



رهبری مدارس در جهان

مدیران چینی

آماده‌سازی رهبران مدرسه در چین

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی چین، آماده‌سازی مدیران مدرسه، مدیریت مدرسه

سال ۱۹۸۹ سندی با عنوان تقویت آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه در سراسر کشور صادر کرد و سپس در سال ۱۹۹۵ سند دوم را با عنوان دستورالعمل آموزشی برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه ارائه کرد. آموزش مدیران مدرسه‌ها از آن زمان پیشرفت زیادی داشته است و دولت‌های مرکزی و محلی سیاست‌های مربوط به آموزش مدیران را آغاز کرده‌اند. سطح علمی و حرفه‌ای آموزش مدیران با مشارکت دانشگاه‌ها در توسعه و ارائه برنامه‌های آموزشی افزایش یافته است و تعداد فزاینده‌ای از مدیران مدرسه‌ها در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند. علاوه بر این، تعداد فزاینده‌ای از محققان آموزشی چینی، اکنون آموزش مدیران مدرسه‌ها را به‌عنوان زمینه‌ای مناسب برای تحقیقات نظری و تجربی در نظر می‌گیرند.

در نظام آموزشی چین، به‌عنوان یک کشور به‌سرعت در حال توسعه و بسیار متمرکز، بر تربیت مدیران مدرسه‌ها در هر دو سطح

چین با حدود ۲۶۰ میلیون دانش‌آموز و بیش از ۱۵ میلیون معلم در حدود ۵۱۴۰۰۰ مدرسه، بزرگ‌ترین نظام آموزشی جهان را دارد. در سال‌های اخیر، وزارت آموزش و پرورش چین از کنترل مستقیم به نظارت کلان بر نظام آموزشی تغییر جهت داده است. این اصلاحات آموزش و پرورش را از طریق قوانین، طرح‌ها، تخصیص بودجه، خدمات اطلاعاتی، راهنمایی سیاست‌ها و ابزارهای اداری هدایت می‌کند. کشور چین از دیرباز جامعه‌ای سلسله‌مراتبی است. این وضعیت در چگونگی نظام آموزشی و به‌طور خاص در برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها و نحوه اجرای آن تأثیرگذار است.

آموزش مدیران مدرسه‌ها در چین از اوایل دهه ۱۹۹۰ چندین مرحله از نوسازی اساسی را از نظر بهبود فرایند و اصلاح برنامه درسی پشت سر گذاشته است. گروه (کمیسیون) آموزش دولتی (که در سال ۱۹۹۸ به وزارت آموزش و پرورش تغییر نام داد)، در

مطلب مندرج در این مقاله، نتیجه کوشش و تحقیق پدیدآورنده بوده و مسئولیت صحت و سقم اطلاعات ارائه شده به عهده ایشان است.



برای دسترسی به منبع اصلی اسکن کنید.

برنامه درخواست می‌شود درس‌ها و فعالیت‌های ویژه‌ای را برای تسهیل حرفه‌ای‌سازی رهبری مدرسه ارائه دهند. با این حال، کیفیت این تدارکات تا حد زیادی به متخصصان آموزش و پرورش محلی و سایر منابع بستگی دارد. در این شرایط این موضوع مطرح می‌شود که دولت مرکزی چگونه می‌تواند کیفیت این برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را تضمین کند؟ همچنین، چگونه می‌تواند اثربخشی این برنامه‌ها را ارزیابی کند؟ با یک بررسی مقدماتی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ حدود ۵۶ سند برای آماده‌سازی معلمان و مدیران مدرسه‌ها در دسترس است. از این بین، اسناد و قوانین زیر تا حد زیادی به‌طور مستقیم به برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های چین مربوط هستند:

سیاسی و عملی تأکید شده است و بیشتر فرصت‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها از طریق برنامه‌های رسمی حرفه‌ای شکل می‌گیرند و سطوح دولتی و سایر سازمان‌ها به‌طور نظام‌دار آن را اجرا می‌کنند. دولت ملی برنامه‌های آماده‌سازی پایه راه هم برای مدیران داوطلب و هم برای مدیران جدید، از نظر سیاسی و مالی با اسناد رسمی دولتی برای اطمینان از اجرای آن تضمین کرده است. این فرایند آماده‌سازی رسمی مدیران مدرسه‌ها در چین، به‌طور مستقیم به فرایندی اعتباربخش پیوند خورده است، زیرا انتظار می‌رود همه مدیران جدید با «گواهی مدیریت مدرسه» که پس از شرکت در برنامه‌های آماده‌سازی به آن‌ها تخصیص داده می‌شود، جایابی و منصوب شوند. تحت این طیف گسترده آماده‌سازی رهبری مدرسه، از اداره‌های محلی و ارائه‌دهندگان

سال	موضوع ابلاغی	موضوع سند
۲۰۱۳	استانداردها و صلاحیت‌ها برای مدیریت مدرسه در چین	انتظارات از مدیریت مدرسه: سیاست‌های کلان آموزش و پرورش
۲۰۲۰	تقویت نشاط برای حکمرانی مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	
۲۰۱۳	راهنمای تقویت آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	عرضه و عملیات: سیاست‌های خرد در تربیت مدیران مدرسه
۲۰۱۳	توسعه سازوکارهای تربیت مدیران مدرسه‌ها در مناطق روستایی	
۲۰۱۴	برنامه‌های آموزشی ملی برای مدیران ابتدایی و متوسطه	
۲۰۱۵	طرح ملی آموزش مربیان مهدکودک، ابتدایی و راهنمایی	
۲۰۱۶	مدیریت آموزش ضمن خدمت از طریق اعتبارات برای توسعه حرفه‌ای معلمان	
۲۰۱۷	راهنمای آموزش سه‌مرحله‌ای برای مدیران مدرسه	
۲۰۱۵	مدیریت کارکنان برای مدیران دولتی	خط‌مشی‌های مرتبط با کارکنان
۲۰۱۷	مدیریت کارکنان برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	

داده‌اند. همچنین، از نظر اداری، دولت مرکزی آموزش‌های مدیریت مدرسه را در چهار سطح ارائه می‌دهد. بالاترین سطح فقط برای آن دسته از مدیران نمونه اعمال می‌شود که در سراسر کشور برای آموزش به‌عنوان رهبران ممتاز انتخاب شده‌اند. در عین حال دو مرکز آموزشی ملی، یعنی مرکز ملی آموزش مدیران مدرسه‌های متوسطه در دانشگاه «نورمال» چین شرقی و مرکز ملی آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی در دانشگاه نورمال پکن، در حال آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها هستند. هر دو مرکز آموزشی همچنین بهترین شیوه‌ها و ورودی‌ها را در سیاست‌های آموزشی، شیوه‌های آموزش مربی و طراحی برنامه‌های درسی گنجانده‌اند. سه سطح دیگر آموزش مدیران مدرسه، که آموزش مقدماتی و پیشرفته را ارائه می‌دهد، سطح استانی برای مدیران دبیرستانی، سطح شهری برای مدیران مدرسه‌های راهنمایی و سطح منطقه‌ای برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی محلی هستند. به‌طور کلی، وزارت آموزش و پرورش چین یک نظام دولتی کامل را از استانداردهای مدیریت مدرسه گرفته تا اجرا و ارزیابی برنامه، از توسعه کارکنان آموزشی تا استخدام مدیران جدید، و آموزش و دستورالعمل برای عرضه‌کنندگان حرفه‌ای برای حمایت از برنامه‌های آماده‌سازی رهبران مدرسه، ارائه کرده است. با این حال، این سیاست‌های ملی تنها شمایی کلی از محتوای دانش

