



الدراسة الاستشارية نموذج للإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم العام بدولة الكويت

**مبني على السياسات ويهدف إلى إصلاح بنيوي في القطاع ووضع إدارته على
طريق الإشراف والرقابة وتعزيز الشراكة في الإنفاق على التعليم**

المعهد العربي للتخطيط

أبريل 2017

المحتويات

i	المخلص التنفيذي
1	1- الوضع الراهن لقطاع التعليم العام وإشكالياته
3	1-1 واقع العملية التعليمية
3	1-1-1 منظومة التعليم العام في دولة الكويت
6	2-1-1 النمو السكاني والطلب المستقبلي على التعليم
6	3-1-1 المخرجات الكمية والإنجازات التعليمية
7	4-1-1 المخزون التعليمي (رأس المال البشري) والتنمية البشرية
8	5-1-1 نوعية التعليم وكفاءة المنظومة التعليمية
9	2-1 إشكاليات المنظومة التعليمية وتحدياتها
10	1-2-1 تدهور مستوى نوعية التعليم
12	2-2-1 انخفاض كفاءة منظومة التعليم
12	3-2-1 ارتفاع التكاليف وقلة تنوع مصادر الاستثمار والتمويل
13	4-2-1 ارتفاع مستويات البيروقراطية وقلة مستويات الحوكمة
13	5-2-1 انخفاض الإنتاجية وتشوه هيكل التشغيل
16	2- نموذج عملي قائم على السياسات للإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم
17	1-2 التعليم والتنمية ودور السياسات العامة
18	1-1-2 بعض التجارب الناجحة في السياسات التعليمية
19	2-2 خارطة الطريق لتحويل إشكاليات وتحديات التعليم إلى فرص لتحقيق تعميم التعلم
19	1-2-2 تحسين جودة التعليم: الانتقال من التلقين إلى كسب المهارات
21	3-2 حوكمة قطاع التعليم: المرونة والشفافية والاستقلالية
22	4-2 تعزيز الشراكة المجتمعية: رفع مساهمة القطاعات غير الحكومية
23	5-2 تحقيق الموازنة ما بين منظومة التعليم والاحتياجات المجتمعية
28	3- صياغة استراتيجية للتعليم ضمن استراتيجية الدولة والسياسات المرتبطة بمحاورها
28	1-3 سياسات وبرامج إصلاح المنظومة التعليمية في الكويت
29	2-3 برنامج إصلاح التعليم المتكامل
31	3-3 رؤية الدولة "الكويت 2035"
34	4-3 العلاقة بين رؤية واستراتيجية التنمية للدولة 2035 ونموذج الإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم
38	4- إعادة هيكلة القطاع وتحسين حوكمته ورفع مستوى تنافسيته وتقليص هيئته
39	1-4 "تكلفة" استمرار الوضع الراهن في المنظومة الحالية لحوكمة القطاع التعليمي
41	2-4 الحوكمة الرشيدة لمنظومة التعليم في سياق نموذج الإصلاح الهيكلي
43	3-4 حوكمة منظومة التعليم بدولة الكويت
45	1-3-4 هيكلية لامركزية للقطاع تسمح بالتحديد الواضح للمسؤوليات بين المؤسسات وتقسيم الاختصاصات
46	2-3-4 القدرة على بلورة رؤية استراتيجية لتحقيق جودة عالية في الخدمات التربوية المقدمة
47	3-3-4 قيادة تعليمية محلية متمكنة وذات صلاحيات في صناعة القرار البيداغوجي بالصورة التي تجعل المدرسة تنافسية
47	4-3-4 استقلالية وكفاءة آليات قياس تقدم وجودة تنفيذ السياسات التعليمية وفعالية الأجهزة الرقابية
49	5-3-4 التشاركية الفعالة مع المكونات غير الحكومية ومع القطاع الخاص
50	4-4 الإطار الهيكلي المؤسسي البديل المقترح لحوكمة قطاع التعليم العام
59	5- تحسين جودة العملية التعليمية
59	1-5 المجتمع والتعليم والتحديات القائمة
60	2-5 واقع النظام التعليمي في دولة الكويت
61	1-2-5 الرؤية العامة للنظام
61	2-2-5 المكون الإداري
62	3-2-5 المكون الفني
62	4-2-5 المناهج
63	5-2-5 طرق التدريس
63	6-2-5 إعداد المعلم
63	7-2-5 مخرجات النظام التربوي
64	3-5 مقترح لرفع كفاءة وتجويد النظام التربوي
64	1-3-5 مفهوم وأهمية كفاءة النظام التربوي

65.....	2-3-5 أبعاد كفاءة النظام التربوي
65.....	3-3-5 معايير حساب الكفاءة
65.....	4-3-5 قياس كفاءة النظام التربوي
66.....	5-3-5 كفاءة علاقة النظام التربوي بالمجتمع
66.....	4-5 بناء كفاءة النظام التربوي
66.....	1-4-5 كفاءة البناء الفكري
67.....	2-4-5 كفاءة العمليات التنفيذية
70.....	3-4-5 كفاءة عمليات التقويم
71.....	4-4-5 كفاءة إدارة النظام
72.....	5-4-5 تحديد مستوى الكفاءة المطلوبة
73.....	6-4-5 آليات تطوير النظام
73.....	7-4-5 محاولات تطوير النظام التربوي في دولة الكويت
78.....	5-5 سياسات تجويد ورفع كفاءة المنظومة التعليمية
82.....	6 - تعزيز الشراكة المجتمعية من أجل تنويع الاستثمار في التعليم والتحكم في النفقات العامة.....
83.....	1-6 الانفاق على التعليم ومساهمة التعليم الخاص: الوضع الراهن
83.....	1-1-6 الطلبة الكويتيين في المدارس الخاصة
83.....	2-1-6 تضخم الانفاق العام على التعليم
85.....	3-1-6 التمويل الخاص للتعليم
85.....	2-6 سبل تنوع تمويل التعليم
88.....	1-2-6 زيادة كفاءة الانفاق الحكومي
88.....	1-1-2-6 رفع كفاءة الانفاق الحكومي من خلال ترشيده في كل مرحلة تعليمية وبين المراحل وكذلك كافة البنود والعناصر داخل المنظومة التعليمية
90.....	2-1-2-6 إعادة تخصيص الموارد بين مراحل التعليم العام المختلفة والتعليم العالي
91.....	3-1-2-6 زيادة مستويات التنوع التمويلي داخل الإطار الحكومي: توسيع ممارسات اللامركزية.....
91.....	4-1-2-6 تطوير مفهوم المؤسسات التعليمية المنتجة
92.....	2-2-6 آليات التمويل الخاص
92.....	1-2-2-6 توسيع حجم الاستثمار الخاص في التعليم
93.....	2-2-2-6 خصخصة جزء من المدارس الحكومية القائمة
94.....	3-2-2-6 خصخصة الأنشطة والخدمات التعليمية
95.....	4-2-2-6 شروط مؤسسية وتنظيمية لنجاح توسيع دور التمويل الخاص
96.....	3-2-6 آليات التمويل الأهلي: تفعيل دور العمل التطوعي من خلال الوقف والمسؤولية الاجتماعية للشركات
96.....	1-3-2-6 التمويل بالوقف
98.....	2-3-2-6 المسؤولية الاجتماعية للشركات
99.....	4-2-6 آليات التمويل المشترك
99.....	1-4-2-6 توسيع الشراكات القائمة بين القطاعين العام والخاص
101.....	2-4-2-6 المزج بين الانفاق الحكومي والهيئات والمساعدات المجتمعية
104.....	7 - تعزيز الروابط بين منظومة التعليم العام والاحتياجات التنموية.....
105.....	1-7 الاحتياجات المجتمعية
105.....	1-1-7 بناء المواطن الصالح.....
106.....	2-1-7 بناء المواطن المنتج.....
107.....	2-7 الاحتياجات التنموية
107.....	1-2-7 دور التعليم في تلبية الاحتياجات التنموية.....
108.....	2-2-7 دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة
109.....	3-7 احتياجات سوق العمل
109.....	1-3-7 التعليم والتدريب
111.....	2-3-7 التشغيل والتوظيف
112.....	3-3-7 التوظيف في القطاع الحكومي
113.....	4-3-7 التوظيف في القطاع الخاص
115.....	5-3-7 متطلبات القطاع الخاص

المخلص التنفيذي

بدأت مسيرة التعليم في دولة الكويت في وقت مبكر وهدفت إلى مكافحة الأمية وتعميم التعليم، وكانت البداية عام 1887 عند ظهور الكتاتيب لتزويد الناس بمبادئ القراءة والكتابة وتحفيظ القرآن. وتأسس التعليم النظامي عام 1911 حين افتتحت مدرسة المباركية. ثم تعهدت الدولة بالإفناق على التعليم منذ 1936، فأصبح مجاناً لجميع أفراد المجتمع. وسجلت جهود الدولة تقدماً كبيراً في تعميم التعليم وتنظيم القطاع وبناء المؤسسات، كما يتبين من خلال المؤشرات المتعلقة بمعدلات القيد ومُتوسط المخزون التعليمي وارتفاع مستويات التنمية البشرية.

بالمقابل، أدى التطور الكبير منذ ثمانينيات القرن الماضي في المعرفة والتقانة، وتوسع التجارة العالمية وانتشار المنافسة ما بين الأمم إلى قيام اقتصاد عالمي منفتح يرتكز بشكل متزايد على البحث العلمي والتطوير والابتكار، مما أرغم الدول المتقدمة والنامية للتوجه نحو إصلاح التعليم لمواكبة الاحتياجات المتسارعة من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة القادرة على الإسهام بفعالية في الاقتصاد المعرفي. وقد أظهر في هذا الإطار تقرير "أمة في خطر" Nation at Risk أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت تُواجه تحدياً أساسياً في ريادتها للعالم نتيجة ضعف منظومتها التعليمية وتفشي الأمية الرقمية مما دفعها إلى الخوض في إصلاح نظامها التعليمي، كما نفذت العديد من دول جنوب شرق آسيا مثل أندونيسيا وماليزيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية برامج شاملة لإصلاح التعليم وتعزيز دوره في النمو والتنمية. وقد حققت هذه الدول نجاحات كبيرة في هذه الجهود وانتقلت من اقتصادات الموارد إلى اقتصادات الكفاءة والابتكار.

تماشياً مع هذا الاتجاه العالمي، اهتمت دولة الكويت بإصلاح التعليم منذ العقود الأولى بعد الاستقلال. ومن أبرز محطات هذه المسيرة صدور قانون التعليم الإلزامي عام 1968، وفي منتصف السبعينات صدرت وثيقة الأهداف العامة للتعليم. وفي عام 1998، أصدرت وزارة التربية رؤية أطلقت عليها "مدخل إلى استراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام 2025". وقد توالى العديد من الوثائق والاستراتيجيات خلال العقود الأخرين، على غرار وثيقة الرؤية الوطنية لتطوير المنظومة التربوية والتعليمية في عام 2003، ووثيقة مرجعية لمشروع استراتيجية التعليم من

قبل المجلس الأعلى للتخطيط في عام 2001، وأخيراً مشروع الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام في الكويت في عام 2002 من قبل وزارة التربية.

وتقود وزارة التربية حالياً برنامج التعاون الفني بالتعاون مع البنك الدولي لتطوير التعليم تحت مسمى "برنامج إصلاح التعليم المتكامل"، تحت إشراف المركز الوطني لتطوير التعليم وتنفذه فرق وزارة التربية. ويهدف البرنامج إلى تطوير وتحسين كفاءة التعليم العام من خلال:

1. إصلاح للمناهج
2. تغيير طرق التدريس
3. تطوير القيادات والإدارة المدرسية
4. تقييم التعليم
5. بناء القدرات في مجال السياسات التعليمية والتخطيط

وترتكز إصلاحات البرنامج على "نموذج الإصلاح المتكامل للتعليم" الذي طوره البنك الدولي للدول النامية. وقد اجتمع فريق المعهد مع فريق البنك الدولي بهدف عرض محاور برنامج الإصلاح الجاري ومناقشة التحديات التي يواجهها.

بالرغم من أن برنامج التعاون مع البنك الدولي يشكل فرصة سانحة لإصلاح أوضاع التعليم بدولة الكويت، فإنه بالنظر إلى عمق الإصلاحات المطلوبة من المنظومة التعليمية فإن قدرة البرنامج لإحداث النقلة النوعية المأمولة قد تواجه صعوبات. ويرجع هذا الأمر إلى عدة أسباب أهمها اعتماد منهجية الإصلاح الجزئي لإصلاح التعليم **Piecemeal Reform Approach**، بحيث لا زال البرنامج قائماً على تغيير العملية التعليمية دون معالجة العوامل الأخرى المؤثرة والمتمثلة في حوكمة القطاع ورفع قدرته على صياغة السياسات ومتابعة تنفيذها وتقييمها قبلياً وبعدياً، علاوة على تعزيز دور القطاع الخاص في تطوير التعليم وربطه بالاحتياجات المجتمعية.

عموماً، لم تؤدي جهود إصلاح التعليم المتعددة في دولة الكويت إلى تغيير جوهري وشامل يُحقق النقلة النوعية المطلوبة، حيث ركزت كل البرامج و"الاستراتيجيات" في الأساس على إصلاح بعض جوانب المنظومة التعليمية ولم تكن شاملة ولم تمس كل مكونات المنظومة، كما أن عدد من الاستراتيجيات الوطنية ركزت فقط على صياغة جملة من الغايات وتركت عملية تحويلها إلى سياسات

عملية إلى وزارة التربية، حيث تركزت مسئولية تنفيذ الإصلاحات في غالبيتها على لجان فنية داخلية بالتعاون مع بيوت الخبرة المحلية أو مع الهيئات الدولية المختصة، ولم تكن لها القدرة على إجراء الإصلاحات العميقة والجذرية المطلوبة وبالتالي لم تحقق الأهداف المأمولة. ولم تعكس كل هذه البرامج رؤية وطنية شاملة تأخذ الأبعاد التنموية المستقبلية في الاعتبار أو البحث بعمق عن الأسباب الحقيقية في ضعف الوضع التعليمي والتحديات والمشكلات المرتبطة به من خلال التدخل المباشر في تقويمه وإصلاحه ويأتي على رأس هذه الأولويات الملحة تنامي القطاع ومركزية الإدارة والقصور الملاحظ بكفاءة وفعالية المنظومة التعليمية وضعف نوعية المخرجات التعليمية وارتفاع التكاليف التشغيلية.

تبين المؤشرات النوعية أن نظام التعليم يواجه تحديات وقيود كبيرة ناجمة عن عقود طويلة من الممارسات التربوية، تعمل في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية جعلتها تركز على تحقيق التعليم دون أن تعطي أولوية لعملية التعلم وبناء المهارات وجعل نوعية مخرجاتها معياراً أساسياً لعملها. ويعود انخفاض جودة التعليم إلى تبني مناهج وطرق تعليم تقليدية قائمة على التلقين والحفظ دون التركيز على إكساب المهارات وتطوير الذات والتفكير النقدي الموجه نحو حل المشاكل، كما يرجع انخفاض نوعية التعليم إلى اعتماد طرق تقييم وتقويم تقليدية وغير مستقلة تركز على الحفظ ولا تحفز الروح الإبداعية لدى التلاميذ. وفي نفس السياق، تركز طرق التدريس التقليدية المتبعة ضعف مستوى التعليم، حيث يقتصر دور المعلم على تلقين المعلومات ويقتصر دور الطالب على تلقيها بحد أدنى من التفاعل وبدون استخدام أدوات وطرق التعليم الحديثة. وتشكل قدرة المعلم على إكساب التلاميذ مختلف المهارات العلمية والحياتية والإدراكية حرجاً كبيراً في العملية التعليمية. وقد يعزى ضعف مستوى التعليم إلى انخفاض مستوى تلك القدرة وذلك لأن المنظومة التعليمية غير قادرة على جذب وتدريب أحسن المهارات وإعطائهم الفرص الكاملة للتطور. ويُعتبر انخفاض نوعية التعليم التحدي الأساسي الذي تُواجهه منظومة التعليم بدولة الكويت، وعليه يجب أن يشكل تجويد التعليم العنوان الأساسي الذي يجب أن تتمحور حوله كل السياسات الإصلاحية للمنظومة التعليمية.

من جانب آخر، تُواجه المنظومة التعليمية مشكلة الارتفاع المضطرد لتكاليف التعليم، إذ تعتبر تكلفة تعليم الطالب الواحد من بين الأعلى عالمياً خاصة إذا ما قورنت التكلفة بنوعية المخرجات والتي تعكس إجمالاً قصوراً في كفاءة العملية التعليمية. إن المواطن يواجه خياراً صعباً بين اختيار تعليم أبنائه في المدارس الحكومية المجانية أو المدارس الخاصة ذات التكاليف المرتفعة.

