

مدیران عربستانی

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی عربستان سعودی، آماده‌سازی مدیران مدرسه، بنیاد امکان، نظام متمرکز

هرچند از منظر دانش آموزش و پرورش تطبیقی، در هر مقایسه‌ای درس‌هایی نهفته است، اما همان‌طور که در مقاله‌های قبلی اشاره شد، رصد وضعیت آموزش و پرورش کشورهای همسایه و همگن، شاید منطقی‌تر از جست‌وجوی نظام‌های آموزشی‌ای است که کمترین قرابت اقلیمی، جمعیت‌شناختی و فرهنگی را با هم دارند. در شماره‌های پیشین، وضعیت مدیران مدرسه‌های ترکیه، پاکستان و روسیه، به‌عنوان کشورهایی که به‌طور راهبردی در متن تعاملات و رقابت‌های همیشگی با کشور ما قرار دارند، بررسی شد. در این مقاله، برنامه‌آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های کشور عربستان بررسی شده است. شاید چالش‌های سیاسی همیشگی بین دو کشور، فرصت مراوداتی فراتر از زیارت حرمین شریفین را مهیا نکرده باشد، لیکن بدون تردید این امر نمی‌تواند مانع مدنظر قرار ندادن تحولات فرهنگی، به‌ویژه از منظر اداره مدرسه‌های این کشور باشد.

وضعیت مدیریت مدرسه‌ها در عربستان

در کشور عربستان حدود ۳۰ هزار مدرسه دولتی و حدود ۴ هزار مدرسه خصوصی، در سیزده منطقه اداری (امارات مناطق المملکه العربیه السعودیه)، در حال فعالیت هستند. حدود ۶ میلیون از جمعیت ۳۶ میلیونی این کشور دانش‌آموزانی هستند که در سه دوره ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم، و در نظام ۳-۶-۳ در این مدرسه‌ها در حال تحصیل هستند. وزارت آموزش و پرورش عربستان از زمان تأسیس رسمی خود در سال ۲۰۰۳، در عمل همه تصمیمات آموزشی، از سطح سیاست‌گذاری و طراحی برنامه‌های آموزشی تا اجرا و توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی، از جمله مدیران مدرسه را اتخاذ می‌کند. در عربستان، مدیر مدرسه، «المدریر» خوانده می‌شود که از لحاظ واژه‌شناختی به کسی اطلاق می‌شود که وظیفه «هدایت فعالیت‌های روزمره» را بر عهده دارد. این تلقی معادل وظایف یک «مدیر عملیاتی» است. در بسیاری از گزارش‌های پژوهشی مربوط به مدیران مدرسه‌های عربستان، به

کم‌رنگ بودن نقش رهبری آموزشی اشاره شده است. همچنین، مدیران مدرسه‌های مناطق دور از مرکز و نیز مدیران زن شرایط مشابهی ندارند؛ به‌خصوص درباره زنان، تفکیک جنسیتی در همه شئون زندگی ساکنان این کشور، موضوعی عمیقاً نهادینه است، تا حدی که اداره‌های آموزش و پرورش پسران و دختران تفکیک شده‌اند. در سطح مدرسه‌ای نیز مادران نمی‌توانند در رویدادها و جلسات مربوط به مدرسه پسرشان، و پدران در امور مدرسه دخترشان، مشارکت داشته باشند. با لحاظ این رویکرد، وزارت آموزش و پرورش عربستان، مریبان آموزش و آماده‌سازی مدیران مدرسه را هم منطبق با جنسیت برمی‌گزیند. و با توجه به محدودیت مریب زن متخصص، در عمل بخش زیادی از مدیران زن بدون آموزش باقی مانده‌اند. ضمن اینکه هر مریب زن حتماً باید یک راننده شخصی داشته باشد تا او را به مراکز آموزشی برساند. این مراکز نیز به‌طور عمده در شهرهای بزرگ قرار دارند و مریبان زن، از لحاظ اجتماعی و قانونی، اجازه سفرکردن به





مزایا و مشوق‌ها، بین مدیران مدرسه‌ها و معلمان تفاوتی وجود ندارد. بنیاد امکان، به‌عنوان یک شرکت مشاوره آموزشی مستقر در عربستان، که با حمایت از گردانندگان مدرسه‌ها، مربیان و سرمایه‌گذاران، در تأسیس مدرسه‌های جدید، توسعه قابلیت‌های مدرسه‌های موجود و ارائه خدمات آموزشی به آن‌ها همکاری می‌کند، در گزارش دوسالانه خود که در سال ۲۰۱۹ منتشر کرد، از رهبری مدرسه در عربستان به‌عنوان یک حرفه فراموش‌شده یاد می‌کند (Emkan, 2019).

