



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دهم / اردیبهشت ۱۳۹۱ / شماره پیاپی ۸۵ / ۳۲ صفحه / ۲۵۰۰ ریال
www.roshdmag.ir



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک آموزشی

مدیریت مدرسه

- مسئله باب را تشویق کنیم! / سردبیر / ۲
- شرایط مدیران از دیدگاه امام رضا (ع) / فرزانه فرزادینا / ۳
- در زیر آفتاب همه چیز تازه است! / فاطمه رضایی / ۶
- نقش مدارس هوشمند در نظام آموزش و پرورش / معصومه مهری / ۱۰
- بهداشت روانی و نقش آن در مدارس / احمد خالقی / ۱۲
- دانش آموزی به نام «ز» / فاطمه اسپنانی / ۱۴
- مهندسی مجدد فرآیندها / آبی اسفندیار / ۱۶
- پاسخ های ویژه به چهار پرسش خاص / مرتضی مجدفر / ۱۸
- تناسب شغل و شخصیت / تاهید محمودیان / ۲۲
- مدیران مدارس و محیط پیرامونی / شکوه تقدیسیان / ۲۴
- مغزها پر نشود چون انبار / سکینه خرم دل / ۲۷
- باب شرکت در کلاس ضمن خدمت / تاهید پاک آیین / ۲۸
- هنر خوب رهبری کردن / دکتر محمدرضا سرکارآرانی / ۲۸
- ما و انجمن های مردم نهاد / ۳۰
- کتاب خانه مدیریت مدرسه / ۳۱
- با همراهان / ۳۲

● مدیر مسئول: محمد ناصری ● سردبیر: حیدر تورانی
● شورای برنامه ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق پور، محرم آقازاده، نوریه شادالویی
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی ● ویراستار: فریدون حیدری ملک میان ● طراح گرافیک: سید حامد الحسینی

● نشانی دفتر مجله: تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
● وبگاه: www.roshdmag.ir
● پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir
● تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
● کد مدیر مسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● کد مشترکین: ۱۱۴
● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰۰
● شمارگان: ۴۹۷۰۰ نسخه
● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می کنید این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند. مقاله ها، باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد قبول و ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً تأمین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، باید پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، معذور است.

مسئله یاب را تشویق کنیم!

شرایط فعلی از این حیث دچار آسیب‌هایی جدی است که مسئولان آموزش و پرورش به‌ویژه مدیران اجرایی و سرپرستان از آن رنج می‌برند.

یکی از نکات مهمی که همه مدیران، ناظران و مجریان طرح تحول بنیادین باید بر آن تمرکز کنند، مسئله‌شناسی و بیان مسائل، موانع و چالش‌های پیش روی تحول در سطح نظام آموزشی و پیرامون آن است. به‌طور مثال، مسئله‌یابی و مسئله‌شناسی یک ارزش تلقی شود نه ضد ارزش. مسئله‌یاب را تشویق کنیم نه تنبیه. به آن‌هایی که در فرایند اجرای طرح تحول بنیادی، به اصطلاح انتقاد می‌کنند و حتی نق می‌زنند احترام بگذاریم و نظرات آن‌ها را یک فرصت دلسوزانه تلقی کنیم و از تخریب، تضعیف و طرد آنان بپرهیزیم. در هر حال یا درست می‌گویند یا اشتباه؛ اگر اشتباه است توجیه و تبیین کنیم و اگر درست است بپذیریم. در هر دو صورت احترام به منتقدان و حتی مخالفان بهتر از میدان دادن به کسانی است که منافقانه برای ما دست می‌زنند و در عمل آن‌چه می‌کنند مورد رضایت سیستم و به‌ویژه تحول نیست.

کار ملی نیازمند عزم و اراده و بسیج ملی و همگانی است. نمی‌شود کار ملی کرد ولی جمع‌قلیلی را با خود به همراه داشت. کار ملی را باید رهبری کرد تا پیروان زیادی به ما بپیوندند. برای این منظور لازم است که انعطاف‌پذیر، خلاق، آرام، صبور، مسئله‌شناس، مسئله‌یاب، فرصت‌شناس و انتقادپذیر باشیم.

نیست! اما بررسی‌ها، مطالعات، مشاهدات و مصاحبه‌ها و اظهارات نشان می‌دهند مدارس و مناطق آموزشی کشور در شرایط کامل انجام اقدامات تغییر بنیادین نیستند. خوشبختانه این است که برای اعمال اقدامات مربوط به اجرای طرح تحول بنیادین در آموزش و پرورش نیازمند امکانات، منابع و آماده‌سازی‌های بیشتر هستیم و امکانات لجستیکی و غیرلجستیکی اکنون به هیچ عنوان پاسخ‌گو نیست. تعجیل در اقدامات تغییر بنیادین بدون آمادگی سیستم در شرایط اقدامات تغییر، موجب خواهد شد که این تحول به مثابه یک «جراحی» خوب انجام نگیرد و به‌رغم گذراندن دوره نقاهت بسیار طولانی حذف شود؛ لذا سیستم نیاز به جراحی دوم پیدا خواهد کرد که در این صورت کار بسیار سخت و پیچیده‌تر و توأم با خطرپذیری بیشتر خواهد بود.

اقدامات کثیری را که به آن اشاره کردم، تنها متوجه داخل سیستم آموزشی نیست بلکه آگاهی، نگرش و باور عمیق و حمایت‌های بی‌دریغ و صادقانه و به دور از خط و ربط و جریان‌های سیاسی همه مسئولان استان‌ها، شهرستان‌ها و بخش‌ها اعم از استانداران، نمایندگان مجلس، ائمه جمعه و جماعت، فرمانداران، بخش‌داران، شهرداران، مراکز علمی و دانشگاهی و سازمان‌های مردم‌نهاد... را می‌طلبد که بسیار مهم و حائز اهمیت است. متأسفانه

من نمی‌گویم وضع موجود آموزش و پرورش عموماً وضعی مخروب است، اما مطلوب هم نیست. ما در شرایطی اجرای پروژه کلی تحول بنیادین در آموزش و پرورش را آغاز کرده‌ایم که وضعیت موجود و یا وضعیتی که همه ما در آن قرار داریم نه تنها وضعیت مطلوب نیست بلکه در پارامتری از جهات مخروب هم هست. تحقق یک پروژه ملی و «آغاز یک تغییر بنیادین، نیازمند طرح‌های سازمانی و ساز و کارهای مناسب و معقول و حمایت‌های همه‌جانبه است. نمی‌گویم تغییرات را دنبال نکنیم، ولی معتقدم تغییراتی را که ما به دنبال آن هستیم بنیادی است، نه تدریجی. لذا برای تغییرات بنیادی، علاوه بر ایجاد زمینه پذیرش تغییر در محیط خاص و عام سیستم، باید محیط خاص را به‌طور ویژه در شرایط اقدامات تغییر قرار دهیم.

به عنوان یک کارشناس و پژوهشگر، که تقریباً به‌طور مستمر با حوزه اجرا ارتباط داشتم و مسائل و تفکرات و فرصت‌ها و تهدیدهای مناطق آموزش و پرورش را به‌خوبی لمس کرده و با آن مانوس هستم، بر این باورم که مناطق و مدارس ما در کشور پهناور ایران، تقریباً پذیرای تغییرات

هستند. بدین معنی که پذیرفته‌اند ادامه وضعیت فعلی آموزش و پرورش ره به مقصد نمی‌برد و خروجی‌های سیستم نمایانگر اثربخشی بسیار پایین آموزش و پرورش بوده و زینبند نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی

امام رضا (علیه السلام)

فرزانه فرزاد نیا

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

کلیدواژه‌ها: مدیر، امام رضا(ع)، کرامت، بودجه.

اشاره

در متون اسلامی، نگاهی نزدیک به آن چه امروزه علم مدیریت نامیده می‌شود، وجود دارد. مدیریت اسلامی شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام است. احادیث و روایات فراوانی از امام رضا (ع) نقل شده که نشان دهنده تأکید ایشان بر ضرورت مدیریت و وجود مدیر در جامعه است؛ از جمله فضل بن شاذان نیشابوری می‌گوید: درباره ضرورت مدیریت از امام رضا (ع) شنیدم که فرمود: به درستی که ما در بررسی احوال بشر هیچ گروه و فرقه‌ای را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد مگر به وجود سرپرستی که امور مادی و معنوی (دین و دنیای) آنان

را مدیریت نماید.^۱ هیچ مکتبی به این روشنی اهمیت مدیریت و رهبری را بیان نکرده که سعادت و پایداری یک ملت را در زندگی دنیوی و امور دینی مرهون آن بدانند. آن حضرت در جای دیگر در سخنی جالب، والی مسلمین و مدیر امت مسلمان را به ستون خیمه تشبیه کرده و فرمود: «آیا نمی‌دانی که والی مسلمانان هم چون ستون میان خیمه است (که اولاً تمام بار خیمه بر روی آن استوار بوده و ثانیاً مانند نقطه مرکزی دایره شعاعش نسبت به همه جوانب یکسان است)»^۲. با بررسی متون اسلامی درمی‌یابیم که مدیر از نظر امام باید دارای شرایطی بوده که نه تنها این شرایط با اصول مدیریت مطابقت داشته بلکه فراتر از آن نیز باشد. در این جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

توجه به بیت‌المال و برنامه‌ریزی برای درست مصرف کردن بودجه از دیگر ویژگی‌های مدیر اسلامی است

توجه به محرومان و عادل و خدمت‌گزار بودن

امام در تعالیم والای خویش به کارگزاران و دیگر مسئولان نظام اسلامی می‌آموزد هر کسی باید در گام نخست در اندیشه ساختن خود باشد، شایستگی‌های لازم را در وجود خویش آشکار سازد، با دیگران با تعهد بوده و به‌خوبی رابطه برقرار کند و خدمت‌گزار همه مردم باشد. امام رضا (ع) با صراحت می‌فرماید: «اگر زمام حکومت را در دست گیرم، غذای ساده‌تر و کم‌ارزش‌تری نسبت به گذشته خواهم خورد و لباس خشن و زبر (پس از لباس‌های نرم) در بر خواهم کرد و (پس از آسایش) با سختی و مشقت خواهم زیست».^۳ ایشان پیروی مردم از رهبران و مدیران را مشروط به رعایت عدالت از جانب آنان می‌داند و می‌فرماید: «خداوند بر بندگان خود پیروی کسی را واجب نمی‌کند که می‌داند بر آن‌ها ستم کرده و گمراه‌شان می‌نماید».^۴ پس دستورات مدیری که از مسیر شرع و دیانت، قانون و عدالت خارج گردیده، قابل اطاعت و اجرایی کردن نیست. در کلام گهربار دیگری امام هشتم (ع) چنین می‌فرماید: «چنین ریاستی برای دیانت و اعتقادات مسلمانان زیان‌بارتر از آن است که دو گرگ گرسنه در میان گله گوسفندی بیفتند که چوپان نداشته باشد».^۵ در واقع

در این بیان پرمعنا و درعین حال ساده، امام مدیر را همچون چوپانی امانت‌دار برای حفظ منافع مردم به حساب می‌آورد و هرگاه به جای چوپان، گرگ‌هایی بر امور مردم مسلط شوند، فاجعه‌ای بزرگ در عرصه مدیریت پدید می‌آید و زمینه زیان‌بار فرهنگی، اخلاقی و اقتصادی جامعه فراهم می‌گردد.

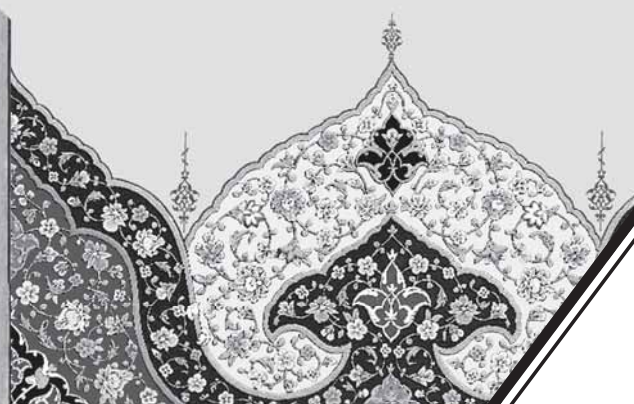
توجه به کرامت‌های انسانی و رفتار نیکو با کارکنان

مدیر غالب طرح‌ها و برنامه‌های مدیریتی را از طریق همکاران اجرایی می‌کند و در واقع تمام افرادی که در سازمان‌ها، نهادها و تشکیلات دولتی مشغول کارند، کارگزاران مدیرند و بازو و عاملی برای وی محسوب می‌شوند. امام رضا (ع) در سیره عملی خویش مراقب کارکنان و خدمت‌گزاران بود. **ابراهیم بن عباس** می‌گوید: «هیچ‌گاه ندیدم که امام ابوالحسن الرضا (ع) کلمه‌ای به زبان کسی بر زبان آورد و نه سخن کسی را پیش از پایان آن قطع کند و نه حاجت کسی را که به ادای آن توان داشت رد کند، به دوستان و کارگزارانش هرگز سخنی ناشایست نگفت و چنان بود که هرگاه به خلوت می‌رفت و سفره غذای خویش را می‌گسترانید همه کارکنانش را بر سر آن می‌نشاند».^۶ از دیدگاه امام رضا (ع) باید برای تمامی انسان‌های تحت مدیریت خود صرف نظر از هر مرام و مسلکی که دارند کرامت قایل شد و در این میان، فرقی بین مسلمان و غیرمسلمان وجود ندارد. **زکریا** فرزند آدم می‌گوید: از حضرت امام رضا (ع) پرسیدم مردی از اهل ذمه (غیرمسلمان ساکن در سرزمین‌های اسلامی) که به فقر و گرسنگی مبتلا شده بود، فرزندش را آورد و گفت: فرزندم مال تو؛ او را خوراک بده و او برده تو باشد. امام فرمود: (انسان) آزاد خریده و فروخته نمی‌شود. این کار شایسته تو نیست. از **دَمیان** نیز روا نخواهد بود.^۷ همچنین **اباصلت** می‌گوید: به امام رضا (ع)

گفتم: ای فرزند رسول خدا این موضوع چیست که شما فرموده‌اید مردمان بردگان شمايند، امام پاسخ داد: «خداوند! تو گواهی که من هیچ‌گاه چنین سخنی نگفته‌ام و از هیچ یک از پدرانم نیز نشنیده‌ام که چنین گفته باشند، پروردگارا تو به ظلم‌هایی که از این امت بر ما رفته است آگاهی داری و این (تهمت) از آن‌هاست».^۸ در این روایت حضرت امام رضا (ع) بر آزادی اراده و انتخاب انسان، کرامت‌های انسانی و رفتار نیکو با زیردستان تأکید کرده است. این تعلیم عظمت ارزش انسان و حقوق و حرمت او را روشن می‌سازد.

درست مصرف کردن بودجه و زیاده‌خواه نبودن

توجه به بیت‌المال و برنامه‌ریزی برای درست مصرف کردن بودجه از دیگر ویژگی‌های مدیر اسلامی است. حضرت علی بن موسی الرضا (ع) در حدیثی درخشان این گونه به واقعیتی تلخ تصریح فرموده: «به درستی که خداوند قیل و قال (گفتار بی‌فایده و شعار دادن) و تباه‌سازی اموال و زیاد درخواست کردن را دشمن می‌دارد».^۹ عدم انحصارطلبی و فزون‌خواهی از دیگر ویژگی‌های مدیر اسلامی است. حضرت امام رضا (ع) در نامه‌ای که برای مأمون نگاشته، فرموده است: «از موارد اسلام خالص، بیزاری از کسانی است که اموال را منحصر به خود می‌کنند» امام مشکل اساسی یک نظام اجرایی معیوب و آفت‌زده را چنین بیان فرموده: اموال را میان ثروتمندان به گردش گذاشته است (افراد غنی سرمایه‌های اصلی را در اختیار گرفته‌اند) مردم به سودخواری تمایل پیدا کرده‌اند، از گناهان کبیره کاستن (از کار و کلاهی مردم) است و خیانت به آنان، کسانی که با خودکامگی اموال عمومی را به خود اختصاص داده‌اند».^{۱۰} از نظر ایشان، زیاده‌خواهی و درست مصرف نکردن اموال عمومی مایه فساد، طغیان و ظلم می‌گردد و



در فرهنگ رضوی مدیر خردمند و دارای تشخیص درست و تخصص لازم تمجید شده است

تعالی انسان را در پی خواهد داشت.

پی‌نوشت

۱. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲.
۲. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۱۶۰؛ مسند الامام الرضا (ع)، مقدمه، صفحه ۸۵؛ الحیاء جلد ۲، ص ۶۲۳
۳. مسند الامام الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۳۶۲؛ مکارم الاخلاق طبرسی، صفحه ۱۱۵.
۴. تحف العقول، صفحه ۴۲۱؛ الحیاء، جلد ۶، صفحه ۵۳۵؛ بحار الانوار، جلد ۱۰، صفحه ۳۶۵.
۵. اصول کافی، جلد ۲، صفحه ۲۹۷؛ وسائل الشیعه، جلد ۱۵، صفحه ۳۵۰
۶. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۱۸۶
۷. مسند الامام الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۳۰۴
۸. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۱۸۴؛ مسند الامام الرضا (ع)، مقدمه، صفحه ۴۵
۹. مسند الامام الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۴۸۰؛ تحت العقول، صفحه ۴۴۳؛ الحیاء، جلد ۶، صفحه ۳۰۲
۱۰. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۹۴ و ۱۲۶
۱۱. عیون اخبار الرضا (ع)، جلد ۲، صفحه ۱۲۶؛ بحار الانوار، جلد ۱۰، صفحه ۳۵۸
۱۲. سوره نساء (۴)، آیه ۵

اندک و آزمون و خطاهای مستمر را کنار بگذارند؛ زیرا صدمات و لطماتی را متوجه مردم می‌کند. مدیر توانمند کسی است که از ظرفیت‌های موجود با رعایت قوانین و در نظر گرفتن وضع مردم حداکثر استفاده اصولی و درست را نماید و جامعه را به سوی توسعه‌ای پایدار، رفاهی همه‌جانبه و امنیتی پایدار سوق دهد. نگاه عقلانی، در نظر گرفتن واقعیت‌ها و استفاده از نیروهای متخصص، این مسیر را هموار می‌کند.