من جهة أخرى، يتبين أن المنظومة التعليمية تم تنظيمها في شكل هرمي مركزي شديد البيروقراطية، قليل المرونة ولا تتمتع وحداته المختلفة بالاستقلالية والشفافية المطلوبة، وبالتالي لا يُوجد فصل واضح بين مؤسسات صنع السياسات واتخاذ القرار، ومؤسسات التنفيذ، ومؤسسات التقييم والرقابة ومراقبة الجودة.

يُمكن تلخيص واقع التعليم في دولة الكويت في النجاح في تحقيق التعليم للجميع، لكن بالمقابل لازال القطاع يعاني من وجود تحديات جوهرية تعيق تحقيق التعلّم وتعظيم أثره في العملية التنموية، والتي يمكن حصرها في التحديات الأساسية التالية:

1. انخفاض مستوى نوعية وجودة العملية التعليمية.
2. ارتفاع تكاليف التعليم العام وقلة مساهمة القطاع الخاص والأهلي في التعليم.
3. ضعف حوكمة القطاع التعليمي.
4. ضعف دور التعليم في تحقيق التنمية وفي توفير الاحتياجات المجتمعية.

بالنظر إلى كل هذه التحديات وانخفاض فاعلية السياسات التعليمية القائمة، فإن تحقيق النقلة النوعية في المنظومة التعليمية يتطلب تفعيل حزمة سياسات متكاملة ومُترابطة مُستنبطة من نموذج هيكل *Comprehensive Reform Policies Based Model*، يقوم على مجموعة من السياسات العملية الشاملة والمتكاملة الهادفة إلى تحسين جودة التعليم، وتعزيز حوكمة قطاع التعليم، وتشجيع مساهمة القطاع الخاص والأهلي في الاستثمار في قطاع تعليم تنافسي، وتعزيز الروابط ما بين منظومة التعليم العام ومنظومة التدريب لضمان مواءمة مخرجات التعليم مع المتطلبات التنموية ومتطلبات سوق العمل.

وبناءً عليه أُعدت هذه الدراسة الاستشارية بناءً على توجيهات معالي الشيخ ناصر صباح الأحمد الجابر الصباح رئيس فريق عمل تفعيل رؤية حضرة صاحب السمو أمير البلاد 2035 ومرئيات أعضاء الفريق، حيث قام المعهد العربي للتخطيط بإجراء هذه الدراسة الاستشارية بغرض التعرف على الإشكاليات الرئيسية التي تُواجه جهود تطوير نظام التعليم وصياغة عناصر هذا النموذج، وذلك من خلال تشخيص شامل لقطاع التعليم في دولة الكويت بناءً على ما توفر من بيانات ومؤشرات كمية ونوعية منشورة في المصادر المحلية والدولية، وكذلك وثائق السياسات والخطط والدراسات العديدة والتي نفذ المعهد جزءاً منها على غرار دراسة العائد على التعليم في دولة الكويت، والاستثمار في التعليم

في دول الخليج العربي. وقد شكّل المعهد فريق عمل لإعدادها برئاسة د. بدرعثمان مال الله – مدير عام المعهد العربي للتخطيط وعضوية كل من:

1. د. بلقاسم العباس - مُنسق الفريق - كبير المستشارين ورئيس لجنة الاستشارات والدعم المؤسسي بالمعهد العربي للتخطيط
2. أ.د. قاسم الصراف - أستاذ التربية - جامعة الكويت
3. أ.د. بدرالعمري - عميد كلية التربية - جامعة الكويت
4. د. علي سالم عريفة - عميد كلية بوكسهل بالكويت
5. د. فهد الفضالة - مُستشار بالجهاز الفني - المعهد العربي للتخطيط
6. د. وليد عبد مولاة - مُستشار بالجهاز الفني - المعهد العربي للتخطيط

تقترح هذه الدراسة الاستشارية نموذجاً هيكلياً شاملاً لإصلاح التعليم مبنياً على السياسات. ويهدف النموذج إلى رفع مستوى جودة التعليم وتعزيز تنافسيته وإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية وتحويلها من التركيز على المعلم إلى التركيز على الطالب من خلال أربعة محاور أساسية قائمة على (1) تطوير وتجويد العملية التعليمية، (2) تحسين حوكمة إدارة القطاع، وتحقيق الانسجام بين سياسات التعليم وتوجهات رؤية الكويت 2035 وسياسات وخطط التنمية، (3) ضبط التكاليف المتنامية للتعليم وتحديد أنماط متعددة لتمويل التعليم، (4) ربط التعليم بالاحتياجات التنموية والمجتمعية ومتطلبات سوق العمل. وتُعالج الدراسة هذه المحاور في إطار تكاملي وتفاعلي يستدعي التركيز على جميع العناصر المذكورة، بحيث يحقق الإصلاح الشامل المنشود للنظام التعليمي ويعظم عوائده التنموية.

يقوم المحور الأول من النموذج بصياغة السياسات التي تحقق هدف تجويد التعليم من خلال الانتقال كلياً من منهج التدريس القائم على التلقين المركز على المعلم إلى منهج إكساب المهارات (الكفايات) والذي يُركّز على المتعلم في كل أطوار التعليم العام. كما يجب تطوير المناهج بحرفية تامة وبعيدا عن الخلفيات السياسية ومحاولة إقحام القطاع في التجاذبات الأيديولوجية ما بين مختلف التيارات الفكرية في المجتمع. وبما أن المعلم القادر على تطبيق المناهج والطرق التربوية الحديثة الضرورية لتجويد التعليم ونجاح العملية التعليمية من أهم المتطلبات الضرورية لنجاح عملية الانتقال، فإن هذا التحول لن يتم إلا إذا تم انتقاء وجذب أحسن الكفاءات وتدريبهم تدريباً

نوعياً ومستمراً وإشراكهم في اتخاذ القرار والإدارة وفي الارتقاء إلى مناصب القيادات التعليمية وفق إجراءات قائمة على المهنية والشفافية.

في المحور الثاني تم صياغة جملة من السياسات الهادفة الى مواجهة ظاهرة تنامي تكاليف قطاع التعليم العام وانخفاض كفاءة استخدام موارده المتاحة وضعف الشراكة المجتمعية ومساهمة القطاع الخاص في توفير خدمات التعليم. ويهدف تحقيق استدامة تمويل قطاع التعليم العام، تم اقتراح إعادة النظر في طرق إدارته وتخصيص موارده باعتماد أسلوب تكاليف الأنشطة وإعادة تخصيص الموارد بين المراحل التعليمية بالإضافة الى تطوير مفهوم المؤسسات التعليمية المنتجة. أما فيما يخص توسيع دور القطاع الخاص فقد تم اقتراح مسار سريع يتمثل في خصخصة جزء من المدارس الحكومية من خلال انشاء شركات أو صناديق مملوكة للقطاع الخاص والمواطن أو من خلال خصخصة الإدارة والأنشطة التعليمية. كما تم اقتراح مسار بطيء يتمثل في تحفيز القطاع الخاص على توسيع طاقته الاستيعابية وانشاء مدارس جديدة أو من خلال تطوير صيغ الشراكة بين القطاع الخاص والعام وتعزيز وتوجيه الموارد الوقفية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتطلب هذا النموذج من التعليم اعتماد نظام للقوائم (تأمين التعليم) قائم على قدرة الاولياء لدفع تكاليف الدراسة، ونظام تكميلي للقروض التعليمية الميسرة لتأمين التعليم

ففي المحور الثالث من النموذج تم دراسة الحلول التي تتعلق بتحسين حوكمة قطاع التعليم وتحسين أدائه من خلال إعادة النظر في بنية النموذج التنظيمي الهرمي المركزي لمنظومة التعليم بما يُحقق مُستويات حوكمة رشيدة تسمح بتأسيس منظومة تحقق تعلم جيد بمستوى عال من الكفاءة. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف إعادة صياغة الهيكل التنظيمي وفق ثلاثة مستويات تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتحقق المراقبة والمساءلة.

في المستوى الأول، يتم تحديد مؤسسات صياغة السياسات التعليمية وصياغة الرؤى والتوجهات والغايات والخطط ويتم ذلك وفق إعادة صياغة مهام المجلس الأعلى للتعليم وتحويله إلى مؤسسة مستقلة ماليا وإداريا ولها جهازا فنيا قادرا على الاضطلاع بهذه المهام. ويقترح أن يتم تعيين أعضاء المجلس من طرف السلطات العليا في البلد وأن يتم إختيار الأعضاء من بين أحسن المختصين في شؤون التربية والتنمية، وأن يكون منهج عمله تشاركيا مع كل الأطراف المعنية (أولياء الأمور والقطاع الخاص والقطاع العام).

أما في المستوى الثاني فيرجع للجهاز التنفيذي المنفذ للسياسات وإدارة المنظومة التربوية والذي يجب أن يُعطي قدر من الاستقلالية للمناطق التعليمية وللمدرسة تماشياً مع برامج بناء قدرات القيادات التعليمية. كما يركز النموذج على تطوير عمل الجهات المركزية لتنتقل لوظائف الإشراف والرقابة البعيدة وذلك للتأكد من أن الوحدات التعليمية ملتزمة بالخطط والمعايير وصيانة المال العام. ويقترح كذلك إنشاء هيئة مستقلة للتعليم الخاص عوض إدارة التعليم الخاص تعمل على تحديد آليات عمل المدارس الخاصة الأهلية والأجنبية.

في المستوى الثالث من الهرم التنظيمي يُقترح إعادة صياغة دور مؤسسات القياس والرقابة وضمان الجودة من خلال تطوير عمل المركز الوطني لتطوير التعليم ليكون قائماً على تجويد التعليم من خلال إعطائه الاستقلالية الإدارية والمالية والقيام بكل الأنشطة المتعلقة بتطوير المناهج والقياس والتقويم البيداغوجي. ويقترح أيضاً أن يتم تعيين أعضاء المركز من طرف السلطات العليا في البلد وأن يتم إختيار الأعضاء من بين أحسن المختصين في شؤون التربية.

أخيراً يقترح المحور الرابع من النموذج جملة من السياسات التي تسمح بربط التعليم بالتنمية وتحقيق احتياجات المجتمع وذلك من خلال غرس المبادئ الأخلاقية السامية وقيم العمل المنتج وروح المواطنة والتفاني في العمل وفهم متطلبات التنمية الوطنية. ويشدد المحور كذلك على أهمية إشراف الإحتياجات من المهن والوظائف والعمل على توفيرها من خلال توجيه منظومة التعليم، وإرسال الإشارات الصحيحة للمجتمع ومؤسساته للسعي نحو تكريس التعلم القائم على المهارات وذلك من خلال إرساء نظاماً اقتصادياً قائماً على الاستحقاق والجدارة وليس فقط على الحقوق. وأخيراً يستدعي النموذج إشتراك القطاع الخاص في توجيه سياسات التعليم وسياسات التشغيل والتدريب، بما يحقق الموازنة ما بين مخرجات التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل وبما يحقق توطين العمالة الوطنية في القطاع الخاص.

وبين الشكل التالي المكونات الأساسية للنموذج الهيكلي والشامل المقترح والقائم على تفاعل وتكامل المحاور الإصلاحية الأربعة لتحويل المدارس الحكومية والخاصة الى مدارس تنافسية ذات جودة وقادرة على بناء المواطن القادر على الريادة والابداع والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية الكويت الاستراتيجية.

وقد تم تفصيل السياسات الواردة في المحاور الأربعة الى إجراءات عملية ضمن مصفوفة السياسات والإجراءات المرفقة، على أن يتم تحويلها ضمن دراسة أكثر تفصيلا الى خطة عمل تأخذ في الاعتبار كل النواحي التشريعية والتنظيمية والاجرائية اللازمة.

نهاية الملخص التنفيذي



المكونات الأساسية لنموذج الإصلاح الهيكلي للتعليم بدولة الكويت



سياسات الإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم العالي

محاور سياسات إصلاح التعليم	إجراءات السياسات
(1) تحسين نوعية التعليم	
تطوير المناهج والعملية التعليمية	الانتقال كلياً من منهج التدريس القائم على التلقين المركز على المعلم إلى منهج إكساب المهارات (الكفايات) والذي يركز على المتعلم في كل أطوار التعليم العام
	تمديد زمن التدريس وتحديده قانوناً ليحاكي المستويات المطبقة عالمياً
	تطوير وتنويع طرق التدريس بما يتلائم مع منهج الكفايات
	إلزامية قراءة الكتب والقصص الهادفة والتدريب على تلخيصها وعرضها ومناقشتها
	تشجيع العمل الجماعي لإنجاز مشاريع مركزة على حل المشاكل المعاصرة
	تنظيم الرحلات الاستكشافية والعلمية وإجراء التجارب في الطبيعة
	التدريب على مهارات الريادة والاستقلالية والاعتماد على الذات
	تعزيز القيم الإسلامية والأخلاقية التي تسهم في بناء المواطن الصالح
	تقديم دروس الدعم حسب الحاجة للتلاميذ الذين يلاقون صعوبات التعلم
	تنوع المواد والمواضيع حسب أهميتها بشكل يمكن التلميذ من بناء كل المهارات المطلوبة
	استخدام ذكي لوسائط التكنولوجيا
	تصميم منظومة تقييم واختبارات متسقة مع منهج الكفايات وفق المعايير الدولية
	تأسيس دفتر الطالب الإلكتروني التفاعلي وتعزيز الحوار مع أولياء الأمور
	تقليل إعطاء الواجب المنزلي والعمل على إتمام كل الواجبات في القسم تحت إشراف المعلم
الاستمرار في المساهمة بانتظام في المسابقات الدولية للمهارات الإدراكية	
رفع حصة تعليم اللغات الأجنبية في المدارس العربية	
بناء قدرات المعلم وتطوير القيادات التعليمية	التمييز الإيجابي للعمل في مهنة التدريس وفق ندرة التخصصات
	تقنين عمل المدرسين في وظائف العمل الإداري وجعلها عند حدها الأدنى
	إخضاع كليات التربية لمعايير الجودة والاعتماد الجامعي
	فتح مجال التوظيف من خارج كليات التربية عبر إرساء "رخصة المعلم"
	تدريب المعلمين وحثهم على التعلم المتواصل وتطوير الذات وتشجيعهم على مواصلة التعليم
	تعديل سلم الأجور بما يسمح بجذب ذوي الشهادات العليا وتأخير قرارات التقاعد
تقنين عملية ترقيّة القيادات التعليمية وجعلها قائمة على معايير الكفاءة والخبرة	
(2) تعزيز الشراكة المجتمعية من أجل تنويع الاستثمار في التعليم والتحكم في النفقات	
رفع كفاءة الأنفاق في القطاع العام	تأسيس موازنة البرامج وتحديد التكلفة وفق الأنشطة والمراحل التعليمية واستخدامها كأداة للتخطيط ولترشيد الأنفاق ورفع الكفاءة
	تخصيص الموارد البشرية وفق معايير ومنظومة عتبات قائمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق أحسن الممارسات
توسيع دور القطاع الخاص	خصخصة جزء من المدارس الحكومية عبر خطة محكمة تحدد فيها أعداد المدارس وتوزيعها الزمني والجغرافي
مسار سريع	إنشاء شركات أو صناديق استثمارية مملوكة للقطاع الخاص والأهلي والجمعيات وللمواطنين لتملك المدارس الحكومية
	اعتماد نظام القسائم لتأمين التعليم قائم على قدرة الأولياء على الدفع
	اعتماد نظام تكميلي للقروض التعليمية الميسرة
	خصخصة الإدارة والأنشطة التعليمية وإنشاء شبكة من المدارس الخاصة المعتمدة

إجراءات السياسات	محاور سياسات إصلاح التعليم
تحفيز القطاع الخاص على توسيع طاقته الاستيعابية وإنشاء مدارس جديدة	رفع مساهمة القطاع الخاص من خلال مسار بطيء
تطوير الشراكة عبر آليات البناء والتشغيل والتحويل	
تطوير الشراكة التضامنية	
إصدار السندات الاجتماعية	
إصدار أسهم التمويل الاجتماعي	توسيع الشراكة بين القطاع العام والخاص
حشد وتوجيه الوقف والعمل الخيري والتعاوني نحو تطوير مساهمته في القطاع التعليمي	
تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوجيهها نحو المساهمة في دعم التعليم	
إنشاء هيئة وطنية تعنى بتمويل القطاع التعليمي وتنظم وتشرف على آليات التمويل المشتركة.	
(3) إعادة هيكلة القطاع وتحسين حوكمته ورفع مستوى تنافسيته وتقليص هيئته	
إعادة صياغة مهام المجلس الأعلى للتعليم	
تحويل المجلس إلى مؤسسة مستقلة مالياً وإدارياً ويعين أعضائه من طرف السلطة العليا في البلد	مؤسسات صياغة السياسات التعليمية
دعم المجلس لكادر فني قادراً على القيام بمهامه	
إعطاء قدر من الاستقلالية للمناطق التعليمية وللمدرسة تماشياً مع برامج بناء قدرات القيادات التعليمية	
تطوير عمل الجهات المركزية لتنتقل لوظائف الأشراف والرقابة البعيدة	الجهاز التنفيذي المنفذ للسياسات وإدارة المنظومة التربوية
إنشاء هيئة مستقلة للتعليم الخاص	
تطوير عمل المركز الوطني لتطوير التعليم	
منح المركز الوطني لتطوير التعليم الاستقلالية الإدارية والمالية	إعادة صياغة دور مؤسسات القياس والرقابة وضمان الجودة
(4) إصلاح التعليم وربطه بالاحتياجات التنموية	
غرس قيم العمل المنتج وروح المواطنة والتفاني في العمل وفهم متطلبات التنمية الوطنية.	
استشراف الاحتياجات من المهن والوظائف والعمل على توفيرها من خلال توجيه منظومة التعليم.	تلبية الاحتياجات المجتمعية
إصلاح منظومة تدريب المهارات الفنية وفق أحسن الممارسات وربطها عضويًا بمنظومة التعليم العام وتشجيع التعليم الفني.	
إعادة صياغة سياسات التشغيل في القطاع الحكومي لكي تكون قائمة على الاحتياج والاستحقاق.	
تطوير سياسات سوق العمل لإدماج المواطنين في سوق العمل الخاص من خلال تعميق إجراءات قانون توظيف العمالة الوطنية في القطاعات غير الحكومية.	ربط التعليم بسوق العمل
إشراك القطاع الخاص في توجيه سياسات التعليم وسياسات التشغيل والتدريب بما يحقق الموازنة ما بين مخرجات التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل وبما يحقق توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص.	



