په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ اساسي ننګونې او اغېزې

عزيزاحمد فضلي۱* ، پوهندوي خالد احمد حبيب ۲

[1]د تحقيق او علمي مجلې رئيس، [2]د ملی پوهنتون عمومي رئيس، ملي پوهنتون، کابل، افغانستان

ايميل: azizahmadfazli200@gmail.com

لنډيز

په افغانستان کې د خصوصی پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتيا د لوړو زده‌کړو په نظام کې يوه بنسټيزه ستونزه ده، چې د پوهنتونونو د کيفيت د ټيټوالي، د علمي څېړنو د کموالي، د زده کړيالانو د مهارتونو د نشتوالي او د ټولنې د اړتياوو د نه پوره کېدو سبب ګرځي. رهبري د پوهنتونونو د پرمختګ او دوامداره ودې لپاره حياتي رول لري، ځکه رهبري د ستراتيژيک ليد ټاکل، د بشري منابعو مديريت، د تضمين کيفيت او نړيوالو معيارونو پلي کول په غاړه لري. د دې څېړنې اهميت په دې کې دی، چې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتيا ښيي او د هغې د کمولو لپاره عملي وړانديزونه وړاندې کوي. د څېړنې موخه دا ده، چې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ د کمزورتيا عوامل، اغېزې او ننګونې وڅېړي او د هغوی د حل لپاره وړانديزونه وړاندې کړي. فرضيه دا ده، چې د رهبرۍ کمزورتيا په علمي کيفيت، اداري مديريت او د تضمين کيفيت په سيستمونو مستقيم منفي اغېز لري. ددې څېړنې اصلي پوښتنه دا ده، چې په افغانستان کې د خصوصی پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتيا کومې اصلي ننګونې او پايلې لري؟. څېړنه د مختلط ميتود په کارولو سره ترسره شوې، چې د معلوماتو راټولولو لپاره يې له کتابتون، حضوري مرکو، آنلاين سروې او تلفوني مرکې ګټه اخيستل شوې ده. د څېړنې پايلې ښيي، چې د خصوصی پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتيا د زده‌کړو د کيفيت د ټيټوالي، د فارغانو د مهارتونو د کمښت، د پوهنتونونو د اعتبار د کموالي او د ټولنې باور د له منځه وړلو لامل شوې.

کليدي ټکي: تضمين کيفيت، مشارکت، ستراتيژيک، نوښت، شفافيت.

سریزه

په معاصره نړۍ کې لوړې زده کړې یوازې د پوهې د انتقال یوه پروسه نه ده، بلکې د هېوادونو د پرمختګ، اقتصادي ودې او نړیوال رقابت لپاره یوه ستراتیژیکه وسیله ګڼل کېږي. پوهنتونونه د انساني ځواک د روزنې ترځنګ، د څېړنې، نوښت او ستونزو د حل مرکزونه دي. د همدې لپاره، د لوړو زده‌کړو کیفیت د هر هېواد د ستراتیژیکو پالیسوو او ملي پلانونو یوه مهمه برخه جوړوي، څو د علمي او مسلکي رقابت توان او د خلکو د ژوند کیفیت لوړ شي. د لوړو زده‌کړو تضمین کیفیت سیستمونه مرسته کوي چې پوهنتونونه په تدریس، څېړنه، اداري مدیریت او ټولنیزو خدماتو کې په دوامداره توګه ښه والی راولي. تضمین کیفیت یوازې یوه اداري پروسه نه، بلکې یو فرهنګي او فکري بهیر دی، چې ټول غړي په کې د کیفیت د لوړولو او ساتلو ګډه مسؤلیت لري. رهبري په دې برخه کې محوري رول لري، ځکه چې د پوهنتون لپاره روښانه لید، ستراتیژیک پلانونه او د کیفیت د فرهنګ د ټینګښت لپاره لازرښودتوب برابروي. په افغانستان کې د ۲۰۰۱م کال وروسته، د لوړو زده‌کړو په سکتور کې د خصوصي پوهنتونونو د ودې له امله لوی بدلونونه راغلل. دا پوهنتونونه د زده‌کړو د پراختیا او د بشري پانګې د پیاوړتیا په برخه کې مهم رول لري. سره له دې، د ډېری خصوصي پوهنتونونو ستره ستونزه د مؤثرو او مسلکي رهبرانو نشتون دی، چې د کیفیت په ټولو اړخونو منفي اغېزه کوي، د تدریس او څېړنې کیفیت ټکنی کوي او د پوهنتون اعتبار له خطر سره مخ کوي. که د پوهنتونونو رهبري مسلکي او ستراتیژیک لید ولري، تضمین کیفیت به پیاوړی او پوهنتونونه به وکولای شي، چې د هېواد د علمي او اقتصادي پرمختګ لپاره اغېزناک رول ولوبوي.(خادم، ۲۰۱۹: صص ۵۳-۵۵)

رهبري د هر پوهنتون د پرمختګ او بریا بنسټیز عامل دی، ځکه چې رهبران د پوهنتون د ستراتیژیک لید ټاکلو، د کیفیت د فرهنګ پیاوړي کولو، د استادانو او زده کړیالانو د هڅونې او د نړیوالو معیارونو سره د همغږۍ مسؤولیت پر غاړه لري.

په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتیا له څو عواملو سرچینه اخلي، لکه د رهبرانو مسلکي وړتیاوو نشتوالی، د ستراتيژيک پلان جوړونې ضعف، اداري بې نظمي، مالي محدودیتونه او د نړیوالو معیارونو ناسم پلي کېدل. دغه کمزوره رهبري د پوهنتونونو د کیفیت ټیټوالي، د زده کړیالانو د مهارتونو کموالي، د علمي څېړنو کمزورتیا او د ټولنې د اړتیاوو د پوره کولو په برخه کې جدي ستونزې رامنځته کوي. دا ستونزه نه یوازې د خصوصي پوهنتونونو دننه اغېزمنه ده، بلکې د ټول تعلیمي نظام او د هېواد په پراختیا کې هم ژورې منفي پايلې لري. د رهبرۍ د ضعف په پایله کې د پوهنتونونو اعتبار له منځه ځي، د فارغانو کاري وړتیا کمیږي او تعلیمي معیارونه د نړیوالو معیارونو سره نابرابرېږي. له دې امله، د افغانستان د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتیا یوه مهمه او ژوره څېړنیزه مسله ده، چې باید په دقیق ډول وڅېړل شي.

د څېړنې مبرمیت او اهمیت په دې کې دی، چې په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزوري په مستقیم ډول د زده‌کړو کیفیت، د پوهنتونونو اعتبار او د زده کړیالانو مهارتونه اغېزمنوي. د دغې ستونزې پېژندنه او د حل لارو موندل به مرسته وکړي، چې پوهنتونونه پیاوړي، کیفیت لوړ او د هېواد د لوړو زده‌کړو سیستم په عمومي توګه پرمختګ وکړي. سربېره پر دې، دا څېړنه به تعلیمي ادارو، پالیسي جوړونکو او مسؤلینو ته عملي لارښوونې وړاندې کړي، څو د رهبرۍ په کمزورتیاوو پوه شي، هغه رفع، د لوړو زده‌کړو په برخه کې دوامداره پرمختګ او روښانه راتلونکي ته لار هواره کړي. د دې څېړنې اصلي موخه داده، چې په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتیا اساسي عوامل وپېژني، د دې کمزورتیا له امله رامنځته کېدونکې ننګونې او پایلې وڅېړي او د ستونزو د حل لپاره عملي وړاندیزونه وړاندې کړي. د دې څېړنې اصلي پوښتنه دا ده، چې په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتیا کومې اصلي ننګونې او پایلې لري؟. د څېړنې فرضیه دا بیانوي، چې په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبري

کمزوري د دوی په علمي کیفیت، اداري مدیریت او د تضمین کیفیت په سیستمونو مستقیم منفي اغېز لري، چې په پایله کې د زده کړیالانو د زده‌کړو کچه ټیټه او د پوهنتونونو اعتبار کمزوری کېږي. دا څېړنه د مختلطو (توصیفي او تحلیلي) میتودونو پر بنسټ ترسره شوې ده، چې د معلوماتو د راټولولو لپاره له کتابتونونو، حضوري مرکو، آنلاین سروې او تلفوني مرکو ګټه اخیستل شوې ده.

د څېړنې مخینه

په ۱۴۰۰ هـ.ش کال کې محمد عارف نظري خپله مقاله «نگاهی آسیب‌شناسانه به نظام تحصیلات عالی افغانستان» د فصلنامه مطالعات رهبری آموزشی په څلورمه دوره، دویم ګڼه کې خپره کړې. نوموړي د افغانستان د تحصیلاتو نظام اساسي ستونزې د رهبرۍ غیرمسلکي توب، سیاسي مداخلو، د تضمین کیفیت ضعیف تطبیق، کمزوري نصابونه او د استادانو د ظرفیت نشتوالي په توګه تشخیص کړي دي. مقاله ارزښتناک تحلیلي لید وړاندې کوي، خو تمرکز یې یوازې پر دولتي پوهنتونونو محدود دی او د حل لارو برخه کې ضعف لري.

