



رهبری مدرسه هادرجهان

مدیران پاکستانی

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی پاکستان، آماده‌سازی مدیران مدرسه، فرهنگستان برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی

بین علاقه‌مندان به مطالعات تطبیقی در کشور ما، چنانچه محققى قصد بررسی وضعیت آموزش و پرورش کشورهای دیگر را داشته باشد، شاید با کمترین اطلاعات دربارهٔ مدرسه‌های کشورهای همسایه مواجه شود، و این سؤال برانگیز است: در حالی که آگاهی از وضعیت آموزش و پرورش کشورهای هم‌جوار، تصویر واقع‌بینانه‌تری از وضعیت خودمان پدیدار می‌سازد. شاید این غفلت ریشه‌های روان جامعه‌شناختی و سیاسی داشته باشد. یکی از کشورهایی که هم به لحاظ فرهنگی و هم از جنبهٔ جمعیتی می‌تواند درس‌های زیادی برای آموزش و پرورش ما داشته باشد، کشور پاکستان است. در این یادداشت کوتاه تلاش می‌شود دریچه‌ای به نظام آموزشی و مدیریت مدرسه در کشور پاکستان گشوده شود.

نیم‌رخ آموزش و پرورش پاکستان

جمهوری اسلامی پاکستان در ۲۲ مرداد ۱۳۲۶ (۱۴ آگوست ۱۹۴۷) تأسیس شد. مساحت آن حدود ۷۹۶۰۹۶ کیلومتر مربع است و با چین، هند، ایران و افغانستان هم‌مرز است. در حال حاضر، پاکستان با حدود ۲۱۲ میلیون تن پنجمین کشور پرجمعیت جهان است. پاکستان یک کشور کشاورزی است. اردو زبان ملی آن است، اما برای آموزش، تجارت و سایر اهداف اداری در سراسر آن کشور از زبان انگلیسی استفاده می‌شود. بر اساس گزارش توسعهٔ انسانی، در سال‌های اخیر، پاکستان از توسعهٔ انسانی پایین به ردهٔ توسعهٔ انسانی متوسط ارتقا یافته است. بخشی از این توسعه مرهون توجه به شاخص‌های آموزشی است. نظام آموزشی پاکستان از حدود ۳۰۰ هزار مؤسسه، ۵۱

میلیون دانش‌آموز و ۲ میلیون معلم تشکیل شده است. حدود ۶۲ درصد از دانش‌آموزان در مؤسسه‌های دولتی و ۳۸ درصد در بخش خصوصی تحصیل می‌کنند که شامل مدرسه‌های دینی نیز می‌شود. از نظر کارکنان آموزشی، ۴۶ درصد معلمان در مؤسسه‌های دولتی و حدود ۵۴ درصد در بخش خصوصی کار می‌کنند. برای آماده‌سازی معلمان، حدود ۲۰۰ مؤسسه تربیت معلم وجود دارد که ۷۳ درصد آن‌ها در بخش دولتی و حدود ۲۷ درصد در بخش خصوصی قرار دارند. در جمهوری اسلامی پاکستان پنج بنیاد آموزشی نیز فعالیت می‌کنند: «بنیاد آموزش ملی، بنیاد آموزش پنجاب، بنیاد آموزش سند، بنیاد آموزش ابتدایی و متوسطه و بنیاد آموزش بلوچستان». همان‌طور که اشاره شد، بخشی از نظام آموزشی کشور پاکستان را مدرسه‌های دینی تشکیل می‌دهند. شواهد نشان می‌دهند،



می‌کند. این سیاست ملی آموزش ملی، بر افزایش اثربخشی نظام توسعه حرفه‌ای، با نهادینه کردن آموزش قبل و ضمن خدمت برای معلمان، مربیان معلمان و مدیران آموزشی، از طریق خوشه‌بندی، استانداردهای مدارک و حاکمیت و مدیریت نیروی کار آموزشی، تأکید دارد.

