



مدیریت مدرسه

باتأکید بر رفق و مدارا

رودابه محمدی

سرشناسه	محمّدی، رودابه، ۱۳۵۱ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت مدرسه: با تأکید بر رفق و مدارا/ رودابه محمّدی.
مشخصات نشر	اصفهان: حیات طیّبه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۴۴ ص.
شابک	۹۷۸ - ۶۰۰ - ۶۵۵۵ - ۴۸ - ۵ : ۱۰۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص ۱۴۱ - ۱۴۴.
موضوع	مدرسه‌ها - مدیریت و سازماندهی
موضوع	مدیران مدارس
رده بندی کتب	۱۳۹۴ ۴م۳/۲۸۰۵LB
رده بندی دیویی	۲/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	۴۰ - ۹۳۱



نشر حیات

مدیریت مدرسه: با تأکید بر رفق و مدارا

مؤلف: رودابه محمّدی	ناشر: حیات طیّبه
سال چاپ: ۱۳۹۵	لیتوگرافی: صدف گرافیک
نوبت چاپ: اوّل	چاپ: مجتمع چاپ ایرانیان
شمارگان: ۴۰۰ جلد	صحافی: پیمان
قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان	شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۵۵-۴۸-۵

اصفهان، خیابان جی، انتهای خیابان خواجه عمید، میدان فتح، مجتمع حیات طیّبه

تلفن: ۰۳۱ ۳۵۸۱۰۵۴۴ همراه: ۰۹۱۳۸۰۱۸۷۸۵ www.hayatbook.com

فهرست مطالب

مقدمه	۷
فصل اول: کلیات تحقیق	۱۳
۱-۱ بیان مسأله و اهمیت ضرورت تحقیق	۱۵
۲-۱ اهداف تحقیق	۱۷
۳-۱ سؤالات تحقیق	۱۸
۴-۱ پیشینه تحقیق	۱۸
۵-۱ تعاریف لغوی و اصطلاحی واژگان کلیدی	۲۰
مدیریت	۲۱
رهبری	۲۲
اخلاق	۲۲
مدیریت مدرسه	۲۳
فصل دوم: مدیریت آموزشی مدرسه و بایسته‌های آن	۲۵
۱-۲ مدیریت آموزشی مدرسه و بایسته‌های آن	۲۷
۲-۲ مقایسه مفاهیم مدیریت، ریاست و رهبری	۲۷
۱-۲-۲ تعریف مدیریت (management)	۲۷
۲-۲-۲ تعریف رهبری	۲۸

- ۲۲-۲ تعریف ریاست (Boss) ۲۹
- ۲۳-۲ مقایسه مدیر و رهبر ۳۰
- ۲۴-۲ مقایسه مدیریت و رهبری با ریاست ۳۴
- ۲۵-۲ نگاهی بر اصول مدیریت آموزشی ۳۶
- ۲۶-۲ جایگاه مدیریت مدرسه در مدیریت آموزشی ۳۸
- ۲۷-۲ بایسته‌های حرفه‌ای مدیریت آموزشی مدرسه ۴۰
- ۲۸-۲ اصول مشترک و متفاوت در مدیریت مدارس مقاطع گوناگون ۴۷
- ۲۹-۲ نقش مدیر در مدارس ابتدایی ۴۹
- ۳۰-۲ مدیریت در دو متوسطه اول (دوره راهنمایی) ۵۰
- ۳۱-۲ مدیریت در دو متوسطه ۵۱
- ۳۲-۲ مقایسه نقش مدیر در مدارس غیردولتی و غیرانتفاعی با مدارس دولتی ۵۳
- ۳۳-۲ مقایسه نقش مدیر در دبستان و شهرستان ۵۵
- ۳۴-۲ چالش‌ها و راهکارها در مدیریت آموزشی ۵۷
- ۳۵-۲ نقش همت و تدبیر مدیر در تحقق اهداف ارزش پرورش ۵۸
- فصل سوم: ابعاد اخلاقی، تربیتی و فرهنگی مدیریت ۶۱
- ۱-۳ ابعاد اخلاقی مدیریت ۶۳
- ۲-۳ ویژگی‌های اخلاقی لازم برای مدیران ۶۷
- ۱-۲-۳ سعه صدر یا شرح صدر ۶۷
- ۲-۲-۳ شجاعت، ریسک پذیری، موفقیت طلبی ۶۸
- ۳-۲-۳ مثبت‌اندیشی و حسن ظن داشتن ۷۰
- ۴-۲-۳ دلسوزی و محبت داشتن ۷۱
- ۵-۲-۳ ثبات عاطفی و روانی و کنترل خشم ۷۴
- ۶-۲-۳ صبوری، تحمل و بردباری ۷۶