الفصل الأول
الوضع الراهن لقطاع التعليم العام وإشكالياته

الفصل الأول: الوضع الراهن لقطاع التعليم العام وإشكالياته

1 - الوضع الراهن لقطاع التعليم العام وإشكالياته

يشكل التعليم بكل أنواعه الأداة الأساسية لبناء رأس المال البشري والمعرفي، وذلك لأنه أصبح يشكل أهم عامل إنتاج في عصر العولمة ونتيجة حتمية لتزايد دور الاقتصاد المبني على المعرفة العلمية. إن استدامة مستوى التنمية الاقتصادية والبشرية ومستوى الرفاهية المرتفع التي ينعم بها الشعب الكويتي لن تتم إلا من خلال الاستمرار في بناء رأس المال البشري والعمل على تطويره نوعياً. إن تحسين نوعية رأس المال البشري من خلال العمل على إكساب المواطنين مختلف المهارات سوف يسهل أولاً نقل وامتصاص المعرفة وتطويرها لإنتاج السلع والخدمات ذات المحتوى المعرفي العالي ولاحقاً خوض غمار الاختراع والبحث والتطوير للوصول إلى بناء اقتصاد متنوع وتنافسي مستدام النمو الاقتصادي ومتناغم مع الغايات التنموية والاستراتيجية للدولة.

إن تحقيق هذه "النقلة النوعية في بناء رأس المال البشري" يتطلب في الأساس العمل على تطوير وتفعيل سياسات تعليمية واعية وقائمة على نموذج إصلاح هيكلي عملي يحدد بشفافية عملية التحول النوعي في مخرجات منظومة التعليم العام. ويتطلب تطوير هذا النموذج أولاً فهم الواقع التعليمي في دولة الكويت ووضعها الراهن من حيث المدخلات والمخرجات وممارسات وخصائص العملية التعليمية، والتي من خلال تحليلها موضوعياً يتم استخلاص أهم التحديات والعوائق الأساسية التي تحد من أداء المنظومة في بناء رأس مال بشري وطني ذي نوعية عالية يسهم بكفاءة في العملية التنموية للبلد. وسوف يتم في الجزء الأول من هذا الفصل عرض الوضع الراهن لمنظومة التعليم بدولة الكويت بشكل مقتضب يسمح بتحديد أهم الخصائص لمتبعتها تحليلاً لأهم الإشكاليات والتحديات التي تواجه منظومة التعليم في توفير مخرجات تعليمية ذات نوعية عالية. وفي الجزء الثاني سوف يتم تفصيل مكونات النموذج الهيكلي لإصلاح منظومة التعليم عبر سياسات تعليمية عملية تحقق النقلة النوعية للمنظومة التعليمية.

1-1-1 منظومة التعليم العام في دولة الكويت

تطورت منظومة التعليم العام بدولة الكويت تدريجياً، مع مرور الزمن، من التعليم التقليدي (الكتاب) لتصبح منظومة عصرية متكاملة قائمة على شبكة واسعة من المدارس موزعة على مناطق تعليمية تغطي كل مناطق الكويت السكنية، وتحت الاشراف المباشر والمركزي لوزارة التربية سمحت عبر إقرار إلزامية التعليم العام بنشر التعليم لجميع أبناء الوطن ولأبناء المقيمين فيه. ومع مرور الزمن ترسخت وتراكت ممارسات تعليمية (ثقافة تعليمية) كرسست منهج التلقين التقليدي وعلى تنفيذ البرامج والتعليمات التي تصدر مباشرة من الإدارة المركزية. أفرز هذا النموذج التعليمي ضعفاً في نوعية مخرجات التعليم العام وفي تقييد المنظومة التعليمية وخاصة القيادات التعليمية على مستوى المناطق التعليمية والمدارس نتيجة ضعف حيز المبادرة وغياب اللامركزية وضعف التخطيط في كل مراحله المتمثلة في تحديد الرؤيا والرسالة ووضع الغايات والاهداف والسياسات والمتابعة والتقييم. ركزت السياسات التعليمية المتعاقبة على الأهداف الكمية التي يمكن تلخيصها في توفير التعليم للجميع "Education for All" على حساب تحقيق هدف النوعية المتمثل في تحقيق التعلم للجميع "Learning for All". وبالرغم من اعتماد عدة استراتيجيات طويلة المدى لقطاع التعليم (1998-2025 و2005-2025) إلا أن تدني الأداء المؤسسي للقطاع خاصة ترهل الإدارة المركزية وتحييد مؤسسات صناعة القرار والتقييم المحايد والمراقبة (المجلس الأعلى للتعليم والمركز الوطني لتطوير التعليم) كما أن ضعف مهارات المعلمين في التعليم النوعي، وضعف المهارات الإدارية والتخطيطية للقيادات التعليمية في المناطق التعليمية وفي المدارس أدى إلى ضعف في تفعيل هذه الاستراتيجيات التعليمية.

وحسب بيانات المجموعة الإحصائية للتعليم لسنة 2015 فإن منظومة التعليم العام في دولة الكويت تتكون من شبكة من المدارس الحكومية قوامها 800 مدرسة من بينها 196 مدرسة رياض الأطفال، و520 مدرسة تابعة للقطاع الخاص (157 مدرسة عربية، و345 مدرسة أجنبية). ويضاف إلى ذلك 11 مدرسة للتعليم الديني و88 مدرسة لمحو الأمية وتعليم الكبار و31 مدرسة للتربية الخاصة. وتتوزع المدارس الحكومية على ستة مناطق تعليمية، وحسب 5 مستويات تعليمية (رياض الأطفال: 4-5 سنوات، 25%)، (الابتدائي: 6-10 سنوات، 32%)، (المتوسط: 11-14 سنة، 26%)، (الثانوي: 15-17 سنة، 17%).

وبلغ عدد المعلمين في المدارس الحكومية سنة 2015 حوالي 63 ألف مدرس لتعليم 363 ألف تلميذ. ويضاف إلى ذلك أكثر من 15 ألف مدرس في المدارس الخاصة يدرسون أكثر من 257 ألف تلميذ. وتظهر هذه الأرقام أن متوسط عدد التلاميذ لكل فصل في المدارس الحكومية بلغ حوالي 25 مقارنة بـ 31 في المدارس الخاصة. كما أن عدد التلاميذ لكل مدرس في المدارس الحكومية بلغ 6 تلاميذ، بينما بلغت هذه النسبة حوالي 17 في المدارس الخاصة. وتشير هذه النسب أن المدارس الحكومية تجند موارد أكثر (فصول ومعلمين) من مدارس القطاع الخاص والتي من المفترض أن تؤدي إلى مخرجات ذات نوعية أحسن من مخرجات القطاع الخاص. واستنادا إلى بعض الدلائل والشواهد المتوفرة والقليلة فإن نوعية مخرجات المدارس الحكومية قد لا تكون أحسن حالا من المدارس الخاصة العربية التي لها نفس البرامج الحكومية. هذا التفاوت في مقدار تجنيد الموارد التعليمية البشرية والمالية يعكس مستوى من هدر الموارد العامة وقلة في الفعالية الاقتصادية والفنية.

ومن وجهة نظر السياسات التعليمية فإن القضاء على هذا الهدر التعليمي يمكن أن يتم تدريجيا من خلال الاعتماد على هذه النسب بحيث يمكن أن تكون موجهاً (Benchmarks) لتخصيص الموارد البشرية مستقبلاً في عمليات التخطيط التربوي وبناء المدارس الحكومية. فإذا افترضنا أن 17 تلميذاً لكل معلم هو النسبة "المثلى" فإن عدد المعلمين في القطاع الحكومي سيكون (بافتراض التناسب ما بين الفصول وأعداد المعلمين) فقط 21366. مما يعني أن حجم الفائض النظري في الهيئة التدريسية يعادل ثلثي (66%) إجمالي عدد المعلمين في القطاع الحكومي. وتشير بيانات اليونسكو أن تكلفة التعليم في الكويت (تكلفة التلميذ الواحد بالأسعار الحقيقية) تعد من الأعلى في العالم بينما نتائج المشاركة في المسابقات الدولية للمهارات الإدراكية تشير أن الكويت تأتي في مراتب منخفضة تعادل مراتب دول تكلفة التعليم فيه أقل من عشر تكلفة التعليم بدولة الكويت. وتجدر الإشارة إلى أنه في إنجلترا يحدد القانون الحد الأقصى المقبول لحجم الفصل بـ 30 تلميذاً، كما أن الدراسات التربوية وجدت أن الارتفاع في مستوى التحصيل الدراسي مرتبط إيجابياً مع حجم الفصول الصغيرة، لكن مستوى الارتفاع في التحصيل يعتبر صغيراً ويتلاشى في المراحل العالية.

تشكل القوى البشرية التعليمية من الهيئة التدريسية وهيئة الإدارة وموظفي الخدمات، وتشير الإحصائيات للسنة التعليمية 2014-2015 أن إجمالي موظفي المنظومة التربوية بلغ 110249 موظفاً، منهم 81404 من الهيئة التدريسية يشكلون 73% من إجمالي القوة البشرية التعليمية. وبلغت نسبة الإشراف الإداري 17%. مما يعني أن 28845 موظفاً يشغلون مناصب غير تعليمية. وتتفاوت هذه

النسب حسب ملكية القطاع، حيث أن كل إداري يقابله 3 مدرسين في المدارس الحكومية، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 5 مدرسين في مدارس القطاع الخاص. أما بالنسبة لموظفي الخدمات والذين يشكلون 10% من إجمالي القوة البشرية التعليمية، فإنه يوجد في المتوسط 4 موظفين لكل مدرسة حكومية وتنخفض هذه النسبة إلى 2 موظف في مدارس القطاع الخاص.

ويشكل التلاميذ الكويتيون حوالي 78% من إجمالي تلاميذ المدارس الحكومية مقابل 12% من غير الكويتيين. بالمقابل تشير إحصائيات سنة 2014-2015 أن عدد الكويتيين بالمدارس الخاصة قد بلغ أكثر من 70 ألف تلميذ يشكلون حوالي 18% من إجمالي التلاميذ الكويتيين في سن الدراسة. ويلتحق 31% من التلاميذ الكويتيون في المدارس الخاصة العربية، بينما يلتحق 66% في المدارس الخاصة الأجنبية والباقي (3%) في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة. إن هذه النسب والتي تعكس توجه حوالي خمس التلاميذ الكويتيين للمدارس الخاصة بالرغم من توفر مجانية التعليم العام قد تعكس مستوى من عدم الرضا عن نوعية التعليم في المدارس الحكومية إذا ما قورن هذا العدد مع تكاليف التعليم خاصة في المدارس الأجنبية والتي قد تصل إلى 4000 ديناراً كويتياً خاصة في مراحل التعليم الثانوي.

يساهم في العملية التعليمية في المدارس الحكومية عدد من المعلمين غير الكويتيين. ويلاحظ أن نسبة توظيف العمالة في مدارس رياض الأطفال قد بلغت 97% سنة 2014/2015، بينما بلغت هذه النسبة في المراحل الأخرى فقط 54% وانخفضت تدريجياً من 69% في المرحلة الابتدائي إلى 42% في المرحلة الثانوية. وتظهر آخر البيانات المتاحة أن توزيع المعلمين حسب الجنسية والمادة تظهر نقصاً كبيراً في مواد اللغة العربية والإنجليزية والفرنسية والرياضيات والعلوم والحاسوب، حيث يشكل تدريس هذه المواد أكثر من 72% من أعداد المدرسين الوافدين. وتتنوع القوى البشرية التعليمية في دولة الكويت بالنسبة للمواطنين التي يبلغ عددها 86667 إلى 84% بالمدارس والوحدات التعليمية و9% في المناطق التعليمية و6% في مقر الوزارة. ويشكل توظيف العمالة في قطاع التعليم العام أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظومة التعليمية وذلك أن عدم استقرار العمالة الوافدة لا يؤسس لبناء رأس مال معرفي في قطاع التعليم بالإضافة إلى الاختلافات الثقافية وطرق التعليم وعدم الامام بالعادات المحلية والتي قد تؤثر سلباً على العملية التعليمية. بالمقابل فإن توظيف العمالة في قطاع التعليم سيرفع من الانفاق الحكومي وذلك للفرق الواسع في الأجور ما بين الوافدين والمواطنين.

2-1-1 النمو السكاني والطلب المستقبلي على التعليم

يشكل النمو السكاني العامل الرئيسي والمحدد للطلب على التعليم العام. وفي ظل ارتفاع معدل النمو السكاني وارتفاع الانفاق الحكومي على قطاع التعليم فانه من المتوقع أن ترتفع الأعباء المالية للدولة نظير استيفاء التزاماتها في الإبقاء على الزامية ومجانية التعليم. وتشير الإسقاطات السكانية التي قمنا بها بناءً على جملة من الافتراضات الديموغرافية للسكان (معدل خصوبة الاناث ومعدلات توقع الحياة للمواطنين من كتاب صحة الكويت 2015) أن سكان دولة الكويت سوف يتزايدون من 1.09 مليون نسمة سنة 2011 (سنة الأساس التي جرى فيها التعداد السكاني) إلى أكثر من 1.57 مليون سنة 2025 بزيادة سنوية قدرها 34285 فرداً وبمعدل نمو سنوي وسطي قدره 2.5%. هذا النمو الديموغرافي سوف ينجم عنه تدفقاً مستقبلياً للسكان في سن الدراسة (4 – 17) بحيث ترتفع أعداد هذه الشريحة من حوالي 360 ألف سنة 2011 (33% من إجمالي السكان) إلى أكثر من 475 ألف سنة 2015 بزيادة قدرها 88 ألف تلميذ جديد سوف يلتحقون بالمدارس ما بين 2016 و2025. وبناءً على مؤشرات الكثافة المدرسية فان تعليم الاعداد الاضافية سوف يتطلب توظيف أكثر من 14 ألف معلم جديد وبناء أكثر من 192 مدرسة جديدة وتوفير أكثر من مليار دينار إنفاق إضافي لتمويل التعليم العام بدولة الكويت.

