مجلة علوم التربية

دورية مغربية فصلية متخصصة

العدد الواحد والخمسون - مارس 2012

إشكالية اختيار المدخل لإصلاح المنظومة التربوية

محمد بن فاطمة

خبير دولي في تقويم النظم التربوية

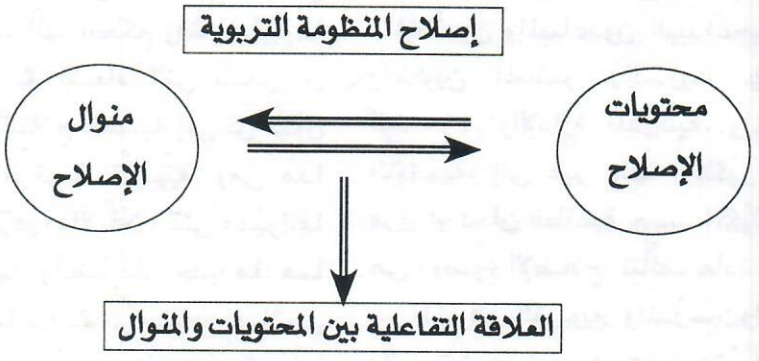
ننطلق في هذه الورقة من اعتبار مفاده أنّ مشروع الإصلاح من حيث هندسته، يتألّف من ثلاثة مكوّنات أو ثلاثة عمليات أساسية : وهي:

تحديد توجّهات الإصلاح ومضامينه ومحتويات،

اختيار المنوال (أو المدخل) الذي يُعتمد للتعامل مع المحتويات والمضامين.

والعلاقة التفاعلية بين العمليتين السابقتين.

ويمثّل الشكل التالي العمليتين والعلاقة بينهما:



إنّ محتويات الإصلاح ومضامينه تُستقرأ من مصادر عديدة منها دستور البلاد وما يحتويه من توجّهات عامة وخيارات ذات الصلة بالتربية والتعليم، ومن آراء الأطراف المتدخّلة كلّ من موقعه، في الشأن التربوي، ومن نتائج الدراسات التقويمية لمكوّنات المنظومة التربوية كتقارير الخبراء والتقييمات الداخلية، وغيرها من الموارد. ونشير إلى أنّنا لا نتطرّق بالتفصيل في

ورقة الحال إلى محتويات الإصلاح للمنظومة التربوية ومضامينه؛ ذلك أنّ موضوع الورقة يركّز على المداخل والمقاربات لبناء الإصلاح وليس على المضامين والمحتويات.

أمّا ما يتعلّق بالمداخل (أوالمقاربات)، فإنّه يمكن إجمالها في خمسة أساسية، وهي:

المدخل القطاعي.

المدخل القائم على الحوكمة.

مدخل الجودة.

المدخل التنفيذي/الاستراتيجي.

المدخل القائم على معايير البنك الدولي.

ونضيف أنّ هذه المداخل هي التي تحدّد طريقة التعامل مع مضامين الإصلاح ومحتوياته؛ كما أنّها تتحكّم وفقا لمعاييرها الخاصة بها، في الأبعاد التي ينبغي أن يُركّز عليها الإصلاح بالنسبة إلى كلّ مكوّن من مكوّنات المنظومة التربوية. ومن هذا المنطلق، إنّ تعرّفها والاطّلاع على مميّزاتها ورصد إمكاناتها، وأيضا على حدودها؛ هما من الأمور الأساسية في كلّ مشروع إصلاحي للمنظومات التربوية. كذلك ننبّه إلى أنّه من العمليات الأولى المتأكّدة عند الإقدام على إصلاح تربوي، اختيار المنوال الأكثر تناسبا مع التوجّهات الكبرى للإصلاح، ومع قدرة المنظومة التربوية على استيعاب التطوّر الناجم على الإصلاح، وعلى ترجمة التوجّهات التطويرية على أرض الواقع حتّى لا تجد الأطراف المتدخّلة في الشأن التربوي نفسها مثلا أمام خطابين اثنين غير متّسقين؛ وهما الخطاب المصرّح به من جهة، ومن جهة أخرى، الخطاب المطبّق فعليا على الأرض في صورة أفعال وإنجازات. إن كان هذا، فما هي هذه المداخل وما هي توجّهاتها ومميّزاتها، وما هي المعايير التي تقوم عليها؟