چشم‌انداز توسعه، تحت سایه بیم و امید

مطالبات و انتقادات ملی و جهانی از بحران در نهاد آموزشی عربستان، در کنار حوادثی مانند ۱۱ سپتامبر که از ۱۹ مشارکت‌کننده در این رویداد، ۱۵ نفر از اتباع سعودی بودند و نیز گسترش گروه‌های افراطی تربیت‌شده در بخشی از نظام آموزشی منزوی‌شده این کشور، هم‌زمان با الحاق این پادشاهی به سازمان تجارت جهانی، و همچنین نیاز به تغییر اقتصاد مبتنی بر منابع نفتی به اقتصاد دانش‌بنیان، دولت عربستان را بر آن داشت تا با طراحی و تأمین مالی یک پروژه ۲۰ ساله برای توسعه کشور، نظام آموزشی خود را اصلاح کند. این پروژه ۲,۴ میلیارد دلاری توسعه آموزش عمومی که «تطویر ۲» نامیده می‌شود، در سال ۲۰۰۷ برای بهبود شایستگی‌های آموزشی جمعیت عربستان طراحی شده و در حال اجراست. هدف اولیه آن تمرکز بر کیفیت آموزش بود تا اطمینان حاصل شود که دانش‌آموزان دوره آموزش عمومی در پادشاهی سعودی، به مهارت‌های لازم برای مشارکت در جامعه جهانی شده و توانایی درگیر شدن با مشکلات پیچیده و بی‌شمار جهانی شدن مجهز هستند. در همین چارچوب، گام‌هایی بلند برای تمرکززدایی از نظام سیاست‌گذاری آموزشی، ارتقای استانداردهای رهبری آموزشی و تدوین دستورالعمل‌های صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدرسه‌های عربستان برداشته شده است.

از لحاظ اجرایی، تطویر مرحله‌بندی شده است. در یکی از این مراحل قرار است هر استان به وزارتخانه آموزش و پرورش کوچک و مستقلی تبدیل شود که به‌طور کامل اختیار دارد طرح‌های مدنظر خود را در سطح استان توسعه دهد و اطمینان حاصل کند که هر پسر و دختر دانش‌آموز در

مناطق دوردست را ندارند. همان‌طور که اشاره شد، در کشور عربستان برنامه مستقلی برای تربیت مدیران مدرسه وجود ندارد، و دوره‌های آموزشی اجرا شده برای همه مدیران یکسان هستند. گزارش‌ها نشان می‌دهند، همین دوره‌های مشترک عمومی هم با کیفیت‌های نازلی اجرا می‌شوند.

تمرکزگرایی افراطی از دیگر چالش‌های مدیران مدرسه‌های عربستانی است. در این کشور مدیران مدرسه‌ها حتی برای اجرای طرح‌های فوق برنامه مدرسه‌ای، باید مجوزهای چندلایه از سطوح سلسله‌مراتب اداری را اخذ کنند. مجوز تصمیم‌گیری مدیران مدرسه‌ها در خصوص طرح‌های توسعه حرفه‌ای معلمان هم تقریباً ناشدنی است. البته اگر یک ناظر بیرونی گفته‌های مسئولان وزارت آموزش و پرورش عربستان را دنبال کند، تصویری از آزادی کامل مدیران مدرسه‌های این کشور برداشت خواهد کرد، لیکن گزارش‌های مربوط به تجربه زیسته مدیران مدرسه‌های عربستان، گویای تحمل ناپذیری هر حدی از آزادی حرفه‌ای توسط ساختار حکمرانی است.

موضوع غیرحرفه‌ای بودن دستگاه‌های نظارتی نیز از چالش‌های مدیریت مدرسه در عربستان است. در این کشور، مدیران مدرسه‌ها تحت نظارت سازمان نظارت و مدیریت عمومی هستند. در هر منطقه یک نماینده ناظر وجود دارد که بر کار معلمان و مدیران نظارت می‌کند. واضح نبودن نقش‌ها و دستگاه‌های نظارتی این نمایندگی‌ها موجب بلاتکلیفی و نگرانی مزمین مدیران مدرسه‌هاست.

طبق گزارش بین‌المللی آموزش و یادگیری «تالیس»، مدیران مدرسه‌های عربستان در مقایسه با سایر کشورهای عضو «سازمان همکاری و توسعه اقتصادی» تجربه حرفه‌ای کمتری دارند و فقط حدود ۱۲ درصد از مدیران گزارش کرده‌اند که قبل از تصدی این سمت، آمادگی یا آموزش مقدماتی دیده‌اند یا حداقل در یک فعالیت توسعه حرفه‌ای شرکت کرده‌اند. خط سیر شناسایی مدیران و مسیرهای شغلی مربوطه توسعه نیافته است و مجراهای استخدام و فرایندهای گزینش مدیران مدرسه‌ها ناقص هستند (TALIS, 2018).