در سند سیاست ملی آموزش پاکستان ذکر شده است که همه رهبران در سطح مدرسه (اعم از مدیران مدرسه‌ها، رئیس‌ان، سرپرستان، معاونان، رئیس‌ان بخش‌ها و معلمان موضوعی) موظف‌اند وظایف رهبری مربوطه را به‌طور مؤثر انجام دهند. این شامل موضوعات رهبری مرتبط با بهبود عملکرد سازمانی از طریق فعالیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود برنامه درسی و برنامه فعالیت‌های مشترک است. البته توجه به این امر مهم است که رهبری مدرسه، همان‌طور که در سیاست آموزشی کشور مقرر شده است، نه تنها از وظایف ابلاغ‌شده مدیران مدرسه‌هاست، بلکه به همه کسانی که اولویت‌های رهبری رسمی را در مدرسه به اشتراک می‌گذارند، از جمله تمام سطوح مدیریتی، گسترش می‌یابد.

انتخاب و برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها در پاکستان از مسئولیت‌های وزارت آموزش و پرورش است. از آنجا که بیشتر مدرسه‌های دولتی در پاکستان بر اساس جنسیت تفکیک شده‌اند و برای دانش‌آموزان دختر و پسر در سطح متوسطه مدرسه‌های مجزا وجود دارند، به همین ترتیب، مدیران زن و مرد بر اساس نوع مدرسه منصوب می‌شوند. انتخاب و استخدام مدیر مدرسه معمولاً از طریق گروه (کمیسیون) خدمات عمومی انجام می‌شود. این گروه ملزم است آگهی‌های موقعیت‌های شغلی مدیر مدرسه را در رسانه‌های چاپی و الکترونیکی نشر دهد. برخی از الزامات عمومی برای این موقعیت‌های شغلی عبارتند از:

دکترای تخصصی، حرفه‌ای، یا فوق لیسانس در آموزش و پرورش از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط

بخش عمده‌ای از تحولات اخیر منطقه، به‌ویژه در پاکستان و افغانستان، تحت تأثیر مستقیم فارغ‌التحصیلان این مدرسه‌های دینی هستند. مدرسه‌های دینی به‌طور سنتی مؤسسات آموزشی اسلامی هستند که هدفشان تربیت علما و رهبران اسلامی است. این مدرسه‌ها آموزش دینی رایگان، شبانه‌روزی و اسکان را برای فراگیرندگان خود فراهم می‌کنند. به این دلایل، آن‌ها اساساً مدرسه‌هایی برای دانش‌آموزان فقیر و تهیدست هستند. شاگردان این مدرسه‌ها نحوه خواندن، حفظ و تلاوت صحیح قرآن کریم را می‌آموزند. آن‌ها گواهی‌هایی در سطوح گوناگون صادر می‌کنند که دولت نیز به رسمیت می‌شناسد. مکتبی که حدود پنجاه دانش‌آموز دارد، معادل یک دبستان است و دارالعلومی که معمولاً صدها دانش‌آموز دارد، هم‌سطح دانشگاه محسوب می‌شود. فارغ‌التحصیلان مدرسه‌های دینی را حافظ‌القرآن (کسی که متن عربی قرآن را حفظ می‌کنند) و قاری (کسی که می‌تواند آیات قرآن را با تلفظ صحیح عربی تلاوت کنند) می‌نامند. علما کسانی هستند که در علوم دینی، آموزش‌های الهیات پیشرفته‌ای دارند. دولت‌های اخیر پاکستان برای نوسازی این مؤسسه‌ها تلاش‌های زیادی انجام داده‌اند تا علاوه بر آموزه‌های معمول دینی، آن‌ها را با گنجانیدن درس‌های معاصر مانند انگلیسی، اردو، ریاضیات و علوم و غیره در برنامه درسی، به نظام آموزشی رایج نزدیک کند.