۷۸.....	۷-۲-۳ داشتن اعتماد به نفس و حفظ عزت نفس
۸۰.....	۸-۲-۳ حسن خلق (خوش اخلاقی)
۸۲.....	۳-۳ ابعاد تربیتی مدیریت
۹۰.....	۴-۳ بعد فرهنگی مدیریت
۹۷.....	فصل چهارم: بازشناسی رفق و مدارا و روش به کارگیری آن در مدیریت مدرسه
۹۹.....	۱-۴ واژه شناسی رفق و مدارا
۹۹.....	۲-۴ واژه مدارا
۱۰۰.....	۳-۴ واژه رفق
۱۰۳.....	۴-۴ اهمیت رفق و مدارا از دیدگاه قرآن و روایات
۱۱۴.....	۵-۴ تعادل در رفق و مدارا
۱۱۷.....	۶-۴ رفق و مدارا در ابعاد مدیریت مدرسه
۱۱۷.....	۱-۶-۴ رفق و مدارا در بعد اخلاقی مدیریت
۱۱۹.....	۲-۶-۴ رفق و مدارا در بعد تربیتی
۱۲۳.....	۳-۶-۴ رفق و مدارا در بعد فرهنگی مدیریت
۱۲۵.....	۷-۴ رفق و مدارا در سلسله مراتب اداری
۱۲۹.....	۸-۴ آسیب شناسی رفق و مدارا
۱۳۰.....	۹-۴ چگونگی رفق و مدارا در برخورد با دانش آموزان
۱۳۲.....	۱۰-۴ روش به کارگیری رفق و مدارا در برخورد با معلمان
۱۳۵.....	۱۱-۴ رفق و مدارا در برخورد با اولیاء
۱۳۷.....	۱۲-۴ رفق و مدارا در برخورد با همسایگان مدرسه
۱۳۸.....	۱۳-۴ روش به کارگیری رفق و مدارا در برخورد با حوزه ستادی
۱۳۹.....	۱۴-۴ رفق و مدارای مدیر در تعامل با دیگر سازمان ها و نهادها
۱۴۱.....	کتابنامه

مقدمه

تشکیل هر گروه، سازمان و تشکل خاص برای رسیدن به اهداف معین نیازمند هدایت رهبری و مدیریت است. فرآیند مدیریت، فرآیندی پویا، متحول و با توجه به مقتضیات زمان در حال تکامل است. تفاوت مدیریت‌ها در جوامع گوناگون به نحوه نگرش آن‌ها به انسان و سازمان فرهنگی جامعه بستگی دارد.

مسئله مدیریت و رهبری در مدارس که کانون‌های پرورش نیروی انسانی جامعه هستند، حساس‌تر و پر اهمیت‌تر است، چرا که اگر امر تعلیم و تربیت در مدارس به نحو احسن انجام گیرد و کشور از منابع انسانی که سرمایه‌های اصلی هستند غنی و پربار باشد، پیشرفت، توسعه، تداوم و بقای آن تضمین می‌شود.^۱

