم مثل

#### فوق لیسانس‌ها عمل کنند!

وقتی از خانم جوانمرد خواستیم علاوه بر چهار

پیشنهادی که به مسئولان ارشد آموزش و پرورش ارائه

کرده است، پیشنهاد دیگری هم در مورد معلم‌ها و مدیرهای

نمونه بدهد، گفت: نمونه شدن یک معلم یا مدیر پایان راه

نیست، بلکه آغاز تلاش جدید و بیشتر برای به ثمر نشستن

طرح‌ها و اندیشه‌هاست. از مسئولان محترم وزارت آموزش و

پرورش درخواست می‌کنم، چون اکثر همکاران در سنوات بالا

زمینه رسیدن به نمونه کشوری برایشان فراهم می‌شود،

فرصتی به آنان داده شود تا اگر تمایل دارند، همانند

نیروهای کارشناسی ارشد بتوانند تا ۳۵ سال به کار

ادامه دهند. همچنین امکان ادامه تحصیل

برای معلمان تا مدارج بالا فراهم

شود.



# مدیریت دانش در مدرسه

حمیداله سلگی  
دبیر از نهاوند



## اشاره

مدیریت دانش<sup>۱</sup>، رویکردی نو در علم مدیریت است که خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و آموخته‌ها را در برمی‌گیرد. نظام‌های آموزشی می‌توانند در استقرار مدیریت دانش نقش اصلی را بازی کنند؛ زیرا آموزش و پرورش با استفاده از فرایندهای مدیریت دانش قادر خواهد بود انسان‌هایی غنی از دانش تربیت کند. بین روش‌های یادگیری و خلق دانش رابطه نزدیکی وجود دارد و انسان از این طریق می‌تواند نیازهای اطلاعاتی خود را شناسایی و تعریف کند و به اشتراک بگذارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دانش، مدارس دانایی محور.



فکری است و زندگی به صورت فزاینده‌ای، اطلاعاتی شده، رایانه‌های شخصی به هم پیوسته و مجموعه‌ای از شبکه‌ها و شاهراه‌های بزرگ اطلاعاتی را به وجود آورده است (هندی، ۱۳۷۵).

جامعه مبتنی بر دانش به همراه خود واقعیت‌های مجازی را نهادینه ساخته است که بر بستر آن، جریان‌های نمادین اطلاعاتی به تعامل می‌پردازد. مفهوم مکان و زمان دچار تحول مفهومی گشته و معنا نسبت به کارکرد برجسته‌تر شده است. صنعت‌گرایی به اطلاعات‌گرایی، کار سنتی به کار مبتنی بر دانش و مشاغل یدی به مشاغل با بار اطلاعاتی و دانشی تحول یافته است (کاستلزم، ۱۳۷۵). زمان و مکان به جریان‌های اطلاعاتی از سرمایه، تصویر، صدا و نما تبدیل گشته و عمیقاً مبتنی بر دانش و فن‌آوری شده است. مفهوم جامعه یادگیرنده<sup>۱</sup>، جایگاه و موضوعیت آموزش و دانش را در زندگی روزمره یک شهروند در ابعاد تازه‌ای مطرح ساخته است. هر کس باید الگوی آموزشی مادام‌العمری برای خود داشته باشد و بیاموزد که چگونه یادبگیرد (براون، ۲۰۰۱).