حمیدالله غفوري بیا په ۱۴۰۲ هـ.ش کال کې مقاله «رهبری ناکارآمد و اثرات آن بر کیفیت آموزشی در پوهنتون‌های خصوصی افغانستان» د معاصرې ښوونې او روزنې مجلې په درېیمه دوره، لومړۍ ګڼه کې خپره کړې. نوموړي د ناکارآمدې رهبرۍ اغېزې د کیفیت پر شاخصونو لکه د استادانو هڅونه، د زده کړیالانو رضایت او د اعتبار معیارونه تحلیل کړي. موندنې یې ښيي، چې ناپوهي، د قانون‌مندي نه‌شتون او شکلي سیستمونه د پوهنتونونو اعتبار ته زیان رسوي. خو مقاله جغرافیوي محدودیت لري.

په ورته وخت کې، سهراب موسوي په ۱۴۰۱ هـ.ش کال کې د خپلې ماسټرې تیزس کې د رهبرۍ سبکونه لکه تحول‌محور، مشارکتي، آمرانه او تعامل‌محور د تعلیمي کیفیت له زاویې څېړلي. پایله یې ښيي، چې تحول‌محوره او مشارکتي رهبرۍ مثبتې او آمرانه سبک منفي اغېزې لري. دا څېړنه اغېزناکه رهبري تشریح کوي، خو د دغو اغېزو تفصیلي تحلیل نه وړاندې کوي.

تضمین کیفیت؛ تعریف او بنسټیز اصول

تضمین کیفیت په لوړو زده‌کړو کې د یوې برنامې یا سیستم د مختلفو اړخونو دوامداره کتنه، منظمه او د پلان سره سمه ارزونه ده، چې موخه یې د کیفیت د ترلاسه کولو لپاره ټاکل شوي معیارونه پوره کول دي. دا پروسه په لومړي ځل په اقتصادي، سوداګریزو او نورو برخو کې مروجه وه، چې وروسته اکاډمیکو او زده کړیزو بنسټونو ته هم شامله شوه. ددې برخې پوهانو د لوړو زده‌کړو بنسټونو د لوړتیا په موخه معیارونه رامنځته او بیا یې تعقیب کړل. تضمین کیفیت د لومړي ځل لپاره په ۱۸۸۷م کال کې په یو امریکایي پوهنتون کې رامنځته شو او دوهم ځل په ۱۹۴۸م کال کې د جاپان یو پوهنتون کې پیل شو (فتحی، ۲۰۱۱: ص ۶۲). په افغانستان کې دغه پروسه ځوانه ده، چې د لومړي ځل لپاره د لوړو زده‌کړو وزارت په ۱۳۹۱ هجري شمسي کال کې د تضمین کیفیت او اعتبار ورکونې ریاست رامنځته کړ. د دې ریاست موخه په هېواد کې د ټولو پوهنتونونو د لوړو زده‌کړو د پراختیا پلان د پرمختګ، د کیفیت او اعتبار لاسته راوړل وو. دغه ریاست د نړیوالو علمي پروګرامونو څخه په ګټې اخیستنې سره، د تضمین کیفیت معیارونو ته لاسرسی وموند او د تضمین کیفیت مسئولینو لپاره یې په هېواد دننه او بهر مختلف علمي او روزنیز ورکشاپونه جوړ کړل، ترڅو په ټولو پوهنتونونو کې د کیفیت برخه مثبته او ښې پایلې تر لاسه شي او ټاکل شویو معیارونو ته ورسیږي. علمي، اکاډمیک او څېړنیز بنسټونه د علمي او څېړنیزو فعالیتونو د تولید، انتقال او پراختیا اصلي بنسټونه دي، چې په دې برخه کې کیفیت یوه حیاتي اړتیا ده. د تضمین کیفیت له پروسې پرته، دغه بنسټونه نشي کولی د عصر له غوښتنو سره سم معیاري او څېړنیز خدمتونه وړاندې کړي. نو له دې امله تضمین کیفیت د پرمختګ او د نړۍ د عصري اړتیاوو په رڼا کې یوه بنسټیزه اړتیا ده. (Darmani, 2021: p 21-22)

د تضمین کیفیت بنسټیز اصول په دې مانا دي، چې د لوړو زده‌کړو په ټولو پروسو کې باید محصل محوري وي، یعنې تدریس او زده کړه د محصل اړتیاوو، وړتیاوو

او مسلکي راتلونکې ته په کتو ترسره شي. تضمین کیفیت یوازې د یو ځل لپاره ارزونه نه ده، بلکې یو دوامداره بهیر دی، چې تل د تدریس، زده‌کړې، څېړنې او مدیریت په برخو کې د ښه والي لپاره هڅې کوي. همدارار، د کیفیت پروسې، معیارونه، ارزونې او پایلې باید شفافې وي او موسسه د خپلو فعالیتونو او پایلو په اړه زده کړیالانو، استادانو، حکومت او ټولنې ته حساب ورکوونکې وي. د تضمین کیفیت یو بل مهم اصل ګډون او پراخه ونډه ده، یعنې ټول اړوند لوري لکه زده کړیالان، استادان، اداري کارکوونکي، کار بازار، فارغان او ټولنه باید د کیفیت په تضمین او ښه والي کې برخه ولري. معیارونه باید واضح، د منلو وړ، د ملي او نړیوالو اړتیاوو سره سمون ولري، تر څو د تدریس، زده‌کړې، ارزونې او مدیریت په ټولو برخو کې عملي شي. سربېره پردې، کیفیت باید د زده‌کړې د موخو په لاسته راوړلو کې اغېزمن او د سرچینو په کارولو کې موثر وي. د کیفیت هره پرېکړه او ارزونه باید د دقیقو معلوماتو، شواهدو او تحلیل پر بنسټ وي، نه د شخصي نظرونو او احساساتو پر اساس(Klesta, 1996: p 24-26). دا ټول اصول په ګډه د دې سبب کېږي، چې د لوړو زده‌کړو نظام کیفیت لرونکی، اغېزمن، شفاف، د زده کړیالانو او ټولنې د اړتیاوو پوره کوونکی وي.

د تضمین کیفیت په بهیر کې د رهبرۍ رول

د پوهنتونونو رهبري په تضمین کیفیت کې بنسټیزه او محوري ونډه لري، ځکه چې رهبران د پوهنتون ستراتیژیک لید، ماموریت، ارزښتونه او اوږدمهاله موخې ټاکي او د کیفیت بهیر ته واضح لورى ورکوي (Bolden, 2012: p). د پوهنتون مشران، چې په کې رئیس، مرستیالان، د پوهنځیو رئیسان او د تضمین کیفیت مسؤلین شامل دي، چې د کیفیت د فرهنګ د جوړولو او پیاوړتیا مسؤلیت لري، ترڅو کیفیت د پوهنتون د ټولو فعالیتونو اصلي محور شي. مسلکي رهبري کولای شي په پوهنتون کې د کیفیت په اړه ګډ فهم او ژمنتیا رامنځته کړي، ترڅو استادان، زده کړیالان او اداري پرسونل وهڅېږي، چې د تدریس، زده کړې، څېړنې او خدماتو په ټولو برخو

کې لوړ معیارونه تعقیب کړي. رهبري یوازې لارښوونې نه دي، بلکې د هڅونې، ملاتړ، سرچینو تخصیص، پالیسۍ جوړونې او د پوهنتون د اعتبار په ترلاسه کولو کې هم مهم رول لوبوي.

- **ستراتیژیک پلان جوړونه:** د رهبرۍ یوه حیاتي دنده د پوهنتون د ستراتیژیک پلان جوړونه ده، ځکه چې ټولې چارې د همدې پلان پر بنسټ تنظیمېږي. رهبران باید داسې روښانه او عملي ستراتیژۍ طرحه کړي، چې په کې د پوهنتون لیدلوری، ماموریت، ارزښتونه، اوږدمهالې موخې او د کیفیت ځانګړي اهداف په واضح ډول شامل وي. دغه ستراتیژیک پلان پوهنتون ته تعریف شوی لوری ورکوي او د علمي، اداري، څېړنیزو او خدماتي فعالیتونو لپاره جامع نقشه برابروي. (Fathi, 2009: p)
- **مشارکت:** اغېزمنه رهبري په دې باور ده، چې د کیفیت لوړول یو فردي ماموریت نه دی، بلکې ګډ مسؤلیت دی، ځکه رهبران باید داسې چاپېریال رامنځته کړي، چې استادان د تدریس او څېړنې په کیفیت کې، زده کړیالان د زده کړې په پروسه کې، اداري پرسونل د خدماتو په وړاندې کولو کې او بهرني ذینفعان لکه فارغان، د کار بازار استازي او څارونکې اداري د کیفیت په تضمین کې خپله ونډه واخلي. اغېزمنه مشري پوهېږي، چې د کیفیت لوړولو ستراتیژي هغه مهال بریالۍ کېږي، چې ټولې ډلې په ګډه کار وکړي، یو بل سره همغږي او اعتماد رامنځته کړي او د رهبرۍ اساسي دنده دا ده، چې هره ډله وهڅوي، د هغوی وړتیاوې لوړ کړي، لازمې سرچینې برابرې او د هغوی نظریاتو ته ارزښت ورکړي.(Menon, 2005: (P 174
- **شفافیت او حساب‌ورکونه:** شفافیت او حساب‌ورکونه د تضمین کیفیت دوه اساسي اصول دي، ځکه شفافیت د پوهنتون د کړنو، پرېکړو او پایلو روښانه ترسره کولو ته وایي، چې د اعتماد فضا رامنځته کوي او د ګډو پرمختیایي پروسو ګډون زیاتوي. په داسې حال کې، چې حساب‌ورکونه پوهنتون ته دا مسؤلیت