در خط مقدم این جبهه، معلمان قرار دارند و آنچه را ما به عنوان خروجی از مدارس به جامعه تحویل می‌دهیم، چیزی نیست مگر حاصل جریاناتی که پشت درب‌های بسته کلاس درس بین معلم و دانش‌آموز اتفاق می‌افتد. تأثیر بی‌ظنیر کار معلمان تا بدان‌جاست که رهبر کبیر انقلاب می‌فرماید: «کلید سه‌دند»^۲ تفاوت یک ملت، دست قشر فرهنگی است.^۳ در همین راستا، «هنری آدامز»^۴ نویسنده انگلیسی می‌گوید: «یک معلم بر ابدیت اثر می‌گذارد و هرگز نمی‌تواند بگوید نفوذش در کجا متوقف می‌شود».^۵

خودمان نیز بارها شاهد این موضوع بوده‌ایم که افراد موفق جامعه، موفقیت خود را حاصل نتایج کار معلمان می‌دانند. دکتر محمدعلی طوسی در کتاب «مشارکت و

۱. میر قیصری، سید محمد صادق، کلمات قصار امام خمینی (ره)، ص ۲۰۴.

۲. A teacher effect eternity he can never tell where his influence stops.

مدیریت مشارکت‌جو» می‌نویسد: «انسان یک هستی بی‌مرز است که از سرشتی پاک برخوردار است و می‌تواند در پرتو پرورش مناسب شکوفا شود که به اسرار هستی پی ببرد و دشواری‌های ناممکن را از پیش بردارد»^۱ و برعکس، گاهی بعضی افراد، علت بدبختی و نابسامانی‌شان را در معلمان و مدرسه جستجو می‌کنند.

یکی از دبیران ادبیات که به تدریس زندانیان مشغول بود، می‌گوید: یک روز سر کلاس انشاء از دانش‌آموزان خواستم آرزویشان را برای موضوع انشاء بنویسند. دانش‌آموزان یکی پس از دیگری انشای خود را قرائت کردند. یکی از دانش‌آموزان برای انشاء نوشته بود: «آه، زویم این است که از زندان آزاد شوم و یک تریلی داشته باشم و هر کجا معلمی دیدم، ر را زیر می‌گرفتم!»

معلم ادبیات پس از تمام شدن انشاء وی، علت این سخن را جویا شد. دانش‌آموز در پاسخ گفت: «روزی یکم از دانش‌آموزان در کلاس درس صدای حیوانات را تقلید کرد و معلم به اشتباه مرا متهم کرده، سیل به صورت من زد و مرا به دفتر مدرسه فرستاد، هر چه تلاش کردم، نتوانستم ثابت کنم که مقصر نبوده‌ام. مدیر عجولانه مرا از مدرسه اخراج کرد؛ من نیز برای اینکه والدینم از این قضیه مطلع نشوند، روزها بی‌هدف در کوچه‌ها پرسه می‌زدم و موقع تعطیلی مدرسه به خانه برمی‌گشتم تا این که جذب یک گروه قاچاق مواد مخدر شدم و به اینجا رسیدم. من معلم و مدیر مدرسه اندکی با چشم اغماض و تغافل به قضیه نگاه کرده‌ام، یا سرنوشت این دانش‌آموز به اینجا می‌کشید؟!

مدیر مدرسه با رهبری صحیح و کارآمد می‌تواند آن چنان محیط امن و آرامی برای معلمان فراهم کند که آنها نیز بدون شتابزدگی در مواقع بحران، تصمیم‌های صحیح و سازنده اتخاذ نموده و باعث هدایت و اصلاح دانش‌آموزان گردند. مدیر در حقیقت نقش یک ریسمان تسبیح را دارد که مهره‌ها را در کنار هم با نظم و ترتیب و الگوی خاصی می‌چیند. اما متأسفانه همیشه این سؤالات مطرح است که چه عاملی باعث می‌شود معلمان یک مدرسه با انگیزه فراوان پیرو و تابع دستورات و منش مدیر هستند