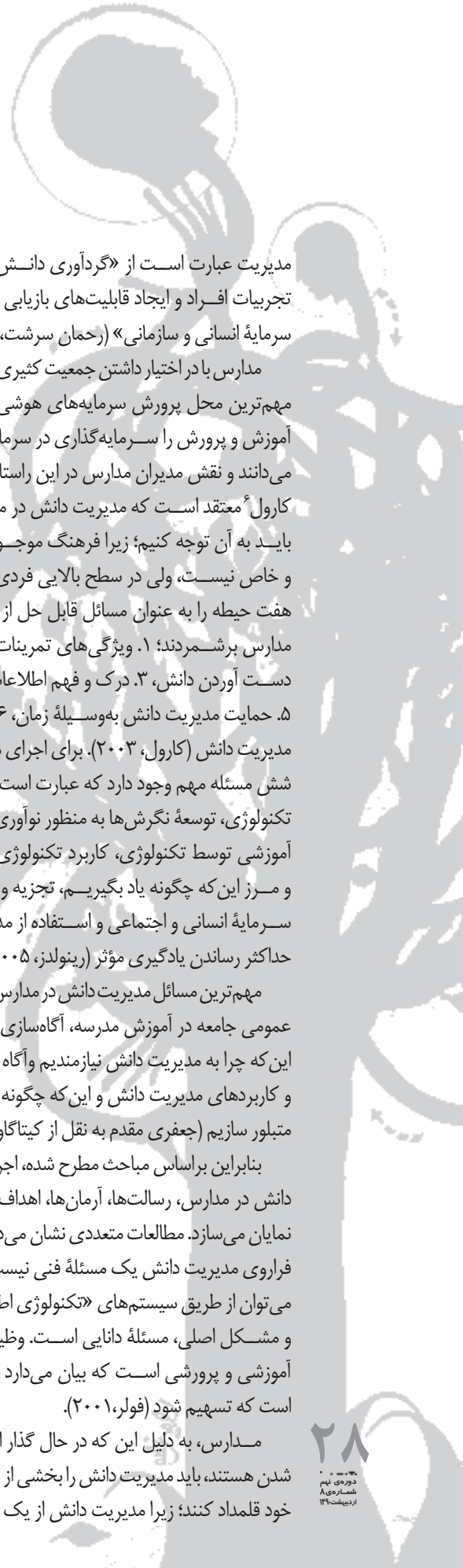
مفهوم آموزش و پرورش بر اثر تغییرات ساختاری، عمیقاً دگرگون شده است. کار یدی در برابر کار فکری، بیش از پیش کم‌ارزش شده و مفاهیمی همچون مدیریت دانش و کارمند دانش به میان آمده است. آموزش و پرورش نیز از الگوی سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> و جامعه یادگیرنده برخوردار گشته است. هر یک از مدیران و معلمان، نه تنها در زمینه شغلی خود، بلکه در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت و فرایندهای آموزشی و محیط پیرامون، باید به صورت مداوم اطلاعات به روزی کسب کنند تا بتوانند در عرصه‌های علمی و کاری، حضوری اثربخش داشته باشند. فرایندهای آموزشی و مدرسه‌ای مبتنی بر بازآموزی و به هنگام‌سازی آگاهی‌ها و مهارت‌هاست. معلمان و دانش‌آموزان براساس میزان نمادپردازی، فعالیت‌های فکری، کیفی و خلاق و به جریان انداختن و خلق دانش و فن‌آوری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در واقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه است، برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانش، مدارس می‌توانند نقش دانش‌آفرینی و مشروعیت‌بخشی به توسعه پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی را برعهده بگیرند. مدیریت دانش رویکردی نوین است که مدارس موفق قرن حاضر در جهت توسعه توانایی‌های خود به آن توجه دارند. این

ظهور عصر اطلاعات تأثیر اعجاب‌آور و بی‌سابقه‌ای بر فرهنگ جوامع و جهت‌دهی آن داشته و تأکید بر دانایی، بیش از هر زمان دیگر جنبه حیاتی به خود گرفته است. در آغاز دهه ۹۰ میلادی، الوین تافلر<sup>۳</sup> با عنایت به ظهور آثار و کارکردهای رایانه‌های شخصی و شبکه‌های ماهواره‌ای و فن‌آوری‌های اطلاعاتی پیشرفته، یکی از پیامدهای جامعه فراصنعتی و موج سوم را تحول مفهومی و ساختاری معرفی می‌کند؛ تحولی که دیگر، نه صرفاً در ابزارهای نظامی یا حتی دلارهای اقتصادی، بلکه در نظام دانایی و اطلاعات فوران می‌کند. این تحولات ساختاری موجب شده تا زندگی در ابعاد بسیار عمیق‌تر و گسترده‌تری به دانش و اطلاعات متکی باشد.

