

دانشگاه فرهنگیان

مرکز آموزش عالی شهید رجایی تربیت حیدریه



سب از من زیباتر است

مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

گروه محترم ۲۱

مجدولی زاده

جلسه پایانی

شنبه مورخه ۱۷ خرداد یک هزار و سیصد و نود و نه خورشیدی

اصول مدیریت و جامعیت تفکر در نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر

کشورهای غربی با داشتن دانشمندانی در مدیریت می
خواهند خود را مدعی پایه گذاری علم مدیریت تحصیلی
و دانشگاهی بدانند

آدام اسمیت که یک اقتصاددان انگلیسی بود در کتاب
معروف خود به نام "بررسی علت و ماهیت ثروت ملل"
اصل تخصص کار را مطرح می کنند

ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در اوایل قرن بیستم در کتاب خود بنام نظریه سازمان اجتماعی و اقتصادی ، اصول مربوط به ضابطه و نه رابطه، انضباط،انتظام، انصاف، قاعده و قانون، منطق و ثبات در سازمان را مطرح کرد

در فرانسه **هنری فایول** در اواخر قرن ۱۹ در کتاب خود با عنوان اداره صنعتی و عمومی به معرفی ۱۴ اصل در مدیریت پرداخت که شامل : تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، وحدت فرماندهی، تبعیت منافع فرد از منافع عمومی، حقوق و پاداش مالی کارکنان ، تمرکز، انتظام سازمانی، انصاف، ثبات و دوام خدمت کارکنان ، وحدت دستور، سلسه مراتب، نوآوری و تقویت مبانی کار جمعی و گروهی بود

در آمریکا فریدریک وینسلو تیلور در سال ۱۹۱۱ کتابی تحت عنوان اصول مدیریت علمی منتشر کرد و در آن به بیان اصول زیر پرداخت

- ۱- علمی کردن روش تولید
- ۲- علمی کردن روش گزینش افراد
- ۳- همکاری میان سرپرستان و کارکنان
- ۴- تعیین واحد کار
- ۵- پرداخت مزد مبتنی بر تعداد واحد کار انجام شده
- ۶- مطالعه و بررسی زمان و حرکت برای انجام واحد های کار

هربرت سایمون به اصل سازمان معقول و رفتار معقول کارکنان در سازمان پرداختند همچنین در نظریات مدیریت مبتنی بر روابط انسانی التون مایو این اصل را بیان کرد که احساس به وجود آمده در کارکنان به علت توجه مدیران به آنان بطور موثر باعث افزایش تولید می شود.

کرت لویین به اصل مشارکت گروهی در ایجاد تغییر پرداخت
مک گرگور به اهمیت نقش رهبری رسمی و غیر رسمی پرداخت
این در حالی است که نهج البلاغه علی (ع) کتابی مشحون از اصول و مفاهیم مناسب برای مدیریت است

آشنایی با اصول مدیریت مکتوب در نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر

اصل اعتقاد

رفتار مدیر متأثر از اعتقاد اوست. مدیر ممکن است بتواند مدتی نقش بازی کند ولی در دراز مدت نمیتواند تاثیر عقاید، نظرات و تجارب خود بر رفتارش را از نظرها پنهان دارد.

رفتار مدیران تابع مکتب اسلام باید مبتنی و برگرفته از اعتقاد آنان به توحید، نبوت، روز حساب و سخنان رهروان حق باشد

اصل وحدت جهت

بر طبق این اصل فعالیت‌هایی که هدف و مقصود واحدی را دنبال می‌کند باید در یک طرح و زیر نظر یک رئیس قرار گیرد. به نظر فایول اصل وحدت جهت مربوط به کار سازمان است و اصل وحدت دستور ناظر بر کار کارمندان می‌باشد