یکی از راهکارهای اساسی برای خروج از بسیاری از بحران‌های جهانی، توجه به مدیریت اسلامی و مطالعه و به‌کارگیری تئوری‌ها و اصول این کتب است. ارزش علم مدیریت با هدف و جهتی که در آن به‌کار گرفته می‌شود، تعیین می‌گردد. با توجه به این که مدیریت اسلامی بر اساس معنویات و فرهنگ بنا شده و هدف آن آخرت‌گرایی است یعنی قرار دادن امکانات دنیوی در جهت آخرت، افراد جامعه می‌توانند به قرب الهی دست یابند و تأثیر آن بر تمام امور اجتماعی در کوتاه زمان مشهود خواهد بود. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که اسلام در تمام شئون زندگی انسان از جمله مدیریت خرد و کلان، رهبری جامعه، روابط بین‌الملل و قوانین اجتماعی سخن دارد و به‌کارگیری آن‌ها

جامعه اسلامی را به مرز سقوط نزدیک می‌کند؛ زیرا اموال و امکاناتی که موجب صلاح و بقا و رفاه مردم است، در انحصار افراد خاصی قرار می‌گیرد و از دسترس نیازمندان و مصالح کلی جامعه دورنگاه داشته می‌شود که این وضع نتیجه‌ای جز نابودی و عقب‌افتادگی ندارد.

داشتن تخصص

در فرهنگ رضوی مدیر کم‌خرد و محروم از تشخیص درست و تخصص لازم مذمت گردیده است: «نفرت و بی‌زاری از افرادی که نیکان را تبعیدی و منزوی کردند و آنان را که رسول اکرم (ص) رانده و لعنت کرده بود، در کانون اسلامی پناه دادند (و جذب کردند) و کم‌خردان و محرومان از تشخیص صحیح را به کار گماردند.»^{۱۱} این سخن گزیده‌ای از نامه‌ای است که حضرت امام رضا (ع) به درخواست مأمون نگاشته و در آن، کلیات اصول و فروع دین را بیان کرده است. خداوند در قرآن هشدار می‌دهد که: «لا تَوْتُوا السُّفَهَاءَ اَمْوَالُکُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا؛ اموال (توانایی‌های مالی) را که خداوند مایه قوام کار (و سامان‌یابی زندگی شما) قرار داده است در اختیار کم‌خردان و نادانان قرار مدهید.»^{۱۲} مدیران باید بکوشند با روش‌های علمی و درست و استفاده از تجربه‌های اهل فن، مشکلات را برطرف کرده و خودمحوری و اتکا به آگاهی‌های



/// گفت و گو ///

اینک نگاه تازه بیاور که بنگری

در زیر آفتاب همه چیز تازه است!

اشاره

در نیشابور دبستانی است که معلمانش هر روز با شیوه‌ای نو در کلاس حاضر می‌شوند. کتابدارانش هر شب طرحی جدید برای مسابقه و جذب بچه‌ها به کتاب‌خانه می‌ریزند. مدیر و معاون آموزشی هر صبح که به هم می‌رسند، از لبخند و برق نگاه یکدیگر می‌فهمند که برنامه‌ای تازه و فکری بکر در میان است. حتی سرایدارش دانشجو، اهل هنر و کتاب‌خوانی است که از خاطراتش با آثار اسلامی ندوشن می‌گوید. در چنین محیطی است که دانش آموزش دل خوش از لطف و صداقت، بوی محبت را احساس می‌کند^۲ و مهربانی را این‌طور معنی می‌کند: یعنی خانم عزیزی به ما کتاب بدهد.^۳

دبستان هیئت امنایی بهاره سلیمی، مدرسه‌ای دخترانه است که دو خیر آن را ساخته‌اند. نیمی از بچه‌ها علاوه بر بهره‌مندی از نظر مالی نیز تأمین هستند و نیم دیگر با استعدادهای نهفته از خانواده‌های محروم حاشیه شهرند، که بدون هیچ مشخصه‌ای کنار هم یکسان پرورش می‌یابند و آموزش می‌بینند. مدرسه فضاهای آموزشی و امکاناتی دارد که در کمتر دبستانی دیده می‌شود. فضاهایی مثل کتاب‌خانه فعال، کارگاه قصه‌گویی و نمایش خلاق، کارگاه‌های علوم، ریاضی، هنر و سایت کامپیوتر. اما مهم‌تر از همه مدیر و همکارانش هستند که اصلی‌ترین ویژگی آن‌ها «قدرت اندیشیدن» است. جمعی خلاق، پویا، فرهیخته و باسواد که از شرکت در کلاس‌های آموزشی و خواندن کتاب و مجله خسته نمی‌شوند و شکایت نمی‌کنند!

مدیر، هر روز برنامه‌هایش را می‌نویسد که نکند امروزش مثل دیروز باشد!

در دنیایی که همه از نیاز به همدلی و همراهی در جامعه تنها حرف می‌زنند و در عمل، شاهد تاختن و جولان دادن‌های «من»‌ها و انزوا و گوشه‌گیری بیشتر اهل علم هستیم، مجموعه این چنین به هم پیوسته، همدل، خلاق و پویا رازی است که دریافت و عمل به آن سعادت ما و فرزندانمان را به دنبال دارد.

گفت و گو با صدیقه ابراهیمی دلار
مدیر مدرسه هیئت امنایی بهاره سلیمی
فاطمه رضایی





پس از جلسه شورای آموزش و پرورش ما با یکی از خیرین یعنی خانم آشنایی به مسجد جامع شهر رفتیم. ایشان بعد از نماز، دست مرا گرفتند و گفتند: «من این مدرسه را با اهدافی که برای خشت خشت آن در نظر گرفته‌ام، به شما می‌سپارم و خواهش می‌کنم که هر چه در توان دارید برای به ثمر رساندن این درخت نونهال کار کنید» این میثاق ساعت ۱۲ و ۲۲ دقیقه در مسجد شهر بسته شد. از آنجا به منزل دکتر مهدی نوع دوست که عضو هیئت علمی دانشگاه نیشابور و از اعضای هیئت امنای ما هستند رفتیم. در منزل ایشان ساعت یک بامداد اولین جلسه هیئت امنایی ما تشکیل شد. امروز که به آن تاریخ برمی‌گردم می‌بینم خیلی شور و شوق در ما بوده، هر چند الان هم این اشتیاق صدچندان شده است. تا اذان صبح بیدار نشستیم، سپس برای نماز بلند شدیم و بعد از آن دوباره میثاق بستیم برای همدلی، همراهی، مشورت، همدیگر را باور کردن و یا علی گفتن برای به ثمر رساندن این اهداف! مدرسه از اول سال کارش را به شیوه هیئت امنایی شروع کرد.

■ افراد مجرب و خیر را به چه طریقی پیدایمی‌کنید؟

□ با شرکت در همایش‌ها و کارگاه‌های مختلف، مطالعه مجلات رشد و مقاله‌های افراد صاحب‌نظر؛ همچنین از بین کسانی که آقایان و خانم‌های خیر به ما معرفی می‌کنند.

■ گفتید فقط درس مدیریت خوانده بودید؛ چه طور با این سرعت به این مقدار از تجربه و پختگی دست یافتید؟

□ یک دست صدا ندارد و یک فکر هم راه به جایی نمی‌برد. اولین کاری که کردم، خدمت بعضی همکاران مدیر در شهرستان رفتم. بعد از آن راه فراشهرستان و فراستان را پیش گرفتم. به‌طور خیلی فشرده، در یک تابستان، به مدیرانی که موفق بودند مراجعه کردم. در تهران به مدارس روزبه، خرد علوی، راه‌شایستگان و... رفتم و کمی از آن‌ها الگو گرفتم. بعد با توجه به امکاناتی که این‌جا تعریف شده بود، مشغول برنامه‌ریزی شدم. از طرفی فرهنگ شهرستان هر چیزی را پذیرا نبود؛ پس باید قدم‌هایم را با تأمل برمی‌داشتیم.

شاید هر کدام از ما پیش خود بندیشیم، اگر مدیریت مدرسه‌ای را با این امکانات و فضاهای آموزشی در اختیار داشتیم، مثل «صدیقه ابراهیمی» موفق بودیم. حال آن که اندیشه و توانمندی ابراهیمی، چنین فضایی دوستانه و موفق آفریده است. نوع تفکر و اندیشه او نه تنها برای مدیران و معلمان که برای هر کس در زندگی شخصی، می‌تواند نگاهی تازه و شیوه‌ای پیروزمندانه باشد. من که متحول شدم! به قول سهراب «شب که به خانه برگشتم، آدم دیگری بودم. طعم یک استحاله را تا انتهای خواب در دهان داشتم».^۴



■ خانم ابراهیمی چه طور شد پس از نوزده سال تدریس آن هم در پایه اول ابتدایی، ناگهان به سراغ مدیریت آمدید؟

□ شنیده بودم دبستانی با ویژگی‌هایی که امروز شاهد آن هستید، تعریف شده است. امکانات مدرسه قبل از ساخت، توسط خیرهای آن، خانم‌ها عزت آشنایی و بهاره سلیمی برنامه‌ریزی و کارشناسی شده بود. مدیر آموزش و پرورش نیشابور، آقای حقیقی در معرفی اهداف مدرسه دو سه جلسه با من صحبت کردند اما حرفی از مدیریت نشد. زمانی که آمدم مدرسه را ببینیم گفتند: فکر می‌کنید اگر کسی این‌جا مدیر باشد رفتار و نحوه کارش چگونه باید باشد؟ جواب دادم: مدیر این‌جا خیلی تخصص می‌خواهد. هر کسی نمی‌تواند از عهده آن برآید. از ویژگی‌های مدیر سؤال کردند. گفتم این همه امکانات، دینی است برای کسی که در این‌جا به کار مشغول می‌شود. طبق وصیت خیر هم، تغییر کاربری در این فضا مجاز نیست. پس باید به نحو احسن از این امکانات استفاده شود. مدیر لازم است برنامه‌ریز خوب و فردی خلاق باشد. گفتند: اگر شما مدیر این مدرسه شوید، برنامه‌تان چیست؟ گفتم: قبول نمی‌کنم، چون درست است که درس مدیریت خوانده‌ام اما تجربه مدیریت ندارم.

در اردیبهشت ۸۴ به من که اصلاً سابقه مدیریت نداشتم، این کار پیشنهاد شد. برای پاسخ ده روز مهلت خواستم، اما نگذاشتند به سه روز بکشند. بعد از صحبت با خیر، مشورتی با خانواده داشتم و با این امید که شاید بتوانم قدمی مثبت بردارم، آن را پذیرفتم.

خیر می‌خواست مدرسه به شیوه «هیئت امنایی» اداره شود. آن زمان در شورای آموزش و پرورش خیلی جای سؤال بود که اصلاً هیئت امنایی چیست؟ زیرا با سترن فراهم نشده و هنوز فرهنگ هیئت امنایی شدن مدارس باب نشده بود.

نگرش کار مشارکتی و قبول این قضیه حتی در شورای آموزش و پرورش بسیار سخت بود. حال برای من معلم این قضیه پیچیده‌تر و سخت‌تر جلوه می‌کرد. خاطرم هست که آن شب

من حتی فکر می‌کنم باید با کسانی که راجع به آموزش و پرورش مختلف دنیا مطالعه دارند، ارتباط داشته باشیم و از تجربه‌های آن‌ها استفاده کنیم. چنان‌که سال گذشته سفری هم به مالزی و سنگاپور داشتم تا از نزدیک ببینم که آن‌ها چه می‌کنند که تا این اندازه موفق هستند.

■ مطالعات و تجربه‌های شخصی شما چه طور با اعضای دیگر انجمن و هیئت‌امنا می‌مدرسه پیوند خورد؟

□ در ابتدای کار باید به خود می‌قبولاندم که خرد جمعی قطعاً بهتر از تنها فکر کردن است. الان در جامعه ما همواره این فکر حاکم است که این‌جا مدرسه من است و من این اختیارات را دارم. اما نه، این‌جا مدرسه «ما» است. فقط اعضای انجمن بازوی هم‌فکر من نیستند، در هر کاری باید بپذیرم که لازم است با معاونم و با همکارم مشورت کنم. ما هر کاری که در این مجموعه انجام می‌دهیم، قبلاً از طرف هیئت تعریف شده است. اگر من باور کردم که هیئت امنا همگی دلسوز هستند و از سر شوق در این جلسه نشسته‌اند و افکارشان را بیان می‌کنند، در واقع نوعی نگاه مشارکتی در من به وجود آمده است. «ما» هستیم و موفقیتی که در این شش سال کسب کرده‌ایم ثمره این «ما بودن» است. من به تنهایی موفق نیستم. یک مجموعه همدل، متحد، فعال و پویا بار آمده است که در آن همه دنبال این هستند تا کاری بکنند، نو و خلاق انجام بدهند که به درد بچه‌ها بخورد.

■ گرچه مدیریت خلاق، نیروهایی چون خود را جذب می‌کند و پرورش می‌دهد اما انتخاب همکاران با این قابلیت‌هایی که من دیدم، چه طور صورت گرفته است؟

□ بعضی همکاران در منطقه به هم می‌گویند: «به مدرسه بهاره سلیمی نروید!» انتظارات خانم ابراهیمی زیاد و کار دشوار است! اما بعد از این که وارد می‌شوند می‌بینند، نه! همان چیزی که باید باشیم، در این‌جا مورد نظر است. آوردن نیرو مهم نیست، آموزش نیرو خیلی مهم است. ما آموزش را در سه حیطه در نظر داریم: برای کارکنان،

برای اولیا و برای دانش‌آموزان. کارکنان ما هر سال از جریانات کارگاه‌ها و شیوه‌های مختلف آموزشی بهره‌مند شده‌اند و پیامد آن برای دانش‌آموزان بسیار خوب بوده است. امروز صحبت از «مدرسه هوشمند» است. ما هنوز در هیچ کلاسی تخته یا برد هوشمند نداریم و کاری هم در این زمینه انجام نداده‌ایم اما اصل و پایه آن را آماده کرده‌ایم. همکاران ۱۲۰ ساعت کلاس کامپیوتر گذرانده و مهارت لازم را پیدا کرده‌اند. وقتی خوب وارد جریان شدند دیگر می‌توانند در کلاس برای دانش‌آموز کاری انجام دهند و با او حرکت کنند. الان هم مدرس زبان برای همکاران به مدرسه می‌آید باید دست معلم پر باشد. وقتی دانش‌آموز سؤال می‌کند فقط نگوییم با هم برویم کتاب‌خانه. با هم به کتاب‌خانه رفتن خوب است اما این که چگونه برویم و کار کنیم مهم است. چگونه استفاده کردن از امکانات اهمیت دارد.

در برنامه سالانه‌ای که اسفندماه به هیئت امنا می‌دهیم، برنامه آموزشی تابستان همکاران گنجانده شده است. معاون آموزشی من، خانم همدانی پور در اغلب کارگاه‌های آموزشی که خارج از مدرسه برگزار شده رفته و با دست‌پُر برای همکاران برگشته است.

■ تعداد شوراهای شما نسبت به مدارس دیگر بیشتر است؟

□ علاوه بر شورای هر ماه، شنبه‌ها هم شورای معاونان داریم. از طرفی مجلات رشد به‌ویژه رشد تکنولوژی آموزشی را در اختیار معلمان می‌گذاریم. در پایان هر هفته نیز کتابداران یک کتاب را معرفی می‌کنند. صبح شنبه هر کس خلاصه‌ای از آن چه در مجلات و کتاب خوانده را به دیگران عرضه می‌کند. حتی خلاصه‌های خود را به صورت مکتوب به همدیگر می‌دهند.

■ **این کلاس‌ها، مطالعات، خلاصه‌نویسی و... علاوه بر توان و حوصله، نیاز به صرف زمان و وقت دارد. از این نظر آیا هیچ کدام از همکاران اعتراضی نمی‌کنند؟**

□ خیر؛ آن‌ها همه با رغبت کارشان را انجام می‌دهند. هر روز با نشاط‌تر و مشتاق‌تر از روز پیش هستند. اگر کلاسی می‌گذاریم سعی می‌کنیم رهنوشه‌اش قوی باشد. در کنار این‌ها باید از عوامل انگیزشی نیز استفاده کرد.

■ منظور تان از عوامل انگیزشی، گواهی ضمن خدمت و تشویقی و امثال این‌ها است؟

□ نه فقط این‌ها نیست. در کلاسی رفتیم، به معلم گفتیم: از زحمات متشکرم. او را در آغوشم گرفتم و اضافه کردم که من از تماس و صحبت یکی از اولیای دانش‌آموزان درباره کلاس شما واقعاً خوش‌حال شدم!

این جاکسی نمی‌گوید برابیم تشویق نامه صادر کن! همه عاشقانه کار می‌کنند. نکات انتقادی را هم به‌طور انفرادی که کسی ناراحت نشود، مطرح می‌کنیم.

ما برای خواندن کتاب و مجلات مسابقه می‌گذاریم و حتی هدیه می‌دهیم. سال گذشته از بین دو همکار در یک پایه، یکی برنده شد و سکه پارسیان گرفت. اما دیدم معلم دیگر هم به همان میزان تواناست و استحقاق گرفتن هدیه را دارد. فردای آن روز، صبح اول وقت، با همان هدیه پشت در کلاسش رفتم و گفتم که: دوست داشتم این را در جمع به شما تقدیم کنم، اما قالب و رسم مسابقه را نمی‌توانم بشکنم. شما واقعاً در این کلاس تلاش می‌کنید!

ویژگی خوب این معلم، مثل همکاران دیگر ما این است که کاری را مخفیانه انجام نمی‌دهد. هر کاری که می‌کند درباره آن با معلم هم‌پایه خود به تبادل نظر می‌پردازد.

شورای معلمان ما خارج از ساعت درسی است. خانواده‌ها می‌توانند از این نظر گله‌مند باشند. گاه برای ایجاد محیطی صمیمی از آنان می‌خواهیم در پایان جلسه، همراه همسر و فرزندان شان بیرون برویم و با هم شام بخوریم.

