

در اولین کلام با خواندن این عنوان، به ذهن خواننده این سطور این تلقی خطور خواهد کرد که باز هم مدیر مدرسه‌ای قرار است در خصوص این که چرا به موقع برای مدرسه من مربی تربیتی فرستاده نشده، گله‌مندی‌هایش را ثبت و ضبط کند؛ اما واقع مطلب این است که قصد من از ورود به این مطلب، یعنی بحث نحوه حضور و کارکرد مربیان تربیتی در مدارس، تنها بیان یک تجربه میدانی و به قول زعمای قوم علوم تربیتی "پژوهش در عمل" و شاید یک گریز کوتاه به پیشینه ذهنی این بحث در حد حوصله شما و فضای محدود صفحات این مجله است.

به نظر می‌رسد بحث پیرامون این موضوع، یعنی مربی تربیتی و عملکردش، به سی سالگی رسیده است. البته با عنایت به فضای سال‌های آغازین پس از پیروزی انقلاب اسلامی و فضای ملتهب جامعه و به تبع آن مدارس و حضور گروهک‌های منحرف با نیت جذب نیرو و حضور فردی با تمرکز خاص در این حیطه‌ها و تقویت بنیه سیاسی و اعتقادی، در باب ضرورت حضور این نیرو تردیدی نیست. اما

نمره دادن به آن‌ها نیست. اما اکنون باید ببینیم بعد از بحث‌های نظری، در حوزه عمل چه اتفاقی رخ داد و یا باید رخ دهد؟ از این مقدمه نسبتاً تاریخی و تئوریک که فاصله بگیریم، به مدرسه‌ای می‌رسیم که که بنده افتخار مدیریت آن را دارم. وقتی مدیر شدم، سابقه بیش از بیست سال خدمت در آموزش و پرورش و تجربه نقش‌های گوناگون (از مربی تربیتی گرفته تا دبیر و معاون و مدیر و کار در ادارات مناطق تهران) را داشتم و ملاحظه حواشی اجرایی مربی پرورشی، ذهنیتی را برایم ایجاد کرد که برای شما هم بیانش خواهم کرد. محدود کردن وظایف حیطه خطیری چون پرورشی با آن گستردگی فوق‌العاده، در واقع گره‌زدن آتیة برنامه‌های پرورشی یک مدرسه با شانس و اقبال است. مثلاً اگر اقبال بارمان بود و یک مربی خوب و کارآمد وجود داشت که در توزیع نیروها سهم مدرسه ما باشد، اوضاعمان خوب و خیالمان راحت خواهد بود؛ اما امان از زمانی که مربی تربیتی مدرسه نتواند کارش را در این حوزه به شکل مناسبی انجام دهد؛ آن وقت شاهد چالش‌های جدی مدیر و مربی و به تبع آن

تجربه‌های مدیریتی

چرا مدرسه ما مربی پرورشی ندارد؟

سید محمد مهدی ابطحی

مدیر مدرسه راهنمایی مجیدالحسین، منطقه ۱۲ تهران

آشفستگی در این بخش از مدرسه خواهیم بود. چاره چیست؟ آیا باید تابستان‌های هر سال شاهد بحث و اصرار یا حتی التماس مدیران مدارس در اتاق‌های معاونت‌های پرورشی منطقه‌ها باشیم که برای جذب نیروی خوب تلاش می‌کنند؟

به گمان من واگذاری و در واقع حبس کردن تمام ایده‌های اجرایی پرورشی در ذهن و سلیقه یک نفر در مقام مربی، باعث می‌شود که اگر او جذاب باشد، برنامه‌ها از طرف دانش‌آموزان بهتر و بیشتر استقبال شود. اگر بیان شیوایی داشته باشد، سخنرانی‌های مراسم صبح‌گاه و یا نمازخانه، شنونده خواهد داشت. اگر سلیقه داشته باشد و خودش اهل مطالعه باشد، کتابخانه رونق خواهد گرفت و بسیاری اگرهای دیگر که عملاً در مدرسه‌ها دیده‌ایم. یعنی می‌توانید یک مربی پیدا کنید که در همه رشته‌ها همه فن حریف باشد؟ حقیقتاً چند مربی داریم که هم جذاب، هم اهل مطالعه و هم صاحب سلیقه و خوش خلق باشند؟

