

# سرپرست مدرسه، همیار یادگیری و تربیت

## نظام سرپرستی در ایران و اهمیت آن در کیفیت یادگیری

● دکتر محمد ضیایی مؤید

### کیفیت آموزش و پرورش در گرو چیست؟

اولین پاسخی که بیشتر افراد به این سؤال می‌دهند، این است: بوجه! اما مدرسه‌های بسیار ثروتمند و خانواده‌هایی را سراغ داریم که هزینه کلانی برای آموزش کودکان و نوجوانان پرداخت می‌کنند و در عین حال موفق نبوده‌اند. اگر پول بر کیفیت نیفزاید، نتیجه می‌گیریم امکانات و تجهیزات نیز در رسیدن به اهداف آموزشی مورد انتظار نقشی حیاتی نخواهند داشت، البته می‌پذیریم که نبود این‌ها می‌تواند هر نهاد آموزشی را از کار باز دارد. بسیاری از افراد نیز کیفیت بخشی به آموزش و پرورش را از راه تغییر و تحول در ترکیب سال‌های آموزشی و کتاب‌های درسی دنبال می‌کنند، اما تجربه چندسال اخیر و چندین دهه‌ساله کشورمان نشان داده است که این اقدامات اوضاع را چندان بهتر نمی‌کنند.

پس آنچه می‌ماند، کیفیت نیروی انسانی است: یعنی معلم. همه ما در اطراف خودمان معلمان دلسوز و توانمند زیادی سراغ داریم که هر چه تلاش می‌کنند، ثمری را که می‌خواهند، نمی‌بینند. شاید باید به فکر بقیه نیروی انسانی مدرسه هم باشیم: مدیر. دیگر اینجاست که می‌بینیم هیچ طرح و برنامه و سابقه‌ای برای پرورش مدیران مدرسه‌ای نداریم. البته هنوز هم مدیران باتجربه و قابل‌انکایی داریم که تلاش می‌کنند، اما فرصت نمی‌کنند به وضعیت درسی و رفتاری تمام دانش‌آموزان رسیدگی کنند؛ به‌خصوص در دوره متوسطه که بچه‌ها معلم واحدی هم ندارند که مسئولیت مستقیمی داشته باشد.

معاونان مدرسه را هم که اصلاً فراموش کرده‌ایم. اگر برای تربیت معلم، دانشگاه و رشته علمی داریم و برای تربیت مدیر مدرسه، نداریم، حداقل چند کتاب درباره مدیریت مدرسه داریم. اما برای شناخت نقش معاونت مدرسه چه منبعی وجود دارد؟

به این ترتیب مشخص می‌شود که نگاه موجود به عوامل آموزش و پرورش دانش‌آموزان در مدرسه، ضعفی اساسی دارد که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز خود را نشان می‌دهد.

### تجربه‌های موفق سخن می‌گویند

فرستادن فضایی‌های اسپورتیک روسی به خارج از جو زمین و واری تصور انسان غربی، تحولات پر دامنه و پرحرف و حدیثی را در نظام‌های آموزشی کشورهای غربی دامن زد و جنبش‌های اجتماعی

۱۹۶۸ را هم به خود دید و دهه ۱۹۷۰ میلادی را دهه بازنگری در مفهوم آموزش عالی کرد: پس این دانشگاه‌ها و مدرسه‌های متوسطه ما دارند چه کار می‌کنند که انگار داریم در علم و ادب عقب می‌افتیم؟ پارسونز کتاب «دانشگاه آمریکایی»<sup>۲</sup> را در سال ۱۹۷۳ نوشت و نشان داد که حداقل نیم‌قرن است بین آموزش عمومی و آموزش تخصصی سوء تفاهمی رخ داده و به‌خاطر ترس از انقلاب‌های توده‌ای، کیفیت آموزش عالی (متوسطه و دانشگاه)، فدای کمیت شده است. یک سال بعد هم مایکل مارلند<sup>۳</sup>، به این نتیجه رسید که تربیت نوجوان موفق و مؤدب، حاصل وجود «سرپرست»<sup>۴</sup> است؛ چیزی که به خاطر ترس از تربیت ایدئولوژیک، در مدرسه‌های دولتی منسوخ شده بود، اما در مدرسه‌های خاصی همچنان وجود داشت و به حیات موفق خود ادامه می‌داد.