3-1-1 المخرجات الكمية والإنجازات التعليمية

حققت الكويت مبكراً مبدأ تعميم التعليم للجميع بفضل الاستثمار الواسع في التعليم العام وجعله حقاً لكل مواطن بلغ سن الدراسة وبدون ورسوم التحاق في المدارس الحكومية. كما سمحت مجانية التعليم للجميع برفع مستوى العدالة الاجتماعية داخل المنظومة وفي المجتمع ككل. وتشير إحصاءات 2014-2015 من المجموعة الإحصائية للتعليم أن إجمالي السكان المواطنين في سن الدراسة قد بلغ أكثر من 413 ألف تلميذ كويتي بينما بلغ عدد تلاميذ المدارس 386 ألف تلميذ مما يعطي معدل قيد عام قدره 94% (معدلات القيد تعبر عن عدد التلاميذ في كل طور دراسي منسوباً إلى أعداد السكان في سن الطور الدراسي). ويرتفع معدل القيد لدى الإناث الى 95% وهو أكثر من معدل قيد الذكور الذي بلغ 92% نتيجة التسرب الأكبر في المستوى الثانوي. أما مستويات القيد على مستوى الأطوار التعليمية فقد بلغ معدل القيد في رياض الأطفال حوالي 80% وهو أمر مهم أن يعمم التعليم في سن أكثر تبكيراً وذلك لأن تجربة الدول التي حققت التميز في التعليم تشير إلى دور التعليم المبكر في تنمية قدرات الطفل وتطوير مهاراته الإدراكية. وقد حققت الكويت تعميم التعليم في المستوى الابتدائي حيث بلغ معدل

القييد 98% دون وجود فجوة نوع. وبلغ معدل القيد في الطور المتوسط نفس المعدل مما يعني قلة التسرب وذلك لإلزامية التعليم العام وعدم وجود امتحان انتقال إلى الطور المتوسط مثلما هو معمول به في بعض الدول، أما في المستوى الثانوي فإن معدل القيد ينخفض إلى 83% للذكور و97% للإناث. وبلغ الانخفاض لدى الذكور حوالي 16% و2% للإناث وذلك لانتقال بعض الشباب نحو مؤسسات التدريب أو التوجه نحو سوق العمل. بلغ عدد السكان في سن الدراسة الثانوية 78679 (40296 ذكور) بينما كان عدد المقيدون في الطور الثانوي 70521 (33423 ذكور) مما يرفع عدد المتسربين إلى 8158 (6873 ذكور).

4-1-1 المخزون التعليمي (رأس المال البشري) والتنمية البشرية

من أهم نتائج تعميم التعليم العام في دولة الكويت هو ارتفاع المخزون التعليمي لدى قوة العمل، حيث تشير نتائج مسح القوى العاملة للسكان للسنة 2015 أن متوسط السنوات الدراسية (قياس مستوى المخزون التعليمي) التي اكتسبتها القوة العاملة بلغت في المتوسط 8.9 سنة دراسية. ويرتفع المخزون التعليمي لدى المواطنين بشكل ملحوظ حيث بلغ 13.4 سنة تعليمية للذكور و14.6 للإناث وإجمالاً 14 سنة دراسية. ويرجع الانخفاض في متوسط السنوات التعليمية إلى انخفاض رأس المال البشري لدى قوة العامل الوافدة والتي بلغت سنة 2015 سوى 8.8 سنوات تعليمية. وبالرغم من أن الشواهد التطبيقية في مجال النمو الاقتصادي تدل على أن رأس المال البشري يلعب دوراً محورياً في استدامة النمو ودعمه أكثر من العوامل الإنتاجية الأخرى، إلا أن نوعية العمالة الوافدة متدنية المهارات (نسبة الوافدين من حملة الشهادات الجامعية تشكل فقط 13% من إجمالي العمالة الوافدة سنة 2015) تكون قد ساهمت في تقليل أثر رأس المال البشري في معدل النمو الاقتصادي غير النفطي. وبالرغم من ارتفاع رأس المال البشري لدى قوة العمل الوطنية تقريباً ضعف مستوى العمالة الوافدة، إلا أن تركيزها في القطاعات الحكومية الإدارية يكون قد قلل من مساهمتها في رفع معدل النمو الاقتصادي. هذه التشوهات الهيكلية المرتبطة بهيكل قوة العمل ومجالات استخدامها مرتبطة بنمط التنمية في دولة الكويت والذي يحد من تعظيم فوائد التعليم وبناء رأس المال البشري.

5-1-1 نوعية التعليم وكفاءة المنظومة التعليمية

بالرغم من تحقق تعميم التعليم بدولة الكويت كما تعكسه مؤشرات القيد على مختلف المراحل التعليمية فإن مؤشرات المهارات الإدراكية لدى تلاميذ المدارس الكويتية والتي تعاني من تواضع الأداء وانخفاض مقلق في نوعية مخرجات المدرسة تدل على أن تعميم التعلّم لم يتحقق بعد.

بالاستناد إلى مساهمة دولة الكويت في المسابقة الدولية لقياس المهارات الإدراكية لتلاميذ الصف الرابع والثامن في مادتي العلوم والرياضيات والمعروفة بدراسة الاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم ((Trends in International Math and Science Study (TIMSS) والتي تنظمها جمعية التعليم الدولية، فإن نتائج المساهمة خلال الدورات (1995، 2007، 2011، 2015) تدل على أن منظومة التعليم العام بدولة الكويت تواجه تحدياً كبيراً في مجال نوعية التعليم واكساب المهارات والإدراكية لتلاميذ المدارس في الصف الرابع والثامن في مادتي العلوم والرياضيات. ففي كل الدورات كان الأداء أقل من المتوسط العالمي وفي نفس أداء بعض الدول متدنية الدخل. كما أن الفجوة التي تفصل أداء المدارس الكويتية مع مدارس الدول ذات الأداء المميز تعتبر كبيرة. وقد كانت نتائج مساهمة الكويت في مسابقة قياس التقدم في مهارات القراءة حول العالم (Progress in International Reading Literacy Study PIRLS) للدورات (2001 و2006) والتي تنظمها نفس الجمعية شبيهة بنتائج العلوم والرياضيات.

وبالنظر إلى مستوى المدخلات المجنّدة في المنظومة التعليمية مقارنة بنوعية المخرجات فإنه يمكن الجزم أن منظومة التعليم بدولة الكويت تواجه تحدياً في انخفاض كفاءتها الفنية وكذلك التشغيلية. وإذا أخذنا معيار النوعية كعنوان أساسي لتقييم الأداء وكذلك كشرط أساسي لكي يسهم التعليم في تحقيق التنمية البشرية وكذلك في دعم النمو الاقتصادي من خلال بناء اقتصاد المعرفة ورفع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فإن منظومة التعليم تواجه إشكالات وتحديات جوهرية تتطلب معالجتها لكي يأخذ التعليم دوره الطبيعي في المجتمع.

2-1 إشكاليات المنظومة التعليمية وتحدياتها

من التحليل السابق لأوضاع التعليم العام بدولة الكويت والذي خلص إلى واقع يمكن تلخيصه بأنه وضع "اتسم بتحقيق التعليم ولم يستطع أن يحقق التعلم"، وذلك بالرغم من تجنيد موارد معتبرة وتكفل الدولة بشكل كامل بتكاليف توفير التعليم لكل المواطنين. كما أن البرامج الإصلاحية والاستراتيجيات المتعاقبة والتي حاولت وزارة التربية تطبيقها لم تعطي لحد الآن نتائج ملموسة في النهوض بنوعية التعليم إذا ما أخذنا بعين الاعتبار نتائج المساهمة في المسابقات الدولية مثل TIMSS وPIRLS وكذلك امتحان القدرات للدخول إلى الجامعة الذي تطبقه جامعة الكويت، بالرغم من أن نتائج امتحانات الثانوية العامة ومعدلات الانتقال ما بين الاطوار مرتفعة جداً. كما أن العديد من التقارير الدولية مثل تقرير التنافسية العالمي والذي تظهر نتائجه عدم رضا رجال الاعمال على جودة مخرجات منظومة التعليم حيث احتلت الكويت المرتبة 85 في مجال التعليم والتدريب في عام 2016 من بين 140 دولة.

وقد يرجع هذا الوضع إلى عدة عوامل تضافرت وتعمدت على مدار السنين أفرزت إشكاليات متعددة وقيود صارمة حدثت من مستوى نوعية التعليم في دولة الكويت.

ويتطلب إيجاد حلول ناجعة لهذه الإشكاليات معالجة صارمة لها في إطار استراتيجية تعليمية شاملة لكي يمكن في نهاية المطاف الارتقاء بمستوى التعليم وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة متسقة مع ما يخصص من موارد مالية ومادية. وقد يرتبط انخفاض نوعية التعليم في تركيز المنظومة التعليمية على الاعتماد أساساً على طرق التعليم والتقييم القائمة على طرق الحفظ والتلقين بالرغم من تراكم الأدلة العلمية عن عدم مواءمة هذه المنهجية التعليمية في عصر العولمة وثورة المعلومات، حيث أصبح بناء مجتمع المعرفة يتطلب التحول نحو منهجية تعليمية قائمة على إكساب المهارات العلمية والفنية والحياتية وتشجيع الفكر النقدي والإبداعي والتعلم الذاتي. ويلاحظ أن عملية تقييم جودة التعليم المتسقة مع نفس منهجية التعليم العام القائمة تعطي نتائج مريحة كما تعكسه النسب المرتفعة لنتائج الثانوية العامة والتي تفوق الـ 95% بينما تنخفض نتائج نفس الطلبة عند التقدم لامتحان القدرات الذي تنظمه جامعة الكويت.

ويتماشى مع توجه التحول نحو منهجية تعليمية قائمة على كسب المهارات تطبيق معايير علمية وعالمية في إدارة العملية التربوية تسمح بتسهيل عملية كسب المهارات. وتتمثل هذه المعايير في تطوير المناهج التعليمية وفق أحدث الطرق العلمية والفنية ووفق منهج اكساب المهارات، بالإضافة إلى تحديد حد أدنى من الساعات التدريسية سنويا والتقليل من العطل غير الضرورية. كما تتطلب عملية التعلم القائم على إكساب المهارات التركيز على استقطاب أحسن القدرات البشرية ذات المهارات العالية في التدريس والإدارة التربوية من خلال منظومة التوظيف والتدريب. كما تتطلب العملية إعطاء مساحات واسعة للقيادات التربوية للإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال توسيع الاستقلالية واللامركزية للمؤسسات التابعة لقطاع التعليم خاصة في مجالات اقتراح السياسات وبرامج الإصلاح التربوي والتقييم والمراقبة.

وقبل الخوض في كيفية معالجة التحديات التي تواجهها منظومة التعليم في دولة الكويت من خلال اقتراح نموذج إصلاح عملي قائم على حزمة من السياسات التطبيقية التي تهدف إلى إحداث النقلة النوعية في منظومة التعليم لتحقيق "التعلم للجميع" من خلال تسليح كل تلاميذ المنظومة التعليمية بمهارات القرن الواحد والعشرين فإنه من الضروري أن يتم الوقوف على طبيعة التحديات التي تواجهها المنظومة التعليمية وقياس حدتها ونطاقها حتى يمكن تقييم حجم الجهود الواجب القيام به لتحقيق النقلة النوعية المطلوبة التي تصبو إليها السياسات التعليمية الهادفة لتحقيق هدف التعلم للجميع.

1-2-1 تدهور مستوى نوعية التعليم

لقد أوضحنا في الفقرات السابقة أن مخرجات منظومة التعليم العام تعاني نقصاً واضحاً في نوعية مخرجاتها إذا ما تم تقييمها في مجال إكساب المهارات الإدراكية للطلبة. فعلى سبيل المثال فإن استخدام مقياس المسابقة الدولية في الرياضيات والعلوم والتي تقيس المهارات الإدراكية لتلاميذ الصف الرابع والثامن، فإن نتائج المسابقات تظهر فجوة واسعة ما بين نتائج دولة الكويت وسنغافورة والتي تعتبر من أحسن الدول القائمة على إكساب المهارات الإدراكية.

إن هذه النتيجة والتي تظهر عدم قدرة منظومة التعليم على التأقلم مع التطورات الحديثة والتي أثبتت دور رأس المال البشري في إحداث التنمية خاصة في الدول عديمة الموارد الطبيعية والتي ركزت على بناء قدرات تنافسية قائمة على استغلال المعرفة وتطويرها في إحداث تنمية صناعية واقتصادية

قائمة على إنتاج السلع والخدمات ذات القيم المضافة والتي سمحت لها باستدامة نموذجا التنموي بالرغم من افتقارها للموارد الطبيعية. وقد تم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنموية واعية شكل فيها بناء رأس المال البشري عال الجودة العمود الفقري بالإضافة إلى العمل على توفير متطلبات النجاح الأخرى المتمثلة على سبيل المثال في المؤسسات الرقابية والحاكمة للتنمية. بالمقابل ركزت استراتيجية التعليم في دولة الكويت على تحقيق هدف توفير التعليم العام وذلك من خلال التوسع في التعليم بخطى سريعة حتى تم القضاء على الأمية وبناء رأس المال البشري الوطني في بعده الكمي بما يقارب ما حققته الدول الصناعية الناشئة.

وقد تناغمت السياسات التعليمية مع متطلبات سوق العمل وترتيباته حيث ركزت سياسات التشغيل على توظيف العمالة الوطنية في الجهاز الإداري للدولة والذي شهد تطوراً واسعاً خلال العقود الماضية. وقد ركزت سياسات التشغيل المتبعة في الدولة على توفير مناصب الشغل للمواطنين بناءً على الشهادات الممنوحة من مؤسسات التعليم الوطنية أو التي تعادلها من المؤسسات التعليمية الأجنبية. كما أن التوظيف في القطاع العام في الأساس غير قائم على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة ولا البحث عن أحسن الكفاءات وفق المعايير الفنية لتحقيق أعلى مستويات الفعالية. كما أن ممارسات التوظيف في القطاع العام تميزت بتوفير حزمة من المزايا أدت في النهاية إلى نفور المواطنين من العمل في الجهات غير الحكومية ولعب دور قوي في ترسيخ قناعة واسعة في التعليم من أجل الحصول على الشهادة لأجل العمل دون التعلم لخوض غمار المنافسة في سوق العمل.

وقد عملت هذه الممارسات في سوق العمل على تكريس الممارسات التعليمية القائمة على التلقين والحفظ وتكرار المعلومات مما أضعف القدرة على اكتساب المهارات الإدراكية والحياتية والفكر النقدي والإبداعي، وفي بعض الأحيان حتى القدرة على الكتابة والقراءة السليمة. كما تضافرت عوامل أخرى في تكريس منهج التلقين منها طرق إعداد المناهج وطرق إعداد المعلم وتراجع مكانته في المجتمع حيث ينفر أصحاب القدرات العالية من العمل في القطاع. هذا بالإضافة إلى كثرة الإجازات والعطل، والتقاعد المبكر، وتوجه أغلب الإنفاق لبند الرواتب والأجور على حساب الإنفاق على المكتبات والوسائل البيداغوجية والعلمية والمخابر وتجهيزها بأحدث المعدات والوسائل السمعية والبصرية، والرياضة المدرسية. كما أن تركيز المدرسة على إعطاء الواجب المنزلي بكثرة ودون كشف ومراقبة ودعم اللذين لهم صعوبات التعلم أدى إلى تفشي ظاهرة الدروس المسائية والخصوصية وبشكل غير محكم يغلب عليه الطابع التجاري.

2-2-1 انخفاض كفاءة منظومة التعليم

أدى التوسع في منظومة التعليم إلى بناء شبكة واسعة من المدارس الحكومية موزعة على ستة مناطق تعليمية وتشمل أكثر من ألف مدرسة يشتغل فيها أكثر من 60 ألف معلم ويزاول فيها الدراسة أكثر من ثلث مليون تلميذ. وبالرغم من الوسائل المادية والبشرية المجنّدة في العملية التعليمية فإن المنظومة تعرف انخفاضاً في كفاءتها الفنية والتشغيلية خاصة إذا ما نظرنا إلى العملية التعليمية أنها عملية إنتاجية تحول المدخلات إلى مخرجات ولها قيمة مضافة. وإذا تم استخدام هذه المدخلات أكثر مما تتطلبه القواعد الفنية للعملية التعليمية فإن المنظومة سوف تشهد هدراً في الموارد. وبالنظر إلى بعض مؤشرات استخدام الموارد خاصة عدد الطلبة لكل قسم ولكل معلم فإن مقارنتها مع بعض متغيرات المخرجات الكمية والنوعية فإنها تدل على انخفاض الكفاءة الفنية للمنظومة التعليمية خاصة إذا ما قورنت مع ما هو متبع في أحسن الممارسات الدولية. فإذا نظرنا إلى سنغافورة في مجال مؤشر الإنفاق كنسبة من الناتج المحلي وعدد التلاميذ لكل معلم وكذلك نسبة المعلمين المدربين وهي من أهم المدخلات للعملية التعليمية، فإننا نجد أن الكويت تجند أموالاً أكثر (نسبة تفوق 1% عن مستوى سنغافورة) وكذلك ينخفض عدد الطلبة لكل معلم في الكويت بحوالي النصف مقارنة بـ سنغافورة 7 تلميذ لكل معلم في الكويت مقابل 17 في سنغافورة، وهي نفس النسبة في المدارس الخاصة الكويتية) وكذلك في نسبة الأساتذة المؤهلين. وبالرغم من هذه الموارد المجنّدة فإن نوعية المخرجات في سنغافورة تعتبر من الأفضل دولياً. من هنا يتبين أن عملية إصلاح التعليم العام لا تعني تجنيد موارد إضافية بل تتطلب البحث عن مكامن الخلل بحيث تركز على تحسين نوعية التعليم من خلال رفع فعالية العملية التعليمية حتى لا تتفاقم التكاليف جراء تطبيق الإصلاحات.