در عربستان، برنامه‌های آماده‌سازی و توسعه رهبری مدرسه‌ها ناکافی‌اند و استانداردهای حرفه‌ای برای رهبری مدرسه تعریف نشده‌اند. بالطبع، فرایندهای ارزیابی نیز بر رشد حرفه‌ای متمرکز نیستند. از لحاظ حقوق و دستمزد،

عربستان برای خروج از بحران‌های ناشی از دوره انزوای به نسبت طولانی درونی، به طور رسمی در حال اجرای یک برنامه توسعه آموزشی به شدت از بالا به پایین، با ماهیتی کاملاً نئولیبرال، برای عضویت و حتی پیشتازی در باشگاه غرب است

سطح آن استان توانایی و فرصت‌های لازم برای یادگیری و موفقیت را دارد. حد این تمرکززدایی تا سطح «توسعه» مدرسه‌های هوشمند، خودبرنامه‌ریز و خودارزیاب» است. الگوی توسعه چنین مدرسه‌هایی، پنج اصل «تعالی برای همه، تعهد از طرف همه، پاسخ‌گویی برای همه، حرفه‌ای‌گرایی از سوی همه، و شفافیت و وضوح توسط همگان»، در نظر گرفته شده است. پروژه تطویر همچنین هفت برنامه آموزشی برای بیش از ۴۰۰ هزار معلم را با تمرکز بر تخصص، مدیریت مدرسه، نظارت آموزشی، علوم رایانه، خودسازی و ارتقای مهارت‌ها، پیش‌بینی کرده است. در برنامه اجرایی تطویر مشاهده می‌شود که صرفاً به ارتقای صلاحیت‌های ورودی یک مدیر مدرسه بسنده نشده است، بلکه

برای مدیران مشتاق ادامه تحصیل در زمینه

رهبری و مدیریت آموزشی، کمک‌هزینه تحصیلی ارائه می‌شود تا فرصتی برای دریافت گواهی‌نامه رهبری آموزشی از دانشگاه‌های منتخب عربستان داشته باشند.

در متن پروژه تطویر یک رویکرد توسعه قرن بیست‌ویکم در مدرسه، به‌ویژه در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، الزامات مدیریتی، رفتار و نظریه رهبری، توسعه کارکنان و فعالیت دانش‌آموزان، در غالب یک طرح آزمایشی در حال اجراست. وزارت آموزش و پرورش عربستان با هدف اجرای این طرح آزمایشی، همکاری‌های پایداری را با دانشگاه آکسفورد بریتانیا آغاز کرده است. برای نمونه، با هدف عرضه بهترین برنامه‌های راهبردی و پروژه‌های تحقیقاتی برای آموزش رهبران مدرسه‌های عربستان، مدرسه بازرگانی سعید^۲ با بودجه عربستان در دانشگاه آکسفورد تأسیس شد. ادعای بنیان‌گذاران و اداره‌کنندگان این مدرسه، عرضه آموزش‌های مدیریت و رهبری در کلاس جهانی با ظرفیت حل مسائل جهانی است.

برای بهره‌مندی از حمایت‌های بخش خصوصی در اجرای پروژه تطویر، یک شرکت مشاوره تخصصی در توسعه آموزش و خدمات سرمایه‌انسانی، تحت عنوان بنیاد امکان، از سال ۲۰۱۴ در عربستان تأسیس شد. این بنیاد به بخش‌های دولتی، خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی عربستان مشاوره ارائه می‌دهد تا به چشم‌اندازهای خود در ارائه آموزش و پرورش با کیفیت بالا دست یابند. این بنیاد با همکاری مرکز توسعه حرفه‌ای کمبریج، به بازتعریف و جای‌جایی نقش رهبران مدرسه‌ها در عربستان، و تبدیل کردن آن‌ها به بازیگران اصلی نظام فعالیت می‌کند. انتقال رهبری مدرسه از یک حرفه فراموش‌شده به محرک اصلی اصلاحات آموزشی، به بهبود عملکرد نظام و عملکرد دانش‌آموزان کمک خواهد کرد. در واقع، برنامه‌های بنیاد امکان برای شکل‌دادن به این باور عمیق می‌کوشد که سرمایه‌گذاری روی مدیران مدرسه‌ها، سرمایه‌گذاری برای بهبود جامع نظام آموزشی است. شرکت

