

# بررسی ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی: ارائه ابزار سنجش معتبر و الگوی پیشنهادی

■ شهره حسین پور\*\*\*

■ اعظم ملایی نژاد\*\*

■ حیدر تورانی\*

## چکیده:

این پژوهش با هدف شناسایی ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی و ارائه الگوی مفهومی انجام شده است. روش پژوهش کیفی و از نوع داده‌بنیاد است. ابزار گردآوری داده‌ها جدول‌های کدگذاری، پرسش‌نامه، و مصاحبه نیمه‌ساختارمند بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک «تحلیل محتوا» استفاده شد. یافته‌های این پژوهش شش بعد، ۲۱ مؤلفه و ۲۲۸ نشانگر مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی را شناسایی کرده است که در قالب ابزار ارائه شدند. ابعاد و مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

۱. مدیر: ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه، سبک رهبری؛
۲. کارکنان: گزینش و جذب، نگهداشت، آموزش، ارتباطات، ارزشیابی؛
۳. دانش‌آموزان: تربیت جسمانی، تربیت علمی، تربیت اخلاقی و دینی، تربیت اجتماعی، تربیت فنی و حرفه‌ای، تربیت هنری؛
۴. منابع: سرمایه اجتماعی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه مالی و فیزیکی؛
۵. فرهنگ مدرسه: ارزش‌ها و نمادها؛
۶. والدین: آموزش و مشارکت.

برای ارزیابی کمی روایی محتوای ابزار از شاخص‌های نسبت روایی محتوا (CVR) و (CVI) استفاده شده است. پایایی محاسبه شده (ضریب آلفای کرونباخ) ۰/۸۶ است. می‌توان اذعان کرد، ابزار تهیه شده، مشابه ندارد. همچنین با توجه به منابع مدیریتی و منابع اسلامی مورد مراجعه، الگوی مفهومی مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی پیشنهاد شده است

مدیریت مدرسه، رویکرد اسلامی، سبک رهبری، مدیریت آموزشی

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۲/۲

□ تاریخ شروع بررسی: ۹۸/۹/۲۴

□ تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۶/۱۰

\* دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی (نویسنده مسئول).....heidar\_toorani@yahoo.com  
\*\* دکترای مدیریت آموزشی و معاون سابق طرح و برنامه سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.....mollaenezhad@gmail.com  
\*\*\* دکترای مدیریت آموزشی و کارشناس مسئول برنامه‌ریزی علمی پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.....shohrehhossienpour@yahoo.com

## ■ بیان مسئله

در فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران، هدف دولت اسلامی و تشکیل حکومت دینی، متناسب با هدف دین، زمینه‌سازی هدایت مردم به سوی کمال و تحقق «حیات طیبه» است و هر آنچه در این راه انجام می‌گیرد، نظیر اجرای احکام الهی، برپایی عدالت، و امثالهم، هدف‌های واسطی هستند که جامعه را در مسیر دستیابی به آن یاری می‌رسانند.

از آنجا که دین به مثابه آیین «حیات طیبه» و نظام حاکم بر همه شئون زندگی مورد توجه است، جریان تربیت و همه مؤلفه‌های آن، از جمله مدیریت و رهبری نیز که مهم‌ترین زمینه تحقق حیات طیبه‌اند، باید بر اساس معیارهای دینی مستخرج از آیات قرآن کریم و سنت رسول گرامی (صلوات‌الله‌علیه) و سیره ائمه اطهار (علیهم‌السلام) که در سایه‌سار فرایند اجتهاد به دست آمده‌اند، صورت پذیرد و استمرار یابد. التزام به اصول تربیتی به همه کارگزاران تربیتی کمک می‌کند تا تمامی مؤلفه‌های جریان تربیت را به نحو شایسته، به منظور تحقق غایت تربیت سامان‌دهی کنند.

در این راستا، پس از سپری شدن بیش از ۴۰ سال از انقلاب اسلامی، تاکنون مجموعه علمی و پژوهشی قابل‌اعتنایی درباره مدیریت آموزش و پرورش با رویکرد اسلامی تدوین نشده است. بررسی‌های انجام شده نشان دادند که مقالات، مستندات و کتاب‌های معدودی درباره مدیریت اسلامی و یا مدیریت آموزش و پرورش با رویکرد اسلامی، به رشته تحریر درآمده‌اند. در همین معدود کتاب‌ها نیز اغلب مؤلفان سعی کرده‌اند، مفاهیم، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت علمی را مبنا قرار دهند و آن‌ها را با آیات قرآنی و احادیث و روایات اسلامی مزین کنند و به نام مدیریت اسلامی ارائه دهند. البته این بدان معنا نیست که نظریه‌ها و سبک‌های موجود مدیریت، مفید و کارا نیستند؛ چرا که مدیریت در قرن بیستم و در آغاز هزاره سوم، به مثابه انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم، فعالیت‌های اصلی تمدن بشری را تشکیل می‌دهد و سامان می‌بخشد و از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سرعت و کیفیت پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و درجه توسعه‌یافتگی ملت‌هاست. دین مبین اسلام نیز به مثابه آیین زندگی دنیایی و اخروی بشریت، به علوم و دانایی بهای بسیار داده و همیشه از آن دفاع و کاربرد آن را در جوامع اسلامی توصیه کرده است. لیکن به نظر می‌رسد، در صورتی که بخواهیم مفاهیم، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت اسلامی را جست‌وجو کنیم، می‌باید ضمن بهره‌مندی از علوم جدید مدیریت، مفاهیم مدیریت اسلامی را از بطن متون و مفاهیم اسلامی، تجارب موفق و آرا و اندیشه‌های مدیران مسلمان، با دغدغه‌ها و آرمان‌های دینی و اعتقادی آنان استخراج کنیم. به همین منظور برای نخستین بار «سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی»، با بررسی ضرورت پرداختن به چنین موضوع حساسی، در ۲۴ خرداد ۱۳۸۹ «همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش» را برگزار کرد.

این همایش به مثابه یک فرایند کلان پژوهشی، به منظور پرداختن به چیستی رویکرد اسلامی

در مدیریت آموزش و پرورش و تبیین آن، و با توجه به کمبود منابع در این زمینه، علاوه بر دریافت و سفارش مقالات، تعدادی پژوهش سفارش داد، چند کارگاه و نشست تخصصی برگزار کرد، و نیز با صاحب نظران و متخصصان موضوعی به مصاحبه پرداخت، تا بتواند با تبیین و تحلیل داده‌های حاصل، ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی را ارائه دهد. لیکن به دلیل تغییرات مدیریتی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی که متولی اصلی اجرای این همایش بود، تحلیل داده‌ها میسر نشد. تا اینکه به دلیل مطالبه «شورای عالی آموزش و پرورش» و در راستای اجرایی کردن مفاد «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اجرای پژوهش حاضر در دستور کار شورای پژوهشی سازمان قرار گرفت. لذا این مطالعه با هدف شناسایی ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی و ارائه الگوی مناسب انجام شده و در نظر داشته است، به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

۱. مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی چه ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهایی دارد؟
۲. ابزار سنجش مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی کدام‌اند؟ و آیا روایی و پایایی لازم را دارند؟
۳. چه الگویی را می‌توان برای مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی ارائه داد؟

## ■ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در «رهنامه آموزش و پرورش» آمده است: «تربیت جریان تعاملی زمینه‌ساز هدایت افراد جامعه به سوی رشد همه‌جانبه و متعادل، و تکوین و تعالی پیوسته هویت خود بر اساس معیارهای اسلامی است تا با کسب شایستگی‌های لازم برای درک موقعیت خود و عمل برای بهبود مستمر آن، آماده تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد شوند» (رهنامه آموزش و پرورش، ۱۳۸۶).

علم الهدی (۱۳۸۶) مفهوم حیات طیبه را به زندگی نیک در دو سطح فردی و اجتماعی تعبیر می‌کند. از نظر او، حیات طیبه در سطح فردی، از طریق سامان‌دهی محیط طبیعی، سامان‌دهی روابط اجتماعی و سامان‌دهی درون خود<sup>۱</sup> حاصل می‌شود که فرد به کمک گزینش معیار صحیح<sup>۲</sup> و اصلاح موقعیت، مقرب درگاه الهی شود. در سطح اجتماعی نیز فرد مرمون توسعه محیط طبیعی و توسعه روابط اجتماعی است. او معتقد است: تعلیم و تربیت اسلامی تربیت عقلانی ارزش‌مداری است که پرورش کودکان و جوانان را از حیث انسان بودن و با توجه به ضرورت‌های زندگی انسانی‌شان در دستور کار خود قرار می‌دهد.

شاملی (۱۳۸۶) نیز در مفهوم‌شناسی و توصیف «آموزش و پرورش در اسلام» از برخی آیات قرآنی بهره گرفته و معتقد است: یکی از عناصر اصلی دخیل در شکل‌گیری شخصیت آدمیان، نظام ارزشی<sup>۳</sup> آنان است که در بستر آموزش و پرورش ارزش‌ها در سازمان روانی آنان شکل می‌گیرد. هرگونه دگرگونی اجتماعی (مثبت یا منفی، پیش‌برنده یا نابودکننده) در گرو پیدایش و تثبیت دگرگونی‌های

موازی و مشابهی است که در شخصیت و منش افراد و شهروندان جامعه پیدا می‌شود. از این رو پیامبران می‌کوشیدند، پیش از هر چیز نظام ارزشی و آرمانی افراد را از درون تغییر دهند و آنان را در رسیدن به یک جهان‌بینی الهی و نظام ارزشی یاری دهند. لذا آموزش و پرورش در نظام اسلامی باید از اینجا آغاز شود. چرا که این آموزش‌ها، خود بنیان و اساس دگرگونی‌هایی هستند که در دو سطح فردی و اجتماعی در زندگی آدمی به وجود می‌آیند. برای نمونه، شاملی با توجه به آیه یازدهم سوره رعد (۱۳)<sup>۲</sup> و آیه دوم سوره جمعه (۶۲)<sup>۵</sup> اشاره می‌کند:

«اهداف اصلی فرستادن همه پیامبران، تلاوت آیات آسمانی بر مردم، پیراسته ساختن آنان از فسادها و گرایش‌های ضد اخلاقی، و بالاخره آموزش محتوای کتاب‌های آسمانی و هدایتشان به سمت داشتن یک زندگی حکیمانه و خردمندانه است.»

شاملی (۱۳۸۶) در ادامه یادآور می‌شود: تحول درونی خود پیش‌درآمدی بر پی‌ریزی پایه‌های عدالت اجتماعی در سطح زندگی اجتماعی است. با این نگاه، هنگامی عدالت اجتماعی در جامعه پدیدار می‌شود که همه شهروندان آن توانسته باشند، نظام ارزشی عدالت‌محور را در خود درونی و بنا کنند. بنابراین شاید بتوان به این فرضیه رسید که در نظام آموزشی و پرورشی نبوی، یکی از اهداف آماده‌سازی فراگیرندگان و شهروندان برای عدالت‌گرایی، برپاسازی عدالت اجتماعی است که پیش‌نیاز آن دگرگون‌سازی شخصیت فراگیرندگان است. شاملی برای تبیین نظریه شهید صدر پیرامون آموزش و پرورش نبوی، معتقد است که باید به نقش و تعامل چهار رکن یا چهار مؤلفه توجه کرد که عبارت‌اند از:

۱. رابطه هستی‌شناختی و آموزش‌پذیری (رابطه فرد با خدا): به این معنا که هر انسان به‌عنوان آفریده با خدای متعال رابطه پیدا می‌کند؛
۲. رابطه فرد با خودش (خودشناسی)؛
۳. رابطه فرد با دیگران در سطح زندگی اجتماعی و داد و ستدهای میان فردی؛
۴. رابطه فرد با محیط طبیعی و بهره‌گیری از منابع سرشار آن.

علامه مصباح یزدی، یکی از قرآن‌پژوهان معاصر نیز سه دسته از این رابطه‌ها (رابطه‌های انسانی با خدا، با خود و با جامعه) را پیرامون توصیف و تبیین نظام اخلاقی اسلام، آن‌گونه که در قرآن آمده، به قلم کشیده است (مصباح ۱۹۹۷، ج ۱).

اما دگرگونی و بنا نهادن ارزش‌ها و عدالت اجتماعی بر عهده کیست؟ برخی صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که بنیاد نهادن جامعه اسلامی به معنای فراهم کردن زمینه زندگی پاک برای آدمی است و هدف از تشکیل حکومت، فراهم کردن زمینه عبودیت، زندگی پاک، هدایت و قرب، و رضوان است

(ضرغامی و صادق زاده، ۱۳۸۹). بنابراین دستگاه آموزش و پرورش اصلی‌ترین نهادی است که از سوی دولت این وظیفه را به عهده دارد و باید سازوکارهای لازم برای تحقق زندگی پاک را فراهم آورد. بر این اساس، مدیریت مدرسه (در سطح عملیاتی) و در رأس آن مدیر مدرسه باید زمینه‌های لازم برای تحقق چهار رکن مهم را که پیش‌تر اشاره شد، فراهم سازد. در ادامه این چهار رکن را بررسی می‌کنیم.

### رکن اول. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای ایجاد رابطه صحیح دانش‌آموزان با خدا

دو موضوع محوری درباره رابطه انسان با خدا، مورد توجه است که عبارت‌اند از:

۱. ایجاد زمینه پرورش تفکر در دانش‌آموزان: اولین رکنی که در آموزش و پرورش نبوی اهمیت دارد و باید در تعلیم و تربیت دانش‌آموزان مورد توجه قرار داد، رابطه هستی‌شناختی و آموزش‌پذیری با استفاده از روش تفکر است. در این راستا، شیوه پیامبر استفاده از روش تفکر و بیداری عقل انسان‌هاست. از دیدگاه قرآن، اساس هدایت و رشد انسان در گرو پرورش قوه عاقله و میدان دادن به عقل و شکوفایی قدرت استدلال و تفکر است. عدم تعقل و تفکر موجب سلطه زشتی‌ها و پلیدی‌ها بر سرتاسر وجود آدمی است. به این مطلب به‌گونه‌ای صریح در سوره یونس آیه ۱۰۰ اشاره شده است:

«... و خداوند پلیدی را بر کسانی که قوه خرد خویش را به کار نمی‌اندازند، مقرر می‌سازد.» و در آیه ۱۹ سوره رعد می‌فرماید: «تتها خردمندان متذکر حقایق می‌شوند و پند می‌گیرند.»

علم و دانش، و فعالیت، در اسلام منزلتی والا و بزرگ دارد و قرآن دانش و دانش‌اندوزی را امتیاز انسان دانسته است و می‌فرماید: «... هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ» (زمر/ ۹) و آن را رهاورد پیامبر اکرم (صلوات‌الله‌علیه) ساخته است:

«كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيَعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ» در میان شما فرستاده‌ای از خودتان روانه کردیم که آیات ما را بر شما می‌خواند و شما را پاک می‌گرداند و به شما کتاب و حکمت می‌آموزد و آنچه را نمی‌دانستید به شما یاد می‌دهد (بقره/۱۵۱). بر این اساس، رسول خدا (صلوات‌الله‌علیه) می‌فرماید: «چهار چیز است که هر با هوش و خردمندی از امت من باید به آن پایبند باشد: شنیدن، یادگیری، انتشار و عمل به دانش»<sup>۶</sup> (پورامینی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۳ به نقل از خنیفر، ۱۳۹۰). برای پرورش تفکر روش‌هایی ارائه شده‌اند؛ از جمله:

تشویق دانش‌آموزان به استماع دانش و تشویق معلمان برای زمینه‌سازی مناسب به منظور نشر دانش و به کار بستن دانش. در قرآن کریم صراحتاً آمده است: چرا چیزی را می‌گویید، ولی به آن عمل نمی‌کنید؟ (آیات ۲ و ۳ سوره صف) (نیلی، ۱۳۸۷). همچنین، روش گفت‌وگو و مباحثه، روش داستان و عبرت‌آموزی، روش استدلالی، روش تشبیه و همانندسازی، و روش برانگیختن اذهان از جمله روش‌هایی بودند که پیامبر (صلوات‌الله‌علیه) از آن‌ها در رهبری فکری مسلمین بهره می‌جست (حسینی، محمودی و حسینی، ۱۳۸۶).

۲. برقراری رابطه قلبی با خدا: یکی از موضوعات قابل طرح «محبت» است که می‌توان در دو شکل مشاهده کرد:

۱. محب خدا بودن (دوست داشتن خداوند)؛

۲. محبوب خدا بودن (خداوند انسان را دوست بدارد).