3-2-1 ارتفاع التكاليف وقلة تنوع مصادر الاستثمار والتمويل

اعتمدت استراتيجية التعليم العام بدولة الكويت على تكفل الدولة بتقديم الخدمات التعليمية مجاناً وحصرياً للمواطنين وبعض الفئات من الجالية العربية (منتسبي وزارة التربية وأبناء الجالية الديبلوماسية العربية). لذلك توسع القطاع الخاص ليوجه خدماته نحو الجالية العربية والأجنبية وبناءً على المنطق التجاري. ويوجد عدد لا بأس به من أبناء المواطنين في مدارس القطاع الخاص خاصة المدارس الأجنبية التي توفر التعليم باللغة الإنجليزية أو الفرنسية. وتشير مسح العينة لإنفاق الأسر أن نفقات التعليم للأسرة بلغت مستويات مرتفعة قد تعادل تكاليف المدارس العربية

الخاصة. كما أن العديد من المؤسسات العامة والخاصة تدفع علاوات تعليم للوافدين سمحت لهم بتغطية جزء من تكاليف التعليم في المدارس الخاصة الأجنبية والتي يصعب على أغلب المواطنين وخاصة فئة الموظفين بأن يضيعوا أبناءهم فيها. إن تجزئة سوق التعليم Segmentation بهذه الطريقة خلق ازدواجية معطلة لأي محاولات لتكريس التعليم النوعي على نطاق واسع. فقطاع التعليم العام رغم مجانيته يعاني من انخفاض النوعية وأصبح يشكل عبئاً على الموازنة العامة خاصة في ظل انخفاض مصادر الدخل العام وهو أمر يضغط على الموازنة العامة ولا يسمح بتوفير الموارد التي تحتاجها المنظومة التعليمية لإجراء الإصلاحات المطلوبة.

4-2-1 ارتفاع مستويات البيروقراطية وقلة مستويات الحوكمة

تقوم الإدارة الحكومية في قطاع التربية على نموذج هرمي شديد المركزية بحيث يرجع لرأس الهرم (الوزارة) اتخاذ كل القرارات بينما يتوقع من القاعدة (المناطق التعليمية والمدارس) أن تنفذ هذه القرارات دون أي هامش من التصرف. كما أن المؤسسات التربوية الأخرى مثل المجلس الأعلى للتعليم والمركز الوطني لتطوير التعليم تفتقد إلى القدرة على اتخاذ القرارات وهي فقط هيئات استشارية لا تمتلك الاستقلالية المالية والإدارية وأهدافها محدودة ولا تسمح بأي حال من الأحوال برصد وبتقييم مستقل وخارجي لجودة المخرجات التعليمية. كما أن قطاع التعليم العام يشرف على المدارس الخاصة العربية إدارياً وبيداغوجياً. بالإضافة فإن البيانات الواردة أعلاه تشير إلى تضخم أعداد الموظفين سواء على مستوى الجهاز التدريسي أو الإداري.

5-2-1 انخفاض الإنتاجية وتشوه هيكل التشغيل

يلعب التعليم وبناء رأس المال البشري وتراكم المهارات دوراً هاماً في رفع إنتاجية العمل بشكل يحقق استدامة النمو ويقلل من أثر قانون تناقص الغلة من خلال رفع حدود منحى إمكانات الإنتاج عبر الاختراع والتطوير. وقد أثبتت نماذج النمو الداخلي (Endogenous Growth Models) أن رأس المال البشري كما ونوعاً يساعد على تسريع واستدامة النمو الاقتصادي أكثر بكثير من الاعتماد على هبة الموارد الطبيعية. كما أن ارتفاع رأس المال وتحسين نوعية التعليم يغير من تركيبة قوة العمل وهيكلها من ناحية توفير المهارات الفنية والعلمية والتي بدورها تدفع نحو مزيد من التحول الهيكلي للاقتصاد من خلال تسهيل الاستثمار في قطاعات إنتاجية سلعية وخدمية قائمة على المعرفة وفي مراتب متقدمة من سلم التقانة.

إن نموذج التنمية المتبع في دولة الكويت لم يسمح بتعظيم الاستفادة من بناء رأس المال البشري الوطني في دعم النمو الاقتصادي والتحول الهيكلي الاقتصادي وذلك لان تجزأ سوق العمل وعزوف المواطنين للعمل في الجهات غير الحكومية، وبطء التحول الهيكلي نحو نموذج قائم على الأنشطة الصناعية والخدماتية المنتجة لم يسمح بتوسع قوي للنشاطات ذات المحتوى التقني والقيمة المضافة العالية التي تتناغم مع الإنتاجية المرتفعة والمداخل العالية التي تجذب الكفاءات المدربة ذات المهارات العالية. إن القضاء على تجزئة سوق العمل وتفعيل سياسات جريئة لتوطين العمالة الوطنية وتسريع التحول الهيكلي نحو مزيد من النشاطات الخدمية والصناعية الإنتاجية سوف يعيد التوازن بين التعليم وبناء رأس المال البشري والنمو الاقتصادي المستدام.



الفصل الثاني
مُقومات النموذج العملي القائم على السياسات للإصلاح
الهيكل لمنظومة التعليم العام

2- نموذج عملي قائم على السياسات للإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم

في الجزء الأول من هذا الفصل تم تحليل الوضع العام لقطاع التعليم بدولة الكويت وإبراز أهم التحديات التي يواجهه بالرغم مما حقته منظومة التعليم في دولة الكويت من التعليم للجميع "Education for all" والمساواة ما بين المواطنين الإناث والذكور من خلال الاستثمار السخي في التعليم. وبالموازاة مع هذا التطور الكمي فإنه تم إرساء منظومة تعليمية قائمة على توفير مخرجات للعمل أساساً في القطاع العام والإدارات الحكومية وفق منهجية تعليمية تقليدية قائمة على التلقين والحفظ ودون التركيز على منهجية ترسيخ المهارات الفنية والادراكية والتحليلية والحياتية مما أضعف قدرة منظومة التعليم العام لتحقيق هدف التعلم للجميع "Learning for all". هذا الهدف يعني بناء منظومة تعليمية قائمة على بناء رأس مال بشري حديث يواكب التطورات العلمية والفنية وكذلك التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية العالمية من خلال اكساب الطلبة المهارات الحديثة والتي تسمح لهم بمواجهة تحديات العصر. وللأسف فإن تقييم منظومة التعليم من حيث إكساب المهارات اعتماداً على تقييمات رجال الأعمال (تقرير التنافسية الدولي) ونتائج المسابقات الدولية في المهارات الادراكية وقلة الوظائف التخصصية والإشرافية التي يشغلها المواطنون في قطاعات عديدة تدل على وجود "فجوة نوعية" معتبرة تقف عائقاً في وجه تعظيم الفائدة من رأس المال البشري من خلال حصد أثره الإيجابي على النمو الاقتصادي ورفع الإنتاجية ومعدلات التقدم التقني. كما يأمل أن تساعد هذه العوامل الإيجابية للتعليم على تكريس استراتيجية الدولة الهادفة إلى تنوع الاقتصاد الكويتي وضمان استدامته ورفع مساهمة القطاع الخاص وتعميق التحول الهيكلي للاقتصاد نحو مزيد من الاعتماد على المعرفة والتقانة في إنتاج السلع والخدمات وتقليل الاعتماد على استغلال الموارد الطبيعية.

كما دلت دراسة الوضع العام لقطاع التعليم على تفاقم تكلفة التعليم سواء على الموازنة العامة أو ميزانية الأسر حيث يواجه المواطن خيار التعليم في المدارس الحكومية المجانية أم خيار التعليم في المدارس الخاصة العربية والأجنبية ذات التكاليف الباهظة. ويتطلب تصحيح هذا الاختلال ملء الفراغ ما بين هذين الخيارين وذلك بفتح المجال للقطاع الأهلي بكل أطيافه للاستثمار في التعليم من خلال تقديم خدمات تعليمية ذات نوعية قائمة على مبدأ تغطية التكلفة وليس المنطق التجاري القائم على تحديد الأسعار وفق السوق والعرض والطلب. كما أن التحكم في النفقات المتزايدة يتطلب إعادة النظر في طرق إدارة المدارس الحكومية والتركيز على محاربة الهدر في تخصيص الموارد البشرية واتباع طرق إدارة وفق معايير فنية تحقق أدنى التكاليف.

إن الوصول إلى منظومة تعليم قائمة على تحقيق التعلم وفعاليتها من خلال بناء المهارات الحديثة والتركيز على مخرجات ذات نوعية مع الاهتمام بطرق إدارة تحقق فعالية استخدام الموارد البشرية، يتطلب تطبيق نموذج إصلاح هيكلية لمنظومة التعليم أوسع وأعمق من البرامج الإصلاحية التي تطبقها الوزارة والتي تركز على تحسين بعض الجوانب من العملية التعليمية وبشكل غير منهجي وغير مرتبط بالخطة التنموية العامة للدولة. أن هذا النموذج يجب أن يؤسس لإعادة النظر في القواعد الأساسية والبناء الهيكلي للمنظومة التعليمية بحيث تعاد كل الترتيبات المؤسسية للمنظومة لتحقيق التعلم من خلال منهجية قائمة على بناء المهارات وفعاليتها مرتفعة عن طريق الإدارة الكفؤة التي تقلل الهدر وتفتح المجال للبدائل الاستثمارية من طرف القطاع الأهلي، وكذلك إعطاء استقلالية القرار وحرية الإدارة للمدرسة والمناطق التعليمية وبناء القدرات للقادة وتحويل عمل الوزارة المركزية للتركيز على الرقابة والتوجيه وصياغة السياسات وكذلك إعطاء الاستقلالية لمؤسسات القطاع التي تختص بالبحوث التربوية والتقييم التربوي وصياغة المناهج وتطويرها.

1-2 التعليم والتنمية ودور السياسات العامة

إن علاقة التنمية بالتعليم ودور المعرفة في استدامة التنمية ورفع معدلات النمو أمر موثق منذ أمد بعيد في الأدبيات الاقتصادية. كما أن بناء رأس مال بشري عال الجودة يعتبر الضمان الأساسي لاستدامة رفاهية المواطن من خلال العلاقة الوثيقة بين التعليم ورفع الانتاجية عبر بناء رأس المال البشري، وبالتالي ارتفاع الاجور والمرتبات، وذلك أن العوامل الإنتاجية يتم مكافئتها وفق إنتاجيتها الحديثة. كما يلعب التعليم دوراً مهماً في تعزيز دور المؤسسات وتحسن الحوكمة في تنمية الدول من خلال المساهمة في بناء طبقة وسطى واسعة تقيم الحقوق والواجبات وتتمتع بشكل مقبول بثمار التنمية مما يعزز الاستقرار الاقتصادي والسياسي. وبالرغم من قوة تأثير عامل التعليم في دعم التنمية فإن العديد من الدول النامية ركزت بشكل أساسي على جانب نشر التعليم وجعله متاحاً لكل أفراد المجتمع وأحياناً على حساب ما يتعلمونه من مهارات مما جعل دور التعليم في إحداث هذه التنمية باهتاً. وتلعب السياسات التعليمية العامة دوراً أساسياً في تصويب الخلل وإعطاء التعليم دوره الطبيعي من خلال الانتقال من ضمان التعليم إلى ضمان التعلم للجميع.

1-1-2 بعض التجارب الناجحة في السياسات التعليمية

بالرغم من اختلاف المقومات الاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمعات، إلا أن تجربة بعض الدول التي جعلت للتعليم الجيد عنوان تحقيق تنميتها يستحق الوقوف عنده لاستخلاص بعض العبر والدروس في كيفية صياغة السياسات العامة التي تؤدي إلى نقل المنظومة من ضمان التعليم إلى ضمان التعلم. وانطلاقاً من مراجعة بعض التجارب المعاصرة لدول حققت التميز في بناء منظومة تعليمية ذات جودة عالية تضاهي منظومات الدول الصناعية الغنية وفي وقت وجيز، فإن أهم العناصر الأساسية لهذه السياسات والتي يجب الوقوف عندها تتمثل في:

1. الالتزام السياسي في بناء منظومة تعليمية قائمة على الجودة وتحقيق متطلباتها. هذا الالتزام يتم عادة ترجمته في الاهداف الاستراتيجية للتنمية طويلة الأمد.
2. بناء منظومة تخطيطية فعالة قائمة على ترجمة الغايات إلى اهداف كمية ونوعية يتم متابعة تنفيذها وتقييمها دورياً وتصحيح مساراتها وفق التحديات والمستجدات التي تطرأ على المجتمع والاقتصاد.
3. التركيز على توسيع التعلم المبكر للأطفال (4-6) والتركيز على تحقيق العدالة والفرص ما بين التلاميذ ذوي الأصول المختلفة خاصة تلك المتأتية من الطبقات الضعيفة والمحرومة.
4. التركيز على وظيفة المتابعة المستمرة للتعلم وتقديم الدعم داخل المدرسة للشرائح بطيئة التعلم.
5. إعطاء أهمية قصوى لبناء القيادات التعليمية في المنظومة التعليمية وإشراكها بشكل فعال في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.
6. إعطاء أهمية لعملية تدريب المعلمين والاختيار والتوظيف وتصميم حزمة تجذب ذوي المهارات العالية.
7. تصميم برامج تعليمية قائمة على تطوير المهارات الإدراكية والتحليلية والحياتية وحل المشاكل والتفكير النقدي والاستقلالية والمبادرة والابتعاد عن المناهج التقليدية التقنية للمعلومات.
8. بناء منظومة تعليمية قائمة على إعطاء قدر من الاستقلالية لكل مكوناتها.
9. التقييم المستقل والمراجعة الدورية والشفافية وتبسيط الإجراءات والالتزام بالقوانين إن أمكن.

10. التركيز على التعلم الجيد للغات الحية لتسهيل عملية نقل المعارف دون التفريط في اللغة الأساسية.
11. إعطاء دور مهم لوسائط التكنولوجيا والحاسوب والانترنت في العملية التعليمية.
12. بناء منظومة اقتصادية قائمة على الجدارة بحيث يصبح التعلم الجيد هو السبيل الوحيد لتحقيق الذات والتقدم في السلم الاجتماعي.
13. التركيز على ربط مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل من خلال ربط التدريب والتعليم المهني ضمن هيكل التعليم العام في مسارات مختلفة تنقل من التعليم المهني إلى التعليم العالي الفني.

2-2 خارطة الطريق لتحويل إشكاليات وتحديات التعليم إلى فرص لتحقيق تعميم التعلم

في ضوء التحليل السابق يمكن تحديد أربعة مرتكزات أساسية لنموذج الاصلاح الهيكلي المقترح لمنظومة التعليم العام في دولة الكويت كما يلي:

1-2-2 تحسين جودة التعليم: الانتقال من التلقين إلى كسب المهارات

يعتبر تحسين نوعية أو جودة العملية التعليمية العنوان الأساسي والتحدي الأكبر الذي يجب ان تركز عليه السياسات التعليمية العامة والذي يمكن أن يحقق التعلم. ويشمل هذا الهدف التركيز على إكساب الطلبة المهارات الادراكية والحياتية والقدرة على حل المشاكل والتفكير النقدي والابداعي. كما يشمل تحسين جودة التعليم العام العمل على استشراف الاقتصاد والمجتمع وتحضير مخرجاته لاستيفاء احتياجات سوق العمل من المهارات الفنية والقيادية في القطاعين العام والخاص. وعموما سوف يتطلب تحقيق هذا الهدف أمدا طويلا بحيث يتم التركيز على الأجيال القادمة والعمل على الإصلاح من الأساس لتحقيق مطلب النوعية والتعلم. ويشمل برنامج تعزيز نوعية التعلم العناصر التالية:

- العمل على تعميم التعليم المبكر وتوسيعه إلى فئة الأطفال من 4-5 سنوات.
- اعادة تصميم كل البرامج والمناهج التعليمية بحيث تكون قائمة على منهج كسب المهارات.
- تغيير طرق التدريس بحيث يتم التخلص من منهج التلقين والتوجه نحو منهج كسب المهارات

- تغيير طرق تقييم التلاميذ بحيث تتوافق مع منهج المهارات والابتعاد عن المناهج القائمة على اختبار قدرات الطالب في التذكر وتخزين المعلومات.
- ادراج اللغات الحية مبكرا في المنظومة التعليمية وبشكل تدريجي.
- تغيير طرق تدريب المعلمين واختيارهم وتصميم حزم تنافسية (تغيير سلم الأجور والسلم المهني للمعلم والقيادات التعليمية) وذلك لجذب المتفوقين من خارج معاهد التربية وخارج القطاع خاصة حملة شهادات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) مع وضع الضوابط المهنية لمهنة التعليم. ويتطلب هذا الامر تأسيس هيئة متخصصة مستقلة في إعطاء الاجازات التعليمية وتحديد كل المتطلبات الفنية والإجرائية لإعطاء إجازات التعليم الوطنية.
- تحديد حجم ساعات ومدة التعليم على مدار السنة ولكل مادة وفق الضوابط العلمية والبيداغوجية ووفق أحسن الممارسات الدولية. وتدل أحسن الممارسات أن السلطات التعليمية تحدد العتبات الدنيا لزمان التدريس ويرجع للمدارس (المناطق التعليمية) في كيفية توزيعها تماشيا مع العطل الرسمية المعمول بها في البلد. على سبيل المثال حددت ساعات التدريس الدنيا بالولايات المتحدة في المتوسط ب 180 يوما في السنة (9 أشهر في السنة) وبحد أدنى 6 ساعات تدريس يوميا (30 ساعة أسبوعيا).
- تنمية القيادات المدرسية وإدماجها مباشرة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط والتوجه تدريجيا نحو إعطاء الاستقلالية للمدرسة والمنطقة التعليمية بالتوافق مع تنمية قدراتهم في الإدارة واتخاذ القرار.
- تطوير عملية التعرف على التلاميذ من غير ذوي الاحتياجات الخاصة والذين لهم صعوبات التعلم ويعانون من بطء الفهم وتنظيم عمليات الدعم التدريسي لهم داخل المدرسة.
- وضع ضوابط للواجب المنزلي (تقليله للحد الأدنى) ومحاورة ظاهرة الدروس الخصوصية التي يقدمها المعلمين للتلاميذ في اقسامهم.
- المشاركة الدورية في برامج تقييم جودة التعليم العالمية (PISA, TIMSS, PIRLS) وتحليل نتائجها وفهم أسباب ومحددات نوعية التعليم وجعلها أداة للنهوض بنوعية التعليم حسب أرقى المعايير الدولية.
- تشجيع البحوث التربوية التطبيقية من خلال تأسيس برامج بحثية مخصصة لهذا الغرض بالتعاون مع المؤسسات المعنية (المجلس الأعلى للتعليم، الجامعات، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي).