عمل کنید

■ **آیا در این چند سال پیش آمده که احساس خستگی کنید؟**

□ شخصیت رفتاری من این است که هر روزم باید با روز قبل متفاوت باشد. بعضی مواقع اگر این دستاورد را در پایان روز نداشته باشم، احساس خلاء و خستگی می‌کنم. چندین سال است کارهایم را می‌نویسم. پایان روز وقتی روی وایت‌برد خانه کارهایم را مرور می‌کنم همان لحظه فکری جدید جرقه می‌زند.

■ **برای شما توفیق روزافزون و برای خودمان چون شما بودن را آرزو می‌کنم**

■ ■ ■

همیشه بر این باور بوده‌ام که افرادی که به حقیقت به جایی رسیده و به چیز بالارزشی دست یافته‌اند، هرگز اسرار موفقیتشان را پنهان نمی‌کنند. تجربه‌ها و دستاوردهایشان را سخاوتمندانه بلکه مشتاقانه در اختیار دیگران قرار می‌دهند. بیداری، حرکت و پیروزی دیگران آرزوی آن‌هاست. بدین ترتیب خلاصه سخنان یا رازهای موفقیت او را در ذهن مرور می‌کنم و به حافظه تک‌تک سلول‌های وجودم می‌سپارم: «به کارگیری فکر و اندیشه، اعتقاد به خرد جمعی (با هم اندیشیدن)، یافتن افراد موفق و استفاده از آموخته‌ها و تجربه‌های آن‌ها، عشق به آموختن و مطالعه هر روز، گریز از درجا زدن و تکرار روزمرگی، محبت و همدلی و اعتماد به دیگران و تلاش برای پیشرفت آن‌هاست که به پیشرفت خودمان می‌انجامد...»

مرا شست‌وشو داد دیلاتران از شب و شک، سپاس!^۵

پی‌نوشت

۱. شفیعی کدکنی، شعر «پاسخ به جامعه» از کتاب هزاره دوم آهوی کوهی
۲. «... بوی محبت همه جا را فرا می‌گیرد و نمی‌گذارم جز مهربانی احساس دیگر بوزد. دلم خوش است از این همه لطف و صداقت...» زهرا تونزنده جانی کلاس پنجم، آفتاب شرقی (نشریه مدرسه) شماره ۱۳، اردیبهشت ۹۰
۳. همان نشریه، هلیا عزیزی، کلاس اول
۴. از کتاب برهنه با زمین، ایلینا دیانوش
۵. شعر «به گل‌های سپید بی‌نام» از استاد شفیعی کدکنی

به هر حال هر بار به طریقی باید ایجاد انگیزه کرد. همیشه مادی نمی‌شود هر سال مستقیم از خود مدیر کل برای همه همکاران تشویق نامه می‌گیرم اما در جایگاه‌های مختلف و به عناوین گوناگون تقدیم می‌کنم. کارهای ابتکاری همکاران، شیوه‌های خلاقانه و هر حرکت زیبایی با عنوان فکر برتر در سایت و مدرسه منعکس می‌شود. گاهی پیش از آن که معلم با خبر شود، بچه‌های کلاس به او تبریک می‌گویند که ما کار شما را در سایت دیدیم! این فکر در همه ما حاکم است که هر وقت همکاری تشویق شود، انگار خود ما تشویق شده‌ایم. ما یک مجموعه هستیم و از همدیگر الگو می‌گیریم.

■ **با توجه به هیئت امنایی اداره شدن مدرسه، آیا جلسات انجمن شما مانند مدارس دیگر است؟**

□ البته ما نیز انتخابات مرسوم انجمن را داریم اما اعضای انجمن ما مثل مدارس دیگر، فقط به هفت هشت نفر خلاصه نمی‌شود. در این مدرسه همه جزو انجمن هستند. ما جلسات انجمن را به شغل‌ها و صنف‌های مختلف گروه‌بندی کرده‌ایم. از بین آن‌ها نماینده‌ای انتخاب می‌شود که در جلسات انجمن شرکت می‌کند. الان پزشکان مدرسه یک تیم را تشکیل می‌دهند. ما ۱۵۸ دانش آموز مستضعف داریم که تحت عنوان «بورسیه» از آن‌ها ثبت نام صورت می‌گیرد. پدران این دانش آموزان هم وقتی به مدرسه می‌آیند، واقعا دلسوز و صادقانه رفتار می‌کنند، گرچه برای انجمن انتخاب نشده‌اند اما آن‌ها هم در برخی جلسات جدا شرکت می‌کنند و حتی نظر می‌دهند. یکی از پیشنهادهای خوب آن‌ها حضور تعدادی از مادرها به عنوان پشتیبانی در کار صبحانه مدرسه است. هر روز حداقل شش نفر در مدرسه هستند و برای صبحانه کمک می‌کنند. با وجود این در کار گروه‌های روان‌شناسی احساس خطر کردیم که نکند این مادران فکر کنند چون هزینه ثبت نام نمی‌دهند به کار مشغولند... در حالی که پیشنهاد خودشان بوده... پس هر روز در کنار این‌ها، یکی دو تا از مادران ثبت نام عادی (یا دانش آموزان «بهره‌مند») به طور داوطلب همکاری می‌کنند.

در کار گروه‌ها علاوه بر خدماتی که برای همه ارائه می‌شود، جهت خانواده‌های بورسیه خدمات ویژه در نظر گرفته می‌شود. البته همه این‌ها حاصل تعامل فکری، با هم نشستن و با هم بودن است.

پذیرش هیئت امناء در ابتدا برای انجمن سخت بود. آن‌ها حرف خودشان را می‌زدند. بحث مالی را هم که در این مدارس هیئت امناء تصویب می‌کند. گاهی نظرها با هم متفاوت بود و ما جزو همین شیوه نامه که خوانده بودیم، اطلاعاتی در سطح آموزش و پرورش نداشتیم. من نقش رابط را ایفا می‌کردم. از سال دوم این قدر آهسته و مراقب قدم برداشتم که وقتی مسئول مشارکت از استان آمد گفت: «شما واقعا مشکلی ندارید؟» گفتیم: «نه، زیرا ما هم به اعضای انجمن احترام می‌گذاریم هم اعضای هیئت امناء. هر کس نظری دارد، در جمع مطرح می‌کند. آن را به شور و رأی می‌گذاریم.»

اما این اندیشه هنوز هم در آموزش و پرورش وجود ندارد. می‌گویند: «مدرسه بهاره سلیمی خودمختار است! مدیر، غیر از مسئولان اداره، ده تا رئیس دیگر دارد! چرا این مدرسه به این شیوه اداره می‌شود؟...» حرف‌هایی که دیگر روی من تأثیر نمی‌گذاردم اما به هر چه رسیدیم با مشورت و تصمیم جمعی بوده است. مگر ما آیه شورا و رفتار رسول خدا (ص) را قبول نداریم؟

■ **آیا مدرسه‌های دیگری در منطقه خواسته‌اند که به این شیوه اداره شوند؟**

□ مدارس را معرفی کرده‌اند. گفتیم: اگر هیئت امنایی می‌شوید اول فکر مشارکتی را در خودتان تقویت کنید. اول باور کنید که می‌توان با همدیگر کار کرد بعد مدرسه را هیئت امنایی کنید. وقتی آقای دکتر اسدی از تهران به این جا می‌آید یک ساعت او را به مدرسه تان دعوت کنید و نظریات و تجربیاتش بهره‌مند شوید. تا به این شیوه تفکر نکنید، نمی‌توانید به این شیوه

نقش مدارس هوشمند در نظام آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: مدارس هوشمند، آموزش، مدارس دانش آموز محور، سیستم ارزش یابی.

هوشمند مؤسسه‌ای آموزشی است که در جهت فرایند یادگیری و بهبود مدیریت به صورت سیستمی نظام یافته بازسازی شده تا کودکان را برای عصر اطلاعات آماده سازد. در این گونه مدارس کسب موفقیت دست یافتنی است و میزان آن به تلاش و پیگیری دانش آموزان و هدایت صحیح و جهت دار بستگی دارد. در این روش روح پژوهش و جست و جویی، جایگزین روحیه بی هدف دانش آموز خواهد شد؛ هم چنین رکن اصلی برای هر گونه تغییر، تغییر در فکر است و ابزار و امکانات تنها وسیله‌ای برای جامه عمل پوشاندن به افکار هستند.

ویژگی های مدارس هوشمند

۱. خلاقیت؛
۲. روش های نوین یادگیری؛
۳. توجه به فهم مطالب؛
۴. تبادل اطلاعات؛
۵. متمرکز کردن مطالب آموخته شده.

در مدارس هوشمند، کامپیوتر جایگزین تخته سیاه شده و سی دی نیز جای دفتر مشق را می گیرد. دانش آموزان می توانند از طریق اینترنت اطلاعات بسیاری درباره هر موضوع که بخواهند به دست آورند. در این سیستم، معلم و شاگرد هر دو تولید محتوای الکترونیکی و درس را به صورت سی دی ارائه می کنند.

در این مدارس آموزش منحصر به معلم نیست، بلکه یاددهی و یادگیری کاملاً تعاملی است و دانش آموزان نقش اساسی در آموختن مباحث علمی دارند.

از طرفی، دبیران با استفاده از محتوای درسی الکترونیکی موجب تفهیم بهتر مطالب درسی و صرفه جویی در وقت می شوند و دانش آموزان هم این فرصت را دارند که توانایی و قابلیت های خود را آشکار و به تولید محتوا بپردازند.

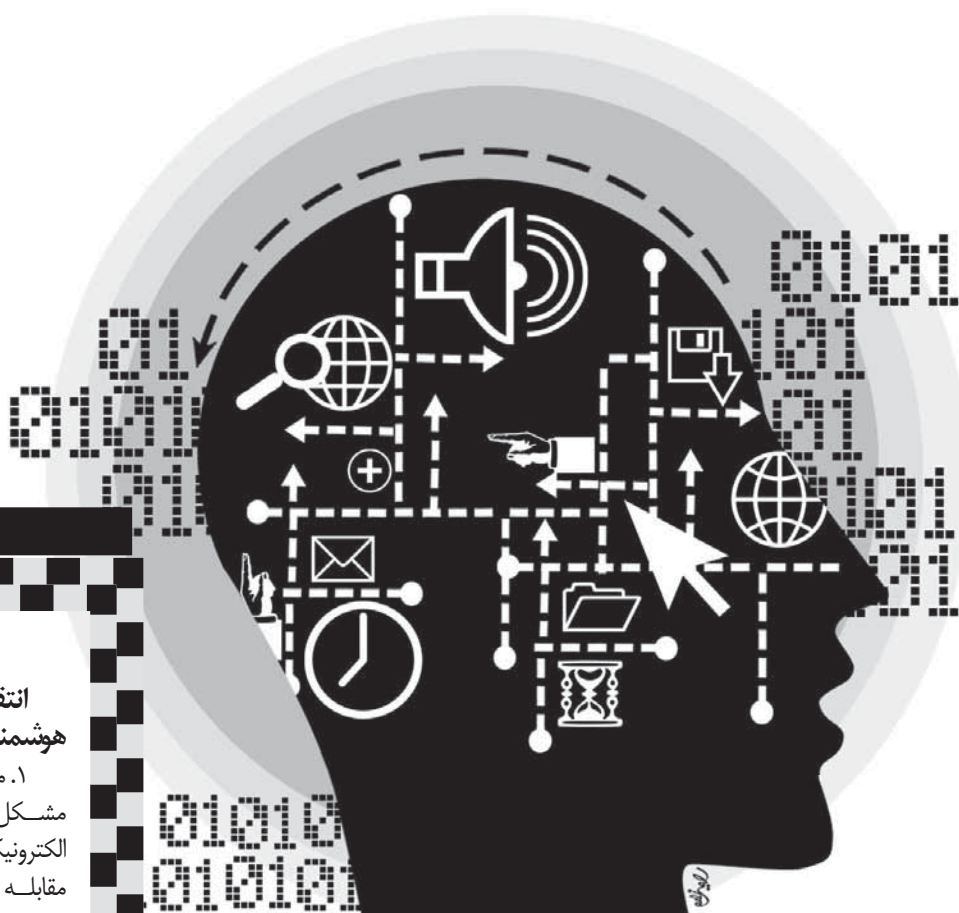
در این گونه مدارس، کسب موفقیت دست یافتنی است و میزان آن به تلاش و پیگیری دانش آموزان و هدایت صحیح و جهت دار بستگی دارد. در این روش، روح پژوهش و جست و جویی قطعاً جایگزین روحیه بی هدف دانش آموزان خواهد شد.

در مدارس هوشمند معلمان می توانند به جای این که بکشند خودشان پاسخی برای پرسش های دانش آموزان پیدا کنند، از آن ها بخواهند پاسخ پرسش هایشان را در رایانه بجویند و برای بقیه باز گو کنند.

ساختار این گونه مدارس باید با کمک فناوری های نوین سیستم های آموزشی و دیجیتالی هوشمند در صدد سرعت بخشی به فرایند یاددهی، یادگیری و بهبود مدیریت به صورت کاملاً نظام یافته بوده تا انسان عصر اطلاعات قادر به پردازش و دسته بندی و استفاده بهینه از منابع فنی دانش روز با توجه به طیف گسترده آن برای کشف استعداد خود و بروز

آموزش، رکن اصلی در توسعه پایدار هر کشور است و آموزش الکترونیکی، امروزه از جدیدترین، مؤثرترین و مطمئن ترین روش ها در توسعه آموزش های فردی و سازمانی محسوب می شود. سیستم نوین آموزش الکترونیکی فواید و مزایای منحصر به فردی را برای افراد، سازمان ها و مراکز آموزشی به همراه دارد. در گذشته تمامی آموزش های کارکنان در شرکت ها و سازمان ها به شیوه کلاس های حضوری برگزار می گردید که در آن محوریت کلاس با مربی آموزش بود. با ظهور اینترنت، آموزش الکترونیکی باعث گسترش دامنه آموزش و نیز به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات شده است. مدرسه هوشمند مدرسه ای فیزیکی است؛ کنترل و مدیریت آن، براساس فناوری کامپیوتر و شبکه انجام می گیرد و محتوای اکثر دروس آن الکترونیکی و سیستم ارزش یابی و نظارت آن نیز هوشمند است. در چنین مدرسه ای یک دانش آموز هوشمند، با صرف وقت بر روی موضوعات به شکل مستمر، منابع و قابلیت های اجرایی، خود را توسعه و تغییر می دهد. این نکته ای است که به مسئولان مدرسه اجازه می دهد تا با توجه به تغییرات به وجود آمده و افزایش سطح اطلاعات دانش آموزان، آن ها را برای اخذ اطلاعات جدید آماده سازند. مدرسه هوشمند مدرسه ای است که جهت ایجاد محیط یاددهی - یادگیری و بهبود نظام مدیریتی مدرسه و تربیت دانش آموزان پژوهنده طراحی شده است. به بیان دیگر، مدرسه

0101010101010101
01010101



انتقادهای وارده بر مدارس هوشمند

۱. مسائل فرهنگی را می‌توان عاملی مشکل‌آفرین در اجرای طرح یادگیری الکترونیکی دانست و مشکلاتی از قبیل مقابله و مخالفت افراد در استفاده از روش‌های نوین در برابر روش‌های سنتی آموزش، وجود مشکلات خاص یادگیری الکترونیکی شامل بستر مخابراتی، عدم وجود نرم‌افزارهای آموزشی و هزینه ساخت‌افزایی مناسب می‌تواند پیاده‌سازی طرح را با مشکل مواجه سازد.

۲. از جمله مشکلات دیگری که می‌توان بدان اشاره کرد تعداد رایانه، کمبود مهارت و دانش معلمان، دشواری تلفیق فناوری با آموزش، کمبود زمان برای کار با رایانه و فقدان کارکنان نظارتی برای اجرای این طرح است.

منابع

۱. صالحی، م و کاشانی، ن. (۱۳۸۶)، عوامل مؤثر در اجرای طرح مدارس هوشمند از دیدگاه مدیران دبیرستان‌های استان مازندران.
۲. عطاران، م. (۱۳۸۳)، فناوری اطلاعات بستر اصلاحات در آموزش و پرورش کشور، مؤسسه فناوری آموزشی مدارس هوشمند.
۳. عبادی، ر. (۱۳۸۳)، یادگیری الکترونیکی E.Learning آموزش و پرورش. مؤسسه توسعه فناوری مدارس هوشمند.
4. www.smartschool-ir.com
5. Berger, k. s. (2001). The developing person through the life span. U.S.A: worth publisher
6. David, P. (1992). Smart Schools: Better thinking and learning for every child.

خلاقیت‌ها باشد. این در حالی است که مبانی توسعه آن‌ها را استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات تشکیل می‌دهد و مدیریت آن، مبتنی بر فناوری رایانه و شبکه بوده و محتوای اکثر دروس الکترونیکی و سیستم ارزش‌یابی و نظارتش هوشمند است.

مدرسه هوشمند در واقع مرحله برتری در کاربری فناوری اطلاعات در نظام آموزش کشور است. مدرسه هوشمند، مدرسه‌ای است که مدیریت و کنترل آن مبتنی بر فناوری شبکه و رایانه بوده و محتوای بیشتر درس‌های آن الکترونیکی است و نظام ارزش‌یابی و نظارت آن نیز به‌صورت هوشمند (الکترونیکی) عمل می‌کند.

این مدرسه از نوع مدارس «دانش‌آموز محور» است و معلم در آن نقش هدایتگر را دارد. دانش‌آموز به منابع موجود در مدرسه یا شبکه‌های اطلاع‌رسانی بیرونی نیز دسترسی دارد و در استفاده از منابع برای درس‌های خود آزاد است. بدین ترتیب او از دو نوع محتوا استفاده می‌کند: محتوای الکترونیکی و محتوایی که معلم تولید می‌کند. بانک اطلاعاتی مدرسه باید با استانداردهای روز جهان مطابقت داشته باشد. کتابخانه این مدرسه، یک کتابخانه الکترونیکی است و دانش‌آموز می‌تواند به صورت برخط (online) از آن استفاده کند. محیط‌های گفت‌وگو، بحث و پرسش و پاسخ به صورت همزمان و ناهمزمان در این مدرسه فعال است.