دولت انگلستان قصد کرده بود برای تحول آموزش متوسطه نظامی جدید طراحی کند و مارلند مأمور تحقیق شده بود. او مدرسه‌هایی را که پنج قرن موفقیت را در کارنامه خود داشتند تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که آن‌ها ترکیبی از نیروی انسانی کارآمد و نظام سرپرستی دانش‌آموز را به خدمت آموزش و تربیت نوجوان‌ها گرفته‌اند. آن‌ها کودکی را که پا به دوره پرتلاطم نوجوانی می‌گذارد و وارد دوره متوسطه می‌شود، بین درس‌ها و کتاب‌ها و معلمان و معاونان و مشاوران و مدیر مدرسه رها نمی‌کنند و تعداد مشخصی از آن‌ها را به دست یک سرپرست می‌سپارند تا این مدیر میانی مدرسه، مراقب کیفیت تحصیل و زندگی آن‌ها باشد. سرپرست دانش‌آموزان در یک مدرسه، در برنامه‌ریزی آموزشی مدرسه مشارکت دارد، به وضعیت درسی تک‌تک دانش‌آموزان رسیدگی می‌کند و برای هر یک، برنامه‌ریزی فردی انجام می‌دهد. برای ارتقای کیفیت رفتار و اخلاق فردی - اجتماعی دانش‌آموزان (به‌صورت فردی و گروهی) برنامه‌های گوناگون اجرا می‌کند، به مشکلات درسی و رفتاری آن‌ها رسیدگی می‌کند، اقدامات معلمان را مدیریت می‌کند، رابط و هماهنگ‌کننده میان دانش‌آموزان، معلمان، مدیر و بقیه کارکنان مدرسه و نهادهای بیرون مدرسه است. همچنین با خانواده دانش‌آموزان ارتباط بسیار محکمی برقرار می‌کند. در مجموع، همانند یک مددکار و به تعبیر بهتر، یک پدر نیابتی، از دانش‌آموزان سرپرستی و مراقبت می‌کند.

از سال ۱۸۶۹ میلادی انجمنی شکل گرفته بود از مدیران

بسیاری  
کیفیت بخشی به  
آموزش و پرورش  
را از راه تغییر و  
تحول در ترکیب  
سال‌های آموزشی  
و کتاب‌های درسی  
دنبال می‌کنند، اما  
تجربه چندسال اخیر  
و چندین دهه‌ساله  
کشورمان نشان داده  
است که این اقدامات  
اوضاع را چندان بهتر  
نمی‌کنند



مدیریتی»<sup>۱</sup> و در سال ۲۰۱۱، ویرایش دوم همان را با عنوان «کتاب راهنمای رهبر سرپرستی: راهبردهای موفقیت در مدرسه متوسطه» منتشر کرد، که ترجمه آن پیش روی شماست.

### چند نکته فنی

فصل‌هایی از این کتاب را بنده ترجمه کرده‌ام و ترجمه دوستان دیگر را نیز بازنگری و قدری حکواصلاح کرده‌ام تا متنی روان و یکدست تقدیم خوانندگان گرامی شود؛ که می‌توان آن را بهتر از این هم پیراست و آراست. مهم‌ترین نکته فنی ترجمه، انتخاب معادل فارسی «سرپرست» برای واژه Pastoral، ترکیب‌های واژگانی و نقش‌های واقعی مشابه آن در این الگوی مدرسه‌داری است. در فصل اول کتاب به این تنوع پرداخته شده است و در مدرسه‌های کشور خودمان نیز نقش‌هایی مانند «معلم راهنما»، «مسئول پایه»، «معاون پایه»، «مشاور پایه» و «سرپرست پایه» بدین‌منظور فعال هستند. با توجه به مفهوم لغوی و تاریخی این واژه، و ماهیت تربیتی و سازمانی این نقش، واژه «سرپرست» برای آن انتخاب شده است. نکته دوم این است که در انتهای هر فصل از کتاب، منابعی کاربردی برای مطالعه بیشتر معرفی شده بودند که هیچ‌کدام از آن‌ها ترجمه نشده‌اند و به نظر می‌رسد برای مخاطب کتاب استفاده چندانی نداشته باشند. سومین نکته نیز این است که در کتاب، مؤسسه‌ها و نقش‌های بسیار متنوع و گاه خاصی معرفی شده‌اند که بسیاری از آن‌ها در ترجمه نیز باقی مانده‌اند، بدون آنکه واقعاً معادل آن‌ها را داشته باشیم؛ با این باور که شاید تأسیس آن‌ها برای مدرسه‌ها و نظام آموزشی کشور ما نیز مناسب باشد. اما در برخی موارد که مشابه تقریبی آن‌ها را داشته‌ایم، ترجمه را به همین ساختار موجود خودمان برگردانده‌ایم تا بهتر قابل الگوگیری و استفاده باشد. در موارد اندکی نیز معرفی برخی مؤسسه‌ها و ابزارهای مدرسه‌ای که به نظر می‌رسد برای مخاطبان هیچ کاربردی نخواهد داشت، حذف شده‌اند.