3-2 حوكمة قطاع التعليم: المرونة والشفافية والاستقلالية

إن التجارب الناجحة تدل على أن التحول من إدارة تحتكر كل الوظائف التعليمية خاصة وظائف الرقابة والتقييم والتطوير سوف يضعف المنظومة ويقلل من توجهها نحو نموذج تعميم التعلم. وبناء على ذلك فإن حوكمة قطاع التعليم يتطلب الانتقال من احتكار كل الوظائف إلى نموذج يركز فقط على الإشراف غير المباشر ويؤسس كيانات مستقلة تتولى عملية التطوير والمراقبة والتقييم. وتشير العديد من التجارب الدولية إلى أن طريقة تنظيم قطاع التربية ومدى اعتماد مؤسساته المختلفة في عملية اتخاذ قراراتها على التخطيط العلمي السليم لها أثر كبير على التطور السليم للمنظومة التعليمية وخاصة في تحويلها إلى منظومة هدفها الأساسي تحقيق التعلم للجميع. يتطلب تحقيق هذا الهدف منظومة تعليمية قائمة على "مزج أمثل" Optimal Mix ما بين مساهمة القطاع العام والخاص، وأن تركز الجهات الوصية المركزية (الوزارة) في عملها على وظيفة اتخاذ القرار القائم في مجال السياسات التعليمية القائم على الشواهد التطبيقية وعلى منهج التخطيط السليم، والإشراف فقط على مؤسسات القطاع. هذا التوجه يتطلب أن تنعم مؤسسات القطاع بمستوى مدروس من الاستقلالية في الإدارة يتوافق مع قدرات القيادات التعليمية في التكفل بالإدارة والتخطيط في مؤسسات التعليم العام. كما يجب أن تشمل عملية الاستقلالية مؤسسات الرقابة والتقييم واقتراح السياسات وصياغة البرامج وتطوير المنظومة التربوية. ويتطلب تجسيد هذا التوجه أن يتم الانتقال من نموذج الهرم المركزي لمنظومة التعليم العام إلى منظومة قائمة على استقلالية الوحدات وتقليل التدخل المباشر وتوزيع الأدوار بحيث يتحول عمل الوزارة إلى التركيز على الإشراف وتوجيه منظومة التعليم وفق أهدافها التنموية من خلال:

- إعطاء الاستقلال التدريجي للمناطق التعليمية تماشياً مع بناء القيادات ومدى قدرتها في تولى عملية القيادة.
- إعطاء أولوية قصوى لتطوير وتنمية القدرات القيادية وبناء سلم شفاف لترقية القيادات التعليمية.
- تطوير مهام مؤسسات التقييم والتطوير (المجلس الأعلى للتعليم والمركز الوطني لتطوير التعليم) وربط عملهم بكراسة شروط مهنية بوظيفة تحقيق التعلم وإعطاءهم الاستقلالية المالية والإدارية.

- تطوير وظيفة القياس والتقويم الدوري لكل للمنظومة التعليمية والحرص أنها تتطور وفق مسار تحقيق التعلم
- تطوير إدارة التعليم الخاص لتكون هيئة مستقلة تعنى بتنظيم المدارس الخاصة وتشرف عليها.
- محاربة الهدر في الموارد وتقليص فائض العمالة وتغيير قواعد التوظيف وفق الاستحقاق ووفق معايير علمية تلتزم بها الجهات المختصة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية ورفع مستوى الشفافية والالتزام بالقوانين واللوائح.
- العمل على إيجاد توازن مرن بين مساهمة القطاع العام والخاص في توفير خدمات التعليم بحيث يكون الهدف هو رفع حصة القطاع الخاص وتقليل هيمنة القطاع العام.

4-2 تعزيز الشراكة المجتمعية: رفع مساهمة القطاعات غير الحكومية

أدت سيطرة القطاع العام في توفير خدمات تعليم مجانية لغالبية أبناء المواطنين مع وجود قطاع خاص قائم على المنطق التجاري يقدم أغلب خدماته لأبناء الوافدين وجزء من أبناء المواطنين إلى المساهمة في ارتفاع تكلفة تمويل التعليم العام واثقال كاهل موازنة الدولة. كما ساهم هذا النظام المزدوج المجزأ في وجود هوة في الاختيارات التعليمية المتاحة للمواطن. هذا الوضع قد يقلل مستقبلاً من تماسك المجتمع من خلال إنتاج نخب قد لا تكون لها نفس الفرص الاجتماعية. إن تصحيح هذا الخلل يتطلب العمل على تقليص حجم القطاع العام في العملية التعليمية من خلال فتح المجال للقطاع الخاص والقطاع الأهلي والهيئات غير الحكومية في تقديم خدمات التعليم مع العمل على تعزيز حوكمة القطاع الخاص وجعل عمله محكوماً بشروط مرجعية صارمة تحقق التعلم بتكاليف مقبولة. كما يجب تشجيع القطاع الخاص من خلال تسهيل عمله وفتح المجال للاستثمار في التعليم من خلال صيغ تمويلية مدروسة لا تركز على الربح فقط وتدمج صيغ حديثة مثل الاستثمار الخاص، الهبات والعطاءات والوقف، والتبرع والدعم الحكومي، ومساهمة الأهالي من خلال الصيغ التعاونية. وعموماً يتطلب رفع المساهمة المجتمعية في عملية التعليم العام التوجه نحو دعم مساهمة أكثر للقطاع الخاص والأهلي في تقديم الخدمات التعليمية وفق المبادئ التالية:

- ترسيخ مبدأ تعزيز دور القطاع الخاص والأهلي في توفير التعليم العام في السياسات التعليمية العامة للدولة.

- إصدار كراسة شروط تحدد المبادئ الناظمة للقطاع الخاص والأهلي في العملية التعليمية والقائم على مبدأ العمل الربحي أو غير الربحي.
- إنشاء صندوق للتمويل الأهلي يقوم على جمع الهبات والمساهمات والتبرعات من مختلف الجهات الوقفية والهيئات الخيرية والقطاع الخاص والدعم الحكومي.
- إنشاء نظام "تأمين التعليم" يقدم الدعم المالي من خلال منظومة القسائم والقروض الميسرة لتغطية تكاليف التعليم وفق نسب تحدد حسب المقدرة المالية للمواطن (الدخل وحجم الاسرة).
- تسهيل عملية توسيع شبكة مدارس القطاع الخاص والأهلي من خلال تحويل إدارة المدارس الحكومية للقطاع الخاص، وكذلك دعم استثمار القطاع الخاص والأهلي من خلال توفير الأراضي في المناطق السكنية وتقديم التسهيلات الاستثمارية الأخرى.

5-2 تحقيق الموازنة ما بين منظومة التعليم والاحتياجات المجتمعية

إن تحقيق الموازنة ما بين مخرجات التعليم والاحتياجات المجتمعية المختلفة (احتياجات سوق العمل، بناء رأس مال معرفي وبشري، إنتاج النخب الوطنية القادرة على مواجهة تحديات العصر، تدعيم حجم الطبقة الوسطى في المجتمع، ترسيخ قيم المواطنة والانتماء، ودعم التماسك الاجتماعي) يتطلب من جهة بناء منظومة تعليم قائمة على الجودة واكساب المهارات المختلفة التي تدعم النمو الاقتصادي والإنتاجية والتي تسمح باستدامة التنمية في الأجل الطويل. كما يتطلب هذا النموذج وجود منظومة تدريب عصرية ومتكاملة بصيغها المختلفة (تدريب قار، وعن بعد، تدريب جزئي، وأثناء العمل) تسمح بنقل وتحويل مختلف المعارف العلمية التي تم اكتسابها في المدرسة (نهاية المرحلة المتوسطة والثانوية) والجامعة إلى مهارات فنية ضرورية لعملية استدامة النمو ورفع الانتاجية. وتلعب السياسات التعليمية الواعية دوراً أساسياً في توجيه منظومة التعليم والتدريب نحو تحقيق هدف جودة التعلم وتحويل المعارف التي تنتجها المؤسسات التعليمية إلى مهارات علمية وفنية يطلها سوق العمل. في هذا الإطار يبرز دور المسؤولية الاجتماعية للقطاع الإنتاجي الوطني للمساهمة في تحقيق هذه النقلة من خلال تحمل مسؤولية الانتقال من المدرسة للعمل من خلال تحمل جزء من أعباء التدريب والتأهيل أثناء العمل.

ويمكن النظر لمنظومة التعليم بمفهومها الواسع (التعليم العام، التعليم الجامعي، التدريب) كجزء لا يتجزأ من منظومة وطنية مكونة من العديد من المؤسسات السياسية والإدارية والمالية والاقتصادية والاجتماعية. كل هذه المؤسسات تؤثر بنسب متفاوتة في تحديد مكانة التعلم في المجتمع وجدوى السعي وراء التعلم الجيد كوسيلة وحيدة للتقدم في السلم الاجتماعي. إن العديد من الدول النامية ومن بينها دولة الكويت صاغت عقدا اجتماعيا قائما على تحقيق السلم المدني والتماسك الاجتماعي من خلال التركيز على الحق في العمل خاصة في القطاع الحكومي على حساب الجدارة مما ساهم في إرسال إشارات عكسية للمجتمع بالاكتماء بالتعليم والحصول فقط على الشهادة. وقد نتج عن ربط مزايا عديدة بالعمل في القطاع الحكومي نفور واسع من العمل في الجهات غير الحكومية.

إن هذا النموذج الاقتصادي لتنظيم سوق العمل الكويتي غير قابل للاستدامة وذلك لعدم إمكانية توسع التشغيل في القطاع الحكومي بصفة مستمرة ومتسقة مع والتأثر المرتفعة لتدفق الداخلين لسوق العمل. إن جهود توظيف العمالة في القطاعات غير الحكومية يجب ألا تقتصر على الدعم الحكومي (دفع فارق الاجر ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص) وفرض نسب توظيف في القطاع الخاص. إن هذه الجهود المكلفة للموازنة والقصرية للقطاع الخاص يجب أن تتطور لتتحول إلى سياسة سوق عمل ديناميكية متكاملة تركز على التأهيل والتدريب للعمل في القطاع الخاص في الوظائف الإشرافية والقيادية والتخصصية. كما تتطلب هذه السياسات تطوير منظومة معلومات سوق العمل والعمل على البحث عن الشواغر ومساعدة الباحثين عن وجود الفرص الملائمة من خلال التزاوج (Job Matching) وتسكين الوظائف الشاغرة وفتح المجال للقطاع الخاص بأن يؤسس وكالات توظيف تقوم بالتعرف على الفرص الوظيفية في القطاع الخاص وتساعد الباحثين عن العمل في إيجاد الفرص التي تناسبهم. كما يتطلب الأمر إعادة تشكيل سوق التدريب في القطاع الخاص والذي يركز على تدريب الموظفين في القطاع الحكومي في المهارات الرخوة. إن التدريب في القطاع الخاص الموجه للقطاع الحكومي يحتاج إلى هيئة تشرف عليه وتتأكد من سلامة عمله بشكل مهني عال الجودة. وتتخصص هذه الهيئة في منح إجازات النشاط وتقييم جودته من خلال اشتراط الاعتماد المهني وفق المعايير الدولية. كما أن مؤسسات سوق العمل العامة والخاصة يجب أن تدرج وفق نفس الاشتراطات للعمل في القطاع الخاص. وفي مجال إعادة تشكيل قطاع التدريب فإن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تحتاج إلى إعادة هيكلتها لتركز على التدريب وذلك من خلال فصل الكليات عن المعاهد. ويمكن للكليات أن تتحول إلى جامعة تعليم عالي بينما تركز المعاهد المختلفة على التدريب المهني في شتى القطاعات الفنية وتستقطب

خريجي التعليم المتوسط والثانوي. وعملا بتجارب العديد من الدول يمكن للمعاهد الفنية أن تؤسس امتحانات ثانوية عامة فنية تسمح للمتفوقين بأن يواصلوا تعليمهم في التخصصات الجامعية ذات الصلة بتدريبتهم.

تشكل سياسات التشغيل الركن الأساسي في بلورة العلاقة الجدلية بين المجتمع والمنظومة التعليمية. إن السياسات القائمة على محاربة البطالة من خلال التوظيف الواسع في الجهات الحكومية من دون مراعاة مدى الحاجة التوظيفية للقطاعات ودون مراعاة الجدارة والمهارات التي يكتسبها الشخص المتقدم للوظيفة فإنه ينجم عنها ارتفاع معدلات البطالة المقنعة، وانخفاض الإنتاجية وكذلك تراخي المجتمع (الأسر والمنظومة التعليمية) في السعي نحو الحصول على تعليم عال الجودة. إن قلب هذه المعادلة أمر في غاية الأهمية في مشروع بناء منظومة تعليمية تخرج أشخاصا مسلحين بالمعارف والمهارات التي تسمح لهم بالانخراط في منظومة اقتصادية تنافسية قائمة على العمل في القطاع الخاص وفق الجدارة حيث الإنتاجية تحدد مستوى الأجور. من وجهة نظر السياسات العامة فإن تجسيد هذا الاتجاه يتطلب إعادة النظر في ممارسات التوظيف في القطاع الحكومي (نظام التوظيف المركزي) من خلال تحديد مناصب الشغل حسب الحاجة وتمنح وفق الجدارة والتي عموما يتم التأكد منها من خلال مسابقات التوظيف والمقابلات المباشرة مع اللجان المتخصصة بالإضافة إلى شروط الشهادة والتجربة المهنية. إن هذه الممارسات سوف ترفع من أعداد الباحثين عن العمل والتي يجب أن يتم العمل على إدماجهم في سوق العمل عبر سياسات التدريب والتأهيل والتوطين في القطاع الخاص من خلال تشديد سياسات توطين العمالة الوطنية في الجهات غير الحكومية.

شكل رقم (2-1) المكونات الأساسية لنموذج الإصلاح الهيكلي للتعليم بدولة الكويت



الفصل الثالث
سياسات تعليم متناغمة مع استراتيجية الدولة
التنموية

3- صياغة استراتيجية للتعليم ضمن استراتيجية الدولة والسياسات المرتبطة بمحاورها

1-3 سياسات وبرامج إصلاح المنظومة التعليمية في الكويت

عرفت الكويت عدة محاولات لإصلاح التعليم منذ حصولها على استقلالها عام 1961 وإلى وقتنا الحالي، فقد شهدت هذه المسيرة تنامي الدعوة إلى إجراء إصلاح شامل في فلسفة التعليم ووظائفه ومناهجه ومحتواه، ليوكب سرعة تغير وتيرة الحياة والتطور العلمي والتقني، ويستجيب للتطور المعرفي الهائل. ومن أبرز محطات هذه المسيرة صدور قانون التعليم الإلزامي عام 1968، وفي منتصف السبعينات عقد مؤتمر المناهج لبلورة نظام تربوي جديد والذي على أثره صدرت وثيقة الأهداف العامة للتعليم في الكويت عام 1976، هذا بالإضافة إلى محاولة وزارة التربية لتقويم النظام التعليمي، حيث أظهرت نتائج هذا المشروع عدة تحديات يواجهها النظام، من أبرزها قصور التشريعات المتعلقة بالنظام التعليمي، القصور في عملية التخطيط للمناهج، وجود معوقات لتطوير الإدارة التربوية. وفي عام 1998 أصدرت وزارة التربية رؤية أطلقت عليها مدخل إلى استراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام 2025 وقد اشتملت هذه "الاستراتيجية" على مجموعة من التوجهات الحاكمة للمنظومة التربوية. إضافة إلى هذه المحاولات قدمت وثيقة الرؤية الوطنية لتطوير المنظومة التربوية والتعليمية في دولة الكويت سنة 2003 والتي تم رفعها إلى حضرة صاحب السمو أمير البلاد، وتناولت الرؤى الوطنية حول فلسفة وتوجهات التعليم، وأساليب تطوير الإدارة التربوية، وكذلك إعداد المعلم وتدريبه وتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، كما خلصت الوثيقة إلى اقتراح تشكيل لجنة وطنية عليا تعمل على تجسيد تلك الرؤى ووضعها موضع التنفيذ.