اصل وحدت دستور

بر طبق این اصل هر کارمند تنها از یک رئیس مافوق دستورات و فرامین کار خود را دریافت داشته و به او گزارش دهد. با توجه به قابلیت انعطاف در اصل در مقابل قانون و با توجه به مفاد نامه آن حضرت میتوان به نظارت چند جانبه مدیریت ضمن رعایت این اصل، پی برد. یعنی اطاعت از خداوند و فرامین و احکام او، اطاعت از سنت رسول اکرم (ص) و فرامین آن حضرت را به معنای نظارت چند جانبه و نظارت تخصصی دانست. ضمناً مولای متقیان علاوه بر آن که مالک اشتر را به رعایت و تبعیت از این نظارت چند جانبه مکلف می داند خود را با توجه به شیوه نگارش نامه، مطیع خداوند و رسول اکرم (ص) معرفی میکند " این دستوری است که بنده خدا علی امیرالمومنین به مالک بن حارث اشتر نخعی در پیمان خود به او امر فرموده است : امر می فرماید او را به پرهیزکاری و ترس از خدا و نیز در جای دیگر می فرماید پس کسانی از سپاهیان را برگمار که برای خدا و رسول او و برای امام و پیشوایت پند پذیرنده تر و پاکدامنتر و خردمندتر و برد بارترین آنان است

توجه به قدرت و نظارت الهی

چنان که گذشت، قدرت همراه با مدیریت، آسیب هایی مانند عجب و کبر و فساد در انسان تولید می کند.. حضرت در این خصوص خطاب به مالک اشتر می فرماید:

آن گاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت قدرت و مُلک خداوند که مافوق تو است، نظر افکن! که این تو را از سرکشی پایین می آورد و تیزی تو را فرو می نشاند و خرد رفته ات را به جای باز می گرداند. از همتایی در علو و بزرگی با خداوند برحذر باش و خود را از تشبّه با او در جبروتش برکنار دار؛ چرا که خداوند هر جبّاری را ذلیل و هر فرد خودپسند و متکبری را خوار خواهد ساخت. و در جای دیگر از عهدنامه می فرماید:

هرگز حاکم بر خویشان نخواهی بود، جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی.

حضرت برای کنترل درونی افراد، نظارت الهی را به یاد آن ها می آورد و می فرماید:

از معصیت خدا در خلوتگاه ها پرهیزید؛ چرا که همو شاهد و همو حاکم و دادرس است.

امام (ع) در مورد نظارت الهی خطاب به محمد بن ابی بکر هنگامی که حکومت مصر را به او داد می فرماید:

با آنان فروتن باش و نرمخو، و هموار و گشاده رو، و به یک چشم به همگان بنگر؛ خواه به گوشه چشم نگری و خواه خیره شوی به آنان، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالت مایوس نگردند؛ که خدای تعالی می پرسد از شما بندگان، از خرد و درشت کارهایتان و از آشکار آن و نهان.

حضرت یکی از کارگزاران خود را - که در اموال مردم خیانت کرده بود - به سختی حساب الهی آگاهی می دهد و خطاب به او می فرماید:

... به من خبر داده اند تو کشت زمین را برداشته و آنچه پایت بدان رسیده برای خود نگاهداشته ای و آنچه در دستت بوده خورده ای. حساب خود را به من باز پس بده و بدان که حساب خدا بزرگ تر از حساب مردمان است.

نگرش مثبت و کرامت مدار به انسان ها

حضرت علی(ع) یکی از نگرش های مدیر را توجه به ارزش انسان ها به طور عام، از هر قبیله و نژاد یا دین و مذهب که باشند می دانند و متذکر می شوند که زمامدار به عنوان مدیر اسلامی باید حافظ حیثیت، ابرو، مال و جان انسانها باشد. حضرت در این خصوص در نامه ای خطاب به مأموران مالیات گیر می فرماید:

هیچ کس را از خواسته های مشروعش باز ندارید... و نیز به خاطر گرفتن درهمی، کسی را تازیانه نزنید؛ هم چنین به مال احدی چه مسلمان و چه غیرمسلمان که در پناه اسلام است دست نزنید.

امام(ع) در سیره خود، در برابر افرادی که خویشتن را کوچک و کم ارزش جلوه می دادند، واکنش نشان می داد و آنان را از این کار منع می کرد. برای مثال ایشان از همراهی فردی که پیاده در حال حرکت بود با خود که بر مرکب سوار بودند، ممانعت کردند و فرمودند:

باز گرد؛ چرا که پیاده حرکت کردن شخصی مانند تو در رکابِ مثلِ من، مایه غرور برای والی و ذلت و خواری برای مؤمن است. ۵۰

نگرش حضرت به انسان ها، به خصوص مسلمانان، چنان است که ارزش و احترام آنان را از تمام مقدسات بالاتر می دانند:

و حرمت مسلمان را از دیگر حرمت ها برتر نهاده، و حقوق مسلمانان را با اخلاص و یگانه پرستی پیوند داده است. پس مسلمان کسی است که مسلمانان از دست و زبان او آزاری نبینند، جز آن که برای حق بود؛ و گزند مسلمان روا نیست جز در آنچه واجب شود.

