

# وضعیت‌شناسی راهبردی مدارس آموزش پایه پیروان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام در کشور اوگاندا

روح‌الله دهقانی<sup>۱</sup>

یوسف منیر ماکانگا<sup>۲</sup>

## چکیده

مدرسه، پایه اصلی تعلیم و تربیت نسل‌های آینده است. مدارس پیروان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام در کشور اوگاندا علاوه بر آموزش‌های رسمی که به‌وسیله دولت، سرفصل‌بندی و تولید متن می‌شود، آموزش‌های معارف اسلامی را نیز به‌صورت فوق‌برنامه ارائه می‌کنند. این مدارس به تدریج در فاصله چند دهه راه‌اندازی شده و فعالیت می‌کنند. در پژوهش حاضر، این حضور و فعالیت با تأکید و توجه به محیطی که در آن قرار گرفته، از منظر راهبردی مورد مطالعه قرار گرفته است. اطلاعات مورد نیاز از طریق مشاهده و مصاحبه جمع‌آوری شده و با روش تحلیل مضمون، در قالب ادبیات راهبردی دسته‌بندی شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که این مدارس در سابقه خود توانسته‌اند فرصت‌هایی را صید کنند و البته همچنان در معرض آسیب تهدیدهای کمی باشند. همچنین در کنار نقاط قوتی که دارند، ضعف‌های جدی دارند که باید مورد توجه قرار گیرند و با رفع آنها، سهم و جایگاه شایسته خود را با استفاده از فرصت‌های موجود به دست آورند.

**واژگان کلیدی:** آموزش و پرورش، یونسکو، بسترهای آموزشی، مکتب

اهل بیت علیهم‌السلام، اوگاندا.

---

۱. عضو هیئت علمی جامعه المصطفی؛ roohallah.dehghani@gmail.com

۲. معاون آموزشی کالج اسلامی المصطفی اوگاندا؛ yousufmuniir@gmail.com

## مقدمه

آموزش و پرورش، رکن اساسی توسعه علمی و فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی جوامع است و مناسب‌ترین ظرف برای دستیابی به این مقوله مهم، بسترهای آموزشی است که در بیشتر کشورها در سطح آموزش‌های پایه به صورت الزامی درآمده است. از این رو «سازمان علمی فرهنگی ملل متحد» (یونسکو) جنبشی را با عنوان «آموزش برای همه» توصیه و سازماندهی کرده است (یونسکو، ۲۰۱۲). محیط‌های آموزشی، فضاهای فرهنگی و نظام‌های آموزشی، علاوه بر انتقال دانش و مهارت، نقش عمده‌ای در شکل‌گیری نظام فکری و فرهنگی حاکم بر باورها، علایق و رفتارهای دانش‌آموزان دارند.

کشور اوگاندا سابقه چندصده‌ای در ورود اسلام (Karugire, 2010, p 60) و حضور پرشمار علاقه‌مندان و پیروان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام در چهل سال اخیر دارد و در بیشتر نقاط کشور، حضور و فعالیت مساجد، مدارس، مؤسسات فرهنگی و روحانیون شیعی را می‌توان مشاهده کرد. (ر.ک: جعفریان، ۱۳۸۹، ۴۷) در همین مدت، به تدریج مدارس و مؤسسات آموزشی که عهده‌دار تربیت کودکان و نوجوانان هستند، به وسیله جامعه شیعیان این کشور پایه‌گذاری و تأسیس شده است و در آنها علاوه بر ارائه دروس رسمی که به وسیله وزارت آموزش کشور ابلاغ می‌شود، آموزش‌های معارف اسلامی و محیط و برنامه‌های فرهنگی ترویج‌کننده مکتب اهل بیت علیهم‌السلام مورد توجه قرار دارد. این مدارس در طول زمان فعالیت خود، در ابعاد ساختمانی، تعداد دانشجو و کیفیت آموزشی رشد پیدا کرده و تقویت شده‌اند. مطالعه این مدارس علاوه بر آنکه موجب آشنایی و بهره‌گیری از تجربه چنین فعالیت‌هایی است، تحلیل واقع‌بینانه‌ای از وضعیت آنها در ارتباط با کیفیتی که باید داشته باشند و محیطی که در آن رقابت دارند، ارائه می‌دهند.