مسئولیت معلمان در این مدارس شاید به‌خاطر به‌روز کردن اطلاعات و تولید محتوای آموزشی نسبت به قبل بیشتر شده است.

این گونه مدارس دانش‌آموزان را به گونه‌ای تربیت می‌کنند که پس از تحصیل به راحتی جذب محیط کار و صنایع نوین شوند و در ساعات غیرحضور که وقت کافی دارند فضای آموزشی مناسبی را از طریق رایانه به‌وجود آورند. البته این امر شاید حدود ده سال طول بکشد تا ابزارها و زیرساخت‌های ارتباطی و محتوای آموزشی مناسب با والدین را کامل سازد و در برنامه و روش‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی والدین و جامعه تغییر ایجاد کند.

0101010101010101
10101010101

// بهداشت و سلامت روان //

احمد خالقی
دبیر مشاوره و زبان انگلیسی، تهران

بهداشت روانی و نقش آن در مدارس

کلیدواژه‌ها: بهداشت روانی، خانواده، مدرسه، محیط، خانواده.

به‌طور کلی بهداشت روانی دارای
چهار هدف اصلی است:

۱. **آموزشی:** عبارت است از
آموزش بهداشت روانی همگانی و آشنا
ساختن مردم جهت همکاری و استفاده
از آن.

۲. **خدماتی:** ارائه خدماتی است در
جهت تأمین سلامت فکر و روان افراد
جامعه.

۳. **پژوهشی:** شامل تحقیق در
زمینه پیشگیری و نیز علل، نحوه شروع
و درمان است.

اشاره

در قرن بیست و یکم تأمین
بهداشت روانی، راه مناسبی است
جهت پیشبرد اهداف آموزشی و
تربیتی و رشد شخصیت فراگیر.
چراکه توجه به انگیزه‌های اساسی
فراگیران و تنظیم برنامه درسی
و آموزشی هماهنگ با آن، موجب
موفقیت بیشتر در امر آموزش خواهد
شد. بهداشت روانی عبارت است از
تأمین رشد و سلامت روانی فردی و
اجتماعی، پیشگیری از ابتلا به اختلال
روانی، درمان مناسب و بازتوانی آن.

۴. طرح و برنامه‌ریزی بهداشتی: شامل برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی بین برنامه‌های خدماتی، آموزشی و پژوهشی است.

عوامل مؤثر در بهداشت روانی خانواده

پایه‌های رشد روانی و اجتماعی کودکان، احساس ایمنی و ارضای عاطفی آنان در سال‌های اولیه کودکی پی‌ریزی می‌گردد؛ زیرا تفاهم، سازگاری و محبت موجود در محیط خانواده، در تقویت حس اعتماد به نفس و پرورش نیروی سازنده در کودکان و نوجوانان بسیار حائز اهمیت است.

مدرسه

مدرسه فقط در پرورش نیروی عقلی و آشنا کردن دانش‌آموزان به مسائل اجتماعی و اخلاقی خلاصه نمی‌شود. مدرسه مسئول تغییر و اصلاح رفتارهای ناسازگار و تأمین بلوغ عاطفی و سلامت روانی دانش‌آموزان نیز هست.

محیط فیزیکی مدرسه و بهداشت روانی

محیطی که در آن دانش‌آموزان به کسب علم و آموزش مشغولند هم‌چون تمام محیط‌های دیگر که بر رفتار فرد مؤثر است، رفتار و سلامت روان آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. روشن است محیط فیزیکی مدرسه از جمله شرایط ساختمانی، نور، رنگ، بهداشت محیط در سلامت روان دانش‌آموزان تأثیرگذار است. از این‌رو ضروری است که در جهت ارتقای بهداشت روانی دانش‌آموزان تأمین شرایط فیزیکی مناسب مورد توجه قرار گیرد و از آن‌جایی که قسمت عمده ساعات روزانه دانش‌آموزان در محیط مدرسه می‌گذرد، شرایط نامناسب فیزیکی مثل ناکافی بودن نور، سیستم گرمایش و سرمایش نامناسب، امنیت ساختمان و... بسیار حائز اهمیت است.

بهداشت روانی مسئولان مدرسه
در تأمین بهداشت روانی دانش‌آموزان، توجه به بهداشت روانی مسئولان و کارکنان مدارس نیز حائز اهمیت است. علاوه بر تأثیر الگوی مسئولان مدرسه بر رفتار دانش‌آموزان نوع ارتباطی که با دانش‌آموزان برقرار می‌کنند می‌تواند سودمند یا برعکس محل بهداشت روانی دانش‌آموزان باشد. از این‌رو لازم به نظر می‌رسد تأمین بهداشت روانی مسئولان مدرسه و گزینش افراد سالم مورد توجه قرار گیرد. مسئولان مدارس می‌توانند از دانش‌آموزان، افرادی مؤثر، فعال و مفید به حال جامعه تربیت کنند و با درایت و تدابیری که این مسئولان در پیش گرفته‌اند، شخصیت آنان به طرز مطلوبی رشد و گسترش می‌یابد. ایجاد انگیزه، علاقه و حمایت از خلاقیت و پیشرفت دانش‌آموزان و نیز توجه به سلامت روان آن‌ها از جمله وظایف مهم مسئولان مدرسه قلمداد می‌شود. از این‌رو ضمن توجه به موارد فوق‌الذکر، جهت ارضای نیازهای روانی لازم است مسئولان از برخوردهایی توأم با تفاهم و احترام و محبت سود جویند. انتظار آن‌ها از پیشرفت دانش‌آموزان، با ویژگی‌های سنی و فردی آنان هماهنگ باشد و در این زمینه، فعالیت‌های مورد علاقه فراگیران، به تدریج از هدف‌های ساده و پیچیده هدایت شود؛ چنان‌که امکان موفقیت دانش‌آموزان در انجام فعالیت‌های مورد نظر و ابزار خود به شیوه‌های طبیعی ممکن باشد و به تقویت اساس ارزشمندی (عزت نفس) و اعتماد به نفس آنان منجر می‌گردد.

نقش مشاور در تأمین بهداشت روانی در مدرسه

مشاور نقطه مرکزی در تأمین بهداشت روانی مدرسه به‌شمار می‌رود. مشاور با شناسایی عوامل محل بهداشت روانی و عوامل ارتقادهنده بهداشت روانی سعی در ایجاد فضایی سالم در مدرسه

می‌نماید. علاوه بر نقش الگودهی، مشاور می‌تواند الگویی برای معلمان دیگر باشد که با شناسایی دانش‌آموزان مسئله‌دار و کمک به رفع مشکل آن‌ها و شناخت سایر عوامل و با استفاده از امکانات موجود به ارتقای سطح بهداشت روانی مدرسه می‌پردازد. مشاور معمولاً مورد توجه معلمان و دانش‌آموزان بوده و اغلب به عنوان ارائه‌دهنده راه‌حل‌های مفید برای اهداف آموزشی و تربیتی از او یاری جسته می‌شود. به کارگیری مشاوران فعال گامی اساسی در بهبود شرایط و فضای روانی مدارس است.



هدف اصلی بهداشت روانی، پیش‌گیری از وقوع ناراحتی‌ها و اختلال‌های جزئی رفتار است و ارتقای سلامت، بهترین شکل بهداشت روانی محسوب می‌شود در این زمینه لازم است جامعه از طریق آموزش‌های رسمی و غیررسمی در سطوح مختلف مدارس، که به عنوان اساس و محور سلامت روانی جامعه محسوب می‌شود و نیز سایر ارگان‌های آموزشی، از ابتلای جمعیت سالم به بیماری‌های روانی جلوگیری و افراد را علیه آن واکنش کند، زیرا علاج واقعه قبل از وقوع باید صورت گیرد.

منابع

۱. دکتر پاک‌روان‌نژاد، مهدی و دکتر صادقی، مجید. بهداشت روان. گروه آموزشی روان‌پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران.
۲. دکتر میلانی‌فرد، بهروز. بهداشت روانی. ۱۳۷۰. قومس. تهران.
۳. محیط، احمد: شاه‌محمدی داود و بواله‌ری. جعفر. ۱۳۷۶. ارزش‌یابی کشوری بهداشت روان. تهران: مجله اندیشه و رفتار، سال سوم، شماره ۲، ص ۱۶-۴.
۵. زینالی، حمدا: ۱۳۸۵، بهداشت روانی در خانواده، ماهنامه تربیت، معاونت آموزش و پرورش نظری و مهارتی وزارت آموزش و پرورش.
4. www.iranmentalhealth.hbi.ir.
5. WHO. The introduction of mental health component into primary care. World Health Organization. 1990



فاطمه اسپنانی

معاون آموزشی دبستان یزدان ۲، اصفهان

// تجربه‌های مدیریتی //

دانش‌آموزی به نام «ز»

باشد. رفتم و برخلاف های‌وهوی دانش‌آموزان و دبیران که نکوهش می‌کردند، گفتم: «احسنت، دختر با این جرئت و توانایی ندیده بودم، آفرین! ولی مواظب باش نیفتی؟» و برگشتم به طرف دفتر، متوجه شدم هنوز به دفتر نرسیده‌ام از دیوار پایین آمده، با این حرکتش، حدس زدم کارش برای جلب‌توجه بوده است. با این حال، هر روز دانش‌آموزان با چند شکایت از او نزد من می‌آمدند، حتی دبیران مربوطه نیز روزی نبود که گله نداشته باشند و این بیش‌تر فکر مرا به خود مشغول می‌کرد.

تصمیم گرفتم طوری که خودش متوجه نشود، اولیایش را به مدرسه دعوت کنم. اتفاقاً ملاقات با آنان خیلی به من کمک کرد. پس از صحبت با آنان متوجه شدم او برادری دارد که حدوداً یک سال از خودش کوچک‌تر است و متأسفانه توجه بیش از حد خانواده نسبت به برادرش، وسیله تحقیر او شده بود.

این بود که «ز» برای جلب توجه، حرکات پسرانه و قدرتی از خود بروز می‌داد؛ حتی به گفته پدرش در خارج از خانه

خود را پسر معرفی می‌کرد و لباس پسرانه می‌پوشید و چون سال‌ها بود دست به کارهای قدرتی می‌زد،

هفتمین سال کارم، مدیریت یک مدرسه راهنمایی در یک روستا را به من پیشنهاد دادند. با داشتن پنج سال سابقه مدیریت، قبول کردم و برای تحویل گرفتن مسئولیت از مدیر قبلی در آن‌جا حاضر شدم.

در حین تحویل قسمت‌ها و دفاتر مختلف، از مدیر اسبق سؤال‌اتی کردم؛ از جمله آن‌که: اهالی این روستا چگونه مردمانی هستند؟ و دانش‌آموزان در چه حدند؟ و... مدیر در لابه‌لای حرف‌هایش به این مسئله اشاره کرد که اگر بتوانی دانش‌آموزی به نام «ز» را کنترل کنی، تمام مدرسه در اختیار توست، اگر نه نمی‌توانی ادامه دهی و عاقبت کارت مثل من خواهد شد. همین حرف را خدمتگذار هم که بومی همان‌جا بود، در روز اول کارم زد.

توی فکر بودم که چگونه «ز» را غیرمستقیم شناسایی کنم، که ناگهان از پنجره دیدم یکی از دانش‌آموزان روی دیوار راه می‌رود. حدس زدم خودش



توانایی جسمی‌اش بالا رفته بود. از جمله به پدرش در ساختمان‌سازی، کارهای سخت کشاورزی، دامداری و به مادرش در جابه‌جا کردن اشیای سنگین و... کمک می‌کرد. بالاخره تصمیم گرفتیم او را به عنوان نماینده کلاس معرفی کنیم؛ اما این موضوع شکایت همه حتی اولیا را برانگیخت. من با تلاش برای توجیه آنان که البته فایده‌ای هم نداشت، همه را منتظر نتیجه کارم گذاشتم و امیدوار بودم موفق شوم... تا این که پس از مدت کوتاهی کم‌کم تغییراتی در رفتار او مشهود شد. خلاصه این که از آن پس هر روز، یک روز تازه برای من، «ز»، هم‌کلاسی‌هایش و حتی دبیران مربوطه بود.

برای تخلیه انرژی بیش از حدش از او خواستم به ورزش روی بیاورد. از من درخواست فوتبال کرد؛ من هم اجازه دادم. بالاخره با گذشت زمان او را متوجه این نکته کردم که ارزش وی به عنوان جنس مؤنث بیش‌تر است. همین مسئله باعث شد ما در سرازیری رفع مشکلات بیفتیم و تقریباً تمام مشکلات روحی، روانی، اخلاقی و بالطبع درسی او را با سرعت یکی پس از دیگری رفع کنیم تا جایی که او توانست برخلاف سال‌های گذشته که در تمام مواد تجدیدی می‌شد و درنهایت،

مهر مردودی در پرونده‌اش می‌خورد، با یک درس تجدیدی در شهریورماه قبول شود. با گذشت یک سال، دیگر ورق کاملاً برگشته بود. او کلاس سوم راهنمایی بود، با علاقه و صفاپذیری نسبت به من به عنوان یک دوست که مدیر مدرسه هم بودم. اما در این مرحله باید او را آماده جدا شدن از خودم می‌کردم. چون او باید به تحصیلش در خارج از مدرسه من ادامه می‌داد.

سرانجام «ز» جایگاهش را به عنوان جنس مؤنث در خانواده و جامعه پیدا کرده بود. خانواده‌اش ضمن قدردانی، نسبت به من خیلی اعتماد داشتند. با تکیه به همین اعتماد، توانستم رضایت پدرش را برای ادامه تحصیل او در رشته نقاشی که مستلزم رفتن به شهر بود، جلب کنم. ادامه تحصیل در این رشته باعث شد «ز» ته‌مانده مشکلاتش را روی بوم نقاشی بریزد. او در این رشته تحصیلی دیپلم گرفت و حتی در کنکور شرکت کرد... حالا او ۲۷ ساله است، در یک کارخانه کار می‌کند و برای همه قابل احترام است.

چکیده

در این مقاله ما به معرفی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب کار^۱ به عنوان یکی از تکنیک‌های بهبود در سازمان می‌پردازیم. تا با نشان دادن نکات قوت این تکنیک، ضرورت اجرای آن را برای سازمان‌هایی با مشکلات بزرگ ترسیم کنیم. در ادامه، لزوم اجرای مهندسی مجدد در سازمان آموزش و پرورش تهران را تحلیل می‌کنیم. در مرحله بعد نشان می‌دهیم که در طرح‌های مشابه پیاده شده در کشور چه مشکلاتی وجود داشته است و یکی از شایع‌ترین مشکلات، یعنی عدم حمایت مدیران ارشد را طرح می‌کنیم.

کلیدواژه‌ها: مهندسی مجدد فرآیندها، مدیران ارشد، بهبود فرآیند، ساختار سازمانی

سرآغاز

آموزش و پرورش به علت حساسیت و وسعت خدمات خود و همچنین مسائل و مشکلاتی که محققان و پژوهشگران به آن اقرار می‌کنند، نیاز به بازنگری و بازسازی سازمانی دارد. پاسخ به این سؤال که «حمایت مدیران ارشد به چه میزان بر اجرای موفق پروژه‌های مهندسی مجدد تأثیرگذار است؟» می‌تواند موجب شود تا مشکلات سازمانی آموزش و پرورش کاهش یابد.

در این مقاله سازمان آموزش و پرورش شهر تهران از حیث نقش آن در اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها از دیدگاه مدیران و کارشناسان مورد مطالعه قرار گرفته و راه‌های پویایی آن از نظر پژوهشگران بررسی می‌شود.

در اهمیت و ضرورت تحقیق (اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها) می‌توان به عوامل زیر اشاره کرد:

– تغییرات روزافزون فناوری و نیاز به روش‌های جدید سازمانی برای تسهیل و بهبود روش‌های آموزشی در آموزش و پرورش؛

– قدیمی بودن روش‌های جاری در سازمان آموزش و پرورش؛

– لزوم صرفه‌جویی در هزینه‌های وقت‌گیر جاری؛

– لزوم سرعت بیش‌تر در پاسخ‌گویی به مشتریان (سیستم آموزش کشور)؛

– ضرورت ایجاد فرهنگ پذیرش تغییرات اساسی جهت بهبود و تسهیل فرآیندها در مدیران سازمان؛

– از بین بردن فرهنگ رایج سازمانی که ورود سیستم‌های جدید را عامل از بین رفتن ثبات شغلی می‌داند؛

– لزوم ارائه یادگیری مشارکتی مدیران.

یکی از دغدغه‌ها و مشکلات برنامه‌های توسعه در هر کشور، شناخت ابزار و تکنیک‌های جدید مدیریتی و نحوه کاربرد این ابزارهاست. در هزاره سوم که «عصر اطلاعات» نام گرفته است، اطلاعات از طریق ابزارهای مختلف ارتباطی در دنیا جابه‌جا و هم‌چنان بر حجم آن افزوده می‌شود. این تغییرات سریع و وسیع، فعالیت‌ها، مشاغل و ارتباطات جدید ایجاد می‌کند. ابزارهایی که تا به حال در این راستا مورد استفاده قرار می‌گرفت، جواب‌گوی حجم اطلاعات و خواسته‌های بشر نیست؛ بنابراین بشر هم‌زمان با این تغییرات در تکنیک‌های مورد استفاده خود نیز، تغییرات زیادی داده است؛ اما در برخی موارد که سازمان‌ها هم‌گام با رشد اطلاعاتی و مطالبات مشتریان خود رشد می‌کنند، می‌توانند از تکنیک‌های رایج بهره ببرند؛ لذا نیاز به یک جراحی عظیم است تا این شکاف را پر کند.

پیترسنکه^۲ که یکی از دانشمندان بزرگ در زمینه مدیریت محسوب می‌شود، می‌گوید: «کسانی که قادر به یادآوری تجربیات گذشته نیستند و یا از تجربیات گذشته درس

آسی اسفندیار

کارشناس ارشد و مدیر دبیرستان البرز تهران

مهندسی مجدد

نمی‌گیرند، ممکن است بار دیگر با همان مشکلات مواجه شوند.»