«قرآن مؤمنان را چنین ستایش می‌کند: «و من الناس من يتخذ من دون الله اندادا يحوهنم كحبه الله و الذين آمنوا اشد حبا لله» (بقره/ ۱۶۵): بعضی از مردم همتایانی به جای خدا می‌گیرند و آن‌ها را مانند دوستی خدا دوست می‌دارند، ولی آنان که ایمان آورده‌اند، خدا را بیشتر دوست می‌دارند. در این آیه خداوند مشرکان را سرزنش می‌کند که چرا برای خویش معبودهایی انتخاب می‌کنند و همچون پروردگار او را دوست می‌دارند. مؤمنان را نیز می‌ستاید که آنان بیشترین محبت را به خداوند دارند. از آیات ۱۶۶ و ۱۶۷ سوره بقره چنین استفاده می‌شود که این مذمت و ستایش لازمه محبت یعنی عمل است که مؤمنان در عمل فرمان‌بر خداوند هستند. شدت دوستی او تنها از راه اطاعت و پیروی پروردگار به دست می‌آید نه با ادعای دوستی. و شکل دوم محبوب خدا گشتن است. یعنی انسان به مرتبه‌ای از کمال برسد که خدا او را دوست خود بداند و به او عشق بورزد. اینکه انسان محبوب خداوند بشود و خداوند او را دوست داشته باشد، شرطی دارد که در آیه ۳۱ سوره آل‌عمران ذکر شده است: «قل ان كنتم تحبون الله فاتبعوني يحببكم الله و يغفر لكم ذنوبكم و الله غفورٌ رحيم»: بگو اگر خدا را دوست می‌دارید، از من پیروی کنید تا او نیز شما را دوست بدارد و گناهانتان را بیامزد که او آمرزنده و مهربان است و آن شرط، پیروی از پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله و سلم) است (داوودی، ۱۳۸۲).

نتیجه این بحث آن است که اگر دل دانش‌آموزان از عشق و محبت به خدا لبریز شود، آن دل از همه نقص‌ها و شایبه‌ها پیراسته می‌شود و دیگر خصلت‌های ناشایست، مثل بدبینی، نخوت، دودلی و غرور در آن باقی نخواهند ماند. تمامی دوستی‌ها، پیوندها و مهرورزی‌ها بر پایه محبت به خداوند صورت خواهند گرفت و امکان ندارد فکر گناه از چنین دلی بگذرد. چنین فردی دیگر بنده هوای نفس و هوای خلق نخواهد بود و در همه حال توجه خواهد داشت که: «ان السمع والبصر والفؤاد كل اولئك عنه مسوولاً» (کشاوری، ۱۳۹۵).

بر اساس سیره پیامبر اکرم (صلوات‌الله‌علیه)، در این رویکرد مدیران مدارس باید اساس کار خود را مدیریت بر قلوب قرار دهند و رمز توفیق مدیریت بر قلوب، داشتن تقوای الهی است (از ویژگی‌های مهم مدیر است که قدرت رهبری او را افزایش می‌دهد). در مدیریت بر قلب دیگران، مدیر برای جذب دیگران به ریا و ظاهرسازی، فریب و دروغ، تطمیع و تحمیق متوسل نمی‌شود. آنان که از نظر عقیده مؤمن و از نظر اعمال صالح‌اند، خدا برایشان محبت قرار می‌دهد و آنان را محبوب دل‌های دیگران می‌کند و دل‌های دیگران متوجه ایشان می‌شود (مشرف جوادی ۱۳۷۸، ص ۳، حسن‌پور، ۱۳۹۰). ایجاد و اصلاح رابطه خود با خدا از مهم‌ترین هدف‌های مدیریت اسلامی است. این شعار اساسی اسلام است که می‌فرماید «انَّ اکرمکم عند الله اتقیکم»: ملاک برتری بر اساس تقوا شکل می‌گیرد.

بنابراین، علاوه بر اینکه مدیر باید تقوا داشته باشد، باید این ارزش مهم را در مدرسه آموزش و ترویج کند. دعوت به رعایت تقوا بین اعضای مدرسه، یکی از اساسی‌ترین عوامل رشد و ساختن شخصیت است که آثار متعددی دارد. از جمله موجب یاری و تأیید خداوند در تمام امور، آسان شدن کار، و نزول برکات از آسمان و زمین می‌شود. تقوا نوعی باور عملی است و باعث کنترل فرد می‌شود. به منظور تقویت تقوا باید افراد را متوجه علم خدا به اعمال آن‌ها کرد، زیرا اگر انسان بداند که تمام اعمال و رفتارش تحت نظارت خدا هستند، مطمئناً با دقت بیش‌تری عمل می‌کند و خود را از ارتکاب به خطا حفظ می‌نماید.

برخی از نشانه‌های تقوا عبارت‌اند از رفتار با صداقت و راست‌گویی، و پرهیز از تمسخر دیگران، عیب‌جویی، دادن لقب‌های زشت به دیگران، سوءظن، تجسس و غیبت (خراسانی، ۱۳۹۰). اسلامی فرد و توکل (۱۳۹۰) و حسن‌پور (۱۳۹۰) در بحث نشانه‌های تقوا به مواردی مانند ساده زیستی، تواضع، شرح صدر، کنترل نفس و مخالفت با آن، پرهیز از غرور، و پرهیز از خودپسندی اشاره کرده‌اند.

## رکن دوم. مدیریت برقراری ارتباط با خود

انسان از آن جهت که موجودی خودآگاه است، قدرت ایجاد ارتباط با خویش را دارد. این ارتباط به معنای پیوند و رابطه او با حقیقت و جایگاه و منزلت خود در نظام هستی و قابلیت‌ها و توانایی‌های خویش است. انسان با توجه به روح و بعد معنوی وجود خود، حقیقتی به نام «من» یا «خود» را ادراک می‌کند که از هویت و شخصیت او برخاسته است. طی دوران زندگی، با وجود تغییرات فراوانی که در جسم او رخ می‌دهد، این حقیقت واحد در وجود او تغییر نمی‌کند. بنابراین از وحدت هویت و شخصیت برخوردار است.

ارتباط انسان با خود بر دو پایه «خودشناسی» و «خودسازی» استوار می‌شود. یعنی انسان با خودشناسی می‌تواند خود و استعدادهای خویش را بشناسد و سپس بر اساس آن، خود را بسازد و مسیر حرکت خویش را به سوی کمال مطلوب جهت بخشد. در چنین شرایطی است که از اضطراب‌ها و آشفتگی‌های روحی که معلول عدم رابطه صحیح با خویشتن است، نجات می‌یابد، صاحب‌نفس مطمئن می‌شود و چنین مورد خطاب خداوند متعال قرار می‌گیرد: «يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَةً فَادْخُلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّاتِي». همچنین، نداشتن شناخت صحیح از خود و ارتباط منفی با خود، سبب انحراف این نیروهای حیاتی از مسیر اصلی خود و انحطاط شخصیت انسانی می‌شود. در این صورت او از مقام انسان سقوط و در حد حیوانات یا پست‌تر از حیوانات تنزل می‌کند

همچنانکه خداوند می‌فرماید: «وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِنَ الْجِنَّةِ وَالْإِنْسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَ لَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَ لَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْعَافِلُونَ» (اعراف / ۱۷۹): در حقیقت، بسیاری از جنیان و آدمیان را برای دوزخ آفریده‌ایم؛ [چراکه] دل‌هایی دارند که با آن [حقایق را] دریافت نمی‌کنند و چشمانی دارند که با آن‌ها نمی‌بینند و گوش‌هایی دارند که با آن‌ها نمی‌شنوند. آنان همانند چهارپایان، بلکه گمراه‌ترند (آل بویه، ۱۳۸۸).

حفظ رابطه انسان با خود، بعد از رابطه با خدا، از مهم‌ترین، پیچیده‌ترین، ظریف‌ترین و دقیق‌ترین این روابط به شمار می‌آید. گاهی انسان نسبت به خود و ارزش‌های خود جاهل است، چنانکه خداوند می‌فرماید: ما امانت الهی را بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌ها عرضه کردیم، پس، از برداشتن آن سرباز زدند و از آن هراسناک شدند، ولی انسان آن را برداشت؛ راستی او ستمگری نادان بود (احزاب / ۷۲). از آنجا که رابطه انسان با خود غالباً از ظرافت خاصی برخوردار است، هنگامی که این رابطه منفی است، خسارت آن را درک نمی‌کند. به‌منظور شناخت چگونگی تحلیل این رابطه از سوی قرآن و نیز چگونگی تفهیم آن، بار دیگر به قرآن بر می‌گردیم. روش قرآن در تحلیل رابطه انسان با خودش و نیز در تعامل انسان با خود کاملاً جدید بود. قرآن دشمنی انسان‌ها نسبت به یکدیگر و تجاوز از حدود الهی را ظلم انسان به خود می‌داند نه به غیر. «هرکسی کار بدی انجام دهد یا به خود ظلم کند، سپس از خداوند طلب بخشش کند، خداوند را توبه‌پذیر و بخشنده می‌یابد.»

همچنین، قرآن بخل‌ورزی انسان در انفاق به غیر را از نوع بخل به خود به حساب آورد. در تحلیل این رابطه، قرآن توضیح می‌دهد چگونه آنچه به تصور انسان رابطه با غیر به حساب می‌آید، به رابطه با خودش برمی‌گردد. این عناوین به‌طور اجمال عبارت‌اند از: انسان آنچه را که انجام می‌دهد، در واقع کسب می‌کند. خداوند می‌فرماید: «و هر کس گناهی مرتکب شود، فقط آن را به زیان خود مرتکب شده است» (نساء / ۱۱۱). ارتکاب و کشیدن گناه به سمت خود، در فهم عرفی، در مقابل صدور گناه است. ولی قرآن ن به ما گوشزد می‌کند که هر گناهی از انسان صادر شود، خود وی آن را



مرتکب شده است. خداوند می‌فرماید: «کل نفس بما کسبت رهینه.» یعنی: هر نفسی در گرو اعمالی است که انجام می‌دهد (مدثر / ۳۸). و می‌فرماید: «... کل امری بما کسبت رهین.» یعنی: هر کس در گرو دستاورد خویش است (طور / ۲۱). پس به نظر قرآن، هر عملی که از انسان صادر می‌شود، در حقیقت خود وی آن را انجام داده است و انسان با انجام هر کاری یا مرتکب خیر می‌شود و یا مرتکب شر. همچنین اعمال انسان به خودش برمی‌گردد. همان‌طور که انسان انجام‌دهنده عمل است، عمل نیز به صاحبش برمی‌گردد. بازگشت این دو به یک چیز است، لکن با دو اسلوب متفاوت. قرآن در آیه هفت سوره اسرا هر دو اسلوب را با هم به کار می‌برد و می‌فرماید: «ان احسنتم احسنتم لانفسکم و ان اساتم فلها»: اگر نیکی کنید، به خود نیکی کرده‌اید و اگر بدی کنید، به خود بد کرده‌اید. این آیات روشن‌گر آن‌اند که بدی‌ها و گناهان در زندگی افراد و امت‌ها به بدبختی‌ها، رنج‌ها، بلاها و مشکلات اقتصادی و سیاسی و همچنین به حوادث طبیعی تبدیل می‌شوند؛ همان‌طور که گناهان و معصیت‌های افراد در آخرت عذاب جهنم تبدیل می‌شوند. موارد مطرح‌شده بر اصولی مانند اصل بقای عمل مبتنی هستند. یعنی هیچ کوشش و عملی از انسان از بین نمی‌رود؛ از هر نوعی که باشد و هر بهره‌ای از صلاح و فساد که داشته باشد. خداوند می‌فرماید: «روزی که هرکسی آنچه کار نیک به جای آورده و آنچه بدی مرتکب شده، حاضر شده است و می‌یابد آرزو کند کاش میان او و آن [کارهای بد] فاصله‌ای دور بود» (آل عمران / ۳۰). نقش عمل بر صفحه نفس به این معناست که «عمل آن‌چنان بر صفحه نفس ثابت می‌ماند که برطرف کردن آن غیرممکن است.» بنا بر اهمیت موضوع، مدیر مدرسه باید شرایطی را برای اینکه دانش‌آموزان خود را بشناسد و رابطه صحیحی با خود برقرار کند، به وجود آورد.

### رکن سوم. ساختن زمینه مناسب برای برقراری رابطه با دیگران

به منظور فراهم ساختن زمینه مناسب برای برقراری رابطه با دیگران، داشتن زیرساخت‌هایی لازم است تا بر اساس آن‌ها بتوان ستون‌های ارتباط درست را پایه‌گذاری کرد. زیرساخت‌های مزبور را چنین برشمرد:

۱. اعتقاد به ارزش کرامت انسان‌ها و احترام به اعضای مدرسه و گسترش و نهادینه کردن آن در مدرسه: انسان‌ها دارای کرامت‌اند. بنابراین اولین اصلی که در مدرسه باید رعایت شود، احترام به انسان‌هاست که شامل دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها و نیز کارکنان مدرسه می‌شود. در برقراری ارتباط با کارکنان، حضرت امام (ره) بر وجود ملاحظات انسانی و حفظ ارتباط با کارکنان بر مبنای احترام متقابل تأکید می‌کند و معتقد است: با ایجاد چنین ارتباطاتی در سازمان، رضایت پیروان از عملکرد رهبران‌شان، و اطمینان و اعتماد بین رهبر و پیرو به وجود می‌آید. به‌گونه‌ای که پیروان، ارزش‌های

سازمان را می‌پذیرند و مجموعه‌ی این ارتباطات، زمینه را برای «مدیریت بر قلوب» در سازمان‌های آموزشی مهیا می‌کند. امام خمینی (ره) می‌فرماید: «اگر من به زیردستان خود ولو چهار نفر باشم، تعدی و تجاوز کردم و آن‌ها را کوچک شمردم، بنده خدا را کوچک شمردم. من مستکبرم و او مستضعف و اگر شما کسانی را که زیردستان هستند، ضعیف شمردید و به آن‌ها خدای نخواستہ تعدی کردید، تجاوز کردید، شما هم مستکبر می‌شوید» (الموسوی الخميني (ره)، ۱۳۵۸، ج ۷، ص ۴۸۹).

**۲. مدیریت استقرار قانون و رفتار بر اساس عدالت:** قانون‌گرایی پدیده‌ای است که ادیان و رهبران دینی پیام‌آور اصلی آن هستند. آنان خود قوانین الهی را عادلانه اجرا و حقوق همگان را در سایه حاکمیت قانون خدا رعایت کرده‌اند. برای ایجاد جامعه‌ی ضابطه‌مند، لازم است رهبران از قانون‌پذیرترین افراد جامعه باشند. زیرا قانون‌گرایی آنان نقش اساسی در قانون‌پذیری مردم دارد. دین اسلام همه‌ی افراد جامعه را در برابر قانون برابر می‌داند و هیچ‌گونه تبعیضی را در اجرای قانون بر افراد روا نمی‌شمارد. علی (علیه السلام) در نامه‌ای به مالک می‌نویسد: در نگاه کردن، خیره کردن، اشاره کردن، و درود گفتن بین ایشان یکسان رفتار کن و هیچ‌یک را بر دیگری امتیاز مده، تا بزرگان در ستم کردن تو طمع ننمایند و زیردستان از دادگستری تو نومید نشوند (شفیعی مطهر، ۱۳۹۰).

قانون‌گرایی اساس و زیربنای مفهوم «عدالت» است. عدالت از باارزش‌ترین معیارهای زندگی اجتماعی است. عدالت مبنای همه‌ی حرکت‌های صحیح است. قرآن در سوره نحل، آیه ۹۰ می‌فرماید: «ان ... یامر بالعدل والاحسان»: همانا خداوند به عدل و انصاف فرمان می‌دهد.

**۳. مدیریت ارزیابی و نظارت صحیح بر امور و نهادینه کردن آن:** پیام‌های متعددی در قالب خطبه، نامه، و حکمت در موارد ارزیابی و نظارت در مدیریت اسلامی در «نهج البلاغه» آمده است که در ادامه به برخی از آن‌ها در دو موضوع نظارت بر خود و نظارت بر زیردستان اشاره می‌کنیم (فیض الاسلام، ۱۳۷۰؛ ارفع، ۱۳۷۸؛ دشتی، ۱۳۷۹؛ مطهری ۱۳۶۸؛ سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۷۵).