اوگاندا ی چهل و سه میلیونی،<sup>۱</sup> از جمله جوان‌ترین کشورهای جهان از نظر میانگین

سنی جمعیت با حدود هفتاد درصد جمعیت صفر تا بیست و چهار سال و جزو بالاترین نرخ‌های رشد با نرخ سه و سی و چهار صدم درصد است. جمعیت مسلمانان را حدود سیزده درصد از این آمار اعلام می‌کنند. بدین ترتیب، حدود شش میلیون نفر، جمعیت مسلمانان این کشور است (cia.gov, ۱۳۹۹). جمعیت شیعیان کشور را نیز تا حدود سیصد هزار نفر (مجمع جهانی اهل بیت علیهم‌السلام، ۱۳۹۹)، یعنی پنج درصد جمعیت مسلمانان دانسته‌اند (پیو، ۲۰۰۹).

وزارت آموزش و ورزش، مسئول اداره مجموعه فعالیت‌های آموزشی کشور از سطوح پیش‌دبستانی تا عالی‌ترین سطوح تحصیلات دانشگاهی است. در کنار ادارات مختلف، اداره آموزش‌های ابتدایی و متوسطه در زیر مجموعه این وزارتخانه قرار گرفته است که شامل سه واحد زیرمجموعه «پیش‌دبستانی و ابتدایی»، «متوسطه» و «مدارس خصوصی» است. این وزارتخانه همچنین مراکز مستقلی را برای اداره این مجموعه وسیع و متفاوت، ایجاد کرده است. برخی از این مراکز عبارت‌اند از: مرکز توسعه برنامه درسی ملی (NCDC) که عهده‌دار برنامه‌ریزی و تدوین متون درسی پیش از دانشگاه است و شورای ملی آموزش عالی که مسئول مدیریت مراکز آموزش عالی است. بر اساس آمار ارائه‌شده در صفحه اصلی پایگاه وزارت آموزش اوگاندا، ۵۶۳/۹۱۴ نفر آمار پیش‌دبستانی، ۸/۶۵۵/۹۲۴ نفر آمار دبستان و ۱/۲۸۴/۰۰۸ نفر آمار دانش‌آموزان دبیرستانی اعلام شده است (ر.ک: وزارت آموزش اوگاندا، ۲۰۲۰). براین اساس، حدود یازده میلیون، یعنی حدود بیست و پنج درصد جمعیت این کشور، در یکی از سال‌های آموزش پایه در حال تحصیل هستند. مدرسی که نظام آموزشی بومی را ارائه می‌کنند، سالیانه سه ترم تحصیلی دارند. تعدادی از مدارس خاص که نظام آموزشی بین‌المللی دارند، در هر سال، دو ترم تحصیلی را ارائه می‌کنند.

پیروان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام حدود شصت مدرسه آموزش پایه را اداره می‌کنند. حدود سیزده هزار دانش‌آموز پیش‌دبستانی و دبستان و بیش از دو هزار و پانصد دانش‌آموز دبیرستانی در این مدارس تحصیل می‌کنند. این میزان حدود پانزده صدم

درصد دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و دبستان (از هر هزار دانش‌آموز، یک و نیم نفر) و حدود دو دهم درصد دانش‌آموزان دبیرستانی (از هر هزار دانش‌آموز، دو نفر) است (دهقانی، ماکانگا، ۱۳۹۹، ۳۶).

در این پژوهش، با استفاده از روش‌های تحلیل راهبردی، وضعیت فعالیت این مدارس مطالعه می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش با استفاده از مطالعات اسنادی و مطالعه میدانی و مصاحبه با عوامل این مدارس صورت گرفته و با استفاده از روش تحلیل مضمون، اطلاعات به دست آمده دسته‌بندی شده است.

### روش‌شناسی وضعیت‌شناسی راهبردی

این پژوهش از جنس مطالعات راهبردی است؛ بدین معنا که مدرسه به عنوان یک سیستم پویا در تعامل با محیط خود مورد مطالعه قرار می‌گیرد. برخلاف سیستم بسته، در سیستم باز گرایشی در جهت تعادل پویا و رشد و تکامل از طریق ارتباط دائم با محیط خارج ملاحظه می‌شود. در این حالت، سیستم با دریافت منابع مادی و انسانی و تغییر و تبدیل آنها به شکل کالا یا خدمات، خود را در مقابل سکون و نابودی حفظ می‌کند. در سیستم باز، دستگاه نه تنها باید خود را با عوامل محیط خارج سازگار سازد، بلکه دائماً خود را با عوامل متغیر داخل نیز منطبق می‌سازد (اسکات، ۱۳۹۷).