كما قدم المجلس الأعلى للتخطيط في عام 2001 وثيقة مرجعية لمشروع استراتيجية التعليم في الكويت وشملت الوثيقة على عناصر ومنهجيات النظام التربوي المطلوب، ويلاحظ على ذلك إلى أن الجهود الإصلاحية جاءت متسارعة منذ الثمانينات حتى الوقت الحالي إضافة إلى أن إعادة صياغة المسار التربوي في دولة الكويت أصبح مطلباً ملحاً لأبعاده الاجتماعية والتنموية، واستكمالاً لتلك الجهود قامت الوزارة في تقديم مشروع الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام في الكويت عام 2002، والذي ركز على تحديد الغايات المستهدفة للنظام التربوي والتي جاءت في 6 محاور أساسية هي:

- أسس بناء المجتمع الكويتي
- بناء مجتمع الشراكة والتلاحم الاجتماعي
- مواجهة التحديات الاقتصادية
- تعميق الفهم السياسي بالمجتمع
- تنشئة جيل قادر على استثمار مهاراته
- المحافظة على البيئة

وقد حددت الوثيقة أهداف شتى لكل غاية من هذه الغايات.

2-3 برنامج إصلاح التعليم المتكامل

تقود وزارة التربية حالياً برنامج التعاون الفني Technical Cooperation Partnership TCP مع البنك الدولي لتطوير الإدارة التربوية تحت مسمى "برنامج إصلاح التعليم المتكامل"، تم بناءً على تعاون ما بين وزارة المالية ووزارة التربية والمركز الوطني لتطوير التعليم، عقب الانتهاء من برنامج تحسين جودة التعليم المدرسي الأول بين وزارة التربية والبنك الدولي تحت مسمى "مشروع مؤشرات التعليم للفترة 2009-2004" والذي تمت الموافقة عليه في أبريل 2011 والانتهاء منه في مارس 2015. وقد سمح هذا البرنامج برصد جملة من التحديات المتعلقة بتحقيق التعلم للصف الرابع والصف الثامن لاسيما في الرياضيات والعلوم بالإضافة الى ضعف أعداد المتخرجين من الصف الثاني عشر وتهيئتهم للتعليم العالي كجزء من قوة العمل المستقبلية، والتي أكدت الحاجة الملحة للاستمرار في العمل المشترك على تحسين جودة التعليم ومخرجاته من خلال اطار نموذج متكامل تم اشتقاق مكوناته من مفهوم "برنامج الاصلاح المتكامل للتعليم" الذي طوره البنك الدولي والذي اعتمد على ثلاثة مرتكزات متمثلة في جودة المنهج والتدريس الفعال وكفاءة النظام التعليمي.

وقد تم تحديد خمسة مكونات رئيسة لهذا البرنامج كما يلي:

- المكون الأول: تطوير وتعزيز المناهج: ويضم برنامج تطوير المناهج.
- المكون الثاني: التدريس الكفاء: ويضم معايير المعلمين، وبرنامج الترخيص للمعلمين، بالإضافة إلى جهود وزارة التعليم المستقبلية لإصلاح التطوير المهني للمعلمين.
- المكون الثالث: كفاءة المدارس وتشتمل على برنامج القيادة المدرسية.

- المكون الرابع: الكفاءة والمساءلة في النظام التعليمي، وتضم برامج التقييم الوطني للرياضيات، الانجليزي والعلوم والعربي، بالإضافة إلى برنامج معايير التعليم الوطني.
- المكون الخامس: السياسات التعليمية، وصنع القرار، والتنفيذ والدعم. حيث يضم هذا المكون سلسلة من الأنشطة الجديدة ذات الصلة بزيادة طاقة وإمكانات الوزارة والمركز الوطني في القدرة على التحليل، وصنع السياسات، والتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ المشاريع، والمراقبة، والتقييم والاتصال الاستراتيجي.

يتبين أن هذا البرامج لأمس العديد من جوانب الإصلاح الأساسية خاصة بالنظر الى نظم ومكونات الإدارة التربوية (المنهج - المعلم - القيادة - الأهداف التربوية - بيئة المدرسة)، بالإضافة الى معايير مستحدثة لتقييم تعلم المتعلمين وأدائهم وبناء القدرات في مجالات صنع القرار والتخطيط، والتي تتوافق جزئياً مع بعض مكونات النموذج المقترح من المعهد العربي للتخطيط. إلا أن حظوظ نجاح هذا البرنامج الذي يتواصل الى 2020 قد تبدو ضعيفة في تقديرنا بالنظر الى العوامل التالية:

- تعتمد خطة عمل البرنامج على منهج اصلاحي داخلي لوزارة التربية وجزئي Piecemeal Reform Approach بالاعتماد على آلية تنفيذية يساهم فيها مركز تطوير التعليم والمكتب المحلي للبنك الدولي بالكويت، وبالتالي لم تعكس رؤية وطنية شاملة تأخذ الأبعاد التنموية المستقبلية في الاعتبار و البحث بعمق عن الأسباب الحقيقية في تردي الوضع التعليمي والتحديات والمشكلات المرتبطة بنوعية المخرجات التعليمية وارتفاع التكاليف التشغيلية، وعلى رأسها تضخم القطاع التعليمي في حد ذاته ومركزية الإدارة والقصور الملاحظ في الحوكمة وعدم ضمان الاستقلالية الكاملة للهيئات الوطنية المعنية بالتقييم والتقييم والتخطيط، والتي تجعل من الصعب أحداث تغييرات جوهرية خاصة في النواحي المتعلقة بالحوكمة وطريقة صنع القرار والسماح بالمساءلة والتقييم الخارجي. بالإضافة، لم يولي برنامج تطوير التعليم أي اهتمام بالنواحي المتعلقة بتمويل التعليم وتعزيز الشراكة المجتمعية من خلال تحفيز القطاع الخاص والأهلي في الاستثمار في التعليم بغرض خلق منافسة داخلية للقطاع التعليمي بين المدارس الحكومية والخاصة والأهلية تساهم في تحسين جودة التعليم.
- ثانياً، يلاحظ أن مسؤولية تنفيذ مكونات البرنامج هي مسؤولية مشتركة بين مركز تطوير التعليم ووزارة التربية، تركز في غالبيتها على لجان فنية مشتركة في ظل وجود إدارة قائمة خاصة بتطوير المناهج وأخرى للبحوث والتطوير التربوي داخل الوزارة، وهو ما يؤدي الى التساؤل

حول مدى قدرة المركز الحقيقية للقيام بمهامه بالاستقلالية والموضوعية المطلوبة، ما يضيف الى التحفظات السابقة في خصوص حظوظ هذا البرنامج في النجاح.

انطلاقاً من هذه الملاحظات، ولكي يتسنى الاستجابة لكل متطلبات الإصلاح الشامل، قام فريق المعهد العربي للتخطيط بصياغة نموذج متكامل وهيكلية Comprehensive Reform Policies Based Model يقوم على مجموعة من السياسات العملية والمتكاملة الهادفة الى تحسين جودة التعليم، وتعزيز حوكمة قطاع التعليم، وتشجيع مساهمة القطاع الخاص والأهلي في الاستثمار في قطاع تعليم تنافسي، وتعزيز الروابط ما بين منظومة التعليم العام ومنظومة التدريب الأهلي لضمان مواثمة مخرجات التعليم مع المتطلبات المجتمعية ومتطلبات سوق العمل.

3-3 رؤية الدولة "الكويت 2035"

"إن ثروة الكويت الحقيقية في أبنائها، وهي ثروة لا تعادلها أي ثروة، فهم عماد المستقبل وأمل الوطن، وعلى سواعدهم تُبنى الإنجازات وتُحقق الطموحات"

حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح

حرصت الحكومة من خلال برامجها وخططها التنموية على تنفيذ رؤية صاحب السمو الأمير بتحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري وترجمتها وفق أهداف استراتيجية للتنمية طويلة الأجل حتى عام 2035. وقد مثلت هذه الرؤية المستقبلية منطلقاً مرجعياً لمسارات التنمية على الأجل المتوسط التي تحدد الآليات والوسائل والمشروعات التي تكفل تحقيق الرؤية التنموية، والتي تعبر في مجملها عن الطموحات والتطلعات الوطنية لتحقيق الغاية الأساسية بتحويل الكويت لمركز مالي وتجاري عند آفاق 2035. وقد تم إعداد الخطة الإنمائية متوسطة الأجل للسنوات 2010/2011-2013/2014 بناءً على الرؤية السامية لبلورة استراتيجية تنمية طويلة الأجل تنعكس فيها جملة من التطلعات والطموحات الوطنية مثل:

- استعادة الدور الريادي الإقليمي لدولة الكويت كمركز مالي وتجاري.
- إحياء الدور المحوري للقطاع الخاص الكويتي في قيادة التنمية.

- إعادة بناء أدوار هامة ومختلفة للدولة وأجهزتها ومؤسساتها وبما يوفر بيئة أعمال مواتية ومحفزة للتنمية.
- توفير الضوابط والمناخ لضمان التنمية البشرية الكلية والمتوازنة والهادفة إلى ترسيخ قيم المجتمع والحفاظ على هويته وبناء المواطنة.
- تدعيم وترسيخ النظام الديمقراطي القائم على احترام الدستور والالتزام به ضماناً للعدالة والمشاركة والحريات.

وبناءً على هذه التطلعات صاغت الخطة الخمسية جملة من الأهداف الاستراتيجية للتنمية مرتبطة بالغاية الأساسية والأهداف الفرعية المنبثقة من رؤية "الكويت 2035". وقد تمحورت هذه الأهداف الاستراتيجية حول محورين أساسيين تمثل الأول في تحقيق تنمية بشرية متميزة عبر التعليم والتدريب والتأهيل. والمحور الثاني مؤسسي واقتصادي من خلال توفير البيئة المؤسسية المواتية للنمو الاقتصادي. وقد تمثلت الأهداف الاستراتيجية للتنمية حتى عام 2035 في التالي:

الأهداف	السياسات المحققة لهذا الهدف
1-زيادة الناتج المحلي الإجمالي ورفع مستوى معيشة المواطن	<ol style="list-style-type: none"> 1. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية وتنوع الأدوات الاستثمارية والمالية لقطاع سوق المال. 2. تحويل الكويت إلى مركز إقليمي للصناعة المالية التقليدية والإسلامية. 3. توفير البيئة المناسبة لإقامة قطاع تجاري ولوجستي وخدماتي قوي. 4. تهيئة البنى التحتية والخدمات الداعمة للقطاعين المالي والتجاري والخدمات. 5. تطوير أداء القطاع النفطي وزيادة علاقاته التشابكية في الاقتصاد الوطني وتفعيل دور القطاع الصناعي - وخاصة الصناعات البتروكيمياوية والتكنولوجية ذات القيمة المضافة المرتفعة. 6. إصلاح هيكلية الميزانية العامة وتطويرها بما يعزز تخفيض العجز غير النفطي وتحقيق الكفاءة في توزيع الموارد.
2-القطاع الخاص يقود التنمية وفق آليات محفزة	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنوع هيكل الملكية في الأنشطة الاقتصادية بتقليص هيمنة القطاع العام تدريجياً وزيادة مساهمة القطاع الخاص. 2. تعزيز الدور الإنتاجي للطبقة الوسطى في دعم التنمية الاقتصادية. 3. تحقيق الشراكة الفاعلة بين القطاعين العام والخاص ومنها دعم برامج التخصيص وتوفير احتياجات القطاع الخاص للقيام بأنشطته. 4. تطوير الأطر التشريعية والتجارية والاقتصادية في بيئة الأعمال وتسهيل وتبسيط إجراءات الاستثمار أمام القطاع الخاص. 5. استكمال مشروعات البنية التحتية الأساسية وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها. 6. دعم المشروعات والأعمال الصغيرة والمتوسطة والعمل على تحقيق التنوع في أنشطتها وتكاملها مع المشروعات الكبرى. 7. جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة. والاستفادة من خبرات وتقنيات الشركات العالمية بالمشاركة المباشرة مع الشركات المحلية وبما يعزز القدرة التنافسية للدولة.
3-دعم التنمية البشرية والاجتماعية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تطوير منظومة التعليم والتدريب لدورها في تنمية الإنسان الكويتي وتوفير احتياجات سوق العمل. 2. تعزيز دور البحث العلمي الذي يساهم في تطوير كافة قطاعات التنمية في الدولة. 3. تحسين الخدمات الصحية وتعزيز كفاءتها بالمعايير الدولية، وتوفير نظم البيئة والاستدامة الفعالة. 4. دعم شبكة التنمية والرعاية الاجتماعية وتمكين المرأة ورعاية الشباب، وخدمات الرعاية السكنية ومجالات الثقافة والإعلام.
4-تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية	<ol style="list-style-type: none"> 1. إحداث نقلة نوعية في تركيبة سوق العمل عبر تعزيز المهارات المهنية الحديثة لدى المواطنين وتحسين مشاركتهم في قوة العمل في القطاع الخاص. 2. دعم برامج تطوير وتأهيل وتدريب قوة العمل الوطنية. 3. تطبيق آليات وتشريعات مختلفة للحد من قوة العمل الوافدة وعلى الأخص الهامشية والعائلية.
5- الإدارة الحكومية الفعالة	<ol style="list-style-type: none"> 1. إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية بهدف تحسين الخدمات العامة وخدمات قطاع الأعمال. 2. العمل نحو تخفيض حجم وأعباء الإدارة الحكومية وإعادة تشكيل أدوارها وإعادة تفعيل وظيفة التخطيط بكافة مستوياته في أجهزة الدولة. 3. دعم المقومات الأساسية لبناء مجتمع المعلومات لدعم التنمية وعملية اتخاذ القرار.

4-3 العلاقة بين رؤية واستراتيجية التنمية للدولة 2035 ونموذج الإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم

في ضوء المراجعة السابقة لرؤية واستراتيجية التنمية للدولة 2035 وما أكدت عليه من أهداف استراتيجية وسياسات مرتبطة بها تعمل على تحقيقها على المدى الطويل، والتي لامست أبعاداً أساسية ذات علاقة مباشرة لعملية التنمية البشرية في الكويت، تظهر العلاقة الوطيدة بين الاستراتيجية التنموية للدولة ونموذج الإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم والقائم على حزمة من السياسات التصحيحية لمعالجة ضعف كفاءة وفعالية المنظومة التعليمية وهي المنظومة الأساسية المكلفة بتحقيق رؤية 2035 وخاصة فيما يتعلق بالبعد الأول الخاص في تحقيق تنمية بشرية متميزة عبر التعليم والتدريب والتأهيل والذي يركز على العناية والاهتمام بجودة المخرجات التعليمية وأثاره المباشرة على مستقبل الكويت الاقتصادي والاجتماعي. ومن المعلوم ما للتعليم من دور هام ومحوري في تحقيق النمو ورفع معدلاته والمساهمة في بناء رأس المال المعرفي بالمجتمع وإعداد وتأهيل قوة العمل الماهرة وتحقيق التنمية البشرية المستدامة. وهي نفس المضامين التي أكدت عليها الخطة الإنمائية للسنوات 2015/2016-2019/2020 حيث تم التأكيد على تحسين كفاءة وجودة نظم التعليم العام والعالي من خلال تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي لكافة مدارس التعليم العام والخصخصة التدريجية لإدارة بعض المدارس وتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري ورفع جودة وقدرات التعليم العالي واستمرار العمل على رفع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة.