ورکوي، چې په خپلو کړنو او لګښتونو کې ځواب ویونکی وي او د خپلو پرېکړو منطق او پاليلو دفاع وکړي. رهبری د شفافيت او حساب‌ورکونې فرهنګ د پياوړتيا مسؤل دي او باید داسې پالیسی جوړې کړي، چې د تضمين کيفيت پايلې او راپورونه په منظم ډول خپاره شي، د شکايتونو سيستم او فيډبک پر بنسټ اصلاحات فعال، داخلي او کلني ارزونې په سمه توګه ترسره شي. (Ramírez, 2018: P 33)

➢ **نوښت:** نوښت د رهبری یو له مهمو عناصرو څخه دی> چې د کيفيت په لوړولو کې حياتي رول لري، ځکه رهبري بايد د نوې ټکنالوژۍ، د عصري ميتودونو، ابتکاري نظريو معرفي او پلي کول يقيني کړي، څو د تدريس او زده کړې ميتودونه عصري، د زده‌کوونکو ښکېلتيا زياته، د څېړنيزو موخو لپاره نوې لارې چارې رامنځته، د معلوماتي ټکنالوژۍ او ډيجيټل زده کړې په برخه کې بدلونونه راولي، څو پوهنتون د نړيوالو معيارونو سره نږدې او د رقابت لپاره يې چمتو کړي. نوښتګره رهبري، پوهنتون په يوه فعاله او متحرکه اکاډميکه فضا بدلوي، چې د علمي پرمختګ او نړيوال اعتبار لپاره دوامداره چمتوالی ولري.(Li, 2018: P 38)

د خصوصی پوهنتونونو اوسنی وضعيت او اداري جوړښت

په تېرو دوو لسيزو کې د افغانستان د خصوصی پوهنتونونو شمېره په بې‌ساري ډول لوړه شوی دی. دا پوهنتونونه د لوړو زده‌کړو په پراختيا کې مهم رول لري، ځکه چې د دولتي پوهنتونونو محدود ظرفيت يې جبران او زرګونه ځوانانو ته يې د زده‌کړو فرصتونه برابر کړي دي(پويا، ۲۰۲۲: ص ۱۳۳). سره له دې، د خصوصی پوهنتونونو اوسنی وضعيت له يو لړ ننګونو سره مخ دی، چې په کې د ادارې او رهبری کمزورتيا، د تضمين کيفيت نيمګړتياوې، د پاليسی او رهبری د ظرفيتونو ستونزې شاملې دي. د دې وضعيت هر اړخيزه ارزونه د لوړو زده‌کړو د کيفيت لوړولو او د خصوصی سکتور د اغېزمنتيا زياتولو لپاره حياتي ده. په تېرو شل کلونو کې د د افغانستان

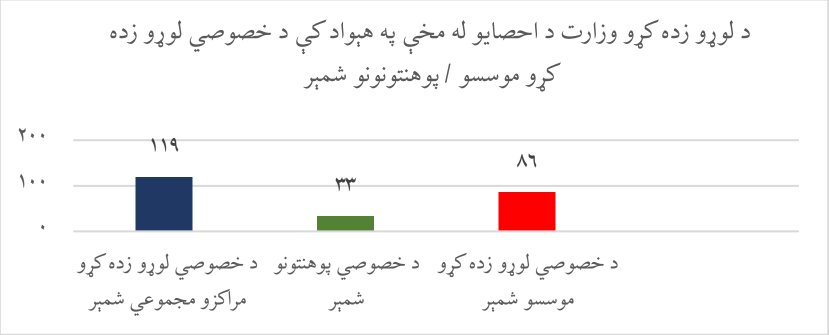
خصوصي پوهنتونونو په بې ساري ډول وده کړې. په ۲۰۰۰ ميلادي کال کې په هېواد کې هېڅ خصوصي پوهنتون شتون نه درلود، خو نن ورځ په ډېرى ولايتونو او مرکز کې سلګونه خصوصي پوهنتونونه فعاليت کوي. د دغې چټکې ودې مهم لامل د دولتي پوهنتونونو محدود ظرفيت و، چې د ډېرو ځوانانو د لوړو زده‌کړو غوښتنه يې بې ځوابه پرېښوده او په نتيجه کې د خصوصي پوهنتونونو لپاره پراخ بازار رامنځته شو، له بلې خوا، په ټولنه کې د لوړو زده‌کړو پر وړاندې د تقاضا زياتوالی، د پانګوالو او استادانو له‌خوا شخصي پانګونې او هڅې د دې سکتور په پراختيا کې بنسټيزه ونډه درلوده. د لوړو زده‌کړو وزارت پاليسۍ او تګلارې هم يو مهم لامل وو، چې په مستقيم او غيرمستقيم ډول يې د خصوصي پوهنتونونو د تاسيس او فعاليت ملاتړ وکړ(پويا، ۲۰۲۲: ص ۱۳۹). خصوصي پوهنتونونه يوازې په شمېر کې نه دي زيات شوي، بلکې د خپلو اغېزو له مخې هم په لوړو زده‌کړو کې يوه مهمه ونډه لري. د خصوصي پوهنتونونو د فعاليت په پايله کې، په ځانګړې توګه په ښاري سيمو کې د لوړو زده‌کړو لاسرسی پراخ شوی او زرګونه ځوانان لوړو زده‌کړو ته جذب شوي دي. دغو پوهنتونونو د بېکارۍ په کمولو کې هم مرسته کړې، ځکه چې ګڼو ځوانانو ته يې د تدريس، اداري چارو او مسلکي خدمتونو دندې برابرې کړې دي (پويا، ۲۰۲۲: ص ۱۴۵). د دولتي او خصوصي پوهنتونونوترمنځ رامنځته شوې سياله فضاء د لوړو زده‌کړو په کيفيت او خدماتو کې د نسبي پرمختګ سبب شوې ده، ځکه هر پوهنتون هڅه کوي، چې د زده‌کوونکو او د هغوی د کورنيو د رضايت او جلب لپاره خپلې برنامې او تدريسي سيستمونه لا معياري کړي.

د افغانستان په خصوصي پوهنتونونو کې اداري او رهبري جوړښتونه نسبتاً ورته بڼه لري او عموماً د يو ټاکلي سلسله مراتبي سيستم له مخې تنظيم شوي دي. په دې پوهنتونونو کې د پوهنتون رئيس مقام تر ټولو لوړ مقام ګڼل کېږي، چې د ټول پوهنتون عمومي مشري، د پاليسۍ جوړولو او پلي کولو مسؤوليت په غاړه لري. د رئيس تر څنګ عموماً څو مرستيالان فعاليت کوي، چې هر يو ځانګړي صلاحيتونه

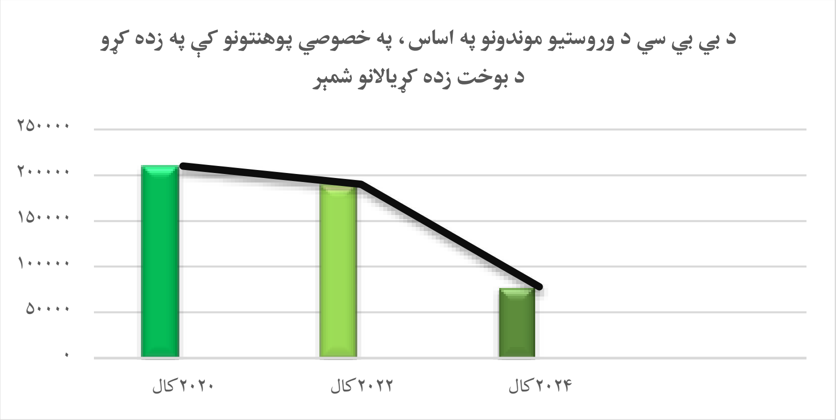
او وظایف لري؛ د بېلګې په توګه د علمي چارو مرستیال د تدریسي او تحصیلي بهیر، د اداري او مالي چارو مرستیال د اداري چارو، مالي سرچینو، لګښتونو او تدارکاتو او د محصلانو چارو مرستیال د زده کوونکو چارو لکه نوم لیکنې، څارنې او سمون مسوولیت په غاړه لري. د پوهنتون جوړښت کې پوهنځي او دیپارتمنتونه د تعلیمي او مسلکي چارو اساسي بنې جوړوي. هره پوهنځۍ د یو پوهنځي د رئیس تر رهبرۍ لاندې اداره کېږي، چې د اړوندې څانګې استادان، د دیپارتمنتونو مشران او اداري کارکوونکي ورسره همکاري کوي. د پوهنتونونو په داخلي جوړښت کې سکرتریت، د مالي مدیریت څانګه، بشري سرچینو، د تدارکاتو، خدماتو، څېړنو، تضمین کیفیت او مسلکي پراختیا څانګې هم شاملې دي، چې د اداري منظم بهیر، مالي شفافیت، استخدام، ساتنې او اړتیاوو پوره کولو کې مهم رول لري (لایحه ی فعالیت های اکادمیك اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی). که څه هم په ظاهري ډول د خصوصي پوهنتونونو اداري او رهبري جوړښتونه د یوې سترې موسسې په بڼه تنظیم شوي، خو په عملي توګه په ډېری پوهنتونونو کې بنسټګر یا د پوهنتون رئیس د ستراتېژیکو پرېکړو اساسي تصمیم نیوونکی وي او د رهبري شوراګانو رول محدود وي. په ځینو مواردو کې د علمي او اداري شوراګانو غونډې ترسره کېږي، خو ډېرې مهمې پرېکړې د یو یا څو محدودو کسانو له خوا کېږي، چې دا چاره د تصمیم نیونې په بهیر کې د مشارکت کچه ټیټه ساتي. سره له دې، د تدریسي شوراګانو شتون او فعالیت یو مهم جوړښتي اړخ ګڼل کېږي، ځکه په دغو شوراګانو کې د نصاب طرح، د تدریسي بهیر ارزونه او د استادانو د علمي چارو په اړه تصمیمونه نیول کېږي، چې د پوهنتون د علمي کیفیت د تضمین او پرمختګ لپاره مهم دي.

