

چند سالی است مفهومی وارد آموزش و پرورش کشورمان شده است که هر چند واژه‌های جدید آن را تداعی می‌کند، سال‌هاست در مدارس کیفی، به ویژه مدارس اسلامی و ریشه‌دار کشورمان، البته با نامی دیگر سابقه و جایگاهی مهم دارد. این روزها، به‌طور مرتب در رسانه‌ها و نیز ادبیات گفتاری جاری در برخی مدارس به واژه «پشتیبان» برمی‌خوریم. پشتیبان عموماً به فردی اطلاق می‌شود که نظارت بر فعالیت‌های آموزشی و کنترل افت و رشد گروه مشخصی از دانش‌آموزان در یک مدرسه یا مؤسسه به عهده اوست. او موظف است همه فعالیت‌های آموزشی (و در مدارس، بعضاً پرورشی، فرهنگی و فوق برنامه) دانش‌آموزان تحت پوشش خود، تکالیف و آزمون‌های آنان و جایگاه نزولی و صعودی هر یک را کنترل و همواره بر وضعیت افراد تحت مدیریت خود نظارت کامل داشته باشد و به‌طور مرتب راهکارهایی برای بهبود اوضاع یا استمرار موفقیت در اختیارشان قرار دهد. همان‌طور که گفتیم، این مفهوم که امروزه با واژه

«پشتیبان» بیان می‌شود و چندسالی است در مدارس (به‌ویژه متوسطه دوم و سال‌های پایانی دبیرستان) و مؤسسات آموزشی رایج شده است، از سال‌های میانی دهه ۳۰ در مدارس اسلامی کشورمان، به‌ویژه مدرسه علوی و بعدها نیکان و سایر مؤسسات مشابه با عنوان «معلم راهنما»، رواج یافت. در آن زمان هم معلم راهنما مانند امروز، ارج و قرب بسیار داشت؛ به‌طوری که در این قبیل مدارس، اغلب، کسانی به‌عنوان مدیر مدرسه انتخاب می‌شدند که سابقه حضور موفقیت‌آمیز در سمت معلم راهنما



# مربی مدیران!

سید اصلان مرتضایی

## پیشنهاد می‌شود

در هر منطقه، مدیران به گروه‌های همگنی تقسیم شوند و برای هر گروه، چند معلم راهنما (استاد همراه، پیش‌کسوت یاور، مدیره‌ادی، تسهیلگر و هر اسم دیگر که تصویب شود) در نظر گرفته شود.

معلم‌ان راهنما یا پشتیبانان از میان استادان خبره دانشگاه‌های علوم تربیتی مناطق یا مراکز استان‌ها، مدیران با سابقه و بازنشسته‌ای که به خبرگی و صلاحیت حرفه‌ای مشهورند، نویسندگان و مؤلفان آثار تربیتی انتخاب شوند و افرادی نیز در مقام مشاور در فهرست قرار گیرند که در صورت لزوم از آنان استفاده شود. این افراد، احتمالاً متخصص شاخه‌ها و رشته‌هایی خواهند بود که همیشه و

همه‌زمان مورد نیاز مدارس (یا ادارات) نیستند.

حق‌الزحمة تسهیلگران راهنما باید به نحو مقتضی و براساس اوقات همکاری آن‌ها پرداخت شود. یقین دارم تأثیری که تسهیلگران بر جلوگیری از هزینه کارهای غیرضروری و افزایش کیفیت آموزشی خواهند گذاشت، از هزینه‌ای که برای آن‌ها کنار می‌گذاریم، افزون‌تر خواهد بود.

علاوه بر ارتباط حضوری، راه‌اندازی سایت، گروه یا کانال برخط و ترجیحاً غیرمتمرکز و مبتنی بر مقتضیات منطقه‌ای ضروری است. اتکالی صرف به این قابلیت‌ها و جمع‌کردن جمعی انبوه در یک فضای مجازی، قطعاً چندان اثربخش نخواهد بود.<sup>۴</sup>

حضور تسهیلگران راهنمای دانشگاهی در جمع آموزش و پرورش‌ها، به پیوند دوباره دانشگاه و جامعه تعلیم‌وتربیت خواهد انجامید و چه بسا پژوهش‌ها، تألیفات و آثار جدیدی از این پیوند خجسته پدید آید.

تشکیل مجامعی از گروه‌های همگن منطقه‌ای همراه با تسهیلگران راهنما در سطح مناطق، استان‌ها و در نهایت کشور برای تبادل نظرهای مقطعی و موردی، بی‌شک مؤثر خواهد بود.

ما در مجله رشد مدیریت مدرسه، در مقام تربیون مدیران مدارس، این پیشنهاد را مطرح کردیم، تا چه قبول افتد و چه در نظر آید. البته اگر منطقه یا استانی، بتواند این طرح را به شکل آزمایشی به اجرا درآورد، علاوه بر انعکاس فعالیت‌های مربوط در مجله، حاضر به همکاری و مساعدت علمی هم هستیم.

### پی‌نوشت‌ها

۱. رحیمیان، علیرضا. (۱۳۹۵). معلم راهنما در مکتب تربیتی دو استاد: علامه علی‌اصغر کرباسچیان، استاد رضا روزبه. روایت علیرضا رحیمیان از سیر پیدایش و تکامل تفکر معلم راهنما در مدارس اسلامی ایران. تهران: مؤسسه مطالعات تعالی نسل (متن) با همکاری مؤسسه آموزشی علوی.