در وضعیت‌شناسی راهبردی مورد نظر این پژوهش، مطالعه پسینی یک عملکرد، موضوع مطالعه قرار گرفته است و نتیجه‌ای که در اثر سال‌ها تجربه به دست آمده است، با عینک راهبردی تحلیل می‌شود. این وضعیت‌شناسی راهبردی ضمن آنکه درک واقع‌بینانه‌تری را به پایه‌گذاری و اداره یک تجربه آموزشی به دنبال دارد، امکان ارزیابی راهبردی وضعیت آن را نیز فراهم می‌سازد.

در این روش، پژوهشگر در جستجوی این است که بداند این عملکرد، تا چه اندازه فرصت‌های راهبردی را استفاده کرده و از تهدیدهای محیطی در امان بوده است و چه نقاط قوتی را در خود دارد و از چه نقاط ضعفی رنج می‌برد.

از آنجا که فرصت‌ها و تهدیدها مربوط به محیط بیرونی است، در دو لایه محیط

عملیاتی و محیط عمومی قابل مطالعه است. محیط عملیاتی (یا محیط نزدیک یا محیط تأثیر مستقیم) سطحی از محیط بیرون سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و سودآوری مؤسسه دارد و شامل مؤلفه‌های خاص و صریح برای مدیریت سازمان است. مؤلفه‌های اصلی این سطح عبارت‌اند از: مشتری، عوامل رقابتی، نیروی کار، تأمین‌کنندگان و عوامل بین‌المللی. محیط عمومی (یا محیط دور یا محیط تأثیر غیرمستقیم) دربرگیرنده سطحی از محیط بیرونی یک سازمان است که شامل عواملی است که به نحوه مدیریت سازمان تأثیر بلندمدت می‌گذارد. برخی از اصلی‌ترین این عوامل عبارت‌اند از عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، تکنولوژی و ... (رضائیان، ۱۳۹۷، ۱۶۲).

برای تحلیل نقاط قوت و ضعف، اجزای یک سیستم آموزشی را می‌توان مبنای این وضعیت‌شناسی راهبردی قرار داد. زیرسیستم‌های آموزش را می‌توان موارد زیر برشمرد: ۱. راهبری و مدیریت تربیتی؛ ۲. برنامه درسی؛ ۳. تربیت معلم و تأمین منابع انسانی؛ ۴. تأمین و تخصیص منابع مالی؛ ۵. فضا، تجهیزات و فناوری؛ ۶. پژوهش و ارزشیابی (هریس، ۱۳۹۵، ۸۳).

### نتایج پژوهش

در این پژوهش، تعداد ۲۰ مدرسه (حدود یک‌سوم مدارس مورد مطالعه) مورد بررسی، بازدید میدانی و مصاحبه با مدیران و اساتید قرار گرفت. خلاصه این مدارس در قالب جدول زیر آمده است:

جدول شماره یک: اطلاعات پایه مدارس

نوع مدرسه	تعداد دانش‌آموز	تعداد معلمان	تعداد کارمند
پیش‌دبستانی و دبستان	۴,۳۱۱	۲۶۶	۷۰
دبیرستان	۸,۹۰		

جدول شماره دو: سابقه فعالیت مدارس

سابقه فعالیت	کمتر از ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال
	۸	۲	۵	۲	۳

جدول شماره سه: توزیع منطقه‌ای مدارس

مرکزی	شمال	غرب	شرق	منطقه فعالیت
۶	-	۱	۱۳	
۱۹	روستایی	۱	شهری	

جدول شماره چهار: میزان هزینه تحصیل

میزان هزینه تحصیل <sup>۱</sup>	پایین تر از ۱۰۰ هزار	تا ۲۰۰ هزار	تا ۳۰۰ هزار	بالای ۳۰۰ هزار
	۸ مدرسه ابتدایی روزانه	۵ مدرسه ابتدایی شبانه‌روزی	۵ دبیرستان شبانه‌روزی	۲ دبیرستان شبانه‌روزی

جدول شماره پنج: سایر خدمات اجتماعی مدارس

نوع خدمت اجتماعی	چاه آب عمومی	درمانگاه	مسجد	آموزشگاه فنی حرفه‌ای	یتیم‌خانه
تعداد مدارس	۳	۲	۱۸	۲	۶