مدیریت صحیح فرآیند، اطمینان می‌دهد که تلاش‌های مهندسی مجدد در مؤثرترین سبک به کار گرفته خواهد شد. قابل توجه‌ترین کارهای مدیریتی که به‌طور مستقیم بر موفقیت مهندسی مجدد تأثیر می‌گذارد، تعهد و حمایت‌های مدیران ارشد، پیشروی در اجرای فرآیند جدید و مدیریت مؤثر ریسک است. مشکلات مدیریتی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. مشکلات مرتبط با تعهد، حمایت و رهبری؛

۲. مشکلات مرتبط با ضمانت و جلوداری.

میزان تحصیلات مدیران ارشد، نوع رشته تحصیلی آنان، میزان سابقه مدیریتی، تأثیر معاونان سازمانی مدیران ارشد بر نوع و نگرش مدیران، تأثیر برگزاری کلاس‌های آموزشی و دستوری بودن طرح، مؤلفه‌هایی است که در قالب پرسش‌نامه‌ای به تفکیک و با جزئیات از کلیه مدیران، معاونان و مشاوران مناطق و مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران نظرخواهی شده و در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

می‌شود علاوه بر آن، از مدیرانی که در زمینه مدیریت آموزشی و مدیریت اداری تحصیل کرده‌اند، استفاده شود.

■ در پست مدیریت، به علت حساس بودن از جهت تصمیم‌گیری، سعی شود از افراد باتجربه که سال‌ها در پست‌های مختلف سازمان به‌ویژه معاون مدیر ایفای نقش کرده‌اند، استفاده شود.

■ معاونان سازمان از جمله افراد تأثیرگذار در سازمان محسوب می‌شوند؛ بنابراین در گزینش و انتخاب این افراد نیز باید پارامترهایی همانند گزینش مدیران رعایت شود.

■ برگزاری کلاس‌های آموزشی میان دوره به‌ویژه در مورد مسائل جدید مدیریتی برای مدیران در اجرای موفق این تکنیک‌ها در سازمان بسیار مؤثر است. پیشنهاد می‌شود کلاس‌های دوره به شکل سخنرانی و سمینار برای مدیران برگزار گردد.

■ پیشنهاد می‌شود برای اجرای موفق طرح‌های جدید مدیریتی مدیران بر اجرای آن به شکل دستوری نظارت داشته باشند و از ابزارهای پیگیری اجرای دستورات برای اعمال دقیق جزئیات طرح استفاده کنند

پی‌نوشت

1. BPR (Business Process Reengineering)
2. piter sang

منابع

1. "Do business process reengineering projects pay off? Evidence from the United States", Yasin Ozcelik, 2010
2. "Can business process reengineering lead to security vulnerabilities: Analyzing the reengineered process", Sanjay Goel - Vicki Chen, 2008
3. "Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering", Natasa Vujica Herzog, Stefano Tonchia, Andrej Polajnar, 2009.
4. "Evolving role of business process reengineering: a perspective of employers", Rashmi Jain, Angappa Gunasekaran and Anithashree Chandrasekaran, 2009.

نقش مدیران ارشد در حمایت از اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها در آموزش و پرورش

نتایج نشان می‌دهند صرفاً با تأیید اجرای مهندسی مجدد از سوی ادارات کل آموزش و پرورش، مفاهیم مهندسی مجدد اجرایی نخواهد شد. در واقع آموزش و پرورش، همانند دیگر سازمان‌های ایرانی، در اجرای این طرح با مشکلاتی روبه‌روست.

اساسی‌ترین مشکل، همانا عدم حمایت مدیران ارشد سازمان است. به این معنی که در صورت زمینه‌سازی پیش از اجرای طرح مهندسی مجدد در ادارات کل آموزش و پرورش یعنی همان آماده‌سازی و انتخاب مدیران شایسته برای فهم صحیح این مفاهیم، از شکست‌های مشابه در سازمان دیگر جلوگیری خواهد کرد.

پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

■ در انتخاب مدیران ارشد باید به میزان تحصیلات مدیران توجه کرد و آن را به‌عنوان یکی از شرایط ابتدایی گزینش افراد در نظر گرفت.

■ داشتن تحصیلات مرتبط با سازمان آموزش و پرورش، در نوع تصمیم‌گیری مدیران بسیار تأثیرگذار است؛ اما پیشنهاد



/// پژوهش و مدیران مدرسه‌ها ///

از «الف» تا «ی» درباره پژوهش «بخش ششم» پاسخ‌های ویژه به چهار پرسش خاص

مرتضی مجدفر

اشاره

سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها، در دوره‌ای که با انتشار این شماره از مجله به پایان می‌رسد، به غیر از شماره‌های ۲ و ۵، در ۶ بخش تقدیم مدیران محترم و سایر علاقه‌مندان شد. در نظر داشتیم این سلسله مطالب، اطلاعات مورد نیاز مدیران در زمینه پژوهش را به‌طور مؤجز و مختصر ارائه دهیم. ولی نظر به این که ضرورت طرح بحث‌های مقدماتی و نیز موضوع پژوهش‌های دانش‌آموزی، ایجاب می‌کرد که ابعاد گوناگون موضوع را برای مخاطبان محترم بشکافیم، لاجرم طرح تعدادی از مباحث به دوره بعد کشیده شد. لذا با اعلام این که از مهرماه ۹۱، ان شاء الله موضوع پژوهش و مدیران مدرسه‌ها را پی می‌گیریم، آخرین سری این سلسله مطالب را که به بیان برخی دیگر از مطالب مرتبط با پژوهش‌های دانش‌آموزی اختصاص دارد، در پی می‌آوریم.

تاکنون تقریباً هر آن چه را که با اصل موضوع پژوهش‌های دانش‌آموزی مرتبط بود، بیان کردیم. ولی چون پژوهش دانش‌آموزی در مدارس با چند و چون‌های حاشیه‌ای فراوانی روبه‌روست، در این بخش سعی کرده‌ایم برخی از این موارد را در قالب پرسش‌هایی طرح و به هر یک در حد مقلود پاسخ دهیم.

چگونه ارائه یافته‌های پژوهشی دانش‌آموزان را در مدرسه سامان دهی کنیم؟

یکی از مهم‌ترین انتظارات دانش‌آموزان، به‌ویژه افراد یا گروه‌هایی که برای پژوهش خود زحمت زیادی کشیده‌اند، این است که یافته‌های خود را در معرض دید و داوری دیگران قرار دهند. این کار، علاوه بر آن که نیاز درونی دانش‌آموزان در زمینه مورد توجه و تحلیل قرار گرفتن توسط دیگران را برآورده می‌کند، فرصتی فراهم می‌آورد تا کودکان و نوجوانان، از یکدیگر بیاموزند و فضای مدرسه به جو یادگیری توأم با لذت مبدل شود. برای ارائه یافته‌های پژوهشی دانش‌آموزان در کلاس درس و مدرسه، می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

- استفاده از تابلو اعلانات یا دیوار کوب‌های اختصاصی کلاس‌های

درس: در پایه‌های پایین‌تر که تحقیق‌های انجام گرفته توسط دانش‌آموزان از حجم کمی برخوردارند و نهایتاً اگر مکتوب باشند، در یکی دو صفحه و یا به شکل روزنامه دیواری و ورق‌هایی مانند پوستر ارائه می‌شوند، تابلو اعلانات کلاس مکان مناسبی است که می‌توان کارها را برای مشاهده سایرین روی آن نصب کرد. دعوت از دانش‌آموزان، برای شرح و بسط کار نصب شده بر تابلو اعلانات و تشویق و تأییدشان و احیاناً ارائه رهنمود به آن‌ها حتماً در توسعه و تصحیح فعالیت‌های پژوهشی نقش خواهد داشت.

- اختصاص تابلو اعلانات یا کمد محفوظ شیشه‌ای ویژه در راهروی

ورودی دانش‌آموزان برای پژوهش‌های برگزیده کلاس‌ها: اگر از محدوده کلاس بیرون بیاوریم، می‌توان در تابلو یا کمدی که به پژوهش‌های دانش‌آموزی مدرسه اختصاص داده‌ایم، به صورت ادواری کارهای برگزیده دانش‌آموزان کلاس‌های گوناگون را به نمایش بگذاریم. تمهید شرایطی که بچه‌ها به صورت مکتوب یا حضوری در مورد کارهای خود توضیح دهند، جذابیت کار را افزون‌تر خواهد کرد.

- اختصاص ۵ دقیقه از هر مراسم آغازین مدرسه (صبح‌گاه/ظهرگاه

و...) برای دانش‌آموزان پژوهش‌گر و پژوهش‌های برگزیده: بسیاری از مدیران و معاونان مدارس، در زمینه متنوع ساختن و پرکردن برنامه‌های آغازین خود با چالش روبه‌رو هستند. با اختصاص ۵ دقیقه از هر مراسم آغازین برای ارائه یافته‌های پژوهشی دانش‌آموزان، می‌توان در طی سال تحصیلی (اگر این کار را از اول آبان آغاز کنیم)، لااقل ۱۰۰ پژوهش دانش‌آموزی را به‌طور خلاصه به بچه‌ها معرفی کرد.

- انتشار نشریه یافته‌های پژوهشی دانش‌آموزی به صورت ادواری یا

سالانه: دانش‌آموزان وقتی به انجای گوناگون بازتاب کارهای خودشان را مشاهده می‌کنند، خوشحال می‌شوند. در این نشریه داخلی مدرسه‌ای، می‌توان اسم و مشخصات ده‌ها پژوهش دانش‌آموزی را ذکر کرد، به برخی از آن‌ها مبسوط‌تر و به بعضی دیگر به شکل ویژه پرداخت. حتی با کمی سرمایه‌گذاری مالی و صرف وقت، می‌توان در چند نشریه، تمامی پژوهش‌های دانش‌آموزی مدرسه را معرفی کرد.

- برگزاری جلسه ارائه یافته‌های پژوهشی به شکل نشست‌های ادواری

کلاسی (و در دوره‌های بالاتر، پایه‌ای یا رشته‌ای): برای آن که با کمبود وقت و امکانات روبه‌رو نشویم، می‌توانیم هر از چندگاه یک بار برای هر کلاس یا کل یک پایه و رشته، جلسه ارائه یافته‌های پژوهشی برگزار کنیم. انتشار دستور کار جلسه و نصب آن در تابلوهای اعلانات مدرسه، ضمن ایجاد جاذبه‌های مثبت انگیزشی، به توسعه فضای تحقیق در مدرسه هم دامن می‌زند. در این جلسات، اگر خارج از وقت مدرسه تشکیل شود، می‌توان از پدران و مادران و حتی پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های دانش‌آموزان هم برای حضور در کنار فرزندانشان دعوت کرد.

- راه‌اندازی وبلاگ ویژه: برای ارائه یافته‌های پژوهشی دانش‌آموزان مدرسه در

هر دوره، نیم‌سال و یا حتی موضوع خاص و یا بهره‌برداری از امکانات سایت یا وبلاگ مدرسه به‌طور مرتب و قراردادن اسامی و مشخصات پژوهش‌های دانش‌آموزی برگزیده در آن.

- برگزاری کنفرانس دانش‌آموزی

در مدرسه: این روش، توسعه یافته همان جلسه ارائه یافته‌های پژوهشی کلاسی یا پایه‌ای است که می‌تواند در سطحی وسیع و با تمهید شرایط و فراهم کردن امکانات گسترده‌تر برگزار شود. ولی همان‌طور که پیش از این نیز گفتیم، باید دقت شود در این قبیل کارها، ظاهرسازی و کارهای مصنوعی در اولویت قرار نگیرد و روحیه سادگی پژوهش دانش‌آموزی، با گسترش فعالیت‌های دوپینگی و پرزرق و برق زیر سؤال نرود.

- برگزاری جشنواره و یا

نمایشگاه پژوهش‌های دانش‌آموزی

در مدرسه: این کار، گسترده‌تر از بقیه روش‌هایی است که تاکنون از آن‌ها یاد کردیم. در جشنواره و یا نمایشگاه پژوهش‌های دانش‌آموزی، که معمولاً با مناسبت‌ها و ایام خاص تقویمی هم همراه می‌شود، علاوه بر کارهای صرفاً پژوهشی، فعالیت‌های هنری، ساخت‌وساز وسایل آزمایشگاهی و کارگاهی و شیرین‌کاری‌های دانش‌آموزان نیز به نمایش درمی‌آید تا در کنار علم‌آموزی، تفریح و سرگرمی و گذران مفید اوقات فراغت هم مدنظر قرار گیرد.

در بخش‌های بعدی در مورد اصل و چگونگی برگزاری جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های مدرسه‌ای، به‌ویژه موارد مرتبط با پژوهش دانش‌آموزی بیشتر سخن خواهیم گفت.

آیا مدارس می‌توانند برخی

از دانش‌آموزان را به سوی

پژوهش‌های دانش‌آموزی پیشرفته

سوق دهند؟

همان‌طور که پیش از این نیز یادآور شدیم، وقتی به دنبال پژوهش‌محور کردن

آموزش در مدرسه هستیم، برنامه‌هایی که توسط آموزشگاه طراحی و به مورد اجرا گذاشته می‌شود، باید گروه‌های گسترده‌ای از دانش‌آموزان را تحت پوشش قرار دهد؛ ولی این به معنای آن نیست که ما طراحی و اجرای برنامه‌های ویژه برای گروه‌های کم تعداد و خاصی از دانش‌آموزان را فراموش کنیم. این که پژوهش در مدرسه ما تعطیل شود، و تمام هم و غم خود را مصروف چهار - پنج دانش‌آموزی کنیم که انصافاً به شایستگی مراحل شرکت در جشنواره خوارزمی را پشت‌سر گذاشته‌اند، قابل قبول نیست. از طرف دیگر فراموش کردن نیازهای ویژه دانش‌آموزان خاص، به بهانه توجه به پژوهش عمومی در سطح مدرسه، نمی‌تواند صحیح باشد و ایجاد تعادل در هر دو زمینه و از هر لحاظ (اختصاص نیرو، بودجه، صرف وقت و امکانات و...) ضروری است.

جشنواره خوارزمی، رباتیک و سازه‌های ماکارونی

هم‌اکنون در مدارس کشورمان علاوه بر شرکت برخی دانش‌آموزان نخبه و برتر در جشنواره دانش‌آموزی خوارزمی و نیز جشنواره جوان خوارزمی، بعضی از دانش‌آموزان علاقه‌مند در بخش دانش‌آموزی جشنواره فارابی هم شرکت می‌کنند. شرکت در هر دو جشنواره، عمده‌تاً مخصوص دانش‌آموزان دوره دبیرستان و ویژه کسانی است که در زمینه‌ای خاص دارای نوآوری‌هایی باشند. سنگین بودن مراحل داوری این جشنواره‌ها، معمولاً باعث می‌شود صرفاً طرح‌هایی به مراحل پایانی (استانی و کشوری) راه یابند که حرف جدیدی برای گفتن داشته باشند؛ هر چند استثنائاتی هم دیده شده است که برخی طرح‌های بسیار ساده و پیش پاافتاده، حتی از مرحله استانی هم گذر کرده و در زمره کاندیداهای مرحله نهایی قرار گرفته‌اند.

در چند سال اخیر، به غیر از حضور برخی دانش‌آموزان در جشنواره‌های

خوارزمی و فارابی، شاهد برگزاری مسابقه‌هایی در حوزه آدم آهنی‌ها و دستواره‌های الکترونیکی - اتومکانیکی - با عناوینی مانند مسابقات رباتیک یا رباتیک هم بوده‌ایم. هر چند بعضی از مدارس، بنا به ضرورت وجود دانش‌آموزان نخبه و علاقه‌مند خود در رشته ریاضی و فیزیک و دانش رایانه، با عشق و علاقه‌ای تمام در این مسابقات حاضر شده‌اند، ولی از وجود «تب» و «مد» گسترده‌ای به نام رباتیک در بعضی دبیرستان‌ها هم نباید به سادگی گذر کرد. مدیر مدرسه‌ای را می‌شناسم که با صرف هزینه‌ای هنگفت و صرفاً به امید این که از پنج دانش‌آموزی که با حضور یک مربی در خارج از وقت آموزشی مدرسه برای حضور در مسابقه‌های رباتیک آماده می‌شوند، تنها یکی به رتبه‌ای دست یابد و مدرسه موفقیت او را در بوق و کرنا و پلاکارد پارچه‌ای دم در ورودی به همه تبریک بگوید، مثلاً کار پژوهشی می‌کند و کسی هم نیست که به او بگوید چرا راهبرد فناکردن کل بچه‌های مدرسه در مقابل بالا بردن پنج دانش‌آموز را به مثابه سیاست اجرایی دبیرستان برگزیده است!

مسابقات سازه‌های ماکارونی هم از دیگر برنامه‌های شبه پژوهشی است که در چند سال اخیر و به تاسی از برخی دانشگاه‌های صنعتی کشور، به برنامه‌های بعضی از دبیرستان‌های کشور افزوده شده است. این کار اگرچه فعالیتی جذاب و پر جوش و خروش است، ولی کاملاً مبتنی بر پژوهش نیست.

کنفرانس‌های دانش‌آموزی

منطقه‌ای، استانی و کشوری

علاوه بر مواردی که از آن‌ها یاد کردیم و عمدتاً شامل برنامه‌هایی است که در دبیرستان‌ها اجرا می‌شود، در سایر دوره‌های تحصیلی و نیز دوره متوسطه، توسط ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان‌ها، استان‌ها و نیز برخی واحدهای ستادی مرتبط، جشنواره و کنفرانس‌هایی به صورت متمرکز برگزار می‌شود که به پژوهش‌های دانش‌آموزی مربوط می‌شوند. بعضی از مدارس ممکن است برای موفقیت دانش‌آموزان خود در این کنفرانس‌ها،

خودآگاه و ناخودآگاه بچه‌ها را به سمت و سوی انجام برخی پژوهش‌های پیشرفته سوق دهند. این کار اگرچه به خودی خود مذموم و ناپسند نیست، ولی همان‌طور که پیش از این نیز گفتیم، اگر همراه با خاص‌گرایی یا نخبه‌گرایی و زیر سؤال بردن پژوهش محوری در کل فعالیت‌های مدرسه باشد، مورد قبول نخواهد بود؛ ولی اگر چنانچه به‌طور طبیعی دانش‌آموزی در پژوهش خوش بدرخشد و فعالیت پیشرفته‌ای از او سر بزند، حمایت غیردوپینگی از این دانش‌آموزان وظیفه مدیر و همه کارکنان مدرسه است.