این اسناد دولتی نشان می‌دهند، فرایند آماده‌سازی رهبری در چین به سه ضلع «صلاحیت‌ها و استانداردها»، «فرایند عرضه» و «مدیریت کارکنان» تقسیم می‌شود. در این مجموعه، انتظارات و استانداردها برای رهبری مدیران مدرسه، پایه‌ای برای اجرا و بررسی اعتبار برنامه فراهم می‌کنند. همچنین، این سه ضلع به هم مرتبط هستند و نظام اداری را برای آماده‌سازی و اعتباربخشی رهبری به‌طور هم‌زمان تشکیل می‌دهند. به‌عنوان یک برنامه دولتی در نظامی متمرکز، دولت مرکزی با ابلاغ سیاست‌ها و مقررات در زمینه تهیه و اعتباربخشی، بر برنامه آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها تأثیر می‌گذارد. از سال ۲۰۱۰ آموزش مدیران مدرسه‌ها به‌طور رسمی بخش اصلی برنامه آموزشی ملی بوده است. برنامه آماده‌سازی مدیران در چین برای مدیران جدید و داوطلب اجباری است و بخش دولتی منابع مالی آن را تأمین می‌کند. از این لحاظ سیاست‌ها و مقررات ملی، دستورالعمل‌های دقیقی را در مورد اجرای آن ارائه می‌کنند. چین در حال حاضر سه نوع آموزش مدیریت مدرسه دارد: «آموزش مقدماتی برای داوطلبان مدیریت مدرسه، آموزش مداوم برای مدیرانی که گواهی‌نامه حرفه‌ای برای مدیریت مدرسه دارند و آموزش پژوهشی برای مدیرانی که نه‌تنها گواهی‌نامه حرفه‌ای دارند، بلکه عملکردی مثال‌زدنی در سمت‌های خود نیز نشان



دانش و مهارت، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. به‌طور رسمی و عرفی، هر برنامه تربیت مدیریت مدرسه در چین شامل سخنرانی‌ها و جلسات رسمی با مشارکت استادانی است که نظریه‌های مدیریت را تدریس می‌کنند و متخصصان اجرایی موفق، راهبردهای عملی برای اقدام را بر اساس تجربه خود به اشتراک می‌گذارند.

در سطح دولت، وظیفه اصلی برنامه آماده‌سازی، در حد معرفی موقعیت سازمانی مدیریت مدرسه به شرکت‌کنندگان است. علاوه بر این، در سطح سیاسی، پس از تکمیل برنامه، شرکت‌کنندگان موفق مستحق دریافت «گواهی مدیریت» می‌شوند که از لحاظ سیاسی واجد شرایط سمت‌های مدیریت مدرسه هستند. با این حال، ضریب قبولی گواهی برای معتبر بودن بسیار بالا (۱۰۰ درصد) است، زیرا ارزیابی فقط بر اساس کیفیت

مقاله ۳۰۰۰ کلمه‌ای مدیران و میزان حضور آن‌ها انجام می‌شود. بعضی از استادان دانشگاهی مشارکت‌کننده در این برنامه‌ها معتقدند، کیفیت این مقالات بسیار پایین است، زیرا مدیران، در طول برنامه، در مورد چگونگی نوشتن مقاله مناسب آموزش ندیده‌اند. همچنین، پیوند ضعیفی بین برنامه آموزشی آماده‌سازی مدیران، و انتخاب و استخدام مدیران جدید وجود دارد، زیرا تأثیرگذارترین عوامل در انتخاب رهبران مدرسه، مرام‌نامه حزب و تناسب اداری برای سازمان مدرسه بوده است. یعنی مستقل از آموزش‌های دریافتی در برنامه‌های تربیت مدیر، آنچه در دنیای واقعی بیشتر در نظر گرفته می‌شود، این است که آیا نامزدها می‌توانند اهداف حزب را برآورده کنند؟ به‌طور تأسّف‌بارتری، در نواحی روستایی، احراز سمت‌های مدیریتی بدون مدرک معتبر کاملاً رایج است و به‌اصطلاح این مدیران مجازند ابتدا سوار اتوبوس شوند و بعد بلیت بخرند! این موضوع در عمل ارزش گواهی‌نامه و برنامه آماده‌سازی را ضعیف کرده است. در مجموع، برنامه آماده‌سازی رهبران مدرسه در چین، به‌عنوان بزرگ‌ترین کشور متمرکز در حال توسعه، با وجود رسمی و اجباری بودن، ضعیف گزارش شده است. از منظر صاحب‌نظران، ماهیت برنامه‌های آمادگی رهبری مدرسه و پیشینه زمینه‌ای در چین، مستلزم یکپارچگی و تفکر حرفه‌ای نسبت به فرایند طراحی و ارائه است.

