

این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی  
باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

عنوان اقدام پژوهی :

## چگونه توانستم شرکت دبیران را در جلسات شورای دبیران منظم نمایم.

نام و نام خانوادگی مولف اول /مجری اصلی :

پست سازمانی :

رشته تحصیلی :

آخرین مدرک تحصیلی :

دوره تحصیلی :

سمت فعلی :

شماره پرسنلی :

این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی  
باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

### فهرست مطالب

۳	چکیده.....
۴	کلیدواژه : .....
۴	مقدمه.....
۵	بیان مسئله .....
۶	پیشینه تحقیق.....
۶	نظر دکتر سید محمد میر کمالی : .....
۸	توصیف و تحلیل وضع موجود.....
۱۰	شرح فعالیت های لازم جهت فعال سازی شورای دبیران.....
۱۱	فعالیت هایی که با توجه به هدف شورای دبیران در جلسات باید مطرح شود :.....
۱۲	دلایل اهمیت و فواید و ضرورت شورای دبیران در مدارس:.....
۱۵	گردآوری شواهد یک .....
۱۶	تحلیل یافته های علمی و بیان راه حل.....
۱۷	انتخاب راه حل موقی و اجرای نظارت بر آن:.....
۱۸	گرد آوری شواهد دو .....
۱۹	راهبردهای تقویت و بهینه سازی شورای دبیران.....
۲۰	راهکار های پیشنهادی.....
۲۳	نتیجه گیری .....

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی  
باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

منابع و ماخذ ..... ۲۴

### چکیده

انسان موجودی اجتماعی است که نیازها و خواست های او جز با همکاری و همیاری و تبادل نظر فکری برآورده نمی شود. انسان با کمک و همفکری توانسته است به اختراعات و اکتشافات بزرگ و بهره برداری از آن دست یابد و پیشرفت علم و تکنولوژی هرچه بیشتر این کار جمعی و تبادل اطلاعات و آرا و نظرات را در میان انسان ها ملت ها و دولتها بیشتر و بیشتر می نماید. تصمیم گیری های اجتماعی در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی وقتی دقیق تر و درست تر خواهد بود که افراد صاحب نظر در تنظیم آن بیشتر شرکت داشته باشند و تصمیم ها هرچه بیشتر در معرض نظرخواهی و تبادل افکار و اندیشه های مختلف قرار گیرند. برخورد اندیشه ها به صورت پیوسته و صحیح می تواند نقایص و نارسایی های تصمیم گیری و اجرا در مجامع مختلف از بین ببرد و نتایج به دست آمده را هر چه کامل تر و دقیق تر نماید.

این موضوع را هم عقل می پذیرد و هم تجربه تاریخی تایید می کند که همواره چند فکر بهتر از یک فکربوده و تصمیمی که از تبادل نظرات و برخورد اندیشه های افراد مختلف به دست آید کامل تر و بهتر از تصمیمی است که به وسیله یک فرد و بدون مشورت دیگران گرفته شده و این همان فلسفه وجودی شور و شورا در سازمان ها و موسسات و جوامع مختلف می باشد. اسلام که کامل ترین و بهترین قوانین را برای حرکت انسان به سوی سعادت و خوشبختی دار است و براساس سرشت انسان استوار بوده و رشد انسان و جامعه انسانی را در حرکت به سوی کمال مطلق که همان الله است تضمین می کند، قطعاً نه اهمیت مشاوره و شورا را در تعالی جوامع انسانی نادیده نگرفته بلکه به اندازه ای به آن ارج نهاده که حتی یک سوره به نام شورا نام گذاری شده است. اینجانب ..... معاونت آموزشی دبیرستان . ..... پس از بررسی های انجام شده در زمینه پژوهش و اقدام پژوهی ام به این نتیجه رسیدم که می بایست نحوه نظم بخشیدن به شورای

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

دبیران را در آموزشگاهم مورد بررسی قرار داهم . تا بتوانم گامی مهم در راستای نظم بخشیدن به این شورا بردارم.

**کلیدواژه :** نظم، شورای دبیران، آموزشگاه

### مقدمه

دنیای پر تحول امروز با تحولات سریع و مداوم همراه است به گونه ای که این تغییرات آموزش نو نهالان را با روش های سنتی غیر ممکن می سازد . پاسخگویی به نیاز های امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش روز در قالب روش های متناسب و جدید به دانش آموزان ارائه گردد. بدین لحاظ دبیران مجبورند ضمن آنکه محتوای آموزشی را با نیاز های جامعه منطبق می نمایند روش های متناسب با آن را نیز کشف و اعمال کنند.

بحث شورا و اهمیت آن در امور سیاسی و اجتماعی و فرهنگی بر هیچ کس پوشیده نیست تا جاییکه اختصاص سوره ای از کلام خدا به این عنوان مهم یعنی «شورا» ناشی از اهمیت آن است در سیره پیامبر بزرگ اسلام و امامان معصوم هم به کرات به استفاده از مشورت و شریک شدن در امر دیگران تأکید شده است و شورای دبیران این جایگاه مهم را دارا می باشد که می توان با فعال نمودن آن نقش سازندگی دبیران را با مشارکت آنها در تصمیم گیری ها تقویت نمود . شورای دبیران جمعی است از دبیران و اداره کنندگان مدرسه که برای تبادل نظر و اطلاعات ، به منظور ارتقای سطح کیفی آموزشی تشکیل می گردد. در این شورا اخبار و اطلاعات اداری نیز مطرح می شود ولی محور اصلی بحث و و گفتگو درباره ی مسائل آموزشی است.

