USAID
من الشعب الأمريكي

وزارة التربية والتعليم العالي

AMIDEAST
أمديست

برنامج تطوير القيادة والمعلمين

تقرير تحليل الأداء
وزارة التربية والتعليم العالي

كانون أول ٢٠١٤

وزارة التربية والتعليم العالي

تقرير تحليل الأداء
وزارة التربية والتعليم العالي

كانون أول ٢٠١٤

فريق تحليل الأداء

رئيس الفريق

د. سعيد عســاف - مدير عام برنامج تطوير القيادة والمعلمين- الامديست

أعضاء الفريق (حسب الترتيب الهجائي للأسماء):

الاسم	الوصف الوظيفي
د. سحر حسن عودة شحادة	مدير دائرة المباحث النوعية
د. صوفيا سعيد ريماوي	رئيس قسم الدراسات والتقويم/ المعهد الوطني
د. عمر محمد عطوان	مدير دائرة الإشراف التربوي
د. مأمون فهمي جبر	مدير دائرة الدراسات والمعلومات
ربيحة عليّان	مدير دائرة المتابعة والتقييم
سامر الخطيب	قسم تقويم المناهج والبرامج
لبنى موسى أبو سرحان	مشرفة تدريب/ المعهد الوطني
محمد سامي مخالفة	مدير دائرة المتابعة الميدانية
محمد سعيد عبد الرحيم	إحصائي ورئيس قسم التقييم
مرعي عبد الحافظ صوص	رئيس قسم التدريب/ المعهد الوطني
مهند أبو شمة	مدير دائرة شؤون الموظفين
ناريمان رجب	الامديست
نائلة حندوش	الامديست
نصر ناصر أبو كرش	رئيس قسم الادارات المدرسية

"تم طباعة هذا التقرير بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ضمن برنامج تطوير القيادة والمعلمين،

والآراء الواردة في هذه المادة لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية".

شكر وعرفان

في هذه المرحلة التي تبحث فيها الوزارة عن سبل تطوير هيكليتها الادارية لتخدم التطور المنشود في عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق الغايات الكبرى لصالح هذا الوطن وأبنائه الذين هم كل المستقبل ومصادر قوته. جاء هذا العمل ليسهم في صياغة السياسات والنظم والبنى التربوية ويسلط الضوء على "كيف تدار الأمور" حالياً وما الدروس المستفادة وما الإجراءات التطويرية القادمة.

كان لجميع أركان وزارة التربية والتعليم العالي وتحديداً معالي وزيرة التربية والتعليم العالي أ.د خولة الشخشير، وعطوفة وكيل الوزارة الأستاذ محمد أبو زيد، والوكلاء المساعدون الدكتور بصري صالح والأستاذ فواز مجاهد الدور الداعم والمحفز وميسر للفريق حتى يقوم بهذا العمل بجودة عالية. هذا الفريق الذي ضم خبراء عاملين في الوزارة.

ولولا تعاون المديرين العامين الذي أتاحوا الوقت وأعطوا هذا الفريق كل التسهيلات للقيام بهذه المهمة، وإنجازها بعمق ومصداقية لما وصلنا الى ما وصلنا إليه الآن، فللمديرين العامين كل تقدير واحترام.

كل الشكر والتقدير والاحترام لميري التربية والتعليم ونوابهم ورؤساء الأقسام في المديريات الذين شاركوا في المقابلات وقدموا التغذية الراجعة واستجابوا إلى لأسئلة التوضيحية والاستفسارات لمرات عديدة، ويسروا مشاركة مديري المدارس والمعلمين والأهالي. الشكر موصول إلى مديري ومعلمي وأولياء أمور المدارس الذين شاركوا في هذا الجهد.

يشير هذا البحث، الذي قامت به الوزارة وبالشراكة التامة مع برنامج تطوير القيادة والمعلمين في مؤسسة الامديست وبدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى حجم التحديات التي ينبغي مواجهتها، وإلى الأسس الموجودة والتي يمكن البناء عليها وإلى السبل التي يمكن طرقها المهارات التي يمكن توفيرها بشكل أكبر من أجل النهوض بالأداء. يسر الفريق أن يقدم هذا التقرير لقيادة الوزارة، ممثلة بمعالي الوزيرة والوكيل والوكلاء المساعدون، وكلنا أمل أن يكون هذا العمل رافداً حقيقياً لصناع القرار في الوزارة، وأن يكون لبنة في تسهم في إحداث تطور نوعي في الأداء على المستويات الثلاث، الوزارة، والمديرية ، والمدرسة، وكذلك إيجاد علاقات فاعلة تستثمر خبرات المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع المدني في دعم التربية والتعليم.

وهذا التقرير هو الخطوة الأولى التي نأمل أن يتبعها خطوات وإجراءات عديدة تترجم فيها التوصيات إلى سياسات ونظم.

د. سعيد عساف

رئيس فريق تحليل الأداء

مدير عام برنامج تطوير القيادة والمعلمين/ الامديست.

الفهرس

المقدمة	٦
منهجية التحليل وأدواته	٨
النتائج	١١
أمثلة لانجازات الوزارة	١٢
نتائج تحليل الأداء	١٤
أولاً) الوصف الوظيفي والأعباء الوظيفية	١٤
ثانياً) الاتصال والتواصل	١٥
ثالثاً) التداخل في الممارسات	١٧
رابعاً) العمل الإداري	١٨
خامساً) الصلاحيات المالية	٢٠
سادساً) الحوكمة والمسؤوليات	٢١
سابعاً) التنمية المهنية والمشاريع التربوية	٢٣
ثامناً) تقييم الأداء	٢٥
تاسعاً) التخطيط وتوثيق البيانات	٢٨
عاشراً) السياسات وصناعة القرار	٣١
حادي عشر) الهيكلية الإدارية للوزارة	٣٢
ثاني عشر) توظيف التكنولوجيا	٣٤

الملاحق ٣٧

١-١ تحليل الأداء مستوى الوزارة ٣٨

٢-٢ تحليل الأداء على مستوى مديرية التربية والتعليم ٥٩

٣-٣ تحليل الأداء على مستوى المدرسة ٨٣

المقدّمة

تم إجراء تحليل الأداء (Functional Audit) في النصف الأول من العام ٢٠١٤ من أجل المساهمة في جهود الوزارة في البحث عن سبل لتحسين الأداء، وتطوير بدائل لآلية تنفيذ الوزارة لمهامها، ومساعدتها في ابتكار استراتيجيات وطرق جديدة وفاعلة في الإدارة. ولا تندرج عملية تحليل الأداء ضمن عمليات تقييم جودة الأداء، سواءً للأفراد أو للوحدات الإدارية، وإنما هي عملية ترتبط بنقل صورة حقيقية عن كيفية تسيير الأمور، والإشارة الى الفرص التي تهدر، والجهود التي تبذل، دون أن تحدث تقدّماً في الأداء وجودته. كما يوفّر تحليل الأداء فرصة لتبادل الآراء داخل المؤسسة، والوصول الى طرق عملية لزيادة ورفع مستوى درجة المساءلة، إلى جانب رفع كفاية الأداء وزيادة فعاليته.

الغرض من التحليل

يتحدد غرض تحليل الأداء في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما السياسات الداعمة لمديريات التربية والتعليم والمدارس لممارسة دور أكبر في القيادة وتحقيق تعلم وتعليم عالي الجودة في ضوء التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تعزيز القيادة التربوية وفي دعم التطور الشمولي للمدرسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة هي:

- ما التحديات التي تواجه الإدارات العامة في دعم مديريات التربية والمدارس؟
- ما السياسات التي على الوزارة اتخاذها لدعم الأداء وتحسينه على مستويات المدرسة والمديرية والوزارة؟
- ما التحديات التي تواجه الهيكليات الحالية في الوزارة والمديريات في دعم الأداء وتحسينه على مستويات المدرسة والمديرية والوزارة؟

الهدف الرئيس

الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي ترفد صانع القرار في الوزارة لاتخاذ إجراءات لتطويرِ أداء المدارس ومديريات التربية والتعليم والإدارات العامة، التي يرتبط عملها بتعزيز القيادة التربوية، ودعم دور المدرسة في قيادة عملية التحسين والإصلاح التربوي. وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف لتحليل أداء الوزارة في عدد من المحاور الرئيسة والتي ترتبط بدعم القيادة التربوية وتعزيزها وهي:

- تشخيص الوضع الحالي المرتبط بدعم القيادة التربوية، وتعزيزها على مستوى المدرسة، والمديرية، والوزارة.
- تقديم مقترحات لتعظيم أداء القيادة التربوية وزيادة فاعليتها.
- تحديد الدعم المطلوب تقديمه للمدرسة من قبل المديرية والوزارة من أجل تحسين أداء المدرسة.
- تحديد الدعم المطلوب تقديمه للمديرية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي من أجل تحسين أداء المديرية.
- اقتراح السياسات المطلوب اتخاذها في الوزارة لدعم المطالب الواردة أعلاه.

- تقديم اقتراحات لمعالم الهيكلية الادارية التي تستجيب لتلك السياسات، وما الكيانات التي يجب أن تفعل أو تنشأ على المستويات الثلاثة لبغية زيادة فعالية الأداء.

وتحديداً يمكن تصنيف أهداف الدراسة حسب ثلاث مستويات

١. على مستوى المدرسة

- معرفة التحديات والمعوّقات التي تواجه المدرسة في إدارة شؤونها،
- تقديم مقترحات لما يمكن أن تقوم به الوزارة ومديرية التربية والتعليم لزيادة فاعلية المدرسة، وتعزيز دورها القيادي.

٢. على مستوى المديرية

- معرفة التحديات والمعوّقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم في إدارة شؤونها،
- تقديم مقترحات لما يمكن أن تقوم به ومديرية التربية والتعليم لزيادة فاعلية المدرسة، وتعزيز دور المديرية القيادي.

٣. على مستوى الوزارة

- معرفة التحديات والمعوّقات التي تواجه الوزارة في إدارة شؤونها،
- تقديم مقترحات للسياسات التي يمكن أن تتخذها الوزارة لزيادة فاعلية مديرية التربية والمدارس، وتعزيز دور الوزارة القيادي.

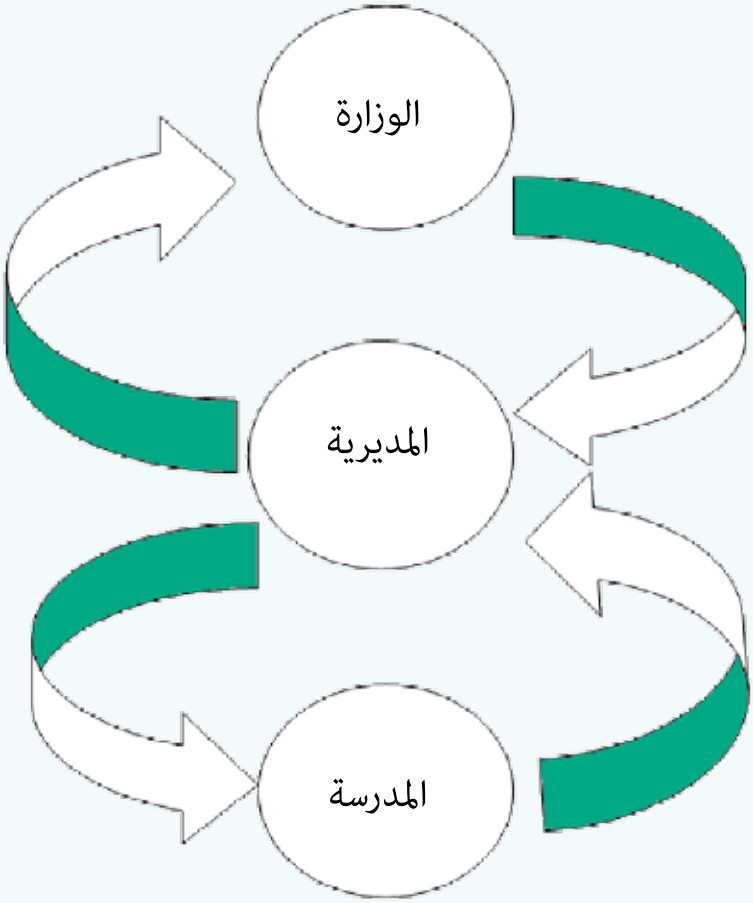
أهمية التحليل

تنبثق أهمية التحليل من كونه يسهم في:

- مساعدة الوزارة في اتخاذ مجموعة من القرارات وتطوير الإجراءات التي تسهم في تطوير آليات العمل عبر جميع مستويات الوزارة، وصولاً للمدرسة ومجتمعها المحلي.
- زيادة فاعلية التواصل المهني بين الوزارة والمستويات الادارية الأخرى.
- يساعد الوزارة في تحديث التعليمات التي تجعل عمل المدرسة أكثر فاعلية.
- يزيد من قدرة الوزارة في تطوير السياسات والهيكليات والأنظمة الإدارية والمالية التي تطور القيادة التربوية في الوزارة ومديرية التربية والتعليم، وصولاً للمدرسة.

منهجية التحليل وأدواته

تحليل الأداء هو عملية تشاركية يجب أن تضمن الوصول إلى نتائج مبنية على عدد كاف من الأدلة المرتبطة بمعايير معلنة ومثبتة في الوزارة، مثل الوصف الوظيفي، والتعليمات الرسمية، أو بناءً على الممارسات القائمة. إن تحليل الأداء الذي يتمتع بالمصداقية يقدّم تحليلاً موضوعياً بعيداً عن الانطباعات الشخصية والمصالح الضيقة، كما ويساعد متخذ القرار على استخدام نتائج التحليل لاتخاذ القرارات المناسبة، واتخاذ سياسات وإجراءات تصحيحية تزيد من المساءلة. كما يشمل التحليل جميع المستويات الإدارية ابتداء من المدرسة وصعودا إلى الوزارة، كما يظهر في الشكل التالي:



أدوات الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وخضعت كل النتائج لمراحل عديدة من المراجعة وإعادة التأكد من مصداقيتها ودرجة رصدها للواقع كما هو. ومن أجل ذلك، قام الفريق بما يأتي:

١. **على مستوى المدرسة :** تم اعداد مجموعة من الأسئلة للمجموعات الأربعة (المديرين ، والمعلمين، والمرشدين التربويين، وأولياء الأمور) تتمحور حول التواصل والعلاقات الادارية، والصلاحيات الادارية والمالية، وتقييم ألأداء المدرسي، والتنمية المهنية على المستوى المدرسي، واثراء المناهج واستخدام التكنولوجيا، والدعم الفني والاداري والمالي الذي تحتاجه المدرسة. وقد تم تجريب هذه الأسئلة في عدة مدارس وتعديلها قبل اعتمادها.

٢. **على مستوى المديرية:** تم اعداد أداتين لجمع البيانات تمثلت في ١) استبانة تحليل الأداء للمقارنة بين الوصف الوظيفي للأقسام والممارسات القائمة فعلاً ٢) مجموعة من أسئلة المقابلات المقننة ضمن مجموعات بؤرية لرؤساء الأقسام ومقابلات مع مديري التربية والتعليم ونوابهم تتمحور حول التحديات التي تواجه مديريات التربية وأقسامها المختلفة؟ التداخلات بين الأقسام وانعكاسها السلبي على العمل في المديرية ومع المدارس؟ ما السياسات التي على الوزارة اتخاذها لدعم أداء المديرية وتحسينه؟ ما لأنظمة الادارية التي يمكن أن تتبناها الوزارة لدعم جودة العمل في المديرية وفي المدارس؟

٣. **على مستوى الوزارة:** تم اعداد مجموعة من أسئلة المقابلات المفتوحة تتمحور حول الأداء العام للوزارة وتحدياته وسبل تحسينه ليساعد الوزارة الوصول الى الأداء الذي تنشده من خلال أدبياتها وخططها الاستراتيجية.

مجتمع الدراسة الدراسة وعينتها

١. **على مستوى المدرسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس، ومعلمين، وأولياء أمور، ومرشدين تربويين من المدارس الحكومية **في الضفة الغربية**. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (١٦) مدير مدرسة، و(٣٢) معلماً من تخصصات مختلفة، و(١٦) مرشداً تربوياً، و(١٦) ولي أمر، اختيروا من ثماني مديريات تربية وتعليم هي: جنين، وقباطية، ورام الله، وجنوب الخليل، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، وطولكرم.

٢. **على مستوى المديرية:** تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام المديريات وعددهم ٢٥٠ رئيس قسم، ومديري التربية والتعليم وعددهم ، ونوابهم في محافظات الضفة الغربية. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٨٥) رئيس قسم، تم اختيارهم ليمثلوا جميع الأقسام، بمعدل خمسة رؤساء أقسام من كل مديرية تربية وتعليم؛ كما تمت مقابلة ثلاثة مديري تربية وتعليم ونوابهم.

٣. **على مستوى الوزارة :** تكون مجتمع الدارسة من جميع المديرين العامين في الضفة الغربية ، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على مقابلة تسعة مديرين عامين، وبعض موظفي إداراتهم. كما تمت مقابلة اثنين من الوكلاء المساعدين لنقاش السياسات العامة ومتطلبات الهيكلية والخطة الاستراتيجية. كانت المقابلات، على هذا المستوى، عبارة عن نقاش مفتوح شبه مقنن، قام به أعضاء الفريق من الأمديست. وتمحورت الأسئلة حول نتائج المقابلات على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المديرية، وحول آليات صنع القرار في الوزارة.

فريق العمل

تكوّن من ١٢ موظفاً من الوزارة، من إدارات (الإشراف، والمعهد الوطني للتدريب، والمتابعة الميدانية، والتخطيط، والقياس والتقويم، والشؤون الإدارية)، مع ثلاثة أشخاص من برنامج تطوير القيادة والمعلمين/الأمديست. وكان مدير عام برنامج نطوير القيادة والمعلمين رئيساً للفريق.

قام الفريق ببناء أدوات التحليل، و تحديد العينة، ثم تطبيق الأدوات. كما قام الفريق بجمع البيانات وتحليلها، وكان رئيس الفريق على تواصل مع قيادة الوزارة واطلاعها على مجريات الأمور والنتائج أولاً بأول وأخذ التغذية الراجعة والتوجيهات. وقد قام الفريق باضافة جزء يتعلق باجراءات تنفيذية مقترحة بناءً على توجيهات قيادة الوزارة. وسيستكمل الفريق عمله بعقد سلسلة من ورش العمل وحوارات الطاولات المستديرة حول محاور التقرير لاتخاذ خطوات عملية تستجيب للنتائج والتوصيات.

صدق التحليل

ومن أجل الوصول الى تحليل عالي الجودة فقد تم بالتعاون مع الوزارة اختيار فريق قوي وضع لنفسه عدة محددات للقيام بهذا العمل الذي سيكون لنتائجه أثر في مساعدة الوزارة على تطوير العديد من السياسات، أو الممارسات، أو التعليمات القائمة، وربما بناء سياسات أو ممارسات أو تعليمات بديلة.ومن هذه المحدّدات:

١. الاعتماد على فريق من ذوي الخبرة في الوزارة بدرجة رئيس قسم، أو مدير، لهم خبرة في إجراء الدراسات والأبحاث، وعمل المقابلات، والمقدرة على تجميع البيانات وتحليلها.
٢. أن يشمل التحليل مستويات الوزارة الثلاثة: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والوزارة.
٣. أن تكون المقابلات مركزة حول "كيف تسير الأمور"، وأن لا تتطرق لجودة أداء الأفراد أو الوحدات الإدارية.
٤. كما في كل الدراسات المشابهة، أن لا يتم استخدام أسماء الأشخاص الذين تتم مقابلتهم.
٥. أن تكون العينات التي تتم مقابلتها مناسبة من حيث العدد والمراكز الإدارية لغرض التحليل.
٦. أن تنتهي النتائج بتوصيات ترفع إلى متخذي القرار، وتناقشها معهم.
٧. أن يوضع التقرير بتصرف الوزارة لتقوم بالتدخلات التي تستجيب لنتائج هذا التحليل وتوصياته.

النتائج

تم اعداد ثلاثة ملاحق بالنتائج التفصيلية، تخص المستويات الادارية الثلاث المدرسة والمديرية والوزارة. ويتضمن التقرير النتائج مصنفة ضمن مجموعة من المحاور عددها اثنا عشر محوراً. وهي:

١. الوصف الوظيفي والأعباء الوظيفية
٢. الاتصال والتواصل
٣. التداخل في الممارسات
٤. العمل الاداري
٥. الصلاحيات المالية
٦. الحوكمة والمسئوليات
٧. التنمية المهنية والمشاريع التربوية
٨. تقييم الأداء
٩. التخطيط
١٠. السياسات وصنع القرار
١١. الهيكلية الادارية للوزارة
١٢. توظيف التكنولوجيا

وقبل الدخول في تفصيلات هذه النتائج لا بد من القول انه رغم صعوبة ووعورة الطريق إلا أن وزارة التربية والتعليم العالي ومنذ تأسيسها في العام ١٩٩٤ تبذل جهوداً جبارة لبلوغ غايتها في تقديم تعلم عالي الجودة وايجاد نظام تربوي يساعدها على تحقيق تلك الغاية. وتكثر جهود وإنجازات الوزارة لدرجة قد يصعب أو قد لا يكون المجال كافيا لتلخيصها في بحث كالذي بين أيدينا، حيث أن التركيز هنا هو على آليات اتمام العمل دون تقييم الأفراد أو الادارات أو الدوائر أو الأقسام. ولكن أثناء تحليل الأداء لاحظ الفريق العديد من الانجازات التي لابد من ذكر أبرزها قبل الدخول في نتائج تحليل الأداء موضِعَ هذا التقرير.

أمثلة لانجازات الوزارة

التعليم للجميع: تفيد سجلات الوزارة أنها استطاعت تحقيق الهدف العالمي للالتحاق كما ورد في اعلان داكار وهو ٩٥٪ من نسبة القيد الصافي المعدل في التعليم الأساسي (١-٤) كما واقترب كثيراً من تحقيق الهدف للصفوف (٥-١٠). كما وتقوم الوزارة بجهود حثيثة في مجال الالتحاق وخير دليل على ذلك، جهد الوزارة الدؤوب من خلال الادارة العامة للأبنية التي تنشط بشكل متواصل في توسيع حجم المدارس القائمة وانشاء مدارس جديدة على أحدث الطرق الهندسية والتي تستجيب للمتطلبات التربوية العصرية ، حيث تطور عدد المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم العالي من ١٠٨٠ مدرسة منها ٩٠٩ في الضفة و١٧١ في غزة في العام ١٩٩٤، الى ٢٠٦٣ مدرسة منها ١٦٦٨ في الضفة و ٣٩٥ في غزة في العام ٢٠١٤. كما تبع ذلك ارتفاع في عدد العاملين في الوزارة وخاصة في أعداد المعلمين الذي كان ١٣٥٢٧ منها ١٠١٥٩ في الضفة و ٣٣٦٨ في غزة في العام ١٩٩٤، بينما وصل الى ٤٤٣٩٠ معلماً منها ٣٢٥٧٩ معلماً في الضفة و١١٨١١ معلماً في غزة في العام ٢٠١٤.

خدمات الطلبة ورعايتهم: قامت الوزارة بإعداد المنهج الفلسطيني وأمنت طباعة الكتب ووصولها الى جميع المدارس والطلبة. وفي الوقت ذاته تبذل الوزارة جهوداً كبيرة مع جميع الشركاء والمنظمات الدولية لتوفير الحماية للمدارس غير الآمنة وتلك التي تتعرض للاعتداءات وتوفير الحماية للطلبة اثناء اجتياز الحواجز والبوابات العسكرية من خلال وجود مراقبين دوليين. كما تم تنفيذ العديد من البرامج المتعلقة بالتفريغ النفسي وخاصة « الكوابيس» لدى الطلبة وخاصة الذين تعرضوا الى انتهاكات اسرائيلية او تم اعتقالهم، كما وتعنى الوزارة بالجانب الصحي للطلبة من خلال العديد من برامج دعم التغذية السليمة والفحوصات الطبية الدورية للطلبة.

التخطيط الاستراتيجي: حققت وزارة التربية والتعليم العالي حتى العام ٢٠١٤ مجموعة من الانجازات تتلخص بالاتي:

١. إعداد ثلاث خطط إستراتيجية للتعليم الفلسطيني (٢٠٠٠ – ٢٠٠٥)، (٢٠٠٨ – ٢٠١٢)، (٢٠١٤ – ٢٠١٩)، تم التحول من خلالها من نظام المدخلات إلى النتائج.

٢. أطلقت الوزارة مجموعة من الاستراتيجيات والمعايير التربوية التي تهدف إلى تطوير التعليم الفلسطيني منها:

أ. استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين / ٢٠٠٨.

ب. استراتيجية الطفولة المبكرة / ٢٠١٣.

ج. الاستراتيجية الوطنية لتعليم الكبار.

د. الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

هـ. تقرير التعليم الوطني للتعليم للجميع (٢٠٠٠ – ٢٠١٥)، وأفاق التعليم الفلسطيني من ٢٠١٥ – ٢٠٣٠.

و. المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني.

ز. معايير المدرسة الفاعلة والمعايير الفلسطينية للمدرسة صديقة للطفل.

٣. حققت الوزارة العديد من أهداف التعليم الفلسطيني والتزاماته الدولية منها:

أ. ارتفع معدل القيد الإجمالي في رياض الأطفال من ٢٩,٩٪ في العام (٢٠٠٤ – ٢٠٠٥) إلى ٥٠,٧٪ في العام (٢٠١٣ – ٢٠١٤).

ب. حققت فلسطين المستهدف العالمي (٩٥٪) في محو الأمية حيث بلغت المعدلات القرائية (٩٥,٩٪) في العام ٢٠١٢.

ج. حققت فلسطين المستهدف العالمي (٩٥ – ١٠٥) في مؤشرات المساواة والتكافؤ من التعليم للمرحلة الأساسية (١ – ١٠).

التطور الاداري: دأبت وزارة التربية والتعليم العالي ومنذ نشأتها على تطوير الأنظمة والتعليمات وحوسبتها ولا سيما فيما يخص إدارة الافراد ، حيث استطاعت تطوير نظام مالي ونظام موارد بشرية محوسبين ، ويمكن لهذه البرامج اذا ما تم تفعيل امكاناتها الهائلة على مستوى المديرية والمدرسة توسيع وزيادة الكفاءة في اجراءات العمل الاداري والمالي. تقوم الوزارة بتنفيذ العديد من برامج التنمية المهنية لمديري المدارس ويتصدرها برنامج الدبلوم المهني المتخصص في مجال القيادة لمديري المدارس.

النهوض بالتعليم والتعلم وتجويد المخرجات: تعددت البرامج التي تعنى بتحسين التعليم والاشراف التربوي من حيث الغايات والشكل والمضمون واساليب المتابعة والاشراف، بما فيها المتابعة الشاملة والمتابعة الميدانية للمدارس في مجالات القيادة التربوية وأدائها، والهيئة التدريسية وفاعليتها، والبيئة التعليمية وكفاياتها إضافة لمجال الطلبة. كما تقوم الوزارة بالعديد من برامج تأهيل المعلمين قبل الخدمة واثنائها. وعلى سبيل المثال تقوم الوزارة حاليا (كانون أول ٢٠١٤) بتنفيذ ما مجموعه ١٧٠ مشروعاً تربوياً، عدا مشاريع البنية التحتية والأبنية. كما تشرف الوزارة على العديد من المبادرات والأنشطة الطلابية في شتى المجالات سواءً على المستوى الوطني أو الاقليمي أو الدولي. وكمثال على التزام الوزارة بتعزيز التنمية المهنية بجودة عالية تم انشاء المعهد الوطني للتدريب التربوي ، كما تقوم الوزارة بالعديد من البرامج لتأهيل المدربين في مجالات اعداد المعلمين والقيادات التربوية، ويتوفر لدى الوزارة العديد من المدربين المحترفين، من الوزارة ومن الجامعات، الذين تم تأهيلهم من قبل البرامج التي تنفذها الوزارة بالتعاون مع المانحين مثل برنامج تطوير القيادة والمعلمين الذي تنفذه الامديست، والبرامج التي ينفذها البنك الدولي وغيرهم.

بناء القدرات: يحظى مجال بناء القدرات باهتمام خاص من الوزارة وهو ما تمّت ترجمته من خلال تطوير استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم، ومسودة استراتيجية تدريب الإداريين، وسبق كل ذلك إنشاء المعهد الوطني للتدريب التربوي الذي تم افتتاحه خصيصا للقيام بمهام بناء القدرات. وفي السنتين الأخيرتين، نجحت الوزارة في التحول من نمط الدورات التدريبية إلى نمط البرامج التدريبية، مثل استحداث الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية لمديري المدارس. كما تنشط الوزارة في مجال المشاركة في ورش التدريب والمؤتمرات التربوية على المستوى الوطني والاقليمي والدولي. وحرصا على ضمان أن يكون بناء القدرات للإداريين جزءاً لا يتجزأ من سياسات الوزارة وبرامجها فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية محوراً خاصاً بالحوكمة والتطوير الإداري.

المشاركة المجتمعية: تدرك الوزارة أهمية المساهمة المجتمعية والدور الذي يمكن للمجتمع الفلسطيني أن يلعبه في دعم عمليتي التعليم والتعلم حيث قامت بعض مديريات التربية والتعليم بتشكيل مجالس التعليم المجتمعية باعتبار التعليم قضية مجتمعية تتطلب مشاركة المجتمع ومؤسساته المختلفة في المساعدة على زيادة فاعلية المدرسة وبناء قدراتها لتحقيق وظيفتها التربوية، وإيماناً بأن المجتمع المحلي بكافة مؤسساته وشرائحه يؤثر في النظام التعليمي الفلسطيني إذا ما أُحسن استثماره وتنظمت مشاركته في دعم التعليم، وتتركز أهمية المشاركة المجتمعية في تحقيق شراكة فاعلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع حين تسهم في تقليل الفاقد التعليمي الناشئ عن المشكلات الأسرية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو المدرسية، واحداث التكامل بين المدرسة والبيت.

رافق كل هذه التطورات اتساع كبير في العمل الاداري حيث انشأت ادارات عامة جديدة ومديريات تربية وتعليم جديدة اضافة الى العديد من الوحدات والمراكز. هذا التطور في العمل الاداري دفع الوزارة للبحث عن عمل جاد لمعرفة وتحليل الاداء للنهوض به وهذا ما قام به فريق تحليل الأداء وحصل على النتائج التي نوردها في الجزء التالي.

نتائج تحليل الأداء

أولا) الوصف الوظيفي والأعباء الوظيفية

تحدد مجالات العمل الأساسية للمؤسسة التوصيف الوظيفي للعاملين وتحدد توزيع الأعباء الوظيفية ، ولا يمكن تحديد الأوصاف الوظيفية من قبل الدوائر أو العاملين فيها بصورة مجزأة ، وانما يجب اعدادها بشكل تشاركي، بناءً على تقييم حقيقي لدواعي الوظيفة ، ودون ذلك فان المساءلة تصبح ضعيفة. ويساعد الوصف الوظيفي الجيد في جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر متانة؛ كما يشكل المرجعية الحقيقية لتقييم أداء الموظف في مكان العمل، حيث يُذكّر كلا من المدير والموظف بالأمور التي يعتد بها أثناء تقييم أداء الموظف. ويساعد توصيف الأعباء الوظيفية في العمل على تقليل كمية التضارب بين المهام ، مما يؤدي الى زيادة فاعلية العمل الفردي والجماعي في المؤسسة، ويستخدم الوصف الوظيفي في تحديد حاجات العاملين وتنمية الموارد البشرية.

في دراستنا لهذا المكوّن الأساسي، وأحد فواعل نجاح المؤسسات، وكيفية تعامل وزارة التربية والتعليم العالي معه، وجدنا أنّه يتصف بالأمور التالية:

١. الأوصاف الوظيفية عبارة عن تجميع لمهام أفراد، ولا يوحدها إطار أو رسالة عامة، وينقصها التكامل، وعباراتها عامة، وآليات تنفيذها غير محددة. وتجد في معظمها عبارة مثل أية أعمال يكلفه بها مديره.

٢. لا يوجد ربط واضح بين الأوصاف الوظيفية القائمة وخطة الوزارة الاستراتيجية

٣. تم إعداد الأوصاف الوظيفية من قبل الإدارات العامة، ومن شاغلي الوظائف في العام ٢٠٠٥.

٤. لم تُحَدَث هذه الأوصاف منذ فترة زمنية طويلة. قلل إنفصال الوصف الوظيفي عما يجري في الواقع من التزام الإدارات والأقسام به، وحلت الممارسات والأعراف القائمة محل الوصف الوظيفي.

٥. هناك العديد من الوظائف المُستَحدثَة، والتي لا يوجد لها وصف وظيفي موثق.

٦. الأعباء الكتابية المطلوبة من المدارس كثيرة وتفوق ما يعتقد العاملون في المدارس انه ضمن وصفهم الوظيفي. وعادة، لا تعرف المدارس أهمية تلك الأعمال، ويترسخ ذلك الاعتقاد نتيجةً لقلة التغذية الراجعة التي تذهب للمدارس.

٧. الأعباء الملقاة على أقسام المديرية كثيرة وتفوق وصفهم الوظيفي، وتتزاحم مهامهم الوظيفية مع ما يستجد من أعباء تضاف خلال العام دون سابق تخطيط.