المدخل القطاعي

يُعتبر المدخل القطاعي من المداخل الأيسر استخداما، والأبسط إستراتيجية للقيام بإصلاح المنظومة التربوية. فهو يقوم على اختيار المكوّنات التي يعتبرها القائمون على النظام التربوي أساسية؛ والتي منها المناهج، والكتب الدراسية في مختلف المراحل التعليمية، والامتحانات، وتكوين (إعداد) المدرّسين، وأطر الإشراف التربوي (المتفقّدون والمساعدون البيداغجيون...)، والتكوين المستمرّ (التدريب في أثناء الخدمة)، والإدارة المدرسية، والمؤسّسات التعليمية، إلى غير ذلك. وتتكوّن للغرض فرق أو لجان قطاعية حسب المكوّنات التي هي موضوع الإصلاح؛ تتألّف عادة من عدد من المشرفين التربويين والمدرّسين والإداريين والباحثين، ومن غيرهم ممن يهتمّون بالشأن التربوي. وتعمل كلّ لجنة على تعديل مضامين القطاع الموكول لها وفق توجّهات عادة ما تقدّم إليها، أوهي تستنبطها من التجارب الميدانية ومن المستجدّات في المجال.

وتتمثّل عملية الإصلاح في القيام

بإجراءات منها: إضافة محتويات تعليمية، حذف محتويات أخرى، التوسّع في بعضها، تحويل بعض المحتويات إلى صفّ لاحق أو صفّ سابق، تعديل في الضوارب المسندة إلى بعض المواد الدراسية وفي التوقيت المخصّص لكلّ مادة، إدخال طرائق جديدة في عملية التعليم والتعلّم وفي استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية/التعلّمية، إدخال تعديل على هيكلة التكوين للمدرّسين وعلى الإدارة المدرسية وعلى الزمن المدرسي؛ إلى غير ذلك من الإجراءات.

إنّ هذا المدخل الأكثر اعتمادا في المنطقة العربية والأيسر عمليا يتعرّض لعدّة مآخذ منها الآتية:

يقوم المدخل على الخبرية والتجربة الميدانية أكثر من قيامه على معايير علمية محدّدة مسبقا ومتعارف عليها عالميا؛ وهو ما يجعلها عرضة لقلّة الوجاهة، وضعف الفعّالية، والفاعلية.

لا يضمن المدخل دائما أهلية التنفيذ الميداني. فقد يجد المدرّسون أو بعضهم صعوبة في استخدام إجراء أو برنامج جديد يتطلّب تدريبا وتجهيزات ليست دائما متوافرة.

لا يخضع القطاع المعدّل في أغلب الأحيان، إلى متابعة وتقييم في مختلف مراحل الإصلاح (تقييم قبلي لمشروع الإصلاح، وتقيم أثناء تمثّل الإصلاح وتجريبه، وتقيم بعد وضع مشروع الإصلاح، وتقييم لأثر الإصلاح).

مدخل الحوكمة

يقوم مدخل الحوكمة على اعتبار أنّ التنظيم الهيكلي هو أساس كلّ تطوير وكلّ إصلاح، وأنّ الثقافة السائدة في الهيكل الإداري أو في المؤسّسة التعليمية هي الضامنة لإرساء مناخ يدفع في اتّجاه إصلاح المنظومة التربوية.

ومن هذا المنطلق، إنّ الحديث عن الحوكمة في إطار إصلاح المنظومة التربوية، يُحيلنا أساسا إلى البحث في تطوير التنظيم الهيكلي للمؤسّسة التعليمية أو للهيكل الإداري على الصعيد المركزي والصعيد الجهوي أو المحلّي؛ وأيضا إلى البحث في تطوير طرق التسيير لمختلف الهياكل في اتّجاه الاستجابة إلى غايات الإصلاح وأهدافه (http://morjana.ahlamontada.com/t1864-topic).

ونضيف من جهة أخرى أنّ إصلاح هياكل المنظومة التربوية القائم على الحوكمة، تحكمه مجموعة من المعايير ؛ هي التالية:

المشاركة: للرجال والنساء على حدّ سواء، والمشاركة للمجتمع المدني القريب من الهيكل الإداري أو المؤسّسة التعليمية، ولأولياء الأمور والتلاميذ والطلبة. وتكون المشاركة مباشرة أو عن طريق ممثّلين معروفين.

التوافق: ومفاده أن يُؤخذ بعين الاعتبار اختلاف الاهتمامات والآراء ووجهات النظر بين أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى اتّفاق على ما هو الأنسب للمجتمع ككلّ، أو للفئة أو للمجموعة المحلّية.

الاستقلالية في اتّخاذ القرار: وتتمثّل في أن تتّخذ المؤسّسة القرارات الراجعة لها بالنظر وذلك بالاستئناس بالقوانين والتراتيب المنظمة لوظائفها في مجال تخصّصها؛ دونما ترخيص مسبق من الجهة العليا.

المساءلة على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات: وتعني أن يخضع كلّ هياكل المنظومة التربوية، والمؤسّسات التعليمية العامة والخاصة، والعاملون فيها ومختلف المتدخّلين الخارجين إلى المساءلة أمام العامة وأمام من سيتأثّرون بالقرارات المتّخذة.

الشفافية: ولها وجهان: يتمثّل الوجه الأوّل في اتّخاذ القرارات بوضوح، والعمل على تنفيذها وفق القوانين والتراتيب الجاري بها العمل. أمّا الوجه الثاني فيتّصل بتوافر المعلومات ويُسر الوصول إليها من قبل من هو في حاجة إليها؛ وخصوصا من قبل من سيتأثّر بتطبيق القرارات المتّخذة.

الفعّالية: وتتعلّق بمدي تحقيق الأهداف المنشودة، وبمدى توافق النتائج مع احتياجات المجتمع.

الفاعلية: وتعني العلاقة بين نتائج العمل المنجز والتكلفة المالية، أو أيضا الكلفة في مجال استخدام الموارد المادية والبشرية.

حكم القانون وسيادته: ويتمّ ذلك باعتماد أشكال عمل شرعية تقوم على عدم التحيّز بما يحفظ حقوق الأفراد جميعا.

المساواة والشمول: وتتجسّم في أن تشعر فئات المجتمع بأنّها معنية بما يجري في المؤسّسة التربوية، وأنّها غير مستبعدة من اتّخاذ القرار.

ونلاحظ أنّ العمل بمقتضى الحوكمة يؤثّر حتما على جميع مكوّنات المنظومة التربوية؛ ومن أوجه هذا التأثير التنمية المهنية للإطارات (الأطر) التعليمية والإدارية، ودعم عملية التعليم والتعلّم في ضوء ما يُسمّى ب»القيادة الرشيدة أو الحوكمة الرشيدة». ومن التأثير أيضا، ما توفّره المؤسّسة المدرسية من إمكانات تساعد في التجديد، وتشجّع على المبادرة الإبداعية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة؛ ممّا ينعكس إيجابا على مخرجات التربية والتعليم خصوصا في ظلّ نظام ديمقراطي في التعامل يقوم على المشاركة، والتوافق المتبصّر، ودعم المؤسّسة المدرسية من قبل المجتمع المحلّي المشارك أصلا في اتّخاذ القرار من موقعه، وفي تسيير المؤسّسة المدرسية.

للحوكمة كذلك معايير يؤخذ بها لتقييم مستوى تطبيقها والعمل بمقتضاها؛ علما أنّ هذه المعايير المعتمدة تختلف من منظمة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال: اعتمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، وبنك التسويات المالية (BIS)، ومؤسّسة التمويل الدّولية التابعة للبنك الدولي شبكات من المعايير مختلفة عن بعضها بعضا. فقد جاءت معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وضعتها عام 1999 وعدّلتها عام 2004؛ على النحو التالي:

وجود إطار فعّال لحوكمة الشركات: ويتمثّل هذا الإطار في تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وفي العمل بمقتضى القوانين ذات العلاقة، وتقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بكلّ وضوح.

حفظ حقوق كلّ المتدخّلين: وتشمل هذه الحقوق نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة...

المعاملة المتساوية بين كلّ أصحاب الأسهم: في مجال الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات المطروحة، وحمايتهم من كلّ استحواذ....

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطة الإدارة: ويشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن انتهاك تلك الحقوق، وحصولهم على المعلومات والبيانات المطلوبة...

الشفافية: وتتمثّل في الإفصاح على المعلومات الهامة، وتحديد دور مراقب الحسابات...

مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل تركيبة مجلس الإدارة، وكيفية اختيار أعضائه، وتحديد مهامه، وكيفية إشرافه على الإدارة التنفيذية.

إنّ معايير الحوكمة في المجال التربوي، وبالخصوص في إطار مشروع إصلاح المنظومة التربوية، تستأنس عموما بالمعايير المعتمدة في المجالين الاقتصادي والمالي مع اعتبار لخصوصية المجال التربوي. وتوجد نماذج مختلفة من المعيير ومنها التالية:

الاستقلالية والمبادرة في اتّخاذ القرار،

المساءلة على أساس النتائج المسجّلة،

توافر الجوانب التنظيمية لدى أجهزة القيادة مركزيا وجهويا ومحلّيا.

مدّ قنوات التواصل بين مختلف هياكل المنظومة.

متابعة مراحل الإصلاح للمنظومة التربوية وتقييمها.

إرساء ثقافة الحوكمة في المؤسّسة الإدارية والدراسية تقوم على ثلاثة مفاهيم:

إيجاد هدف مشترك بين الأطراف المتدخّلة يرتكز على مجموعة من القيم الثابتة،

تحفيز الموظّفين بطرائق تبرز قيمتهم الشخصية،

إيجاد تنظيمات هيكلية وأدوات عمل ملائمة،

إنّ الحوكمة في المجال التربوي مفهوم نسبيا جديد. ويتميّز عن غيره من المدخل بكونه يُعنى بإصلاح الهيكلية الإدارية العامة للمنظومة التربوية. لكنّه لا يباشر الإصلاح البيداغوجي بصفة مباشرة؛ وإنّما بصفة غير مباشرة. لذا وجبت متابعته عند التطبيق ليشمل كلّ مكوّنات المنظومة التربوية.

مدخل الجودة

1.3 - تعريف الجودة:

عرّفها قاموس اكسفورد بالدرجة العالية من النوعية أو من القيمة. وبالنسبة إلى النظام الدولي القياسي (ISO 9000:2000)، الجودة «مجموعة من الصفات المميّزة للمنتج أو النشاط أو المؤسّسة أو الفرد؛ علما أنّ هذه الصفات ملبّية للحاجات المعلنة والمتوقّعة، أو هي قادرة على تلبيتها.» ومن التعريفات أيضا أنّ الجودة تتمثّل في:

مطابقة المنتج لمواصفات محدّدة مسبقا،

إرضاء المنتج للعملاء أو الزبائن،

انخفاض نسبة العيوب والهنات في المنتج،

انخفاض التلف والفاقد،

انخفاض شكاوى الزبائن،

عدم التخلّف عن تقديم الخدمات للزبائن،

انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والمراقبة،

تحسين الأداء،

النجاح في تنمية المبيعات،

النجاح في خفض التكاليف.

ونشير إلى أنّ الجودة على مستوى التوظيف الميداني، تشمل عددا من النماذج والتيارات التي هي في الحقيقة براديقمات يتعيّن تعرّفها لتخيّر أفضلها عند الانخراط في مدخل الجودة. ومن هذه البراديقمات:

إدارة الجودة الشاملة.

ضمان الجودة.

ضبط الجودة.

مراقبة الجودة؛ إلى غير ذلك.

ونظرا لضيق المقام، نكتفي بتقديم بعض المعلومات عن الجودة الشاملة وعن ضمان الجودة باعتبارهما نسبيا من التيارات الحديثة.

الجودة الشاملة (TQM):

لا يوجد تعريف للجودة الشاملة متّفق عليه من قبل المفكّرين والباحثين في المجال. لكن التعريف الأكثر انتشارا الذي اعتمدته منظمة الجودة البريطانية (BQA)، اعتُبرت فيه الجودة «فلسفة إدارية للمؤسّسة تحقّق من خلالها كلّ احتياجات المستهلك وأهداف المشروع». وقد عرّفها الأمريكيون بكونها « فلسفة وخطوطا عريضة ومبادئ ترشد المنظومة لتحقيق تطوّر مستمرّ »؛ وهي كذلك، «أساليب كمّية تحسّن من استخدام الموارد المتاحة والخدمات بحيث يسعى كلّ العاملين في المؤسّسة أو في المنظومة لإشباع حاجات المستهلكين». وقد عرّف كول (Cole،1995) الجودة بأنّها نظام إداري يضع رضا العمّال على رأس الأولويات دونما تركيز على الأرباح على المدي القصير، على الأقل. وخلاصة القول، إنّ إدارة الجودة الشاملة نظام يجمع الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية لتحسين

مستوى رضا الزبائن والموظّفين على حدّ سواء.

معايير الجودة الشاملة في مشروع إصلاح المنظومة التربوية

نشير إلى أنّ توظيف الجودة الشاملة مدخلا لإصلاح المنظومة التربوية يتطلّب استخدام عدد من المعايير منها التالية:

المعيار القانوني: ويتطلب تحريك قوانين المنظومة التربوية نحو الأفقية وليس نحو العمودية، ونحو المرونة وليس نحو الصلابة، ونحو الدينامية وليس نحو الجمود، ونحو التشريك في اتّخاذ القرار وليس نحو الفردية. فلم يعد مقبولا في نظام الجودة الشاملة، اتّخاذ قرارات بصفة فردية، وإلغاء مشاركة القواعد في اختيار الكتاب المدرسي، واختيار نسبة معيّنة من المقرّرات المدرسية وفق خصوصية الجهة وخصوصية المحيط الجغرافي والبيئي للمدرسة، وذلك في بعض المواد التعليمية، على الأقل.

معيار البئية التحتية: ويستوجب تطوير البنية التحتية للتعليم على مستوى الشكل والمضمون، ويتمثّل التطوير في أن تصبح للمؤسسات المدرسية فضاءات تستجيب لتنوّع الفعل التعليمي ومتطلّبات إنجازه؛ ذلك لأنّ شكل قاعة مرتبطة بالإنترنيت يختلف عن شكل قاعة مخبرية، ومحتويات قاعة متعددة الاختصاصات تختلف عن محتويات قاعة الأنشطة الثقافية أو قاعة درس في اللغة. ويتطلّب تطبيق هذا المدخل وضع إستراتيجية قصيرة ومتوسّطة المدى لارتباط ذلك بميزانيات وتكلفات مالية ليست دائما متوافرة بالقدر المطلوب.

معيار التجهيز: ويتعلّق بتجهيز المؤسسات الإدارية والمدرسية وغيرها من المصالح المركزية والجهوية والمحلّية تجهيزا مناسبا على مستوى النوع ومستوى الكمّ حيث حلّ عصر الحاسوب الشخصي والجماعي، وعصر السبورة المتحركة، والكتاب الرقمي، والأقلام المتنوعة بدل الطبشورة، وعصر فضاءات القراءة والبحث، وعصر المعامل التطبيقية والمختبرات العملية ... فتجهيزات الإصلاح التربوي تختلف عن عصر الترميم والترقيع...

معيار الفعل البيداغوجي: ويتمثّل في تحديد المعايير والمميزات العلمية والمهنية والأكاديمية الممتازة لتخطيط الدروس ولأدائها إلى جانب التخطيط العام للنظام التعليمي بما يمكّن من تحقق خدمة عالية الجودة للمتعلّمين.

المعيار الاجتماعي: ويركّز على تقديم خدمة عالية الجودة لمكونات المجتمع بما فيها سوق العمل؛ إذ من المطلوب إنتاج منتج تعليمي ملائم لما هو في سوق العمل أو لما هو في المجتمع.

المعيار الشخصي: ويركز على حاجات المتعلم الذاتية، ويعمل على تنمية شخصيته بما يمكّن من تحقيق متطلباته الحالية والمستقبلية عبر تقديم تعليم جاد ونافع، ويحقق طموحاته العلمية والمهارية والأخلاقية...

معيار الموارد البشرية: ويتعلّق بتأهيل الموارد البشرية في النظام التعليمي، وتمهينها، وتجويد أدائها، وإقامة جسور لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات، وتفعيل الفرد بما يحقق ذاته في إطار العمل الجماعي. ويتطلّب تحقيق هذا الهدف تحسين موارد الفرد العلمية والمهنية والمالية، وتوفير الشروط والظروف التي تسمح له بتأديتها على أحسن وجه وبدرجة عالية من الإتقان.

معيار المناهج التعليمية: ويقضي ببناء المناهج التعليمية وتحديد المعارف والمهارات والقيم مع الأخذ في الاعتبار حاجات المتعلّم وحاجات البيئة المحيطة وحاجات سوق العمل؛ وفق نسق بيداغوجي يقوم على التكامل بين النظري والعملي، وعلى اختيار الطرائق التي تتمحور حول المتعلّم.

معيار التقويم ومنح الشهادات: يُمنح المتعلّمون الشهادات التي يستحقّونها استنادا إلى معايير ومؤشّرات موضوعية وشفّافة حفاظا على مصداقية المؤسّسة التعليمية.

معيار تكافؤ الفرص: ويضمن الفرص لجميع المتعلّمين والمتعلّمات للحصول على الخدمات التي تؤمّنها المؤسّسة التعليمية بما يعزّز لديهم الرضا وحسّ الانتماء إلى المؤسّسة.

معيار الصحّة والسلامة: ويقضي بتوافر بيئة صحّية وآمنة لجميع المتعلّمين وللإداريين والمدرّسين وأيضا للزائرين.

3.3 - مفهوم ضمان الجودة لإصلاح المنظومة التربوية.

ويقصد بضمان الجودة في التعليم، التأكّد من أنّ المعايير الخاصة برسالة المؤسّسة التعليمية قد تمّ فعلا تحقيقها على الوجه الأفضل، وبشكل يتوافق مع المعايير المناظرة لها على المستوى الوطني (القطري) أو الإقليمي أو العالمي. كذلك يشمل ضمان الجودة التأكّد من أنّ فرص التعلّم والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، ملائمة أو هي تتجاوز توقّعات المستفيدين من الخدمات التي تؤمّنها المؤسّسة التعليمية.

عموما إنّ اعتبار الجودة الشاملة مدخلا لإصلاح المنظومة التربوية، يتطلّب استخدام نظام للتقييم. ويمكن في هذا الصدد اعتماد نظام ضمان الجودة لتحقيق هذا الغرض.

المدخل التنفيذي/الاستراتيجي.

يستمدّ المدخل التنفيذي والمدخل الاستراتيجي أساسهما من نموذجين لتسيير المنظومة التربوية: وهما الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية.

تتميّز الإدارة التنفيذية للمنظومة التربوية بتركيز مهامها على توفير الخدمات التربوية من مناهج وكتب مدرسية وكلّ أسباب العملية التعليمية/التعلّمية، وسن القوانين والتشريعات وإصدار التراتيب، وتصريف الأمور اليومية، ومعالجة الأوضاع الميدانية، والاستجابة لبعض الأحداث

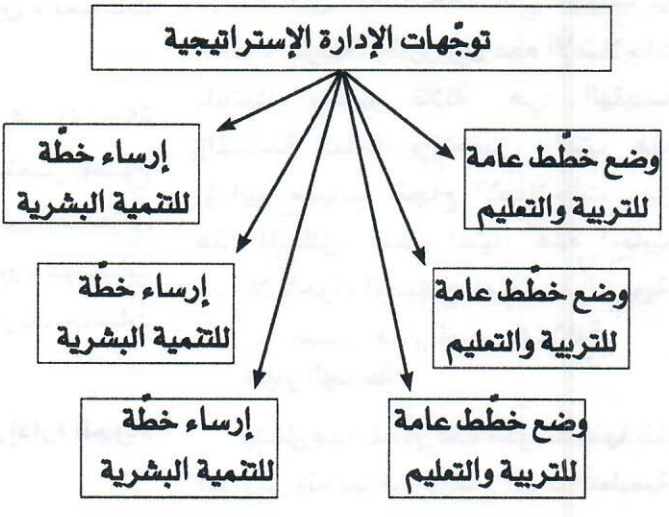
الطارئة، وانتهاج سياسة ردّ الفعل. ومن سماتها أيضا، أنّها إدارة لا تنزع كثيرا إلى التطوّر وإلى التحوّل إلاّ بالقدر الذي تمليه عليها الظروف المحيطة بها.

أمّا الإدارة الإستراتيجية، فتتميّز مهامها بوضع الخطط الشاملة، وتحديد الأهداف العامة، وبناء الإستراتيجيات العملية ومتابعة تنفيذها. ويمثّل الشكل التالي أهم التوجّهات التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية:

التوجّه الأول: وضع خطّط عامة ومتكاملة للتربية والتعليم على مستوى الوزارة.

يؤكّد هذا التوجّه على أهمّية التخطيط في الإدارة الإستراتيجية. ونشير إلى أنّ الخطط الموضوعة تشمل كلّ البرامج والمشاريع التطويرية بعد بيان وجاهة اختيار هذه المشاريع والبرامج.

التوجّه الثاني: إرساء العمل التعاوني بين الإدارات؛ وبينها وبين المؤسّسات المدرسية.



التوجّه الثالث: تطوير قاعدة الشراكة مع المنظّمات والمؤسّسات الحكومية وغير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وتعزيزها.

تعتبر الشراكة من مقوّمات الإدارة الإستراتيجية. وقد بيّنت تجارب عديدة في العالم أنّ الإدارة الإستراتيجية تشاركية بالأساس لكي تضمن حضّها من النجاح. والشراكة معناها عدم الاقتصار على العاملين بالوزارة، وإنّما يتعدّى ذلك إلى العاملين في المؤسّسات التعليمية. كما تشمل الشراكة أولياء الأمور والمؤسّسات الحكومية وغير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.

التوجّه الرابع: تعزيز اللاّمركزية في إدارة النظام التعليمي لفائدة المؤسّسات المدرسية.

تعتبر اللاّمركزية من متطلّبات الإدارة الإستراتيجية. وتتمثّل في إعطاء صلاحيات أكثر إلى المدارس في مجالات إدارية ومالية وفنّية. ومن هذه الصلاحيات:

اتّخاذ القرار فيما يخصّ موازنات المدرسة المالية،

اتّخاذ القرار فيما يتعلّق بتحديد الحوافز والعلاوات للموظّفين بالمدرسة،

ترشيح المعلّمين والإداريين العاملين بها للمشاركة في الدورات التدريبية،

متابعة تطوّر أداء المشاركين في الدورات التدريبية على مستوى عملهم التعليمي وفيما له علاقة بمحتويات التدريب،

القيام بتقويم أداء المعلّم والموظّف الإداري في إدارة المدرسة.

عموما، يصبح للمدرسة أربعة أدوار:

التخطيط: ويتمثّل في إعداد خطّة سنوية، وفي متابعة تنفيذها يوميا وإعداد تقارير شهرية عن تقدّم العمل فيها؛ بالإضافة إلى إعداد خطّة إستراتيجية عادة ما تمتدّ إلى خمس سنوات.

التربية والتعليم: وهما أكثر الأدوار تشعّبا لتعدّد العناصر المتداخلة فيهما: المعلمون، المتعلّمون، المناهج، الكتب المدرسية، الوسائل التعليمية. لكنّه يبقى أكثر الأدوار أهمّية؛ لأنه مرتبط مباشرة بعمليتي التعليم والتعلّم.

دور إداري: يتمثّل أهمّ ما في الدور الإداري الذي تضطلع به المدرسةّ، إدارة الشؤون المالية وشؤون الموظفين والخدمات والمشتريات والتجهيزات.

دور مجتمعي متمثّل في المشاركة المجتمعية: وهو الدور الذي بدأ يتجلّى بوضوح في الآونة الأخيرة، علما أنّ الشركاء ممثلي المجتمع عديدون: أولياء الأمور، مؤسسّات حكومية محلّية، مؤسّسات تجارية، جمعيات المجتمع المدني، سوق العمل..

التوجّه الخامس: تكريس إدارة الجودة الشاملة بالنظام التعليمي.

التوجّه السادس: إعداد خطّة متكاملة للتنمية البشرية في الوزارة.

ونستنتج ممّا سبق أنّ الإصلاح للمنظومة التربوية وفق المدخل التنفيذي/ الاستراتيجي يمكن أن يتمّ في اتّجاه تحويل المنظومة التربوية من البراديقم التنفيذي إلى البراديقم الاستراتيجي. على أنّ هذا التحويل يخضع لبعض المتطلّبات التي منها:

الاّ يتمّ التحويل بشكل كلّي ودفعة واحدة، وإنّما بشيء من التأني: أي على مراحل،

ارتكاز التحويل على الأبعاد الموجبة المتوافرة في النظام السابق،

اعتماد المتابعة والتعديل في المسار كلّما دعت الحاجة لذلك.

المدخل القائم على معايير البنك الدولي.

نشر البنك الدولي سنة 2007 تقريرا بعنوان «الطريق المسلوك» وضمّنه نتائج دراسة حول الإصلاحات التي أجريت في 14 دولة عربية. وقارن بين هذه الإصلاحات باعتماد معايير ثلاثة؛ هي: الهندسة والمساءلة العامة، والتحفيز. واعتبر هذه المعايير مقياسا لنجاح الإصلاحات. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار هذه المعايير مدخلا لإجراء الإصلاح للمنظومة التربوية. لكن ما مضمون هذه المعايير الثلاثة؟

معيار الهندسة:

يشمل هذا المعيار عدّة مكوّنات منها بناء المدارس وتجهيزها، وإنتاج المواد التعليمية،

وبناء المناهج التعليمية، وتدريب المدرّسين، وتشجيع الطلب على التعليم الرسمي. ويمكن إضافة مؤشّرات أخرى منها: إنتاج مهارات تتنافس مع المنافسة العالمية، تلبية الطلب على التعليم ما بعد التعليم الأساسي، دعم الشراكة مع الأطراف والمؤسّسات المتدخّلة في قطاع التعليم (تقرير البنك الدولي، 2007).

ب- المساءلة عن الأداء: تُوجد على مستوى الأداء للنظام التربوي، قنوات متنوّعة للمساءلة العامة؛ ومنها أن يشارك في المساءلة المعنيون بالتعليم بالدرجة الأولى وهم المتعلّمون، وأولياء الأمور، وأرباب العمل، وكلّ المهتمّين بشئون التربية والتعليم؛ علما أنّ المساءلة تستوجب العمل على توفير نظام من المعلومات والبيانات يكون دقيقاً ومفصّلاً ومتّسماً بالصدقية، وخاضعاً للمراجعة الدورية من أجل أن تتمّ المساءلة على أسس متينة.

ج-إيلاء الحوافز مكانة هامة في مشروع الإصلاح وربطها بالنواتج: ومن هذه الحوافز: زيادة التشجيع على التعليم الخاص؛ لاسيما في المجالات التي يُلبّي فيها الطلب المتنوع على الخدمات التعليمية، ودعم التوجّه نحو منح المؤسّسات التعليمية قدرا أكبر من الاستقلالية والاعتماد الذاتي على إدارتها وتطويرها، وتمكينها من المشاركة في اتّخاذ القرار من أجل الزيادة في مرونة التسيير، وربط التمويل العام بالنواتج وبالابتكار، ودعم التوجّه نحو تيسير الحصول على التراخيص والترقيات للمدرّسين وربطها بمواصلة تحسين مهاراتهم التدريسية ومهاراتهم التعليمية.

إنّ العمل بمقتضى هذا المدخل يمكن أن يكون مفيدا في عملية التقويم القبلي لمرحلة تمثّل الإصلاح للمنظومة التربوية؛ أي قبل وضعه موضع التنفيذ. كما يمكن إدماجه في مدخل آخر يكون أكثر شمولية.

الخاتمة

إنّ المتامّل في المداخل التي تمّ عرضها في هذه الورقة يمكن أن يخرج بعدد من الاستنتاجات؛ منها التالية:

التأكيد على ضرورة التفكير والتأنّي في اختيار مدخل للإصلاح قبل الشروع في معالجة محتوياته ومضامينه، وعلى أهمّية تجنّب السقوط في العجلة المؤدّية إلى المدخل القطاعي الذي لا يضمن فعّالية الإصلاح وفاعليته.

إنّ اختيار المدخل لبناء إصلاح للمنظومة التربوية عملية تتطلّب تبصّرا وتعمّقا في إمكانات المداخل وحدودها؛ ذلك أنّ المدخل الذي يتمّ عليه الاختيار يحدّد بنسبة عالية توجّهات الإصلاح وطريقة التعامل معه، ومواطن التركيز فيه في عملية التطوير.

توافر إمكانية اختيار أكثر من مدخل لتوليف مدخل جديد. لكن يتعيّن ألاّ نمزج بين مدخلين متناقضين من حيث أسسهما وتوجّهاتهما لتجنّب الوقوع في فقدان الاتّساق في عملية التعامل مع مضامين الإصلاح التربوي.

اختيار المدخل الأنسب أو المزج بين أكثر من مدخل عملية تقنية تتنزّل في إطار ما يسمّى بهندسة الإصلاح للمنظومات التربوية؛ لذا يفضل الاستعانة بمهندسين في مجال التربية والبيداغوجيا.

اختيار المدخل يؤشّر على دخول الإصلاحات للنظم التربوية في المنطقة العربية في عهد جديد نأمل أن يتوسّع وينمو بما يخدم التربية حاليا ومستقبلا.

المراجع

- حجازي يسن إدريس (2005). ضرورات الإصلاح المدرسي في الدول العربية. مكتب اليونسكو الإقليمي. بيروت. لبنان.

- الديب، بدر (ترجمة، 1412هـ). آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمي. وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

- الطريق غير المسلوك لإصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تقرير التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن البنك الدولي http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/EDU_Summary_ARB.pdf

- عبد العظيم، سلامة (2008). الاتّجاهات المعاصرة في نظم التعليم. دار الجامعة الجديدة. القاهرة.

- الكيلاني، عبد الله زيد (1997). المساءلة في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن. ورقة مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية بعنوان « المساءلة في التربية»، عمان – الأردن.

Barro, Robert J., and Jong-Wha Lee. (2000). International Data on Educational Attainment: Updates and Implications. NBER Working Paper Series 7911, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Martin, Robin (2000). Accountability In Education: What can be learned from History Paths of Learning http///www.paths of Learning. Org/ library/ accountability.cfm.

O' Day, Jennifer (2000) .Complexity, Accountability, and School Improvement. Harvard Educational Review. Vol. 72, No. 3, pp. 293 -329.

World Bank.)2004(. Unlocking the Employment Potential in the Middle East and North Africa. Washington, D.C. World Ban.

http://www.alghad.com/?news=461241

http://www.dafatir.com/vb/showthread.php?t=377621

http://ar.ayat1.com/index.php?option=com_content&view=category&id=35&layout=blog&Itemid=80