تغییر و تحول در محتوا و روش ، بدون مشورت و کمک متقابل دبیران با یکدیگر امکانپذیر نیست و این در شورای دبیران که محیطی برای تبادل تجربه هاست بهتر تحقق می یابد. برای دست یابی به این نیاز لازم است شورای دبیران را تجهیز کرد و جوی را در مدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش با محیط اجتماع و با

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

تحولات آن انطباق یابد.هدف از ایجاد تشکیل جلسات شورای دبیران پیدا کردن راه حل های منطقی برای رفع نارسایی های آموزشی است.

شورای دبیران موقعیتی فراهم می کند که در آن فکر جمعی و طرح ریزی گروهی شکل می گیرد و فرصت برای ارائه عقاید و آراء سودمند مهیا می شود و دبیران به شناخت بهتر امور مدرسه توفیق پیدا می کنند. در این جلسات ، تبادل اندیشه و نظر در مورد بسیاری از امور آموزشی موجب رشد و پرورش اعای هیوت آموزشی می شود.

### **بیان مسئله**

از آنجا که دبیران در واقع افراد تأثیر گذار بدون واسطه در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می باشند لذا نظرات و پیشنهادات آنان جهت کار بستن ارزنده می باشد .و بر اساس ماده ۱۵ آئین نامه اجرایی ، شورای دبیران مدارس نظارت کامل بر همسویی برنامه ها و مشارکت مؤثر در تهیه آنان و همکاری در اجرای آنها را دارد . شورای دبیران وظیفه دارند در بحث و چاره اندیشی برای مشارکت فعال دانش آموزان در فرآیند یادگیری فعالیت نمایند .۴ بر اساس آئین نامه اجرایی ماده ۱۵ شورای دبیران ، دبیران وظیفه دارند در مورد مسائل آموزشی تدبیر لازم اتخاذ نمایند و محتوای کتاب ها را مورد بحث و بررسی قرار دهند و به مسئولین ذیربط انعکاس دهند همچنین در جهت ترغیب دانش آموزان به انجام مطالعات درسی دارند ارائه راهکار نمایند .از آنجا که فعالیت های آموزشی و پرورشی مدرسه با بحث و تبادل نظر و هماهنگی و مشارکت دبیران جریان می یابد لذا ضرورت دارد که شورای دبیران به شیوه مناسب فعال گردد .

مسئله اساسی که بنده در این اقدام پژوهی با آن روبرو بودم عدم نظم و انضباط کافی در شورای دبیران آموزشگاه بود.لذا با توجه به موارد ذکر شده در بالا بنده تصمیم گرفتم دبیران آموزشگاه دخترانه استعداد های درخشان را به شرکت منظم در جلسات شورای دبیران ترغیب نمایم.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

### **پیشینه تحقیق**

ماریون هینز در رابطه با افزایش اثر بخشی جلسات و ثمر بخش کردن آنها پیشنهات زیر را ارائه می دهند:

۱- شرکت کنندگان در جلسات فرصت داشته باشند که در تهیه دستور جلسات نیز نظرات خود را مطرح نمایند .

۲- تسهیلات لازم و کافی پیش بینی شود.

۳- زمان و مکان مناسب انتخاب شود.

۴- افراد فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند.

۵- نظر افراد در تصمیمات لحاظ شود .

۶- از وسایل سمعی و بصری مناسب استفاده شود.

### **نظر دکتر سید محمد میر کمالی :**

رعایت نکات زیر در بهره گیری درست از جلسات و شوراهای آموزشی اثر چشمگیری در فرآیند تشکیل جلسات دارد.

۱- اگر مطمئن هستید که به اندازه کافی برای بحث واداره جلسه موضوع و مطلب دارید جلسه را تشکیل دهید.

۲- بدانید که آماده گیهای قبل از تشکیل جلسه کمتر از خود جلسه نیست .

۳- در نظر گرفتن ویژگیها و آمادگیهای شرکت کنندگان شرط لازم تشکیل جلسه است.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

- ۴- برای همه شرکت کنندگان جهت اظهار نظر فرصت مساوی قائل شوید.
- ۵- همدلی و همکاری شرکت کنندگان از شرایط اثر بخش جلسات است.
- ۶- سعی کنید بی طرف باشید. از قدرت خود برای تحت الشعاع قرار دادن جلسه و اظهار نظرها استفاده نکنید.
- ۷- به شرکت کنندگان طوری آزادی بدهید که بتوانند آزادانه و به طور شفاف نظرات خود را بیان کنند.
- ۸- در صورت جلسه‌ی تنظیمی همه موارد و تصمیمات اتخاذ شده یادداشت گردد.
- ۹- از روشهای بر انگیزنده در اداره جلسه استفاده کنید.
- ۱۰- در صورت امکان و بر حسب اقتضای جلسه به بعضی از افراد مسئولیتهایی برای بررسی یک موضوع و ارائه گزارش محول کنید.
- ۱۱- در بحث ها، ارائه اطلاعات و نتیجه گیری از روش حل مساله استفاده کنید.
- ۱۲- تا می توانید از اسناد، مدارک، فیلم، چارت، و نظایر آن استفاده کنید.
- ۱۳- بدانید که پی گیری اجرای تصمیمات جزء جدائی نا پذیر اداره جلسات است.
- ۱۴- تشکیل شورا در قالب بازدید از مراکز علمی (در خارج از مدرسه) و بحث و انتقاد از مشاهدات.
- ۱۵- تدریس دبیران در شورا به صورت نوبتی به منظور مجهز شدن دبیران به الگوهای برتر تدریس.
- ۱۶- دعوت از استادان مجرب و متخصص در خصوص آموزش مسائلی نظیر نحوه ی تهیه ی طرح درس، نحوه ی تدریس، نحوه ی به کار گیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و ...