د لوړو زده‌کړو وزارت د خصوصي محصلانو چارو ریاست د وروستیو معلوماتو له مخې، د هېواد په مرکز او بېلابېلو ولایتونو کې شاوخوا ۱۱۹ ثبت شوي د لوړو زده‌کړو بنسټونه فعالیت لري، چې په لاندې ګراف کې ښودل شوي.

د بي بي سی د وروستي راپور (۲۰ چنگاښ ۱۴۰۴) پر بنسټ، چې د ۲۰۲۰، ۲۰۲۲ او ۲۰۲۴ کلونو د معلوماتو په اساس ترسره شوی، څرگندوي، چې په خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونو کې د زده کړیالانو په شمېر کې په وروستیو کلونو کې د پام وړ کمښت راغلی دی. په راپور کې ویل شوي، چې د دې کمښت اصلي لاملونه د وروستیو سیاسي بدلونونو، ناوړه اقتصادي وضعیت او له زده‌کړو څخه د نجونو منع کول دي. دا ټول عوامل په گډه د دې سبب شوي، چې د هېواد په خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونو کې د زده کړیالانو شمېر راکم شي، چې د راپور احصایوي ارقام یې په لاندې گراف کې وړاندې شوي دي.



۱- شکل. په هېواد کې د فعالو خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونو د شمېر گرافي شکل

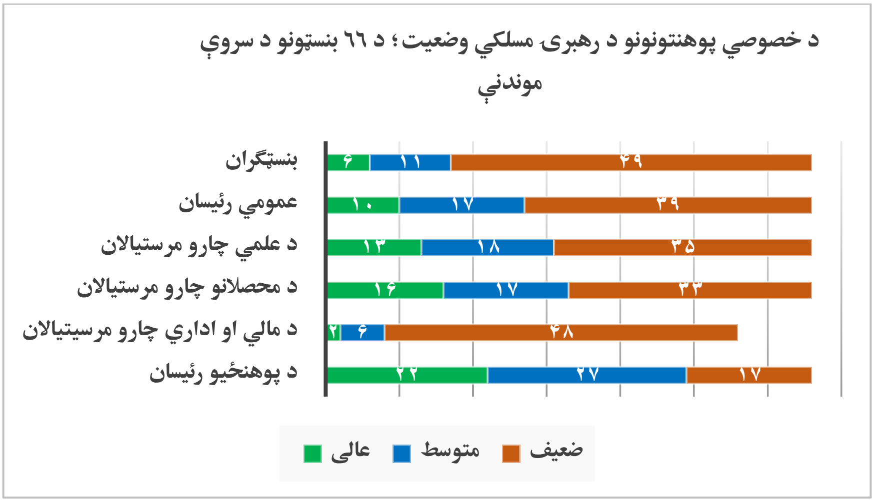


۲- شکل. د هېواد په خصوصي پوهنتونو کې په زده‌کړو د بوخت زده کړیالانو د شمېر گرافي شکل

موجوده پالیسي او د رهبرۍ ظرفیتونه

په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د فعالیت لپاره موجودې پالیسۍ د لوړو زده‌کړو وزارت له خوا تنظیم شوې دي او په دې کې د پوهنتونونو د جواز اخیستلو طرزالعملونه، د تدریسي نصاب تصویب او تعدیل بهیر، د استادانو علمي شرایط او د تعلیمي بهیر د مراقبت او ارزونې اصول شامل دي. دغه پالیسۍ په ظاهري ډول د لوړو زده‌کړو د معیاري کولو لپاره یو سیستم رامنځته کړی، خو په عملي ډګر کې د خصوصي پوهنتونونو ډېرې داخلي پالیسۍ لا هم محدودې او لنډمهالې دي، ځکه ډېرې پرېکړې د موسسینو او د پوهنتون رئیس د فردي تصمیم پر بنسټ کېږي، چې پراخو مشورو، تحلیلي مطالعاتو او ستراتېژیکو پلانونو ته لږ اهمیت ورکول کېږي(مقرره موسسات تحصیلات عالی خصوصی، ۱۳۹۸). سره له دې، چې په تېرو څو کلونو کې د تضمین کیفیت او اعتبار ورکولو پالیسۍ نسبي پرمختګ کړی او د تضمین کیفیت ریاست د پوهنتونونو د ارزونې بهیر ته داخل شوی، خو دا بهیر لا هم نیمګړتیاوې لري او په بشپړ ډول نه دی پلي شوی. د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ ظرفیتونه په دوو عمده ډلو وېشل کېږي. یوه ډله یې هغه کسان دي، چې د لوړو زده‌کړو په برخه کې علمي او تعلیمي سابقه لري او د پوهنتون جوړولو موخه یې د علمي خدمت وړاندې کول دي. دغه کسان نسبتاً ښه ستراتېژیک لید، علمي درک، د رهبرۍ او پوهنتون مدیریت تجربه لري. دویمه ډله هغه کسان دي، چې پوهنتونونه یې د سوداګرۍ په نیت جوړ کړي او تمرکز یې یوازې په عایداتو او د مشتریانو په حیث د زده کړیالانو په جذب دی، نه د علمي کیفیت په لوړولو او یا هم د پوهې په تولید. دغه ډله اکثر د رهبرۍ او علمي مدیریت په برخو کې لازم مهارتونه نه لري او د پوهنتون په پرمختیا کې اوږدمهاله لید ورته ستونزمن وي. په اوسنیو خصوصي پوهنتونونو کې د رهبرۍ د ظرفیتونو له پلوه ستراتېژیک لید، مؤثر اداري مدیریت، د کیفیت مدیریت، د علمي څېړنو ملاتړ، د استادانو او زده کړیالانو د انګېزې لوړولو په برخو کې پراخې نیمګړتیاوې لیدل کېږي. ډېرې رهبرۍ په دغو

برخو کې تخنیکي او مدیریتي مهارتونه نه لري، چې دا چاره د پوهنتون د پرمختګ، د علمي کیفیت د لوړولو او د ټولنیز اعتبار په ترلاسه کولو کې جدي خنډ ګرځي. په همدې دلیل، د خصوصي پوهنتونونو د پالیسی جوړونې او رهبرۍ لپاره د سیستماتیکو روزنیزو پروګرامونو او وړتیا لوړونې ته جدي اړتیا لیدل کېږي، څو دغه بنسټونه وکولی شي د هېواد د لوړو زده‌کړو په سیستم کې خپل بنسټیز او مثبت رول په پوره ډول ترسره کړي. په افغانستان کې د ٦٦ خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونو په اړه د موبایل مرکې او انلاین معلوماتو له لارې ترسره شوې سروې ښکاره کړه، چې که څه هم دغه پوهنتونونه له کمي پلوه پراخ او شمېر یې زیات شوی، خو د رهبرۍ په مسلکي او اکاډمیکو وړتیاوو کې یې لا هم جدي نیمګړتیاوې شتون لري. یعنې ډېری مشران او مدیران یې کافي علمي او اداري مهارتونه نه لري. د دې نیمګړتیاوو پایله دا ده، چې د دغو پوهنتونونو کیفیت ټیټ پاتې، په بازار کې یې اعتبار زیانمن، خلک ورته د اعتماد وړ تعلیمي بنسټونو په سترګه نه ګوري او اکثره یې یوازې د اسنادو د تولیدي مرکزونو په توګه ګڼي، چې دې وضعیت په ټولیز ډول د هېواد د خصوصی لوړو زده‌کړو په سکتور، د خلکو پر باور منفي اغېز کړی.