زمینه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها

پاکستان کشوری در حال توسعه است، اما در بخش آموزش با مشکلات عدیده‌ای مواجه است. در کانون این مشکلات امور مربوط به حکمرانی مدرسه‌ها مانند نبود آموزش ضمن خدمت رئیس‌ان و مدیران، ویژگی‌های فردی معلمان و مدیران، روابط بین معلمان و مدیران، وضعیت اجتماعی و اقتصادی والدین و دیوان‌سالاری (بوروکراسی) ناکارآمد قرار دارد. از همین رو سیاست ملی آموزش پاکستان از اهمیت توسعه حرفه‌ای برای همه ذی‌نفعان اداره‌کننده مدرسه‌های این کشور حمایت

گروه آموزش عالی، با هفت سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدارک، یا مدرک فوق لیسانس پژوهشی علوم تربیتی از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط گروه آموزش عالی، با ۹ سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدارک، یا فوق لیسانس علوم از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط گروه آموزش عالی، با ۱۲ سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدرک، علاوه بر مدارک تحصیلی و

تجربه های فوق، داوطلبان مدیریت باید در آزمون کتبی شرکت کنند و قبول شوند. در صورت مثبت بودن نتایج آزمون، برای مصاحبه دعوت می شوند. نامزدهای موفق پس از انتصاب باید در دو تا سه ماه برنامه آموزشی و گرایش حرفه ای شرکت کنند. مرکزیت و مسئولیت این برنامه، توسعه و آموزش ضمن خدمت مدیران مدرسه ها در سطح استان است.

جایگاه مدیریت مدرسه در سازمان مدرسه ها

در سازمان مدرسه های پاکستان، مدیر مدرسه بالاترین مقام محسوب می شود و در شرایط عادی تا زمان بازنشستگی در یک مدرسه انجام وظیفه می کند. در این کشور مدیران مدرسه ها در مقایسه با معلمان از میانگین سنی بالاتری برخوردارند. ارشد بودن در سازمان مدیریت مدرسه ها کاملاً برجسته است. در نظام آموزشی نقش مدیر به خوبی تعریف شده است و وظایف روشن و دقیق مربوط به نقش آن ها به وضوح مشخص است. این مسئولیت ها به طور عمده اجرای برنامه های آموزشی از پیش تعیین و ابلاغ شده وزارت آموزش و پرورش هستند. مدیریت ترتیبات آموزش و یادگیری، حفظ نظم و انضباط، هدایت کلیه اقدامات مرتبط با برنامه درسی، برنامه مشترک، فوق برنامه و ارتباط حمایتی در انجمن اولیا و مربیان نیز در این مسئولیت ها و نقش ها گنجانده شده اند. غیر از مدیران و دبیران، افراد دیگری از جمله دستیاران ارشد، متخصصان ارشد موضوعی و همه اعضای هیئت مدیره نیز برای انجام وظایف رهبری در مدرسه ها مشارکت دارند. رهبری مدرسه باید مطمئن شود با این مسئولیت های آموزشی باید مجموعه خاصی از نقش ها، شرح وظایف، و شاخص های اصلی عملکرد را انجام دهد.

مدیران مدرسه ها در پاکستان نقش اساسی را در اصلاح و بهبود مدرسه ها دارند. مطابق سیاست ملی آموزش، مدیران مدرسه ها درباره همه امور مدرسه پاسخگو هستند و انتظار می رود به الزامات تعیین شده در این خط مشی پایبند باشند. آن ها باید نسبت به رویه های جدید کاری باز باشند، جامعه را برای بهبود مدرسه مشارکت دهند؛ و به عنوان معلم و مربی برای توسعه ظرفیت های دیگران خدمت کنند. در مجموع، مدیران مدرسه های پاکستانی به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به رهبران آموزش دیده ای هستند که در درجه اول در مورد عملکرد دانش آموزان، عملکرد مدرسه و اجرای موفقیت آمیز نظام مدرسه ای در قبال وزارت آموزش و پرورش پاسخگو هستند.