همچنان که گفته شد، مشاهدات میدانی و مصاحبه با دست‌اندرکاران این مدارس در قالب ادبیات این پژوهش، مضمون‌بندی و به شرح زیر گزارش می‌شود. مضامین به‌دست‌آمده ذیل مضمون محیط خارجی عبارت‌اند از: جمعیت، مذهب، منطقه جغرافیایی زندگی، وضعیت اقتصادی و سطح فرهنگی و مضامین ذیل مضمون محیط داخلی عبارتند از: مدیریت، معلم، ساختمان، امکانات کمک آموزشی، آموزش‌های مذهبی و تربیتی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و منابع مالی.

### ۱- محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

۱-۱- تقریباً تمامی این مدارس - به‌جز یک مورد - در مناطقی غیر از شهرهای اصلی و در شهرهای کوچک و بخش‌های روستایی قرار گرفته‌اند (جدول شماره سه). با توجه به اینکه حدود هفتاد درصد جمعیت کشور اوگاندا ساکن مناطق غیرشهری هستند، این نوع حضور، استفاده از فرصت چنین جمعیت‌هایی است و تکمیل ظرفیت مدرسه، چندان مشکل نیست. همچنین انگیزه والدین برای اجازه تحصیل فرزندان، به دلیل آنکه می‌توانند در کنار تحصیل خود به فعالیت‌های اقتصادی خانواده

۱. نام پول رایج، شیلینگ اوگاندا است.

نیز کمک کنند، بیشتر است. زمین‌های ارزان‌تر در مناطق روستایی امکان اولیه راه-اندازی مدرسه را نیز فراهم ساخته است.

۱-۲- جمعیت روستایی بیشترین آمار فقر را در کشور دارد (Unicef, 2019, p. 3). این موضوع باعث شده است درآمد این مدارس که در روستاها قرار دارند، حتی کمتر از مخارج روزمره و جاری آنها باشد و امکان سرمایه‌گذاری و توسعه بیشتر را از آنها سلب کند. حضور مدارس خیریه ثروتمند وابسته به کشورهای عربی، تبدیل به رقیب قدرتمندی برای این مدارس شده است.

۱-۳- شبکه ضعیف توزیع و هزینه برق و به دنبال آن، پایین بودن دسترسی به رسانه‌های جمعی و نفوذ رادیوهای محلی و از این مهم‌تر، عدم دسترسی به شبکه جهانی اینترنت، فرصتی را برای دستیابی مدارس به اهداف تربیتی و افزایش تأثیرگذاری معلمانی که اتفاقاً تجربه تربیت در محیط‌های سنتی را دارند و آمادگی برای محیط‌های پیچیده‌تر را ندارند، فراهم سازد.

۱-۴- فاصله جغرافیایی مدارس روستایی با مرکز، موجب مشکلاتی از جمله کاهش امکان نظارت وزارت علوم و در نتیجه پایین ماندن کیفیت مدارس شده است؛ علاوه بر آنکه امکاناتی که در مرکز وجود دارد و به‌وسیله وزارت علوم در اختیار مدارس قرار می‌گیرد، با تأخیر به مناطق روستایی می‌رسد. همچنین اساتید جوان و تحصیل‌کرده که رکن اصلی ارزیابی کیفیت مدارس هستند، علاقه‌ای به زندگی در محیط‌های روستایی ندارند.

۱-۵- حدود سی درصد این مدارس خدمات «یتیم‌خانه» را در مدرسه خود دارند (جدول شماره پنج). این خدمت به معنای عدم دریافت هزینه تحصیل و تأمین اسکان و غذای رایگان برای آنهاست. با توجه به وجود عدد بسیار زیاد بیش از دو میلیون کودک یتیم در کشور اوگاندا (بیش از دوازده درصد از کودکان)، این بخش فرصت مناسبی برای تعلیم و تربیت نسل آینده کشور از میان جمعیتی است که به احتمال زیاد ممکن است به دلیل قطع حمایت‌های والدین، امکان آموزش را از دست

بدهند. (wandawa, 2012)

۶-۱- شاید بهترین شکل حضور رسمی و قانونی فعالیت‌های فرهنگی، تأسیس و اداره مدرسه است. جمع زیادی از دانش‌آموختگان مدارس دینی - بیش از دوست نفر - که انتظار می‌رود به تلاش برای تعریف و توسعه ارزش‌های اخلاقی و دینی در جامعه اهتمام داشته باشند، در قالب مدیر و کادر و معلم، در این مدارس اشتغال دارند و بدین ترتیب، از فرصتی که شرایط قانونی کشور تعریف کرده است، استفاده کرده‌اند.