۳- شکل. د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ مسلکي وضعیت؛ د سروې موندنې په ګرافي شکل

په خصوصي لوړو زده‌کړو کې د مناسبې رهبرۍ د نشتون ننګونې

مناسبه او مسلکي رهبري د هر پوهنتون د پرمختګ او دوامدارې ودې لپاره حیاتي ارزښت لري. په افغانستان کې د خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونه له ګڼو ننګونو سره مخ دي، چې تر ټولو ستره یې د مناسبې رهبرۍ نشتون دی. د رهبرۍ ضعف نه یوازې د پوهنتونونو په علمي کیفیت او اداري موثریت منفي اغېز کوي، بلکې د زده کړیالانو په رضایت، د بازار د غوښتنو په پوره کولو او د ټولنیز اعتبار په ترلاسه کولو کې هم جدي خنډ ګرځي. په افغانستان کې د خصوصي لوړو زده‌کړو په بنسټونو کې د مناسبې او مسلکي رهبرۍ د نشتون مهمې ننګونې عبارت دي له:

۱ .**د مسلکي او اکاډمیکې رهبرۍ کمزورتیا:** په ډېری خصوصي پوهنتونونو کې د رهبرۍ مهمې څوکۍ هغو کسانو ته سپارل کېږي، چې لازمه مسلکي وړتیا، علمي تجربه او اکاډمیکه سابقه نه لري. په اصل کې، د پوهنتون رهبرۍ باید په تدریس، څېړنه او لوړو زده‌کړو کې تخصص، د اکاډمیکو چارو په مدیریت کې مهارت او د تحصیلي چاپېریال په جوړښت او پرمختګ کې پراخه تجربه ولري(نبی، ۲۰۲۴: ص ۳۷۶). خو په افغانستان کې ډېر وخت د پوهنتونونو د رهبرۍ ټاکنه د علمي او مسلکي معیارونو پر ځای د شخصي اړیکو، اقتصادي ځواک او سیاسي نفوذ په اساس ترسره کېږي. دغه وضعیت د پوهنتونونو د تضمین کیفیت، علمي پرمختګ او نړیوال اعتبار لپاره یوه بنسټیزه ننګونه ده. بې مسلکه او غیر اکاډمیکه رهبري د ستراتیژیک پلان جوړونې، اکاډمیکو اصلاحاتو او د استادانو د ظرفیت لوړولو په برخه کې لازمه پوهه او لید نه لري. سربېره پر دې، د تدریس، څېړنې او تضمین کیفیت پروسې له پامه غورځوي او د نړیوالو معیارونو سره د پوهنتون د همغږۍ وړتیا محدودوي، چې په پایله کې، دې ډول رهبرۍ د پوهنتونونو د علمي کیفیت د ودې مخه نیولې او د هېواد د بشري ځواک په روزنه کې یې د لوړو زده‌کړو بنسټونه، له خپلو اساسي موخو او مسوولیتونو څخه لرې کړي دي.

۲ .د اداري سيستمونو او مهارتونو نشتون: په ډېری خصوصي پوهنتونونو کې د معياري او عصري مديريت سيستمونو کمښت يو جدي خنډ دی. دغه پوهنتونونه له داسې سيستمونو او جوړښتونو بې برخې دي، چې د ستراتيژيک پلان جوړونې، شفاف مالي مديريت، د بشري سرچينو اغېزمنې ادارې او تضمين کيفيت ته وده ورکړي. ډېری وخت د پوهنتون د رهبرۍ او مديريت ټيمونه په عصري مديريتي مفاهيمو لکه ستراتيژيک مديريت، د بدلون رهبري، د پروژو مديريت، د کارکوونکو ظرفيت لوړونه او د کيفيت د کنټرول په تګلارو نه پوهېږي، يا ورته عملي مهارتونه نه لري. ددې سيستمونو او مهارتونو نشتون د پوهنتون د ودې او سيالۍ وړتيا سخته اغېزمنوي، چې د زده‌کړو کيفيت، اکاډميک پرمختګ او د پوهنتون اعتبار ته جدي زيان رسوي (تنزهای، ۲۰۲۳: ص ۲۴۲). د دغې نيمګړتيا پايلې په لاندې ډول ښکاري:

- ✓ د پوهنتون د ليد، ماموريت او موخو د تحقق لپاره د واضح ستراتيژيک پلان نشتوالی.
- ✓ د مالي چارو په مديريت کې غير شفافيت، چې د فساد او بې باورۍ فضا رامنځته کوي.
- ✓ د بشري سرچينو په برخه کې ناسم مديريت، چې د استادانو او اداري کارکوونکو د نارضايتۍ او د کاري چاپېريال د بې ثباتۍ لامل ګرځي.
- ✓ په تصميم نيونه کې ګډوډي او ناسمې پرېکړې، چې د پوهنتون ټولې چارې له ټيټ موثريت او ضعيفې پايلې سره مخ کوي.

۳ .د کيفيت د فرهنګ کمزورتيا: په ډېری خصوصي پوهنتونونو کې د رهبرۍ په کچه د کيفيت د فرهنګ کمزورتيا يوه بنسټيزه ستونزه ده، چې د پوهنتون په ټولو اکاډميکو او اداري چارو کې يې منفي اغېزې ښکاره دي. د کيفيت فرهنګ د لوړو زده‌کړو په بنسټونو کې داسې ټوليز ارزښت، باور او عملي ژمنتيا ته ويل کېږي، چې د تدريس، زده کړې، څېړنې او خدماتو په کيفيت کې دوامداره ښه‌والی تضمين

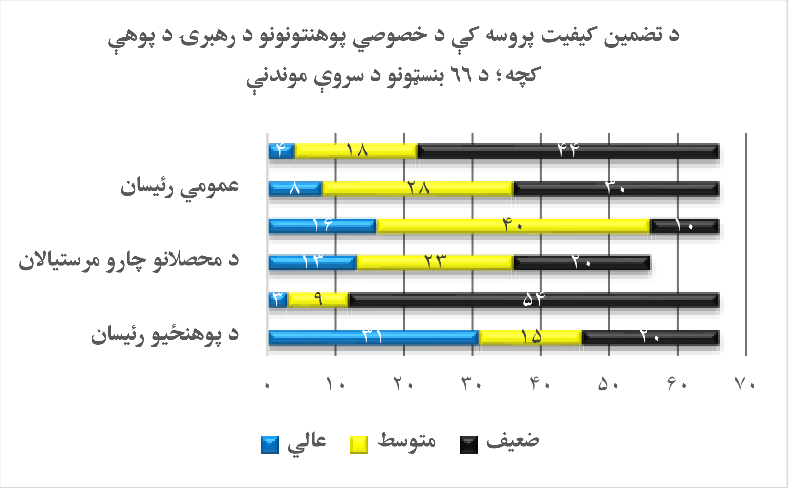
کړي، خو په ډېرى مواردو کې د پوهنتون رهبري د تضمين کيفيت، ارزونې او ارتقاء په اهميت نه پوهېږي، چې په ستراتيژيک پلان جوړونه، پاليسي جوړونه او د سرچينو په تخصيص کې ورته لومړيتوب نه ورکوي. د دې کمزورۍ له امله د تدريس کيفيت ټيټ پاتې کېږي، ځکه نه د درسي نصابونو او تدريسي ميتودونو معياري ارزونه کېږي او نه د استادانو مسلکي پرمختګ ته پاملرنه کېږي. څېړنيز فعاليتونه هم له دې کمزورۍ متأثر کېږي، ځکه چې د څېړنې د کيفيت د ارزونې او د څېړونکو د هڅونې لپاره بنسټيز سيستمونه او پروسې شتون نه لري. همدارنګه، د پوهنتون خدمات او ټولنيز مسوولیتونه په اغېزمن ډول نه وړاندې کېږي، چې د پوهنتون اعتبار په اکاډميکه ټولنه او د کار بازار کې کمزورى کوي. په پايله کې، پوهنتون نه شي کولى د لوړو زده‌کړو په سکتور کې د سيالۍ وړتيا ولري، د خپلو زده کړيالانو او استادانو لپاره د ودې او پرمختګ مناسبه فضا برابره کړي. له همدې امله، د کيفيت د فرهنګ رامنځته کول او پياوړتيا بايد د پوهنتون د رهبرۍ په لومړيتوبونو کې شامل وي، ترڅو وکولى شي د معياري او با اعتباره اکاډميک بنسټ په توګه خپل رول په اغېزمن ډول ترسره کړي.(نظرى، ۱۴۰۰: ص ۳۳-۳۴)

په افغانستان کې د ٦٦ خصوصی لوړو زده‌کړو بنسټونو په اړه د موبايل مرکې او انلاين معلوماتو له لارې ترسره شوې سروې څرګندوي، چې د رهبرۍ پوهه د تضمين کيفيت په پروسه کې توپير لري. د دې سروې نتايج په لاندې ډول دي:

- لوړه پوهه: د يو شمېر خصوصي پوهنتونونو رهبري، د تضمين کيفيت د پروسې په تړاو د رهبرۍ په برخه کې لوړه پوهه لري، چې په تضمين کيفيت کې يې فعال رول لوبولی او د ستراتيژيکو موخو د تحقق لپاره يې اغيزمنې کړنې عملي کړي دي. دغه پوهه د کيفيت د فرهنګ د رامنځته کولو، د نوښتونو پلي کولو او د علمي معيارونو لوړولو لپاره مهمه ګڼل شوې ده.
- منځنۍ پوهه: د ډېرى خصوصي پوهنتونونو رهبري د تضمين کيفيت د پروسې په تړاو په منځنۍ کچه پوهه لري، چې په دې کې د تضمين کيفيت اړوند ځينې

اړخونه په سمه توګه پلي شوي، خو لا هم ځینې کمزورتیاوې او د ظرفیت د پراختیا اړتیاوې څرګندې دي. دغه بنسټونه اړتیا لري، چې د رهبرۍ مسلکي وړتیاوې نورې هم تقویه کړي.