رشد مدیریت دانش را می‌توان براساس دو رویکرد تکنولوژی اطلاعات و مدیریت اطلاعات بررسی کرد. براین اساس، مدیریت دانش سه مرحله را پشت سر گذاشته است و در حال حاضر در مرحله چهارم است. اولین مرحله با رویکرد تکنولوژی اطلاعات، بر بهره‌وری سازمانی تمرکز دارد. مرحله دوم با این که مشابه مرحله اول است، اما بر مشتری تمرکز دارد. مرحله سوم، در فاصله سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۱، مرحله‌ای تعاملی بوده است. اما در مرحله چهارم، ارزش دانش افراد مطرح است. این مرحله بسیار مهم و امیدبخش است؛ زیرا به موضوعات انسانی می‌انديشد؛ این که چگونه می‌توان اعضای سازمان را برای خلق دانش جدید ارتقاء داد؟ چگونه می‌توان برای سهیم‌سازی دانش، محیط‌های عادی ایجاد کرد؟ و چگونه می‌توان محیط‌هایی برای افزایش نوآوری به وجود آورد؟ سرمایه‌گذاری در این مرحله، مستلزم سرمایه‌گذاری در افراد، استخدام افراد توانمند، ایجاد محیط‌های مناسب دانش‌مدار و... است (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۵۵).

چارلز هندی<sup>۴</sup> از تحولات جاری جهان به عنوان یک انقلاب کپرنیکی یاد می‌کند که در آن الگوها به صورت بنیادی در تحول هستند و شهروندان تنها از طریق سهیم شدن در نظام دانایی و معرفت می‌توانند با این تحولات همراهی خلاق داشته باشند. هندی عوامل مؤثر در ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌های جدید را با معادله‌ای تحت عنوان سه آی (I)، بدین صورت بیان کرده است: هوشمندی (Intelligence)، اطلاعات (Information)، اندیشه (Idea). بدین ترتیب سازمان‌های جدید بر اندیشه، هوشمندی، خلق دانش، ابداع و نوآوری مبتنی هستند. در این سازمان‌ها مهم‌ترین دارایی، دارایی



مدیریت عبارت است از «گردآوری دانش و قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت‌های بازیابی آن‌ها به عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی و سازمانی» (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

مدارس با در اختیار داشتن جمعیت کثیری از دانش‌آموزان و معلمان، مهم‌ترین محل پرورش سرمایه‌های هوشی و دانشی جامعه هستند. آموزش و پرورش را سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های هوشی (انسان‌ها) می‌داند و نقش مدیران مدارس در این راستا بسیار حائز اهمیت است. کارول معتقد است که مدیریت دانش در مدارس چالشی است که باید به آن توجه کنیم؛ زیرا فرهنگ موجود در مدارس، اگرچه یکه و خاص نیست، ولی در سطح بالایی فردی است. وی و همکارانش هفت حیطه را به عنوان مسائل قابل حل از طریق مدیریت دانش در مدارس برشمردند؛ ۱. ویژگی‌های تمرینات مدارس، ۲. تسخیر و به دست آوردن دانش، ۳. درک و فهم اطلاعات، ۴. بازسازی اطلاعات، ۵. حمایت مدیریت دانش به وسیله زمان، ۶. ارزشیابی، ۷. ابزارهای مدیریت دانش (کارول، ۲۰۰۳). برای اجرای مدیریت دانش در مدارس شش مسئله مهم وجود دارد که عبارت است از ایجاد آگاهی به وسیله تکنولوژی، توسعه نگرش‌ها به منظور نوآوری، استفاده از آزمایش‌های آموزشی توسط تکنولوژی، کاربرد تکنولوژی مناسب برای تعیین حد و مرز این که چگونه یاد بگیریم، تجزیه و تحلیل دانش برای ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی و استفاده از مدیریت دانش به منظور به حداکثر رساندن یادگیری مؤثر (رینولدز، ۲۰۰۵).

مهم‌ترین مسائل مدیریت دانش در مدارس این‌ها هستند: آگاه‌سازی عمومی جامعه در آموزش مدرسه، آگاه‌سازی معلمان و دانش‌آموزان از این که چرا به مدیریت دانش نیازمندیم و آگاه ساختن آن‌ها از کارکردها و کاربردهای مدیریت دانش و این که چگونه دانش مدرسه را حفظ و متبلور سازیم (جعفری مقدم به نقل از کیتاگاوا و توشوا، ۱۳۸۲).

بنابراین براساس مباحث مطرح شده، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در مدارس، رسالت‌ها، آرمان‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را نمایان می‌سازد. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین چالش فراروی مدیریت دانش یک مسئله فنی نیست؛ زیرا چنین مسئله‌ای را می‌توان از طریق سیستم‌های «تکنولوژی اطلاعات» حل کرد؛ چالش و مشکل اصلی، مسئله دانایی است. وظیفه مشکل تفوق بر موانع آموزشی و پرورشی است که بیان می‌دارد اطلاعات بالارزش‌تر از آن است که تسهیم شود (فولر، ۲۰۰۱).