۷-۱- جمعیت بسیار جوان کشور اوگاندا، نشانه تقاضای گسترده آموزش‌های پایه در این کشور در حال توسعه و فرصت بسیار خوبی برای فعالیت آموزشی است. مدارس موجود با توجه به این فرصت، مشکل چندانی در تکمیل ظرفیت خود ندارند. ۸-۱- شش دهم درصد جمعیت کشور را شیعیان تشکیل می‌دهند. اما برآورد مجموع دانش‌آموزان مدارس مورد مطالعه، حدود یک‌دهم درصد جمعیت دانش‌آموزان است (جدول شماره یک). بدین ترتیب، با همه تلاش‌های انجام‌شده، سهم این جمعیت از آمار دانش‌آموزان، یک‌ششم جمعیت آنهاست. در نتیجه، جمع زیادی از فرزندان پیروان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام در مدارس اهل سنت یا مسیحیان تحصیل می‌کنند و این مسئله تهدیدی برای آینده نسل شیعیان خواهد بود؛ به‌ویژه آنکه پس از تربیت در مدارس ابتدایی، به دلیل محدودیت دبیرستان‌های موجود، دانش‌آموزان جذب دبیرستان‌های اهل سنت یا مسیحی می‌شوند و همان آموزش‌های قبلی رنگ می‌بازد؛ تا جایی که مواردی از تغییر مذهبی و دینی نیز در بین آنها دیده شده است.

۹-۱- عمده مدارس به‌صورت نهادهایی کاملاً پیوسته با محیط اجتماعی پیرامون خود فعالیت می‌کنند. معمولاً مدارس با اینکه عمدتاً شبانه‌روزی هستند، مرزی به شکل دیوار با محیط خارج از مدرسه ندارند. بیشتر آنها مساجد بزرگی با پذیرایی از نمازگزاران منطقه دارند و با حفر چاه آب و اجازه استفاده عمومی و در برخی موارد، تأسیس درمانگاه‌های کوچک، به خدمات اجتماعی می‌پردازند و با برگزاری کلاس‌های مهارتی در زمینه خیاطی یا رایانه، آموزش‌هایی را برای سایر مخاطبان



برگزار می‌کنند (جدول شماره پنج). این پیوستگی اجتماعی فرصت ویژه‌ای برای ارتباط طبیعی مدرسه و جامعه فراهم کرده است.

۱-۱۰- محیط زندگی اجتماعی اوگاندا به صورت دینی و مذهبی تقسیم‌بندی نشده است و مسیحیان و مسلمانان در کنار هم زندگی می‌کنند؛ گرچه برخی مناطق، نقاط تمرکز بیشتر جمعیت مسلمانان است. از این رو مدارس شرایطی را فراهم کرده‌اند تا طیف گسترده مذهبی مخاطبان را تحت پوشش قرار دهند.

۱-۱۱- نقشه پراکندگی مدارس، نشان‌دهنده آن است که نزدیک هشتاد درصد این مدارس، در منطقه شرقی، از جمله استان‌های جینجا، ایگانگا، مایوگه و ایمبالی (که جزو مناطق مسلمان‌نشین و شیعه‌نشین هستند) قرار گرفته‌اند و از فرصت این جمعیت بهره‌برده‌اند (جدول شماره سه). اما در بسیاری از نقاط کشور که اتفاقاً حضور مسلمانان در آن نیز قابل توجه است، از این انواع مدارس وجود ندارد و به نوعی این عدم توزیع جغرافیایی مناسب، عدم بهره‌گیری از فرصت‌های اجتماعی و معرفی شایسته مکتب اهل بیت علیهم‌السلام است.

۱-۱۲- شیعیان کشورهای منطقه خلیج فارس، که عمدتاً ثروت‌های قابل توجهی دارند، برای صرف وجوهات شرعی، کشورهای آفریقایی را انتخاب کرده‌اند و از طریق تعدادی از مؤسسات واسط، به ساخت مساجد و مدارس اهتمام داشته‌اند. بیش از نود درصد مدارس کشور اوگاندا با استفاده از این فرصت ساخته شده و مشغول فعالیت هستند.