**الف) ارزیابی و نظارت بر خود (خودارزیابی و خودکنترلی):** مهم‌ترین پیام به‌منظور درونی کردن ارزش‌ها در مدرسه این است که این باور را به‌عنوان فرهنگ سازمانی ایجاد و مستقر کنیم که جهان خلقت محضر خداست. همواره باید خود را در محضر خدا بدانیم و آگاه باشیم که فرشتگان اعمال ما را می‌نویسند: «فَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بَعِيْنُهُ وَنَوَاصِيْكُمْ بِيَدِهِ وَ تَقَلُّبِكُمْ فِي قَبْضَتِهِ. إِنَّ أَسْرَرْتُمْ عِلْمَهُ وَ إِنْ أَعْلَنْتُمْ كَتَبَهُ؛ فَذُكِّرْ بِذَلِكَ حَفْظَهُ كِرَامًا لَا يُسْقِطُونَ حَقًّا وَ لَا يُثْبِتُونَ بَاطِلًا» (خطبه ۱۸۳، ص ۶۰۲). علم و احاطه خداوند بر اعمال شماستو با علم به اینکه دست و پا و وجدان شما بر اعمالتان شهادت می‌دهند، آیا باز هم جای خلاف می‌ماند؟ «إِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ وَ تَعَالَى لَا يَخْفَى عَلَيْهِ مَا الْعِبَادُ مُقْتَرِفُونَ فِي لَيْلِهِمْ وَ نَهَارِهِمْ، لَطْفٌ بِهِ خَبْرًا وَ أَحَاطَ بِهِ عِلْمًا؛ أَعْضَاؤُكُمْ شُهُودٌ وَ جَوَارِحُكُمْ جُنُودٌ وَ ضَمَائِرُكُمْ عُيُونٌ وَ خُلُوفَاتُكُمْ عِيَانٌ» (خطبه ۱۹۹، ص ۶۲۵).

ب) نظارت بر زیردستان: امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: بر زیردستان خود نظارت کامل داشته باشید. مأموران مورد اعتماد بگمارید و به گزارش‌های آنان ترتیب اثر دهید، و خیانت‌کاران را رسوا کنید. و هرگز نیکوکار با بدکار نزد تو مساوی نباشد. زیرا چنین تسویه‌ای نیکوکاران را به انجام کارهای نیکو بی‌رغبت، و بدکاران را به کارهای زشت تحریک و تشویق می‌نماید. و هر گروه از نیکوکاران و بدکاران را به چیزی ملزم کن که خود را به آن ملتزم ساخته‌اند. نظارت مخفیانه بر کارگزاران به نفع خود ایشان و در راستای صلاح آنان است. با گماردن بازرسان صدیق و وفادار بر زیردستان نظارت کن. سپس کارهای کارگزارانت را تحت نظر بگیر و بازرسانی مخفی از کسانی که اهل صدق و وفا هستند، بر آنان بگمار. چرا که زیر نظر داشتن امور کارگزاران به صورت پنهان و مخفی آنان را به امانت‌داری و مدارا با رعیت وا می‌دارد. کارهای مهم را به دقت بررسی و ارزیابی کنید. (نامه، ۵۳، بخش پانزدهم، به نقل از: خراسانی، ۱۳۸۹).

۴. مدیریت مشورت در امور و نهادینه کردن آن در مدرسه: از مهم‌ترین اصول اجتماعی اسلام اصل مشورت است. سازمانی که فاقد سنت مشورت است، در تب و تاب خودمحوری‌ها و خودسری‌ها می‌سوزد و دچار عدم تعادل می‌شود. خداوند در آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران به پیامبر دستور می‌دهد در کارها با پیروانت مشورت کن و رأی و نظر آن‌ها را بخواه. سپس در ادامه آیه می‌فرماید: هنگامی که تصمیم گرفتی قاطع باش و بر خدا توکل کن. «و شاوهرم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله». همچنین در سوره شوری در آیه ۳۸، زمانی که صفات و خصوصیات مسلمانان را مطرح می‌کند، می‌فرماید: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ»: آنان که امر پروردگارشان را اجابت می‌کنند، و نماز به پا می‌دارند، کارهایشان را با مشورت یکدیگر انجام می‌دهند، و از آنچه روزی آن‌ها کرده‌ایم، انفاق می‌کنند. در این آیه خدای تعالی یکی از خصوصیات مسلمانان را این موضوع دانسته است که آنان کارهایشان را با مشورت دیگران انجام می‌دهند. از این مطلب که مشاوره در ردیف ایمان به خدا و به پا داشتن نماز ذکر دانسته شده است، می‌توان به میزان اهمیت آن پی برد (شهرکی پور و سرمدی، ۱۳۸۷، ص. ۱۱۴). رعایت اصل مشورت با همکاران و نهادینه‌کردن آن در مدرسه و آموزش آن به دانش‌آموزان، از وظایف مدیر مدرسه است.

۵. مدیریت گزینش کارکنان: اهمیت و جایگاه آگاهی و دانش نسبت به گزینش نیروی کار، اعم از مدیران ارشد و مسئولان، کارمندان، و کارگران، تا حدی است که نادیده انگاشتن آن، خیانت به خدا و رسول او و تمامی مسلمانان به شمار آمده است. در روایتی از رسول خدا (صلوات‌الله‌علیه) آمده است: «من تقدم علی قوم المسلمین و هو یریان فیهم من هو افضل منه فقد خان الله ورسوله و المسلمین»: هر کس خود را بر دیگر مسلمین مقدم کند، درحالی‌که ببیند در میان آن‌ها فرد شایسته‌تری وجود دارد، خیانت به خدا و پیامبر و مسلمین نموده است» (علامه امینی، ۱۳۵۴). یکی از آیات قرآن

کریم که در آن به نحوه انتخاب و دلیل گزینش مدیران جامعه و مأموران الهی اشاره شده، آیه ۲۴۷ از سوره مبارکه بقره است که به ماجرای طالوت اختصاص پیدا کرده است: «خداوند او را بر شما برگزیده و او را علم و قدرت جسمانی فراوان بخشیده است.» در حقیقت، معیار و ملاک انتخاب طالوت از سوی خداوند، برخورداری وی از علم و قدرت جسمانی بیان شده است. مسئولان حکومت اسلامی نیز باید تنها بر اساس لیاقت و شایستگی انتخاب شوند و هیچ‌گونه رابطه و توصیه‌ای در انتخاب آنان مؤثر نباشد که امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در این زمینه چنین فرمان می‌دهد: «و لا تقلبنّ فی استعمال عمّالک و أمرائک شفاعه الا شفاعه الکفایه و الأمانة»: در استخدام کارکنان و فرمانروایان شفاعت و وساطت کسی را مپذیر، مگر شفاعت شایستگی و امانت‌داری خود آن‌ها را (شمس‌الدین، ۱۴۱۱ ق).

۶. **مدیریت برقراری رابطه محبت‌آمیز با دانش‌آموزان:** سیره عملی پیامبر اکرم (صلوات‌الله‌علیه)، نشان‌دهنده توجه ویژه پیامبر به این اصل مهم تربیتی است. پیامبر اکرم (صلوات‌الله‌علیه) به فرزندان، نواده‌ها، کودکان اصحاب و مسلمانان، و حتی کودکان غیرمسلمان محبت می‌کردند و دیگران را نیز به محبت فرزندان سفارش می‌کردند. مالک می‌گوید: «پیامبر اکرم (صلوات‌الله‌علیه) به زیارت انصار می‌رفت و بر کودکان آن‌ها سلام می‌کرد و دست بر سر آن‌ها می‌کشید و برای آن‌ها دعا می‌کرد.» آثاری که محبت کافی به کودک به دنبال دارد، شامل، ایجاد حالت اعتدال روحی- روانی، و تقویت اعتماد به نفس و جلوگیری از انحرافات در آنان است. روان‌شناسان و متخصصان اطفال که چندین هزار نمونه از جرائم را بررسی کرده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که: بعضی از کودکان چون در محیط خانواده مورد بی‌مهری و بی‌اعتنایی پدر و مادر خود قرار گرفته‌اند، در واکنش به این کمبود محبت، شروع به سرقت یا آزار دیگران کرده‌اند. بنابراین اگر مربی و والدین محبت لازم را به کودک داشته باشند، کودک نیز آنان را دوست خواهد داشت و زمینه‌گرایش عملی به گفته‌های آنان در کودک فراهم خواهد شد. همچنین رسیدگی به وضعیت دانش‌آموزان در خانه نیز از اهم موضوعاتی است که لازم است مدیر به آن‌ها توجه کند.

۷. **مدیریت ارزش‌ایجاد و حفظ رابطه برادری میان دانش‌آموزان:** یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اصول، اصل برادری است که در بردارنده نکات دقیق و ظریف در زمینه نحوه سازمان‌دهی دانش‌آموزان است. مدیر با شناخت دقیق ضوابط عملی آن، علاوه بر اینکه برقراری وحدت را در مدرسه عملی می‌سازد، و بهداشت روانی را نیز به ارمغان می‌آورد. قرآن می‌فرماید: «فاصلحوا بین اخویکم»: اصلاح بین برادران دینی و اعتقاد به اصل اخوت و وظایف را بر عهده اعضا می‌گذارد، زیرا در این نظام افراد نمی‌توانند نسبت به هم بی‌تفاوت باشند و به راحتی از کنار مسائل و مشکلات برادران ایمانی خود بگذرند. بلکه وظیفه دارند، در صورت ایجاد اختلالاتی در روابط سایر برادران

دینی، در حل اختلاف آن‌ها نهایت تلاش خود را به خرج دهند و تا برقراری کامل صلح بین دو طرف و برقراری عدل بین آن‌ها، دست‌بردار نباشند (خراسانی، ۱۳۹۰).

۸. **مدیریت رابطه دانش‌آموزان با نیازمندان:** یکی از آسیب‌های اجتماعی این است که انسان از وضعیت و موقعیت زندگی دیگران بی‌خبر باشد و تنها به معیشت خود بیندیشد و رنج و درد نیازمندان او را متأثر نسازد. رسول خدا (صلوات‌الله‌علیه) می‌فرماید: «هرکس به زیردستان خود رحم نکند، خداوند بهشت را بر او حرام کند ... هر کس حاجت برادر مسلمان خویش را برآورد، چنان است که همه عمر خویش را در راه خدمت خدا سپری کرده باشد.» بسیار مهم است، جو مدرسه به‌گونه‌ای باشد که دانش‌آموزان یکدیگر را دوست داشته باشند و احساس کمک کردن به هموعان در آن‌ها شکوفا شود.

۹. **مدیریت رابطه دانش‌آموزان با خویشان و همسایگان:** یکی از آموزش‌هایی که لازم است در مدرسه داده شود، رابطه مناسب با خویشان و همسایگان است؛ به ویژه در دوره‌ای که فاصله‌های خویشاوندی زیاد می‌شوند و همسایگان کمتر با هم ارتباط دارند. صلۀ رحم و توجه به پاداش‌های اخروی و توصیه‌های اسلام در این زمینه می‌تواند روحیۀ رحمت و شفقت را در دانش‌آموزان افزایش دهد.

۱۰. **مدیریت مشارکت دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه:** مدرسه میدان مناسبی برای تمرین مشارکت و آموزش فنون و آداب مهارت اجتماعی است. این مشارکت در ابعاد گوناگون علمی، فرهنگی، ورزشی و هنری، سیاسی، دینی و ... می‌تواند فعالیت‌های دانش‌آموزان را سازمان‌دهی کند و نظام بخشد. دانش‌آموزان را می‌توان به روش‌های متفاوت در اداره امور مدرسه مشارکت داد؛ از جمله: تشکیل گروه‌های علمی، فرهنگی، هنری، ورزشی و ...، ایجاد فضای مناسب در کلاس، انجام پژوهش‌های فردی و گروهی و بازیبنی تکالیف درسی، اداره امور کتابخانه مدرسه، انجام امور نمازخانه و ... (فتح‌آبادی، ۱۳۹۰).

۱۱. **مدیریت رابطه مربی (معلم) و مربی (دانش‌آموز):** حفظ کرامت دانش‌آموز و محبت به او واجب است. همچنین دانش‌آموز نیز باید برخوردی محبت‌آمیز نسبت به معلمان خویش داشته باشد و با دیده احترام به مربی خویش بنگرد. رفتار محبت‌آمیز مربی نسبت به مربی می‌تواند شامل حرکات، رفتار و حالات، تنظیم صدا و مواظبت در گفتار، رعایت ادب و نزاکت، تمرکز حواس و استماع دقیق سخنان معلم، همراهی با معلم در مقام علم‌آموزی، و مشارکت فعال در مباحث علمی شود. قرآن کریم می‌فرماید: معلم بزرگ بشریت، رسول خدا (صلوات‌الله‌علیه) می‌فرماید: «وقروا من تعلمون منه العلم و وقروا من تعلمونه العلم»: کسی را که علم از او می‌آموزید، محترم بدارید و کسی را که علم به او می‌آموزید، محترم بدارید. «دانش بیاموزید و برای دانش، وقار و آرامش

- آموزید و نسبت به آموزگار خویش فروتن باشید» (نهج الفصاحه، ۶۴۱ به نقل از کشاورز، ۱۳۹۵).
۱۲. **گسترش رابطه معلمان با هم و جلب مشارکت آنان در مدرسه:** وظیفه اصلی آموزش و پرورش، تربیت معلمان برای هدایت و انسان‌سازی است. ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت معلمان با یکدیگر و در جهت حل مسائل مدرسه و نقش دادن به آن‌ها در تصمیم‌گیری، به بهبود فرایند یادگیری در کلاس درس و مدرسه می‌انجامد (اذانچیلر، ۱۳۹۰).
۱۳. **مدیریت رابطه با جامعه (والدین، متخصصان و خیرین):** برقراری ارتباط با جامعه به‌ویژه اولیای دانش‌آموزان، خیرین، متخصصان در اداره امور مدرسه و جلب مشارکت آنان در امور مدرسه، باعث سوق یافتن امکانات معنوی، علمی، آموزشی، تربیتی و مالی جامعه به سمت مدارس می‌شود. در پرتو چنین رویدادی نیروهای انسانی خلاق، ماهر و متخصص به نحو مطلوب پرورش می‌یابند. مردم به شکل‌های متفاوت می‌توانند در تعلیم تربیت فرزندان خود مشارکت کنند؛ از جمله: کمک به شناخت ویژگی‌های روانی دانش‌آموزان، بررسی نارسایی‌های آموزشی و کمک به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی، و کمک به شناخت علل رفتارها و اصلاح آن‌ها (کاظمی، ۱۳۸۳). در مدارس، روابط اجتماعی مناسب بین معلمان و کادر خدماتی و اداری مدرسه و اولیای مدرسه با اولیای دانش‌آموزان و متخصصان و خیرین، یکی از اساسی‌ترین اشکال ارتباطات مؤثر و مشارکت محسوب می‌شود. به همین مناسبت کسب مهارت‌های لازم برای گسترش این روابط برای مدیر و کارکنان مدرسه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (وفادار، ۱۳۸۴).
۱۴. **راه‌های جذب مشارکت اولیا، متخصصان و خیرین در اداره مدرسه:** برای جذب مشارکت اولیای دانش‌آموزان، متخصصان و خیرین در اداره امر مدرسه، طبق رویکرد دین مبین اسلام، راه‌هایی به شرح زیر وجود دارند:
۱. ایجاد فرهنگ مشارکت در جامعه و بالا بردن سطح آگاهی مردم در جامعه (محمودیان، ۱۳۸۴).
  ۲. توجه به انتظارات اولیا و متخصصان و خیرین: توجه به انتظاراتی نظیر حضور همه‌جانبه در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه، استفاده مناسب از توانایی‌های تخصصی و مهارتی اولیا، برگزاری جلسات مشترک اولیا و مربیان به‌طور مستمر، قدردانی لازم از فعالیت‌ها و همکاری‌های اولیا در مدرسه، و ...
  ۳. تکریم منزلت مشارکت‌کنندگان و تقدیر از آنان با رعایت اصل کرامت ذاتی انسانو تکریم ارباب‌رجوع.
  ۴. انعکاس نتایج مشارکت مردمی به اولیا (شرفی، ۱۳۸۶).