مدارس، به دلیل این که در حال گذار از پارادایم رشد و جهانی شدن هستند، باید مدیریت دانش را بخشی از مأموریت و استراتژی‌های خود قلمداد کنند؛ زیرا مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های

جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش می‌تواند مهم‌ترین عامل در ایجاد و توسعه مدارس دانایی محور باشد. مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است. در محیط‌های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی را ارزش حاکم تلقی می‌کنند، این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. با ایجاد مدارس دانایی محور و بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش و فن‌آوری اطلاعات در مدارس می‌توان سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات آموزشی را ارتقاء داد و برای توسعه آن در مدارس، باید به‌طور نظام‌مندی تمام تغییراتی را که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می‌شوند، تشویق و حمایت نمود.

در حقیقت مدیریت در مدرسه رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از آموخته‌های در فرایندهای یاددهی - یادگیری و تدریس است. مدارس باید برای بهبود این فرایندها به مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد و نقشه کلی در جهت درک بهتر راهکارها و راه‌حل‌ها توجه کنند. هر چند در آموزش و پرورش و سازمان‌های آموزشی کشور ما واحدهای فناوری اطلاعات وجود دارد که به ظاهر عهده دار نقش مدیریت دانش هستند، اما متأسفانه همه عناصر و مؤلفه‌های مدیریت دانش را در بر نمی‌گیرند و در توسعه فرایند یادگیری در محیط مدارس نقش و جایگاه مؤثری ندارند.

#### پی‌نوشت

1. Knowledge Management
2. Tafler
3. Charlies Hendy
4. Learning Society
5. Learning Organization
6. Carol Casset

#### منابع

۱. هندی، چارلز (۱۹۹۰)، عصر سنت‌گرایی (مدیریت و سازمان در قرن بیست و یکم)، ترجمه عباس مخیر، تهران: طرح نو.
۲. کاستلز، م (۱۳۷۵) عصر اطلاعات، ظهور جامعه شبکه‌ای، ترجمه احد عقیلیان و همکاران، تهران: طرح نو.
۳. عدلی، فریبا (۱۳۸۲) مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش، فراشناختی اندیشه.
۴. کاست، کارول (۱۳۸۳) مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، ترجمه صدیقه احمدی فصیح، فصل نامه علوم اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۳ و ۴.
۵. داونپورت، تامس ایچ (۱۳۷۹) مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین رحمان سرشت، تهران: ساپکو، چاپ اول.
۶. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳) مدیریت دانش در نظام مدیریت مدرسه محور، فصل نامه مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
7. Brown, G (2001) "The right to learning". rout ledge, Newyork Y, pp.96\_ 108.
8. Fuller, s (2001) "Knowledge management foundations "Butterworth \_ Heinemann, Boston. pp.49- 61.
9. Mary, Reynolds (2005) "The contribution of Knowledge management to learning: practice and potential and Newzealand school".



## بررسی رابطه رضایت شغلی دبیران با سبک‌های رهبری

زهرا قبادی

مدیر دبیرستان رضوان، ناحیه ۲ کرج

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، رضایت شغلی، رهبری آموزشی،

مدیریت رابطه‌مدار، مدیریت وظیفه‌مدار.

بر اساس بررسی‌های علمی معتبر، درصد بالایی از ناکامی واحدهای آموزشی، پیامد مدیریت ناکارآمد است. یکی از راه‌های ارتقا اثربخش سازمان، افزایش رضایت مشتری است و در سازمان آموزش و پرورش، دبیران و دانش‌آموزان، مشتریان اصلی سازمان محسوب می‌شوند. ضعف و کمبود در برنامه‌ها و روش‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی، عدم شایستگی و آموذگی نیروی کار آموزشی و نهایتاً نبود مدیریت قوی و کارآمد عوامل مهم اتلاف به شمار می‌آیند.