مدرسه‌هایی که این الگوی سرپرستی دانش‌آموزان را کم و بیش اجرا می‌کردند، اما تا به حال از تجربه خودشان مکتوبات علمی و آموزشی خاصی منتشر نکرده بودند. مارلند و تیم تحقیقاتی او آستین همت بالا زدند و حدود ۱۱ جلد کتاب برای معرفی این الگوی مدرسه‌داری تألیف کردند. در سال ۱۹۸۲ انجمن ملی سرپرستی مراقبتی در تربیت، ایجاد شد که از سال ۱۹۸۳ مجله «سرپرستی مراقبتی در تعلیم و تربیت» را منتشر می‌کند. رون بست<sup>۲</sup> از خلال این مجله رشد کرد و در دهه ۱۹۹۰ یک بار دیگر چندین جلد کتاب، به‌صورت ویژه برای معرفی الگوی سرپرستی دانش‌آموزان در مدرسه، تألیف کرد. این مسیر در آغاز قرن بیست‌ویکم با تألیف مجموعه هشت‌جلدی معرفی این الگوی مدرسه‌داری<sup>۳</sup> تداوم یافت. مارلین ناتان<sup>۴</sup> نیز در سال ۲۰۰۶ کتاب «رهبر سرپرستی: راهنمایی برای ارتقای مهارت‌های

### پیشنهاد برای مطالعه بهتر کتاب

این کتاب جمع‌بندی، فهرست‌بندی و توضیح مختصری است از نقش بسیار پر جزئیات سرپرستی دانش‌آموزان در مدرسه، که تا به حال درباره آن کتابی علمی و دانشگاهی نوشته نشده است. رشته‌ای دانشگاهی نیز وجود نداشته است که آن را توضیح بدهد. به همین خاطر، کسانی که با این نقش مدرسه‌ای آشنایی ندارند (مثلاً در مدرسه‌ای نبوده‌اند که با معلم راهنما آشنا شوند)، بهتر است تمام کتاب را از ابتدا تا انتها مطالعه کنند و در کنار آن، با کسی که این نقش را واقعاً بر عهده داشته است نیز مشورت کنند. وگرنه بعید است بتوانند به‌صرف مطالعه فصل‌هایی از این کتاب یا حتی تمام کتاب، وظایف معلم راهنما و سرپرست دانش‌آموزان

را به‌خوبی ایفا کنند. به کسانی که آشنایی اولیه‌ای با معلم راهنما دارند نیز توصیه می‌کنیم حتماً سه فصل نخست را مطالعه کنند تا بار دیگر نگاهی کلی و به‌روز به نقش معلم راهنما پیدا کنند. اما از میان فصل‌های بعدی می‌توانند به سراغ فصلی بروند که به آن نیاز بیشتری احساس می‌کنند. اگر کمترین فرصت را برای مطالعه کتاب دارید، گذشته از اینکه در مدرسه و تربیت کودکان و نوجوانان چه نقشی دارید، می‌توانید قسمت‌هایی از کتاب را بخوانید که با عنوان «مورد واقعی» و «نمونه» مشخص شده‌اند. در این قسمت‌ها مثال‌هایی واقعی مطرح شده‌اند که مطالعه آن‌ها به هر فردی و در هر جایگاهی، راهکارهایی برای بهبود آموزش و تربیت کودکان و نوجوانان ارائه می‌کند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Talcott Parsons
2. The American University
3. Michael Marland
4. Pastoral care; organizing the care and guidance of the

5. individual pupil in a comprehensive school
6. school middle manager
7. NAPCE (National Association for Pastoral Care in Education)
8. Ron Best

9. Leading Schools in the 21st Century
10. Marilyn Nathan
11. Pastoral Leadership: A Guide to Improving your Management Skills.