## رکن چهارم. فراهم ساختن زمینه مناسب برای اینکه دانش‌آموزان رابطه درستی با طبیعت برقرار کنند

هر فرد به اقتضای خود دوستی و سودگرایی فطری در راستای روابطی که با طبیعت پیدا می‌کند، می‌کوشد بیشترین و بهترین دستاوردها را از منابع طبیعی بگیرد. چگونگی سطح زندگی هر فرد در گرو این میزان و چگونگی تلاش، تکاپو و بهره‌وری اوست. بر اساس مفاد برخی از آیات قرآن، هنگامی که افراد، طبیعت و منابع طبیعی را کاملاً زیر نفوذ و مهار خود بیاورند و بر آن سلطه کامل پیدا کنند، و از ابزارهای تولید بهتر و بیشتری بهره‌مند باشند، معمولاً این برخورداری به‌گونه‌ای از احساس ثروتمندی و بی‌نیازی سرمست‌کننده و افزون‌خواهانه منجر می‌شود. چنین خواسته و گرایشی، صاحبان قدرت اقتصادی را ترغیب می‌کند که بکوشند، گستره قدرت و سلطه خود را به جامعه و روابط اجتماعی بکشانند. و این به معنای بی‌خبری یا بیگانگی آنان از یک نظام ارزشی الهی است. (صدر، ۱۹۷۸، نقل از شاملی، ۱۳۸۶).

آیات متعددی در قرآن وجود دارند که جهان هستی را مخلوق خداوند و طبیعت را زنده و تسبیح‌کننده معرفی کرده‌اند. بررسی قرآن حکایت از آن دارد که بسیاری از واژه‌های به‌کار رفته در قرآن، به طبیعت مربوط می‌شوند. مثلاً کلمه زمین ۵۴۱ بار، آسمان ۳۱۰ بار، آب ۶۴ بار، دریا و مشتقات آن ۴۱ بار، خورشید ۳۳ بار، ماه ۲۷ بار، کوه ۳۹ بار، درخت ۲۷ بار، جنبنده و جنبندگان ۱۸ بار، چهار پایان ۳۲ بار (به همین ترتیب کلمات مشابه دیگر)، در قرآن به‌کار رفته‌اند و به این ترتیب مشخص می‌شود که آیات بسیاری از قرآن، ناظر بر مسائل و مؤلفه‌های زیست‌محیطی هستند. قرآن کریم نه تنها در موارد متعددی به برخی از پدیده‌های طبیعی سوگند یاد کرده است (تین؛ شمس؛ فجر، طور، نجم، ضحی و ذاریات)، بلکه به ابعاد طبیعت و جلوه‌های طبیعی توجه نشان داده، بشر را به تأمل و تفکر در زمینه آن‌ها دعوت کرده است (آل عمران، ۱۹۱؛ جاثیه، ۱۳؛ بقره، ۱۶۴).

به این ترتیب، در نگرش الهی طبیعت پدیده‌ای محترم شمرده می‌شود و از همین روست که رسول خدا، هرگونه بی‌حرمتی و فحاشی نسبت به طبیعت را نهی کرده‌اند. در روایتی پیامبر خدا (صلوات‌الله‌علیه) به نقل از خداوند تبارک و تعالی فرمودند: «همه زمین را برای تو و امت تو سجده‌گاه، و خاک آن را مطهر آفریدم.» در روایت دیگری، پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله) فرمودند: «زمین را نوازش کنید و از آن برکت بگیرید، زیرا او مادر شماست؛ مادری که با فرزندانش مهربان است» (به نقل از پورا بر ایمی، ۱۳۷۸).

منطقی (۱۳۸۷) دیدگاه زیست‌محیطی رسول گرامی اسلام را در قالب پنج موضوع مورد بررسی قرار داده است که عبارت‌اند از: «پرهیز دادن از اسراف»، «بهره‌برداری بهینه از منابع»، «گسترش منابع طبیعی تجدید پذیر»، «پرهیز از آسیب زدن به محیط زیست» و «رعایت بهداشت محیط». او بر اساس یافته‌ها اظهار می‌دارد: رسول اکرم با تأکید بر «توأم کردن گسترش عوامل زیست‌محیطی با پاداش اخروی»،

«محترم شمردن عوامل زیست‌محیطی»، و «زندگی مسالمت‌آمیز در کنار عوامل محیط زیست»، در عمل «رشد آدمی در بستر طبیعت» را مد نظر داشتند.

در این راستا لازم است، مدیر مدرسه زمین و آسمان، و محیط‌زیست را به مثابه امانتی در دست انسان که باید از آن استفاده درست به عمل آورد، معرفی کند. لازمه گسترش چنین نگرشی، برنامه‌ریزی صحیح و اتخاذ تدابیر مناسب برای برقراری ارتباط با طبیعت در مدرسه است. این آموزش‌ها می‌تواند در زمینه چگونگی ارتباط با زمین از طریق کاشتن دانه و گیاه و نگهداری از آن‌ها، زمینه‌سازی برای انجام تحقیقات، چگونگی برقراری ارتباط با حیوانات و... باشند. در این رابطه می‌توان به مواردی مانند دور ریختن غذا، مصرف آب و انرژی، و... در مدرسه اشاره کرد.

در خصوص رویکرد اسلامی در مدیریت مدرسه کار جدی و پژوهش‌چندانی انجام نشده است. در پژوهشی که سعیدی (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی و پایش نوشتارهای موجود (کتاب، مقاله، طرح پژوهشی و پایان‌نامه) در حوزه مدیریت آموزش و پرورش با رویکرد اسلامی» به روش توصیفی - تحلیلی و بین سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۹، انجام داد، دریافت: آنچه با کلیدواژه «مدیریت آموزشی اسلامی» یافت می‌شود، به‌سختی از تعداد انگشتان دو دست تجاوز می‌کند. به همین دلیل محقق ناگزیر به همه منابعی روی آورده که با کلیدواژه «مدیریت اسلامی» قابل دسترسی بوده‌اند. این منابع در مجموع ۱۱۴ منبع، شامل ۳۱ کتاب، ۲۳ طرح پژوهشی، ۳۰ پایان‌نامه ارشد و دکترا، و ۳۰ مقاله است. وی پس از تحلیل و جمع‌بندی ویژگی‌ها، این اصول را برای مدیران به ترتیب فراوانی ارائه می‌کند: ۱. عدالت و عدالت محوری؛ ۲. دانش و آگاهی؛ ۳. مدارا، دوستی و صمیمیت؛ ۴. قاطعیت و کنترل نفس؛ ۵. ایمان، تقوا، قدرت اجرا، و مشورت؛ ۶. شجاعت، تواضع، وحدت رویه، تفویض اختیار امر به معروف و نهی از منکر؛ ۷. آینده‌نگری، امانت‌داری، حسن ظن، تناسب شغل با توانایی‌های فرد، گذشت، و عدم دل‌بستگی به دنیا؛ ۸. احسان، حسن سابقه، رازداری، تسریع در امور و حاکمیت ضابطه به‌جای رابطه. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که: اکثر منابع به رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی پرداخته‌اند و با استناد به آیات و احادیث، به‌ویژه نامه امام علی (علیه‌السلام) به مالک اشتر، فرماندار مصر، اصول و ویژگی‌های مدیریت اسلامی را فهرست کرده‌اند.

پژوهش «بررسی سلامت سازمانی در ۱۰ مجتمع آموزشی پیشرو در تعلیم و تربیت اسلامی با رویکرد اسلامی»، به تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های سلامت سازمانی، ساخت و اعتباریابی پرسش‌نامه سنجش سلامت سازمانی با رویکرد اسلامی، و بررسی سلامت سازمانی چند مجتمع آموزشی پیشرو در ارائه تعلیم و تربیت اسلامی انجام شده است. ۱۰ عامل معرفی شده عبارت‌اند از: ۱. نفوذ مدیر؛ ۲. تعهد و احساس مسئولیت معلمان؛ ۳. پاسداشت ارزش‌های اسلامی؛ ۴. حمایت همه‌جانبه از منابع؛ ۵. خلاقیت و نوآوری؛ ۶. احترام و اعتماد متقابل؛ ۷. هم‌فکری و مشورت؛ ۸. تلاش دانش‌آموزان؛ ۹. امکانات مدرسه؛ ۱۰. تأکید بر کیفیت. نتایج نشان دادند، پرسش‌نامه سلامت سازمانی دارای هم‌سانی



درونی و پایایی (۶۵ درصد) قابل قبولی برای سنجش سلامت سازمانی است (پرداختچی، کرباسچیان و اسدی یونسی، ۱۳۹۰).

مجدفر (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی با عنوان «در جست و جوی مدارس موفق»، ۲۳ مدرسه اسلامی موفق را بررسی کرد. پژوهشگر در هفت بعد سازمان مدرسه، منابع انسانی (شامل ملاک‌های گزینش و انتخاب معلمان و ملاک‌های ارزشیابی)، دانش آموزان (شامل ملاک‌های گزینش، مسائل انضباطی، شکل‌های دانش‌آموزی، و ارزشیابی از آموخته‌ها)، تجهیزات و رسانه‌های آموزشی و پرورشی (مانند کلاس‌ها و فضای آموزشی، و رسانه‌ها و ابزارهای نوین)، برنامه درسی (شامل تدریس منابع یادگیری در کنار منابع درسی رسمی کشور، اضافه یا کم کردن ساعات درسی مصوب برای برخی از دروس)، ارزشیابی با شیوه‌هایی علاوه بر امتحانات رسمی کشور و فوق برنامه (شامل کلاس‌های رایانه، آموزش زبان انگلیسی خارج از کتاب‌های درسی مربوط، کلاس‌های هنری، کلاس‌های ورزشی، کلاس‌های داستانی، کتاب و کتاب‌خوانی)، و ارتباط با مشتریان (والدین دانش‌آموزان)، شباهت‌ها و تفاوت‌های مدارس را بررسی کرد و مدل پیشنهادی خود را در ۹ بخش که هر یک از بخش‌ها نیز به زیربخش‌هایی تقسیم شده‌اند، ارائه کرد. در این مدل پیشنهادی موارد مانند روند تأسیس و توسعه مدرسه و بنیان و افراد تأثیرگذار آن، نقش و جایگاه هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره و سایر نهادهای رسمی در شکل‌گیری و ادامه فعالیت مدرسه حائز اهمیت هستند.

ملایی نژاد (۱۳۹۰) در گزارش «همایش رویکردهای اسلامی در مدیریت مدرسه»، به روند نشست‌ها و کارگاه‌های برگزار شده در طول همایش پرداخت و نتایج و طبقه‌بندی حاصل از برگزاری دو کارگاه علمی را که در پنج محور اصلی و تعدادی زیرمحور اعلام شدند، ارائه کرد. محورهای اصلی عبارت‌اند از: ۱. نظریه‌سازی در حوزه مدیریت آموزشی؛ ۲. تأثیر رویکرد اسلامی در تأمین، تخصیص و توسعه منابع؛ ۳. دلالت آموزه‌های اسلامی برای رهبری آموزشی؛ ۴. رویکرد اسلامی در تأمین و ارتقای سرمایه‌های اجتماعی؛ ۵. رویکرد اسلامی در برنامه‌ریزی. متخصصان به لزوم انجام پژوهش و ارائه مقاله در این محورها و زیر محورها تأکید کرده‌اند.

مروری بر پژوهش‌ها در منابع خارجی نیز نشان می‌دهد که بیشتر منابع به ویژگی‌های مدیر اسلامی اشاره داشته‌اند. برای مثال، کیا (۱۹۹۸) در مقاله خود نوشته است: «مدیریت در اسلام، علم و هنر برنامه‌ریزی و هماهنگی، رهبری و کنترل فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف خاص در زمینه‌های مختلف است و این هنر و علم به زیباترین شکل در شیوه زندگی انبیا دیده می‌شود. در اسلام، مدیر موفق کسی است که دارای صلاحیت علمی و اخلاقی، نفوذ و تألیف قلوب، و حاکمیت بر دل‌ها باشد (به نقل از: حبیب رانا و شوکت مالیک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶).

عباسی، رحمان و بی‌بی<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) ویژگی‌هایی را برای مدیران اسلامی به مثابه رهبر برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: سعه صدر، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گو بودن، برخورداری از دانش و مهارت، داشتن

خلوص و صداقت، برپایی عدالت، و صبر و استقامت.

طالبان و هیشام آل (۱۹۹۱)، به نقل از: آتر و سبحانی، (۲۰۰۷) نیز ویژگی‌های مهم رهبری اسلامی را که برای یک سازمان و یا یک مدرسه نیز قابل اعمال است، وفاداری و تعهد به خداوند، و پیروی از او و دستورات شریعت برشمرده‌اند.

سلیم، مالک و خاتاک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) اصول اسلامی برای مدیریت مؤثر منابع انسانی را شامل مسئولیت‌پذیری، اعتماد متقابل بین مدیران و زیردستان، عدالت، مشاوره در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار می‌دانند. همچنین برای افزایش کیفیت در مدرسه، مدیران می‌توانند ارزش‌های اسلامی مانند انسانیت، احسان، مدیریت با مشورت، و استقامت (تعهد بالای) اخلاقی را نهادینه کنند. اگر تمام این اصول کاربردی شوند، باعث رضایت شغلی، رسیدن به موفقیت واقعی (فلاح)، و جلب رضایت خداوند می‌شوند. مسئله اصلی این است که انسان بفهمد، دلیل اینکه روی زمین به‌عنوان خلیفه قرار داده شده، در واقع، احترام به اعتمادی است که خداوند به او داشته است (یوسف و احمد رزیمی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶).

اوامام<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی را پیرامون «مدرسه شبانه‌روزی اسلامی مدرن دارالسلام گونتور» که در سال ۱۹۲۶ در اندونزی تأسیس شده است و یک مدرسه غیرانتفاعی اسلامی محسوب می‌شود، انجام داده است. در این مؤسسه تمام فعالیت‌های نظام آموزش و پرورش توسط پنج ارزش به این شرح هدایت می‌شوند: صداقت؛ سادگی؛ اعتماد به نفس؛ برادری اسلامی؛ آزادی. این مؤسسه آموزشی به عنوان مرکزی عبادی، از دانش اسلامی، زبان قرآن و علوم طبیعی برای ایجاد زمینه تربیت دانش‌آموختگان استفاده می‌کند. ویژگی اصلی مؤسسه مزبور این است که اولویت را به پرورش و نه آموزش می‌دهد. فلسفه بنیان‌گذاران این مؤسسه آن است که: «هر آنچه دانش‌آموزان در طول روز می‌بینند، می‌شنوند، و احساس و تجربه می‌کنند، جنبه آموزشی دارد.» همچنین، اصل برادری اسلامی کاملاً مورد توجه است و برخی از سیاست‌های اعمال‌شده برای ایجاد آن عبارت‌اند از:

۱. مدیریت دوستی دانش‌آموزان با دانش‌آموزان مناطق گوناگون آموزشی. بر این اساس، دانش‌آموزان نمی‌توانند فقط با دوستان قبلی خود همراه باشند و حتی فقط با بیش از دو دانش‌آموز از یک منطقه صحبت کنند.

۲. اعمال اخلاق اسلامی و جلوگیری از موارد خلاف آن، مانند زد و خورد، تقلب، و دزدی که باعث اخراج از گونتور می‌شود.

۳. بیان ایده‌ها و مدیریت آن‌ها در مدرسه. معلمان و دانش‌آموزان به‌راحتی می‌توانند ایده‌های خود را در مدیریت آموزش و پرورش بیان و به آن عمل کنند؛ البته تا زمانی که ایده‌های آن‌ها در چارچوب اسلام و قوانین گونتور باشند.

همه این‌ها یک نظام ارتباطی هماهنگ ایجاد می‌کنند و تعصب منطقه را به حداقل می‌رسانند. حداقل دو نوع کنترل در مدیریت وجود دارد: کنترل سازمانی و کنترل ارزش‌ها. سبک رهبری مدیران

ارشد به گونه‌ای است که مراقب وجود ارزش‌ها هستند. آن‌ها در بسیاری موارد رسمی یا غیررسمی، برنامه‌ریزی شده و یا برنامه‌ریزی نشده، در مورد ارزش‌هایی که باید اساس زندگی در مؤسسه باشند، موعظه می‌کنند. از این رو، به عنوان رهبر، آن‌ها باید الگوی اعمال ارزش‌ها و همچنین انگیزه‌بخش باشند تا همه جامعه گوتور را تشویق کنند، فعالیت‌های خود را بر مبنای ارزش‌ها انجام دهند.

