



رهبری مدرسه هادر جهان

# مدیران ترکیه‌ای

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی ترکیه، آماده‌سازی مدیران مدرسه، جان دیویی، نظام متمرکز

ترکیه، به‌عنوان بخشی از حوزه تمدنی ایران بزرگ، بیشترین قرابت‌های تاریخی و فرهنگی را با کشور ایران دارد. نهاد آموزش و پرورش این دو کشور نیز در طول سده‌های اخیر روندهای مشابهی را پشت سر گذاشته‌اند. از این رو به نظر می‌رسد مطالعه نظام آموزش و پرورش رسمی ترکیه، نسبت به نظام‌های آموزشی و پرورشی کشورهای آسیای جنوب شرقی و اسکاندیناوی، می‌تواند مبانی مقایسه‌ای واقع‌بینانه‌تری برای علاقه‌مندان مسائل تربیتی ایران مهیا کند. البته با جست‌وجویی ساده به زبان فارسی در موتورهای جست‌وجوی اینترنتی، حجم زیادی از داده‌های به‌روز درباره وضعیت مدرسه‌های ترکیه در دسترس قرار می‌گیرد؛ لیکن درباره وضعیت مدیریت مدرسه‌های ترکیه داده‌های زیادی در دسترس نیست. یادداشت کوتاه حاضر تلاش دارد در بستری تاریخی سیاسی، چشم‌اندازی از برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های ترکیه ارائه کند.

مباحثی مانند توجیه ظهور حیات روی زمین با نظریه تکامل، پیدایش دین از منظر روان‌شناسی و تأکید بر اینکه ترکان پیش از اسلام بنیان‌گذاران واقعی اکثر تمدن‌ها بودند، ناشیانه، مبنای سکولارسازی آموزش و پرورش تلقی شد. اما در سال ۱۹۴۲ و بلافاصله پس از مرگ آتاتورک، پروژه کمالیستی ایجاد هویت آموزشی سکولار ترک منهای اسلام پایان یافت و حتی در سال‌های اخیر الزام مدرسه‌ها به داشتن نمازخانه و افزودن درس‌هایی مانند حقوق اسلامی و جهاد

## تکوین مدرسه‌های ترکیه در بسترهای به‌شدت سیاسی

در نتیجه دگرگونی‌های سیاسی سال ۱۹۲۳ میلادی قرار شد حکومت سکولار مستقر در ترکیه که با اسامی «کمالیسم» یا آتاتورکیسم نیز شناخته می‌شود، مبنای ایدئولوژیک نظام مدرسه‌ای این کشور باشد. جمهوری جدید سعی کرد با حذف همه وجوه دینی و قومی از نظام آموزشی، نوعی هویت ترکی سکولاری بسازد. از همین رو، در مجموعه اول کتاب‌های درسی بین سال‌های ۱۹۳۱ تا ۱۹۴۱، افزودن

به برنامه‌های درسی، اسلامی‌سازی آموزش را تقویت کرده است.

البته این پایان ماجرا نبود، زیرا از این تاریخ به بعد، غالب وجوه آموزشی ترکیه تابع فراز و فرودهای سیاسی این کشور شد. حتی بعضی از پژوهشگران این کشور معتقدند که سیاست‌های آموزشی ترکیه در عمل به ابزار و محصولی سیاسی برای مبارزات انتخاباتی تبدیل شده‌اند. سیاسی‌سازی سیاست‌های آموزشی ترکیه تا حدی است که حتی اطلاعات مربوط به کودتای نافرجام اخیر نیز در برنامه درسی گنجانده شده‌اند.

اخراج حدود ۲۸۰۰۰ معلم به‌عنوان بخشی از پاک‌سازی‌های بعد از کودتا،

وجه دیگری از سیاسی‌بودن امور مدرسه‌ای در این کشور است. پیش‌بینی می‌شود، همانند

بسیاری از کشورهای این منطقه، در آینده همچنان

دیدگاه‌های نئولیبرالیسم و سکولاریسم در بستر بزرگ‌تر جدال نوگرایی (مدرنیته) و سنت، میدان اصلی هویت‌سازی نظام آموزش و پرورش ترکیه باشد.