ولی در برخی مدارس معلمان در برابر طرح‌های مدیر از خود مقاومت نشان می‌دهند؟ چرا معلمان در برخی مدارس دارای نشاط و انگیزه برای انجام کار هستند و از داشتن شغل معلمی به خود می‌بالند، اما در پاره‌ای مدارس به محض این که فرصتی پیش بیاید، زبان به شکوه و گلایه و منفی‌بافی باز کرده و گاهی تصمیم به بازنشستگی پیش از موعد می‌گیرند؟ چرا مشکلات اقتصادی برای بعضی پررنگ‌تر از بعضی دیگر است؟ زمانی که بخشنامه‌ای پیش می‌آید، یا طرحی نو پیشنهاد می‌شود، مشکل درآمدها را پیش می‌کشند و دست رد به آن می‌زنند ولی در پاره‌ای مدارس روز به روز طرح‌های جدید و نوی اجرا می‌گردد؟ چگونه مدیر می‌تواند از تمام توانایی، مهارت و استعدادها ی معلمان استفاده کند؛ بدون این که آن‌ها خسته شوند؟ چرا اقبال معلمان و دانش‌آموزان برای ورود به بعضی مدارس بیشتر از مدارس دیگر است؟

در این پژوهش سعی شده با تبیین اهمیت روابط انسانی و تأثیر شگرف آن در ایجاد شوق و انگیزه در معلمان و در پس آن ایجاد محیط پویا همراه با علاقه‌مندی در دانش‌آموزان، پاسخ‌هایی برای سؤالات ذکر شده بیابیم.

نویسنده در طی ۲۳ سال خدمت در مقاطع مختلف تحصیلی به عنوان دبیر، معاون و مدیر، بارها تجربه کرده‌ام که معلمان برخلاف اینکه به نظر می‌رسد مشکل اصلیشان مسائل اقتصادی باشد، هر جا کارشان دیده شده یا موقعیتشان توسط مدیر درک شده و مورد دلجویی قرار گرفته‌اند، با تمام اشتیاق کار می‌کنند، حتی همین دارند برای کسب رضایت مدیر محبوبشان، روزهای تعطیل را نیز به کار مدرسه اختصاص می‌دهند. ولی در جایی که فشار روانی ناشی از کار آنها را متأثر سازد، نه تنها خود انگیزه‌ای ندارند که با ایجاد موج منفی در کاهش انگیزه دیگران نیز مؤثرند.

علاوه بر قدردانی، همراهی و همدردی با معلمان در هنگام بروز مشکلات، از عوامل ایجاد انگیزه در آن‌هاست. به خاطر دارم شهریور چند سال پیش، یکی از دبیران به من گفت: به علت داشتن فرزند خردسال، نمی‌توانم از شهر دیگری به مدرسه شما بیایم. بدون هیچگونه شناخت قبلی، جواب دادم: ترتیبی می‌دهم که همسر سربازدار، فرزندت را نگهداری کند، از این بابت نگرانی نداشته باش. ظاهراً قبول کرد و از اول

مهر کارش را در مدرسه ما آغاز کرد. او هیچگاه فرزندش را به مدرسه نیاورد. اما در طی این چند سال، چندین بار در جمع‌های گوناگون از این جریان به عنوان خاطره‌ای شیرین یاد می‌کند. معلم مذکور یکی از فعال‌ترین معلمان مدرسه من شد و دلیل اصلی آن، گفتن فقط یک جمله بود: «نگران نباش».