یک سازمان وقتی موفق است که دائم به فکر راه جدید باشد. مدیر اثربخش می‌تواند با ایجاد رضایت شغلی در افراد و به وجود آوردن انگیزش کاری، مجاری ارتباطی مناسبی در سازمان ایجاد کند و عملاً به وظیفه بسیار مهم رهبری بپردازد. این پژوهش به بررسی رضایت شغلی دبیران و رابطه آن با سبک‌های مدیریت مدیران مدارس پرداخته است. جامعه آماری تحقیق مدیران و دبیران دبیرستان‌های متوسطه کرج در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ است. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از دو پرسش‌نامه سبک رهبری<sup>۱</sup> (LPC) و پرسش‌نامه رضایت شغلی<sup>۲</sup> (JDI) گردآوری شده است.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری به عنوان یکی از متغیرهای مهم در سازمان، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر این تأثیرات مثبت باشد، علاقه‌مندی به کار و رضایت شغلی ایجاد می‌کند و در نهایت موجب اثربخش بودن سازمان می‌شود و این امر در سازمان‌های آموزشی فرایند یادگیری را بهبود می‌بخشد.

در شرایط عادی، مدیران رابطه‌مدار، اثربخش‌تر از مدیران وظیفه‌مدار هستند؛ ولی زمانی که اوضاع نابسامان است، سبک رهبری وظیفه‌گرا اثربخش‌تر است. سبک رهبری رابطه‌مدار به روابط انسانی بیشتر توجه دارد. توجه به روابط انسانی در محیط کار و ایجاد صمیمیت و ارتباط دوستانه و توجه به نیازها و مشکلات دبیران از طرف مدیر، در تلاش و بهبود کار آن‌ها اثر بسیاری دارد. این امر در شرایط عادی موجب بالا رفتن بازدهی تحصیل و رضایت روحی دانش‌آموزان و توجه به مسائل و مشکلات آن‌ها از طرف کارکنان می‌شود.

پی‌نوشت

۱. Least preferred coworkers

۲. Job Satisfaction

### یک نکته از این معنی

## یادگاری از روزهای جنگ

فاطمه نقیبی

مدیر دبستان شهید بهشتی (شاهد)، منطقه ۱۳ تهران

سوم خرداد سال ۱۳۸۷ مراسمی به مناسبت بزرگداشت این روز حماسه‌انگیز در سالن مدرسه تدارک دیده بودیم. سالن با عکس‌های مختلف رزمندگان در جبهه و صحنه‌های عملیات تزئین شده بود. مراسم با حضور پدران دانش‌آموزان در حال برگزاری بود که پدر **محدثه منصوری** صدایم کرد. عکسی توجه او را جلب کرده بود. از من درخواست کرد که آن عکس (شماره ۹ فرهنگ جبهه، چاپ معاونت فرهنگی سپاه پاسداران) را از نزدیک ببیند. عکس رزمده‌ای را که در حال نوشتن مطلبی بود، از روی دیوار برداشتم و به ایشان دادم. آقای منصوری لبخندی زد و گفت: «این عکس من است در سال ۱۳۶۳ در فکه، وقتی حدوداً ۲۰ سال داشتم، در حال نوشتن نامه به خانواده‌ام بودم که ظاهراً بدون اطلاع از من گرفته‌اند. در این ۲۴ سال آن را ندیده بودم.» کم‌کم بقیه اولیا متوجه موضوع شدند و مراسم حال دیگری پیدا کرد. صلوات‌های مکرر فضای سالن را پر کرد و عکس را به آقای منصوری اهدا کردیم و جلسه با آرزوی سلامتی برای همه رزمندگان اسلام و با خاطره‌ای خوش خاتمه یافت.





# با همراهان

در مجله شماره ۳ (آذر ۸۹) مطلبی از ب. ال‌داد با عنوان «لطفا چراغ‌ها را روشن کنید!» چاپ شد.

نویسنده از خوانندگان سوال کرده بود که چرا با وجود نصب تابلوی «چراغ‌ها را روشن کنید» در ابتدای تونل‌ها، اکثر رانندگان نسبت به آن بی‌توجه هستند؛ در حالی که این بی‌توجهی می‌تواند باعث تصادفات وحشتناکی شود. چرا ما مردم این همه به چیزهای که پیرامونمان می‌گذرد بی‌تفاوتیم؟

سه نفر از خوانندگان محترم لطف کرده و به این سوال این گونه پاسخ داده‌اند:

✎ اکثر مردم این نکات را می‌بینند؛ ولی به این نکات، نه فکر می‌کنند نه عمل؛ زیرا:

– رشد اخلاقی در افراد، خوب و کامل صورت نگرفته است؛ چرا که رشد اخلاقی شامل قاعده‌مندی و تعهد داشتن درباره‌ی تعامل منصفانه‌تر با مردم است.