### جان دیویی و مدرسه‌های ترکیه

بعد از پایان دوره عثمانی و اتمام جنگ‌های استقلال و شکل‌گیری حکومت جدید، این باور غالب شد که برای حل مسائل توسعه، الگوگرفتن از کشورهای توسعه‌یافته ضروری است. از این‌رو، دولت با هدف نوسازی، به خواست وزارتخانه‌های کشورش، برای دعوت از کارشناسان خارجی به ترکیه، یک میلیارد لیر ترک اختصاص داد. در این بین، اولین کارشناس آموزشی آمریکایی که به دعوت اسماعیل صفا، وزیر آموزش و پرورش، به ترکیه آمد، جان دیویی بود. دیویی در مدت چهار ماه اقامت در ترکیه، در دو گزارش مفصل به وزیر آموزش و پرورش، بر تمرکززدایی، مشارکت مدیران محلی، مسئله‌محوری، تربیت‌معلم، آموزش فنی و حرفه‌ای، تأسیس و تجهیز کتابخانه‌های مدرسه‌ای، مدرن‌سازی بناهای مدرسه‌ها، اعزام معلمان و دانش‌آموزان به خارج از کشور تأکید کرد. مهم‌ترین توصیه دیویی به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت ترکیه، تدوین یک برنامه جامع ۸ تا ۱۲ ساله توسط مجلس ملی کبیر ترکیه بود. وی همچنین بر اهمیت برنامه‌های آماده‌سازی مدیران تأکید ویژه کرد. هنوز بعضی از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت ترکیه بخش پیشرفته آموزش و پرورش این کشور را حاصل تأثیر اندیشه‌های دیویی می‌دانند.

### آماده‌سازی و انتصاب مدیران مدرسه‌ها

در کشور ترکیه، بیش از ۴۰ سال است که آمادگی مدیران مدرسه‌ها یکی از اجزای اصلی برنامه‌های آموزشی بوده است. از لحاظ تاریخی، تجربه تدریس شرط کافی برای مدیر شدن بود و یادگیری مدیریت در حین کار انجام می‌شد. در دهه ۱۹۵۰ دانشگاه‌های ترکیه بر مبنای توصیه‌های دیویی،

## سیاسی‌سازی سیاست‌های آموزشی ترکیه تا حدی است که حتی اطلاعات مربوط به کودتای نافرجام اخیر نیز در برنامه درسی گنجانده شده‌اند

بخش‌های مدیریت آموزشی را تأسیس کردند. در سال ۱۹۶۵، دانشگاه‌ها برای کسانی که حداقل پنج سال تجربه تدریس داشتند، دوره لیسانس مدیریت آموزشی را عرضه کردند. در سال ۱۹۹۷، با تصمیم شورای آموزش عالی ترکیه، گروه‌ها (دپارتمان‌ها) پذیرش دانشجویان برای دوره‌های لیسانس را متوقف کردند و از آن زمان برنامه‌های مدیریت آموزشی صرفاً در دوره کارشناسی ارشد ارائه شدند.

از سوی دیگر، وزارت آموزش و پرورش ملی ترکیه از سال ۱۹۹۹ برنامه‌های مدرک دانشگاهی را با برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کامل کرده است. اما با وجود تلاش‌های مشترک دانشگاه‌ها و وزارت آموزش و پرورش ترکیه برای فراهم کردن آمادگی

و حمایت مستمر از مدیران مدرسه‌ها، این برنامه‌ها به دلیل اتکای بیش از حد به نظریه، تمرکز صرف بر مدیریت و ناتوانی در توجه به تغییرات برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مورد انتقاد قرار می‌گیرند. بعضی از موضوعاتی که در برنامه‌های مدیریت آموزشی برای آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها عرضه می‌شدند عبارت‌اند از: مدیریت دولتی؛ مدیریت آموزشی؛ مدیریت مدرسه؛ دموکراسی و حقوق بشر؛ تغییر و نوآوری سازمانی؛ کار گروهی؛ روابط مدرسه و محیط؛ تعامل و ارتباط اجتماعی؛ مدیریت شخصی؛ مدیریت کیفیت جامع؛ تدریس و آموزش؛ قوانین و مقررات مدرسه.

با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهند که این برنامه‌ها به نیاز ایجاد تغییرات در مدیریت مدرسه به دنبال اصلاحات متمرکز آغاز شده، نمی‌پردازند و اهمیت رهبری مدرسه را نیز برجسته نمی‌کنند. البته بی‌توجهی به رهبری در برنامه‌های آماده‌سازی و پشتیبانی مدیران مدرسه‌ها چندان شگفت‌آور نیست، زیرا آموزش و پرورش ترکیه از طریق یک نظام بسیار متمرکز، با اتکای شدید به مدیریت دولتی، اداره می‌شود. در واقع ساختار مدرسه‌های خصوصی و دولتی، به‌صورت سلسله‌مراتبی، به ۸۱ رئیس استان و ۸۵۰ رئیس آموزش ملی منطقه‌ای دولتی وابسته است. این رؤسا صرفاً سیاست‌های ابلاغی مرکزی وزارت آموزش و پرورش را در سطوح محلی اجرا می‌کنند.