از دبیران می‌شنیدم که مدیر فلان مدرسه برای خودش دفتر و دستکی آماده کرده و اتاقش را از سایرین جدا نموده، برای ملاقاتش باید از قبل وقت تعیین کرد. در همین زمینه هنجاری می‌گفت یک روز برای تعیین روزهای کار از مسافت طولانی به مدرسه ایشان آمدم هنگامی که تقاضای ملاقات داشتم به راحتی گفتند: امروز وقت نمی‌کنم، بروند یک روز دیگر بیایند! دبیر می‌گفت: از راه به اداره مراجعه نموده و انصراف خود را از رفتن به آن مدرسه اعلام کردم. ما شاهد بودیم هر سال با این که مدرسه مذکور شرایط مطلوب ویژه‌ای داشت ولی اکثر دبیران موفق از رفتن به آن مدرسه خودداری می‌کردند و یا فقط برای یکسال آنجا بودند و سال‌های بعد توصیف جو سنگین آن مدرسه نقل مجالس دبیران می‌شد! اما من می‌شود اگر انضباط و پابندی به قوانین و موضع‌گیری‌های خاص مدیریتی را با کمی عطوفت، انسانیت، احترام و روابط انسانی بیاموزیم و بستر فعالیت بدون دغدغه را برای همکارانمان فراهم کنیم، تا با لبخند رضایت وارد کلاس درس شود و با تمام انرژی به انجام وظایفش بپردازد؟

مطالب این کتاب، در چهار فصل تنظیم شده است؛

در فصل اول، با عنوان «کلیات تحقیق»، به اهمیت موضوع و اهداف آن و سؤالات و فرضیات مطرح شده پیرامون آن اشاره شده است و درباره پیشینه تحقیق و تلاش‌های دیگران در این زمینه مباحثی عنوان گردیده و درباره واژگان کلیدی توضیحاتی هر چند مختصر ارائه شده است.

در فصل دوم تحت عنوان «مدیریت آموزشی مدرسه و بایسته‌های آن» درباره‌ی مقایسه‌ی مفاهیم مدیریت، ریاست و رهبری و اصول مدیریت آموزشی و جایگاه مدیریت مدرسه در مدیریت آموزشی مطالبی بیان شده است و اصول مشترک و متفاوت مدیریت در مقاطع گوناگون ابتدایی، متوسطه اول و دوم، مدارس دولتی و غیر دولتی

مورد بررسی قرار گرفته و به چالش‌ها و مشکلاتی که یک مدیر با آن مواجه است، اشاراتی شده است و نقش مدیر در تحقق اهداف آموزش و پرورش تبیین گردیده است. آنچه در فصل سوم با عنوان «ابعاد اخلاقی، تربیتی و فرهنگی مدیریت» به نگارش در آمده، بررسی جداگانه ابعاد سه گانه مدیریت (اخلاقی، تربیتی، فرهنگی) می‌باشد. در حقیقت به بایسته‌های اخلاقی و تربیتی و فرهنگی مدیریت پرداخته شده و اهمیت آنها در اجرا و اعمال صحیح مدیریت عنوان شده و مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصل چهارم که با عنوان «بازشناسی رفق و مدارا و روش به کارگیری آن در مدیریت مدرسه» نامبردار است، به طور مبسوط‌تر به واژه‌شناسی رفق و مدارا و اهمیت رفق و مدارا از دیدگاه فک و روایات پرداخته شده و حدود و ثغور در رفق و مدارا مورد عنایت قرار گرفته است. به حد تعادل آن رعایت شده و ضایع نگردد. در ادامه تأثیر رفق و مدارا در ابعاد تربیتی اخلاقی و فرهنگی مدیریت مدرسه بررسی و تحقیق شده است. حفظ سلسله مراتب اداری به موجب رفق و مدارا از مسائلی است که اهمیت آن مورد توجه نویسنده می‌باشد و به پیامدهای عدم حفظ تعادل و تسامح و مداخله در کار نیز پرداخته شده است. و در آخر چگونگی برخورد نوأم با رفق و مدارا با معلمان، دانش‌آموزان، اولیا و دیگر نهادها و سازمان‌ها مطرح شده است.

لازم به ذکر است، جهت استفاده از آیات کریمه قرآن، از تفاسیر جامع التفسیر و ترجمه آقای فولادوند و در بهره‌برداری از بیانات راهگشای ام‌المؤمنین علیه السلام در نهج‌البلاغه از ترجمه آقای محمد دشتی استفاده شده است.