- کمه پوهه: د زیات شمېر خصوصي پوهنتونونو رهبري د تضمین کیفیت برخه کې کمه پوهه لري، چې دا موضوع د کیفیت تضمین په بهیر کې د کمزورۍ مدیریت، د منابعو ناسم استعمال او د ستراتیژیکو موخو د نه پوره کېدو سبب ګرځي. دغه کمزوري د علمي کیفیت په ټیټوالي او د پوهنتون په عمومي پرمختګ منفي اغېزې لري.



۴- شکل. د تضمین کیفیت پروسه کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ د پوهې کچې د سروې موندنې په ګرافي شکل

۴. د سرچینو محدودیت او اقتصادي فشارونه: په ډېرى خصوصي پوهنتونونو کې د مالي سرچینو دودیتونه او اقتصادي فشارونه د رهبرۍ او مدیریت پر کیفیت ژور اغېز کوي. دا پوهنتونونه، چې ډېرى يې د شخصي پانګې او زده‌کړو فیسونو پر عاید متکي دي، له پراخو مالي سرچینو او باثباته اقتصادي ملاتړ څخه برخمن نه دي. د سرچینو دغه محدودیتونه د دې لامل کېږي، چې د پوهنتون رهبري د خپلې بودیجې ستره برخه د بنسټیزو اکاډمیکو پانګونو پر ځای د عایداتو د زیاتولو په موخو

ولګوي. د بیلګې په توګه، د نوي درسي وسایلو، کتابتونونو، لابراتوارونو او څېړنیزو پروژو پر ځای، تمرکز د زده‌کړو د فیسونو د راټولولو او فزیکي ودانیو په پراختیا کېږي، څو د پوهنتون اقتصادي بقاء تضمین کړي. همدارنګه، د تجربه لرونکو او لوړ تحصیل لرونکو استادانو ګمارنه، چې لوړه مالي پانګه غواړي، په ډېرو مواردو کې محدودېږي او پوهنتونونه هڅه کوي، چې د لږ معاش په بدل کې غیر تجربه لرونکي یا تازه فارغ استادان وګماري. دا وضعیت نه یوازې د تدریسي او څېړنیز کیفیت کچه راټیټوي، بلکې د پوهنتون په عمومي اعتبار او علمي پرمختګ هم منفي اغېز کوي(نظری، ۱۴۰۰: صص ۳۷-۳۹). د مالي سرچینو محدودیت او اقتصادي فشارونه د پوهنتون رهبرۍ دې ته اړباسي، چې د علمي کیفیت پر ځای سوداګریزو موخو ته لومړیتوب ورکړي، چې دا خپله د لوړو زده‌کړو د کیفیت د تضمین او پراختیا پروسه له جدي ننګونو سره مخ کوي.

۵ . د رهبرۍ په ټاکنه کې غیر مسلکي معیارونه: په ډېرې خصوصي پوهنتونونو کې د رهبرۍ په ټاکنه کې د مسلکي معیارونو ناپامۍ یوه جدي او بنسټیزه ستونزه ده، چې د پوهنتون د اکاډمیک پرمختګ،کیفیت، مدیریت او اعتبار لپاره ستر ګواښ ګڼل کېږي. په اصل کې، د پوهنتون رهبري باید د لوړو زده‌کړو په برخه کې پراخه علمي سابقه، مدیریتي مهارتونه او ستراتیژیک لید ولري، ترڅو وکولی شي د پوهنتون ماموریت او موخې په اغېزمن ډول رهبري کړي. خو په ډېرو مواردو کې لیدل کېږي، چې د رهبرۍ په ټاکنه کې شخصي اړیکې، قومي او سمتي تمایلات او مالي نفوذ اصلي رول لوبوي. دغه غیر مسلکي او غیر عادلانه معیارونه د دې لامل کېږي، چې پوهنتون د داسې کسانو له لوري اداره شي، چې د لوړو زده‌کړو د مدیریت او رهبرۍ په اصولو کې لازم مهارت او تجربه نه لري. پایله یې دا ده، چې د پوهنتون د رهبرۍ ظرفیت کمزوری کېږي، په پرېکړو کې شفافیت له منځه ځي، د استادانو او کارکوونکو ترمنځ نارضایتي او بې باوري زیاتېږي او د مسلکي مدیریت بهیرونه له جدي ستونزو سره مخ کېږي (Welch, 2020: PP 485-486). د رهبرۍ په

ټاکنه کې د غیر مسلکي معیارونو تطبیق، د پوهنتون د اکاډمیک پرمختګ د خنډ او د لوړو زده‌کړو د کیفیت د ټیټېدو یو مهم عامل دی، چې باید د اصلاح لپاره یې واضح پالیسۍ او معیاري میکانیزمونه رامنځته شي.

د مسلکي او متخصصې رهبرۍ د نشتون پایلې

رهبري ته د لوړو زده‌کړو په بنسټونو کې د یو حیاتي او ستراتیژیک عامل په توګه کتل کېږي، ځکه چې رهبري د پوهنتون د لید، ماموریت او موخو په تحقق کې بنسټیز رول لري. د مناسبې، مسلکي او اغېزمنې رهبرۍ نشتون د پوهنتون په ټولو برخو کې پراخې او ژورې پایلې لري، چې د اداري او اکاډمیک سیستم د بنسټونو د کمزورتیا لامل ګرځي. په لاندې ډول دا اغېزې په څلورو مهمو ابعادو کې تشریح کوو:

۱. په تدریسي کیفیت باندې اغېزې: د کمزورې او مسلکي رهبرۍ نشتون لومړني تاثیرات په مستقیم ډول د تدریسي کیفیت په ټیټېدو کې څرګندیږي. غیرې مسلکي رهبرۍ د درسي نصابونو د تدوین او اصلاح لپاره واضحې او علمي پالیسۍ نه لري، چې پایله یې د درسي موادو غیر معیاري کېدل دي. په ډېرى خصوصي پوهنتونونو کې لیدل کېږي، چې درسي نصابونه د بازار اړتیاوو، نړیوالو معیارونو او د ټولنې د پرمختګ له تقاضاوو سره مطابقت نه لري. دغه راز، د رهبرۍ کمزورتیا د نویو او نوښتګرو تدریسي میتودونو لکه د زده کوونکو پر بنسټ تدریس، فعاله زده کړه او ګډې زده کړې د پلي کېدو مخه نیسي. ځکه چې دا میتودونه اغېزمن پلان جوړونې، بودیجې، د استادانو روزنې او پیاوړې رهبرۍ ته اړتیا لري. له بلې خوا، ضعیفه او غیر مسلکي رهبري د استادانو د مسلکي پرمختګ لپاره اړین پروګرامونه لکه د تدریس میتودولوژي ورکشاپونه، د مضمون پراختیا روزنه او د الکترونیکي زده‌کړو مهارتونو کورسونه نه تنظیموي، چې په پایله کې یې استادان له نویو علمي پرمختګونو او تدریسي میتودونو بې خبره پاتې کېږي او خپله تدریسي تجربه د نړیوالو او سیمه ییزو پرمختللو معیارونو سره همغږې نه شي ساتلای(رادمند، ۲۰۲۳: صص ۱۲۲-۱۲۵). دا وضعیت په مستقیم ډول د زده کړیالانو د زده کړې پایلو باندې تاثیر کوي او د هغوی د مسلکي راتلونکي لپاره جدي خنډ ګرځي، ځکه چې د علمي کیفیت ټیټېدل په

ټولنه کې د باکیفیته بشري ځواک د کمښت سبب کېږي او د پوهنتون اعتبار او اعتماد له منځه وړي.

۲ . په څېړنې او علمي تولید باندې اغېزې: د پوهنتونونو یو له اساسي رسالتونو څخه د علمي څېړنو ترسره کول او د نوې پوهې تولید دی، خو په هغه پوهنتونونو کې چې رهبري یې کمزورې او غیر مسلکي وي، د څېړنې سیستمونه او علمي تولید ډېر محدود پاتې کېږي. غیرى مسلکي رهبري د څېړنې لپاره کوم واضح ستراتیژیک لید او پلان نه لري او نه هم کومې مشخصې او اغېزمنې پالیسۍ جوړوي، چې د څېړنیزو فعالیتونو بنسټ پرې ودروي. د دې ترڅنګ، د څېړنیزو پروژو لپاره لازمه بودیجه نه ځانګړې کېږي او د څېړونکو هڅولو لپاره هېڅ ډول تشویقي میکانیزمونه لکه د څېړنیزو مقالو د خپراوي امتیازات، د لوړو ژورنالونو لپاره د خپراوي لګښتونه، د څېړنیزو هڅو ستاینه، یا د ارتقاء او ترفیع سیستم سره د څېړنې تړل شتون نه لري. په پایله کې، د علمي مقالو او مجلو خپرول یا خو په ټپه درېدلي وي او یا هم ډېر محدود وي او د څېړونکو د علمي پایلو د خپرېدو او تبادلې لپاره نړیوالو کنفرانسونو او اکاډمیکو شبکو سره اړیکې نه جوړېږي. دا کمزورى حالت د دې سبب کېږي، چې د څېړنې په برخه کې د اخلاقي معیارونو لکه علمي صداقت، د منابعو دقیق کارونې او د علمي سرقت مخنیوي لپاره اړین سیستمونه او کمیټې فعالې نه وي، چې په پایله کې د پوهنتون اعتبار او علمي حیثیت ته زیان رسېږي (صمدی، ۱۴۰۲: ص ۳۲). نو د رهبري کمزورتیا د دې سبب کېږي، چې پوهنتونونه د علمي تولید په نړیواله سیالۍ کې خپل ځای له لاسه ورکړي او یوازې د تدریسي بنسټونو په توګه محدود پاتې شي، پرته له دې چې د خپلې ټولنې د ستونزو د حل لپاره علمي او څېړنیز ځوابونه او نوښتګرې لارې چارې وړاندې کړي.