## ۲- محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

۲-۱- تقریباً تمامی این مدارس، در کنار برنامه آموزشی رسمی خود، برنامه آموزشی مذهبی و فعالیت‌های فرهنگی متنوعی دارند؛ به‌ویژه آنکه اکثر دانش‌آموزان به صورت شبانه‌روزی در مدرسه حضور دارند. در کنار این نقطه قوت، اما عدم یکپارچگی این برنامه، فقدان متون آموزشی مناسب آن و برنامه فرهنگی جامعی که حاصل جمع‌بندی تجربه‌های موجود باشد، نقطه ضعف این حوزه به شمار می‌رود.

این در حالی است که با مدیریت «شورای عالی مسلمانان اوگاندا» (UMSC) نظام آموزشی واحدی برای مدارس اهل سنت طراحی شده است؛ اما جامعه شیعیان فاقد چنین برنامه‌ای است.

۲-۲- معلمان این مدارس به دو بخش معلمان دروس رسمی و معلمان دروس دینی قابل تقسیم هستند. معلمان بخش دوم، عمدتاً دانش‌آموختگان مدارس یا مراکز آموزش عالی دینی<sup>۱</sup> هستند و در سطح مورد نیاز، مدارک تحصیلی معتبری دارند. اما به دلیل محدودیت‌های مالی که عمده این مدارس دارند، اساتید بخش رسمی، از سطوح و مدارک تحصیلی لازم برخوردار نیستند.

۲-۳- بیش از نود درصد هزینه‌های این مدارس، از محل شهریه (جدول شماره چهار) و بخش‌های کمی با فعالیت‌های اقتصادی خرد یا کمک‌های پراکنده خیرین عمدتاً غیراوگاندایی تأمین می‌شود. این نقطه‌قوت البته به دلیل ضعف مالی مخاطبین و امکانات و سطح آموزشی زیر متوسط اکثر این مدارس، نتوانسته ابزار شایانی برای توسعه کمی و کیفی این مدارس باشد.

۲-۴- حدود نیمی از مدارس، ساختمان آموزشی نسبتاً مناسبی دارند و حدود نیمی دیگر از مدارس، یا ساختمان آموزشی مناسبی ندارند و یا تعداد کمی اصلاً فاقد ساختمان هستند و در محیط باز فعالیت می‌کنند. این نقطه‌ضعف باعث شده تا کیفیت و تراز این مدارس در رتبه پایین‌تر از استاندارد لازم قرار گیرد.

۲-۵- عمده مدارس دچار ضعف امکانات کمک آموزشی مانند آزمایشگاه و کتابخانه هستند. این موضوع علاوه بر افت کیفیت آموزشی، در شرایط رقابت نیز

---

۱. مدارس دینی که تا یک دهه قبل در این کشور وجود داشت، دانش‌پژوهان خود را با معارف اسلامی و بارویکرد حوزه‌ای و عمدتاً به زبان عربی آموزش می‌دادند. برخی از علاقه‌مندان، جذب مراکز حوزوی کشورهای کنیا یا تانزانیا شده بودند و در سال‌های اخیر، تعدادی برای ادامه تحصیل خود، سال‌هایی را در مراکز حوزوی لبنان تحصیل کردند. در طول همه این سال‌ها، استعدادهای بالاتر دانش‌آموخته این مراکز، برای ادامه تحصیل، در جامعة المصطفی در شهر مقدس قم جذب شده‌اند.

عاملی بر کاهش قدرت عمل آنهاست.