لارسن کلبِرگ مانند پیاز پیاز که تاکید داشت که رشد اخلاقی در اصل، شامل استدلال اخلاقی است و طی مراحل اتفاق می‌افتد. مفهوم کلیدی در درک نظریه‌ی کلبِرگ «درونی کردن» است که به تغییر رشدی از رفتاری که از بیرون کنترل می‌شود به رفتاری که از درون کنترل می‌شود اشاره دارد.

استدلال پیش‌عرفی: در این سطح، کودک ارزش‌های اخلاقی را درونی نکرده و استدلال‌ها به وسیله‌ی پاداش و تنبیه‌های بیرونی کنترل می‌شود.

استدلال عرفی: در این سطح، درونی‌سازی کودک با واسطه صورت می‌گیرد.

استدلال پس‌عرفی: بالاترین سطح رشد اخلاقی است. در این سطح، اخلاق کاملاً درونی شده است و براساس استانداردهای بیرونی نیست.

کلبِرگ معتقد بود که تغییرات برجسته در رشد شناختی موجب پیشرفت بیشتر تفکر اخلاقی می‌شود. معلمان در رشد اخلاقی دانش‌آموزان خیلی نقش دارند.

– دانش‌آموزان تفکر انتقادی و عمیق را یاد نگرفته‌اند. آن‌ها باید تحلیل کردن، استنباط کردن، ترکیب کردن، انتقاد کردن، ارزیابی کردن و اندیشیدن را یاد بگیرند.

پروین پاک‌نهاد – مشاور مرکز فرزاتگان – خوی، آذربایجان غربی

✎ در بیان علل و دلایل بی‌توجهی مردم به این موضوع می‌توان به این موارد اشاره کرد:

– به نظر راننده‌ها احتمال قطع شدن برق بسیار کم است. – متعدد و متنوع بودن تابلوها در حاشیه‌ی جاده‌ها از اهمیت آن‌ها می‌کاهد؛ به طوری که به چشم نمی‌آیند.

– شاید فکر می‌کنیم حوادث همیشه برای دیگران اتفاق می‌افتد و شامل حال ما نمی‌شود.

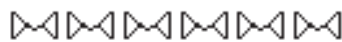
– در برخی خانواده‌ها «قانون‌گریزی» کمتر مورد مذمت قرار می‌گیرد. – اکثر مردم قانون را از ترس مجریان قانون رعایت می‌کنند، نه به خاطر حفظ جان خود و دیگران.

– شاید مسبب اتفاقات ناگوار، همیشه دیگران هستند نه خودمان.

زهرا شهبانی – دبیر مدرسه راهنمایی نسیمیه – قاین، استان خراسان

✎ همان‌طور که می‌دانیم، خداوند به ما دو چراغ با ارزش عطا فرموده است؛ یکی چراغ سر و دیگری چراغ دل که همان «بصیرت» است. اکثر ما ظاهرین هستیم. اگر در زندگی ظاهرین باشیم و اگر دچار غفلت شویم، مثل چراغ‌های تونلی هستیم که در یک لحظه قطع شود. این بصیرت «حر ریاحی» بود که او را از جهنم به بهشت رهنمون کرد.

علی مردان قبادی راد – آموزگار – بندپی شرقی، استان مازندران



مقالات و نوشته‌های این عزیزان را دریافت کردیم ولی به دلیل حجم کم مجله رشد مدیریت مدرسه و میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها را از ما می‌گیرد. با یوش از همه همراهان محترمی که به هر دلیل ناچاریم از چاپ نوشته‌های آنان خودداری کنیم، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