۳ . په زده کړیالانو، استادانو او کار بازار باندې اغېزې: د پوهنتون په کچه د رهبرۍ کمزورتیا په نهایت کې د پوهنتون د ټولو بشري سرچینو، زده کړیالانو، استادانو او د کار بازار په وضعیت باندې ژورې او پراخې اغېزې لري. د زده کړیالانو په برخه کې، د رهبرۍ کمزورتیا د دې لامل کېږي، چې د تدریسي کیفیت کچه

راتېتېږه، په نصابونو کې د بازار د اړتياوو او عملي اړخونو انعکاس کافي نه وي او په پايله کې زده کړيالان هغه مسلکي او عملي مهارتونه، چې د دندو په موندلو او ترسره کولو کې ورته اړتيا لري، په لازمي توګه زده نه کړي. دا حالت د دې سبب کېږي، چې فارغان په کار بازار کې د سيالۍ وړتيا له لاسه ورکړي، د خپلې پوهې او مهارتونو په اړه بې باوره شي او په خپله د زده‌کړو د بهير پر وړاندې د نارضايتۍ، ستړيا، بې هدفۍ او نا اميدۍ لامل ګرځي. په اوږدمهاله توګه د ټولنې په رواني او اقتصادي وضعيت باندې هم منفي اغېزه کوي. په استادانو باندې د رهبرۍ کمزورتيا داسې اغېزې لري، چې د هغوی د مسلکي ودې او پرمختګ فرصتونه محدودوي. کله چې رهبري پياوړې نه وي، نو د استادانو لپاره د علمي سيمينارونو، مسلکي روزنيزو ورکشاپونو، تحصيلي بورسونو او نړيوالو اکاډميکو همکاريو زمينه نه برابرېږي(نظری، ۱۴۰۰: ص ۴۲). د دې حالت پايله دا ده، چې استادان په خپلو مضمونونو کې له نويو علمي پرمختګونو، څېړنيزو موندنو او عصري تدريسي ميتودونو سره نه اشنا کېږي، چې دا وضعيت د دوی د تدريس پر کيفيت منفي اغېزه کوي او په خپله د کار د رضايت کچه ټيټوي. دغه راز، کله چې استادان د خپل پوهنتون له رهبرۍ څخه ملاتړ او قدر ونه ويني، نو پوهنتون ته د هغوی ژمنتيا او وفاداري هم کمزورې کېږي او د مغزونو د فرار پروسه ګړندۍ کېږي، ځکه هغوی هڅه کوي داسې بنسټونه ومومي، چې د دوی مسلکي اړتياوې او پرمختيايي غوښتنې پوره کړي. نو د رهبرۍ کمزورتيا د کار بازار په برخه کې هم جدي منفي اغېزې لري، هغه پوهنتونونه چې اغېزمنه او مسلکي رهبري ونه لري، د صنعت او بازار د اړتياوو مطابق خپل نصابونه او تدريسي پروګرامونه نه انکشافوي، د زده کړيالانو لپاره د عملي تجربې زمينه نه وي برابره او د کارموندنې اسانتياوې لکه د انټرنشيپ پروګرامونه، د صنعت او پوهنتون ګډې پروژې او د استخدام نندارتونونه نه شي تنظيموی، چې په نتيجه کې د پوهنتون اعتبار، شهرت او د جذب ځواک ته هم زيان رسوي، ځکه کار ورکوونکي له داسې بنسټونو سره د همکاريو علاقه له لاسه

ورکوي، چې د صنعت د اړتیاوو او د زده کړیالانو د راتلونکي په اړه روښانه لید ونه لري.

۴ . د ادارې پر اعتبار او دوامداره پرمختګ اغېزې: کمزورې رهبري، د پوهنتون لپاره یوازې یوه موقتي ستونزه نه ده، بلکې اوږدمهاله او بنسټیزې پایلې لري، چې د پوهنتون د ټول نظام پر اعتبار او دوامداره پرمختګ ژورې اغېزې کوي. کله چې په یوه پوهنتون کې مسلکي، باتجربه او ستراتیژیکه رهبري موجوده نه وي، پوهنتون نه شي کولای داسې اغېزمن کیفیتي سیستمونه جوړ کړي، چې د تدریس، زده کړې او څېړنې په برخو کې د ملي او نړیوالو اعتبار ورکولو ادارو معیارونه پوره کړي، په پایله کې د پوهنتون عمومي اعتبار له منځه ځي او د فارغانو اسناد یې نړیواله او ملي پېژندنه له لاسه ورکوي (نبی، ۲۰۲۴: ص ۳۸۱). سربېره پردې، په ننني نړۍ کې پوهنتونونه یوازې په هېواد کې نه، بلکې په سیمه‌ییزه او نړیواله کچه هم سیالي کوي. بې مسلکه رهبرۍ د پوهنتون نړیوالې اړیکې کمزورې کوي، د ګډو پروګرامونو، علمي تفاهم‌لیکونو، د زده کړیالانو او استادانو د تبادلې پروګرامونه محدودوي او پوهنتون د نړیوالو علمي شبکو او اعتبار لرونکو اتحادیو له غړیتوبه پاتې کېږي. دغه راز، د رهبرۍ کمزوري د پوهنتون په مالي مدیریت هم منفي اغېز کوي، ځکه چې ښه رهبران مالي سرچینې په هوښیارۍ سره اداره، د بودیجې د وېش او لګښتونو کنټرول او د بدیلو عایداتي سرچینو په پیدا کولو کې نوښت کوي، خو که رهبري ضعیفه وي، پوهنتون له مالي ستونزو سره مخ کېږي، د پروژو او پرمختیایي پلانونو تمویل نه شي کولی، استادانو او کارکوونکو ته مناسب امتیازات نه شي ورکولی او په دې توګه د پوهنتون ثبات له خطر سره مخ کېږي (Welch, 2020: P 488). له دې ټولو سره، د پوهنتون ثبات او دوامداره پرمختګ په دې پورې تړلی، چې رهبري یې څنګه د ستراتیژیک پلان جوړونې، د اکاډمیکو او اداري پالیسیو طرحه کولو، د کیفیت د کلتور پیاوړي کولو او د نوښت د هڅونې چارې مخته وړي.که رهبرۍ کې دا وړتیاوې نه وي، پوهنتون له پرمختګ پاتې او یوازې په ورځنیو چارو بوخت پاتې کېږي.

مناقشه

که څه هم محمد عارف نظرى (۱۴۰۰) د افغانستان د لوړو زده‌کړو نظام ته له انتقادي ليد څخه کتنه کړې، خو تمرکز يې يوازې پر دولتي پوهنتونونو محدود دی او د خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونه يې له پامه غورځولي دي. دغه شان، حميدالله غفوري (۱۴۰۲) که څه هم د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ پر اغېزو تمرکز کړی، خو څېړنه يې يوازې د تعليمي کيفيت پر محدودو شاخصونو متمرکزه ده او د رهبرۍ اصلي ننګونې يې ژورې نه دي تحليل کړي. همداراز، سهراب موسوي (۱۴۰۱) د رهبرۍ د سبکونو او کيفيت ترمنځ اړيکه څېړلې، خو د رهبرۍ واقعي ستونزې او د هغو بنسټيزې اغېزې يې له پامه غورځولې دي. زما دا څېړنه له وړاندېنيو کارونو څخه په څو مهمو برخو کې جلا او نوې ده. دا هم‌مهاله د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ **ننګونې** او **اغېزې** څېړي، په داسې حال کې چې پخوانيو څېړنو دغه دواړه اړخونه جلا تر بحث لاندې نيولي. همداراز، د معلوماتو راټولولو مختلط ميتود (کتابتوني، مرکه، سروې، او تلفوني تماس) د څېړنې د اعتبار او واقعيت انعکاس ته نوی ځواک ورکړی. د دې ترڅنګ، دغه څېړنه يوازې تحليلي نه ده، بلکې د ستونزو د حل لپاره عملي، سياستي او واقعي سپارښتنې هم وړاندې کوي، په داسې حال کې چې نظری، غفوري او موسوي د حل‌لارو برخه کې کمزوري دي، يا يې اصلاً نه‌دي وړاندې کړي. نو دا څېړنه د خصوصي لوړو زده‌کړو د رهبرۍ په اړه يوه نوې، سيستماتيکه او تطبيقي ليدلوری وړاندې کوي، چې کولای شي هم علمي بحث بډای کړي او هم د پاليسي جوړونکو لپاره د پرېکړو اساس وګرځي.