آیا ثبت اختراع دانش‌آموزان، نوعی پژوهش دانش‌آموزی است؟

در سال‌های اخیر، روندی در برخی از مدارس، به‌ویژه مدرسه‌های اسم و رسم‌دار رایج شده است که عده‌ای آن را به نوعی با پژوهش دانش‌آموزی مرتبط می‌دانند و آن به ثبت رساندن اختراعات دانش‌آموزان در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران (اداره ثبت اختراعات و مالکیت معنوی) و نصب گواهی‌نامه‌های ثبت اختراعات صادر



شده در دفتر مدیر یا مکان‌های پررفت‌وآمد و تبلیغی مدرسه است. در پنج - شش مورد با مدیرانی در تهران روبه‌رو شده‌ام که با نشان دادن گواهی‌نامه‌های قالب شده ثبت اختراعات دانش‌آموزان مدرسه خود، از این که آموزشگاه تحت مدیریتش افرادی مخترع (و ایضا پژوهش‌گر) دارد، فخر فروشی کرده است. اگرچه بسیاری از این گواهی‌نامه‌ها و اوراق ضمیمه هر یک که باید به مهر خاصی ممهور شود و علاوه بر آن‌ها نزد مخترع موجود است، باید در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران هم نگهداری شود، موضوعاتی نوآورانه و حتی جالب توجه دارند، ولی اداره ثبت اختراعات و مالکیت معنوی، به دلیل وظیفه ذاتی خود هر حرف مفت و غیرمفتی را که فردی به آن اداره ارجاع دهد، طی مراحل تحت عنوان «اختراع»، «نوآوری» و... به ثبت می‌رساند. البته این اداره کارشناسان خبره‌ای دارد که وظیفه دارند افرادی را که می‌خواهند هر خزعبلی را که به ذهنشان رسیده است به ثبت برسانند، راهنمایی و از کار خود منصرف سازند. ولی اگر فرد اصرار ورزد و مدعی باشد که برای جلوگیری از ضایع شدن حقوق معنوی خود، می‌خواهد آن را به ثبت برساند تا رسماً اولین نفر در این زمینه تلقی شود، کاری به کارش ندارند. بسیار راحت است. بلند شوید و بروید به اداره ثبت اختراعات و مالکیت معنوی و بگوئید من در مقام مدیر یک مدرسه، طرحی دارم که در مدت یک سال، کیفیت آموزشی مدرسه را ارتقا می‌بخشد و بیست درصد در هزینه‌ها صرفه‌جویی ایجاد می‌شود. آن‌ها از شما می‌خواهند طرح‌تان را به‌طور مبسوط شرح دهید و با آمار و ارقام و جداول و نمودارها آن را اثبات کنید. اگر حرفتان بی‌ربط نباشد و منطقی، هر چند کم‌رمق و آبکی، در آن به چشم بخورد، مطمئن باشید نوآوری شما در اداره مذکور به ثبت خواهد رسید و گواهی‌نامه مربوطه را دریافت خواهید داشت.

پس باید گفت ممکن است برخی از کارهای دانش‌آموزان را که منجر به ثبت در اداره ثبت اختراعات و مالکیت‌های معنوی می‌شوند، نوعی پژوهش دانش‌آموزی محسوب کرد، ولی الزاماً هر کاری که گواهی‌نامه ثبت اختراع و نوآوری داشته باشد، پژوهش نیست.

آیا مدرسه‌ها می‌توانند در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های پژوهشی خارج از مدرسه (داخل و خارج کشور) شرکت کنند؟

بسیاری از جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های پژوهشی خارج از مدرسه که در داخل کشور برگزار می‌شود، توسط ادارات آموزش و پرورش، فرهنگسراها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی دیگر ترتیب می‌یابد که عموماً مورد تأیید است. شرکت در این جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها، هم برای مشاهده و هم برای ارائه کارهای دانش‌آموزان و همکاران، فعالیتی پسندیده است و اگر به کاری تجملی و شیک تبدیل نشود، می‌تواند در ترویج فرهنگ پژوهش‌گری در میان دانش‌آموزان و همکاران هم مؤثر باشد. علاوه بر این، اکنون برخی از مدارس، به‌ویژه آموزشگاه‌هایی که برنامه‌های کارآمدی در زمینه بهره‌وری از IT در امر آموزش دارند، با بعضی از مدارس خارج از کشور از طریق اینترنت، دوستی و ارتباط برقرار کرده‌اند و طبیعی است که بخشی از این ارتباطات در زمینه فعالیت‌های علمی - پژوهشی دانش‌آموزان و همکاران خواهد بود. همچنین تعداد کمی از همین مدارس و نیز سایر آموزشگاه‌ها، به ساماندهی بعضی سفرهای برون‌مرزی دانش‌آموزی و معلمی و بازدید از مدارس طرف تفاهم پرداخته‌اند که نتایج درخشانی در پی داشته است. از این چند نکته مثبت که بگذریم، توضیح درباره یک مورد مرتبط با نمایشگاه‌های علمی - پژوهشی خارج از کشور ضروری است.

در چند سال اخیر، برخی از کشورهای جهان از جمله بعضی کشورهای اسکاندیناوی، روسیه، مالزی و... اقدام به برپایی نمایشگاه‌هایی کرده‌اند که در آن‌ها دانش‌آموزان و

دانشجویانی از سراسر جهان به ارائه طرح‌های پژوهشی، اختراعات و ابتکارات و نوآوری‌های خود می‌پردازند. اگر به اخبار علمی رسانه‌ها دقت کرده باشید، معمولاً دانش‌آموزان و دانشجویان ایرانی با دست پر (مدال‌های طلا و نقره و برنز و دیپلم‌های افتخار فراوان) از این نمایشگاه‌ها برمی‌گردند و عمدتاً گله می‌کنند و می‌گویند درست است که در کشورمان خیلی مورد توجه قرار نگرفته‌اند، ولی در نمایشگاهی که حضور داشته‌اند علاوه بر دریافت مدال و جوایز نقدی و پرداخته هزینه‌های سفر و گرفتن سایر هدایا، با آن‌ها مصاحبه‌هایی ترتیب داده شده و جزئیات طرح‌شان به‌طور کامل ثبت و ضبط شده است. اگرچه نمی‌خواهیم بدبین باشیم، و از طرفی یک دست‌آورد علمی صرفاً مخصوص یک کشور نیست؛ ولی این دانش‌آموزان و دانشجویان نخبه، مخترع و پژوهش‌گر، در این نمایشگاه‌ها به راحتی تخلیه اطلاعاتی می‌شوند و کشورهای میزبان - و شرکت‌های حمایت‌کننده در مقابل هزینه‌ای اندک، طرح و برنامه‌هایی کامل و یا حتی خام به‌دست می‌آورند که می‌تواند واحدهای توسعه و تحقیق (R&D) آن‌ها را تا مدت‌ها پویا و سرزنده نگه دارد.

برای شرکت در این قبیل نمایشگاه‌ها، باید قدری با احتیاط عمل کنیم. از طرف دیگر، وظیفه مسئولان آموزش و پرورش و دانشگاه‌هاست که با جلب حمایت کارخانجات و مؤسسات صنعتی داخلی، زمینه‌های برپایی چنین نمایشگاه‌هایی در کشور را فراهم کنند.



قرار بود از «الف» تا «ی» پژوهش را برای مدیران مدرسه‌ها بشکافیم. اما به گمانم به میانه‌های الفبا هم نرسیده‌ایم. از این‌رو، سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها را، ان‌شاءالله، از مهرماه ۱۳۹۱ پی خواهیم گرفت.





تنبهاشت وسلامت روان/ تناسب شغل وشخصیت

ناهید محمودیان

کلیدواژه‌ها: شخصیت، شغل، تیپ‌های شخصیتی.

تناسب شغل وشخصیت

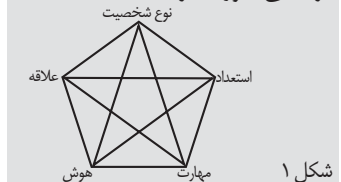
یکی از تدابیر برای کاهش مشکلاتی که انتخاب و استخدام غلط اولیه نیروی انسانی در سازمان‌ها به وجود می‌آورد، ایجاد تناسب شغل یا حرفه با نوع شخصیت است که موجب رضایت شغلی می‌شود. با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و نیازهای جامعه باید از تحقیقات و بررسی‌های انجام شده و موفق در این زمینه بهره گرفت. یکی از نظریه‌های مهم هدایت شغل نظریه جان هالند است.

جان هالند، نظریه پرداز معروف تناسب شغل و شخصیت در سال ۱۹۱۹ م متولد شد و در سال ۱۹۵۲ به درجه دکتری روان‌شناسی از دانشگاه میوسوتا نائل آمد. وی در ۱۹۶۴ رئیس سازمان تحقیقات و استاد دانشگاه آیوا گردید.

هالند نظریه خود را بر مبنای دو اصل مهم استوار کرده است:

۱. انتخاب شغل و حرفه با نوع شخصیت فرد بستگی دارد؛
۲. انتخاب شغل و حرفه رابطه مستقیمی با طرز تلقی و گرایش فرد دارد. وی شش نوع تیپ شخصیتی را

شخصیت است. آن چه در شرایط فعلی کشور ملاک انتخاب یا حتی انتصاب قرار می‌گیرد تنها مهارت داوطلب است که شرط احراز شغل تلقی می‌شود؛ آن هم در قالب میزان تحصیلات و تجربه کاری. در حالی که یافته‌های تحقیق و تجربه جوامع موفق نشان می‌دهد که راز موفقیت سازمان‌ها و رضایت کارکنان آن‌ها چیزی فراتر از صرفاً تأکید بر مهارت است که در خیلی از موارد حتی به مهارت هم به عنوان شرایط احراز شغل توجه چندانی نمی‌شود. در تحقیقی که یکی از مراکز استخدام توکیو انجام داده، سازمان‌های بزرگ و موفق ژاپن در گزینش داوطلبین کار، ابتدا به نوع شخصیت مناسب، بعد به جسارت و شهامت و سپس به مهارت آن‌ها بیشترین توجه و تأکید را دارند. چنین توجهی بعد از ژاپن در صحنه مدیریت سازمان‌های آمریکایی صورت گرفته است.



شکل ۱

انتخاب یک حرفه جلوه‌ای از شخصیت است (هالند)

منابع انسانی مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان به حساب می‌آیند. در شرایط فعلی بیشترین توجه مدیران سازمان به حقوق و مزایای کارکنان و یا به قوانین و مقررات مرتبط با امور مدیریت منابع انسانی معطوف می‌شود و کمترین توجه به ابعاد دیگر مدیریت منابع انسانی. افراد از لحاظ استعدادها، علائق و توانایی‌ها و دیگر خصوصیات شخصیتی با یکدیگر تفاوت دارند. موفقیت در انجام کار مستلزم توانایی و استعداد خاصی است. برنامه‌ریزی دقیق و منظم جهت هدایت شغل افراد نه تنها کمکی ارزنده در جهت بازدهی و رونق اقتصادی جامعه می‌کند بلکه سبب رضایت و موفقیت در کارایی فرد نیز می‌شود.

مطالعات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی بر ۵ ویژگی شخصیت، استعداد و علاقه و هوش و مهارت در موفقیت نیروی انسانی جهت پیشبرد اهداف سازمان و ایجاد رضایت شغل تأکید دارند. در اینجا تأکید اصلی بر نوع



نوع شخصیت	ویژگی‌های شخصیت	شغل مناسب
واقع‌گرا. کارهایی را ترجیح می‌دهد که به مهارت، قدرت بدنی و هماهنگی نیاز دارند	کپرو، بافرست، اثبات، سازشکار و مرد عمل	مکانیک، متصدی دستگاه حفاری، کارگر خط مونتاژ و کشاورز
کاوشگر. کارهایی را ترجیح می‌دهد که به فکر کردن، سازمان‌دهی و درک موضوع نیاز دارند	تحلیل‌گر، کنج‌اکو و مستقل	اقتصاددان، زیست‌شناس، ریاضی‌دان و گزارشگر رسانه‌های گروهی
اجتماعی. کارهایی را ترجیح می‌دهد که بتوان به دیگران کمک کرد	صمیمی، گرم، دوستانه و دارای روحیه همکاری	مددکار اجتماعی، روان‌شناس بالینی، معلم و مشاور
سنت‌گرا. کارهایی را ترجیح می‌دهد که مستلزم اجرای قوانین، بودن ایهام و منظم باشد	سازشکار، کارآمد، مرد عمل، بدون قدرت تخیل و انعطاف‌ناپذیر	حسابدار، مدیر شرکت، مسئول دایره دریافت و پرداخت بانک و مسئول پایگانی
سوداگر. کارهایی را ترجیح می‌دهد که جنبه حرف زدن و گفتاری داشته باشد تا بتوان با قدرت بیان دیگران را تحت تأثیر قرار داد	دارای اعتماد به نفس، جاه‌طلب و بلند پرواز، پراورزی و سلطه‌جو	وکیل، مسئول بنگاه معاملاتی، متخصص روابط عمومی و مدیر سازمان کوچک
هنرمند. کارهایی را ترجیح می‌دهد که مبهم و نامنظم باشد و برای انجام آن‌ها باید دارای ابتکار عمل و خلاقیت بود	خیال‌پرداز، درهم ریخته، آرمان‌گرا، پراحساس و اهل حرف (نه عمل)	نقاش، موسیقی‌دان، نویسنده و تزییناتی

شکل ۲

سرانجام میزان موفقیت فرد را با استفاده از این آزمون‌ها می‌توان اندازه‌گیری کرد:

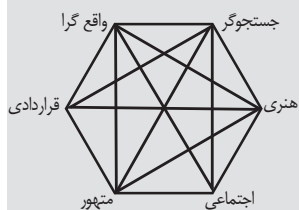
- بررسی توانایی شناختی؛
- شناخت توانایی فیزیکی و حرکت؛
- سنجش شخصیت و میزان علاقه فرد؛
- پیشرفت؛
- و آزمون‌های رایانه‌ای.

منابع

۱. هالند، جان ال، (۱۳۷۹) حرفه شما چیست؟ ترجمه دکتر سیمین حسینیان، انتشارات کمال تربیت.
۲. شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۷۹) راهنمایی و مشاوره شغل و حرفه‌ای، رشد.
۳. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات وزارت امور خارجه.
۴. دسلر، گری (۱۳۷۸) مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. مهدیزادگان، ایران، تیپ‌های شخصیتی و انتخاب شغل، نشریه نوید.
۶. میرسیاسی ناصر (۱۳۷۸) تناسب نوع شخصیت و نوع شغل، دانش مدیریت.

براساس شباهتشان به یکی از تیپ‌های شخصیتی تقسیم کرد. (شکل ۲ و ۳)

هالند یک پرسش‌نامه در رابطه با اولویت‌های شغلی تهیه کرده است که ۱۶۰ عنوان شغل دارد. کسی که به این پرسش‌نامه پاسخ می‌دهد، در واقع شغلی را که دوست دارد یا دوست ندارد برای خود مشخص می‌کند. بدین ترتیب تعیین شغلی که فرد از نظر شخصیتی آن را مناسب خود می‌داند از این پاسخ‌نامه‌ها استفاده می‌شود.



شکل ۳

چگونه می‌توان در عمل افراد را آزمود؟

بسیاری از ویژگی‌های داوطلبان مانند توانایی‌های شناختی (ذهنی) توانایی‌های فیزیکی و حرکتی، شخصیت، علاقه و

در مقابل شش نوع محیط شغلی مطرح می‌کند و معتقد است هر تیپ محصول تعامل خاص بین چندین نیروی فرهنگی و شخصی مانند گروه همسالان، عوامل ارثی و ژنتیک، والدین، طبقه اجتماعی، فرهنگ و محیط فیزیکی است.

هر کدام از تیپ‌های شخصیتی به محیطی نیاز دارد که هماهنگ و سازگار با آن خصوصیات باشد. به عبارت دیگر هر فرد در جست‌وجوی محیطی است که بتواند از مهارت‌ها و توانایی‌های خود به نحوی مطلوب بهره‌گیرد و به موفقیت و رضایت شغلی مورد قبول نایل آید.

سازش و هماهنگی بین نوع شخصیت و نوع محیط به سازگاری بیشتر با شغل و حرفه و در نهایت رضایت شغلی منجر می‌گردد. چنین سازشی باعث انتخاب مناسب‌تر، پیشرفت شغلی مقبول‌تر، ثبات عاطفی و روانی، فعالیت و خلاقیت بیشتر و رشد خصوصیات فرد می‌شود و عدم تناسب محیط و تیپ شخصیتی نیز نارضایتی، تغییر شغل، عدم موفقیت و بی‌ثباتی عاطفی و روانی را دامن می‌زند. براساس دیدگاه هالند افراد را می‌توان

خود را در مدیریت و رهبری آموزشی، با شناخت محیط و نحوه تعامل با عوامل انسانی، به درستی ایفا نمایند. بنابر تجربه نگارنده، در مدیریت مرکز آموزشی، الگوی رهبری و مدیریت خاصی اجرا می‌شود که علاوه بر ذوق و

در این مقاله سعی می‌شود کیفیت و کمیت ارتباط مدارس و تعامل آن‌ها با محیط و تأثیرگذاری و تأثیرپذیریشان از یکدیگر مطرح شود و این که نظام اداره آن‌ها حتی در یک شهر می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد. پس نحوه اجرای مقررات و آیین‌نامه‌ها و کاربردی کردن هدف‌ها تحت تأثیر جو حاکم بر مدرسه بوده و جو حاکم بر هر سازمان و مرکز آموزشی نیز از نظام مدیریتی آن متأثر است.