حسین پیریایی، مسئول متوسطه آموزش و پرورش شهرستان بروجرد، لرستان؛ رضا محمدی و تیمور محمدی، اعظم بخشی خیرآبادی، شیراز؛ فرزانه فرزادینا و طاهره حسینی قمی، تهران؛ حسام خسروی شوب، تهران؛ ناصر ناستی زایی، سیستان و بلوچستان؛ مهدی ربیعی و اشرف اصیلیان، سعید عبداللهی، مدیر دبیرستان شهید پرنیا، رباط کریم، تهران؛ زهره اولیائی، شهرضا، اصفهان؛ زهرا مؤمن کیا، تهران، زهرا اکبرزاده، آمل؛ فرحناز موسوی، مدیر مدرسه راهنمایی چهارده معصوم، میبد، یزد؛ شیرین باغستان، همدان؛ زهره سعادت‌مند و سمیرا تیغ‌بخش، اصفهان؛ غلام مقدسی، آذربایجان شرقی، غلامرضا عالی‌شاه، مدیر مدرسه راهنمایی شهید عالی‌شاه اروست، کیاسر، ساری؛ خدیجه کلاتری، مدیر دبستان پسرانه شهید صادقی، زنجان؛ حمیدرضا زین‌الدینی و مرصیه صادقی، تهران.

# بفرمایید مجله خودتان است

ما بیش از پیش مشتاق دریافت نظرات و تجربیات شما در فرایندهای مختلف تربیتی و آموزشی مدرسه هستیم.

عده‌ای از شما فعال ظاهر شده‌اید و عده‌ای دیگر بهانه‌ای برای نوشتن ندارید. به نظر می‌رسد معرفی موضوعات و مؤلفه‌های زیر می‌تواند ایده‌ای برای شما در نوشتن باشد. در هر کدام از موضوعات زیر که علاقه‌مند هستید و تجربه‌ای دارید، بنویسید و برای ما ارسال کنید تا این مجله که متعلق به خودتان است، مملو از دست‌نوشته‌های شما شود.

● چگونه مشارکت اولیای مدرسه را افزایش داده و اعتماد آن‌ها را جلب نماییم؟

● معایب و محاسن حذف کتاب‌داران مدارس ما کدام است؟

● برای طرح مجتمع‌های آموزشی چه نظری دارید؟ محاسن و معایب آن کدام است؟

● معایب و محاسن تبدیل دفتردار به معاون اجرایی چیست؟

● چگونه با دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل مدرسه ارتباط برقرار کرده‌اید؟

● نظرتان درباره آزمون‌های بیرونی، که از سوی مؤسسات خصوصی برگزار می‌شود، چیست؟

● کتاب‌های کمک‌آموزشی چه نقشی در تقویت فرایند یاددهی یادگیری دارند؟

● نماز جماعت مدرسه را چگونه عمق بخشیده‌اید؟

● بازدیدها و اردوها چه تأثیری در تقویت مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان دارند؟ چگونه؟

● آموزش زبان انگلیسی در مدرسه و آموزشگاه‌های آزاد را چگونه از نظر علمی و اخلاقی ارزیابی می‌کنید؟

● سرویس مدارس چه تأثیری بر رفتار دانش‌آموزان دارند و چه کنیم تا رانندگان سرویس در تربیت دانش‌آموزان تأثیر مثبت بگذارند؟

● تغذیه دانش‌آموزان در مدرسه و خانه را تحلیل کنید؟

● استفاده دانش‌آموزان از تلفن همراه خوب است یا بد؟

● دانش‌افزایی کارکنان مدرسه‌تان چگونه انجام می‌گیرد؟

● آموزش اولیاء مدرسه را بر چه اساسی تنظیم می‌کنید؟ در این خصوص مساله‌های مهم مدرسه را چگونه فهرست می‌کنید؟

● شوراهای دانش‌آموزی را چگونه فعال می‌کنید؟

● مسابقات فرهنگی و هنری را چگونه برگزار کنیم تا در رفتارهای متریبان تأثیر بیشتری داشته باشد؟

● پژوهش‌های دانش‌آموزی را چگونه کاربردی و مساله‌محور کنیم؟

● اقدام‌پژوهی کارکنان چیست و چه تأثیری بر یادگیری معلمان دارد؟

● تأثیر زیباسازی فضای آموزشی را در مدرسه‌تان با مثال بیان کنید؟

● آموزش قرآن و معارف چگونه می‌تواند باشد تا بیشترین علاقه‌مندی و جذابیت را در دانش‌آموزان ایجاد کند؟

● موهای سر دانش‌آموزان پسر مدرسه ما به چه اندازه است؟ چرا؟

● و ...