با گذر کشور از این دوران و ورود به مرحله ثبات، در خصوص آمادگی آموزش و پرورش برای بر عهده گرفتن نقش موثر خود در نظام تعلیم و تربیت و برآوردن توقع جامعه در خصوص تربیت نسل‌های بعدی با شیوه‌ای که از دل آن در یک کلام «تربیت دینی در مدرسه زندگی» رخ بنماید، چالش‌های جدی به وجود آمد. یکی از چالش‌ها نحوه انجام برنامه‌های حوزه پرورشی در مدارس بود و این سوال که آیا برنامه‌های پرورشی در مدرسه باید همانند دیگر دروس مثلاً آزمایشگاه و سایت رایانه، یک متولی مشخص داشته باشد یا این که حیطه امور پرورشی آن قدر وسیع یا فراگیر است که یک متولی و یک برنامه نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد.

به هر روی بعد از مدتی، شیوه دیگری اتخاذ شد و آن حذف این جایگاه و احاله وظایف آن به مجموعه عوامل مدرسه بود. البته مدافعان و موافقان نیز، بحث‌های عدیده‌ای طرح کردند که قصد من تحلیل یا

نقدیک روش تربیتی در مدرسه

روش اجرایی **سیدمهدی ابطحی**، را خواندید. این که مدیر مدرسه‌ای، روش‌های جاری در همهٔ مدرسه‌ها را بر نمی‌تابد و خود دست به تغییری در ساختار مدیریتی مدرسه‌اش می‌زند، قابل تقدیر است. در روش اجرا شده در مدرسهٔ تحت مدیریت آقای ابطحی، چند نکتهٔ مهم قابل طرح و حتی دارای نقد است:

آقای ابطحی گفته‌اند مدرسهٔ ما مربی تربیتی ندارد. ولی به نظر می‌رسد در این مدرسه اتفاق دیگری رخ داده است. به طور معمول در همهٔ مدرسه‌ها، فرد یا افرادی، با عنوان مربی تربیتی (معاون تربیتی، معاون پرورشی و یا اسم‌های مشابه دیگر) وظیفهٔ انجام فعالیت‌های تربیتی را عهده‌دار هستند. در این مدرسه‌ها، همهٔ کارهای تربیتی مدرسه از طریق همین افراد انجام می‌شود و در یک کلام، آن‌ها تصدی‌گری فعالیت‌های تربیتی را عهده‌دارند. در حالی که در مدرسهٔ آقای ابطحی، این امر به مدیریت تربیتی تغییر جهت داده است که البته به نوبهٔ خود قابل قبول است و حتی توصیه می‌شود در همهٔ مدراس، مربیان تربیتی به جای تصدی‌گری فعالیت‌های تربیتی، مدیریت کنند. اگر مربی تربیتی از زاویهٔ مدیر تربیتی به برنامه‌های تربیتی مدرسه نگاه کند، او علاوه بر دانش آموزان، همکاران مدرسه، پدران و مادران و نهادهای رسمی و غیررسمی جامعه را هم به عنوان عوامل تربیتی در ید قدرت مدیریتی خود خواهد داشت که می‌تواند با اعمال مدیریت صحیح تربیتی از آن‌ها، استفاده کند.

نکتهٔ دیگری که می‌توان از زاویه نقد به آن نگریست، این است که آیا تربیت، می‌تواند از طریق تقسیم کار تحقق یابد و آیا تقسیم کار، به معنی تعمیم تربیت است؟ تربیت، فرایندی پیچیده و مفهومی است، به گونه‌ای که کلیهٔ عوامل تربیتی مدرسه، بتوانند دانش افراد را به نگرش و بعد به رفتار تبدیل کنند. در متن نوشتهٔ آقای ابطحی، این که درهم تنیدگی فعالیت‌های تربیتی و ارزیابی اثرگذاری این فعالیت‌ها چگونه عملی می‌شود، حرفی زده نشده است. آیا همکاران فقط مجری محض فعالیت‌های تربیتی هستند و کاری به امکان تحقق هدف‌های تربیتی ندارند یا در این باره تمهیداتی اندیشیده شده است.

نکتهٔ آخر، ایشان گفته است در پایان سال هیچ کار تربیتی روی زمین نماند. این که کاری روی زمین نماند با این که بر مبنای یک روش تربیتی درست انجام شده باشد، متفاوت است.