### توصیه‌های راهبردی

- مهم‌ترین چالش مدرسه‌داری در کشور اوگاندا، دست‌وپنجه نرم کردن با مسئله «فقر» است. این مسئله موجب شده است که تأمین کامل هزینه‌های مدرسه از طریق دانش‌آموزان امکان‌پذیر نباشد و در نتیجه، امکان توسعه فعالیت‌های آن ایجاد نشود. این شرایط در حالی است که کشور اوگاندا فرصت‌های درآمدزایی به‌ویژه از حوزه کشاورزی را در خود دارد. تعداد انگشت‌شماری از مدارس، چنین پروژه‌هایی را در کنار فعالیت‌های خود تعریف کرده‌اند. این تجربه جزو ضرورت‌هایی است که مدیران دیگر مدارس می‌توانند از این طریق درآمدهای مجموعه خود را افزایش دهند و لازم است آموزش‌ها و حمایت‌هایی متناسب با این فرصت و ضرورت را فراگیرند.
- توسعه دانش و مهارت معلمان، ضرورت تقویت پایه این مدارس است. ایجاد شرایطی برای تحصیل این معلمان که هم‌زمان بتوانند شغل خود را داشته باشند و تحصیل و ارتقای معلومات را نیز دنبال کنند، بهترین گزینه برای رفع این ضعف است.
- تقویت زیرساخت‌ها و استانداردهای این مدارس، از قبیل آزمایشگاه و کتابخانه با یافتن راه‌هایی که با کمترین هزینه بتوان چنین امکاناتی را تأمین کرد و همچنین ساخت خانه اساتید در کنار مدارس، می‌تواند انگیزه بیشتری برای حضور معلمان در این مناطق فراهم آورد.
- تهیه برنامه آموزش دینی جامعی که حاصل تجربه اساتید و مبتنی بر واقعیت‌ها و نیازهای زندگی فرد مسلمان در کشور اوگاندا باشد و متون آموزشی و کمک‌آموزشی مرتبط با آن، می‌تواند کیفیت این بخش را افزایش دهد.
- آموزش مهارت‌های فنی حرفه‌ای به دانش‌آموزان، متناسب با شرایط سنی و محیط زندگی آنها، مزیت رقابتی ویژه‌ای را در اختیار مدارس قرار می‌دهد.

## فهرست منابع

۱. اسکات، د. (۱۳۹۷). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. (ح. میرزایی اهرنجانی، تدوین) تهران: سمت.
۲. جعفریان، ر. (۱۳۸۹). اطلس شیعه. تهران: سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح.
۳. دهقانی، ر.، ماکانگا، ی. (۱۳۹۹). گزارش خلاصه بازدید از مدارس پایه پیروان مکتب اهل بیت ع. کامپالا: نمایندگی منطقه ای جامعه المصطفی در اوگاندا.
۴. رضائیان، ع. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: سمت.
۵. سی هکس، آ. (۱۳۹۶). مدل دلتا؛ بازآفرینی استراتژی کسب و کار. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۶. هریس، ج. (۱۳۹۵). راهبری و رهبری علمی در نظام آموزش عالی "سناریویی از آینده دانشگاه و دانشگاه آینده": ماموریت‌گرایی - انطباق با تغییرات محیطی - توسعه مشارکت‌های دموکرات. (س. غیائی ندوشن، تدوین) تهران: ویرایش.

## منابع انترنتی

- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html>: *cia.gov* .
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html>
- <https://www.karugire.org> . (۲۰۱۰) *A political history of Uganda* . Kampala: Fountain.
- <https://www.unicef.org/uganda> . (۲۰۱۹) *SITUATION ANALYSIS Of Children In Uganda* . Unicef.
- <https://www.wandawa.com> , v. (۱۴۹, ۲۰۱۲) *newvision* . [newvision.co.ug](http://newvision.co.ug):
- <https://www.newvision.co.ug/news/۱۳۰۶۷۵۳/life-orphan-uganda>
- <https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/۱۰/۲۰۰۹/۷/Shiarange.pdf>
- <http://www.ahl-ul-bayt.org> . <http://www.ahl-ul-bayt.org/>
- <http://www.ahl-ul-bayt.org/>
- <http://www.january.gov.ug> . (۱) *APPROVED MACRO STRUCTURE FOR THE MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS* . (۲۰۲۰)
- [education.go.ug](http://www.education.go.ug):
- <http://www.education.go.ug>
- <https://fa.unesco.org/> . (۲۳-۲۱ ۱۱, ۲۰۱۲)
1. [cia.gov](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html) . (1399, 5 23). Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html>: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html>
  2. Karugire, S. (2010). *A political history of Uganda*. Kampala: Fountain.

3. Uniceff. (2019). SITUATION ANALYSIS Of Children In Uganda. Unicef.
  4. wandawa, v. (2012, 9 14). newvision. Retrieved from newvision.co.ug: <https://www.newvision.co.ug/news/1306753/life-orphan-uganda>
  5. PEW. (2009, ]October). Shiarange. Retrieved from pewresearch: <https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/7/2009/10/Shiarange.pdf>
- Ministry of Education, .. (2020, January 1). APPROVED MACRO STRUCTURE FOR THE MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS. Retrieved from education.go.ug: <http://www.education.go.ug>