دفتر انتشارات کمک آموزشی

## با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

### مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

● **رشد دگر** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)

● **رشد شادمان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)

● **رشد دانش‌تانه** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)

● **رشد نوچون** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)

● **رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

### مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

● رشد آموزش ابتدایی ● رشد آموزش راهنمایی تحصیلی ● رشد تکنولوژی

آموزشی ● رشد مدرسه فردا ● رشد مدیریت مدرسه ● رشد معلم

### مجله‌های بزرگسال اختصاصی

(به صورت فصلنامه و ۴ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

● رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی) ● رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه) ● رشد آموزش قرآن ● رشد آموزش معارف اسلامی ● رشد آموزش زبان و ادب فارسی ● رشد آموزش هنر ● رشد مشاور مدرسه ● رشد آموزش تربیت‌بدنی ● 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 فن‌وحرفه‌ای ● رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و اختصاصی برای آموزگاران، معلمان، مدیران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت‌معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

● نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره‌ی ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک‌آموزشی.

● تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸





## برگ اشتراک مجله‌های رشد

### شرایط:

۱. پرداخت مبلغ ۷۰/۰۰۰ ریال به ازای یک دوره یک ساله مجله‌ی درخواستی، به صورت علی‌الحساب به حساب شماره‌ی ۳۹۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه‌ی سه راه آرمایش (سرخه‌حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک بایست‌سفارشی. (کپی فیش انزادخودنگه دارید.)

◆ نام مجله‌های درخواستی:

.....  
.....  
.....

◆ نام و نام خانوادگی:

.....

◆ تاریخ تولد:

.....

◆ میزان تحصیلات:

.....

◆ تلفن:

.....

◆ نشانی کامل پستی:

.....

استان: ..... شهرستان: .....

خیابان: .....

.....

پلاک: ..... شماره‌ی پستی: .....

.....

◆ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره‌ی اشتراک خود را بنویسید:

کد اشتراک: .....

امضا:

◆ صندوق پستی مرکز بررسی آثار: ۱۵۸۷۵/۶۵۶۷

◆ صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱

◆ وبگاه: www.roshdmag.ir

◆ امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰

◆ پیام‌گیر مجله‌های رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

### یادآوری:

- ◆ هزینه‌ی برگشت مجله در صورت خوانا و کامل نبودن نشانی و عدم حضور گیرنده، برعهده‌ی مشترک است.
- ◆ مبنای شروع اشتراک مجله از زمان دریافت برگ اشتراک خواهد بود.

## کتاب خانه مدیریت مدرسه



● راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه

● نویسنده: دکتر حیدر تورانی

● سال نشر: ۱۳۸۹

● ناشر: عابد (مراکز توزیع: ۶۶۵۶۷۶۲۷ و ۸۸۳۴۵۲۱۸)

● محل نشر: تهران

● تعداد صفحه: ۱۳۰

● قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال

مدرسه، نقطه آغازین جهت‌گیری برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و اهداف نظام تعلیم و تربیت کشور است. چنانچه این جهت‌گیری‌ها، اصولی و منطبق بر تشخیص درست باشند، می‌توان به آینده امیدوار بود. یکی از لوازم مهم اطمینان از این جهت‌گیری‌ها داشتن برنامه‌ریزی راهبردی کارآمد و اثربخش است.

این کتاب «راهنمای عملی برای برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه‌ای» است. این راهنما مشتمل بر روش‌ها، فنون و رویه‌های علمی و روان است؛ به‌طوری که تمسک به آن‌ها در قالب یک برنامه مدرسه‌ای، می‌تواند کارگشا و راهگشا باشد. برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه شامل چهار بخش است. بخش اول کلیاتی پیرامون نگاه و رویکرد راهبردی و نگرش است که اندیشه و انگیزه شما را در فرایند برنامه‌ریزی و قبل از آن شکل داده و هدایت می‌کند. بخش دوم با زبان ساده و کاربردی به تعریف برنامه‌ریزی و جوانب آن اختصاص دارد و بخش سوم معرفی مدل مفهومی و نقشه راه برنامه‌ریزی مدرسه‌ای است که قسمت مهم این کتاب است. بخش چهارم و پایانی، شامل جمع‌بندی و چند توصیه و پیشنهاد است. مطالعه این کتاب را به همه مدیران مدارس توصیه می‌کنیم.