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۱۷- ارائه ی مقالات علمی توسط دبیران در شورا و آشنا کردن دبیران با سایر موسسات علمی و آموزشی.

۱۸- نمایش فیلم های تربیتی و آموزشی در شورا و بحث و تبادل نظر درباره ی آنها.

۱۹- اداره کردن شورا به وسیله ی دبیران به صورت نوبتی.

۲۰- ارائه ی مطالب مورد بحث در هر جلسه ی شورا به صورت گزارش مکتوب به مدیر مدرسه و پیگیری

مدیر برای رفع مشکلات مطروحه در شورا

۲۱- تنظیم محتوای شورا به گونه ای باشد که علاوه بر افزایش اطلاعات علمی و حرفه ای دبیران ، به طرح

خلاقیت و ابتکار دبیران نیز پرداخته و به حل مشکلات آنان کمک کند.

۲۲- اداره کننده ی جلسه باید وقت شناس، خوش برخورد، مسلط به مسائل مورد بحث و بی طرف باشد.

ضمناً توانایی اداره ی جلسه را داشته باشد.

۲۳- شرکت کنندگان باید وقت شناس بوده ضمن آشنایی با موضوع مورد بحث، تجربیات خود را ارائه دهند

و به نظرات و عقاید دیگران احترام بگذارند

### **توصیف و تحلیل وضع موجود**

اینجانب ..... معاونت آموزشی آموزشگاه ..... هستم. در این آموزشگاه در ابتدا شورای دبیران نظم و

انضباط زیادی نداشت . و دبیران علاقه زیادی به شرکت در شورای دبیران نداشتند و به بهانه های مختلف

سعی بر آن داشتند که در این جلسات کمتر شرکت نمایند . بنا بر این در سدد رفع این مشکل بر آمدم.

از مؤثرترین شیوه های برقراری روابط انسانی در سازمان ها مخصوصاً سازمان های آموزشی مانند مدرسه

«مشارکت» است . «مشارکت یعنی مجموعه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان (دبیران ، دانش



**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

اموزان و اولیاء) را در فرایند تصمیم گیری ، از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف ، افزایش دهد و نوعی حس مالکیت و تعلق را در افرادی که به شکلی با سازمان مربوط هستند به وجود آورد.»

دبیران در بسیاری از استان ها بیش از هشت ساعت از ساعات روز خود را در مدرسه بسر می برند به همین دلیل بیشترین نیرو و انرژی را در آنجا صرف می کنند . با این وضع دبیر خود را عضوی متعلق و مؤثر می داند ، لذا هر کس دوست دارد که در مدرسه صاحب نظر باشد و در تصمیم گیری ها و سازندگی آن سهیم باشد . یقیناً هر مدیر مشارکت جو نیز می داند هر چه تصمیم ها با فکر و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود از قوت ، استحکام و درستی بالاتری برخوردار می باشد . موضوعات و مسائلی که به نظر و رأی همگان گذاشته می شود ، اشتباهات کمتری دارد و به نسبت دخالت آرا و اندیشه دیگران ، دقیق تر و همه جانبه تر خواهد بود . از دیدگاه اسلام نیز شورا ، اساس کار و سیاست مدیریت و رهبری است . آنجا که رسول رحیم اسلام دستور داشت در انجام امور با مؤمنان به مشورت پردازد .

« و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله ، ان الله یحب المتوکلین » یعنی با مردم در امور یا کارها مشورت کن و آنگاه که تصمیم گرفتی به خدا توکل کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد . یا قرآن کریم می فرماید :

«انلز مکموها و انتم لها کارهون» آبا من شما را در حالی که اکراه دارید مجبور به انجام کاری می کنم ؟ معنی سخن پیامبر این است که آن حضرت نظر و رضایت افراد را در امور در نظر می گرفتند و کسی را به زور وادار به کاری نمی کردند . یا اختصاص سوره ای از قرآن با عنوان «شورا» ناشی از اهمیت مشورت در اسلام است .

جلسات شوراها به طور اعم کانون بررسی نظرات ، ایده ها و عقاید است و شورای آموزشی مطهر و محل اتخاذ تصمیمات گروهی است که حس مسئولیت پذیری ، مشارکت ، عضویت و تعلق فرد را به گروه تقویت

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

می کند . همچنین شورا نمادی از رهبری ، تدبیر ، آزاد اندیشی و احترام به کرامت انسانی از سوی مدیر است . بدین ترتیب مدیران می توانند با تکیه بر اصول ، شورا های مدارس را تقویت کرده کارها و تصمیمات خود را بر پایه مشورت استوار سازند . مدیریت مبتنی بر مشارکت جویی می تواند مدرسه را در وصول به اهداف آموزشی و تربیتی یاری رساند . این جایگاه تئوری و آرمانی شورای دبیران است که ما در فرهنگ غنی اسلام داریم اما متأسفانه در اجرا با مسائل و مشکلاتی روبرو هستیم که مانع عملیاتی شدن این تئوری مهم می شود و در وضعیت موجود چون باور همه دبیران و مدیران بر کار ساز بودن شورای دبیران در پیشرفت امور آموزشی و پرورشی مثبت نیست لذا شورا مورد بی توجهی و بی مهری واقع شده است که این حقیر سعی نموده کلیه موانع و مسائل و محدودیت های اجرایی شدن این رکن مهم را در پنج عنوان و بندهایی در شرح فعالیت های اجرایی ذکر نمائیم .

**شرح فعالیت های لازم جهت فعال سازی شورای دبیران**

الف) فعالیت هایی که مدیر به عنوان رئیس شورا باید انجام دهد :

- ۱- فراهم کردن محیطی آرام و دور از قیود اداری ، در عین حال آماده برای کار جدی
- ۲- بهره گیری از روش های دوستانه و ابزار خوشایندی از شرکت اعضای
- ۳- بیان دستور جلسه و تذکرات و توضیحات لازم
- ۴- ایجاد فرصت اظهار نظر کردن برای همه اعضای شورا ، و جلوگیری از تسلط عده ای معین بر شورای دبیران .
- ۵- هدایت صحیح جریان مذاکره و بحث پیرامون موضوع و دستور جلسه .
- ۶- روشن کردن مفهوم و مقصود پرسش ها یا برخی از مطالب طولانی که باعث رکود بحث و مذاکره شود .

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۷- بیان صریح مسائلی که باید در مورد آن تصمیم گرفت و جلب نظرات موافق یا مخالف شورا

۸- جمع بندی مباحثات و نتیجه گیری از مذاکرات

۹- مشخص نمودن تصمیمات و مسئول پی گیری مصوبه ها

۱۰- مراقبت بر ثبت نظرات و مصوبه های جلسه

۱۱- ایجاد فرصت برای استراحت و رفع خستگی

**فعالیت هایی که با توجه به هدف شورای دبیران در جلسات باید مطرح شود :**

۱- آشنایی با روش های تدریس دبیران

۲- معرفی کتاب ها ، مجلات و نشریه های جدید

۳- سخنرانی صاحب نظران و مقامات علمی و اداری آموزش و پرورش

۴- نمایش فیلم های آموزشی و تربیتی

۵- رسیدگی به مسائل و موضوعات بر حسب شرایط و نیازهای خاص آموزشگاه و به نظر می رسد .

۶- آشنایی با آخرین دستور العمل ها و بخشنامه های ارسالی اداره متبوع .

۷- تصمیم گیری در موارد خاصی که طبق آئین نامه اجرائی به عهده شورا است .

۸- مطالب یا مصوبه هایی که در جلسات «انجمن اولیاء و مربیان» و «شورای دانش آموزی» ارائه و اتخاذ

شده و لازم است جهت بررسی توسط نماینده شورا یا اعضای انجمن به اطلاع دبیران رساننده و تصمیمات

مشترک اتخاذ گردد .

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asemankafinet.ir](http://www.asemankafinet.ir).

۹- بررسی علل افت تحصیلی دانش آموزان و برنامه ریزی برای رفع آن .

۱۰- تعیین میزان و چگونگی تکالیف درسی دانش آموزان در اوقات فراغت .

**دلایل اهمیت و فواید و ضرورت شورای دبیران در مدارس:**

(۱) مدرسه رده ی عملیاتی برای تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش و تجلیگاه فرهنگ و گرایش ها و خواسته های متعدد است. و دراین میان دبیر با عناصر پیچیده روحی و روانی دانش آموزان سر و کار دارد. در این شرایط تحقق مطلوب اهداف نیازمند مشورت در رده عملیات و استفاده از تجارب و اطلاعات دبیران است و همچنین مدیریت برای اداره، برنامه ریزی، تصمیم گیری و ارزشیابی و گرفتن باز خورد واحد آموزشی به شورای دبیران نیاز دارد.

(۲) شورای دبیران نقش به سزایی در بهبود، بهسازی، احساس تحلق، ایجاد علاقه مندی کسب مهارت نیروهای انسانی دارد. شورای آموزشی محل خوبی برای شناخت مشکلات ارائه راه حل ایجاد روحیه تعاون و همکاری و دهها فایده دیگر است. در واقع مغز و قلب هر سازمان آموزشی شورای آن سازمان است.

(۳) ارزش و اعتبار دبیران در درجه ی اول تلاشی از مبنای اسلامی، علمی و فلسفی آن است بر اساس پژوهش های انجام شده ی هر چه تصمیمات با فکر و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود ، از استحکام و درستی بالاتری برخوردار است مسائلی که به نظر و رای همگان گذاشته می شود از خطای کمتری برخوردار است و به نسبت دخالت آرا زیادتر، و همه جانبه تر خواهد بود.

الف- از دیدگاه اسلام نیز مشارکت و شورا اساس کار و سیاست مدیریت آموزشی است اسلام هیچ مدیریتی را در بی نیاز از مشورت نمی داند با آنکه رسول گرامی اسلام ( عقل کار ) خوانده می شود دستور یافت با مومنان به مشورت بپردازد.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

شاید اختصاص دادن سوره ای به عنوان شورا و تاکید ر این که اصولا مشورت کردن از ویژگی های مومنان است ناشی از همین سیاست اسلامی است.

بالعکس مدیریت در اسلام حذف خود کامگی، خود محوری و سلطه گری است.

ب) از دیدگاه علمی مدرسه یک نهاد اجتماعی است که باید به روش گروهی و با کمک همه کسانی که مسئولیت یا منافع داری دارند اداره شود. در عین حال مدرسه یک سازمان تخصصی است که دبیران دبیران یا استادان با سالها آموزش و تجربه و تکیه بر علم و تخصص خود به انجام وظیفه می پردازند هیچ مدیری نمی تواند ادعا کند که امور مدرسه را بدون دخالت و اظهار نظر اعضای آموزشی اش حل می کند شورای دبیران وسیله ی بسیار خوبی برای اطلاعات افکار اندیشه هاست.

اصولا تعلیم و تربیت نیاز به اندیشه تفکر و بافتن راه حل دارد.

ج- ار دیدگاه فلسفی سه نظریه مدیریتی یعنی مدیریت بر مبنای اهداف کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع بر مشارکت افراد سازمان و احساس رضایت آنها از این مشارکت به عنوان یک نیاز انسانی است.

۴- شورای دبیران بهترین مرکز تصمیم گیری شورایی در همه سازمان های آموزشی راه حل را مانند بچه فکری خود دوست می دارند و از آن دفاع و پشتیبانی می کنند . چنانچه تصمیم گرفته شده بعدها با موفقیت روبه رو شود همه ی افراد خود را در آن سهیم می دانند. اگر بالعکس تصمیم در حین اجرا بنا به دلایلی با شکست مواجه شود مدیر را تنها نمی گذارند و شکست را بر گردن او نمی اندازند و همگان خود را در شکست با عدم موفقیت سهیم می دانند. چنین جو و روحیه ای می تواند منجر به همکاری عمومی برای رفع مشکل یا پیدا کردن راه های جدید موفقیت شود.

۵- یکی از صاحب نظران ضمن پر اهمیت دانستن شورای دبیران مشارکت در تصمیم گیری را نوعی حق دانسته و گفته است که دبیران انتظار دارند در مسائل مدرسه مشارکت داشته باشند. به گفته ی او مشارکت

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

در امور مدرسه نوعی صدا داشتن یا دادن حق اظهار نظر است چنانچه این حق به افراد داده شود سبب توسعه ی مهارت ها ، تامین نیاز های روانی ، افزایش ادراک بهتر از سازمان، توزیع قدرت نفوذ ، کاهش نابرابری ها، افزایش روحیه ی کنترل فردی و گروهی ، افزایش بهره وری ، افزایش درجه مداخله و تعهد در امور سازمان ، افزایش انگیزه ، رضایت شغلی، نو آوری و خلاقیت و یافتن راه ها و یافتن راه ها و روش های بهتر انجام کار می شود.

۶- شورای مدرسه وسیله ی با ارزشی برای ارزیابی افراد از خودشان و دیگران است وقتی مدیر با یکی از دبیران گزارشی از موفقیت دبیری می دهد در حقیقت نوعی ارزیابی از دبیر مورد بحث به عمل می آید در همین زمان سایر دبیرین نیز به روش کار خود می اندیشند و خود را با این دبیر مقایسه می کنند و این نوعی ارزشیابی از خود به شمار می رود.

۷- شورای آموزشی مدرسه می تواند به روشن شدن و تعیین حدود و مسئولیت ها کمک کند. بدین ترتیب شورای مدرسه عامل مهمی برای افزایش وظیفه شناسی و ایجاد نظم و انضباط است همچنین شورای دبیران به افزایش مهارت ها و تصحیح روش ها منتهی می شود.

۸- از اهداف بسیار مهم شورای دبیران بررسی مسائل آموزشی درسی، رفتاری و اخلاقی دانش آموزان است و برخورد ریشه ای با مشکلات جاری و اتخاذ تصمیمات مشترک و واحد برای برخورد با همه ی موارد مشابه است.

۹- شورای دبیران مدرسه سبب رشد شخصیت، خود رهبری و بلوغ افراد می شود و وقتی دبیران در امور سازمان آموزشی شرکت داده می شوند و آنها وجود خود را در سرنوشت مدرسه موثر می بینند احساس ارزش و شخصیت می کنند منظور از خود رهبری یافتن توان بررسی مسائل و مشکلات به وسیله ی دبیران

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

و ارائه راه حل و در نهایت به گردش در آوردن امور مدرسه و بلوغ به مفهوم پختگی . کسب تجربه و انجام کارها است.

۱۰- شورای دبیران با عنایت به اینکه یک کارگاه آموزشی است می توانند به مباحثی چون روش های تدریس ، آخرین یافته های تعلیم و تربیت ، روش های اجتماعی کردن افراد ، روش های ساختن تست ها ، شیوه های درست ارزشیابی و نحوه ی برقراری رابطه با اولیا، آخرین یافته های یک رشته ی علمی مقررات انضباطی ، روش های اعمال انضباط ، روشن کردن اهداف و به توافق رسیدن در مورد اهداف و مقاصد آموزشی و.....بپردازند.

### **گردآوری شواهد یک**

در چندین جلسه عواملی که باعث رکود جلسه شورای دبیران می شود دسته بندی و استخراج شده است و با عنوان علل رکود جلسات شورای دبیران که در جهت مرتفع نمودن آن باید اقدام شود بشرح ذیل دسته بندی شده است :

۱- عدم باور برخی از دبیران به تأثیر شورا

۲- عدم برنامه ریزی و کم محتوایی جلسات ( نداشتن دستور جلسه و آماده نبودن مدیر)

۳- عدم اداره صحیح و مؤثر جلسات

۴- عدم رعایت نظم و انضباط از سوی برخی از مدیران

۵- مناسب نبودن زمان و مکان برگزاری جلسه

۶- عدم ارائه گزارش از اقدامات انجام شده و نتایج به دست آمده در جلسات شورا

۷- عدم توجه به توانایی دبیران و متکلم الوحده بودن مدیر

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۸- عدم وجود وسایل پذیرایی و جاذبه های لازم برای تشکیل و ادامه جلسات .

۹- عدم باور بعضی از دبیران به تأثیر حضور آنان در جلسات

۱۰- عدم وجود انگیزه و رغبت کافی در دبیران برای شرکت در جلسات

۱۱- مشغله دبیران به دلایل مختلف اقتصادی

۱۲- عدم نظارت لازم از سوی ادارات در خصوص تشکیل و کیفیت جلسات

۱۳- عدم نتیجه گیری محسوس از تصمیمات جلسات در روند آموزش و پرورش آموزشگاه .

۱۴- عدم تمایل به کار گروهی و گرایش به فرد گرایی در مدارس

### **تحلیل یافته های علمی و بیان راه حل**

۱- دستور جلسات قبلاً اعلام شود .

۲- تسهیلات لازم و کافی و راحت پیش بینی شود .

۳- زمان و مکان مناسب انتخاب شود .

۴- افراد فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند .

۵- نظر افراد در تصمیمات ملحوظ شود .

۶- از وسایل سمعی و بصری مناسب استفاده شود .

۷- بدانید که آمادگی های قبل از تشکیل جلسه کمتر از خود جلسه نیست .

۸- در نظر گرفتن ویژگی ها و آمادگی های شرکت کنندگان شرط لازم تشکیل جلسه است .



**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

- ۹- برای همه شرکت کنندگان جهت اظهار نظر فرصت مساوی قائل شوید .
- ۱۰- همدلی و همکاری شرکت کنندگان که از شرایط اثر بخش جلسات است .
- ۱۱- به شرکت کنندگان طوری آزادی بدهید که بتوانند آزادانه و به طور شفاف نظرات خود را بیان کنند .
- ۱۲- در صورت جلسه یا گزایش تنظیمی همه موارد تصمیم گرفته شده را بگنجانید.
- ۱۳- از روش های برانگیزنده در اداره جلسه استفاده کنید .
- ۱۴- در صورت امکان و بر حسب اقتضای جلسه ، به بعضی از افراد مسئولیت هایی برای بررسی یک موضوع و ارائه گزارش محول کنید .
- ۱۵- در بحث ها ، ارائه اطلاعات و نتیجه گیری از روش حل مسأله استفاده کنید.
- ۱۶- بدانید که پی گیری اجرای تصمیمات ، جزء جدایی ناپذیر اداره جلسات است .

**انتخاب راه حل موقی و اجرای نظارت بر آن:**

- ۱- بهسازی نگرش دبیران نسبت به اهمیت مشارکت و نقش مثبت آن در شورای دبیران .
- ۲- در نظر گرفتن زمان و مکان مناسب جهت شرکت دبیران .
- ۳- شرکت مدیران رده های بالا در جلسات و نظارت بر کیفیت جلسات .
- ۴- شرکت سرگروه های آموزشی در جلسات .
- ۵- پیگیری مصوبه های جلسات و باز خورد مناسب و اطلاع رسانی از نتایج اقدامات صورت گرفته .
- ۶- گنجاندن شاخص هایی در فرم ارزشیابی دبیران .

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۷- تقدیر از دبیران مشارکت جو و فعال در جلسات شورای دبیران و هفته گرامیداشت مقام دبیر .

### **گرد آوری شواهد دو**

پس از مدتی پس از اجرای راه حل های مختلف در جهت پیشبرد اهدافم در راستای فعال سازی شورای دبیران نتایج زیر حاصل گردید:

- ۱- احیاء اصل مشارکتی بودن تصمیمات در مدرسه و تقویت روحیه مشارکت جویی در دبیران .
- ۲- ایجاد باور در همه دبیران و عوامل اجرایی که راضی به وضعیت موجود نباشیم .
- ۳- ایجاد این احساس و باور که با روش علمی و مشارکتی می توان موانع تحصیلی و تربیتی را بر طرف نمود و با استفاده از خرد جمعی راه حل مناسب جهت فرآیند تدریس یا شیوه برخورد مناسب را پیدا کرد .
- ۴- در بین کلیه کارکنان این احساس ایجاد شده که خود را متعلق به مدرسه می دانند و به مسائل و مشکلات مدرسه یا نگاه عمیق می نگرند و موفقیت های مدرسه آنها را خوشحال می کند و مدیر و معاون خود را در مقابل مسائل و مشکلات تنها نمی دانند .
- ۵- دبیران نسبت به انجام فعالیت های مدرسه که حتی جزء وظایف آنها نیست علاقمندی نشان می دهند .
- ۶- جوی سالم و آکنده از همکاری و صمیمیت بر مدرسه حاکم می شود و شورای دبیران را جایگاه بیان نظرات علمی خود می دانند و حتی برای ارائه مطالب علمی با مطالعه و آمادگی وارد جلسه می شوند .

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۷- چون تصمیمات شورای دبیران از طریق شورای مدرسه مورد تصویب قرار می گرفت و به اطلاع دانش آموزان می رسید هیچگونه پرخاشگری ، ناسازگاری و بی انضباطی در طول ترم گذشته از دانش آموزان مشاهده نشد .

۸- با ایجاد علاقمندی در دبیران به استفاده از روش های تدریس فعال و تیمی در فرآیند تدریس از این روش ها استفاده نموده و از فیلم های تدریس فعال همکاران در جلسات استفاده شده و مورد نقد و بررسی قرار گرفته .

۹- با عملیاتی نمودن تصمیمات صحیح شورای دبیران در دو شاخص درصد قبولی و میانگین نمرات نسبت به سال گذشته رشد داشته ایم .

### **راهبردهای تقویت و بهینه سازی شورای دبیران**

شورای دبیران جمعی است از دبیران و اداره کنندگان مدرسه که برای تبادل نظر و اطلاعات ، به منظور ارتقای سطح کیفی آموزشی تشکیل می گردد. در این شورا اخبار و اطلاعات اداری نیز مطرح می شود ولی محور اصلی بحث و و گفتگو درباره ی مسائل آموزشی است.

دنیای پر تحول امروز با تحولات سریع و مداوم همراه است به گونه ای که این تغییرات آموزش نو نهالان را با روش های سنتی غیر ممکن می سازد . پاسخگویی به نیاز های امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش روز در قالب روش های متناسب و جدید به دانش آموزان ارائه گردد. بدین لحاظ دبیران مجبورند ضمن آنکه محتوای آموزشی را با نیاز های جامعه منطبق می نمایند روش های متناسب با آن را نیز کشف و اعمال کنند.

تغییر و تحول در محتوا و روش ، بدون مشورت و کمک متقابل دبیران با یکدیگر امکانپذیر نیست و این در شورای دبیران که محیطی برای تبادل تجربه هاست بهتر تحقق می یابد. برای دست یابی به این نیاز لازم

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

است شورای دبیران را تجهیز کرد و جوی را در مدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش با محیط اجتماع و با تحولات آن انطباق یابد. هدف از ایجاد تشکیل جلسات شورای دبیران پیدا کردن راه حل های منطقی برای رفع نارسایی های آموزشی است.

شورای دبیران موقعیتی فراهم می کند که در آن فکر جمعی و طرح ریزی گروهی شکل می گیرد و فرصت برای ارائه عقاید و آرای سودمند مهیا می شود و دبیران به شناخت بهتر امور مدرسه توفیق پیدا می کنند. در این جلسات ، تبادل اندیشه و نظر در مورد بسیاری از امور آموزشی موجب رشد و پرورش اعای هیوت آموزشی می شود .

#### **راهکار های پیشنهادی**

در زمینه ی بهبود و غنی سازی شورای دبیران و استفاده ی بهتر از آن ، می توان راهبرد های زیر را ارائه کرد:

- تشکیل شورا باید با برنامه و اطلاع و دعوت قبلی باشد و ساعت شروع و خاتمه ی آن یا استفاده از نظرات دبیران تنظیم و اعلام شود.

- مشخص نمودن مکان شورا و توجه به موادی از جمله گشایش ، نور، دما، صندلی، وسایل صوتی ، دور از سرو صدا بودن و .....

- مشخص نمودن موضوعات مورد بحث در جلسات ، تا شرکت کنندگان بتوانند اطلاعاتی در زمینه ی بحث مورد نظر جمع آوری کنند.

- تنظیم برنامه های شورا به نحوی که علاقه ی دبیران را به فعالیت های حرفه ای افزایش داده و باعث ایجاد انگیزه شود.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

- انتخاب دبیر جلسه برای نوشتن گزارش هر جلسه و تعیین رابط میان مدیر و دبیران به منظور طرح دبیران به منظور طرح نظرات دبیران و مشخص نمودن موضوع نشست بعد.

تشکیل شورا به منظور آشنایی و آگاهی دبیران از شیوه نامه ها ، قوانین ، شرح وظایف، امتحانات، نظام نمره دادن، الگوهای تدریس، روش های نوین ارزشیابی و نحوه ی فعال سازی دانش آموزان در فرآیند آموزش.

- بحث در مورد دانش آموزان مشکل دار و ارائه ی راه حل های مناسب و مطلوب به منظور حل مشکلات این گونه دانش آموزان.

- بحث و تبادل نظر در خصوص تقویت روابط مربیان و دبیران و اولیای دانش آموزان.

- تشکیل شورای پایه ای به منظور تبادل نظر بین دبیران هم پایه در خصوص بودجه بندی و نحوه ی تدریس و روش های یاد دهی و یاد گیری حداقل در هفته یکبار و دو یا سه هفته پیش از شروع سال تحصیلی.

- تشکیل شورای دبیران به صورت کارآگاه آموزشی به طوری که استاد از خارج و دستیار از خود دبیران باشد.

- تشکیل شورا در قالب بازدید از مراکز علمی ( در خارج از مدرسه) و بحث و انتقاد از مشاهدات.

- تدریس دبیران در شورا به صورت نوبتی به منظور مجهز شدن دبیران به الگوهای برتر تدریس.

- دعوت از استادان مجرب و متخصص در خصوص آموزش مسائلی نظیر نحوه ی تهیه ی طرح درس، نحوه ی تدریس، نحوه ی به کار گیری فن آوران و .....

- دعوت از اولیا متخصص دانش آموزان در جلسات شوراهای پایه ای برای رفع مشکلات آموزشی و پرورشی.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

- تشکیل شورا به منظور آگاهی از مشکلات دبیران ( در صورت قابل طرح بودن) و بحث و تبادل نظر در مورد حل مشکلات.

- ارائه ی مقالات علمی توسط دبیران در شورا و آشنا کردن دبیران با سایر موسسات علمی و آموزشی.

- نمایش فیلم های تربیتی و آموزشی در شورا و بحث و تبادل نظر درباره ی آنها.

- اداره کردن شورا به وسیله ی دبیران به صورت نوبتی .

- ارائه ی مطالب مورد بحث در هر جلسه ی شورا به صورت گزارش مکتوب به مدیر مدرسه و پیگیری مدیر برای رفع مشکلات مطروحه در شورا.

- تنظیم محتوای شورا به گونه ای می باشد که علاوه بر افزایش اطلاعات علمی و حرفه ای ، به طرح خلاقیت و ابتکار دبیران بپردازد و به حل مشکلات آنان کمک کند.

- اداره کننده ی جلسه باید وقت شناس ، خوش برخورد، مسلط به مسائل مورد بحث و بی طرف باشد. ضمناً توانایی اداره ی جلسه را داشته باشد.

- شرکت کنندگان باید وقت شناس بوده ضمن آشنایی با موضوع مورد بحث، تجربیات خود را ارائه دهند و به نظرات و عقاید دیگران احترام بگذارند.

شورا و مشاوره یکی از مباحث مهمی است که در فرهنگ اسلامی مورد توجه خاص قرار گرفته است. مشورت با مردم درمسائل مختلف زندگی و جامعه باعث رسیدن به راه حل های بهتر و دقیق تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات می باشد. یکی از ارکان مهم جامعه مدرسه می باشد. که تصمیم گیری صحیح مبتنی بر تعلیم و تربیت اسلامی در آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. دراین تصمیم گیری مسئولین مدرسه و معلمین نقش ویژه ای را ایفا می کنند. که تحت عنوان شورا می توان آن را مورد بررسی و نقد قرارداد.

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

شورای معلمان جمعی است از معلمان و اداره کنندگان مدرسه که به منظور بحث و تبادل نظر و هماهنگی در امور آموزشی، پرورشی واداری آموزشگاه و تامین مشارکت معلمان درحسن جریان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه تشکیل می گردد.

دنیای پر تحول امروز با تغییرات سریع و مداوم همراه است. پاسخگویی به نیازهای امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش روز، در قالب روش های متناسب و جدید به دانش آموزان ارائه گردد. تغییر و تحول در محتوا و روش، بدون مشورت و کمک متقابل معلمان با یکدیگر امکان پذیر نیست و این امر در شورای معلمان که محیطی برای تبادل تجربه هاست، بهتر تحقق می یابد.

برای دست یابی به این نیاز لازم است شورای معلمان را تجهیز کرد و جوی را درمدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش بامحیط اجتماع و تحولات آن انطباق یابد.

### **نتیجه گیری**

با گسترش و پیچیده تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده تر شده و خود به عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آن به عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان درآمده است.

عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که درمجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می شود. برنامه ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور کار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات

**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

**[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir)**

لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات در جلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزشیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است .

- منابع و ماخذ**
- ۱ - حقیقی، محمدعلی - علیمردانی، محمد مهدی (۱۳۷۷)، انتشارات موسسه فرهنگی نشر عالم، چاپ اول.
  - ۲ - دوپل، میشل و استراوس، دیوید (۱۳۷۵)، ترجمه فلورا سلطانی تیرانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.



**این فایل فقط برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این اقدام پژوهی  
باقیمت فقط سه هزار تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید**

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir).

۳ - رضایی نژاد، عبدالرضا (۱۳۷۵)، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.

۴ - ماحوزی، مهدی (۱۳۷۹)، مرکز نشر تحقیقات قلم آشنا، چاپ دوم.

۵ - نصرافهانی، علی (۱۳۷۹)، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول.

۶ - هینز، ماریون (۱۳۷۲)، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، انتشارات مرکز آموزش بانکداری، چاپ دوم.

۷-ظرافتهای دبیری.مolf:مجیدنقیه.انتشارات بین المللی گاج, ۱۳۸۵

۸-مدرسه ی موفق ،مدیرموفق.مolf:مرتضی مجدفر.انتشارات پیک بهار۱۳۸۶.

[www.asebankafinet.ir](http://www.asebankafinet.ir)