عدنان ابراهیم عابد<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) نظریه و شیوه‌های رهبری اسلامی در «مدارس اسلامی ۱۲-K» در میشیگان بررسی کرده است. این بازنگری با بررسی وضعیت مسلمانان در ایالات متحده آغاز می‌شود و نیازهای آن‌ها برای حفظ ارزش‌ها و باورهایشان را از طریق آموزش فرزندانشان در مدارس اسلامی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. بررسی بیش از ۳۰ وبسایت برای مدارس اسلامی در ایالات متحده نشان داد که مأموریت مدارس، ارائه دانشی است که در دین و آرمان‌های اسلامی ریشه دارند و بر پایه مسائل علمی، عبادت، عدالت، و احسان استوار است. برای مثال، مأموریت «مدرسه‌الامل» (۲۰۰۳) تولید یک نسل از مسلمانان است، به گونه‌ای که:

۱. درک جامعی از توحید داشته باشند؛
۲. شخصیت اخلاقی قوی اسلامی داشته باشند؛
۳. از مهارت‌های رهبری (توسط تقوا) برخوردار باشند؛
۴. احساس مسئولیت قوی داشته و متوجه باشند که اسلام تنها راه‌حل است؛
۵. با مسائل جامعه و مسائل جهانی با ذهنیت اسلامی مواجه شوند (زهر، ۱۹۹۹ به نقل از عابد، ۲۰۰۶).

در مدارس اسلامی، طی یک برنامه آموزشی اساسی، دوره‌های مورد نیاز برای حفظ و یادگیری قرآن، مطالعات اسلامی و زبان عربی، ریاضیات، علوم، مطالعات اجتماعی، هنرهای زبان، هنرهای خلاقانه، مطالعات رایانه‌ای و تربیت بدنی تدریس می‌شود. این گونه مدارس به شدت بر توسعه رفتار و شخصیت اسلامی تأکید دارند. آموزش روزانه شامل جنبه‌های متفاوت رفتارهای اسلامی، و دعا و نحوه حفظ شخصیت اسلامی در جامعه غیر اسلامی است. این دستورالعمل شامل همه جنبه‌های زندگی آن‌ها می‌شود؛ از جمله لباس مناسب اسلامی، جشن‌های تعطیلات، بهداشت و آداب شخصی، و تعاملات اجتماعی و مذهبی (سید، ۲۰۰۱ا به نقل از عابد، ۲۰۰۶).

الاین مک یوان<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) اظهار می‌دارد که اهمیت رهبری برای مدرسان مدرسه اخیراً افزایش یافته است. بر این اساس او هفت مسئولیت به این شرح تعیین می‌کند که رهبران آموزشی اثرگذار باید در مدارس خود انجام دهند:

۱. اهداف آموزشی را مشخص می‌کنند؛
۲. در دسترس کارکنان خود هستند؛
۳. فرهنگ و حداقل‌هایی را برای یادگیری ایجاد می‌کنند؛

۴. چشم‌انداز و مأموریت مدرسه خود را با هم مرتبط می‌سازند؛
  ۵. انتظارات زیادی را برای کارکنان خود تنظیم می‌کنند؛
  ۶. رهبری معلم را در مدرسه توسعه می‌دهند؛
  ۷. نگرش مثبت نسبت به دانش‌آموزان، کارکنان و والدین را حفظ می‌کنند.
- همچنین دیل و پیترسون (۱۹۹۹) هشت نقش را برای رهبران مدرسه بیان کردند. از نظر ایشان رهبر مدرسه:

۱. مورخ است و به دنبال پیشرفت اجتماعی و هنجاری مدرسه است؛
۲. متخصص انسان‌شناسی است و مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و باورهایی که فرهنگ فعلی را تعریف می‌کنند، تجزیه و تحلیل می‌کند؛
۳. آینده‌نگر است و با رهبران دیگر و جامعه همکاری می‌کند تا تصویری عمیقاً ارزشمند از آینده برای مدرسه تعریف کند؛
۴. نمادی است که ارزش‌ها را از طریق لباس، رفتار، و توجه تأیید می‌کند؛
۵. سفالگر است و توسط قهرمانان، آیین‌ها، سنت‌ها، مراسم و نمادهای مدرسه را شکل می‌دهد؛
۶. شاعری است که از زبان برای تقویت ارزش‌ها استفاده می‌کند و بهترین تصویر از مدارس را حفظ می‌کند؛
۷. بازیگری است که در صحنه‌های اجتناب‌ناپذیر مدرسه، کم‌دی‌ها و تراژدی‌ها، می‌درخشد؛
۸. شفاف‌دهنده‌ای است که بر تحول و تغییر در زندگی مدرسه نظارت می‌کند. او زخم‌های درگیری و از دست دادن را بهبود می‌بخشد (عابد، ۲۰۰۶).

## ■ روش پژوهش

پژوهش کیفی است و از روش «نظریه زمینه‌ای»<sup>۱۵</sup> یا «داده‌بنیاد» که یک روش پژوهشی عام، استقرایی و تفسیری است، استفاده کرده است (استراس و کوربین<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۰/۱۳۸۵). جامعه آماری شامل تمامی مقالات، پژوهش‌ها و مستندات علمی حاصل از همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش، همایش بین‌المللی سیما پیامبر، برنامه درسی و منابع جدید، شامل پژوهش‌ها و مقالات نوشته شده در این حوزه از سال ۱۳۸۹ تا سال ۱۳۹۶ می‌شود. نمونه آماری پژوهش شامل ۲۲ مقاله، ۳ پژوهش، نتایج کارگاه‌ها و نشست‌ها و ۱۳ مصاحبه منتشر شده توسط «همایش رویکرد اسلامی در مدیریت مدرسه» اسناد بالادستی مرتبط، مانند سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی، و اسناد، مقالات، و منابع پژوهشی مرتبط و در دسترس از سال ۱۳۸۹ تاکنون، جمعاً ۳۳ مقاله و پژوهش مرتبط، و همچنین ۲۴ مصاحبه، شامل مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران مدارس و نتایج نشست‌های تخصصی بوده است.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل، جدول‌های کدگذاری، پرسش‌نامه و مصاحبه نیمه‌ساختارمند بوده است. به منظور تعیین روایی، پس از طراحی ابزار و اخذ نظر خبرگان، توسط گروه کانونی که پنج نفر بودند، اصلاحات لازم انجام شدند و پرسش‌نامه نهایی برای ۲۵ صاحب‌نظر و متخصص موضوعی ارسال و نظرات آنان اخذ شد. برای ارزیابی کمی روایی محتوا و به منظور اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، از شاخص نسبت روایی محتوا<sup>۱۷</sup> (CVR) و به منظور اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو برای اندازه‌گیری محتوا طراحی شده‌اند، از شاخص روایی محتوا<sup>۱۸</sup> (CVI) استفاده شد. که در بخش یافته‌ها توضیح داده شده است.

برای اندازه‌گیری پایایی، پرسش‌نامه تهیه‌شده روی ۲۵ نفر از مدیران مدارس که به صورت هدفمند انتخاب شدند (مدیرانی مدارس که به اسلامی بودن شهره هستند) اجرا و با درجه‌بندی طیف لیکرت در پنج بخش، از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم در اختیار ایشان قرار گرفت و پس از ارائه توضیحات لازم توزیع و جمع‌آوری شد. ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار «SPSS» محاسبه شد. ضریب آلفای محاسبه‌شده برای پرسش‌نامه ۰/۸۶ است.

در بخش کیفی، تجزیه و تحلیل داده‌ها از الگوی اشتراوس و کوربین، و از تکنیک «تحلیل محتوا» برای کدگذاری، طبقه‌بندی و تلخیص اطلاعات استفاده شد و مراحل زیر دنبال شدند: مرور داده‌ها؛ سازمان‌دهی داده‌ها؛ کدگذاری داده‌ها؛ طبقه‌بندی داده‌ها؛ ایجاد مقولات فرعی؛ ایجاد مقولات اصلی یا محورهای عمده؛ تدوین گزارش.

از آنجا که منابع شامل مقالات، پژوهش‌ها و مصاحبه‌های انجام شده بود، در مرحله اول ابتدا متن منابع به دقت، خط به خط و کلمه به کلمه مورد مطالعه قرار گرفت و مفاهیم اصلی موجود در هر خط یا جمله مشخص و به آن‌ها کد داده شد. در مرحله کدگذاری باز، کدهای استخراج‌شده بر اساس نزدیکی مفهومی در یک مقوله مشخص قرار داده شدند. سپس مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ‌تر مفهومی طبقه‌بندی شدند. نام‌گذاری مقوله‌های به‌دست‌آمده بر اساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در پیشینه، زبانی که به وسیله آگاهی‌دهنده‌ها به کار می‌رفت، و نیز سازه‌های شعوری خودتحلیلگر انجام پذیرفت. در کدگذاری انتخابی نیز ارتباط طبقات با یکدیگر آشکار و فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها انجام شد. در مرحله بعد، متن مصاحبه‌ها و نشست‌های انجام شده (دو نشست) خط به خط مورد مطالعه قرار گرفت و کدگذاری باز انجام شد و مانند کدگذاری در مقالات، کدگذاری محوری و نهایتاً انتخابی صورت گرفت. در مرحله سوم کدگذاری‌های انجام شده با توجه به شباهت‌ها در یک محور دسته‌بندی شدند، محورهای متفاوت در دسته‌بندی‌های متفاوتی قرار گرفتند و در نهایت کدگذاری‌ها کامل شدند. در این مرحله با استنادان ناظر و دو متخصص موضوعی نیز مشورت شد و در نهایت پس از انجام اصلاحات لازم، گویه‌های پرسش‌نامه از کدهای باز شناسایی و در طبقات محوری قرار داده شدند. جدول ۱ نمونه‌ای از کدگذاری و فراوانی مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مصاحبه‌های انجام شده و فراوانی مربوط به آن‌ها در کد محوری مدیر مدرسه

ردیف	کد انتخابی	کد محوری	کد باز	تعداد مصاحبه‌شوندگان
۱	مدیر	سبک رهبری	از سبک مدیریت مشورتی و مشارکتی در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند (فراوانی ۵)، به دیگران اعتماد دارد و جو اعتماد ایجاد می‌کند (فراوانی ۴).	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹
۲	مدیر	سبک رهبری	عامل به قوانین است و در اجرای آن تبعیض قائل نمی‌شود (۳)، و از تغییر و تحول استقبال می‌کند و آن را متناسب با شرایط مدرسه اجرا می‌کند (۶) (فراوانی)	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹

## یافته‌ها

### سؤال اول. مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی چه ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهایی دارد؟

به منظور پاسخ به سؤال اول پژوهش، بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده و نیز نتایج حاصل از تحلیل اسناد و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی شناسایی شدند و پس از ارائه و اصلاح در گروه کانون، و اخذ روایی و پایایی، با ۶ بعد و ۲۰ مؤلفه و ۲۲۸ نشانگر نهایی شدند که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود.

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	مدیر	۱. ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه و ۲- سبک رهبری
۲	کارکنان	۱. گزینش و جذب، ۲. نگهداشت، ۳. آموزش، ۴. ارتباطات و ۵. ارزشیابی
۳	دانش‌آموزان	۱. تربیت جسمانی، ۲. تربیت علمی، ۳. تربیت اخلاقی و دینی، ۴. تربیت اجتماعی، ۵. تربیت فنی و حرفه‌ای، و ۶. تربیت هنری
۴	منابع	۱. سرمایه اجتماعی، ۲. سرمایه اطلاعاتی و ۳. سرمایه مالی و فیزیکی
۵	فرهنگ مدرسه	۱. ارزش‌ها و ۲. نمادها
۶	والدین	۱. آموزش و ۲. مشارکت

به دلیل تعدد نشانگرهای هر یک از مؤلفه‌ها (۲۲۸ نشانگر)، از ارائه جدول‌های آن‌ها خودداری می‌شود. در خصوص نشانگرهای ارائه‌شده زیر هر مؤلفه، باید اذعان کرد که این ابزار مشابه ندارد، هر چند که برخی نشانگرها با منابع مدیریت مدرسه از منظر طبقه‌بندی مدیریت آموزشی مطابقت دارند. نمونه‌ای از کدهای باز و محوری استخراج‌شده به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. کدهای باز و محوری مبتنی بر کد انتخابی «مدیر مدرسه»		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
مدیر مدرسه	ویژگی‌های مدیر	عامل به اعمال عبادی و احکام اسلامی (نماز-روزه-زکات و...)، اهل تغافل در مورد خطاهای همکاران و عیب‌پوشی، صبور و بردبار، قدرشناس، اهل گذشت و ایثار، دارای ظاهری آراسته و ساده‌زیست، همدردی با همکارانش به هنگام بروز مشکل، تکریم شخصیت دانش‌آموزان و ایجاد محیطی مبتنی بر محبت، اعتقاد به تحکیم روابط خانواده‌ها با مدرسه، راست‌گو، امانت‌دار، شهرت در وفای به عهد و راست‌گویی
	سبک رهبری	مدیریت مشارکتی، مشورت در تصمیم‌گیری، برقراری جو اعتماد، عامل به قوانین، عدم تبعیض بین همکاران، استقبال از تغییر و تحول سازنده، اشاعهٔ باور خودکنترلی، بیان تجربیات موفق و ناموفق برای آموختن، عامل به اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، ترغیب همکاران به فعالیت از روی بصیرت و آگاهی، تقویت تفکر و پرورش خلاقیت و نوآوری، تقدم خودسازی بر دیگرسازی، احترام به عقاید و دیدگاه‌های دیگران، قدردانی از زحمات همکاران، تسهیل شرایط برای یادگیری کارکنان، تقویت نقش رهبری معلمان، ایجاد محیط دوستانه، امن و قابل قبول برای همکاری، توجه به تفاوت‌های فردی همکاران

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، از مجموع کدهای باز مطرح‌شده، دو کد محوری برای مدیر مدرسه استخراج شدند: ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه، و سبک رهبری مدیر مدرسه. کدهای محوری بر اساس تقسیم‌بندی‌های انجام شده در علم مدیریت صورت پذیرفته‌اند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مواردی مانند عامل به اعمال عبادی و احکام اسلامی (نماز، روزه، زکات و...)، اهل تغافل در مورد خطاهای همکاران و عیب‌پوشی، صبور و بردبار، قدرشناس، اهل گذشت و ایثار، دارای ظاهری آراسته و ساده‌زیست در این تقسیم‌بندی به ویژگی‌های فردی مدیر مرتبط می‌شوند، و مواردی مانند مدیریت مشارکتی، مشورت در تصمیم‌گیری، برقراری جو اعتماد، عامل به قوانین، عدم تبعیض بین همکاران، استقبال از تغییر و تحول سازنده، و ... در تقسیم‌بندی با سبک‌های رهبری مدیر هم‌خوانی دارند.

## جدول ۴. کدهای باز و محوری مبتنی بر کد انتخابی «کارکنان»

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
کارکنان	گزینش و جذب	توجه به آراستگی ظاهری، تأکید بر علاقه و عشق‌ورزی معلم نسبت به دانش‌آموز، تأکید بر رفتار توأم با مهربانی و احترام با دانش‌آموزان و والدین، رضایت از کار در مدرسه و نه انتخاب آن از روی ناچاری، توجه به شایستگی‌های کارکنان (مانند سابقه کار و رشته تحصیلی و...)
	نگهداشت	طراحی برنامه‌هایی برای رفع مسائل مالی و اقتصادی معلمان، تدارک برنامه‌های رفاهی و تفریحی، تأکید بر ارتباط رشته تحصیلی معلمان با موضوع مورد تدریس، تشویق معلمان برای انجام فعالیت‌های مرتبط با والدین (آموزش، مشاوره و ...)، تمهید فضای مناسب برای ملاقات معلمان و والدین، قدردانی از کارکنان متناسب با عملکردشان
	آموزش	برخورداری معلمان از آموزش‌های متناسب با نیاز خود، سازمان‌دهی آموزش‌های تیمی در مدرسه برای ارتقای دانش حرفه‌ای معلمان، به‌کارگیری معلمان توانمند برای آموزش سایر معلمان، تشکیل تیم‌های تخصصی معلمان بین مدارس، آموزش معلمان از طریق جلسات گروهی، تشویق معلمان به انجام فعالیت‌های پژوهشی، تمهید مشوق‌های خاص برای شرکت معلمان در دوره‌های آموزشی، قدردانی از تلاش‌های همکاران با برگزاری جشن‌ها، فراهم آوردن امکانات و منابع آموزشی مورد نیاز برای معلمان
	ارتباطات	عدم تبعیض بین دانش‌آموزان از سوی کارکنان، احترام به نیروهای خدماتی مدرسه، ترغیب معلمان به رفتار محبت‌آمیز با دانش‌آموزان، تبیین انتظار رفتار مبتنی بر اخلاق اسلامی بین کارکنان، حس همدلی - تعلق به یکدیگر و احترام متقابل و دوستی، گفتار و رفتار توأم با ادب و تواضع بین کارکنان و دانش‌آموزان
	ارزشیابی	نقد و بررسی عملکرد کارکنان در جلسات هم‌اندیشی و دست یافتن به راهکارهایی برای بهبود عملکرد، تبیین نقاط ضعف عملکرد برای بهبود آن، تعیین ارزشیابی سالانه کارکنان از سوی خودشان



در بعد کارکنان، کدهای باز مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند و موارد مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان و منابع، پس از غربال شدن و در نظر گرفتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها، در قالب کدهای محوری و سپس کد انتخابی تعیین شدند. از مجموع کدهای باز مطرح شده، پنج کد محوری به این شرح برای کارکنان استخراج شدند: ۱. گزینش و جذب؛ ۲. نگهداشت؛ ۳. آموزش؛ ۴. ارتباطات؛ ۵. ارزشیابی.