مدیران مدرسه‌های عربستان در پروژه آموزشی بنیاد امکان، و اخذ گواهی بین‌المللی کمبریج در رهبری آموزشی، در کانون خدمات این بنیاد قرار دارد. همکاری با مؤسسه ملی آموزش سنگاپور یکی دیگر از طرح‌های ابتکاری وزارت آموزش و پرورش عربستان برای تربیت مدیران مدرسه‌های خود است. در این طرح حدود سه هزار رهبر آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تحت آموزش قرار گرفته‌اند. مواردی از همکاری با دستگاه‌های آموزشی شرق و شرق دور نیز در برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های عربستان گزارش شده‌اند.

زاغی در تمنای کبک‌وار خرامیدن!

از لحاظ فلسفی، عربستان برای خروج از بحران‌های ناشی از دوره انزوای به نسبت طولانی درونی، به طور رسمی در حال اجرای یک برنامه توسعه آموزشی به‌شدت از بالا به پایین، با ماهیتی کاملاً نئولیبرال، برای پیوستن و حتی پیشتازی در باشگاه غرب است. در متن دستگاه‌های آموزشی نئولیبرال، پذیرش سلطه (هژمونی) «کارگزاری‌های آموزشی فراملی»^۱ مانند یونسکو، تیمز، پرلز، پیزا، تالس و حتی بانک جهانی اجتناب‌ناپذیر است. این جهت‌گیری همراه با شتاب‌زدگی برای اخذ تأییدهای بیرونی، و سوسه‌ارائه‌های نمایشی را در پی دارد. اخیراً مواردی از اعتراف به نفوذ احتمالی در نتایج «آزمون‌های فراملی»^۲ با تکیه بر حکمرانی نفت، جهت مشروعیت‌بخشی به سیاست‌های اعمال‌شده عربستان، گزارش شده است. بنابراین، چندان دور از انتظار نیست که به‌زودی جهش بزرگی در وضعیت نتایج مدرسه‌های این کشور، به‌ویژه در آزمون‌های تیمز و تالیس گزارش شود! همچنین، در همین مدتی که از اجرای پروژه تطویر می‌گذرد، پژوهش‌هایی درباره شیوع اختلال «روان‌گسیختگی ارزشی»^۳ در بین معلمان و مدیران مدرسه‌های عربستان منتشر شده است. این اختلال زمانی شایع می‌شود که افراد ظاهراً به‌طور رفتاری تعهد خود را با ارزش‌های یک برنامه تطبیق می‌دهند، در حالی که ناخواسته بیشتر نقش بازی می‌کنند. در بعضی مقاله‌های انتقادی، از پدیدآیی زود هنگام نشانگان ناسازنما (پارادوکس) لیبرالیسم آموزشی در عربستان سخن گفته‌اند. این منتقدان معتقدند، اعمال تفکر نئولیبرال آموزشی به منزله سرکوب یا فرسایش ارزش‌ها و فرهنگ‌های سنتی یک ملت به نفع تبدیل‌شدن به موزاییکی از تصویر بزرگ‌تری از سلطه جهانی غرب است.

اگرچه با به رسمیت شناختن بازاری شدن سیاست آموزشی در عربستان سعودی، اصلاحات آموزشی در این کشور ادامه دارد، لیکن پس از گذشت بیش از ۱۰ سال، هنوز شواهد اندکی مبنی بر پیشرفت قابل توجه در نظام آموزشی این کشور گزارش شده است و هدف‌های پیش‌بینی‌شده همچنان دور از دسترس به نظر می‌رسند. ■

پی‌نوشت‌ها

1. OECD
2. Tatweer
3. Said Business School
4. Educational Transnational Agency
5. Transnational Testing
6. Value Schizophrenia

منابع

1. Allmknah, Alhasan; Evers, Colin. (2020). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030. Research in Education, Vol. 106(1) 22-40.
2. Alyami R. Hadi. (2014). Educational Reform in the Kingdom of Saudi Arabia: Tatweer Schools as a Unit of Development. Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ), Volume 5, Issue 2, June, 1515-1524.
3. Emkan. (2019). School Leaders of the Kingdom of Saudi Arabia: The Forgotten Profession, Emkan, Jeddah. www.emkaneducation.com
4. TALIS. (2018). Teaching and Learning International Survey, Insights and Interpretations. www.oecd.org/education/talis
5. Tayan, Bilal M. (2017). The Saudi Tatweer Education Reforms: Implications of Neoliberal Thought to Saudi Education Policy. International Education Studies; Vol. 10, No. 5; 2017