نظام‌های علمی مدیریت، مختص سازمان‌های اقتصادی، تجاری و تولیدی نیست. این نظام‌ها، پس از تغییرات و تنوعی که به وجود آمده است، در مدارس هم به نحوی اعمال می‌شود و هر نظامی ویژگی‌های خاص خود را دارد. مدیریت‌های سنتی اغلب درون‌گرا، بسته و محافظه‌کار هستند و بقای خود را در اجرای سخت‌گیرانه مقررات «خودفرما» می‌بینند. همین اندازه که ظاهر و یا باطناً به تبعیت از مقررات اداری ملزم باشند، خود را از مطالعه دیدگاه‌ها و نظام‌های تازه‌تر و تعبیرات زیربنایی بی‌نیاز می‌دانند.

مدرسه محلی برای رشد و هدایت افراد جامعه است، اما سبک مدیریتی مدارس تا حدودی تابع فرهنگ محیط و ناحیه فراگرد خود است. این تأثیرگذاری، امکان دارد مثبت و یا گاهی منفی باشد. در کتاب «سازمان‌ها» در

وصف سبک‌های جدید مدیریت

چنین می‌خوانیم:

«از زمان پیدایش و

افزایش اهمیت الگوهای

سیستم مدیریت «باز» دیگر

بیش از این محققان نمی‌توانند به آسانی تأثیرات محیط بر سازمان‌ها را نادیده انگارند.»

محیط یعنی مجموعه اجزایی که ویژگی‌های مشترک دارند.

این ویژگی‌ها، شامل رفتارها، گفتارها، عقاید، فرهنگ و عادات و هنجارها و مسائل زیست‌محیطی و میزان رضایت‌مندی و ده‌ها عاملی است که بر شخصیت و هویت ساکنان آن منطقه یا محیط تأثیر می‌گذارند.

در یک شهر، شیوه‌های متنوعی از زندگی و رفتارهای اجتماعی وجود دارد که مجموعاً بافت اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی آن را تشکیل می‌دهد. بنابر این سطوح مختلف موجود، گاه مغایر یکدیگر هستند ولی در یک شهر زندگی می‌کنند.

این خصوصیات ایجاب می‌کند که مدیران مدارس، که به هر حال جابه‌جایی‌هایی را هم تحمل می‌کنند، از درک فنی، علمی و جامعه‌شناسی بالایی برخوردار باشند و نقش حساس و کاربردی

شکوه تقدیسیان
 مدیر مدرسه

مدیران

نگاهی به تأثیر محیط در مدیران مدرسه



مدارس و محیط پیرامونی

سلیقه و تبخر مدیر، منطقه هم به حکم اقتضا تلویحاً آن را می‌پذیرد.

الگوهای علمی رهبری و مدیریت، تقریباً از نظام‌های (حقوقی) و زیر نظام‌های آن شروع شده که در آن‌ها هدف‌ها مشخص است، اما چندان شفاف عمل نمی‌شود. دستورات از بالا به پایین اعمال می‌گردد و سعی در حفظ ترکیب ساختار اداری دارد. مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی فردی است و برنامه‌های مدرسه و مقررات حاکم، در حد امکان لا یتغیر است. در نظام‌های (حقیقی) مدیران برای حفظ تشکیلاتشان می‌کوشند خود را با شرایط ویژه محیطی که در آن به‌سر می‌برند هماهنگ سازند.

حفظ بقا، هدف عمده‌ای است که بر سازمان‌های رسمی، هم‌چون سایر گروه‌های اجتماعی حاکم است. «گلانر» این مفهوم نهفته در دیدگاه نظام (حقیقی) را به شرح زیر مورد تأکید قرار می‌دهد:

«سازمان بر حسب این هدف می‌کوشد زنده بماند و تعادل خود را حفظ کند و این تلاش ممکن است پس از تحقق موفقیت‌آمیز هدف‌های بین سازمان، پابرجا بماند. الزام به حفظ بقا می‌تواند گاهی منجر به غفلت و حتی انحراف از اهداف سازمان شود».

هر دو نظام مدیریتی، البته با شاخه‌هایی که در آن‌ها وجود دارد، امروز هم در مدارس اعمال می‌شوند.

مسئله مدیران ما، سعی دارند پیرو اهداف کلی و در این راه می‌کوشند. بوم‌شناختی مناطق آن‌ها با وابستگی‌های محلی و فرزندان‌شان، تأثیر عمده‌ای

اکثراً هدفمند هستند و آموزش و پرورش باشند اما محیط‌ها و سطوح یکدیگر متفاوت است. انتظارات اهالی برای تربیت بر شیوه‌های مدیریتی

مدیران دارد. مدیران با به‌کارگیری تجربیات خود و برخورداری از هوش بین فردی، مجبور به انتخاب سبکی از مدیریت هستند تا بتوانند به نرمی و آرامی، هدف‌های تعیین شده را تحقق بخشند. همان‌گونه که شیوه اداره مدارس در مناطق روستایی و عشایری با شهر متفاوت است، سبک‌های اداره مدارس، از جهت آموزشی و تربیتی در شهرها نیز تفاوت دارد. در مناطق نیمه‌برخوردار، مدیران تحت تأثیر محیطی که در آن به‌سر می‌برند برای انتخاب نیروی انسانی و استفاده از تکنولوژی‌های جدید و سرمایه‌گذاری در تجهیزات مورد نیاز دانش‌آموزان، با محدودیت‌های اداری، اقتصادی و گاه اجتماعی مواجه می‌شوند که احتمالاً در شیوه مدیریتی آن‌ها تأثیرگذار است و ناگزیر به نحوی بوروکراسی را در اداره امور مدرسه تجربه می‌کنند؛ چنان‌که وابستگی به دولت، گرایش به مدیریت‌های حقوقی رسمیت بیشتر و موجهی پیدا می‌کند.

با تحولاتی که در سبک انتخاب مدیران مدارس صورت گرفته، آن‌هایی که در مناطق برخوردار کار می‌کنند از تسهیلات بیشتری برای اداره امور مدرسه برخوردارند و آزادی عمل بیشتری دارند. چه از جهت شیوه مدیریت واحد آموزشی و انتخاب نیروی انسانی متبحری که در صورت عدم رضایت به آسانی می‌توانند او را کنار گذاشته و یکی دیگر را جایگزین

کنند، تا در جلب رضایت دانش‌آموزان و اولیای آنان موفق باشند. اما به قول گلندر بعضی مدیران برای حفظ پرستیژ و بقای مجموعه خود گاهی به «غفلت» دچار می‌شوند و حتی اتفاق می‌افتد که از اهداف آموزشی و تربیتی که لازمه یک انسان است دور بیفتند و منحرف شوند! در این‌گونه مدارس، گرچه مشکلات مادی زیاد نیست، اما مشکلات خانواده‌های مرفه و توقعات بیش از اندازه و غیر استاندارد آن‌ها، احتمالاً مخلف نظم و قانون‌مندی مدرسه است. اساساً شیوه مدیریتی در مناطق برخوردار بسیار متنوع است. سبک مدیریت اغلب تابع خواسته‌های اولیا و در تعامل با محیط است. شیوه‌های نظام مدیریتی «حقیقی و باز» را تقریباً می‌توان در جریان اداره این مراکز آموزشی مشاهده کرد. زیرا که آنان:

- برای حفظ بقای مدرسه، به استانداردهای خود از منابع محیط‌شان وابسته‌اند.
- در حد امکان برای تفاهم با همکارانشان می‌کوشند.
- به جلب رضایت اولیای دانش‌آموزان بیشتر از رضایت‌مندی کارمندان اعتقاد دارند.
- از تکنولوژی‌های جدید برای استفاده شاگردان و بالا بردن شأن مدرسه غافل نیستند (حتی اگر بدون عمق باشد).
- برای تقویت بنیه مالی و بالا بردن پرستیژ فرهنگی - تربیتی خود سعی می‌کنند

مدیران روشن‌بین مدارس برای حفظ موقعیت واحد آموزشی خود، به‌ویژگی‌های

محیطی که در آن هستند توجه خاصی دارند. زیرا حتی در سخنرانی‌ها و جلساتی که برگزار می‌کنند، باید تناسب کلمات را با ظرفیت‌های فکری مخاطبان خود در نظر بگیرند، اما نه متظاهراً. زیرا بیان حقایق نیازمند اعتقاد قلبی گوینده یا سخنران است تا تأثیرگذار باشد، در دل مخاطبان بنشیند و آن‌ها به او اعتقاد داشته باشند. وعده‌دادن‌های بی‌پشتوانه و گزافه‌گویی‌هایی که امکان تحقق ندارند و یا در دسترس نیستند، باعث سلب اطمینان اطرافیان و احساس ناامنی در مدیران می‌شود.

«برای احتراز از احساس ناامنی در مقام مدیریت آموزشگاه، شخص باید از وظایف یک رهبر رسمی اطلاع کامل داشته و از تعلیماتی که موجب مهارت در انجام دادن وظایف می‌شود برخوردار باشد.

یک نمونه از احساس ناامنی مدیران، این تصور باطل است که انسان باید در تمام مواد درسی بیش از معلمان علم و اطلاع داشته باشد. تردیدی نیست که این امر غیرممکن است ولی در نتیجه ناامنی که به سبب این تصور باطل حاصل می‌شود، مدیران دستوراتی صادر می‌کنند و این دستورها را حتی بدون مشورت با اعضای شورای آموزشی تهیه و تنظیم می‌نمایند. زیرا بیم دارند که بی‌اطلاعی آنان از مطالب مورد بحث آشکار گردد. این ناامنی خاطر، بی‌مورد است. اقدامات ناصوابی که در تعقیب آن ممکن است صورت گیرد، از عدم تمیز و تشخیص مدیران رسمی از وظایف خویش ناشی می‌شود. زیرا وظیفه آنان عبارت از اتخاذ تدابیر لازم برای هماهنگ کردن قسمت‌های مختلف برنامه‌هاست و از آنان انتظار نمی‌رود که در هر موضوع درسی تبحر و تخصص داشته باشند»^۳.

یکی از وظایف مدیران، برقراری ارتباط سازنده با جامعه است. اجرای هر دستورالعمل و قانون آموزشی و پرورشی جدید، ابتدا باید جامعه‌پذیر باشد. برای پذیرش جامعه، توجیه ساده و آشکار هدف‌ها و برنامه‌ها، وصول به آن اهداف را آسان‌تر می‌کند. البته به شرطی که مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرا را با اعتماد به نفس و همکاری گروهی و اعتقاد قلبی کامل به اجرا درآورد. جامعه در صورتی به برنامه‌های آموزشی خوش‌بین است که بازخوردهای مطلوب مشاهده کند.

«ساختار سنتی مدیریت، برای گام برداشتن در جهت رضایت دانش‌آموزان مناسب نیست. مدرسی که با مدیریت سنتی درون‌داد مدار اداره می‌شوند، همه فکر و تلاش خود را در مدیریت‌بخشی هزینہ کرده و از موضوعات بین بخشی و مدیریت بین بخشی غافلند. آنان فقط به نتیجه فکر می‌کنند، یا به عبارتی تنها قبولی دانش‌آموزان، نه ریشه‌یابی مشکلات»^۴.

این جمله‌ها مرا به یاد خاطره‌ای از دوران مدیریتم در یک مدرسه می‌اندازد. یعنی زمانی که مدیر قبلی مدرسه بازنشسته شده بود و من به جای وی منصوب شدم. در روزهای نخست که در جمع معلمان حضور داشتم، با طرح سؤال‌هایی می‌خواستم با جو مدیریتی مدرسه آشنا شوم. بارها از آنان کلمه‌ای می‌شنیدم که در موقعیت مدرسه برایم ناآشنا و نامفهوم بود. اما کم‌کم تا حدودی معنی‌دار شد (البته اگر دریافت من از کلمه درست باشد). همکاران می‌گفتند روش مدیریتی خانم مدیر روش سنتی بود و من معنی این سبک مدیریت را نمی‌فهمیدم. شاید آنان برای توجیه این سبک سنتی می‌خواستند به من بفهمانند که مدیر فقط به بقای خود می‌اندیشیده است و کارمندان و حتی اولیا ابزارهایی برای حفظ جایگاه او بوده‌اند.

بنابراین ممکن است در کنار روش‌های علمی مدیریتی، هنوز مدیریت‌های سنتی

دیگری با اشکال و اصطلاحات متفاوت وجود داشته باشد؛ طوری که یا به دلیل دولتی بودن و یا غیردولتی بودن با سلیقه شخصی به روش‌های سنتی خود ادامه می‌دهند. آن‌چه مسلم است، اجرای تحولات جدید در حوزه یاددهی-یادگیری «ارزش‌یابی» به ادراک صحیح مدیران از هدف و به‌روز بودن آنان در این حوزه بستگی دارد.

برای نهادهای مهم، بزرگ، پرخرج و پرمشتری مانند آموزش و پرورش، کنترل همه زیرمجموعه‌ها شاید بسیار مشکل باشد اما غیرممکن نیست. آگاهی مسئولان بالاتر در شهرها و مناطق و

نواحی از نظام اداره مدارس توسط مدیران و آگاهی از سطح فنی و کیفی مدیریتی آنان در ارتباط با محیط و فضای درونی و برونی مدرسه به کمک کارشناسان واقعی، هم کمک به مدیران است و هم کمک به تحقق برنامه‌های نو و تر و تازه آموزش و پرورش. بدین ترتیب در هر مقطع تحصیلی می‌توان با آگاهی از نظام مدیریتی، تا حدودی با کیفیت اداره این مراکز آشنا شد. به هر حال این آشنایی سبب می‌شود که مسئولان به کمک و یاری مدیران اقدام کنند و برای هماهنگ کردن برنامه‌های نوین آموزش و پرورش در مدارس محدوده خود و به بار نشستن طرح‌ها، مطابق هنجارهای محیطی و جو حاکم بر آن ناحیه آماده‌تر باشند.

پی‌نوشت

۱. سازمان‌ها (جلد اول)، دبلیو ریچارد اسکات، چاپ سوم، مترجم دکتر بهرنگی، صفحه ۲۰، بهرام.
۲. همان، صفحه ۹۳.
۳. مدیریت و رهبری آموزشی، کیمبل وایلز، مترجم دکتر محمدعلی طوسی، سازمان امور داری و استخدامی کشور، صفحه ۱۰۶.
۴. مدیریت فرایندمدار، دکتر حیدر تورانی، تزکیه، صفحه ۱۴۲.

بعضی مدیران برای حفظ پرستیژ و بقای مجموعه خود گاهی به «غفلت» دچار می‌شوند و حتی اتفاق می‌افتد که از اهداف آموزشی و تربیتی که لازمه یک انسان است دور بیفتند و منحرف شوند!

سکینه خرم دل

مدیر مجتمع آموزشی و
پرورشی شهری ام‌البین (س)

مغزها پر نشود چون انبار!

نبودی
بینی» را
نشینده باشد.
به

مدرسه برگشتم. وارد دفتر که شدم دبیران حضور داشتند. مثل همیشه بحث نمره بود و صحبت سر دانش‌آموزان کم‌کار از شنیدن این بحث تکراری که بعضی‌ها هنوز با اشتیاق در موردش صحبت می‌کردند احساس کسالت می‌کردم. همکاری می‌گفت: «دانش‌آموز برای من فقط کافی است درس بخواند، دیگر هیچ اهمیتی ندارد که چطور فکر می‌کند؟ چکار می‌کند؟» شنیدن این جمله خاطره آن روز را برایم تلخ‌تر کرد، به این دلیل که به خوبی می‌شد درک کرد که بیگانگی ارزشی جوانان ما محصول چنین اندیشه‌هایی است.

ظاهراً ما به عنوان متولیان فرهنگی‌ترین نهاد جامعه یک جای کار را درست انجام نداده‌ایم. درصد قبولی، تنها معیار ارزیابی بخشی از فعالیت‌های مدرسه است نه تمام آن! اما این صفر و بیست آن قدر ما را به خود مشغول کرده که بقیه اهداف آموزش و پرورش را تحت‌الشعاع قرار داده است. به راستی انتقال ارزش‌ها و هویت بخشی را کجای کارمان قرار داده‌ایم؟

وقتی سند تحول راهبردی آموزش و پرورش را نگاه می‌کردم، اولین هدف آن تربیت انسانی بود معتقد به اسلام، اسلام دینی است برخاسته از فطرت انسان و هر چه در آن بگردیم نکته‌ای ندارد که با سعادت، جوانی، نشاط، عقل و فطرت انسان تضاد داشته باشد. پس چطور می‌شود که ما با این اسوه‌های

انتظار پشت در اتاق رئیس اداره بعضی مواقع خیلی هم بد نیست، انتظار آن روز باعث شد که با نگاهی به در و دیوار اتاق مسئول دفتر مدیر اداره، نوشته‌های روی آن‌ها را مرور

کنم، جمله‌ای حواسم را به خودش جلب کرد: آن قدر دلچسب بود که چندبار آن را از رو خواندم «شهیدا را به خاک نسپاریم، به یاد بسپاریم». از تکرارش در ذهنم احساس وجد می‌کردم و از معنی بلند آن لذت می‌بردم.