حقوق و وظایف متقابل

نگرش انسان به مدیریت و مسؤولیت، بر حقوق و وظایف متقابل مبتنی است. از افتخارات روش حکومتی و مدیریتی امام، ذکر شده در نهج البلاغه که الگویی بسیار زنده و پاسخگوی نیازهای انسان در گذر زمان است نگاه حق و وظیفه متقابل است. امیرمؤمنان (ع) در موارد مختلف به این حقوق و وظایف متقابل اشاره کرده است:

کسی را حقی نیست جز آن که بر او نیز حقی است؛ و بر او حقی نیست جز آن که او را حقی بر دیگری است.

بدین معنا، حق چنان است که به نفع کسی نخواهد بود مگر آن که به گونه ای به زیان وی نیز خواهد بود و حق به زیان وی جاری نخواهد شد جز آن که در مواردی دیگر به سود او تمام می شود. حضرت سپس بر این نکته تأکید می ورزد که حتی خداوند هم، که صاحب حق مطلق است، با عنایت و لطف خود برای دیگران نسبت به خود، حق متقابل مقرر داشته است: و اگر کسی را حقی بُود که حقی بر او نَبُود، خدای سبحان است نه دیگری از آفریدگان؛ چه، او را توانایی بر بندگان است و عدالت او نمایان است در هر چیز که گونه گون قضای او بر آن روان است. لیکن خدا حق خود را بر بندگان، اطاعت خویش قرار داده و پاداش آنان را در اطاعت، دو چندان یا بیشتر نهاده، از در بخشندگی که او راست و افزون دهی که وی را سزااست.

ایشان در مورد حق متقابل شهروندان و مسؤولان می فرمایند:

همانا خداوند بر شما برای من حقی قرار داده، چون حکمرانی شما را به عهده ام نهاد؛ و شما را نیز حق است بر من، همانند حق من که بر گردن شماست.

• مسؤولیت؛ فرصتی اخلاقی و معنوی

یکی از نقاط برجسته نظام اخلاقی و سیاسی اسلام، پیوند تکالیف اجتماعی و اخلاقی و دینی است؛ بدین معنا که با عمل به رسالت اجتماعی، می توان روح را پرورش داد و خود را به عالی ترین درجات معنوی و عرفانی رساند. بدین جهت در دیدگاه حضرت علی(ع)، تلقی مدیر از مسؤولیت خود، باید انجام دادن نوعی تکلیف شرعی باشد که از طریق آن، بتواند به رشد معنوی برسد و در قبال آن، ثواب الهی نیز دریافت دارد. بر این اساس، مسؤولیت باید نعمتی الهی و فرصتی برای دست یابی به مدارج معنوی و اخلاقی به شمار آید. حضرت در نامه های نهج البلاغه به خصوص در مواردی که در آن، دستورهایی به مأموران مالیات گیر داده اند به زیبایی، فنون و ارزش های اخلاقی مدیریت را بیان کرده اند. ایشان در نامه ۵۱ می فرمایند:

کسی که در اندیشه آینده خود و قیامت نباشد امروز برای آن توشه بر نمی گیرد.
یعنی هر فرد باید فعالیت های خود را به گونه ای تنظیم کند که توشه ای برای آخرت او باشد و فعالیت های مدیریتی نیز یکی از مصادیق آن است. حضرت سپس با تأکید به این نگرش مدیر، خطاب به مأموران خود می فرماید:

بدانید آنچه به عهده شماست، **اندک مقدار** است و **ثواب آن بسیار**.

بدین معنا که تکلیف شما در کار و مدیریت، با همه سختی آن، در برابر ثواب و توشه عرفانی و معنوی که از آن برمی گیرید اندک است. به بیان دیگر، این **فرصت و نعمتی** است برای شما، که **شکرش واجب** است و می توانید از آن، نه تنها برای رشد و ارتقای جامعه، بلکه برای ارتقای روحی و اخلاقی خودتان نیز بهره برگیرید.

بنابراین اصل، خدمت نه فقط فرصتی است برای فعالیت اجتماعی و عمران و آبادانی، بلکه زمینه ای است برای تعالی روحی و کمال اخلاقی و معنوی خود شخص

• سلسله مراتب و مشارکت در مسؤولیت ها

یکی از اصول حاکم بر مدیریت اسلامی این است که مسؤول مافوق در عملکرد مدیران و کارمندان سطوح پایین تر مشارکت دارد و باید جوابگوی تخلفات آنان باشد. نشانه تأکید بر این اصل، آن است که امیرمؤمنان(ع) بر مدیران و کارگزاران خود نظارت بسیار دقیقی داشته است و در موارد مختلف از نهج البلاغه، در باب گزارش از عملکرد مدیران خود می فرماید: «مأموران من درباره عملکرد تو گزارش آورده اند»، یا «گزارش های مردمی دریافت شده است». حضرت بر اساس این گزارش ها، گاهی از تخلف مدیر مطمئن شده و نامه ای عتاب آمیز به او نوشته اند و در موارد دیگر که احتمال خطا بوده است، به مدیران هشدار داده اند. برای مثال حضرت در این خصوص به عبدالله بن عباس (عامل بصره)، که شخصیت برجسته ای بود، می نویسد:

به من خبر داده اند یا تمیمیان درشتی کرده ای و به آنان خشن سخن گفته ای!... پس، ابوالعباس! خدایت رحمت کند، در آنچه بر زبان و دست تو جاری گردد، خوب باشد یا بد، کار به مدارا کن که من و تو در آن شریک خواهیم بود.

بنابراین در عین حال که مسؤولیت به صورت سلسله مراتبی توزیع شده است، ولی مسؤولان فرادست نیز در قبال عملکرد فرودستان سهیم اند و در صورت کوتاهی مورد بازخواست قرار می گیرند.

حضرت در خصوص سلسله مراتبی بودن مدیریت، خطاب به مالک اشتر می فرماید:

... از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنان عطا کن که دوست داری خداوند از عفو تو عنایت کند، زیرا تو مافوق آن ها و پیشوایت مافوق تو، و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است.

و در جای دیگر حضرت مالک را مسؤول تخلفات زیردستان می دانند و می فرمایند:

به خوبی باید بدانی هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی خبر باشی شخصا مسؤول آن خواهی بود.

نگرش اخلاقی به مدیریت

نگرش به مدیریت در نظام مدیریتی اسلام، ترکیبی است از علم و اخلاق و نمی توان این دو مقوله را از هم جدا کرد. حضرت خطاب به شریح بن هانی (یکی از فرماندهان لشکر خود) می فرماید:

در هر صبح و شام از خدا بترس، و از فریب دنیا به خود بیم دار، و هیچ گاه دنیا را امین مشمار! و بدان که اگر خود را باز نداری از بسیار آنچه دوست می داری به خاطر آنچه ناخوش و زشت می شماری، هوس ها تو را بدین سو و آن سو کشاند و زیان های بسیار به تو رساند. پس نفست را باز دار و در پی هوس رفتنش مگذار و چون خشمت سرکشد، خردش ساز و بکوبش و برانداز.

و در جای دیگر خطاب به مأموران اخذ مالیات می فرماید:

او را می فرمایم که از خدا بترسد در پنهانش آن جا که جز خدا نگرنده ای نیست و جز او راه برنده؛ و او را می فرمایم تا آشکارا طاعت خدا را نگذارد و در نهان خلاف آن را آرد. و هر کس کردار و گفتار او دو گونه نبود، امانت را گزارده و عبادت را خالص به جای آورده.

حضرت خطاب به محمد بن ابی بکر هنگامی که او را به سرپرستی لشکر مصر انتخاب کرد در خصوص توجه به مسائل اخلاقی، می فرماید:

بدان که من تو را سرپرست بزرگ ترین لشکرم، یعنی لشکر مصر، نمودم. پس بر تو لازم است که با خواسته های دلت مخالفت کنی و از دینت دفاع نمایی؛ گرچه یک ساعت از زندگانیت بیش نمانده باشد. و هرگز خداوند را به خاطر رضایت احدی از مخلوقش به خشم نیاوری؛ چرا که خداوند جای همه کس را می گیرد و کس نمی تواند جای خداوند را بگیرد.

حضرت کارگزارانی را که به اصول اخلاقی پای بند نبودند، نکوهش و توبیخ نموده است و آنان را برای تصدی امور مدیریتی لایق نمی داند

امانت بودن مسؤولیت و مدیریت

«نگرش امانتی» در پذیرش حکومت و مدیریت، اصلی بنیادی و قاعده ای فراگیر در بینش اسلامی و قرآنی است؛ زیرا در منطق دینی همه نعمت ها ودایع و امانت های الهی اند

حضرت علی (ع) در این خصوص خطاب به مالک اشتر می فرماید:

مگو من مأمورم و مسؤولیت دارم، امر می کنم و باید اطاعت شود؛ زیرا این کار موجب دخول فساد در قلب و خرابی دین و نزدیک شدن تغییر و تحول در قدرت است.

بدین ترتیب در این نگرش الهی تأکید بر نفی اصالت ریاست و طرد برداشت مادی از آن است. به علت امانت بودن مدیریت، حضرت کارگزارانی را که وظایف خود را به خوبی انجام نمی دادند، به عنوان خیانت کنندگان در امانت، نکوهش کرده است. برای مثال ایشان درباره یکی از کارگزاران خود می نویسند:

درباره تو خبری به من رسیده است که اگر چنان کرده باشی پروردگار خود را به خشم آورده باشی، امام خویش را نافرمانی کرده، و امانت خود را از دست داده ای. ۱۰

و در مقابل، کارگزارانی را که وظایف مدیریتی را به خوبی ادا کرده اند، به عنوان امانتدار، تشویق نموده است. امام (ع) در این خصوص خطاب به عمر بن ابی سلمه مخزومی (زاممدار بحرین) - هنگامی که او را برای همراهی خود، در جنگ با دشمن فراخواند و فرد دیگری را به فرمانداری آن جا منصوب کرد- می فرماید:

اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم، و اختیار تو را از فرمانداری آن جا برگرفتم، بدون این که این کار برای تو مذمت و ملامت دربرداشته باشد؛ چرا که تو زمامداری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا نمودی..

در ادامه عناوین دیگری از اصول مدیریت در سبک مدیریت حضرت علی (ع) را به شرح زیر بیان می نمایم آن اصول به شرح زیر است

- اصل توانایی های مدیر و خصایص لازم برای مدیر
 - اصل توانایی در کنترل خشم
 - اصل خوش بینی
 - اصل انصاف
 - اصل انضباط
 - اصل رازداری
 - اصل احسان و حقوق و پاداش عادلانه
- البته لازم است جهت مصادیق این اصول به صفحه ۲۶۵-۲۵۰ کتاب مراجعه نمود

انضباط

عقیده عمومی بر این است که تنبیه و انضباط با حفظ شرایطِ ضروریِ نظم در مدرسه ارتباط دارد
مفهوم انضباط:

انضباط از کلمه ضبط و به معنای خویشتن داری و پیروی از قواعد است. آموزش و پرورش متضمن یادگیری است و همه یادگیریه‌ها نیز مستلزم پیروی از قوعد است

انواع انضباط

- الف- انضباط شخصی
- ب- انضباط تحمیلی
- ج- انضباط واسطه ای
- انضباط به معنای حفظ نظم و مقررات

الف - انضباط شخصی

منظور این است که شخص قواعد و مقررات و معیارهایی را برای انجام دادن کاری یا دانستن چیزی می پذیرد و عمل می کند مثلاً فرد تصمیم میگیرد برای حفظ سلامت خود از رژیم غذایی و مقررات مربوط به ورزش پیروی می کند و با کسب اطلاعات در موضوعات مورد علاقه که در تمام این موارد عامل انضباط درونی است از این لحاظ این نوع انضباط مهم است که عامل اطاعت از قوانین و گردن نهادن بر مقررات، تصمیم خود شخص است که در آن نوعی آزادی وجود دارد

ب- انضباط تحمیلی

در انضباط تحمیلی ، عامل اطاعت خارجی و خواست افراد دیگر مانند معلم، پدر، مادر، و سایرین است که این درست همان چیزی است که نقطه مقابل انضباط شخصی قرار دارد

ج- انضباط واسطه ای

میتوان گفت در این نوع انضباط در واقع مورد الگو واقع شدن معلم است در شرایطی که او اطلاع و توجهی به این موضوع ندارد در واقع در این نوع انضباط گردن نهادن به قواعد و مقررات و آنچه که مورد خواست و میل کودک است ارتباط طبیعی وجود دارد

د- انضباط به معنای حفظ نظم و مقررات

منظور از انضباط در مدرسه، به وجود آوردن و یا حفظ شرایط کلی نظم و ترتیب است که بدون آن هیچ گونه چیزی بطور موثر آموخته نمی شود که در این معنا انضباط با جسم و جان کودک و ترغیب و تهدید، ارتباط پیدا می کند تا از آن طریق کودکان مقرراتی را بپذیرند که آنان را از ایجالد سر و صدای زیاد، دعوا با یکدیگر، خشونت با معلم و غیره منع می کند

لیکن بدون این شرایط نمی توان به آموزش و پرورش مبادرت ورزید

علل بی انضباطی

الف علل روانی

ب- علل جسمانی

علل اجتماعی

اداره کلاس درس

برای اداره کلاس به نحو مطلوب، راهکارهایی وجود دارد که در اینجا به چند نمونه از آنها اشاره می شود

- ❑ علاقه مندی خود را به شاگردان آشکار نمایید
- ❑ به شاگردان احترام بگذارید
- ❑ با طرح درس وارد کلاس شوید
- ❑ به شاگردان مسئولیت دهید
- ❑ به هنگام برخورد با موقعیت های ناهنجار رفتاری از ناحیه شاگردان، خونسرد باشید

❑ با شاگردان خاطی به صورت خصوصی صحبت نمایید

❑ در صورت امکان از جابجایی شاگردان استفاده کنید

❑ برای به وجود آمدن اتفاق خاص آمادگی داشته باشید

❑ رفتارهای شایسته دانش آموزان را مورد حمایت و تشویق و رفتارهای ناشایسته آنها را مورد تقبیح قرار دهید

❑ سعی کنید با روش غیر کلاسی و گاه چشمی شاگردان را کنترل کنید

❑ سعی کنید با روش غیر کلاسی و گاه چشمی شاگردان را کنترل کنید

❑ فرصتی جهت آزاد کردن انرژی شاگردان فراهم آورید

❑ برخی مواقع کور و برخی مواقع کر باشید

❑ سعی کنید در جلسه اول، خود را تثبیت نمایید

❑ از بروز حساسیت خودداری نمایید

❑ عامل اصلی بی نظمی ها را پیدا کنید

❑ خودتان با نظم باشید

❑ نگرش شاگردان را نسبت به کلاس مثبت کنید

❑ در انتخاب نوع گفتار خویش دقیق باشید

❑ به پوشش ظاهری و آراستگی خود توجه ویژه داشته باشید

❑ در اولین جلسه کلاس و جهت حضور و غیاب دانش آموزان از آنها بخواهید خودشان را معرفی نمایند

❑ در کلاس از سوالاتی که ممکن است باعث تخریب شخصیت دانش آموز شود خودداری شود

سند تحول بنیادین وزارت آموزش و پرورش ایران

سند تحول بنیادین در آذرماه سال ۱۳۹۰ در شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب نهایی رسید.

این سند در **۸ فصل** تنظیم شده است.

در مقدمه سند تحول بنیادین، به این نکته اشاره شده است که عرصه‌ی تعلیم و تربیت یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های تعالی همه جانبه‌ی کشور و ابزاری جدی در راستای **ارتقای سرمایه‌ی انسانی شایسته‌ی کشور** در زمینه‌های گوناگون است و از این رو، تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی ایران همچون احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در بین ملت‌ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان در گرو تربیت انسان‌های عالم، متقی و آزاده و خلاق است و این تعلیم و تربیت باید بتواند «حیات طیبه»، «جامعه‌ی عدل جهانی» و «تمدن اسلامی - ایرانی» را تحقق بخشد. در پرتو چنین سرمایه‌ی انسانی متعالی است که جامعه‌بشری آمادگی تحقق حکومت جهانی «انسان کامل» را پیدا می‌کند و در سایه‌ی چنین حکومتی ظرفیت و استعدادهای بشری به شکوفایی و کمال خواهد رسید.

- در **فصل اول** سند تحول بنیادین که تحت عنوان «کلیات» نامگذاری شده است، اصطلاحات و واژگان کلیدی به کار رفته در سند مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند و تعریف شده‌اند. مانند: «نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی»، «تعلیم و تربیت»، «ساحت‌های تعلیم و تربیت»، «نظام معیار اسلامی»، «شایستگی‌های پایه»، «هویت»، «معلم و مربی»، «جامعه‌ی اسلامی»، «سنین لازم‌التعلیم»، «حیات طیبه»، «چشم-انداز»، و «نظام دوری».

- در **فصل دوم** که تحت بیانی‌هی ارزش‌ها نامگذاری شده است، پس از بیان منابع ارزشی سند، به ۳۰ گزاره‌ی ارزشی که محور نظام تعلیم و تربیت است، اشاره شده است. از مهمترین این گزاره‌ها میتوان به: ۱- آموزه‌های قرآن کریم ۲- آموزه‌های مهدویت و انتظار ۳- میراث نظری و عملی حضرت امام خمینی (ره) و . . . اشاره کرد.

فصل سوم تحت عنوان «بیانیه‌ی مأموریت» نامگذاری شده است که در این قسمت به این نکته اشاره شده است که نهاد آموزش و پرورش مأموریت دارد تا با تأکید بر شایستگی‌های پایه، زمینه‌ی دستیابی دانش‌آموزان در سنین لازم‌التعلیم طی ۱۲ پایه‌ی تحصیلی (چهار دوره‌ی سه ساله)، به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد فردی، خانوادگی، اجتماعی و حتی جهانی را به صورتی منسجم و نظام‌مند، همگانی، عادلانه و الزامی در ساختاری کارآمد و اثربخش فراهم سازد و انجام این مهم نقشی زیرساختی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی خواهد داشت.

فصل چهارم که تحت عنوان «چشم‌انداز» نامگذاری شده است؛ به ویژگی‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در افق ۱۴۰۴ می‌پردازد. در این فصل مبحثی ذیل عنوان «مدرسه در افق چشم‌انداز» مطرح گردیده است که طی آن به این نکته اشاره شده است که بر پایه چشم‌انداز ۱۴۰۴، «مدرسه جلوه‌ای از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه‌ی خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیت، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته‌ی هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه‌ی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شود.

فصل پنجم تحت عنوان «هدف‌های کلان» نامگذاری گردیده است که در

مجموع به ۸ هدف کلان زیر اشاره شده است: ۱- تربیت انسان متعهد ۲- ارتقای نقش نظام تعلیم و تربیت ۳- گسترش عدالت آموزشی ۴- برقراری نظام کارآمد مدیریت انسانی ۵- افزایش مشارکت همگانی ۶- بهسازی در نظام برنامه ریزی آموزشی ۷- افزایش کارایی در نظام تعلیم و تربیت ۸- کسب موقعیت نخست تربیتی در منطقه و جهان اسلام

فصل ششم ذیل عنوان «راهبردهای کلان» نامگذاری شده است که در این

فصل، مجموعاً به ۱۵ راهبرد کلان اشاره شده است، همچنین به این موضوع پرداخته شده است که هر یک از این راهبردهای کلان با کدام یک از اهداف کلان - که در فصل پیشین (یعنی فصل پنجم) - بدان اشاره شده است متناظر و مرتبط است.

اما مفصلترین فصل سند تحول بنیادین، فصل هفتم است که ذیل عنوان «هدف های عملیاتی و راهکارها» نامگذاری شده است. در این فصل، در مجموع فهرست ۲۳ راهکار کلی مختلف بیان شده است که در ذیل هر راهکار، جزئیات اجرایی و عملیاتی آن نیز مطرح شده است.