### سؤال دوم. ابزار سنجش مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی کدام است؟ و آیا روایی و پایایی لازم را دارد؟

بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش، و کدگذاری‌های انجام شده، ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی طراحی شد و در گروه کانون در مورد آن توافق به عمل آمد. در نهایت پس از بازبینی ناظران، ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی با ۶ بعد<sup>۱۹</sup> شامل مدیر مدرسه، کارکنان، دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه، منابع و والدین شناسایی شد. ۲۰ مؤلفه و ۲۲۸ نشانگر نیز شناسایی شدند. نمونه ابزار تهیه شده به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. نمونه پرسش‌نامه تنظیم شده برای محاسبه روایی ابزار

ردیف	بعد	مؤلفه	مفید است ولی ضروری نیست	ضروری نیست	مربوط بودن	واضح بودن			ساده بودن				
						نسبتاً واضح	واضح نیست	کاملاً واضح	نسبتاً ساده	واضح نیست	کاملاً ساده	ساده نیست	
۱	کارکنان	جذب	در جذب معلمان به رفتار توأم با احترام و مهربانی با دانش‌آموزان و والدین تأکید می‌شود؟										
۲	کارکنان	جذب	در گزینش معلمان به آراستگی آنان تأکید می‌شود؟										

برای اندازه‌گیری روایی ابزار، در نهایت ۱۵ نفر از متخصصان مرتبط درباره ابزار تهیه شده نظر دادند. این نظرات نشان می‌دهند، بر اساس جدول Lawshe حداقل مقدار CVR قابل قبول برای تعداد متخصصان این پژوهش که ۱۵ نفر بوده‌اند، میزان ۵/۵۱ است. لذا پس از انجام محاسبات، سؤالاتی که کمتر از درصد مذکور هستند، به عنوان سؤالاتی که مورد پذیرش نیستند مشخص شدند. این یعنی از نظر متخصصان وجود این سؤالات در روند پژوهش ضرورتی ندارد و قابل حذف هستند. نمونه‌ای از مقادیر CVR و CVI در جدول‌های ۶ و ۷ ملاحظه می‌شوند.

**جدول ۶. مقادیر CVR و نتایج پذیرش یا رد سؤالات پرسش‌نامه مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی**

گویه	مقدار CVR	پذیرش یا رد	گویه	مقدار CVR	پذیرش یا رد
۱	۱	پذیرش	۳۱	۰/۷۱	پذیرش
۲	۰/۷۱	پذیرش	۳۲	۰/۲۸	رد
۳	۰/۵۷	پذیرش	۳۳	۰/۷۱	پذیرش

**جدول ۷. مقادیر CVI**

گویه	مقدار CVI	پذیرش یا رد	گویه	مقدار CVI	پذیرش یا رد
۱	۰/۹۳	پذیرش	۳۱	۰/۹۳	پذیرش
۲	۰/۹۶	پذیرش	۳۲	۰/۸۱	پذیرش
۳	۰/۷۲	نیازمند اصلاح	۳۳	۰/۹۳	پذیرش

طبق نتایج به دست آمده از جدول ۲ و CVI محاسبه شده، سؤالاتی که از حداقل مقدار CVI که میزان ۰/۷۹ است کمتر بودند، حذف شدند و سؤالاتی که میزان CVR محاسبه شده برای آنها میزانی قابل قبول و استاندارد است، بنا بر صلاحدید پژوهشگران اصلاح شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، در نهایت تعداد نشانگرها به ۲۲۸ عدد تقلیل یافت. سنجش پایایی ابزار در بخش روش توضیح داده شده است. با توجه به پایایی به دست آمده (۰/۸۶)، این ابزار از پایایی لازم نیز برخوردار است.

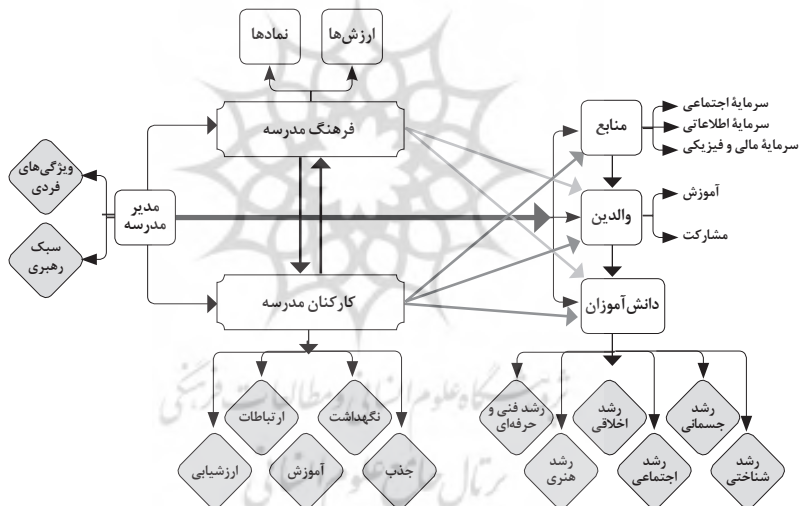
**سؤال سوم. چه مدلی را می‌توان برای مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی ارائه داد؟**

مدل مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی بر اساس نتایج مطالعات به عمل آمده در فصل دوم و مصاحبه‌های انجام شده با افراد متخصص و صاحب نظر به دست آمده است. هدف غایی از طرح این مدل، نزدیک کردن مدیریت مدارس به مبانی دین اسلام و شاخص‌های برخاسته از آموزه‌های دینی و مذهبی است که به تفصیل در بخش بحث و نتیجه‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ■ بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش برای تبیین موارد مورد تأکید در مدیریت مدرسه، هم از منابع اسلامی و هم از مبانی و اصول مدیریت آموزشی بهره برده است. برای ارائه مدل نیز، از رویکرد سیستمی که مدرسه را به مثابه درونداد، فرایند، برونداد و بازخورد به تصویر می‌کشد و از ارتباطات چهارگانه (ارتباط با خدا، ارتباط با خود، ارتباط با دیگران و ارتباط با طبیعت) که به تفصیل در مبانی نظری مورد بحث قرار گرفته‌اند، به عنوان روح حاکم بر الگو، به صورت تلفیقی استفاده کرده است.

ابتدا چگونگی اثرگذاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی مورد بحث قرار می‌گیرد<sup>۲۰</sup> (نمودار ۱) و سپس الگوی مفهومی مدیریت مدرسه به صورت تلفیقی (شکل ۲) پیشنهاد می‌شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی با در نظر گرفتن تأثیرگذاری‌ها

همان‌گونه که در نمودار ۱ مشاهده می‌کنید، مفروضه‌های چگونگی اثرگذاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی به شرح زیرند: مدیر مدرسه با ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری خود بر فرهنگ مدرسه (ارزش‌ها و نمادها) تأثیر دارد. همچنین، مدیر بر کارکنان در زمینه جذب، نگهداشت آموزش ارتباطات و ارزشیابی تأثیر دارد. از سوی دیگر، فرهنگ مدرسه، کارکنان و مدیر بر منابع، والدین و دانش‌آموزان اثر می‌گذارد و در نهایت تمامی عوامل بر رشد دانش‌آموزان از طریق برنامه‌های درسی و آموزشی تأثیر دارند.

بی‌تردید شخصیت مدیران بر فرایند و انتخاب روش‌ها و سبک رهبری آنان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهند، تفاوت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر عمل، تصمیمات و رفتار سازمانی آنان مؤثر است و می‌تواند به سبک رهبری خاصی منجر شود همچنین، سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر دارد (سلیمی، کرمی‌نیا و اسماعیلی، ۱۳۹۰). چنانچه تحقیقات کو (۲۰۱۱) نشان داده است، سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی، و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست (به نقل از مقیمی، خنیفر و عربی‌خوآن، ۱۳۸۷).

مطالعات مرتبط در منابع اسلامی که به ویژه به اهمیت نقش مدیر و ویژگی‌های شخصیتی او پرداخته‌اند نشان می‌دهند که مدیر خود باید دارای ویژگی‌های خاصی باشد تا بتواند ارزش‌هایی را که در مکتب اسلام حائز اهمیت هستند، در مدرسه نهادینه کند. او به تبعیت از پیامبر و امامان باید بکوشد اسوه و الگو باشد و با اثرگذاری بر عوامل مدرسه، اولیا و نیز برنامه‌های آموزشی و تربیتی، محیطی برپا کند تا در آن دانش‌آموزانی با معیارهای ارزشی اسلام بنا بر آنچه در ادبیات نظری ارائه شد، تربیت شوند.

از این‌رو، با مراجعه به منابع و مصاحبه‌ها در می‌یابیم که برخی از نشانگرها و ویژگی‌های شخصیتی مدیر دارای رویکرد اسلامی از این قرارند:

● «عامل به اعمال عبادی و احکام اسلامی است (نماز، روزه، زکات، صدقه). اهل تغافل و عیب‌پوشی (در موارد ضروری) است و آن را اشاعه می‌دهد. در برابر مشکلاتی که در مدرسه رخ می‌دهند، صبور و بردبار، قدرشناس، و اهل گذشت و ایثار است. همه کارکنان او را به راست‌گویی می‌شناسند، به امانت‌داری و وفای به عهد شهرت دارد و ...»

● در زمینه مؤلفه سبک رهبری، برخی نشانگرهای مربوطه عبارت‌اند از: «سبک مدیریت مشورتی و مشارکتی را در تصمیم‌گیری‌هایش اعمال می‌کند. به دیگران اعتماد دارد و جو اعتماد به وجود می‌آورد. عامل به قوانین است و در اجرای آن تبعیض قائل نمی‌شود. دارای خودکنترلی است و این باور را اشاعه می‌دهد. از کارکنانش توقع اطاعت کورکورانه ندارد و آنان را به اطاعتی از روی بصیرت و آگاهی دعوت می‌کند. تقدم خودسازی بر دیگر

سازی را تقویت می‌کند. شخصیت دانش‌آموزان را مورد تکریم قرار می‌دهد و محیطی مبتنی بر محبت دینی ایجاد کند.»

● چنین مدیری با این ویژگی‌ها و سبک رهبری بر فرهنگ مدرسه تأثیر می‌گذارد و موجب ایجاد تغییر در آن می‌شود که در این الگو، با دو مؤلفه ارزش‌ها و نمادها شناسایی شده است. در مؤلفه ارزش‌ها برخی نشانگرها عبارت‌اند از: «مدرسه دارای نظام‌نامه اخلاقی است و عمل به تعهدات ناشی از آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. کمک به دیگران بدون درخواست آنان یک ارزش تلقی می‌شود. رعایت بهداشت فردی و شخصی دانش‌آموزان در محیط مدرسه یک ارزش است و مورد تشویق قرار می‌گیرد. دانش‌آموزان و کارکنان اعمال عبادی مانند نماز، نیایش و ... را در مدرسه به صورت داوطلبانه انجام می‌دهند. در زمینه اهمیت رعایت حلال و حرام، و نقش آن در زندگی فردی و اجتماعی و مصادیق آن بحث و گفت‌وگو می‌شود. فهرستی از فعالیت‌های شایسته و مصادیق آن‌ها به عنوان قوانین و مقررات تهیه و در مدرسه به نمایش گذاشته می‌شود.»

صاحب‌نظران علم مدیریت بر فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهمی که موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند، تأکید دارند. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیه‌ها و هنجارهای مشترک اشاره دارد و نظامی از استنباط‌های مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. رابینز (۱۹۹۸) معتقد است: مدیران نقش کلیدی در ایجاد و یا تغییر فرهنگ در سازمان‌ها دارند و فرهنگ بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و این نگرش نیز به نوبه خود بر اثربخشی سازمان تأثیر دارد (ملایی نژاد، ۱۳۸۷). در زمینه مدیریت آموزشی نیز اهمیت فرهنگ مدرسه نمایان است، به طوری که پیترسون بیان می‌کند: فرهنگ روی رفتار کارکنان اثر می‌گذارد و فرهنگ قوی کیفیت آموزش در مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین در بسیاری از مطالعات انجام‌شده، تأثیر فرهنگ مدرسه بر رشد عملکرد و نوآوری و نیز رفتار معلمان مشهود است. تحقیقات نشان می‌دهند، بر اساس فرهنگ سازمانی قوی، معلمان می‌توانند آموزش با کیفیتی در مدرسه ارائه دهند که این آموزش بر یادگیری دانش‌آموزان تأثیر مستقیم دارد. به عبارت دیگر، بین فرهنگ سازمانی، رهبری و ویژگی‌های مدیر در مدرسه ارتباط مستقیم وجود دارد.

سنجری و جهانیان (۱۳۹۷)، با اشاره به نتایج پژوهش صدیق و نیکنامی (۱۳۹۵) اظهار داشته‌اند: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رفتار حرفه‌ای مدرسان ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین به نتایج تحقیق خفاه و همکارانش که در سال ۱۳۹۳ انجام شده است، اشاره کرده‌اند و می‌نویسند: فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی معلمان و تعهد سازمانی تأثیر دارد. بر این اساس فرهنگ مدرسه نشانگر شخصیت و هویت مدرسه است که آن را از مدرسه‌های دیگر متمایز می‌کند. فرهنگ مدرسه شیوه‌های رفتار با کارکنان، اولیا و برنامه‌های آموزشی و تربیتی را مشخص می‌کند که به نوبه خود متأثر از ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران است.

در مؤلفه نمادها، برخی نشانگرها عبارت‌اند از: «برگزاری گردهمایی ویژه فارغ‌التحصیلان مدرسه برای تحکیم دوستی و تجدید پیمان اخوت، برگزاری جشن‌های ملی، مذهبی و قومی در جهت تقویت هویت ملی و احترام به تنوع فرهنگی (مانند جشن تکریم قاریان و حافظان قرآن، جشن پخت غذای محلی و آشنایی با لباس‌های محلی، و...)، معرفی نوع پوشش، توجه به آراستگی ظاهری فردی، حفظ آراستگی ظاهری مدرسه، برگزاری مراسم مذهبی - ملی برای آشنایی دانش‌آموزان با فرهنگ اسلامی - ایرانی، و ...»

ویژگی‌های مدیر و سبک رهبری او با ایجاد فرهنگ سازمانی، بر کارکنان مدرسه تأثیر می‌گذارد. تحقیقات زیادی اثرگذاری مدیر بر عملکرد کارکنان و موفقیت مدرسه را نشان می‌دهند. حسینی و همکارانش در مطالعه خود نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی بالاترین هم‌بستگی را با عملکرد سازمانی دارد. همچنین سومبرج و همکارانش (۲۰۱۵) اظهار می‌کنند: فرهنگ مدرسه بر رفتار یادگیری معلم تأثیر دارد. لذا مدیران مدارس باید اولویت خود را در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های مرتبط به منظور تقویت یادگیری مثبت در میان معلمان قرار دهند. وی معتقد است: علاوه بر این، مدیران مدارس باید زمان لازم به منظور دسترسی به امکانات پیشرفته و مناسب اطلاعات و فناوری را برای کمک به معلمان فراهم کنند تا آنان بتوانند، آموزش با کیفیت داشته باشند (به نقل از: سنجری و جهانیان، ۱۳۹۷).