٨. الأعباء الملقاة على العاملين في الوزارة كثيرة ولا تلتزم بحدود الوصف الوظيفي، وتتزايد بصورة كبيرة لأسباب منها اضطرار العاملين لتغطية النقص في أعداد الموظفين نتيجة قرار وقف التعيينات الإدارية، أو الحد منها للحد الأدنى.

التوصيات

إجراء مراجعة جادة للوصف الوظيفي، على أن:

- تستند إلى خطط الوزارة الاستراتيجية، وضمن التعديلات الهيكلية المرتقبة.
- تستكمل الوصف الوظيفي للوظائف التي لا يوجد لها وصف وظيفي.
- تنطلق من منظور شمولي متكامل، يراعي الأعباء الوظيفية على كل المستويات، مع ضرورة إشغال الوظائف الشاغرة.

اجراءات تنفيذية مقترحة

- تعيين فريق يرأسه خبير مختص في مجال بناء المؤسسات. على أن يعيد صياغة الأوصاف الوظيفية للمستويات الثلاثة بما يتلاءم مع خطط الوزارة الاستراتيجية والهيكلية الجديدة، من منظور تحقيق النتائج (Results Based).
- تقوم الوزارة بالتواصل مع الجهات الرسمية، وبصورة خاصة ديوان الموظفين، بغية اعتماد هذه الأوصاف الوظيفية.
- تقوم الوزارة بتوعية العاملين حول التغييرات التي تطرأ على أوصافهم الوظيفية من خلال عقد أنشطة مثل الندوات، وورش العمل، والاجتماعات.
- تقوم الوزارة باجراء مراجعات دورية لمقارنة أعباء العاملين مع وصفهم الوظيفي.
- تقوم الوزارة باعداد كتيب قد تطبعه، او تضعه على صفحتها الألكترونية، يتضمن جميع الأوصاف الوظيفية ويتم تعميمه على المستويات الإدارية الثلاثة.
- تتبنى الوزارة سياسة تتيح لها مراجعة الوصف الوظيفي وتحديثه في مدة لا تتجاوزخمسة أعوام.

ثانياً) الاتصال والتواصل

الاتصال المهني بين العاملين في المؤسسة هو شرط أساسي لنجاح المؤسسة في تأدية رسالتها بكفاءة عالية وبمهنية وشفافية تريح الجميع. غياب التواصل المهني بين القيادات أفراداً وإدارات يفتح المجال أمام تكرار الجهود ويقلل من تظافرها في سبيل تحقيق غايات الوزارة وأهدافها. وعند تقييم واقع الاتصال والتواصل المهني، وجدتالأمور التالية:

١. التواصل الأفقي المهني بين الإدارات العامة والدوائر والأقسام في المديريات والوزارة محدود، وغير منتظم، وضعيف، ويتأثر بالعلاقات الشخصية، ولا يتبع استراتيجية تواصل واضحة وملزمة.

٢. التواصل الرأسي بين المستويات الثلاثة يتم غالباً من الطرف الاداري الأعلى إلى المستوى الأدنى، على شكل تعليمات أو أوامر دون تقديم ما يلزم من دعم ومساندة، ناهيك عما يتبعها من سلسلة الطلبات الإدارية المتتابعة.

٣. قلة الالتزام بجوهر التسلسل الإداري مع الحفاظ على شكل التسلسل الاداري، وهذا يظهر بوضوح في التواصل المباشر بين الإدارات العامة والأقسام في المديريات.

٤. لا توجد آليات ملزمة لتعميم المراسلات بين الدوائر والأقسام، مما يسبب تكرار مواضيع هذه المراسلات وعدم انسجام مضامينها.

٥. قلّما يصل الإعلام التربوي التوعوي في الوزارة إلى المدارس ، ولذا فإنها تعلم القليل عما يدور في أروقة الوزارة، وما تخطط له أو تنشره من معلومات وأبحث ودراسات.

٦. التواصل مع المجتمع المحلي ينحى تجاه بناء العلاقات الودّية أكثر من تعزيز الشراكة الحقيقية على أساس المسؤولية والمساءلة، خاصة في مجال تحسين التعليم والتعلم.

٧. المجالس المجتمعية تلقى قبولاً واسعاً في المديريات والمدارس، ونظراً لحداثتها فان أهدافها وإطار عملها ما زال بحاجة إلى توضيح وتعميم، كما أن هناك حاجة لتوضيح العلاقة بينها وبين مجالس أولياء الأمور في المدارس.

٨. التواصل مع المؤسسات الدولية يسير بشكل جيد، لكن دور الإدارة العامة للعلاقات الدولية والإدارة العامة للمشاريع غير واضح.

التوصيات

١. تنظيم عمليات التواصل المهني واحترام الاختصاص وتوزيع الأدوار،

٢. تعزيز القيادة التشاركية بين المستويات الثلاث والابتعاد عن مظاهر السيطرة والتواصل أحادي الطرف،

٣. نشر وتعزيز السياسات التربوية من خلال تفعيل الإعلام التربوي التوعوي ليصل إلى المدارس والجمهور بأوسع شرائحه، وخاصة نشر وتعزيز سياسات الوزارة وتوجهاتها التربوية،

٤. تمكين المجالس المجتمعية، ووضع معايير الانجاز وتحديد مسؤوليتها في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- ترسل الإدارات العامة نسخة من أجندتها الشهرية إلى الوكيل. ويعقد الوكيل والوكلاء المساعدون اجتماعات دورية، تعرض فيها الإدارات العامة نشاطاتها وخططها المستقبلية، وتتبادل الادارات التغذية الراجعة ، مع تحديد دور الإدارات الأخرى في دعم تلك الأنشطة.
- تضع الوزارة سياسة تنظم تواصل الإدارات العامة مع الأقسام المختلفة في المديريات وكذلك تنظيم تواصل المديرية مع المدارس.
- إصدار نشرات أو مجلات تربوية تخاطب شرائح واسعة تشمل المعلم والطالب والأهل، وتكون بمشاركة أقلام من جميع المستويات الرسمية والشعبية - ربما تتطور هذه الفكرة إلى أن يكون لكل مديرية تربية نشرات خاصة بها وبمدارسها، كما ويمكن فتح المجال أمام المجموعات المختصة ذات الاهتمام المشترك باصدار نشرات تربوية ضمن ضوابط اعلامية وتربوية معلنة.(مثلاً مجلة لمعلمي العلوم أو الرياضيات...).
- تعد الوزارة دليلاً لمجالس التعليم المجتمعية، وتعمّمه بعد أن تضع لهذه المجالس أهدافاً وإطار عمل، وأن تشجع الوزارة تشكيل المجالس المجتمعية على اعابار أنه خيار للمجتمع المحلي، وليس متطلباً رسمياً كما هو الحال في مجالس أولياء الأمور.

ثالثاً) التداخل في الممارسات

وجود خطة عمل واضحة وإدارة سليمة تُحسن توزيع المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص والمهارة يؤدي إلى تقسيم العمل بدقة، وموضوعية، ونزاهة، وشفافية يحقق مؤشرات أداء عالية، ويقلل التداخل في أداء المهمة الواحدة؛ لأن التداخل قد يقود إلى تكرار بعض الأعمال المتماثلة بواسطة أكثر من قسم أو موظف ما يؤدي إلى إضاعة الجهد وانخفاض الجودة مع زيادة في الأعباء المالية. وفي هذا التحليل، وضعنا أيدينا على أمور تستوجب المعالجة، حتى نربأ بنظامنا التعليمي عن الوقوع في أخطاء قاتلة للوقت، والجهد بتكرار العمل الواحد، ولتكون الوزارة قدوة للأنظمة الإدارية الأخرى:

١. يوجد تداخل كبير بين الممارسات التي تتم على المستويات الثلاثة، مما يربك العمل في الميدان.

٢. كثرة الطلبات المتداخلة التي ترد إلى المدارس من الأقسام المختلفة في المديرية، دون تنسيق أو تخطيط مسبقين، ويظهر ذلك من خلال تراكم خروج الأفراد من المدارس.

٣. الأقسام في المديرية تعاني من التداخل السلبي في ما بينها، ومن عدم وضوح حدود صلاحيات كلٍّ منها.

٤. تفاوت نفوذ الإدارات العامة، يجعل بعض هذه الإدارات يقوم بتسيير الأعمال المرتبطة بأنشطتها في مديريات التربية والتعليم، من خلال رؤساء الأقسام في المديرية، والذين ينفذونها دون مراعاة أنها من اختصاص أقسام أخرى.

٥. عدم وجود مسائلة عند تجاوز الادارات والأقسام لحدود عملها مما يعزز العمل الانفرادي ، ولا يحقق التنسيق الكافي في ما بينها؛ مما يسبب الكثير من التداخل ويقلل المواءمة بين المهام التي تقوم بها الوحدات المختلفة، ويظهر أثره في ضعف التكامل بين الادارات العامة كما الحال في أقسام المديريات.

التوصيات

١. إعادة النظر في آليات تنفيذ البرامج التي تقودها الإدارات العامة وتنفذها على مستوى المدارس أو المديريات، لتقليل عدد الذين يخرجون من المدارس للمشاركة في الأنشطة المختلفة.

٢. إصدار تعليمات تلزم الإدارات العامة بالتنسيق في ما بينها، وتقليل التداخل السلبي لتحقيق أهداف محددة، ورفع درجة المساءلة عن النتائج.

٣. لا تستمر اقسام المديريات في عملها كفروع ميدانية للادارات العامة، بل تكوِّن فريق عمل متكامل في المديرية.

٤. تحديد السياسات، والتعليمات وتوظيف الوسائل لتحقيق التكامل بين الإدارات العامة في الوزارة والأقسام في المديريات.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- دراسة الأعمال المتداخلة في الوزارة والمديريات والبحث عن سبل تقليص التداخل.
- يحتفظ ديوان المديرية، أو أية جهة يحددها مدير التربية بسجل كامل، يفضل أن يكون محوسباً، للدعوات التي ترسل إلى المديريات أو المدارس، والتي تتضمن جدولة لخروج الأفراد من المدارس لأغراض المشاركة في البرامج المختلفة.
- اصدار تعليمات تحدد سقف أعلى لعدد الأشخاص الذين يمكن أن يخرجوا من المدرسة في اليوم الواحد، ويطلب من مدير

المدرسة الالتزام بهذا السقف.

- الغاء التبعية المباشرة بين الأقسام في المديرية للادارات العامة .
- تضع المديرية خطة كاملة لكل برنامج ينفذ في مدارسها، بحيث تحدد أدوار الأقسام المختلفة المشاركة بتنفيذه، وطبيعة العلاقة فيما بين الأقسام.

رابعاً) العمل الإداري

وجود خريطة تنظيمية ادارية جيدة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بسهولة ويسر وكفاءة عالية، العمل الاداري يقوم على تحديد الأدورار ووضوح العلاقات والمسؤوليات والمسائلة. وتعتمد كفاءة النظام الاداري على قدرته في اختصار الطرق الرسمية التي يجب اتباعها في نقل المعلومات من شخص لآخر أو من مستوى إداري إلى آخر، مع الحفاظ على وحدة وتماسك النظام. وأثناء عمل طاقم البحث على تقييم العمليات الإدارية في فواعل العمل التربوي في فلسطين، وجدنا ما يلي:

١. العمل الإداري في الوزارة يسير وفق إرثٍ ثقيل من التعليمات المركزية التي لم يتم تحديثها منذ فترة طويلة، لتتجاوب مع، أو تتيح المجال أمام التوجه نحو اللامركزية.

٢. ارتباط المعاملات بوزارة المالية وديوان الموظفين يقيد تطوير الإجراءات الإدارية، ويسبب تكرارها في أكثر من مستوى.

٣. المراسلات الكتابية والورقية هي الوسيلة الرسمية المعتمدة في العمل الإداري في الوزارة.

٤. قلة وضوح التعليمات الإدارية يجعلان العاملين يفسرون حرفية التعليمات دون ادراك كافٍ لروحها.

٥. رغم توفر التكنولوجيا للأغراض الإدارية، إلا أنها ما زالت غير مستثمرة بشكل جيد، وعلى المستويات الثلاثة.

٦. أنظمة الترقية والتعيين الإدارية، ولكل المستويات، لا تتماشى مع استراتيجيات الوزارة (استراتيجية المعلمين مثلاً).

٧. وجود وظائف شاغرة منذ فترات زمنية طويلة هو نتاج للبيروقراطية المعقدة التي تمارس على الوزارة، وأحياناً داخلها.

٨. التكليف للقيام بمهام مناصب حساسة مثل مدير تربية أو مدير عام أو وكيل مساعد لا تقوم على أسس محددة ومعلنة، ومدتها الزمنية غير محدودة بسقف محدد وتبدوا مفتوحة النهاية في كثير من الحالات. يوجد حالياً في الوزارة في الوزارة أكثر من ١٢ وظيفة من الرتب العليا يديرها قائم بالأعمال، وبعضها على هذا الحال لمدة تزيد عن ٥ سنوات.

٩. تقييم أداء العاملين لا يتم ضمن مجموعة من المعايير التي تأخذ خصوصية العمل في الوزارة بالحسبان، بل تعتمد نظاماً موحداً مصدره ديوان الموظفين العام.

١٠. استمرار الموظف في وظيفته لسنوات طويلة. حيث لا تتم ترقيته، أو تدويره، سواء داخل نفس دائرة الموظف أو عبر الدوائر الأخرى، وهذه عملية صعبة التحقيق ضمن القوانين الإدارية السائدة. وينطبق هذا على مديري المدارس ومديري التربية والتعليم والأقسام والإدارات العامة في الوزارة.

التوصيات

١. حصر الأعمال الإدارية ثم تصنيفها إلى فئات حسب مستوى التنفيذ، وتحديد ما الذي يتم على مستوى المدرسة، أو مديرية التربية والتعليم، أو الوزارة، وتجنب التكرار غير المبرر في المعاملات الإدارية.

٢. توظيف التكنولوجيا على أكثر من مستوى في تسيير الأعمال الإدارية، على سبيل المثال: اعتبار المراسلات الإلكترونية مراسلات رسمية.

٣. إعادة النظر في التعليمات الإدارية المرتبطة بالترقية والتعيين، وإشغال الوظائف الشاغرة.

٤. اعتماد نماذج تقييم أداء تعكس طبيعة وخصوصية العاملين في الوزارة.

٥. إصدار تعليمات تعطي مديريات التربية والإدارات العامة صلاحيات أكبر في التعيين، والترقية، والتثبيت، وتدوير الموظفين ضمن معايير معلنة.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تعيين فريق مهني، لتحديد شكل ودرجة اللامركزية التي يمكن للوزارة تطبيقها، وتحديد المستوى المنفذ لها، وما الذي يجب أن يبقى مركزياً في الوقت الحالي. يتم تجريب ما يتوصل إليه الفريق على مدار عام كامل. يتم بعد ذلك مراجعة النتائج (بما فيها من صواب أو خطأ)، ويتم التعديل بناءً على ذلك.
- اعتماد البريد الإلكتروني كآلية مراسلات رسمية بين الإدارات العامة والمديرين العامين ومديري التربية والتعليم وتجريبه لمدة عام، يتم بعدها تقييم مدى نجاعة تلك التجربة ودرجة إستجابته لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستويات الثلاثة قبل التعميم.
- تطبيق استخدام التكنولوجيا في مجموعة مختارة من المدارس التي تمتلك شبكة انترنت لادارة شؤونها الكترونياً بالتعاون الحثيث مع أقسام الشؤون الإدارية والمالية في مديريات التربية والتعليم والوزارة، وتقييم التجربة قبل تعميمها بشكل كامل على معظم المدارس.
- مطالبة رئاسة الوزراء اعتبار خصوصية العمل في الوزارة وتغيير التعليمات المتعلقة بالترفيعات والتعيينات وإشغال الوظائف الإدارية الشاغرة.
- تحديد الوظائف التي يمكن البث فيها على مستوى مديريات التربية والتعليم مثل تعيين معلم بديل واعطاء المديريات تلك الصلاحيات.
- ربط الترقيات والترفيعات والدرجات المقصرة بتقييم الأداء.

خامساً) الصلاحيات المالية

المدير في المدرسة هو رب البيت، وهو الأعرف باحتياجات مدرسته وإمكانياتها، كما وإمكانيات المجتمع المحلي، يقوم المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور بتنفيذ مشاريع هائلة لصالح مدارس أبنائهم وبناتهم. إنّ تقييد صلاحيات مدير المدرسة في الأمور المالية سينعكس سلباً على الأداء المالي والإداري لجميع نشاطات المدرسة، الأمر الذي سيعيق من تقديم الخدمات أو تنفيذ المهام في الوقت المطلوب. وغالباً ما يؤثر انتظار مدير المدرسة لموافقة الجهات المسؤولة على ميزانية ما، أو مصادقتها على تنفيذ برنامج معين على تحقيق الهدف من هذا البرنامج أو النشاط، أو تأخر تنفيذه، أو حتى إلغائه وعدم تنفيذه. وفي ما يلي رصد لوضع الإدارة المالية والصلاحيات الممنوحة للعاملين في مواقع إدارية في مستويات العمل التربوي الثلاثة:

١. تقييد الصلاحيات المالية لمديري المدارس ضمن بنود ميزانية محددة، وموزعة حسب نسب ثابتة لا تراعي حجم ومستوى وإمكانات المدرسة، وأولويات الصرف فيها.
٢. قلة التبرعات الطلابية وتطبيقها بصورة موحدة على الجميع في كل المدارس، بغض النظر عن المستوى المالي لأسرة الطالب، أو لمجتمع المدرسة بشكل عام.
٣. اقتطاع النسبة ذاتها من جميع المدارس لصالح المديرية والوزارة يضر بالعديد من المدارس التي عدد طلابها قليل أو مجتمعها فقير.
٤. تحد القوانين السارية من جمع التبرعات من المجتمع المحلي، واستثمار موارد جديدة لصالح المدرسة.
٥. غياب الميزانيات التطويرية في المديريات يجعل خطة التطوير في المديرية شكلية؛ حيث لا توجد لمديرية التربية والتعليم ميزانية موزعة بين أقسامها بناءً على تشخيص حقيقي للاحتياجات، وإنما معظم الميزانيات المتوفرة هي للجوانب التشغيلية.
٦. الصلاحيات المالية الممنوحة للمديرين العامين قليلة جداً، ومرتبطة بضوابط وشروط ما يتوفر من المانحين.
٧. لا تتوفر لدى مدير التربية أو المدير العام صلاحيات منح حوافز مالية للموظف المتميز.
٨. سقف العطاءات الممنوح لوزارة التربية والتعليم متدن، ويقيد الوزارة في تنفيذ العطاءات التي تتناسب وحجم حاجاتها.
٩. غياب الميزانية التطويرية الحكومية لوزارة التربية والتعليم يجعلها تعتمد، بالكامل، على ما يرد من تبرعات، وتتنازل، أحياناً، عن تطوير برامج هامة بسبب عدم وجود تمويل لها.

التوصيات

١. إعادة النظر في تعليمات التبرعات المدرسية، بحيث يعطى مدير المدرسة مرونة في جمع التبرعات، كأن يحدد سقف أدنى وسقف أعلى للتبرعات، يستخدمهما المدير حسب ظروف الطلبة وذويهم.
٢. إعطاء مدير المدرسة مرونة أكبر في تحديد بنود ميزانيته، وتوزيع النسب لكل بند فيها، حسب مصلحة المدرسة وخططها.
٣. الاحتفاظ بميزانية المدرسة داخلها دون اقتطاعات.
٤. إعطاء مدير التربية والتعليم والمدير العام صلاحيات تقديم حوافز مالية للموظفين المتميزين.
٥. تحديد ميزانية تطويرية لمديرية التربية والتعليم والإدارات العامة تصرف من ميزانية الدولة.
٦. رفع سقف العطاءات الممنوح للوزارة والمديرية والمدرسة. واعطاء الوزارة حرية أكبر في اجراء العطاءات وتنفيذ المشتريات دون الرجوع لوزارة المالية.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تقوم الإدارة العامة للتخطيط والإدارة العامة للشؤون المالية، وربما بمساعدة مختص مالي، بما يلي:
  - دراسة التبرعات المدرسية، من حيث حجمها وتوزيعها واوجه صرفها،
  - دراسة جدوى هذه التبرعات، وأثر زيادتها على ميزانيات المدارس.
  - وضع البدائل الممكنة للتدرج في إحداث هذه الزيادة.
  - دراسة الآليات القائمة لمساعدة المدارس الفقيرة وتطويرها.
- تعديل التعليمات المالية، بحيث يعطى مدير المدرسة صلاحية صريحة لتوزيع ميزانيته، مسترشداً ببنود الميزانية المعلنة من الوزارة.
- العمل مع وزارة المالية لتخصيص أموال في الميزانية العامة للدولة، تعوض الاقتطاع من ميزانيات المدارس.

سادسا) الحوكمة والمسؤوليات

الحوكمة واحدة من أهم النشاطات التي تقوم بها الإدارة، وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة والمسؤوليات، أو التحقق من الأداء، كما وتتعلّق بالمساءلة، وعلى كافة المستويات. كما أنها ترتبط بموضوع المركزية واللامركزية في الإدارة وتوزيع المهام.

وعند تحليل آليات الحوكمة في المستويات الثلاثة، الوزارة، ومديرية التربية والتعليم، والمدرسة، وقفنا عند النقاط التالية:

١. لم تتم ترجمة الحديث عن اللامركزية إلى إجراءات حقيقية. وما زالت المركزية هي سمة الأداء في معظم المجالات الفنية والإدارية، وعلى المستويات الإدارية الثلاث في المدرسة، والمديرية، والوزارة. كما إن هنالك تقييداً للصلاحيات على كافة المستويات.

٢. تقييد الصلاحيات سبب في ضعف المساءلة:

أ. تقييد صلاحيات مديري المدارس في تنفيذ العديد من الشؤون الإدارية في مدارسهم.

ب. تقييد الصلاحيات الفنية الممنوحة لمدير المدرسة في ما يتعلق بالتعليم والتعلم، وإدارة شؤون الطلبة، وتقييم أدائهم، حيث أن جميع التعليمات الفنية تأتي من الوزارة وبالتفصيل مثل عدد الاختبارات ومواعيدها وتوزيع العلامات لكل مبحث وصف.

ج. تقييد دور مديرية التربية والتعليم في العديد من الجوانب الفنية والإدارية، تقليص صلاحياته، فمثلاً، لا يملك مدير التربية والتعليم صلاحية تعيين مدير مدرسة.

د. تدخل الادارات العامة في شؤون ادارية من صلب عمل مديريات التربية والتعليم، حيث تجد في بعض الأوصاف الوظيفية لرؤساء أقسم في المديرية يتضمن (أي أعمال يكلفه فيها مدير التربية والتعليم ومن اختصاص القسم وبموافقة الادارة العامة).

هـ. ضعف صلاحيات الإدارات العامة في التعيينات، والترقيات، والميزانيات، بالرغم من كبر حجم المسؤوليات الملقاة

على عاتقها.

و. غياب معايير محددة لتقييم المؤسسة (المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والإدارة العامة والوحدات) بشكل عام، والاكتفاء بتقييم أداء الأفراد.

ز. انسداد أفق الترقيات أمام مدير التربية والتعليم ونوابه، حيث يبقون في ذات الوظيفة دون ترقية رغم كبر المسؤوليات الادارية الملقاة على عاتقهم وخاصة في المديريات ذات العدد الكبير من المدارس والموظفين.

ح. قلة استثمار الخبرات الفنية الغنية والمتراكمة لدى معلمي المدارس، ومديريها، ورؤساء أقسام المديرية، ونواب مدير التربية يزيد من الاعتماد على المركز في ادارة الشؤون الفنية بالتفصيل.

٣. تتجاوز المدارس، و المديريات، والإدارات العامة، احياناً، الأنظمة والتعليمات نتيجة عدم ملائمة تلك التعليمات للواقع أو نتيجة لضعف المسائلة أو كليهما معاً.

٤. غياب القيادة الجماعية (التشاركية) يعزز تركيز الصلاحيات بيد الأفراد، وليس بيد قيادات جماعية داخل المدارس، والمديريات، والإدارات العامه في الوزارة.

التوصيات

١. توسيع المسؤوليات والصلاحيات التي يجب أن تمنح للمدرسة، والمديرية، والإدارة العامة. ويتم ذلك بحصر المهام التي يمكن أن تنفذ بصورة لامركزية، ومنحها للمستوى الإداري المناسب،

٢. رفع سقف مساءلة مدير التربية والتعليم ونوابه عن الجوانب الفنية وعن تحقيق النتائج، وكذلك الحال بالنسبة للإدارات العامة ، فمثلاً ، لا توجد، حالياً، جهة محددة يمكن مساءلتها عن ضعف نتائج الاختبارات الوطنية أو الدولية،

٣. استثمار الخبرات الفنية الموجودة في المدارس ومديريات التربية والتعليم، وتكليفهم، وتفريغهم ولو جزئياً، ودعمهم لقيادة برامج تطويرية،

٤. إيجاد قيادات فنية جماعية في المدارس ومديريات التربية والتعليم، ترعى التطوير، وتقوده، وتتم مساءلتها عن تحقيق النتائج، وتحدياً فرق تطوير المدرسة، وفريق القيادة في المديريات.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- حصر المهام التي يمكن تنفيذها على المستويات الادارية المختلفة لتوسيع دائرة الصلاحيات والمسؤوليات،
- إعادة تعريف دور مديرية التربية والتعليم في المجالين الفني والإداري، وتوسيع صلاحيات مدير التربية والتعليم ونوابه في ضوء ذلك الدور، ورفع درجة مساءلتهم عن جودة التعليم والتعلم،
- تبني سياسة واضحة لتثبيت ونقل وترقية مدير التربية والتعليم ونوابه، وفتح المجال أمام مديري التربية للترقية الى رتبة متقدمة نظراً لكثرة الأعباء التي يقومون بها، ويتزامن مع ذلك زيادة مسؤوليتهم عن الأداء الفني مثل تحصيل الطلبة في المدارس،

- تصدر الوزارة تعليمات تطلب فيها من مدير التربية والتعليم اعداد وتنفيذ برامج تطويرية على مستوى المديرية، وزيادة الدور التشاركي بين مديريات التربية والادارات العامة في التخطيط للمشاريع التي تشرف عليها الادارات العامة.
- تلزم الوزارة كل مديرية تربية وتعليم بتشكيل فريق قيادة تربوية فاعل يكون مسؤولاً بشكل مباشر عن التطوير في المديرية، وعن نتائج الجودة فيها.
- تحديد معايير تقييم لأداء المديرية، بحيث تتم محاسبتها عن أداء المدارس، ونتائج التحصيل فيها في نهاية كل عام دراسي.

سابعاً) التنمية المهنية والمشاريع التربوية

ترتبط عملية التطوير التربوي المهني بفكرة التنمية المستدامة، والارتقاء بأداء الموظف، وعلى المستويات الثلاثة قيد البحث، من خلال إكسابه المهارات اللازمة، وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى العمل استجابة للمتغيرات واسترتيجيات الوزارة. إلى ذلك، لا يكفي أن يقتصر دور الميدان على تنفيذ البرامج والمشاريع التدريبية التربوية، بل يتعداه إلى المشاركة الفعالة في التخطيط لهذه البرامج؛ فالميدان هو الأقدر على تحديد احتياجاته من البرامج المناسبة لإمكاناته، علماً بأنّ الدور المنوط والمطلوب من الوزارة ومديريات التربية والتعليم والادارات العامة هو تنظيم هذه العمليات، ومتابعة عملية التنفيذ والتقييم ،وتقديم الدعم اللازم، عندما يطلب منها ذلك، وفي المجال المتعلق بالمشاريع التربوية، وُجدَت الأمور التالية:

١. لا تشمل برامج التنمية المهنية في الوزارة كافة الوظائف.
٢. لا تملك المدارس صلاحيات وإمكانات مالية لتنفيذ التنمية المهنية للعاملين فيها. أما مديريات التربية والتعليم فدورها لا يتعدى في معظم الأحيان الترشيح للدورات حسب معايير يحددها المستوى المركزي مسبقاً.
٣. قلة دراسات تحديد الحاجات للدورات أو ورش العمل. إذ أنّ معظم الدورات والورش تأتي، في الغالب، استجابة لتوفر إمكانيات مالية لعقدها.
٤. غياب قاعدة بيانات موحدة يتم فيها حصر للدورات والمستفيدين منها، وحين تقوم ادارة عامة بعقد ورشة تدريب فان أسماء المشاركين تبقى في سجلات تلك الادارة.
٥. عند دعوة شخص ما للتدريب فانه لا ينظر الى تاريخه التدريبي ومشاركاته السابقة لأنها أصلاً غير مجمعة وليست في متناول جميع الادارات التي تقوم بالتدريب.
٦. عدم وضوح دور المعهد الوطني للتدريب التربوي في التنمية المهنية الشاملة وتنفيذ برامج بناء القدرات بشكل شمولي.
٧. غياب الحوافز المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين في الوزارة، وفي معظم الحالات تتأخر الوزارة في تسديد قيمة المواصلات التي يتكلفها المتدرب.
٨. قلة استثمار نتائج مشاركة الأفراد في الدورات أو ورش العمل والمؤتمرات الخارجية في تطوير الأداء على مستوى الوزارة، أو على مستوى الوحدات التي يعمل بها المشاركون.
٩. غياب نظام محدد ومعلن للمشاركة في برامج التنمية المهنية الخارجية.
١٠. عدم إعطاء المدارس أو الدوائر حرية اختيار المشاريع التي ستشارك فيها.

١١. ضعف دور مديرية التربية والتعليم في المسؤولية عن المشاريع وتنفيذها، وضعف المساءلة عن نتائجها.

١٢. غياب سياسة واضحة لاعتماد المشاريع التربوية وتوزيعها بصورة عادلة، وتنفيذها بصورة تشاركية بين الأقسام في المديريات، أو بين الإدارات العامة في الوزارة.

١٣. ضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات العامة في مجال تنفيذ البرامج والمشاريع؛ بل، على العكس، هناك تنافس على تنفيذها بصورة فردية.

١٤. الحاجة الى معايير لقياس نجاح البرامج التطويرية واثرها على مستوى المدرسة والمديرية والاداراة العامة.

التوصيات

١. اعتماد سياسة واضحة لاستقطاب المشاريع التربوية، وقبول المشاركة في المناسب منها.

٢. تعميم المشاريع الواردة للوزارة، على مديريات التربية والتعليم والمدارس وإعطاءها حرية المشاركة في المشاريع، والمنافسة في تقديم طلبات المشاركة، مع تحميلها المسؤولية عن تحقيق النتائج.

٣. وضع تعليمات تحدد أسس توزيع المشاريع بين الإدارات العامة حسب الاختصاص، والأهمية، والقدرة على التنفيذ، واستدامة النتائج.

٤. وضع تعليمات للمشاركة في الدورات والمؤتمرات وورش العمل الخارجية، بحيث يتم ضمان عدالة اختيار المشاركين، وتعميم الفوائد الناتجة عن المشاركة.

٥. مأسسة التعليم المستمر، وبناء قدرات العاملين في المديرية والوزارة ضمن استراتيجية للتنمية المهنية.

٦. إعطاء صلاحيات، وتوفير إمكانيات للمديريات والمدارس من أجل تخطيط وتنفيذ برامج تنمية مهنية بناءً على احتياجاتها.

٧. الزام الموظف بحضور الدورات والبرامج التي تشارك بها مدرسته أو الدائرة التي يتبع لها، على أن تكون المشاركة بعدد من المعلمين أو الموظفين غير مُعطِلة للعمل في ذات اليوم أو الفترة.

٨. تحديد الكفايات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف (وفقاً للوصف الوظيفي)، وتقديم برامج تهيئة للموظف عند دخوله وظيفة جديدة (كما هو الحال مع مديري المدارس الجدد) .

٩. توسيع وتفعيل دور المعهد الوطني للتدريب في تنفيذ برامج التطوير المهني في الوزارة والمديريات.

١٠. ربط التنمية المهنية بالتقييم السنوي لرفع كفاءات الموظفين في المهارات المتدنية.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تقوم الوزارة بإعداد دليل إجرائي، ربما بمساعدة خبير مختص، تحدد فيه سياسة الوزارة في قبول المشاريع التطويرية، سواء الثنائية أوالممولة من الصندوق المشترك، تتضمن آلية توزيع المشاريع على الإدارات العامة، والمديريات، والمدارس، ومتابعتها.
- تحديد سياسة لتنفيذ البرامج الصغيرة أو المبادرات، على مستوى المدرسة او المديرية، من قبل المؤسسات المحلية، أو

الدولية، تشمل جميع المراحل من تقديم الطلب، والتنفيذ، ووصولاً للتقييم.

- تقوم لجنة السياسات بإعداد تعليمات المشاركة في ورش العمل، والمؤتمرات، والدورات الخارجية، مع تعظيم الإفادة من نتائجها.
- تقوم لجنة السياسات بإعداد استرتيجية للتعليم المستمر وبناء قدرات العاملين (على غرار استراتيجية تطوير المعلمين)، مع توفير الميزانيات لتنفيذ هذه البرامج، والإعلان عنها، بحيث تربطها بالكفاءات والمهارات المطلوبة على مستوى الوظيفة، ونتائج التقييم السنوي لرفع الكفايات والمهارات المتدنية.
- تحديد معايير نجاح البرامج التطويرية كأساس لمساءلة ومحاسبة المسؤولين فيها، ومكافأتهم في حال تحقيق النتائج والأهداف الموضوعة.
- دراسة الوصف الوظيفي للمعهد الوطني للتدريب واستثمار الامكانات البشرية والمادية والبرامج المتوفرة فيه بشكل يخدم ويدعم برامج التنمية المهنية في الوزارة والمديريات. ويتضمن ذلك تحديد دور ومسؤولية الادارات العامة ومديريات التربية والتعليم في تنفيذ برامج التنمية المهنية.

ثامناً) تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء، أحد العناصر الهامة في الإدارة الناجحة، حيث يعطي تغذية راجعة عن سير العمل على مستوى الأفراد والمؤسسات، ويوضح عناصر الأداء الحقيقي بما فيه نقاط القوة والضعف لتصحيح المسار عبر مجموعة من الإجراءات، للوصول إلى تحقيق النتائج بجودة عالية. وتقييم الأداء هو مدخل لاتخاذ الاجراءات واعتماد رزمة من الدورات والتدريب والتطوير للموظفين. وفي تتبع الفريق لتقييم الأداء وقف على ما يلي:

أ . تقييم أداء الطلبة:

١. لا توجد استراتيجية وطنية للتقويم التربوي.

٢. تركيز الجزء الأكبر للتقييم في الصفوف الأساسية العليا (٥-١٠) والثانوية (١١-١٢) على الاختبارات، رغم وجود تعليمات تطلب تقييم الأنشطة وغيرها، مما يجعل الاختبارات تقود التعلّم، وتقف به عند مستويات المعرفة والتذكر فقط. عدد هذه الاختبارات يقترب من ٥٠٪ من عدد أيام العام الدراسي لبعض الصفوف مما يرهق الطلبة والمعلمين والأهالي.

٣. تعليمات تقييم أداء الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة غير متوفرة لدى المعلمين.

٤. ضعف استثمار امتحانات الإكمال كفرصة لعلاج الضعف، بل يتقدم لها الطالب دون جدية، ودون استعداد كافٍ.

٥. قلة الإفادة من نتائج الاختبارات العامة، مثل الاختبارات الموحدة والوطنية والدولية، في تحسين نوعية التعليم والتعلم على مستوى المدرسة، أو المبحث.

٦. غياب دور أقسام الامتحانات في المديرية في الإشراف على تقييم الطلبة. كما أن ابحاث ودراسات إدارة القياس والتقييم لا ينعكس أثرها على أداء المدارس وممارسات المعلمين.

٧. لم تستكمل الوزارة خطواتها العملية نحو تطوير امتحان الثانوية العامة ضمن منظومة تقييم أداء الطلبة بشكل عام، وفي جميع المراحل.

التوصيات

١. بناء استراتيجية وطنية للقياس والتقويم التربوي، تتضمن إعادة النظر في تعليمات تقييم أداء الطلبة بحيث تتضمن أنواعاً متعددة من التقييمات الأصيلة والأبحاث والمشاريع الصفية التي تحفز مستويات التفكير العليا، وتعزز تكامل المواد الدراسية، والابتعاد عن الحفظ، والاكتفاء بقياس مستويات المعرفة فقط.

٢. تحسين الإفادة من نتائج الاختبارات المحلية أو الدولية، كأن يشارك المعلمون في تحليل النتائج، والتوصل إلى استنتاجات تفسر هذه النتائج، وتساعدهم في تعديل طرق التدريس.

٣. إتخاذ خطوات عملية لتطوير امتحان الثانوية العامة بالتنسيق والتكامل مع الجامعات، وضمن منظومة تقويم أداء الطلبة في كل المراحل الدراسية.

٤. مراجعة تعليمات ومعايير النجاح والرسوب والإكمال، وجعل الإكمال فرصه لتقوية الطلبة، وعلاج ضعفهم الأكاديمي.

٥. اعتماد استراتيجية تقييم لأداء ذوي الاحتياجات الخاصة.

اجراءات تنفيذية مقترحة

- اعداد استراتيجية وطنية لنتائج التعلم والتعليم المتوقعة في جميع الصفوف والمواد مع تعليمات واضحة لتقويم أداء الطلبة بناء على عدة مدخلات منها الامتحانات، والمشاريع، والأنشطة، والابداعات المختلفة.
- اعطاء المعلم والمدرسة مساحة من العلامات ٣٠٪ مثلاً بناء على طرق تقييم تختارها المدرسة.
- تقليل عدد الاختبارات في المدارس.
- تدريب المعلمين على الطرق المختلفة لتقييم أداء الطلبة الى جانب مهارة اعداد اختبارات ذات جودة عالية.
- تصدر الوزارة نشرات تفصيلية ترشد المعلمين كيف يستفيدوا من نتائج الاختبارات الوطنية والدولية في تحسين التعلم والتعليم.
- أن يسبق امتحان الاكمال فترة اعداد للطلبة لعلاج الضعف، يمكن أن يستخدم الأسبوع الأول من العام الدراسي (فترة دوام المعلمين قبل دوام الطلبة لتدريس الطلبة المكملين وعلاج الضعف عندهم).
- تقوم الوزارة بعمل دليل لتقويم أداء الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ويعتمد للتطبيق في المدارس.
- استكمال خطوات تطوير امتحان الثانوية العامة.

ب . تقييم أداء الموظفين:

١. اعتماد تقييم الأداء في المدرسة على تقييم أداء الأفراد بصورة مجزأة:

أ. تقييم أداء المعلم بناءً على تقرير كل من المشرف التربوي والمدير.

ب. تقييم أداء المرشد التربوي بناءً على تقرير قسم الإرشاد التربوي في المديرية.

ج. تقييم أداء مدير المدرسة من قبل رؤساء أقسام المديريات، ومصادقة مدير التربية والتعليم.

٢. لا يتم تقديم حوافز للمتميزين أو المتفوقين ، ومن النادر جداً أن يترتب على التقارير عقوبات بحق الموظف، وينتهي تقييم الأفراد عادة بتقرير يحفظ في ملف الموظف.

٣. رغم وجود تعليمات لتقييم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر، إلا أن بعض الأقسام في المديريات لا تطبق تلك التعليمات، حيث يتم تقييم موظفي بعض الأقسام في المديرية بالشراكة بين مدير التربية والتعليم والإدارة العامة.

٤. تقييم أداء العاملين، في مجمله، يأخذ شكل الأحكام، ولا يتضمن إشارات إلى مقدار الجهد المبذول نحو التحسين في الأداء بين التقييم الحالي والسابق، كما لا يقدم إرشادات لتحسين الأداء.

٥. الأداء في الجوانب الإدارية يأخذ وزناً أكبر في عملية التقييم من الوزن المعطى للأداء في الجوانب الفنية.

٦. نماذج التقييم الموحدة من ديوان الموظفين لا تراعي خصوصية الوظائف في وزارة التربية والتعليم.

٧. عدم استكمال اجراءات اعتماد تصنيف المعلمين حسبما طورته هيئة تطوير مهنة التعليم.

التوصيات

١. التحول من التركيز على أداء الأفراد الى التركيز على أداء المؤسسة (الوحدة) (المدرسة، أو المديرية ، أو الإدارة العامة بشكل شمولي)، وأن يكون أداء الأفراد جزءاَ من أداء المؤسسة بشكل عام، ويتضمن تقييم الأفراد مساهمتهم في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة.

٢. أن يرتبط التقييم بالدعم والتحفيز، ولا يقتصر على إصدار أحكام عن الأداء، كأن يتضمن إرشادات للتحسين.

٣. إيجاد أنظمة تقييم ذات توقعات عالية من المراكز الهامة، مثل مدير التربية والتعليم، والمدير العام.

٤. تمييز نماذج تقييم موظفي وزارة التربية والتعليم، كل حسب وصفه الوظيفي، وتعديل نماذج التقييم التي يعتمدها ديوان الموظفين.

٥. الحصول على اعتماد حكومي رسمي لتصنيف المعلمين حسب تصنيفات هيئة تطوير مهنة التعليم. وما يترتب عليه من حقوق قنونية ومالية.

اجرءات تنفيذية مقترحة

- تقوم الوزارة بمراجعة نماذج تقييم الأداء بحيث يتم التركيز على تحقيق الأهداف وعلى الجانب الفني في العمل اضافة للجانب الاداري.
- تقوم الوزارة بمراجعة المسؤول عن تقييم العاملين وتوحيد تلك المسؤوليات في المديريات والادارات العامة.
- ان تتحول عمليات التقييم في الوزارة وعلى كل المستويات من التقييم فقط الى الدعم ثم التقييم.
- العمل مع ديوان الموظفين لاصدار واعتماد نماذج تراعي خصوصية العاملين في وزارة التربية والتعليم. كما وتعتمد تصنيفات المعلمين وكل ما يترتب على ذلك من حقوق وظيفية ومالية.

ج. تقييم أداء الوحدات (مدرسة، ومديرية تربية، وأقسام، وإدارات عامة):

١. لا يوجد إطارعام لتقييم أداء المدرسة باعتبارها مؤسسة متكاملة وليست مجموعة من الموظفين.

٢. لا يوجد إطار عام لتقييم مديرية التربية والتعليم، والادارة العامة ، باعتبارها مؤسسة ذات كيان متكامل، وإنما يقيم العاملون كأفراد.

٣. قلة معايير تقييم الجانب الفني في أداء مديرية التربية والتعليم وتحديداً أداء مدير التربية ونوابه.

التوصيات

١. اعتبار أداء الوحدات (المدرسة، والأقسام، والمديرية، والإدارة العامة) في عملية التقييم حيث يأخذ بالاعتبار إنجازات الوحدة، ودرجة تحقيقها لأهداف خطتها السنوية.

٢. عدم الاكتفاء بتقييم الأداء الاداري وانما التركيز على الأداء الفني للمدرسة، والمديرية ، والإدارة العامة، والوحدات الأخرى كجزء من تقييم الأداء.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تصدر الوزارة دليلاً تبين فيه توقعات الأداء (الاداري والفني) من الوحدات الادارية المختلفة مثل المدرسة ، والمديرية والادارة العامة.
- اعتماد معايير الدليل أساساً لتقييم الوحدة بشكل متكامل.

تاسعاً) التخطيط وتوثيق البيانات

من المعروف أن التخطيط الناجح يقود إلى نجاح العملية التعلمية والتعليمية برمتها. ويهدف التخطيط الى ضبط حركة الوزارة المستقبلية ، ويقدم التقارير لمتخذ القرار، وهذا يحتم أن يكون التخطيط تشاركياً بين كل المعنيين. حتي تشعر كل فئة بأنّها مسؤولة عن تطبيقه وعن نجاحه. وتظهر نتائج تحليل الأداء في هذا المجال فيما يلي:

أ) الخطط الاستراتيجية:

١. لا تتوفر للكثير من المدارس، وبعض أقسام المديريات، معرفة كافية بالخطة الاستراتيجية للوزارة، أهدافها، وآلياتها، وانعكاسها على الخطط المدرسية. كما أنّ عملية ربط الخطة المدرسية بالخطة الاستراتيجية ضعيفة وشكلية.

٢. عدم وجود مرجعية موحدة لبناء الخطط المدرسية، وعدم اعتماد معايير موحدة للمدرسة الفلسطينية بشكل رسمي، يؤسس للتطوير القائم على أساس المدرسة وحدة تطوير.

٣. عملية التخطيط لا ترتبط بإجراءات مساءلة مناسبة:

أ. ضعف مساءلة المديرية للمدارس عن تنفيذ خططها السنوية.

ب. ضعف مساءلة المديرية عن تنفيذ خططها السنوية بصورة شمولية، حيث تتم مساءلة كل قسم عن إنجازاته، وغالباً من خلال تقارير ترفع للإدارة العامة المسؤولة.

ج. ضعف مساءلة الإدارات العامة في الوزارة عن إنجازات الخطة السابقة ٢٠٠٨-٢٠١٢.

٤. لا توجد خطة واضحة ومنهجية للمديرية، بل إن خطتها تتكون من مجموع خطط الأقسام، والتي تأخذ شرعيتها ومباركتها، غالباً، من الإدارات العامة، التي تتبع لها تلك الأقسام.

٥. اعتمدت الخطة الاستراتيجية للوزارة على تحليل الواقع وتحدياته. ولم يلتزم تحديد الأنشطة بالأهداف المشتقة من تلك التحديات وأصبحت الخطة عبارة عن مجموعة متناثرة من أنشطة الادارات العامة.

٦. اشتملت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٩ على ستة برامج، قامت كل إدارة عامة بإعداد الجزئية المرتبطة بعملها، دون تنسيقٍ كافٍ مع الإدارات العامة في البرامج الأخرى.

٧. مشاركة مديريات التربية والتعليم في إعداد أنشطة الخطة الاستراتيجية كانت محدودة.

٨. لم تشتمل الخطة على تلك الأنشطة التي لا يوجد لها تمويل، كما لم تذكر الخطة عدداً من البرامج القائمة.

٩. اشتملت الخطة على توزيع المسؤوليات عن تنفيذ الأنشطة لكنها لم تضع معايير واضحة للمساءلة عن تحقيق النتائج.

التوصيات

١. إعداد برامج بناء قدرات العاملين في المستويات الثلاثة على التخطيط المصغر والمنسجم مع خطط الوزارة الاستراتيجية.

٢. إلزام المدارس ومديريات التربية والتعليم والإدارات العامة بإعداد خطط تطويرية ذاتية، من منظور الخطة الاستراتيجية للوزارة، مع توفير الإمكانات المادية لها، ومساءلتها عن النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية. هذا التوجه، إن تم تطبيقه، فسيعزز التكامل، ويرفع من درجة الالتزام بتحقيق النتائج، وعدم الإكثار من الأنشطة المبعثرة هنا وهناك.

٣. اضافة ملحق للخطة الاستراتيجية للوزارة يشمل جميع الأنشطة التي تحقق أهداف الوزارة في الخطة الاستراتيجية، ووضعها ضمن الأولويات حتى وإن لم يتوفر لتلك الأنشطة تمويل في الوقت الحالي.

٤. وضع جدول زمني لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (تقييم بنائي سنوي مثلاً).

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تخصيص وحدة في الإدارة العامة للتخطيط لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بصورة دائمة، وليست موسمية.
- أن تعد الإدارة العامة للتخطيط تقارير سنوية عن التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المستويات الثلاثة.
- تنظيم برامج مهنية متخصصة في التخطيط التربوي للعاملين في الادارات العامة ومديريات التربية والتعليم في مجال

التخطيط المصغر.

- تعقد لجنة السياسات اجتماعات دورية مع الإدارات العامة، وبحضور الإدارة العامة للتخطيط لمعرفة ما تم إنجازه من الخطة الاستراتيجية.
- تعقد لجنة التربية اجتماعات دورية مع مديريات التربية والتعليم، وبحضور الإدارة العامة للتخطيط لمعرفة ما تم إنجازه من الخطة الاستراتيجية على مستوى المديرية.
- العمل على ايجاد التمويل اللازم لبرامج الخطة غير الممولة.

ب) البيانات والتوثيق:

بالرغم من إيلاء وزارة التربية والتعليم أهمية بالغة لموضوع البيانات والتوثيق، إلا أن هذا المكوّن لا زال غير منظم ويفتقر الى الدقة والمتابعة والتحديث. ، كما أن توفير هذه المعلومات يعد ضمانة أساسية لفعالية السياسات والإستراتيجيات والخطط التعليمية والتربوية. اضافة الى أهمية البيانات في البحث العلمي فهي أساس في عملية اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذها في مختلف مجالات عمل الوزارة. عملت الوزارة على التأكيد في مجموع أدبياتها على أهمية التوثيق الجيد وعند تحليل الأداء في هذا المجال وجد فريق التحليل ما يلي:

١. تتعدد مصادر البيانات وأماكن حفظها والجهات التي تجمعها في الوزارة.
٢. عدم وجود قاعدة بيانات موحدة ومتاحه للمعنيين، سواء على مستوى المديريات، أو المدارس، أو الوزارة.
٣. تجمع الإدارات العامة العديد من البيانات دون تنسيق كافٍ فيما بينها، مما يسبب التكرار، وعدم توحيد البيانات وما ينتج عنها من معلومات.
٤. تحديث البيانات يسير ببطء. حيث لا يتم إدخالها بصورة فورية، مثل تحديث بيانات المعلم، والذي يمكن أن يتم على مستوى المدرسة، وعدم انتظار وصول الكتب الرسمية للمديرية، او للإدارة العامة المعنية لإدخالها، وتحديثها.

التوصيات

١. تطوير نظام محوسب لقواعد البيانات المختلفة.
٢. توحيد قاعدة البيانات، وعدم تكرار طلب البيانات ذاتها من أكثر من جهة في المديرية أو في الوزارة.
٣. إتاحة قواعد البيانات للمعنيين، وضمن مستويات متعددة من الصلاحيات.
٤. تمكين المدارس والمديريات من ادخال البيانات وتحديثها.

اجراءات تنفيذية مقترحة

١. ايجاد نظام محوسب بسعة عالية لبيانات الوزارة، واعداد الكوادر القادرة على ادارته.
٢. تخصيص إدارة واحدة (التخطيط مثلاً) تتولى مهمة صيانة وتحديث قاعدة البيانات، وتعميمها للإدارات الأخرى.
٣. تتاح قاعدة البيانات لكافة الإدارات للافادة منها.

عاشراً) السياسات وصناعة القرار

تبدأ عملية صنع القرار بتحديد المشكلة ثم حلها أومعالجتها بشكل أو بآخر. وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار ، وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل للموضوع قيد الدراسة والبحث. يوجد في وزارة التربية والتعليم مؤسسات لصنع القرارا على رأسها لجنة السياسات وتليها لجنة التربية التي تقدم التوصيات للجنة السياسات كما أنها تعنى بتنفيذ قرارات لجنة السياسات. في ما يلي، أهم ما وجد فريق التحليل حول صناعة القرار في مستويات العمل التربوي الثلاثة:

أولاً - لجنة السياسات:

١. الدور الاستشاري للإدارات العامة في قرارات لجنة السياسات غير محدد.
٢. عدم وجود سكرتاريا للجنة السياسات يضعف عمليتي الإعداد للسياسات، ومتابعة تنفيذها عند إقرارها.
٣. غياب توصيف محدد ومعلن للجنة السياسات.
٤. عدم توفر نظام داخلي يحكم عملية صناعة القرار، واتخاذه، سواء بالإجماع، أو بالأغلبية؛ مما يطبع قراراتها بالصفة الشخصية.
٥. قلة اعتماد قرارات اللجنة على الدراسات والبيانات التي تتوفر لدى الإدارات العامة، أو مديريات التربية والتعليم، أو المؤسسات التربوية الأخرى.
٦. ضعف الإعلام الذي يوضيح حيثيات قرارات اللجنة وتعميم تلك القرارات لتصل كل المعنيين بما في ذلك الادارات العامة.

التوصيات

١. وضع نظام داخلي للجنة السياسات يوصّف مهامها، ويضمن آلية اتخاذ القرار بناءً على المعلومات أو الدراسات التي تدعمه، وتضمن تنفيذه.
٢. زيادة الدور الاستشاري للإدارات العامة في قرارات لجنة السياسات.
٣. تعيين سكرتاريا للجنة السياسات تعد للقرارات، وتتابعها، وتفعّل الإعلام على المستويين الرسمي والشعبي حول قرارات اللجنة وإنجازاتها.
٤. عدم اصدار قرارات أو تعليمات فنية قبل اجماع الادارات المعنية وقبل التأكد من متطلبات وجاهزية المنفذين في الميدان، وتغيير ما يلزم تغييره من أنظمة وتعليمات مصاحبة لهذه التعليمات (مثال قرارات مواد الثانوية العامة، او تغيير اسس النجاح والرسوب).

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تعيين سكرتاريا للجنة السياسات.
- تقوم الوزارة بوضع نظام داخلي للجنة السياسات من أجل تفعيل دور لجنة السياسات، وآليات صنع القرارا فيها.
- اصدار نشرية دورية بنشاطات وقرارات لجنة السياسات وآليات تطبيقها.

ثانياً - لجنة التربية:

١. تتكون لجنة التربية من الوكيل، والوكلاء المساعدون، والمديرون العامون، ومديرو التربية والتعليم، ورؤساء الوحدات ، رغم ذلك فهي ليست عنصراً مؤثراً في رفد صناعة القرار في الوزارة.

٢. عدم انتظام اجتماعات لجنة التربية، وحين تعقد فان اجتماعاتها تكون طويلة وأجندتها مزدحمة بالموضوعات مما يقلل من كفاءة تلك الاجتماعات ومردودها.

٣. عدم وجود سكرتاريا للجنة التربية يضعف عملية إعداد التوصيات، ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها.

٤. عدم وجود توصيف محدد ومعلن لمهام وصلاحيات لجنة التربية.

٥. عدم وجود نظام داخلي يحكم عمل اللجنة.

٦. قلة استخدام اللجنة للدراسات والبيانات التي تتوفر لدى الإدارات العامة، أو مديريات التربية والتعليم.

٧. ضعف الإعلام لتوضيح توصيات اللجنة وتعميمها على المعنيين مما يضعف من فرص تنفيذها.

التوصيات

١. وضع نظام داخلي للجنة التربية يوصّف مهامها، ويضمن اتخاذ التوصيات بعد توفير معلومات أو دراسات كافية تدعم التوصيات، وتضمن الأخذ بها.

٢. تعيين سكرتاريا للجنة التربية تعد للتوصيات، وتتابعها، وتفعل الإعلام حول توصيات اللجنة وإنجازاتها، وضمان وصولها للمعنيين في المديريات والمدارس.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تعيين سكرتاريا للجنة التربية.
- تقوم الوزارة بوضع نظام داخلي للجنة التربية من أجل تفعيل دور لجنة السياسات، وآليات صنع التوصيات والقرارات فيها فيها.
- اصدار نشرية دورية تعرف قطاع التربية والجهات المعنية الأخرى بنشاطات وتوصيات لجنة التربية وآليات تطبيقها.

حادي عشر) الهيكلية الإدارية للوزارة

١. توجد محاولات لتغيير هيكلية الوزارة الحالية، والتي لم يتم إجراء تحديث شمولي لها منذ العام ٢٠٠٥.

٢. عدد العاملين الاداريين في المديريات الشمالية (الضفة الغربية) وفي الوزارة هو ٢٣٠٠ موظف وبمسميات لا تتطابق والهيكلية القائمة (مثلاً شخص مسماه الإداري رئيس قسم، لكن وظيفته معلم).

٣. توجد وظائف جديدة ومستحدثة لا تشملها الهيكلية القائمة.

٤. مرجعية الإدارات العامة للوكلاء المساعدين غير واضحة في الهيكلية القائمة.

٥. التوصيف الوظيفي في الهيكلية يكرّس التجزئة بين الإدارات العامة، وكذلك بين الأقسام في المديريات. مما يُضعف جانب التنسيق، ويسبب التكرار. وبالتالي، يُضعف المساءلة عن النتائج.

٦. وجود أقسام ذات عمل موسمي في كل المديريات.

٧. عدم المواءمة بين الهيكلية والخطة الاستراتيجية للوزارة. حيث تتضمن الخطة الاستراتيجية مقترحات تطويرية يصعب تحقيقها ضمن الهيكلية القائمة.

٨. هيكلية مديرية التربية والتعليم هي صورة مصغرة عن هيكلية الوزارة، وهذا يكرر التجزئة التي تعاني منها الوزار ولتطال الأقسام داخل المديريات.

٩. لا تتضمن الهيكلية الحالية هيكلية خاصة بالمستوى الثالث (المدرسة).

١٠. لا يوجد نظام محدد وسياسة لرياض الأطفال بل توجد دائرة صغيرة في الادارة العامة للتعليم العام تدير هذا القطاع النامي في وزارة التربية والتعليم.

١١. الادارة العامة للمناهج (مركز المناهج) لا تحظى بالرعاية التي تستحق من وزارة التربية والتعليم العالي، كما لا توجد استراتيجية وطنية تحظى بإجماع القيادات التربوية والسياسية والقطاع الخاص في البلد لتعديل المناهج الفلسطينية وتطويرها.

التوصيات

١. تحديث الهيكلية الإدارية لوزارة التربية والتعليم لتنسجم مع الخطة الاستراتيجية، ولتتضمن الوظائف المستحدثة، ولِتُحدث التكامل في ما بين الإدارات العامة.

٢. تحديث هيكلية مديرية التربية والتعليم.

٣. حصر أقسام المديريات ذات العمل الموسمي، وإعادة تنظيمها؛ كأن يتم دمج بعض الأقسام أو تجميعها في المديريات المتقاربة جغرافياً.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- التعاقد مع مجموعة خبراء أو مؤسسة مختصة في بناء الهيكليات الإدارية للمؤسسات الكبيرة، لتقدم دراسة جدوى لأية تغييرات محتملة في الهيكلية، بما ينسجم مع خطة الوزارة الاستراتيجية، وفي ضوء توجه الوزارة نحو التخطيط والعمل القائم على تحقيق النتائج.
- الاتفاق المسبق مع رئاسة الوزراء على إحداث تغييرات في الهيكلية (إن لم تكن الموافقة مسبقة- فإن الجهد سيذهب أدراج الرياح).
- تعيين لجنة وزارية تقوم بدراسة هيكلية مديرية التربية والتعليم، وتعديل ما يجب تعديله من أجل زيادة الكفاءة، ورفع درجة المساءلة.

ثاني عشر) توظيف التكنولوجيا

توفر كم كبير من التكنولوجيا في جميع مستويات الوزارة يحتم البحث عن سبل استخدامها ومتابعة تأثيرها الإيجابي في طريق التعليم والتعلّم، والبحث عن المعلومات. وقد دعت الخطة الاستراتيجية الى استثمار التكنولوجيا في جميع مناحي التعليم والتعلم والادارة. في تناولنا لواقع توظيف التكنولوجيا في وزارة التربية والتعليم بمستوياتها الثلاثة، وجدنا ما يلي:

١. توجد لدى الوزارة امكانات كبيرة من الأجهزة المتوفرة في المدارس، والمديريات، والوزارة.

٢. عدم وجود خطة استراتيجية وطنية لتطبيق التكنولوجيا في التعليم والتعلم، رغم وجود العديد من المبادرات في هذا المجال.

٣. عدم استثمار الإمكانات المتوفرة في الوزارة لتوظيف التكنولوجيا في العمل الإداري بشكلٍ كافٍ. إذ إنّ استخدام التكنولوجيا من شأنه أن يقلل الأعباء، ويخفف من تكرار العمل، ويزيد سرعة إنجازه.

٤. عدم اعتماد المراسلات الإلكترونية كمراسلات رسمية يبطئ العمل الإداري، ويقلل من كفاءته، ويزيد من الأعباء.

التوصيات

١. إعداد استراتيجية وطنية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم والإدارة على المستويات الثلاثة: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والوزارة.

٢. اعداد برامج تدريب مستمرة تواكب التطور في التكنولوجيا وبرامجها وتنطلق من استراتيجية توظيف التكنولوجيا.

٣. أن تقوم الوزارة بوضع نظام معلومات موحد، يبدأ بتجميع أجهزة الحواسيب الخوادم الموجودة في عدة إدارات، وتوفير جهاز مضيف (Host) يستوعب جميع الأعمال الإدارية والفنية في الوزارة، مع توفير كادر للعمل على الصيانة والتحديث على مدار الساعة.

إجراءات تنفيذية مقترحة

- تشكيل فريق وطني لحصر جميع أجهزة التكنولوجيا في الوزارة بما في ذلك الخوادم، كما ويقوم الفريق بحصر جميع التجارب في مجال استخدام التكنولوجيا في التربية والتعليم على المستويات الثلاثة، وتقييم هذه التجارب، ورصد أنجعها، وتحديد البيئة التي تناسب تطبيق كل منها.
- تعيين فريق مختص مع الاستعانة بخبراء في هذا المجال لاعداد استراتيجية وطنية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم والإدارة على المستويات الثلاثة: المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والوزارة.
- أن تتخذ الوزارة خطوات متصاعدة في التقليل من الاعتماد على استخدام الورق في العمل الإداري والعمل المدرسي وتبدأ بالإعداد لهذا التوجه من خلال مشروع متكامل يتم تجريبه في عدد من المدارس قبل التعميم.
- أن تقوم الوزارة بتوفير جهاز مضيف أو أكثر، وتقوم بإعداد برامج، وتدريب طواقم فنية قادرة على استخدام قواعد البيانات المختلفة.

الملاحق

١. تحليل الأداء على مستوى الوزارة
٢. تحليل الأداء على مستوى مديرية التربية والتعليم
٣. تحليل الأداء على مستوى المدرسة

تحليل الأداء
مستوى الوزارة

المحتوى

١. ملخص تنفيذي

٢. هدف تحليل الأداء على مستوى الوزارة

٣. الاجراءات: المنهجية والأدوات

٤. النتائج

٥. التوصيات

المقدمة للتحليل على مستوى الوزارة

تحليل الأداء على مستوى الوزارة يشكل الحلقة الثالثة والأخيرة من تحليل الأداء. جاء هذا ا التحليل لتعميق الفهم بنتائج تحليل الأداء على المستويين السابقين، المدرسة ومديرية التربية والتعليم، ولمعرفة الواقع والتحديات التي تواجه الادارات العامة وقيادة الوزارة في مساعدة المديريات والمدارس على جعل المدرسة وحدة تطوير فاعلة، وذات مسؤولية عالية عن جودة التعليم المتمركز حول الطالب، ضمن بيئة تربوية متكاملة تسمح للأفراد ممارسة عملهم بفعالية عالية. الوزارة تهتم بالسياسات والنظم والادارة على المستوى القطاعي، وتعتمد على مديرية التربية والتعليم في تنفيذ وتطبيق الادارة المباشرة للميدان، وللوزارة توقعات عالية من المديريات في مجالات دعم التطوير التربوي، والمسؤولية عن تيسير عمل المدارس ومتابعته.

استكمالاً لتحليل الأداء على المستويات الثلاث المدرسة والمديرية والوزارة، يأتي هذا الجزء من التقرير ليحلل الأداء على المستوى الأعلى وهو الوزارة. وتنبع أهمية تحليل الأداء على مستوى الوزارة لأنها صانعة السياسات والقرارات التي تسير في ظلها جميع أعمال الوزارة. يبين هذا التحليل وصفاً للعمليات الادارية التي تتم في قيادة الوزارة، وتحديداً في جوانب السياسات التربوية و صناعة القرار، الوصف الوظيفي، والاتصال والتواصل، والتخطيط، والعلاقات الادارية، والهيكلية العامة للوزارة. وقد تم حصر أهم النتائج في مجموعة من المجالات هي:

١. السياسات التربوية وصناعة القرار
   أ. لجنة السياسات
   ب. لجنة التربية
٢. الهيكليات
٣. النظم
٤. الوصف الوظيفي وتداخل الممارسات
٥. التواصل
٦. الأعباء الوظيفية
٧. العمليات الادارية
٨. التخطيط
٩. التكنولوجيا في التعليم والادارة

هدف تحليل الأداء على مستوى الوزارة:

يتلخص هدف التحليل على مستوى الوزارة بنقطتين رئيسيتين:

- معرفة التحديات والمعوّقات التي تواجه الوزارة في إدارة شؤونها،
- تقديم مقترحات للسياسات التي يمكن أن تتخذها الوزارة لزيادة فاعلية مديرية التربية والمدارس ، وتعزيز دور الوزارة القيادي

أهمية تحليل الأداء على مستوى الوزارة

تنبثق أهمية التحليل في كونه يصف الواقع في أداء الوزارة وادارتها العامة وبالتالي فهو:

- يساعد الوزارة في تطوير الوصف الوظيفي للعاملين في الوزارة.
- يساعد الوزارة على زيادة توحيد آليات العمل والتواصل بين الوزارة ومديرية التربية والتعليم والمدارس.
- يساعد الوزارة في تحديد احتياجات التطوير وفي مجال بناء القدرات.
- يساعد الوزارة في تعديل السياسات، والهيكليات، والأنظمة الإدارية المرتبطة بعمل الوزارة بشكل شمولي.

أدوات الدراسة على مستوى الوزارة

تم اعداد مجموعة من أسئلة المقابلات المفتوحة تتمحور حول الأداء العام للوزارة وتحدياته وسبل تحسينه ليساعد الوزارة الوصول الى الأداء الذي تنشده من خلال رؤيتها التي عبرت عنها في خططها الاستراتيجية. وتمحورت الأسئلة حول التحديات التي تواجه الوزارة في مجالات السياسات التربوية وصناعة القرار، عمل لجنة السياسات ولجنة التربية، الهيكليات ضمن رؤية الوزارة المستقبلية وخططها الاستراتيجية، والوصف الوظيفي والعمليات الادارية والتخطيط، وبناء القدرات، واستخدام التكنولوجيا في الادارة وفي التعليم.

مجتمع التحليل على مستوى الوزارة وعينته

تكون مجتمع الدارسة من جميع المديرين العامين في **الضفة الغربية**، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على مقابلة تسعة مديرين عامين، وبعض موظفي إداراتهم. كما تمت مقابلة اثنين من الوكلاء المساعدين لنقاش السياسات العامة ومتطلبات الهيكلية والخطة الاستراتيجية. كانت المقابلات، على هذا المستوى، عبارة عن نقاش مفتوح شبه مقنن، قام به رئيس الفريق وأعضاء الفريق من الأمديست. وتمحورت الأسئلة حول نتائج المقابلات على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المديرية، وحول آليات صنع القرار في الوزارة.

نتائج التحليل على مستوى الوزارة

١. السياسات التربوية وصناعة القرار

تتمتع الادارات العامة بصلاحية إصدارمعظم القرارات الفنية التي تخص عمل دوائرها، أما السياسات العامة فتصدر من لجنة السياسات أو بناءً على توصيات لجان متخصصة مثل لجنة التربية، لذا لا بد من الحديث عن لجنة السياسات ولجنة التربية من عدة جوانب مثل عضويتها، ووصفها الوظيفي وآلية صنع القرارات في اللجنة.

أ. لجنة السياسات

أعضاء لجنة السياسات هم الوزير والوكيل والوكلاء المساعدون ، وحين يكون الأمر متعلقاً بعمل ادارة معينه فان لجنة السياسات أحياناً تستدعيها للتشاور، وتحظى لجنة السياسات باحترام كبير حيث يقر المديرون العامون والوكلاء المساعدون الذين تمت مقابلتهم بأهمية اللجنة وضرورة أن تبقى مسؤولة عن القرارات المؤثرة في السياسة العامة للوزارة، فهي التي تقر المبادئ العامة التي تعمل الادارات العامة بموجبها، وأشار المديرون العامون الى العديد من هذه المبادئ التي يتوقعون أن تحكم عمل اللجنة مثل سياسة معايير الأداء المدرسي و أسس توزيع المشاريع بعدالة، وتحديد الأولويات، والمساءلة عن نتائج المشاريع بعد اتمامها، واسس التشكيلات والاكمال والرسوب والمناهج والتعيينات العالمية في الوزارة.

النتائج

- مشاورات لجنة السياسات مع الادارات العامة بشأن القرارات لا تتم بصورة منتظمة ولا تأخذ وقتها الكافي، وحين يتم التشاور فهو غالباً شكلي ويكون للعلم فقط، او لأخذ المباركة، ولا يتم استدعاء المديرين العامين للجنة بالقدر الذي يتوقعونه، وتصدر قرارات اللجنة في أحيان كثيرة بصورة مفاجئة، ومن غير الواضح لأية درجة يحق للإدارات العامة طرح قضايا تناقش في لجنة السياسات، ولا يوجد آلية لتقديم المقترح للجنة أو تلقي التغذية الراجعة منها ما ينعكس على محدودية دعم الادارات العامة لقرارات اللجنة.
- رغم أن اللجنة هي جسم رسمي في الوزارة الا أنه:
  - لا يوجد للجنة سكرتاريا تعد الأجندة للاجتماعات وتدعو الأعضاء وتدون محاضر اجتماعات اللجنة، وهذا يحصر القضايا المطروحة فيما يقترحه الوزير أو الوكيل في الاجتماع. وتنشط لجنة السياسات عندما تبرز قضية رأي عام وتكون هناك "أزمة" مثل اضراب المعلمين او امتحان الثانوية العامة.
  - لا يوجد توصيف محدد ومعلن لمهام لجنة السياسات.
  - لا يوجد لها نظام داخلي يحكم صناعة القرار (بالأغلبية او بالإجماع او غير ذلك) مما ولد شعوراً عاماً بأنها تعمل كأفراد وأن قراراتها تأخذ أحياناً الطابع الشخصي لعضو أو أكثر.
- متابعة تنفيذ قرارات اللجنة ضعيف ، ومجرد اصدار القرار لا يكون كافياً لتنفيذه على أرض الواقع وكما قصد منه، كما أن ما يصدر عنها يقع بين التوصيات والقرارات ولا يحدد غالباً الجهات التي عليها الالتزام بالقرار، وتنفيذه، ولا مقدار الدعم

الذي ستتلقاه الجهات المنفذة من الوزارة. ومن اسباب الضعف تراجع اللجنة عن قرارها في بعض الأحيان مما يجعل ثقة الادارات العامة بالقرارات تقل ويحدث تباطؤ في تطبيقها ومثال ذلك القرار الخاص بعدد المعلمين للصفين الأول والثاني: حيث تقرر أن يكون معلمين اثنين ثم التراجع ليصبح معلماَ واحداَ، دون الاعلان عن الأساس العلمي، أو الاداري الذي بني عليه القرار. (أحيانا تكون هذه القرارات صادرة عن لجان أخرى مثل لجنة التوظيف ولكنها تنسب خطأ للجنة السياسات، وهذا مثال ايضا على غياب معرفة الادارات العامة بمهام لجنة السياسات).

- تستند قرارات لجنة السياسات عادة إلى مبادئ محددة، لكن طبيعة القضايا التي تتعامل معها يضطرها أحياناً لإتخاذ قرارات آنية وحسب ظروف موضوعية فتبدو قراراتها مرتجلة، ويرافق ذلك قصور في الاعلان عن المبادئ التي اسست للقرار أو ظروف اتخاذه دون اعطاء قدرٍ كافٍ من الشرح والتفصيل للادارات العامة أو مديريات التربية والتعليم، فيأتي القرار كخبر اعلامي يتلقاه المديرون العامون والعاملون في معظم الحالات: مثلاً :قررت الوزارة البدء بتغيير المناهج اعتباراً من العام القادم في الصفوف ١- ٤، ورد كخبر اعلامي قرأه المدير العام مثلما قرأه عامة الناس وفي الوقت نفسه.

ب. لجنة التربية

النتائج

أعضاء لجنة التربية هم الوكيل والوكلاء المساعدون والمديرون العامون ومديرو التربية والتعليم ورؤساء الوحدات، وتجتمع اللجنة بدعوة من الوكيل، وتواجه لجنة التربية بوضعها الحالي مشكلات من أبرزها:

- عدم وجود نظام داخلي لها أو توصيف لمهامها، ولم يعد لها في الفترة الأخيرة سكرتاريا تحضر لاجتماعاتها، وتتابع ما اتفق عليه فيها.
- تراجع دورها ومحدودية تأثيره فوضعها الحالي لا يجعل منها جهة استشارية أو مصدر توجيه في الوزارة.
- اجتماعاتها غير منتظمة، وحين تعقد تستمر لساعات طويلة، ويقدم فيها كماً هائلاً من التعليمات، ويوضع العديد من القرارات أمام المشاركين دون إعطائها حقها في النقاش ما يقلل الوقت المتعمق في النقاش، أو أخذ الرأي بصورة جادة.
- عدم استناد القرارات او التوصيات في اللجنة الى دراسات ، إذ لا يتم تكليف أعضاء لجنة التربية او مجموعة منهم بدراسة قضية ما قبل الاجتماع تمهيداً لمناقشتها وكأن دعوة الأعضاء للاجتماع هي للحضور والاستماع لما تقوله الوزارة، ومعرفة موقفها من قضايا معينة.
- عدم وجود آلية لمتابعة توصيات لجنة التربية أو ما ينتج عن اجتماعاتها.

التوصيات

١. وضع آليات و نظام داخلي يوجه عمل لجنة السياسات (مهامها، ودورية اجتماعاتها وآليات إصدار القرارات، وتعميمها، ومتابعتها).

٢. توفير كافة البيانات اللازمة ودراستها قبيل اجتماعات اللجنة واصدار القرارات. وضع آليات و نظام داخلي يوجه عمل لجنة السياسات (مهامها، ودورية اجتماعاتها وآليات إصدار توصياتها، وتعميمها، ومتابعتها).

٣. وضع آليات ونظام داخلي يوجه عمل لجنة التربية (مهامها، ودورية اجتماعاتها وآليات إصدار التوجيهات، وتعميمها، ومتابعتها).

٤. حصر جميع اللجان العاملة لضمان تكاملها مع لجنتي السياسات والتربية وعدم التكرار او التداخل السلبي في مهامها.

٢. الهيكلية

النتائج

- المبادئ الادارية التي تقوم عليها الهيكلية الحالية غير محددة وغير معروفة للعاملين.
- الأوصاف الوظيفية القائمة تجعل العرف والعادة والعلاقات الشخصية تتحكم في سير العلاقات الادارية أكثر من التنظيم الوارد في الهيكلية.
- تركز على الاختصاص وتجعل الادارات العامة وأقسامها تتعرف وحدات قائمة بذاتها مما يتسبب في أن ترتبط الانجازات بالأفراد ضمن مهام وأنشطة أقسامهم أكثر من ارتباطها بالنتائج الكبيرة، ولا يحفز الادارات العامة على العمل بصورة تكاملية او بروح الفريق بالدرجة الواجبة.
- لا تتضمن الهيكلية القائمة جميع الدوائر والوظائف الجديدة التي استحدثت بتعليمات جديدة، كما توجد وظائف شاغرة منذ سنوات عدة.
- مرجعية الادارات العامة للوكلاء المساعدين غير واضحة وغير فاعلة.
- لا يحمل الوكلاء المساعدون ملفات قطاعية وإنما يشرفون على ادارات عامة بصورة رأسية.
- ضعف المواءمة بين الخطة الاستراتيجية والهيكلية الحالية للوزارة - الخطة تقوم على اساس برامج وتحقيق النتائج بينها الهيكلية وظيفية بحتة.
- ضعف جانب المساءلة وخاصة في المجالات الفنية مثلاً: لا تجد جهة محددة مسؤولة عن تدني التحصيل ومتابعة تطويره.
- لا تسمح الهيكلية الحالية بدمج عدة أقسام قابلة للدمج من المديريات القريبة جغرافيا.
- هيكلية المديرية نسخة مصغرة عن الإدارات العامة في الوزارة.

التوصيات

بناءً على ما سبق فمن الضروري اعادة بناء الهيكلية لتراعي الامور الآتية:

١. اعادة بناء الهيكلية بما يتوافق وخطة الوزارة وأهدافها الاستراتيجية.

٢. تحديد مرجعية الكيانات ومسؤولياتها بوضوح على في جميع مستويات الوزارة.

٣. تحديد المسؤوليات والمساءلة والعلاقات الادارية بوضوح بين وحدات الوزارة والمديريات وبين المديريات والمدارس.

٤. وضع نظام للمساءلة عن تحقيق الاهداف المنوطة بالإدارات ودوائرها وأقسامها.

٥. دراسة أثر الواقع الاداري للوزارة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) والجنوبية (غزة) على الهيكلية القائمة.

٦. إعادة هيكلية مديرية التربية والتعليم بناءً على تغييرات في هيكلية الوزارة.

٣. النظم

النتائج

توجد علاقة وثيقة بين التعليم والتنمية حيث لا يمكن فصل السياسات التعليمية عن السياسة العامة للدولة ولا يمكن أن تكون سياسة التربية والتعليم مستقلة عن سياسة الدولة، ويعي المديرون العامون أهمية السياسات ويرون أن غياب السياسات أو عدم الاعلان عن كل الموجود منها يؤثر سلباً في جودة الأداء، لذا يطرح العاملون في الوزارة العديد من السياسات في الجانبين الاداري والفني نورد أمثلة على أبرز السياسات التي يجب أن توجد أو إن وجدت يجب أن تعمم:

أ. المجالات الفنية

اشار المديرون العامون الى وجود اشكالات في العديد من القضايا الفنية والتي بحاجة الى سياسات مثل:

- متابعة المدرسة كوحدة متكاملة وعدم تجزئتها الى ادارة ومعلمين وطلبة، وهناك اجتهادات في هذا الاتجاه لكنها ليست سياسات محددة.
- تقويم أعمال الطلبة حيث أن الاختبار التحصيلي ما زال المقياس الرئيس على حساب الأدوات الأخرى مثل: اجراء الأبحاث، والعروض، والدخول في مناظرات وحوارات، ...الخ.
- نظام تقييم طلبة المرحلة الأساسية الدنيا بحاجة الى مراجعة وتعديل.
- نظام الاكمال في المدارس غير فاعل فامتحانات الاكمال تقدم بصورة شكلية ولا يسبقها برامج تقوية لمعالجة نقاط الضعف عند الطلبة.
- الرسوب المتكرر وفلسفته والفائدة منه قضية بحاجة الى مراجعة فالطالب الراسب يعيد مواد يعرف ضعفه فيها أصلاً، ويعيدها له نفس المعلم وبالأسلوب ذاته.
- الامتحانات المدرسية من حيث العدد والنوعية فطالب الصف العاشر يتقدم على سبيل المثال لما يقارب ١٠٠ اختبارا في العام الدراسي والذي طوله ١٨٠ يوم دراسي.

ب. المجالات الادارية

- اشار المديرون العامون الى وجود إشكالات في العديد من القضايا الادارية التي تتطلب سياسات مثل:

  أ. أسس إعداد الأوصاف الوظيفية للإدارات العامة ومديرياتُ التربيةِ والتعليم.

  ب. الصلاحياتُ الممنوحةِ للمدير العام، ومدير التربية ومديري المدارس، والتداخلات بينها.

ج. متابعة المدرسة وتقنين عدد المتابعين والزيارات الرسمية للمدارس.

د. تنظيم المراسلات مع المديرية وبالاتجاهين واعتماد البريد الالكتروني وتحديد سقف زمني للرد على الرسائل والطلبات.

- بطء التواصل الإداري بين الادارات العامة ومديريات التربية والتعليم.
- قلة تعميم الشؤون الادارية والمالية ونشرها وزيادة فعاليتها وتحديد ما يتم في المدرسة، او في المديرية او على مستوى الوزارة.
- كثرة اللجان في الوزارة مثل لجان التوظيف والتشكيلات وغياب الاعلان عن مهامها وصلاحياتها.
- عدم تعميم اسس الترقيات والتنقلات على كل المستويات معلم، مدير، مدير التربية والمدراء والمدراء العامون في الوزارة.
- ضعف ربط تقييم أداء العاملين في الوزارة وفي الميدان بالمسائلة مع وجود سياسة معلنة ونظام محدد للمساءلة قائم على تحقيق النتائج وعلى جميع المستويات.
- غياب نظام لبناء القدرات للعاملين في الوزارة ومديرية التربية وغياب سياسات التعليم المستمر وتنمية العاملين مهنياً.
- غياب نظام معلن يحدد حقوق العاملين وواجباتهم في المشاركة في الدورات والمؤتمرات الخارجية .
- غياب نظام للحوافز على جميع المستويات الادارية .

التوصيات في المجال الفني

١. تطوير سياسة تقويم الطلبة بحيث لا تعتمد بشكل رئيس على الاختبارات التحصيلية، بل أن تأخذ بعين الاعتبار ادوات اخرى مثل العروض والابحاث والمشاريع وغيرها مع تهيئة المعلمين والمدارس للقيام بذلك.

٢. اعتماد نظام متابعة وتقويم للمدرسة كوحدة متكاملة ضمن معايير مدرسية وحسب النتاجات والابتعاد عن تجزئتها الى وحدات: ادارة ومعلمين وطلبة. واستخدام تقييم الأفراد لتدخل لتحسين أدائهم ضمن

٣. تطوير سياسات الاكمال والرسوب في المدارس حيث ان تعليمات الاكمال والرسوب الحالية لا تساعد على علاج الضعف في مهارات ومعارف الطلاب أو تقويتها.

٤. تطوير سياسة الامتحانات والاختبارات ليتم التركيز على نوعية الاختبارات واستخدامها لتحسين التعليم والتعلم، ومراجعة عدد الامتحانات التي يخضع لها الطالب خلال العام الدراسي.

٥. تطوير سياسة وطنية للتقويم التربوي.

التوصيات في المجال الاداري

١. تعديل نظام الحوافز لجميع المستويات الادارية وتطويره ليشجع على الابداع والمبادرة إضافة الى تطوير أنظمة الترقية، والمنح الدراسية، وغيرها من القضايا الادارية الخاصة بتحفيز الموظفين.

٢. المواءمة بين الاوصاف الوظيفية واهداف الخطة الاستراتيجية وما يشتق منها من أهداف للإدارات العامة.

٣. اعتماد البريد الالكتروني ووسائل الاتصال الحديثة رسميا بين الادارات العامة، والمديريات، والمدارس.

٤. منح صلاحيات للمدير العام، مدير التربية، ومديري المدارس تمكنهم من تحقيق الاهداف المنوطة بهم بالتزامن مع تطوير نظام المساءلة عن تحقيق تلك النتائج.

٥. توحيد أسس تقييم اداء العاملين في الوزارة والميدان مع الحفاظ على خصوصية العمل في الوزارة.

٦. تبني سياسة التعليم المستمر وبناء قدرات العاملين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم، والمدارس بناء على حاجاتهم التدريبية.

٧. اعتماد اسس الترشيح والمشاركة في الدورات والمؤتمرات الخارجية لتشمل العاملين في الوزارة والمديريات و المدارس.

٨. حصر كافة اللجان في الوزارة ودراسة مهامها وصلاحياتها مع الاعلان عن ذلك لجميع المعنيين.

٤. الوصف الوظيفي وتداخل الممارسات

أعدت الوزارة وصفاً وظيفياً للوظائف التي كانت قائمة في العام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ لكن تحليل الأداء الحالي على مستوى الوزارة يشير الى مجموعة نتائج أو قضايا مرتبطة بجانبين في الوصف الوظيفي: إعداد الوصف الوظيفي، وممارسته على أرض الواقع.

نتائج مرتبطة بإعداد الوصف الوظيفي

قامت الادارة العامة للتخطيط على اعداد الوصف الوظيفي وتحديثه لجميع الادارات العامة، ويوجد وصف وظيفي لكل ادارة عامة ولكل قسم مع ذكر اسم شاغل تلك الوظيفة في حينه، ولاحقاً لاحظت الادارة العامة للتخطيط التداخلات السلبية بين الوظائف، لذا أوصت بمراجعة الأوصاف الوظيفية من قبل الادارة العامة ذاتها بقصد فك التداخلات وتحديد المهام بدقة الا انه لم يؤخذ بتوصيتها وبقية الأوصاف الوظيفية دون تحديث. وبصورة عامة يوجد العديد من القضايا المرتبطة بالوصف الوظيفي والتي أشار لها من تمت مقابلتهم:

- عملت الادارة العامة للتخطيط مع الادارات بصورة منفردة دون التنسيق بين الادارات ذات العلاقة لذا غاب التعمق والتدقيق ومقارنة الأوصاف الوظيفية مع دوائر أو ادارات عامة أخرى، وتفادياً "للخلاف" تم صياغة العبارات بشكل عام غير واضح، و جاءت الأوصاف فضفاضة لدرجة أنها استوعب الشيء ونقيضه ولم تميز بين الرئيس والهامشي.
- لا يوجد وصف وظيفي متكافئ بين الرتب الوظيفية من المستوى ذاته ولا تتضمن وصفاً مرتبطاً بخصوصية الوظيفة.
- الاوصاف الوظيفية أعدت من قبل شاغليها ما تسبب في توصيف الوضع والحفاظ عليه كما هو قائم بمراعاة لشخصية الموظف في حينه، ومهاراته، وعلاقاته، وأحياناً رغباته ورغبات ادارته العامة .

- عدم انسجام الوصف الوظيفي القائم مع التطور الحاصل في الوزارة، وهو بحاجة الى تحديث واعادة صياغة حتى ينسجم مع تغييرات في الهيكلية ومع اية تطوير تنادي به الوزارة في خططها الاستراتيجية.

نتائج مرتبطة بممارسة الوصف الوظيفي

- لا يتم الالتزام بالوصف الوظيفي بشكل عام ويكون العرف والعادة هما النافذان بصورة أقوى من المكتوب على الورق في معظم الأحيان.
- تنفذ الادارات العامة ما تريده في المدارس والمديريات دون صعوبة حتى وان لم يكن من ضمن وصفها الوظيفي وغالباً لا تعترض المديرية على أنشطة الأقسام التي تحظى بدعم قوي من الادارات العامة.
- تجزئة الأوصاف الوظيفية وعدم تكاملها انعكس على ضعف التكامل بين الادارات العامة وبالتالي ضعف التكامل بين أقسام المديرية
- عمومية الأوصاف الوظيفية تسببت في التداخل بين الادارات العامة وبرامجها وأنشطتها - بعض الادارات تقوم ببرامج وأنشطة ليست من ضمن اختصاصها-، وهذا غير منفصل عن غموض الأوصاف الوظيفية الذي يسبب الكثير من التناقض.
- ضعف المسائلة الحقيقية الناتج عن التداخل وعدم وضوح الحدود وتحديدها في الأوصاف الوظيفية.
- غياب الوصف الوظيفي للوكلاء المساعدين يحد من سلطتهم وصلاحياتهم في العمل بصورة قطاعية ومع جميع الادارات العامة وهناك ادارات عامة غير تابعة للوكلاء المساعدين.

التوصيات

١. اعادة صياغة الأوصاف الوظيفية واشتقاقها من أهداف الوزارة حسب خططتها الاستراتيجية أولاً، ومن الأهداف الفرعية للإدارات العامة ثانياً، وتحديثها بصورة تضمن:
    - الابتعاد عن العمومية في صياغة الأوصاف الوظيفية حتى لا تحتمل عدة تفسيرات.
    - أخذ كافة التطورات في الوزارة بالاعتبار.
    - تحديد واضح للالتزام بالوصف الوظيفي ودرجة المساءلة.
    - التكامل الفعلي بين الادارات العامة وكذلك التكامل بين الاقسام في المديريات.
٢. تحديد صلاحيات الموظف المرافقة للوصف الوظيفي بشكل واضح.
٣. إعداد وصف وظيفي للوكلاء المساعدين، بما يضمن دورهم في تشكيل السياسات والاستراتيجيات وتوسيع الصلاحيات عبر الادارات العامة.
٤. إعداد أوصاف وظيفية مشتركة للوظائف من نفس الرتب، مضافاً اليها جزء تخصصي للوظيفة الواحدة يتوافق مع طبيعة عملها ومهامها.

٥. التواصل

نتائج مرتبطة بالتواصل بين الادارات العامة

- التواصل المهني بين الادارات العامة محدود، وموسمي، وغير فعال، ويتأثر بالعلاقة الشخصية بين المديرين العامين،
- التواصل الافقي ليس له منهجية ولا يسير وفق استراتيجيات أو سياسات محددة.

نتائج مرتبطة بالتواصل مع مديريات التربية والتعليم

- المراسلات بين الادارات العامة ومديريات التربية والتعليم كثيرة، ومع أن جميع مراسلات الادارات العامة تكون بإسم مدير التربية والتعليم الا ان القسم التابع للإدارة العامة يصبح مسؤولاً عن تنفيذ محتواها بمعزل عن الأقسام الأخرى، وهذا يشير إلى أن عدم التنسيق بين الادارات العامة يمتد أثره إلى عدم التنسيق بين الأقسام في المديرية.
- التغذية الراجعة من الادارات العامة للميدان قليلة جداً اذا ما قورنت بكم المراسلات الواردة من الميدان.
- التزام مديرية التربية والتعليم بما يصلها من تعليمات من الادارات العامة عالي جداً، ونادراً ما يتم الاعتراض على التعليمات لكن أحياناً لا تنفذ كما قصد منها.
- التواصل الأفقي المهني بين مديريات التربية والتعليم ليس مضموناً في النظام وهو ليس من الأعراف السائدة، والتواصل الاجتماعي بين مديري التربية والتعليم يتفوق على التواصل المهني، ويصعب إيجاد امثلة لقضايا فنية أو ادارية اتفق مديرو التربية عليها وطرحت بصورة جماعية أو تشاركية.

نتائج مرتبطة بالتواصل مع المجتمع والمؤسسات المحلية

في مجتمع شاب مثل المجتمع الفلسطيني فان وزارة التربية والتعليم من أكثر الوزارات قرباً للمجتمع المحلي، ففي عام ٢٠١٤ بلغ عدد الطلبة في المدارس ١,١٤٥,٤٢٥ طالباً وطالبة، وتبنى الوزارة علاقاتها مع المجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية والشعبية من خلال مديريات التربية والتعليم ورغم ذلك أشارت نتائج هذا التحليل الى مجموعة من القضايا:

- الاتصالات مع المجتمع المحلي في غالبيتها ودية وتحفز الدعم المادي للمدارس، المجتمع المحلي وأولياء الأمور أقل مشاركة في مجال تحسين جودة التعليم وأكثر استعداداً للمساعدة في جوانب حل المشاكل السلوكية او النزاعات التي لها مردود اجتماعي بين المعلمين أو بين المدارس والمجتمع المحلي.
- التواصل المجتمعي يأخذ وقتاً من مدير التربية والتعليم على حساب وقت وجودة العمل الفني والاداري المطلوب من مدير التربية والتعليم.
- يوجد عدم وضوح لضوابط المسائلة وحدود الصلاحيات في ذات الطابع الاجتماعي التواصل مع المجتمع والمؤسسات التربوية المحلية.

نتائج مرتبطة بالتواصل مع المؤسسات الدولية

تعطى الادارات العامة هامشاً واسعاً من حرية عمل شراكات مع المؤسسات الدولية ، وهي نشيطة في هذا المجال، وتحقق تعاون ونجاحات كبيرة، وتعمل مجموعة العمل القطاعي (Sector Working Group) بصورة فاعلة في التواصل مع المؤسسات الدولية ومن القضايا التي وردت في مجال التواصل مع المؤسسات الدولية:

- عدم وضوح دور دائرة العلاقات الدولية والادارة العامة للمشاريع في هذا المجال وخاصة في استقطاب المشاريع وتوزيعها، وما يرافق ذلك من غياب سياسة محددة لإقرار المشاريع والأنشطة وعدالة توزيعها على الادارات العامة، ومديريات التربية والتعليم، والمدارس.
- عدم مراعاة توزيع المشاريع بين الادارات العامة وفقاً للتخصصات والوصف الوظيفي ودون التأكد من امكانية معرفة قدرة جهة التنفيذ وعدم ربط ذلك بالوصف الوظيفي للإدارة، وخبرتها بالمطلوب، وبالنتائج المرجوة، وغياب المساءلة عن تحقيق النتائج.
- عدم وجود نظام معلن للدورات الخارجية والمؤتمرات التي يقرها مكتب الوزير عادة، إذ لا يعرف العاملون أسس توزيع واختيار الأشخاص للمؤتمرات خاصة أن هناك موظفين يسافرون بصورة أكثر من غيرهم، ونادراً ما يعد الأشخاص تقارير عن المؤتمرات، أو الدورات، ونتائجها، ونادراً ما يستفيد آخرون منها.

التوصيات

١. زيادة التنسيق الفعال بين الادارات العامة مثل: عمل اجتماعات دورية للمديرين العامين والوكلاء المساعدين بقيادة الوكيل ضمن اجندة محددة وواضحة يتم فيها طرح كل المشاريع والخطط التي ستصدر للميدان لمعرفة أوجه التكامل بين الادارات وهنا تقوم الادارات العامة باستعراض انجازاتها أمام الجميع وأخذ التغذية الراجعة منهم.

٢. دعم التواصل الافقي وتحديد منهجيات عمل تُلزِم التكامل بين الادارات والعمل معاً على تنفيذ مهامها بصورة تشاركية.

٣. اقتصار المراسلات مع مديريات التربية على التوجيهات العامة دون التفاصيل مع اعطاء المديريات والمدارس حرية التنفيذ وتقليل كم المراسلات مع زيادة مسؤولية المديريات عن النتائج والجودة.

٤. تفعيل المشاركة المسؤولة للمجتمع المحلي في تحسين التعليم من خلال تعليمات صريحة لمدير المدرسة باستثمار المواد المجتمعية وتفعيلها، ضمن نظام محاسبة محددة تضبط نتائج هذه العلاقة، وتعزز دور مجالس التعليم المجتمعية واعطائها الصلاحيات اللازمة لنجاح عملها.

٥. تطبيق نظام الرد على المراسلات الواردة من المديريات والمدارس على جميع الادارات العامة، واعتماد البريد الالكتروني كمراسلة رسمية حين يكون ذلك ممكناً.

٦. وضع تعليمات تحدد دور الادارات العامة في استقطاب المشاريع، وتوزيعها، ومتابعة انجازاتها، واعداد التقارير، والمساءلة عن النتائج.

٧. إعداد استراتيجية وزارية لبرامج بناء قدرات العاملين في الوزارة والمشاركة في المؤتمرات الخارجية تتضمن الاعلان عن المؤتمرات والدورات وآليات اختيار المشاركين ومتابعة نتائج المؤتمرات وتقاريرها. .

٨. تعزيز قيادة تشاركية حقيقية على أعلى مستوى في الوزارة.

٩. دعم المديريات في تطبيق الادارة التشاركية من خلال فريق القيادة في المديرية والذي يجب أن تتم مساءلته عن جودة التعليم والتعلم.

٦. الأعباء الوظيفية

تشكو بعض الادارات العامة من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقها، ويرى البعض أن ذلك يعود الى:

- عدم وضوح الصلاحيات.
- عدم التأكد من توافر الامكانات البشرية الكفيلة بتنفيذ العمل قبل تكليف الادارات بأعباء جديدة.
- كثرة الأنشطة المستحدثة التي ترد تباعا وبشكل مفاجئ ومن خارج الخطة المرسومة.
- نقص عدد العاملين بسبب قرار مجلس الوزراء بعدم تعيين موظفين جدد بدلا من الشواغر بسبب الترقية أو التقاعد أو الوفاة.
- عدم اعطاء المديرين العامين صلاحية تدوير الموظفين في اداراتهم حسب متطلبات وظروف العمل دون المساس برتبهم أو مسمياتهم الوظيفية.
- تحمل العاملين في الوزارة مهام كثيرة يمكن أن تعطى للعاملين في المديريات.
- تعطيل نظام الحوافز مثل تسريع الترقية أو اعطاء درجات مقصرة مما يعزز تسرب موظفين ذوي كفايات عالية بعد تدريبهم لأنهم يجدون أعمالاً في القطاع الخاص ويتركون العمل في القطاع العام.
- عدم فاعلية نظام حركة المركبات في الوزارة يجعل تنقل الموظفين صعباً ما يراكم الأعباء وخاصة تلك المرتبطة بالميدان.

التوصيات

١. السماح بتدوير الموظفين في المديريات والادارات العامة بما يتيح إنجاز المهام المناطة بالادارة.

٢. ايجاد نظام او اجراءات تيسر تنقل الموظفين وسفرهم خاصة الموظفين الذين يتطلب عملهم الذهاب للميدان.

٣. مراجعة الأعمال الواجب أن تبقى ضمن مهام موظفي الادارات العامة، وتلك التي تُنقل لادارات أخرى، وإعطاء نوع من اللامركزية لأعمال يمكن انجازها في الميدان.

٤. التباحث مع الجانب السياسي في السلطة لتضمين نظام الخدمة المدنية الجديد نظام حوافز يكفل الحفاظ على الخبرات المتميزة في الوزارة.

٧. العمليات الادارية

النتائج

١. عملية الفصل بين الادارات العامة وتجميعها في مجموعات بحيث يتبع كل منها أحد الوكلاء المساعدين تقلل من الكفاءة لأن هناك ادارات عامة لا تستطيع انجاز عملها بكفاءة عالية وبصورة مؤثرة إلا إذا تشاركت مع ادارات أخرى، مثلاً الادارة العامة للتعليم العام والمناهج تابعة لوكيل مساعد بينما الاشراف والتدريب تتبعان وكيل آخر، وكذلك الحال بين الارشاد والأنشطة الطلابية حيث تتبعان لأكثر من وكيل مساعد.

٢. سلطة الوكلاء المساعدين والمديرين العامين محدودة اذا ما قورنت بحجم المسؤوليات التي يتحملونها

٣. الخبرة الفنية لمديري التربية والتعليم وموظفي المديرية لا يتم استثمارها وتوظيفها بالقدر الكافي، إذ أن غالبية التعليمات الفنية تأتي من الادارات العامة ونادراً ما تكون هناك تعليمات فنية من مدير التربية والتعليم.

٤. غياب القيادة الجماعية في مديرية التربية والتعليم وخاصة للجانب الفني، وهذا ربما يكون سبباً في تعزيز التواصل المباشر بين الادارات العامة ورؤساء الأقسام "التابعة لهم".

٥. المناصب القيادية في الوزارة وتحديداً المدير العام ومدير التربية والتعليم ونوابه أصبحت وظائف شبه دائمة، والتنقلات ليست عرضة للتبديل أو النقل الى أماكن ووظائف جديدة. في الفترة الأخيرة، تمت عملية جزئية لتدوير لمديري التربية والتعليم.

٦. عدم وجود صلاحيات لإدارة شؤون الأفراد داخل الادارات العامة ويدلل على ذلك امور عدة مثل:

أ. لا يستطيع المدير العام نقل موظف من وظيفة لأخرى، ولو كانت من ذات الرتبة، داخل الادارة العامة دون موافقة الوكيل او الوزير.

ب. قلة صلاحية المدير العام في التعيين ، ولا يكون لرأي المدير العام وزنا كبيرا في التعيينات داخل الادارة العامة، ويكون رأي المدير العام مساوياً لرأي أي عضو آخر في لجنة المقابلات والتوظيف.

ج. لا يستطيع المدير العام ترقية أو تقديم حافز لموظف بناء على اجتهاده لأن النظام الحالي يكبل المدير العام في تقديم حوافز لمرؤوسيه المباشرين.

٧. وجود وظائف شاغرة من سنوات عدة والادارات العامة لا تستطيع تعيين بديل للموظف الذي يترك عمله كالانتقال لوزارة أخرى خاصة اذا انتقل مع اعتماده المالي.

٨. امتداد نفوذ الادارة العامة الى مديريات التربية والتعليم وحتى المدارس ، بعض الادارات العامة تمارس صلاحية تقييم الأداء لبعض أقسام المديرية، ولمديري المدارس، كما أن آلية تقييم الأداء لرؤساء الاقسام في المديريات غير موحدة، بعض الادارات العامة تشارك في التقييم وبعضها لا، اضافة لذلك توجد عدة مقاييس متدرجة أعدتها بعض الدوائر في حين اعتمدت دوائر أخرى ما أعده ديوان الموظفين فقط.

٩. تكرار العديد من الأعمال الادارية وعلى أكثر من مستوى، من المدرسة وصعوداً حتى الوزارة.

١٠. لم يراع نموذج تقييم الأداء من ديوان الموظفين الذي يطبق على جميع موظفي السلطة خصوصية العمل في وزارة التربية والتعليم.

التوصيات

١. مراجعة واعادة توصيف وتوسيع صلاحيات الوكلاء المساعدون على أساس شمولي عبر الادارات العامة.

٢. اعادة النظر في اسس تقييم أداء العاملين في الوزارة وفي المستويات كلها بما فيها المديرين العامين ومدير التربية والتعليم ونوابه.

٣. اعطاء مدير التربية مسؤولية تعيين العاملين في المديرية مثل مديري المدارس والعاملين في الأقسام، وان يتحمل التبعات الادارية والفنية.

٤. اعتماد أسس واضحة لتنقلات وتدوير المديرين العامين ومديري التربية ونواب مدير التربية.

٥. إشغال المناصب الشاغرة واعتماد سقف أعلى للمدة المسموح فيها أن تبقى الوظيفة دون إشغال (هنا تحتاج الوزارة لرفع هذا الأمر لرئاسة الوزراء والتنسيق مع ديوان الموظفين، واستصدار قرار بذلك).

٦. توحيد آلية التقييم لرؤساء الاقسام في المديريات بحيث يتم تحديد دور الادارات في التقييم، وتوحيد المقاييس.

٧. مراجعة التسلسل الاداري لتفادي التكرار في الأعمال الادارية وتحديد ما يبدأ وينتهي منها عند مستوى المدرسة والمديرية أو الوزارة.

٨. تشكيل لجنة فنية على مستوى المديرية لقيادة التطوير، ومتابعته، لضمان التطوير في الميدان.

٩. الحد من السماح بنقل الموظفين خارج الوزارة باعتماداتهم المالية.

١٠. اعتماد نماذج تقييم تأخذ بالحسبان خصوصية الوظيفة وطبيعة عملها وتعديل النموذج الموحد المطبق على جميع الوظائف في جميع الوزارات.

٨. التخطيط

تتولى الادارة العامة للتخطيط التخطيط على مستوى الوزارة وتتكون هذه الادارة من ٣ دوائر، ويوجد بها ٩ أقسام، تقوم الادارة بعمل أبحاث ودراسات على أمل إقرارها ومتابعة تنفيذها من جهة عليا في الوزارة. لاحقاً للخطة الخمسية ٢٠٠٨-٢٠١٢ وأعدت الوزارة الخطة الاستراتيجية التالية ٢٠١٤-٢٠١٩. وقد بذلت الادارة العامة للتخطيط والوكيل المساعد لشؤون التخطيط والادارات العامة الأخرى جهوداً كبيرة في اعداد هذه الخطة على أساس تحقيق النتائج (Result Based).

أولاً: آليات بناء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٩

وصف مختصر لما قامت به الادارة العامة للتخطيط بالتعاون مع الادارات العامة الأخرى:

- تشخيص الواقع واعداد بيانات سنة الأساس (Baseline Parameters).
- تشكيل ١٢ لجنة بناء على ١٢ مجال شملت الادارات العامة جميعها.
- توفير دراسات كمية ونوعية ساهمت في عمل تحليل وتشخيص حقيقي للواقع ساهم في التحليل الرباعي (SWOT analysis).

- تحديد المعوقات والأولويات ثم استنباط التحديات وتجميعها في مجموعات .
- تحويل التحديات الى شجرة مشكلات، حيث تمت دراسة العلاقة السببية بين المشاكل وأسبابها (المشكلة الرئيسية، الاسباب المباشرة، جذور المشكلة)، ثم تم قلب شجرة المشكلات لتصبح شجرة نتائج (سياسات) وتم اشتقاق الغايات والأهداف و الأهداف الفرعية والمخرجات ومن ثم الاجراءات والتدخلات.
- تدريب الادارات العامة على طريقة حساب التكلفة للتداخلات.
- تحديد رؤية ورسالة وتحديد الغايات العامة والأهداف الفرعية لتمتد على ٦ سنوات.
- تكونت الخطة من ستة برامج هي:
  - الحوكمة والادارة
  - التعليم الأساسي
  - التعليم الثانوي
  - التعليم المهني
  - رياض الأطفال
  - التعليم غير النظامي

رغم هذه الجهود الا أن هناك مجموعة من قضايا قد تنتج عنها مشكلات حقيقية عند تنفيذ الخطة، أبرزها:

- عدم انبثاق مدخلات الخطة من سياسات ومبادئ متفق عليها، بل وضعت في أغلبها للتغلب على المشكلات القائمة.
- وضعت كل ادارة خططتها لتعكس ما ترغب أو تتمكن من القيام به، وأصبحت الادارات العامة مسؤولة عن تحديد المخرجات التي تحقق الأهداف ، وحددت الادارات العامة أنشطتها لتحقيق الأهداف وتحويلها الى كميات ثم عمل حساب للتكلفة، وقام رؤساء البرنامج بمراجعة الخطط ومناقشتها مع الادارات العامة ثم تعديلها.
  - مشاركة مديريات التربية والتعليم في عملية بناء الخطة الاستراتيجية وأنشطتها لم يكن كافيا، ولم تكن هناك اجتماعات كافية بالشكل المطلوب.
  - بنيت الخطة الاستراتيجية على أساس ما يتوافر من تمويل، ولم تتضمن الخطة أية برامج بلا تمويل، ورغم وجود مانحين دوليين ومحليين تبقى اتفاقية التمويل المشترك (JFP) الموجه والممول الرئيس للخطة.

ثانياً: قضايا مرتبطة بتنفيذ الخطة السابقة (٢٠٠٨-٢٠٠٩)

١. تحتفظ الادارة العامة للتخطيط بكم هائل من البيانات غير المستغلة من الادارات العامة الأخرى.
٢. تقوم عدة ادارات عامة بجمع بيانات بمفردها وغالباً تبقيها لنفسها مما يبقيها غائبة كمادة غنية للتخطيط.
٣. غياب التكامل والعمل الشمولي بين الادارات العامة في مجال جمع البيانات والتخطيط.

٤. لم تتم مساءلة الادارات العامة ومحاسبتها عن درجة تحقيق ما تم التخطيط له في الخطة ٢٠٠٨-٢٠١٢، وقد تم تقييم المدخلات أكثر من النتائج.

٥. كان الوصول الى تحقيق نتائج غاية الالتحاق أكثر سهولة من تحقيق غايات النوعية والادارة.

٦. لم يتم اقرار سياسات ضرورية لتوفير عناصر النجاح للخطة الاستراتيجية.

٧. لم يتم وضع معايير محددة تضمن عدالة توزيع المشاريع على الادارات العامة، ما أتاح لبعض الادارات تنفيذ ١٠-١٥ مشروعاً بمسميات مختلفة لا يوحدها هدف محدد. ففي الوزارة أكثر من ١٣٠ مشروعا يمولها أكثر من سبعين جهة.

٨. لم تصرف أموال كافية لبناء قدرات العاملين في الوزارة والمديريات بما فيها المشاركة في المؤتمرات الخارجية.

ثالثاً: بعض التحديات التي تواجه نجاح الخطة الاستراتيجية الحالية

١- عدم احتواء برنامج الادارة والحوكمة على استراتيجيات عمل واضحة تبين كيفية التوجه نحو اللامركزية.

٢- هناك معيقات في المعاملات المالية وآليات الصرف والبيروقراطية الزائدة، ما يؤثر سلبا على تنفيذ الانشطة المدرجة.

٣- سقف العطاءات لوزارة التربية والتعليم متدنٍ، ولا يتجاوز ١٥٠٠٠ دولار.

٤- مشاركة الميدان (المديريات، المدارس) بالخطة ضعيف، ما قد يؤدي الى قصور في الوعي بالخطة والمشاركة في تنفيذها على مستوى المديرية، والمدرسة، والمجتمع المحلي.

٥- عدم اشتمال الخطة لجميع البرامج الجاري تطبيقها حالياً، وتوجد برامج تطبق حالياً وليست ضمن الخطة الاستراتيجية الحالية.

٦- لم يرد في الخطة الاستراتيجية برامج غير التي يتوافر لها دعم ما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف الوزارة بشكل كامل.

٧- ضعف التنسيق والتكامل بين الادارات العامة في تحقيق مجموعة الأهداف المشتركة، ما سيدفع الادارات العامة للاستمرار في العمل الفردي أو اختيار الاسهل والذي ترغب أو تستطيع تنفيذه وليس اختيار الانسب.

٨- غياب مجموعة من السياسات والاستراتيجيات المحددة الميسرة لتنفيذ الخطة، كغياب استراتيجية الوزارة في استخدام التكنولوجيا في التعليم.

٩- ضعف قدرات العاملين في الوزارة والمديريات في مجال التخطيط المصغر (micro planning).

١٠- تعدد قواعد البيانات ومصادرها واختلاف محتواها.

١١- عدم المواءمة بين هيكلية الوزارة ومتطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٩.

التوصيات

١. بناء نظام مساءلة عن تنفيذ الخطة يكون مبنياً على الأدلة والنتائج لمستويات الوزارة كافة.

٢. اعادة النظر في النظام المالي المعمول به في الوزارة لتسهيل الاجراءات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة، واعادة تفويض الوزارة بتنفيذ العطاءات الكبرى بدلاً من اقتصارها على وزارة المالية.

٣. الابتعاد عن مركزية التخطيط والوصول به الى المستوى الثالث "المدرسة".

٤. رفع الوعي الكافي للميدان حول الخطة واستراتيجياتها وغاياتها ...الخ.

٥. ضرورة احتواء الخطة على ملحق حول التدخلات الضرورية غير الممولة في الخطة.

٦. ايجاد آلية للتكامل والتنسيق بين كافة الادارات التي تشترك في مجموعة من الأهداف.

٧. رفع قدرات العاملين في الوزارة والمديريات في عدة مجالات مثل التخطيط المصغر والتقييم.

٨. تحديد مرجعية واضحة لقواعد البيانات (وحدانية المعلومة) وتعميم ذلك على كافة العاملين.

٩. الاسراع في عمل مواءمة بين هيكلية الوزارة والخطة الاستراتيجية ونهجها الجديد.

١٠. وضع معايير محددة حول آليات استقطاب المشاريع وضمان عدالة توزيعها بين الادارات العامة والميدان.

١١. إقرار سياسات واستراتيجيات متابعة الخطة، وتنفيذها، وتقييمها مع التركيز على النتائج وعدم الاكتفاء بتنفيذ المدخلات.

١٢. تكليف لجنة قيادية في المديرية تتابع خطط المدارس وتزودها بالتغذية الراجعة وما يلزم من دعم.

٩. التكنولوجيا

تسعى الوزارة لتعظيم الفائدة من استخدام التكنولوجيا في المدارس وفي العمل الاداري، وهنا نجد قضايا ما زالت بحاجة الى اتخاذ اجراءات لتجاوزها مثل:

١. توحيد الامكانات التقنية الهائلة في الوزارة حيث يوجد في الوزارة ٣ خوادم الكترونية وبورتال كما يلي:

أ. E-school portal:

مع شركة التميت يسمح للطلبة والاهل والمعلمين برؤية وضع الطالب في المدرسة، من حضور وغياب وعلامات، ومعرفة كل أنشطة المدرسة. والبرنامج جاهز لربط كل مدرسة يتم وصلها بالإنترنت، والحاجة المستقبلية هي مكان تخزين ثابت ومعتمد وكبير وتكلفته معقولة يمكن للمانحين التبرع به.

ب. التعلم الإلكتروني E learning portal:

يتم تحميل برامج تعليمية على هذا البورتال لاستخدام المعلمين في الصف، ويتم تدريب مدربين للمعلمين ليقوموا بإعداد "لبنات التعلم" learning objects لبنات التعلم.

ج. Al Zajel portal:

وهو محاولة الوزارة الاولى لتحميل برامج تعليمية ومعلومات عامة ليستخدمها المعلمون للوصول لبرامج تعليمية.

د. Human resources portal:

ويخدم الشؤون الادارية، وما زال بحاجة الى تطوير وتعميم لتعظيم استخدامه على مستوى المديرية والمدرسة.

٢. الاتفاق على استراتيجية للإفادة من الاجهزة والتكنولوجيا المتوافرة في المدارس:

أ. ربط جميع المدارس بالإنترنت: تم ربط حوالي ١٠٠٠ مدرسة بالإنترنت عبر خطوط ADSL من قبل الاتصالات الفلسطينية مثلاً، ويقوم برنامج القيادة والمعلمين وبرنامج دعم المدارس الذي تنفذه الامديست بتزويد ٤٠٠ مدرسة بشبكة داخلية.

ب. توثيق التجارب الناجحة ودراستها للمساعدة في تحديد استراتيجية استخدام الحاسوب في التعليم، وقد تعددت التجارب عبر:

أ. تجريب التابلت مع شركة كوكاكولا وتوفير ٥٠ جهازاً في كل مدرسة

ب. تطبيق تجربة ال MSN مع الامديست في ٤٠ مدرسة، والعمل على تزويد كل معلم للمواد الاساسية بجهاز لابتوب وجهاز عرض للاستخدام في الصف (المدرسة مرتبطة بالإنترنت اللاسلكي لجميع صفوف ومرافق المدرسة).

ج. تزويد ١٤ مدرسة في القدس و٦ مدارس في الضفة الغربية بأجهزة classmate من خلال PSD ويتم تقييم البرنامج من الوزارة وجامعة القدس المفتوحة.

د. تزويد ٢٨ مدرسة بأجهزة classmate من خلال المعونة البلجيكية BTC، ويتم تقييم البرنامج من الوزارة بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.

٣. اعتماد استراتيجية لتدريب المعلمين وزيادة قدرتهم على استخدام الحاسوب كوسيلة تعليم داخل غرفة الصف وتوجد عدة تجارب إذ:

أ. يقوم برنامج LTD بتدريب معلمي ٣٠٠ مدرسة على استخدام الحاسوب داخل غرفة الصف من خلال توفير جهاز محمول للمعلم وجهاز عرض داخل الصف.

ب. دربت شركة انتل ١٥٠٠٠ معلم ومعلمة على مبادئ الحاسوب.

ج. يتم حاليا تدريب مدربين لإعداد learning objects.

التوصيات

١. إعداد استراتيجية وطنية لتوظيف التكنولوجيا في التعليم وفي العمل الاداري في الوزارة.

٢. حصر وتقييم كافة التدخلات المختلفة في مجال التكنولوجيا وتقييم ما تم تطبيقه منها على مستوى المدارس، بحيث تدرس التدخلات ونتائجها، وانعكاساتها على التعليم والتعلم بهدف معرفة الافضل منها وتعميمه.

٣. حصر نتائج افضل التدخلات التي تمت، وتحديد التمويل اللازم ثم تضمينه في الخطة الاستراتيجية.

٤. حصر الامكانات التكنولوجية المتوفرة في الوزارة، واعادة النظر في قدرة الوزارة على استغلالها بصورة أكثر كفاءة.

٥. دعم وتقوية ادارة هندسة الشبكات في الوزارة من حيث الامكانيات والصلاحيات.

ملخص تنفيذي للتحليل على مستوى المديرية

بعد اجراء عملية تحليل الأداء للمدرسة لمعرفة الواقع والتحديات التي تواجه المدرسة في سبيل تطورها، لتصبح وحدة تطوير فاعلة وذات مسؤولية عالية عن جودة التعليم المتمركز حول الطالب وضمن بيئة تربوية متكاملة تسمح للأفراد ممارسة عملهم بفعالية عالية، حيث عبر مديرو المدارس والمعلمون والمرشدون وحتى المجتمع المحلي، أثناء تحليل البيانات التي تم جمعها وتحليلها على مستوى المدرسة عن ضرورة دعم مديرية التربية والتعليم وأقسامها المختلفة، حيث أن مديرية التربية والتعليم هي الإدارة الوسطى في الوزارة وهي التي تستطيع أن تلعب دوراً حاسماً في عملية التطوير التربوي. وتعتبر أقسام المديرية وموظفوها ذراع التواصل المباشر مع المدرسة وفي معظم الحالات هم مسؤولون عن تقييم أداء المدرسة بما في ذلك أداء العاملين فيها ، كما انهم ينقلون للمدرسة كل التعليمات الوزارية ويتابعون تطبيق المدرسة لتلك التعليمات، من هنا كان لا بد من اجراء التحليل الوظيفي لمديرية التربية والتعليم للتعرف على مهام تلك ألأقسام، وكيف تؤدى تلك المهام؟ أي معرفة الواقع، وما التحديات والمعوقات التي تعوق تلك الأقسام في دعم المدرسة. تم التوصل الى مجموعة من النتائج موزعة على٩ مجالات، يتبعها مجموعة من التوصيات. وقد تميزت هذه النتائج والتوصيات بأنها شخصت العمل في اقسام المديرية، كما هو، و ظهرت النتائج والتوصيات كوحدة واحدة وبصورة سلسة جاهزة لتوضع بين يدي صانع القرار كي يأخذ بها ويستثمرها لصالح تطوير الأداء ويقدم هذا التقرير ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي نتجت من مقابلات مكثفة وتفصيلية، قام بها فريق تحليل الأداء الوزاري، وهو ذات الفريق الذي شارك في تحليل الأداء على مستوى المدرسة، وذلك للمحافظة على تواتر المعلومات وعدم إهمال التفاصيل، قامت الامديست ضمن برنامج تطوير القيادة والمعلمين الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم العالي بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالتنسيق الكامل لهذه الفعالية الهامة.

ومن أبرز هذه النتائج معرفة العاملين في المديريات بأهمية دورهم في خدمة المدارس ولكنهم في ذات الوقت يدركون قلة الامكانات والصلاحيات للقيام بذلك، يشكوا العاملون في المديريات من التداخل الكبير في أوصافهم الوظيفية مما يسبب لهم الارباك، كما ان انتماءهم الوظيفي وخاصة في المجالات الفنية هو للإدارات العامة أكثر منها لمديرية التربية والتعليم، في الجانب الفني لا توجد رؤية واحدة تتوحد أقسام المديرية حولها، كما أن التخطيط على مستوى المديرية مجزأ وغير فعال، مديريات التربية والتعليم ليست جزءً مهماً في صنع قرارات وزارة التربية والتعليم فالمديرية أداة تنفيذية وهذا يجعل الخبرات الفنية المتراكمة في المديرية غير مستغلة بالشكل المناسب، في الجانب الآخر فان مديريات التربية تطالب بالعديد من الصلاحيات لكنها لا يبدوا أنها قادرة أو جاهزة لاستلام المزيد من هذه الصلاحيات والعاملين فيها بحاجة الى سياسات واضحة من الوزارة مع تفويض أكبر في الصلاحيات اضافة الى ضرورة تدريب العاملين في مجالات القيادة التربوية، العمل الاداري في مديريات التربية والتعليم ما زال يتبع ذات الروتين المتبع في الوزارة المركزية فالمراسلات ورقية والمعاملات تسير وفق نهج بطيء ولا تستغل امكانات التكنولوجيا الحديثة في تسير الأعمال في المديرية. المراسلات بين الوزارة والمديرية ما زالت تأخذ طابع الطلب من الادارات العامة والاستجابة من مديريات التربية والتعليم. هيكلية المديرية بحاجة الى اعادة وتحديداً عدم وضوح دور النائب الفني أو الاداري ومسؤوليتهم الاشرافية على الأقسام في المديرية لا تتعدى الجانب الاداري. لا يوجد للمديرية ميزانيات تطويرية بل معظم ميزانيتها تشغيلية.

أهم النتائج

مثل هذا التحليل على مستوى المديرية الحلقة الثانية في تحليل الأداء، وأظهرت النتائج العديد من القضايا الهامة والتي تتسبب في عدم كفاءة النظام الاداري والفني في المديرية وربما في النظام التربوي بمجمله، ومن النتائج البارزة:

- الوصف الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم مجزأ، عام، وغير متكامل. لا تترابط الأوصاف الوظيفية ضمن الاطار العام القائم على النتائج والذي تسعى الوزارة الى اتباعه، ولا يوجد رؤية مشتركة بين العاملين تحدد وتؤسس للمسؤوليات، ولا توجد مؤشرات تدل على الانسجام في عمل الأقسام وعلى العمل بروح تكاملية حيث تكامل الأدوار من ضرورات العمل في المديرية.
- هناك تكرارا وتداخل في الأعمال على مستوى أقسام المديرية، حيث تجد أن ذات المهام تقوم بها عدة أقسام وبأساليب مختلفة وبتوقيت متقارب في معظم الحالات. النقص الحاد في الكفاءة وضعف المساءلة يمكن ان تفسر، ولو جزئياً، بسبب التداخلات في العمل.
- الوزارة تسير حسب نظام مركزي لا يسمح لمديريات التربية والتعليم ممارسة العديد من الصلاحيات في ادارة شؤونها بما في ذلك ادارة شؤون التعليم والتعلم في المدارس وبالتالي المسؤولية عن نتائج المدارس. وينحصر دور مديرية التربية والتعليم في تنفيذ قرارات وتعليمات الوزارة واجراءات العمل الورقية.
- تعرف مديريات التربية والتعليم أنها تواجه العديد من التحديات التي لا تستطيع التعامل معها وتجاوزها، ربما لنقص في القدرات، لكنهم يعزون ذلك الى البيروقراطية التي تمارس عليهم من قبل الوزارة.
- مهارات ونظام التواصل يشكل تحدٍ آخر في مديريات التربية والتعليم، وهو مؤشر على ضعف نظام التواصل داخل المديرية وبين أقسامها. لا يوجد في المديريات اية بروتوكول يحدد قواعد التواصل بين الأقسام والشراكة في المعلومات أو المراسلات بين الأقسام. بشكل عام التواصل المهني داخل المديريات بين الأقسام ضعيف وغير ناجع.

أهم التوصيات

دور مديرية التربية والتعليم، وهيكليتها داخل وزارة التربية والتعليم، والسياسات الحالية التي تحكم عمل مديرية التربية بحاجة الى اعادة نظر ومراجعة حقيقية. المزيد من اللامركزية او توسيع الصلاحيات لمديرية التربية والتعليم أمر ضروري لإفساح المجال أمام مديرية التربية والتعليم أن تمارس دوراً أكثر مسؤولية ، وأكثر ابداعاً، وأكثر انتاجية. مديريات التربية هي الادارة الوسطى التي تلعب دوراً قريباً ومؤثراً في المدارس، لذا يجب أن تعطى مزيداً من الحرية في ادارة شؤونها، ومزيداً من الصلاحيات من أجل أن تحقق بعض النتائج التي تستجيب لأهداف المديرية واهداف مدارسها، عندئذٍ يمكن للوزارة ان ترفع من درجة المسائلة للمديرات.

تعظيم توظيف التكنولوجيا في الأعمال الادارية وفي التعليم والتعلم يجب ان يصبح من أولويات المشاريع التي تعمل عليها الوزارة في سبيل تحسين الأداء. فالتكنولوجيا تحسن من التواصل وتزيد من كفاءته، وتزيد من الانتاجية، وتحسن فرص التنسيق بين العاملين في المديريات والوزارة والمدارس.

هدف تحليل الأداء على مستوى المديرية

تم اجراء تحليل الأداء على مستوى مديرية التربية والتعليم ليساعد الوزارة على القيام بخطوات تزيد من فاعلية المديرية في دعم التطور الشمولي للمدرسة. والتحليل هذا يبرز العديد من التحديات التي تواجه أقسام المديرية اثناء تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم، حسب ما ورد في الوصف الوظيفي لكل منهم ، كما يقدم التخليل العديد من المقترحات لزيادة فعاليتهم.

وتحديداً يبحث التحليل في السؤال الرئيس الآتي:

ما التحديات التي تواجه أقسام مديريات التربية في القيام بمهامها، وما الدعم اللازم حتى تستطيع دعم المدارس في تحقيق تعلم وتعليم عالي الجودة؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة هي:

- ما درجة التوافق بين الوصف الوظيفي للأقسام وواقع عملهم في الميدان؟
- ما التحديات التي تواجه اقسام المديريات في تنفيذ مهامها؟
- ما التداخلات في أقسام المديريات والتي تنعكس سلباً على العمل مع المدارس؟
- ما الدعم اللازم للعاملين في مديرية التربية والتعليم لرفع قدراتهم في دعم المدرسة كوحدة التطوير الأساسية؟

أهمية تحليل الأداء على مستوى المديرية

- تنبثق أهمية التحليل في كونه يصف الواقع في الادارة الوسطى وبالتالي فهو :
- يمثل رافداً للوزارة يساعد في تطوير الوصف الوظيفي لأقسام المديريات.
- يساعد الوزارة على زيادة فاعلية التواصل بين مديرية التربية والمدرسة.
- يساعد الوزارة في تحديد احتياجات المديرية في مجال بناء القدرات.
- يساعد الوزارة في تعديل السياسات، والهيكليات، والأنظمة الإدارية. المرتبطة بعمل مديريات التربية والتعليم.

أدوات الدراسة على مستوى المديرية

تم اتباع المنهج الوصفي الكمي، ولهذا الغرض فقد تم اعداد أداتين لجمع البيانات تمثلت في ١) استبانة تحليل الأداء للمقارنة بين الوصف الوظيفي للأقسام والممارسات القائمة فعلاً ٢) مجموعة من أسئلة المقابلات المقننة ضمن مجموعات بؤرية لرؤساء الأقسام ومقابلات مع مديري التربية والتعليم ونوابهم تتمحور حول التحديات التي تواجه مديريات التربية وأقسامها المختلفة؟ التداخلات بين الأقسام وانعكاسها السلبي على العمل في المديرية ومع المدارس؟ ما السياسات التي على الوزارة اتخاذها لدعم أداء المديرية وتحسينه؟ ما لأنظمة الادارية التي يمكن أن تتبناها الوزارة لدعم جودة العمل في المديرية وفي المدارس؟

مجتمع التحليل في المديريات وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام المديريات وعددهم ٢٥٠ رئيس قسم، ومديري التربية والتعليم وعددهم، ونوابهم في محافظات الضفة الغربية . أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٨٥) رئيس قسم، تم اختيارهم ليمثلوا جميع الأقسام، بمعدل خمسة رؤساء أقسام من كل مديرية تربية وتعليم؛ كما تمت مقابلة ثلاثة مديري تربية وتعليم ونوابهم.

نتائج التحليل على مستوى مديرية التربية والتعليم

يتضمن هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأسئلة الواردة سابقاً.

ما درجة التوافق بين الوصف الوظيفي للأقسام في المديريات وواقع عملهم في الميدان؟

أجمع رؤساء الأقسام الفنية ومعظم الأقسام الإدارية على أنها تقوم بعملها الموصوف بصورة جزئية، وأن هناك العديد من بنود الوصف الوظيفي يصعب القيام بها على أرض الواقع، لأنها ترد في الوصف الوظيفي لأقسام أخرى بصورة ضبابية يمكن تفسيرها على أنها لذات المهام والبنود.

ما التحديات التي تواجه اقسام المديريات في تنفيذ مهامها؟

بوبت التحديات في محاور متعددة هي:

١. الوصف الوظيفي

أجمع رؤساء الأقسام أن الوصف الوظيفي لكل قسم هو تجمع لمهام أفراد وكأنهم وحدات مستقلة، وقد تتكامل بنود الوصف الوظيفي للقسم الواحد فيما بينها، ولكنها لا تتكامل، وربما تتعارض، أو تتداخل على أحسن حال، مع الوصف الوظيفي لقسم أو أكثر من الأقسام الأخرى، ولا تنطلق الأوصاف الوظيفية من الرسالة، والدور الذي يجب أن تلعبه المديرية في قيادة عملية التربية والتعليم على مستوى المنطقة، حيث أفادوا بأن ضبابية الوصف الوظيفي تنتج عن عدة قضايا أبرز ما يميزها:

أ. غياب اطار عمل واضح ومحدد لدور المديرية:

لا توجد رسالة محددة، يعرفها جميع العاملين في المديرية، وتكون الاطار الذي يوحد الأوصاف الوظيفية للأقسام، كما لا يتوفر الوعي اللازم عند الأفراد بمكونات وعناصر الأوصاف الوظيفية للأقسام الأخرى، حيث أشار رؤساء الأقسام بوضوح الى أن الأوصاف الوظيفية غير موحدة حول أهداف مشتركة بين الأقسام، والتي تقوم بأعمال تتداخل بالضرورة مع عدم وضوح حدود الصلاحيات في أحيان كثيرة. كما أن الأقسام لا تعي تماما لدور الأقسام الأخرى، وأحياناً تطغى شخصية العاملين في أحد الأقسام مما يعطيهم صلاحية القيام بدور كبير في عمل هو أصلاً ليس من مسؤولياتهم الأصلية، في حين قد يغيب، أو يعفى قسم آخر من أداء مهمة هي من صلب عمله. ويرى رؤساء الأقسام أن الأوصاف الوظيفية تم تحديدها من الإدارات العامة، والأقسام في المديريات، كل حسب ما يرى، أو يرغب أن يقوم به ، ودون أن يوحدها عمل جماعي مشترك أو تنسيق كافٍ.

ب. العمومية في عبارات الوصف الوظيفي :

أشار رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الى أن العديد من عبارات الوصف الوظيفي هي عبارات عامة، ولم تحدِد بصورة حاسمة المهام المطلوبة منهم، أو كيف يمكن تنفيذ المهام أو متابعتها، كما وتغيب العبارات التي تنص صراحة على نتائج يجب تحقيقها مثلاً في الادارة العامة للتقنيات توجد عبارة (يشارك بشكل فعال كمسئول في صناعة القرارات الخاصة بالتقنيات التربوية) لم توضح متى تكون المشاركة فعالة ؟ ومع من ؟ أو ما الدور المسؤول المقصود في العبارة؟ وهذه أيضاً عبارة عامة لأنه يمكن تفسيرها بعدة طرق ولا يمكن الحكم على درجة تحقيقها بصورة دقيقة عند تقييم الأداء. وقد عبر

بعض رؤساء الأقسام عن ذلك بقولهم : «لقد كتبت المسؤوليات و المهام بصورة عامة و التي يمكن تفسير معناها أو المقصود منها بعدة طرق»، و «تم صياغة المسؤوليات والمهام بصورة عامة الأمر الذي يسمح بحدوث التداخلات والتناقضات». يبدو أن عملية بناء الأوصاف الوظيفية اعتمدت على استشارت داخل الأقسام والادارات العامة كل على حدى و لم يكن هناك تنسيق كاف بين الإدارات العامة في الوزارة» .

ج. عدم تحديد آليات تنفيذ المهام بدقة ووضوح

أفاد رؤساء الأقسام أن عدم تحديد آليات تنفيذ المهام بدقة ووضوح زاد من أثر التداخل، وسبب التناقض في الأدوار، والمسؤوليات، والمهام. وجود التداخلات في مهام الأقسام يمنع التكامل، والتداخلات تصل أحياناً لحد اعاقة العمل، ويبدون بوضوح امتعاضهم، وارتباكهم، وربما تخوفهم من مسألة التداخلات، والتناقضات التي تحدث بين مهام الأقسام، وخير تعبير عن ذلك هو تعدد التقارير التي تكتب حول المدرسة من أقسام المتابعة الميدانية، والرقابة، والاشراف، والشؤون الادارية، والتقنيات، والنشاطات، هذه التقارير ليست فقط متعددة وانما تأتي بتوقيت غير متناسق أيضاً، ولا يستفيد أحدها من الآخر بل كل تقرير يعامل كأنه تقرير مستقل بحد ذاته، كما أن الأقسام تعد تقاريرها دون الاستفادة من تقارير غيرها من الأقسام، وعادة تكون متابعة تقرير القسم من مسؤولية القسم المعني فقط. وأشار رؤساء الأقسام أن سبب ذلك يعود لعدم وضوح الوصف الوظيفي ونصوصه التي لم تحدد بشكل دقيق المسؤوليات و المهام الموكلة للأقسام. مثلا: تجد أن أحد المشاريع الممولة من المانحين تأتي من الوزارة من طرف اداراة عامة معينة وعلى االأقسام والمدارس أن تقوم بتنفيذها، وبالتالي يصبح القسم في المديرية التابع لتلك الإدارة العامة هو جهة التنفيذ بغض النظر عن مضمون المشروع، وقدرة القسم، أو رغبته في تنفيذ المشروع، او حاجة المديرية او المدارس له.

٢. التخطيط

ينبثق التحدي الخاص بمحور التخطيط من قيام أقسام المديرية بإعداد خططها السنوية وفق نماذج ومتطلبات تعدها الإدارات العامة، وترسل هذه النماذج مباشرة من الادارة العامة للأقسام التابعة لها في المديريات، كما يقوم القسم بأخذ التغذية الراجعة من الادارة العامة التي تقوم بإقرارها ومن ثم ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى ذلك تعد الأقسام تقاريرها السنوية وترسلها للإدارة العامة. هذا هو النمط السائد في معظم أقسام المديرية ويقتصر دور مديرية التربية على ايصال خطط الأقسام إلى الإدارات العامة، وان تم الرد عليها، يقوم مدير التربية بإيصالها إلى القسم المعني، ولا توجد آلية لمعرفة درجة متابعة مدير التربية، أو نائباه الفني والاداري، لتنفيذ تلك الخطط. فمثلاً يقوم قسم معين بإعداد الخطة السنوية للقسم ورفعها للوزارة من خلال مدير التربية والتعليم واستلام التغذية الراجعة بشأنها أما خطة الوزارة فتأتي بصورة مركزية دون تدخل مؤثر من المديريات ويقتصر دور أقسام المديريات على تنفيذها.

٣. الامكانات البشرية والمادية

تشكوا معظم الأقسام من الكم الكبير من الأعباء التي تلقى على عاتقهم، وخاصة تلك التي لا تكون ضمن خطة مسبقة، وترد اليهم بين الحين والآخر، وهم يرون حاجة لزيادة عدد العاملين وتوفير المزيد من الامكانات المادية مثل توفر التكنولوجيا، او تسهيل استخدام العاملين للمواصلات الرسمية. كما أن الميزانيات للأقسام محدودة وقليلة، وتغطي الجوانب التشغيلية دون أن تشمل ميزانيات مخصصة للجوانب التطويرية.

٤. المسؤوليات والمساءلة

أجمع رؤساء الأقسام -عدا العلاقات العامة والديوان- الى غياب وحدة الأمر ووحدة المرجعية داخل المديرية حيث أن أقسامهم أكثر تبعية للإدارات العامة في الوزارة، التي تحدد وتدير مجال عمل القسم أكثر من مدير التربية والتعليم أو نوابه، ونادراً جداً ما يصدر عن مدير التربية أو نوابه تعليمات جديدة تحدد مجالات، وأولويات، وآليات عمل الأقسام، وإنما يقتصر دورهم غالباً على تقديم المساعدة الادارية للأقسام من أجل تنفيذ ما يصدر اليها من تعليمات من الادارات العامة. كما أنه لا توجد آليات واضحة، ومحددة تلتزم بها جميع الإدارات العامة لمتابعة أعمال الأقسام وتقديم الدعم اللازم، وقد يعود ذلك لغياب سياسات ونظام واضح للمساءلة. كما ان المركزية في تنفيذ العديد من القضايا تضعف مسؤولية الأقسام في المديريات، وبالتالي تضعف دور المديرية. ومن الأدلة على ذلك ان بعض التقارير التي يوقعها مدير التربية والتعليم لا تحمل ترويسة المديرية وإنما تحمل ترويسة الادارة العامة المعنية، وهذه ليست كل المشكلة، وإنما دلالاتها على انحسار دور مديرية التربية والتعليم في تنفيذ اجراءات دون قيادة حقيقية هي المشكلة الأكبر.

٥. العبء الوظيفي

يتذمر رؤساء الأقسام في المديريات من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، ومن تجدد هذه الأعباء، ومن كثرة ما يضاف اليها أعباء جديدة دون أن تنسجم مع أو تكون ضمن خطة موضوعة مسبقاً في المديرية، وبالتالي يصعب على الأقسام الاستجابة لها بكفاءة عالية، الطلبات الواردة للمديرية كثيرة من الاتجاهين من الوزارة ومن المدارس أيضاً. على سبيل المثال تتضمن مهام بعض رؤساء الأقسام اعطاء تغذية راجعة والتوقيع على تقارير قد تصل في اليوم الواحد في بعض المديريات الى ٣٠ تقريراً وهو أمر يصعب تحقيقه بجودة يرغب رئيس القسم الوصول اليها، هذا ناهيك عن أن المشرف التربوي يتابع حوالي ٧٠ معلماً.

بعض المديريات فيها عدد من المدارس يصل الى ضعف عدد المدارس في مديرية ثانية لكن عدد موظفي بعض الأقسام لا يختلف، ان عدم التناسب بين عدد العاملين في الأقسام وحجم المديرية يؤثر في جودة العمل وعلى قدرة القسم في دعم المدارس بالشكل المطلوب.

٦. العمليات الادارية

هناك اجماع على أن العمليات الإدارية صعوداً من المدرسة الى الوزارة ونزولاً من الوزارة للمدرسة، مروراً بمديرية التربية والتعليم، كثيرة، وفيها الكثير من تكرار العمل الورقي والمراسلات التي تسبب بطء العمليات الادارية مما يقلل من كفاءة تنفيذ العمل في أقسام المديرية. وهذا النمط الاداري يقلل من كفاءة النظام بشكل عام. وقد عبر عن ذلك أحدهم بقوله "أيهما أهم تعيين معلم بديل فوراً من قبل مدير المدرسة، ثم رفع أوراقه للمديرية لاتخاذ الاجراءات المالية، أم انتظار صف كامل في المدرسة دون معلم لعدة أيام وربما أسابيع حتى تأتي الموافقة على تعيين البديل من مكتب التربية والتعليم؟"

٧. الصلاحيات وتنظيم العمل

في مجال الاشراف الاداري تصنف أقسام المديرية ضمن ثلاث مجموعات: مجموعة تتبع مدير التربية والتعليم مباشرة ، أما المجموعة الثانية فهي الأقسام التي يشرف عليها النائب الاداري والمجموعة الثالثة هي التي يشرف عليها النائب الفني. والأقسام اما ان تكون

فنية مثل قسم الاشراف التربوي أو ادارية مثل قسم المحاسبة. وبغض النظر عن هذا التصنيف فان نواب مدير التربية أو الأقسام لا تمتلك صلاحيات صناعة القرار أواتخاذه، وسقف صلاحياتها يصل الى التوصية وغالباً لا يملك القسم امكانية أو آليات متابعة توصياته وأين وصلت.

لا تملك الأقسام ولا المديرية صلاحيات كاملة في ادارة العديد من القضايا وخاصة في ادارة شؤون الأفراد مثلاً عند تعيين مدير مدرسة فان معايير اختيار مديري ومديرات المدارس تحدد من قبل الوزارة، ولا يوجد أي دور لمديرية التربية في تحديد تلك المعايير بل عليها الالتزام بتطبيقها بحرفيتها ودون مراعاة لخصوصية المدرسة أو المديرية. وحتى مقابلة مدير المدرسة للتعيين، يجب أن تتم في الوزارة، ويحضرها مندوب عن المديرية. وقرار تعيين مدير مدرسة يصدر من الوزارة دون تدخل مؤثر من قبل مدير التربية والتعليم الذي يتحمل المسؤولية المباشرة في الاشراف على مدير المدرسة.

صلاحيات الأقسام في الجوانب الفنية أيضاً منقوصة، ولا تملك الأقسام ولا المديرية صلاحيات كاملة في ادارة العديد من تلك القضايا. فالوزارة المركزية هي من يحدد جميع الأعمال مثل توزيع الحصص المخصصة لكل مبحث، وترتيب الدروس في المنهاج، واستحداث طرق بديلة لتقييم أداء الطلبة ونماذج تقييم العاملين، وميزانيات المدرسة وميزانية المديرية، وبغض النظر عن ظروف المدرسة أو المديرية. هذه الأعمال تأتي ضمن تعليمات وزارية لا تملك الأقسام إلا متابعة تطبيقها في جميع المدارس وبالأسلوب نفسه.

و رغم وجود التعليمات الادارية الواردة من الوزارة فان مركزيتها وعدم مراعاتها لخصوصية المديرية أو مدارسها تجعل تطبيقها بالكامل أمراً صعباً، حيث تصبح درجة اتباع الآليات بتفاصيلها، أهم من تحقيق الهدف. وهنا أشار رؤساء الأقسام رغم ذلك فإن المديريات تطبيق التعليمات بأساليب مختلفة، وأحياناً تضطر لأن تجد الطرق المختلفة «لتجاوز» التفاصيل.

٨. العلاقة مع المدارس

ويمكن تصنيف التحديات المرتبطة بالعلاقة مع المدارس إلى مجموعتين: تحديات ادارية وتحديات فنية.

أ. تحديات ادارية

يتركز عمل المديرية في معظم الحالات على متابعة الجوانب الادارية في عمل المدارس ونادراً ما تكون آليات دعم المدارس جزءاً واضحاً في خطط المديرية. وعند تقصير المدرسة في أداء عملها بجودة مقبولة تكون الحلول التي تقدمها المديرية حلولاً ادارية مثل نقل معلم او نقل المدير الى مدرسة أخرى. لا تضع الأقسام في خطط المديرية برامج اصلاح لنوعية اداء مدرسة أو مجموعة من المدارس تعاني من مشاكل مشتركة ، ووضعها ضمن أولويات عمل أقسام المديرية، أو عدة أقسام، وان وجدت مثل هذه الخطط فإنها تكون على شكل مشاريع تضع المدرسة فيها موضع متلقي الخدمة وليس موضع الشريك الحقيقي والمسئول عن تحقيق نتائج محددة متفق عليها بشكل تعاقدي بين المدرسة والمديرية.

لا يوجد في المديرية أبحاث أو دراسات حالة لمجموعة من المدارس توجه اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسين المدرسي، الدراسات معظمها تتم في الوزارة، ونادراً ما يتم متابعة نتائجها مع المدارس، ولذا فإنها تبقى دون أثر ملموس على أداء المدرسة، وإنما تبقى الدراسات في الوزارة أو يتم نشرها وتوزيعها كمنشورات وزارية غالباً لا تتطلع عليها معظم المدارس. مثل دراسات الادارة العامة للتخطيط، والخطة الاستراتيجية ومنشورات هيئة تطوير مهنة التعليم.

يرى رؤساء الأقسام أنهم يضطرون لتنفيذ مهامهم بصورة مركزية، حيث أن التعليمات الواردة من الوزارة صارمة وشامله وملزمة، مثلاً توزيع بنود الميزانيات في المديرية أو في المدارس يتم التعامل معها بقليل من المرونة لأن التعليمات بشأنها غير

مرنة كفاية، مثلاً لو كانت البنية التحتية للمدرسة كاملة (بناء جديد) فان بند الصيانة فيها يأخذ نفس النسبة من الميزانية التي يأخذها نفس البند من مدرسة بناؤها قديم ومتهالك. هذه المركزية جعلت رؤساء الأقسام يجدون صعوبة في تحديد مهام يمكن نقلها او تفويضها لمديري المدارس.

ب. تحديات فنية

صلاحية المديرية في التنمية المهنية للمعلمين والمديرين وحتى العاملين في المديرية لا تتعدى الترشيح لبرامج التنمية المهنية التي تأتي غالباً من الوزارة، دون تشخيص كاف، ودون استشارة الأقسام او المديرية سواء في محتوى البرامج أو الدورات المحلية أو الخارجية أو في مواعيد انعقادها. وفي كثير من الدورات الخارجية يتم الترشيح من قبل الوزارة نفسها وبالتنسيق أحياناً مع مدير التربية ويكون دور رئيس القسم محدوداً، وفي أحسن الحالات يطلب منه ترشيح من سيشارك في النشاط.

بشكل عام يتذبذب دعم التعليم والتعلم المدرسي بين الواقع والمأمول، ويعود ذلك الى عدم وجود تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه لجودة التعليم فمن جهة تريد الأقسام المساهمة في رفع عملية التعليم والتعلم ودعمها، ومن جهة أخرى، لا توجد رؤى وطنية متفق عليها، ويعرفها العاملون في المديرية، لدعم التعليم والتعلم. ومن الأمثلة على ذلك عدم معرفة الأقسام بمقاصد الاختبارات (المدرسية، والموحدة، والوزارية، والدولية) ودورها المأمول في رفع جودة التعليم والتعلم. وهناك غياب لمنهجية واضحة تحدد ما يلزم أن تقوم به أقسام المديرية حتى تدعم جودة التعليم والتعلم. وفي الحالات التي تجتهد المديرية في تحديد أسباب القصور وتشخيص الحالة فإنها غالباً لا تملك كثيراً من الامكانات، والصلاحيات، ومفاتيح الحل.

التحديات الفنية التي تواجه مديريات التربية والتعليم ترتبط بالمشاريع التطويرية والتي يتم الاتفاق بشأنها على مستوى الوزارة والإدارات العامة، وعند تطبيقها في الميدان، يشرف عليها عادة القسم التابع للإدارة العامة، ويصبح البرنامج برمته برنامج تلك الادارة والأقسام التابعة لها فقط، في معظم الحالات لا تشارك المديرية في تصميم المشروع ولا تعطى حرية اختيار المشاركة، أو عدمها، ولا يطلب منها أن تقدم ما يدل على أن بإمكانها تطبيق المشروع، وغالباً تأتي معايير المشاركة بالمشروع من الوزارة، وبالتالي تعفى المديرية من قدر كبير من المسؤولية عن نجاح أو عدم نجاح المشروع. أجمع رؤساء الأقسام أن المشاريع التي ترد للمدارس بحاجة الى اعادة تنظيم وتوجيه لأنها ترهق الأقسام والمدارس ويجب أن تكون المديرية هي المسئولة عن اختيار تلك المشاريع التي تنسجم مع خططها، وهي التي تحدد المدارس و المشاركين منها، وذلك حسب دراسة علمية وقواعد بيانات لحاجات المدارس أو الأفراد. ويجب أن تتولى المديرية وأقسامها مسئولية التنفيذ وتحديد الدعم المطلوب من الادارات العامة من الناحية الفنية او المالية، وعندها فقط يمكن محاسبة المديرية على درجة نجاح المشروع ومدى تحقيق أهدافه المعلنة.

تقييم أداء المدرسة قضية شائكة وإجراءاتها في المديريات تتم بصورة متداخلة، حيث تتم من قبل عدة أقسام لكن التقييم النهائي والذي يكون في ملف المدير هو ما يصدر من الادارة العامة للميدان، حتى ان التقرير يتم بورق يحمل ترويسة تلك الادارة العامة وليس مديرية التربية والتعليم، مما يجعل الأقسام الأخرى تشعر بأن دورها قليل.

٩. التواصل

أ. التواصل الأفقي

التواصل الأفقي المهني بين العاملين في أقسام المديرية ضعيف، حيث لا توجد ملفات مشتركة أو قاعدة بيانات مفتوحة للجميع لرؤيتها او الاطلاع عليها، لا يوجد تجميع للتقارير، ولا نظام آلي يمكن العاملين من الوصول للتقارير بسهولة ويسر، وعادة تحول التقارير للإدارات العامة دون أن تعمم للأقسام الأخرى في الديرية لتطلع عليها.

ب. التواصل العامودي

ترتبط الأقسام بإداراتها العامة، وتتلقى منها التعليمات بصورة تفصيلية، وتقوم بتنفيذها، ويرتبط نجاح القسم على درجة توافقه مع تعليمات الادارة العامة التابع لها، هذا الوضع يشجع أن تذهب المراسلات من الأقسام المختلفة للمدارس (بتوقيع من مدير التربية والتعليم) دون تنسيق، ودون تكامل ،لذا يصبح عددها كبيراً وأحياناً يتكرر نفس الطلب من أكثر من قسم، وأحياناً ترد المدرسة على ذات المراسلة لأكثر من قسم، وذلك حسب اجتهاد مدير المدرسة وخبرته السابقة مع الأقسام.

أما منشورات الوزارة فوصولها للمدارس قليل جداً، مثلاً لم توزع خطة الوزارة الخمسية لجميع المدارس، وكذلك الحال بالنسبة لاستراتيجية تدريب المعلمين، أو منشورات هيئة تطوير مهنة التعليم، أو معايير المدرسة الفعالة أو الأبحاث التي تصدر عن الوزارة أو المبادرات الريادية.

ما التداخلات أو الفجوات بين أقسام المديريات والتي تنعكس سلباً على العمل مع المدارس؟

من الملفت للنظر أن رؤساء الأقسام يرون سلبية التداخلات، او التناقضات، في مهام الأقسام ولا يرغبون بالتعبير عنها بصريح العبارة، ربما يعود ذلك لأنهم في الحالات يقصرون فيها فانهم يعزون ذلك الى التداخل وعدم القدرة على التنسيق مما يحررهم من تبعات المسئولية المباشرة عن ذلك التقصير. ضمن هذا الاطار فان العديد من القضايا المهمة والرئيسة لا تجد من يتحمل المسئولية المباشرة عنها (مثل نتائج الاختبارات الدولية، لا يوجد جهة في المديرية تقول إن تردي النتائج والتصدي لها هو من مسئوليتي). في حين أن البعض كان لديهم تذمر واضح من التهميش الذي يمارس عليهم وذلك نتيجة لكثرة اللاعبين في أمور هي من صلب عملهم.

ما الدعم اللازم للعاملين في مديرية التربية والتعليم لرفع قدراتهم في دعم المدرسة كوحدة التطوير الأساسية؟

تم تصنيف الدعم الذي يطلبه العاملون في المديريات الى صنفين: دعم فني (مهارات)، ودعم اداري (نظم وسياسات).

١. الدعم الفني:

أ. مجال التخطيط:

- تدريب رؤساء الأقسام والعاملين فيها على تطوير رؤية للمديرية تنبثق من رؤية الوزارة، وتستجيب للحاجات التطويرية للمدارس، وتحديداً في مجال تطوير التعليم والتعلم.
- تدريب رؤساء الأقسام على بناء خطة فردية على مستوى القسم، وخطة جماعية على مستوى المديرية.
- تدريب رؤساء الأقسام على مهارات المتابعة والتقييم بناء على درجة الانجاز من الخطة التطويرية.

- تدريب رؤساء الأقسام على اختيار أساليب التقييم غير الكمية، مثل دراسة الحالة، والبحوث الاجرائية.

ب. الاتصال والتواصل تنظيم العمل

- العمل بروح الفريق وإعداد بروتوكول للتواصل بين الأقسام ومع المدارس.
- استخدام أساليب تواصل حديثة، وخاصة التكنولوجيا في ادارة العمل والتواصل.
- تطوير كفاية العلاقات الإنسانية لرؤساء الأقسام والموازنة بين العلاقات وانجاز المهام.
- تزويد المديرية والمدارس بشبكات انترنت حديثة لزيادة التواصل ضمن تعليمات واضحة من قبل الوزارة.

ج. القيادة التربوية

- تطوير الكفايات الوظيفية لرؤساء الأقسام من خلال تدريبهم على مهارات اتخاذ القرار، ومهارات إدارة الأزمات، ومهارة التفويض.
- تدريب رؤساء الأقسام على تشخيص الاحتياجات، وبناء مشاريع تطويرية، ومتابعتها.
- تطوير الكفايات الشخصية لرؤساء الأقسام ومنها (التنظيم، والتطوير والتحديث).
- تدريب رؤساء الأقسام على مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- زيادة قدرة المديرية في بناء معايير حقيقية للنجاح والتفريق بين المدخلات والمخرجات والنتائج، وأثر تلك النتائج في تطوير العملية التربوية.

٢. الدعم الإداري

- تحديد الأدوار والصلاحيات والأعباء الوظيفية بحيث لا يكون هناك تداخل في العمل.
- إطلاع أقسام المديرية على الوصف الوظيفي لكل قسم من أجل ضمان فهم الأقسام لأدوارها وعلاقة ذلك بأدوار الأقسام الأخرى.
- تكثيف عقد اجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام في المديرية.
- تعيين موظفين في الأقسام المعنية حسب الحاجة، وتعبئة الشواغر القائمة منذ فترة.
- إعطاء صلاحيات أوسع من قبل الوزارة ومديرية التربية للأقسام.
- توفير المواصلات الرسمية لتسهيل عملية قيام الأقسام بمهامها في الميدان.
- زيادة ميزانية الأقسام في المديرية.
- تزويد المديرية والمدارس بشبكات انترنت حديثة، وقبول المراسلات الالكترونية كجزء من البريد الرسمي.
- تزويد الأقسام المعنية بأجهزة حاسوب لتسهيل عملها.
- منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في الجوانب الفنية والجوانب الإدارية في الأمور التي ذكرها رؤساء الأقسام.

التوصيات على مستوى مديرية التربية والتعليم

١. **ايجاد نظام متابعة محدد وواضح لعمل المدرسة بما فيها المدير او العاملون في المدرسة**، بحيث يكون غرضها مساعدة المدرسة، وقيادتها على بناء خطة تطوير شاملة لكل المجالات دون تجزئة. تكون الخطة شأن مدرسي حتى يمكن مساءلتها عن الجهد المبذول والنتائج التي تحققت في نهاية العام. على مدى تحقيق تلك النتائج.

٢. **تقليل عدد الأقسام والأفراد الذين يقيمون أداء المدرسة**، لأن كثرة المقيمين دون وجود رؤية مشتركة يربك المدرسة ويسبب عدم قدرة المديرية على تطوير المدرسة ودعمها بصورة ناجحة.

٣. **مراجعة الوصف الوظيفي واعادة صياغته حتى:**

- تزال التداخلات السلبية بين عمل الأقسام، ويمنع التكرار، وتوضح المسئولية والمسائلة بين الأقسام.
- ينسجم الوصف الوظيفي مع ما استجد من سياسات للوزارة أو المديرية أو المدارس بما في ذلك الخطط التطويرية والإمكانات المادية والموارد البشرية.
- ينبثق من رؤية المديرية وأهدافها ويأخذ بالحسبان رؤية المدارس وأهدافها.
- تعريف المهام بشكل واضح، وتوزيعها بين الأقسام حيث تعرَّف كل مهمة بعبارات واضحة تركز على تحقيق الأهداف والنتائج.
- يكون لنواب مدير التربية والتعليم دور محدد وفعال في قيادة العملية التربوية ودعم الأقسام لتحقيق أهداف المديرية.
- يرتبط الوصف الوظيفي للأقسام بالوصف الوظيفي لنواب مدير التربية والتعليم ويتكامل معه.
- تطوير القيادة التشاركية من أجل تحسين الجودة في المديرية وفي المدارس. ولهذا الغرض تيم تشكيل فريق قيادة للمديرية تضطلع بمهام التطوير المدرسي، ويمكن للمديرية اعداد كتيب يوضح الوصف الوظيفي لكل قسم ويبين حدود صلاحياته ويتضمن مقياساً متدرجا للأداء الضعيف، المتوسط والذي يحقق الهدف والتميز. ويعمم هذا الكتيب على جميع أقسام المديرية ومديري المدارس ويتم تحديثه كلما لزم الأمر.

٤. **تطوير أدوات ونظام وآليات للتخطيط الجيد يشمل التخطيط المدرسي والتخطيط على مستوى المديرية:**

التخطيط المدرسي

- تقوم المدرسة بإعداد خطط تطويرية شاملة مبنية على تقييم حقيقي لحاجاتها وتبين فيه حاجاتها، وطلباتها وتوقعاتها من المديرية والمجتمع المحلي بما في ذلك حاجات التدريب للعاملين في المدرسة.
- تبين خطة المدرسة الأهداف (الواقعية) التي تسعى لتحقيقها ومؤشرات نجاحها.
- تستجيب الخطة المدرسية للتغذية الراجعة من المديرية بما في ذلك تقييم أداء المدير والمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة.
- تتم مساءلة المدرسة بما فيها المدير والمعلمين والعاملين عن الجهد المبذول ودرجة او نسبة تحقيقها للنتائج المعلنة في الخطة المدرسية.

التخطيط في المديرية

- تقوم المديرية بعمل خطة واحدة دون تقسيمها وفق عمل الأقسام، بل تطويع عمل الأقسام لخدمة الخطة، لا يمكن أن تبقى خطة المديرية تجميع لخطط مجزأة تأتي من الأقسام، ولا تنبثق من دور المديرية في تحقيق أهداف الوزارة بصورة شمولية، دون ان تكون صورة مصغرة من خطط الادارات العامة.
- تكون خطط المديرية تطويرية شاملة، مبنية على تقييم حقيقي لحاجاتها، وتبين فيه طلباتها وتوقعاتها من الوزارة، والمجتمع المحلي ومن المدرس. على ان تشمل حاجات التدريب للعاملين في المديرية.
- تستجيب الخطة للتغذية الراجعة من الوزارة بما في ذلك تقييم أداء المديرية وأداء مدارسها.
- تتم مساءلة المديرية وأقسامها المختلفة عن الجهد المبذول ودرجة او نسبة تحقيقها للنتائج المعلنة في خطة المديرية.

٥. **في مجال الامكانات البشرية والمادية فان المصادر المادية والبشرية والأعباء والكفايات والتسهيلات الادارية والمالية والاعتماد على التكنولوجيا يجب أن تتم موائمتها خلال الاعتبارات التالية:**

- زيادة الكفايات للموارد البشرية الامكانات البشرية، أو زيادة عدد العاملين ليتناسب مع نوع العمل المطلوب وحجم المديرية.
- مراجعة شاملة لحاجات كل قسم ومطابقتها مع الوصف الوظيفي ولآليات تنفيذ العمل والكفايات المتوفرة في القسم.
- توفير التكنولوجيا المناسبة والاعتماد عليها في تنفيذ أعمال المديرية والأقسام.
- تيسير الامكانات المادية والخدمات للعاملين مثل توفير عدد كافٍ من المواصلات للعمل الميداني.
- مأسسة برامج تنمية مهنية مستمرة للعاملين في المديرية تنقلهم من العمل على المدخلات والمخرجات الى التركيز على النتائج
- ودراسة أثر برامج التنمية الهنية على العملية التربوية وإخضاع هذه البرامج لعمليات تقييم حقيقية.

٦. **التحول الى اللامركزية في مجال المسئوليات والمسائلة.** نجاح اللامركزية يعتمد على قدرة القائد على تمكين العاملين معه وعلى قدرته على التمييز بين الاجراءات والسياسات حيث يهتم أكثر بالسياسات ويثق بأن العاملين يقومون بالإجراءات ضمن نظام مسائلة واضح، وهذا يتطلب مجموعة من الاجراءات مثل:

- زيادة كفاءة أقسام المديرية بتقليل المركزية وذلك من خلال تصنيف الأعمال الى ثلاثة أصناف: الأول يبدأ وينتهي عند حدود المدرسة (مثل ادارة شؤون الطلاب)، توزيع الجدول المدرسي للمعلمين، توزيع الغرف للصفوف والشعب، ... وهكذا أما الصنف الثاني فيبدأ بالمدرسة ويرسل للمديرية لواحد من غرضين: اما للعلم مثل اقامة نشاط مجتمعي بالمدرسة أو لأخذ الموافقة مثل تعيين البدلاء. والصنف الثالث هو ما ترفعه المديرية للوزارة اما للعلم مثل نقل مدير من مدرسة لأخرى أو لأخذ موافقة الوزارة مثل تعيين أو ترقية موظف في المديرية، أو تحويل شخص من رتبة مدير مدرسة الى معلم.
- زيادة المسئولية الفنية لمديرية التربية والتعليم عن عمل الأقسام، وتنظيم العلاقة والمسئولية الفنية بين الادارات

العامة وأقسام الوزارة في ضوء ذلك.

- اعطاء مدير التربية ونوابه الصلاحيات الكافية لإدارة عمل الأقسام فنياً ليتمكن من دعمهم، ومتابعتهم، ومساءلتهم، وتقييم أدائهم. ولا يقتصر دور مدير التربية والتعليم ونوابه على تنفيذ اجراءات وتعليمات الوزارة فقط.
- التخفيف من الاجراءات الادارية والمالية الصارمة، والتفصيلات المرهقة التي تشغل رئيس القسم عن اداء عمله الأساسي أو تضطره لإهمالها او التحايل على طرق التنفيذ.

٧. **في مجال تنظيم العمل مع المدارس فان الشغل الشاغل للمديرية هو ادارة شؤون مدارسها بكفاءة عالية.** وهنا لا بد من تنظيم هذا العمل لمصلحة المدارس والمديرية على حد سواء من خلال:

- تنظيم أساليب ووسائل تقييم أداء مدير المدرسة (طرق التقييم وأدواته) وتحديد دور أقسام المديرية المختلفة في عملية تقييم الأداء.
- تقليل عدد الأقسام التي تقيم الأداء المدرسي لأن كثرة المقيمين دون وجود رؤية مشتركة وتنسيق وتكامل يربك المدرسة ويسبب عدم قدرة المديرية على تطوير المدرسة ودعمها بصورة ناجحة.
- تعديل أسس تقييم مدير المدرسة، وتحديث نماذج التقييم على أساس تقييم أداء المدرسة بعموميتها، وذلك بناءً على مقدار الجهد ونسبة ما تحققه المدرسة من مؤشرات متفق عليها مع المديرية (بأقسامها المختلفة) في بداية العام الدراسي، بما فيها أداء الطلبة. لا تعتمد درجة التقييم بصورة كبيرة على أساس الانجازات. وعدم اقتصار التقييم على مقدار عدم مخالفة المدرسة للأنظمة والتعليمات. بل يكون تركيز التقييم على الكيفية التي وظفت فيها المدرسة تلك الأنظمة والتعليمات لصالح المدرسة بما يخدم تطوير عمليتي التعليم والتعلم.
- تحديد جهة أو فريق يكون مسئولاً عن التطوير ومتابعة الخطط المدرسية ، وعن تحديد الدعم اللازم للمدرسة من أجل تنفيذ خططتها. كما يكون هذا الفريق المكون من عدة أقسام مخولاً بمساءلة المدرسة عن جهدها في تحقيق النتائج المرجوة.
- تحديد آليات دعم المدارس من خلال خطة المديرية، وتبين المديرية النتائج التي ستحققها في فترة زمنية محددة. تكون اولويات عمل الأقسام في الخطة واضحة وتدخلا في المدارس واضحة ومتفق عليها مع المدارس.
- تفعيل دور الأقسام المختلفة وتحديداً قسم التخطيط بإجراء دراسات حالة للمدارس من اجل توجيه اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسين المدرسي.
- اطلاع المدارس على نتائج الدراسات التي تجريها الوزارة من اجل تعميم الفائدة والدروس المستفادة.

٨. **في مجال تحسين التواصل:**

التواصل الأفقي

- تحديد اليات التواصل الأفقي بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم ، وتوظيف التكنولوجيا للوصول للبيانات او المعلومات أو التقارير وكذلك تبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام في القضايا المختلفة.
- اعتماد البريد الكتروني بين الأقسام كبريد رسمي.
- توفير قاعدة بيانات خاصة بالمديرية ومرتبطة بقواعد البيانات في الوزارة والمديريات الأخرى.

- اتاحة المجال أمام أقسام المديرية الوصول لقدر معقول من قاعدة البيانات في المديرية وإتاحة الفرصة أمام الأقسام لإضافة وحفظ بياناتها الخاصة في أماكن محددة من قاعدة البيانات.

تواصل المديرية العامودي مع المدارس ومع الوزارة

أ. تنسيق المراسلات الواردة من الوزارة للمديرية بحيث لا يتكرر ذات الطلب أكثر من مرة.

ب. الابتعاد عن الطلبات الآنية من الوزارة للأقسام في المديريات.

ج. تنسيق مراسلات للمديرية الى المدارس بحيث لا يتكرر ذات الطلب أكثر من مرة.

د. الابتعاد عن الطلبات الآنية من المديرية للمدارس وأن لا تتضارب المواعيد مثل الدعوة للاجتماعات أو ورش العمل.

هـ. اتاحة المجال أمام المديريات للوصول لقدر معقول من قاعدة البيانات في الوزارة وإتاحة الفرصة أمام أقسام المديريات لإضافة وحفظ بياناتها الخاصة في أماكن محددة من قاعدة البيانات الوزارية.

ملاحق

أهم القضايا التي تم رصدها لكل قسم من أقسام مديريات التربية والتعليم من خلال المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام، وما يرد تالياً هو ما عبر عنه أو قاله رؤساء الأقسام الذين تمت مقابلتهم. ونسردها هنا دون ان تمثل توصيات أو رأي فريق التحليل أو الامديست.

قضايا خاصة بقسم متابعة الميدان

- عدم وصول جميع التعليمات الصادرة من الوزارة إلى قسم المتابعة الميدانية.
- تعدد الجهات التي تصدر التعليمات.
- نقص في تدريب مديري المدارس وتضارب التعليمات التي يتلقاها المدير من الأقسام المختلفة.
- تضارب المعلومات التي يتلقاها مدير المدرسة من الأقسام المختلفة.
- تصدر بعض التعليمات ولا يعلم بها قسم المتابعة الميدانية.
- نقص في عدد الموظفين في القسم.
- نقص توفير وسيلة نقل كافية او عدم توفرها عند اللزوم.
- قلة استجابة الأقسام لتقارير المتابعة الميدانية.

قضايا خاصة بقسم الإرشاد والتربية الخاصة

- يطلب القسم صلاحيات اكبر في تعيين المرشدين وإعدادهم.
- يطلب صلاحيات أكبر في تطبيق نظام العقوبات في المدارس.
- أن يكون رئيس القسم ضمن لجنة التشكيلات ولجنة التربية والتنقلات.
- نقص في الميزانية المخصصة للعمل الإرشادي.
- عدم كفاية السلطة الممنوحة في تقييم مشرف التعليم الجامع.
- ضعف التواصل بين الأقسام داخل المديرية.
- نقص في المراكز المخصصة للإرشاد والمطالبة بوجود مرشد في كل مدرسة.
- إعطاء مشاريع من صميم عمل الإرشاد لأقسام أخرى.
- تجاوز رئيس القسم فيما يتعلق ببعض القضايا كالتنقلات وتحديد غرف المصادر.
- عدم توفير المدارس لاحتياجات المرشدين كما أن مديري المدارس غير مدربين في طرق تفعيل الإرشاد في مدارسهم.

قضايا خاصة بقسم التقنيات التربوية

- هناك مهمات لا يرغب قسم التقنيات الاحتفاظ بها وهي: صيانة أجهزة الحاسوب في المدارس، تزويد المدارس باحتياجاتها من الأجهزة التعليمية مثل ماكنات التصوير، ومتابعة الأمور العالقة مع الشركات الموردة أو شركات الصيانة، وكذلك التدريب على الأجهزة.
- التداخل بين عمل الأقسام ويقترحون تحديد الوصف الوظيفي لكل قسم بشكل دقيق.
- قلة الموازنات المتوفرة في المدارس لتمويل احتياجاتها وكذلك قلة المبالغ المرصودة للبنود التي يصرفها قسم التقنيات التربوية.
- تردد المديرين في استخدام الأجهزة التعليمية، نتيجة لقلة خبرتهم وعدم قناعتهم بجدوى استخدامها.
- عدم فهم مديري المدارس لآلية توزيع الموازنة المالية الخاصة بقسم التقنيات.
- تنظيم المراسلات واستخدام برامج حاسوبية للمراسلات والبريد الالكتروني.

قضايا خاصة بقسم التعليم العام

- يشعر العاملون في هذه الأقسام أن صلاحياتهم مسلوبة وخاصة فيما يتعلق بمشاركتهم باللجان والورش ذات العلاقة بطبيعة عملهم. ويرجعون السبب الا أن هذه المشاركة متروكة لأهواء مدير التربية او ضعف التنسيق بين المديرية واداراتهم العامة "المسؤولة" عنهم فنياً.
- هناك مهام مشتركة وتداخلات بين اكثر من قسم ويختلف دور القسم فيها من مديرية الى اخرى.
- هناك بعض القضايا مرجعيتها الكاملة للوزارة، ولا يوجد لهم صلاحيات على مستوى المديرية، مع انها ضرورية لطبيعة عملهم مثل قضايا الرسوب والنجاح.
- عدم توفر مواصلات مناسبة لمتابعة المدارس.
- عدم وجود علاقة لهم في تعيين المديرين، مع انه يجب أن يكون لهم دور.
- تعدد الجهات في الوزارة التي تخاطب المدارس.
- القسم بحاجة الى توسيع صلاحياته بخصوص العلاقة مع المجتمع، وهناك العديد من القضايا يمكن ان تمنح الصلاحيات فيها الى المدرسة بعد تدريب المديرين.

قضايا خاصة بقسم الإشراف التربوي

- ضرورة تبكير تعيين المعلمين والمديرين في بداية العام الدراسي.
- كثرة التداخل في الدورات التدريبية من حيث التوقيت ومن حيث تكرار المحتوى احيانا.
- تعيين موظفين إداريين عدد (٢) ونائب لرئيس القسم الإشراف لكثرة الاعمال الإدارية في القسم.

- اعطاء قسم الإشراف دور في تعيين مديري المدارس وفي متابعتهم.
- تعديل علاوة رئيس قسم الاشراف.
- الحصول من الوزارة على برامج الدورات قبل بدء العام الدراسي.
- هناك قضايا يرى رؤساء قسم الإشراف انه من الضروري اشراك اقسام اخرى فيها وهي: التشكيلات المدرسية، والمصادقة على برنامج المدرسة، الانشطة الطلابية والمسابقات، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمصادقة على جداول العلامات.
- تخفيف أعباء قسم الاشراف ونقل صلاحيات لمدير المدرسة ومنها: التحصيل الدراسي، والزيارات التبادلية، والانشطة اللاصفية.
- برامج تدريب المعلمين كثيرة ولا يوجد متابعة كافية للتأكد من تنفيذ ما تم تدريب المعلمين عليه.
- قلة متابعة تحصيل الطلبة حسب تعدد الاختبارات الموحدة، الوطنية والدولية.
- عدم وضوح الجانب الفني في تقارير الزيارات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة.
- التداخل مع عمل اقسام اخرى او ادارات عامة اخرى في قضايا مثل اعداد الخطط اللازمة لتحسين مستوى اداء طلبة التوجيهي، الإشراف على تنفيذ المشاريع الريادية، الزيارات الميدانية للمدارس.
- تطلب المديريات من المشرفين الاشراف على بعض المشاريع التي تزيد من العبء ولا علاقة لها بعمل الاشراف.

قضايا خاصة بقسم الشؤون الإدارية

- ضرورة تدريب مديري المدارس بشكل مستمر مع إعطائهم المزيد من الصلاحيات.
- عقد لقاءات دورية مع مديري المدارس لبحث التطورات في المجال الاداري.
- أخطاء في المعاملات الادارية المتعلقة بالموظفين بمرفقاتها حسب الاصول.
- عدم وضوح صلاحيات مديري المدارس.
- كثرة الاتصالات الهاتفية والاستفسارات من مديري المدارس حول أمور بدهية.
- عدم تفويض مديري المدارس بعض الصلاحيات للنواب وسكرتيري المدارس.
- كثرة التنقلات الداخلية للمعلمين والأذنة والسكرتيرين.

قضايا خاصة بقسم الصحة المدرسية

- عدم توفر الوقت والإمكانات لمتابعة المقاصف المدرسية.
- عدم إمكانية تنفيذ فعاليات الصحة المدرسية لأنها تكون على حساب الحصص الصفية.
- عدم تقييم حاجات موظفي القسم الميدانيين ورصد تلك الاحتياجات وبالتالي تطوير قدراتهم.
- عدم القدرة على متابعة المشاريع كافة لنقص الإمكانات وضعف تدريب الطاقم.
- يوجد نقص في ميزانية القسم.
- عدم قيام مديري المدارس بواجباتهم فيما يتعلق بالصحة والنظافة المدرسية.

قضايا خاصة بالنشاطات الطلابية

- المطالبة بالمشاركة في لجنة التربية أو على الأقل استشارة القسم في نقل المعلمين.
- أن يكون له دور في تقييم معلم الرياضة ومرشد الكشافة.
- عدم التنسيق الكافي ما بين قسم الانشطة وعدد من الاقسام والتداخل في العمل وتكرار تنفيذ بعض الأنشطة وخاصة أقسام الإشراف، والصحة، العلاقات.
- قلة الدعم المالي للقسم بسبب قلة ميزانية المديريات.
- قلة الزيارات الميدانية للمدارس بسبب نقص المركبات في المديريات.
- قلة الدورات التدريبية والتطويرية للقسم والموظفين فيه.
- قلة الاتصال والتواصل مع الادارة العامة من خلال اللقاءات والندوات (غالباً اجتماع واحد في العام الدراسي).

قضايا خاصة بقسم الديوان

- هناك لجان لا يشترك بها رئيس قسم الديوان وذلك لتخصصية اللجان او انها تشكل بتعليمات من الوزارة ويكون الديوان مستثنى منها.
- هناك بعض القضايا التي يرغبون ان تكون من صلاحياتهم او لهم جزء من هذه الصلاحيات: تقييم سكرتيري المدارس وكذلك تنقلات الأذنة والسائقين.
- عدم توفر أجهزة حاسوب في القسم بشكل كاف وعدم وجود موظف صيانة للمركبات، وعدم وجود غرفة أرشيف في بعض المديريات.
- صعوبة التواصل الكترونيا مع المدارس لعدم توفر الانترنت فيها.
- عدم وجود نظام على مستوى المديرية لتسلم البريد من قبل المدارس.

قضايا خاصة بقسم الرقابة الداخلية

- تعدد الجهات التي تصدر التعليمات من الوزارة، يجعل الرقابة أمر صعب.
- قلة تدريب المديرين في الجوانب الخاضعة لرقابة داخلية وتعدد التعليمات الصادرة اليهم.
- عدم وصول المعلومات لقسم الرقابة في الوقت المناسب.
- نقص في توفر وسيلة نقل للوصول للمدارس.
- عدم تقبل مدراء المدارس لنتائج الرقابة.
- نقص في عدد الموظفين.
- عدم وضوح دور الرقابة وأهميتها لمدراء المدارس وللأقسام الأخرى في المديرية.

قضايا خاصة بقسم الشؤون المالية

- هناك بعض القضايا لا يوجد لهم صلاحيات مع انها ضرورية لطبيعة عملهم ومنها: قضايا اعطاء صلاحيات الغاء القيود المختلفة على البرنامج المحوسب من قبل المالية في الوزارة، وحرية عدم التقييد بعطاءات وزارة المالية، والغاء الطوابع وعدم بيعها في المديرية.
- زيادة الموظفين داخل القسم مثل تعيين امين صندوق ومحاسب مشاريع في قسم المالية.
- هناك قضايا يعتبرونها عبئا إضافيا مثل متابعة عمل ضريبة المعارف، ومتابعة المدارس المستاجرة، وتدقيق ومتابعة بيع الكتب، ومتابعة تبرعات المجتمع المحلي وادخالها على ايرادات المدارس، والمشاركة في العديد من اللجان مثل المشتريات والعطاءات، ولجنة المقاصف، ولجنة الجرد، ولجنة امتحانات التوظيف.
- تغيير نسب الاعفاءات من التبرعات المدرسية.
- اعطاء المدارس حرية التصرف بميزانياتها وتوزيع بنودها حسب حاجة المدارس واعطائهم حرية المناقلة بين البنود.
- توفير محاسب في كل مدرسة أو مجموعة من المدارس ليقوم بإجراء المعاملات المالية وإقفال السلف والموازنات.

قضايا خاصة بقسم الامتحانات

- عدم إرسال الوزارة للتعليمات في الوقت المناسب يعيق العمل.
- قلة تدريب المدير والسكرتير حول الية متابعة وانجاز أعمال الامتحانات مع الالتزام بالوقت.
- عدم تفعيل نظام المساءلة حول عدم الالتزام بتنفيذ المهام الموكلة.
- اخطاء في البيانات الواردة من المدارس، وكذلك أخطاء في الجداول المدرسية.
- صعوبة في تكليف المعلمين للمراقبة او التصحيح.

- محاولات المدارس تحويل بعض الطلبة النظاميين الضعاف في الثانوية العامة الى دراسة خاصة (منازل) حتى لا تكون المدرسة مسؤولة عن فشلهم او انخفاض معدلاتهم.

قضايا خاصة بقسم التخطيط

- تداخل العمل مع عدة دوائر مثل الشؤون الإدارية، والتعليم العام، ومتابعة الميدان، والاشراف، مما يؤدي الى عدم وجود مصدر واحد للبيانات.
- الوزارة هي التي تقوم بعمل الخطط والدراسات مثل دراسات التسرب وترسلها للمديريات، وبتدخل قليل من رؤساء الأقسام.
- توحيد البيانات في أقسام التخطيط فقط، وبالتالي عدم طلب المعلومة من قبل أكثر من قسم.
- تدريب على مهارات حاسوبية متقدمة للتعامل بكفاءة مع البطاقة التراكمية، وادخال البيانات وتحليل نتائج الامتحانات الموحدة.

قضايا خاصة بقسم اللوازم

- عدم اشراك رؤساء اقسام اللوازم في تدريب المديرين الجدد.
- القضايا التي تسبب ارباكا للقسم تتضمن: عدم التنسيق مع بعض الاقسام الاخرى والتي تردها لوازم عن طريق المشاريع التي تنفذ في المديريات، وعدم الالتزام من المدارس بتزويد قسم اللوازم بمستندات الادخال والاخراج الخاصة بالمدرسة في الوقت المحدد.
- عدم الالتزام من قبل المدارس بصيانة الاثاث والختم والتوقيع على نماذج نقل الملكية.
- عدم قيام بعض المدارس بعملية الجرد الفعلي بانتظام.
- عدم معرفة المدير بمسميات الأثاث في المدرسة وكيفية تسجيلها في السجلات الرسمية.

قضايا خاصة بقسم الكتب المدرسية

- المطالبة بتقييم المدير والسكرتير، والاطلاع على المتغيرات المتعلقة بالتشكيلات المدرسية.
- عدم كفاية الموظفين في القسم وخاصة موظف مالي.
- عدم مشاركة القسم في اللجان المختلفة في المديرية وقلة التواصل مع القسم.
- عدم دقة البيانات من مديري المدارس.
- حوسبة نظام العمل في القسم ومتابعة حاجات المدارس من الكتب والمطبوعات.

قضايا خاصة بقسم الأبنية المدرسية

- التداخل في عمل الأقسام وخاصة التعليم العام.
- قلة وعي مديري المدارس بمهام القسم وقلة التعاون معه.
- مركزية الوزارة وخاصة فيما يتعلق بالبناء المدرسي، اية تعديلات او عمليات صيانة يجب أن تحظى بموافقة الوزارة أولاً.
- إعطاء صلاحيات للقسم لتنفيذ مشاريع البناء المدرسي والأراضي في المديرية.

تحليل الأداء
مستوى المدرسة

المحتوى

١. ملخص تنفيذي

٢. هدف تحليل الأداء على مستوى المدرسة

٣. الاجراءات: المنهجية والأدوات

٤. النتائج

٥. التوصيات

ملخص تنفيذي للتحليل على مستوى المدرسة

تحليل الأداء على مستوى المدرسة هو المرحلة الأولى والتي تؤسس للمراحل القادمة في تحليل الأداء على مستوى المديرية ومن ثم على مستوى الوزارة. هذا التحليل يعرفنا بالواقع والتحديات التي تواجه المدرسة في سبيل تطورها، لتصبح وحدة تطوير فاعلة وذات مسؤولية عالية عن جودة التعليم المتمركز حول الطالب وضمن بيئة تربوية متكاملة تسمح للأفراد ممارسة عملهم بفعالية عالية، حيث عبر مديرو المدارس والمعلمون والمرشدون وحتى المجتمع المحلي ، أثناء هذا التحليل عن حاجتهم لدعم مديرية التربية والتعليم وأقسامها المختلفة، وهم يرون في مديرية التربية والتعليم الادارة المباشرة على عملهم ولهم منها توقعات عالية في دعم التطوير التربوي. يدركون أن مديرية التربية والتعليم هي التي تقوم بتقييم أدائهم في نهاية كل عام، والمديرية هي مصدر المعلومات بالنسبة للمدارس. من هنا كان لا بد من اجراء تحليل الأداء للمدرسة قبل الانتقال للمديرية لمعرفة دور أقسامها المختلفة، ومعرفة التحديات والمعوقات التي تعوق التواصل الفعال بين المديرية والمدارس.

ومن أبرز هذه النتائج معرفة مديري المدارس بأهمية دورهم في قيادة المدرسة نحو تعليم عالي الجودة، وتبين أن لدى المدارس الثقة بالنفس في ادارة شؤونهم لو أعطوا الفرصة ومساحة من اللامركزية. المعلومات التي ترد للمدارس حول خطط الوزارة التطويرية قليلة وأحياناً لا يرون مردوداً حقيقياً للعديد من البرامج والمشاريع، لأنها تأتي وتنتهي دون تراكم حقيقي لأثر تلك البرامج. يطلب العاملون في المدارس تقليل الكم الكبير من الأعمال الكتابية التي تطلب منهم، ويلحظون غياب التنسيق بين أقسام مديرية التربية والتعليم الذي يظهر جلياً في كثرة الطلبات وتناقضها في العديد من الحالات. يرغب المديرون في المدارس برؤية جدولة للبرامج، والأنشطة، والمبادرات، والمشاريع، والدورات التي ستشارك بها المدرسة او بعض العاملين فيها منذ بداية العام وضمن خطة معلنة ومحددة. المشاركة في البرامج يجب أن تصبح خياراً للمدرسة وبناءً على رغبتها وقدرتها على المشاركة حتى لا تزدحم البرامج في مجموعة من المدارس دون غيرها. المدرسة هي صاحبة العلاقة المباشرة مع المجتمع المحلي، وهو مجتمع معطاء، يشعر مديرو المدارس أن التعليمات والأنظمة المطبقة تحد من حريتهم في التعامل مع المجتمع المحلي واستثمار موارده بالصورة الكاملة. كما ويطالب المديرون بالمزيد من الصلاحيات الادارية والفنية في ادارة شؤنهم بما في ذلك استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري والفني.

أهم النتائج

مثل هذا التحليل على مستوى المدرسة الحلقة الأولى في عملية تحليل الأداء، وأظهرت النتائج العديد من القضايا الهامة والتي يتسبب استمرارها في عدم كفاءة النظام الاداري والفني في المدارس وربما في المديرية والوزارة ومن النتائج البارزة:

- كثرة الأعباء الكتابية المطلوبة من المدارس
- كثرة عدد الأشخاص الذين يقيمون أداء المدرسة او العاملين فيها
- عدم تنسيق الطلبات التي ترد للمدرسة من أُسام المديرية
- كثرة الطلبات الآنية والمستعجلة من المديرية
- قلة الصلاحيات في ادارة الموارد المادية والبشرية على مستوى المدرسة
- قلة الصلاحيات الفنية الممنوحة للمدرسة
- كثرة الأنشطة والمشاريع التي ترد لبعض المدارس دون توزيع عادل أو مدروس
- ضعف استخدام التكنولوجيا في الادارة المدرسية وفي التواصل مع المديرية.

أهم التوصيات

أن تقوم مديرية التربية والتعليم والوزارة بإعطاء مزيد من الصلاحيات الادارية لمديري المدارس، مثل توزيع الميزانية حسب بنود تراها المدرسة مناسبة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والمسؤولية عن ادارة مرافق المدرسة. أن تقوم مديرية التربية والتعليم بإدراج خطط المدارس ضمن خطة المديرية وأن تتضمن هذه الخطط جيع البرامج التطويرية، وتكون ملزمة للطرفين ومعلنة منذ بداية العام الدراسي. أن تستعجل مديرية التربية والتعليم انهاء المعاملات الادارية مثل تعيين البدلاء بأسرع وقت أو اعطاء هذه الصلاحية لمدير المدرسة، كما ويمكن استخدام التكنولوجيا في الادارة المدرسية والمراسلات.

بخصوص الطلاب وتقييمهم فان المدارس تطالب بإعطائها نوع من الحرية في اساليب تقييم جديدة ومتنوعة، وتحرير المدرسة من الالتزام الصارم بأعداد الاختبارات.

مديرية التربية والتعليم وأقسامها المختلفة يجب ان تنسق علاقتها مع المدارس وتنظم مراسلاتها حتى لا يستمر تكرار الطلبات والأعمال الكتابية من المدارس. تقوم المديرية بضمان ايصال جميع التوجهات الوزارية، والدراسات، والخطط الاستراتيجية للمدارس ومناقشة تلك القضايا حتى يكون للجميع وعي موحد ومشاركة فاعلة. أن تقوم الوزارة بدراسة الصلاحيات التي يمكن ان تنقل بصورة لا مركزية للمدارس وتحديد درجة المساءلة التي تطلبها مقابل تلك الصلاحيات.

هدف تحليل الأداء على مستوى المدرسة

يتلخص هدف التحليل على مستوى المدرسة بنقطتين رئيسيتين:

- معرفة التحديات والمعوّقات التي تواجه المدرسة في إدارة شؤونها،
- تقديم مقترحات لما يمكن أن تقوم به الوزارة ومديرية التربية والتعليم لزيادة فاعلية المدرسة، وتعزيز دورها القيادي.

أهمية تحليل الأداء على مستوى المدرسة

تنبثق أهمية التحليل في كونه يصف الواقع في أداء المدارس وبالتالي فهو :

- يساعد الوزارة في تطوير الوصف الوظيفي للمدرسة.
- يساعد الوزارة على زيادة فاعلية التواصل بين المدارس ومديرية التربية والتعليم.
- يساعد مديريات التربية والوزارة في تحديد احتياجات المدارس في مجال بناء القدرات.
- يساعد الوزارة في تعديل السياسات، والهيكليات، والأنظمة الإدارية المرتبطة بعمل المدارس.

أدوات الدراسة على مستوى المدرسة

تم اعداد مجموعة من الأسئلة للمجموعات الأربعة (المديرين ، والمعلمين، والمرشدين التربويين، وأولياء الأمور) تتمحور حول التحديات التي تواجه المدارس التواصل والعلاقات الادارية، والصلاحيات الادارية والمالية، وتقييم الأداء المدرسي، والتنمية المهنية على المستوى المدرسي، واثراء المناهج واستخدام التكنولوجيا، والدعم الفني والاداري والمالي الذي تحتاجه المدرسة. كما تم السؤال عن الأنظمة الادارية التي يمكن أن تتبناها المديرية أو الوزارة لدعم جودة العمل في المدارس؟ وقد تم تجريب هذه الأسئلة في عدة مدارس وتعديلها قبل اعتمادها.

مجتمع التحليل على مستوى المدرسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس، ومعلمين، وأولياء أمور، ومرشدين تربويين من المدارس الحكومية في الضفة الغربية. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (١٦) مدير مدرسة، و(٣٢) معلماً من تخصصات مختلفة، و(١٦) مرشداً تربوياً، و(١٦) ولي أمر، اختيروا من ثماني مديريات تربية وتعليم هي: جنين، وقباطية، ورام الله، وجنوب الخليل، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، وطولكرم.

نتائج التحليل على مستوى المدارس

يتضمن هذا الجزء النتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الأسئلة السابقة.

١. التواصل والعلاقات الادارية

النتائج

- التواصل بين المدارس ومديرية التربية والتعليم في أغلبه تواصل من طرف واحد، ويأخذ شكل التعليمات والمتابعة والتفتيش أكثر من الدعم والمساندة، ولا يستند الى بناء فهم مشترك ويحتاج الى تفعيل ليقوم على أساس الاحترام المتبادل والمسؤولية المشتركة عن النتائج.
- الأعمال الكتابية والبيانات المطلوبة من العاملين في المدرسة كثيرة، وفي معظم الحالات لا يعرف العاملون أهمية هذا العمل أو اين تذهب تلك البيانات، ولا يتلقون تغذية راجعة ممن تذهب اليهم هذه البيانات او المعلومات. هناك تذمر لأن العاملون في المدرسة يجبرون أحياناً على القيام بأعمال كتابية يؤدونها دون رغبة ولا يستفيدون منها، اضافة الى أن الجهات التي تطلب البيانات متعددة ودونما تنسيق بينها.
- التنسيق بين أقسام المديرية قليل ونتيجة لذلك تصل المدارس طلبات كثيرة تتراكم في فترات زمنية قصيرة وبصورة مكثفة أحياناً ومكررة أحياناً اخرى وتكون عادة على شكل رسائل أو دعوات أو طلبات دون توضيح الأسباب أو التشاور المسبق ودون إعطاء المدرسة فرصة الاعتذار حين لا تسمح ظروفها.
- طلبات المديرية أو الوزارة الملحة، والعاجلة من المدارس، والتي ترسل للمدارس كأولويات مستعجلة تعيق العمل اليومي للمدرسة، مثل استدعاء المدير أو بعض المعلمين للخروج من المدرسة بصورة متكررة، وغالباً ما يكون الزمن بين وصول الدعوة وموعدها قصير.
- عدم توافر خدمات كافية من الهاتف، والانترنت بسرعة مقبولة داخل المدرسة، مما لا يسمح باستخدامها لأغراض التعليم أو الادارة.

التوصيات

١. تفعيل التواصل بين أقسام المديرية و المدرسة

اصدار نشرات ارشادية وتثقيفية خاصة بالمديرية وتعميمها وليس اعادة توجيه التعميمات الواردة من الوزارة في المجالات المختلفة وتعميم تلك النشرات على المدارس للافادة منها كارشادات للعمل الاداري في المدرسة، أو ارشادات فنية، تعالج وتناقش قضايا مثل التدريس داخل الصفوف، وهنا يمكن أن يقوم مكتب التربية والتعليم باصدار نشرات للمدارس، تتضمن خطط الأقسام المرتبطة بالمدارس، نماذج لحصص يعدها المشرفون أو المعلمون المميزون، طرق اعداد واستخدام وسائل قليلة الكلفة، وارشادات لمراجع مثل الكتب والبرمجيات ذات الأهمية للمعلمين، وارشادات لتدريس أنواع مختلفة من الصفوف مثل الصفوف الكبيرة او الصفوف التي بها طلبة ذوي احتياجات خاصة، وارشادات للمدرسة حول كيفية استخدام البدائل للمرافق غير المتوفرة مثلاً تدريس العلوم دون وجود مختبر في المدرسة، وطرق تفعيل المكتبة ذات الامكانات المتواضعه، وقد تتضمن النشرات نماذج تعليم و تعلم في مختلف المباحث.

٢. **تخفيض الأعمال الكتابية غير الضرورية من المدرسة**

حصر كافة الأعمال الكتابية المطلوبة من المدارس لتقييم أهميتها والغاء أو تقليص ما أمكن، ثم اصدارتعليمات تحدد الأعمال الكتابية المطلوبة، وتوضح مسوغاتها وطرق الافادة منها والبدائل المتاحة .

اعتماد التكنولوجيا ليتسيير ما يلزم من الأعمال الكتابية ولتفعيل التواصل بين المدرسة والمديرية او مع المجتمع المحلي.

٣. **التنسيق بين الادارات العامة وبالتالي بين أقسام المديرية فيما يخص المدارس**

وتحديد جهة مرجعية واحدة والتي يجب أن تقتصر على قسم واحد بعينه وانما مجموعة او فريق مسؤول مسؤولية مشتركة عن هذا العمل مثل فريق التطوير في المديرية ليمثل حلقة الوصل بين المديرية والمدرسة بطريقة تضمن التنسيق والتكامل بين الأقسام، المراسلات من الأقسام يجب أن تعمم للأقسام الأخرى من خلال بريد الكتروني داخل المديرية مثلاً.

٤. **عدم ارباك الدوام المدرسي**

ايجاد آلية لتنسيق الطلبات الواردة من المديرية أو الوزارة للمدرسة مع مراعاة عدم الاضرار بسير الدوام المدرسي، وإعطاء المدرسة حق الرد او الاعتذار حين تكون لديها أولويات أخرى.

٥. **توفير خدمات التكنولوجيا في المدرسة**

من خلال ربط المدارس بشبكة الانترنت العنكبوتية من أجل التواصل مع مديرية التربية والتعليم، والمجتمع المحلي، وتوفير وسائل التكنولوجيا لأغراض التعليم والتعلم، وفتح الهاتف المدرسي الارضي للاتصال بالمحمول والتفاوض مع شركات الاتصال لتخفيف التكلفة.

٢. العمليات الادارية والتوجه نحو اللامركزية في الصلاحيات والمسؤوليات

النتائج

- رغم وجود الاشراف التربوي وعمل المدير كمشرف مقيم الا أن عدم وجود معلم مختص ومتفرغ داخل المدرسة ليشرف على المواد الرئيسة يضعف متابعة المعلمين بصورة مباشرة ويجعل تحسين الأداء في هذه المواد أمراً صعباً.
- تقوم جميع المدارس بتوزيع ميزانيتها حسب بنود محددة، وبنسب ثابتة لبعض البنود ،وتطبق هذه العليمات في جميع المدارس بغض النظر عن حجم المدرسة، او موقعها، او بنيتها التحتية (بنايات قديمة او مستأجرة، ...) أو عدد طلابها، أو حجم ميزانيتها، ويحتاج المدير الى موافقة المديرية على تغييرات جوهرية في الميزانية. حيث أن معظم المديرين لا يرون أن المناقلة بين البنود هو أمر خاضع لصلاحياتهم دون الحاجة الى اذن من المديرية، وكذلك لا يجرؤون على اضافة بنود جديدة.
- يتم الاقتطاع من المدارس نسبة ثابتة لصالح ميزانية الوزارة أو المديرية. الاقتطاع من التبرعات تساوي بين الأغنياء والفقراء، اما التبرعات وكذلك الاعفاءات فان مقدارها غير منصف بين الطلبة الأغنياء والفقراء.
- لا تعيش جميع المدارس تحت نفس الظروف، ولكل منها خصوصيته وظروفه، وهذه الخصوصية لا تراعى بالقدر الكافي من قبل المديرية أو الوزارة. توحيد جميع التعليمات لكل المدارس دون وجود هامش من اللامركزية وحرية التصرف أمر يعيق عمل المدير كقائد تربوي.

- عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في حالات تعيين المعلمين أو البدلاء او حتى في حالات نقل المعلمين من مدرسته مما يضعف قدرة المدير على ادارة الموارد البشرية في المدرسة
- التعليمات المركزية تسبب الكثير من المشكلات التي لا لزوم لها من وجهة نظر مديري المدارس ، فمثلاً اتلاف مواد وأثاث تالف ليس من الصلاحيات المعطاة صراحة لمدير المدرسة، التوقيع على اجازة عارضة للمعلم او العامل بالمدرسة ليست من صلاحيات مدير المدرسة، ورأيه ليس ملزماً للمديرية.
- الأنشطة الطلابية التي تنفذها المدارس ترد اليها من الوزارة والمديرية ، وهي كثيرة ، والعديد منها يأتي بشكل مفاجئ ويعلن عنه في مواعيد لا تناسب الدوام المدرسي، كثيرة ما يستوجب إعطاء صلاحيات أوسع للمدرسة في مجال الأنشطة الطلابية و مواعيدها و طرق تنفيذها، وتتزاحم الأنشطة المدرسية من مسابقات ثقافية وعلمية ومبادرات ،... بشكل يعطل التعليم لفترات طويلة ، خاصة كلما اقترب العام الدراسي من نهايته.

التوصيات

١. تعيين معلم أول (أو معلم مرشد)

يناط به متابعة المبحث داخل المدرسة ويقود التعليم، ويفعل التنمية المهنية ويقدم الخبرة والمتابعة للمعلمين على رأس العمل كما ويساعد في تنسيق تبادل الخبرات داخل المدرسة ، واعداد مواد اثرائية دون تكرار في جهود المعلمين. وهذا يتطلب الاسراع في تطبيق استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين، تعيين المعلم المرشد يكون داعماً ومتكاملاً مع دور المدير والمشرف التربوي.

٢. تعديل الأنظمة والتعليمات الادارية نحو توسيع الصلاحيات المالية

تعطى المدرسة صلاحيات أوسع وأكثر صراحة مما هو مطبق حالياً في مجال المناقلة بين بنود الميزانية ، أو اضافة بنود جديدة لميزانيته. تعديل تعليمات جمع و توزيع التبرعات المدرسية بحيث تحتفظ المدرسة بها كاملة و قبول التدوير المُبرَر.

الزام المدرسة بتنفيذ الخطط المالية المعتمدة ، مع اعطاء ادارة المدرسة حرية تحديد قيمة التبرعات المدرسية ضمن نطاق تحدد حده الأدنى والأعلى وزارة التربية والتعليم العالي.

٣. اعطاء المدرسة مرونة في تعليمات التعامل مع الظروف الاستثنائية

اعطاء تعليمات تتيح للمدير التصرف في الدوام المدرسي في الظروف الاستثنائية مع عدم انتظار موافقة المديرية حيث تعطى الأولوية القصوى لسلامة الطلبة و المحافظة عليهم بالتنسيق مع الأهل.

٤. إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أوسع في ادارة الموارد البشرية و المادية

اعطاء مدير المدرسة صلاحيات اوسع في إدارة الموارد البشرية كأن يؤخذ برايه في العديد من القضايا التي تخص مدرسته، مثل نقل معلم أو تعيين معلم جديد . صلاحياته الكاملة في قضايا مثل اتلاف الأثاث القديم.

٥. تنظيم الأنشطة المدرسية

توزيع الأنشطة المدرسية على العام الدراسي ، وعدم حصرها في الفصل الدراسي الثاني، وهذا يتطلب التنسيق بين الإدارات العامة والأقسام في المديرية من أجل تنظيم المشاركات في الأنشطة التي تأخذ طابع المسابقات لأنها تكون على حساب وقت الطالب والمعلم، وعلى حساب ميزانية المدرسة . أن تلزم المدرسة القيام بأنشطة بديلة حسب ظروفها مثل تفعيل الأنشطة الداعمة لتدريس

المنهاج وتلك التي تعمل على تنمية شخصية الطلبة وتعديل سلوكهم بصورة جماعية وليس فقط مجموعات صغيرة.

٣. المشاركة المجتمعية

النتائج

- تبذل المدارس جهوداً كبيرة لإشراك أولياء الأمور في النشاطات المدرسية، ولكنها تقوم بجهد أقل في مجال اشراك الأهل في عمليتي التعليم والتعلم، كما تعاني المدارس من عدم وجود وعي كاف لدى المعلمين والمجتمع المحلي بحقوق المعلمين وواجباتهم تجاه الطلبة. ولا يوجد في ميزانية المدرسة بنوداً تسمح بالصرف على النشاطات المجتمعية.
- المدارس مقيدة في صلاحية التصرف بمرافقها في سبيل خدمة المجتمع المحلي ونشاطاته، مما يجبر الكثيرين من مديري المدارس على الالتزام بالأنظمة على حساب بناء علاقة متينة مع المجتمع المحلي، في حين يقوم البعض بتجاوز التعليمات وفتح المجال أمام المجتمع المحلي لاستخدام مرافق المدرسة على مسؤوليته الخاصة.
- تعاني المدارس أحياناً من نقص الخبرات التي تلبي كل متطلبات دعم الطلبة استجابة لحاجاتهم الخاصة، وفي ذات الوقت فان المدارس مقيدة في استغلال الفرص التي يمكن ان تستفيد بها المدارس من ذوي الخبرة في المجتمع لمساعدتها على سد النقص الحاصل مثل: تنفيذ حصص تعالج الضعف في المباحث الأساسية، أو تعيين بديل مؤقت من المجتمع المحلي، في حالات تأخر تعيين بديل، مثل الاجازات الناتجة عن اجازة الأمومة، خاصة ان تصادف ذلك مع نهاية العام الدراسي. كذلك الحال حين يكون للمجتمع فعاليات تعود بالفائدة المباشرة على الطلبة مثل أن يحضر متطوعون من المجتمع المحلي للمساعدة في عمليتي التعليم والتعليم فان المدرسة لا تمتلك الصلاحيات الصريحة في استغلال هذه الفرص.
- قامت الوزارة بتشكيل مجالس مجتمعية موحدة في المديريات ويرى المديرون أنها فكرة جيدة لكنها ما زالت بحاجة الى معايير يشارك في اعدادها المديرون قبل تعميمها، مع بيان علاقة المجلس الموحد بمجلس أولياء الأمور و المدرسة ومديرية التربية و التعليم، وآليات تفعيل العلاقة بين هذه الأطراف. وترى المدارس أن هناك العديد من الفعاليات التي يمكن أن تصبح من اختصاص المجالس مثل صندوق الطالب الفقير.

التوصيات

١. وجود تعليمات صريحة للمشاركة المجتمعية

تطالب المدرسة باشراك الأهل في عمليتي التعليم والتعلم وجعلهم شريكاً حقيقياً ومسئولاً عن نجاح الطلبة. تعزيز العلاقة بين الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والمدرسة والمجتمع المحلي بما في ذلك زيادة قدرة المدرسة على التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي. تصدر الوزارة من خلال مديريات التربية والتعليم تعليمات تتيح لمدير المدرسة اشراك المجتمع المحلي وزيادة مساهمته في إعداد سياسات العمل المدرسي على مدار العام بما في ذلك الخطط التطويرية والعلاقة التشاركية بالاتجاهين بين المدرسة ومجتمعها المحلي، ومن الممكن تخصيص بنود مالية بشكل صريح في موازنة المدرسة تسمح بالصرف في بنود تتعلق بالتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته .

٢. **اعطاء المدرسة حرية التصرف بمرافقها**

اعتماد سياسات واضحة تنظم العلاقة مع المجتمع المحلي بما في ذلك الإفادة من مرافق المدرسة، بحيث لا يؤثر سلبا على الدوام المدرسي ولا يضر بتلك المرافق، صياغة نص قانوني معتمد من الوزارة، وتستخدمه المدارس، ويحدد فيه شروط استخدام المرافق المدرسية من قبل المجتمع المحلي والتزاماته القانونية تجاه تلك المرافق. إعطاء المدير حرية التصرف في توفير المرافق المدرسية لصالح المجتمع المحلي .

٣. **اعطاء المدرسة حرية استثمار الخبرات المحلية**

السماح للمدير باستثمار الخبرات المحلية مثل استقدام أشخاص متبرعين أو على نفقة المجتمع المحلي للقيام بأعمال تدعم التعليم والتعلم وغيره من الأنشطة المدرسية مما يعني أن تترك للمدير حرية تقدير الموقف دون التقيد بتعليمات محددة.

٤. **تطوير المجاس المجتمعية**

تقوم الوزارة بتطوير معايير المجالس المجتمعية الموحدة بمشاركة المعنيين من المدارس ومديرية التربية والتعليم وعلاقتها بمجالس أولياء الأمور.

٤. المشاريع والأنشطة

النتائج

- تتعدد المشاريع وبمسميات مختلفة وتبعات مختلفة أيضاً، تأتي معظم المشاريع والأنشطة للمدارس بقرار من الوزارة او المديرية ، وتتضمن غالبا تحديداً لمن يشارك ومكان وزمان وآلية عمل المشروع أو النشاط,مما يضطر المدرسة الى الدخول في مشاريع أو أنشطة قد لا تكون ضمن أولوياتها أو ربما تكون اختيارها الثاني فيما لو أعطيت فرصة المفاضلة بين مشروع وآخرأو كانت ظروفها لا تسمح بالمشاركة. كما أن المدارس ترى عدم عدالة في توزيع المشاريع والأنشطة على المدارس فبعضها له مشاركات وحضور شبه دائم في المشاريع والأنشطة وبعضها لا يناله الا اليسير منها.
- الأنشطة التي تقوم بها الوزارة أو المديريات كثيرة وتتزاحم مع نهاية العام الدراسي، وتكثر الأنشطة التي تكون على شكل منافسات بين الطلبة أو المدارس، كل هذا يكون على حساب الدوام المدرسي وعلى حساب الوقت المخصص للتدريب، المدارس ترغب المشاركة في المبادرات التربوية لكن يجب ان تبين المدرسة أن الاهتمام بهذا النشاط هو جزء من عملية تحسين التعليم والتعلم وليس مجرد نشاط يبدأ وينتهي بالفوز أو خلافه.

التوصيات

١. حصر المشاريع والأنشطة مع بداية العام الدراسي ، وتعميمها على المدارس وتحديد أهداف المشروع ودور المدرسة فيه والنتائج المتوقعة وآلية العمل والعبء المطلوب وشروط المشاركة، وبناء عليه يطلب من المدارس التقدم بطلب المشاركة أو بيان أسباب عدم القدرة على المشاركة، ويطلب من المدارس الراغبة في المشاركة تقديم طلب مفصل ومقترح للتنفيذ ان تم اختيارها، ثم تقوم لجنة خاصة في المديرية باختيار المدارس التي ستشارك في المشروع يطلب يتقدم المدير بمقترح او طلب المشاركة في المشروع وتعطى المدرسة حق تبرير رفض أو قبول المشاريع التي تطرحها الوزارة أو المديرية .

٢. تعيين جهة مختصة كفريق قيادة التطوير في المديرية لاختيار المشاريع أو الأنشطة التي ترغب المديرية في تنفيذها، ومتابعة المشاريع في المدارس واعداد التقارير عن نتائج هذه المشاريع أو الأنشطة وارتباط نجاحاتها بتحقيق اهداف الاستراتيجية.

٣. جعل المشاركة في الأنشطة جزء من خطة التطوير المدرسي وعدم القيام بالكثير من لمشاريع التنافسية التي لا مردود لها على مجمل العمل في المدرسة.

٥. الدعم الفني

النتائج

أ. مجال التخطيط والتنمية المهنية

- تتضمن خطط المدارس عادة الكثير من أنشطة التنمية المهنية وبجهود ذاتية لكنها لا تقدر على تنفيذها كما يجب، ولا تحاسب المدرسة في نهاية العام على جودة ونوعية هذه الأنشطة وأحياناً لا تسأل عن اتمامها ام لا. خطط المدارس في مجال التنمية المهنية لا يوجد من يدعمها او يتابعها او يقيمها من المديرية. لا يوجد فرق تطوير مدرسية مسؤولة عن مراجعة أداء المدرسة وبناء الخطط التطويرية، هناك تجربة في شبكة المدارس النموذجية وكذلك مدارس تطوير القيادة والمعلمين بانشاء هذه الفرق يمكن تنظيمها وتعميمها على كل المدارس.

ب. مجال المناهج

- العديد من الأنشطة في المنهاج المدرسي لا يستطيع المعلمون تنفيذها (مثل نشاط زيارة مصنع أو مؤسسة قد لا يتاح لكل المدارس امكانية تنفيذها) ،وهناك العديد من الموضوعات في المباحث المختلفة بحاجة الى اثراء، وهنا تحتاج المدارس نشرات تتضمن بدائل لتلك الأنشطة و أمثلة لمواد اثرائية.
- يقوم المعلمون في جميع المدارس بتدريس المنهاج ذاته بنفس التسلسل والقليل منهم يقومون بتقديم بعض الوحدات وتأخير بعضها من فصل لفصل مثلاً أو من بداية الفصل لآخره وذلك حسب مستوى طلبتهم او حسب ما تتطلبه ظروف المدرسة.

ج. مجال البحث التربوي في المدارس

- من أجل تحسين الأداء تحتاج المدارس الى ايجاد واعتماد المعلومات الموثقة لترشيد قراراتها وتحسين أدائها، ويعتبر التأمل في الممارسات ومراجعتها مدخلاً مهماً في هذا الاتجاه، توفر البحوث الاجرائية التي يقوم بها المعلمون فرصاً غنية للتأمل والتخطيط للتطوير بناءً على معلومات ودراسات معمقة لقضايا التعليم والتعلم والتطوير المدرسي بشكل عام.

د. التنمية المهنية التشاركية بين المدارس و تطوير العناقيد المدرسية و تنظيمها

- يشعر مديرو المدارس والمعلمون أن فائدة اجتماعات المعلمين على مستوى العناقيد قليلة لأنها تعقد على مستوى المبحث وليس على مستوى المرحلة، والوقت المتاح للمشاركة في هذه الاجتماعات يشكل صعوبة على المدرسة، وتعقد دائماً في ذات المكان ولا يتم تدوير مكان الاجتماع بين المدارس بشكل دوري ليراعي الحواجز والمسافات و أموراً أخرى تقضيها الظروف، كما ان الاجتماعات عادة لا تنتهي بتدوين محاضرها ليمكن للمدير أن يتابع الانجازات او المتطلبات من المدرسة لدعم المعلمين.

هـ. تطوير برامج المعلمين قبل الخدمة

- يجمع المديرون على أن عدم أو قلة المعرفة العلمية بمحتوى المنهاج المدرسي وطرق تدريسه تعيق الكثير من المعلمين الجدد من تقديم تعليم جيد.

و. تقييم الأداء المدرسي

يتمحور تقييم أداء المدرسة في ثلاثة اتجاهات حيث يتم تقييم الطلبة بالاختبارات سواء المدرسية او الموحدة او الوطنية او الدولية، وتقييم المعلمين من قبل المشرفين ومديري المدارس وتقييم المدير من قبل أقسام المديرية المختلفة وهذه التقييمان لا توحد في اطار واحد يقيم أداء المدرسة بشكل فاعل، والتقييم الشامل لا يلغي بقية التقييمات ولا يتكامل معها بل هو اضافة عليها جميعاً.

- تقييم الطلبة

تعليمات الامتحانات والنجاح والرسوب الحالية مفصلة وغير مرنة، وعدد الامتحانات التي يتقدم لها الطالب في كل مبحث يصل الى ٤ امتحانات في الفصل الواحد بينما لا تقوم المدارس عادة بإعطاء الطالب أكثر من امتحان واحد في اليوم وهذا يجعل عدد ايام الاختبارات في الفصل الواحد كبيرة جداً يصل أحيانا الى نصف عدد أيام الدوام الرسمي مما يجعل الطلبة دائمي التركيز على الامتحانات وتقليل قدرتهم على متابعة بقية الدروس. تقييم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة لا يتم بصورة جيدة.

- تقييم المعلمين

يقيم أداء المعلم من قبل المشرف و المدير مع التركيز على التدريس أكثر من مشاركة المعلم في أنشطة أخرى مثل التنشئة الاجتماعية وتعديل سلوك الطلبة والتواصل مع أولياء الأمور لأن كثيراً من أنشطة المعلم في معالجة السلوك او توظيف الأهل في تحسين مستوى طالب او مجموعة من الطلبة لا تظهر في تقييم أداء المعلم.

- تقييم المدير والمدرسة بشكل عام

يتم تقييم مدير المدرسة بناء على نموذج خاص يطبق على المديرين جميعهم بغض النظر عن حجم المدرسة وظروفها الاجتماعية والمادية والبيئة والمنطقة الجغرافية والصعوبات التي تواجهها. وتتعدد التقييمات للمدرسة ، والعبارات المستخدمة في تقرير المتابعة الميدانية يراها المديرون عامة ولا تصنف الأداء المدرسي بشكل جيد فمثلاً قد يتضمن تقرير مدير ٥٠ قضية بحاجة الى تحسين وينتهي تقديره السنوي مثل تقدير مدير آخر عليه ٣ قضايا بحاجة الى تحسين.

التوصيات

١. انشاء فريق التطوير المدرسي في كل مدرسة

يتم تشكيل فريق للتطوير المدرسي في كل مدرسة، يضم في عضويته ادارة المدرسة ومعلميها وممثلين من اولياء الأمور. تقوم الوزارة بتدريب الفريق ووضع نظام فاعل لعمله، ويكون من ضمن أعماله التنمية المهنية للعاملين في المدرسة بناء على خطة ذاتية للتطوير

المدرسي، وهذه الخطة تكون مبنية على تقييم ذاتي في المدرسة. خطة التنمية تتضمن النشاطات، والميزانية، والجدول الزمني، والجهة المنفذة، ومؤشرات النجاح للخطة التطويرية. تقوم المديرية من خلال فريق قيادة التطوير فيها بمراجعة خطط المدارس ودعمها بما يتوافر للمديرية من مشاريع، أو مصادر مجتمعية، ومتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها في نهاية العام. تحدد الوزارة والمديريات معايير اعتماد الخطط من قبل المديرية، وجدولها الزمني، وتوفير التسهيلات، والتغطية الإدارية والمالية اللازمة للمدرسة.

٢. اعداد مواد إثرائية للمنهاج

الزام لجان المبحث سواء على مستوى العنقود او مستوى المديرية بمتابعة اعداد مواد اثرائية مكتوبة أو الكترونية تتضمن أنشطة اثرائية وأساليب تدريس يستطيع المعلمون تبادلها واستخدامها، أو تطويرها، أو محاكاتها، ويتم تعميمها على المدارس.

تعميم التعليمات التي تعطي المعلم مرونة في بناء خطته السنوية لتنفيذ المنهاج وتكون خطة المعلم عبارة عن عقد بينه وبين المدير أو المشرف التربوي، وتتم مساءلته بناء عليها، وهذه التعليمات يجب أن تعطي المعلم حرية تبديل (تأخير أو تقديم) الوحدات الدراسية وفق السياق وحسب خطة سنوية/ فصلية موثقة ويمكن للمدير أو المشرف الرجوع اليها لمتابعة انجاز المعلم في تنفيذ المنهاج.

٣. تشجيع البحث التربوي في المدارس

تعد الجهات المسؤولة في الوزارة والمديرية نظام أو تعليمات تشجع البحث العلمي في المدارس وخاصة (البحث الإجرائي) ويمكن عمل ذلك من خلال قيام المديرية بإجراءات مثل:

- تحديد مجموعه من الموضوعات أو القضايا المدرسية لتختار المدرسة منها أو تعمل على غرارها موضوعاً أو أكثر للأبحاث الإجرائية، وبالاتفاق بين المديرية والمدرسة يتم تمويل البحث وتقوم المديرية بتوفير المستلزمات للمدارس مثل المراجع والاشتراك في المجلات التربوية .
- تسهيل إجراء الابحاث ونشر الجيد منها، أو تعميمها على شكل مؤتمرات أو على موقع الانترنت أو إصدار مجلة تربوية لأبحاث المدارس على مستوى المديرية أو الوزارة.
- تدريب طواقم المدرسة على البحث الإجرائي.
- اعتماد إجراء الأبحاث الإجرائية و توظيفها في المدرسة كجزء من تقييم أداء المعلمين وأداء المدرسة.

٤. التنمية المهنية التشاركية بين المدارس و تطوير العناقيد المدرسية و تنظيمها

يعاد النظر في آليات لجان المبحث حيث تعقد اجتماعات لجان المبحث على مستوى المبحث و المرحلة (المرحلة الأساسية الأولى، أو المتوسطة، أو العليا). تحتاج المدرسة إلى تعليمات تتيح لها امكانية تخصيص أوقات ضمن برامجها لتبادل الخبرات بين جميع العاملين فيها ، مثلاً اختصار يوم دراسي مرة كل شهر، وتخصيص الوقت الباقي لتبادل الخبرات بين معلمي المبحث الواحد داخل المدرسة أو بالتنسيق مع مدرسة أو مدارس ضمن التجمعات السكانية القريبة، كما أن اجتماعات العناقيد بحاجة الى متابعة ودعم من مختصين من المديرية أو الوزارة أو من المؤسسات التربوية الأخرى، ويمكن تطوير هذا العمل بعدة اجراءات مثل:

- حضور مختص تربوي (المشرف مثلاً) اجتماعات العناقيد، مع تحضير أجندة لكل اجتماع وتقرير في نهاية الاجتماع.
- اصدار محضر موثق عن الاجتماع وتعميمه على مديري المدارس لمتابعة تنفيذ مخرجات الاجتماع.
- تعميم فكرة العناقيد لتشمل المديرين والمرشدين و غيرهم.

٥. تطوير برامج المعلمين

تقوم الوزارة بالتواصل مع الجامعات، ومقدمي برامج اعداد المعلمين قبل الخدمة لزيادة تمكين طلابهم بالمعرفة العلمية، وإعطاء مساقات لها ارتباط مباشر بالمنهاج الفلسطيني وطرق تدريسه. اجراءات تعيين المعلمين الجدد يجب أن تعطي الوزن الأكبر للمعرفة العلمية في محتوى المنهاج الفلسطيني. الاسراع في تنفيذ استراتيجية اعداد المعلين وتدريبهم أثناء الخدمة. وزيادة المتابعة والاشراف على المعلمين الجدد.

٦. تقييم ألأداء المدرسي

- اعداد سياسة وطنية للتقييم التربوي بما فيه التقييم الصفي، مع إعطاء تعليمات تسمح للمدرسة استخدام اساليب وادوات تقويم متنوعة الى جانب الاختبارات، مثل الأنشطة، والمشاريع الفردية أو الجماعية، وكتابة الأبحاث وتصنيع الوسائل. وتحدد الوزارة حداً أدنى لعدد الاختبارات، ويترك للمدرسة حرية اختيار شكل الاختبارات اوالواجبات البديلة، وحرية توزيع العلامات على المبحث الواحد وتحديد مقادير علامات المشاركة أوالأنشطة أواليوميات.
- تزويد المدارس بنماذج خاصة وتعليمات لتقييم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تدريب المعلمين في مجالات وأساليب تقييم تتعدى الاختبارات وتركز على التقييم الأصيل متعدد المدخلات.
- اعادة النظر في اساليب تقييم أداء المعلم لتأخذ بالحسبان أنشطته في المدرسة وأيضاً المبادرات التي يقوم بها خارج نطاق الحصة الصفية لدعم تعلم الطلبة وتعزيزه، وتعديل نظام تقييم المعلم من اصدار الأحكام الى الدعم وحل مشكلات المعلم عن طريق جعله جزءً من الحل، مع التركيز على ملفات الانجاز التي تبين دور المعلم في تحسين نتائج الطلبة وسلوكياتهم.
- اعادة النظر في التقييم المدرسي ليأخذ بالحسبان درجة تحسن أداء المدرسة من سنة لأخرى وحسب ظروفها، بناء على معايير تحددها الوزارة وتعلنها للجميع مثل معايير المدرسة الفاعلة. مراجعة نماذج تقييم الادارة العامة للميدان لتتحول الى متابعة داعمة، مع ضرورة التنسيق والتكامل بين الأقسام التي تشارك في عملية تقييم أداء المدرسة أو العاملين فيها مثل المدير، المرشد التربوي، المعلمين، والأذنة.

٦. الدعم الاجتماعي والاداري

النتائج

طلبات المدارس من الدعم الاجتماعي والاداري متواضعة وتمحورت حول عدة قضايا نجملها فيا يلي:

أ. تطوير نظام مساندة للمعلمين

يعاني العاملون في المدرسة من ضعف قيمتهم المجتمعية، ويتعرضون لمضايقات واستفزازات وتعديات من الطلبة اوالأهالي أوالمجتمع المحلي ولا يشعرون أن الوزارة تقدم لهم الدعم أو الحماية الكافية.

ب. توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم داخل المدرسة

لا تعمم حقوق العاملين وواجباتهم بصورة دورية على المدارس وهذا يحرج مدير المدرسة لأنه المسؤول عن توزيع الجدول المدرسي وتحديد أعضاء اللجان، والتفريغ ، والنشاطات، والاجازات، وعادة يقوم المدير بهذه الأدوار بصورة منفردة مما يفتح المجال أمام تشكيك المعلمين بنزاهته وحين يراعي النواحي الانسانية فانه يتهم بالمجاملات.

ج. تطوير نظام الحوافز للمعلمين وتفعيله

لا تقوم الوزارة بتقديم حوافز مادية ،مثل تسريع الترقية للمعلمين المبدعين، او الذين يقومون بمبادرات خلاقة، او الذين يعملون في ظروف صعبة وينجحون فيها.

د. العبء الوظيفي وزيادة الكادر المدرسي

توصيف وظيفة نائب مدير المدرسة بحاجة الى مراجعة وتوسيع صلاحياته الادارية، كما أن بعض المدارس ما زالت دون نائب مدير، مما يضع الاداري جميعه على كاهل مدير المدرسة، وينتج عن ذلك عدم قدرة المدير على إعطاء الوقت والجهد الكافيين للاهتمام بالنوعية وبالجوانب الفنية في المدرسة.

هـ. تدوير المديرين

لا يوجد نظام ومعايير واضحة فيما يختص بتدوير المديرين على المدارس، ويتم نقل المديرين بناءً على أسس واعتبارات لا يعرفها المديرون، ويعتقد المديرون أن عمليات النقل تخضع غالباً لرضا مدير التربية أو عدم رضاه عن المدير ودليلهم أن بعض مديري المدارس يتم نقلهم وهم وسط تنفيذ برامج تطويرية داخل المدرسة دون الانتظار لاستكمال تلك المشاريع.

و. الإدارة المدرسية الذاتية

تجربة المدارس المدارة ذاتياً لم يتم تقييمها أو تطويرها أو توسيعها ويرى المديرون انهم مقيدون بكثير من الأعمال الادارية والمالية التي لا تساعدهم على قيادة المدرسة.

التوصيات

١. عمل برامج اعلامية تعزز من دور المدرسة والمعلمين وترفع من شأن مهنة التعليم، الزام الراغبين بالانتساب لهذه المهنة الحصول على شهادة مزاولة المهنة كما نصت عليه وثائق وخطط الوزارة. إصدار تعليمات صارمة تضمن حماية ممتلكات المدرسة أو العاملين فيها وتدافع عنهم. والمحاسبة عن أخطائهم العاملين في المدارس تبدأ من الوزارة وتحل ضمن سياق المؤسسة التربوية، قبل أن تحال الى جهات قضائية.

٢. تعميم حقوق العاملون في المدرسة وواجباتهم بصورة دورية ومنتظمة يعزز الموضوعية والشفافية في ادارة المدرسة وهذا يتطلب أن تكون هناك تعليمات واضحة الأسس ومحددة المعايير ومُعلَنة للجميع تضمن عدالة المدير في توزيع البرامج، واللجان، والنشاطات، والتفريغات، والترشيحات للمشاركة في الدورات والأنشطة المدرسية الأخرى.

٣. اعادة تفعيل نظام الحوافز وتسريع الترقيات للمعلمين المبدعين .

٤. تفريغ نائب لمدير المدرسة مع تعديل الوصف الوظيفي له ليكون مسؤولاً عن الأعمال الادارية والمراسلات وبالتالي يتفرغ مدير المدرسة لقيادة عملية التعليم والتعلم في المدرسة.

٥. تطوير نظام تدوير مديري المدارس بعد عدة سنوات من الخدمة في ذات المدرسة، مثلاً لا يقل بقاء المدير في المدرسة عن ٥ سنوات ولا يزيد عن ١٠ سنوات، وأن لا يخضع النقل من مدرسة لأخرى لاعتبارات غير مهنية وأن لا يكون نوع من العقاب على مخالفات، لزيادة الفاعلية وتعميم الخبرات وتجديدها، مع تقديم برامج تطوير مهنية مستمرة لمديري المدارس تساعد على تخطي المخالفات الرقابية.

٦. تقييم تجربة المدارس المدارة ذاتياً واعادة توصيفها وتحديد الصلاحيات الواجب منحها للمدرسة ، ويمكن ان تعد الوزارة مجموعة من الشروط التي يجب ان تتوافر في المدرسة حتى تصبح مدارة ذاتياً، ويفتح المجال أمام المدرسة للتقدم بطلب لأن تصبح مدارة ذاتياً اذا حققت مجموعة الشروط.

٧. التخطيط

النتائج

أ. يفيد مديرو المدارس ومعلموها والعاملون فيها بأن التخطيط الذي تقوم به المدرسة هو مجرد روتين سنوي و لا يجدون أنفسهم جزءً من عملية التخطيط سواء على مستوى المديرية او على مستوى الوزارة، وتفرض عليهم نماذج تخطيط لا تناسب التخطيط المدرسي في كثير من الأحيان وانما أعدت لأغراض التخطيط في الوزارة.

ب. لا تشارك المدارس في الخطط الاستراتيجية الوزارية ، ولا في خطة المديرية، حتى أن خطة المديرية لا توزع على المدارس لتعرفها وربما لتستنير بما فيها. كما أن المدارس لا تتأثر بمخرجات هذه الخطط لأن تلك النتائج لا تنعكس على ما تقوم به المدارس. وقليلاً ما تعرف المدارس بنشاطات المديرية أو الوزارة التطويرية الا حين يطلب منها المشاركة في تلك الأنشطة.

ج. لا يوجد دليل إجرائي للتخطيط المدرسي بكافة خطواته وآلياته ومحاوره وانما يرد للمدارس العديد من نماذج التخطيط وتقوم المدارس بتعبئتها لكن لا تتلقى التغذية الراجعة، ولا تتم مساءلة المدرسة عن انجازاتها وفق الخطة السنوية التي بنتها وتم اعتمادها، لا تشعر المدارس بارتياح لتطبيق نموذج واحد في جميع المدارس على اختلاف امكاناتها وظروفها

الداخلية وطبيعة مجتمعها، وحاجاتها. التطوير المدرسي مهمة المدرسة، ولكنها لا تأخذ صلاحية قيادته بما في ذلك تحديد الحاجات، واعداد فرق التقييم وبناء الخطة المدرسية، والتنفيذ الجماعي ضمن فريق متكامل من المعلمين والاداريين والمجتمع المحلي.

التوصيات

١- زيادة الوعي بخطط المديرية الوزارة

ايجاد طرق تواصل فعالة بين الوزارة والمدارس لزيادة الوعي والمشاركة في الخطة الاستراتيجية للوزارة والخطط السنوية في المديرية. تقوم مديرية التربية والتعليم بحملات توعية لنشر و تعميم استراتيجيات الوزارة و خططها، ومبادرتها، وبرامجها. فمثلاً حين تكون القضايا تمس العاملين في المدرسة مثل تسكين المعلمين و تصنيفهم حسب استراتيجية تأهيل المعلمين فالتوعية المبكرة تفتح المجال أمام النقاش وتزيد من تهيئة العاملين لقبول الفكرة او القانون الذي سيصدر بشأنها.

٢- توفير دليل للتخطيط

إعداد أكثر من نموذج للتخطيط وتوزيعها على المدارس مع توحيد الاطار العام التخطيط المدرسي واعطاء المدرسة مرونة كافية، بحيث يراعي هذا الاطار خصوصية المدارس ويشجعها على الابداع، من المفضل أن يتم توزيع هذه النماذج وتعبئتها الكترونياً. ضرورة اطلاع المدارس على خطط الوزارة والمديرية. اصدار تعليمات انشاء فرق التطوير المدرسية وإعتمادها كجزء من الكيان المدرسي، وتكون هذه الفرق مسؤولة عن اعداد خطط التطوير في المدرسة وتنفيذها وتقييمها، وتكون مسؤولة عن جودة الخطة وجودة تنفيذها أمام فريق القيادة في المديرية.

٨. الأعباء والبيئة التعليمية التعلمية

النتائج

- تقوم المدارس بالعديد من النشاطات لكن عدم توافر الوقت أحياناً يقيدها وقد خصصت الوزارة عدداً من الحصص لبعض النشاطات مثل حصص مكتبة، وحصص حاسوب، او حصص مختبر، وهذه الحصص تبقى حقاً للمعلم صاحب الاختصاص (قيم المكتبة مثلاً) لكن هذه الفرص غير متاحة لمعلمين آخرين يمكن ان يقدموا نشاطات مفيدة للمدرسة وللطلبة أو خدمات للمجتمع المحلي.
- العدد الأقصى للطلبة المسوح به في الغرفة الصفية كبير ويتجاوز الأربعين في كثير من الأحيان، وأحياناً حجم الغرفة لا يسمح بأن تكون جلسة الطلبة صحية مما يؤثر سلباً على سير الحصة وأداء كل من المعلم والطالب.
- لا تتوفر جميع المرافق في المدارس بالقدر الكافي في جميع المدارس، مثل المكتبات وخدمات الانترنت والمختبرات، بعض المدارس تتكدس فيها الأجهزة والمعدات وبعضها يشكوا من قلة الموارد. صيانة الأجهزة غالية الكلفة ولا تستطيع المدارس احيانا تغطية تلك التكلفة، ولا يوجد مركز صيانة معتمد داخل المديريات للتكفل بهذه المهمة والاستجابة لحاجات الصيانة في وقت معقول وبتكلفة تغطيها المديرية.

التوصيات

١. زيادة نصيب المدرسة من المراكز التطويرية

- اعطاء مدير المدرسة عدداً من حصص التفريغ إضافة الى المراكز التطويرية مع صلاحية استخدامها بما يتناسب مع عدد المعلمين في المدرسة شريطة قيام المدير بتوزيع واعادة توزيع هذه الحصص بين المعلمين على مدار العام وحسب الحاجة لمشاركتهم في الانشطة الداعمة لتطور المدرسة، وأن تقترن التفريغات بنشاطات منسجمة مع خطة المدرسة وتشمل أموراً مثل التنمية المهنية، والتعليم المنفرد لبعض الطلبة، وتطوير وسائل تعليم. اعتبار العمل مع المجتمع المحلي جزءاً من العبء الوظيفي للعاملين في المدرسة وادارتها.

٢. الاكتظاظ الصفي

- تغيير تعليمات الحد الأقصى من الطلبة في الغرفة الواحدة بحيث لا يزيد عدد طلبة الشعبة الواحدة عن ٤٠ طالباً أوطالبة، وأن يقوم مدير المدرسة بعمل توقعات لأعداد الطلبة في السنوات القادمة ويعمل مع مديرية التربية والتعليم أو المجتمع المحلي لتهيئة الأماكن قبل الوصول لمرحلة الاكتظاظ .
- تدريب المعلمين الذين يدرسون صفوف مكتظةعلى طرق تدريس الصفوف الكبيرة وخاصة في قضايا رئيسية مثل التعامل مع الفروق الفردية وحل المسائل أو من خلال تعيين معلما مساعدا للصفوف الكبيرة وخاصة في المرحلة الاساسية الاولى وفتح المجال أمام مدير المدرسة للاستعانة بمتطوعين من أولياء الأمور أو المجتمع المحلي.

٩. تطوير التكنولوجيا في المدارس

النتائج

- للعديد من المعلمين رغبة وقدرة وقناعة بضرورة استخدام التكنولوجيا في التعليم، لكن وجود مختبر في المدرسة بعهدة معلم التكنولوجيا يحد من ذلك ويطالبون أن يكون الانترنت والتكنولوجيا متاحة داخل جميع مرافق المدرسة وتحديداً داخل الغرف الصفية. كما يرى المعلمون أن مديرو المدارس والمشرفون لا يشجعونهم أو يرشدوهم لبرامج جيدة تناسب استخدام التكنولوجيا في تعليم المباحث المختلفة .
- تكلفة ربط المدرسة بالانترنت غير متاحة للمديرين، وطلبات ربط المدرسة بالانترنت تأخذ وقتاً طويلاً، وسلسلة من الموافقات من المديرية أو من الوزارة. تمنع المدارس من تغطية التكلفة كجزء من مصاريف الهاتف في المدرسة مما يجعلها تعتمد على متبرع خارجي وهذا ما لا يتوفر في كل المدارس وفي كل الأوقات.
- دورات التدريب على التكنولوجيا واستخدامها سواء في الادارة او التعليم يجب أن تأتي بعد توفر الامكانات المادية، والعديد من الدورات يعقد للمديرين أو المعلمين ولا ينتقل أثره للميدان نتيجة عدم ربط المدارس بالانترنت أو عدم وجود تعليمات أو برامج لاستخدامه في العمل الاداري.

التوصيات

١. تغيير تعليمات استخدام مختبر الحاسوب في المدارس التي بها مختبرات، وعدم الزام معلم التكنولوجيا بالمسؤولية الكاملة عن المختبر وممتلكاته حين يستخدمه الآخرون. يقوم مدير المدرسة والمشرف التربوي بتوضيح وتشجيع استخدام المختبرات في عمليتي تعليم وتعلم المواد المختلفة، مع توفير البرامج اللازمة لذلك.

٢. توفير الامكانات والتسهيلات اللازمة لربط المدارس بخدمة الإنترنت، وربط كافة المدارس بشبكة الانترنت العنكبوتية من أجل التواصل مع مديرية التربية والتعليم، والمجتمع المحلي، وبما يسهم في نوعية التعليم، والسماح باستخدام فاتورة الهاتف المدرسي لتغطية نفقات ربط المدرسة بالانترنت.

٣. اعداد برامج تدريب للمدارس التي تتوفر فيها امكانات الربط بالانترنت واستخدامه للأغراض التعليمية والادارية. تكون برامج التدريب ضمن استراتيجية وطنية لاستخدام التكنولوجيا في العملية التربوية بكل جوانبها.