با این حال، تجدید ساختار نظام آموزشی در دستور کار است. برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و شورای ملی آموزش و پرورش هر دو تغییراتی را در خدمات وزارتخانه، مانند انتقال برخی اختیارات به واحدهای استانی و اداره‌های محلی، توصیه کردند. همچنین، نه تنها تجدید ساختار در دستور کار است، بلکه وضعیت برنامه‌های دانشگاهی در مدیریت آموزشی نیز مورد بحث است. هنگام انتخاب مدیران برای سمت‌ها، دیگر مدرک دانشگاهی آن‌ها در مدیریت آموزشی مدنظر گرفته نمی‌شود. از این‌رو، معلمان بدون چنین صلاحیتی، به‌اندازه معلمان دارای صلاحیت، به احتمال زیاد فرصت انتصاب به‌عنوان مدیر مدرسه را خواهند

داشت. بعضی گمانه‌زنی‌های رسانه‌ای، این نوع انتصاب را از وابستگی سیاسی حزبی ناشی می‌دانند. نگران‌کننده‌تر، مقررات اخیر تغییر تجربه قبل از واجد شرایط بودن برای دستیاری مدیر، از پنج‌سال به یک سال سابقه تدریس است. در عمل، مدیر مدرسه شدن یک گام کوتاه است: قبولی در امتحان برای مدیریت مدرسه و یک سال دستیار مدیر شدن! در چنین شرایطی، نه زمانی برای آمادگی مدیران مدرسه‌ها وجود دارد و نه حمایت کارفرمایان برای ایجاد انگیزه درباره کسانی که به شغلی به‌عنوان یک رهبر مدرسه علاقه‌مندند تا آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را در سطح عالی انجام دهند.

با وجود ۴۰ سال اندیشه‌ورزی درباره

آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها، به نظر می‌رسد ترکیه همچنان در موقعیتی قرار دارد که در آن، مدیران مدرسه‌ها، بعد از انتصاب و از طریق مدل یادگیری آزمون‌وخطا در محل کار یاد می‌گیرند. تحقیقات محدود در مورد مدیران تازه‌کار در ترکیه نشان می‌دهد، سال‌های اولیه برای مدیران تازه‌منصب شده دوران سختی است. آن‌ها در موضوعاتی مانند مدیریت بودجه مدرسه، خدمات کارکنان، روابط مثبت با کارکنان، دستیابی به تعادل کار و زندگی، خدمات دانش‌آموزی، و حمایت از برنامه آموزش و یادگیری، به دلیل دریافت نکردن آموزش‌های مؤثر قبلی، با چالش‌های جدی مواجه می‌شوند.

در مجموع، هرچند آیین‌نامه‌های آماده‌سازی و انتصاب متمرکز مدیران را وزارت آموزش و پرورش ترکیه تدوین می‌کند، لیکن تغییرات مکرر این آیین‌نامه‌ها در بیست سال اخیر نشان می‌دهد، فرایند انتخاب و آموزش مدیران مدرسه‌های ترکیه به استانداردهای خاصی نرسیده است. البته در شورای نوزدهم آموزش و پرورش، اخذ «گواهی صلاحیت مدیریت آموزشی» از «برنامه صلاحیت مدیریت آموزشی ملی» که در سطح ملی ساختاریافته است، شاخصی مهم در انتصاب مدیریت مدرسه عنوان و بر آن تأکید شده است. این موضوع به‌نوبه خود اقدامی مؤثر در مسیر استانداردسازی برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های این کشور محسوب می‌شود. بر این اساس، صرف معلم‌بودن برای داوطلبی سمت مدیریت مدرسه، به‌هیچ‌وجه کافی نیست، بلکه داشتن سوابق اداری از اولویت بیشتری برخوردار است. یکی دیگر از موضوعات مهم برای تعیین مدیر مدرسه، استفاده هم‌زمان از امتحانات و سنجش شفاهی است و برای انتصاب معاون و قائم‌مقام مدیر مدرسه از نتایج امتحانات کتبی استفاده می‌شود.