پايله

د دې څېړنې پايلې ښکاره کوي، چې په افغانستان کې د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ کمزورتيا يوه بنسټيزه او پراخه ستونزه ده، چې ژورې او منفي اغېزې يې په بېلابېلو برخو کې ليدل کېږي. په ځانګړې توګه، د مسلکي، ستراتيژيکې او نوښتګرې رهبرۍ نشتون د دې لامل شوی، چې د پوهنتونونو علمي کيفيت په ښکته ولاړ شي، ځکه چې رهبري نه شي کولی د تدريس او زده کړې په ميتودونو کې لازم

بدلونونه او نوښتونه رامنځته کړي، د استادانو او کارکوونکو د ظرفیت لوړولو لپاره دوامداره او هدفمند پروګرامونه تطبیق کړي. له بلې خوا، د اداري مدیریت په برخه کې هم د رهبري کمزورتیا د دې سبب شوې، چې د پوهنتونونو پالیسي جوړونه، تصمیم نیونه او د سرچینو مدیریت په مؤثره او شفافه توګه ترسره نه شي، چې دا کار په نهایت کې د پوهنتونونو د اداري سیستمونو په کمزورتیا او ګډوډۍ منتج شوی دی. سربېره پر دې، د رهبرۍ کمزورتیا د تضمین کیفیت په سیستمونو باندې هم مستقیمه منفي اغېزه کړې ده. ضعیفه رهبري نه شي کولی د کیفیت د ارزونې، پرمختګ او تضمین پروسې په مؤثره توګه رهبري او مدیریت کړي، چې له امله یې د زده‌کړو کیفیت ټیټ پاتې شوی، د فارغانو د مسلکي مهارتونو او کار بازار ته د هغوی د چمتووالي په کچه کې کمښت راغلی او په ټولیز ډول د پوهنتونونو اعتبار او د خلکو باور پرې کمزوری شوی دی، چې دې وضعیت نه یوازې د پوهنتونونو په داخلي پرمختګ او اعتبار منفي اغېزه کړې، بلکې د هېواد د لوړو زده‌کړو په سیستم او د انساني سرمایې په کیفیت باندې یې هم ژوره او اوږدمهاله منفي اغېزه کړې ده. له همدې امله، د خصوصي پوهنتونونو لپاره د مسلکي، وړ او ستراتیژیکو رهبرانو ټاکل او روزل یوه حیاتي اړتیا ده، څو وکولی شي د علمي کیفیت لوړولو، اداري موثریت د زیاتولو او د تضمین کیفیت د سیستمونو د پیاوړتیا له لارې د زده کړیالانو ظرفیتونه لوړ او د پوهنتونونو اعتبار بیرته را ژوندی کړي.

وړاندیزونه

د همدې پایلې پر بنسټ **خصوصي پوهنتونونو او د لوړو زده‌کړو وزارت ته** لاندې وړاندیزونه لرم:

- د خصوصي پوهنتونونو د چارو د لا بهبود په پار د وزارت په چوکاټ کې د معینیت رامنځته کول؛
- د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ د ټاکنې لپاره مسلکي معیارونه جوړول؛

- د خصوصي پوهنتونونو د رهبرۍ لپاره د ظرفيت لوړونې روزنيز پروګرامونه تنظيمول؛
- په خصوصي پوهنتونونو کې د تضمين کيفيت د سيستمونو، پياوړتيا، نظارت او ملاتړ؛
- د لوړو زده‌کړو وزارت دې هغو دولتي پوهنتونونو استادانو ته، چې د اکاډميکو چارو او د تضمين کيفيت په برخو کې لازمې پوهې او تجربې لري؛
- د کادري بست د حفظ امتياز په پام کې نيولو سره اجازه ورکړي چې په خصوصي لوړو زده‌کړو بنسټونو کې د رهبري دندې ترسره کړي.

اخځلیکونه

جلال‌الدین پویا، محمد انور، و احمد امیری .(۱۴۰۰). **بررسی خدمات پوهنتون‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی به محصلان: مطالعهٔ موردی: پوهنتون‌های خصوصی ولایت هرات** .*فصل‌نامهٔ علمی - پژوهشی غالب،* ۱۰ (۳ و ۴)، ۱۲۹-۱۵۴. https://doi.org/10.58342/.v10i34-35.19

محمد طاهر تنزه‌ای .(۲۰۲۳). **چالش‌های نظام آموزش تحصیلات عالی در افغانستان** .*فصل‌نامهٔ علمی - پژوهشی غالب،* ۱۲ (۴)، ۲۳۵-۲۵۲. https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.12.I.4.12

خادم محترم، رحمت‌الله، محمد سلیمی، و محمد مهتاب (۱۳۹۸). **ارزشیابی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی** .*مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه،* ۱۶ (۴)، ۴۷-۶۲.

احمد رادمند (۲۰۲۳). **آسیب‌شناسی پوهنتون‌ها و چالش‌های توسعه‌ی آن در افغانستان** .*ژورنال علوم طبیعی - پوهنتون کابل،* ۶ (۲)، ۱۱۸-۱۳۵.

احمد صمدی و محمد شفیع رشیفی .(۱۴۰۲). **موانع و چالش‌های تحقیقات علمی در پوهنتون کابل** .*ژورنال علوم طبیعی - پوهنتون کابل،* ۶)۲، (۲۹-۴۴.

کامران فتحی واجارگاه، احمد پرداختچی، و اکرم ابوالقاسمی .(۱۳۹۰). **تضمین کیفیت در آموزش بر مبنای مدل تحلیل اهمیت/عملکرد** .*ماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی،* ۴ (۲)، ۵۷-۶۵.

میرسپاسی نبی، محمد، و زهره زمانی مقدم .(۱۴۰۳). **سیاست‌های کلی سند تحول بنیادین در ایجاد تحول در نظام آموزش‌وپرورش و آسیب‌شناسی وضع موجود** .*سیاست‌های راهبردی و کلان،* ۱۲ (۴۶)، ۳۶۴-۳۹۱.

محمدعلی نظری .(۱۴۰۰). **نگاهی آسیب‌شناسانه به نظام تحصیلات عالی افغانستان (با تکیه بر رویکرد تعلیم و تربیت انتقادی)** .*فصلنامه یافته‌های علوم تربیتی،* ۱)۱، (۲۵-۴۸. https://doi.org/10.22034/TS3.2021.100067

Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M. K., Haslam, S. A., ... & Winklemann, K. (2012). Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education.

Darmani, Mohammad Reza. “Regulation on post-graduate degree programs: A critical legal analysis”, Kardan Journal of Law, (2021), 3 (1), 16-35. DOI: 10.31841/KJL.2021.15

Fathi, M., & Wilson, L. (2009). Strategic Planning in Colleges and Universities. Business Renaissance Quarterly, 4(1).

Klesta, E. J., & Bartz, J. K. (1996). Quality assurance and quality control. Methods of Soil Analysis: Part 3 Chemical Methods, 5, 19-48.

Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. International Journal of Public Leadership, 14(1), 33-47.

Menon, M. E. (2005). Students' views regarding their participation in university governance: Implications for distributed leadership in higher education. Tertiary Education and Management, 11(2), 167-182.

Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. International Journal of Disclosure and Governance, 15(1), 29-39.

Welch, A., & Wahidyar, A. (2020). Quality assurance in Afghan higher education: achievements and challenges. Asian Education and Development Studies, 9(4), 479-493.

https://www.bbc.com/pashto/articles/cn7d1yry8k8o

https://mohe.gov.af/dr

https://mohe.gov.af/dr

Challenges and Consequences of Leadership in Afghanistan's Private Universities

Aziz Ahmad Fazli [1*],Asistant Prof. Khalid Ahmad Habib[2]
[1] Head of Research and Scientific Journal, [2] Chancellor , Mili Higher Education Institute, Kabul, Afghanistan
Email: azizahmadfazli200@gmail.com

Abstract

The weakness of leadership in Afghanistan's private universities is considered one of the fundamental challenges facing the country's higher education system. This weakness has led to a decline in educational quality, limited scientific research activities, inadequate student competencies, and an overall inability to respond effectively to societal needs. Leadership plays a vital role in the sustainable development and progress of universities, as it is responsible for defining strategic visions, managing human resources, ensuring quality assurance, and implementing international standards. The significance of this study lies in identifying the weaknesses in leadership within private universities and proposing practical solutions to address them. The main objective of this research is to examine the factors, impacts, and challenges arising from weak leadership in private universities and to provide effective recommendations for improvement. The study hypothesizes that weak leadership has a direct negative impact on academic quality, administrative management, and quality assurance systems. The primary research question is: what are the major challenges and consequences of weak leadership in Afghanistan's private universities? This research adopts a mixed-methods (descriptive–analytical) approach, utilizing data collected through library research, face-to-face interviews, online surveys, and telephone interviews. The findings indicate that weak leadership in private universities has resulted in reduced educational quality, limited graduate competencies, decreased institutional credibility, and diminished public trust in these institutions.

Keywords: Quality Assurance, Participation, Strategic, Innovation, Transparency.