۲. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۰). در جست‌وجوی مدرسه‌های موفق و با کیفیت: شاخص‌ها و ویژگی‌ها (پژوهش کیفی از طریق مستندسازی مؤلفه‌ها و مصادیق مدرسه‌های اسلامی موفق). تهران: پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی (به سفارش همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش).

۳. سال‌هاست شرح وظایف مدیران مدارس که از سوی ادارات آموزش و پرورش به آن‌ها ابلاغ می‌شود، شامل ۴۰ بند است و تقریباً از سیر تا پياز هر آنچه در حوزه فعالیت‌های یک مدیر مدرسه قرار می‌گیرد، در این ۴۰ بند آمده است ولی نکته جالب و طنز ماجرا، نکته شماره ۴۰ است: «سایر امور ارجاعی به مدیران مدارس عنداللزوم» مدیران می‌گویند اگر فقط همین یک بند هم به‌عنوان شرح وظایف مدیران در نظر گرفته نمی‌شد، برای هفت پشتمان کافی بود!

۴. برای مثال، می‌توان به گروه تلگرامی «مدل تعالی مدیریت مدرسه» اشاره کرد که با حدود ۱۳ هزار نفر عضو، از این فضای مجازی هم به‌عنوان یکی از روش‌های اطلاع‌رسانی به مدیران و اعضای گروه‌های مدیریتی مجری برنامه تعالی مدیریت استفاده می‌کند.

را در کارنامه خود داشتند. گستره وظایف معلم‌ان راهنما، که در مدارس گوناگون با اسامی متفاوتی مشغول انجام وظیفه‌اند، بسیار متنوع و متفاوت است. بعضی از آن‌ها، صرفاً وضع آموزشی دانش‌آموزان تحت پوشش خود را کنترل می‌کنند. برخی دیگر اخلاق و رفتار و فعالیت‌های پرورشی آن‌ها را هم و عده‌ای نیز، امور فوق برنامه، فعالیت‌های مکمل و در یک کلام همه چیز یک دانش‌آموز را برای هدایت او زیر نظر دارند. تعداد دانش‌آموزان تحت پوشش یک معلم راهنما هم در مدارس مختلف، متفاوت است و آن‌ها که به دنبال کیفیت بالا هستند، تعداد افراد تحت پوشش را حتی به یک کلاس برای یک معلم راهنما تقلیل داده‌اند.

به دنبال توضیح همه ابعاد و گستره فعالیت‌های معلم راهنما نیستیم و علاقه‌مندان را به مطالعه بخشی از پژوهشی که در سال ۱۳۹۰ انجام داده‌ام، ارجاع می‌دهم.<sup>۵</sup> هدفم از طرح موضوع معلم راهنما و پشتیبان در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، کشاندن موضوع بحث به حوزه فعالیت‌های مدیران مدارس و حتی مدیران شاغل در ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان‌هاست.

مدیریت مدرسه، حرفه‌ای بسیار گسترده، جامع‌الاطراف، درگیر با چند دانش میان‌رشته‌ای و ملغمه‌ای از فعالیت‌های متفاوت است. اگر قریب چهل وظیفه‌ای را که در شرح وظایف مدیران مدارس ذکر شده است کارشکافی کنیم،<sup>۶</sup> به انبوهی از کارها و فعالیت‌های متنوع خواهیم رسید که واقعا انجام دادن با کیفیت و بی‌عیب و نقص آن‌ها از سوی یک مدیر مدرسه و گروه مدیریتی همراه وی، کاری بسیار سخت، طاقت‌فرسا و آزاردهنده است. شاید یکی از دلایل اصلی عمر کوتاه مدیران مدارس در سمت‌های مدیریتی، نیز همین تنوع کارها و سختی عملیاتی کردن آن‌ها باشد.

ما به مدیران مدارس، رؤساء، معاونان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش ابلاغ می‌دهیم و آنان را در گردونه پرآشوب اجرا بدون کمترین پشتیبانی رها می‌کنیم. آیا مدیر مدرسه یا رئیس، معاون و کارشناس اداره ما، از چنان مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی بالایی برخوردارند که در همه زمینه‌ها اطلاعات، دانش، بینش و نگرش و حتی توانش خود را به‌کار بگیرند و در امر مدیریت موفق شوند؟

ما که برای موفقیت و راهنمایی دانش‌آموزان خود، معلم‌ان راهنما و پشتیبان‌هایی را در کنارشان می‌گذاریم، آیا هرگز فکر کرده‌ایم که مدیران مدارس و ادارات آموزش و پرورش هم که تربیت و هدایت‌کننده این دانش‌آموزان هستند، به پشتیبان و معلم راهنما نیاز دارند؟ نگویید حالا که مدیران مدارس را اداره‌ای‌ها، اداره‌های ما را مدیران اداره‌های کل، و مدیران اداره‌های کل را وزارتخانه‌های هدایت و رهبری می‌کنند، چه نیازی به راهنما و پشتیبان هست... **اولا**، وظایف و فعالیت‌ها متنوع و گسترده است. **ثانیا**، نظام متمرکز، هزار و یک مشکل‌خواسته و ناخواسته دارد و عملاً چنین هدایتی از سطوح بالای مدیریتی سلب می‌شود. **ثالثا**، اقلیم‌ها و موقعیت‌های جغرافیایی و زبانی و شرایط رنگین‌کمانی بخش‌های مختلف کشورمان، لزوم راهنمایی‌های منطقه‌ای و اختصاصی را بیشتر نمایان می‌کند.