در نهایت میزان موفقیت مدیر به عملکرد وی در جذب منابع برای تجهیز مدرسه و نیز برقراری ارتباط با والدین در جهت اثربخشی یادگیری دانش‌آموزان و تلاش برای جلب مشارکت حداکثری آنان برمی‌گردد. در این زمینه نتایج تحقیقات نشان می‌دهند، «مشارکت» ابزار مدیریتی برای افزایش بهره‌وری است و از دیدگاه ایدئولوژیکی باعث پرورش افراد و ارضای انسان می‌شود. در دیدگاه اسلام، مشارکت موجب

ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد و به وجود آوردن محیط کاری مبتنی بر اعتقاد متقابل بین مدیران و کارکنان، دادن شخصیت به افراد، تربیت و آموزش افراد برای اداره امور، و ایجاد وحدت و یکپارچگی در محیط کار می‌شود (جهانیان، ۱۳۸۸).

در میان منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به‌ویژه در مدارس مهم‌تر از سایر افراد است، به طوری که می‌توان گفت: موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری آن‌ها بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۸۵).

در این راستا، لامبرث (۲۰۰۶) می‌گوید: رهبر موفق در مدرسه می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند. رهبر آموزشی اولویت بالایی برای بهبود کیفیت آموزش قائل است و برای تحقق این چشم‌انداز سخت تلاش می‌کند. لذا رهبری آموزشی در مدرسه به معنای طراحی رفتارهایی به‌منظور آگاهی بخشی به معلمان در مورد راهبردهای جدید آموزشی و آموزش اثربخش است (به نقل از: مرد، زین‌آبادی و آراسته، ۱۳۹۶).

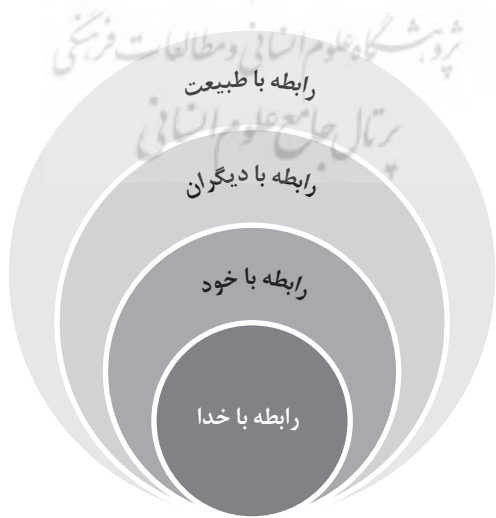
بدیهی است، برخی از برنامه‌های درسی به‌صورت تجویزی در مدرسه جریان دارند، لیکن برنامه‌های نیمه تجویزی و اختیاری و نیز روش‌های تدریس، از آنچه مدیر به‌عنوان فرهنگ مدرسه ساری و جاری می‌کند، نشئت می‌گیرد. در این الگو شش مؤلفه به‌عنوان آنچه دانش‌آموزان (به‌عنوان خروجی) باید در مدرسه بیاموزند، ذکر شده‌اند که عبارت‌اند از تربیت دینی - اخلاقی، تربیت جسمانی، تربیت اجتماعی، تربیت فنی و حرفه‌ای، تربیت علمی و تربیت هنری که در ادامه بدان‌ها خواهیم پرداخت.

بر اساس آنچه در الگوی اثرگذاری بیان شد، محققان الگوی مفهومی نمودار ۲ را ارائه می‌کنند. آنچه این الگو را از الگوهای رایج مدیریت مدرسه متمایز می‌کند، تلفیق مباحث علمی مدیریت مدرسه با مبانی مطرح‌شده در مدیریت با رویکرد اسلامی است که با عنوان روح حاکم در این الگو به تصویر کشیده شده و به این معناست که چهار محور ارتباط با خدا، ارتباط با خود، ارتباط با دیگران و ارتباط با طبیعت، به عنوان روح حاکم بر این الگو، با نگاه سیستمی تلفیق شده است. به بیان دیگر، شش بعد و ۲۱ مؤلفه که در مدیریت مدرسه مورد بحث قرار می‌گیرند، د ۲۲۸ نشانگر که از طریق تحلیل منابع ذکر شده در بخش روش پژوهش به دست آمده‌اند، تلفیق شده‌اند. تأثیرگذاری شش بعد و ۲۱ مؤلفه در نمودار قبل توضیح داده شد. به منظور تبیین الگوی پیشنهادی، به نقش و تأثیر چهار رکن که به عنوان روح حاکم بر الگو و در قالب نشانگرها شناسایی شده‌اند، می‌پردازیم:



نمودار ۲. مدل مفهومی مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی

رابطه‌های چهارگانه مزبور را می‌توان به صورت نمودار ۳ ترسیم کرد. در اوصاف و نوع روابطی که بین این چهار رکن برقرار است، محوری‌ترین رابطه ارتباط با خداست (رکن اول)؛ چراکه نوع این ارتباط بقیه ارتباطات انسان را تبیین می‌کند و بر آنها تأثیر مستقیم می‌گذارد. ایجاد و اصلاح رابطه خود و خدا از مهم‌ترین هدف‌های مدیریت با رویکرد اسلامی است.



نمودار ۳. ارتباطات چهارگانه در آموزش و پرورش نبوی



برای ایجاد رابطه صحیح دانش‌آموزان با خدا، لازم است مدیر زمینه‌های لازم برای پرورش تفکر در دانش‌آموزان را فراهم آورد. به منظور نهادینه‌سازی و رشد تفکر در مدرسه می‌توان از روش‌هایی به این شرح بهره جست: «۱. پرهیز دادن دانش‌آموزان و معلمان از جمود فکری؛ ۲. تشویق دانش‌آموزان به استماع دانش و تشویق معلمان برای زمینه‌سازی مناسب؛ ۳. به کار بستن دانش؛ ۴. نشر دانش و تبلیغ آن؛ ۵. گفت‌وگو و مباحثه؛ ۶. داستان‌گویی و عبرت‌آموزی (نیلی، ۱۳۸۷)؛ ۷. استدلالی؛ ۸. تشبیه و همانندسازی؛ ۹. برانگیختن اذهان (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۲ ص. ۲۶۷)؛ تکرار» (کلینی، ج ۸، ص ۹۳: به نقل از حسینی و همکاران، ۱۳۸۷).

در طبقه‌بندی ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، موارد مرتبط با رابطه انسان با خدا، به‌ویژه در نشانگرهای مربوط به شش مؤلفه تربیت دانش‌آموزان به عنوان خروجی نظام آموزش و پرورش دیده شده است. جدول ۸ برخی از آن‌ها را نشان می‌دهد.

**جدول ۸. مؤلفه‌ها و نشانگرهای ارتباط با خدا در بعد دانش‌آموز**

بعد	مؤلفه‌ها	نشانگرها
دانش‌آموز	تربیت اجتماعی	دانش‌آموزان درباره رفتار متواضعانه با فقرا و ضعیفان آگاهی دارند
دانش‌آموز	تربیت اجتماعی	دانش‌آموزان درباره چرایی گذشت از خطای دیگران و مدارا کردن آگاهی دارند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان روش‌های ارتباط و دوستی با خدا را می‌شناسند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان نعمت‌های خدا را برمی‌شمارند و شکرگزاری می‌کنند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان درباره سیره پیامبر و اهل بیت آگاهی دارند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان می‌دانند چرا خدا را می‌پرستند و اعمال عبادی انجام می‌دهند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان درباره مفهوم عدالت الهی و مصادیق آن اظهار نظر می‌کنند
دانش‌آموز	تربیت اخلاقی دینی	دانش‌آموزان درباره شناخت آفرینش و هدف آن آگاهی دارند

در ارتباط انسان با خود (رکن دوم)، گرجی، یزدانی، گویا و محمدی (۱۳۹۴)، به ادای تکلیف و علم و عمل به آن، و طعام حلال اشاره داشته‌اند. در این زمینه قنبری (۱۳۹۴) نیز اذعان می‌دارد که انسان باید خود را به پیروی از سنت پیامبر مقید کند. انسان در مواجهه با خود درمی‌یابد که سه شاخصه در وی وجود دارد: ۱. افعال؛ ۲. اخلاق؛ ۳. احوال.

افعال تصرف‌هایی هستند که به اختیار انسان از وی صادر می‌شوند. اخلاق مطبوع انسان است و احوال صفاتی هستند که پس از افعال و اعمال پسندیده در انسان به وجود می‌آیند. انسان با فانی کردن صفات رذیله خود به حق باقی می‌شود. از شاخص‌های ارتباط انسان با خود، موظف بودن به انجام تکالیف، به علم عمل کردن، ارزش زمان را دانستن، غلبه بر نفس، پرهیز از غرور، و حلال خوردن است. همچنین، قرآن خواندن، با اندیشه شکم تهی داشتن، قیام شب و تضرع کردن به وقت سحر، و با نیکان نشستن از هوای نفس جلوگیری می‌کند (قنبری، ۱۳۹۴).

انسان از آن نظر که موجودی خودآگاه است، قدرت ایجاد ارتباط با خویشتن را دارد. این ارتباط به معنای پیوند و رابطه او با حقیقت و جایگاه و منزلت خود در نظام هستی و قابلیت‌ها و توانایی‌های خویش است. ارتباط انسان با خود بر دو پایه خودشناسی و خودسازی استوار می‌شود. یعنی انسان با خودشناسی می‌تواند خود و استعدادهای خویش را بشناسد و سپس بر اساس آن، خود را بسازد و مسیر حرکت خویش را به سوی کمال مطلوب جهت بخشد. در چنین شرایطی است که از اضطراب‌ها و آشفتگی‌های روحی که معلول عدم رابطه صحیح با خویشتن است، نجات می‌یابد، صاحب نفس مطمئنه می‌شود و این‌گونه مورد خطاب خداوند متعال قرار می‌گیرد: «يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَةً فَادْخُلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّتِي» (فجر/ ۳۰-۲۷) (آل بویه، ۱۳۸۸). حفظ رابطه انسان با خود، بعد از رابطه با خدا، از مهم‌ترین، پیچیده‌ترین، ظریف‌ترین و دقیق‌ترین این روابط به شمار می‌آید. در طبقه‌بندی ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، موارد مرتبط با رابطه انسان با خود، به‌ویژه در نشانگرهای مربوط به شش مؤلفه تربیت دانش‌آموزان به عنوان خروجی نظام آموزش و پرورش دیده شده است. جدول ۹ برخی از آن‌ها را نشان می‌دهد.

**جدول ۹. مؤلفه‌ها و نشانه‌های ارتباط با خود در بعد دانش آموز**

نشانه‌ها	مؤلفه‌ها	بعد
دانش آموزان تحمل نقد و پذیرش آن را دارند	تربیت اجتماعی	دانش آموز
حاضرند نتایج اعمالشان را قبول کنند	تربیت اجتماعی	دانش آموز
دانش آموزان درباره ارزش‌هایی مثل صداقت، عدالت، احترام و ... اظهار نظر می‌کنند	تربیت اجتماعی	دانش آموز
دانش آموزان توانایی بحث و گفت و گو درباره مسائل دینی را دارند	تربیت اخلاقی دینی	دانش آموز
دانش آموزان نظام‌نامه رفتاری، اخلاقی و شخصی برای خود ایجاد می‌کنند	تربیت اخلاقی دینی	دانش آموز
دانش آموزان ارزش کسب روزی حلال و دوری از روزی حرام را می‌دانند	تربیت اخلاقی دینی	دانش آموز
دانش آموزان رفتارهای نامناسب و قوانین مربوط به آن‌ها را، مانند غیبت، تهمت، غرور و خودپسندی، تمسخر، تحقیر دیگران، تجسس، ظن و گمان بد، لغو و بیهوده‌گویی، پرخاشگری، حسادت و ... می‌شناسند و مصادیقشان را بیان می‌کنند	تربیت اخلاقی دینی	دانش آموز
دانش آموزان از اهمیت سلامت خود به‌عنوان هدیه و امانت الهی آگاه‌اند	تربیت جسمانی	دانش آموز
دانش آموزان می‌دانند که در زمینه حفظ بدن از آسیب‌ها و خطرات، و تقویت قوای جسمانی خود مسئولیت دارند	تربیت جسمانی	دانش آموز
دانش آموزان آموزه‌های دینی در زمینه اهمیت سلامت جسمانی خود را بیان می‌کنند	تربیت جسمانی	دانش آموز

در رابطه با دیگران (رکن سوم)، انسان باید از حظ خویش خالی باشد. بدین معنی که بدون تکبر و هوای نفس با دیگران برخورد کند تا از دیدار، سخن گفتن، و نشست و برخاست با آنان سود ببرد. اگر غیر از این باشد، برکات دیگران به انسان نمی‌رسد. از شاخص‌های ارتباط انسان با خدا، مروت با خلق، یعنی حرمت دیگران را نگه‌داشتن، به‌ویژه حرمت بزرگان و پیران را پاس داشتن است. شاخص دیگر دوری از مردم نابکار، کمک به دیگران، الگو قرار دادن پیامبر و امامان، ایثار، و ارتباط دوستانه با دیگران است (گرگی و همکاران، ۱۳۹۴).

بدیهی است، به منظور فراهم ساختن زمینه مناسب برای برقراری رابطه با دیگران، داشتن زیرساخت‌های برقراری ارتباط صحیح با خدا و خود که پیش‌تر گفته شد، لازم است. در طبقه‌بندی ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، موارد مرتبط با رابطه با دیگران، به‌ویژه در نشانگرهای مربوط به ساحت‌های تربیت دانش‌آموزان به عنوان خروجی نظام مدرسه دیده شده است. جدول ۱۰ برخی از آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. مؤلفه‌ها و نشانگرهای ارتباط با دیگران در بعد دانش‌آموز

نشانه‌ها	مؤلفه‌ها	بعد
دانش‌آموزان می‌دانند در برخورد با دیگران باید رفتار بدون تکبر و غرور داشته باشند	تربیت اجتماعی	دانش‌آموز
دانش‌آموزان با یکدیگر پیمان‌های دوستی عمیق دارند	تربیت اجتماعی	دانش‌آموز
دانش‌آموزان با هم‌سالان و کوچک‌ترها با مهربانی رفتار می‌کنند و آن‌ها را دوست دارند	تربیت اجتماعی	دانش‌آموز
دانش‌آموزان به اعضای خانواده خود احترام می‌گذارند	تربیت اجتماعی	دانش‌آموز
دانش‌آموزان از قوانین صحیح ورزشکاری و آموزه‌های پهلوانی آگاه‌اند و آن را در فعالیت‌های سرگرمی و مسابقات به نمایش می‌گذارند	تربیت جسمانی	دانش‌آموز
دانش‌آموزان با مفاهیم اخلاق در کار آگاه‌اند	تربیت فنی و حرفه‌ای	دانش‌آموز
دانش‌آموزان درباره بیت‌المال و اهمیت آن آگاهی دارند	تربیت فنی و حرفه‌ای	دانش‌آموز

فراهم ساختن زمینه مناسب برای برقراری درست رابطه دانش‌آموزان با طبیعت به عنوان رکن چهارم مطرح شده است. در نگاه قرآن، از جمله وظایف خلیفه خدا بر زمین، شناخت خالق هستی و درک رابطه آن با نظام آفرینش است. چرا که خدا از همه پدیده‌ها به نام «آیت» یاد می‌کند. قرآن عالم طبیعت را جلوه حضور خدا می‌داند و با دعوت به تفکر در آفرینش، دعوت به اوصاف هستی می‌کند که درک این رابطه زمینه‌ای برای عمل به اخلاق زیست‌محیطی است. بر این اساس، قرآن کریم با ارائه آیاتی به

انسان می‌فهماند که باید امانت‌دار همه اجزای هستی باشد که جلوه پروردگارند. لذا باید با بهره‌برداری شایسته و متعادل از طبیعت، مملوکیت سایر مخلوقات را در معرض نابودی قرار ندهد.