اهداف عملیاتی و راهکارهای سند تحول بنیادین :

- ۱- پرورش درست تربیت یافتگان ۲- تعمیق تربیت اسلامی ۳- ترویج فرهنگ حیا و عفاف ۴- تقویت بنیان خانواده ۵- تأمین و بسط عدالت آموزشی ۶- تنوع بخشی به محیط های یادگیری ۷- افزایش نقش مدرسه ۸- افزایش مشارکت نظام تعلیم و تربیت در تعالی کشور ۹- جلب مشارکت ارکان موثر در تربیت ۱۰- ارقای منزلت اجتماعی فرهنگیان ۱۱- بازمهندسی اصول حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم ۱۲- تأمین رفاه فرهنگیان ۱۳- افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش ۱۴- متناسب سازی فضاهای تربیتی با ویژگیهای دانش آموزان ۱۵- اصلاح محتوا و ارتقای جایگاه علوم انسانی ۱۶- تنوع بخشی در ارائه خدمات آموزشی ۱۷- استفاده از فناوری های نوین ۱۸- نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی ۱۹- استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت ۲۰- تأمین و تنوع بخشی منابع مالی و مدیریت مصرف ۲۱- بازنگری ساختارها و روشها ۲۲- ارتقا و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی و مدیریت آموزشی ۲۳- توسعه ظرفیت پژوهش و نوآوری

در نهایت، فصل هشتم سند تحول بنیادین (فصل پایانی) ذیل عنوان «چارچوب نهادی و نظام اجرایی تحول بنیادین آموزش و پرورش» نامگذاری شده است. در این فصل به این موضوع پرداخته شده است که برای تحقق اهداف و برنامه‌های سند ملی آموزش و پرورش در افق چشم‌انداز، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند تحول بنیادین در دو سطح صورت می‌پذیرد:

بخش اول یا سطح اول، سیاستگذاری و تصمیم‌گیری کلان و همچنین نظارت و ارزیابی راهبردی فرآیند تحول بنیادین نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی بر پایه‌ی این سند است که این مهم بر عهده‌ی شورای عالی انقلاب فرهنگی است. اما سطح دوم یا بخش دوم مربوط به برنامه‌ریزی و نظام اجرایی است که در وهله‌ی اول شورای عالی آموزش و پرورش مسوولیت اجرایی سند را بر عهده دارد و در گام بعدی خود وزارت آموزش و پرورش مسوولیت نهادینه سازی و اجرای سند ملی آموزش و پرورش (شامل بنیان‌های نظری و سند تحول راهبردی) و طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی سند تحول راهبردی را بر عهده دارد. اما در مجموع به این نکته اشاره شده است که تمام دستگاه و نهادها خصوصاً رسانه‌ی ملی موظفند در چارچوب این سند با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی همکاری لازم را به منظور تحقق اهداف تحول بنیادین آموزش و پرورش به عمل آورند و در پایان این فصل به موضوع نحوه‌ی ترمیم و به روز رسانی سند تحول بنیادین اشاره شده که طی آن این فرآیند در افق چشم‌انداز در بازه‌های زمانی پنج ساله از تاریخ تصویب آن و مطابق با بنیان‌های نظری سند ملی (فلسفه‌ی تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه‌ی تعلیم و تربیت رسمی - عمومی در جمهوری اسلامی، رهنامه‌ی نظام تعلیم و تربیت رسمی - عمومی در جمهوری اسلامی ایران) پس از تصویب از سوی شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب نهایی شورای عالی انقلاب فرهنگی خواهد رسید.

پایان مباحث درس مدیریت آموزشگاهی

موفق و پیروز باشید

۱۷ خرداد ۹۹

الهی تو آئی کہ خود کفتی و چنانکہ خود کفتی چنانی پس عظیم شانی و بزرگ احسانی، عزیز سلطانی، دیان و مہربانی ہم
نہانی و ہم عیانی دیدہ رانہانی و جان راعیانی من سزای تو ندانم و تو دانی



خدا یا چنان کن سرانجام کار تو خوشو باشی و ما رسگار

موفق و پیروز و شاد و تندرست باشید

ولی زاده

۱۷ خرداد ۹۹