با سپاس از جرئت‌ورزی این مدیر خلاق که انصافاً در بازدید از مدرسهٔ تحت مدیریت وی، این ویژگی او به طور مشخص به چشم می‌خورد، منتظر تکمیل دیدگاه‌ها از سوی وی و اظهار نظر از طرف سایر مخاطبان مجله هستیم.

شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه

چارهٔ ما در مدرسه این بود که در شورای مدرسه، برنامه‌های گوناگون پرورشی را طی سال برآورد کردیم و با تفکیک برنامه‌های ثابت و فصلی، در یک چک لیست کلی، شرایط نیروهای مختلف و دبیرانمان را سنجیدیم؛ مثلاً این که کدام یک این هنر را دارند که در برنامه‌های گوناگون در مقام سخنران حضور داشته باشند (البته به تفکیک جزئی هر سخنرانی که مجال طرح آن نیست)؛ یا این که چه کسی در جشن‌ها و اعیاد و چه کسی در مراسم سوگواری می‌تواند ما را همراهی کند و این که قاری خوش صدای مدرسهٔ ما برای زیارات عاشورا و جامعهٔ کبیره چه کسی باشد بهتر است؛ این که در اردوی قم، کاشان و یا مشهد چه کسی همراه بچه‌ها باشد تا آن‌ها بیشتر استقبال کنند و بسیاری فعالیت‌های پرورشی دیگر که ماشاءالله فهرست بلند بالا و بسیار متنوعی دارد. البته در تمام این برنامه‌ها، تیم اجرایی مدرسه شامل مدیر، معاونان و مشاوران هر پایه، به فراخور موضوع برنامه، آنان را همراهی خواهند کرد و در واقع هیچ برنامه‌ای صرفاً به یک نفر واگذار نمی‌شود تا در دیگران ایجاد توقع کند.

نتیجه این بود که دبیر عربی که بهتر از سایرین می‌خواند، خوانندهٔ برنامهٔ زیارت صبح‌های پنج شنبه شد؛ دبیر قرآن نماز جماعت و سخنرانی بعد از آن را اجرا می‌کرد؛ دبیر ریاضی متولی برنامهٔ استخر و همراه موثر اردوی قم و ورزش تشویقی بود؛ مشاور مدرسه، مجری جشن‌های پایان سال کلاس‌ها شد؛ مسئول حسابداری مدرسه، تدارکات تیم‌های ورزشی مدرسه در مسابقات را بر عهده گرفت؛ دبیر دینی همراه دانش‌آموزان در مسابقات فرهنگی و هنری شرکت داشت؛ مدیر، مجری برنامه‌های فصلی و کارگردانی تئاترهای مدرسه و مسئول به‌روز کردن وبلاگ و تهیهٔ گزارش‌های مصور از فعالیت‌ها بود؛ مشاور مدرسه روزهای چهارشنبه داستان‌های مثنوی را به صورت مختصر و مفید در نمازخانه برای دانش‌آموزان واکاوی می‌کرد و... نتیجه این شد که ما به جای یک مربی پرورشی، چند مربی متخصص داشتیم که هر یک در حوزه‌هایی به صورت تخصصی کار می‌کردند.

در پایان سال تمام برنامه‌های موظف مدرسه و برخی برنامه‌های خاص و انتخابی فوق العاده را اجرا کرده بودیم. البته سال رویایی و بی‌نقصی نبود؛ دیکته‌ای را نوشته بودیم و قطعاً غلط هم داشت. اما با این شیوه و با ارزیابی برنامه‌ها، در برنامه‌های مختلف و با مجریان متفاوت، نمرات مختلف کسب کردیم و بر این باور بودیم که هر کس در این تیم، تلاشی در حد توان و بضاعت خود داشته است.

البته مثل هر تیمی ستاره‌هایی داشتیم و بازیکنان متوسط و شاید در مواردی ضعیف. یک کار تیمی کردیم و مهم نتیجه‌ای بود که در پایان به دست می‌آمد. ما گام‌هایی هر چند کوچک، اما رو به جلو برداشتیم و به قول چینی‌ها: «هر راه هر چند طولانی باشد، به هر صورت یک قدم اول خواهد داشت.»