## مدیریت مدرسه در سند چشم‌انداز ۲۰۲۳

در مهر ۱۳۹۸ (اکتبر ۲۰۱۸)، دولت ترکیه چشم‌انداز آموزشی ۲۰۲۳ خود را به‌عنوان نقشه راه جامعی که قرار

## صرف معلم بودن برای داوطلبی سمت مدیریت مدرسه به هیچ وجه کافی نیست، بلکه داشتن سوابق اداری از اولویت بیشتری برخوردار است

است کل نظام آموزشی ترکیه را پوشش دهد، ارائه کرد. هدف محوری این چشم‌انداز، هدایت فرایند اصلاحی جامعی است که به تغییراتی که ترکیه و جهان دست‌خوش آن هستند، پاسخ دهد. مطابق این سند، نظام آموزشی ترکیه باید خود را با استانداردهای بین‌المللی منطبق کند تا فراگیرندگان بتوانند به مهارت‌های موردنیاز خود در قرن بیست‌ویکم مجهز شوند. نقطه عطف این سند در خصوص مدیران مدرسه‌هاست. مطابق مفاد این سند، حوزه‌های تخصصی افقی و عمودی شغلی برای مدیران مدرسه‌ها ساختاریافته خواهد بود. سازوکارهایی تشویقی برای مدیران مدرسه‌هایی که در شرایط نامساعد کار می‌کنند، ایجاد خواهد شد. برخی از فعالیت‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدرسه‌ها، از اجرای «گواهی مشارکت» به «برنامه صدور گواهی‌نامه معتبر» که دانشگاه‌ها اجرا می‌کنند، تبدیل می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای پس از فارغ‌التحصیلی، برای بهبود مهارت‌های عمومی و تخصصی مدیران مدرسه‌ها، طراحی خواهند شد. ابتکارات همکاری با دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی برای برنامه‌های آموزشی رسمی حضوری از راه دور، برای حمایت از توسعه حرفه‌ای مدیران مدرسه‌ها، افزایش خواهد یافت. مدیریت مدرسه که بر مهارت‌های تخصصی مبتنی است، به‌عنوان یک زمینه حرفه‌ای در سطح تحصیلات تکمیلی ساختار می‌یابد. برای انتصاب مدیران مدرسه‌ها از آزمون‌های کتبی مبتنی بر صلاحیت و سایر معیارهای عینی استفاده خواهد شد. کارهای مقدماتی تصویب قانون حرفه انجام شده‌اند. این جریان بر انتصاب مدیران مدرسه‌ها، شرایط کار، اصول ترفیع، حقوق استخدامی و موارد مشابه نظارت دارد.

## جمع‌بندی

تحصیل حدود ۱۸ میلیون دانش‌آموز از جمعیت حدود ۸۵ میلیونی کشور ترکیه، نشان از ضرورت آشنایی با ساختار و ماهیت اداره مدرسه‌ها در این کشور برای دستگاه‌های آموزشی بزرگ‌مقیاس است. هرچند در ترکیه مدرسه‌های خصوصی، خاص و بین‌المللی متنوعی تأسیس شده و در حال فعالیت هستند، لیکن شالوده آموزش و پرورش آن را یک نظام حکمرانی کاملاً متمرکز شکل داده است که در همه شئون آن جاری و ساری است. در کنار این ساختار متمرکز دولتی، چالش‌های منشعب از احزاب سیاسی و ارتش، همراه با دوگانگی‌های مدرنیته و سنت، و نیز بسط تمایلات سکولاریسم و نئولیبرالیسم ناشی از عضویت در اتحادیه اروپا، مدیریت در مدرسه‌های ترکیه را به امری مسئله‌مند تبدیل کرده است. بررسی سیاست‌های آموزشی و به‌ویژه آیین‌نامه‌های مربوط به آموزش و انتصاب مدیران مدرسه‌ها در این کشور، گویای این مسئله‌مندی است.

## منابع

1. Beycioglu, K.; Wildy, H. (2016). Principal Preparation: The Case of Novice Principals in Turkey. <https://www.igi-global.com/chapter/principal-preparation/169054>
2. Karataş, I. H. (2016). Professional Standards for School Principals in Turkey. *Journal of Education and Training Studies* 4(5)
3. Semerci, C., Hatipoglu, C., Guneri, B., Sevimbay, A., Akcaalan, M., & Cengiz Demir, Y. (2000). The future of education in Turkey's 2023 educational vision document: Views of academicians in the faculty of education. *Eurasian Journal of Educational Research*, 87, 69-100.