یاد روزی افتادم که برای تهیه یادمان مجتمع به یکی از مراکز فروش رفته بودم، زمانی که قرار بود متصدی مغازه که جوانی تقریباً ۲۰ ساله و شاید هم کمتر می‌نمود، برگه خرید را به من تحویل دهد، پرسید: خانم فاکتور را به نام کی بنویسم؟ گفتم: دبیرستان شهید جهان آرا. نگاهی کرد و گفت: چی؟ دبیرستان چی؟ گفتم: دبیرستان شهید جهان آرا. قلمش را تکانی داد و نوشت دبیرستان شهید... دوباره پرسید شهید چی؟ گفتم جهان آرا. بعد با تعجب پرسیدم شهید جهان آرا را نمی‌شناسی؟! با بی تفاوتی شانه‌ای تکان داد و گفت نه خانم! احساس بدی داشتم از

این که چطور می‌شود نام شهید جهان آرا با آن شعر معروف ممد





دکتر محمدرضا سرکار آرائی

هنر خوب رهبری کردن

مروری بر اندیشه‌های کونوسوکه ماتسوشیتا، مدیر و کارآفرین برجسته ژاپنی
- نویسنده: کاتسوهیکو اگوچی
- مترجمان: مرتضی مجدفر، وحیدرضا نعیمی
- چاپ اول، ۱۳۹۰، ۱۵۲ صفحه، چهار هزار تومان
- ناشر: پیشگامان پژوهش مدار (۸۸۳۴۵۲۱۷) - (۰۲۱)

اشاره

دکتر محمدرضا سرکار آرائی، در سال‌های نخستین راه‌اندازی مجله رشد مدیریت مدرسه، عضو شورای سردبیری آن بود. او که آن زمان مشاور مرحوم علاقه‌مندان، رئیس فقید سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بود، دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی است و اکنون در دانشگاه سی‌جو شهر ناگویای ژاپن به تدریس و پژوهش در حوزه مطالعات تطبیقی آموزش و به ویژه «درس پژوهی» اشتغال دارد و همزمان مدیر بخش تحقیقات آموزش متوسطه دانشگاه است. سه سال پیش به همت دکتر سرکار آرائی، کاتسوهیکو اگوچی، نماینده فعلی مجلس مؤسسان ژاپن و رئیس مرکز ترویج اندیشه‌های مدیریتی کونوسوکه ماتسوشیتا، مدیر و بنیان‌گذار کارخانجات پاناسونیک و ناسیونال ژاپن، به ایران آمد و درباره شیوه‌های مدیریتی این مدیر بزرگ ژاپنی، چند کارگاه آموزشی برگزار کرد. در حاشیه کارگاه، اگوچی با هماهنگی دکتر سرکار آرائی، نسخه‌ای از کتاب خود با عنوان *The Art of Good Leadership* (هنر خوب رهبری کردن) را در اختیار مرتضی مجدفر و وحیدرضا نعیمی قرار داد که اکنون پس از ترجمه در اختیار خوانندگان ایرانی،

ایمان که مظهر اسلام‌اند بیگانه‌ایم.

در هر حال به نظر می‌رسد که ما نتوانسته‌ایم به خوبی نسل جدیدمان را با اسلام آشنا کنیم و گاهی آن چنان با دین سلیقه‌ای برخورد کرده‌ایم که به عالم بی‌عمل تبدیل شده‌ایم، آن وقت است که دیگر هیچ کس حوصله سخنرانی‌هایمان را ندارد. در کجای دنیا انسان دوستی، وفاداری، صداقت، احترام و صدها صفت ارزنده انسانی که شهدای ما نمونه بارز آن‌اند و کتاب آسمانی‌مان سرشار از آن، ارزش نیست اگر ما اسلام را آن طور که هست به نسل جوانمان بشناسانیم، می‌توانیم آن‌ها را مجهز به سلاحی کنیم که سپر هر نوع تهاجمی باشد.

اما آن قدر در بحث مسائل پرورشی به انجام کار صوری و به اصطلاح فرمالیته خو گرفته‌ایم که تهیه فیلم و کلیپ برای کارهایی که اصلاً انجام نداده‌ایم، استفاده از عکس‌های سال‌های گذشته و تهیه کلیپ‌های پرطمطراق دچار عذاب وجدانمان نمی‌کند که هیچ، تازه به لطف آشنایی اندک با رایانه و نرم‌سازی بهتر، معاون و مربی پرورشی نمونه می‌شویم، آن وقت همه جا می‌توانیم از افتخاراتمان صحبت کنیم و از این که اداره ما را به این عنوان می‌شناسد، سرخوش باشیم، آن چه دغدغه نوشتن این متن شده است پیدا کردن مقصر نیست بلکه شناخت درد است؛ دردی ناشی از باور رسالت‌مان به عنوان دست‌اندرکاران آموزش و پرورش نسل جدید است و به نظر می‌رسد که باید عینک ارزشیابی‌هایمان را تغییر دهیم و ملاک فعالیت‌های پرورشی را بازخورد رفتار دانش‌آموزان کنیم. آن وقت می‌توان امیدوار بود گام‌های صوریمان به گام‌های عملی تبدیل شود. اقدام توزیع دفترچه‌های رایگان از سوی ساکنان این روزهای آموزش و پرورش آقای **حاجی بابایی** که خیلی هم به چشم نیامد، بهترین نمونه انجام یک اقدام عملی در این راه است. آن چه این اقدام را شایسته تقدیر می‌کند قضیه رایگان بودن دفاتر نیست بلکه تلاشی است که با توزیع دفترچه‌های بسیار زیبا که نشانگر هویت ایرانی و اسلامی کشور عزیزمان است در جهت پررنگ شدن این هویت که به نظر می‌رسد در بین انواع لوازم التحریر منقش به شخصیت‌های کارتونی بیگانه گم شده، صورت گرفته است.

اقدام عملی دیگر در این زمینه برگزاری اردوی راهیان نور است. مدرسه‌ای مجازی که رسالت فراموش شده‌مان را به یادمان می‌آورد، پس بهتر است تنها نگران عقب‌افتادگی درسی دانش‌آموز نباشیم، بلکه نگران عقب‌افتادگی خودمان از کاروان تربیت باشیم. اگر دانش‌آموزی از درسی افتاد نظام ارزشیابی به ما این اجازه را می‌دهد که امتحان را تکرار کنیم. اما آیا از علم بدون اخلاق هم می‌توانیم امتحان بگیریم. قبولی‌اش را کجا ثبت می‌کنیم؟ اصلاً اگر روزی این امتحان برگزار شود ما نیز جزو قبول شدگانیم! پس بیایید تربیت این کلید مفقوده آموزش و پرورش را، جدی بگیریم؛ چرا که به قول شاعر سفر کرده مدیریت‌دان **مجتبی کاشانی** مغزها پر نشود چون انبار!

باب شرکت در کلاس ضمن خدمت

گفتند: چه کنیم تا بابتی بگشاییم بر این که مدیران در کلاس‌ها ضمن خدمت شرکت کنند؟!

پاسخ آمد: کلاس غیرحضوری چاره کار است.

پس مجله رشد مدیریت این باب را گشود

اما چون این باب باعث مسدود شدن باب‌های مکان ضمن خدمت می‌شد، پس آن‌ها را که اطلاع نداشتند بی‌اطلاع گذاشتند و برای آن‌ها که شرکت کردند مدرک ارائه نمودند.

نتیجه: بابتی را بگشایید که بابتی را نبندد؛ و گرنه زور باب روان‌تر می‌چربد و یا باب چرب‌تر روان‌تر است.

به ویژه مدیران قرار گرفته است. این کتاب که رمزهای موفقیت را به روشنی تبیین می‌کند، پر است از خاطرات و روش‌های مؤثر مدیریتی و می‌تواند به خوبی مورد استفاده مدیران در کلیه سطوح، از جمله مدیران مدارس قرار گیرد. دکتر سرکارآرانی پس از دریافت متن ترجمه شده این کتاب و مطالعه دقیق آن، برداشت و حس درونی خود را درباره آن به رشته تحریر درآورده است که در پی می‌آوریم:

غروب یکی از روزهای پایانی فصل تابستان ۹۰، در دفتر کارم در دانشگاه سی‌جو، پاکتی از طرف همکار فرزانه‌ام مرتضی مجدفر دریافت کردم. ایشان ۵ جلد کتاب با عنوان «هنر خوب رهبری کردن» اثر کاتسو هیکوگاچی (ترجمه خود با همکاری وحیدرضا نعیمی) را برایم فرستاده بود. به سرعت کارهای روزمره را سر و سامان دادم و با یک جلد از کتاب که مدت‌ها انتظارش را می‌کشیدم، به راه افتادم. ساعتی بعد و زمانی که بیش از نیمی از صفحات کتاب را با اشتیاق خوانده بودم، خود را در رستوران «سوشی» در مرکز شهر ناگویا یافتیم. ادامه مطالعه کتاب که مروری بر اندیشه‌های پدر مدیریت مدرن ژاپن که از طرف **هاروارد و ام‌ای‌تی**، بزرگ‌ترین کارآفرین سده بیستم جهان لقب گرفته است، همراه با خوردن «سوشی» شوق آموختن و آهنگ آموزه‌های کونوسوکه ماتسوشیتا را شنیدنی‌تر می‌کرد. به علاوه ترجمه روان مترجمان و وفاداری شگفت‌انگیز آن‌ها به متن، شوق بیشتری را در من ایجاد کرد تا آن را با متن اصلی هم مرور کنم و ضمن بررسی عمیق پیام‌های نویسنده، بیش از پیش از مترجمان اثر بیاموزم. این جانب سال‌هاست که نویسنده اثر را از نزدیک می‌شناسم. ایشان و همکارانش را به ایران نیز دعوت کرده‌ام و همان‌طور که مترجمان کتاب در پیش گفتار خود به روشنی توضیح داده‌اند، با هم کارگاه آموزشی نیز برای مدیران برگزار کرده‌ایم. در عین حال ترجمه اثر چنان جذاب است که بنده به رغم مطالعه این اثر به زبان‌های ژاپنی و انگلیسی در سال‌های پیش، از مطالعه آن به زبان فارسی بسیار آموختم و تاکنون بیش از دو بار آن را به دقت خوانده‌ام. بیش از آموزه‌های ماتسوشیتا که به جای خود نیاز امروز مدیران برای نوسازی اجتماعی است، شیوه نگارش فارسی و تعهد اخلاقی مترجمان به متن و کوشش بدیع آن‌ها در به تصویر کشیدن آن‌چه به دشواری در قالب واژه‌ها می‌گنجد، آموزنده است. همت والای مترجمان در غنی‌سازی متن و ترجمه روان فارسی، به رغم سوشی که ماهی خام است، پخته و جذاب و تحسین‌برانگیز و آموزنده است.

در این اثر، پیام‌های بسیار سازنده‌ای برای همکاران آموزشی، مدیران و والدین وجود دارد. «آموزش، مستلزم شکیبایی است»، «با کارهای خود الگو باشید»، «آن‌چه را درست است، انجام دهید»، «از کسانی استفاده کنید که از شما بهترند»، «مایل به شنیدن باشید»، «اصول را فدا نکنید»، «بگذارید افراد از اشتباه خود یاد بگیرند»، «جنبه خوب هر کسی را در نظر بگیرید»، «از موضع قدرت با افراد صحبت نکنید»، «صداقت، عزت نفس را تقویت می‌کند»، «به چشمان افراد نگاه کنید»، «دمای عاطفی افراد را بسنجید»، «جامعه دیگر زیر سلطه مردان نیست»، و... از جمله پیام‌های آموزنده‌ای است که به زیبایی روح پیام‌های ماتسوشیتا را ترسیم می‌کند و البته آموزه‌های مورد نیاز امروز زندگی اجتماعی ما است.

این کتاب، به زبان‌های گوناگونی ترجمه شده است. این جانب مایلیم مطالعه این اثر را به مدیران شرکت‌ها، رؤسای سازمان‌های خدماتی، بنگاه‌های اقتصادی و دولتی، کارگزاران آموزش و پرورش در همه سطوح، مسئولان کلان شهرها، مدیران شهری و توسعه روستایی، اعضای شوراهای شهر و روستا، والدین، پژوهش‌گران، کارشناسان و دانشجویان رشته‌های علوم اجتماعی، مدیریت آموزشی، اقتصاد، بازرگانی و همه علاقه‌مندان به مباحث مربوط به پیشرفت و نوسازی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور توصیه کنم. به ویژه آن را هدیه مناسبی برای همه معلمان عزیز در هفته معلم می‌دانم و همکاران را به اندیشه در پیام‌های آن دعوت می‌کنم.

در دهم بهمن ماه ۱۳۹۰، در آستانه دهه مبارکه فجر و آغاز سی و سومین سال استقرار همایش ملی «مدیریت آموزش در نظر و عمل» بودهایم. این همایش از انجمن علمی مدیریت آموزش ایران و حمایت جمع مذکور در تهران برگزار شد. این انجمن در راستای تعالی و بالندگی مدیریت آموزشی تأسیس شد، اولین همایش خود در آستانه دومین سال تأسیس، با هدف ارتقای کیفی مدیریت آموزشی و گسترش تعامل بین حوزه نظر و عمل در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی و ... برگزار کرد.

برای تقویت مدیریت آموزشی و اصلاح و بهسازی کارکردهای و غلبه بر چالش‌های پیش‌روی، بیش از پیش نیازمند چنین فعالیت‌ها و اقداماتی هستیم. جهت گسترش و تعمیق این فعالیت‌ها و اقدامات، همکاری و همیاری مدیران آموزشی با انجمن مذکور سهم فراوانی دارد. توصیه می‌شود مدیران مدارس شخصاً به تعامل به این انجمن پرداخته و مسئولان آموزش و پرورش مناطق و نواحی

بعدی انجمن با ارسال تجارب زیسته خویش است.

انجمن در نهادهای شایسته اهداف انجمن و گسترش آموزه‌های مدیریت آموزشی در نظر و عمل تأثیر گذار خواهد بود. بدین ترتیب شایسته است که مدیران مدارس فرصت را قدر بدانند و در ایام تابستان با برقراری ارتباط با انجمن، زمینه‌های فعالیت‌های آموزشی و علمی را در مدارس و شهرستان‌ها و نواحی محل خدمت خود فراهم آورند، دوره‌های ضمن خدمت را به کمک انجمن شکل دهند، همچنین یادگیری و آموزش معلمان را از این طریق بگیرند و آن را هر چه بیشتر پربار نمایند.

و انجمن‌های مردم نهاد

همایش ملی «مدیریت آموزش در نظر و عمل» برگزار شد

کتابخانه مدیریت مدرسه



روانشناسی اجتماعی کاربردی (از مشکلات تا راه حل‌ها)

نویسندگان: آبراهام پی، بونک-مارک ون وگت
مترجمان: دکتر مجید صفاری‌نیا، پرستو حسن‌زاده
ناشر: ویرایش (تلفن: ۸۸۷۳۳۵۸-۰۲۱)
سال انتشار: ۱۳۸۹

این کتاب، روش‌شناسی جدیدی را برای به کارگیری روان‌شناسی اجتماعی در مورد موضوعات اجتماعی کاربردی و تدوین یک برنامه مداخله، معرفی می‌کند.



مدیریت کیفیت جامع در آموزش

نویسنده: مرمر موخوپادیای
مترجم: فاخته اسحاقی و همکاران
ناشر: سازمان سنجش و آموزش کشور، مرکز انتشارات (تهران)
سال انتشار: ۱۳۹۰

کتاب، علاوه بر ارائه فلسفه و مفهوم مدیریت کیفیت جامع، به تحقیقات میدانی انجام شده در مدیریت کیفیت جامع در آموزش و چگونگی کاربرد آن می‌پردازد.



حیات طیبه، هدف غایی تعلیم و تربیت اسلامی

نویسنده: دکتر حسن علی اکبری
ناشر: نسل کوثر (تلفن: ۲۴۴۹۸۵۸-۰۲۱)
سال انتشار: چاپ دوم ۱۳۹۰

این کتاب، در مقدمه و چهار قسمت به بررسی دیدگاه قرآن، امام راحل (ره)، مقام معظم رهبری و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران پیرامون حیات طیبه پرداخته است.



جهاد اقتصادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سهراب آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد؛ نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

♦ نام مجلات در خواستی:

.....

.....

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

استان: شهرستان: خیابان:

شماره فیش: مبلغ پرداختی:

.....

پلاک: شماره پستی:

.....

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را ذکر کنید:

.....

امضا:

.....

- ♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- ♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- ♦ اشتراک مجله: ۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴ / ۷۷۳۳۵۱۱۰ / ۷۷۳۳۶۶۵۶-۲۱

- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۹۶۰۰۰ ریال
- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۶۰۰۰۰ ریال

باهمراهان

باز هم به پایان این دوره از انتشار مجله رسیدیم. از همه عزیزانی که در این دوره با ارسال نامه‌ها، نوشته‌ها و مقالات خود ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله و میزان، تنوع و حجم بالایی آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

مجتبی نصرت‌آبادی، سیرجان؛ محمد محمدرضاخانی، مدیر دبستان ابوالصالح (عج)، کرمان؛ راضیه عاصی، دبیر، اهواز؛ شراره اکبری، مریوان؛ فرهاد باقری، شهرری؛ امینه احمدی، مرضیه علی‌نژاد، تهران؛ فرشاد پورافقی، آستار، گیلان؛ رضا عقیلی، مدیر دبیرستان، چهارمحال و بختیاری؛ ولی ملاحسنی، مدیر دبستان دکتر اسدی لاری، کرج؛ نسرين مخیری؛ نرگس سعیدیان و اسلام رمضانی، اصفهان؛ زهرا حسنی، رضا شاهمردادی، کرمانشاه؛ حمید قراگوزلو، ابهر؛ فریده یوسفی، دبیر، رشت؛ رقیه رضازاده، تهران؛ نسرين سادات شهروش، کرج؛ اسد رضایی، تهران؛ سید حسام هدایتی، مدیر دبیرستان ایثارگران روح‌الله، ابرکوه، یزد؛ میترا قریشی، مدیر دبیرستان شبانه‌روزی مهدیه، ابرکوه، یزد؛ زهره محبوب دنیوی، ساوه؛ فرزاد حسین‌پناهی، دبیر؛ عابدین نامداری، دبیر، استان البرز؛ توران حاجی رحیمیان، آبیک؛ شهناز کریمی، مدیر دبیرستان حضرت معصومه، کرمانشاه.



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

لشده **کودک** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره دبستان)

لشده **نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)

لشده **دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره دبستان)

لشده **نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)

لشده **دانش** (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

• رشد آموزش ابتدایی • رشد آموزش راهنمایی تحصیلی • رشد تکنولوژی آموزشی • رشد مدرسه فردا • رشد مدیریت مدرسه • رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

• رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی) • رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه) • رشد آموزش قرآن • رشد آموزش معارف اسلامی • رشد آموزش زبان و ادب فارسی • رشد آموزش هنر • رشد مشاور مدرسه • رشد آموزش تربیت بدنی • رشد آموزش علوم اجتماعی • رشد آموزش تاریخ • رشد آموزش جغرافیا • رشد آموزش زبان • رشد آموزش ریاضی • رشد آموزش فیزیک • رشد آموزش شیمی • رشد آموزش زیست‌شناسی • رشد آموزش زمین‌شناسی • رشد آموزش فنی و حرفه‌ای • رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

• نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

• تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