قرآن در افزون بر ۷۵۰ آیه، به پدیده‌های طبیعی اشاره می‌کند و بیش از ۱۰ درصد آیات آن به موضوع طبیعت اختصاص دارند. بر اساس این نگرش، طبیعت بستری تکامل انسان و به منزله متن مقدس است. هر جلوه از پدیده‌ها نشانه‌ای از وجود خداوند محسوب می‌شود. به همین دلیل این نشانه‌ها را باید خواند و در آن‌ها تدبر کرد (ملک‌محمدی، نجارزادگان و معصوم‌بیگی، ۱۳۹۲). در طبقه‌بندی ابزار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، موارد مرتبط با رابطه با طبیعت در نشانگرهای مربوط به ساحت‌های تربیت دانش‌آموزان به عنوان خروجی نظام مدرسه دیده شده است. جدول ۱۱ برخی از آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. مؤلفه‌ها و نشانگرهای ارتباط با طبیعت در بعد دانش آموز

بعد	مؤلفه‌ها	نشانگرها
دانش آموز	تربیت اجتماعی	دانش‌آموزان از موضوع حفظ منابع طبیعی به‌عنوان امانت الهی در دست انسان، آگاهی دارند
دانش آموز	تربیت اجتماعی	دانش‌آموزان از اهمیت محیط زیست و وابسته بودن سلامت انسان به آن آگاهی دارند
دانش آموز	تربیت فنی و حرفه‌ای	دانش‌آموزان کار را فارغ از نوع آن با ارزش می‌دانند
دانش آموز	تربیت فنی و حرفه‌ای	دانش‌آموزان مهارت‌های اقتصادی در بازار کار، مانند حسابداری، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و ... را می‌دانند
دانش آموز	تربیت هنری	دانش‌آموزان با هنرهای اسلامی- ایرانی آشنا هستند و میراث فرهنگی خود را می‌شناسند
دانش آموز	تربیت هنری	دانش‌آموزان می‌توانند در مورد کارهای هنری قضاوت‌های ارزشی داشته باشند و تفاوت بین هنرهای اسلامی و غیراسلامی را تشخیص می‌دهند

## پیشنهادها

۱. این مطالعه اولین گام در راه شناسایی ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی است. با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین مطالعات نظری مرتبط با سند تحول بنیادین، مدیریت و راهبری تربیتی و زیرنظام آن است، ابزار و الگوی ارائه شده به عنوان ضوابط قابل استفاده و کاربردی برای مدیران مدارس محسوب شوند. و مطالعات تکمیلی در این زمینه به منظور شناسایی نشانگرهای تکمیلی برای ساحت‌های تربیت انجام شوند.

۲. معاونت‌های مرتبط در وزارت آموزش و پرورش، به‌ویژه «مرکز منابع انسانی»، نتایج این پژوهش را در قالب دستورالعمل‌ها، اعلامیه‌ها، و دستنامه‌های مدیریت در اجرا تدوین و ابلاغ کنند.

۳. اکنون آموزش و پرورش، به ترتیب در معاونت آموزش ابتدایی و متوسطه نظری، از برنامه‌های تدبیر و تعالی مدیریت بهره می‌برد. استفاده از نشانگرهای ۲۲۸ گانه این پژوهش می‌تواند روح حاکم بر مدرسه و مدیریت آن را با رویکرد اسلامی تقویت کند و تحکیم بخشد.

۴. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای ارائه شاخص‌های مدرسه مطلوب (صالح، زندگی، سبز) باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- اذنجیلر، ابوالفضل. (۱۳۹۰). رویکرد اسلامی در جذب مشارکت (دانش‌آموزان، معلمان، والدین، متخصصان و خیرین). به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص. -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- استراس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها (ترجمه بیوک محمدی). تهران: پیوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. (اصحرا اصلی در سال ۱۹۹۰ چاپ شده است).
- ارفع، سید کاظم. (۱۳۷۸). نهج‌البلاغه. تهران: انتشارات فیض کاشانی
- انصاریان، حسین. (۱۹ بهمن ۱۳۸۹). رابطه انسان با خود در قرآن. قابل‌بازیابی در <http://www.erfan.ir/farsi/28786.html#searchItem>
- آل بویه، طاهره. (۱۳۸۸). ارتباط انسان با خود. نامه جامعه (۵۹).
- پرداختچی، محمدحسین؛ کرباسجیان، محمدمهدی و اسدی یونسی، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی سلامت سازمانی در ۱۰ مجتمع آموزشی پیشرو در تعلیم و تربیت دینی با رویکرد اسلامی (طرح پژوهشی). تهران: مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، وزارت آموزش و پرورش.
- پورابراهیمی، شراره. (۱۳۷۸). گوشه‌ای از دیدگاه‌های اسلام در مورد حمایت از عناصر اصلی محیط‌زیست. در جمعی از محققان حوزوی و دانشگاهی (گردآورندگان)، مجموعه مقالات اولین همایش اسلام و محیط‌زیست (صص. -). تهران: سازمان حفاظت از محیط‌زیست.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). راهکارهای توسعه مشارکت در واحدهای آموزشی از دیدگاه مدیران مدارس شهر تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، (۱)، ۱۱۳-۱۳۰.
- حسینی، افضل السادات؛ محمودی، نورالدین و حسینی، سید حسام. (۱۳۸۷). تفکر، محور شیوه آموزشی پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله و سلم). به کوشش ملایی نژاد و فرزانه گودرزی (گردآورنده). مجموعه مقالات نخستین همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم (صلی‌الله‌علیه‌وآله و سلم) و برنامه‌های درسی (صص. -). تهران: انتشارات مدرسه.
- خراسانی، زهرا. (۱۳۹۰). عوامل موفقیت سازمان آموزش و پرورش بر اساس سوره مبارکه حجرات. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص. -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- الموسوی‌الخمینی، روح‌الله. (۱۳۵۸). صحیفه امام: مجموعه آثار امام خمینی (س) (بیانات، پیام‌ها، مصاحبه‌ها، احکام، اجازات شرعی و نامه‌ها) (جلد هفتم و هشتم). تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)
- خنیفر، حسین. (۱۳۹۰). کارآفرینی، آموزه عملی از سیره نبوی در برنامه درسی (مطالعه موردی: سیره تربیتی و آموزشی پیامبر اعظم صلوات‌الله‌علیه). به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص. -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- داوودی، محمدرضا. (۱۳۸۲). رابطه محبت خداوند با شادابی انسان. ماهنامه پاسدار اسلام، (۲۶۶)، ۲۳-۲۵.
- دشتی، محمد. (۱۳۷۹). نهج‌البلاغه. تهران: نشر روح
- رهنامه آموزش و پرورش. (۱۳۸۶). شورای عالی آموزش و پرورش
- محمدی ری‌شهری، محمد. (۱۳۷۷). میزان الحکمه. ج ۳. قم: دارالحدیث.
- زاهدی، شکوه و ابابایی، مرضیه. (۱۳۹۰). رویکرد اسلامی در جذب مشارکت، دانش‌آموزان، معلمان، والدین، متخصصان و خیرین. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص. -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- سازمان امور اداری و استخدامی. (۱۳۷۵). پیام‌های اداری از نهج‌البلاغه. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

- سعیدی، محمد. (۱۳۹۰). بررسی نوشتارهای موجود (کتاب، مقاله، طرح پژوهشی، پایان‌نامه) در حوزه مدیریت آموزشی با رویکرد اسلامی. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- سلیمی، سید حسین؛ کریمی، نیا، رضا و اسماعیلی، علی اکبر. (۱۳۹۰). ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیریت تعارض. *مجله طب نظامی*، ۱۱(۱)، ۱۶-۱۱.
- سنجری، ملاح و جهانیان، رمضان. (۱۳۹۷). مدیر یا فرهنگ سازمانی در مدیریت آموزشی. *فصلنامه مدیریت حسابداری و اقتصاد*، ۱۲(۱)، ۱۷۸-۱۷۰.
- سنندرز، جیمز. آر؛ هورن، جری. آل؛ توماس ریکا. آل؛ توکت، دی. مارک و یانگ، هویلان. (۱۳۹۵). *مدلی برای ارزیابی مدرسه: همراه با چک‌لیست جامع ارزیابی مدرسه (ترجمه حمید رحیمیان و محمد ضیایی مؤید)*. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. (اثر اصلی در سال ۱۹۹۵ چاپ شده است).
- شاملی، عباسعلی. (۱۳۸۶). آموزش و پرورش نبوی: بستری از خود شکوفایی فردی به تثبیت عدالت اجتماعی: رویکردی قرآنی پژوهانه. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- شرفی، محمدرضا. (۱۳۸۶). تکریم منزلت، زمینه‌ساز تحقق مشارکت. *ماهنامه پیوند*، ۱۳(۳۳۶)، ۱۸-۱۳.
- شفیعی مطهر، سید علیرضا. (۱۳۸۹). *پیام‌های پیامبر صلوات‌الله‌علیه*. تهران: انتشارات مرسل
- شهرکی پور، حسن و سرمدی. محمدرضا. (۱۳۸۷). *نگرشی بر مبانی مدیریت اسلامی*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- شمس‌الدین، محمدمهدی. (۱۴۱۱). *نظام الحکم و الاداره فی الاسلام*. قم: دارالتقافه
- ضرغامی، سعید و صادق زاده، علیرضا. (۱۳۹۰). تبیین نظریه‌های گوناگون درباره رابطه دولت و آموزش و پرورش و ارائه رویکرد اسلامی برای مدیریت دولت بر آموزش و پرورش. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- علامه امینی، (۱۳۵۴). *الغدیر* (جلد هشتم).
- علم الهدی، جمیله. (۱۳۸۶). *بررسی مبانی نظری آموزش جهانی*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی
- فتح‌آبادی، محمود. (۱۳۹۰). نقش آموزرتربیتی در مهندسی فرهنگی، با رویکرد اسلامی. به کوشش اعظم ملایی نژاد (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس (صص -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- فیض الاسلام، سید علی تقی. (۱۳۷۰). *نهج‌البلاغه* (چاپ پنجم). تهران: انتشارات فیض الاسلام
- قنبری، بخشعلی. (۱۳۹۴). *رابطه عقیدتی - معرفتی انسان و خدا در نهج‌البلاغه*. *فصلنامه علمی انسان‌پژوهی دینی*، ۲(۳۳)، ۱۴۳-۱۶۲.
- کاظمی، میترا. (۱۳۸۳). *راه‌های جلب مشارکت والدین در امور مدرسه*. *ماهنامه پیوند*، ۱(۲۹۷)، ۵۱-۵۷.
- کشاورز لشکناری، روح‌اله. (۱۳۹۵). *کنادوکاوی در نظریه‌های مدیریت و کاربرد آن در مدیریت آموزشی*، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، بازاریابی شده در پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی <https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx>
- گرچی، مصطفی؛ یزدانی، حسین؛ کویا، فاطمه و محمدی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل ارتباط‌های چهارگانه بشری در ترجمه رساله قشیریه (ارتباط‌انسان با خدا، خود، دیگران و طبیعت). *فصلنامه دُردری (ادبیات غنایی و عرفانی)*، ۵(۱۵)، ۴۹-۶۴.
- مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۰). *در جستجوی مدارس موفق (طرح پژوهشی)*. تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- محمودیان، طاهره. (۱۳۸۴). *بهینه‌سازی مشارکت مردمی در امر تعلیم و تربیت*. *ماهنامه تربیت*، ۶(۶)، ۳۲.



- مرد، سیدمحمد، زین‌آبادی، حسن‌رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۵(۲)، ۱۰۹-۱۲۸.
- مشرف جوادی، محمدحسین. (۱۳۷۸). *اصول و متون مدیریت در اسلام*. همدان: انتشارات نور علم.
- مصباح یزدی، محمد تقی. (۱۹۹۷). *اخلاق در قرآن* (جلد ۲، تحقیق و نگارش محمد حسین اسکندری). قم: انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (قدس سره الشریف).
- مطهری، مرتضی. (۱۳۶۸). *سیری در نهج‌البلاغه*. تهران: انتشارات صدرا
- مقیمی، سید محمد؛ خنیفر، حسین و عربی‌خوان، مهلا. (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۱)، ۸۷-۱۰۴.
- ملک محمدی، نرجس؛ نجارزادگان، فتح‌الله و معصوم بیگی، حسین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه خدا و جهان هستی از دیدگاه قرآن و نقش آن در ارتقای اخلاق زیست محیطی. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۱(۳)، ۶۳-۶۸.
- ملایی‌نژاد، اعظم. (۱۳۹۰). *گزارش کارگاه‌ها و نشست‌های همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس*. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- ملایی‌نژاد، اعظم. (۱۳۸۷). *بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی (طرح پژوهشی)*. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- منطقی، مرتضی. (۱۳۸۷). *زیست محیط از منظر رسول اکرم، صلی‌الله‌علیه‌وآله*. به کوشش اعظم ملایی‌نژاد و فرزانه گودرزی (گردآورنده)، مجموعه مقالات سیمای پیامبر اعظم در کتاب‌های درسی (صص. -). تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۵). *رهبری در مدیریت آموزشی (چاپ پانزدهم)*. تهران: نشر یسپرون
- وفادار، صداقت. (۱۳۸۴). *بستری مناسب برای تمرین مشارکت اجتماعی*. ماهنامه پیوند، ۳۲(۳۱۲)، ۳۲-۳۵.
- نیلی، محمدرضا. (۱۳۸۷). *جایگاه تفکر در برنامه‌های درسی، همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم (ص) و برنامه‌های درسی*. به کوشش اعظم ملایی‌نژاد و فرزانه گودرزی (گردآورنده)، مجموعه مقالات سیمای پیامبر اعظم در کتاب‌های درسی (صص. ۲۳۵-۲۶۰). تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی.
- Aabed, A. I. (2006). *A study of Islamic leadership theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan* (Doctoral dissertation). Brigham Young University
- Abbasi, A. S., Rehman, K.U., & Bibi, A. (2010). Islamic management model. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1873-1882
- Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M. (2016). Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 109-124.
- Nur Ain Yusof and Mohd Shahril Ahmad Razimi. (2016). An Islamic View of Leadership in Quality Management. *World Applied Sciences Journal*, 34(4), 448-452.
- Salim, Z., Malik, M. T., & Khattak, S. R. (2016). Principles of Effective Management According to Quran and Sunnah. *Al-Idah/ Shaykh Zayed Islamic Centre, University of Peshawar*, 33(2), 102-110.
- Umam, K. (2014). Developing Management Standards Based On Islamic Values: Case Study Of Darussalam Gontor Modern Islamic Boarding School. *QJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 1(2), 145-162.
- Ather, S. M., & Sobhani, F. A. (2007). Managerial leadership: an Islamic perspective. *Iiuc Studies*, 4, 7-24.

## پی‌نوشت‌ها

۱. اصول سامان دهی درون: پرهیزکاری، زهد، اعتدال، تولی، تبری، محاسبه، مراقبه و توکل
۲. اصول‌گزینش معیار: نفي نوحواهي، نفي جمود سستی، تأمل درونی، تأمل و استدلال، شرح صدر، تفکر انتقادی، نقد خویشتن و اولویت بندی منافع
3. Values system
۴. برای آدمی (از سوی خداوند) مأمورانی است که از پیش رو و از پشت سر، وی را از فرمان خدا حفاظت می‌کنند، و خدا نعمتی را که نزد گروهی هست تغییر نمی‌دهد، مگر اینکه آنان آنچه در ضمیرشان هست، دگرگون کنند، و چون خدا برای گروهی بدی بنخواهد هیچ‌چیز نمی‌تواند جلو آن را بگیرد و برای ایشان غیر از خدا اداره‌کننده‌ای نیست.
۵. او است خداوندی که میان امیان (قومی که خواندن و نوشتن هم نمی‌دانستند) پیامبری بزرگوار از همان مردم برانگیخت تا بر آنان آیات وحی خدا را تلاوت کند و آنان را از لوٹ نادانی و اخلاقی زشت پیراسته سازد و به ایشان محتوای کتاب آسمانی و حکمت الهی را بیاموزد با آنکه پیش از این همه آنان در ورطه نادانی و گمراهی بودند.
۶. أَرْبَعَةٌ يَلْزِمُ كُلَّ ذِي حِجْبٍ وَ عَقْلٍ مِنْ أُمَّتِي: اِسْتِمَاعَ الْعِلْمِ وَ حِفْظَهُ وَ نَشْرَهُ وَ الْعَمَلَ بِهِ
۷. یا ایها الذین آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون کَیْرًا مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ اِنَّ تَقُولُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ
8. Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M.
9. Abbasi, A. S., Rehman, K.U., & Bibi, A.
10. Saleem, Z., Malik, M. T., & Khattak
11. Nur Ain Yusof & Mohd Shahril Ahmad Razimi
12. Umam
13. Aabed, A. I.
14. Elaine McEwan
15. Grounded Theory
16. Strauss & Corbin
17. Content validity ratio (Cvr)
18. Content validity index (Cvi)
19. dimention
۲۰. از آنجاکه در این پژوهش به‌منظور تبیین میزان اثرگذاری ابعاد و مؤلفه‌ها، معادلات ساختاری انجام نشده است لذا میزان اثرگذاری مشخص نمی‌باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی