

# الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت

---



تقرير  
المعهد الوطني للتعليم  
جامعة نايف بن عبد العزيز للتكنولوجيا بالتعاون مع:  
المركز الوطني لتطوير التعليم  
NATIONAL CENTRE FOR EDUCATION DEVELOPMENT



## شكر وتقدير

يود الفريق الاستشاري أن يعبر عن خالص شكره وامتنانه لكل من ساهم في الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت، والتي امتدت لمدة ستة أشهر بدءاً من 7 يناير 2013 وانتهاء بحلول 7 يوليو 2013، وخاصة خلال فترة جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك على الوقت الثمين والآراء القيمة والمعلومات والبيانات المفيدة التي أدلى بها الجميع لتحقيق الغرض من هذه الدراسة وهم كما يلي:

1. وزارة التربية - دولة الكويت.
  2. المركز الوطني لتطوير التعليم، الكويت.
  3. الاتحاد الكويتي لأصحاب المدارس الخاصة والمعاهد الثقافية
  4. جميع مدراء المدارس ونواب مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب، الذين شاركوا في طريقة جماعات التركيز في جمع البيانات والمعلومات.
- فلولا الدعم الذي حظي به الفريق الاستشاري السنغافوري ما كان للعمل على هذه الدراسة التشخيصية ممكناً. ولقد كانت الحفاوة وروح الودية والتعاون أسباباً جعلت من إقامة الفريق الاستشاري في الكويت خلال فترة جمع البيانات ممتعة ومفيدة.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الفصل
أ	شكر وتقدير	
1	ملخص تنفيذي	
5	منهجية الدراسة وهيكلها العام	الفصل الأول
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نبذة عامة</li> <li>• أهداف الدراسة</li> <li>• هيكل الدراسة</li> </ul>	
9	نظام التعليم العام في الكويت: فرص التطوير	الثاني
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نبذة مختصرة عن النظام التعليمي في الكويت</li> <li>• تقييم عام للتعليم في الكويت</li> <li>• نقاط الضعف في التعليم في الكويت</li> </ul>	
17	الفصل الثالث: النتائج المرجوة من التعليم	الثالث
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي نبتغيه.</li> <li>• المخرجات والنتائج المرجوة</li> <li>• كيف يتسنى الحصول على النتائج المرجوة من التعليم؟</li> </ul>	
23	الاطار المفاهيمي للحصول على النتائج المرجوة من التعليم	الرابع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتبارات النظرية</li> <li>• الفرضيات</li> <li>• الركائز الهامة للحصول على النتائج المرجوة من التعليم</li> <li>• تحليل الفجوات</li> </ul>	
41	منهجية الدراسة واجراءات جمع البيانات	الخامس
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصادر البيانات</li> <li>• محور الاهتمام</li> <li>• أدوات الدراسة</li> <li>• اجراءات الدراسة</li> <li>• مجتمع الدراسة</li> <li>• الجوانب التي تمت تغطيتها في الدراسة</li> <li>• تحليل البيانات</li> </ul>	
65	مؤشرات التعليم في الكويت	السادس
68	ركيزة "المناهج الدراسية"	السابع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمهيد</li> <li>• المعيار النموذجي</li> <li>• النتائج المتعلقة بالمناهج الدراسية</li> <li>• الفجوات</li> <li>• الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	
79	ركيزة "التكنولوجيا"	الثامن
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمهيد</li> <li>• المعيار النموذجي</li> <li>• النتائج المتعلقة بالتكنولوجيا</li> <li>• الفجوات</li> <li>• الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	
86	ركيزة "الموارد البشرية"	التاسع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمهيد</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة بالموارد البشرية</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	
93	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركيزة "تدريب المعلمين"</li> <li>تمهيد</li> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة بالمعلمين</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	العاشر
111	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركيزة "القيادة المدرسية"</li> <li>تمهيد</li> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة بالقيادة المدرسية</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	الحادي عشر
122	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركيزة "اصحاب المصلحة"</li> <li>تمهيد</li> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة باصحاب المصلحة</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	الثاني عشر
126	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركيزة "الطلاب"</li> <li>تمهيد</li> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة بالطلاب</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	الثالث عشر
133	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركائز اخرى هامة: الادارة المالية للمدارس</li> <li>تمهيد</li> <li>المعيار النموذجي</li> <li>النتائج المتعلقة بالادارة المدرسية للمدارس</li> <li>الفجوات</li> <li>الاجراءات المطلوب اتخاذها</li> </ul>	الرابع عشر
137	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج اضافية</li> <li>التعليم النوعي : تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة</li> <li>التعليم الديني</li> <li>المقارنة بين التعليم الحكومي والتعليم الخاص</li> </ul>	الخامس عشر
158	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوصيات و المضي قدما</li> <li>التوصيات</li> <li>المضي قدما</li> <li>التحليل والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ</li> <li>مراجعة المناهج</li> <li>انتاج معلمين بجودة مرتفعة</li> <li>انتاج مدراء مدارس بجودة مرتفعة</li> </ul>	السادس عشر
166	الخلاصة	السابع عشر
168	الملحق أ-	



# ملخص تنفيذي

**ان** الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت هي دراسة امتدت لمدة ستة أشهر بدءاً من 7 يناير 2013 وحتى 7 يوليو 2013. علماً بأن جمع البيانات من خلال الاستبيانات قد بدأ اعتباراً من 3 مارس 2013 وامتد لغاية 21 مارس 2013، أما الفترة من 24-28 مارس 2013 فقد خصصت لجمع المعلومات من خلال طريقة جماعات التركيز.

تمثلت مهمة الفريق الاستشاري السنغافوري في الوقوف على الوضع الراهن للتعليم في الكويت من خلال تفحص عمليات ومخرجات الركائز الهامة لنظام التعليم في الكويت، ومقارنة هذا النظام التعليمي بمعايير نظم تعليم مشهود لها عالمياً كتلك التي في سنغافورة، وأيضاً مقارنة النظام التعليمي في الكويت بأفضل الممارسات وفقاً لما يوصى به خبراء التربية والتعليم. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي حيث تم جمع البيانات عن طريق جماعات التركيز واستبانات ومقاييس التقييم، ومقابلات شخصية. أما الجوانب التي تم تغطيتها في الدراسة فتشمل كفاية وفعالية عملية التعليم والتعلم (المناهج، طرق التدريس والتقييم)، والتكنولوجيا، وسياسات الموارد البشرية، وتدريب المعلمين (قبل وأثناء الخدمة)، والتدريب على القيادة المدرسية (قبل وأثناء الخدمة) وبعض الجوانب الإدارية.

وكنقطة بداية، تجدر الإشارة إلى أن كافة مستويات الموظفين في المناصب القيادية في وزارة التربية بدولة الكويت بدءاً بقمة الهرم الإداري وامتداداً للمدراء العموم والمشرفين ومديري المدارس والمعلمين، لديهم شعور بالحاجة الملحة إلى التغيير نحو الأفضل، وهذا بالتأكيد يصب في صالح النظام التعليمي في البلاد. وهو بالفعل أحد الجوانب الإيجابية للجانب الوجداني الراسخ لهذا النظام، الأمر الذي يلهم الموظفين الآخرين على أن يحذوا حذو هؤلاء.

ولعل أهم الأضواء التي تم تسليطها على النتائج تشمل قضايا تتعلق بالمضمون (المناهج) وأخرى تتعلق بالأشخاص. فتلك المتعلقة بالأشخاص تركز على مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات العامة، من الجوانب المعرفية والوجدانية على حد سواء.

أما جانب المناهج، فيبدو أن هناك عبئاً كبيراً في محتوى بعض المواد خصوصاً مواد اللغة العربية واللغة الإنجليزية. وقد يعزى ذلك إلى تداخل المحتوى والمضمون بشكل غير منسق في هذه المواد. وأما استخدام التكنولوجيا فهو خاضع لمبادرات فردية في الغالب، فبينما توجد هناك سياسة جيدة لوزارة التربية في مجال التكنولوجيا عبر تعاونها الحالي مع سنغافورة، إلا أن استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم والإدارة، ليس شائعاً في كافة جوانب النظام المدرسي في الكويت.

أما برنامج تدريب وتأهيل المعلمين فهو بحاجة إلى إعادة نظر ومراجعة ليكون أكثر فعالية، أخذاً بالاعتبار أن هناك حالياً نسبة كبيرة من المعلمين يعملون بمستويات أداء منخفضة سواء في تخطيط المناهج، أو الجوانب التربوية أو طرق

التدريس وأساليب التقييم. أما مدراء المدارس فيبدو أنهم على درجة عالية من الحماس لتطوير المعلمين من خلال الابتكار في برامج التطوير المهني للمعلمين، وإن كانوا هم أنفسهم ينظر إليهم على أنهم دون مستوى التوقعات فيما يتعلق بالقيادة التعليمية.

إن تدريب المعلمين وإعداد القيادات قضيتان من القضايا الحاسمة في أي نظام تعليمي. فاختيار المرشحين في برامج تدريب المعلمين ينبغي أن يكون أكثر صرامة وانتقائية. كما ينبغي أيضاً أن يكون هناك تخطيط منهجي لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة لضمان استمرار رفع مستوى معرفتهم ومهاراتهم. وهذا الأمر ينطبق بحذافيره على اختيار المرشحين للتدريب على القيادة المدرسية ولكل من يتوقع لهم أن يتقلدوا منصب مدير مدرسة في وقت لاحق. في نظم التعليم المتميزة، ليس هناك من مدرسة جيدة تخلو من مدير مدرسة جيد. فمن المهم جداً وضع الشخص المناسب لقيادة المدرسة، ذلك إن مثل هذا الأمر لا يمكن أن يترك للصدفة، كما أن الوقت سوف يكون قد فات للسماح للمرشح لكي يتعلم ويتدرب أثناء القيام بمهامه على رأس العمل. وهذه قضية لها وثيق الصلة بسياسات الموارد البشرية. فالمرشحون، سواء للعمل في مهنة التعليم أو لقيادة المدارس، لا يجب اختيارهم ما لم يستوفوا متطلبات الوظيفة دون استثناءات.

وهناك ثلاثة جوانب هامة أخرى من سياسات الموارد البشرية تتمثل في :

1. فرض ضوابط على عملية اختيار المرشحين قبل الالتحاق بالخدمة وعلى عملية تغيير التخصص في الكلية والتي يمكن أن تؤدي إلى وفرة معلمي بعض المواد بينما هناك نقص في معلمي المواد الأخرى.
2. أسلوب التعامل مع أي انتهاك للقوانين والأنظمة واللوائح من قبل الموظفين والطلاب. فيجب أن تطبق الأنظمة واللوائح بصرامة. ولعل التجاوز عن تطبيق مثل هذه الأنظمة واللوائح هو بحد ذاته انتهاك للقواعد. فالأنظمة الممتازة تفرض القواعد والقوانين بطريقة عادلة وصرامة .
3. تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء والذي يقود النظام تدريجياً نحو التميز. ويمكن تنفيذ مثل هذا النظام من خلال تقييم كل موظف سنوياً. حيث تبدأ العملية من خلال عقد يتم توقيعه بين الموظف وبين الشخص المسؤول عنه بحيث يتم فيه تحديد الأهداف المراد تحقيقها، مع مراجعة للأداء بشكل نصف سنوي، وتقييم نهائي في نهاية العام، ويعقب هذا المكافآت (الثواب) أو غير ذلك من إجراءات (العقاب).

هذا وينبغي أن يكون هناك هيكل مخطط للتدريب على القيادة من أجل إعداد مديري المدارس، وبحيث يتم ربطه بشكل جيد مع نظام إدارة الأداء على مدار جميع مراحل التطور القيادي. كما يجب أن يكون هناك دورة تدريبية على المهارات القيادية عندما يتم ترقية معلم إلى رئيس قسم أو من رئيس قسم إلى نائب مدير المدرسة أو من نائب مدير المدرسة إلى مدير مدرسة وهلم جرا. حيث سيكون لذلك تأثير تراكمي على المهارات القيادية. ففي كل مرحلة، يجب أن يكون البرنامج كافياً بالطبع من خلال حسن التخطيط والتنفيذ.

وفيما يتعلق بمسألة المساواة في الراتب، فربما يكون الوقت قد حان ليستند الراتب والمنحة السنوية على أساس الأداء، إلى جانب المؤهلات، وليس على أساس معايير أخرى مثل الاختلاف في المواد التي يجري تدريسها، أو على أساس جنسية المعلم.

لقد تم تحديد الفجوات في النظام التعليمي في الكويت والإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوات من أجل المضي قدما نحو تحقيق قدر أكبر من مستوى التميز التعليمي. ومع ذلك، ومن خبرتنا في منطقة الشرق الأوسط، نحن ندرك أن عددا قليلا جدا من الحكومات - إن وجد - ترغب أو تكون مستعدة لاجراء اصلاح شامل لنظام التعليم بأكمله. وعليه وللمضي قدما، نود اعتماد نهج أكثر واقعية بعيدا عن المثالية. وسوف نفترض أن هناك سياسات معينة وممارسات عامة من الأفضل تركها دون مساس مثل عدم إنهاء خدمات المعلمين المواطنين ذوي الأداء الضعيف وكذلك وجود فروقات في أجور المعلمين المواطنين والمعلمين الوافدين.

وعلى الرغم من السياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع الكويتي، فإننا نود أن نأتي بجملة من التوصيات لمبادرات ذات أولوية هي، في اعتقادنا، قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى أنها قادرة على تحقيق أثر كبير في دفع حدود نظام التعليم في الكويت إلى آفاق جديدة في السنوات المقبلة القادمة.

أما الجوانب ذات الأولوية بالنسبة لعملية التغيير فهي:

- التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ
- مراجعة المناهج
- خلق جيل من المعلمين بجودة عالية
- خلق جيل من مديري المدارس بجودة عالية

ان فهم نظم التعليم المشهود لها عالميا، مثل قصة نجاح سنغافورة في احداث قفزة نوعية في التعليم في غضون فترة قصيرة تبلغ 40 عاما، كثيرا ما يشير إلى دعم القيادة السياسية. فلقد أصبحت القفزات النوعية استراتيجية رئيسية للبلدان الراغبة في تجنب لعبة اللحاق بالركب.

نحن نعتقد أن الكويت تريد أيضا تقصير منحنى التعلم. ولكن لتحقيق التميز في التعليم خلال فترة زمنية أقصر نسبيا، فلا بد لجميع أصحاب المصلحة أن يمتلكوا وبشكل جماعي عقلية "القفزة النوعية" من خلال استجابات سريعة مع واقع التغيير. كما أننا نعتقد أنه في السياق الاجتماعي والثقافي للمجتمع الكويتي، كل ما هو مطلوب هو إرادة سياسية لإحداث تغيير إيجابي في التعليم. واستنادا إلى ما قيل من قبل جميع المستويات من أصحاب المصلحة في هذه الدراسة، فإن قادة الكويت والشعب لا ينقصهم هذه الإرادة.





# 1.

## منهجية الدراسة وهيكلاها العام

### نبذة عامة

في الندوة الوزارية بعنوان "جودة التعليم في العالم العربي" والتي عقدت في الدوحة، قطر في سبتمبر 2010، أقر وزراء التربية في الدول العربية بالاجماع أن العالم العربي يواجه سلسلة من القضايا والتحديات المتعلقة بجودة التعليم، وان "تحسين التعليم هو الاستثمار الأعلى أثرا والأكثر فعالية من حيث التكلفة في أي بلد من بلدان العالم العربي، بغض النظر عن مستواها الاقتصادي ومستوى الدخل فيها". ولعل التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الدول في العالم اليوم يتمثل في كيفية تطوير واستدامة بنية نظام التعليم، والتي من شأنها أن تترتب عن تحسن مستمر وتدرجي في تحصيل الطلاب في جميع مراحل التعليم. أما على المدى الطويل فمن شأنها أن تمكن المواطنين الشباب من التنافس في اقتصاد عالمي قائم على المعرفة. وان دولة الكويت تدرك ضرورة اجراء مراجعة دقيقة لنظامها التعليمي الحالي، من أجل أن يتمكن التعليم، وهو يواجه التغيير التكنولوجي السريع، من دعم الاقتصاد الذي يحتاج إلى التنويع.

وبتكليف من وزارة التربية في دولة الكويت، قام الفريق الاستشاري الذي يعمل في المعهد الوطني للتعليم في سنغافورة باجراء دراسة تشخيصية للوضع الراهن لمختلف جوانب النظام التعليمي في الكويت تضمنت فترة جمع بيانات خلال الفترة من 3 مارس - 28 مارس 2013، حيث كرست الفترة من 3 الى 21 مارس 2013 في جمع البيانات من خلال الاستبانات، أما الفترة من 24-28 مارس 2013 فقد كانت مخصصة لجمع البيانات من خلال جماعات التركيز.

### الهدف من الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في تقييم الوضع الراهن للتعليم في الكويت. وفي اطار هذا الهدف فان التحليل التشخيصي قد غطى جوانب داخل نظام التعليم العام في الكويت. وهذه الجوانب تمثل الركائز التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة من التعليم. وقد تم تصميم هذه الدراسة أخذا بالاعتبار الأسئلة البحثية الرئيسية التالية:

- ما هو الوضع الحالي للتعليم في المدارس الحكومية العامة في الكويت؟
- ما وجه المقارنة بين النظام التعليمي في الكويت وبين نظم التعليم المتميزة؟
- ما هي الثغرات التي تحتاج إلى أن يتم سدها؟
- ما هي الإجراءات اللازمة لسد الثغرات؟

وتمشيا مع الأسئلة البحثية، فإن هذه الدراسة تتمحور حول ثلاثة أهداف هي:

- فهم الأداء والتحديات التي تواجه نظام التعليم العام الحالي الكويت، مع التركيز على الركائز الرئيسية أو الركائز التي تدفع الى التغيير في نظام التعليم؛
- تشخيص الفجوات في كل من الركائز؛
- عمل مخطط تفصيلي لاستراتيجيات سد الثغرات.

### هيكل التقرير

أثناء كتابة هذا التقرير، كنا ندرك أنه من المرجح أن يتم قراءته من قبل واضعي السياسات والمسؤولين في وزارة التربية. وبالتالي، فقد تمت كتابة التقرير بشكل مباشر وواضح. أما التعليقات فهي تستند إلى تحليل دقيق للبيانات الكمية والنوعية التي تم الحصول عليها من خلال الأدوات الذي تم تصميمها خصيصا لهذه الدراسة التشخيصية.

وقد تم تقسيم التقرير الى الفصول التالية:

### الفصل الثاني: نظام التعليم المدرسي العام الكويت: مجالات التحسين

يقدم هذا الفصل الملامح الرئيسية لنظام التعليم العام في الكويت. كما أنه يسلط الضوء على نقاط الضعف الرئيسية للنظام. ولعل عرض نقاط الضعف هنا يشكل خلفية مفيدة لتحقيق فهم أوضح للثغرات والمشاكل والتحديات التي تواجه نظام التعليم، والتي سوف تكون محور اهتمام الدراسة من خلال البيانات الكمية والنوعية التي تم الحصول عليها ميدانيا.

### الفصل الثالث: النتائج المرجوة من التعليم

لعل السمة المشتركة الوحيدة والحاسمة بالنسبة للبلدان المشهورة بنظمها التعليمية على مستوى عالمي (مثل فنلندا وكوريا الجنوبية وسنغافورة)، هي أن كلا من هذه البلدان قد ركزت على الإجابة عن سؤال هو: ما نوع المتعلم الذي نصبوا اليه بعد الانتهاء من مراحل التعليم الرسمي؟

ولاعادة طرح هذا السؤال بطريقة أخرى في سياق دولة الكويت، يمكن أن نقول: "ما هي السمات التي تطمح وزارة التربية في دولة الكويت لتواجدها في الطالب لدى الانتهاء من تعليمه النظامي؟"

ان هذه هي النتائج المرجوة من التعليم والتي تحدد هدفا مشتركا لجميع التربويين، وتشهد طاقات واضعي السياسات ومطوري البرامج وتسمح لجميع أصحاب المصلحة بتحديد مدى جودة نظام التعليم في الكويت.

### الفصل الرابع: النموذج التعليمي لتحقيق النتائج المرجوة

يقترح هذا الفصل نموذجاً يمكن اعتماده لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم. ولهذا النموذج العديد من "الركائز" والأركان المتشابكة والمترابطة والتي ستسهم مجتمعة وعلى مدى فترة من الزمن في تحقيق النتائج المرجوة من التعليم. والجدير بالذكر هنا أنه قد استغرق الأمر من سنغافورة حوالي ثلاثة عقود من الزمان لإجراء التغييرات في السياسات، والقيام بعمليات المراجعة والتنقيح لمختلف ركائز التعليم المختلفة حتى تم ربطها جميعاً باتساق وتناغم لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم في البلاد.

وبالنسبة للعديد من البلدان التي تحاول أحداث قفزة نوعية في أنظمتها التعليمية، فإن "الفجوات" لا بد لها من أن تطفو على السطح. وهذه الفجوات هي التي وجدت بسبب الخلل وعدم التوازن في مختلف أركان النظام التعليمي. وبالتالي، وبناء على هذا النموذج ولغرض هذه الدراسة، فقد تم تطوير إطار مفاهيمي لتوجيه عرض النتائج، ولضمان الاتساق العام مع الهدف الأساسي للدراسة. وهذا الإطار يتمثل في معرفة أين نحن؟ أين يجب أن نكون؟ ما هي الفجوات؟ وأخيراً كيف ينبغي لنا أن نسد الفجوات؟

### الفصل الخامس: المنهجية وإجراءات جمع البيانات

يصف هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة بما في ذلك إجراءات جمع البيانات. وهذا الوصف يغطي تصميم أدوات الدراسة والتي تشمل الاستبانات للفئات المستهدفة للمشاركة في الدراسة وجماعات التركيز مع استخدام مقاييس ومعايير التقييم في الاستبانات من أجل تحديد وجهة نظر المسؤولين من وزارة التربية والمسؤولين وقادة المدارس (المدرّاء، نواب مديري المدارس ورؤساء الأقسام) والمعلمين تجاه الجوانب المختلفة لمنظومة التعليم.

### الفصل السادس: مؤشرات التعليم في الكويت

في هذا الفصل يتبين أن الكويت لديها إمكانات قوية لتطوير نظامها التعليمي ليكون واحداً من أفضل النظم في المنطقة وربما دولياً. فمعدلات معرفة القراءة والكتابة تعتبر مؤشرات قوية لهذه الإمكانيات ونمو معدلات محو الأمية في الكويت من عام 1975 حتى عام 2008 دليل واضح على أن قطاع التعليم سوف يكون قادراً على دعم التنمية للإمكانيات البشرية.

### الفصل السابع حتى الفصل الرابع عشر

في هذه الفصول، وضعنا في منظورنا الحالة الراهنة للتعليم في الكويت من حيث الركائز المختلفة. ويستند التحليل هنا بدقة على نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من البيانات الكمية والنوعية.

هذا وتعتبر النتائج النوعية جديرة بالاهتمام في حال كان هناك اتفاق عليها من قبل ما لا يقل عن 20% من مجتمع الدراسة في المقابلات وجماعات التركيز، وهذه النتائج قد وضعت جنباً إلى جنب مع النتائج الكمية ذات العلاقة من أجل التوصل إلى النتائج الكلية.

وقد تم بيان النتائج الخاصة بكل الركائز تحت عنوان " نقاط القوة " و " فرص التطوير " و "التوصيات / الإجراءات المطلوبة" في نهاية كل فصل من هذه الفصول.

ولعل من المهم بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة الاعتراف بمواطن القوة والضعف في مختلف مكونات نظم التعليم . فعلى سبيل المثال ، تقدم البيانات دليلاً واضحاً على أن المدارس والمعلمين و الطلاب على حد سواء لديهم تقبل لاستخدام التقنيات في عملية التعليم والتعلم . ولكن من حيث المناهج الدراسية ، فقد اقترح الكثير وجود حاجة ملحة وماسة لمراجعة المناهج الدراسية بحيث تكون المعرفة والكفايات المكتسبة في المدارس ذات صلة بالمهارات المطلوبة في اقتصاد قائم على المعرفة في القرن 21 .

### الفصل الخامس عشر: مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة

في حين أن التركيز الرئيسي لهذه الدراسة هو التشخيص للوضع الراهن للتعليم العام في الكويت ، إلا أننا ندرك أن التعليم في المدارس الخاصة هو مكون هام من قطاع التعليم في دولة الكويت. وبالتالي، في هذا الفصل ، تم اعداد جدول استند على المعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة المشاركة في الدراسة، وهذا الجدول فيه مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة من حيث الركائز التي نوقشت في هذه الدراسة . وبالإضافة إلى ذلك ، قمنا أيضاً بتقديم بعض النتائج المتعلقة بمدارس التربية الخاصة ومدارس التعليم الديني .

### الفصل السادس عشر: التوصيات والمضي قدماً نحو المستقبل

في هذا الفصل نقوم بتجميع التوصيات/ الإجراءات المطلوبة بموجب مختلف الركائز . ولعل هناك العديد من الثغرات التي تحتاج إلى سدها ، إلا أنه من وجهة نظرنا بناء على عشر سنوات من الخبرة في العمل في منطقة الشرق الأوسط ، نحن ندرك أن عدداً قليلاً جداً من الحكومات، إن وجد ، تكون رغبة أو مستعدة لإجراء اصلاح شامل للنظام التعليمي. ولذلك ، ومن أجل المضي قدماً نحو المستقبل ، فإننا نرى أنه من المفيد اعتماد نهج أكثر واقعية من خلال التركيز على توصيات تتعلق بعدد قليل من الجوانب ذات الأولوية والتي هي في اعتقادنا، قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى تحقيق أثر كبير في دفع حدود نظام التعليم في الكويت إلى آفاق جديدة في السنوات المقبلة القادمة .

### الفصل السابع عشر: خاتمة

في هذا الفصل الأخير ، وضعنا معاً كل الركائز في إطار شمولي يدل على الترابط الداخلي واعتماد كل من الركائز على بعضها في نظام التعليم . وهذا يعني أن تحويل نظام التعليم يتطلب اتباع نهج متسق. كما قمنا أيضاً بتسليط الضوء على عوامل النجاح الحاسمة لإصلاح ناجح للتعليم من خلال شراكة ثلاثية بين وزارة التربية وبين كليات تدريب المعلمين وبين المدارس ، حيث أن محاذاة ومواءمة الأهداف والاستراتيجيات بين هذه الكيانات الثلاثة هي السمات البارزة في نظم التعليم عالية الأداء في العالم.

## 2.

# نظام التعليم الحكومي العام في الكويت، فرصة التطور

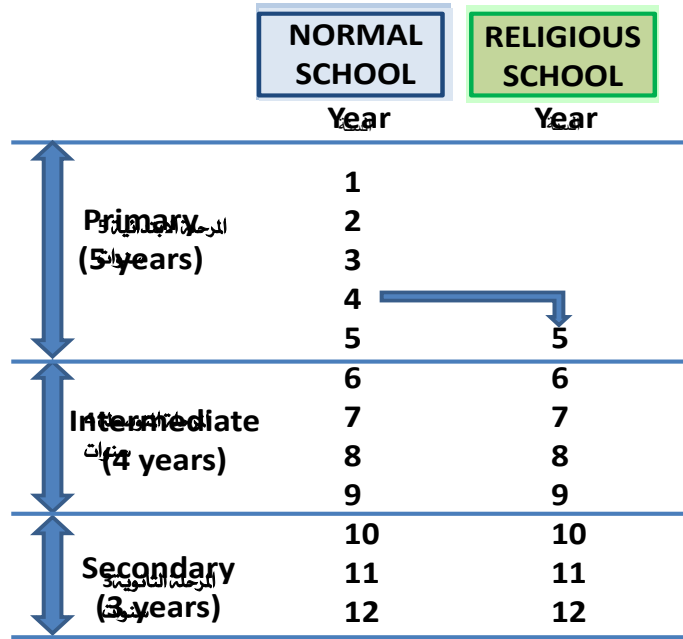
ان التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الأمم في العالم اليوم هو كيفية تطوير وإدامة بنية نظام التعليم ، والتي من شأنها أن تسمح لها بالتنافس في اقتصاد عالمي قائم على المعرفة. وان دولة الكويت تعي وتتفهم بأن نجاح مستقبل الأمة يتوقف على تحسين كبير في نتائج نظام التعليم في البلاد. ومن ثم فان تجاوب جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين يمثل شريان الحياة لمواجهة هذا التحدي. وتحقيقا لهذه الغاية، فإننا نأمل أن يكون من شأن هذه الدراسة أن تمهد الطريق أمام الكويت لتحقيق رؤية التعليم وتطلعاته في السنوات المقبلة.

وعليه نجد لزاما هنا أن نقدم تقييما عاما لنقاط الضعف الكامنة في النظام التعليمي في الكويت، قبل تحليل الفجوات ومقارنتها مع نقاط القوة في النظام.

نظام التعليم الكويتي في سطور

### (أ) التعليم العام

نظام التعليم العام في الكويت يغطي مرحلة التعليم الابتدائي (5 سنوات) والمتوسط (4 سنوات) والثانوي (3 سنوات) ومستويات التعليم العالي. وهناك أيضا نظام التعليم للأطفال قبل الالتحاق بالمدرسة وذلك بدءا من سن الرابعة. والتعليم في الكويت إلزامي للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 و 14 (المراحل الابتدائية والمتوسطة) حين سن الدستور على أن يكون التعليم حقا أساسيا لجميع المواطنين. علما بان التعليم الإلزامي مجاني لجميع المواطنين. أما لغة التعليم في جميع المدارس الحكومية فهي باللغة العربية. علما بأن هناك مدارس خاصة بالبنين وأخرى بالبنات. وفي المضي قدما الى المرحلة المتوسطة، فان الطلاب لديهم خيار الاستمرار في المدارس الحكومية أو للذهاب الى المدارس الدينية ابتداء من الساعة الصف 5، كما هو موضح في هيكل التعليم في الشكل التوضيحي رقم 2.1.



الشكل التوضيحي رقم 2.1 : الهيكل التعليمي الكويتي

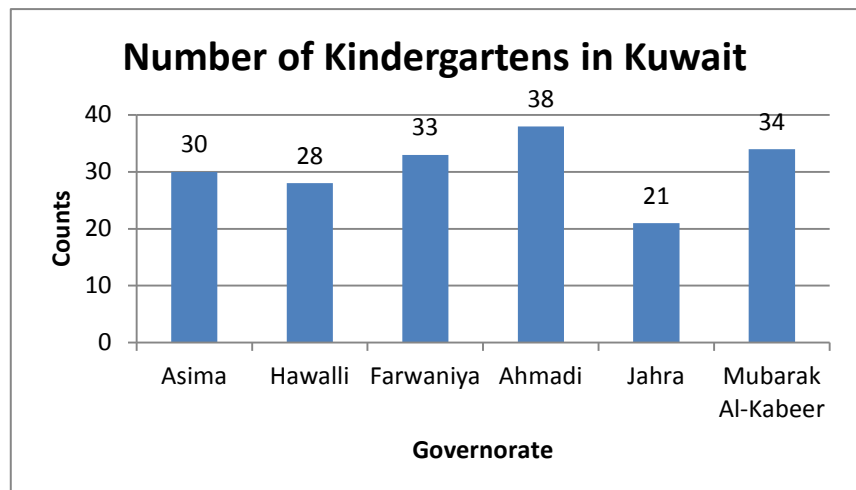
ان الحاجة إلى إحداث تغيير إيجابي يصبح أكثر إلحاحاً مع نمو وازدياد عدد المدارس في الكويت .

ووفقاً للتعديل الدستوري لسنة 1962 فإن التعليم حق أساسي لجميع المواطنين، بغض النظر عن جنسهم وطبقتهم الاجتماعية. ومنذ ذلك الحين، شهد عدد من المدارس التي أنشأتها الحكومة الكويتية زيادة كبيرة.

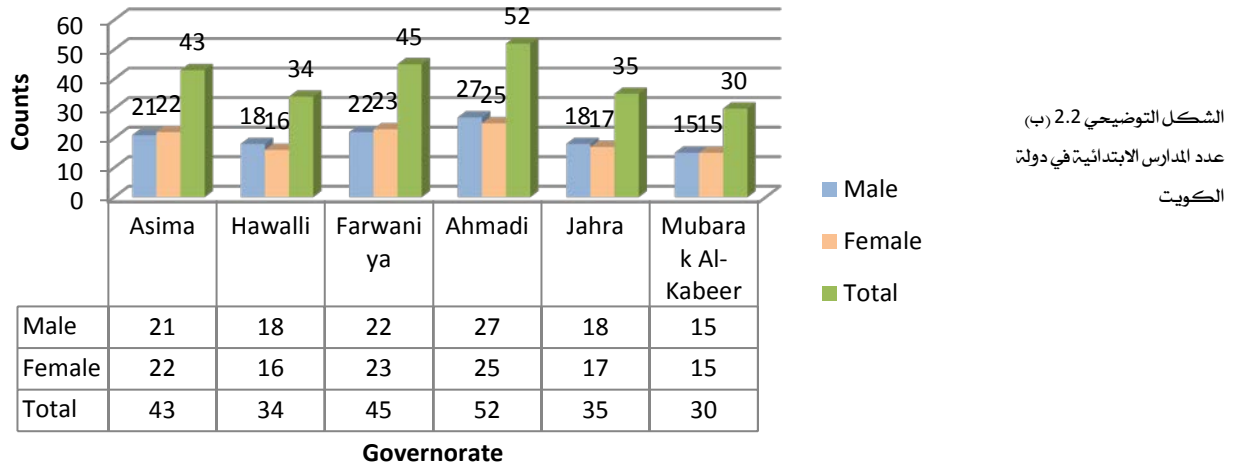
والموقع الرسمي لحكومة الكويت (كما في 30 يوليو 2013) يظهر آخر الأرقام الخاصة بعدد المدارس من مرحلة رياض الأطفال، والمرحلة الابتدائية (الصفوف 1-5)، ومرحلة التعليم المتوسط (الصفوف 6-9) والمرحلة الثانوية (الصفوف 10-12)، كما هو مبين في الشكل التوضيحي 2.2 (أ) إلى (د).

تتوزع هذه المدارس على ست محافظات هي، العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية، الجهراء ومبارك الكبير

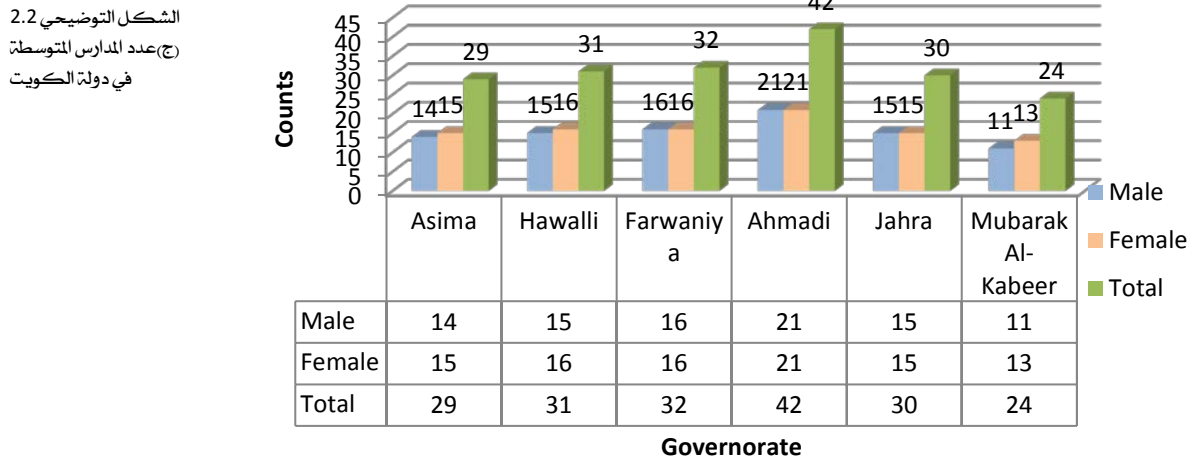
الشكل التوضيحي 2.2 (أ) عدد رياض الأطفال في دولة الكويت



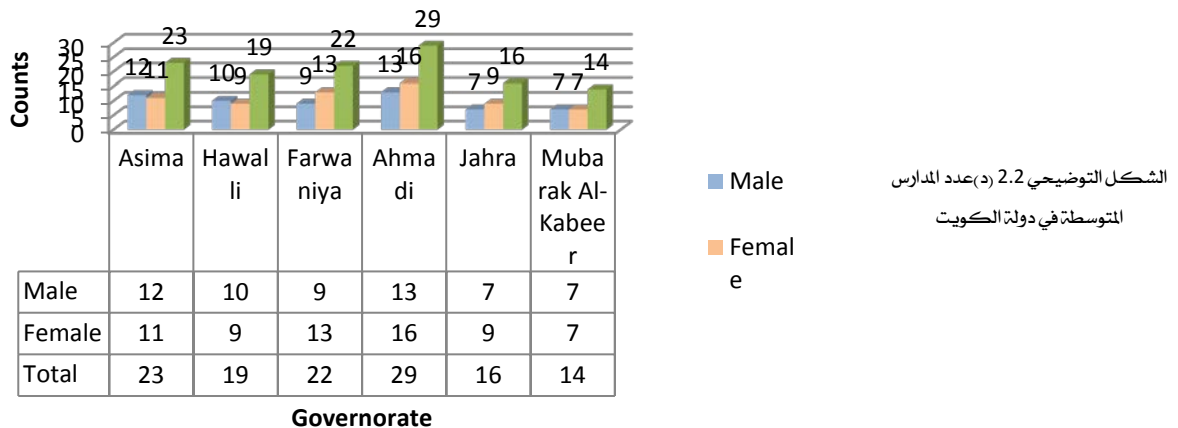
### Number of Primary Schools in Kuwait



### Number of Intermediate Schools in Kuwait



### Number of Secondary Schools in Kuwait





ومع هذا العدد الكبير من المدارس، فإنه يجري العمل في الكويت على عملية إصلاح النظام التعليمي، مع الإقرار بالحاجة إلى إجراء استعراض دقيق لنظام التعليم الحالي من أجل أن يكون التعليم هو الوسيلة الرئيسية نحو تطوير الموارد البشرية، وذلك لإحداث تغيير إيجابي لتقدم الأمة.

#### (ب) التعليم الخاص

على الرغم من أن تركيز هذه الدراسة التشخيصية كان منصبا على التعليم الحكومي إلا أنه قد لوحظ وجود بعض الجوانب في التعليم الخاص جديرة بإجراء المقارنة.

إن المدارس الخاصة العربية هي في الأساس لتعليم الأطفال من الوافدين، كما أن التعليم فيها يتم باللغة العربية علما بأنها مفتوحة أيضا للمواطنين الذين هم على استعداد لدفع الرسوم الدراسية. وهذه المدارس تتبع بنية التعليم في المدارس العامة الحكومية.

أما المدارس الخاصة الأجنبية فهي مؤسسات خاصة دولية مثل المدرسة الأمريكية الدولية (AIS)، والمدرسة البريطانية في الكويت (BSK)، المدرسة الدولية في باكستان (ISP)، فإنها تستخدم اللغة الانجليزية في التعليم. وهذه المدارس الدولية الأجنبية تستخدم عموما المناهج المتبعة في بلادهم.

إن ازدهار قطاع التعليم الخاص يعزى لوجود نسبة كبيرة من القوى العاملة الوافدة في الكويت من الأجانب. وبحسب تقدير المعلمين في المدارس الخاصة فإن نسبة الوافدين غير الكويتيين العاملين في الكويت تبلغ حوالي 60% من السكان، في حين أن نسبة الكويتيين تبلغ 40%.

علما بأنه لا يسمح للأطفال الوافدين بالدراسة في المدارس الحكومية إلا إذا كان أحد والديهم يعمل معلما في وزارة التربية أو يعمل كإخصائي اجتماعي في مدارس الوزارة.

#### تقييم عام لنظام التعليم العام

لقد حققت وزارة التربية في الكويت هدفا أساسيا في توفير التعليم الابتدائي والثانوي لجميع الكويتيين. وقد تم تخفيض معدل الأمية بشكل ملحوظ. وتتمثل المرحلة المقبلة في تحقيق "جودة التعليم". ومع ذلك، فإن الطريق نحو إنشاء نظام تعليم عالي الأداء ليس سهلا أو مباشرا. فهناك مشاكل متأصلة، بعضها ثقافية واجتماعية ستستغرق وقتا وجهدا لحلها. والقائمة أدناه فيها بيان للتحديات الرئيسية الكامنة حاليا في نظام التعليم العام (انظر الشكل التوضيحي 2.3).

الشكل 2.3 : نقاط الضعف في نظام التعليم العام في الكويت

- الحاجة إلى مناهج تواكب القرن 21-
- الحاجة إلى وجود نظام امتحانات يهدف إلى تحفيز المهارات "العليا" للتفكير
- الحاجة إلى تطوير مبتكر لمدارس القرن 21
- الحاجة إلى تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين
- الحاجة إلى خلق كادر من قادة المدارس الابتكاريين
- الحاجة إلى وضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين

نقاط الضعف في نظام التعليم العام في الكويت بمزيد من التفصيل

### الحاجة إلى مناهج تواكب "القرن 21"

ان المناهج الدراسية، وخاصة تلك المعنية بتعليم العلوم والرياضيات، يجب أن يعاد النظر فيها من أجل تقديم وثيقة وطنية أكثر تماسكا لتلبية احتياجات جدول الأعمال الوطني.

لقد كان أداء التلاميذ في الكويت في دراسة TIMSS حتى الآن غير مشجع ودون متوسط الدرجات دوليا. وعلى الرغم من أننا سمعنا من مسؤولي وزارة التربية بأن المناهج المدرسية تواكب التطورات في مادتي العلوم واللغة الإنجليزية، الرياضيات واللغة العربية، الا انه لا تزال هناك قضايا تتعلق بالتقييم واستخدام الأساليب التربوية الجديدة. فأسئلة الرياضيات تعتمد إلى حد كبير على التعاريف والنظريات وأداء الخوارزميات والإجراءات الروتينية الأخرى. وفي مادة العلوم، من المتوقع من الطالب في المقام الأول أن يتذكر الحقائق البسيطة، مع بعض الاهتمام باستخدام المبادئ العلمية لتفسير الظواهر. وبالتالي فإن نتائج التقييم هذه تشير إلى أن التوقعات الخاصة بأداء الطلاب في الكويت منخفضة. ومما يؤدي إلى تفاقم المشكلة، استمرار المعلمين في استخدام الأساليب التربوية التقليدية التي تثبط عملية الاستفسار النشط والتعلم.

### • الحاجة إلى وجود نظام امتحانات يهدف إلى تحفيز المهارات "العليا" للتفكير

ان نظم التعليم تستخدم الامتحانات لتحديد ما إذا كان الطلاب قد حققوا أهداف المنهج الدراسي. بعبارة أخرى، ما الذي يتوقع أن يحققه الطلاب. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن يتم تخطيط ما يتم اختباره وكيف تتم الاختبارات، خاصة في المراحل الدراسية الهامة، بعناية ويتم مراجعة ذلك باستمرار.

لقد لوحظ أن الامتحانات في الكويت (وفي دول الخليج، ككل) لا تمثل تحديا للطلاب، خاصة فيما يتعلق بالمهام المعقدة أو تطبيق المعارف والمهارات. فالأسئلة في الامتحانات تتطلب اجابات قصيرة تقريبا أو اختيار من متعدد. وهناك محدودية في استخدام الأسئلة المقالية أو "الأسئلة التي تتطلب مهارات التفكير العليا" - ومثل هذه الاختبارات تشجع التلقين وحفظ محتوى المناهج عن ظهر قلب. وبالتالي فإن نظام الامتحانات يسمح للغالبية - إن لم يكن للكل - بالانتقال إلى مراحل دراسية متقدمة خلال سنوات الدراسة مع درجات نجاح واضحة ولكن مضللة للواقع.

فعلى سبيل المثال، نجح 92% من الطلاب في امتحانات العام الماضي (2012)، ولكن الطلاب لا يبدو أن لديهم المستويات المتوقعة من المعارف والمهارات.

### • الحاجة إلى تطوير مبتكر لمدارس القرن 21

ان المدارس بحاجة إلى السعي لتحسين مستمر على نوعية التعليم. الا انها تتعثر بسبب الإدارة اليومية وبسبب عدم وجود اتصال وثيق مع وزارة التربية، فليس من السهل للمدارس تبني موقف الجرأة في التغيير أو أن تكون مختلفة. فهذا الموقف هو الذي سيشهد التحول في المدرسة لتصبح مراكز للتميز.

في حين أن مدراء المدارس الذين تحدثنا معهم قد ذكروا رؤى وأهداف مدارسهم، إلا أن ما لمسناه أن الأغلبية لديهم قناعة بالوضع الراهن.

وبعض المدارس قد وضعت أهدافا لها لكنها لم تقم بتعديلها وتنقيحها بما يتلاءم مع البيئة.

والبعض ليس لديه فكرة عن كيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي أو فهم سمات المدرسة الفعالة أو الناجحة. وعادة ما يتحقق النجاح بوجود علاقات جيدة بين مدير المدرسة والطالب والمعلم.

وباختصار، فإن معايير الجودة (المعايير الدولية) في مدارس الكويت ليست سائدة.

#### • الحاجة إلى تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين

إن الرأي السائد بين المعلمين أن مهنة التدريس لا تحظى بتقدير كبير في الكويت. وهذا الرأي هو السائد خصوصا بين المعلمين الأصغر سنا.

لقد اتجه المعلمون الأصغر سنا، خصوصا المدرسات، إلى مهنة التدريس أساسا رغبة في وظيفة مستقرة توفر المزيد من الوقت لرعاية الأسرة. ويلاحظ أن التغيب بدون إجازة رسمية ليس شيئا نادرا، وخصوصا في المناطق النائية. بينما يلاحظ أن مدارس الوزارة لا توفر التدريب والتطوير المهني، والدافع والالتزام الشخصي للمعلمين لتحسين معارفهم حول الموضوع وأن المهارات التربوية للمعلمين ضعيفة. ولعل العادات الاجتماعية والثقافية (مثل تفضيل العمل في الصباح، وخصوصا للمعلمات، بدافع الحاجة إلى رعاية الأسرة بعد ساعات العمل الرسمية) في كثير من الأحيان هي التي تتحكم في اختيار التخصص للمستقبل الوظيفي.

#### • الحاجة إلى خلق قاعدة من قادة المدارس الابتكاريين

إن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب المكثف حول أحدث النظريات والممارسات في قيادة المدرسة وإلى التعرف على البرامج الدولية بهذا الخصوص. ومما لا شك فيه، فإن الكويت لديها قادة مدارس (على سبيل المثال، المشاركون في الدراسة التشخيصية) متحمسون لأدوارهم، حريصون على رفع المستوى المهني وتملك سمات قوية من القيادة. ومع ذلك، فإن قادة المدارس (كما صرح أولئك الذين قابلناهم) غالبا ما ينشغلون يوما بعد يوم بالأعمال الإدارية، وبتلبية طلبات أولياء الأمور والشكاوى، ورعاية شؤون الطلاب، وبتلبية مطالب وزارة التربية والتصدي لمشاكل الموظفين.

بعبارة أخرى، فإن قادة المدارس في الكويت هم نموذج للمدير في المؤسسة، والقدرة على إقامة علاقة اجتماعية جيدة مع جميع أصحاب المصلحة سمة ثقافية هامة أو سمة مميزة لنجاح المدير. ومع ذلك، في نظم التعليم عالية الأداء، يعتبر مدير مدرسة القرن الحادي والعشرين الرئيس التنفيذي للمؤسسة - وهو شخص مطلع على مستجدات التعليم، ولديه معرفة قوية بالنظريات الأكاديمية والممارسات التعليمية والمخططات الاستراتيجية على المدى القصير والطويل الأجل من أجل تقدم المدرسة نحو التميز.

## • الحاجة إلى وضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين

حاليا، لا يوجد نموذج تقييم نظامي للمدارس . وهذا غالبا ما يكون مسألة محبطة لقادة المدارس الذين يدركون الحاجة إلى روح المهنية والتقييم الموضوعي للمعلمين، الا أنه غالبا ما يكون للضغوط الاجتماعية، من المعلمين أنفسهم، وحتى من أولياء أمور الطلبة أثر في التقييم . وغالبية المعلمين يتم تصنيفهم بدرجة ممتاز، في حين لا تسنح التقييمات لأي فرصة للمعلمين لتلقي الملاحظات على نوعية التدريس.

ان عقلية "يعتبر كل شخص جيدا" كثيرا ما تجعل التقييم الموضوعي عاجزا. وهذه إشكالية كبيرة ، لأنه ما لم يعي المعلم نقاط ضعفه، فإنه لا يمكن أن يفعل شيئا يذكر للتحسن في الأداء. ان نظاما فعالا لإدارة الأداء سوف يعود بالفائدة على جميع أولئك الذين يعملون في المدرسة وكذلك على المدرسة نفسها، وبالتالي فان وزارة التربية سوف تتقدم باستمرار نحو التميز. وهذا يعني أنه ينبغي أن يكون هناك نظام يستفيد منه الأفراد وكذلك المؤسسة ، وهذا النظام عبارة عن عملية تقييم مهارات المعلمين ورؤساء الأقسام ومديري المدارس ونواب مدراء المدارس بهدف التحسين المستمر من اجل ان ينتج عن ذلك زيادة في الإنتاجية على جميع المستويات في المدرسة.

وباختصار، فان هناك انطبعا عاما بأن وزارة التربية في الكويت قد وضعت مختلف الجهود من أجل تحسين نتائج نظام التعليم ولكن لم تحقق هذه الجهود مستوى الرضا المأمول كما هو متوقع .

ان قادة التعليم الذين قابلناهم، من مديري المدارس ومشرفين ومسؤولين في وزارة التربية، لديهم شعور عام بأن هناك حاجة لإدخال تحسينات على مخرجات التعليم في الكويت. أيضا هناك شعور عام بأنه يمكن تطوير نظم جيدة في الكويت ولكن المشكلة الكبرى تكمن في تنفيذها حيث أنها تميل إلى أن تكون عشوائية وقصيرة الأجل في طبيعتها . أضف الى ذلك أنه خلال مرحلة تطوير نظام معين، لا يتم اشراك كل أصحاب المصلحة وبالتالي فإن هؤلاء لا يفهمون الفلسفة الكامنة وراء النظام أو البرنامج أو المشروع.

وفي جوهره، فان إصلاح التعليم في الكويت يجب أن يحول الاهتمام الى المخرجات بدلا من المدخلات. ومن هذا المنطلق نحن بحاجة إلى تسليط الضوء على أهمية صياغة مخرجات التعليم المرجوة من نظام التعليم العام في الكويت. فهذه هي "اشارات الضوء" التي مكنت دولا مثل فنلندا وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وسنغافورة لتحقيق نظم تعليم رفيعة الأداء والاستجابة لتحديات الاقتصاد العالمي. وهذا ما سيتم تغطيته في الفصل التالي.



## 3.

## النتائج المرجوة من التعليم

في أي نظام تعليمي، هناك مجموعة من النتائج المرجوة من التعليم والتي ترتبط دائماً مع النتائج التي تتعلق بخصائص الطالب كمنتج لنظام التعليم المدرسي. ونتائج التعلم أو التعليم تتمثل في معرفة معينة ومهارة أو سلوك يتوقع أن يظهر لدى الطالب بعد فترة من الدراسة.

ان نتائج التعليم تعكس اهتمام الأمة بمستوى اكتساب المعرفة بين مجتمع الطلاب. على سبيل المثال، فان وزارة التربية والتعليم في سنغافورة تنص على أن الشخص المسجل في نظامها التعليمي يجب أن يكون شخصية واثقة، ذاتي التعلم ومساهما نشطا، ومواطننا صالحا. وفي فنلندا، تتمثل النتائج الأساسية من تعلم الطلاب في نمو الشخصية، والهوية الثقافية، ومهارات الإعلام والاتصال، والمواطنة التشاركية والمسؤولية تجاه البيئة، وضمان الرفاه الشخصي والمستقبل المستدام.

ان قياس نتائج التعلم من شأنه أن يدلي بمعلومات عن المعرفة (الجوانب المعرفية)، واكتساب المهارات أو السلوك (الجوانب الوجدانية) لدى الطلاب بعد اكمال التعلم. فبالخصائص المناسبة يتطور هؤلاء الطلاب ليكونوا ذلك النوع من المواطنين الذين يوافقون رغبات الأمة، كل يلعب دوره المناسب في المجتمع ويسهم بصورة مثمرة لبناء الأمة. ويتولى نظام التعليم إنتاج هؤلاء المواطنين الشباب الذين يتمتعون بسمات إيجابية يتم تطويرها بشكل عام من قبل أنظمة التعليم الرسمي الجيد، وذلك إلى جانب تعلمهم غير الرسمي أو العرضي الذي يحدث بالصدفة.

ان هناك صلة وثيقة بين جودة التعليم ونتائج التعلم والنمو الاقتصادي. ووفقا للبنك الدولي، تستند "نظم التعليم في جميع أنحاء العالم على مبدأ أن جودة التعليم تعرف من خلال مساهمة التعليم في تطوير المهارات المعرفية والسمات السلوكية والمواقف والقيم التي تعتبر لازمة للمواطنة الصالحة والحياة الفعالة في المجتمع". وعلى مدار العشر سنوات الأخيرة تمكنت البحوث من إثبات أن جودة التعليم لها تأثير اقتصادي إيجابي ومهم إحصائيا وأن تجاهل جودة التعليم يحد من النمو الاقتصادي".

الأساس المنطقي للنتائج المرجوة من التعليم: ما الذي نريد تحقيقه؟

النتائج المرجوة من التعليم هي المهارات والصفات المحددة التي تطمح وزارة التربية في الكويت لكل شاب كويتي أن يكتسبها ويتمتع بها قبل الانتهاء من مرحلة التعليم الرسمي، وذلك من أجل مواجهة تحديات الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة في القرن الحادي والعشرين (الشكل التوضيحي رقم 3.1). ان هذه النتائج تضع هدفا مشتركا لجميع المعنيين بالتعليم، وتقف وراء السياسات والبرامج التعليمية في الدولة، وتسمح لأصحاب المصلحة الرئيسيين بتحديد مدى جودة النظام التعليمي. وبشكل أساسي، تجيب على السؤال التالي: "ما الذي نريد تحقيقه؟"

ان التقرير الخاص برؤية الكويت 2035، نص على أنه "بحلول عام 2035، ينبغي أن ينظر الى نظام التعليم في البلاد باعتباره واحدا من أرقى النظم التعليمية في المنطقة وأنه يمتاز بمنهج ذي جودة عالية موجه نحو الانجاز بحيث يعد الطلاب لتلبية احتياجات الاقتصاد الحديث وللمنافسة دوليا". وشددت هذه الرؤية على ضرورة دعم الجيل الجديد من الكويتيين وبذل المزيد من الاهتمام بالتعليم.

## تأثير القرن 21 على التعليم

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات العصر الرقمي</li> <li>• مهارات علمية واقتصادية وتكنولوجية اساسية</li> <li>• ثقافة متعددة الجوانب وفهم للعالم من حولنا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفكير الابداعي</li> <li>• التكيف وتوجيه الذات</li> <li>• الفضول والابداع والمجازفة</li> <li>• مهارات التفكير العليا والمنطق</li> </ul>
مهارات التعليم في القرن 21	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات العصر الرقمي</li> <li>• مهارات علمية واقتصادية وتكنولوجية اساسية</li> <li>• ثقافة متعددة الجوانب وفهم للعالم من حولنا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتاجية عالية</li> <li>• وضع الأولويات والتخطيط لتحقيق النتائج</li> <li>• استخدام مهارات العالم الحقيقي</li> <li>• القدر على انتاج منتجات بجودة عالية</li> </ul>

الشكل التوضيحي 3.2: النتائج المرجوة من التعليم

ان دعوة الكويتيين الشباب لتغيير عقليتهم وزيادة قاعدة معارفهم تمثل الرغبة المباشرة ليسعى الكويتيون نحو التميز والريادة واتخاذ المخاطر المحسوبة بطرق تعكس الثقة والقوة والالتزام.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد أشارت المقابلات والمناقشات مع المعلمين لعدة نتائج واضحة تم بلورتها بشكل أوضح في هذا الفصل. كما تم الاعتماد أيضا على أنظمة عالية الأداء لصياغة المهارات والصفات المحددة التي يحتاج الطلاب اليها لتحقيق النجاح في اقتصاد الغد والعالم المعولم في هذا القرن 21.

هذه هي الأهداف أو المعايير التعليمية التي سوف تستخدمها الدراسة التشخيصية كمعيار من أجل تحديد الثغرات والفجوات في مختلف الركائز التي تكون بيئة التعليم في الكويت. وبالتالي، فإن الشخص المسجل في نظام التعليم الكويتي يمثل النتائج المرجوة من التعليم (كما هو في الشكل التوضيحي 3.2 و 3.3).

تتمثل المهارات والصفات التي يتم تطويرها في الطلاب في:

- معرفة وفهم النظام العالمي
- أساس قوي في الرياضيات والعلوم
- مهارات القرن 21 وكفايات الاقتصاد القائم على المعرفة
- إجادة للغتين العربية والإنجليزية
- مرونة وتوجيه ذاتي في التعلم
- وعي قوي بالمواطنة

Every Student will have:

كل طالب سيكون لديه:



Strong foundation in Math & Science أساس قوي في الرياضيات والعلوم
Bilingual Proficiency in Arabic & English إجادة للغتين العربية والإنجليزية
Resilient, Reflective & Self-Directed in Learning مرونة وتوجيه ذاتي في التعلم
Strong Civic- Consciousness وعي قوي بالمواطنة
21 <sup>st</sup> Century Skills & Competencies مهارات وكفايات القرن 21 وكفايات الاقتصاد القائم على المعرفة
Knowledge and Understanding of the Global System معرفة وفهم النظام العالمي

الشكل التوضيحي رقم 3.3 الصفات والمهارات الستة للطلاب الكويتي

مزيد التوضيح حول النتائج المرجوة من التعليم

• معرفة وفهم للنظام العالمي:

في الألفية الجديدة تعتبر المعلومات والمعارف صميم النمو الاقتصادي. فعلى المستوى الأساسي، لا بد لكل طالب أن يتمكن من القراءة والكتابة وأجراء العمليات الحسابية. وهذا من شأنه أن يسمح لهم بالعمل بفعالية في المجتمع. ومن المهم أيضا للطلبة إتقان المواد الأساسية مثل اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، والعلوم والدراسات الاجتماعية وتطبيق المعرفة في الحياة اليومية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه لا بد للشباب من فهم اتجاهات وأثر العولمة لأنهم جزء من مجتمع عالمي. وعليه فإنهم يحتاجون لتطوير مستوى جيد من المعرفة بالثقافات، وبعبارة أخرى، المعرفة والقدرة على التعامل مع أناس بخلفيات ثقافية مختلفة.



• أساس قوي في الرياضيات والعلوم:

ان الرياضيات والعلوم مجالات أساسية للقدرة التنافسية الاقتصادية للبلاد. ولعل تحقيق مستوى عال من المعرفة العلمية والقدرات الحسابية أمر ضروري لإنتاج "عمال المعرفة" في الكويت مثل المهندسين والخبراء الماليين. كما ان أداء طلاب الكويت في دراسة TIMSS هو أيضا مقياس مفيد للتأكد من جودة التعليم في مواد العلوم والرياضيات. وقد أصبح الآن تصنيف الكويت في الاختبارات الدولية مقبولا وعلى نحو متزايد كمؤشر لجودة نظامها التعليمي.

• مهارات القرن 21 وكفايات الاقتصاد القائم على المعرفة:

ان "عمال المعرفة" في القرن 21 يمكن تعريفهم بأنهم أولئك الذين يؤدون وظائف زاخرة بالمعرفة. والقدرة على إنتاج المعلومات واستخدامها بشكل فعال تعتبر مصدرا حيويا للمهارات لجميع الشباب اليوم. كما أن الشباب لا بد لهم من الحصول على "الكفايات اللازمة للانخراط في سلك العمل" أو المهارات المعرفية المطلوبة في اقتصاد المعرفة:

- التفكير الإبداعي والابتكار: أي القدرة على رؤية الأمور من عدة وجهات نظر وتوليد أفكار يمكن تنفيذها أو معارف جديدة. ويمكن النظر للتفكير الإبداعي على أنه تشكيل تركيبات جديدة من الأفكار أو التفكير بطريقة تنتج نتائج أصلية أو مناسبة.
- مهارات حل المشاكل: أي القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات للحصول على حل من أجل تحقيق الهدف. ويجب أن يحدث نقل لخبرة التعلم إلى أي موقف جديد يتعاملون معه. وحل المشكلة له جانبان، هما، استدعاء أو الحصول على المعلومات اللازمة من أجل حل المشكلة، والجانب الثاني هو اتباع اجراءات فعالة في حل المشكلات.
- مهارات العمل الجماعي: أي القدرة على العمل مع أفراد آخرين في إطار مجموعة أو فريق مع الانفتاح والثقة والدعم واحترام كل منهم الآخر. والهدف من ذلك هو أن يظهر أعضاء الفريق حس التماسك.
- مهارات الاتصال: أي القدرة على استخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي لنقل المعلومات والمعرفة بشكل واضح وفعال لأفراد أو جماعات.

• اجادة اللغتين العربية والإنجليزية:

لا بد لجميع الطلبة الكويتيين كحد أدنى من اتقان اللغة العربية باعتبارها لغة الوطن، واللغة الإنجليزية باعتبارها لغة دولية ولغة الاتصال الخاصة بالأعمال التجارية. وهذا يعني أنه لدى التخرج من المدرسة، ينبغي أن يكون الطالب قادرا على العمل في بيئة عمل تستخدم اللغة العربية أو الإنجليزية.

• مرونة وتوجيه ذاتي في التعلم:

ان جميع الطلبة الكويتيين قادرين على المثابرة في محاولاتهم لتحسين أنفسهم في جميع أشكال التطوير الذاتي والتعلم مدى الحياة. كما انهم يسعون نحو التعلم ولديهم ثقة بأن بإمكانهم تحقيق النجاح. وبالإضافة إلى ذلك فإنهم يؤمنون بأهمية مساعدة الآخرين للمضي قدما جنبا إلى جنب معهم ، فمن خلال ذلك

يقومون في الواقع بتعزيز أنفسهم . فهذا الأمر يعزز عادة طلب العلم واكتساب المهارات المفيدة، كما أنهم يؤمنون بأهمية التعلم مدى الحياة.

• الوعي القوي بالمواطنة:

جميع الطلبة الكويتيين قادرين على تطوير القيم المقبولة لدى المجتمع ويتصرفون بطرق لا تجلب الضرر لأنفسهم أو للآخرين. انهم مواطنون جذورهم كويتية ولديهم وعي وطني قوي، ويقومون بدور فعال في تحسين حياة الآخرين من حولهم. كما أنها يغرسون ويظهرون باستمرار القيم والسلوك الأخلاقي الإسلامي.

كيف يتم تحقيق النتائج المرجوة من التعليم ؟

يتم تحقيق النتائج المرجوة من التعليم من خلال كفاءة تشغيل العديد من "الركائز" المترابطة والتي تتمثل في "المنهج الدراسي" و "تدريب وتأهيل المعلمين" والقيادة المدرسية، و "الموارد البشرية" و"أصحاب المصلحة"، و"الطلاب" بالإضافة الى "ركائز أخرى". وهذه في مجملها عوامل ساعدت على تشكيل وتحديد مستوى النتائج المرجوة من نظام التعليم في المدارس الحكومية في الكويت. فعلى سبيل المثال، فان نوعية تعليم المعلمين والطريقة التي يتم بها تدريبهم لهما تأثير قوي على اكتساب المعرفة ومهارات القرن 21 ومهارات التفكير العليا (التفكير الابتكاري والخلاق) لدى الطلاب. كما شكلت هذه الركائز قنوات لنظام التعليم يتم من خلالها وضع تصورات لاستراتيجيات الإصلاح في النظام التعليمي وتنفيذها، وذلك بهدف الارتقاء بالجودة الشاملة للنظام التعليمي في البلاد. وهذا الاطار المفاهيمي سيتم مناقشته في الفصل التالي.



## 4.

# الإطار المفاهيمي لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم

في أي دراسة تشخيصية، هناك حاجة إلى إطار مفاهيمي من أجل صياغة التقرير كله ، وجعل النتائج أكثر موثوقية. وهذا الفصل يقدم النموذج التعليمي من أجل تحقيق النتائج المرجوة (كما جاء في الفصل 3). لأنه يقوم على "هندسة" نهج التعليم.

### اعتبارات نظرية

تستند الاعتبارات النظرية وراء نهج "الهندسة" على وظيفة "الإنتاج" لدى المؤسسة . فببساطة، وعلى المستوى الجزئي، على سبيل المثال، ما هي المدخلات اللازمة لمعلم الرياضيات ليقوم بتعليم المادة ومن ثم لتحقيق النتيجة المرجوة من مشاركة جيدة للطلاب؟

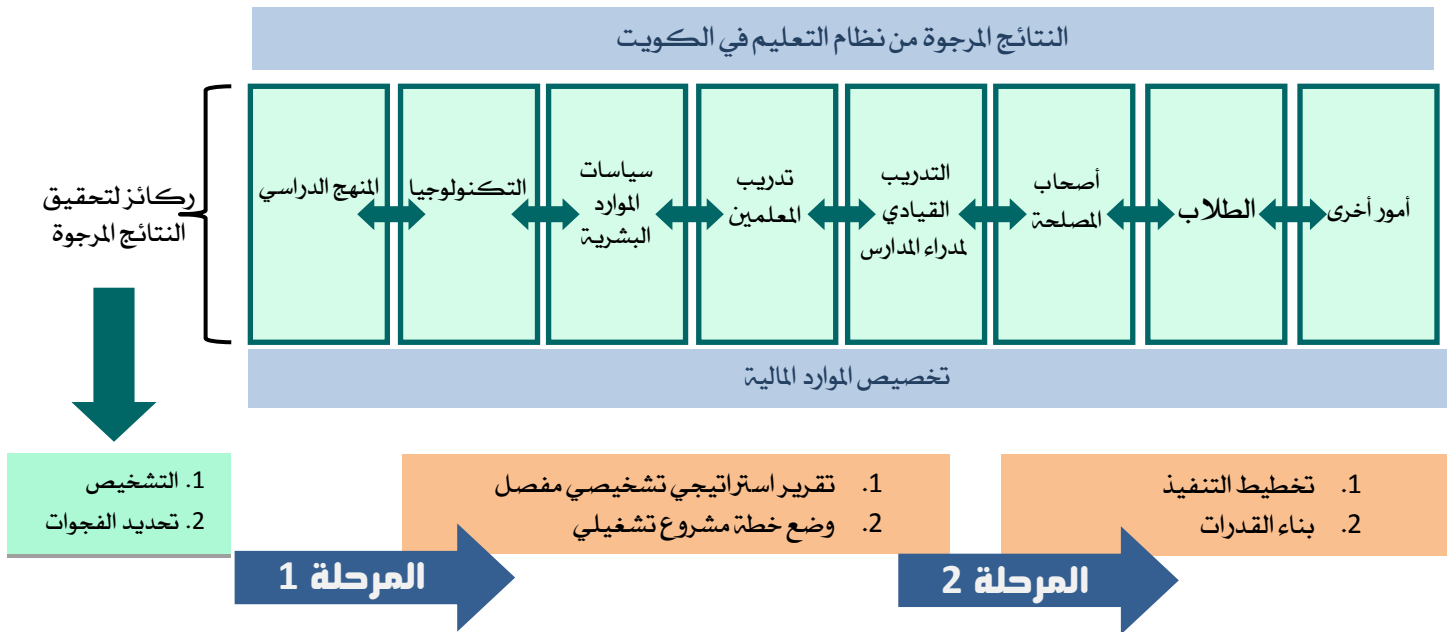
ان المعلم بحاجة إلى الفصول الدراسية، والكتب المدرسية وبعض الأدوات المساعدة على التدريس. وحين لا ترتقي النتائج المرجوة الى مستوى التوقعات، يوحي منظور الهندسة لضرورة زيادة كمية المدخلات، وتحسين جودتها أو تغيير مزيجها باستخدام وسائل وموارد إضافية وإدارة أفضل . وبالتالي، يمكن للمعلم إضافة استخدام التكنولوجيا، على سبيل المثال، الصور ثلاثية الأبعاد، لتعزيز فهم الطلاب.

أما على المستوى الكلي، فإن إصلاح التعليم على مستوى الأمة يركز على تخصيص الموارد أو، إذا استخدمنا تشبيه تشييد المباني، يركز على توفير الركائز أو اللبنة لدعم الهيكل المرجو للبناء. وعليه يمكن لوزارة التربية بناء المزيد من المدارس، وتجهيزها ببنية تحتية تتمثل بأحدث التقنيات التربوية ، وخلق سياسات جديدة للموارد البشرية لاجتذاب واستبقاء المعلمين الجيدين ومراجعة وتصميم مناهج حديثة، وتوفير التدريب الراقى للمعلمين ومديري المدارس، وما إلى ذلك. وكل من هذه الركائز هي جزء هام للهيكل كله (انظر الشكل التوضيحي 4.1). علما بأن هذه الركائز الداعمة تعتمد على بعضها البعض بالتأزر. ولأجل أن يكون الهيكل مستقرا، فإن عملية الهندسة لكل ركيزة يجب أن تتم بعناية واحكام.

ان النظم التعليمية عالية الأداء قد تمكنت من العثور على المزيج الصحيح من المدخلات التي تمثل ركائز النجاح. وقد أبرزت دراسة ماكينزي الأخيرة التي أجريت على البلدان ذات نظم التعليم الجيدة هذه الركائز الأساسية وهي كما يلي:

1. المناهج الدراسية؛
2. التكنولوجيا؛
3. سياسات الموارد البشرية؛
4. تدريب المعلمين؛
5. تدريب القيادة المدرسية؛
6. أصحاب المصلحة؛
7. الطلاب؛
8. ركائز وأركان أخرى (نظام إدارة الأداء وإدارة الموارد المالية للمدرسة).

الشكل 4.1 الركائز الهامة للنتائج المرجوة من التعليم

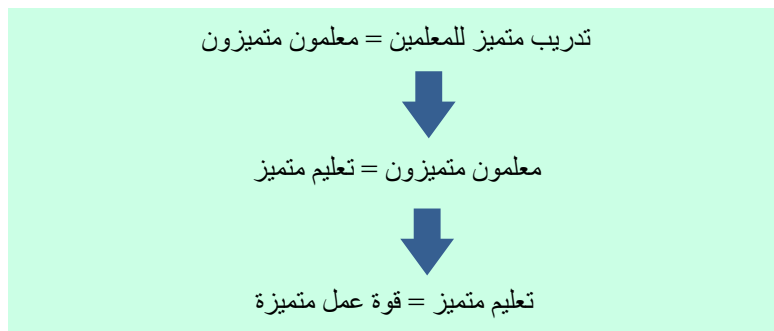


#### الفرضيات

في دراسة تشخيصية لتحديد الفجوات في النظام، ينبغي وضع بعض الفرضيات. وهذا امر ضروري لأن قليلا جدا من المشاريع تلك التي تبدأ بيقين مطلق. وأثناء التخطيط للمشاريع وتنفيذها، يبدأ التعرف على بعض الوقائع والقضايا في حين يتم تقدير أو افتراض بعضها الآخر.

ان الفرضيات مفيدة لأنها تسد الفجوات بين الحقائق المؤكدة المعروفة وبين الافتراضات . فكل افتراض يعتبر "تكهنا أو تخمينا، وهو شرط محتمل، ظرف أو حدث، يتم افتراضه في غياب اليقين المطلق.

وعلى سبيل المثال، فان الافتراضات التي يمكن أن نضعها فيما يتعلق بنظام تعليمي عالي الأداء هي كما هو مبين أدناه (الشكل التوضيحي 4.2):



الشكل التوضيحي 4.2 افتراضات خاصة بنظام التعليم عالي الأداء

وفي هذه الدراسة، وقبل تحديد الفجوات وبهدف توجيه عملية التحليل التي سنقوم بها ، فقد أدلى الفريق الاستشاري القائم بهذه الدراسة ببعض الفرضيات بشأن أدوار ومسؤوليات الحكومة (وتحديدًا وزارة التربية) وبخصوص ما الذي ينبغي للتعليم الأفضل أداء والمعترف بها دوليًا أن يشمل، ثم حاول وضع ذلك في إطار:

- التعليم هو مفتاح التنمية المستدامة للبلد. ففي بعض البلدان (مثل الصين وفيتنام) هناك طلب متزايد على التعليم من جميع الأنواع. ويتمثل الدور المحدد للحكومة في ضمان إمكانية الوصول إلى التعليم لجميع مواطنيها الشباب، وتحسين مستمر لنوعية التعليم، وتعزيز وتوفير فرص التعلم مدى الحياة للسكان.

- ان شراكات قوية بين وزارة التربية والمدارس سوف تؤدي إلى إحداث مزيد من الفهم لما يقوم عليه التعليم في القرن 21 بالنظر إلى أصحاب المصلحة، الذين يشاركون في تشكيل النظام التعليمي في البلاد، سواء على مستوى صنع السياسات أو على مستوى تنفيذ هذه السياسات. وهذا التوافق في الرؤية، والأهداف والخطط بين وزارة التربية والمدارس أمر حاسم لتحقيق التميز التعليمي.

- لا بد من نظام لتدريب المعلمين يستطيع تلبية الاحتياجات العالية (والمستقبلية) لوزارة التربية. ويجب أن يتم صياغة التدريب بما يتماشى مع أهداف وغايات المناهج الدراسية الوطنية. كما ينبغي أن يتم تطوير معلمي القرن 21 بتسليحهم بأحدث المعارف الخاصي بالمحتوى الدراسي لمادتهم والمهارات التربوية وقيم المعلم المهنية.

- ان نظام التعليم الجيد يعتمد على اثنين من المكونات الأساسية هما المعلمين والمدراء المتميزين. فنوعية المعلمين تؤثر على أداء الطالب أكثر من أي شيء آخر. وبالمثل، فإن الصفات القيادية لقادة المدارس تؤثر على أداء المعلم أكثر من أي شيء.

بيان تفصيلي للركائز الداعمة لنظام التعليم

وفيما يلي التوضيحات بشأن ما تعنيه هذه الركائز وكيفية دعم تحقيق النتائج المرجوة من التعليم

## 1- المناهج الدراسية

في نظام تعليم مركزي كما هو الحال في دولة الكويت، يتم عموماً اقرار منهج وطني وتخطيطه وتطويره من قبل وزارة التربية مع مدخلات من مختلف قطاعات الدولة، وبما يستند في العادة على احتياجات القوى العاملة الوطنية. وعلى ضوء هذا المنهج، فإن المعلمين يقومون بتخطيط المنهج للفصول الدراسية في شكل المواد التي يجب أن تستخدم ومجموعة المعارف التي سيتم تدريسها. والمنهج الدراسي لديه ثلاثة أبعاد مترابطة رئيسية هي:

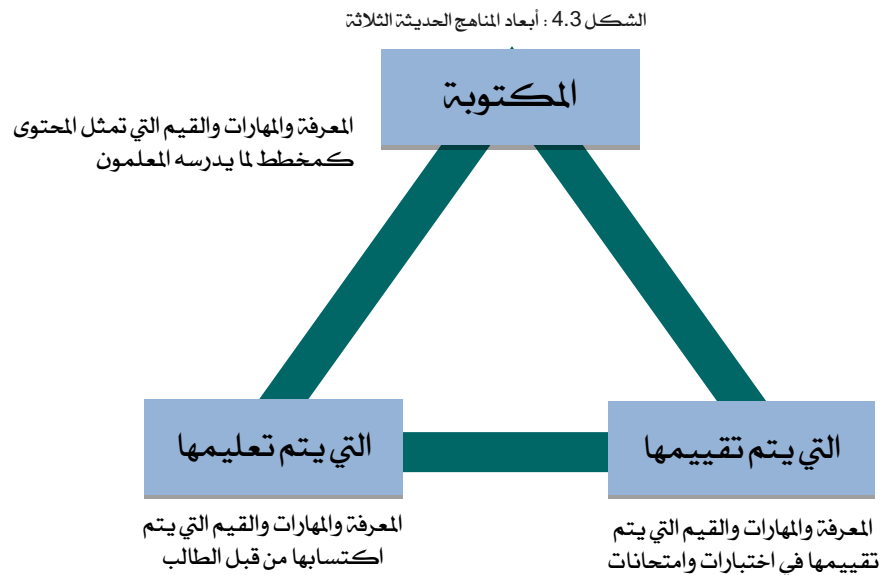
- **المنهج المكتوب:** ما هو مكتوب في المناهج الخاصة بالمواد المختلفة، وهذا ما يعرف بالمعرفة والمهارات والقيم التي تشكل محتوى المناهج وما يجب أن يدرس من قبل المعلم. وفي البلدان ذات الأنظمة التعليمية ذات الأداء المتميز، يتم كتابة المناهج الدراسية لتلبية المعايير الدولية الخاصة بالمعرفة والمهارات المتوقع للطلاب اكتسابها في مختلف الأعمار. والأهم من ذلك، تتماشى هذه المعايير مع النتيجة المرجوة من التعليم في البلاد. وبالإضافة إلى المواد الأكاديمية، يغطي

المنهاج أيضا البرامج والمبادرات المتعلقة بالجوانب التي توفر خبرات التعلم لتطوير شامل للطالب مثل التربية الفنية والرياضية، وتنمية الشخصية، والتربية الأخلاقية والمواطنة الصالحة والتعليم الديني. وبعد ساعات الدوام الرسمي، يتم تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية..

• المنهج الذي يتم تدريسه: ما يتم تدريسه، وهذا هو، المعرفة المكتسبة من قبل الطلاب، والمهارات المتقدمة والقيم في اذهان الطلاب. ان المناهج المكتوبة هي مجرد وثيقة مكتوبة حتى لو كانت مصممة بشكل جيد . ولا بد من شرحها وتفسيرها على نحو فعال. ان معرفة المحتوى والمهارات التربوية لدى المعلم سوف تحددان مدى جودة تحقيق الأهداف والغايات. وفي البلدان ذات الأنظمة التعليمية ذات الأداء المتميز، يولى اهتمام قوي باكتساب "مهارات التفكير العليا". ويتحقق ذلك إلى حد كبير من خلال استخدام أساليب التساؤل ، وزيادة استخدام التعلم القائم على حل المشكلات والقائم على المشاريع، وعلى نهج متعدد التخصصات.

"المنهج الذي يمتحن الطالب فيه": ما يتم الاختبار بشأنه، أي المعرفة ومهارات الطلاب ، من خلال اختبارات مرحلية وختامية. وليتسنى اكتمال حلقة التعليم والتعلم على نحو فعال ، يجب أن يتم اختبار الطلاب لقياس مدى معرفتهم بالمواد التي يدرسونها. في البلدان ذات الأنظمة التعليمية ذات الأداء المتميز، يتم تدريب المعلمين على وضع أسئلة تحفز مهارات "التفكير" وتتطلب من الطلاب تحديد وتطبيق المعرفة المناسبة للرد على الأسئلة. وهناك تركيز أقوى على استخدام التقييم الأصيل ( الخبرة الحقيقية) وهو شكل من أشكال التقييم التي يطلب من الطلاب فيها أداء المهام في العالم الحقيقي التي تثبت تطبيقهم للمعارف والمهارات الأساسية. ومن وجهة نظر الطالب، يعتبر العمل على المهام الحقيقية مفيدا حيث يتطلب ذلك منه الانخراط في النشاط نفسه. أما من وجهة نظر المعلم، فالتدريس لمثل هذه المهام يضمن التركيز على مهارات واستراتيجيات جديدة بالاهتمام. حيث يتعلم الطلاب كيفية تطبيق المعرفة والمهارات الهامة في التجارب الحقيقية.

وتتضح الأبعاد الثلاثة للمنهج الحديث في الشكل التوضيحي 4.3



يجب التأكيد على أن أي مبادرة لإصلاح المناهج الدراسية يجب أن تضع جميع الأبعاد الثلاثة في الاعتبار. ويجب معادتها من أجل ضمان أن الطلاب الكويتيين سوف يقومون باكتساب المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في القرن 21 وما بعده، جنباً إلى جنب مع شغف التعلم مدى الحياة.

## 2. استخدام التكنولوجيا

التكنولوجيا هي التمكين في عمليات التعليم والتعلم. ففي الألفية الجديدة، تعتبر التكنولوجيا "جزءاً لا يتجزأ" من طرق التدريس. والتكنولوجيا هنا تشمل تطبيقات الوسائط المتعددة والتي لن تؤدي في نهاية المطاف إلى تعليم وتعلم وتقييم بشكل أكثر فعالية، وأيضاً إلى إنشاء قوة عمل مطلعة ومثقفة من الناحية التكنولوجية. وبالإضافة إلى ذلك، لا بد من أن يتم استخدام التكنولوجيا إلى الحد الأقصى في إدارة المدارس. فالكفاءة في إدارة قواعد البيانات يعني تعزيزاً لتطبيقات العمل المختلفة مثل تتبع أداء الطلاب والمعلمين. أن من الحقائق المعروفة جيداً أن استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية وأجهزة كمبيوتر أو غيرها من الأجهزة المحمولة باليد، ليس فقط من شأنه أن يزيد من فعالية التعليم والتعلم من خلال استخدام برامج محددة، لكنه يفتح أيضاً عالم المعلومات إلى الطلاب والمعلمين، ذلك أنه يسهل التواصل بين الطلاب والمعلمين على سبيل المثال من خلال لوحات تفاعلية تمكن من إعطاء تعليمات مباشرة وتحديد المهام والواجبات المدرسية بشكل مباشر، وتعمل كذلك على تعزيز التواصل بين الطلاب وتمكين من التعلم عن بعد. كما تساعد التكنولوجيا أيضاً على استخدام أكثر كفاءة لوقت المعلمين لأنها تمكن المعلمين من توفير مواد التعلم عبر الإنترنت لاستكمال ما يتم تدريسه في الفصول الدراسية. وفي السنوات المقبلة، تكنولوجيا التعليم من شأنها أن تحدث نقلة في طرق التعليم التقليدية والمهارات التربوية ومن المفيد أن نلاحظ ما يلي:

- الابتكارات في مجال وسائل الإعلام الرقمية وتحويل كيفية عرض المحتوى، من شأنه أن يحدث نقلة في عرض المحتوى بما يوائم التعلم
- يجب تدريب المعلمين ودعمهم من أجل أن نمهد الطريق لتعلم الطلاب في بيئة تعليمية خصبة تكنولوجيا
- تريد الحكومات اختبار واعتماد المعلمين أنفسهم. كما ستوفر لهم الدعم اللازم لإجراء الاختبارات المناسبة لضمان حسن فهم المعلمين لكيفية دمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية.

## 3. سياسات الموارد البشرية

إن سياسات الموارد البشرية هي أقرب إلى نظام الحكم بالنسبة لأي مؤسسة، حيث تمكن جميع الموظفين من فهم رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف التي سيتم تحقيقها. ومن خلال سياسات الموارد البشرية، يمكن إجراء تعديلات سلوكية ستتطور مع مرور بعض الوقت لتشكل الثقافة التنظيمية للعمل. فكمثال على ذلك، قد تتضمن سياسات الموارد البشرية تسلسل الإجراءات الخاصة بالاستغناء عن خدمات موظف في حال عدم امتثاله للقواعد أو افتقاره للقادرة على العمل. وسياسة الترقى مثال آخر.



وفي سياق هذه الدراسة، نود تسليط الضوء على مسألتين خاصتين بالموارد البشرية على درجة بالغة من الأهمية للإصلاحات في التعليم :

- توظيف واختيار المرشحين للانضمام إلى مهنة التدريس
- نظام إدارة الأداء لتقييم أداء المعلمين ومديري المدارس.

على سبيل المثال، المعلمون الذين يتسمون بصفات القيادة الجيدة يمكن ترقيةهم في المسار الوظيفي للقياديين، بينما المعلمون الذين هم أكثر تميزا في التعليم يمكن ترقيةهم في المسار التعليمي. وقد يكون هناك معلمون متخصصون جدا ويعتبرون خبراء في مجال تخصصهم، وهؤلاء يمكن ترقيةهم في مسار الاختصاصيين (اختصاصي المادة الدراسية). ويجوز للمؤسسات المختلفة أن يكون لديها سياسات مختلفة للموارد البشرية، اعتمادا على وظائفها التنظيمية وأهدافها.

هذه السياسات تحدد التوقعات من كل من جانب قيادة المؤسسة وكذلك من بقية أعضاء المؤسسة، سواء من حيث العمل أو العمليات والمخرجات، فضلا عن سلوكيات العمل والتي تشمل العلاقة بين سلوك الموظفين. ويتم توضيح توقعات سلوك العمل في القواعد والأنظمة.

في البلدان ذات الأنظمة التعليمية ذات الأداء المتميز، يتم تقييم هذه التوقعات بشكل مستمر من خلال نظام إدارة أداء شفاف وموضوعي مصمم تصميميا جيدا لدفع المؤسسة (بما في ذلك وزارة التربية) نحو التميز، وهناك عواقب لكل موظف بناء على أدائهم وسلوكهم. ويوفر نظام لإدارة الأداء في القيادة المدرسية مع الصلاحيات اللازمة لتعريض المعلمين وغيرهم من الموظفين للمساءلة.

ان نظام تقييم المعلمين، تماما مثل التقييم للموظفين والعاملين في أي مؤسسات أخرى، لديه سمته من الإنصاف في عملياته وإدارته وتنفيذه. وفي كثير من النظم إن لم يكن أكثرها، يتم منح مكافأة عند العمل المنجز الذي يكون فوق مستوى التوقعات. ويتم منح الراتب العادي للعمل العادي الذي يتماشى مع المستويات المتوقعة بالفعل.

وينبغي لعملية مراقبة التدريس في الفصول الدراسية أن تنطوي على لقاء بين المعلم والمسئول (التي قد يشمل رئيس القسم، ونائب مدير المدرسة أو مدير المدرسة)، وذلك قبل ملاحظة أداء المعلم في الفصل، كما ينبغي أن تنطوي على لقاء بعد الملاحظة. يهدف لقاء ما قبل ملاحظة أداء المعلم في الفصل إلى مناقشة الأهداف التعليمية للدرس، وملاءمة المادة المخطط لتدريسها، وخطط الطوارئ في حالة حدوث انحرافات عن مسار الدرس الذي تم التخطيط له. أما لقاء ما بعد الملاحظة فهو للتباحث حول أي مدى تم تحقيق أهداف الدرس، وما تم مواجهته من مشاكل، وكيف تم حلها، وما لم يسر على ما يرام وكيف كان يمكن للأمر أن تكون أفضل. وإلى جانب مهارات التدريس، فإن جانبا هاما آخر من تقييم المعلم يغطي المتغيرات في الجانب العاطفي، ألا وهو الجانب الذي يشمل القيم والمواقف والقيم كما يتبين من سلوك المعلم.

أيضا، جزء من التقييم يشمل أي عمل إضافي يقوم به المعلم خارج إطار التدريس، ولكن هذا لا يتم عادة بوزن كبير جدا بالمقارنة مع الجزء الأكاديمي من عمل المعلمين. وقد تتضمن بعض المهام غير التعليمية، على سبيل المثال، عمل

المعلم في تنظيم الرحلات للطلاب والمرافقين لهم على مثل هذه الزيارات، مع تحمل مسؤولية النوادي والجمعيات الطلابية، وإلقاء كلمة لأولياء الأمور حول كيفية توجيه أبنائهم في دراستهم وما شابه ذلك. ان النظام الجيد لإدارة الأداء يدفع الجميع للتحرك نحو التميز. ذلك لأن إدارة الأداء سوف توزع المعلمين ما بين الحد الأعلى والحد الأدنى لتقييم ما هو جيد. في نظام القياس بالمقارنة بالآخرين تنتشر درجات من جيد (D) والذي يشير إلى أولئك الذين يؤدون عملاً يفي بمستوى التوقعات، إلى جيد مرتفع (C) في إشارة إلى أولئك الذين تجاوزوا مستوى التوقعات قليلاً، إلى جيد جداً (B) مشيراً إلى أولئك الذين كان أدائهم فوق المتوقع، إلى ممتاز (A) في إشارة إلى الذين كان أدائهم قد تجاوز كثيراً حدود التوقعات.

هذا وينبغي لنظام إدارة الأداء أن يكون متعدد المستويات لمزيد من النزاهة في الدرجات الممنوحة للمعلمين. وإذا كان المسؤول الأول هو رئيس القسم، فيجوز لنائب مدير المدرسة أو مدير المدرسة أن يكون ثاني مسئول حيث أن لديه وجهة نظر أكثر شمولية عن جميع المعلمين في المدرسة كلها. وينبغي تحري الموضوعية في منح درجات التقييم لأداء للمعلمين من قبل رؤساء الأقسام مع نواب المدرء أو مدرء المدارس الذين سوف يقومون بالمصادقة على تقارير تقييم الأداء.

#### 4. تدريب المعلمين

ان تدريب المعلمين هو بمثابة "القلب" بالنسبة لنظام تعليم مخطط جيداً وابتكاري في القرن 21. وهذا يشير إلى برنامج رسمي لإعداد المعلمين وتأهيلهم وتزويدهم بما يلزم من المعارف والمهارات التربوية ومهارات التقييم، وتطوير الاتجاه الايجابي لديهم نحو التدريس.

ان تدريب المعلمين لا ينتهي عندما يتخرج الشخص من برنامج إعداد المعلم ويلتحق بمهنة التدريس في المدارس. فعندما ينضم المعلمون الجدد للمدارس، فانهم يخضعون لبرنامج تنويري للتعرف على المدرسة والبيئة المدرسية والمهام التي سوف تسند اليهم كمعلمين.

وأثناء الخدمة، ينبغي مواصلة تطوير المعلمين من خلال برامج التطوير المهني أثناء الخدمة من أجل تحديث معارفهم ومهاراتهم حول المناهج الدراسية والتي تشمل شرح المناهج والتخطيط للتدريس في الفصول الدراسية والمهارات التربوية ومهارات التقييم وكذلك لتعزيز معنوياتهم وشغفهم بالتدريس.

#### أ. محتوى المناهج:

عندما يتلقى المعلمون المنهج الذي تم تطويره من قبل وزارة التربية، ينبغي أولاً وقبل كل شيء أن يكونوا قادرين على شرح المنهج بفعالية، ومن ثم تخطيط المادة الدراسية بهدف تنفيذها في الفصل الدراسي. بل انهم بحاجة إلى ابتكار موادهم التعليمية الخاصة.

ومن أجل أن يتمكن المعلمون من أداء عملهم بشكل جيد، أي يكون لديهم القدرة على ضمان التعلم الجيد لدى الطلاب، فان من المحتم أن يكون لديهم معرفة قوية بالمحتوى المعرفي حيث أن ذلك شرط مسبق للعملية التربوية. وفي هذا الصدد ينبغي للمعلمين أن يكون لديهم معارف تتعدى حدود ما يتم تعليمه للطلاب. كما يجب ألا يسمح بالركود في تنمية المعرفة لدى المعلمين بمحتوى المادة التي يدرسونها.

#### ب. المهارات التربوية:

وفيما يتعلق بالمهارات التربوية، فإن المعلمين بحاجة إلى مهارة توصيل المعلومات بأساليب متباينة بما يكفي لتلبية احتياجات الطلبة والفروقات في أساليب التعلم لديهم وبما يتناسب مع المتطلبات المختلفة للتعلم الفعال. إن القوة في معرفة المحتوى شرط ضروري ولكنه غير كافٍ للتعليم الجيد. فلتدريس فعال، يحتاج المعلمون إلى المرونة الكاملة في ممارساتهم التعليمية والتي تعكس قدرتهم على الاستجابة لاحتياجات الطلاب وأنماط التعلم المختلفة لديهم فضلاً عن مواجهة صعوبات التعلم. إن المعلم يجب أن يكون قادراً على التفريق بين الطلاب، وألا يعلم الصف بأكمله كما لو كان كل الطلاب هم في آن واحد على نفس المستوى من الفهم للموضوع التي يجري تدريسه، وهذا يتطلب تطوير ذخيرة كبيرة من استراتيجيات التعليم وأساليب التدريس من أجل الاستجابة بفعالية للصعوبات التي يواجهها الطلاب. إن بعض الاختلافات في أسلوب المعلم في الفصل الدراسي في إطار التكيف مع الفروقات بين الطلاب قد تشمل ما يلي:

- (1) شرح نفس المفهوم بطرق مختلفة أو إعادة صياغة ذلك باستخدام كلمات مختلفة؛
- (2) حث الطلاب على تقديم تفسيرات عن طريق طرح الأسئلة البسيطة التي تؤدي إلى هذا المفهوم، وتعزز إيجابياً وبسرعة الاستجابات الصحيحة لدى الطلاب؛
- (3) تقديم توضيحات إضافية للطلاب الأبطأ فهما؛
- (4) اختيار أمثلة مختلفة ووسائل تعليمية مثل الخرائط وغيرها من المواد بطرق مبتكرة لتناسب مع الطلاب من مختلف مستويات القدرة لديهم؛
- (5) إجراء تعديلات لكمية المهام أو الواجبات المدرسية للطلاب ذوي القدرات المختلفة، بحيث يظهر الطلاب الأضعف قدرة أنهم أيضاً قادرين على الأداء، مع رقابة لصيقة لهذا الأمر بهدف إجراء تعديلات إضافية إن لزم الأمر؛
- (6) طرح أسئلة بمستويات مختلفة من التعقيد أو الصعوبة للسماح للطلاب الأبطأ في المشاركة على قدم المساواة مع باقي الطلبة؛
- (7) تكييف البيئة الفصلية وطريقة الجلوس بحيث يكون الطلاب قادرين على مساعدة أو تدريب أحدهم للآخر.

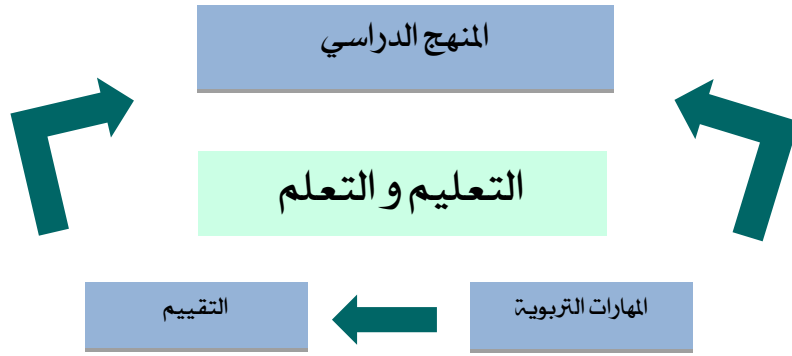
إن المعلم الجيد قادر على أن يظهر تحسناً لدى أضعف الطلاب في تنمية معارفهم، وقادر على جعل الطلاب أقوى. كما ينبغي أن يكون المعلم قادراً على جعل البيئة التعليمية، سواء داخل الفصل الدراسي أو خارجه، بيئة تفضي إلى التعلم من خلال جعلها نشطة وديناميكية باستمرار، مثل أن يجعل لدى الطلاب الحافز الذاتي لاكتشاف المزيد، والسعي للاستكشاف والاستفسار وبالتالي يصبح الطالب أكثر ارتباطاً بالعملية التعليمية برمتها.

ان الديناميكية تكون بحيث يطور الطالب موقفا إيجابيا قويا نحو التعلم، ويتطلع كل يوم للذهاب إلى المدرسة. وإن ما يجري في الفصل يجب أن يثير فضولا لا ينتهي لدى الطلاب من شأنه أن يعمل على تطوير مستويات أعلى من مهارات التفكير لديهم.

وفي الختام لاحظ أن العمليات الموصوفة هنا تتطلب مهارات التواصل الفعال لدى المعلمين. فالتواصل هو الوسيلة التي يستطيع بها المعلم نقل المعلومات والتفاهم مع الآخرين، وبالتالي إذا فشل الاتصال أو كان غير فعال، لا يمكن أن يتم التعلم. ان التواصل الفعال ببساطة أمر مهم للغاية. والتواصل الجيد يبني علاقة بين المدرسين والطلاب وبين المدرسين وزملائهم كما أنه يبني علاقات قوية من شأنها أن تسهم في خلق مشاعر الأسرة الواحدة وتوحد الغرض والرؤية والهدف ، مما يجعل المدرسة مكانا يجعلك أكثر سعادة لتكون فيه.

### ج- مهارات التقييم:

ان مهارات تقييم أداء الطلاب جانب من الجوانب المهمة للتعليم والتعلم. والطريق إلى التحسين في أداء الطلبة يكمن في التقييم . وهذا التقييم ليس فقط من أجل الحصول على أدلة عن إنجاز الطلبة وفعالية المعلمين، ولكن أيضا من أجل تحفيز الطلاب على التعلم والشعور بأنهم قادرين على التعلم. ولتقييم المهارات فان المعلمين بحاجة إلى القدرة على بناء اختبارات وتفسير نتائج الطلاب بحيث تكون صالحة في بيان الى أي درجة كانت جهود التدريس وتشجيع الطلاب على التعلم أو غير ذلك ناجحة. كل هذه مكونات هامة لبرنامج تدريب المعلمين والتي تشمل برامج التدريب ما قبل الالتحاق بالخدمة واثناء الخدمة.



الشكل التوضيحي 4.4 مكونات التعليم والتعلم

### د- الموهبة والعاطفة الجياشة نحو التعليم

بينما يمثل شرح المناهج والتخطيط والتربية والتقييم عناصر أساسية للتعليم ، إلا أن عنصرا آخر مهما لا ينبغي إهماله هو الموهبة الحقة في أن يصبح الشخص معلما. فمن الضروري أن يتم اختيار المرشحين ممن لديهم الاستعداد المناسب للتدريس في برامج إعداد المعلمين. وهذا لا يعني فقط الاختيار وفقا للمؤهلات ولكن أيضا بناء على وجود شغف بالتدريس والرغبة والفرح برؤية الطلاب يتطورون وينمون. ان تزويد المدارس ووزارة التربية بالموظفين يحتاج إلى عملية توظيف من شأنها أن تضمن أكبر قدر ممكن من وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.

كثيرا ما يقال أن وظيفة المعلم هي إعداد المتعلمين اليوم ليكونوا قادة الغد. وهذا يمثل مسؤولية هائلة. وان برامج إعداد المعلمين الأولية عادة ما تكون جيدة التخطيط والتنفيذ للتأكد من أنها تنتج معلمين على درجة عالية من الجودة للوفاء بمتطلبات نجاح هذه المسؤولية.

لقد ذكر الكثير عن مهارات القرن 21. ولكن لا ينبغي الخلط في التفكير بأن هذه المهارات لم يسمع بها قط من قبل أو أنها تختلف عن المهارات المستخدمة في القرن 20. فما هو جديد في إطار مهارات القرن 21 هو الحاجة إلى جعل التعليم أكثر شمولا واكتمالا في المحتوى المراد تدريسه وتعلمه ، وأن المعلم بحاجة إلى أن يكون ماهرا في تحديد ما هو مهم للطلاب معرفته من أجل إحداث اكتمال لمحتوى التعلم، والحصول على مجموعة واسعة من المهارات التربوية لاستخدامها مع الفروقات في احتياجات الطلاب وأنماط التعلم.

### 5- التدريب على القيادة:

ان قادة المدارس يؤدون دورا حاسما ليس فقط في قيادة المدارس ولكن في احداث نقلة نوعية في المدارس. وهذا شأن له أهميته في خلق مناخ من التغيير المستمر فأولئك الذين يحتلون مواقع قيادية في التعليم يحتاجون لأكثر من مجرد مهارات قيادية عامة فقط. فليقيادة فعالة في التعليم ، يجب أن يكون لدى القياديين معرفة بمحتوى المواد التي تدرس. وهذا شرط مهم من أجل تطوير مختلف العمليات التي تستخدم في تعلم الطلاب.

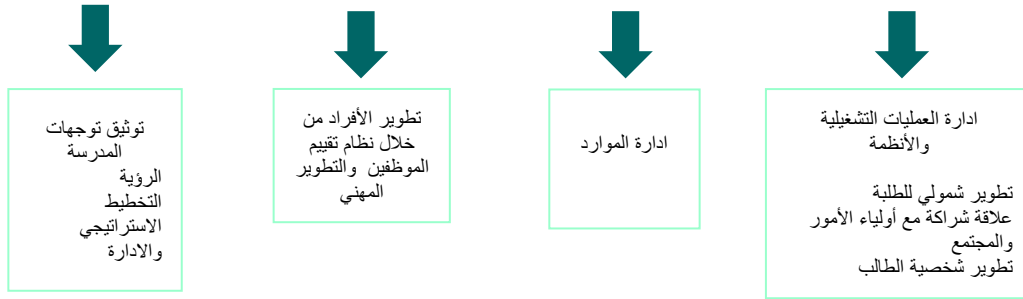
هذا ويقال دوماً بأنه لم يكن هناك أبداً من مدرسة جيدة كان مدير المدرسة فيها ضعيفاً، ولكن كل المدارس الضعيفة لديها مدراء ضعاف. وبناء عليه فإن من الضروري جداً أن يكون مدير المدرسة متميزاً قبل أن تكون المدرسة متميزة. ولكي يكون مدير المدرسة قائداً فعالاً، فلا بد له أن يكون قادراً على قيادة المعلمين نحو التميز.

#### الشكل التوضيحي 4.5

دور قيادي المدارس في القرن 21 في أحداث نقلة نوعية في التعليم

## رؤية ورسالة المدرسة

نحو تحقيق الرؤية والرسالة  
الأفراد + الأنظمة = التميز المؤسسي



### مجالات تحقيق النتائج لقيادي المدارس

في المدارس اليوم نتوقع من المعلمين الذين يتمتعون بمهارات قيادية في مجالات معينة مثل المهارات التعليمية، أن يقوموا بتبادل هذه المهارات مع المعلمين الآخرين. مما يجعل الأمر أكثر أهمية لمدير المدرسة ليكون قائداً فعالاً. فالمتوقع من مدير المدرسة أن يكون أداؤه أفضل بكثير من أي معلم. إذ يلقي على عاتق مدير المدرسة، على سبيل المثال حشد المعلمين وحثهم على الحفاظ على تحسين مهاراتهم والعمل في فرق وأن يكونوا مبدعين في البرامج والمشاريع التي من شأنها أن تعمل على تحسين المدرسة بشكل عام. ولا بد لمديري المدارس أن يكون لديهم رؤية لما يجب أن تكون عليه المدرسة ولديهم قدرة على جعل المعلمين يتبنون هذه الرؤية من أجل وضع برامج لتحسين المدرسة.

في الألفية الجديدة، يتأثر مفهوم القيادة المدرسية بقوة من قبل اثنين من الاتجاهات:

التعليم والتحول المجتمعي في القرن الحادي والعشرين، وكيف ينبغي أن تتحول قيادة التعليم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ولعل تجارب الأنظمة التعليمية ذات الأداء المتميز توضح هذا الارتباط العميق، بصفة عامة، بين التعليم والتغيير الاجتماعي وبشكل أكثر تحديداً، بين وزارة التربية والمدارس، وتوفير الموارد البشرية الخلاقة.

لقد تغير تعريف دور ومسؤوليات قائد المدرسة مع مرور الوقت. حيث شدد النموذج القديم على العمليات الإدارية والوظائف من أجل أن يتم العمل بشكل جيد. أما اليوم، وفي بيئة متغيرة باستمرار، يتم إيلاء المزيد من الأهمية لقائد المدرسة وعلى دوره الخلاق في أحداث تغيير عبر مجموعة متنوعة من المجالات - من بناء الموارد البشرية، إلى القيادة التعليمية، وانطلاقاً إلى تسيير دفء بناء ثقافة مدرسية مبتكرة.

ان نظم التعليم ذات الأداء الأرقى تدعم مفهوم " القيادة التحويلية التعليم " وأثره في تطوير جيل مبدع ومبتكر من مديري المدارس والمعلمين. وان القيادة التحويلية للتعليم لها أوجه متعددة فهي تهتم بقلب ورأس ويد القيادة.

فقلب القيادة يتعلق بقيم قادة المدارس ورؤاهم الشخصية. اما رأس القيادة فيتعلق بنظريات الممارسة والقدرة على التفكير في الأوضاع الحالية في ضوء هذه النظريات. وأخيرا، فان يد القيادة تتعلق بالإجراءات التي نقوم بها والقرارات التي نتخذها، وسلوكيات القيادة والإدارة التي نستخدمها حيث ان استراتيجياتنا أصبحت جزءا لا يتجزأ من البرامج التعليمية والسياسات والإجراءات. ومع ذلك، لا يمكن لفلسفة القيادة المدرسية والتدريب التواجد في فراغ - بل يجب أن يكونا جزءا لا يتجزأ من سياق: (أ) العولمة وأثرها، و (ب) رؤية وطنية لإصلاح التعليم وأثرها على التطورات الاقتصادية والاجتماعية.

وتماما كما في الحال بخصوص الممارسات التربوية للمعلمين، فان بإمكان مديري المدارس تطوير الصفات القيادية الفعالة من خلال بناء مجتمعات الممارسين المهنيين. فمن أجل أن يكونوا قادة فعالين، فان المعرفة المتعلقة بالقيادة تتجاوز المعرفة النظرية. وهذا يتطلب المعرفة المهنية التي تم تطويرها من خلال الممارسة والخبرات. ان هذا من شأنه أن يعمل على تسريع تنمية المهارات القيادية والتي تعتبر مهمة في أسلوبهم في قيادة المعلمين وفي قيادة المدرسة من خلال المهارات الإدارية الملائمة.

## 6. أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة هم جميع الأطراف المعنية بمنظومة التعليم. وهم على نطاق واسع يتمثلون في (أ) واضعي السياسات في وزارة التربية والمسؤولين، (ب) المعلمين ومديري المدارس، و (ج) أولياء الأمور والطلاب. وبالتالي فان تصورات أصحاب المصلحة بشأن مدى نجاح النظام التعليمي فيما يتعلق بتحقيق نتائج التعليم مهمة جدا لنظام التعليم. فهؤلاء هم، إلى حد معين، الأوصياء على جودة نظام التعليم. ومن هنا كان يجب تضمين أصحاب المصلحة لمعرفة تصوراتهم لمختلف مكونات نظام التعليم.

ان هناك علاقة حيوية وديناميكية بين كافة أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، صناع السياسات في وزارة التربية يتخذون القرارات بشأن المبادرات الإصلاحية التي، من شأنها أن تؤثر على أداء الطلاب الأكاديمي. ومثل هذه القرارات يجب أن يتم توصيلها بشكل صحيح مع شرح واضح لمنفذي القرارات على مستوى المدرسة، أي مديري المدارس الذين، في المقابل، عليهم أن يقوموا بإبلاغ أعضاء هيئة التدريس وضمان أن التغيير المنشود يتم تنفيذه. ومن ثم فان المعلمين يحتاجون إلى شرح الأمر للوالدين (والطلاب إذا لزم الأمر).

في نظام التعليم الحديث، يكون بين أصحاب المصلحة علاقة تعاقدية غير معلنة، ويعملون نحو هدف مشترك، وذلك لتحقيق التميز التعليمي. وترتكز هذه العلاقة التعاقدية على مفهوم المساءلة العامة. والمفترض هو أن واضعي السياسات يتحملون المسؤولية لتحسين نظام التعليم لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم..

## الطلاب

ان الطلاب هم مدخلات نظام التعليم بما في ذلك المدارس في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، وكذلك على مستوى التعليم العالي في الكليات والجامعات.

ونوعية الطلاب ، كمدخلات النظام ، يؤثران تبعاً على نوعية المخرجات التي هم الطلاب أنفسهم بعد الانتهاء من دراستهم في مرحلة معينة . وهذا يعني أن جودة المدخلات لها آثار على النتائج المرجوة من التعليم .

وعلى عكس الطلاب في القرن الماضي ، فان طلاب اليوم غالباً ما يشار إليهم على أنهم "جيل الألفية" . حيث أنهم يمتلكون بعض الخصائص المشتركة فهم يتميزون بما يلي:

### • البراعة في امور التكنولوجيا

ان جيل الألفية هم جيل "المواطنين الرقميين" . نشأوا مع التكنولوجيا والاعتماد عليها لأداء وظائفهم بشكل أفضل مسلحين بأجهزة بلاك بيري وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف المحمولة وغيرها من الأدوات ، وجيل الألفية متواصل الكترونياً على مدار 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع . وهذا الجيل يفضل التواصل عبر البريد الإلكتروني و الرسائل النصية بدلاً من الاتصال وجها لوجه ويفضل ندوات وتكنولوجيا على الانترنت بالمقارنة مع العروض التقليدية القائمة على المحاضرات . وألعاب الكمبيوتر هواية مفضلة لديهم .

### • متوجه بالانجاز

برعاية آباء وأمهات لا يريدون تكرار أخطاء الجيل السابق، فان جيل الألفية جيل واثق وطموح وموجه نحو تحقيق الأهداف ولديهم توقعات عالية من أصحاب العمل ، ويبحثون عن تحديات جديدة ولا يخشون مساءلة السلطات . ان جيل الألفية يبتغي عملاً هادفاً ومنحنيات تعلم على أساس صلب.

### • العمل بروح الفريق

ان جيل الألفية يشارك في الفرق الرياضية ، ومجموعات اللعب والأنشطة الجماعية الأخرى . وهم يقدرون العمل الجماعي والسعي للحصول على رأي الآخرين . انهم جزء من جيل لا يتم فيه إهمال احد ، فجيل الألفية مخلص وملتزم ويجب المشاركة .

### • جيل يهتم

جيل الألفية يتعاطش لاهتمام الآخرين من خلال ردود الفعل والتوجيه . ويسعى للثناء المتكرر والطمأنينة . وهو جيل قد يستفيد كثيراً من المرشدين الذين يمكن أن يساعده في توجيهه وتطوير حياتهم المهنية

ومن الجدير بالذكر أنه في حين أن الطلبة يشكلون واحدة من دعائم نجاح التعليم الخاص بهم، فهم في نفس الوقت، أصحاب المصلحة من النظام ويستحقون الحصول على تعليم جيد.



ان نوعية الطلاب الذين يتخرجون من المدارس يمثلون مخرجات نظام التعليم التي يجب أن تكون مرنة بما فيه الكفاية لتأخذ الطلاب في مختلف المستويات من الجودة، و"تصقلهم ليكونوا أفرادا يفي كل واحد منهم النتائج المرجوة من التعليم.

## 8. أمور أخرى وركائز أخرى

الركائز الأخرى التي تتمتع بنفس القدر من الأهمية لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم هي كما يلي:

### أ) إدارة الموارد المالية للمدرسة

ان هذا يشير إلى المهارات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية بما في ذلك الميزانية والمصروفات. وهي تعنى بإصدار القرارات حول الممارسات المالية السليمة بما في ذلك حفظ السجلات المالية والسجلات المحاسبية والمساءلة المالية. وفي حين قد يكون لمنظمات الأعمال قضايا تتعلق بالأرباح والإيرادات، فان مثل هذه القضايا لا تكون مثار اهتمام في المدارس التي يتم تمويلها مركزيا من قبل الوزارة.

ان احد السمات البارزة في الإدارة المدرسية في سنغافورة هو الاستقلالية التي يتمتع بها قادة المدارس في تشغيل المدرسة بما في ذلك استخدام الموارد المالية. حيث يتم إعطاء الاستقلال الذاتي لمديري المدارس للاستفادة من الموارد المالية وفقا لاحتياجات التنمية في المدارس. فليست هناك حاجة للحصول على موافقة من وزارة التربية والتعليم لأن المدارس لديها السياسات ودليل التعليمات المتعلقة بالشؤون المالية وإدارة الموارد المالية.

ان تمويل التعليم يتم من خلال مراجعي الحسابات من القطاع الخاص ووزارة التربية والتعليم. ويتم تحديد ميزانية التشغيل السنوية لكل مدرسة وفقا لعدد الطلاب، كما يتم حصول جميع المدارس الحكومية للميزانيات المحسوبة وفقا لعدد الطلبة. والفائض من أموال التشغيل المدرسية يمكن الاحتفاظ بها وإضافتها إلى ميزانية السنة المالية القادمة. ويمكن للمدارس أيضا طلب أموال إضافية أو جمع تبرعات وأموال خاصة بها للأسباب التالية:

- أن تطرأ ظروف غير متوقعة (مثل تكبد فواتير الكهرباء الضخمة نظرا لبعض الأسباب) و
- أن يتم استحداث مجالات خاصة من قبل الأساتذة والطلاب (مثل استخدام تكنولوجيا والوسائل

التفاعلية في التعليم والتعلم، الخ.)

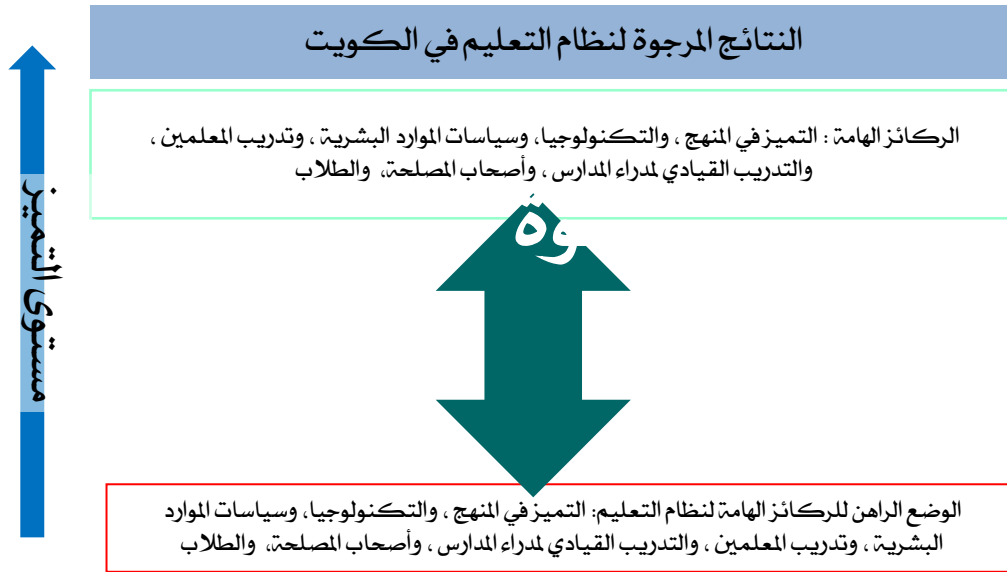
ان مصادر التمويل الإضافية يمكن أن تأتي من الحكومة أو من القطاع الخاص أو المجتمع. وتستخدم أنواع من التمويل الإضافي من الحكومة لدعم التلاميذ المحتاجين ماليا وفي دعم "التوأمة" مع المدارس الأجنبية والبرامج الدولية.

### تحليل الفجوات

كما يوحي الاسم، فان النتائج المرجوة من التعليم هي ما نود أن يكون بمثابة مخرجات النظام التعليمي. وان الملاحظات التي تتم من خلال هذه الدراسة تتمحور حول الوضع الراهن لنظام التعليم.

ويمكننا تعريف الفرق بين ما هو مأمول وبين الوضع الراهن بـ "الفجوة" التي نود تضييقها وسدها في نهاية المطاف.

والشكل رقم 4.6 فيه عرض لهذه الفجوة.



في أدبيات الإدارة، تحليل الفجوات هو المقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة مع أدائها المرجو .

فاذا كانت المؤسسة لا تحسن استخدام الموارد الحالية، أو الاستثمار في رأس المال أو التكنولوجيا، فإن أداؤها يكون دون المستوى المطلوب والمرجو منها . وهذا المفهوم مشابه لاقتصاد يقل إمكانياته عن المستوى المطلوب.

ان تحليل الفجوة يتدفق بشكل طبيعي من القياس والتقييمات الأخرى. وفي السياق نفسه، يهدف إلى تحليل الفجوة لنظام التعليم بمقارنة حالته الراهنة مع المستوى المنشود له من التميز.

ان "فجوة" في هذه الدراسة تشير إلى الفرق بين معيار محدد بين الوضع الفعلي للمعارف والقدرات والأداء والمواقف.

فمعيار مستوى المعرفة لتشغيل المدرسة، على سبيل المثال، هو المعرفة بمحتويات المناهج الدراسية للنظام بما يكفي للطلاب لتحقيق أعلى مستوى من التعلم تسمح به إمكاناتهم . فإذا لم يتم تعظيم إمكانات الطلاب من قبل النظام بحيث يجعل الطلاب قادرين على تحقيق أكثر مما يمكن للنظام إعدادهم لتحقيقه، فإن ذلك يعني وجود فجوة واضحة في مجال المعرفة داخل النظام.

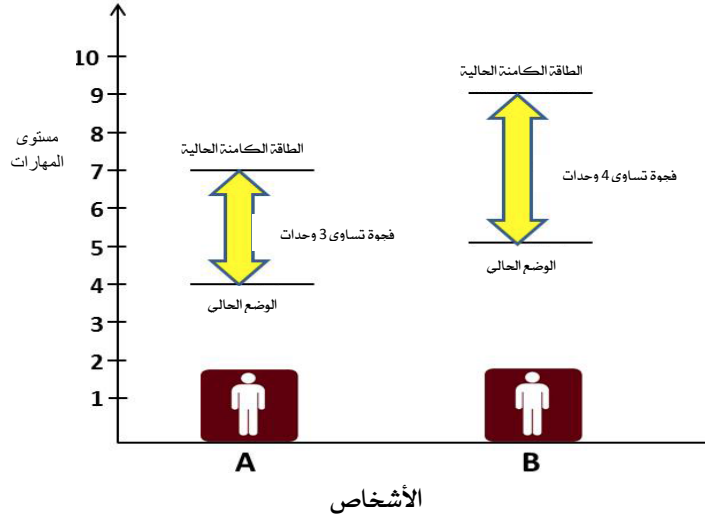
ان وجود فجوة في مستوى المعرفة لدى كل من له دور داخل النظام التعليمي، وتحديدًا المعلمين الذين يسند إليهم مهمة تعليم الطلاب، يعني توليد فجوات في القدرات (المهارات) و مستوى الأداء.

وفي حالة المعلمين، تؤدي الفجوة في المعرفة إلى انعدام الثقة في التدريس، وعدم وجود مهارات تربوية وبالتالي إلى نقص عام في القدرة على تعليم فعال (انظر الشكل التوضيحي 4.7).

ويتوقع من هؤلاء المعلمين تحسين أنفسهم ليس فقط من خلال التطوير المهني الذي يقدمه النظام التعليمي ولكن أيضا من خلال التنمية الذاتية مع المبادرات الشخصية. وأي ممانعة أو رفض للتحسين، يعني موقفا لا يرغب به النظام.

وبالتالي يخلق فجوة بين المواقف المطلوبة والمواقف الفعلية. والفجوات في المعرفة والقدرة والمواقف، تولد فجوة شاملة في الأداء.

الشكل التوضيحي 4.7



ومن ثم فإن تحليل الفجوة هو المقارنة التي تمت بين المستوى المأمول للشخص وبين الأداء الفعلي.

لاحظ أننا نقول "المستوى المأمول للشخص" وليس مستوى الأداء الذي تسمح له به معارفه ومهاراته ومواقفه الحالية. ذلك أن الأداء المستند على مستوى المعرفة الحالية والمهارات والمواقف هو مجرد العمل وفق القوام الحالي، الذي لا يزال لديه سقف وحدود خاصة به. وبالتالي فإن المقارنة يجب أن تكون مع ما هو مأمول من الشخص أو النظام، وهو في حد ذاته يجب أن يكون الحد الأقصى. وهذه مقارنة ليست رابدة. ذلك أنها تنمو مع النضج والخبرة وينمو معها في المقابل الأداء المأمول من الشخص أو النظام.

من حيث تنظيم مثل المدرسة أو وزارة التربية، فإن الافتقار إلى المهارات يشمل الافتقار لتعظيم الاستفادة من الموارد والتنفيذ الفعال للسياسات. فعلى سبيل المثال، إذا لم يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر للحد الأقصى في الأمور الإدارية وفي عمليات التعليم والتعلم، فإن هناك فجوة في الأداء حيث أن الأداء المأمول للتكنولوجيا لم يتم الوصول إليه. وعلى سبيل المثال أيضاً فإن الميزانية لا بد تنفق بشكل جيد لتحقيق الأهداف التي تم تخصيصها لها.

مرة أخرى يعتبر عدم القيام بذلك "هدار" للموارد، مما يترك فجوة في أداء الميزانية. والمهام الإدارية التي لا تنفذ بطريقة أكثر فعالية تعني أيضاً مضيعة للموارد. وهذا يدل على وجود فجوة في المهارات الإدارية التي هي فجوة في الأداء والتي ينبغي أن تعالج من خلال ورش عمل، لتضييق أو سد الثغرات التنظيمية.

إن الفجوات في المؤسسات، سواء كانت ناتجة عن ثغرات في المعرفة والمهارات والمواقف، أو من سوء تنفيذ السياسات تتطلب تغييرات في الصفات والسلوك البشري وتتطلب إثراء الأفراد بالمعرفة المناسبة والمهارات والمواقف.

إن سد الفجوة في المعرفة يتطلب التعلم من خلال كل الوسائل المعتادة المتاحة، بما في ذلك الجهود الشخصية (وهو أمر مهم للغاية) والجهود التنظيمية، والتي في حالة المدارس، تشمل توفير برامج للمعلمين وغيرهم للوصول إلى المعرفة المطلوبة، من خلال دورات أو مؤتمرات وورش عمل. والفجوات في المهارات تتطلب "العمل الفعلي" من أجل سدها. ومهارات التدريس (التربيتية)، على سبيل المثال، يتم تطويرها من خلال الممارسة الفعلية للتدريس. وبعد كل ما سبق قوله، فإنه تجدر الإشارة إلى أن الفجوات المشار إليها هي فجوات لا يمكن سدها بحق. فإن كل مرحلة من مراحل سد الفجوة من شأنها أن تعمل على تضيق الفجوة وليس سدها تماما. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن التوسع في المعارف والمهارات هو توسع يتم باستمرار، مما يعني أن عدم ملاحقة ذلك مؤداه "نقص المعرفة والمهارات". وهذا أيضا يتماشى مع التقدم نحو التميز في النظام والذي يضع لنفسه أهدافا جديدة في كل مرة يتم تحقيق هدف سابق.



## 5.

# منهجية الدراسة واجراءات جمع البيانات

بتكليف من وزارة التربية في دولة الكويت، قام الفريق الاستشاري الذي يعمل في المعهد الوطني للتعليم في سنغافورة باجراء دراسة تشخيصية للوضع الراهن لمختلف جوانب النظام التعليمي في الكويت. تضمنت فترة جمع البيانات خلال الفترة من 3 مارس - 28 مارس 2013، حيث خصصت الفترة من 3 الى 21 مارس 2013 في جمع البيانات من خلال الاستبانات، أما الفترة من 24-28 مارس 2013 فقد كانت مخصصة لجمع البيانات من خلال جماعات التركيز. علما بأن الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت تبلغ مدتها 6 أشهر بدءا من 7 يناير 2013 وانتهاء بتاريخ 7 يوليو 2013.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم الوضع الراهن للظروف والأوضاع داخل وزارة التربية بما في ذلك المدارس، ومقارنتها ببعض النظم الناجحة مثل نظام التعليم في سنغافورة. وفي اطار هذا السياق فإن الدراسة التشخيصية قد غطت جوانب النظام التعليمي في الكويت بدءا بالمناهج الدراسية ومرورا بالتكنولوجيا التي تدعم تنفيذ المناهج الدراسية وسياسات الموارد البشرية وانتهاء بالمعارف والمهارات والاتجاهات العامة للمعلمين والقياديين التربويين.

ان مستوى المعلمين والقياديين التربويين فيما يتعلق بالمعارف والاتجاهات العامة قد يكون له آثار على مدى كفاية عملية إعداد المعلمين وتأهيلهم والتي تشمل التدريب وكذلك التطوير المهني المنشود . كما أن له آثارا مباشرة على إعداد قادة المدارس.

وسوف تؤثر هذه القضايا على تصورات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأولياء أمورهم، حول جودة التعليم في الكويت، والتي قد تكون أو لا تكون كافية في تحقيق النتائج المرجوة من التعليم. فهذه الجوانب ضمن النظام التعليمي تمثل الركائز التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة من التعليم. علما بأن بعض الركائز يمكن تقسيمها الى مكونات فرعية وقد تم اعطاء وصف لها في قسم آخر في هذا التقرير.

هذا وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي حيث تم جمع البيانات عن طريق جماعات التركيز واستبانات ومقاييس تقييم، ومقابلات شخصية. وهذا المنهج مناسب لدراسات تتعلق بإبداء الرأي والانطباعات والتصورات سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات كما يمكن من مقارنة المتغيرات على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات. ويمكن أيضا أن يتم اجراء تحليل لتصنيف المتغيرات بهدف معرفة ما إذا كان هناك أي علاقات ترابطية بين مستويات المتغيرات، عبر فئات مختلفة من الأفراد والجماعات أو المؤسسات.

والى جانب استخدام جماعات التركيز، تستخدم الدراسة أيضا مقاييس ومعايير التقييم كجزء من الاستبانات المكتوبة. وتسعى هذه المقاييس لقياس متغيرات الإدراك لكل فرد. حيث يتم ترتيب الأفراد بناء على إدراك هذه المتغيرات من حيث قوة التصورات، ويمكن أيضا أن يتم التحليل لتحديد ما إذا كانت مستويات نقاط القوة في التصورات ترتبط مع فئات مختلفة من أفراد العينة.

في حين يمكن اعتبار هذه الدراسة متشعبة الاتجاهات حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية معينة، إلا أن الأسئلة في طريقة جماعات التركيز ركزت على انطباعات المشاركين التي طوروها عبر مرور الزمن، مع التركيز على الوضع الراهن.

#### مصادر البيانات

تم جمع البيانات من مسؤولي وزارة التربية وكذلك من بقية أصحاب المصلحة. وبالإضافة إلى ذلك، استخدمت الوثائق الموجودة ذات الصلة كمصادر بيانات حيثما كان ذلك متاحا.

#### محور الاهتمام

بالنسبة للمعلمين ومديري المدارس ومسؤولي الوزارة فقد ركزت الأسئلة الموجهة اليهم على القضايا الخاصة بهم والتي قد تكون إما في اطار تخصصهم أو في نطاق وظائفهم. علما بأن المواد الدراسية التي كانت محور الاهتمام في الدراسة تتمثل في المواد الأساسية من (1) اللغة العربية، (2) اللغة الإنجليزية، (3) الرياضيات (4) العلوم. أما فيما يتعلق بالمهارات المشتركة بينها بما في ذلك مهارات خاصة بالمناهج الدراسية والمهارات التربوية ومهارات التقييم فقد تم تلخيصها تحت بنود مستقلة .

وبالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة الذين هم من عامة الجمهور مثل أولياء الأمور وأعضاء اتحاد المدارس الخاصة، فإن الأسئلة الموجهة لهم كانت تتعلق بتصوراتهم وآرائهم حول المعارف والمهارات العامة مثل مهارات المناهج الدراسية والمهارات التربوية ومهارات التقييم، أو مدى كفاية هذه المتغيرات.

أما أفراد مجتمع الدراسة من المدارس ومن مسؤولي الوزارة فقد ركزت الأسئلة الموجهة لهم على الجوانب المتعلقة بهم وعلى النظام التعليمي ككل، مما أعطى منظورا كلياً لنظام التعليم .

#### أدوات الدراسة

تم الحصول على معلومات عن السياسات الحالية والقواعد التي تحكم تشغيل وزارة التربية ككل، وعن محتوى المناهج الدراسية في المدارس وتدريب وتأهيل المعلمين ، والهياكل والبنى التحتية، من خلال مناقشات ومقابلات مع المشاركين ذوي العلاقة. وحيثما كان ذلك متاحا، تم الحصول على المعلومات من الوثائق والمستندات.

أ) تم الحصول على معلومات بشأن الممارسات من خلال المقابلات، الاستبيانات، وجماعات التركيز ومقاييس التقييم، وكان الغرض من المقابلات والاستبيانات وجماعات التركيز هو الحصول على البيانات النوعية التي يمكن أن تقدم إيضاحات واقتراحات وآراء حول مختلف جوانب النظام.

ب) تم عمل قياس للآراء والتصورات من خلال استخدام مقاييس تقييم والتي أسفرت عن مقاييس كمية من الآراء أو التصورات الخاصة بكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة. وهذه المقاييس قد تكون ذات صلة أو ارتباط بالمتغيرات الأخرى التي قد تشير إلى العلاقة السببية في بعض الحالات. وجميع مقاييس المتغيرات تم تحديدها وتحليلها من خلال استخدام نموذج راش.

### 1. الاستبيانات.

ركزت مختلف أقسام الاستبيانات على جوانب مناسبة للفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة

Table 5.1 Statistics of Schools of the State of Kuwait

Type نوع المدرسة	Number of Schools (Hence Principals) عدد المدارس (مدراء المدارس)		
	Male الذكور	Female الاناث	Total المجموع
Public المدارس الحكومية	284	489	773
Private المدارس الخاصة	Arabic العربية	94	154
	Foreign الأجنبية	300	306
Special Needs مدارس التعليم النوعي	14	16	30
Religious مدارس التعليم الديني	5	4	9
Adult & Illiteracy Ed. الكبار ومحو الأمية	41	46	87
Totals المجموع الكلي	410	949	1359



علما بأنه قد كان هناك ثلاثة استبيانات مختلفة استخدمت في الدراسة التشخيصية وبيانها كما يلي:

(أ) الاستبيان الخاص بكبار المسؤولين في وزارة التربية ويتكون من ثلاثة أقسام:

(1) القسم (أ) هو للحصول على معلومات ديموغرافية؛

(2) القسم (B) يتكون من

أسئلة مفتوحة حول نظام

التعليم وتصورات حول عدد من

القضايا والتحديات.

(3) القسم (C) هو مقياس

التصنيف لقياس تقييمات

مسئولي الوزارة حول المتغيرات

المحددة للمدراء كما هو مبين في الجدول

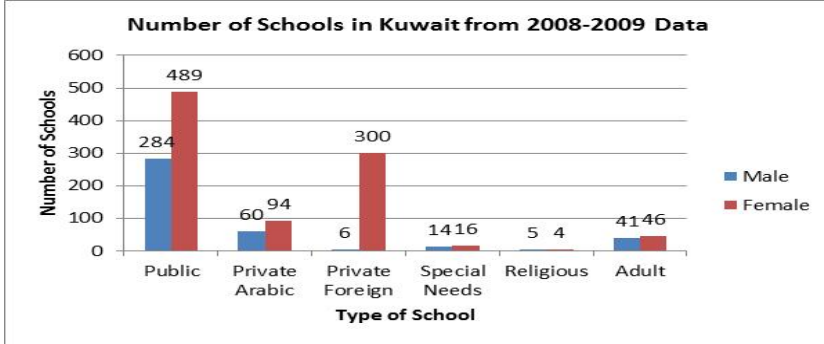


Exhibit 5.1 Number of Schools in Kuwait 2008-2009 الشكل التوضيحي 5.1 عدد المدارس في الكويت 2008-2009

Educational Statistical Group (Kuwait) 2008-2009 Source: المصدر: مجموعة احصائيات التعليم 2009-2008 لدولة الكويت

(ب) استبيان مديري المدارس، ويتألف من ثلاثة أقسام هي:

(1) قسم A هو الحصول على المعلومات الديموغرافية؛

(2) القسم B عبارة عن أسئلة مغلقة تتعلق بقضايا وتحديات تواجه المدراء حول متغيرات مثل المناهج

الدراسية، ونظام الامتحانات، مهارات التدريس لدى المعلمين، والمرافق، وسلوك الطلاب وغيرها؛

(3) القسم C هو مقياس التصنيف لقياس تقييمات المدراء للمتغيرات المحددة كما هو مبين في الجدول 1.4.

(ج) الاستبيان C خاص بالمعلمين ويتكون من ثلاثة أقسام هي:

(1) قسم A هو الحصول على المعلومات الديموغرافية؛

(2) القسم B عبارة عن أسئلة مغلقة تتعلق بالقضايا والتحديات التي يواجهها المعلمون حول متغيرات مثل

المناهج الدراسية، ونظام الامتحانات، والمرافق، وسلوك الطلاب وغير ذلك

(3) القسم C هو مقياس التصنيف لقياس تقييمات المعلمين للمتغيرات على النحو المحدد في الجدول 1.4.

وقد كانت جميع الاستبيانات المستخدمة في تقييم آراء امجتمع الدراسة حول الوضع الراهن للمتغيرات المعنية، قائمة

على حل المشكلات.

الجدول 5.2 : العينات الخاصة بالفئات المشاركة في جماعات التركيز

المشاركون			جماعات التركيز	متسلسل
المرحلة الثانوية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية		
	6 - 8		مسؤولو الوزارة	1
	6 - 8		أعضاء من جمعية المعلمين	2
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	مدراء مدارس حكومية	3
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	مدراء مدارس التعليم النوعي (ذوي الاحتياجات الخاصة)	4
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	معلمو مدارس التعليم النوعي (ذوي الاحتياجات الخاصة)	5
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	معلمو اللغة العربية من المدارس الحكومية	6
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	معلمو اللغة الانجليزية من المدارس الحكومية	7
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	معلمو العلوم من المدارس الحكومية	8
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	معلمو الرياضيات من المدارس الحكومية	9
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	أولياء الأمور لطلبة المدارس الحكومية	10
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	أولياء الأمور لطلبة المدارس الخاصة	11
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	طلبة المدارس الحكومية	12
6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	6 (M) + 6 (F)	طلبة المدارس الخاصة	13
			المقابلات الشخصية (المشاركون)	متسلسل
			مسئول كبير في الوزارة أو مدير منطقة تعليمية	14
			مدير مدرسة حكومية	15
			مدير مدرسة خاصة	16
			مدير مدرسة من مدارس التعليم النوعي (الاحتياجات الخاصة)	17
			معلم في مدارس التعليم النوعي (الاحتياجات الخاصة)	18
عقدت مقابلات فردية			معلم لغة عربية في المدارس الحكومية	19
			معلم لغة انجليزية في المدارس الحكومية	20
			معلم رياضيات في المدارس الحكومية	21
			معلم علوم في المدارس الحكومية	22

23 معلم لغة عربية في مدرسة خاصة

24 معلم لغة إنجليزية في مدرسة خاصة

25 ولي أمر طالب في مدرسة حكومية

26 ولي أمر طالب في مدرسة خاصة

27 طالب مدرسة حكومية

28 طالب مدرسة خاصة

M: ذكور

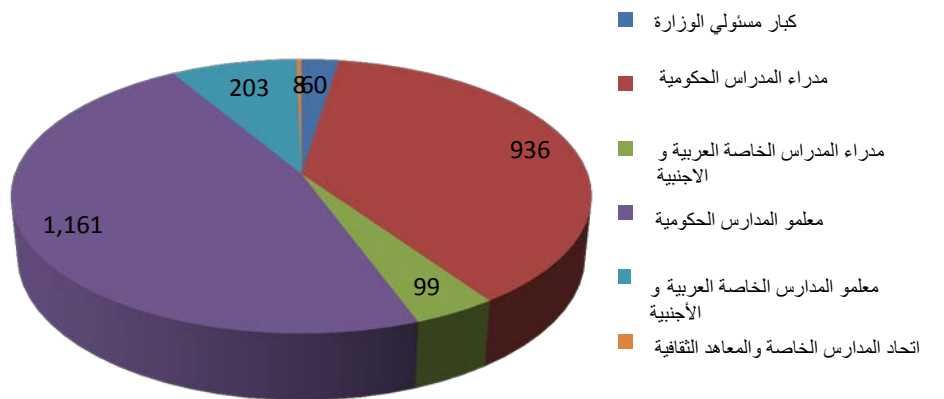
F: اناث

عدد المشاركين	المشاركون	الاستبيان ومقياس الأداء	متسلسل
60	كبار مسؤولي الوزارة	A	1
936	مدراء المدارس الحكومية	B	2
99	مدراء المدارس الخاصة العربية والأجنبية	C	3
1,161	معلمو المدارس الحكومية	D	4
203	معلمو المدارس الخاصة العربية والأجنبية	E	5
8	اتحاد المدارس الخاصة والمعاهد الثقافية	F	6
2,467	العدد الاجمالي		

الجدول 3.5 يبين عدد المشاركين في الاستبيان المكتوب:

Number of Respondents for Questionnaire

Exhibit 5.2 Number of Respondents for Questionnaire  
الشكل التوضيحي 5.2 عدد المشاركين في الاستبيان



## جماعات التركيز

تمثل الهدف من جماعات التركيز في جمع بيانات عن السياسات والممارسات الحالية وفهم القضايا والتحديات التي تواجه مختلف العناصر الفاعلة التي تلعب دورا مهما داخل وزارة التربية والمدارس، والأسباب التي يعتقدون وجود هذه القضايا لأجلها. والقضايا التي أثرت قد ركزت على "الوضع الراهن للممارسات من حيث "الكفاية" في مقابل "عدم الكفاية"، "وكفاية الكفاءة" في مقابل "عدم كفاية الكفاءة"، "مستويات الجودة"، "مستويات الكفاءة"، والأسباب المحتملة لمثل هذا الوضع.

وقد كانت هناك خمس مجموعات من جماعات التركيز:

- (أ) جماعات التركيز لموظفي وزارة التربية (المشرفين والمديرين والمستويات الأعلى)؛
- (ب) جماعات التركيز لبعض قياديي القطاع الخاص؛
- (ج) جماعات التركيز لأعضاء اتحاد المدارس الخاصة.
- (د) جماعات التركيز لمديري المدارس ونواب مدراء المدارس حيثما كان ذلك متاحا.
- (هـ) جماعات التركيز لمعلمي المدارس

وقد تم ادارة جماعات التركيز في جو غير رسمي تسهيلا لبناء علاقة جيدة بين الفريق الاستشاري والمشاركين وبالتالي زيادة مستوى الراحة لديهم على حد سواء. ومع ذلك، فقد كان من الأهمية بمكان الشعور بأهمية الحلقة النقاشية والحفاظ على ذلك. وكان الغرض من طريقة جماعات التركيز هو جمع البيانات التي يمكن أن تسلط الضوء على مختلف جوانب النظام التعليمي الكويتي مقارنة ببعض الأنظمة الأخرى المشهود بمستوى أدائها العالي.

لقد كان القصد من استخدام طريقة جماعات التركيز لمجموعات متجانسة استنادا إلى موقعهم داخل منظومة التعليم هو أنهم يتمتعون بخبرة مشتركة. وقد تمثلت هذه المجموعات في المعلمين ومديري المدارس وأعضاء اتحاد المدارس الخاصة ومسؤولي وزارة التربية وغيرهم. وكان المشاركون من المدارس من المراحل الدراسية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) لكل من مدارس البنات والبنين. وقد وضع الفريق الاستشاري في اعتباره أن المقاصد الأساسية للتشخيص تتمثل في إجراء مقارنات مع نظم تعليمية أخرى حيثما كان ذلك ممكنا، وكيفية تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية، فضلا عن تحقيق جودة أعلى للطلاب المتخرجين، الأمر الذي سيؤدي بدوره الى أفراد منتجين من شأنهم أن يعملوا على تحسين وزيادة الإنتاجية للكويت كامة.

وقد تم حث المشاركين لمناقشة القضايا ذات الصلة بالعمل وبيان تصوراتهم للمعوقات والمشاكل التي يواجهونها في تنفيذ العمل، فضلا عن مشاعرهم حول النظام التعليمي ككل، وكيف يمكن تحسين هذا النظام، ولماذا. وفي الوقت ذاته حرص الفريق الاستشاري على :

- العفوية في ردود الفعل؛
- ديناميكيات التفاعل بين بعضهم البعض
- مضمون ما قيل؛
- الأسئلة التي أثرت

وقد تم إعطاء الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم بشكل وافي دون أي ضغوط للوقت أو أي استعجال. علما بأن هناك أسئلة شائعة بين كافة المجموعات الثلاثة من مجتمع الدراسة، فضلا عن بعض الأسئلة التي كانت محددة مسبقا لكل مجموعة حيث تم اعدادها لتسهيل المناقشة. ومع ذلك، كان لا يتم الرجوع الى تلك الأسئلة بتسلسلها المجهز سابقا وانما تم استخدامها لقيادة الحوار بشكل سلس بحيث يسهل من تدفق الأفكار دون جمود.

لمحة عامة عن الإجراءات

### (أ) الاستبيان المكتوب

تم إدارة الاستبيانات المكتوبة لجمع البيانات الكمية والنوعية من قبل المركز الوطني لتطوير التعليم (NCED) بالتعاون مع وزارة التربية في الكويت. وقد كانت تدار الاستبيانات مركزيا في مسرح ادارة التربية الخاصة في منطقة حولي حيث أتيح للمشاركين الوقت لتعبئة الاستبانة خلال فترة تواجدهم في المسرح واعادتها باليد فور الانتهاء من ملء الاستبيان.

وقد تم اعطاء تعليمات محددة للمشاركين تمثلت في أن تكون الاجابات مستندة الى المعارف والمفاهيم الخاصة بهم وعدم مناقشة الأسئلة مع الآخرين. وكان هذا لتجنب التحيز في ردودهم. وقد استغرق المشاركون ما بين 45 إلى 60 دقيقة لملء الاستبيان الواحد. علما بأنه قد تم ادارة الاستبانة للفئات الثلاث من أفراد مجتمع الدراسة على مدى عدة جلسات ابتداء من يوم 3 مارس 2013 وانتهاء في 21 مارس 2013، ويرجع ذلك إلى كبر عدد المشاركين.

### (ب) جماعات التركيز

تم اختيار المشاركين في جماعات التركيز من قبل المركز الوطني لتطوير التعليم وذلك بناء على الارشادات الخاصة بهذا الشأن. وقد عقدت كل مجموعة من جماعات التركيز في قاعة مستقلة من قاعات الاجتماعات في المركز الوطني لتطوير التعليم. ولعل الردود اجمالا باستثناء الآراء المخالفة تمثل وجهة نظر شائعة حول القضايا التي تم مناقشتها. وفيها ملخص للمناقشات التي تمت بين المشاركين. وبالإضافة إلى ذلك، فان قوة تصور مجتمع الدراسة حول قضايا معينة تسلط الضوء على أهمية هذه القضايا. علما بأنه تم السماح للمناقشات بين المشاركين للمضي قدما دون انقطاع. وتمثل دور الفريق الاستشاري في الحفاظ على ابقاء القضايا والنقاط التي أثرت للمناقشة على المسار الصحيح، وإدارة الوقت الذي تم تخصيصه لكل مجموعة من جماعات التركيز.

### (ج) المقابلات

تم اختيار افراد مجتمع الدراسة للمقابلات الشخصية من قبل المركز الوطني لتطوير التعليم وفقا للإرشادات الخاصة بذلك. وأجريت مقابلات مع أفراد معينين داخل كل مجموعة على نفس منوال جماعات التركيز، باستثناء أن ذلك كان يتم بشكل فردي. وفي المقابلات الشخصية أدرج الطلبة كفئة من أفراد مجتمع الدراسة

اختيار عينات الدراسة

لدى الكويت ست مناطق تعليمية. وفي كل منطقة يوجد حوالي 15 مشرفاً أي ما مجموعه حوالي  $6 \times 15 = 90$  مشرفاً. وهناك موجه عام لكل مادة دراسية وجميعهم تحت مظلة وكيل مساعد للتعليم العام. والمناطق التعليمية الستة هي:

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| 1. الفروانية    | 4. الجهراء |
| 2. الأحمدي      | 5. العاصمة |
| 3. مبارك الكبير | 6. حولي    |

وتشمل المدارس في الكويت ما يلي:

1. مدارس التعليم العام التي تشمل المدارس العامة الحكومية والمدارس الدينية العامة، ومدارس محو الأمية؛  
مدارس التعليم الديني
2. مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة؛
3. المدارس العربية الخاصة والتي هي في الأساس تتبع المدارس الحكومية من حيث المنهج، والعطلات، ولكن مع عدم وجود امتيازات مثل تدريب المعلمين والتطوير المهني؛
4. المدارس الأجنبية الخاصة (البريطانية والأمريكية، ثنائية اللغة) مع المناهج الدراسية الخاصة بهم والتي لا تناقش برامجها مع وزارة التربية.

وفي نظام مركزي التعليم، فإن العينة الممثلة للنظام التعليمي كانت أكبر بالنسبة للمدارس والمشاركين الأفراد مقارنة بالعينة الممثلة للإدارات مثل إدارة المناهج الدراسية. وهكذا فقد تم تحديد حجم العينة بصورة رئيسية من قبل فئات مختلفة من المدارس والمؤسسات والأفراد. وكما هو الحال في جميع عمليات القياس، كلما زاد عدد المشاركين في الدراسة كلما قل الانحراف المعياري وبالتالي كانت الدراسة أكثر دقة.

وقد كان عدد المشاركين كبيراً بما فيه الكفاية لبقاء الانحراف المعياري منخفضاً. ومع ذلك، وكما هو الحال في جميع عمليات جمع البيانات لأية دراسة، كانت هناك قيود خاصة بالموارد. وإجمالاً فإن حجم العينة كان من الكفاية لتمثيل أي فئة من فئات مجتمع الدراسة حتى وإن كانت صغيرة بسبب مركزية النظام التعليمي بحيث تكاد تكون الاختلافات في التصورات والآراء معدومة.

وقد اتسمت العينات المستخدمة بالخصائص التالية:

(أ) كانت كل عينة من أفراد مجتمع الدراسة تؤخذ على مستويات مختلفة حسب المنطقة الجغرافية، وعليه فقد تم تمثيل مختلف المناطق التعليمية الستة في الكويت.

(ب) بالنسبة لكل منطقة تعليمية، كان عدد أفراد كل عينة يمثل مستوى المدارس (من المرحلة الابتدائية إلى الثانوية) من كلا الجنسين، ولكن تم الإبقاء على نسبة تمثيل الجنسين معقولاً ليعكس النسبة القائمة بين الجنسين.

(ج) تم الأخذ بعين الاعتبار عدد الأشخاص في مواد اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات والعلوم، وكان العدد متناسبا مع إجمالي حجم العينة المستخدمة.

وفي جوهره، كان التقسيم الطبقي وفقا لمستوى المدرسة، والمواد الأربعة ونوع الطلبة على نحو فعال. وفيما يتعلق بالمقابلات حيث كانت الأرقام صغيرة، فقد كان هناك تمثيل لمختلف المواد الدراسية الأساسية ولجنسي الطلاب من مناطق تعليمية مختلفة ومراحل دراسية مختلفة. وكان تحديد أفراد العينات يسعى للحصول على ما يكفي من مشاركين بحيث يتم تمثيل مجتمع الدراسة المستهدف من أصحاب المصلحة في النظام التعليمي في الكويت. كما استخدمت بيانات من الإحصاء التربوي للكويت 2009-2008

#### البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة من وزارة التربية

ان المشاركين من وزارة التربية يمثلون شريحة المسؤولين الذين يحتلون مواقع تتراوح من المشرفين إلى المديرين العاميين. وفيما يلي ملخص موجز لخصائصهم الديموغرافية كما هو مبين في الجدول 5.4 وتمثيلها بيانيا في

#### الشكل التوضيحي 5.3.

Table 5.4 Demographics of Respondents who are MOE Officers  
الجدول 5.4 البيانات الديموغرافية للمشاركين من وزارة التربية فئة المسؤولين

No	Variable	Category	Number	Percent
الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
1	الجنس Gender	ذكور Male	29	50.9
		إناث Female	28	49.1
2	الفئة العمرية Age Group	21 - 45	12	20.7
		46 - 50	19	32.8
		Above 50	27	46.6
3	الجنسية Nationality	كويتي Kuwaiti	44	74.6
		غير كويتي Non-Kuwaiti	15	25.4
4	أعلى مؤهل علمي Highest Qualifications	دبلوم Diploma	2	3.4
		Bachelors	47	79.7
		شهادة جامعية Masters	8	13.6
		ماجستير		
		دكتوراه Doctorate	2	3.4

قد يكون هناك بعض الاختلافات البسيطة فيما يتعلق بالردود نظرا لأن بعض المشاركين لم يجيبوا على كل الأسئلة أو بنود الاستبيان:

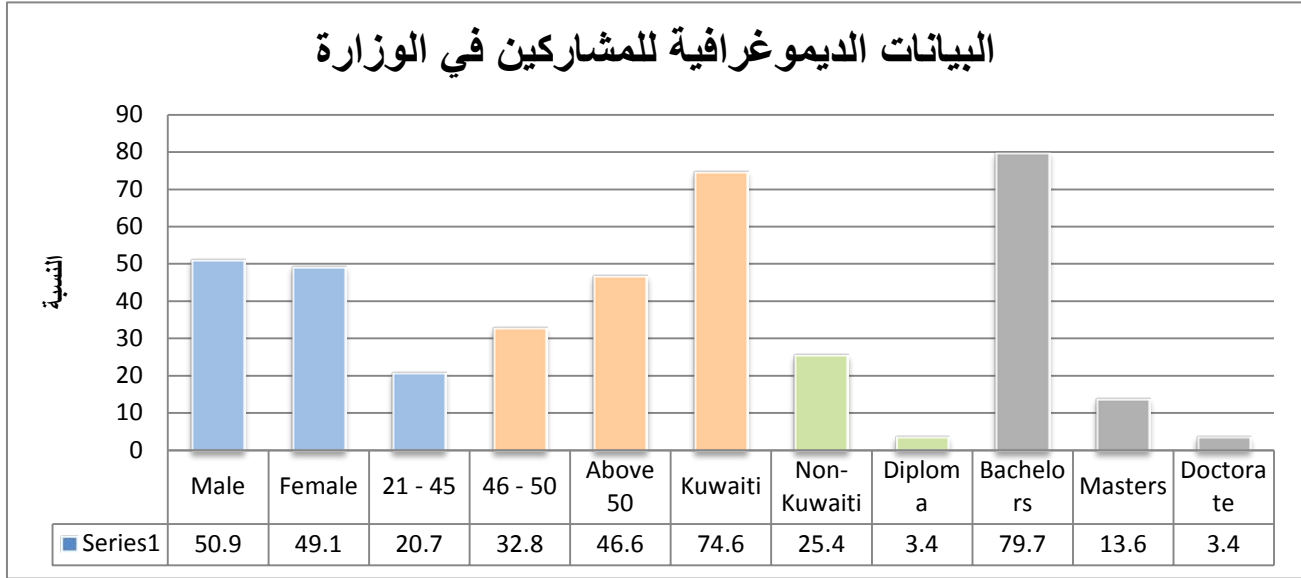


Exhibit 5.3 Percentage of MOE Officers by Categories as Respondents to Form A

هيكل المشاركين من قياديي المدارس

الجدول 5.5 (أ) إلى (ز) تبين هيكل قياديي المدارس الذين شاركوا بملء الاستبيان. والاختلافات في العدد الكلي يمكن عزوها إلى الإجابة على بعض البنود من قبل المشاركين.

Table 5.5 School Leaders' Demographics (a) التوزيع حسب نوع المدرسة

النسبة المئوية	العدد	نوع المدرسة
37.0	360	ابتدائية
35.6	346	متوسطة
27.4	367	ثانوية
100	1073	المجموع الاجمالي

Percent of School Leader Respondents by School Type

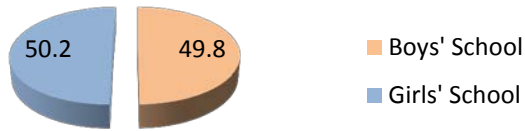




(b) التوزيع حسب طلبة المدرسة

النسبة المئوية	العدد	نوع المدرسة
49.8	476	مدرسة بنين
50.2	480	مدرسة بنات
100	956	العدد الاجمالي

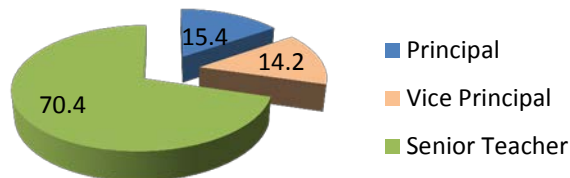
Percent of School Leader Respondents by School Gender



(c) Distribution by Position

النسبة المئوية	العدد	المنصب
15.4	156	مدير مدرسة
14.2	144	نائب مدير مدرسة
70.4	715	رئيس قسم
100	1015	العدد الاجمالي

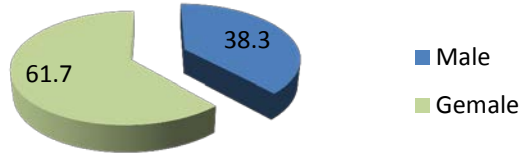
Percent of School Leader Respondents by Position



(d) التوزيع حسب جنس الطلبة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
1 ذكر	384	38.3
2 أنثى	618	61.7
العدد الاجمالي	1002	100

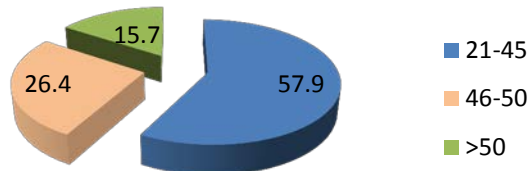
Percent of School Leader Respondents by Gender



(e) التوزيع حسب الفئة العمري

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
1 21-45	586	57.9
2 46-50	267	26.4
3 >50	159	15.7
العدد الاجمالي	1012	100

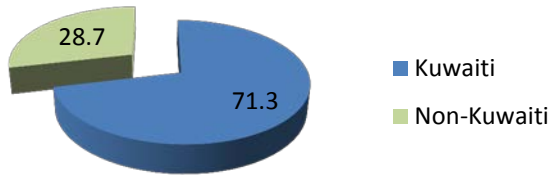
Percent of School Leader Respondents by Age Group



(f) التوزيع حسب الجنسية

الرقم	الجنسية	العدد	النسبة المئوية
1	كويتي	722	71.3
2	غير كويتي	291	28.7
العدد الاجمالي		1013	100

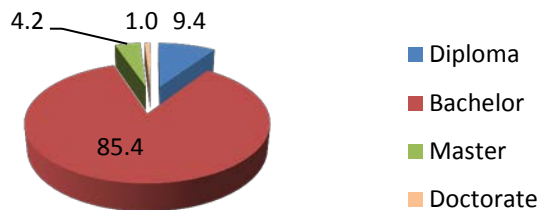
Percent of School Leader Respondents by Nationality



(g) التوزيع حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم	95	9.4
2	درجة جامعة	866	85.4
3	ماجستير	43	4.2
4	دكتوراه	10	1.0
العدد الاجمالي		1014	100

Percent of School Leader Respondents by Highest Academic Qualifications



### هيكل المشاركين من المعلمين

الجدول 5.6 (أ) إلى (ز) تبين هيكل المعلمين الذين ردوا على الاستبيان.

والاختلافات تعزى الى عدم الرد على بعض بنود الاستبيان من قبل المشاركين وان كان مجموع المشاركين كبيرا بما فيه الكفاية مما يجعل الانحرافات المعيارية ضئيلة

**Table 5.6**  
البيانات الديموغرافية للمعلمين  
(a) نوع المدرسة

النسبة المئوية	العدد	نوع المدرسة
37.50	483	ابتدائية
31.21	402	متوسطة
31.29	403	ثانوية
100.00	1288	المجموع الاجمالي

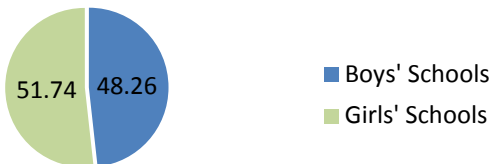
### Percent of Teacher Respondents by School Level



(b) التوزيع حسب طلبة المدرسة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
48.26	611	ذكر
51.74	655	أنثى
100.00	1266	العدد الاجمالي

### Percent of Teacher Respondents by School Gender



(c) التوزيع حسب جنس الطلبة

	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	473	38.11
2	أنثى	768	61.89
	العدد الاجمالي	1241	100.00

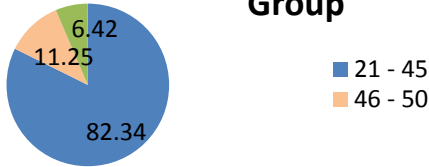
### Percent of Teacher Respondents by Gender



(d) التوزيع حسب الفئة العمرية

	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	21-45	1091	82.34
2	46-50	149	11.25
3	>50	85	6.42
	العدد الاجمالي	1325	100.00

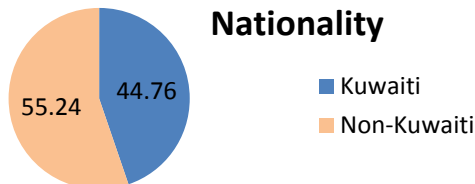
### Percent Teacher Respondents by Age-Group



(e) التوزيع حسب الجنسية

	الجنسية	العدد	النسبة المئوية
1	كويتي	607	44.76
2	غير كويتي	749	55.24
	العدد الاجمالي	1356	100.00

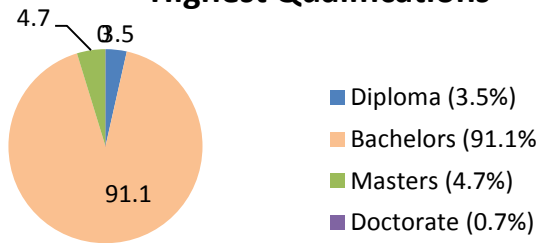
### Percent Teacher Respondents by Nationality



	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم	47	3.51
2	درجة جامعة	1220	91.11
3	ماجستير	63	4.71
4	دكتوراه	9	0.67
	العدد الاجمالي	1339	100.00

(f) التوزيع حسب المؤهل العلمي

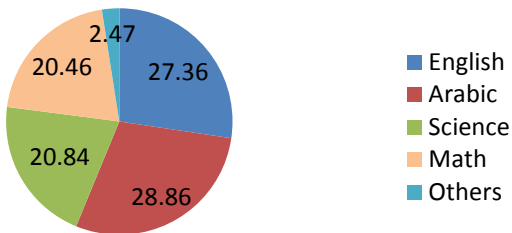
### Percent Teacher Respondents by Highest Qualifications



	التخصص	Number	Percent
1	اللغة الانجليزية	365	27.36
2	اللغة العربية	385	28.86
3	العلوم	278	20.84
4	الرياضيات	273	20.46
5	غير ذلك	33	2.47
	العدد الاجمالي	1334	100.00

(g) التوزيع حسب التخصص

### Percent Teacher Respondents by Subject Specialization



الجوانب التي شملتها الدراسة

ان التغييرات التي يجب إجراؤها في اطار جهود إصلاح نظام التعليم يجب أن تكون على نطاق المنظومة والمكونات المختلفة والقطاعات والاقسام المختلفة لنظام العمل بالتآزر بطرق مترابطة لدعم نمو الطالب الشمولي.

وفيما يلي وصف موجز لكل من الركائز التي تم دراستها على شكل متغيرات.

1. المنهج: تصورات حول مدى كفاية المناهج الدراسية لتلبية احتياجات القوى العاملة للأمة.

(a) التكنولوجيا: تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا، وأجهزة الكمبيوتر على وجه التحديد والأجهزة

الإلكترونية الأخرى ذات الصلة، في التعليم والتعلم والإدارة. وهذا يشمل:

أ. تصورات خاصة بمهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم.

ب. الإدراك مدى كفاية التكنولوجيا ذات الصلة والمتاحة للمعلمين.

ج. تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المدرسة

(a) سياسات الموارد البشرية: تم دراسة الجوانب التالية من سياسات الموارد البشرية:

أ. توظيف المعلمين وتعيين مديري المدارس.

ب. القضايا التي تقيد التوظيف والتعيينات لهذه الفئات.

ج. تصورات حول السياسات التي توجه توظيف وإدارة شؤون الموظفين في المدارس وفي وزارة التربية

(a) تدريب المعلمين: تشمل المتغيرات تحت هذا البند ما يلي:

أ. النظرة إلى نوعية برامج إعداد المعلمين.

ب. تصورات مدى كفاية وجودة البرامج التدريبية أثناء الخدمة

ج. تصورات حول الفرص المتاحة للحصول على درجات علمية أعلى.

د. تصورات حول قدرة المعلمين على شرح وتخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية.

هـ. تصورات حول المهارات التربوية للمعلمين.

و. تصورات حول مهارات التقييم للمعلمين

2. التدريب القيادي: تشمل المتغيرات تحت هذا البند ما يلي:

أ. تصورات حول المهارات القيادية لمدرء المدارس

ب. تصورات حول كفاية التدريب القيادي لمديري المدارس

1. أصحاب المصلحة: تمثلت الأسئلة حول تصوراتهم لمختلف مكونات نظام التعليم على النحو المذكور في البنود 1-5

أعلاه. ويشمل أصحاب المصلحة المسؤولين في الوزارة والمجتمع ككل ، كما يمكن تشمل المعلمين أو أعضاء

اتحاد المدارس الخاصة، وأولياء الأمور والطلاب أنفسهم. ولعل التعبير عن درجة رضاهم عن مختلف أجزاء وجوانب النظام

التعليمي يعتبر مؤشرا على مدى الوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة. أما المتغيرات الخاصة بهذا البند فهي:

- أ. "تصورات أصحاب المصلحة حول مستويات المعرفة لدى المعلمين بمحتوى المناهج.
- ب. "تصورات أصحاب المصلحة حول مهارات تخطيط المناهج لدى المعلمين
- ج. تصورات أصحاب المصلحة حول المهارات التربوية للمعلمين (شرح المناهج).
- د. تصورات أصحاب المصلحة حول نوعية الطلاب.

وقد أجاب أصحاب المصلحة المعنيون على الأسئلة الخاصة بالمتغيرات ذات العلاقة. فعلى سبيل المثال، تم جمع معلومات حول التصورات الخاصة بمستويات المعرفة لدى المعلمين بمحتوى المناهج من مسؤولي الوزارة ومديري المدارس وحتى من المعلمين أنفسهم ولكنها لم تكن مفيدة بالقدر الذي أفاد به الطلاب وأولياء الأمور.

الطلاب: كما ذكر في الفقرة 6 أعلاه، فإن الطلاب هم أيضا أصحاب مصلحة. والمتغيرات التي تم جمع المعلومات من الطلاب بخصوصها تشمل:

- أ. موقف الطلاب تجاه التعليم والتعلم كما يرونه بأنفسهم.
- ب. نوعية الطلاب على حد سواء في فترة الالتحاق بالدراسة أو أثناء ذلك
- ج. تصورات الطلاب حول النظام المدرسي .

#### 8- بنود أخرى:

لعل اثنين من الركائز الهامة الأخرى التي تأتي تحت عنوان "بنود أخرى" هي الإدارة المالية، ونظام إدارة الأداء. المتغيرات المدروسة هما:

- أ. تصورات حول مهارات الإدارة المالية.
- ب. تصورات حول كفاية نظام إدارة الأداء

#### 9- المتغيرات الإضافية

- أ. فلسفة التربية والتعليم.
- ب. تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ت. التعليم الديني

#### 10- نظام التعليم ككل.

يبين الجدول 1.4 ملخصا لجوانب النظام التعليمي والمتغيرات التي شملتها الدراسة. كما يبين المشاركين



الجدول 1.4: ملخص لجوانب النظام التعليمي والمتغيرات التي شملتها الدراسة.

الرقم	الجانب	المتغيرات	الملاحظات	المشاركون
1	المنهج الدراسي	أ. تصورات حول مدى كفاية المناهج الدراسية. ب. الإدراك لمدى كفاية التكنولوجيا ذات الصلة المتاحة للمعلمين. ج. تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المدرسة.	كفاية المنهج تتضمن تصورات حول كفايته في تلبية متطلبات القوى العاملة في الكويت من حيث العمق ومدى العرض للموضوعات	المعلمون مدراء المدارس مسؤولو الوزارة أولياء الأمور وأعضاء اتحاد المدارس الخاصة
2	التكنولوجيا	أ. تصورات حول مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم. ب. الإدراك لمدى كفاية التكنولوجيا ذات الصلة المتاحة للمعلمين. ج. تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المدرسة.	استخدام التكنولوجيا ذات الصلة يشير الى ملاءمة استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية لكي يزيد من كفاءة التدريس والتعلم الى أقصى قدر. وهذا يتطلب مهارات من المعلمين في دمج التكنولوجيا ذات الصلة في عملية التعليم والتعلم.	المعلمون مدراء المدارس ومسؤولو الوزارة
3	سياسات الموارد البشرية	أ. توظيف المعلمين ومديري المدارس. ب. القضايا التي تقيد مثل هذا التوظيف والتعيينات. ج. تصورات للسياسات التي توجه توظيف وإدارة شؤون الموظفين في المدارس وفي وزارة التربية. د. تصورات حول كفاية وفعالية القواعد والأنظمة	القيود على توظيف الموظفين المناسبين قد تكون عدم توافر الموظفين المؤهلين. ثم ماهي السياسات للحصول على أفضل القوى العاملة في ظل القيود الحالية.	مدراء المدارس أعضاء الاتحاد مسؤولو الوزارة
4	تدريب المعلمين	أ. النظرة إلى نوعية برامج إعداد المعلم. ب. تصورات لمدى كفاية وجودة برامج التدريب أثناء الخدمة ت. تصورات	ينبغي أن ينظر إلى تدريب المعلم على ثلاثة مستويات. واحد هو إعداد المعلمين قبل الخدمة وسيتم النظر في التصورات لمدى كفاية هذا الأمر. الثاني هو برامج التطوير المهني	المعلمون مدراء المدارس أعضاء اتحاد المدارس الخاصة ومسؤولو الوزارة

المستمرة للمعلمين' وهذا هو لدعم وتعزيز كفاءة المعلمين.	حول فرص الحصول على درجات علمية أعلى
الثالث في فرص المعلمين للحصول على المؤهلات الأكاديمية الأعلى مثل إجراء المزيد من الدراسات للحصول على درجات أعلى في البكالوريوس ، الماجستير والدكتوراه ا.	ث. تصورات حول قدرة المعلمين على شرح وتخطيط وتنفيذ المنهج الدراسي
	ج. تصورات حول المهارات التربوية
	ح. تصورات حول مهارات التقييم لدى المعلمين

5	التدريب على القيادة المدرسية	أ. الخاصة بالمهارات القيادية لمدراس المدارس	التصورات	• مدراء المدارس • مسؤولو الوزارة
		ب. كفاية إعداد مديري المدارس	مدى	
			ان القيادة بشكل فعال تتطلب على الأقل معرفة المجالات التي يتولى مدير المدرسة قيادتها بالاضافة الى المهارات القيادية العامة مثل القدرة على التأثير على المعلمين لتبني رؤية المدرسة والى أن تكون جزءا من فريق المدرسة أكبر والعمل معا بشكل تعاوني وابتكاري للوصول بالمدرسة إلى مستويات أعلى.	

6	أصحاب المصلحة.	أ. "تصورات أصحاب المصلحة لمستويات معرفة المعلمين بمحتوى المناهج.	تصور أصحاب المصلحة فيما يتعلق بنوعية نظام التعليم هام جدا بالنسبة لما يترأونه ويتحدثون عنه بخصوص سمعة النظام التعليمي.	الطلبة أولياء الأمور اتحاد المدارس ومسؤولو الوزارة
		ب. "تصورات أصحاب المصلحة لمهارات المعلمين في تخطيط المناهج.	وبالتالي فإن أصحاب المصلحة يقصد بهم الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وجمعية المعلمين، ومسؤولي الوزارة، سيتم الاستعانة بهم لتقديم تصوراتهم بشأن الجوانب المختلفة لمنظومة	
		ج. تصورات حول المهارات التربوية للمعلمين (القدرة على شرح المناهج الدراسية).		
		د. "تصورات أصحاب المصلحة حول نوعية الطلاب.		

التعليم.	
7	الطلبة
أ-	تصورات
1. الطلبة	كما هو مذكور في 7 أعلاه،
	الطلاب هم أنفسهم هم أصحاب
	المصلحة في نظام التعليم في
	الوقت الذي ينظر اليهم
	كمخرجات لنظام التعليم.
	لذلك فان لهم دورا مهما في تحديد
	جودة النظام التعليمي.
	وهم على درجة كبيرة من
	الأهمية في الاجابة على أسئلة
	هامّة حول جودة التعليم كما
	يتمنون في مقابل ما يشهدونه
	الطلاب حول النظام المدرسي
	ب-
	تصورات
	حول نوعية الطلاب على حد سواء
	في مرحلة الالتحاق بالمدرسة وأثناء
	ذلك
	تد
	تصور
	الطلاب حول النظام المدرسي
8	آخرون
	أ. تصورات حول مهارات الإدارة المالية
	للمدارس (لمديري المدارس والقيادات
	التربوية).
	ب. تصورات حول كفاية نظام
	إدارة الأداء للنظام (لمديري المدارس
	والقيادات التربوية).
	إدارة الأداء هو قرار سياسي خاص
	بنظام للمكافآت والعقوبات
	لجميع الموظفين، وذلك بهدف دفع
	النظام التعليمي نحو الأداء
	الممتاز.
	مهارات
	• مدراء المدارس
	الإدارة المالية للمدارس هي المهارات
	• مسؤولو الوزارة
	في اتخاذ القرارات بشأن الميزانية،
	والمصروفات والمحاسبة، والمساءلة.
	نظام

## تحليل البيانات

البيانات لهذه الدراسة جاءت من فئات مختلفة من المدارس العامة والخاصة والدينية، لكنها بيانات تتركز على نظام التعليم العام والنتائج تتعلق بالمدارس الحكومية.

يشمل التحليل النوعي استنباط النقاط الرئيسية الخاصة بالوضع الحالي للممارسات التي تقع تحت ركائز تحقيق النتائج المرجوة من التعليم، جنبا إلى جنب مع العناصر التي تشكل أجزاء من هذه الركائز. وقد تمت الإشارة الى النتائج الهامة فقط. علما بأنه في التحليل الكمي، من الطبيعي أخذ مستوى الدلالة ما بين 1% أو 5% في هذه الدراسة.

أما التحليل للبيانات النوعية ، فقد تم تسليط الضوء على العوامل المشتركة التي اتفق عليها على الأقل 25% ممن شملتهم الدراسة في أي من جماعات التركيز بالاضافة الى البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية. وهذا المستوى (أي 25% أو أعلى) لأي نظام للتعليم يعتبر مهما للغاية.

لقد تم الحصول على قيم كمية على عدد من المتغيرات من نظام التعليم وذلك من خلال استخدام أسئلة ذات نمط الاختيار من متعدد وكذلك باستخدام مقاييس للتقييم. وقد أخذ بالاعتبار تكرر الاستجابات ونسبها المئوية كمؤشرات تدل على الاتجاه العام والتصورات الخاصة بتلك المتغيرات لدى الذين تم استطلاع آرائهم . كما تم تحديد العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات باستخدام اختبار "خي المربع".

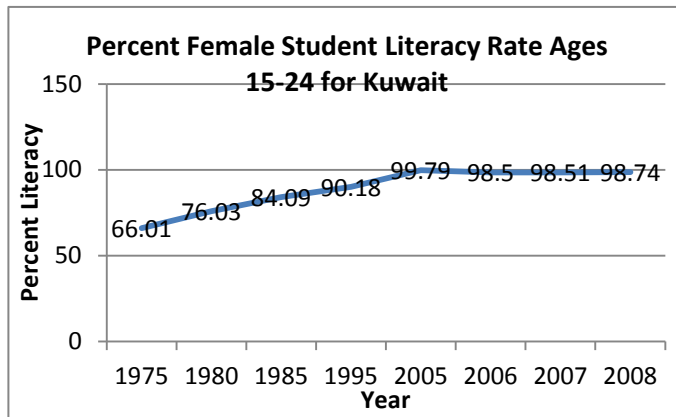
وبمقارنة النتائج مع النماذج المعيارية لركائز نظام التعليم ، يتم تحديد "نقاط القوة" و "الثغرات" لكل من ركائز نظام التعليم للحصول على النتائج المرجوة. وهذه تم وصفها في الفصول من 6 إلى 13.



## .6

## مؤشرات التعليم في الكويت، مؤشر الإلمام بالقراءة و الكتابة

ان احد المؤشرات القوية لدى نجاح أداء نظام التعليم هو معدل الإلمام بالقراءة والكتابة. واستنادا الى تقرير معهد اليونسكو للإحصاء فإن معدل معرفة القراءة والكتابة للإناث الشابات (% من الإناث في سن 15-24) في الكويت كان 98.74 في عام 2008. وكان أعلى نسبة له على مدار السنوات ال 33 الماضية 99.79 في عام 2005، في حين أن أقل نسبة كانت 66.01 في عام 1975. ويتضح من هذه الاتجاهات أن الكويت تمتعت بنمو مطرد في معدلات معرفة القراءة والكتابة قبل عام 2005، وبلغت ذروتها وتحقيق الاستقرار في ذروتها في عام 2005 (انظر الشكل التوضيحي 6.1).

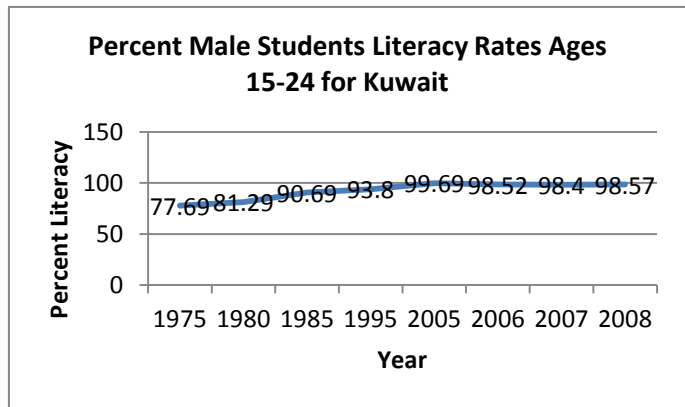


الشكل التوضيحي 6.1 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الإناث الشابات التي تتراوح أعمارهن بين 15-24 سنة

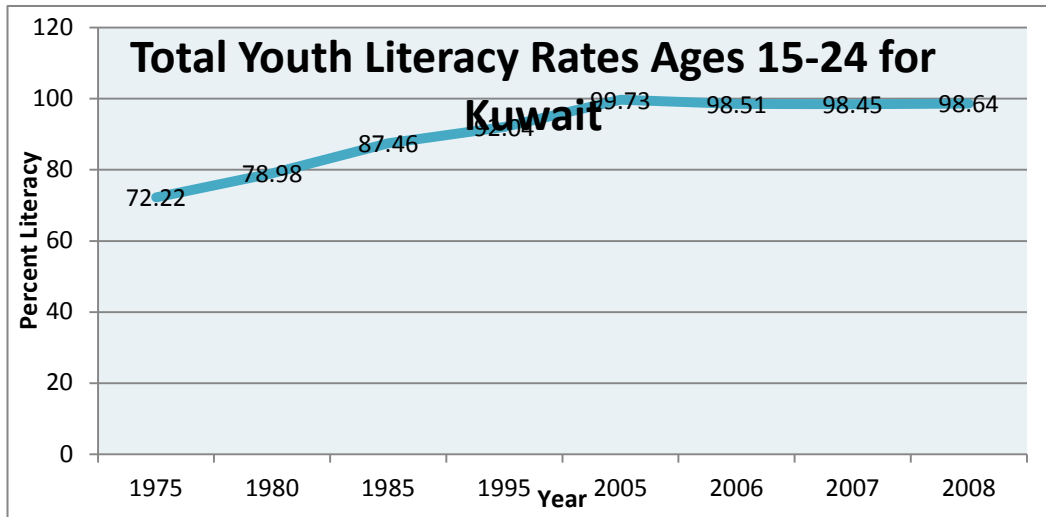
ان تعريف محو الأمية المستخدم لهذه النسب هو "القدرة على كتابة نبذة قصيرة وبسيطة عن حياتهم اليومية" مع القدرة على تحقيق التفاهم.

وفيما يتعلق بالذكور في الفئة العمرية نفسها، كان معدل معرفة القراءة والكتابة في الكويت 98.57 في عام 2008. وكان أعلى نسبة له على مدار السنوات ال 33 الماضية 99.69 في عام 2005، في حين أن أقل نسبة له كانت 77.69 في عام 1975. هذا الاتجاه، كما يمكن أن يرى في الشكل التوضيحي 6.2، هو إلى حد كبير نفس الإناث، والتي تبين الاتجاه التصاعدي من عام 1975 حتى عام 2005، وبشكل ثابت حتى عام 2008.

الشكل التوضيحي 6.2 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الذكور الشباب التي تتراوح أعمارهم بين 15-24 سنة

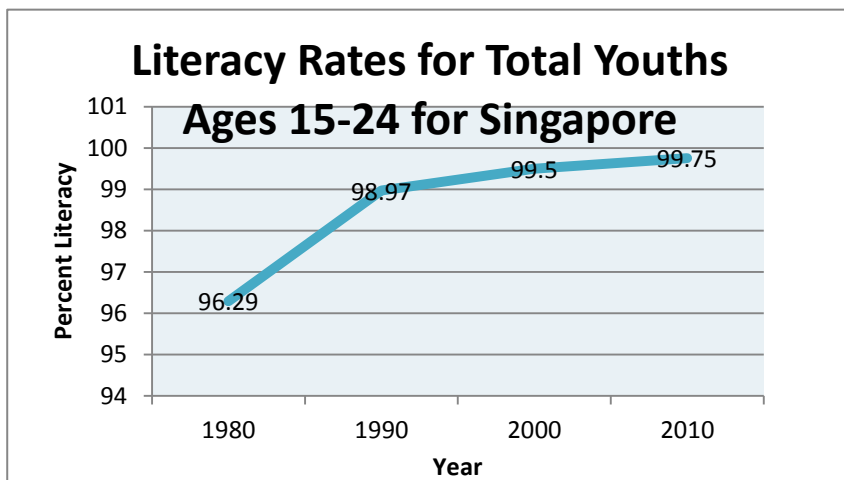


يظهر المؤشر الخاص بمجموع الشباب (ذكور وإناث) في هذه الفئة العمرية في عرض 6.3 حيث بلغ المعدل 98.64 في عام 2008. وكان أعلى نسبة له على مدار السنوات الـ 33 الماضية 99.73 في عام 2005، في حين أن أقل نسبة كانت 72.22 في عام 1975.



الشكل التوضيحي 6.3 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الشباب التي تتراوح أعمارهم بين 15-24 سنة في الكويت

هذا الاتجاه يمكن مقارنته مع سنغافورة (انظر الشكل التوضيحي 6.4) للطلاب في نفس الفئة العمرية. حيث ان المعدلات الإجمالية بين عامي 2005 و 2008 في الكويت قابلة للمقارنة إحصائياً مع تلك في سنغافورة في نفس



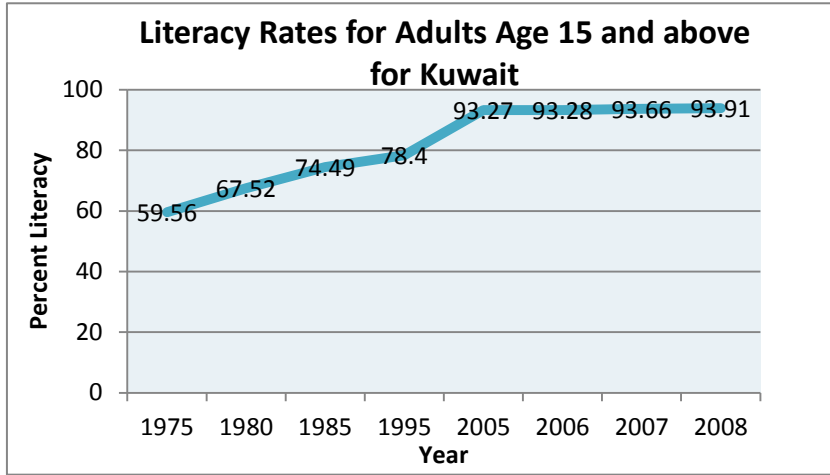
النطاق الزمني. على الرغم من أن معدلات معرفة القراءة والكتابة في الكويت كانت أقل من سنغافورة في عام 1980 والسنوات السابقة، إلا أنها ارتفعت بعد ذلك بسرعة تثير الإعجاب.

الشكل التوضيحي 6.4 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الشباب التي تتراوح أعمارهم بين 15-24 سنة في سنغافورة

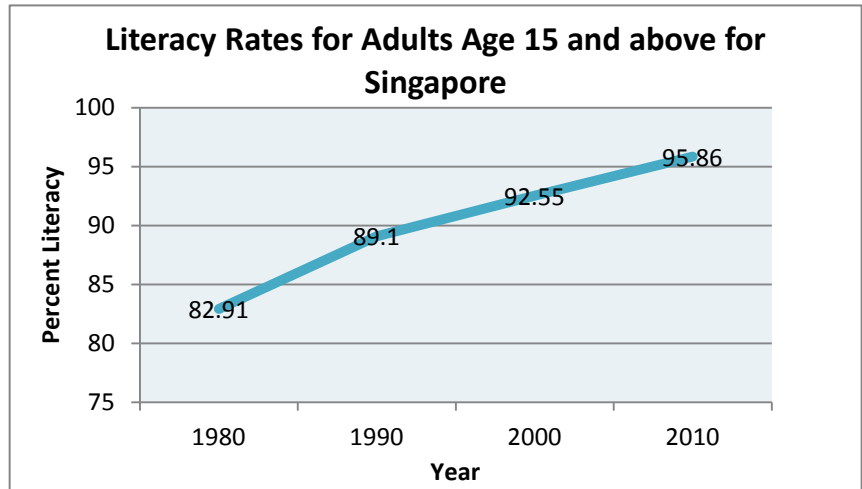
أما بالنسبة لمجموع البالغين، (عمر 15 وما فوق) في الكويت فقد بلغ معدل معرفة القراءة والكتابة 93.91 في عام 2008. وكان أعلى نسبة له على مدار السنوات الـ 33 الماضية 93.91 في عام 2008، في حين أن أقل نسبة كانت

59.56 في عام 1975. هذا الاتجاه هو أيضا مثل الشباب، والتي تبين زيادة من عام 1975 مع معدلات ثابتة حتى عام 2008. ويظهر في الشكل التوضيحي 6.5.

مرة أخرى يمكن أن يقال أنه في حين أن معدلات محو أمية البالغين في الكويت أقل من سنغافورة قبل عام 2005 (انظر الشكل التوضيحي 6.4)، إلا أنها ارتفعت لتقترب من مستوى سنغافورة في الفترة من عام 2005 فصاعدا. هذه الاتجاهات تدل أن نظام التعليم في الكويت لديه القدرة على تحقيق واستدامة مستويات أعلى من الإنجاز.



الشكل التوضيحي 6.5 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين الذين تتراوح أعمارهم 15 فأكثر في الكويت



الشكل التوضيحي 6.6 مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين الذين تتراوح أعمارهم 15 فأكثر في سنغافورة

تتمثل السياسة التعليمية لدولة

الكويت في توفير التعليم لجميع الأطفال مع فرص متساوية، بما في ذلك لجميع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وتتسق هذه السياسة بشكل كبير جدا مع جميع أنظمة التعليم المتقدمة. والبيانات الخاصة باتجاهات معدلات النمو في معدل معرفة القراءة والكتابة تظهر أن الكويت لديها ما يلزم لبناء نظام تعليمي قوي وناجح يمكن أن يكون أفضل في المنطقة إن لم يكن في العالم. ومن المرجو أن يكون في تحديد "الثغرات" والإجراءات التي يتعين اتخاذها للتصدي لها من شأنه أن يساعد على دفع النظام في هذا الاتجاه المطلوب، وذلك للحد إن لم يكن للقضاء على القضايا الراهنة والمشاكل المذكورة سابقا.



## 7.

## ركيزة المناهج الدراسي

تمهيد

ان المنهج كركيزة من ركائز النظام التعليمي له ثلاثة أبعاد رئيسية. أحدها هو المنهج الذي تم تحديده واعتماده من قبل نظام التعليم مركزيا (المنهج المكتوب) وهو المنهج الوطني الذي قرر وخطط وطور من قبل وزارة التربية مع مدخلات من مختلف قطاعات الحكومة، ويستند عادة على الحاجة للقوى العاملة الوطنية.

أما البعد الثاني من المنهج الدراسي فهو الطريقة التي يتم فيها شرحه وتخطيطه وتدريبه في الفصول الدراسية (المنهج الذي يدرس). وهذا يتطلب من المعلمين التخطيط للمناهج الدراسية في شكل مواد تستخدم، ومعرفة سيتم تدريسها. والبعد الثالث فهو مضمون المعرفة من المناهج الدراسية الذي لا بد من اختباره ( المنهج الذي يتم الاختبار فيه). وهذا لضمان أن الطلاب قد فهموا ما تم تدريسه.

ان مسألة تشخيص المنهج لها علاقة بتحديد مدى كفايته أو الاكتفاء به في تلبية الاحتياجات الوطنية. وفي الجانب الآخر، فان تشخيص المنهج يتعلق بمهارات المعلمين المتعلقة في شرح المناهج وتصنف هذه تحت عنوان "إعداد المعلم" كما هو الحال في الدورات السابقة للخدمة أو دورات أثناء الخدمة.

وفي حين يكون من المتوقع من المعلمين أن يكون لديهم القدرة على تصميم المناهج في فصولهم بطريقة يمكن أن تحفز أو تولد التعلم العميق بين الطلاب، فان مهمة مخططي المناهج الوطنية تتمثل في ضمان تنظيم المناهج الدراسية وعرضها على المعلمين بكيفية من شأنها أن تمكن المعلمين من وضع خطة للمنهج المدرسي بما يعزز تعلم الطلاب. وينطبق هذا بشكل خاص على المفاهيم التي قد تكون في بعض الحالات مجردة في طبيعتها وهذا يتوقف على الموضوع.

كما هو الحال في الكويت، فان كافة المدارس في سنغافورة تتبنى منهجا "وطنيا" لمختلف المواد الدراسية التي تدرس في المدارس الابتدائية والثانوية والكلية. ولعل الفلسفة التي تقوم عليها المناهج الدراسية تتمثل في الحاجة إلى تطوير إمكانات كل طالب بحيث يكتسب القيم والمواقف والمهارات والمعرفة ليكون الشخص والمواطن الصالح والمسئول.

ان هيكل ومحتوى المناهج الدراسية، واستراتيجيات التعليم والتعلم والموارد التي يتم توفيرها، ووسائل التقييم التي يتم استخدامها كلها عوامل تساهم في مجموع خبرات تعلم التلاميذ وتلعب دورا حاسما في تحقيق النتائج المرجوة من التعليم.

ان هناك ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية في تخطيط المناهج وتطويرها:

2. يجب أن يكون للمنهج توجه مستقبلي
  3. يجب أن يوازن المنهج بين الحاجة إلى مجموعة مشتركة من القيم والمعارف والكفايات في حين يسمح لشئ من الفروقات والتمايز لتلبية احتياجات ذوي المواهب والقدرات المختلفة.
- ان الدول المشهود لها عالميا بنظامها التعليمي لديها "منهج التفكير". وهذا من أجل أن يكتسب الطلاب المهارات المتعلقة باقتصاد يقوم على المعرفة وفيها يلي سمات هذا المنهج
- محتوى المناهج الدراسية لجميع المواد الدراسية يشدد على مهارات التفكير والإبداع وحل المشكلات.
  - أسلوب تقييم الطلبة قد تغير بشكل جذري. حيث تم استبدال الأسئلة التي تعتمد على استدعاء المعلومات الى أسئلة تتطلب من الطلاب الاستدلال واستخدام الأدلة واستخلاص الاستنتاجات المنطقية.
  - تم تدريب المعلمين على الاستراتيجيات المتعلقة بمجالات اختصاصهم بما يتماشى مع ترسيخ مهارات التفكير.
  - تم منح المدارس المرونة لتنفيذ المناهج الدراسية وفقا للمحتوى المحدد ومخرجات التعلم المرجوة والمنشودة.

ان المنهج الأساسي في سنغافورة لا يزال يركز على القراءة والكتابة والحساب واستخدام تكنولوجيا المعلومات، واكتساب المهارات الوجدانية، مع الاهتمام المناسب بالتطور العاطفي والمادي والاجتماعي للطلبة. علما بأن تدريس القراءة والكتابة والحساب يبدأ في أول مرحلة للتعليم.

وفي المرحلة الثانوية، توفر المناهج الدراسية للطلبة تعليما واسع النطاق. حيث يتم الآن اعتماد نهج متعدد التخصصات. هذا يعني ، على سبيل المثال، أن مدرس التاريخ الآن يربط الأحداث التاريخية مع موضوعات أخرى مثل الجغرافيا والاقتصاد والتكنولوجيا والعلوم. وبالمثل، فإن مدرس العلوم الذي يقوم بتعليم الطلبة حول المياه يربط المناقشة مع علم البيئة والتكنولوجيا. وحين يأتي الوقت الذي يصل فيه الطالب الى مرحلة ما قبل الجامعة (أو المدرسة الثانوية) فإن تطبيق التعليم على نطاق واسع يحتاج إلى أن يكون متوازنا مع درجة من التخصص بسبب مطالب الدراسة الجامعية في مختلف المجالات المواضيعية وبنية المعرفة الهرمية من تخصصات معينة.

وفي حين أن هناك ادارة لتخطيط وتطوير المناهج في وزارة التربية والتعليم في سنغافورة والتي تشرف على جميع الأمور المتعلقة بالمناهج الدراسية والكتب المدرسية ، فإن الكتاب المدرسي في جميع المواد الدراسية مفتوح أمام الناشرين التجاريين الذين لديهم كتاب ماجورون خاصون بهم. وتتمتع المدارس بالحرية في تحديد النصوص وفقا للقائمة المعتمدة لدى وزارة التربية. ان المعلمين في سنغافورة لا يتقيدون حرفيا وبدقة بما هو منصوص بحذافيره في الكتب المدرسية. ففي الواقع، الكثير منهم، يعلمون الطلبة " خارج حدود النص" حتى يتمكن الطلاب من رؤية أوسع متعددة الجوانب للموضوع.

#### النتائج المتعلقة بالمنهج الدراسي

ان النتائج المتعلقة بالمنهج قد تم وضعها تحت عنوان "نقاط القوة" و"فرص التطوير". في حين تم عرض النتائج الكمية في جداول وأشكال توضيحية ورسوم بيانية حيثما لزم. وقد أضيف إليها النتائج النوعية التي تم الحصول ممن لا تقل نسبتهم عن 20% من المشاركين في طريقة جماعات التركيز لجمع البيانات والمعلومات.

## نقاط القوة

تتبنى الكويت منهجا دراسيا مركزيا لجميع المواد الدراسية، يتم التخطيط له لضمان الوفاء بالاحتياجات الوطنية، وتقديمه جنباً إلى جنب مع دليل المعلمين لمساعدتهم على تدريس الموضوعات في المناهج الدراسية وضمان الالتزام به. بالإضافة الى ذلك تمثل الكتب الدراسية مرشداً مفيداً على الرغم من أهمية مراعاة المعلمين على عدم الاعتماد كلياً على شرح هذه الكتب وهذا هو السبب الرئيسي لماذا يجب أن يكون المعلمون خبراء في محتوى وتدريس المادة التي يدرسونها.

## فرص التطوير

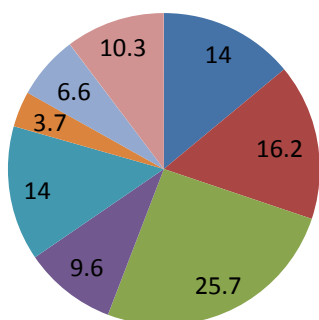
يجب أن يتم دعوة المدارس والمعلمين لإعطاء آرائهم في كل مرة يتم فيها التخطيط لاجراء تغيير على المناهج. ان مشاركة المعلمين في تخطيط المناهج يساعد في تنفيذها في الفصول الدراسية لتألفهم معها بعد مناقشات طويلة خلال مراحل التخطيط. وقد أثار المعلمون حقيقة أن طريقة تقديم المنهاج فيها عرض للمعرفة اكثر من تحفيز مهارات التفكير. وهذا يبرز قضايا من بينها الحاجة إلى تحديث محتوى المناهج.

ان نسبة كبيرة من مسؤولي الوزارة (25.7%) كما يظهر من الجدول رقم 7.1 والشكل التوضيحي 7.1 يؤمنون بضرورة تعديل المناهج. وايضا نسبة كبيرة من المشاركين ذكروا بأن المناهج لا تصل إلى مستوى المعايير الدولية، لكنها كافية لاعداد الطلبة ليكونوا مواطنين صالحين. ونسبة كبيرة (25.8%) تشير الى أن المنهج لا يكاد يلبي احتياجات سوق العمل في مقابل نسبة أقل تختلف مع هذا الرأي 3.7%.

الجدول 4.1 وصف للمنهج الدراسي في المدارس العامة الحكومية

الرقم	أي من العبارات التالية أكثر دقة في اعتقادك في وصف المنهج الدراسي للتعليم العام في الكويت؟	عدد الاجابات	النسبة المئوية
1	المنهج الدراسي لا يصل الى مستوى المعايير الدولية	19	14.0
2	المنهج الدراسي لا يعد الطالب بما فيه الكفاية لتلبية متطلبات سوق العمل	22	16.2
3	المنهج الدراسي بحاجة إلى تحديث	35	25.7
4	المنهج الدراسي لا يمت بصلة الى سوق العمل	13	9.6
5	المنهج الدراسي يعد الطالب بما فيه الكفاية ليكون مواطناً صالحاً	19	14.0
6	المنهج الدراسي يعمل على تلبية احتياجات سوق العمل	5	3.7
7	المنهج الدراسي مشابه للمنهج الدراسي الأفضل في العالم	9	6.6
8	غير ذلك	14	10.3

### Percent of MOE Officials on Statements about Curriculum



- The curriculum is not up to international standards (14%).
- The curriculum does not prepare the child sufficiently to meet the demands of the labor market (16.2%).
- The curriculum needs updating (25.7%).
- The curriculum is irrelevant to the job market (9.6%).
- The curriculum sufficiently prepares the child to be a good citizen (14%).

الشكل التوضيحي 7.1 : نسبة المشرفين الذين أدلوا بتعليقاتهم على المنهج الدراسي

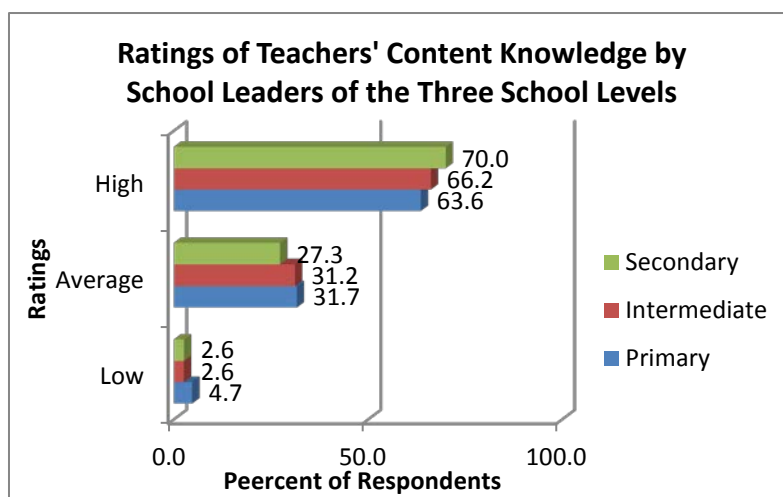
وقد كان هناك تصريحات إضافية تحت بند "غير ذلك" أشارت إلى أن المنهج الدراسي في الكويت هو على قدم المساواة مع المناهج الدولية إلا أن المشكلة تكمن في طريقة شرح

الدروس والتي لا تشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم. فالمناهج لا تعطي نهجا متوازنا تجاه تطوير الجانب المعرفي لدى الطالب، فضلا عن الجانب الوجداني الذي يطور شخصيته. وهذا يعني بشكل مباشر أن المناهج لا تحفز مهارات التفكير.

ان المناهج الدراسية الرسمية مثقلة بمحتواها وموضوعاتها وكذلك من حيث العدد الإجمالي للجوانب التي تغطيها بشكل كبير جدا. فهناك حوالي 14.13 مادة يدرسها الطلاب في كل عام. ولعل الأمر ينطبق بشكل كبير على مادتي اللغة العربية واللغة الإنجليزية.

وان معلمي اللغة الإنجليزية يشعرون بأن المناهج ينبغي إعادة تصميمها، بتقليل موضوعاتها وارساء القواعد النحوية في مراحل متدرجة. ومع وجود مقالة واحدة في الأسبوع، وثلاث حصص في اليوم، لا يكاد يكون هناك أي وقت لتقييم المقالات. كما أن هناك شعورا من الإحباط بأن القراءة لا بد من تركها كواجب منزلي في حين يفترض ان الكثير منها لا بد له أن يتم في المدارس.

Exhibit 7.2 School Leaders' Ratings of Teachers Content Knowledge by School Level



أما الجانب الثاني من تشخيص المناهج الدراسية فهو يتعلق بمهارات المعلمين المتعلقة بالمناهج الدراسية والذي يشمل معرفة المعلمين بمحتوى المناهج الدراسية فان الشكل التوضيحي 7.2 يبين تقييمات للمعرفة بالمحتوى الدراسي للمعلمين لجميع المراحل الدراسية الثلاثة وفقا لنظرة قادة مدرستهم.

وتبين من الإجابات على سؤال B-A1 في الجدول التالي: جدول 7.2 أن قيمة اختبار Pearson chi-square هي 5.897 ودرجات الحرية = 6 وقيمة P-value = 0.435. ومستوى المعنوية = 0.05. وهذا يوضح أنه لا يوجد علاقة ما بين التقييم ومستوى المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) التي تدار عن طريق قادة المدارس. بعبارة أخرى، فإن كيفية تقييم قادة المدارس لمدرسيهم فيما يتعلق بمعرفة المحتوى الدراسي لا يعتمد على مستوى المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) التي يديرونها.

Table 7.2 School Leaders' Ratings of Teachers' Content Knowledge

		Low	Average	High	Total (N)
Sch Type	0: No Response	1	13	36	50
	1: Primary	17	114	229	360
	2: Intermediate	9	108	229	346
	3: Secondary	7	73	187	267
Total		34	308	681	1023
Chi-Square Tests					
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square		5.897 <sup>a</sup>	6	.435	
Likelihood Ratio		5.792	6	.447	
Linear-by-Linear Association		1.702	1	.192	
N of Valid Cases		1023			

أكثر من 30% من قادة المدارس (مدراء، نواب مدراء ورؤساء أقسام) قد قيموا المعلمين "منخفض"، وهذه نسبة لا يستهان بها في النظام التعليمي (انظر الشكل التوضيحي 7.3)

### Percentage of School Leaders giving the Different Ratings on Teachers' Content Knowledge

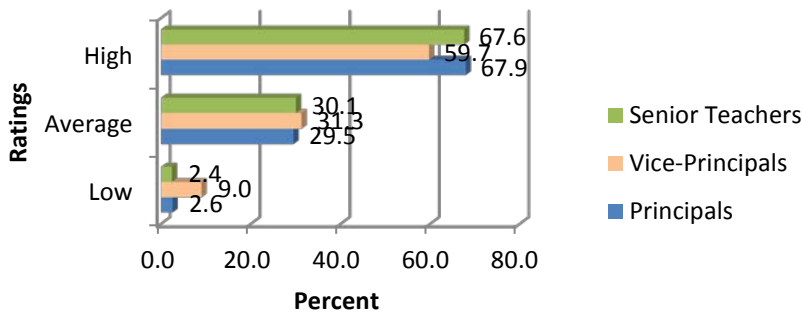


Exhibit 7.3 School Leaders' Ratings of Teachers Content Knowledge by Position

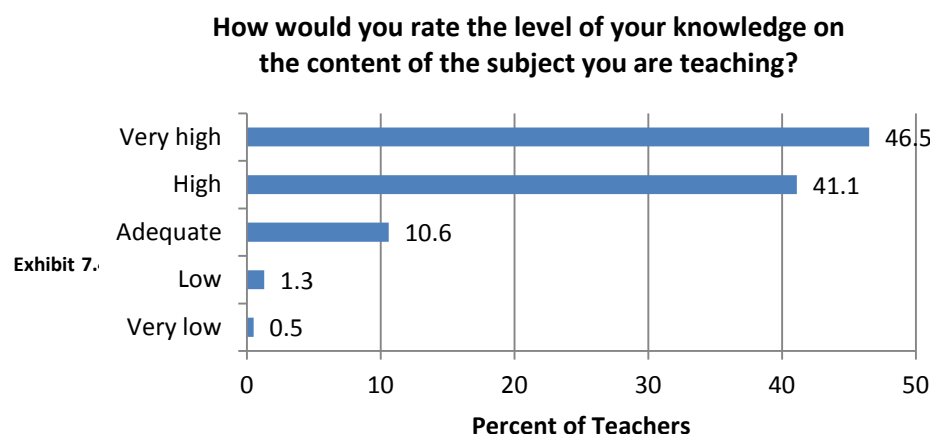
ولنفس السؤال المتعلق بمدى معرفة المعلمين بمحتوى المنهج الدراسي فإنه تم القيام باختبار Pearson chi-square

لكي نقارن ما بين فئات مختلفة من قادة المدارس (مديرين مدرسة، نائب مدير مدرسة، والمدرسين ذوي الخبرة) كما هو موضح في جدول 7.3 حيث أن عدد الإجابات على هذا السؤال كانت = 1023. قيمة Pearson chi-square = 17.959 ودرجات الحرية = 6 توضح أن هناك علاقة جوهرية ما بين التقييم ومركز أو منصب قائد المدرسة (مدير مدرسة، نائب مدير مدرسة، مدرس ذو خبرة)، حيث أن قيمة p-value = 0.006. ومستوى المعنوية = 0.05، المدرسين

القدامى يميلون نحو تقييم المدرسين بصورة أعلى مقارنة بالفئات الأخرى. وهذا يعني ضمنا أن المقيمين الذين يكونون قريبيين من المستوى الوظيفي للمعلمين يميلون نحو تقييمهم بصورة أعلى مقارنة بالفئات الأخرى.

Table 7.3 Comparison of School Leaders' Ratings of Teachers' Content Knowledge by Different Categories of School Leader

How would you rate the level of this teacher's knowledge on the content of the subject he or she teaches?					
		Section B A-Q1			Total
		Low	Average	High	
Position	0: No Response	0	2	6	8
	1: Principal	4	46	106	156
	2: Vice Principal	13	45	86	144
	3: Senior Teacher	17	215	483	715
Total		34	308	681	1023
Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	17.959 <sup>a</sup>	6	.006		
Likelihood Ratio	13.954	6	.030		
Linear-by-Linear Association	.400	1	.527		
N of Valid Cases	1023				



وبالنسبة للتقييم الذاتي للمعلم فقد كان أعلى من تقييم الآخرين والشكل التوضيحي 7.4 يظهر ان 12% من المعلمين يعتقدون ان معرفتهم بمحتوى المادة كافية أو متدنية وهذه نسبة يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنهم يقرون بذلك. الجدول 7.2 يوضح التقييمات الخاصة بالمهارات التربوية للمعلمين ومهارات التقييم لأداء طلابهم. وان علامة الدائرة في خلايا الجدول 7.2 تشير إلى ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المدرجة في الجزء العلوي من الأعمدة (نوع المدرسة، مدرسة الجنس، المنصب، الجنس والفئة العمرية والجنسية والمؤهلات الدراسية) مع مستويات التقييم (منخفضة، متوسط، عالي). أما علامة X فلا تظهر أي ارتباط ملموس. فمن الجدول المشار إليه، نلاحظ على سبيل المثال أن قادة مدارس البنين يميلون إلى تقييم أعلى للمعلمين فيما يتعلق بمستوى معرفتهم بالمحتوى (البند 1). وبالمثل فان رؤساء الأقسام يميلون إلى تقييم أعلى للمعلمين فيما يتعلق بمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البند 5). ولعل أحد الآثار الهامة لهذه الأنواع من العلاقات الترابطية هو أننا بحاجة إلى الإحاطة علما بفئات الأشخاص الذين يبدون مثل هذه الملاحظات. وكلمة حاسم هنا تعني فئة الأشخاص الأكثر أهمية والتي تؤثر

ملاحظاتهم على اتخاذ القرارات للتحسين. على سبيل المثال، ان الأمر حاسم جدا في استخدام تقييمات مديري المدارس والمشرفين على المحتوى المعرفي بالمقارنة مع رؤساء الأقسام

Table 7.2 Chi-Square test  
لتصورات مدراء المدارس لمعرفة المعلمين بالمحتوى ولهارائهم التربوية وقدرتهم على تقييم الطلاب

A.	المعرفة بالموضوع	هل لتقييمات المعلمين ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى؟ لا = X; نعم = O: المفتاح						
		نوع المدرسة	فئة الطلاب	المنصب	الجنس	العمر	الجنسية	المؤهل العلمي
1	كيف تقييم مستوى معرفة هذا المعلم بمحتوى المادة التي يدرسها؟	X	O (Boys' Sch)	O (Senior Trs)	X	X	O (Kuwaiti)	X
2	إلى أي مدى يعتبر هذا المعلم قادرا على إثارة وجذب اهتمام الطلاب في المادة التي يدرسها؟	X	X	O (Senior Trs)	X	X	O (Kuwaiti)	O (Bachel ors)
B.	المهارات التربوية							
3	ما مدى قدرة هذا المعلم على التدريس على وتيرة تتوافق مع قدرة الطلاب على الفهم؟	X	X	O (Senior Trs)	X	X	O (Kuwaiti)	O (Bachel ors)
4	عند التواصل مع الطلبة أثناء الدروس، هل يأخذ هذا المعلم في الاعتبار الطرق المختلفة لتعلم الطلبة؟	X	X	X	X	X	X	O (Bachel ors)
5	ما مدى استخدام المعلم لتكنولوجيا الاتصالات في التدريس؟	X	X	O (Senior Trs)	O (Females)	X	X	O (Bachel ors)
6	عند التواصل مع الطلاب، هل يتحقق هذا المعلم باستمرار من فهم الطلاب؟	X	X	O (Senior Trs)	X	X	O (Kuwaiti)	X
7	ما مدى قدرة هذا المعلم في استخدام الأسئلة للتحقق من فهم الطلاب؟	X	X	X	X	X	X	O (درجة جامعية)
8	ما مدى وضوح التعليمات التي يعطيها المعلم أثناء قيامه بمهمة التدريس؟	X	X	X	X	X	X	O (درجة جامعية)
9	ما مدى مهارة المعلم في وضع أهداف تعليمية للطلاب	X	X	O (رئيس قسم)	X	X	X	X
10	ما مدى فهم المعلم للمنهج الدراسي الخاص بمادته؟	O (ابتدائي)	X	O (رئيس قسم)	X	X	O (كويتي)	X
11	ما مدى مهارة المعلم في تخطيط المنهج الدراسي لمادته؟	X	X	O (رئيس قسم)	X	O (21-45)	O (كويتي)	X
12	ما تقييمك لقدرة المعلم على فهم كيفية تطور الطلبة؟	X	X	O (رئيس قسم)	X	X	O (كويتي)	X

A.	المعرفة بالموضوع	هل لتقييمات المعلمين ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى؟						
		لا = X ; نعم = O :المفتاح						
		نوع المدرسة	فترة الطلاب	المنصب	الجنس	العمر	الجنسية	المؤهل العلمي
13	ما مدى مهارة المعلم في تغيير أسلوبه/منهجه في التدريس أخذًا بالاعتبار الفروقات في مستويات الطلاب؟	X	X	X	X	X	O (كويتي)	O (درجة) (جامعية)
14	ما مدى قدرة المعلم على إدارة الفصل الدراسي؟	X	X	O (رئيس قسم)	X	X	X	O (درجة) (جامعية)
C	مهارات تقييم الطلاب							
15	ما مدى قدرة المعلم في اعداد أسئلة امتحانات تعتبر صالحة لقياس مستوى تعلم الطلبة؟	X	X	X	X	X	X	O (درجة) (جامعية)
16	بعد الامتحان واعطاء النتائج، ما مدى قدرة المعلم على استخدام النتائج لمعرفة مستوى أداء طلابه؟	O (ابتدائي)	X	X	X	X	X	X
17	بعد التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الطلبة، ما مدى قدرة المعلم على اعطاء معلومات لطلابهم/ تغذية مرتدة عن أدائهم وأخذ إجراء تصحيحي؟	X	X	X	X	O (21-45)	O (كويتي)	O (درجة) (جامعية)
18	بعد التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الطلبة، ما مدى قدرة المعلم على تقييم نقاط القوة والضعف لديه؟	X	X	X	X	X	X	O (درجة) (جامعية)

ان علامة الدائرة في خلايا الجدول 7.2 تشير إلى ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المدرجة في الجزء العلوي من الأعمدة (نوع المدرسة، مدرسة الجنس، المنصب، الجنس والفئة العمرية والجنسية والمؤهلات الدراسية) مع مستويات التقييم (منخفضة، متوسط، عالي).

أما علامة X فلا تظهر أي ارتباط ملموس.

ملاحظة: المستوى داخل قوسين تحت كل دائرة في الجدول، هو المستوى الذي يميل إلى معدل أعلى.



## تحديد الفجوات

ان المناهج الدراسية الوطنية تعتبر وثيقة هامة لأنها المفتاح لاطلاق إمكانات الشباب الكويتي. فهذه المناهج تعدهم لمواجهة تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة، وخاصة من حيث اكتساب مهارات حل المشكلات ومهارات التفكير. وباختصار، لتحقيق أهداف الكويت الإنمائية الوطنية يجب على المناهج أن تمتلك كل مقومات "منهج التفكير" للقرن 21.

وعليه ، يجب أن تخضع محتويات المناهج لتغيير وهذا يشمل تغييرا كبيرا في الطريقة التي يتم بها تقييم المعرفة.

ولعل جوانب القصور هنا تتمثل فيما يلي:

- وضع محتوى المناهج في شكل معارف واقعية مما يشجع التعلم عن ظهر قلب بدلا من وجود التحفيز لمهارات التفكير بين الطلاب.
- على الرغم من أن وزارة التربية قد تكون راضية عن "كم" المحتوى في المناهج الدراسية، إلا أن المعلمين لا يرقون تماما إلى مستوى المعرفة التي تتطلبها المناهج الدراسية.
- ان الموضوعات المختلفة لا تظهر ارتباطها ببعض في منظومة المنهج الدراسي. أنها تعطي الانطباع بأن كل موضوع مستقل عن الآخر على سبيل المثال، لا نرى ترابطا بين الفيزياء والكيمياء والرياضيات وبين الجغرافيا الطبيعية.

## الاجراءات المطلوب اتخاذها

- حسب الوضع الراهن، تحتاج المناهج الحالية إلى مراجعة وتنقيح. فلتحقيق أداء أفضل في تيمز وييرلز، على سبيل المثال، ما يجري تدريسه في مواد العلوم والرياضيات وكيف يتم تدريسه وكيف يتم تقييم ذلك - يجب أن يوضع تحت المجهر.
- تحتاج وزارة التربية لإجراء "عملية مراجعة للمناهج" ليس فقط بمشاركة مسؤولي الوزارة بل بمشاركة مدراء المدارس والمعلمين. والهدف منها هو محاذاة أفضل مع الطلب الحالي في السوق المحلية مع التركيز بشكل أفضل للحد من محتويات المناهج ذات أولوية أقل. هذا يعني أن من بين العناصر الهامة في المناهج الدراسية تفحص أهميتها وحجم أو كمية المحتوى، وتحديد الأولويات، والمبادئ التوجيهية للتنفيذ. ومن المجدي بحق وجود سياسة مراجعة المناهج الدراسية بانتظام وبيان الظروف التي تتطلب ذلك.
- مراجعة المناهج الدراسية يجب أن يشمل "عبء المناهج الدراسية"، "محتوى المناهج الدراسية"، و "تحديث المناهج" معا وذلك لتحقيق أقصى قدر الفائدة لسوق العمل واتصال وثيق به.
- يجب تقديم المناهج بطريقة متكاملة بحيث تكون مختلف المواضيع مترابطة بدلا من أن تكون مجزأة. جميع المواد الدراسية لديها درجة من الاتصال الوثيق ببعضها البعض . وفي هذا الصدد، من المهم أيضا لبرامج

إعداد المعلمين أن تعنى بضمان مهارة المعلمين في تسليط الضوء على ترابط واتساق المواد الدراسية التي يدرسونها مع باقي المواد الأخرى ضمن المناهج الدراسية.

- أسئلة الامتحانات لا بد لها من التحول من استدعاء المعلومات التي حفظت صما عن ظهر قلب الى تطبيق النظريات على مواقف الحياة الحقيقية. وهذا التحول الى مهارات التفكير العليا يشير الى الحاجة الى اصلاح في اسلوب تدريب المعلمين والمحتوى الدراسي ومناهج الكتب المدرسية
- يعتبر المعلمون خبراء في محتوى الموضوعات التي يدرسونها ويجب تدريبهم بحيث يتجاوز مستوى معرفتهم ما هو أبعد من حدود المطلوب تدريسه في المناهج الدراسية



## 8.

## ركيزة التكنولوجيا

تمهيد

في العصر الرقمي، تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في حياتنا. فالأطفال والشباب اليوم هي "المواطنون الرقميون". وهم يشعرون بارتياح في التعامل مع الأجهزة التقنية والتطبيقات التكنولوجية. وفي مجال التعليم، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من شأنه أن يعزز عمليات التعليم والتعلم.

إن التكنولوجيا تتغير بتسارع شديد والمدارس لا بد لها من أن تلاحق خطى التسارع هذه للحاق بركب التغيير في التكنولوجيات الناشئة. وينعكس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين جودة التعليم والتعلم من خلال الطرق التالية:

- تطوير المعلمين والعاملين في مجال التعليم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم.
- تطوير محتوى عالي الجودة الرقمية والبرمجيات. على سبيل المثال، التعليم الإلكتروني، المكتبة الإلكترونية والكتب الإلكترونية.
- ترجمة النص الأجنبي والمواد التعليمية إلى اللغة العربية ومن العربية إلى الإنجليزية.
- البحث والتطوير للمواد ذات جودة عالية التعليمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومناسبة للاستخدام في مدارس الكويت.

المعيار النموذجي

في الملاحظات الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، ذكر اليونسكو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) يمكن أن تسهم في حصول الجميع على التعليم، والمساواة في التعليم، وتقديم التعلم والتعليم بجودة عالية، والتنمية المهنية للمعلمين وإدارة التعليم بشكل أكثر كفاءة، والإدارة والحوكمة. ويمكن الحصول مرجعاً دولياً على القيم الإيجابية والفوائد المترتبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم من خلال المحاور الرئيسية لمنتدى السياسات الرفيع المستوى الذي استضافه اليونسكو UNESCO حول تقنية المعلومات والاتصالات (ICT) وتوفير التعليم للجميع (EFA). وقد عقد هذا المنتدى في 10-11 يونيو 2013 في مقر اليونسكو في باريس مع أربعة أهداف الرئيسية التالية:

- استعراض مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف التعليم للجميع
- تسهيل حوار السياسات حول دعم استخدام المعلمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تربوياً

• مواكبة الاتجاهات الجديدة والناشئة

• وضع توصيات حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجدول الأعمال بعد عام 2015 التعليم. ولعل أبرز المحاور الرئيسية لهذا المنتدى أهمية ما يلي:

- ضمان المساواة في التعلم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- دعم البيئات السياسية المؤاتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم؛
- جعل أهداف السياسة سهل الوصول إليها وتحقيقها؛
- الوعي بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستحدث نقلة نوعية بشكل كلي على قطاع التعليم؛
- الوعي بالأهمية الكبيرة للمدرسين والجهات الفاعلة الرئيسية في احداث نقلة في التعليم؛
- إنشاء مجتمعات الممارسة، واستنادا بصفة خاصة على الموارد التعليمية المفتوحة والترخيص الإبداعي؛
- رفع مستوى الدروس المستفادة في المنتدى وتعزيز استدامة المشاريع والبرامج.

ان تحقيق المساواة في التعليم هو إلى حد كبير سياسة نظام التعليم في دولة الكويت. وهذا البيان هو أيضا تذكير حول كيفية زيادة كفاءة ومن ثم فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في الادارة والحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يستشهد التقدم في سغافورة في العصر الرقمي بالمخطط الوطني الرئيسي لتقنية المعلومات. وهذا المخطط يشمل تطوير تكنولوجيا المعلومات لدى الأمة كلها، بما في ذلك قطاع التعليم.

وفيما يلي الأبعاد الجوهرية لسياسة بث التكنولوجيا في التعليم:

- بنية تحتية للتعليم والتعلم موازية لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية، تشمل الدعم الفني للمعلمين.
- اتساق بين المناهج الدراسية والتدريس والتقييم لتوفير حوافز لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم.
- سهولة الوصول إلى موارد التعلم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات اللازمة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية.
- برامج تنمية مهنية للمعلمين وقادة المدارس تكون كافية وتقدم في وقتها المناسب لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية.
- برنامج بحث لتطوير القدرات من أجل تسخير التكنولوجيات الناشئة والجديدة لأغراض التعليم والتعلم.

النتائج التي تم الوصول إليها بخصوص ركيزة التكنولوجيا

لوحظ أن معظم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه الدراسة التشخيصية كان منصبا على تطبيقاتها في عمليات التعليم والتعلم. وكما هو الحال بالنسبة للمناهج، تم عرض النتائج المتعلقة باستخدام

التكنولوجيا تحت عنوان "نقاط القوة" و "فرص التحسين". هذا وقد تم الحصول على البيانات النوعية ممن لا تقل نسبتهم عن 20% من المستطلعين في أسلوب جماعات التركيز في جمع البيانات وقد تم ادراج هذه جنباً إلى جنب مع الجداول والرسوم البيانية الكمية وتلخيصها معاً للحصول على النتائج الإجمالية.

#### نقاط القوة

في هذا الصدد، هناك معلمون قاموا بمبادرات جيدة في بعض المدارس، من خلال البدء باستخدام أجهزة أي بود وأي باد في عملية التعليم والتعلم. وبالتأكيد هذا أمر جيد! إلا أن هذه هي جهود فردية معزولة تعتمد على مبادرات المدارس والمعلمين بشكل فردي.

وهناك معلمون آخرون لديهم الحرص على الابتكار في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريسهم. علماً بأن السياسة المركزية لوزارة التربية تحث على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس كما أن وزارة التربية لديها اتفاقية تعاون مع وزارة التعليم في سنغافورة بهذا الخصوص.

ومن التطورات الإيجابية في هذا المجال هو الاستعداد لتوفير التعليم الإلكتروني، لا سيما على مستوى المدارس الثانوية. من خلال مرافق المكتبة الإلكترونية وإنشاء البنية التحتية للتعلم الإلكتروني وتوفير التدريب للمعلمين بهذا الخصوص.

#### مجالات التحسين

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما هو مأمول ليس شائعاً ومنتشراً في الوقت الحاضر. وهناك رأي يقول بأن التكنولوجيا ليست شائعة الاستخدام بما فيه الكفاية في المناهج الدراسية. كما أن هناك أيضاً عدم اتساق بين المدارس في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولعل أحد التفسيرات التي نقدمها في هذا الشأن هي أن المناهج الدراسية متنوعة جداً، وتزخر بعدد كبير من الموضوعات. حيث يتم تقسيم الجدول الزمني بين عدد كبير جداً من المواد، وبالتالي فإن الوقت المخصص للمواضيع الحيوية قد لا يكون كافياً.

إن المدارس تتولى أيضاً الاستعانة بخبراء خارجيين لتنظيم ورش عمل للمعلمين على استخدام التكنولوجيا. علماً بأنه في وزارة التربية، هناك اهتمام لمعرفة كيفية زيادة استخدام التكنولوجيا في التدريس. وفي نفس الوقت، فإن المدارس تطالب بتوفير قدر أكبر من الموارد والقوى العاملة المختصة لتقديم الدعم التقني.

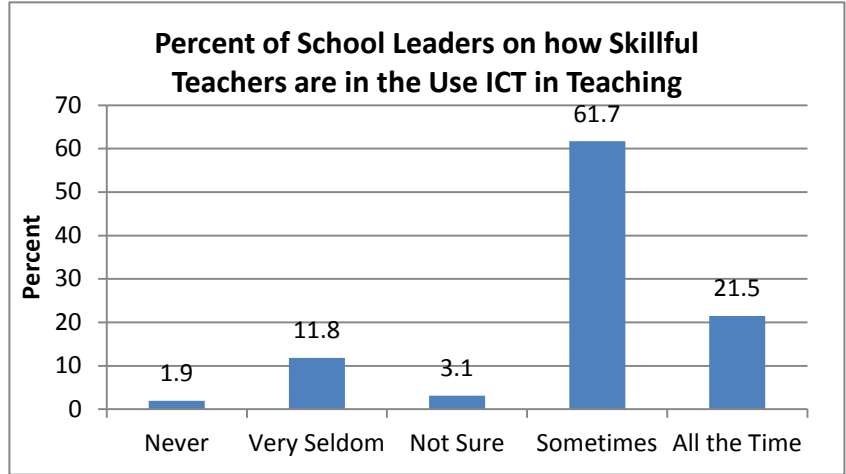
إن الضغط على وزارة التربية لزيادة النسبة المئوية للبيئة التعليمية التكنولوجية من المرجح أن يزيد بمرور الوقت نتيجة للعدد الكبير من الطلاب. وهذا يتعلق ببنية وتركيب المجتمع الكويتي - فنسبة عالية من المواطنين هم من صغار السن في مرحلة الالتحاق بالمدرسة. وكما هو الحال بالنسبة للشباب في أجزاء أخرى من العالم، يحرص الكثيرون على استكشاف إمكانية استخدام التكنولوجيا في أساليب حياتهم.

#### الفجوات

في العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم، فإن الشباب هم المواطنون الرقميون الذين يربطهم تقارب وثيق بالتكنولوجيا وأدوات وقنوات المعلومات الإلكترونية. انهم في ألفة وارتياح مع استخدام التكنولوجيا في أساليب حياتهم، بما في ذلك الساعات التي يقضونها في المدارس. وحتما، لابد للتعليم والتعلم من استخدام التكنولوجيات الجديدة. وهذا هو أحد المجالات التي يعتبر التعليم العام في الكويت مستعدا لها. ومع ذلك، فإن وجود البنية التحتية التكنولوجية وتطبيقات البرامج هو أمر، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق مخرجات التعلم المرجوة هو أمر آخر تماما وهذا هو الجزء الذي يظهر أنه أقل من المأمول.

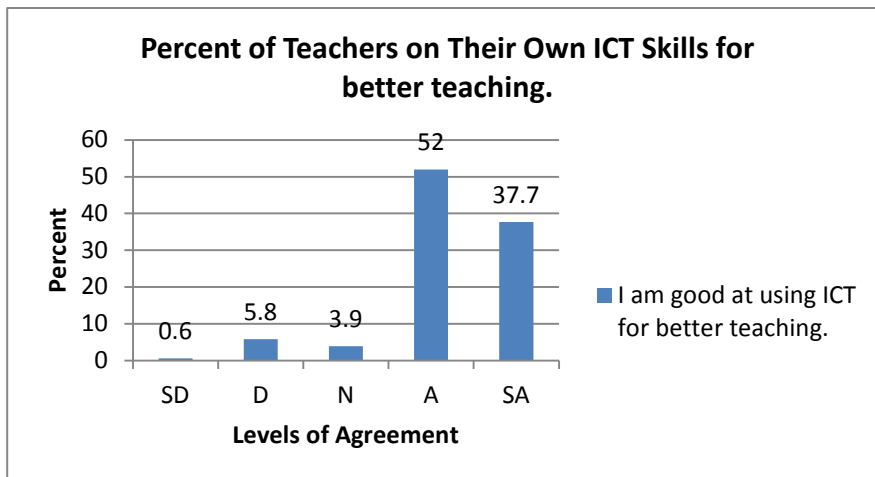
الشكل التوضيحي 8.1 يبين أن نسبة كبيرة من 61.7% من قادة المدارس التقرير قد ذكروا أن المعلمين "أحيانا" يقومون باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس في حين ما مجموعه 16.8% (1.9% + 11.8% + 3.1%) أما غير متأكدين من ذلك أو أن استخدام المعلمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "نادرا جدا" أو "أبدا". وهذا أمر مشجع كبدائية ولكن يحتاج بالتأكيد إلى أن تكون أعلى من ذلك بكثير.

الشكل 8.1 مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى المعلمين من وجهة نظر مدراء المدارس



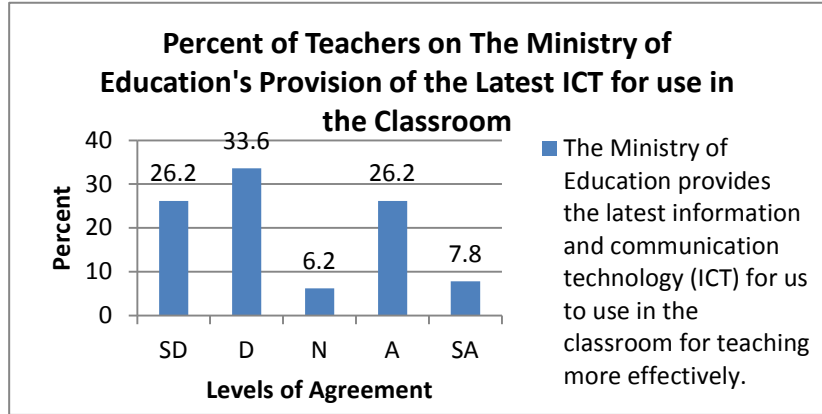
في الشكل التوضيحي 8.2 (أ) و (ب) و (ج) معا، حيث "SD" عني لا أوافق بشدة، "D" يعني لا أوافق، "N" يعني محايد، "A" يعني أوافق، و"SA" تعني أوافق بشدة. نحن نرى أن

المعلمين إما يوافقون أو يوافقون بشدة (89.7%) بأنهم جيدون في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس وهذه النسبة لا تزال مرتفعة برغم تقييمهم الذاتي المبالغ فيه. مع هذا، ذكر المعلمون أيضا أنهم قادرين على توجيه الآخرين في كثير من الأحيان في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (80.9%)، كما هو مبين في الشكل التوضيحي 8.2 (ب).



الشكل 8.2 مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى المعلمين من وجهة نظرهم

الشكل 8.3 نسبة المعلمين الذين يقدمون توجيهها للآخرين فيما يتعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



في حين أن هذه تعتبر نسبة مشجعة للغاية، إلا أن المعلمين ذكروا أيضاً أن وزارة التربية لا توفر أحدث أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة للتعليم والتعلم (59.8%)، وكما هو موضح في الشكل التوضيحي 8.2 (ج). الفجوة كبيرة في توفير أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل وزارة التربية.

#### الاجراءات المطلوبة

ينبغي الاستفادة من الاهتمام الشديد المعلمين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم كما يتضح من الشكل التوضيحي 8.2 (أ) و (ب)، من خلال ترتيب برامج لزيادة وتحسين وتطوير المهارات في استخدام أحدث التقنيات المتاحة بحيث يتم ذلك على مراحل.

- على المدى القصير، يقترح أن تهتم وزارة التربية بشكل متصاعد بتصميم دورات التطوير المهني للمعلمين لتحسين مهاراتهم التربوية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ان مهارات استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم مختلفة تماماً عن المهارات التربوية ولا بد من اتخاذ القرار بخصوص موعد وكيفية استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم وذلك لتكون فعالة في العملية التعليمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك برامج تنمية مهنية للمعلمين وقادة المدارس، على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض إدارية مثل حفظ السجلات الشخصية للطالب ودرجات أدائهم في الاختبارات والأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية، والسجلات المدرسية للموظفين، والميزانية، الخ من أجل زيادة كفاءة العمل.
- وعلى المدى الطويل، ينبغي أن يتم تصميم خطة رئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تنقسم إلى مراحل، مع ضمان أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم سيتم تطبيقه بشكل موحد وبشكل سائد في جميع المدارس. وفي كل مرحلة، ينبغي استخدام أحدث البرامج والأجهزة ذات الصلة وينبغي التخطيط لتدريب وإعداد المعلمين بحيث يصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طبيعة ثانية للمعلمين. وهناك عنصر هام في خطط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يكون



الدعم التقني دائماً في متناول يد للمعلمين الذين سيواجهون بالتأكيد صعوبات تقنية من وقت لآخر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم التقني الكافي يضمن تقليل وقت تعطل التكنولوجيا.



## 9.

## ركيزة الموارد البشرية

تمهيد

ان سياسات الموارد البشرية تحدد توقعات قياديي المؤسسة وبقية أعضائها ، سواء من حيث إجراءات العمل أو النتائج، فضلا عن سلوكيات العمل والتي تشمل العلاقة بين الموظفين. حيث يتم توضيح سلوكيات العمل في القواعد والأنظمة. ويتم تقييم هذه التوقعات بشكل مستمر من خلال نظام لإدارة الأداء بهدف دفع المؤسسة نحو التميز، وهناك عواقب تتبع أداء كل موظف وسلوكه. فكمثال على ذلك، قد تتضمن سياسات الموارد البشرية تسلسل الإجراءات الخاصة بالاستغناء عن خدمات موظف في حال عدم امتثاله للقواعد أو افتقاره للقدررة على العمل. وسياسة الترقى مثال آخر.

ان احدي السياسات الهامة لضمان حسن الانجاز تتمثل في نظام إدارة الأداء لتقييم المعلم. فإدارة الأداء أداة تستخدم في قياس فعالية الأفراد في المؤسسة، مثل وزارة التربية والمدارس. وان التقييم الموضوعي لمن يمتهن مهنة التعليم هي ميزة حاسمة في أنظمة التعليم الناجحة نجاحا كبيرا. وهذا أمر مهم لأن النظام يجب أن يكون قادرا على التمييز بين الجيد من الرديء وبين الجيد والممتاز، لأنه يقوم على أساس الجدارة، أي أن الأداء في العمل يرتبط بالمكافآت والترقيات المناسبة. مثل هذا النظام يحفز الناس ويحافظ على التوجه نحو التميز.

ان نظام إدارة الأداء بطبيعته يتسم بالتطوير. حيث يتم تدريب الموظفين منخفضي الأداء وإرشادهم من أجل تطوير أدائهم إلى مستوى أعلى. ويتم تحديد أهداف العمل والاتفاق عليها من قبل الموظف ومن قبل المسئول عنه. كما أن هناك نظام درجات عادل يقرره النظام، ولا بد من وجود مسئول أعلى للمصادقة على تقييم الاداء لضمان العدالة في تقييم الموظفين.

المعيار النموذجي

ان وزارة التربية والتعليم في سنغافورة تقوم باستمرار بتعيين المعلمين الذين يمثلون أعلى 30% من كل فوج من الخريجين. وبحلول عام 2015، فإن 30% من كل فوج سوف يتم ادخالهم في الجامعات، إلى جانب ما نسبته 15%. سيقومون بالحصول على درجة جامعية من جامعات أخرى. وبالتالي، فإن من المتوقع في السنوات المقبلة، أن يكون تعيين المعلمين من جموع خريجي الجامعات أكثر كثافة وقدرة على المنافسة.

ان هناك عدة عوامل تساهم في جاذبية مهنة التعليم في سنغافورة تتمثل فيما يلي:

- يمكن أن يتم ترقية المعلمين من خلال ثلاثة حقول ومسارات " للتميز"، وهي المسار التعليمي، والمسار القيادي والمسار التخصصي.
- رواتب المعلمين الجدد متوافقة مع (أو حتى أفضل من) رواتب المحامين والمهندسين وحتى الأطباء الجدد في ديوان الخدمة المدنية الحكومي

- يحق لجميع المعلمين ما يعادل 100 ساعة من التدريب المهني لكل معلم سنويا.
- تم استحداث "خطة ربط" لمكافحة المعلمين ، الذين استمروا في الخدمة بعد عدد معين من السنوات، ماليا.
- انطلاقا من روح التعليم مدى الحياة، يتم تشجيع قادة المدارس والمعلمين على الحصول على إجازة تفرغ علمي لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة . ليس بالضرورة في مؤسسة تعليمية بل في قطاعات أخرى، مثل قطاع الضيافة (الفندقة).

ان وزارة التربية والتعليم ترفع من شأن مهنة التدريس من خلال تسويق المنح الخاصة بالتدريس والجوائز، والتكريم العلني للمعلمين المثاليين وتسهيل الضوء على قصص نجاح مميزة يتم عرضها من خلال وسائل الاعلام. وبسبب شعبية التدريس كمهنة نبيلة ، فقد تحركت وزارة التربية والتعليم بعيدا عن إعلانات التوظيف الى أبعد من ذلك حيث اتجهت لإعلانات تعزز فيها الصورة المهنية للمعلم – سلطة الضوء باستمرار على أهمية دور المعلم في بناء الأمة. كما تم إطلاق مبادرات أخرى لمواصلة تطوير حالة التوظيف في المدارس. فقد تم استحداث نظام العمل الجزئي (أي وجود مساعد معلم أو معلم مشارك) للمعلمين الذين يحتاجون لاستقطاع بعض الوقت الشخصي، لرعاية أطفالهم. وبالإضافة إلى ذلك، تم إعطاء المدارس مزيدا من المرونة في تحديد أفضل السبل لتنظيم واستخدام الموارد التعليمية وفقا لاحتياجاتهم. وقد استحدثت وزارة التربية والتعليم في سنغافورة أيضا المزيد من المناصب الإدارية ووظائف الدعم الاداري (مثل مستشارين بدوام كامل)، في حين تقوم بتبسيط إجراءات العمل.

من المهم أيضا أن نلاحظ أنه يتم اخضاع المعلمين الجدد لسلسلة من الدورات التدريبية التي تثري خبراتهم قبل السماح لهم بالانخراط في سلك مهنة التدريس بدوام كامل في المدارس. أما على مستوى المدرسة، فانها تستمر في عقد جلسات التوجيه والارشاد للمعلمين الجدد من قبل المعلمين ذوي الخبرة. ان مد " يد المساعدة " للمعلمين الجدد خلال السنة الأولى أو نحو ذلك يساعد على منع الخروج المبكر من المهنة من قبل المعلمين الجدد والذين يواجهون الآن واقع التدريس في المدارس. ان سنغافورة ربما تكون واحدة من البلدان القليلة في العالم التي توفر حزمة سخية من المزايا للمعلمين من أجل الحفاظ على المعلمين والحفاظ على قوة عمل ذات جودة عالية.

ولعل احدي المبادرات الأساسية التي أطلقتها وزارة التربية والتعليم في سنغافورة بهدف رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين في سنغافورة هو تنفيذ "نظام إدارة الأداء المعزز" في عام 2005. وهو نظام تقييم استغرق عامين لتطويره ويتألف من مجموعة من الكفايات المهنية مع نماذج التقييم حيث يتمثل المحور الرئيسي له في الموضوعية في تقييم الموظفين. علما بأن التنفيذ الناجح لهذا النظام يستدعي التزام وقبول التقييم في مهنة التدريس. وتم استخدام طريقة جماعات التركيز لعدة مرات مع المعلمين، ورؤساء الأقسام، ومديري المدارس، ومدراء ومسؤولي الوزارة، قبل التنفيذ على نطاق كامل. وتم استعراض نماذج التقييم وصقلها. كما تم اخضاع كل القائمين على عملية التقييم (عادة رؤساء الأقسام، ومديري المدارس والمشرفين) لسلسلة من الدورات التدريبية في هذا الشأن. أضف الى ذلك، أن نظام إدارة الأداء المعزز" يتطلب أيضا زراعة عقلية "الاحترافية المهنية" – وليس عقلية "العلاقات الشخصية". وفي السنوات الأولى، واجه النظام بعض الشكوك وعدم الرضا. وقد عانى المعلمون كثيرا بسبب الاحتفاظ بسجل انجاز وسجلات تثبت

تحصيلهم للكفاءات. ورغم أن الكل يعترف بأن التغيير ليس دائماً سهل تقبله. إلا أن النتيجة والأثر كانا إيجابيين للغاية – فالمعلمون الآن يؤمنون بالنظام إيماناً كاملاً ويتحملون مسؤولية احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية.

إن كل العوامل المذكورة أعلاه قد جعلت من مهنة التدريس مهنة من اختيار المعلم. فليس من غير المألوف أن نرى المهندسين والمحامين يتركون وظائفهم ليصبحوا معلمين في سنغافورة.

#### النتائج المتعلقة بسياسات الموارد البشرية

سوف نستعرض النتائج المتعلقة بسياسات الموارد البشرية تحت عنوان "نقاط القوة" و "مجالات التحسين". علماً بأنه قد تم الاعتماد على البيانات الكمية لاستخلاص النتائج. هذا وتعتبر النتائج النوعية من الأهمية بمكان حين يتفق عليها على الأقل 20% من المشاركين في طريقة جماعات التركيز، ويتم وضع هذه جنباً إلى جنب مع النتائج الكمية ذات الصلة من أجل التوصل إلى النتائج الإجمالية.

#### نقاط القوة

إن الكويت لديها سياسة التعليم على إعطاء جميع الأطفال فرص متكافئة في التعليم. وتغطي هذه السياسة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وفي عام 2005، كان معدل معرفة القراءة والكتابة 94% وظل هذا المعدل مستقراً منذ ذلك الحين. ووفقاً لمقالة عن "التعليم في الكويت" في موقع ويكيبيديا، احتلت الكويت المركز 63 على مؤشر التنمية البشرية (HDI) في تقرير لعام 2011 من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مما وضع الكويت فوق المتوسط الإقليمي.

إن دليل التنمية البشرية هو إحصائية مركبة من متوسط العمر المتوقع، والتعليم، ومؤشرات الدخل المستخدمة لتصنيف البلدان إلى أربعة مستويات من التنمية البشرية. وجنباً إلى جنب مع الاتجاه لزيادة معدلات محو الأمية بين كل من الشباب والكبار في البلد، فإن هذا يدل على أن الكويت لديها القدرة على الحفاظ على نمو التعليم والتنمية البشرية، والموارد البشرية والمرافق. كما أن وزارة التربية لديها قواعد ولوائح كافية لتوجيه المهام والأنشطة اليومية لها.

#### فرص التطوير

إن ثمة مسألة شائعة تثار باستمرار حول عدم تطابق عدد المعلمين الجدد المعينين في مهنة التعليم وبين احتياجات القوى العاملة الفعلية على مستوى المدرسة، سواء من حيث الأرقام المطلقة أو من حيث الاحتياجات للتخصص المطلوب. فهناك فائض من المعلمين في مجال تخصص معين في حين يوجد نقص في المعلمين في التخصصات الأخرى.

وهناك سببان لهذه القضية: حيث يتم إعطاء الطلبة المؤهلين للالتحاق بكلية التربية فصولاً تعليمية تؤهلهم للحصول على درجة جامعية تمكنهم من العمل في مهنة التعليم. فتجد اقبالاً شديداً على مواد معينة، الأمر الذي يؤدي إلى وفرة من الطلاب الجامعيين الذين سيصبحون لاحقاً معلمين لهذه المواد. كما أن هناك أيضاً عدداً من

الحالات حيث يتم قبول الطالب فيها بتخصص معين ومن ثم يسمح له بالتحول لتخصص آخر أثناء وجوده في الكلية وذلك بعد حصوله على القبول في تخصص مختلف.

ان أحد العوامل التي تسهم في اختلال التوازن في وفرة المعلمين في بعض الموضوعات هو الفروقات في رواتب معلمي المواد الدراسية المختلفة. فعلى سبيل المثال، يتم دفع رواتب أعلى لمعلمي اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، والرياضيات مقارنة بمعلمي الاجتماعيات. وبالإضافة إلى ذلك، يتم دفع رواتب للمعلمين الوافدين تبلغ حوالي ثلث ما يتم دفعه للمعلمين المواطنين. ويلاحظ أيضا أن انخفاض المرتبات المدفوعة للوافدين بالمقارنة مع زملائهم المواطنين ، قد دفعت أولئك الوافدين للقيام بعمل إضافي بدوام جزئي في أماكن أخرى لزيادة دخلهم الشهري. وهذا يقلل اهتمامهم وتركيزهم على المهمة الرئيسية للتعليم في المدارس .

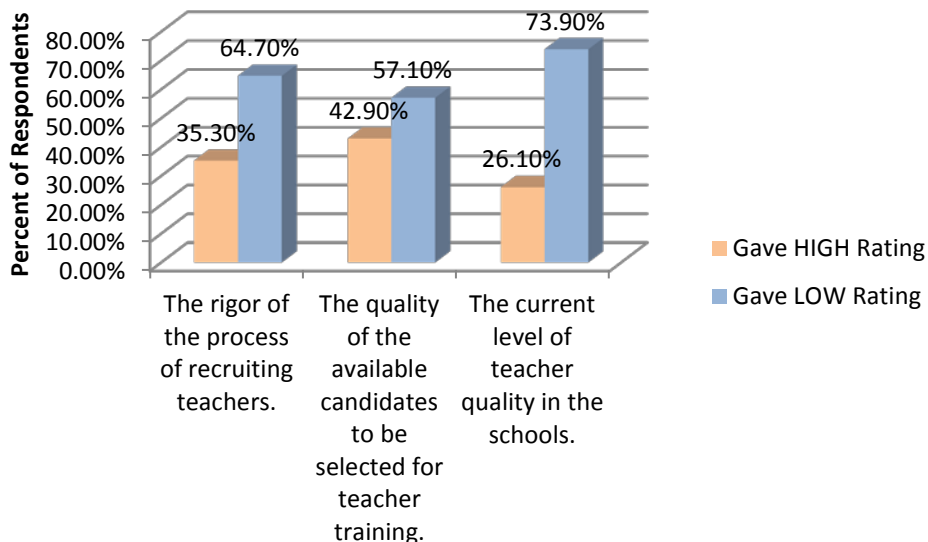
ان العديد من الذين قرروا ممارسة مهنة التدريس ليس لديهم عاطفة جياشة تجاه التعليم ولا يكادون يفهمون بوضوح فلسفة التربية. انهم يتواجدون الآن في قوة العمل بالتدريس ، ولكن يبدو أنهم لا يفهمون أسباب جهود الإصلاح الحالية بل لا يقدرّون الحاجة لذلك.

وفي الواقع كان هناك موقف سلبي لبعض المعلمين تجاه هذه الجهود الإصلاحية في السنوات الخمس الماضية.

ان هذه القضايا تحد من الصرامة التي يتم بها تعيين المعلمين من خلال اختيار المرشحين لبرامج تدريب المعلمين . فقد أعطى 64.7% من المشاركين بالدراسة تصنيفا منخفضا لصرامة عملية تعيين المعلمين . وبالإضافة إلى ذلك ، 57.1% منهم ذكر أن هناك نقصا في نوعية المرشحين ليتم الاختيار بينهم لمتابعة برامج تدريب المعلمين ، بينما 73.9% من مسؤولي الوزارة يعتبرون المعلمين الحاليين أنهم بجودة منخفضة . والشكل التوضيحي 9.1 فيه بيان بذلك. وبشكل مماثل لتقديرات وزارة التربية ، فان أكثر من 20% من قادة المدارس كان لديهم نفس ردود الفعل في المقابلات التي أجريت معهم ، حول انخفاض الصرامة في تعيين المعلمين ونقص في المرشحين ليتم الاختيار من بينهم

الشكل التوضيحي 9.1 تقييم مسؤولي الوزارة لاختيار ونوعية المعلمين

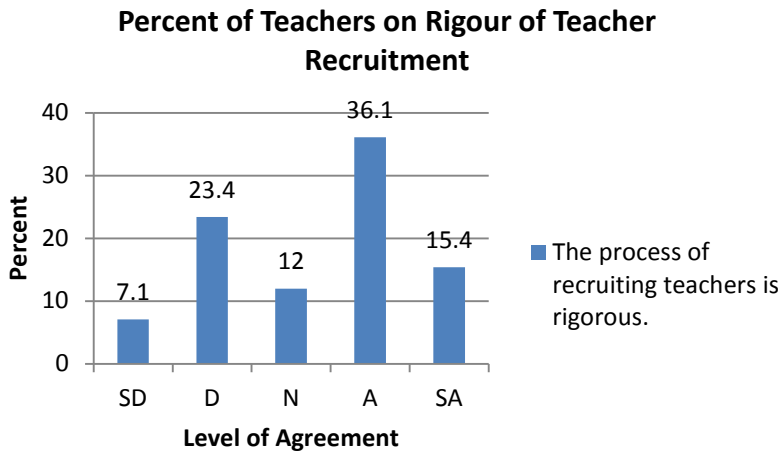
### Percent MOE Officers Rating "High" and "Low" on Teacher Recruitment and Quality



عندما وضعت العبارة "ان عملية تعيين المعلمين صارمة" فان 30.5% من المعلمين لم يوافقوا على العبارة وهي نسبة كبيرة . ويظهر هذا في الشكل التوضيحي 9.2.

على صعيد آخر ، فان هناك عموماً نسبة ملحوظة من المعلمين يفتقرون إلى القدرة والمهارات في التعامل مع الطلبة الذين يسيئون التصرف، أو الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك مع المطالب المستمرة لأولياء الأمور.

ان هذه هي القضايا الهامة التي ينبغي معالجتها لأنها تملك أن تعمل على توليد بيئة لا تساعد على التعلم. وبالمثل، هناك حالات من العديد من المعلمين الذين يتغيّبون بدون إجازة رسمية (بدون إذن) دون أن يتحملوا أي تبعات لهذه الإجراءات



الشكل التوضيحي 9.2 تقييم المعلمين لصرامة اجراءات التعيين

ان هناك حاجة إلى إمدادات كبيرة من المدرسين الاجانب من قبل النظام التعليمي في الكويت. حيث ينظر الى المعلمين الوافدين بأن أدايم أكثر فعالية لأنهم يشعرون أنهم تحت التهديد لانهاء خدماتهم

لو تدني مستوى أدائهم. علماً بأنه لا يتم تقييم ومكافأة المعلمين الوافدين كالمعلمين المواطنين، وربما لا يتم اعطاؤهم زيادات في الراتب لبعض الوقت الى أن يكون هناك قرار لمرة واحدة مثل هذه الزيادة في الراتب. أضف الى ذلك أنه لا يتم منحهم منحة سنوية كمكافأة على التميز في العمل. كما لا يسمح للطلبة الوافدين الانضمام الى المدارس الحكومية ما لم يكن احد الوالدين معلماً في وزارة التربية أو اخصائياً اجتماعياً في المدرسة.

ان التأثير المباشر لانخفاض مستوى الصرامة في عملية الاختيار وعدم وجود مرشحين جيدين يتمثل في نوعية المناهج الدراسية والمهارات التربوية، ومهارات التقييم لدى المعلمين خريجي الكليات. وهذه قضية سيتم مناقشتها تحت ركيزة المعلم. وبالاشارة إلى إدارة الأداء، فان التقييمات الحالية للمعلمين لا تظهر الكثير من التباين في الدرجات والتقييم ، و الدرجات لا يبدو أنها موضوعية بما فيه الكفاية ويبدو أنها تتأثر باعتبارات أخرى خارج الأداء الفعلي. ولعل احد المشاكل المترتبة عن ذلك هو فقدان الإحساس بالعدل والإنصاف، لأن المعلمين ذوي الأداء القوي لن يظهر أي فرق بينهم وبين ذوي الأداء المنخفض. وهذا سوف يعمل على تدني معنويات الموظفين وسوف يؤدي إلى تدهور الأداء تدريجياً.

الفجوات

يلاحظ وجود عدم تطابق بين تخطيط الموارد البشرية وبين تسكين هذه الموارد وصنع القرار، كما هو الحال في تعيين المعلمين وبناء المدارس، وبالتالي، فإن النمو في عدد الطلاب هو في الواقع استنزاف لاستخدام الموارد الوطنية. وفي البلدان ذات النظم

التعليمية المشهود لها على مستوى العالم، يعتبر المعلم موردا بشريا على درجة عالية من الأهمية. انه الشخص المحترف الذي يفخر بأن يلعب دورا كبيرا في صنع مستقبل الأمة. وبالتالي، يتعلق هذا الركن أيضا بالنظرة للتعليم والى المعلم في المجتمع.

الفجوات الملحوظة حالياة تشمل ما يلي:

- عدم تطابق بين احتياجات المدارس من مدرسين بتخصصات معينة وبين المعلمين الذين يتم تعيينهم
- عدم وجود مرشحين مؤهلين بما فيه الكفاية ليكون تعيينهم معينا على بناء قوة تدريس قوية.
- الافتقار إلى التنسيق وربما الى التواصل بين وزارة التربية ومؤسسات تدريب المعلمين.
- عدم وجود استراتيجية تسويق جيدة تسعى لتعيين "الموهبة الصحيحة" في مهنة التدريس.
- عدم وجود استراتيجية لتعزيز صورة التعليم والمعلم في المجتمع
- الافتقار إلى الإجراءات التي ينبغي اتخاذها ضد أولئك الذين ينتهكون القواعد واللوائح، مثل المدرسين الذين يتغيبون بدون إذن (رسمي).

- العديد من القرارات تتخذ بناء على الأحكام الذاتية التي تحيد عن المبادئ التوجيهية والقواعد واللوائح.
- عدم وجود نظام لإدارة الأداء بصرامة يجعل من المستحيل التعرف على الأداء الممتاز وأولئك الذين يؤدون دون مستوى التوقعات. وهذا يسبب صعوبات في توفير المساعدة مثل التوجيه والتدريب لأولئك الذين يكونون بحاجة لذلك، وفي مكافأة أولئك ذوي الأداء الجيد لتشجيعهم على مواصلة جهودهم نحو التميز

#### الاجراءات المطلوبة

هناك حاجة للجنة عمل (تقودها وزارة التربية وتشمل أعضاء من كليات تدريب المعلمين) للنظر في احتياجات تخطيط القوى العاملة في المدارس وتعيين المعلمين على حد سواء من حيث عدد المعلمين في المدارس وعدد المعلمين اللازم تعيينهم في كل مادة أو مجال. بالإضافة لذلك ، هناك حاجة لاستراتيجية منسقة ومستدامة لتعزيز الأدوار المهنية للمعلمين وللتوظيف، وجذب الناس ممن لديهم عاطفة جياشة للتعليم ولديهم الخصائص المرغوبة للانضمام إلى هذه المهنة.

ومن أجل تخطيط فعال للقوى العاملة في وزارة التربية فان طلبية كلية التربية الذين يتم قبولهم في تخصص معين لا يجوز تغيير تخصصاتهم ما لم تكن هناك اسباب قوية تستدعي ذلك.

وينبغي للجنة نفسها أو واحدة منفصلة النظر في مشاكل إنفاذ القواعد واللوائح لحل هذه القضايا التي يمكن ان تؤثر على جهود الإصلاح من أجل نظام تعليم أفضل. كما يحتاج النظام إلى الابتعاد عن مختلف أشكال القرارات الشخصية، والالتزام الصارم بإنفاذ القواعد والأنظمة.

وهناك حاجة إلى نظام إدارة الأداء يتم التخطيط له بعناية من قبل قوة عمل بحيث يتم تدريب جميع الموظفين في المدارس وكافة أقسام وزارة التربية على تنفيذه وحين يكون النظام جاهزا ، ينبغي أن ينفذ بدقة وصرامة.





## 10.

## ركيزة تدريب المعلمين

تمهيد

إن أعداد المعلمين يشير إلى برنامج رسمي من سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويد المعلمين بالقيم والمعارف، والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم على نحو فعال في الفصول الدراسية والمدرسة وفي المجتمع على نطاق أوسع.

ويتركز تدريب المعلمين في معظم أنظمة التعليم ذات الأداء المتميز على أربعة مجالات أساسية هي: (أ) مهارات المناهج، (ب) المهارات التربوية، (ج) مهارات التقييم و(د) تعليم القيم أو الاحترافية المهنية.

## أ) مهارات المناهج الدراسية:

إن مهارات المعلمين المتعلقة بالمناهج تتطلب فهما جيدا لـ "كيفية تعلم الطلاب" لمضمون معين من المنهج الدراسي، وكيف يمكن للطلاب أن ينموا ويتطوروا، وكيف تؤثر البيئة المدرسية لا سيما الفصول الدراسية على تعلم الطلاب. وعندما يعرف المعلمون طلابهم بشكل جيد، بما في ذلك فهم مواطن القوة لديهم، والمفاهيم الخاطئة، وخصائصهم، فإنه يكون لديهم فرصة جيدة لخيارات أكثر فعالية فيما يتعلق باستخدام الموارد الخاصة بالمناهج الدراسية والتي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج مرجوة لطلابهم.

إن المنهج لا يمثل وحده قوام تطوير الطلاب، وهذا يعني أن المنهج يعمل جنبا إلى جنب مع 'وعي المعلمين بفهم الطلاب لمحتوى معين من المنهج وبيئات التعلم. وإذا أخذ المعلمون في الاعتبار بشكل مستمر أسباب تدريس محتوى المناهج الدراسية وخاصة ما يتوقع من الطلاب أن يتعلموه من مثل هذا المحتوى فإن ذلك سوف يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية التدريس.

إن المعلمين بحاجة إلى أن يسألوا أنفسهم كيف لمعرفة وفهم مثل هذا المحتوى أن يؤثر على حياة الطلاب في المستقبل. وفي الواقع، هذه هي الطريقة التي تصل بين مهاراتهم المتعلقة بالمناهج الدراسية وبين مهاراتهم التربوية ومهاراتهم في تقييم الطلاب.

إن معرفة المنهج على النحو المذكور أعلاه، من شأنه أن يسهل للمعلمين اتخاذ خياراتهم من أساليب التدريس والمحتوى المناسب للتقييم.

## ب) المهارات التربوية:

إن المهارات التربوية يمكن تعريفها على أنها فن التدريس. فأبعد من مجرد فهم مضمون واحد هو موضوع التدريس، تشمل المهارات التربوية القدرة على نقل المعارف والمهارات بالشكل الذي يمكن للطلاب فهمه، وتذكره وتطبيقه. وعلى الرغم من أن هناك قدرا كبيرا من التداخل بين الاثنين، فإن المهارات التربوية عموما يمكن تقسيمها إلى مهارات الإدارة الصفية والمهارات ذات الصلة بالمحتوى.

إن أي معلم جيد يعرف أنه من غير المرجح أن تتعلم الكثير فئة كاملة من الطلاب ممن يصعب السيطرة عليهم. وأول مهمة رئيسية للمعلم هنا هو أن يتعلم مهارة إدارة السلوك في فصله الدراسي. وهذه مجموعة من المهارات التربوية

تنطوي على وضع قواعد وتوقعات واضحة، لأن الطلاب الذين لا يعرفون ما هو متوقع منهم هم أكثر عرضة لاساءة التصرف.

ان توضيح المتوقع من الطلاب مسبقا يحد من العديد من المشاكل التي قد تنشأ . وعلى أي حال حين تنشأ مشاكل سلوكية في الفصول الدراسية، فان المعلم الماهر يكون قادرا على التعامل معها بأدنى حد من التعطيل لبيئة التعلم.

ان جانبا آخر من المهارات التربوية يتمثل في تدريس المحتوى على نحو فعال. وهذه المهارات تتفاوت حسب الموضوع ومستوى التعليم ، فالمهارات اللازمة لتعليم طلاب روضة للأطفال تختلف اختلافا كبيرا عن تلك اللازمة لتدريس طلاب المرحلة الثانوية حول عملية "تبخر" مثلا في مجال العلوم.

وبغض النظر عن المحتوى، فإن المعلم الجيد هو الذين يقوم بتقديم المعلومات بأسلوب تشاركي حيث يشرك الطلبة في المواد التي يتعلمونها . ان المهارات التربوية تنطوي ليس فقط على نقل المعلومات، ولكن أيضا على توفير فرص لتطبيق تلك المعلومات، ولا سيما في مواقف الحياة الحقيقية.

ولغرس مهارات التفكير العليا ومهارات حل المشكلات، اعتمدت دول مثل فنلندا وسنغافورة وهونج كونج النهج التربوي المستند إلى طرح الأسئلة. هذا النهج يضع الطلاب في صميم قلب التعليم والتعلم من أجل تطوير مهاراتهم في التفكير الذاتي وبناء الثقة في أنفسهم. ويمكن للطلاب أن يصبحوا أكثر انخراطا في العملية التعليمية من خلال طرح الأسئلة التي تعلم على ارضاء فضولهم.

#### (ج) مهارات التقييم:

تمشيا مع الرغبة في التعلم النشط والتعلم التجريبي، وأخذا بالاعتبار الطالب الذي يجري تقييمه، فان الاتجاه اليوم يتمثل في استخدام التقييم البديل والتقييم الأصيل. وبعض المربين يميلون الى استخدام المصطلحات بالتبادل. حيث يمكن للتقييم البديل أن يعمل على تعزيز التعلم الأصيل بتوفير الفرصة لتعزيز مهارات التفكير الناقد، وعمق المعرفة وربط التعلم مع حياة الطالب اليومية.

ويشير التقييم الأصيل الى جعل التقييم أقرب إلى "الحياة الحقيقية" بقدر الإمكان. فأسئلة الرياضيات والعلوم، على سبيل المثال، تستند إلى الأوضاع الحقيقية التي من المحتمل أن تواجه التلاميذ. وتمشيا مع هذا التحول في التقييم، فان المعلم يجب أن يكون على دراية باستخدام صيغ تقييم مختلفة لاختبار معرفة الطلاب بالموضوع وقياس مهارات التفكير العليا لديهم.

#### (د) الاحترافية المهنية:

في أنظمة التعليم ذات الأداء المتميز، هناك نظرة راقية للتعلم واحترام متبادل بين المعلمين والطلاب. ان الاحترافية في التدريس تعني أن المعلم يفهم دوره في نظام التعليم الذي يتمحور حول الطالب . وقيمه تأتي في اطار من ثلاثة أبعاد:

القيم الخاصة بالتركيز على المتعلم

وهذا يعني الايمان بأن جميع الأطفال والشباب يمكن أن يتعلموا، ولعل أول سمة للاحترافية لدى المعلم وقبل كل شيء أن يضع الاهتمام بالمتعلم في محور اهتمامه. ويكون تركيزه على الوعي بالمتعلم كفرد. وهذا يشمل فهم المتعلم وتطوره وخلفيته التعليمية.

القيم الخاصة بهوية المعلم

ينبغي أن يتسم المعلمون بمعايير عالية ويكون لديهم الحافز للتعلم حيث أن الحافز للتعلم له أهمية خاصة عندما يلقي على المرء مسؤولية تعليم الطلاب في عصر يتسم بالتغير المتسارع والمستمر.

القيم المتعلقة بخدمة المهنة والمجتمع

يجب أن يلتزم المعلمون ليس فقط بمهنة التدريس ولكن بالمجتمع أيضا. وينبغي دائما أن يؤدي أدوار الموجهين والمستشارين ويكونوا قدوة. و ينبغي أن يكون لديهم أيضا إحساس قوي بالمسؤولية للمساهمة في مستقبل المجتمع محليا واقليميا ودوليا.

المعيار النموذجي

هناك العديد من الملاحظات التي يمكن أن تحدد هنا كمعايير لوجود نظام تعلم وتعليم على مستوى عالمي

• مكانة رفيعة لمهنة التدريس: في كوريا الجنوبية، مهنة التدريس هي مهنة -التبجيل - للحد الأقصى. ويرجع ذلك جزئيا إلى تراثها الكونفوشيوسي، حيث يكون المعلمون موضع مودة الوالدين ويحظون باحترام كبير من قبل المجتمع. وأول 5% من طلاب المدارس الثانوية يطمحون إلى أن يصبحوا معلمين ويسعون للدخول في واحدة من 45 جامعة فيها كلية تربية. وفي دراسة أجريت مؤخرا، جاءت مهنة التدريس لدى الكوريين الجنوبيين باعتبارها واحدة من أفضل الخيارات الوظيفية الخاصة بهم.

وبالمثل، في هونغ كونغ وسنغافورة، فإن المعلمين يحظون باحترام كبير من قبل المجتمع. وهونج كونج لديها "قانون مهنة التعليم في هونغ كونغ" يلخص سمات المهنة للمعلمين، بينما سنغافورة، لدينا "ميثاق المعلمين". وفي المملكة المتحدة، نجد "معايير المعلمين الجدد" الذي تم تقديمها في سبتمبر 2013.

ان مناهج تدريب المعلمين هي استجابة وذات الصلة المشهد التعليمي تتغير بسرعة، وتتماشى مع "النتائج المرجوة من التعليم". وان المعهد الوطني للتعليم في سنغافورة له سمعته كأحد أهم مؤسسات تدريب المعلمين في العالم. واستجابة منه لمشهد سريع الخطى في القرن 21 فقد وضع المعهد الوطني للتعليم نموذج برنامج تدريب معلم القرن الحادي والعشرين والذي أثار اهتمام العالم.

يركز النموذج على توسيع منظور القيم كنموذج ثلاثي الأبعاد (قيم المتعلم، قيم هوية المعلم وقيم خدمة المهنة والمجتمع) التي من شأنها أن تتخلل جميع البرامج والمناهج (انظر الشكل التوضيحي 10.1).

ان النتيجة المرجوة من النموذج الجديد هو معلم يعتني بتعلم الطالب ويتفهم احتياجاته ويحترم خصوصيته واسلوب تطوره ونموه وتنوعه.

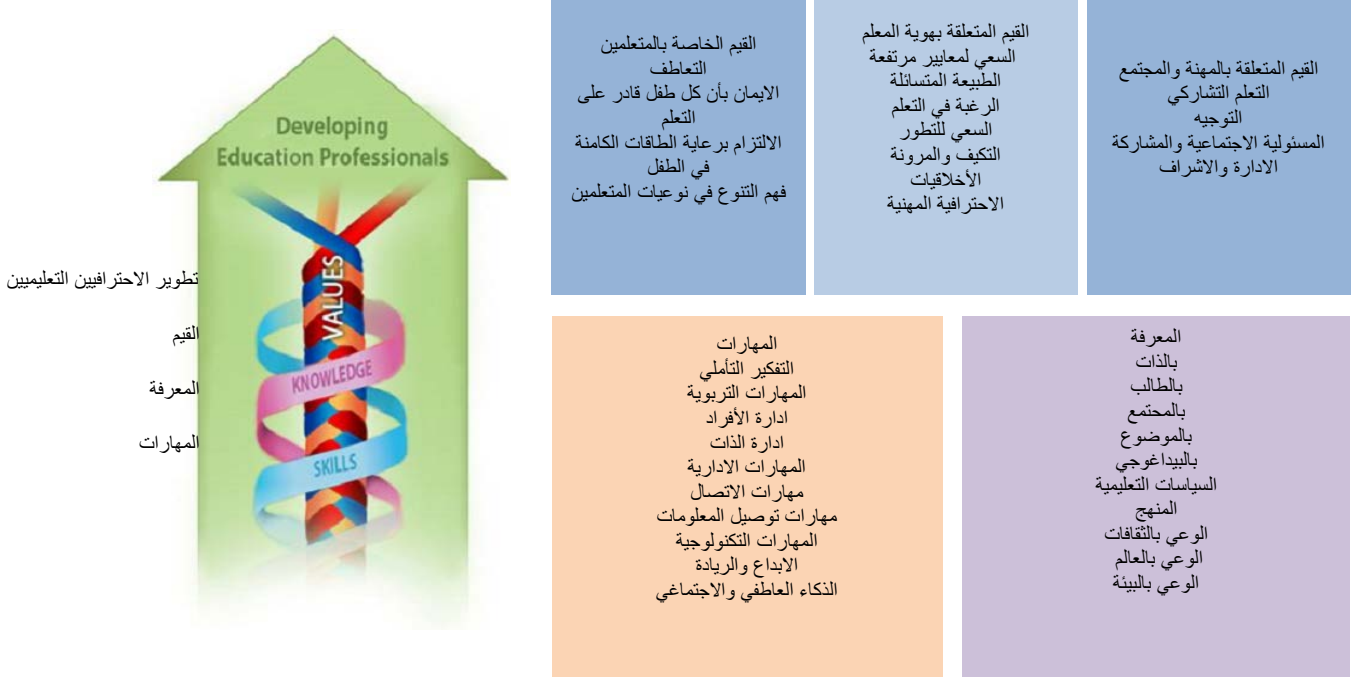
وفي السعي لتطوير المعلم وبناء هوية قوية له من خلال وضع معايير عالية وحافز للتعلم، سوف يكون المعلمون قادرين على تحسين مهنتهم ، وبالتالي يكونون قادرين على خلق تأثير أكبر على أولئك الذين يدرسونهم. وان قيمة خدمة المجتمع من شأنها أن تعزز التدريس التعاوني والتعلم بين الأقران.

تتجسد أيضا في هذا النموذج المعرفة والمهارات التي تشكل أساس منحة دراسية للمعلمين. وتماشيا مع التوجهات الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم وتحقيق النتائج المرجوة في البلاد من التعليم، على الصعيدين التعليمي والمناهج الدراسية، وقد وضع المعهد الوطني للتعليم الأحكام الخاصة بمهارات المعلم ومفاهيمه والتي من شأنها أن تعزز قدرات المعلم والطالب على التعامل مع آثار العولمة. وعندئذ يكون المعلم قادرا على نقل هذه المهارات للطلاب في المدارس في بعض النقاط المناسبة من المناهج الدراسية.

وقد طور جميع المعلمين (المدرسين تدريبا حديثا) الكفايات التي من شأنها أن تسمح لهم بتنفيذ أدوارهم المهنية في المدارس والتي فيها يمشون قدما إلى توسيع مدى هذه الكفايات. وباعتراف الجميع ، فإن "تحديد ما يحتاج المعلمون لمعرفته وما يمكنهم القيام به ليس مهمة بسيطة فممن الممكن وضع رؤية للتعليم المهني تربط التدريس مع تعلم الطالب ، ويتطلب ذلك أن يكون المعلمون قادرين على اعطاء أدلة لتحقيق التعلم".

الشكل التوضيحي 10.1

Exhibit 10.1 The NIE "V3SK" Model المعارف والمهارات والقيم



ان أنظمة التعليم ذات الأداء المتميز قد نظرت بعناية الى النتائج المحددة لتعليم المعلم؟ ومن المتفق عليه عموماً أن يتم تجميع هذه الكفايات إلى ثلاثة أبعاد الأداء:

- الممارسة المهنية
- القيادة والإدارة
- الفعالية الشخصية

في سنغافورة، وضع المعهد الوطني للتعليم إطار كفاءات المعلم وهو إطار يؤمن تكاملاً شاملاً لأهداف التدريب يتماشى مع إطار الكفايات لدى وزارة التربية والتعليم كما هو موثق في "نظام إدارة الأداء المعزز" (انظر الشكل التوضيحي 10.2)

Exhibit 10.2 NIE's Graduated Teacher Competencies  
الشكل التوضيحي 10.2 كفايات المعلمين حسب المعهد الوطني للتعليم

الكفايات الأساسية (الجوهرية)	أبعاد الأداء
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تنمية الطفل الشمولي</li> <li>2. تقديم تعلم للطفل على درجة عالية من الجودة</li> <li>3. تقديم تعلم على درجة عالية من الجودة في الأنشطة اللاصفية</li> <li>4. صقل المعرفة في المادة الدراسية التفكير التأملي التفكير التحليلي المبادرات التدريس الابداعي تبني الرؤية المستقبلية</li> </ol>	الممارسات الاحترافية
<p>كسب العقول والقلوب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم البيئة</li> <li>• تطوير الآخرين</li> </ul> <p>التعامل مع الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التشارك مع اولياء الأمور</li> <li>• العمل في فرق</li> </ul>	القيادة والادارة
<p>معرفة الذات والآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التناغم مع الذات</li> <li>• النزاهة الشخصية والمسؤولية القانونية</li> <li>• فهم واحترام الآخرين</li> <li>• المرونة والتكيف</li> </ul>	الفعالية الذاتية

النتائج التي تم الوصول اليها من الجدير بالذكر مرة أخرى أن النتائج التي تم الحصول عليها بخصوص تدريب المعلمين هي ثمرة البيانات الكمية والنوعية. حيث تم تمثيل البيانات الكمية باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية. في حين تم الحصول على البيانات النوعية من خلال طريقة جماعات التركيز وحيث تم تسليط الضوء على النتائج الهامة وهي تلك التي أدلى بها ما لا يقل عن 20٪ من المشاركين في الدراسة.

#### نقاط القوة

جزء كبير من نقاط القوة في مجال تطوير المعلمين يقع على عاتق مديري المدارس. حيث أن هؤلاء المدراء قد حققوا النجاح في تدريب المعلمين الجدد على يد معلمين أكثر خبرة. وقد أشار مديرو المدارس انهم قد اتخذوا هذه الخطوات بسبب ملاحظتهم أن برامج إعداد المعلمين الأولية لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم وان المعلمين الذين ينضمون حديثا إلى مدارسهم ليس لديهم الخبرة الكافية كما ينبغي .

أن مديري المدارس يضعون المعلمين الجدد تحت فترة مراقبة من بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع قبل تكليفهم بالعمل داخل فصول خاصة بهم. كما أنهم يخضعونهم أيضا الى ورش عمل حول مهارات التدريس العامة في أي من المدارس الخاصة أو في غيرها من المدارس التي تقام فيها حلقات العمل، ويقومون بزيارات مشتركة بين المصالح، وزيارات بين المدارس، بالإضافة الى عقد دورات تعليمية على مجالات محددة الموضوع.

العديد من مديري المدارس لاحظ أيضا بالنسبة للغات الانجليزية والعربية، بأن المنهج ليس هو الذي يمثل مشكلة ولكن المعلمين أنفسهم ليسوا متمكين بشكل كاف في محتوى هذه اللغات. والإجراء التي يتخذ في العادة من قبل مديري المدارس في ظل هذه الظروف يكون بكتابة تقرير عن هؤلاء المدرسين ويطلب أن يسمح لهم بحضور دورات تدريبية رسمية، وبالنسبة للحالات الغير المرجح لها أن تنجح، يتم اتخاذ الخطوة الأولى في عملية التوصية بفصل هؤلاء المعلمين.

### فرص التطوير

#### أ) المهارات المتعلقة بالمنهج

هناك اتجاه قوي بين المعلمين لاتباع المنهج الدراسي بحذافيره دون أن يكون لديهم مساحة من الحرية لابتكارات شخصية على المحتوى المتنوع الذي يربط الموضوعات الرئيسية ضمن المنهج الدراسي. ويستند الكثير من التدريس على المحتوى والتسلسل الوارد في الكتب المدرسية.

أضف الى ذلك أن تخطيط المنهج للفصول الدراسية لا يستند في الواقع على أين تكمن نقاط القوة والضعف لدى الطلاب. وأحد الاستدلالات من هذه الملاحظة هو أن المحتوى المعرفي للمعلمين ليس على المستوى المطلوب. وبالإضافة إلى ذلك يبدو أن المعلمين يفتقرون إلى المهارات الابتكارية بالنسبة لمواد المناهج الدراسية خارج ذلك المحتوى المحدد ضمن الكتب المدرسية، ويفتقرون لتطويع أساليب التدريس لديهم لتتناسب مع مستويات متنوعة من قدرة الطلاب.

ومن حيث فهم رؤية ورسالة التعليم، يلاحظ أن معظم المعلمين لا يدركون الحاجة إلى التنمية الشاملة المتوازنة للطلاب وبدلاً من ذلك يركزون أساساً على نجاح الطلاب في الامتحانات.

ويبدو أن التركيز الرئيسي اثناء التدريس في الفصول الدراسية يتمثل في تطوير المجال المعرفي مع عناصر من المجال العاطفي، وذلك أساساً من جانب السلوك الأخلاقي.

وهناك نسبة كبيرة من المعلمين لا يبدو أن لديهم علم تام بأن المنتج لنظام التعليم يجب أن يكون الطلاب الذين ينبغي لهم الاعتماد على الذات، وأن يكون على جانب من الثقة بالنفس والمعرفة، ويتحلون بجميع الصفات الإيجابية المرجوة للمواطن الصالح الذي سيسهم بصورة مجدية في تقرير المصير في المجتمع والأمة، وأن يكون أفراداً يسعون باستمرار نحو التميز.

#### ب) المهارات التربوية

يميل المعلمون بشدة إلى اتباع الأدلة الإرشادية التي تأتي مع كل منهج دراسي، ويبدو أنه لا يوجد هناك أي مرونة لاستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التدريس نظراً لعدم كفاية الخبرة والمعرفة بمثل هذه المهارات التربوية.

لقد أدت 'المبالغة في التركيز على أداء الطلاب في الامتحانات' إلى الميل لتشجيع التعلم عن طريق الحفظ عن ظهر قلب. علماً بأن حفظ محتوى المواد عن ظهر قلب دون أن يقابل ذلك تحقيق الفهم لا يؤدي إلى التعلم الفعلي، ولكن لأن



المدرسين يشعرون بأنهم مسؤولون عن درجات الطلاب، فإنهم يلجؤون إلى تشجيع الحفظ عن ظهر قلب لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بإنهاء المنهج في الوقت القليل المتاح لديهم. وفي جزئه الأكبر فإن التدريس كثيرا يتمحور حول المعلم.

ان هناك جهودا فردية بالاضافة الى جهود من قبل بعض المدارس في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الآي بود والآي باد، كما أن مدراء المدارس يحثون المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر في تدريسهم وأعمالهم الإدارية. وهذه بحق جهود جديرة بالثناء، ولكنها حالات فردية ومعزولة بدلا من أن تكون شائعة الاستخدام في النظام التعليمي!

### (ج) مهارات التقييم

المعلمون لديهم فهم جيد لأهمية التقييم غير الرسمي والمستمر لأداء الطلاب بما في ذلك اجراء اختبارات قصيرة أو طلب اعداد أوراق عمل، من أجل رصد التقدم المحرز من قبل الطالب، خاصة بعد انقضاء جزء من المحتوى الذي قد تم تدريسه. وبالتالي فهناك فهم جيد لكيفية استخدام التقييم من أجل التعلم. لكن كما ذكر سلفا، بسبب ضغط المناهج المثقلة بالمحتوى، فإن عددا كبيرا من المعلمين يلجؤون لتشجيع الطلاب على استخدام أسلوب الحفظ عن ظهر قلب. وهذا يتطلب من بنود الاختبار ألا تزيد عن مستوى المعرفة أو مستوى استدعاء المعلومات. بل ان التعلم عن طريق حفظ المعلومات عن ظهر قلب يؤثر على بناء بنود الاختبار من قبل المعلمين والتي لا تتعدى اطار أسئلة تتمحور حول استدعاء المعلومات. وهذا يقلل من مهارات التفكير لدى الطلاب.

ان معظم المعلمين يمكن أن يكونوا أفضل في مهارات التقييم بهدف تحديد أسباب تكوين مفاهيم خاطئة ما بين الطلاب ذوي القدرات المختلفة، وذلك من أجل استخدام مناهج تعليمية متباينة، أو لعمل دروس تقوية. وفي الواقع، كانت هناك أخطاء في عمليات التقييم، الأمر الذي كان من شأنه أن يؤثر إلى حد معين على تصورات الطلاب وأولياء الأمور حول نزاهة الاختبارات.

ان أداء الطلاب في الامتحانات الوطنية يتناقض مع ضعف أدائهم في دراسات PIRLS، TIMSS، وTOEFL.

من المرحلة الدراسية الرابعة فصاعدا هناك أربعة امتحانات سنوية. حيث يخضع الطلاب لثلاثة مستويات من الامتحانات، أحدها في المدرسة والآخر في المنطقة التعليمية والثالث الامتحان الموحد. وهناك أربع مجموعات من الامتحانات في السنة لطلاب المدارس الثانوية (الصفوف 10، 11، 12) حيث الامتحانات للفصل 1 و 3 في المدرسة و امتحانات الفصل 2 و 4 على صعيد المناطق التعليمية. أما التقييمات المدرسية للصفوف 1-3 فتتطوي على عمل مشروع وملف الانجاز وكلاهما يتطلب بناء واستخدام نماذج التقييم لزيادة الموضوعية في وضع الدرجات. ويمكن زيادة هذه الموضوعية من خلال استخدام نماذج التقييم، والمعلمون سوف يفعلون ما هو أفضل إذا ما أتاحت لهم مهارات إضافية في بناء الموضوع واستخدامه.

### (د) جودة برنامج إعداد معلم

ان الفصول الدراسية في كلية التربية كافية تماما (بشكل رئيسي من حيث مدة البرنامج وليس نوعية البرامج) وخاصة عندما يتم دعمها بالتدريب العملي في المدارس حيث تقدم المدارس لطلبة كلية التربية برنامجا تنويريا خلال

تدريبهم في مقر العمل لمدة أسبوعين في نهاية الفصل الدراسي الثاني. ويعرف هذا البرنامج باسم "التدريب الميداني"، والذي يضم محاضرات من قبل المشرفين بينما يسند للطلاب مسؤولية التدريس دون مسؤولية التقييم لأداء الطلبة.

Percent MOE Officers Rating "High" and "Low" on Teacher Preparation Programs

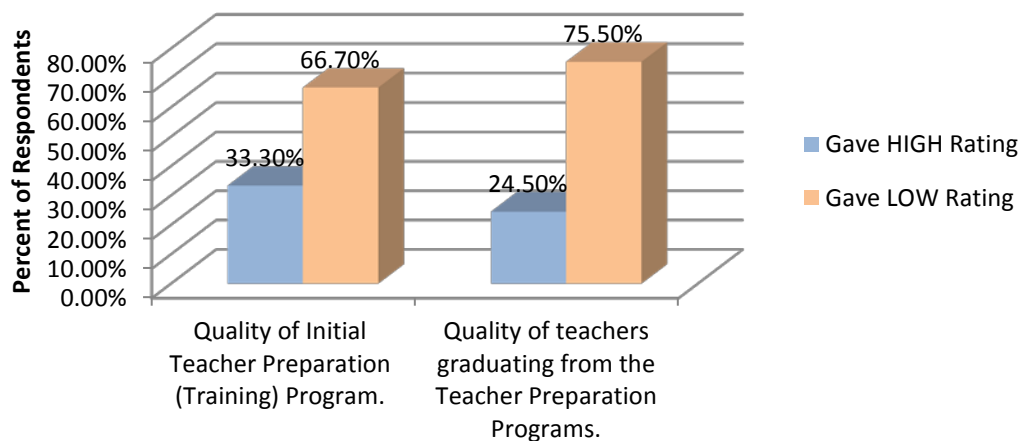


Exhibit 10.3 MOE Officers' Ratings of Kuwait's Teacher Preparation Programs

تظهر التقديرات التي وضعها مسئولو وزارة التربية حول نوعية برامج إعداد المعلمين الكويتيين ونوعية المدرسين المتخرجين من هذه البرامج في الشكل التوضيحي 10.3. حيث أعطى الغالبية العظمى من مسئولو وزارة التربية (66.7%) تقديرات منخفضة للبرامج و75.5% منهم تقييم نوعية المدرسين من هذه البرامج منخفضة.

وفيما يتعلق بمسألة كفاية إعداد المعلم قبل أن البدء في ممارسة المهنة، وتوزيع اجابات مسئولو وزارة التربية كما هو مبين في الجدول 10.1 فقد كان توزيع الاجابات، يشير إلى أن أكثر من 50% من مسئولو وزارة التربية يعتبرون إعداد المعلمين ليس كافيا مع وجود 32.6% ممن يشعرون بأن برامج التدريب أثناء الخدمة تسعف الأمر لحسن الحظ. ويصور هذا أيضا شكل تخطيطي في الشكل التوضيحي 10.4.

ومن بين التصريحات الإضافية تحت عنوان "غير ذلك" الرأي القائل بأن التدريب قبل الخدمة يجب أن يكون مكثفا بشكل أكبر ولمدة أطول وأن المعلمين يجب عليهم اجتياز امتحان الترخيص لمزاولة المهنة قبل السماح لهم بالتدريس.

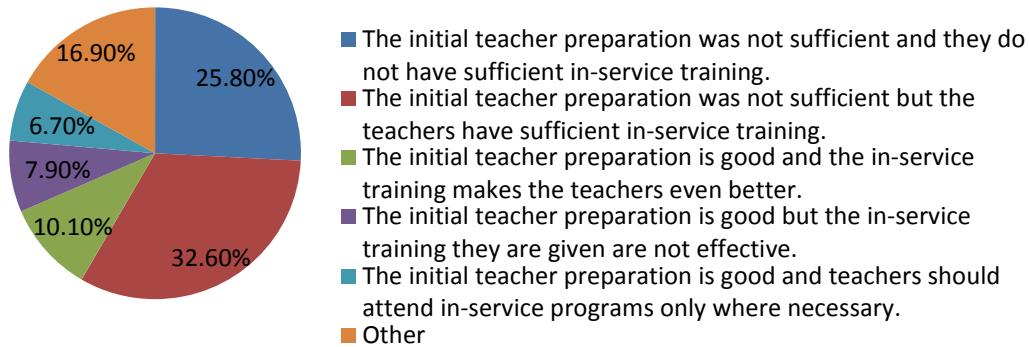
وفي ظل النظام الحالي، هناك خريجون من الكليات غير كلية التربية وخاصة من كلية الآداب لم يتلقوا أي تدريب. وهناك أيضا معلمون يتسمون بـ"القصور الثقافي"، فضلا عن أولئك الذين لا يعتبرون متمكنين تربويا. وهذا يشير في الظاهر إلى أن نظام الاختيار غير الدقيق!

جدول 10.1 كفاية برنامج تدريب المعلمين

الرقم	اجمالا، هل تعتقد أن المعلمين في المدارس الحكومية تلقوا تدريباً كافياً لإعدادهم بشكل أولي قبل البدء بالعمل/الالتحاق بمهنة التدريس؟	النسبة المئوية	عدد الاجابات
1	لا، كان إعداد المعلمين الأولي غير كافي وليس لديهم ما يكفي من التدريب أثناء الخدمة	25.8	23
2	لا، كان إعداد المعلمين الأولي غير كافي ولكن يتلقى المعلمون ما يكفي من التدريب أثناء الخدمة	32.6	29
3	نعم، إعداد المعلمين الأولي جيد والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين يجعلهم أفضل.	10.1	9
4	نعم، إعداد المعلمين الأولي جيد، ولكن التدريب أثناء الخدمة ليس فعالاً.	7.9	7
5	نعم، إعداد المعلمين الأولي جيد وينبغي على المعلمين أثناء الخدمة حضور البرامج التي هي للضرورة فقط.	6.7	6
6	غير ذلك (اذكر بالتحديد):	16.9	15

Exhibit 10.4 Percent of MOE officers on perceptions of Kuwait's Teacher Preparation Program.

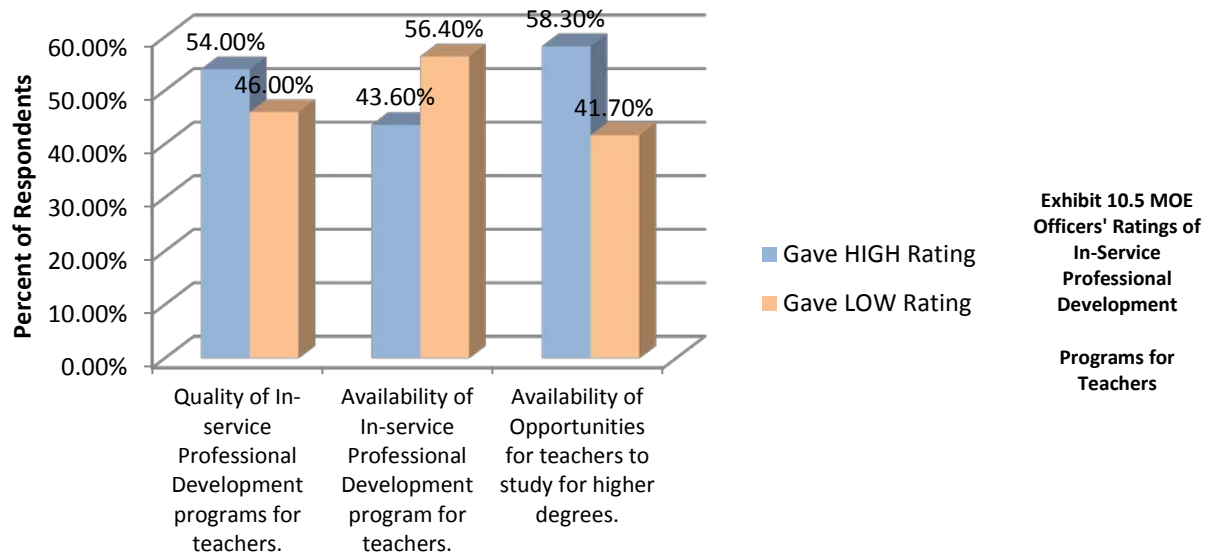
### Percent of MOE Officers on Teacher Preparation and Training



وهذه هي الأسباب المثيرة للقلق. ذلك أن عددا كبيرا 46% من مسؤولي وزارة التربية أدلوا بتقييم نوعية برامج في الخدمة عند أدنى مستوى، وهو ما يعني أن خريجي برامج التدريب قبل الخدمة من المستوى المنخفض لن يكونوا قادرين على التطلع إلى جودة في التدريب أثناء الخدمة كعلاج للأمر (الشكل التوضيحي 10.5).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التنمية المهنية أثناء الخدمة لا يبدو أنها متاحة بسهولة كما أشار 56.4% من مسؤولي وزارة التربية.

**Percent MOE Officers Rating "High" and "Low" on In-Service Professional Development**

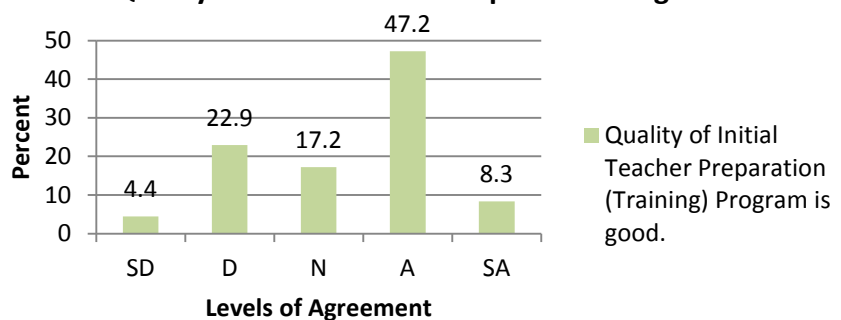


وعلى مستوى المعلم هناك نسبة كبيرة من المعلمين (22.9% + 4.4% = 27.3%) قد قيموا نوعية البرنامج الأولي لإعداد المعلم بدرجة منخفضة (عرض 10.6). وبالإضافة إلى ذلك فإن 17.2% من المعلمين يفضلون البقاء على الحياد حيال ذلك.

**Exhibit 10.6 Teachers' Ratings of Initial Teacher Preparation Program**

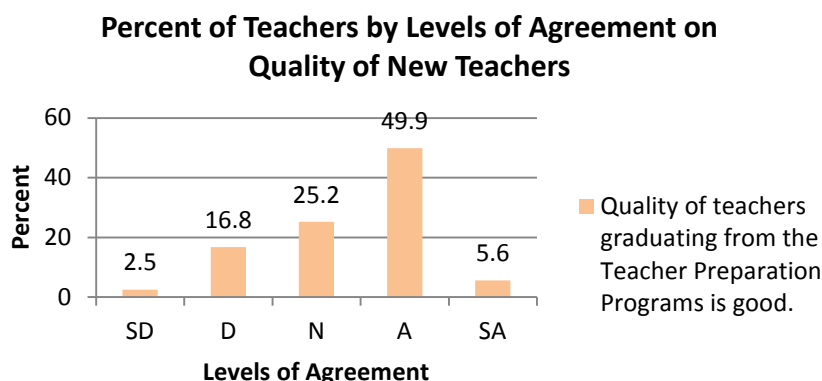
لقد كان المعلمون أكثر تسامحا وسماحة عند تقييم نوعية المعلمين الجدد خريجي كليات تدريب المعلمين، حيث أن 19.3% يقولون

**Percent of Teachers by Levels of Agreement on Quality of Initial Teacher Preparation Program**



أنهم بجودة منخفضة (الشكل التوضيحي 10.7). وهذه نسبة عالية، وخصوصا عندما تأخذ في الاعتبار حقيقة أن المعلمين في الواقع يقيمون أنفسهم عندما كانوا حديثي التخرج من كليات التدريب.

Exhibit 10.7 Teachers' Ratings of the Quality of New Teachers



وفيما يتعلق بنوعية المعلمين في المدارس الحالية، فإن نسبة كبيرة 35.3% من المشاركين في الدراسة يعتقدون أن نوعية المعلمين منخفضة، كما هو مبين في الشكل التوضيحي 10.8. وهذه النسبة قد تكون أعلى إذا تم تصحيحها بعيداً عن التحيز عند تقييم الذات.

وفي الوقت نفسه، فإن نسبة كبيرة من المشاركين (5.1% + 28.9% = 34%) لا توافق على أن برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة المتاحة في النظام جيدة (عرض 10.9).

وكما هو الحال بالنسبة للتقييمات من قبل مسؤولي وزارة التربية، فإن المعلمين يشعرون أيضاً أن الخريجين من كليات تدريب المعلمين لا يكون لديهم الكثير من الفرص في برامج التطوير المهني للمساعدة في معالجة أوجه القصور التي قد تكون لديهم في البداية.

**Percent of Teachers on the Current Level of Teacher Quality in the Schools**

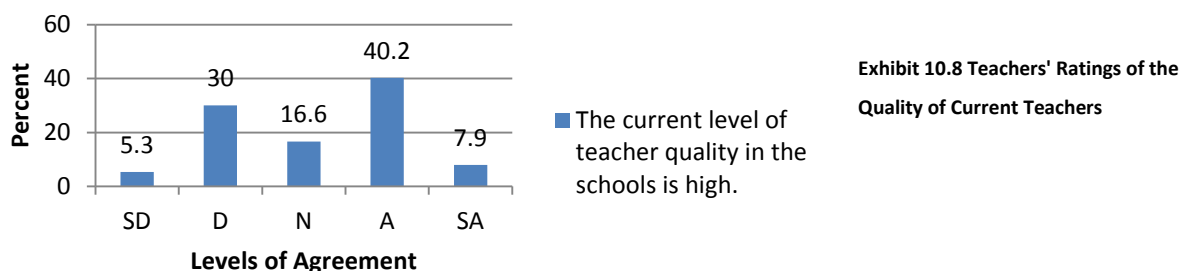
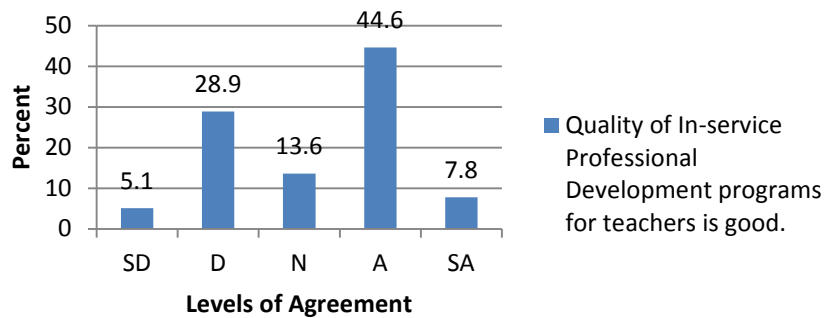


Exhibit 10.8 Teachers' Ratings of the Quality of Current Teachers

إن المعلمين يتفقون مع مسؤولي وزارة التربية على أن برامج التطوير المهني أثناء الخدمة ليست متاحة بسهولة، ويشار إلى ذلك بمقدار النصف من المعلمين الذين شملتهم الدراسة (9.4% + 39.6% = 49%). ويظهر هذا في الشكل التوضيحي 10.10. وتظهر البيانات النوعية أن قضايا الجودة تنشأ عند اختيار المرشحين الذين لا يكون التدريس رغبتهم الأولى. وهناك أيضاً عدم تطابق بين الأعداد التي يتم تعيينها في تخصصات معينة وبين الأعداد التي يحتاجها النظام التعليمي وهذا النقص والوفرة يؤثر كل منهما على نوعية التدريس.

### Percent of Teachers by Levels of Agreement on Quality of In-Service Professional Development Programs

Exhibit 10.9 Teachers' Ratings of In-Service Professional Development Programs for Teachers



### Percent of Teachers on Availability of In-service Professional Development Programs

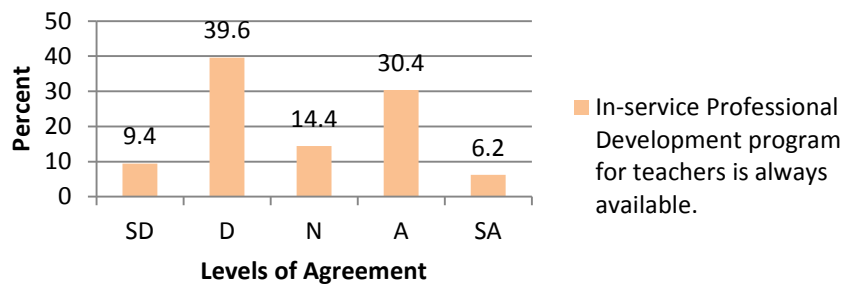


Exhibit 10.10 Teachers' Ratings on Availability of In-Service Professional Development Programs for Teachers

ان هناك شعورا عاما بأن فصلا

دراسيا واحدا لإعداد المعلم ينقصه الكثير نظرا لمدته القصيرة، وخاصة لمعلمي المدارس الابتدائية لأنه في مستوى المدارس الابتدائية، يطلب من المعلمين تدريس جميع المواد الدراسية في جميع الصفوف ، في حين لا يتم توفير برنامج إعداد المعلم على قدم المساواة لجميع المعلمين . فعلى سبيل المثال، حوالي 40% من الهيئة التدريسية مادة اللغة العربية قد جاءوا من تخصص اللغة العربية وليس من التخصص التربوي ، وبالتالي لم يتلقوا سوى أسبوعين من التدريب. كذلك الحال بالنسبة للغة الإنجليزية، فحوالي 20% من المعلمين هم من تخصصات غير التخصص التربوي. وهذه نسبة كبيرة وهامة يمكن أن تؤثر على نتائج الإنجازات في مادتي اللغة العربية واللغة الإنجليزية. وعليه فإن برنامجا لمدة أسبوعين غير كاف، وسوف يكون من المتوقع تطوير واكتساب الكثير من مهارات التدريس أثناء أداء المهنة فيكون ذلك على حساب تعلم الطالب.

يسمح للمعلمين الكويتيين الالتحاق ببرنامج لمدة أربع سنوات للحصول على درجة جامعية في التعليم الأساسي (الابتدائي) بغرض اعداد المعلمين. وهذا البرنامج يتألف من كورسات لمدة سنتين لمعرفة المحتوى ، بالإضافة الى سنتين تخصص لمعرفة المحتوى المتكامل مع فصل دراسي واحد في الدراسات التربوية والعمل الميداني. وحوالي 50% من هيئة التدريس في المدارس الثانوية وحوالي 90% من تلك الموجودة في المدارس الابتدائية، تتمثل في خريجي كلية التربية ممن تقدموا بطلب العمل كمعلمين في حين أن النسب المتبقية هم خريجو تخصصات أخرى مثل الآداب والعلوم،

وهؤلاء لم يتلقوا أكثر من تدريب مدته أسبوعان. ولعل النسبة الأقل من الحاصلين على مؤهل تربوي هم من معلمي اللغة العربية والفيزياء.

هناك العديد من المعلمين الجدد الذين لا يستطيعون القيام ببعض المهام المطلوبة منهم في عملية التعليم ولا يستطيعون تدريس بعض جوانب المادة التي يدرسونها. وهناك أيضا حالات لا يستطيع فيها المعلم تدريس طلاب مراحل دراسية معينة برغم أن مؤهلهم العلمي يتطلب منهم ذلك. أما على مستوى المدرسة، فإن العديد من مدراء المدارس يبادرون بعقد برامج خاصة حيث يتولى المعلمون ذوو الخبرة تدريب المعلمين الجدد.

ومما يؤثر أيضا على أداء المعلمين في برنامج إعداد المعلمين وأدائهم في وقت لاحق كمعلمين في المدارس، عوامل محددة أدت بهم إلى اختيار مهنة التدريس كمسار وظيفي. فهناك العديد من المعلمين ليسوا بمعلمين باختيارهم المحض. وهناك عدد كبير من المعلمات، على سبيل المثال، لم تكن لديهن الرغبة في العمل بمهنة التدريس إلا أنه قد تم ممارسة الضغط عليهن من قبل الأهل لاتخاذ مهنة التدريس كمهنة "مناسبة" للمرأة لكي تكون قادرة على تحقيق التوازن بين العمل وحياة الأسرة.

وهناك فئة أخرى من المعلمين ممن يرون أن الراتب مجزي على الرغم من أنه ليس لديهم شغف حقيقي بالتدريس. ومعظم هؤلاء المعلمين ليسوا على استعداد بشكل جيد وربما كانوا غير قادرين على التعامل مع مشاكل الطلاب أو أولياء الأمور، أو معالجة القضايا التي تواجه المراهقين، كما أنهم يفتقدون مهارات الإدارة الصفية ومهارات الاتصال مع الآخرين.

إن جزءا من الهيكل الرسمي للتطوير المهني للمعلمين المعمول به حاليا، هو أن تقوم وزارة التربية بتوزيع قائمة بالدورات التدريبية المتاحة للمعلمين لتحديد ما يرغبون حضوره من برامج بموافقة رؤسائهم. وقد تكون مدة هذه الدورات ما بين 1-4 أسابيع وتعد بعد ساعات الدوام المدرسي. هذا ويمكن تنظيم هذه الدورات من قبل أي منطقة تعليمية أو من قبل المدارس نفسها. ومع ذلك، فإن فرص التدريب أثناء الخدمة ليست موزعة بالتساوي في جميع المدارس.

إن العديد من مديري المدارس يقومون باتخاذ مبادرات خاصة لتنظيم حلقات تدريبية داخل المدرسة من أجل التطوير المهني لمعلميهم في مجالات تخصصهم. وهذه تشمل على طرق التدريس، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمناهج الدراسية وبعض القضايا العامة ذات العلاقة. وقد يتم عقد هذه الورش من قبل مديري المدارس أنفسهم في بعض الحالات، وكذلك من قبل خبراء خارجيين يتم دعوتهم لهذا الغرض، وهؤلاء قد يكونون من أولياء الأمور الذين لديهم الخبرة اللازمة. وفي الواقع فإن مديري المدارس يرون في ذلك تحقيقا لهدف مزدوج يتمثل في قيام الآباء بتطوير المعلمين، أما الهدف الثاني فيتمثل بفتح قناة اتصال بين المعلمين وأولياء الأمور.

وهناك شعور عام من قبل عدد كبير من مسؤولي وزارة التربية ومديري المدارس بأن الحاجة قوية لبرامج تدريب أثناء الخدمة بسبب ضعف التدريب قبل الالتحاق بالخدمة للمعلمين. والقلق منصب أساسا على القضايا التربوية جنبا إلى جنب مع عدم وجود قوة في الموضوع نفسه. ومما يثير القلق هو ضعف هؤلاء المعلمين في الإدارة الصفية وانضباط الطلاب.

(٥) تصورات قيادي المدارس لمهارات المعلمين

تم تحديد تصنيفات مهارات المعلمين فيما يتعلق بالمنهج الدراسية والمهارات التربوية ومهارات التقييم ومهاراتهم القيادية من مختلف فئات قادة المدارس.

وهذه التصنيفات تم ترميزها من A إلى G على النحو التالي:

Code	Demographic Variable Name	Code	Demographic Variable Name
A	School (Public Education, Private Arabic, Foreign, Religious, etc)	E	Age Group (21-45, 46-50, >50)
B	School Type (Primary, Intermediate, Secondary)	F	Nationality (Kuwaiti, Non-Kuwaiti)
C	School Gender (Boys' School, Girls' School)	G	Academic (Diploma, Bachelors, etc)
D	Gender (Male, Female)		

ثم قورنت مقاييس هذه التصورات من خلال مقاييس الترابط بين مستويات مختلفة من كل فئة من هذه الفئات باستخدام اختبار خي المربع وتم عرض النتائج وجدولتها كما هو ملخص في الجدول 10.2.

Table 10.2 Significance in Associations between Levels of Measures and Demographic Variables of School Leaders

Measures of School Leaders' Perceptions of their:		A	B	C	D	E	F	G
1	teachers' curriculum skills	O (Public)	X	X	X	X	O (Kuwaiti)	X
2	teachers' pedagogical skills	X	X	O (Boys)	X	X	O (Kuwaiti)	X
3	teachers' assessment skills	X	X	O (Boys)	X	X	O (Kuwaiti)	X
4	own leadership skills	X	X	X	X	X	X	X

**KEY:** O = Yes, there is significant association; X = No, there is no significant association.  
The categories that tend to measure higher on their respective skills are indicated below the circles in the table.

يبين الجدول، على سبيل المثال، أن المدارس الحكومية تميل إلى تقييم معلمهم أعلى على مهاراتهم المتعلقة بالمنهج الدراسية من الفئات الأخرى من المدارس.

ومثال آخر هو أن قادة المدارس الكويتية يميلون إلى تقييم مهارات معلمهم في المنهج الدراسية، وطرق التدريس والتقييم، بدرجة أعلى بكثير من تقييمات قادة المدارس غير الكويتيين لمعلمهم.



كل دائرة في الجدول تعني ترابطاً هاماً في حين أن العلامة "X" تشير لعدم وجود ارتباط كبير.

وتظهر هذه النتائج أنه عندما يتعلق الأمر باعتبار التغييرات التي ينبغي إدخالها على الممارسات والأنظمة، سيكون أكثر فائدة إضفاء مزيد من الوزن للملاحظات وتصورات الآخرين بدلاً من تلك الخاصة بالتقييم الذاتي

#### الفجوات

إن هذه الركيزة تمثل دعامة "لا بد من الإصلاح فيها". وبالطبع فإنه لحكومة تسعى إلى أحداث نقلة في التعليم من أجل تحقيق التميز، يجب أن يحظى تدريب المعلمين الأولوية القصوى، لأن المعلمين يشكلون الجزء الأكبر من مهنة التعليم، وهذا هو أيضاً مكن مقاومة التغيير، فإن مبادرات تحسين جميع جوانب التدريس يجب أن تنفذ بشكل منهجي ويجب رصدها وتقييمها. ولا بد من الصبر فالتغيير الإيجابي هو عادة تدريجية بطبيعته.

والفجوات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- عدم وجود فهم لمبادئ تصميم المناهج والتخطيط، والاستعداد لشرح محتوى الموضوع بطرق أخرى مبتكرة بدلاً من مجرد التقييد بما تم وصفه في الأدلة الإرشادية.
- الافتقار إلى الفهم والكفايات في استخدام ذخيرة من طرق التدريس لتعزيز التفكير النقدي وتطوير مهارات حل المشاكل.
- الافتقار إلى المهارات اللازمة لتقييم الطلاب على مهارات التفكير العليا وحل المشكلات وتشكيل سلسلة مختلفة من عناصر الاختبار لأنماط مختلفة من الطلاب، مثل بطيئي التعلم أو الموهوبين.
- هناك حاجة لمزيد من التطوير المهني النظامي كبرنامج يمكن أن يؤدي إلى الاعتماد للحصول على مؤهلات أعلى
- هناك حاجة إلى إعادة النظر في كيفية إعداد خريجي الكليات الأخرى "غير كلية التربية" مهنيًا لممارسة التعليم قبل توزيعهم على المدارس.

لقد أثبتت عملية "اعتماد" برامج إعداد المعلم فعاليتها في تحسين مثل هذه البرامج في الولايات المتحدة وأماكن أخرى. إذا كان هناك هيئة لاعتماد هذه البرامج، فقد ترغب الكويت في النظر في الحصول على برامج إعداد المعلمين المعتمدة. كما قد تكون فكرة جيدة لوزارة التربية أن تنشأ هيئة الاعتماد للإشراف على برامج إعداد المعلم وكذلك برامج تطوير المعلمين الأخرى التي يمكن أن تعقد كدورات تدريبية أثناء الخدمة.

أما عن البرامج التدريبية، فينبغي أن تشمل جوانب في المناهج الدراسية (المحتوى، والشرح، التخطيط، والتنفيذ)، والمهارات التربوية، والتقييم، وغرس القيم، وغيرها من الجوانب التي يجدها النظام المحلي للبلاد مناسباً لتلبية احتياجاته الوطنية.

#### تصميم المناهج:

على المستوى المركزي، ينبغي تصميم المناهج الدراسية لكل موضوع مع مؤشرات واضحة للحاجة إلى تطوير مهارات التفكير لدى الطلاب. فعلى مستوى الفصول الدراسية، ينبغي تقديم دورة تدريبية للمعلمين أو تقديم حزمة

تدريبية حول تصميم المناهج والتخطيط أو تطوير ما هو موجود حاليا إما ضمن برامج التدريب ما قبل الالتحاق بالخدمة أو البرامج التدريبية أثناء الخدمة أو كليهما، بحيث تتضمن شرح المناهج والتخطيط للفصول الدراسية.

- **المهارات التربوية:** هناك حاجة إلى برامج تدريبية تزود المعلمين بمهارات تربوية تتمحور حول الطالب، وإلى مجموعة من أساليب التدريس التي يمكن أن تلبى حاجات الطلاب من مختلف القدرات والمستويات، مع وجود تفاوت في وتيرة التعلم، وأساليب التعلم المختلفة. وينبغي عقد دورة تدريبية للمعلمين أو حزمة من الدورات التدريبية أو تعزيزها سواء من خلال برامج ما قبل الخدمة أو البرامج أثناء الخدمة أو كليهما، والتي تتضمن اكتساب مثل هذه المهارات التربوية.
- **التقييم:** بينما يمتلك المعلمون فهما جيدا للتقييم غير الرسمي، فإن العديد منهم يقوم بتقييم يعتمد على استدعاء المعرفة لاجتياز الامتحانات. وعليه ينبغي عقد دورة تدريب للمعلمين أو حزمة من الدورات التدريبية لتطوير مهارات تقييم التفكير الناقد وحل المشاكل أو تعزيزها إما ضمن برامج ما قبل الخدمة أو برامج أثناء الخدمة أو كليهما، والتي تشمل تخطيط الاختبار وبناء أنواع مختلفة من بنود الاختبار وأساليبه، فضلا عن أسلوب رصد الدرجات وتفسير وتشخيص النتائج المتعلقة بأداء الطلاب.
- **برامج إعداد المعلمين:** ينبغي للخريجين من كليات أخرى وب تخصصات أخرى الخضوع لبرامج إعداد المعلمين بشكل كافي قبل الالتحاق بمهنة التدريس في المدارس. ويجب أن يكون هناك مجموعة أكثر صرامة من المعايير التي سيتم اتباعها بدقة في اختيار المرشحين للعمل في مهنة التدريس بما في ذلك اختيار الكلية. وينبغي أيضا أن يتم تعديل السياسات المتعلقة بتوظيف المعلمين للعمل على تخفيض الوفرة في أعداد المعلمين أو النقص في المعلمين في مختلف المواضيع والمواد. كما ينبغي أن يكون هناك مراجعة لجزئية محتوى برامج التدريب قبل الخدمة لرفع مستوى كفايته.
- **برامج التنمية المهنية للمعلمين:** مطلوب نظام للتنمية المهنية للمعلمين. حيث يحتاج المعلمون بشكل مستمر إلى صقل المهارات من خلال هذه البرامج وهذا سيمكنهم أيضا من مواكبة التطورات التعليمية في جميع أنحاء العالم، خاصة فيما يتعلق بالمهارات التربوية، والتقييم، ومسائل تتعلق بالمنهج الدراسي. ويمكن أن يشمل نظام التطوير المهني بعض أو كلا مما يلي:
  - ورش عمل حول مواضيع محددة تعقد إما من قبل خبراء محليين أو خارجيين
  - وجود نظام مجتمعات التعلم المهنية لضمان مشاركة الخبرات بين المعلمين
  - عمل زيارات بين المدارس وتبادل الآراء من خلال التدريس، ومجموعات النقاش، أو الحوارات.
  - حضور الندوات والمؤتمرات والندوات سواء التي تنظم محليا أو دوليا؛
  - توفير فرص الترقى للحصول على درجات أعلى للمؤهلين لذلك
- و كإجراء مؤقت يمكن اتخاذه على الفور، فإنه يمكن إجراء تعديلات على المبادرات الحالية لمديري المدارس فيما يتعلق بالتطوير المهني لمعلميهم". ولعل أحد التحسينات على هذا البرنامج هو جعله أكثر تنظيما مع وجود قوائم مرجعية محددة للأساليب التربوية والإجراءات المحددة التي تفي بالاحتياجات المختلفة للطلاب على اختلاف مستوياتهم. ان هذه الممارسة جيدة وقيمة بطبيعتها حيث تؤدي الى تبادل الخبرات بين المعلمين وتبدأ ثقافة بناء مجتمعات التعلم المهنية.

ولعل من الجدير بالثناء أن هناك مدارس تكون بمثابة "مراكز تنمية للمجتمع"، حيث تقوم بتقديم دورات لأولياء الأمور، حول تكنولوجيا المعلومات بالاضافة الى دورات محو الأمية وتعليم اللغة الإنجليزية، ودروس الموسيقى. وفي المقابل، فإن المدارس تقوم بإشراك أولياء الأمور أيضا في عقد دورات للمعلمين في مجالات خبرتهم. والقصد الرئيسي من ذلك يتمثل في تعزيز العلاقة بين أولياء الأمور والمدارس.



## 11.

## ركيزة القيادة المدرسية

## تمهيد

يرتبط مع مهارات التدريس التي يجب تطويرها لدى المعلمين التدريب على القيادة . فأولئك الذين يتقلدون مواقع القيادة في التعليم يحتاجون لأكثر من مجرد مهارات قيادية عامة. فقيادة فعالة في التعليم ، يجب أن يكون لدى القياديين معرفة بمحتوى المواد التي تدرس. وهذا شرط مهم من أجل تطوير مختلف العمليات التي تستخدم في تعلم الطلاب وفيما يحتاجه المعلم للتدريس.

يقال دوماً بأنه لم يكن هناك أبداً من مدرسة جيدة كان مدير المدرسة فيها ضعيفاً، ولكن كل المدارس الضعيفة لديها مدراء ضعاف. وبناء عليه فإن من الضروري جداً أن يكون مدير المدرسة متميزاً قبل أن تكون المدرسة متميزة. ولكي يكون مدير المدرسة قائداً فعالاً، فلا بد له أن يكون قادراً على قيادة المعلمين نحو التميز.

في المدارس اليوم نتوقع من المعلمين الذين يتمتعون بمهارات قيادية في مجالات معينة مثل المهارات التعليمية، أن يقوموا بتبادل هذه المهارات مع المعلمين الآخرين. وهذا يجعل الأمر أكثر أهمية بالنسبة لمدير المدرسة ليكون قائداً فعالاً. فمن المتوقع من مدير المدرسة أن يكون أداءه أفضل بكثير من أي معلم.

لقد جاء في تقرير مؤسسة والاس (2011) أن: "المدير الجيد هو أحد العوامل الأكثر أهمية لتحديد ما إذا كانت المدرسة يمكن أن تجتذب وتحافظ على المعلمين المتميزين لحدوث نقلة نوعية في المدرسة" (ص 2).

وتمازاً كما في الحال بخصوص الممارسات التربوية للمعلمين، فإن بإمكان مديري المدارس تطوير الصفات القيادية الفعالة من خلال بناء مجتمعات الممارسين المهنيين. فمن أجل أن يكونوا قادة فعالين، فإن المعرفة المتعلقة بالقيادة تتجاوز المعرفة النظرية. وهذا يتطلب المعرفة المهنية التي يتم تطويرها من خلال الممارسة والخبرات. ان هذا من شأنه أن يعمل على تسريع تنمية المهارات القيادية والتي تعتبر مهمة في أسلوبهم في قيادة المعلمين وفي قيادة المدرسة من خلال المهارات الإدارية الملائمة.

## المعيار النموذجي

ان سنغافورة تركز بشكل قوي على تدريب قادة المدارس ومديري المدارس ورؤساء الأقسام ونواب مديري المدارس والمشرفين. بدءاً من الانتقال الدقيق للمرشحين وانطلاقاً الى تدريب قيادي صارم. ويعتبر قادة المدارس "الجدد" في سنغافورة مفتاح التغيير أو ما يطلق عليه مصطلح "وكلاء التغيير" فهم الذين يتولون مسؤولية أحداث تغييرات في السياسات والبرامج الجديدة، وفي الوقت نفسه، يدفعون المدرسة نحو تحقيق التميز في القرن الحادي والعشرين. انهم يمثلون "القلب والرأس واليد" لقيادة المدرسة. فقلب القيادة يتعلق بقيم قادة المدارس ورؤاهم الشخصية. اما رأس القيادة فيتعلق بنظريات الممارسة والقدرة على التفكير في الأوضاع الحالية في ضوء هذه النظريات. وأخيراً، فإن يد القيادة تتعلق بالإجراءات التي نقوم بها والقرارات التي نتخذها، وسلوكيات القيادة والإدارة التي نستخدمها حيث ان

استراتيجياتنا أصبحت جزءاً لا يتجزأ من البرامج التعليمية والسياسات والإجراءات. ومع ذلك، لا يمكن لفلسفة القيادة المدرسية والتدريب التواجد في فراغ - بل يجب أن يكونا جزءاً لا يتجزأ من سياق:  
 (أ) العولمة وأثرها، و  
 (ب) رؤية وطنية لإصلاح التعليم وأثرها على التطورات الاقتصادية والاجتماعية.

وبالتالي، فإن التدريب التنفيذي الذي يعقده المعهد الوطني للتعليم ولمدة 6 أشهر لكل من سيصبح قائد مدرسة له طرفان متشابكان كما يلي:

1. التعليم والتحول المجتمعي في القرن الحادي والعشرين، وكيف ينبغي أن تتحول قيادة المدرسة من اجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ان تجربة سنغافورة في تغيير التعليم تستخدم لتوضيح هذا الارتباط الحميم ، بصفة عامة، بين التعليم والتغير الاجتماعي، وبشكل أكثر تحديداً، بين المدرسة وتوفير الموارد البشرية الخلاقة والمبدعة.

2. القيادة المدرسية المبتكرة. لقد تغير تعريف دور ومسؤوليات قائد المدرسة مع مرور الوقت. حيث شدد النموذج القديم على العمليات الإدارية والوظائف من أجل أن يتم العمل بشكل جيد. أما اليوم، وفي بيئة متغيرة باستمرار، يتم إيلاء المزيد من الأهمية لقائد المدرسة ودوره الخلاق في احداث تغيير عبر مجموعة متنوعة من المجالات - من بناء الموارد البشرية، الى القيادة التعليمية، وانطلاقاً الى تسيير دفّة بناء ثقافة مدرسية مبتكرة.

في القرن الحادي والعشرين، تحولت مهمة مدير المدرسة من شخص يدير الى شخص يبتكر. وفي سنغافورة، ينظر الآن الى المدرسة على أنها مؤسسة يرأسها الرئيس التنفيذي الذي يتمثل دوره في الوصول بها إلى مستويات أعلى من التميز كمسؤولية رئيسية وذلك من خلال اجراءات وقرارات مبتكرة وقيادة ريادية، وإدارة المعرفة، وقيادة عالمية، وقيادة أخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. انهم يرشدون معلمهم من أجل تعليم عالي الجودة من شأنه أن يلبي احتياجات التنمية الشاملة لكل طفل في المدرسة. كما أنهم يترجمون رؤية الإنجاز المتميز ويهيئون بيئة مواتية للتعلم والنمو والتغيير والتحسين وبذل الجهود والتميز. فهذا هو دور قيادة "التغيير".

ان من المهم لكل من قادة المدارس وموظفي وزارة التربية أن يتمتعوا بنفس الكفايات التالية من أجل تحقيق هذه الرؤية من التميز:

- القيادة الحكيمة
- الأثر والتأثير
- قيادة الفريق
- الوعي التنظيمي
- التفكير الاستراتيجي
- روح المبادرة
- المرونة
- العمل مع الآخرين
- تطوير الامكانيات والطاقات

وتنعكس هذه الكفايات على نطاق واسع في ثلاثة أدوار ومسؤوليات أساسية هي: (أ) المدرسة، (ب) الجماعة و (ج) الشركاء كما هو موضح في الشكل التوضيحي 11.1.

الشكل التوضيحي 11.1 يبين ادوار ومسؤوليات قادة المدارس في المدرسة والمجتمع ومع الشركاء

Exhibit 11.1 Roles of 21<sup>st</sup> Century School Leader

المدرسة	المجتمع	أولياء الأمور
جعل المنهج الدراسي وثيق الصلة بالاحتياجات	دفع الشباب وتحفيزهم	ربط المدرسة بالمجتمع
تعزيز الاحساس بالمسؤولية الشخصية لدى الطالب	التعامل مع احتياجات المجتمع	تعزيز النظرة للمدرسة
توسيع آفاق بيئة التعلم	تعزيز المشاركة المجتمعية	فتح آفاق المستقبل الوظيفي للطلبة
تقليل مشاكل المدرسة الاجتماعية	تعزيز الأخلاقيات والالتزام بالخدمة	بعد مختلف يتم من خلاله تقييم العمل والنظر اليه
تطوير معارف ومهارات المعلمين	تدريب قوى العمل للمستقبل	

ان قائد المدرسة في سنغافورة يمثل حجر الزاوية الأساسي والجوهري لنجاح التعليم في البلاد. وإن أفضل المدرسين الذين قرروا المضي قدما في المسار القيادي هم فقط الذين لديهم الفرصة لقيادة المدارس.

وباعتبارة رئيسا تنفيذيا، فان لدى مدير المدرسة امكانيات هائلة للتأثير على موظفيه وعلى المدرسة. اذ يمكن لقائد المدرسة أن يعكس أسلوبه المميز في القيادة من خلال الالتقاء بالمعلمين لساعة من الزمن ومن خلال تشكيل فرق حل المشاكل أو من خلال مجرد التجول بين الموظفين، لكن من المتوقع أن يفعل قائد المدرسة أكثر من ذلك. فقيادة المدارس يحتاجون للتأكد من أنهم ليسوا مجرد قدوة يحتذى بها فقط، بل لا بد لهم من القيام بتوفير القيادة التعليمية، وتطوير رأس المال البشري ليشاركوا شخصيا في بناء الجيل القادم من القادة.

### النتائج التي تم الوصول إليها بخصوص التدريب القيادي

فيما يتعلق بالنتائج التي تم الوصول إليها بخصوص التدريب القيادي، فقد تم وضع الملاحظات الكمية والنوعية معا، وفي الوقت الذي تم وضع البيانات الكمية في جداول ورسوم بيانية، إلا أن هذه النتائج تم توضيحها جنبا إلى جنب مع النتائج النوعية.

### عناصر القوة

ان مديري المدارس مؤهلون إلى حد ما لأن يكونوا قادة للمدارس من حيث مدة خدمتهم في وزارة التربية، حيث يكون قد أتم الواحد منهم خمس سنوات على الأقل كمعلم ناجح، تليها خمس سنوات على الأقل كرئيس قسم ناجح، ومن ثم ترقيته إلى نائب مدير المدرسة قبل أن يصبح مديرا لمدرسة.

ومدراء المدارس متفوقون من حيث أهمية وجود خبرة عملية لدى المدير داخل الفصول الدراسية وذلك قبل تقلد منصب مدير مدرسة. كما يرون ضرورة وجود المهارات الإدارية والحاجة إلى التدريب اللازم بهذا الخصوص. كما أن هناك مهارة أخرى يعتبرونها مهمة تتمثل في المهارات الاجتماعية وبناء شبكات التواصل.

ان المؤهلات الحالية المطلوبة لتقلد منصب نائب مدير مدرسة تشمل عددا كافيا من سنوات الخبرة في التدريس بالإضافة إلى اجتياز اختبار، مع اتمام برنامج تدريبي لمدة أسبوعين. هذا بالإضافة إلى تقرير أداء متميز في تقييم الأداء عن العاميين الماضيين. والجدير بالذكر هنا أن نحو 90% من المعلمين يحصلون على تقارير ممتازة. وهذه تظهر ان هناك وعيا ايجابيا لبعض العناصر الهامة للقيادة الجيدة في المدارس.

ان مديري المدارس عموما لديهم فكرة واضحة عن فلسفة الكويت للتعليم، والتي تتمثل بشكل عام، في تطوير طالب شمولي وبطريقة متوازنة تجمع بين الجوانب الفكرية والجسدية والوجدانية والقيم. كما أن مديري المدارس يدركون أنه في العمل تماشيا مع فلسفة الدولة في التعليم، فان من الأهمية بمكان تطوير الطلاب من الجوانب الوجدانية والقيم إلى جانب تحقيق الإنجازات الأكاديمية. بل انهم يحاولون التأكد من انعكاس هذا من خلال الدروس وذلك بقيامهم بزيارات متكررة للفصول الدراسية ورصد الملاحظات، وأيضا من خلال مشاركتهم الفعالة في تطوير معلمهم مهنيا عبر تجاربهم الخاصة وخبراتهم الشخصية.

### فرص التطوير

يلاحظ أن درجات التقييم يتم الحصول عليها ليس فقط بناء على أساس الأداء والاتجاه العام، بل أيضا بناء على العديد من العوامل الأخرى بما في ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية، وكذلك من خلال الضغط من المجتمع وحتى الأقارب. وهذا يتنافى مع وجود معايير ويمكن أن يؤدي إلى اختيار عشوائي للترقية إلى مناصب قيادية.

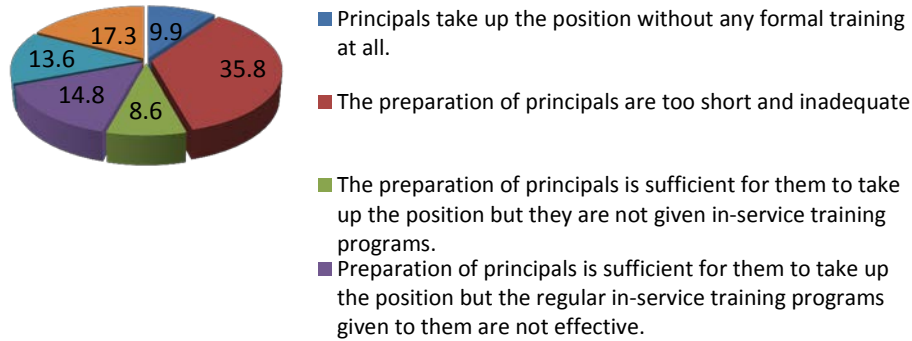


جدول رقم 11.1 حول كفاية برنامج اعداد قياديين المدارس

الرقم	اجمالا : هل تعتقد بأن مدراء المدارس قد تم اعدادهم بشكل جيد لتولي منصب مدير مدرسة	عدد الاجابات	النسبة المئوية
1	لا ، مدراء المدارس يتولون المنصب دون أي تدريب رسمي على الإطلاق	8	9.9
2	لا، فإعداد مدراء المدارس يعتبر قصيرا جدا وغير كافي.	29	35.8
3	نعم، إعداد مدراء المدارس كافي بالنسبة لهم لتولي منصب مدير مدرسة ولكن لا تقدم لهم برامج تدريب أثناء الخدمة	7	8.6
4	نعم، إعداد مدراء المدارس كافي بالنسبة لهم لتولي المنصب ولكن برامج التدريب الاعتيادية أثناء الخدمة ليست فعالة	12	14.8
5	نعم، إعداد مدراء المدارس كافي بالنسبة لهم لتولي منصب مدير مدرسة ويعطى لهم أيضا برامج تدريب جيدة وبشكل منتظم أثناء الخدمة	11	13.6
6	غير ذلك (اذكر بالتحديد):	14	17.3

Exhibit 11.2 MOE Officers' Perceptions of Sufficiency of Leadership Preparation  
الشكل التوضيحي رقم 11.1 حول التصورات الخاصة بكفاية برنامج اعداد قياديين المدارس

### Percent of MOE Officers with Perceptions of Sufficiency of Leadership Preparation

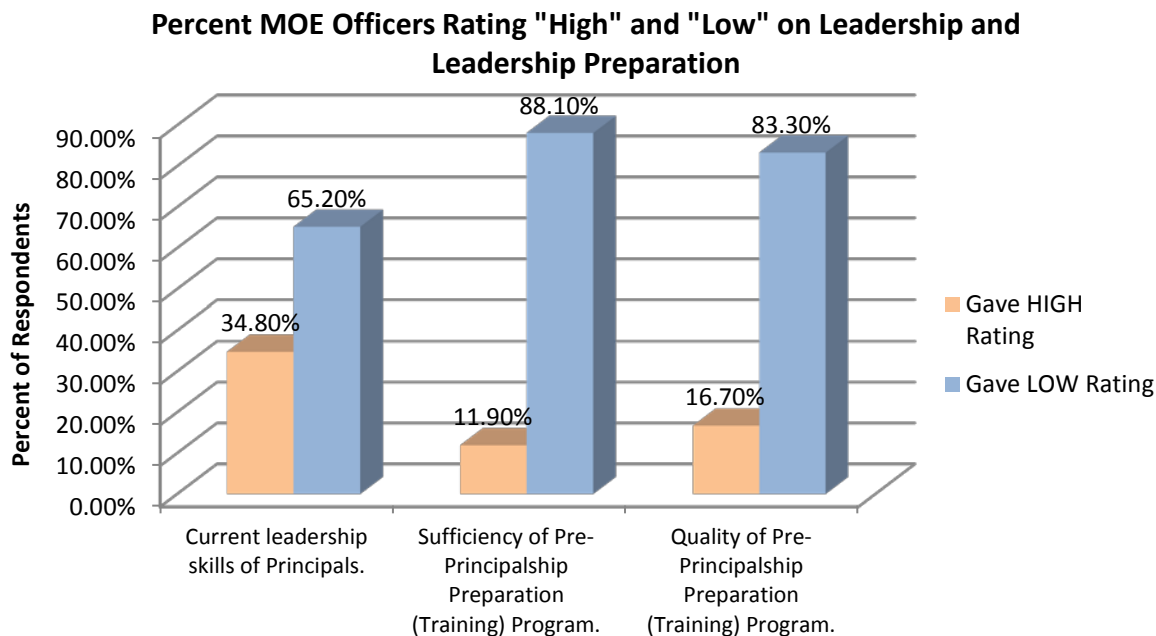


وكما يلاحظ في الجدول 11.1 فإن ما مجموعه 45.7% (9.9% + 35.8%) من مسؤولي وزارة التربية لا يعتبرون إعداد مديري المدارس كافيا. ولعل بعض الملاحظات التي أدلى بها هؤلاء تحت بند "غير ذلك" توضح بعض الأسباب لمثل هذا الاعتقاد، فمثلا يكون تركيز مديري المدارس على دورهم الإداري مع إهمال دورهم في الاشراف على المعلمين. وهناك نماذج من مدراء المدارس ممن يحصلون على الوظيفة من خلال سبل غير موضوعية وبقراوات شخصية.

ويتجمع (أ) مهارات القيادة الحالية، (ب) كفاية اعداد القياديين و(ج) نوعية برامج إعداد مدراء المدارس فان النسبة مرتفعة (4 و 5 على مقياس من 1-5) أو منخفضة (1 و 2 على مقياس من 1-5)، ولعل نسبة تصويت مسؤولي وزارة التربية المنخفضة تفوق بكثير نسبة التصويت لهم في مستوى مرتفع.

ويظهر في الشكل التوضيحي 11.3 أن ما مجموعه 65.2% من مسؤولي وزارة التربية يرون أن مهارات القيادة الحالية لمدراء المدارس ضعيفة. أما بالنسبة لكفاية برامج التدريب على القيادة، جاءت النسبة 88.1% لكون البرامج غير كافية و83.3% من مسؤولي وزارة التربية يعتبرون نوعية برامج التدريب على القيادة المدرسية الحالية متدنية.

Exhibit 11.3 Percent of MOE Officers Ratings on Leadership Variables  
الشكل التوضيحي 11.3 تقييم مسؤولي وزارة التربية للمتغيرات المتعلقة بالقيادة المدرسية بالنسب المئوية



كما تم إجراء مقارنة أيضا حول المهارات القيادية لمدراء المدارس، كما يراها المدراء أنفسهم، وكما يراها المعلمون. وتظهر نتائج المقارنة في الجدول 11.2 وفي الشكل التوضيحي 11.4.

Table 11.2 Mean Measures of Leadership Skills of School Leaders  
Perceived by School Leaders and by Their Teachers

Perception of Leadership Skills of School Leaders	Number of Respondents	Mean Measure in Logits
By the school leaders themselves	1016	2.12
By their teachers	1350	1.06

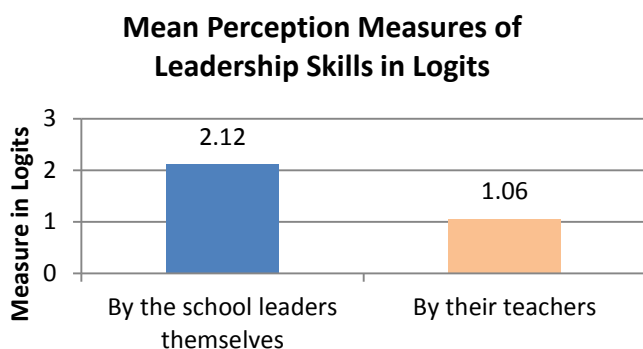
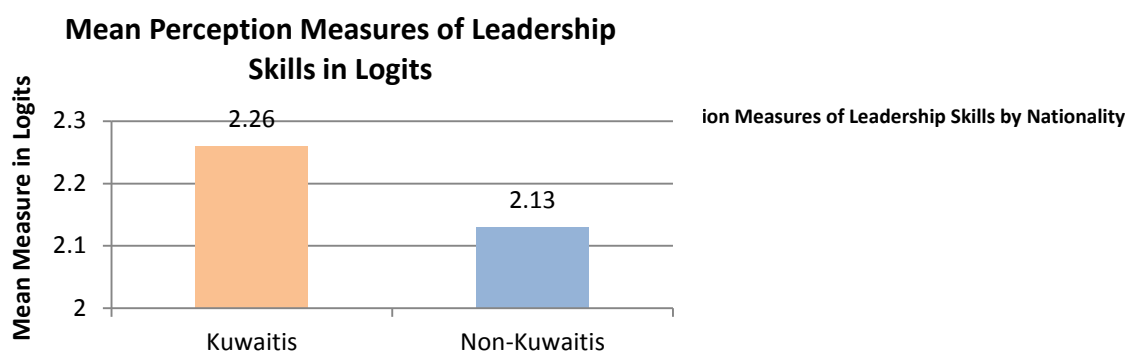


Exhibit 11.4 Perception Measures of Leadership Skills by Positions

ولعل من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن نظرة قادة المدارس لمهاراتهم القيادية تصل الى ضعف النسبة (logits 2.12) التي تمثل نظرة المعلمين لهذه المهارات (logits 1.06). وهذا فرق كبير في التصورات وبالتالي فان أي خطط لبرامج القيادة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل على المهارات القيادية لقادة المدارس، من قبل المعلمين.

Table 11.3 Mean Measures of Leadership Skills of School Leaders Perceived by Kuwaiti and Non-Kuwaiti School Leaders

Perception of Their Own Leadership Skills by School Leaders who are:	Number of Respondents	Mean Measure in Logits
Kuwaitis	721	2.26
Non-Kuwaitis	292	2.13



ولغرض مقارنة اختلاف المتوسطات ما بين قادة المدراس الكويتيين (وعددهم = 721) وقادة المدارس غير الكويتيين (وعددهم = 292) فيما يتعلق بإدراكهم لمهاراتهم القيادية، فإنه تم القيام باختبار independent t-test والذي تبين من خلاله أن الاختلاف هو 0.13 logits وهو اختلاف غير جوهري حيث أن مستوى المعنوية = 0.05. وقيمة p-value = 0.126. وذلك وفقاً لإفترض أن التباين غير متجانس وهذا يعنى أنه لا يوجد اختلاف ما بين تقييم قادة المدارس الكويتيين وغير الكويتيين فيما يتعلق بتقييمهم لمهاراتهم القيادية كما هو موضح في جدول 11.3

Table 11.3 Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Leadership Skill Measures	Equal variances assumed	9.909	.002	1.435	1011	.152	.13	.08881	-.04686	.30170
	Equal variances not assumed			1.534	626.2	.126	.13	.08309	-.03574	.29059

ولعل دليلاً إضافياً على الحاجة الملحة إلى برنامج تدريبي على القيادة المدرسية يتمثل في الردود التي أدلى بها مسئولو وزارة التربية كما هو مبين في الجدول 11.2، والذي يوضح بالترتيب القضايا التي تمثل مثار قلق واهتمام لديهم وفي مقدمتها القيادة المدرسية، مما يدل على أن النظام التعليمي يدرك تماماً أهمية هذا الأمر. فالأمر الشاغل والأكثر أهمية هو أن مديري المدارس يجب أن يكونوا مستعدين بشكل أفضل قبل تقلد المنصب من خلال برنامج تدريبي جيد. كما ينبغي الاستمرار في تطويرهم مهنيًا أثناء الخدمة. أما المجموعة التالية من القضايا الهامة فتتمثل في عملية إعداد المعلمين من خلال برامج جيدة لتأهيل المعلمين قبل الالتحاق بالخدمة.

جدول رقم 11.2 ترتيب المتغيرات التي تؤثر في النظام التعليمي

النسبة المئوية	الترتيب	المتغيرات التي تؤثر في النظام التعليمي
88.1	1	كفاية برنامج اعداد (تدريب) المتدربين ما قبل تقلد منصب مدير مدرسة
87.2	2	كفاية برنامج التطوير المهني لمدرء المدارس أثناء الخدمة
83.3	3	جودة برنامج اعداد (تدريب) مدرء المدارس قبل تقلد منصب مدير مدرسة
82.5	4	فعالية اسلوب اختيار المرشحين للترقي لمنصب مدير مدرسة
78.4	5	نوعية المرشحين المؤهلين للترقي لمنصب مدير مدرسة
77.5	6	نوعية برامج التطوير المهني لمدرء المدارس أثناء الخدمة
75.5	7	نوعية خريجي برنامج تأهيل المعلمين
73.9	8	المستوى الحالي لنوعية المعلمين في المدارس
73.7	9	مدى تحفيز مدرء المدارس لتطوير أنفسهم
66.7	10	نوعية البرنامج الأولي لاعداد المعلمين
66.0	11	فعالية عملية تقييم المعلمين الحالية
65.2	12	المهارات القيادية الحالية لمدرء المدارس
64.7	13	مدى الصرامة والتشديد في عملية توظيف المعلمين
61.4	14	توفر مرشحين مناسبين لتقلد منصب مدير مدرسة
57.4	15	مدى صرامة ممارسات وزارة التربية في ترقية المعلمين
57.1	16	جودة المرشحين الذين يتم اختيارهم لبرنامج تدريب المعلمين
56.4	17	توفر فرص التطور المهني أثناء الخدمة للمعلمين
46.0	18	جودة برنامج التطوير المهني للمعلمين أثناء الخدمة
43.6	19	توفر فرص الحصول على درجات علمية اعلى لمدرء المدارس
41.7	20	توفر فرص الحصول على درجة علمية أعلى للمعلمين
31.4	21	توفر فرص الترقى للمعلمين

وفي حالة المدارس الخاصة، فإن من المشترط أن يكون مدير المدرسة معيناً من قبل وزارة التربية وأن يكون من النظام المدرسي الحكومي. إلا أن هناك شعوراً قوياً بأن مدير المدرسة ليس لديه أي دور في التعليم في المدرسة الخاصة، كما أنه غير مؤهل لإدارة المدرسة الخاصة. الأمر الذي يضع المدير في موقف حرج للغاية!

وكثيرا ما يتغيب مثل هذا المدير عن المدرسة حيث أن وجوده أو عدم وجوده سيان ، ولا أثر لتغيبه على سير الأمور في المدرسة. فالمدارس الأجنبية الخاصة تتولى تعيين نائب مدير المدرسة من أفضل العناصر البشرية من حيث القدرة على التشغيل وادارة جميع شؤون المدرسة وذلك تحت مظلة صاحب المدرسة.

#### الفجوات

ان القيادة المدرسية عنصر حاسم آخر في نظام تعليمي على مستوى عالمي. وان مديري المدارس هم الناس الذين "يبنون" أو "يهدمون" المدرسة. فهم يقودون عجلة النمو والتنمية للمعلمين والطلاب نحو تحقيق النتائج المرجوة من التعليم. وفي القرن 21 ، فان مدراء المدارس ليسوا مجرد مدراء. بل ان مدير المدرسة يعمل الآن في منصب كبير المسؤولين التنفيذيين، وكخبير في القيادة التعليمية، وكصاحب رؤية تصل بالمدرسة نحو مستويات أعلى من التميز. وبالتالي، فان تدريب مدير المدرسة في نظام تعليمي على مستوى عالمي أمر في غاية الأهمية. وفي حين أن العديد من مديري المدارس مؤهلون للمنصب الذي يتقلدونه من خلال سنوات كافية من التعليم والخبرة الإدارية، الا أن جيل مديري المدارس لتتغير "مدارس القرن 21" يتطلب اختيار وتدريب المرشحين الذين يتسمون بسمات ضرورية. ان مهارات القيادة لدى مدراء المدارس كما هي في تقديرهم ليست مطابقة لنظرة المعلمين لهذه المهارات.

ان معظم مديري المدارس يقومون بادارة المدرسة فقط بدلا من قيادة المدرسة. ويجب أن يكون هناك قوة أكبر في القيادة التعليمية والتي يحتاجونها المعلمون بشكل ماس جدا ممن لا يصلون إلى مستوى توقعات قادة المدارس أنفسهم.

ان هناك قلة في فرص التدريب المهني، بما في ذلك التعرف على الخبرات الدولية لإدارة التغيير في المدارس الرائدة

الاجراءات التي يجب اتخاذها

- في حين ينبغي الأخذ بالاعتبار أولئك المرشحين المؤهلين فقط لمنصب قيادي ، الا انه ينبغي وجود برامج إعداد القياديين بحيث يحتاج المرشح لاجتيازه . وينبغي أن تشمل هذه البرامج على تطوير مهارات القيادة وإدارة التغيير، القيادة التعليمية، وبناء شبكات التفاعلات الاجتماعية، والتي تحتوي على عنصر الخبرة الدولية للمرشحين لكي تتاح لهم الفرصة لإجراء مقارنات مع المدارس الممتازة لدى الأمم الأخرى، واكتساب المعرفة العامة الأوسع نطاقا من الأنظمة المدرسية الأخرى.
- ينبغي أن يكون التدريب على القيادة عملية مستمرة وعلى فترات منتظمة. وبالإضافة إلى برامج إعداد القيادات، ينبغي أيضا أن يكون هناك دورات تنشيطية يتم دعوة مديري المدارس لحضورها في فترات منتظمة معينة على الأقل مرة واحدة سنويا. وهذا لا ينبغي أن يمنع مديري المدارس من اتخاذ مبادرات لتطوير حياتهم المهنية الخاصة من خلال تبادل الخبرات مع أقرانهم في ظل مجتمعات التعلم المهنية التي قد يتم تشكيلها.
- سيكون من المفيد جدا لمديري المدارس عند تولي هذا المنصب، لو كان قد بدأ التدريب على القيادة من الوقت الذي تولي فيه مناصب قيادية أقل. فعلى سبيل المثال، ينبغي وجود برنامج تدريبي لتأهيل المعلم للترقي الى منصب رئيس قسم قبل ترقيته فعليا لذلك المنصب، وبالمثل، ينبغي وجود مستوى آخر من التدريب على

القيادة لترقية رئيس القسم الى منصب نائب مديري المدارس، ومن ثم مستوى أعلى لبرنامج التدريب على القيادة لمنصب نائب مديري المدارس لتقلد منصب مدير مدرسة وهلم جرا.



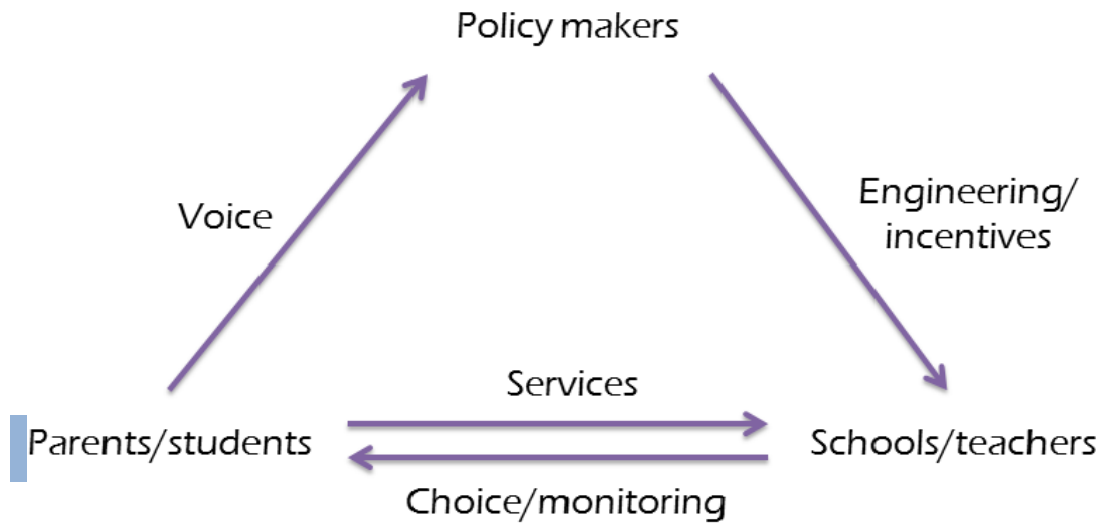
## .12

## ركيزة أصحاب المصلحة

تمهيد

أصحاب المصلحة هم كافة الأطراف المعنية في منظومة التعليم، من الطلاب وأولياء الأمور الذين يرغبون في تحقيق نتائج التعلم على أفضل وجه ممكن، وصولاً إلى كل أولئك الذين يعملون في وزارة التربية، الذين يرغبون في تحقيق النجاح في عملهم لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم. وبين هاتين المجموعتين من أصحاب المصلحة لدينا معلمو المدارس ومدراء المدارس وموظفو كليات التربية وغيرها من مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج إعداد المعلم، سواء قبل الالتحاق بالخدمة أو أثناء الخدمة.

الشكل التوضيحي 12.1 العلاقة الترابطية بين أصحاب المصلحة في المنظومة التعليمي



الشكل التوضيحي 12.1 يوضح الصلات الهامة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في نظام التعليم.

ان واضعي السياسات في وزارة التربية يقومون باستمرار بالمبادرات التي تعني بـهندسة التطورات في المدارس. والآباء والطلاب والمجتمع ككل يبذلون رأيهم ويدلون بـصوتهم "لوزارة التربية حول توقعاتهم وتطلعاتهم. ان العلاقة بين أولياء الأمور والطلاب هي أوثق. ان هذه الجهات المعنية بتوفير الخدمات نحو التنمية الشاملة للطلاب. ان تصورات أصحاب المصلحة بشأن مدى جودة النظام التعليمي في مقابل النتائج المرجوة من التعليم مهمة جدا فهم - الى حد معين- الأوصياء على جودة نظام التعليم.



## المعيار النموذجي

في أنظمة التعليم ذات الأداء المتميز، غالباً ما تناقش أدوار أصحاب المصلحة في التعليم. وفي أكثر الأحيان، يتم توثيقها.

ولعل الأمور التي تتمحور حول الطالب، وبيان الأدوار المتوقعة من قبل كل أصحاب المصلحة (أي الطالب نفسه، والديه، والأسرة، والمعلمين والمدراء ووزارة التربية والمجتمع) يساعد الطالب على التعلم والنمو. كما أن من شأنه إيجاد فهم مشترك لنوع الشراكات التي يمكن أن تقوم بين أصحاب المصلحة وكيف يمكن أداء أدوار كل منهم.

- وفي جوهر هذا كله يتمثل الهدف النهائي من مساعدة الطلاب لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم:  
الآباء / الأجداد

- دعم المدارس في جهودها الرامية إلى تثقيف الطالب
- تحمل المسؤولية القصوى عن تنشئة الأبناء/ الأحفاد ويكونون قدوة يحتذى بها
- غرس روح المسؤولية في الأبناء/ الأحفاد ، ومساعدتهم على أن يصبحوا مواطنين صالحين
- إيلاء الرعاية والاهتمام للأبناء/ الأحفاد من خلال الاهتمام بما يقومون به

## المعلمون

- إلهام الطلاب في حب الوطن
- الاهتمام بعمق بالشخصية والتنمية الأخلاقية للطلاب قولاً وفعلاً
- تعزيز العمل الجماعي والمبادرة والابتكار والإبداع لدى الطلاب
- تحفيز وتحدي ومساعدة الطلاب على التعرف على امكانياتهم الكامنة
- السعي إلى التعلم باستمرار
- الصدق فيما يقومون به للتأثير على الشباب

## مدراء المدارس

- تطبيق فعال للسياسات التعليمية بشكل مناسب لظروف المدرسة
- قيادة بالقدوة والايمان برسالة التعليم
- بناء مجتمع قوي من خلال تعزيز الروابط مع أولياء الأمور والخريجين والمجتمع
- خلق بيئة لتعزيز النمو والتعلم للموظفين والطلاب
- تقاسم الرؤية مع أولياء الأمور والطلاب

## وزارة التربية

- وضع التوجهات الاستراتيجية للمدارس

- التعاون مع المدارس لصياغة سياسات وممارسات فعالة
- دعم مديري المدارس والمعلمين للقيام بعمل ممتاز
- العمل جنبا إلى جنب مع المدارس لتوضيح السياسات للعامّة
- دعم المعلمين في مساعدة الطلاب على تحقيق النتائج المرجوة من التعليم
- التعاون مع الهيئات الحكومية الأخرى والمنظمات غير الحكومية من أجل صياغة البرامج والممارسات الفعالة

### المجتمع

- الترحيب والتشجيع للطلاب على المشاركة في حياة المجتمع
- التمسك بالقيم الصحيحة والمواقف الايجابية ونقلها للطلاب
- الايمان بأهمية كل طالب وتقدير حقيقة تفاوت المهارات والقدرات والمواهب بين الأفراد
- عرض المنح الدراسية والمنح للطلاب والمعلمين
- توفير الدعم للأسر والطلاب الذين هم في حاجة إلى المساعدة

النتائج التي تم الوصول اليها فيما يتعلق بأصحاب المصلحة

جميع المهنيين العاملين في الوزارة والمدارس وكذلك الطلاب وأولياء الأمور هم أصحاب المصلحة في أي نظام تعليمي. ومخاوفهم كثيرا ما يتم التعامل معها تحت قسم مهارات التدريس لدى المعلمين، والتي تشمل شرح المناهج والتخطيط، والمهارات التربوية ومهارات التقييم. وعموما، تشمل النتائج حقيقة أن معرفة المعلم بمحتوى المنهج كافية، ولكن ينبغي أن يكون متقدما بفارق كبير عن الطلاب وذلك للرد على أسئلتهم التي تتجاوز حدود محتوى الكتاب المدرسي. وعلى الرغم من أن المقصود من أدلة المناهج هو توفير الارشادات، إلا أن المعلمين يميلون إلى الاعتماد عليها بحدافيرها من حيث المحتوى والتسلسل الذي يجب الالتزام به أثناء قيامهم بمهام التعليم. كما أن هناك قصورا في التعليم الذي يتمحور حول الطالب. وهناك عدد كبير من المعلمين ليسوا فعالين بما فيه الكفاية من حيث أسلوب التعليم.

### نقاط القوة

هناك العديد من أصحاب المصلحة في التعليم كل واحد منهم يحتاج لأداء دوره بشكل فعال من أجل مساعدة جميع الطلاب على التعلم بشكل أفضل والوصول إلى أقصى إمكاناتهم.

ومن أصحاب المصلحة الذين شاركوا في هذه الدراسة، نلاحظ أن هناك توافقا قويا في الآراء بأنهم حريصون على رؤية تغييرات في نظام التعليم العام في الكويت.

وقد ذكر عدد قليل من مديري المدارس أيضا أن لديهم برامج لإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية.

#### فرص التحسين

إن تطوير شراكة فعالة بين جميع أصحاب المصلحة يستغرق وقتا. ويتطلب إيجاد الأشخاص الذين يكونون على استعداد للنظر أبعد بكثير عن الحدود التقليدية، وغالبا ما يتجاوزون نطاقهم المحدد من العمل. وهناك بالفعل مدارس تبذل جهودا لتطوير روابط أوثق مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمدارس عقد اجتماعات مع مجموعات دعم الآباء والخريجين لتبادل الخبرة فيما يتعلق باحتياجات المدارس وكيف يمكن لهذه الجهات المساهمة في سدها. وليس هناك أفضل من إشراك أولياء الأمور بشكل مباشر في الأنشطة المدرسية التي من شأنها أن تعود بالنفع على الطلاب.

#### الفجوات

لإرضاء أصحاب المصلحة لا بد من ضمان تشغيل فعال لجميع الركائز الأخرى ضمن هذا النموذج. وعليه فإن جميع أصحاب المصلحة أنفسهم سوف يحتاجون إلى العمل جنبا إلى جنب وبطرق تعاونية لتعظيم المخرجات. وهذا يتطلب التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة. فكل قسم في وزارة التربية ليس كيانا مستقلا وعملياته تعتمد على جهود تعاونية مع الإدارات الأخرى.

#### الاجراءات المطلوب اتخاذها

لأصحاب المصلحة الذين هم من المهنيين في وزارة التربية والتعليم، فإن برامج مثل بناء الفريق، ومهارات الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي ينبغي التخطيط لها وتنفيذها من أجل تعزيز التعاون بين جميع الأقسام وجميع الإدارات داخل وزارة التربية.

ولعل أمثلة من التغييرات المفيدة التي يمكن إدخالها هي:

- أن تتولى وزارة التربية عقد جلسات حوار بين جميع أصحاب المصلحة - بين المدارس وأولياء الأمور والمدارس ووزارة التربية وكلية التربية وغيرها ، وهذه يمكن القيام بها من خلال خطة كتلك التي تنفذ في سنغافورة كل عام حيث يلزم مدراء المدارس وأغلبية موظفي وزارة التربية بالحضور والمشاركة في الدورات المختلفة.
- تعتمد وزارة التربية اتصالا " يتجه من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى" عند وضع سياسات أو تدابير جديدة تؤثر على المدارس وأولياء الأمور. وهذا يضمن "التزاما" وتنفيذا أكثر سلاسة للتغييرات المخطط لها.

## 13.

## ركيزة الطلاب

تمهيد

ان جيل اليوم من الطلاب يتعلمون بطريقة التجريب والمشاركة، والصور والتواصل بالعالم. وان نظام التعليم المتمحور حول الطالب يستدعي التأكد من أن المعلمين ومديري المدارس على بينة من الحاجة إلى تطوير استراتيجيات التدريس لتلبية طموحات التعلم لدى الطلاب . ان هؤلاء الطلاب هم أيضا "المواطنون الرقميون" ويتعاملون مع التكنولوجيا بكل ارتياح.

المعيار النموذجي

بينما يمكن أن يكون للطلبة الكويتيين وجهات نظر مختلفة عن نظرائهم الطلاب من دول أخرى وذلك يرجع أساسا إلى معايير ثقافية واجتماعية، الا أننا نستطيع سرد بعض الصفات العامة التي يتطلع نظام التعليم في الكويت الى وجودها في الطلاب:

- تامين قيمة التعليم والرغبة في التعلم والحصول على أقصى استفادة مما تقدمه لهم المدرسة
- الوقوف بحزم إلى جانب الحق، بعد أن يفهم ما هو الصواب والخطأ من الآباء والمعلمين
- احترام السلطة والشعور بالمسؤولية المدنية
- العمل بشكل مستقل وكذلك مع الآخرين، مع وجود هدف وعاطفة وفخر في عملهم
- إظهار روح الاهتمام والمشاركة تجاه الآخرين
- الاعتزاز بهويته والاحساس بالفخر كمواطن

النتائج التي تم الوصول اليها فيما يتعلق بالطلاب

في أي نظام تعليمي ، نوعية الطلاب، كمدخلات للنظام، تؤثر على نوعية المخرجات. . والتحول الآن نحو تعليم "بتمحور حول الطالب" من شأنه أن يعمل على نقل المعرفة والمهارات وغرس القيم المرغوبة في الطلاب. ومن الملاحظات التي أبداها أفراد العينة من الطلاب في أسلوب جماعات التركيز في جمع البيانات، فإننا لاحظنا أنه في حين يدرك الطلاب أهمية التعليم، إلا أنهم يرون أن أساليب التدريس لدى المعلمين في كثير من الأحيان مملّة وغير ملهمة. مما سبب تراجعاً في الاهتمام بالإنجازات الأكاديمية – بل الى التكاثر والاهمال لديهم.

الشكل التوضيحي 6.3 الخاص بالزيادة في معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الشباب الكويتي ضمن الفئات العمرية من 15-24 (الفئة العمرية طالب الثانوي فما أعلى) قد أظهر مستوى القدرة على الفهم، وبالتالي مستويات معرفة القراءة والكتابة التي هي مماثلة لتلك التي من سنغافورة. وهذا يدل على جودة الطالب والقدرة على الأداء بمستويات أعلى وتحقيق أهدافه التعليمية.

والى حد كبير جداً، فإن موقف الطلاب تجاه التعليم في الكويت يتأثر كثيراً بوالديهم والأقران، ومثل أي مكان آخر. فأن الآباء يشعرون بالضغط عندما يدخل أبنائهم الامتحانات، وهذا أمر له دلالة واضحة على أنهم جادون في التعليم المدرسي.

وهذا أيضاً له تأثير على الغالبية العظمى من الطلاب الذين يحرصون على أداء جيداً في المدرسة. ويتجلى هذا بوضوح من خلال حقيقة أن الطلاب يقترحون بأنه يجب على المعلمين أن يلموا بمستجدات جوانب المحتوى.

إن معظم الطلاب يشعرون بأنهم يبذلون قصارى جهدهم في المدرسة، ولا يريدون أن يخيبوا آمال والديهم. كما أن الطلاب يستمتعون بالتعليم بالنسبة للجزء الأكبر منهم.

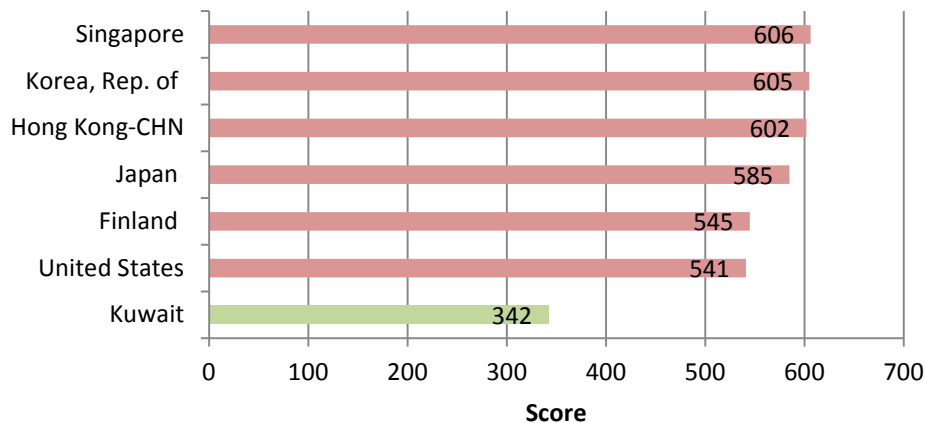
وبشكل عام فإن لدى الطلاب الدافع للإنجاز ولا بد من الاستثمار بذلك من قبل المعلمين والنظام التعليمي

### فرص التطوير

إن عقد المقارنات بين الدول من شأنها إعطاء فهم جيد للأداء من خلال القياس.

ووفقاً للنتائج التي أعلنت في عام 2012 والخاصة بالاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (نتائج دراسة TIMSS الخامسة في 2011) من أصل 50 دولة مشاركة، جاءت الكويت في المركز 48 برصيد من 342. في حين سنغافورة حصلت على المركز الأول برصيد 606. وباختيار أعلى ستة بلدان أداء، فإن الشكل التوضيحي 13.1 يبين النتيجة الإجمالية لدولة الكويت.

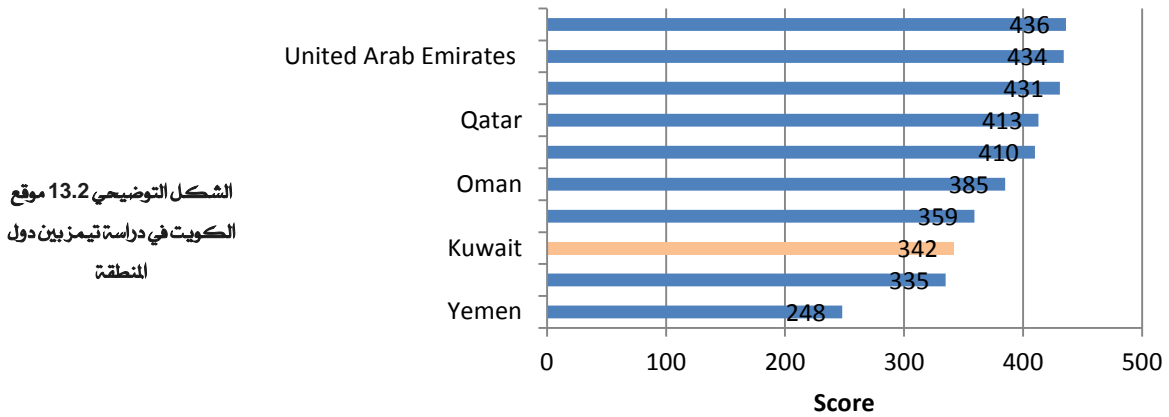
**TIMSS 2011 Results for Grade 4 for Seven Selected Countries**



الشكل التوضيحي 13.1 موقع الكويت في دراسة تيمز بين أعلى ستة دول في العالم

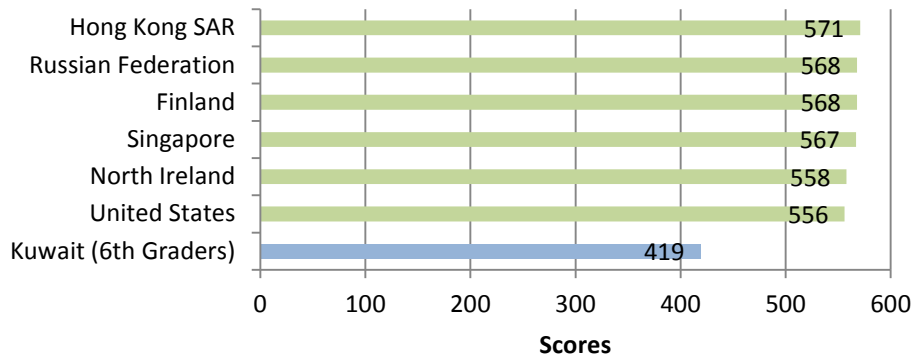
وعلى سبيل المقارنة الإقليمية باستخدام 10 بلدان مختارة في المنطقة، كما هو موضح في الشكل التوضيحي 13.2، جاءت البحرين في المركز الأول برصيد 436 والكويت في المرتبة ثمانية، متقدمة على المغرب واليمن. وان النظر الى المقارنات الدولية، يوحي بأن هناك حاجة إلى بذل الكثير من الجهد من جانب الكويت للوصول إلى أعلى المراكز العشرة المتقدمة.

### TIMSS 2011 Results for Grade 4 for Selected Countries in the Region



وبعقد مقارنة أخرى ذات الصلة بالقراءة لدراسة مدى تقدم القراءة حول العالم (PIRLS) كان موقع الكويت في المرتبة 46 من بين 49 من البلدان المشاركة، برصيد من 342 نقطة. بينما كانت هونغ كونغ في المركز الأول مع 571 نقطة

### PIRLS 2011 Results for Grade 4 for Seven Selected Countries



الشكل التوضيحي 13.3 موقع الكويت في دراسة بيرلز بين أعلى ستة دول في العالم

ان الشكل التوضيحي 13.3 يبين النتيجة الإجمالية لدولة الكويت بين الستة البلدان الأعلى مرتبة. وكان المشاركون

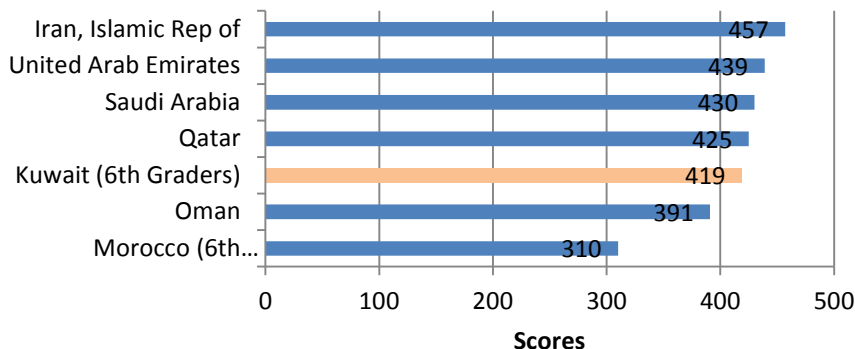
من الكويت من تلاميذ الصف السادس.

والشكل التوضيحي 13.4 يدل على النتيجة الإجمالية للكويت بالمقارنة بستة بلدان مختارة في المنطقة.

ان موقع الكويت دولياً، وبالمقارنة مع دول المنطقة متشابه جداً لكل من الرياضيات والعلوم (TIMSS)، ومهارات القراءة (PIRLS).

### PIRLS 2011 Results for Grade 4 for Selected Countries in the Region

الشكل التوضيحي 13.4 يدل على النتيجة الإجمالية للكوييت بالمقارنة بستة بلدان مختارة في المنطقة.



ذكر التقرير الذي صدر في عام 2012 أن الطلاب الذين يؤدون بشكل جيد في PIRLS يعني أنهم قادرين على "قراءة، وفهم وتفسير نصوص وقصص تتكون من حوالي 800 إلى 1,000 من الكلمات المعقدة نسبياً".

وبينما يهتم العديد من المعلمين بأداء طلابهم، إلا أن عدداً ملحوظاً من المعلمين لا يظهر أي مساءلة لطلابهم بسبب عدم النجاح أو ضعف الأداء. وهذا بدوره لن يغير من موقف الطلاب أو يعطيهم الحافز للتغيير نحو الأفضل. ذلك أن الكثير من تعلم الطلاب يأتي نتيجة للاهتمام الجيد من قبل المعلم.

ومن ناحية أخرى، هناك طلاب يشعرون بقوة أن "المدرسين يجب عليهم أن يواكبوا التطورات بدلاً من الالتزام بمادة الكتب المدرسية والمعلومات التي عفا الزمن عنها في هذه الكتب.

هناك أيضاً عدد كبير من مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وبعض الطلاب أنفسهم، وكذلك بعض المسؤولين في وزارة التربية يشعرون بأن ثراء الدولة قد خلق نوعاً من الراحة بين العديد من الكويتيين، الأمر الذي أدى إلى شعورهم بالرضا والذي أسهم بدوره في مواقفهم الواهنة نحو تحقيق الإنجازات التعليمية.

إن عدداً لا يستهان به من الطلاب لديه موقف "لماذا ينبغي علينا أن ندرس؟" والبعض يبقى بعيداً عن المدرسة. وهناك حالات من السلوكيات لبعض الطلاب غير المنضبطين خارجة عن السيطرة. وبعض الطلاب من خلفيات أكثر ثراء هم أقل حافزاً لأداء أفضل.

إن هناك طلاباً في المدرسة الثانوية يركزون على تحقيق المعرفة بدلاً من التركيز على تطوير المعارف والمهارات. وهناك أيضاً عدد كبير من الطلاب الذين يصعب إدارتهم والسيطرة عليهم، لدرجة أن المعلمين قد أعربوا عن قلقهم بهذا الشأن. هذا ويميل الطلاب للدراسة عن طريق التعلم عن ظهر قلب. وعلى الرغم من أن ذلك يعزى إلى حد كبير إلى أسلوب التعليم لدى المعلمين إلا أن هذا مصدر قلق حيث أن الطلاب لا يثيرون تساؤلات يمكن أن تطور فهمهم، لما هو أبعد من تذكر المعلومات فقط.

أما فيما يتعلق بالاتجاهات العامة والشخصية، فقد تبين من خلال طريقة جماعات التركيز في جمع البيانات أن عدداً

كبيراً من مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وبعض مسؤولي الوزارة، وحتى بعض الطلاب أنفسهم قد أعربوا عن شعورهم القوي بأن ثراء الكويت كأمة قد ولدت مستوى الراحة بين العديد من الكويتيين. وقد أدى هذا الشعور بالثروة والأمن إلى شعورهم بالرضا عن الذات التي تسهم في مواقفهم واهنته نحو تحقيق الإنجازات التعليمية. ويبدو أن هذا قد تجلّى في بعض المشاكل السلوكية لدى الطلاب والتي يمكن أن تصبح مدمرة لعملية التعليم والتعلم، وأصبحت مصدر قلق للمدارس. وأن هؤلاء الطلاب ليسوا بالضرورة ممن يعانون من صعوبات التعلم.

إن دولة مثل سنغافورة تعتبر فقيرة الموارد وذات اقتصاد مفتوح يتم هندسة الشباب للنظر إلى التعليم على أنه مفتاح لحياة جيدة.

#### الفجوات

بالنظر إلى الجوانب الكمية المتعلقة بنتائج دراسة تيمز (نتائج الرياضيات والعلوم في TIMSS) والجوانب النوعية لمهارات القراءة (PIRLS)، فإن هناك الكثير مما يتعين القيام به في الكويت في مجال تحسين نوعية الطالب من أجل أن يكون قادراً على المنافسة في الساحة الدولية. ويجب أن يؤخذ هذا على محمل الجد حيث أن الطلاب هم الشغل الشاغل لنظام التعليم، والذي بدوره ليس هناك حاجة لنظام التعليم، فهم يشكلون المنتج النهائي لهذا النظام.

إن هناك حاجة واضحة للحد من حالات عدم الانضباط بين الطلاب. وهذا يرتبط إلى حد كبير بالمدرسين وكيفية إدارة الفصول الدراسية وقدرة مدراء المدارس على التحقق من أن المعلمين يؤدون دورهم في غرس الانضباط بين الطلاب. ويجب على الطلبة التوقف عن التعلم عن ظهر قلب، ومرة أخرى هذا له علاقة بالأسلوب التربوي للمعلم.

#### الاجراءات المطلوب اتخاذها

في الواقع أن النظام التعليمي برمته من بناء المدارس لتوظيف وتدريب ومسؤولي الوزارة، وغيرها، موجود بسبب الطلاب. فالطلاب هم سر وجود نظام التعليم الذي يجب أن يعمل بشكل جيد، وهم "المواد الخام" للنظام، وهم أيضاً "منتجات" النظام. وأي تغييرات يجب إجراؤها لتحسين هذا الطالب "المنتج" يجب أن تكون تغييرات شمولية. فعلى سبيل المثال ليس كافياً محاولة تحسين نوعية المدرسين إذا كانت البيئة المادية للمدارس غير ملائمة. ولن يكون كافياً تخصيص أموال ضخمة لشراء المعدات إذا كان هؤلاء الذين عليهم التعامل مع المعدات ليسوا مدربين.

وليس مبالغة أن نقول أن التغيير المطلوب يجب أن يكون شمولياً، ويجب على الأشخاص الذين يشكلون قوة في التأثير على التغيير أن يملكوا الإرادة لجعل التغيير يلاقى النجاح. وأي أوجه قصور تظهر، سيكون من الممكن معالجتها وتصحيحها. فلا يوجد مكان للتقاعس لأن اللامبالاة سوف تكون بداية لتدهور أداء النظام.

من الممكن إعطاء أمثلة عن التغيير في مجالات محددة، ولكن يجب أن ينظر إليها في السياق الأوسع للنظام بأكمله. فتغيير سلوك الطلاب، على سبيل المثال، يقع على عاتق النظام. والآثار المترتبة على عدم الانضباط لدى الطلاب يعني أن المعلمين بحاجة للتدريب في الإدارة الصفية وتنمية الطلاب ومواقفهم وقيمهم، والمسؤولية هنا تقع على عاتق معاهد التدريب.



ان ضمان الانضباط ليس فقط مسئولية شخص واحد بل مسئولية جميع المعلمين الذين يتمثل دورهم في بناء الشخصيات وليس فقط في تلقين العلم ، وهذا التغيير في دور المعلمين يستغرق وقتا طويلا حتى يصبح نافذ المفعول لكن من الممكن البدء به بأسرع مما تسمح به الظروف. و أفضل بداية تكون بغرس ذلك في عقول المعلمين الجدد وقت تدريبهم في برامج إعداد المعلمين الأولية.

ان مهنة المعلمين لم تعد نشر المعرفة بل هم السبل لتنمية شخصية شمولية لدى الطالب.

وكمثال آخر فأن التعلم عن ظهر قلب لن يحقق الفهم لدى الطلاب. وعندما يلجأ الطلاب إلى التعلم عن ظهر قلب، فإن الإهمال يقع على عاتق المعلمين في عدم ضمانهم أن الطلاب قادرين على فهم المفاهيم، والذي بدوره يمثل قصورا في برامج تدريب المعلمين أو ربما أي جزء آخر من النظام الذي ساهم في عدم كفاية التدريب .

ان المعلمين لا يحتاجون فقط لدورات في طرق التدريس التي من شأنها أن تحفز مهارات التفكير العليا لدى الطلاب والتي يمكن أن تزيد من رغبة الطلاب في فهم ما يتعلمونه، بل إلى جميع المهارات اللازمة لتنمية طالب شمولي.



# 14.

## ركائز أخرى، ركيزة الإدارة المالية للمدارس

في هذا الفصل، نحن نتطرق الى مسألة هامة في صنع نظام تعليمي على مستوى عالمي، ألا وهي الاستقلال المالي للمدارس.

وكما ذكرنا أنفاً، ينظر الآن الى مديري مدارس القرن 21 على أنهم الرؤساء التنفيذيون الذين يديرون المؤسسة، وعليه أن يقوموا بإدارة المواهب وتعزيز إدارة المواهب.

ان الكويت تنفق الكثير من الموارد في جميع مستويات التعليم. وبالتالي، فان هناك حاجة لمراجعة الطريقة التي يتم بها إنفاق الأموال ومعرفة ما إذا كان يمكن زيادة العائد على الاستثمار.

تمهيد

ان عدم كفاءة الإدارة المالية في المدارس يؤدي إلى "هدار للموارد"، بمعنى أن الموارد المفترض شراءها قد يستغرق وقتاً ليتم شراءها بسبب تأخر الدفع على سبيل المثال. ويمكن أن تكون المنتجات التي تم شراءها ذات مواصفات خاطئة، أو بجودة متدنية. وهذا سوف يؤثر ذلك بالتأكيد على جميع عمليات التعليم والتعلم وسوف يكون الطلاب هم الضحايا في نهاية المطاف .

المعيار النموذجي

ان المعيار النموذجي للإدارة المالية في المدارس هو أكثر بكثير من مجرد إدارة فعالة للميزانية. بل هو أيضاً تحقيق القيمة مقابل المال بحيث يتم استخدام الموارد لتحقيق أفضل النتائج. وهذا يعني أكثر من مجرد اختيار الخيار الأرخص. ان المعيار النموذجي يمكن أن يستخدم لتحديد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب المدارس في إدارة مواردها.

ومن خلال مقارنة الإنفاق مع المدارس الأخرى وأنماط الخدمة، يمكن للمدارس تحديد ما إذا كان هناك مجال لأداء المهام على نحو أفضل - تحسين الكفاءة وخفض التكاليف أو تحديد النطاق المحتمل لتحقيق وفورات مالية.

ان المعيار النموذجي يمكن أن يساعد المدارس في تحدي الطرق التقليدية المتبعة و تحسين استخدام الموارد المحدودة بحيث يكون لها تأثير مباشر على النتائج التعليمية.

في فنلندا، وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية وسنغافورة، يتم إعطاء مديري المدارس استقلالية في صرف الأموال المخصصة لكل مدرسة. ومع الحكم الذاتي، هناك مساءلة لجميع القرارات المالية أو النفقات التي تدفع من قبل مدير المدرسة. وفي معظم الحالات، هناك "إجراءات تشغيل موحدة" وهو دليل إرشادي رئيسي.

وفي بريطانيا، تسترشد الإدارة المالية المدرسة باطار اللوائح التي أدخلت في ابريل 2003. حيث يوفر هذا الإطار دليلاً لكيفية استخدام المدارس لميزانياتها.

ان المعلومات الجيدة مهمة في وضع المعايير المساعدة في تسيير الشؤون المالية من المدارس. ومع وجود القيادة القوية والدعم، يمكن للمدارس تحقيق نتائج جيدة بشكل ملموس باستخدام الميزانية المخطط لها بعناية.

النتائج التي تم التوصل اليها حول تمويل المدارس

لقد حقق الإنفاق العام على التعليم في الكويت زيادة كبيرة منذ عام 2003 من 785.3 مليون دينار كويتي في الفترة 2003/2004 الى 903.9 مليون دينار كويتي في 2005 .

ومن حيث الانفاق العام على الطالب كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، فان الكويت تحاكي بشكل جيد البلدان ذات أنظمة التعليم المتميزة - حيث حققت الكويت بنسبة 22% (2004)، اليابان 22.8% (2010)، كوريا الجنوبية 22.1% (2009) والولايات المتحدة 21.8% (2009).

#### نقاط القوة

على مستوى المدارس ومديري المدارس عموماً، لم يكن هناك مشاكل حول كيفية إدارة الشؤون المالية المدرسة، على الرغم من أن الكثير من الإدارة المالية يتم التعامل معها من قبل وزارة التربية، وقادة المدارس لديهم القدرة على إعداد الميزانيات والحفاظ على الحسابات.

ومدراء المدارس يفضلون لو أن وزارة التربية تسمح لهم بجمع الأموال لأنهم يشعرون بأن مدارسهم لديها الامكانية والقدرة على القيام بذلك.

#### فرص التطوير

ما يلي هو مجرد اقتراح بدلا من أن نسميه "تطويراً" في حد ذاته. وحيث أن هناك بعض المدارس التي لديها القدرة على جمع الأموال. فمن الممكن استحداث سياسات تسمح للمدارس بإجراء مثل هذه الأنشطة في حدود معينة ( في إطار المبادئ التوجيهية)، بحيث تكون قادرة على تمويل بعض المبادرات التعليمية لمدارسهم.

#### الفجوات المتعلقة بإدارة أموال المدرسة

ان للكويت أولوياتها فيما يتعلق بالسياسات المالية ذات الصلة بمسائل التعليم، وبكل صدق، من الصعب على الأطراف الخارجية الحكم على الثغرات المتعلقة بإدارة أموال المدرسة حين نجد الكويت تحاكي الممارسات المالية

للبلدان الأخرى. ومع ذلك، سيكون من المفيد اعطاء بعض الفرص للاستقلال المالي لمدير المدرسة. وهذا من شأنه أن يعمل على تحفيز مديري المدارس على تخطيط وتطوير الجوانب التي تكون في حاجة ماسة للتحسين في مدارسهم. الإجراءات اللازمة:

ينبغي لمديري المدارس ونواب مدراء المدارس أن يكون لديهم معرفة عملية بالإدارة المالية لضمان الفعالية في إدارة الأمور المالية المدرسة. وربما يسمح لمدراء المدارس للتعامل مع الأموال الخاصة، بما في ذلك جمع الأموال وإدارة النفقات.



## 15.

## نتائج إضافية

## (أ) تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

## تمهيد

تتمثل سياسة وزارة التربية في المساواة في توفير فرص التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة ، وهذا يتماشى مع العديد من الأنظمة التعليمية في العالم. إلا أن مدارس الكويت لا تدمج هذه الفئة مع طلاب مدارس التعليم العام ، فهناك مدارس مستقلة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

## المعيار النموذجي

نظم تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة تقوم بتوفير تسهيلات حديثة وضرورية لتدريس فعال للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من مختلف الأنواع. حيث يتم تزويد البيئة المدرسية بالتسهيلات اللازمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مثل المواصلات لضمان سهولة الوصول إلى أجزاء مختلفة من المبنى للذين يستخدمون كرسي متحرك، والمصاعد إلى الطوابق المختلفة.

## النتائج التي تم التوصل لها فيما يتعلق بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

لا يوجد أي تمايز أو فروق في محتوى المناهج الدراسية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. كما لا يتم تطويع المحتوى ليناسب هذه الفئة من الطلاب. فعلى سبيل المثال، هناك مواضيع للقراءة تحمل عناوين مثل "أنا أحب لعب كرة القدم" أو "أستطيع أن الانتقال" وهذه ليست مناسبة للأطفال المعاقين جسدياً.

ان المعدات وغيرها من المرافق في مدارس التعليم النوعي ليست كافية ، كما أن معلمي التربية الخاصة ليسوا مدربين بشكل كاف، والكثير يدربون أنفسهم بأنفسهم أثناء القيام بمهام عملهم . أضف الى ذلك أن الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة لا يتم تصنيفهم فتجد ضعاف السمع أو من لديهم ضعف في الرؤية أو غير ذلك من أشكال الاحتياجات الخاصة في نفس المدرسة. كما أن هناك نقصاً في التجهيزات اللازمة لتدريس الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مثل المواد التي تستخدم طريقة برايل للقراءة ومختبرات اللغة لضعاف البصر والمعدات المناسبة لضعاف السمع.

ان الطلاب في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة يحتاجون إلى معدات خاصة لعملية التعلم ، كما أن المواد التعليمية والمناهج تحتاج لبعض التطويع والتكييف لتناسب مع طبيعة المتعلمين. فعلى سبيل المثال، يحتاج النص لتحويله إلى طريقة برايل وهناك حاجة لأجهزة مثل تردد الإرسال (FM) للصم بدلاً من استخدام المصاييح الملونة التي عفا عنها الزمن، وأيضاً هناك حاجة للمعدات المطلوبة لاختبار الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ومرافق خاصة للترفيه والاستجمام.

ان الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة يخضعون لنفس الاختبارات التي يخضع لها طلاب المدارس العادية في التعليم العام، لذا من الواضح أن هناك حاجة إلى تعديل الأسئلة التي يوجد بها صور لتكون بشكل مختلف للطلاب المكفوفين. كما أن النظام والمعدات المتاحة حالياً لا تميز بين الأصم جزئياً والأصم تماماً.

ان هناك نقصاً في معلمي ذوى الاحتياجات الخاصة، والذين يحتاجون إلى تدريب مختلف. فبالإضافة إلى معرفة محتوى المناهج، يحتاج هؤلاء المعلمون أيضاً أن يكونوا مختصين في استخدام معدات خاصة لتعليم الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة، بما في ذلك طريقة برايل ووسائل الإرسال FM، والمختبرات اللغوية الخاصة، وهلم جرا. أضف إلى ذلك أن إعداد المعلمين ذوى الاحتياجات الخاصة حالياً لا يعتبر كافياً.

#### الفجوات

تتمثل الفجوة في تعليم ذوى الاحتياجات الخاصة ببساطة في توفير المعدات والتسهيلات اللازمة المذكورة في إطار الاستنتاجات المذكورة أعلاه.

#### الإجراءات اللازمة

تشمل الإجراءات اللازمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليكون مسؤولاً عن مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة. والمقصود هنا هو شخص على دراية بأحدث المعدات الموجودة، وبأنواع مختلفة من الاحتياجات الخاصة بالطلاب. وينبغي أن يكون الأشخاص متخصصون في كل مجال من مجالات الاحتياجات الخاصة كما يجب أن يكون هناك ذراع تدريبي خاص لرعاية وتدريب المعلمين الذين سيقومون بالتعليم في مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة.

### (ب) التعليم الديني

#### تمهيد

تبدأ مدارس التعليم الديني مراحلها الدراسية من الصف 5 إلى الصف 12 في حين يشعر العديد بأن مدارس التعليم الديني ينبغي أن تبدأ من الصف 1. ولعل الفرق بين مدارس التعليم الديني ومدارس التعليم العام يتمثل في إعطاء مزيد من التركيز على المواضيع الدينية.

#### المعيار النموذجي

يتم التعرف على النموذج المعياري من خلال رصد أفضل نموذج للممارسات والعمليات الخاصة بالمدارس الدينية وذلك من خلال دراسة المدارس الدينية الناجحة الأخرى في جميع أنحاء العالم، والتي يمكن تحديدها بمساعدة من علماء الدين.

#### النتائج التي تم التوصل لها فيما يتعلق بالتعليم الديني

ان المعلمين وقادة المعلمين في المدارس الدينية يشعرون بأن الالتحاق بالمدارس الدينية يجب أن يبدأ من الصف 1 بدلاً من المرحلة الحالية في الصف 5.



هذا ويتم استقطاع الوقت الإضافي المطلوب لتدريس العلوم الدينية من حصص المواد الأخرى مثل حصة التربية البدنية. أيضا، يتم إيلاء اهتمام أقل لتحديث المناهج الدراسية في مدارس التعليم الديني. فلم يتم تحديث محتوى المناهج الدراسية لسنوات عديدة. وهناك الكثيرون ممن يعتمدون على المشرفين لاجراء مثل هذا التحديث، وبالتالي فان هؤلاء المشرفين (والمدرسين في بعض الحالات) يجب أن يكون لديهم خبرة كافية في هذا المجال.

وفي بعض الأحيان، كانت هناك مراجع وكتب مدرسية تستخدم من قبل المدارس الدينية في حين لم تكن مناسبة لها. كما أن هناك تصورا بأن المدارس الدينية لا تعطى الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية. وأن مدراء المدارس الدينية يتولون القيام بأدوار إدارية فقط، وبالتالي فهم لا يشاركون في القيادة التعليمية أو كخبراء بمحتوى المناهج بحيث يمكن الرجوع اليهم والاستعانة بهم.

#### الفجوات

ان بداية مبكرة في التعليم الديني يمكن أن تقلل من الحاجة إلى استقطاع الوقت من المناهج الدراسية والأنشطة الأخرى لصالح الدراسات الدينية.

- محتوى مقرر التربية الدينية بحاجة إلى تحديث.
  - ينبغي إعادة النظر في محتوى المناهج الدراسية للدراسات الدينية لضمان ملاءمتها.
- الإجراءات اللازمة

ينبغي إنشاء فريق عمل لدراسة الفجوات المذكورة أعلاه وتقديم توصيات لإجراء تغييرات. وتشمل هذه:

1) البدء بمراحل التعليم الديني من الصف الأول بدلا من الصف الخامس

2) تعديل محتوى المناهج الدينية

ج) مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة

رغم ان عقد المقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة ليس الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التشخيصية، الا أنه قد كانت هناك إشارات مستمرة لأمر تتعلق بالمدارس الخاصة يمكن أن تستخدم في كثير من الأحيان كمقياس للمقارنة.

وبالتالي، في الجدول 14.1، نحن نقدم ملخصا للمقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة. والنتائج هنا يمكن أن تكون مفيدة لوزارة التربية. حيث يتم تسليط الضوء على بعض الاختلافات ذات الأهمية كبيرة وتشمل ما يلي

- المدارس الأجنبية الخاصة تطبق القواعد واللوائح بشكل صارم وسياساتها تتسم بالشفافية.
- معلمو المدارس الأجنبية الخاصة يبذلون جهدا أكبر بكثير لجعل طلابهم يهتمون بالانجاز. فلا يلجؤون الى تلقي المعلومات للطلبة. ولعل أحد الأسباب المهمة لذلك هو حقيقة أن ضعف أدائهم يمكن أن تؤدي إلى فقدان وظيفتهم.
- الطلاب في المدارس الأجنبية الخاصة أكثر حماسا أكاديميا.

- في حين أن هناك حالات من الأداء المتميز للطلاب في المدارس العامة الحكومية، إلا أنه ينظر إلى الأداء العام لطلاب المدارس الخاصة بأنه أفضل.
  - يتلقى الطلاب في المدارس الخاصة كمية كافية من الدروس في مدارسهم.
  - من الملاحظ أن المدارس الخاصة لديها معايير أكثر صرامة في توظيف المعلمين.
  - المناهج الدراسية للمدارس الخاصة أفضل لسوق العمل والمدارس تقوم بإجراء التغييرات وفقاً لمتطلباته
- تم الحصول على النقاط التالية في جدول 14.1 من 20% على الأقل من أفراد العينة الذين هم من المعلمين وقادة المدارس من كل من نظام المدارس العامة، والمعلمين، وقادة المدارس وأصحاب ومدراء المدارس الخاصة.

الجدول 14.1 الفرق بين المدارس العامة والمدارس الأجنبية الخاصة وفقاً لبعض المتغيرات

1- المقارنة من حيث المنهج الدراسي		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
التصورات حول مدى كفاية المناهج الدراسية	1) يعتقد الطلاب وأولياء الأمور أن المناهج الدراسية للمدارس الخاصة الأجنبية من شأنها أن تلبى احتياجاتهم على نحو أفضل.	1. المدارس الخاصة الأجنبية لديها مناهج دراسية أفضل في تلبية الاحتياجات الفردية للطلاب وأولياء الأمور.
	2) ينبغي التنسيق بين مجالات المحتوى لكافة المواد الدراسية بشكل أفضل.	2. المدارس الأجنبية الخاصة لديها تنسيق أكبر بين مجالات المحتوى للمواد المختلفة في جميع المناهج الدراسية.
	3) من المعتقد أن المناهج الدراسية في المدارس العامة غير كافية عموماً لتلبية مطالب سوق العمل.	3. تعتبر المدارس الخاصة أفضل من حيث أعداد طلابها لسوق العمل.
	4) بالنظر إليها كحزمة واحدة، فإن المناهج الدراسية الرسمية مثقلة بشكل كبير جداً من حيث المحتوى لكل مادة دراسية، وكذلك من حيث العدد الإجمالي للمواد. فهناك ما بين 13-14 مادة دراسية للطلاب في كل عام. ومحتوى الموضوع مثقل بشكل خاص في اللغة العربية واللغة الإنجليزية. وهناك شعور من الإحباط بأن القراءة لا بد من تركها كواجب منزلي في حين يفترض أن يتم ذلك في المدارس. ومن المشكوك بأمرة هو أن معظم الطلاب لا يقومون بمهام القراءة الرئيسية. ففي الواقع	4. محتوى المناهج الدراسية في المدارس الأجنبية الخاصة ليست بالضرورة أخف وزناً ولكن يتم ترتيب أولويات المواضيع التي سيتم تدريسها خلال كل سنة من سنوات الدراسة، مع بعض الموضوعات أكثر صعوبة للبدء في سنوات لاحقة بعد أن يتم بناء قاعدة أساسية من المعلومات لدى الطلاب .
		5. يعتبر المدرسون خبراء في محتوى المواد التي يتم تدريسها. والمدارس الخاصة الأجنبية أكثر انتقائية عند تعيين المعلمين.
		6. هناك منهج لاجراء مراجعة دورية للمناهج

1- المقارنة من حيث المنهج الدراسي		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
	<p>معظم الطلاب لا يقومون بأي قراءة على الإطلاق.</p> <p>5) معلمو اللغة الإنجليزية يشعرون أن المناهج ينبغي إعادة تصميمها، وأن يتم خفض كم المحتوى قليلاً وإعطاء القواعد النحوية في مراحل. مع مقالة واحدة في الأسبوع، وثلاث حصص في اليوم، لا يكاد يكون هناك أي وقت لتقييم المقالات.</p> <p>6) محتوى المناهج الدراسية على النحو الذي تحدده وزارة التربية هو لتلبية الاحتياجات الوطنية الحالية.</p> <p>7) لا يتم دعوة المدارس لإعطاء رأيهم في التغييرات التي تتم على المناهج.</p> <p>8) لا تعطى المدارس وقتاً كافياً للإعداد لتنفيذ التغييرات.</p>	

## 2. المقارنة من حيث استخدام التكنولوجيا

المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. تصورات خاصة بمهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم.	<p>1) استخدام أجهزة أي بود والآي باد يبدو مبشرا بالخير بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم، ولكن هذه هي جهود فردية معزولة تعتمد على المبادرات المدرسية والمعلمين بشكل فردي.</p> <p>2) المدارس تدعو الخبرات الخارجية لتنظيم ورش عمل للمعلمين على استخدام التكنولوجيا.</p> <p>3) هناك ترتيبات حاليا بين وزارة التربية في الكويت ووزارة التربية والتعليم في سنغافورة للتعاون في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.</p> <p>4) هناك معلمون يستخدمون التكنولوجيا لتلقي مهام وواجبات الطلاب وفي تبادل الموارد بين المعلم والطلاب.</p> <p>5) هناك مدارس لديها مواقعها الخاصة على الإنترنت يستخدمونها للتواصل مع أولياء الأمور والمعلمين لتحميل الواجبات وأوراق العمل للطلاب.</p> <p>6) يبدو أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جيدا عموما ولكن يجب أن يكون أكثر شيوعا في النظام التعليمي</p>	<p>1. هناك استخدام واسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم إعداد المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والتقييم، وهذا كله يؤدي إلى تحسين كل من كفاءة وفعالية التعليم والتعلم.</p> <p>2. يتم استخدام التكنولوجيا أيضا في الإدارة. حيث أن الاستخدام السليم والدقيق للتكنولوجيا في إدارة المدرسة يحسن كثيرا من كفاءة العمل</p>
ب. الإدراك مدى كفاية التكنولوجيا ذات الصلة المتاحة للمعلمين.	<p>1. الاستخدام الحالي للتكنولوجيا المتاحة للمعلمين كافي.</p> <p>2. تستخدم التكنولوجيا من قبل المعلمين للعمليات الإدارية الخاصة بهم، مثل تسجيل وحساب درجات الطلاب</p>	<p>تعتبر التكنولوجيا المتاحة أيضا كافية.</p>
ج. تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المدرسة	<p>1. النظرة العامة، خاصة لدى مديري المدارس، هي أن المعلمين متمرسون ولديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم.</p> <p>2. لجأ المعلمون إلى استخدام أجهزة أي بود</p>	<p>يعتبر المعلمون أيضا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والإدارة</p>

2. المقارنة من حيث استخدام التكنولوجيا		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
	وأي باد. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام جداول البيانات لرصد وتسجيل نتائج الطلاب.	

## 3- المقارنة من حيث سياسات الموارد البشرية

المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. تعيين المعلمين ومديري المدارس	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا بد من تخطيط أكثر توازناً للمعلمين المنتسبين إلى كلية التربية</li> <li>أن المتقدمين للالتحاق بكلية التربية لا يعتبرون الأفضل من حيث الخصائص اللازمة لمهنة التدريس</li> </ul>	<p>1. يتم التعيين في المدارس الأجنبية خاصة للمعلمين على أساس الاحتياجات الفورية مع بعض التخطيط في وقت مبكر.</p> <p>2. لا يتم منح أي تدريب قبل الخدمة للمعلمين والكثير من المهارات يتم تعلمها على رأس العمل.</p>
بد القضايا التي تقيد وتعوق التوظيف والتعيينات	<ul style="list-style-type: none"> <li>كما ذكر في الفقرة (أ) أعلاه، فإن قضية تحول الطلاب من تخصص لآخر في الكلية لا يمكن السيطرة عليها، الأمر الذي أدى إلى وفرة في المعلمين لبعض المواد مع عبء تدريس أقل بالمقارنة مع مواد العلوم والرياضيات. أيضاً عدد كبير جداً من الطلاب يقومون باختيار موضوعات أسهل مثل التربية البدنية أثناء وجودهم في الكلية.</li> <li>عدم كفاية التدريب للمعلمين المعيّنين من كليات أخرى غير كلية التربية.</li> <li>لا يتم تقييم المعلمين الوافدين ومكافأتهم مثل نظرائهم من المعلمين المواطنين، وربما لا يمكن أن تطرأ زيادات على رواتبهم لبعض الوقت. أيضاً لا يتم منحهم منحة سنوية كمكافأة على التميز في العمل. أضف إلى ذلك أنه لا يسمح للأطفال الوافدين للالتحاق بالمدارس الحكومية ما لم يعمل أحد الأبوين معلماً في وزارة التربية أو إخصائياً اجتماعياً في مدرسة حكومية.</li> </ul>	<p>يتم التوظيف بناء على الاحتياجات في المواد المطلوبة. كما يتم التوظيف أيضاً من خارج دولة الكويت</p>
ج. تصور للسياسات التي توجه توظيف وإدارة شؤون الموظفين في مدارس	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاختيار الحالي لطلبة كلية التربية ليس صارماً بما فيه الكفاية. إذ ينبغي أن يؤخذ الجانب الأكاديمي والجانب الوجداني على حد سواء كمعايير للاختيار من أجل</li> </ul>	<p>هناك التزام صارم في توظيف ذوي المؤهلات المناسبة حيث أن المدارس الأجنبية الخاصة تسعى لتحقيق الأرباح.</p>

## 3- المقارنة من حيث سياسات الموارد البشرية

المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
وزارة التربية.	<p>الحصول على نوعية جيدة من المعلمين.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ان اختيار معلمي المواد الدراسية في وزارة التربية والتعليم يخضع لقبول كلية التربية.</li> <li>• يسمح للطلاب بتغيير التخصص أثناء وجودهم في الكلية.</li> </ul>	
د- القواعد واللوائح الخاصة بالحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارة التربية لديها قواعد ولوائح كافية ومدونة لقواعد السلوك لجميع الأفراد داخل النظام.</li> <li>• هناك حالات كبيرة من السخرية على الطلاب من قبل المعلمين.</li> <li>• هناك حالات كبيرة من غياب المعلمين عن المدرسة دون أن يكونوا في إجازة رسمية (بدون اذن) وغيرها من أشكال الانتهاكات.</li> <li>• الإجراءات ضد أولئك الذين ينتهكون القوانين ليست كافية</li> </ul>	<p>1. هناك قواعد ومدونات قواعد السلوك التي تحكم سلوك جميع الموظفين في المدارس الأجنبية الخاصة.</p> <p>2. يتم تطبيق القواعد واللوائح بشكل صارم بطريقة عادلة دون خوف أو محاباة</p>

4. المقارنة من حيث المعلمين		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ- تصورات حول قدرة المعلمين على شرح وتخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم اتباع الكتب المدرسية من حيث المحتوى والتسلسل</li> <li>• ومع ذلك، فإن المعلمين قادرين على تحديث المعلومات لدى الطلاب، إذا كانت هناك تغييرات تجعل المعلومات التي وردت في نص الكتاب معلومات عفا عليها الزمن.</li> <li>• يتركز محتوى التدريس بشكل رئيسي على أداء ما يرام في الامتحانات، وليس هناك اهتمام كاف بالنظر إلى التنمية الشاملة للطلاب</li> </ul>	<p>1. هناك تحفيز من قبل المعلمين لطلابهم لأداء جيد في الامتحانات فهذا هو أحد المعايير الهامة لتقييم أدائهم في العمل.</p> <p>2. ان المعلمين الجيدين قادرين على إعداد المواد التعليمية على أساس المنهج وتسلسل التدريس يستند على قدرة الطلاب وأنماط التعلم، ويرتبط هذا كثيرا بالمهارات التربوية.</p>
ب- تصورات حول المهارات التربوية للمعلمين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك معلمون في المدارس العامة يبذلون قصارى جهدهم ولديهم الدافع للانجاز. وهناك أيضا أولئك الذين لا يبذلون قصارى جهدهم وليس لديهم هواجس حول عدم الارتقاء لمستوى التوقعات لأن معلمي التعليم العام لا يمكن أن يتم فصلهم وبشكل عام، فإن المعلمين الوافدين أكثر فعالية من المعلمين المواطنين.</li> <li>• بعض مديري المدارس يتدخلون بأنفسهم في محاولة لتحسين طرق التدريس لدى المعلمين، من خلال التدريب والتشجيع. كما تبذل المدارس الجهود في تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم من خلال تنظيم ورش العمل من قبل خبراء خارجيين، فضلا عن التدريب داخل المدرسة. وهناك عدد كبير من مديري المدارس يقومون بتشجيع المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر في تدريسهم.</li> <li>• يلجأ المعلمون إلى تشجيع التعلم عن ظهر قلب من قبل الطلاب ما يعتبرونه</li> </ul>	<p>1. المعلمون في المدارس الأجنبية الخاصة أكثر تحفيزا لتحقيق الفعالية في تدريسهم. فهم تحت تهديد الاستغناء عن خدماتهم لو كان هناك قصور في أدائهم</p> <p>2. أيضا تقوم المدارس الأجنبية الخاصة بتزويد معلميههم بفرص التنمية المهنية ولكن يبدو أن هذا يتم في حدود أقل. إذ أنها لا توفر التدريب قبل الخدمة للمرشحين الذين يرغبون في التوظيف كمعلمين.</p> <p>3. هناك أيضا استخدام الواسع النطاق للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم والشؤون الإدارية في المدارس الأجنبية الخاصة.</p> <p>4. هناك استخدام أقل للتعلم بالحفظ عن ظهر قلب من قبل الطلاب في المدارس الأجنبية الخاصة. فهناك توقعات أعلى من المعلمين لشرح المفاهيم لتحقيق الفهم</p> <p>5. المهارات التربوية لمعلمي المدارس الأجنبية الخاصة قابلة للمقارنة مع تلك الموجودة في المدارس الحكومية، لكنها تميل إلى وضع مزيد من الجهود لضمان فهم الطلاب.</p> <p>6. ليس هناك عملية تلقين للطلبة في المدارس الخاصة حيث يتم تدريب الطلاب ليكونوا أكثر</p>



4. المقارنة من حيث المعلمين		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
	<p>الحمولة الثقيلة للمناهج وبالتالي عدم كفاية الوقت لتعليم يستند على الفهم. فالهدف هو تغطية كاملة لمحتوى الكتاب المدرسي لإعداد الطلاب للامتحانات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المدرسة بعملية التلقين للطلاب وتكليفهم بأعباء دراسية كبيرة.</li> <li>هناك قصور في المنهج التربوي حيث يتم تعليم الطلاب بمستويات مختلفة من الفهم وقدرات تعلم مختلفة بنفس النهج والوتيرة للجميع. ولا يزال هناك عدد كبير من المعلمين الذين يستخدمون مصطلحات مهينة مع الطلاب مثل وصف الطالب بأنه "يتسم بالغباء"، وحتى السخرية منهم. ومع ذلك، هناك أيضا المعلم الجيد الذي يمكن أن يجعل الطلاب يستمتعون بالتعلم، ولكن هذه ليست سائدة في النظام التعليمي كما هو مأمول.</li> </ul>	استقلالاً.
ج. تصورات حول مهارات التقييم لدى المعلمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعلمون لديهم فهم جيد للتقييم غير الرسمي بما في ذلك الامتحانات القصيرة وأوراق العمل، لرصد تقدم الطلاب.</li> <li>وبالتالي هناك فهم جيد للتقييم التعلّم.</li> <li>المعلمون ليسوا من المهارة في تقييم القدرات المختلفة لدى الطلاب من أجل استخدام مناهج تعليم متباينة.</li> <li>يؤثر التعلّم عن ظهر قلب في بناء الاختبار من قبل المعلم حيث تكون الأسئلة في معظمها استدعاء للمعلومات</li> <li>الاختبارات التي تتم على مستوى الفصول الدراسية تكون مثقلة بالأسئلة المعرفية.</li> <li>يواجه الطلاب ثلاثة مستويات من الامتحانات، في المدارس، وعلى مستوى</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>مستويات مماثلة من مهارات في التقييم وبناء الاختبار، والشرح</li> <li>المعلمون يعدون اختبار لقياس مستويات معرفية أعلى إلى حد ما، وبالتالي ليس هناك كثير من الاعتماد على الذاكرة والتذكر.</li> <li>تستخدم نتائج الاختبارات من قبل المعلمين للاسترشاد بها لعمل دروس علاجية (تقوية) تعطى لأولئك الذين في حاجة إليها.</li> <li>مشاكل ضئيلة من غياب الطلاب تؤدي إلى حدوث مشكلات مع درجات الاختبار النهائي.</li> <li>المعلمون ليس لديهم مزيد من فرص التدريب على مهارات التقييم بالمقارنة مع المعلمين في المدارس العامة.</li> <li>ان بذل المعلمين جهوداً إضافية في إعداد طلابهم يعتبر واحداً من العوامل التي تسهم في نجاح</li> </ol>

4. المقارنة من حيث المعلمين		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
	<p>المنطقة وعلى مستوى الدولة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك أربع مجموعات من الامتحانات في السنة لطلاب المدارس الثانوية (الصفوف 10، 11، 12) حيث الامتحانات للفصول 1 و 3 هي امتحانات المدرسة و امتحانات الفصول 2 و 4 على صعيد المناطق التعليمية</li> <li>• أوزان الامتحانات المدرسية في الصفوف 10 و 11 و 12 لدرجة التخرج النهائية هي 10٪، 30٪ و 60٪ على التوالي.</li> </ul>	<p>الطلاب في الامتحانات</p>
د. النظرة إلى جودة برامج إعداد المعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسمح للمعلمين بتغيير التخصص في الكلية التي تم قبوله بها</li> <li>• حاولت وزارة التربية رفع شرط القبول GPA. هذا هو خطوة جيدة. اذ يجب تحسين نوعية المدخلات إلى كلية التربية وتشمل الاختيار على أساس الجانب العاطفي الوجداني كذلك، وذلك باستخدام المقابلات</li> <li>• بالنسبة لعدد كبير من المعلمين فان التدريس ليست بالضرورة الخيار الأول للوظيفة التي يرغبون بها وربما ليس لديهم شغف بالتدريس</li> </ul>	<p>1. هناك عدد كبير من معلمي المدارس الأجنبية الخاصة ليسوا بالضرورة أفضل المؤهلين من أولئك الموجودين في المدارس الحكومية، لكنهم مستعدون للعمل بجد والتعلم بسرعة على مهام الوظيفة.</p> <p>2. التوظيف انتقائي.</p> <p>3. هناك عدد ملحوظ من المعلمين الممتازين كما هو الحال في المدارس العامة.</p> <p>4. المدارس الخاصة لا تعطي أي تدريب للمعلمين ولكن الآباء والأمهات يعتبرون أن معلمي المدارس الخاصة يعملون بجودة عالية</p>
هـ. تصورات مدى كفاية وجودة برامج التطوير المهني أثناء الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص التدريب أثناء الخدمة ليست متساوية في جميع المدارس.</li> <li>• ينبغي أن يشمل التطوير المهني ورش العمل الخارجية والداخلية، ومجتمعات التعلم المهنية، والمؤتمرات المحلية والدولية والندوات والدورات الأكاديمية وغيرها.</li> <li>• ينبغي اتخاذ قرار بشأن سياسة كم البرامج أثناء الخدمة التي يجب على المعلمين أن يحضروها.</li> </ul>	<p>فرص برامج التدريب أثناء الخدمة تبدو أقل بكثير في المدارس الأجنبية الخاصة بالمقارنة مع تلك المتاحة للمدارس العامة، وذلك لاعتبارات اقتصادية في المدارس الخاصة الأجنبية</p>

4. المقارنة من حيث المعلمين		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
و- تصورات حول فرص الحصول على درجات علمية أعلى.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص الحصول على درجات علمية أعلى يكون من خلال الجهود الذاتية.</li> <li>• لا يوجد نظام رسمي لدعم زارة التربية للحصول على درجة علمية أعلى أثناء الخدمة</li> </ul>	المدارس الأجنبية الخاصة لا ترسل معلميهما للحصول على درجات علمية أعلى

5. المقارنة من حيث القيادة المدرسية		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. تصورات حول المهارات القيادية لمدراء المدارس.	<ul style="list-style-type: none"> <li>المهارات الإدارية لدى المدراء كافية لتشغيل فعال للمدرسة.</li> <li>يمكن تحسين مهارات القيادة التعليمية لعدد كبير من مديري المدارس.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>يتم تعيين مديري المدارس الخاصة من قبل وزارة التربية.</li> <li>يتولى أصحاب المدارس الخاصة تعيين نائب مدير المدرسة من عدد من المرشحين وبشكل انتقائي حيث يتولى نائب مدير المدرسة ادارة جميع شئون المدرسة.</li> <li>نائب مدير المدرسة صارم في تطبيق القواعد واللوائح</li> </ol>
ب. الإدراك لمدى كفاية التدريب القيادي لمديري المدارس	<ul style="list-style-type: none"> <li>ان مديري المدارس مؤهلون إلى حد ما ليكونوا قادة مدارس مع ما يكفي من الخبرة لديهم كشرط مسبق.</li> <li>حوالي 90% من المعلمين يحصلون على تقرير ممتاز وهذه الدرجات تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى بما في ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية، وكذلك الضغط من المجتمع وحتى الأقارب، إلى جانب الأداء والاتجاه العام</li> <li>برامج إعداد مديري المدارس تنقصها الخبرة الدولية</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>في حالة المدارس الخاصة، شرط أساسي أن يتم تعيين مدير المدرسة من قبل وزارة التربية ويكون من النظام المدرسي الحكومي. وفي جميع الحالات تقريباً، لا يكون لهذا المدير أي دور تعليمي في المدارس الخاصة، وربما حتى لا يكون مؤهلاً لذلك الأمر الذي يضعه في موقف حرج وعادة ما يتغيب هذا المدير من المدرسة ذلك أن وجوده أو عدم وجوده سيان في تسيير المدرسة.</li> <li>نواب المدراء ليس بالضرورة من يكونوا قد خضعوا لبرامج التدريب على القيادة أو تعرضوا للنظم الدولية إلا بالنسبة للبلدان التي أتوا منها.</li> </ol>

6. المقارنة من حيث الطلبة		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. تصورات حول موقف الطلاب من التعلم والتعليم كما يرون أنفسهم وكما يراهم المعلمون وأولياء الأمور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالنسبة للجزء الأكبر، فإن الآباء يظهرون الكثير من الرعاية والاهتمام لنجاح أبنائهم في المدارس وهذا الموقف يؤثر إيجاباً في موقف أبنائهم تجاه التعليم. وباستثناء عدد قليل، يتعامل الطلاب مع دراستهم بجدية.</li> <li>• هناك معلمون يشعرون بأن السلوك المتمرد لدى بعض الطلاب خارج عن السيطرة.</li> <li>• بينما هناك العديد من المعلمين الذين يهتمون بأداء طلابهم إلا أن عدداً ملحوظاً من المعلمين لا يظهرون أي مساءلة لطلابهم عن عدم النجاح أو عن ضعف أدائهم.</li> <li>• معظم الطلاب يشعرون بأنهم يبذلون قصارى جهدهم في المدرسة، وهم لا يريدون أن يخيبوا آمال والديهم، ولكن عدداً كبيراً لديه موقف "ماذا ينبغي علينا أن ندرس؟".</li> </ul>	<p>1. الآباء يشعرون بضغط مماثل في المدارس الأجنبية الخاصة إن لم يكن أكثر. حيث يعتبرون النجاح والأداء الجيد هدفاً هاماً يجب أن يتحقق.</p> <p>2. المدارس الخاصة تحتوي على طلاب كويتيين ووافدين. والطلاب الوافدون أكثر حماساً عموماً وأفضل بكثير أكاديمياً. حتى الطلاب الذين هم أضعف من أولئك الذين يدرسون في المدارس الحكومية يمكنهم اجتياز امتحانات القبول بشكل جيد وكسب المنح الدراسية للدراسة في الخارج.</p> <p>3. الطلاب في المدارس الأجنبية الخاصة يبدوون أكثر وعياً لأهمية التعليم وضرورة أداء جيداً. كما يبدو أن هناك حالات أقل من سوء سلوك الطلبة في المدارس الأجنبية الخاصة لأنهم وأولياء أمورهم على علم تام بالتكاليف والتي يجب أن تحقق مردوداً من حيث النجاح الأكاديمي.</p>
ب. تصورات حول نوعية الطلاب سواء في مرحلة القبول أو في مرحلة الالتحاق بالدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتأثر أداء الطالب، بما يغني عن القول، من خلال موقف المعلم وسلوكه. حيث يحدد عدم الرضا لدى الطلاب وفقاً لدرجة عدم الرضا لدى المعلمين أنفسهم والتي تحدث إلى درجة كبيرة بسبب كون وظيفتهم تحت التهديد إذا كانوا لا يؤدون أداء يصل إلى مستوى التوقعات. وفي الواقع لم يتم توبيخ المعلمين حتى بما فيه الكفاية لضعف الأداء والسلوك غير اللائق.</li> <li>• اللغة الإنجليزية لغة يصعب على الطلاب تعلمها إذا بدءوا بذلك من الصف 1 وليس من مرحلة رياض الأطفال. إذ ليست لديهم الفرصة لاستخدام اللغة الإنجليزية في المنزل أو تعلم اللغة في بيئة أخرى تسنح بذلك.</li> </ul>	<p>1. الطلاب في المدارس الأجنبية الخاصة نوعية مماثلة لتلك التي في المدارس العامة. ومعظمهم يدرسون في المدارس الخاصة لأنه ميسور لهم ذلك على الرغم من ارتفاع الرسوم.</p> <p>2. أداء طلاب المدارس الخاصة أفضل بكثير من أداء نظرائهم في المدارس الحكومية. ولديهم تقدير لقيمة التعلم بشكل أكثر.</p> <p>3. تظهر المقارنة العامة أن طلاب المدارس الخاصة الأجنبية يميلون إلى العمل بجدية أكبر على ضوء الطموحات المأمولة بالنسبة لهم بعد التخرج من المدرسة.</p> <p>4. المدارس الخاصة ترفع سقف الطموحات لدى الطلاب. وهذا يؤدي إلى إعدادهم بشكل أفضل للالتحاق بالقوى العاملة.</p>
ج. تصورات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالنسبة للجزء الأكبر، فإن الطلاب</li> </ul>	<p>1. كما هو الحال بالمنسبة للمدارس الحكومية</p>

المقارنة من حيث الطلبة		6.
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
الطلاب حول النظام المدرسي	<p>يستمتعون بالتعليم ، مع وجود البعض منهم من خلفيات أكثر ثراء هم أقل تحفيزا لأداء جيدا . وعموما ، فإن الطلاب لديهم الدافع للإنجاز وهو امر لا بد من الحفاظ عليه على مستوى النظام التعليمي والمعلمين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الطلاب يبدون حبا لمدرستهم ومعلميهم، مع بعض الاستثناءات</li> <li>• هناك نسبة كبيرة من الطلاب وأولياء أمورهم الذين يشعرون بأن مدارسهم لا تقوم بما يكفي لدعم تعلمهم وبالتالي يضطرون للجوء إلى الدروس الخصوصية بعد انتهاء اليوم الدراسي.</li> </ul> <p>4. هناك طلاب يعتقدون بأهمية مواكبة المعلمين للتطورات في مجال تخصصهم بدلا من الالتزام الحرفي بنصوص متقدمة في الكتب المدرسية.</p>	<p>العامة فإن طلاب المدارس الأجنبية يظهرون حبا لمدارسهم والتي تتمتع بمراقب مشابهة للمدارس الحكومية.</p> <p>2. قد تكون الدروس الخصوصية خارج المدرسة أقل ولكنها توجد مع ذلك. وربما يرجع ذلك إلى ضغوط من الآباء الذين هم بطبيعة الحال يسعون لأداء أفضل من قبل ابنائهم دون المجازفة بأي فرصة.</p> <p>3. ان طلاب المدارس الخاصة يشعرون بأنهم على استعداد أفضل من حيث المهارات ومستوى الثقة للانضمام إلى القوى العاملة. فكلما ارتفع سقف التوقعات التي تضعها مدارسهم لهم، كلما ازدادوا دافعية وانجازا</p>

7. المقارنة من حيث متغيرات أخرى		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. تصورات حول مهارات الإدارة المالية	مدراء المدارس العامة لا يتسنى لهم القيام بأي إدارة مالية حيث أن ذلك يتم مركزيا على مستوى الوزارة.	المدارس الخاصة تتولى إدارة الشؤون المالية الخاصة بها حيث يتولى ذلك نائب مدير المدرسة.
ب. الإدراك لمدى كفاية نظام إدارة الأداء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تصنيف معظم المعلمين على الدرجة A و+ A في حين أن الدرجة C + تمنح للمعلمين ضعاف الأداء ولا يكاد يكون هناك أي شخص يحصل على درجة B. فالتمايز ليس كثيرا.</li> <li>• هناك عدد كبير من الحالات تكون فيها قرارات التقييم مبنية على العلاقات والعوامل الأخرى ولا يستند كليا على مهارات التدريس.</li> <li>• نظام التقييم ليس متعدد المستويات وليس هناك عدد من المسؤولين يقومون بالتوقيع على نموذج التقييم. فحاليا يتم منح 60% من النتيجة لتقييم المعلم من قبل مدير المدرسة والباقي 40% من قبل المشرف ويبدو التقييم أكثر تركيزا على أداء المعلمين لمهام غير التدريس.</li> <li>• لا توجد مكافآت كافية للتميز في الأداء مع عدم وجود تدابير عقابية لضعف الأداء. ويتم تقييم المعلمين الذين يتغيبون بدون اذن بدرجات جيدة في عدد كبير من الحالات. ويلاحظ عدم تنفيذ القواعد واللوائح.</li> <li>• تحت نظام التقييم الحالي لا يمنح الشخص الذي يتم تقييمه فرصة للتعليق على التقييم وابداء رأيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان المعلمين في المدارس الأجنبية الخاصة يبدون أكثر صرامة في التقييم.</li> <li>• يتم تقييم المعلمين في المدارس الأجنبية الخاصة بكثافة على أساس أداء طلابهم ولكن نظام التقييم اجمالا مشابه جدا لنظام التقييم في المدارس العامة.</li> <li>• تقييم المدرس يعتمد إلى حد كبير على رأي مدير المدرسة وصاحب المدرسة</li> <li>• هناك بعض الاختلافات في كافة المدارس الأجنبية الخاصة في نظام الأجور، على سبيل المثال، يتم إعطاء علاوات في بعض المدارس أكثر من غيرها.</li> <li>• تفرض المدارس الأجنبية الخاصة قواعد صارمة وسياساتها تتسم بالشفافية</li> </ul>

مقارنات إضافية		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
أ. فلسفة التربية والتعليم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. المعلمون لا يقدرّون تماما فكرة التنمية الشاملة للطلاب. وأكثر تركيزهم على التطور المعرفي.</li> <li>لا يركز المعلمون وبعض مديري المدارس على النتائج المرجوة من التعليم. بل أنهم لا يبدو أن لديهم أي خلفية عن مواصفات منتجات نظام التعليم</li> </ul>	<p>1. هناك فهم كامن ولكن ليس جليا بخصوص التعليم الشمولي. وممارسة التعليم والتعلم فيها شئ من التوازن بين المجالات المعرفية والوجدانية.</p> <p>2. لا توجد عبارات صريحة حول النتائج المرجوة من التعليم.</p>
بد تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرافق تدريس الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة تعاني من نقص في المواد مثل طريقة برايل للقراءة ومعدات خاصة بضعاف البصر ومختبرات اللغة المناسبة لضعاف السمع.</li> <li>2. المدارس الحكومية لا تمارس التعليم الشمولي والمعدات وغيرها من المرافق ليست كافية وتلك المتوفرة تعتبر متقدمة. ومعلمو التربية الخاصة ليسوا مدربين بشكل كاف</li> </ul>	<p>1. المدارس الخاصة تأخذ الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في إطار التعليم الشامل مع بذل قصارى جهدهم لتوفير مرافق ومعدات حديثة</p> <p>2. ليس بالضرورة أن يكون تجهيز مدارس الاحتياجات الخاصة في التعليم الخاص أفضل من مدارس الاحتياجات الخاصة الحكومية. وهناك حاجة للتعديل في تدريس ذوي الاحتياجات الخاصة لتناسب طبيعة المتعلمين. على سبيل المثال، يحتاج النص الى تحويله إلى طريقة برايل بالإضافة الى الحاجة الى أجهزة الإرسال (FM) مطلوبة للصم بدلا من استخدام المصاييح الملونة التي عفا عليها الزمن.</p> <p>3. حاليا، النظام والمعدات المتاحة لا تميز بين الأصم جزئيا والأصم تماما.</p>



## 9. المقارنة من حيث النظام التعليمي اجمالاً

المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
متغيرات متعددة حول نظام التعليم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك ميل إلى تغيير في السياسة كلما كان هناك تغيير في منصب وزير التربية</li> <li>• هناك أيضاً شعور عام قوي بأن ثروة البلاد تساهم بشكل كبير في أداء متواضع وموقف واهن لعدد كبير وهام من المعلمين وقادة المدارس، والطلاب، وأولياء الأمور.</li> <li>• هناك شعور قوي ضد التدخل السياسي من قبل أعضاء البرلمان في اتخاذ القرارات التعليمية.</li> <li>• بالنظر بشمولية في المدرسة وأداء الطلاب، فإن أداء المدارس العامة أدنى من المدارس الأجنبية الخاصة.</li> <li>• لا يتم تطبيق إدارة الأداء في المدارس العامة بدقة كبيرة.</li> <li>• رواتب المعلمين في المدارس العامة تختلف عن تلك التي في المدارس الأجنبية.</li> <li>• نظام الإشراف يحتاج إلى تعزيز. فالمشرفون يجب أن يكونوا أفضل استعداداً قبل أن تتم ترقيتهم إلى مشرفين.</li> <li>• المهام الإدارية للمعلمين بحاجة إلى تخفيض وأن يتم تولى هذه الوظائف من قبل الموظفين الإداريين.</li> <li>• إن مرافق المدرسة كمختبرات اللغة، ينبغي أن يكون فيها فنيون مدربون تدريباً كافياً بدلاً من أن تترك غير مستخدمة.</li> <li>• معلمو المدارس الدينية يمكن أن يكونوا أفضل استعداداً وتأهيلاً</li> <li>• يبدو أن هناك حاجة لزيادة عدد المعاهد الدينية.</li> <li>• عملية اختيار مديري المدارس الدينية ليست صارمة بما فيه الكفاية. فينبغي أن</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. لا تتأثر المدارس الخاصة الأجنبية بانتظام مع التغييرات في السياسات من هذا القبيل.</li> <li>2. المدارس الخاصة الأجنبية تتبع نظم بريطانية أو أمريكية وهذه تختلف اختلافاً واضحاً عن النظام التعليمي الكويتي.</li> <li>3. الطلاب الأغنياء والآباء على استعداد لدفع رسوم مرتفعة من أجل تعليم جيد.</li> <li>4. يتم تشغيل المدارس الأجنبية الخاصة بقواعد خاصة تتماشى مع القوانين في البلاد من دون الكثير من التدخل السياسي.</li> <li>5. بالنظر في المدرسة بشكل شمولي وفي أداء الطلاب فإن المدارس الأجنبية الخاصة أداؤها أفضل من المدارس الحكومية. ويعزى ذلك إلى حقيقة أن الأداء المتعثر أو الضعيف لمعلمي المدارس الخاصة يمكن أن يؤدي إلى الاستغناء عن خدماتهم</li> <li>6. يتم تنفيذ نظام إدارة أداء أكثر صرامة في المدارس الأجنبية الخاصة.</li> <li>7. رواتب معلمي المدارس الخاصة الأجنبية مختلفة عن تلك من المدارس العامة.</li> <li>8. إن الكثير من الإشراف على المعلمين يتم من قبل نواب المرء وأصحاب المدارس الأجنبية الخاصة.</li> <li>9. معلمو المدارس الأجنبية الخاصة لديهم أيضاً مهام غير التدريس للقيام بها.</li> <li>10. يبدو أن المدارس الأجنبية الخاصة مجهزة بشكل أفضل.</li> </ol>

9. المقارنة من حيث النظام التعليمي اجمالاً		
المتغير	الوضع الحالي في المدارس العامة	الوضع الحالي في المدارس الخاصة الأجنبية
	يكونوا خبراء في المحتوى وكذلك يتمتعون بالقيادة التعليمية	

1. المدارس الخاصة تعتبر مدير المدرسة التي يتم تعيينه من قبل الوزارة غير فعال تشغيلياً ، حيث أن نائب مدير المدرسة هو الذي يتولى إدارة شؤون المدرسة.
2. هناك حالات أقل من تغيب الطلاب وتغيب المدرسين في المدارس الخاصة.
3. ان رسوم المدارس الخاصة باهضة الثمن ولكن الآباء والأمهات الذين يمكنهم تحمل مثل هذه الرسوم يفضلون إرسال أطفالهم إلى المدارس الخاصة.



## 16.

# التوصيات للمضي قدما نحو المستقبل

قبل مناقشة الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ وكذلك قبل طرح القضايا الخاصة بإنتاج جيل من المعلمين المتميزين، نقدم فيما يلي مجموعة من التوصيات والتي جاءت تحت عنوان "الاجراءات التي يجب اتخاذها" في كل فصل من الفصول من 6 إلى 13.

### التوصيات

#### التوصيات الخاصة بالمناهج الدراسية

مراجعة المناهج الرئيسية التي يجري تدريسها في جميع المراحل الدراسية. وينبغي أن يتم هذا على مراحل من المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة إلى المرحلة الثانوية. مع وضع الأهداف التالية بالاعتبار:

- تفحص مدى ملاءمة المناهج الدراسية من حيث المحتوى، وذلك فيما يتعلق باعداد الطلبة للانخراط في سوق العمل، مع اتخاذ قرارات بشأن تحديد أولويات موضوعات ومجالات المحتوى الدراسي مع المحافظة على تطوير معرفة عامة واسعة لدى الطلاب؛
- التأكد من أن المناهج الدراسية لجميع الموضوع تشد الفكر والتفكير الموجه بحيث ترفع مستوى الأداء الكويتي في دراسات TIMSS و PIRLS؛
- ضمان أن المناهج الدراسية لكل المواد تكمل بعضها البعض بدلا من أن تكون مجزأة، وهذا الطابع الشمولي لمحتوى المناهج في المدارس يحتاج إلى أن يكون أكثر وضوحا.

#### التوصيات الخاصة باستخدام التكنولوجيا

من المستحسن أن تأتي وزارة التربية بخطة رئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات متعددة المراحل بحيث تركز بشكل شامل على تحسين طرق التدريس والعمليات الإدارية. وينبغي تنفيذ الخطة على مراحل. كل مرحلة قد تستغرق 5-4 سنوات من التطوير والتنفيذ

المرحلة 1 يجب أن يكون على مستوى أساسي من توفير البنية التحتية بحيث يتم توفير المهارات الأساسية للمعلمين بشأن كيفية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم.

المرحلة 2 تتمثل في إعطاء المعلمين المزيد من التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . يجب تدريب المعلمين في المرحلة 2 ويجب أن تركز المرحلة الثانية على كيفية جعل المعلمين أكثر ابتكارا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالتوازي مع هذا، ينبغي أن يكون هناك تدريب للقياديين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري والإدارة. ويجب التخطيط لهذا التدريب والتطوير المهني للمعلمين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل منتظم.

المرحلة 3 سوف تركز أساسا على تعزيز المرحلة 2 التي تشمل تدريب المعلمين على أحدث البرامج المتاحة وزيادة تعزيز مهارات المعلمين في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس. وبالمثل، يتم تعزيز مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة والتنظيم. ويتم تكثيف التطوير المهني للمعلمين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم. وأيضا تم تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة.

#### التوصيات الخاصة بالموارد البشرية

فيما يتعلق بالموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت لا يبدو أن هناك قصورا في وجود سياسات وإنما القصور يتركز في عدم إنفاذ هذه السياسات بشكل صارم. ومن المستحسن أن يتم تطبيق السياسات في المجالات التالية بحذافيرها، وإذا كانت السياسة نفسها غير كافية، يمكن استحداث سياسات جديدة من شأنها أن تعمل على الحد من أوجه القصور. والمطلوب لجنة رفيعة المستوى لانهاء ذلك.

- 1) تطبيق معايير اختيار أكثر صرامة للمعلمين في كليات اعداد المعلمين وذلك اعتمادا على الجدارة. وان لزم الأمر لسد الثغرات في المعلمين يجوز التعيين بشكل مؤقت ولكن لن يتم تأكيد التعيين لحين اثبات الجدارة من خلال توفير القنوات المناسبة للتنمية للوصول الى هذا المستوى من الجدارة والتأهيل
- 2) ينبغي أن تكون هناك حملة دعائية على ايجابيات العمل في وظيفة التدريس لجذب المرشحين الجيدين فقط . وينبغي لعملية الدعاية أن تشمل تعزيز وضع المعلم بحيث يصبح التعليم الخيار الأول للمستقبل الوظيفي.
- 3) المرشحون الذين تم اختيارهم في تخصص معين في كلية التربية ، لا ينبغي أن يسمح لهم بتغيير تخصصاتهم ما لم تكن هناك أسباب ملحة تستدعي ذلك
- 4) يجب تعيين لجنة خاصة أو فرقة عمل للنظر في مشاكل إنفاذ القواعد واللوائح. وهذه اللجنة أو الفريق يجب أن يعطى سلطة حل هذه القضايا أو تقديم توصيات لحلها . وهذه التوصيات ينبغي النظر فيها بدقة وتبنيها لتكون قادرة على حل المشاكل المطروحة والتي قد تبدد كل جهود الإصلاح في نظام تعليم أفضل. وينبغي اتخاذ قرارات موضوعية وفقا للقواعد واللوائح، ولا ينبغي أن يسمح لأي أحكام ذاتية أو شخصية.
- 5) يجب التخطيط لنظام إدارة الأداء بعناية من قبل قوة عمل تنشأ خصيصا لهذا الهدف وبمجرد اعتماده يجب أن ينفذ بدقة. كما يجب تدريب جميع المعنيين من وزارة التربية على تنفيذ هذا النظام الجديد لإدارة الأداء.

## التوصيات الخاصة بالمعلمين

- 1) ينبغي إنشاء هيئة اعتماد لدراسة وفحص جميع برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وهذه البرامج يتم تنفيذها فقط عندما يتم تمريرها من قبل هيئة الاعتماد. كما أن من مهام هذه الهيئة الإشراف على تنفيذ البرامج.
- 2) تحتاج برامج تدريب المعلمين المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية والمهارات التربوية والتقييم التربوي الى تعزيز بحيث يصبح لدى المعلمين مهارة تخطيط المنهج الدراسي وتقييم الطلاب مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. وينبغي لهذه البرامج أن تكون قادرة على غرس مهارات التفكير المنطقي والإبداعي بين الطلاب، وهذا يتطلب مهارات تربوية وقدرة على التقييم. وكمثال على هذه المهارات، تحديد متى يكون الطالب محور المهارات التربوية وكيف يحفز تقييم الطالب مهارات التفكير لديه بدلا استدعاء المعلومات التي حفظها صما
- 3) ينبغي وضع نظام للتطوير المهني أثناء الخدمة للمعلمين وقادة المدارس بحيث ينفذ بدقة. فمن المهم أن يكون تطوير المهارات لدى المعلمين ورؤسائهم بشكل مستمر ليكونوا دائما على اطلاع بمستجدات المناهج الدراسية، وطرق التدريس والتقييم والقيادة. وقد يتم إجراء العديد من ورش التدريب أثناء الخدمة بهدف التطور المهني بما في ذلك:

- ورش عمل حول مواضيع محددة تعقد إما من قبل خبراء محليين أو خارجيين
- وجود نظام مجتمعات التعلم المهنية لضمان مشاركة الخبرات بين المعلمين
- عمل زيارات بين المدارس وتبادل الآراء من خلال التدريس، ومجموعات النقاش، أو الحوارات.
- حضور الندوات والمؤتمرات والندوات سواء التي تنظم محليا أو دوليا؛
- توفير فرص الحصول على درجات علمية أعلى للمؤهلين لذلك

## التوصيات الخاصة بالقيادة المدرسية

- ينبغي وضع نظام لاختبار المرشحين للمناصب القيادية في المدرسة ( مدير – نائب مدير ) بحيث لا يتأهل للمنصب الا من يستحق ذلك عن جدارة ، فمثلا لا يتم ترقية رئيس القسم الا بعد اجتياز متطلبات الترقى بحضور واجتياز دورة القيادة والا بقي في منصبه ، وينبغي وجود برنامج تدريبي لتأهيل المعلم للترقى الى منصب رئيس قسم قبل ترقيته فعليا لذلك المنصب ، والأمر ينطبق على نائب مدير المدرسة بحيث لا يترقى الى منصب مدير مدرسة الا بعد تأهله لذلك واجتيازه المتطلبات على أن يرتبط هذا كله بنظام ادارة الأداء حيث يتم التعرف والتوصية بالمؤهلين للترقى للمضي قدما .
- ينبغي أن تشمل برامج إعداد القيادات دورات تدريبية خاصة بتطوير مهارات القيادة وإدارة التغيير، القيادة التعليمية، وبناء شبكات التفاعلات الاجتماعية، كما تحتوي على عنصر الخبرة الدولية لإجراء مقارنات مع المدارس الممتازة من الأمم الأخرى، واكتساب المعرفة العامة الأوسع نطاقا من الأنظمة المدرسية الأخرى.
- ينبغي أن تكون هناك سياسة لضمان كون التدريب على القيادة عملية مستمرة وعلى فترات منتظمة كجزء من تطوير القياديين لحياتهم المهنية

## التوصيات الخاصة بأصحاب المصلحة

- ينبغي أن تضاف وظيفة خاصة إلى أحد الأقسام المناسبة في وزارة التربية لتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية مثل بناء الفريق، ومهارات الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز التعاون بين جميع الأقسام وجميع الإدارات داخل وزارة التربية. ولعل الأمثلة على التغييرات المفيدة التي يمكن إدخالها هي:

أ) أن تنشط الوزارة في عقد حلقات حوارية يقيم كافة أصحاب المصلحة وقد تأخذ هذه شكل حلقات دراسية حيث يتم استغلالها لاقتراح أفكار من جميع المستويات.

ب) أن تعتمد وزارة التربية منهج الاتصال الذي يتجه " من أعلى إلى أسفل " و "من أسفل إلى أعلى" عند وضع سياسات أو تدابير تؤثر على المدارس وأولياء الأمور. وهذا يضمن "التزاما" وتنفيذا أكثر سلاسة للتغييرات.

## التوصيات الخاصة بالطلاب

الطلاب هم أصحاب المصلحة الرئيسيين في نظام التعليم فبدونهم لا حاجة إلى نظام التعليم. وجميع التوصيات في جميع ركائز نظام التعليم تضع في بؤره اهتمامها انتاج منتج جيد للتعليم يتمثل في طلاب متميزين مما يؤثر على جودة العمل في جميع المجالات المهنية المطلوبة في البلاد. وهذا يتطلب تخريج نوعية جيدة من الطلاب في كل مستوى من مستويات التعليم.

ان النظام التعليمي ليس بالضرورة أن يكون قادرا على ضمان جودة المدخلات من الطلاب في النظام، ولكن لا بد أن يتمكن من الوفاء بالتزامها لضمان جودة المخرجات (الطالب) لهذا النظام. وبالتالي فإن التوصية المحددة تحت هذا الركن هو ضمان أن تعمل كل الركائز الأخرى الى أقصى مستوى لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم.

## التوصيات الخاصة بالادارة المالية للمدارس

من المستحسن أن تكون الإدارة المالية جزءا من محتوى التدريب الخاص بالقياديين (منصب نائب مدير المدرسة ومدير المدرسة)، بحيث يكون على معرفة بالإدارة المالية لتنفيذها في المدارس.

## توصيات إضافية

## التوصيات الخاصة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

ينبغي أن تكون هناك هيئة خاصة من ذوي الخبرة بمختلف الاحتياجات الخاصة مختلفة من الطلاب، من أجل التوصل إلى توصياته بشأن:

- (1) اختيار وتدريب المعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة.
- (2) مواد خاصة لاستخدام الطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة المختلفة.
- (3) اعتماد معدات خاصة وتكنولوجيا هي الاحدث في السوق ، للتعليم الخاص بمختلف احتياجات الطلاب.

(4) اختيار القيادات للمناصب المختلفة المسؤولة عن تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة.

(5) إنشاء ذراع تدريبي خاص لمعلمي الاحتياجات الخاصة وقادة التعليم

ينبغي إنشاء فريق عمل لتقديم توصيات لإجراء تغييرات. وتشمل هذه:

3 البدء بمراحل التعليم الديني في مرحلة أبكر من الصف الخامس

4 تعديل محتوى المناهج الدينية

المضي قدما نحو المستقبل

عندما نأتي لتغيير التعليم واحداث نقلة نوعية فيه، فإن العديد من الدول تحاول الآن تقصير الدائرة أو تجاوز مراحل دورة تطوير التعليم. ومع ذلك، فإنه لتحقيق النجاح في ذلك، لا بد من اتخاذ قرارات قوية وحازمة، وهذا يتجاوز مجرد مسألة التمويل. فلا بد أن نسأل ما الذي يسعى نظام التعليم والعملية التعليمية لتحقيقه بالنسبة للمجتمعات والأفراد، وما إذا كانت هذه الأهداف تتوافق مع الأهداف المعلنة للتنمية الوطنية.

ان نظام التعليم كله يحتاج إلى مراجعة بل وإلى اجراء بعض التغييرات في السياسات المتعلقة بالعمليات الادارية وكيفية تشغيل المدارس.

في الفصل السابق واستنادا للبيانات التي حصلنا عليها، أشرنا إلى الإجراءات الموصى بها لسد الفجوات في ركائز وأركان نظام التعليم. وهذه الإجراءات، إذا ما نفذت، سوف تؤثر على النظام التعليمي برمته.

وكما ذكرنا مرارا وتكرارا يجب أن يتم إصلاح التعليم على مستوى النظام ككل بحيث تكون فرصة النجاح المستدام مرتفعة. ومع ذلك، ومن وجهة نظرنا مع عشر سنوات من الخبرة في العمل في منطقة الشرق الأوسط، نحن ندرك أن هناك عددا قليلا جدا، إن وجد، من الحكومات التي لا ترغب أو تكون غير مستعدة لاجراء اصلاح شامل لنظام التعليم بأكمله.

لذلك وللمضي قدما، فإننا نود اعتماد نهج أكثر واقعية (بعيدا عن المثالية) وسوف نفترض أن هناك سياسات معينة وممارسات من الأفضل تركها دون مساس (مع أننا نرجو أن ينظر فيها)، مثل عدم إنهاء خدمات المعلمين المواطنين ذوي الأداء الضعيف ومثل وجود فروقات في أجور المعلمين المواطنين والمعلمين الوافدين. ومع ذلك، نود أن نكرر هنا أن مثل هذه الممارسات يكون لها تأثير قوي على تطوير جودة التعليم في الكويت. بل نحن نفترض أنها يجب أن يكون نتيجة لمناقشات كبيرة والمناقشات بين القادة السياسيين.

وعلى الرغم من السياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع الكويتي، فإننا نود أن نأتي بجملة من التوصيات لمبادرات ذات أولوية هي، في اعتقادنا، قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى أنها قادرة على تحقيق أثر كبير في دفع حدود نظام التعليم في الكويت إلى آفاق جديدة في السنوات المقبلة القادمة. والأساس المنطقي لهذه المبادرات هو أنها تمثل حجر الزاوية في نظام تعليم حديث وفعال. فبالنسبة لنجاح أي بلد يرغب في تخطي عملية إصلاح التعليم، يجب أن تعمل هذه المكونات في محاذاة بعضها البعض من أجل أن تتحقق أهداف التعليم في البلاد بشكل متماسك.



تعتبر الجوانب ذات الأولوية للتغيير هي:

- التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ
- مراجعة المناهج
- جيل من المعلمين بجودة عالية
- جيل من مديري المدارس بجودة عالية

### مراجعة الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ

هناك حاجة لمختلف الإدارات (بما في ذلك أصحاب النفوذ) في وزارة التربية لاستعراض جماعي ولتبادل الأفكار حول مساهمهم للمشروع في دعم عدد كبير من التغييرات التي من المتوقع أن تجري في النظام التعليمي في المستقبل القريب. ولا بد لهم من البدء وتوفير ممارسة "الدعم من أعلى إلى أسفل" للمبادرات التي تأتي من أسفل إلى أعلى".

ان بإمكان أصحاب النفوذ في مختلف الإدارات أن يجتمعوا معا في ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي حيث يتمثل الهدف الرئيسي في وضع خطة من ثلاث الى خمس سنوات لإدخال تغييرات منهجية لبعض المكونات الرئيسية لنظام التعليم.

ولكون التعليم والتعلم، فان الاتجاه الموصى به هو تطوير مهارات القرن 21 في التلاميذ. كما ينبغي أن يتم تدريب المعلمين على غرس التفكير النقدي ومهارات التفكير والتساؤل في الفصول الدراسية وتقييم كفاءاتهم. ولا بد من التساؤل هل المناهج الدراسية والكتب المدرسية والتقييم (سواء في المدرسة أو على المستوى الوطني) تتماشى مع هذا التطور الجديد؟

وكما هو مذكور في الفصل الأخير، فان رسم هذه الخطة هو أمر، وضمان أن يتم تنفيذها بدقة هو شيء آخر تماما. فلا بد من تضافر الجهود لتتبع ورصد تدابير الإصلاح.

### مراجعة المناهج الدراسية

ينبغي أن يستهدف الإصلاح ذي الجودة العالية إنتاج مستويات من المهارة التي سوف يحتاجها الشباب الكويتي في الاقتصاد ليكون قادرا على المنافسة دوليا. وهذا يتطلب من المناهج المدرسية مواكبة تغيير المشهد التعليمي، على حد سواء محليا ودوليا - لتصبح مناهج تعد الشباب الكويتي وتسلمه بالمعارف والمهارات المطبقة في القرن الجديد. ان أعظم حاجة تتمثل في المهارات المعرفية العليا، مثل تلك الموجودة في التعلم، وحل المشكلات وإصدار أحكام في ظل ظروف عدم اليقين (كما يحدث في العالم الحقيقي). وتمشيا مع مراجعة المناهج الدراسية، فان نظام التقييم أيضا يحتاج إلى إعادة نظر.

## تخريج جيل من المعلمين المتميزين

ان البلدان ذات النظم التعليمية المشهود لها على مستوى العالم لديها عنصر واحد مشترك يتمثل في جودة المعلمين (ربما في ذلك قادة المدارس). وان الطلاب المتميزين بحاجة الى معلمين متميزين. حيث لا توجد وسيلة أخرى للوصول الى التميز.

ومن الجدير بالذكر أننا في هذه الدراسة، لم ننظر في إعداد المعلمين قبل الانخراط في سلك التعليم على الرغم من أن لدينا بيانات عن انطباعات مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور عن ذلك. لكن ما لم تكن وزارة التربية مستعدة لاعادة النظر في إعداد المعلم، فإن علينا أن نفترض أن منهج اعداد المعلمين في كليات التربية في الجامعات يتماشى مع نتائج وزارة التربية المرجوة من التعليم ومع أهداف المناهج الوطنية المدرسية و أهداف التنمية الوطنية في البلاد.

وباعتراف الجميع، فإن إنتاج جيل من المعلمين ذوي الجودة المرتفعة ليس عملية بسيطة - ليس فقط في الكويت بل أيضا في العديد من الدول الأخرى. انها أمر له عدة مكونات رئيسية بيانها كالتالي:

- وجود خطة مدروسة جيدا ومستدامة لرفع المستوى والتصور العام لمهنة التدريس
- استراتيجية تسويق وتوظيف مدروسة جيدا للحصول على العناصر المميزة
- برنامج متميز لاعداد المعلمين
- برنامج تطوير مهني متميز
- أداة تقييم أداء موضوعية

والى جانب برنامج مميز لاعداد المعلمين ، فإن التطوير المهني المستمر لجميع المعلمين هو أيضا على نفس القدر من الأهمية. وتمشيا مع التركيز على التطوير المهني للمعلمين وقادة المدارس، فإننا نوصي وبشدة أن تقوم وزارة التربية بتطوير نظام لمكافأة المشاركة في هذه البرامج بحيث يكون متسقا مع رفع المستوى المهني. وليس من الضروري أن يشمل المكافآت النقدية (على الرغم أنه من الناحية الواقعية يتم تحفيز الناس بحوافز مادية). كما يمكن ربطه نظام المكافآت بتقييم الأداء السنوي، كمؤشر أداء رئيسي لعاطفة المعلم واهتمامه برفع مستواه ومعارفه والمهارات المهنية لديه .

ان هذا التقدير مهم جدا لأنه، ولأسباب عديدة، ليس من السهل إقناع المعلمين لحضور الدورات عندما يكون لديهم مجموعة كبيرة من واجبات أخرى يجب عليهم أدائها ، وذلك كما أكدته العديد من الاصداء والتعليقات التي قدمها المشاركون خلال زيارتنا للمدارس ومن خلال طريقة جماعات التركيز في جمع البيانات والمعلومات.

## تخريج جيل من المدرء المتميزين

ان المدارس مؤسسات مختلفة جدا في القرن الحادي والعشرين. فنحن نعمل الآن في نظام يستند على الوظائف ويتأسس على البحث، ولكن مع الابتعاد عن نظام شديد المركزية يعود لأوائل التسعينات.

والمعلمون الآن يعملون كجزء من فرق موسعة بحيث يجب أن يساهم كل معلم بأداء الفريق ككل وبحيث يتم وضع أولوية عالية لممارسة ثابتة وتخطيط مشترك. فالفرق لديها قادة فرق مسؤولون عن أداء ونتائج فريقهم. ورؤساء الإدارات قادة للتعليم والتعلم وليسوا إداريي موارد، وكقادة فرق فان لديهم مسؤولية إدارة وقيادة فرقهم.

وباختصار، فان المدارس تواجه التحديات باستمرار للتكيف والتغيير حيث أن مطالب أصحاب المصلحة من أجل جودة التعليم أخذة في الزيادة باستمرار وباطراد.

ان دور قادة المدرسة في بيئة التغيير هذه أكثر أهمية. فلقد تغيرت الوظيفة الأساسية لقائد المدرسة كثيرا في القرن الجديد. فما عادت مجرد إدارة المدرسة. ان القائد الآن يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في الهام الآخرين للقيام بمهام لم يعتادوا عليها ، وتشجيع الآخرين للمضي في اتجاهات ربما لم يتبعوها من قبل.

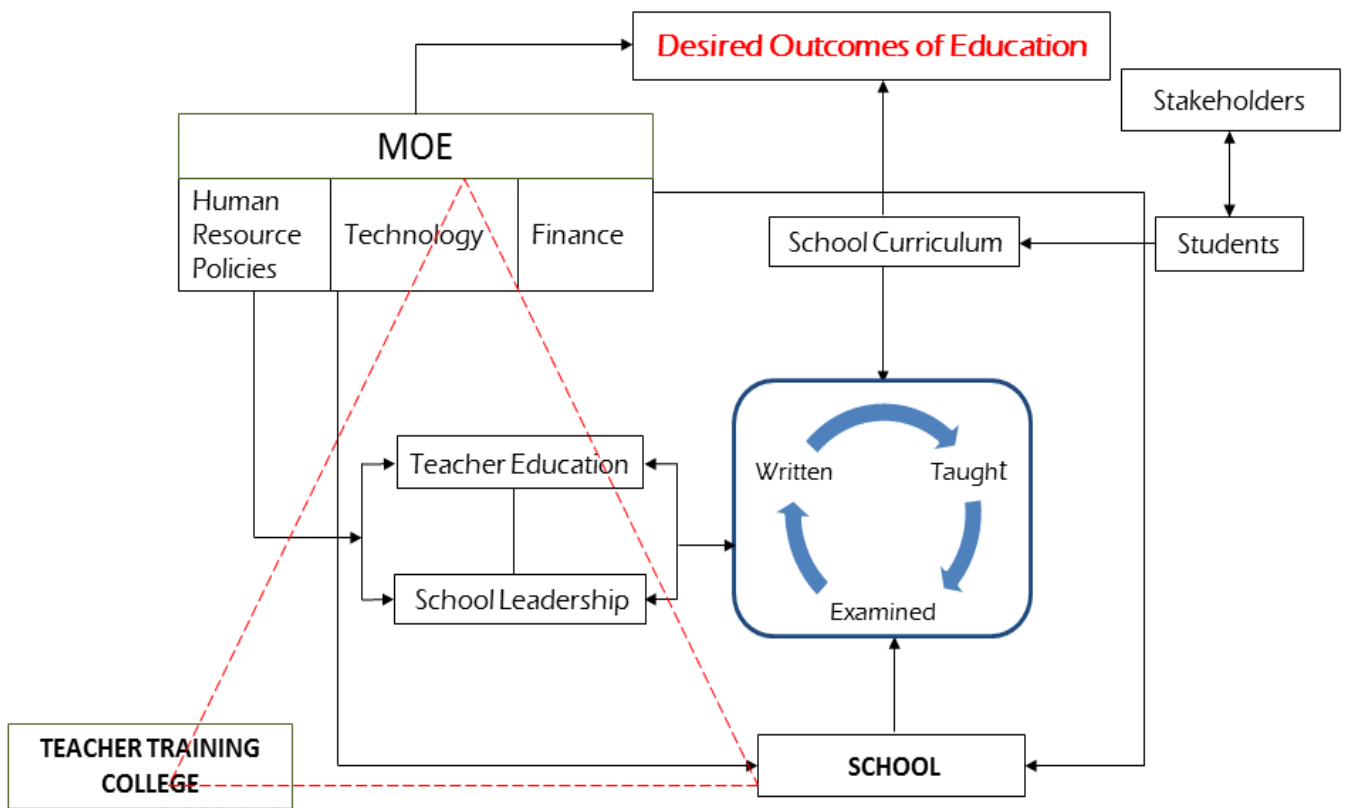
وباختصار، يجب أن يكون لدى القائد البصيرة والقيادة التعليمية وبالطبع، يجب على القادة الاستجابة لاحتياجات ومصالح واهتمامات اتباعهم، فاحدى واجبات القائد هي أن يقود الآخرين.

# 17.

## الخلاصة

في هذا الفصل الختامي من تقرير الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت، نعيد النظر في الركائز المختلفة لنظام التعليم من خلال تقديم نموذج شامل لعناصر النجاح الحاسمة واللازمة لاجراء الإصلاح التربوي.

الشكل التوضيحي 17.1 نموذج شمولي للإصلاح التعليمي.



ان بيئة نظام التعليم كما نراه يتكون من شبكة من ركائز مترابطة . وضمن هذه الشبكة يوجد المحرك الذي يدفع بالتنمية المستدامة لقطاع التعليم كله . وحسب المثلث في الشكل التوضيحي أعلاه. هذا المحرك هو شراكة ثلاثية بين وزارة التربية وكليات اعداد المعلمين والمدارس.

ان العديد من نظم التعليم عالية الأداء يتميز حتما بوجود وقوة هذه العلاقة الثلاثية حيث السياسات التعليمية السليمة ، و نوعية المعلمين ( ومديري المدارس ) في المدارس ، و الجهود المبذولة على مستوى المدرسة لتحسين تعلم الطلاب. كل يلعب دورا متميزا ومتناسقا في تحقيق النتائج المرجوة من التعليم.

ومع افتراض أن نوعية المعلمين تحدد نوعية التعليم ، هناك حاجة إلى شراكة استراتيجية قوية بين أصحاب المصلحة الرئيسيين بما يضمن جودة التعليم . ففي عالم إتصال جلب التحالفات نحو المقدمة، بات لزاما على كليات اعداد المعلمين ، ووزارة التربية و المدارس أن تقيم هياكل رسمية أو شبه رسمية لتحسين أطر التعاون طويل الأجل والمستدام فيما بينها. وينظر الى هذه الشراكة الثلاثية في مجالين رئيسيين :

- ان دور وزارة التربية ضمن نظام التعليم أمر ضروري، كمصدر للسياسات العليا التي تحدد اتجاه العديد من كليات التربية و التعليم ، بما في ذلك تشكيل برامجها وأولويات البحث التربوي . فعلى سبيل المثال ، التغييرات في المناهج الدراسية التي بدأتها وزارة التربية يجب أن ترسل بوضوح إلى كليات تأهيل وتدريب المعلمين لاجراء تغييرات مماثلة في برامجها التدريبيية (من حيث موضوع المعرفة والمهارات التربوية ) للتأكد من أن المعلمين الجدد الذين انضموا للمدارس سيكونون قادرين على شرح و تدريس المناهج الدراسية على نحو فعال.

- ان تعزيز الشراكة بين كليات اعداد المعلمين و المدارس سوف يساعد على سد الفجوات وتدعيم العلاقة بين النظرية والتطبيق. فالفجوة بين النظرية والتطبيق عيب رئيسي للتعليم في أنحاء العالم. وان وجود شراكة ثلاثية أقوى تدعم المعلمين في بداية طريقهم في احداث نقلة من الحرم الجامعي إلى المدارس أكثر فعالية ، مع تعزيز التعلم المستمر ومسارات التنمية المهنية المتاحة للقوى العاملة في التدريس.ان الشراكة بين كليات التربية و المدارس لها أهمية خاصة في دعم التحسينات الرامية إلى تدعيم العلاقة بين النظرية والتطبيق.

وخلاصة القول، ان احداث نقلة نوعية في التعليم مهمة لا يمكن لوزارة التربية أن تحققها في عزلة. فهذا مسعى يتطلب التزاما من جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين - وزارة التربية وكليات إعداد المعلمين والمدارس - مع الاعتراف بأنه يجب أن يكون هناك احترام متبادل للأدوار المختلفة والاتجاهات ووجهات النظر والتجارب والخبرات والمعرفة لجميع الأطراف.

ان الشراكة الثلاثية نموذج يعزز التضامن بين النوايا والجهود المبذولة من قبل جميع أصحاب المصلحة الذين يعملون جنبا إلى جنب لتزويد المعلمين والطلاب بدعم أفضل لتحقيق "النتائج المرجوة من التعليم" في القرن 21.

# الملحق - أ

1- المنهج الدراسي		
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة
التصورات حول كفاية المنهج الدراسي	<p>1- بالنظر إليها كحزمة واحدة، فإن المناهج الدراسية الرسمية مثقلة بشكل كبير جدا من حيث المحتوى لكل مادة دراسية، وكذلك من حيث العدد الإجمالي للمواد. فهناك ما بين 13-14 مادة دراسية للطلاب في كل عام. ومحتوى الموضوع مثقل بشكل خاص في اللغة العربية واللغة الإنجليزية. وهناك شعور من الإحباط بأن القراءة لا بد من تركها كواجب منزلي في حين يفترض أن يتم ذلك في المدارس. ومن المشكوك بأمرة هو أن معظم الطلاب لا يقومون بمهام القراءة الرئيسية. ففي الواقع معظم الطلاب لا يقومون بأي قراءة على الإطلاق.</p> <p>2 معلمو اللغة الإنجليزية يشعرون أن المناهج ينبغي إعادة تصميمها، وأن يتم خفض كم المحتوى قليلا وإعطاء القواعد النحوية في مراحل. مع مقالة واحدة في الأسبوع، وثلاث حصص في اليوم، لا يكاد يكون هناك أي وقت لتقييم المقالات.</p> <p>3 بشكل عام، ينظر إلى المناهج الدراسية في المدارس العامة على أنها مثقلة بالمحتوى ويلجأ الطلاب إلى الدروس الخصوصية مقابل أجر لدى معلمين من مدارس حكومية (ليسوا من مدارسهم التي يدرسون بها)،</p> <p>4 محتوى المناهج الدراسية على النحو الذي تحدده وزارة التربية هو لتلبية الاحتياجات الوطنية الحالية. ومع ذلك، فإن ثقل المنهج الدراسي يرجع إلى تداخل المحتوى والتكرار في نفس الموضوع.</p> <p>5 ينبغي أن يكون المحتوى أفضل تنسيقا وعدم إعطاء الانطباع بأن المحتوى موزع بطريقة عشوائية إلى حد ما.</p> <p>6 لا يتم دعوة المدارس لإعطاء رأيهم في التغييرات التي تتم على المناهج.</p> <p>7 لم يتم تحديث محتوى المناهج الدينية لفترة طويلة.</p> <p>8 لا تعطى المدارس وقتا كافيا للإعداد لتنفيذ التغييرات</p> <p>9 هناك أجزاء من المناهج الدراسية تعتبر غير ضرورية لإعداد الطلبة لسوق العمل ولا تلي احتياجات سوق العمل، على الرغم من أن هيكل النظام التعليمي يتيح الوقت الكافي لهذا الإعداد لسوق العمل.</p>	<p>1. يتم تخطيط محتوى المناهج على أساس الاحتياجات الوطنية والصناعية.</p> <p>2. يتم ترتيب الأولويات في المواضيع التي سيتم تدريسها خلال كل سنة من سنوات الدراسة، مع جدولة بعض الموضوعات الأكثر صعوبة في سنوات لاحقة بعد أن يتم تأسيس الطالب معرفيا وبشكل جيد فيها.</p> <p>3. يعتبر المدرسون خبراء في محتوى المواد التي يقومون بتدريسها، ومستوى معرفتهم أعلى مما هو مطلوب تدريسها في المناهج الدراسية.</p> <p>4. هناك بعض المنطق في تسلسل المواضيع ضمن محتوى المناهج. فقد يكون تسلسل المواضيع تدريجيا حيث يتم إعطاء الموضوعات السهلة قبل الموضوعات الأكثر صعوبة، أو قد يتم ترتيب الموضوعات بعد استيفاء المتطلبات المسبقة لفهمها. ان تخطيط المعلمين للمناهج يلبي احتياجات الطلاب بفروقيتهم واختلاف أساليب تعلمهم.</p> <p>5. يتم إجراء تنقيح دوري للمناهج مع استقصاء رأي المعلمين الذين هم خبراء في المجال أو في الموضوع. لضمان التزام المعلمين ومديري المدارس. وهذه المراجعات الدورية تسعى للحفاظ على حداثة المناهج بقدر الامكان.</p> <p>6. قبل اتخاذ أي مبادرات جديدة من قبل وزارة التربية والتعليم، فإن خطة العمل تشمل إعداد مديري المدارس والمعلمين لتنفيذ مثل هذه المبادرات. وإذا كانت المبادرة تتطلب مهارات خاصة، يتم تدريب المعلمين أولا قبل البدء في التنفيذ الكامل. وفي كثير من الأحيان يتم التطبيق على عدد قليل من المدارس، لتحديد ما إذا كانت هناك أخطاء غير متوقعة.</p> <p>7. ينبغي للمواد الدراسية أن تظهر نوعا من التناسق في المحتوى بحيث لا تكون المواد معزولة أو مستقلة عن بعضها البعض.</p>

2- استخدام التكنولوجيا			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. تصورات خاصة بمهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم.	<p>1- استخدام اجهزة اي بود والاي باد يبدو مبشرا بالخير بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم، ولكن هذه هي جهود فردية معزولة تعتمد على المبادرات المدرسية والمعلمين بشكل فردي.</p> <p>2- المدارس تدعو الخبرات الخارجية لتنظيم ورش عمل للمعلمين على استخدام التكنولوجيا.</p> <p>3- هناك مدراء يتخذون مبادرات لعقد ورش عمل داخلية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين</p> <p>4- هناك ترتيبات حاليا بين وزارة التربية في الكويت ووزارة التربية والتعليم في سنغافورة للتعاون في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.</p> <p>5- هناك معلمون يستخدمون التكنولوجيا لتلقي مهام وواجبات الطلاب وفي تبادل الموارد بين المعلم والطلاب.</p> <p>6- هناك معلمون يستخدمون الانستغرام في نشر الأسئلة والواجبات للطلاب</p> <p>7- هناك مدارس لديها مواقعها الخاصة على الإنترنت يستخدمونها للتواصل مع أولياء الأمور والمعلمين لتحميل الواجبات وأوراق العمل للطلاب.</p> <p>8- يبدو أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جيدا عموما ولكن يجب أن يكون أكثر شيوعا في النظام التعليمي</p>	<p>1. في سنغافورة ، يتم ادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم على مراحل ، حيث المرحلة الأولى والمرحلة الثانية وهلم جرا. وكل مرحلة تصل الى خمس سنوات. علما بأن المرحلة الثالثة لادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم في سنغافورة هي خلال الفترة من عام 2009 إلى 2014.</p> <p>2. كانت المرحلة الأولى لادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سنغافورة لمدة خمس سنوات من عام 1997 إلى عام 2002. وكانت هذه الفترة الأساس الذي يتركز على توفير الأجهزة في المدارس، والتدريب على المهارات الأساسية للمعلمين.</p> <p>3. اما المرحلة الثانية لادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم في سنغافورة خلال الفترة 2003-2008. وهذه المرحلة، ركزت على ما تم في المرحلة الأولى، من خلال تعزيز مهارات المعلمين لمزيد من الفعالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم، والشروع في الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الطلاب في عملية تعلمهم.</p> <p>4. ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يهدف الى دعم إعداد المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والتقييم، أي دعم عملية التعليم والتعلم اجمالا ، لأنه يحسن كلا من كفاءة وفعالية التعليم والتعلم.</p> <p>5. تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مكثف في الادارة حيث ان الاستخدام السليم والدقيق للتكنولوجيا في الادارة يحسن كثيرا من كفاءة العمل.</p>	<p>ينبغي تحقيق التكامل في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم من خلال التخطيط والتنفيذ لذلك بشكل صحيح، ويمكن أن يتم هذا على مراحل. فترة خمس سنوات لكل مرحلة مثالية. ينبغي أن تكون خطة التنفيذ بشكل يتيح وقتا كافيا لتدريب المعلمين بشكل كاف في جميع المجالات. ان من شأن التنفيذ على مراحل أن يعمل على بناء الثقة لدى المعلمين، دون أن يشعرهم بالكلل والارهاق.</p> <p>عادة ما يكون الطلاب أسرع اكتسابا لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم، وهذا سوف يولد المزيد من الإبداع من خلال الاستمتاع بالتعلم.</p> <p>ربما تكون فكرة جيدة أن يتم السماح للمدارس باتخاذ مبادرات للحصول على مساعدة إضافية من أطراف أخرى من أجل مزيد من التعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف مجالات العمل، مع امكانية توفير وزارة التربية موارد مالية كافية للقيام بذلك.</p> <p>ان التعاون بين وزارة التربية في الكويت ووزارة التربية والتعليم في سنغافورة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم هو خطوة إيجابية.</p>
ب. الإدراك لدى كفاية التكنولوجيا ذات الصلة والمتاحة للمعلمين.	<p>1. الاستخدام الحالي للتكنولوجيا المتاحة للمعلمين كافي.</p> <p>2. تستخدم التكنولوجيا من قبل المعلمين للعمليات الإدارية الخاصة بهم، مثل تسجيل وحساب درجات الطلاب</p>	<p>1. ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم يتزايد في النظم المدرسية للمتارة.</p> <p>2. ان مواكبة أحدث</p>	<p>من الجيد جعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس أكثر انتشارا مع توفير إمدادات أكثر اتساقا من الأجهزة، بحيث يتم ذلك على مراحل. ينبغي عقد تدريب كاف للمعلمين</p>

1- المنهج الدراسي			
الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	المتغير
يرافق أي تثبيت جديد لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.	التقنيات قد تكون مكلفة ولكن مع ذلك يجري القيام بها.		
تخطيط مماثل لما ذكر سلفا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنظيم والإدارة.	1. ان الأنظمة الممتازة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الكفاءة. 2. هناك جهد متواصل لتحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل فرصة ممكنة	1. النظرة العامة، خاصة لدى مديري المدارس، هي أن المعلمين متمرسون ولديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم. 2. تم اللجوء إلى استخدام أجهزة اي بود وأي باد. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام جداول البيانات لرصد وتسجيل نتائج الطلاب 3. ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة في وزارة التربية لا يعتبر في مستوى التوقعات ويتم جزء كبير من إدارتها يدويا. ووزارة التربية ليست قادرة على التواصل مباشرة مع المدارس بل تتواصل من خلال المنطقة التعليمية والعكس بالعكس	ج. تصورات حول كفاية استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المدرسة



3- سياسات الموارد البشرية			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. توظيف المعلمين ومديري المدارس	<p>1. ان المتقدمين للالتحاق بكلية التربية لا يعتبرون الأفضل من حيث الخصائص اللازمة لمهنة التدريس والبعض يلجأ لمهنة التعليم على انها الملاذ الأخير</p> <p>2. طريقة اختيار الطلبة في كلية التربية ليست صارمة بما فيه الكفاية.</p> <p>3. هناك حاليا فائض كبير من معلمي رياض الأطفال غير مطلوبين من قبل وزارة التربية ولكن الوزارة ملزمة بأخذهم . وفي الوقت نفسه، هناك نقص في معلمي الرياضيات ومعلمي العلوم.</p> <p>4. يتم تعيين مديري المدارس من رؤساء أقسام أو معلمين أوائل كانوا في المنصب مدة خمس سنوات على الأقل. تجري مقابلات معهم، ويخضعون لدورة تدريبية ما بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع، مع ضرورة اجتياز اختبار في نهاية الدورة</p> <p>5. العديد من مديري المدارس يأخذون زمام المبادرة لإيجاد من يساعدهم في السنوات الأولى من حياتهم العملية كمدرء مدارس</p>	<p>1. ان أنظمة مثل تلك التي في سنغافورة، لديها سياسة في أخذ معلمين من مختلف المجالات المواضيعية سنويا، لتتناسب مع الاحتياجات في المدارس. ويتم تحديد الاحتياجات من خلال عمليات استقصاء بسيطة. ولعل للمتقدمين الفائضين عن الحاجة الذين يتجاوزون العدد المطلوب من شأنهم أن يمكنا الوزارة من عملية اختيار أكثر صرامة بحيث يتم اختيار وتعيين الأفضل بين كافة المتقدمين.</p>	<p>لا بد من التخطيط لقبول طلبة كلية التربية بشكل أكثر توازنا على أن يتم تحديد الاحتياجات من خلال استقصاء بسيط لاحتياجات المدارس.</p> <p>لا بد من وضع سياسة تحد من تغيير التخصص في كلية التربية بعد الالتحاق بها ، تقاديا لأن ينتهي الأمر بمعلمين زائدين في بعض المواد مع نقص للمعلمين في مواد أخرى</p>
ب. بالقضايا التي تقيد وتوق التوظيف والتعيينات	<ul style="list-style-type: none"> <li>كما ذكر في الفقرة (أ) أعلاه، فان قضية تحول الطلاب من تخصص لآخر في الكلية لا يمكن السيطرة عليها، الأمر الذي أدى الى وفرة في المعلمين لبعض المواد مع عبه تدريس أقل بالمقارنة مع مواد العلوم والرياضيات. أيضا عدد كبير جدا من الطلاب يقومون باختيار موضوعات أسهل مثل التربية البدنية أثناء وجودهم في الكلية.</li> <li>عدم كفاية التدريب للمعلمين المعينين من كليات أخرى غير كلية التربية.</li> <li>لا يتم تقييم المعلمين الوافدين ومكافأتهم مثل نظرائهم من المعلمين المواطنين</li> </ul>	<p>1. يقرر المعلمون (طلبة الكلية لدى الالتحاق بها) المادة الرئيسية الأولى التي سيدرسونها وأحيانا المادة الرئيسية الثانية، ما لم يكن ذلك في المرحلتين الابتدائية أو رياض الأطفال.</p> <p>2. التحول من تخصص الى آخر غير مسموح به.</p>	<p>يجب أن تكون هناك سياسة لعدم السماح بتغيير التخصص في الكلية الا في حال وجود أسباب قوية تدعو لذلك</p>
ج. تصور للسياسات التي توجه توظيف وإدارة شؤون الموظفين في مدارس وزارة التربية.	<p>1. الاختيار الحالي لطلبة كلية التربية ليس صارما بما فيه الكفاية.</p> <p>2. ان اختيار معلمي المواد الدراسية في وزارة التربية والتعليم يخضع لقبول كلية التربية.</p> <p>3. هناك عدد كبير من معلمي مواد مثل الفيزياء واللغة العربية (حوالي 50%) من المرجح أن يكون خريجي كليات أخرى غير كلية التربية</p> <p>4. يسمح للطلاب بتغيير التخصص أثناء وجودهم في الكلية.</p>	<p>1. كل من يرغب بالالتحاق بمهنة التدريس يلزمه مؤهلات لذلك مثل شهادة تدريب المعلمين، ودبلوم في التعليم، أو دبلوم الدراسات العليا في التعليم.</p> <p>2. يتم اختيار المرشحين من خلال التقدم بطلب العمل والاختبارات والمقابلات التي بدورها تساعد في تحديد ما اذا كان المرشح لديه الاستعداد والشغف بالتدريس. ويتم تطبيق هذا الاجراء بشكل صارم جدا حتى لو كان ذلك يعني نقصا مؤقتا في المعلمين.</p>	<p>ينبغي أن يؤخذ بالجودة أكاديميا وبالصفات الشخصية في المجال الوجداني العاطفي تجاه التعليم كمتعايير للاختيار من أجل الحصول على أفضل المعلمين.</p> <p>ينبغي أن تكون عملية الاختيار أكثر صرامة. فبالإضافة إلى المؤهلات الأكاديمية، ينبغي أن تستند عملية الاختيار على اختبارات الكفاءة المكتوبة والمقابلات التي يتم تطبيقها بصرامة.</p> <p>ان المرشحين الذين ليس لديهم أي شغف بالتدريس يجب ألا يتم تعيينهم حتى لو كان ذلك يعني نقصا مؤقتا من المعلمين في هذا المجال.</p>

<p>يجب أن يكون هناك تطبيق أكثر صرامة للقواعد. وعندما يتعلق الأمر بانتهاك الأنظمة وقواعد السلوك، فيجب أن يكون ذلك دون خوف أو محاباة.</p> <p>هناك حاجة لمزيد من تسليط الضوء وتذكير جميع الأطراف المعنية، حول أهمية السلوك الجيد والعمل النزيه.</p> <p>هناك حاجة لنظام إدارة الأداء لينفذ بكل دقة وبادئ ذي بدء باتخاذ إجراءات ضد من يستحق ذلك، بحيث تنتشر الأخبار بأن الوزارة تهتم "بالعمل" في جهود الإصلاح.</p>	<p>1. في جميع الأنظمة الجيدة، هناك قواعد قائمة ومدونات قواعد السلوك والتي تحكم سلوك الجميع</p> <p>2. في النظم الجيدة تفرض القواعد والأنظمة بطريقة عادلة دون خوف أو محاباة. وفي النظم الجيدة أيضا، ينظر الى المحسوبية، وانتقائية العقاب، والقرارات الذاتية وأي شكل من أشكال ضعف إنفاذ القوانين والأنظمة على أنها بالتاكيد عوامل لتدهور النظام.</p> <p>3. في النظم الجيدة، إذا لم يتم اتخاذ إجراءات ضد المسيئين، فإن في ذلك ظلما لأولئك الذين يلتزمون القواعد والقوانين</p> <p>4. ينظر للغياب دون اذن أو دون إجازة رسمية باعتباره جنحة خطيرة ضد النظام.</p>	<p>1. وزارة التربية لديها قواعد ولوائح كافية ومدونة لقواعد السلوك لجميع الأفراد داخل النظام.</p> <p>2. هناك حالات كبيرة من السخرية على الطلاب من قبل المعلمين.</p> <p>3. هناك حالات كبيرة من غياب المعلمين عن المدرسة دون أن يكونوا في إجازة رسمية (غياب بدون اذن)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>د- القواعد واللوائح الخاصة بالحوكمة</p>
---	---	--	--

4- تدريب المعلمين			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ- تصورات حول قدرة المعلمين على شرح وتخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية	<p>1. يتم اتباع الكتب المدرسية بحذافيرها من حيث المحتوى والتسلسل</p> <p>2. ومع ذلك، فإن المعلمين قادرين على تحديث المعلومات لدى الطلاب، إذا كانت هناك تغييرات تجعل المعلومات التي وردت في نص الكتاب معلومات عفا عنها الزمن.</p> <p>3. يتركز محتوى التدريس بشكل رئيسي على أداء ما يرام في الامتحانات، وليس هناك اهتمام كاف بالنظر إلى التنمية الشاملة للطالب</p>	<p>1. ان المعلمين الجيدين قادرون على إعداد المواد التعليمية على أساس المنهج وتسلسل الدروس ويستندون في ذلك على قدرة الطلاب وأنماط التعلم لديهم. ويرتبط هذا كثيرا بالمهارات التربوية.</p>	<p>1. يمكن وضع برامج تدريب رسمية بحيث يحضرها جميع المعلمين في المواعيد المقررة، والتي توضح للمعلمين مفهوم تطوير المناهج الدراسية للفصول الدراسية. كما أنها سوف تساعد المعلمين على الفهم بأن تسلسل نص الكتاب ليس دائما الأفضل إلى جانب تنمية المهارات على تطوير المناهج الدراسية وإعداد مواد المناهج الدراسية للفصل.</p> <p>2. ينبغي عقد دورات في التعليم الشامل لتكون جزءا من برامج إعداد المعلم قبل الخدمة أو قد يتم تصميمها وعقدتها أثناء الخدمة</p> <p>3. ينبغي عقد دورات على النتائج المرجوة من التعليم ضمن برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة من أجل تعليم يعنى بتنمية الشخصية</p>
ب- تصورات حول المهارات التربوية للمعلمين.	<p>1. المستوى الحالي لجودة المعلمين في المدارس لا تصل لمستوى التوقعات.</p> <p>2. بعض مديري المدارس يتدخلون بأنفسهم في محاولة لتحسين طرق التدريس لدى المعلمين، من خلال التدريب والتشجيع.</p> <p>3. تبذل المدارس الجهود في تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم من خلال تنظيم ورش العمل من قبل خبراء خارجيين، فضلا عن التدريب داخل المدرسة. وهناك عدد كبير من مديري المدارس يقومون بتشجيع المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر في تدريسهم.</p> <p>4. هناك مبادرات في المدارس لتنظيم حلقات تدريب داخل المدرسة من قبل ذوي الخبرة من المعلمين حول موضوع محدد.</p> <p>5. يلجأ المعلمون إلى تشجيع التعلم عن ظهر قلب من قبل الطلاب بسبب ما يعتبرونه الحمولة الثقيلة للمناهج وبالتالي عدم كفاية الوقت لتعليم يستند على الفهم. فالهدف هو تغطية كاملة لمحتوى الكتاب المدرسي لإعداد الطلاب للامتحانات.</p> <p>6. هناك قصور في المهارات التربوية حيث يتم تعليم الطلاب بمستويات مختلفة من الفهم وقدرات تعلم مختلفة بنفس النهج والوتيرة للجميع. ولا يزال هناك عدد كبير من المعلمين الذين يستخدمون مصطلحات مهينة مع الطلاب مثل وصف الطالب بأنه "غبى"، وحتى السخرية منهم. ومع ذلك، هناك أيضا المعلم الجيد الذي يمكن أن يجعل الطلاب يستمتعون بالتعلم، ولكن هذه</p>	<p>1. ان خبرة تربوية كافية كفيلة بالحد من الشعور أو الانطباع الخاص بثقل محتوى المناهج</p> <p>2. ان مدارس مثل تلك الموجودة في سنغافورة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مكثف في عملية التعليم والتعلم، وهي تراقب عن كثب أحدث التحديثات والتطورات على هذه التكنولوجيا.</p> <p>3. ان المدارس تقوم بتعديل مهارات التدريس لدى المعلمين لجعلها تتمحور حول الطالب في إطار مفهوم "تعليم أقل، وتعلم أكثر". ذلك ان التعلم المتمحور حول الطالب من شأنه أن ينمي اعتماد الطلبة على أنفسهم وتحمل المسؤولية عن عملية تعلمهم. وهذا يزيل أيضا إمكانية التعلم عن طريق الحفظ ظهر قلب.</p> <p>4. تشمل المهارات التربوية لدى المعلمين القدرة على تلبية احتياجات الطلاب ذوي مستويات تعلم مختلفة، وقدرات وأساليب تعلم متفاوتة. وهؤلاء المعلمون يملكون مجموعة من أساليب التدريس ولديهم المرونة في المغايرة بينهما على الفور عندما يظهر الطلبة بعض الصعوبات في استيعاب بعض المفاهيم. وتشمل هذه المهارات</p>	<p>1. أن المهارات والخبرات التربوية لدى المعلمين تحتاج إلى شحذ لتكون قادرة على معالجة الشعور بععب المناهج كما هو الحال بالنسبة للغة الإنجليزية، ولتلبية احتياجات التعلم المختلفة لدى الطلاب. بما في ذلك أنماط تعلمهم المختلفة.</p> <p>2. يحتاج المعلمون إلى أن يتم تزويدهم بالخبرات التربوية من حيث مجموعة أكبر من أساليب التدريس ذلك لزيادة كفاءة تدريسهم. بحيث يتم تضمينها في برامج إعداد المعلم في مرحلة ما قبل الخدمة وينبغي أيضا أن تتم بشكل رسمي كجزء من برامج التطوير المهني أثناء الخدمة.</p> <p>3. تحتاج المهارات التربوية المستندة للموضوع أو المادة الدراسية أن تنعزز في برامج إعداد المعلم.</p> <p>4. توفير تدريب للمعلمين حول التعلم المتمحور حول الطالب.</p> <p>5. ينبغي وضع نظام لمجتمعات التعلم المهني لتشجيع المعلمين للتأمل في ممارساتهم المهنية. ولعل الممارسات الحالية من قبل بعض المدارس لتدريب الأقران من خلال الملاحظات والزيارات من قبل المعلمين إلى مدارس أخرى في المنطقة ينبغي تشجيعها باعتبارها واحدة من الأنشطة في إطار التنمية المهنية.</p> <p>6. في ظل سياسات الموارد البشرية، ينبغي أن تدرج القواعد واللوائح</p>

<p>بشأن قضايا وصف الطلاب بعبارات سلبية.</p>	<p>كيفية تسلسل الموضوعات في المناهج. ان المعرفة القوية بالمحتوى لا يعني مهارات تربوية على الرغم من أنها متطلب مسبق لذلك.</p> <p>5. ان وتيرة التدريس هي أيضا واحدة من الأدوات التربوية التي يستخدمها المعلمون. فالمعلمون لديهم القدرة والمهارات اللازمة لكشف سرعة تعلم الطلبة واجراء تعديلات على وتيرة التدريس وكذلك في عملية الشرح وغير ذلك من أمور لتسهيل عملية التعلم</p> <p>6. نظام سنغافورة لا يسمح باستخدام ألفاظ مهينة مع الطلاب لأن هذا سوف يؤدي إلى تناقص ثقة الطالب بنفسه واحترامه لذاته. والشكاوى المقدمة ضد المعلمين بخصوص مثل هذه القضايا تؤدي إلى اتخاذ تدابير عقابية ضد المعلمين، والتي يمكن أن تكون شديدة جدا اعتمادا على الألفاظ المستخدمة.</p> <p>7. إن مفهوم التدريس هو من النوع الذي لا ندعي فيه أن التعليم قد تم ما لم يصحبه تعلم بين الطلاب.</p>	<p>ليست سائدة في النظام التعليمي كما هو مأمول.</p> <p>7. هناك سوء فهم بأن التعليم هو لتحقيق درجات جيدة في الامتحانات ، في حين أن الفهم والاستيعاب والمهارات المعرفية العليا ليست مثار اهتمام كبير. وهذا يؤثر على طرق التدريس الفعال.</p>	
<p>1. ينبغي أن تتضمن برامج إعداد المعلم في مرحلة ما قبل الخدمة وبرنامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة ورش عمل حول التخطيط للاختبار والإدارة، وكذلك تفسير أداء الطالب من نتائج اختبار.</p> <p>2. محتوى البرامج المذكورة في الفقرة (1) أعلاه، ينبغي أن تشمل:</p> <p>(أ) مخططات الاختبار؛</p> <p>(ب) بناء بنود الاختبار</p> <p>(ت) المفاهيم الخاصة بمصداقية الاختبار وصلاحيته</p> <p>(ث) طرق التصحيح ورصد الدرجات؛</p> <p>(ج) بناء نماذج التقييم</p> <p>(ح) التحليلات والتفسيرات من درجات الاختبار.</p> <p>(خ) أسباب الاختبار، بما في ذلك تشخيص الصعوبات والمفاهيم الخاطئة، النمو والتقدم لدى الطلاب ، والاختبار بهدف التعلم.</p> <p>3. يجب فحص الاختبارات التي تتم على مستوى المنطقة التعليمية وغيرها من الاختبارات ذات الطبيعة العامة بدقة من خلال نظام تخطيط الاختبار، وبنائها، والتدقيق بحيث تكون خالية من الأخطاء للحفاظ على نزاهة الاختبارات</p>	<p>1. ان المعلمين قادرون على تخطيط الاختبار باستخدام مخططات اختبارات لتحقيق الهدف من كل اختبار.</p> <p>2. ان بناء عناصر الاختبار يضمن صحة الاختبار في المحتوى، والبنية من خلال مخطط اختبار جيد.</p> <p>3. ان مستويات بنود الاختبار في المجال المعرفي تتجاوز حدود استدعاء المعلومات أو مستوى المعرفة بحيث يتم اختبار الطلاب على القدرات المعرفية العليا.</p> <p>4. ان الاختبارات قادرة على تشخيص المفاهيم الخاطئة لدى الطلاب من أجل اتخاذ اجراء علاجي يتم التخطيط له وتنفيذه.</p> <p>5. نماذج التقييم ضرورية لرصد الدرجات وفهم معانيها ووصفها وصفا واضحا جدا لزيادة الموضوعية من عملية التقييم ورصد الدرجات</p> <p>6. في الغالب يتم امداد المعلمين جيدا بـ"مهارات التقييم" باعتبارها عنصرا هاما من عملية التعليم والتعلم. وتشمل المهارات العملية برمتها من تخطيط الاختبار وبنائه وتفسير وفهم أداء الطلاب</p>	<p>1. المعلمون لديهم فهم جيد للتقييم غير الرسمي بما في ذلك الامتحانات القصيرة وأوراق العمل، لرصد تقدم الطلاب. وبالتالي هناك فهم جيد لتقييم التعلم.</p> <p>2. المعلمون ليسوا بالمهارة الكافية في تقييم القدرات المختلفة لدى الطلاب من اجل استخدام أساليب تعليم متباينة.</p> <p>3. في تقييم طلاب المرحلة الابتدائية للصف الأول والثاني والثالث يقوم المعلمون باعطاء جميع الطلاب تقدير ممتاز.</p> <p>4. يؤثر التعلم عن ظهر قلب في بناء الاختبار من قبل المعلم حيث تكون الأسئلة في معظمها استدعاء للمعلومات</p> <p>5. الاختبارات التي تتم على مستوى الفصول الدراسية تكون مثقلة بالأسئلة المعرفية.</p> <p>6. يتم تقييم عمل المشروع وملف الانجاز للصفوف 3.1 من خلال استخدام نماذج التقييم.</p> <p>7. كانت هناك حالات من الأخطاء في أسئلة الاختبارات على مستوى المنطقة أثرت على نزاهة الاختبارات.</p> <p>8. أداء الطلاب في الامتحانات المحلية يبدو متناقضا مع ضعف أدائهم في PIRLS، TIMSS، وTOEFL. ويبدو أن الدرجات التي يمنحها المعلمون سخية جدا.</p> <p>9. يواجه الطلاب ثلاثة مستويات من</p>	<p>ج. تصورات حول مهارات التقييم لدى المعلمين</p>

	<p>وتطورهم من خلال نتائج الاختبارات. و 7. تستخدم اختبارات مهارات التفكير العليا من أجل تحديد مستويات الطلاب ومن أجل استخدام طرق تدريس بشكل متباين.</p>	<p>الامتحانات، في المدارس، وعلى مستوى المنطقة وعلى مستوى الدولة. 10. هناك أربع مجموعات من الامتحانات في السنة لطلاب المدارس الثانوية (الصفوف 10، 11، 12) حيث الامتحانات للفصول 1 و 3 هي امتحانات المدرسة، و امتحانات الفصول 2 و 4 على صعيد المناطق التعليمية 11. أوزان الامتحانات المدرسية في الصفوف 10 و 11 و 12 لدرجة التخرج النهائية هي 10%، 30% و 60% على التوالي.</p>	
<p>1. يجب أن يكون هناك مراجعة مستمرة لبرامج إعداد المعلم. 2. ينبغي لخريجي الكليات الأخرى من تخصصات غير كلية التربية الخضوع لبرامج كافية حول إعداد المعلم. 3. حاولت وزارة التربية رفع شرط القبول GPA. وهذه خطوة جيدة. ويجب تحسين نوعية المدخلات إلى كلية التربية وتشمل الاختيار على أساس المجال العاطفي كذلك، وذلك باستخدام المقابلات في محاولة لقياس الاهتمام بمهنة التعليم والتفاني كمعلمين. 4. ينبغي لسياسات القبول في الكليات مراعاة تقليل الفائض والنقص في المعلمين في مختلف المجالات المواضيعية</p>	<p>1. هناك معايير اختيار صارمة للمرشحين يتم أخذها بالاعتبار في برامج تدريب المعلمين والتي تشمل الخبرة بالموضوع من خلال المؤهلات الأكاديمية ذات الصلة، والموهبة والعاطفة تجاه التدريس. ولا يتم اخذ المتقدمين الذين لا يستوفون هذه المعايير حتى إذا كان هناك نقص في هؤلاء المعلمين. علما بان هناك خطط أخرى كحل مؤقت. 2. يتم اختيار المرشحين بناء على احتياجات النظام لأعداد معينة من المعلمين في مواد معينة</p>	<p>1. لا يعتبر البرنامج التدريبي في كلية التربية كافيا لإعداد معلمين بجودة عالية، لا سيما من حيث المدة الزمنية. 2. تكمل المدارس جهود التدريب من خلال توفير البرامج التنويرية والتعريفية خلال التدريب العملي لمدة أسبوعين في الفصل الدراسي 3. يتم الاستعانة بمعلمين لم يكن التدريس اختيارهم الأول. 4. لا توازن بين المعلمين الذين تأخذهم وزارة التربية وبين الحاجة الفعلية للمعلمين وهذا الفائض أوالنقص يؤثر على جودة التعليم. 5. تتولى وزارة التربية توزيع المعلمين على المدارس دون أن يكون لمدراء المناطق رأي بذلك ، وعادة لا يوجد توافق بين المعلمين وبين الاحتياج الفعلي في المدرسة من حيث التخصص وأحيانا يتم توزيع معلمي المرحلة الابتدائية على المدارس الثانوية</p>	<p>د. النظرة إلى جودة برامج إعداد المعلم</p>
<p>1. ينبغي أن يشمل التطوير المهني ورش عمل خارجية وداخلية، ومجتمعات التعلم المهنية، والمؤتمرات المحلية والدولية والندوات والدورات الأكاديمية وغير ذلك. 2. ينبغي اتخاذ قرار بشأن كم البرامج التي يجب أن يحضرها المعلمون أثناء الخدمة من حيث عدد ساعات التطوير المهني سنويا. 3. لن يعاني نظام التنمية المهنية من عدم وجود المدربين</p>	<p>1. ان النظم الجيدة لديها برامج تنمية مهنية معتادة ومستمرة للمعلمين ومع وجود هذه البرامج لن ينشأ نقص في المدربين. 2. خطط التنمية المهنية موحدة قدر الإمكان وهي تعتبر من المتطلبات بحيث لا يتم إهمال أي شخص. 3. ان مجالات التنمية قد تكون بعيدة نوعا ما عن تخصص المعلم ولكنها ترتبط إلى حد ما بالمضمون أو المنهجية وذلك لبناء خبرات أكبر من جميع النواحي لدى المعلمين.</p>	<p>1. فرص التدريب أثناء الخدمة ليست متساوية في جميع المدارس. 2. هناك مبادرات جيدة في المدارس للتطوير المهني للمعلمين والتي تشمل التدريب من قبل مديري المدارس أنفسهم بالإضافة إلى عقد ورش عمل داخلية وورش عمل اجريها الخبراء الخارجيون بدعوة من المدرسة. 3. حاليا لا توجد عواقب لعدم حضور المعلمين لأي تدريب أثناء الخدمة. 4. هناك نقص في المدربين</p>	<p>هـ. تصورات مدى كفاية وجودة برامج التطوير المهني أثناء الخدمة</p>
<p>1. يجب على وزارة التربية الاتيان بسياسات واضحة بشأن المؤهلات الأكاديمية التي يتعين على المعلمين الحصول عليها بحلول مواعيد محددة . 2. ان سياسة الحصول على درجات علمية أعلى يجب أن تأتي مع دعم وزارة التربية ماليا فضلا عن تقديم إجازة دراسية</p>	<p>1. هناك برامج تسمح للمعلمين للحصول درجات علمية أعلى كسياسة الدعم المالي وكذلك منح إجازة دراسية. 2. ان نظام سنغافورة ينتهج هدف حصول جميع المعلمين على درجة جامعية وبعد ذلك يكون الهدف التالي هو أن يكون</p>	<p>1. فرص الحصول على درجات علمية أعلى يكون من خلال الجهود الذاتية. 2. لا يوجد نظام رسمي لدعم وزارة التربية للحصول على درجة علمية أعلى أثناء الخدمة</p>	<p>و- تصورات حول فرص الحصول على درجات علمية أعلى.</p>

	جميع المعلمين لديهم ما لا يقل عن درجة الماجستير. وهناك العديد من مديري المدارس في سنغافورة ممن لديهم درجة الدكتوراه.		
--	--	--	--

5- القيادة المدرسية			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. تصورات حول المهارات القيادية لمدراء المدارس.	<p>1. ان مديري المدارس مؤهلون إلى حد ما ليكونوا قادة مدارس مع ما يكفي من الخبرة لديهم كشرط مسبق. ولكن هناك حاجة لاختيار افضل للمؤهلين للترقية الى هذا المنصب ولا بد أن تكون عملية الاختبار أكثر فعالية</p> <p>2. مهارات القيادة الحالية لمدراء المدارس لا ترقى الى المستويات المتوقعة</p> <p>3. حوالي 90% من المعلمين يحصلون على تقرير ممتاز وهذه الدرجات تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى بما في ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية، وكذلك الضغط من المجتمع وحتى الأقارب، إلى جانب الأداء والاتجاه العام</p>	<p>1. القيادة في التعليم تتطلب أكثر من مجرد مهارات قيادية عامة فقط. فقيادة التعليمية الفعالة، يجب أن يكون لدى قيادي التعليم المعرفة بمحتوى التعليم مثل المعرفة بمادة معينة.</p> <p>2. فقط مدراء المدارس المتميزون هم الذين يمكن أن يقودوا المدارس إلى التميز. فالمدارس الممتازة لم تكن أبدا نتاج مدراء مدارس ضعفاء.</p> <p>3. ان المدراء الفعالين هم الذين لديهم قيادة تعليمية جيدة ويستطيعون تحفيز المعلمين على الحفاظ على التقدم لتحسين المدرسة.</p> <p>4. ان المدراء الفعالين لديهم سمّة شخصية تتميز بوجود رؤية لما يجب للمدرسة أن تكون وللمهارات المعلمين اللازمة لتبني هذه الرؤية والالتزام بها</p> <p>5. ان القادة المتميزين قادرون على قيادة المعلمين لاجداث نقلت نوعية في أي مدرسة ضعيفة</p> <p>6. ان مدراء المدارس الممتازين يطورون الصفات القيادية الفعالة من خلال التأمل بالممارسات القيادية وكذلك من خلال بناء مجتمعات الممارسين المهنيين.</p>	<p>1. ينبغي تصميم برامج التدريب على القيادة وتنفيذها لتدريب نواب مديري المدارس بهدف الترقى الى مديري مدارس.</p> <p>2. مدراء المدارس بحاجة الى المهارة في بناء الشبكات الاجتماعية، وينبغي أن تشمل برامج التدريب على تنمية هذه المهارات.</p>
ب. الإدراك لدى كفاية التدريب القيادي لمديري المدارس	<p>1. يتم اختيار مديري المدارس من مجموعة من نواب مدراء المدارس الذين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات على الأقل كمعلم ناجح، وخبرة لا تقل عن خمس سنوات كرئيس قسم ناجح.</p> <p>2. يتم اختيار المرشحين فقط ممن كانت تقارير أدائهم ممتازة للعامين الماضيين في منصب نائب مدير مدرسة.</p> <p>3. يخضع المرشحون لاختبار لا بد من اجتيازه.</p> <p>4. بعد اجتياز الاختبار والانتهاج من برنامج التدريب لمدة أسبوعين. للترقي الى منصب مدير مدرسة يجب على المرشح أن يكون تقرير أدائه ممتازا عن العامين الماضيين</p> <p>5. برنامج التدريب ليس كافيا وجودته دون المستوى. وهذا هو مصدر قلق كبير.</p> <p>6. لا يوجد برامج تنمية مهنية كافية أثناء الخدمة لمديري المدارس ونوعية البرامج الموجودة منخفضة إلى حد ما. وهذا هو</p>	<p>• ان مديري المدارس المرشحين لمثل هذا المنصب هم أولئك الذين أظهروا الصفات التالية، والتي ستواصل البرامج التدريبية تعزيز مثل هذه الصفات:</p> <p>(أ) لديه رؤية وبصيرة بما يجب أن تكون عليه المدرسة خلال خمس إلى عشر سنوات</p> <p>(ب) وجود قيادة تعليمية جيدة مع مهارات التعليم والتعلم</p> <p>(ج) وجود المهارات الإدارية والإدارة الجيدة</p> <p>(د) وجود القيم الأخلاقية الجيدة</p> <p>(هـ) لديه الاستعداد للتعلم المستمر والرغبة المستمرة في تطوير الذات</p> <p>(و) هو شخص الشعب وقادر على القيادة بدلا من اصدار الأوامر</p> <p>يتم إعطاء المرشحين الخبرة الدولية ليكونوا على بينة من النظم التعليمية الأخرى، وكذلك لبناء شبكات التواصل على نطاق أوسع.</p>	<p>1. ينبغي أن تتضمن برامج إعداد القيادة الخبرة الدولية من أجل إعطاء الفرص لعقد مقارنات مع المدارس الممتازة من الأمم الأخرى، وتطوير معرفة عامة وأوسع للأنظمة المدرسية الأخرى</p> <p>2. ينبغي أن يعقد التدريب على القيادة لمدراء المدارس باستمرار في فترة زمنية معينة أثناء الخدمة</p>

5- القيادة المدرسية			
الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	المتغير
		مشارك قلق كبير. 7. لا يتم تحفيز مديري المدارس بما فيه الكفاية لتطوير أنفسهم	



6- تصورات أصحاب المصلحة			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ- تصورات أصحاب المصلحة بخصوص مدى معرفة المعلمين بمحتوى المناهج.	1. معرفة المحتوى لدى المعلم كافية ولكن يجب أن تكون أكثر بكثير من معرفة الطلاب خلال أي درس . 2. المعلمون يلتزمون حرفيا بنص الكتب المدرسية في معرفة المحتوى.	1. ان الكتب المدرسية وغيرها من المناهج هي أدلة على المواضيع التي سيتم تغطيتها. يجب على المعلمين أن يوصوا بقراءة مراجع إضافية لتعزيز تعلم الطلاب.	1. يتم تطوير مهارات شرح المناهج الدراسية من خلال برامج التدريب. كما ينبغي عقد دورات التطوير المهني لجميع المعلمين في مجالات اختصاصهم. 2. كل الجهود المبذولة ينبغي التعريف بشكل جيد بها لدى جميع أصحاب المصلحة
ب. تصورات أصحاب المصلحة حول مهارات تخطيط المناهج لدى المعلمين	1. ان تخطيط المناهج من حيث المحتوى والتسلسل يتم على النحو المنصوص عليه في الكتب المدرسية وليس وفقا لمستوى الطلبة وايقاع تعلمهم	1. ينبغي أن يكون المعلمون على درجة من المهارة في تخطيط المناهج واعداد مادة دراسية تتوافق ومستويات قدرة الطلاب، وسرعة وأنماط التعلم لديهم.	1. كما في (أ) أعلاه، فان تخطيط المناهج يتطلب برامج تدريبية لتنمية المهارات. 2. كل الجهود المبذولة ينبغي التعريف بشكل جيد بها لدى جميع أصحاب المصلحة
ج. تصورات أصحاب المصلحة حول المهارات التربوية للمعلمين (القدرة على توصيل المعلومات)	1. هناك تصور بأن عددا كبيرا من المعلمين لا يملكون أساليب فعالة للتدريس	1. أن المعلمين الجيدين قد تلقوا تدريباً قبل الالتحاق بالمهنة وفترة التدريب العملي طويلة بما يكفي لمنحهم الخبرة الكافية بالعملية التعليمية برمتها.	1. يجب مراجعة برامج إعداد المعلمين بهدف تحديد كفاية فترة التدريب العملي. وبالنسبة لأولئك الذين هم بالفعل في الخدمة، ينبغي تنفيذ برنامج تطوير مهني يركز على تنمية المهارات التربوية. 2. كل الجهود المبذولة ينبغي التعريف بشكل جيد بها لدة جميع أصحاب المصلحة
د. تصورات أصحاب المصلحة 'حول نوعية الطلاب.	1. هناك توافق في الأمور التي تثير قلق أصحاب المصلحة سواء على مستوى وزارة التربية والمدرسة بهذا الخصوص، وقد تم الإشارة الى تلك الامور تحت البنود الخاصة بها	1. خصائص النظم الجيدة هي على النحو المعبر عنه لأصحاب المصلحة على مستوى الوزارة ومستوى المدرسة	1. انظر الاقتراحات ذات الصلة بأصحاب المصلحة على صعيد الوزارة وصعيد المدرسة.

7- الطلبة			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. تصورات حول موقف الطلاب من التعلم والتعليم كما يرون أنفسهم وكما يراهم المعلمون وأولياء الأمور	<p>1. بالنسبة للجزء الأكبر، فإن الآباء يظهرون الكثير من الاهتمام لنجاح أبنائهم في المدارس وهذا الموقف يؤثر ايجابا في موقف أبنائهم تجاه التعليم. وباستثناء عدد قليل، يتعامل الطلاب مع دراستهم بجدية.</p> <p>2. هناك معلمون يشعرون بأن السلوك المتمرد لدى بعض الطلاب خارج عن السيطرة.</p> <p>3. بينما هناك عديد من المعلمين ممن يهتمون بأداء طلابهم إلا أن عددا ملحوظا من المعلمين لا يظهرون أي مساءلة لطلابهم عن عدم النجاح أو عن ضعف أدائهم.</p> <p>4. معظم الطلاب يشعرون بأنهم يبذلون قصارى جهدهم في المدرسة، وهم لا يريدون أن يخيبوا آمال والديهم، ولكن عددا كبيرا لديه موقف "لماذا ينبغي علينا أن ندرس؟".</p>	<p>1. كل نظام تعليمي يطمح إلى أن يكون ممتازا يعتبر انضباط الطالب يمثل أهمية قصوى. فإثناء وجودهم في المدرسة، يعيش الطلاب في مجتمع الأقران، وتأثير الأقران يمكن أن يكون قويا جدا. وبالتالي فإن هذه الأنظمة يكون فيها قواعد وأنظمة صارمة تحكم سلوك الطلاب وتكون واضحة لجميع الطلاب من خلال الكتيبات وكذلك من خلال التذكير الدائم في اللقاءات المدرسية، ومن خلال المعلمين في فصولهم الدراسية.</p> <p>2. ان الانضباط من قبل الموظفين أيضا لا بد أن يتم تفعيله بصرامة ، لأن الموظفين وخاصة المعلمين قدوة للطلاب.</p>	<p>1. لا بد من تذكير الجميع بالقواعد واللوائح التي تحكم سلوكيات الطالب والمدرس.</p> <p>2. تطبيق القواعد واللوائح يجب أن يكون صارما بحيث يتم تقليل فرصة حدوث التصرفات التخريبية وتكون نتائج التعليم أكثر ضمانا.</p>
ب. تصورات حول نوعية الطلاب سواء في مرحلة القبول أو في مرحلة الالتحاق بالدراسة	<p>1. اللغة الإنجليزية لغة يصعب على الطلاب تعلمها اذا بدءوا بذلك من الصف 1 وليس من مرحلة رياض الأطفال. اذ ليست لديهم الفرصة لاستخدام اللغة الإنجليزية في المنزل أو تعلم اللغة في بيئة أخرى تسنج بذلك نوعية الطلبة في مرحلة القبول تشابه أية أنظمة أخرى من التعليم</p>	<p>1. ان أنظمة التعليم لا تملك السيطرة على نوعية الطلاب كمدخلات في النظام التعليمي عند الالتحاق بالمدرسة في الصف الأول. علما بان هناك رياض أطفال تعد الطلاب في مرحلة ما قبل المدرسة وهذا قد يؤدي الى نتائج أفضل بالنسبة لتسجيل الطالب في الصف الأول. و كما هو متوقع فسيكون هناك توزيع عادي لقدرات الطلاب كمدخلات للنظام التعليمي.</p> <p>2. ان النظام الممتاز يثمر عن نسبة عالية من الخريجين الممتازين بما يرتقي للنتائج المرجوة من التعليم.</p>	<p>1. يجب اتباع الممارسات الحالية العادية بخصوص التحاق الطلاب في المدارس</p> <p>2. ينبغي لمخرجات التعليم أن تتحسن لدى تنفيذ مختلف الإصلاحات والتوصيات.</p>
ج. تصورات الطلاب حول النظام المدرسي	<p>1. بالنسبة للجزء الأكبر منهم، فإن الطلاب يستمتعون بالتعليم، مع وجود البعض من خلفيات أكثر ثراء هم أقل تحفيزا لأداء جيد أكاديميا. وعموما، فإن الطلاب لديهم الدافع للإنجاز وهو امر لا بد من الحفاظ عليه على مستوى النظام التعليمي والمعلمين</p> <p>2. هناك طلاب يعتقدون بأهمية مواكبة المعلمين للتطورات في مجال تخصصهم بدلا من الالتزام الحرفي بنصوص متقدمة في الكتب المدرسية.</p>	<p>1. ان المدارس التي تمتلك استعدادات تعليمية ممتازة لديها هالة المنظمة التعليمية الجيدة وسوف يتمتع الطلاب بالتعلم فيها. وهناك نماذج من المدارس مثل تلك التي في أستراليا، حيث يتردد الطلاب في العودة إلى ديارهم بعد المدرسة ويفضلون الاستمرار في مشاريعهم خاصة تلك التي تنطوي على استخدام التكنولوجيا.</p> <p>2. ان المدارس الممتازة توفر الدعم للموظفين والطلاب للوفاء بمتطلبات التعليم والتعلم، فضلا عن احتياجاتهم في المجالات العاطفية الوجدانية</p>	<p>1. ينبغي تحقيق التحسن في البيئة المدرسية من خلال الالتزام بتنفيذ جهود الإصلاح والتطبيق الصارم للإجراءات والسياسات.</p> <p>2. سيؤدي ذلك إلى تصورات أفضل عن المدرسة والنظام ليس فقط من قبل الطلاب ولكن أيضا من جانب جميع أصحاب المصلحة.</p>

8- الإدارة المالية وإدارة الأداء			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. تصورات حول مهارات الإدارة المالية	مدراء المدارس العامة لا يتسنى لهم القيام بأي إدارة مالية، حيث أن ذلك يتم مركزيا على مستوى الوزارة. كما لا يسمح للمدرسة بجمع الأموال لدعم عملية التعليم والتعلم، على الرغم من أن مدراء المدارس يشعرون أن مدارسهم قادرة على ذلك	الإدارة المالية هو جزء من العمل الإداري في المدارس، ومدراء المدارس مسؤولون عن الدقة في الجوانب المالية. ويتم تشجيع وجود درجة من الاستقلالية المالية.	ينبغي النظر في امرالسماح للمدارس بجمع الأموال لأغراض محددة للتعليم وذلك كنشاط اضافي يعزز من مهارات المعلمين والطلاب
ب. الإدراك لدى كفاية نظام إدارة الأداء .	يتم تصنيف معظم المعلمين على الدرجة A + في حين أن الدرجة C تمنح للمعلمين ضعاف الاداء ولا يكاد يكون هناك أي شخص يحصل على درجة B. فالتمايز ليس كبيرا. هناك عدد كبير من الحالات تكون فيها قرارات التقييم مبنية على العلاقات والعوامل الأخرى ولا تستند كليا على مهارات التدريس. نظام التقييم ليس متعدد المستويات وليس هناك عدد من المسؤولين يقومون بالتوقيع والمصادقة على نموذج التقييم . فعليا يتم منح 60% من النتيجة لتقييم المعلم من قبل مدير المدرسة والباقي أي 40% من قبل المشرف ويبدو التقييم أكثر تركيزا على أداء المعلمين لمهام غير التدريس. لا توجد مكافآت كافية للتميز في الأداء يصاحب ذلك عدم وجود تدابير عقابية لضعف الأداء. ويتم تقييم المعلمين الذين يتغيبون بدون اذن بدرجات جيدة في عدد كبير من الحالات. ويلاحظ عدم تنفيذ القواعد واللوائح. تعتبر رواتب هؤلاء المعلمين (من ضعاف الأداء) جيدة وهم راضون عن رواتبهم الا ان أداءهم ما زال لم يصل إلى مستوى التوقعات. وفي الماضي القريب، زادت رواتب المعلمين المواطنين بنسبة تتراوح بين 30% إلى 40% ولكن ليس هناك تغير ملحوظ في أدائهم. المجموعة الحالية من معايير الترقية ليست موحدة. هناك بالفعل تسلسل هرمي من المسؤولين عن تقارير الأداء، ولكن لا يوجد مسئولون للمصادقة على التقارير. حيث يتم تقييم مديري المدارس من قبل مدراء المناطق التعليمية ومدير الشؤون التعليمية. ويتم تقييم نواب مديري المدارس من قبل مدير المدرسة ومدير المنطقة. ويتم تقييم المعلمين من قبل مدير المدرسة، ورئيس القسم والمشرف تحت نظام التقييم الحالي لا يمنح الشخص الذي يتم تقييمه فرصة للتعليق على التقييم واوباء رأيه	ان نظام إدارة الأداء في التعليم هي أداة تموية تدفع الموظفين نحو التميز من خلال حوافز خارجية. كما أنه نظام يجعل الموظفين يتجنبون إجراءات عقابية بسبب ضعف الأداء. ومن شأن الفروق في الأداء أن تؤدي إلى فروق في الدرجات والجوائز. ينبع الطابع الإنمائي من حقيقة أن نظام ادارة الأداء ينطوي على تدريب الموظفين ذوي الأداء الضعيف. كما أن هناك مناقشات مستمرة وتغذية راجعة أثناء مرحلة التخطيط للاداء المتوقع خلال العام، ومن خلال التقييم نصف السنوي وتقييم نهاية العام. تحدث تحسينات تدريجية تدريجيا مع مرور الوقت، مما يقود المنظمات نحو التميز. كل النظم المدرسية المتميزة لديها نظام إدارة الأداء يتم فرضه بشكل جيد وهو ما يدفع بالسلوك نحو أداء أفضل، من خلال نظم أفضل للثواب والعقاب نظم إدارة الأداء تعمل على تيسير اتخاذ القرارات بشأن الترقيات	ينبغي تحديد الزيادات في الرواتب والمكافآت من خلال عملية التقييم بحيث تكون فروق المرتبات على أساس الأداء وليس على أساس المادة التي يدرسها المعلم، أو على أي أسس أخرى غير موضوعية. ينبغي إنشاء نظام إدارة للأداء في العملية التعليمية برمتها بحيث يجري تعريفها بشكل صحيح وتشمل على ما يتم الاتفاق عليه بين الموظفين والمسؤولين عن تقييمهم وتعتمد على الملاحظات وغيرها من مصادر المعلومات عن الأداء، وتتضمن أيضا معايير التقييم، والتقارير ودرجات التقرير والمكافآت . ينبغي تدريب الجميع قبل تطبيق أي نظام جديد لإدارة الأداء وذلك من أجل ضمان الدقة والنزاهة

9- نتائج إضافية			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقا للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدما نحو تحقيق الوضع المأمول
أ. فلسفة التربية والتعليم.	المعلمون لا يقدرّون تماما فكرة التنمية الشاملة للطلاب. وأكثر تركيزهم على التطور المعرفي. لا يركز المعلمون وبعض مديري المدارس على النتائج المرجوة من التعليم. بل لا يبدو أن لديهم أي خلفية عن مواصفات منتجات نظام التعليم	يجب أن يكون هناك وعي لمعنى التعليم الشمولي وطرق تنفيذه. فعلى سبيل المثال، يجب على المعلمين بثّ القيم والأخلاق في جميع المناهج الدراسية، بغض النظر عن المادة التي يدرسونها. النتائج المرجوة من التعليم هي أيضا جزء من تعليم القيم التي ينبغي غرسها في الطلاب من خلال الأنشطة المختلفة. فعلى سبيل المثال، يستخدم نظام سنغافورة ما يوصف بأنه مشروع المشاركة المجتمعية، باعتباره واحدا من منصات غرس قيم رعاية وحب المحتاجين والمعاقين، وتشجيع العمل الخيري	1. ينبغي أن يتم تضمين دورات في التعليم الشامل في برامج إعداد المعلم قبل و أثناء الخدمة مع إضفاء الطابع الرسمي عليها حتى يتسنى لجميع المعلمين الخضوع لها قبل التحاق بالخدمة أو أثناءها 2. ينبغي أن تشمل الدورات على النتائج المرجوة من التعليم كجزء برنامج إعداد المعلم قبل الالتحاق بالخدمة. كما يمكن تصميم برنامج في المدارس مشابه لمشروع المشاركة المجتمعية في سنغافورة وتضمينه كجزء من الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية
ب. تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة تعاني من نقص في المعدات الحديثة وما هو موجود حاليا فهو قديم أو متقادم معلمو التربية الخاصة ليسوا مدربين بشكل كاف على الاستخدام المتخصص لمعدات وطريق تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة الطلاب ذوو الاحتياجات الخاصة يخضعون لنفس الاختبارات التي يخضع لها طلاب المدارس العادية في التعليم العام، دون أن يتم تعديل الأسئلة التي يوجد بها صور لتكون بشكل مختلف ومناسب للطلاب المكفوفين. يستخدم الطلاب ذوو الاحتياجات الخاصة نفس الكتب الدراسية للتعليم العام بدلا من أن يتم تطويع المناهج لتوافق احتياجاتهم الخاصة. فعلى سبيل المثال يتم تدريس الأطفال المعاقين جسديا موضوعا فيه عبارة مثل "أنا أستطيع أن أقفز" وهو امر ليس مناسباً.	يتم تجهيز مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة بأحدث الأدوات والمعدات اللازمة لتدريس الطلاب ممن لديهم أنواع مختلفة من الإعاقة مثل متلازمة داون، ضعف البصر، السمع، التوحد، وغيرها. معلمو ذوي الاحتياجات الخاصة مدربون تدريباً خاصاً ومتخصصاً. يتم تصميم الاختبارات المقررة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بصيغ مناسبة لهم	1. ينبغي تزويد مدارس الاحتياجات الخاصة بمعدات حديثة وبأعداد كافية. 2. ينبغي توفير برامج تدريبية محددة وخاصة بإعداد معلمي مدارس الاحتياجات الخاصة. 3. يجب أن تكون الاختبارات المقررة لطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بصيغ خاصة لتتناسب فهمهم وقدرتهم على الاستجابة لها.
ج. التعليم الديني	تبدأ مدارس التعليم الديني مراحلها الدراسية من الصف 5 إلى الصف 12. ان اعطاء مزيد من التركيز على المواضيع الدينية يترتب عليه نقص التركيز على مواد أخرى مثل التربية الفنية والتربية البدنية. يتم إيلاء اهتمام أقل لتحديث المناهج الدراسية في مدارس التعليم الديني ومثل هذا الأمر يستوجب وجود المؤهل والخبرة الكافية لدى من يقوم بتحديث المناهج. في بعض الأحيان، توجد مراجع وكتب مدرسية تستخدم من قبل المدارس الدينية في حين لا تكون مناسبة لها أو لم يتم اختيارها بشكل جيد كما أن هناك تصورا بأن المدارس الدينية لا تعطى الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية. مدراء المدارس الدينية يتولون القيام بأدوار إدارية فقط، وبالتالي فهم لا يشاركون في القيادة التعليمية أو كخبراء بمحتوى المناهج بحيث يمكن الرجوع اليهم والاستعانة بهم.	المدارس الجيدة ، من أي نوع ، من شأنها أن تعطي وقتا كافيا لأي مناهج إضافية. مديرو المدارس في أي مدرسة ممتازة يتمتعون بالصفات القيادية والخبرات التعليمية على حد سواء.	1. ينبغي التخطيط الجيد للمواد الدراسية بحيث لا يخسر الطلاب تعلم المواضيع الأخرى نظرا لضيق الوقت. 2. هناك حاجة لمراجعة مستمرة لمحتوى المناهج الدراسية في التعليم الديني لمواكبة احتياجات المعرفة والممارسات الدينية. 3. من شأن برنامج تعزيز صورة مديري المدارس الدينية أن يعمل أيضا على تعزيز مفهوم الذاتي الذي يؤدي بدوره إلى أداء قيادي أفضل. 4. ينبغي للمواد الدراسية في التعليم الديني أن تخضع لعملية اختيار دقيق جدا. 5. ينبغي لمديري المدارس الدينية التسلح بالمهارات التعليمية والقيادية.

10- النظام التعليمي اجمالاً			
المتغير	الوضع الحالي : ملخص النتائج وفقاً للبيانات النوعية التي تم جمعها	الوضع المأمول: سمات الأنظمة التعليمية والمنظور النظري للأنظمة الجيدة	الاجراء المطلوب للمضي قدماً نحو تحقيق الوضع المأمول
متغيرات متعددة حول نظام التعليم.	1. هناك ميل إلى التغيير في السياسات كلما كان هناك تغيير في منصب وزير التربية، وهذا الأمر يمثل مثار قلق عام على كافة المستويات حيث أنه كلما كان هناك تغيير في منصب وزير التربية وبشكل متسارع كلما أثر ذلك	1. سياسات المدارس الجيدة تظل مستقرة حتى يحين الوقت عندما تفقد جدواها وصلتها بما يتم اجراؤه. كما أنه لا يتم فيها إجراء أي تغييرات تعسفية على أساس الأحكام الذاتية.	ربما كان من الضروري فتح باب الحوار على مستوى عال وبشكل صريح حول كيفية استخلاص مجموعة من المبادئ التوجيهية للحفاظ على استقرار السياسات ، وإجراء التغيير المستند فقط على الحاجة ووفقاً للظروف التي تتطلب ذلك.

<p>ينبغي النظر في تغيير السياسات بحيث يخضع جميع المعلمين سواء كانوا مواطنين أو وافدين لسلم رواتب موحد. على أن يتم منح العلاوات والمكافآت الأخرى على أساس الأداء.</p> <p>ربما كان من الأجدى لوزارة التربية مراقبة أداء وتشغيل المدارس الخاصة بوسائل أخرى من خلال تقارير شهرية أو سنوية، بدلا من الاضطرار لتعيين مدير مدرسة حكومي غير قادر على تشغيل وإدارة المدرسة الخاصة</p> <p>وضع خطة شاملة وتنفيذ لنظام إدارة الأداء يعمل على تنمية وتعزيز الموظفين على جميع المستويات.</p>	<p>2. النظم الجيدة لديها برامج قوية حول القيم، حيث ينظر إلى التنمية الشخصية على أنها أكثر من ثروة، ولكن مع حاجة متكافئة بين نمو الشخصية والنمو في المعرفة والمهارات.</p> <p>3. في نظم المكافآت والجدارة المالية، يتم منح الرواتب، والعلاوات والمنح المالية على أساس الأداء وليس بناء على الجنسيات.</p> <p>4. يتم تشغيل نظام التعليم الخاص من قبل مديري المدارس الخاصة، أما عن الحكومة، فإنها تضبط الأداء من خلال ضوابط وأشكال أخرى.</p> <p>5. الأنظمة القوية لديها آليات إشراف جيدة في كل مستوى من مستويات النظام التعليمي من خلال نظام خاص لإدارة الأداء. حيث يتم فقط ترقية المشرفين ذوي الخبرة والمؤهلين إلى مناصب رئاسية وقيادية.</p> <p>6. في النظم التعليمية عادة ما تكون نسبة مئوية صغيرة من وقت عمل أعضاء هيئة التدريس مكرسة للعمل الإداري والذي يندرج تحت فئة الخدمة في نظام إدارة الأداء. وهذا العمل الإداري يحمل وزنا أقل نسبيا في عملية التقييم ضمن نظام إدارة الأداء.</p>	<p>على المشاريع التربوية واكتمالها.</p> <p>2. هناك شعور عام وقوي بأن ثروة البلاد تساهم بشكل كبير في أداء متواضع وموقف واهن تجاه التعليم من قبل عدد كبير لا يستهان به من المعلمين وقادة المدارس، والطلاب، وأولياء الأمور.</p> <p>3. رواتب معلمي المدارس الأجنبية ليست مماثلة لرواتب نظرائهم المواطنين بل تبقى رواتبهم راکدة لعين يتم اتخاذ القرار بشأن منحهم زيادة في الراتب أو مكافأة.</p> <p>4. يتم تعيين مديري المدارس الخاصة من قبل وزارة التربية وهو في العادة مدير مدرسة حكومية.</p> <p>5. نظام الإشراف يحتاج إلى تعزيز. ولا بد للمشرفين أن يكونوا أفضل استعدادا قبل أن تتم ترقيةهم</p> <p>6. المهام الإدارية للمعلمين بحاجة إلى تخفيض بحيث يتم ايكال هذه الوظائف للموظفين الآخرين من غير المعلمين</p> <p>7. المدارس الحكومية لا تمارس التعليم الشامل، كما أن المعدات وغيرها من المرافق في التربية الخاصة ليست كافية. أضف إلى ذلك أن معلمي التربية الخاصة ليسوا مدربين بشكل كاف</p>
--	---	--