منابع

1. Xue, S., Bush, T. & Ng, A. Y. M. (2020). Leadership preparation in China: Providers' perspectives. Research in Educational Administration & Leadership, 5(4), 990-1036.
2. Hongqi Chu & Xiu Chen Cravens (2012). Principal Professional Development in China: Challenges, Opportunities, and Strategies, Peabody Journal of Education, 87: 2, 178-199.

در نظام آموزشی چین، به‌عنوان یک کشور به سرعت در حال توسعه و بسیار متمرکز، بر تربیت مدیران مدرسه‌ها در هر دو سطح سیاسی و عملی تأکید شده است

ارائه می‌دهند و الزاماً جزئیات و کیفیت هر برنامه آماده‌سازی را در استان‌ها تضمین نمی‌کنند. در عین حال، اگرچه این اسناد ملی جامع هستند، اما تضاد آشکاری بین تمایل به حرفه‌ای شدن یا اداری‌ماندن قابل مشاهده است. در واقع، اگرچه از سال ۲۰۱۳ یک روند قوی به سمت حرفه‌ای شدن برای توسعه شغلی مدیران مدرسه‌های چین وجود داشته است، اما هنوز گرایش شدیدی به سمت استخدام مدیران جدید با محوریت اداری محض وجود دارد. همچنین، راهبرد تربیت رهبری مدرسه، در عمل با نظام گزینش مدیران مدرسه‌ها سازگار نیست، زیرا تربیت رهبران حرفه‌ای به کارکنان اداری واکتار شده است.

در چین نقش‌ها، مسئولیت‌ها، تعهدات و تقسیم کار عرضه‌کنندگان برنامه‌های آماده‌سازی رهبران مدرسه در سطوح گوناگون به‌خوبی بیان شده و اسناد ملی و دولتی آن‌ها را به‌وضوح مشخص کرده‌اند.

روند آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را ارائه‌دهندگان اداری و حرفه‌ای، اما به روش‌های متفاوت، پشتیبانی می‌کنند. عرضه‌کنندگان اجرایی، اداره‌های آموزش و پرورش ملی و استانی هستند، در حالی که عرضه‌کنندگان حرفه‌ای، مدرسان و مربیان سازمان‌ها و دانشکده‌های حرفه‌ای هستند. البته شواهد نشان می‌دهند، اداره آموزش و پرورش استان و شهرستان در این برنامه‌های آماده‌سازی کاملاً متغفل است. وزارت آموزش و پرورش چین بیشتر مسئولیت‌ها برای آماده‌سازی رهبران مدرسه، از جمله گزینش، نظارت، پشتیبانی و ارزیابی برنامه‌ها، و همچنین اعتباربخشی و استخدام مدیران جدید را خود بر عهده گرفته است. با این حال، بیشتر این وظایف در سطح کیفی متوسطی انجام شده‌اند. به گفته بعضی مقامات وزارتی، از ابتدا انتظارات آن‌ها از برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه، در مقایسه با سایر برنامه‌های رهبری، در سطح کمتری بود.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، سازمان‌ها و افراد چندسطحی درک خود را برای آمادگی رهبری به‌طور مستقل شکل داده‌اند. با توجه به ماهیت ساختار اداری در چین، این نظام از سه جنبه هدایت دولتی، فرایند آماده‌سازی و اعتبارسنجی تشکیل شده است. تحت نظام متمرکز، اسناد خط‌مشی و مقررات مربوط به آماده‌سازی و توسعه رهبری، رفتار و تعهدات ارائه‌دهندگان را تنظیم می‌کند. با این حال، در مراحل اجرا، شکاف‌ها و تناقض‌هایی بین اسناد و رویه‌ها مشاهده می‌شود. بسیاری از عرضه‌کنندگان تعهدات خود را به روش‌های معمول انجام داده‌اند که مانع از تحقق نتایج مورد انتظار فرایند آماده‌سازی شده است. در واقع، برنامه‌های آماده‌سازی رهبری مدرسه در چین به دلیل اتکای شدیدشان به صرف یادگیری مبتنی بر