مدیران پاکستانی به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به رهبران آموزش دیده ای هستند که در مورد اجرای موفقیت آمیز نظام مدرسه ای پاسخگویند

تجربه فرهنگستان (آکادمی) برنامه ریزی و مدیریت آموزشی

فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی (AEPAM) در سال ۱۹۸۲ طی مصوبه ای به عنوان یک سازمان خودمختار تحت وزارت آموزش و پرورش پاکستان تأسیس شد و با چند بار اصلاح به عنوان «دفتر تابعه» وزارت آموزش و پرورش فدرال و آموزش و پرورش حرفه ای، تثبیت شد. یک مؤسسه آموزشی معتبر برای مدیران آموزش و پرورش در زمینه مدیریت مالی و اداری مدرسه های متوسطه و دبیرستان های عالی بر اساس درخواست های خاص آن هاست. این فرهنگستان از بدو تأسیس تاکنون بیش از ده هزار مدیر آموزش و پرورش را آموزش داده است. این فرهنگستان یک پردیس خودگردان متشکل از ساختمان های اداری، آزمایشگاه های رایانه، کتابخانه، سالن اجتماعات و هتل برای حدود ۲۰۰ شرکت کننده دارد. یک مدیرکل و چندین مدیر هم آن را اداره می کنند. مهم ترین اهداف این فرهنگستان شناسایی، توسعه و ارزیابی پروژه های متعدد بر اساس فن های نوین برنامه ریزی و مدیریت، جمع آوری و تجمیع آمار و اطلاعات آموزشی، توسعه بودمان های آموزشی برای برنامه ریزان و مدیران صف به منظور افزایش قابلیت های آن ها، ارائه آموزش ضمن خدمت به برنامه ریزان و مدیران به منظور ارتقای توانمندی های آن ها، اعطای آموزش های پیش از خدمت به آن دسته از مربیانی که برای انتصاب به عنوان مدیران و برنامه ریزان آموزشی در سطوح گوناگون در نظر گرفته شده اند، انجام آموزش تخصصی برنامه نویسان در زمینه رایانه و پردازش داده برای برنامه ریزان و مدیران آموزشی، ایجاد ارتباط با کارآموزان برای نظارت بر عملکرد آن ها و ارائه بازخورد برای بهبود برنامه های آموزشی، انعقاد قرارداد و انجام مطالعات پژوهشی اقدام محور به منظور تسهیل اجرای مؤثر برنامه اقدام برای سازمان دهی اجلاس ها، درس گروهی ها و کارگاه های آموزشی در مورد موضوعات مهم برنامه ریزی و مدیریت آموزشی، ارائه خدمات مشاوره تخصصی به اداره های آموزش و پرورش استان و سایر مؤسسه های کشور، در صورت نیاز، است. همچنین، فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی پاکستان به عنوان یک اندیشکده از طریق تحقیق، توسعه و هماهنگی در تدوین سیاست های آموزشی و همچنین برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت، به وزارت آموزش و پرورش کمک می کند. این فرهنگستان می تواند بر پروژه ها و برنامه های آموزشی و پرورشی که در سراسر کشور اجرا می شوند، نظارت و ارزیابی کند و بازخوردهای لازم را به سازمان های دولتی ارائه دهد. این فرهنگستان مسئولیت ارتقای ظرفیت برنامه ریزان آموزشی، مدیران مدرسه ها، رئیسان و سرپرستان آموزشی از سراسر کشور را بر عهده دارد. فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی پاکستان در حال حاضر پروژه های توسعه رهبری آموزشی و مدیریت نهادی، مدیریت مالی و حکمرانی خوب و گزارش های کارگاهی را برای ظرفیت سازی مدیران مدرسه های در دست اجرا دارد.

منابع

- Ahmed Khan A.; Asimiran S.; Abdul Kadir S.; Ramlil, B. (2020). Principals' Instructional Leadership Practices in Pakistan Elementary Schools: Perceptions and Implications. *Universal Journal of Educational Research* 8(1A): 16-23.
- Tahir Izza. (2022). Decolonizing Madrasa Reform in Pakistan. *Current Issues in Comparative Education (CICE)*, Volume 24, Issue 1.
- Nasreen Abida; Odhiambo George. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 40, No. 1 pp. 245-266.