وبالنظر إلى الأهداف التفصيلية لهذه الخطط التنموية في مجال التنمية البشرية يظهر جلياً العلاقة العضوية بين أهداف النموذج الهيكلي لإصلاح التعليم والأهداف التنموية ذات العلاقة والمتمثلة في سعى دولة الكويت لتطوير أنظمتها التربوية ومواجهة الإشكاليات والتحديات المرتبطة في أداء المنظومة التعليمية وبما يحقق رؤية الكويت والأهداف الاستراتيجية للتنمية 2035 والتي حددت جملة من الأهداف الكمية والنوعية تتمثل أساساً في:

1. رفع نسب التخصصات العلمية والفنية وذلك لتوفير الموارد البشرية المؤهلة في الميادين العلمية والفنية والتي يعاني الاقتصاد الوطني نقصاً حاداً في اليد العاملة المتخصصة.
2. وتعزيز كفاءة المنظومة التعليمية من خلال إعادة تأهيل وتدريب الكادر التعليمي بما يتوافق مع المعايير الدولية والمناهج الحديثة القائمة على تدريس المهارات وبما يحقق مراتب متقدمة في اختبارات التقييم العالمية.

3. رفع حصة القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية لا سيما من خلال تحفيز الاستثمار الخاص في قطاع التعليم.

ولكي يتسنى العمل بشكل جدي وطموح لتحقيق هذه الأهداف، فإن نموذج الإصلاح الهيكلي المقترح لتطوير منظومة التعليم يقوم على أربعة أسس لكل واحدة منها مجموعة محددة من السياسات تتناغم مع المبادرات والبرامج والخطط الهادفة لتحقيق رؤية الكويت واستراتيجيات التنمية.

وبصفة عامة يُمكن حصر عناصر هذا النموذج الهادف لإصلاح الهيكل التعليمي للمنظومة التعليمية في المحاور التالية:

1. تحسين جودة التعليم من خلال الانتقال من منظومة التلقين إلى تعليم المهارات وتبني مناهج التعليم الحديثة والتي تضمن تكوين رأس مال بشري متطور ويوفر المهارات الفنية والتخطيطية والإدارية لتحقيق الكويت مركز مالي وتجاري وأيضا يعزز المعارف العلمية الحديثة ويُحقق بناء الإنسان الكويتي المنتج، وذلك من خلال تطوير كل الأركان التعليمية من مناهج وموارد بشرية ومادية.
2. تعزيز حوكمة قطاع التعليم من خلال تحسين طرق إدارته وتقليل مستويات المركزية في اتخاذ القرار ورفع مستوى الاستقلالية في إدارة المدارس وتعزيز الشفافية واحترام المعايير الفنية الدولية في إدارة المدارس، وكذلك تعزيز وظائف التقييم والاعتماد والرقابة الخارجية وربط الحوافز بالأداء وإدخال منظومات المعلومات الحديثة في إدارة المنظومة وتدريب الكوادر الإدارية على فنون الإدارة التعليمية وخاصة تطوير مخرجات اقتصادات التعليم.
3. تعزيز الشراكة المجتمعية في قطاع التعليم من خلال تشجيع مساهمة القطاع الخاص والأهلي والجمعيات الخيرية والوقفية في الاستثمار في قطاع تعليم تنافسي من خلال تفعيل آليات التمويل الخاص وآليات التمويل بالوقف والتطوعي والمشارك.
4. تعزيز الروابط ما بين منظومة التعليم العام ومنظومة التدريب الأهلي لضمان موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل من خلال تنظيم سوق التدريب في القطاع الخاص وتوجيهه نحو توفير التدريب بالجودة العالية وكذلك في المجالات التي ذات الأولوية وذلك بإنشاء منظومة حوافز للقطاع الخاص للاستثمار الجيد في سوق التدريب.

جدول رقم (1-3) العلاقة التشابكية بين رؤية واستراتيجية التنمية 2035 ونموذج الإصلاح الهيكلي لمنظومة التعليم

السياسات المحققة لرؤية واستراتيجية التنمية 2035 ونموذج الإصلاح لمنظومة التعليم	عناصر نموذج الإصلاح	أهداف واستراتيجية التنمية 2035
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الانتقال من برامج التلقين إلى برامج المهارات. ▪ تطوير كفاءات المعلم وتغيير طرق الاختيار. ▪ رفع قدرات المعلم. دور أكبر للغات الأجنبية والعلوم. استعمال أكثر للتقانة في المدارس. ▪ تطوير منظومة التدريب وربطها بمنظومة التعليم العام. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رفع الإنتاجية من خلال تحسين كفاءة وجودة التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الناتج المحلي ورفع مستوى معيشة المواطن
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم. ▪ تطوير إدارة التعليم الخاص نحو الاستقلالية. ▪ تجنيد موارد القطاع الأهلي والتعاوني والخيري والوقفي نحو الاستثمار في التعليم. ▪ تطوير الشراكات مع القطاع العام والخاص لإدارة المدار الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنمية مساهمة القطاع الخاص في التعليم وتقليل التدخل المباشر للقطاع العام في العملية التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ القطاع الخاص يقود التنمية وفق آليات محفزة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجيه مخرجات منظومة التعليم وربطها بالتدريب الفني للتجاوب مع احتياجات المجتمع من خلال ربط التعليم باحتياجات سوق العمل وتوفير المهارات والتخصصات المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعزيز الشراكة المجتمعية في قطاع التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دعم التنمية البشرية والمجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيد من توطین العمالة الوطنية في الجهات غير الحكومية من خلال تسليحهم بالمهارات والقدرات الفنية لخوض غمار المنافسة في سوق العمل الخاص 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعزيز الشراكة المجتمعية في قطاع التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تطوير هيكل المنظومة التعليمية لتقليل التدخل المباشر في العملية التعليمية من خلال الاستقلالية للوحدات وتطوير مؤسسات التخطيط، والتقييم والمتابعة والمراقبة المستقلة، وتكريس الشفافية والاحترافية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعزيز حوكمة قطاع التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإدارة الحكومية الفعالة

الفصل الرابع
إعادة هيكلة القطاع وتحسين حوكمته ورفع مُستوى
تنافسيته وتقليص هيمنته

4 - إعادة هيكلة القطاع وتحسين حوكمته ورفع مستوى تنافسيته وتقليص هيئته

لعل أهم ما يقوم عليه هذا النموذج الإصلاحي المقترح هو إعادة النظر في منظومة حوكمة القطاع التعليمي وما يتطلبه ذلك من تطوير للمؤسسات ذات العلاقة وتعديل أدوارها بما يؤهلها لرفع أداءها وتعزيز التنافسية داخل منظومة التعليم العام. وتبين تجارب البلدان المتقدمة في مجال التعليم بأن أحد العناصر الجوهرية في نجاح منظومة التعليم تكمن في تعزيز قدرة المؤسسات المعنية بالقطاع على الإدارة على نحو فعال بما يؤهلها لأن تنطلق على أسس صحيحة في معالجة الاختلالات ونقاط الضعف الموجودة ورفع أداء القطاع ككل. من هذا المنطلق، تكون الحوكمة الجيدة (الرشيدة) المنهج الحيوي لبناء الأطر اللازمة التي تسمح بتطوير وتعزيز القدرات لصياغة وتنفيذ وتقييم السياسات والاستراتيجيات والبرامج الإصلاحية في إدارة التعليم. وبالتالي، ومن منظور اقتصادي تنموي، يمكن اعتبار "الإستثمار" في إرساء نماذج وآليات وإجراءات وممارسات حوكمة جيدة (رشيدة) توظيفاً جيداً للموارد حيث يساعد ذلك على تعظيم العوائد من مختلف مكونات برامج الإصلاح التي تستهدف النظام التعليمي على نطاق واسع باعتبار أن للحوكمة الجيدة دوراً مهماً في تعزيز فعالية خطط واستراتيجيات القطاع وتنفيذها بالشكل المطلوب.

وبالفعل، تبين التجارب الناجحة بأن الإصلاحات التي تركز على مجموعة قليلة من القضايا المعزولة والتي تقوم عليها فلسفة الإصلاح في دولة الكويت (كإصلاح المناهج، أو تدريب المعلم، أو طرح مجموعة جديدة من المؤهلات والتخصصات، إلخ) تميل لأن تكون أقل فاعلية ونجاحاً عن المتوقع في تحقيق تحسينات ملموسة خاصة في ظل غياب حوكمة جيدة (رشيدة) داخل المؤسسات المعنية بسياسات التعليم. ومع ارتفاع مستوى جودة الحوكمة وتحسن قدرات المؤسسات المعنية بإدارة أنظمة التعليم، تزداد فعالية الجهود المبذولة لرفع جودة التعليم وترتفع فرص نجاحها. أي أن تحقيق الحوكمة الجيدة في قطاع التعليم العام هو من الشروط المسبقة اللازمة لتهيئة بيئة مؤسساتية موالية لمعالجة اختلالات القطاع وتحقيق التطويرات المطلوبة في مخرجاته. لذلك، فإن موضوع تعزيز الحوكمة الجيدة هو من المقومات الضرورية في برامج الإصلاح، وبالتالي يجب أن يكون أحد العناصر الأساسية في نموذج الإصلاح الهيكلي المقترح لمواجهة اختلالات المنظومة التعليمية القائمة حيث لا يمكن لأداء القطاع أن يتحسن دون استراتيجية لمعالجة أوجه القصور في حوكمته.

1-4 "تكلفة" استمرار الوضع الراهن في المنظومة الحالية لحكومة القطاع التعليمي

بالنظر للمقومات المطلوب توفرها لتأسيس منظومة حوكمة جيدة في قطاع التعليم العام الكويتي، يُكف غياب هذه المقومات في الوضع الراهن أعباء تعيق كفاءة القطاع وفعالية أداءه على النحو الذي يجعله غير قادر على تحقيق تطور نوعي مستديم في آليات اتخاذ القرار والتنفيذ بما يسمح بالارتقاء بجودة المخرجات التعليمية. ويلخص الجدول رقم (1-4) أهم أعراض هذا الوضع الذي يتطلب إصلاحاً هيكلياً على نطاق واسع يشمل إصلاحات مؤسساتية تستهدف في جوهرها الفصل بين الصلاحيات في ظل الالتزام بالمبادئ الأساسية لتعامل هذه المؤسسات بين بعضها والتي من أهمها الاستقلالية واللامركزية والشفافية والعدالة. وتبرز أهم مظاهر اختلالات المنظومة الحالية لحكومة القطاع في عدم الفعالية المتمثلة بصورة خاصة في تضخم وزارة التربية ومركزية وهيمنة قراراتها، وهو ما يتسبب في تكاليف فرصة بديلة عالية تترجم على أرض الواقع في ظواهر سلبية عديدة، من بينها غياب الرؤية الاستراتيجية وعدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة وارتفاع تكاليف الخدمات وضعف أنظمة القياس وانعدام آليات تعزيز تنافسية المؤسسات التعليمية وغياب الدعم الفني للمدارس وغياب أساليب الرقابة الفاعلة وتدني معايير المساءلة والشفافية .

هذه التكاليف، وإن كانت غير ظاهرة بشكل صريح (بالمفهوم المحاسبي)، فهي تمثل هدراً للموارد يتحملها المجتمع في نهاية المطاف. لذلك، يجب تعديل هذا الوضع، ذلك لأنه من الصعب للغاية في ظل الوضع الراهن على أي خطط إصلاح للتعليم أن تفيد في تجويد صناعة سياسات التعليم العام طالما لم تتضمن هذه الخطط إصلاح منظومة الحوكمة كأحد أهم مقوماتها.

جدول رقم (1-4) الأعراض الرئيسية لغياب المقومات المطلوب توفرها لتأسيس منظومة حوكمة جيدة (رشيدة)

في قطاع التعليم العام الكويتي

المقومات المطلوب توفرها لتأسيس منظومة حوكمة جيدة (رشيدة) في قطاع التعليم العام الكويتي	أهم سمات الوضع الراهن: "تكلفة غياب المقومات"
هيكلية لامركزية تسمح بالتحديد الواضح للمسؤوليات بين المؤسسات وتقسيم الاختصاصات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تضخم وزارة التربية ▪ مركزية قرارات الوزارة ▪ هيمنة المنهج البيروقراطي ▪ تداخل المسؤوليات بين المؤسسات ▪ غياب الاستقلالية بين المؤسسات
القدرة على بلورة رؤية استراتيجية لتحقيق جودة عالية في الخدمات التربوية المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ غياب دور فاعل للمجلس الأعلى للتعليم ▪ عدم الاستجابة بشكل فعال للمتطلبات التنموية ▪ قصور في الجوانب التخطيطية
قيادة تعليمية محلية متمكنة وذات صلاحيات في صناعة القرار البيداغوجي بالصورة التي تجعل المدرسة تنافسية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ غياب عناصر تمكين المناطق التعليمية ▪ غياب الصلاحيات في الإدارات المدرسية ▪ تدهور جودة الخدمات التعليمية ▪ غياب التنافسية داخل القطاع ▪ انعدام آليات تعزيز التنافسية
استقلالية وكفاءة آليات قياس تقدم وجودة تنفيذ السياسات التعليمية وفعالية الأجهزة الرقابية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قصور في القياس ▪ افتقار المركز الوطني لتطوير التعليم للمزيد من الصلاحيات ▪ غياب الرقابة ▪ غياب أجهزة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي ▪ قصور الدعم الفني للمؤسسات التعليمية ▪ غياب قانون للتعليم الخاص ▪ غياب هيئة مختصة للقطاع الخاص ▪ غياب ثقافة الجودة ▪ ضعف الكفاءة الداخلية
التشاركية الفعالة مع مكونات غير الحكومية ومع القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none"> ▪ غياب ثقافة الشراكة مع المجتمع المدني ▪ ضعف علاقات الشراكة مع القطاع الخاص ▪ تنامي تكلفة تقديم الخدمات التعليمية ▪ ضعف الكفاءة الخارجية

2-4 الحوكمة الرشيدة لمنظومة التعليم في سياق نموذج الإصلاح الهيكلي

يستخدم مصطلح "الحوكمة" بشكل واسع في العديد من السياقات المتنوعة وبمعاني مختلفة. وسوف يتم التقييد هنا، من حيث المضمون، بالمبادئ العامة الواردة في واحدة من أكثر التعريفات استعمالاً من قبل البنك الدولي منذ العام 2011 والذي يحدد الحوكمة على أنها "التقاليد (القواعد) والمؤسسات التي من خلالها تمارس السلطات (الصلاحيات) في بلد من أجل الصالح العام". بمعنى واسع، ليس المقصود بمصطلح "الحوكمة" مجموعة المؤسسات الفاعلة في صناعة القرار، بقدر ما هو البيئة المؤسسية التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين جميع المؤسسات المعنية في ظل قواعد واجراءات معينة، والتي تؤسس لثقافة تفاعل ومشاركة فيما بين هذه المؤسسات. ويمكن للمرء أن يستنتج أن منظومة الحوكمة يمكن أن ينظر إليها على أنها المنظومة التي تحدد من خلالها العناصر التي تنظم عمل مختلف نظم الإدارة والمتابعة والمراقبة، وكيفية توزيع السلطات والصلاحيات وتقاسمها، وكيفية صياغة السياسات وتحديد الأولويات، وآليات وسبل المساءلة.

ومن هذا المنطلق، تتعلق الحوكمة في مضمونها بفعالية المؤسسات والقواعد والمعايير التي يتم من خلالها تطوير السياسات وتنفيذها على أرض الواقع مع توفر آليات الرقابة والمساءلة والمحاسبة. ولا يعني ذلك أن مضمون الحوكمة هو ما يتعلق فقط بالعمليات الإجرائية أو القواعد المؤسسية الداخلية المجردة، بل يشمل أيضاً العلاقات الهرمية متعددة المستويات بين مختلف المؤسسات والتي تحدد سلطات أو صلاحيات كل منها وموازين القوى بينها. وعلى هذا الأساس، تحدد منظومة الحوكمة من يقرر السياسات، ومن ينفذ، وكيف توظف الموارد، ومن يراقب، وكيف تتم المساءلة والمحاسبة، على أن تكون هذه المنظومة تضمن استقلالية المؤسسات وعدم تشابك اختصاصاتها وتشاركية وشفافة وخاضعة للرقابة والمساءلة وفعالة ومنصفة وتعزز سيادة القانون. لذلك، وكما يتبين في الجدول رقم (2-4)، ولكي تتحقق الجودة المطلوبة في منظومة الحوكمة، يتطلب الأمر بناء مؤسسي ثلاثي الأبعاد يفصل بين مؤسسات معينة بتحديد الرؤى الاستراتيجية والتوجهات الكبرى وصياغة الغايات والأهداف والسياسات رفيعة المستوى المتناسقة مع التطلعات التنموية، ومؤسسات معينة بترجمة هذه الرؤى وما ينبثق منها من سياسات وبرامج على أرض الواقع بما يحقق التطلعات التنموية الفردية والجماعية، ومؤسسات مستقلة تتوفر على صلاحيات رقابية لضمان تحقيق النتائج المرجوة، وذلك دون الإخلال بالمبادئ الأساسية لتعامل هذه المؤسسات بين بعضها والتي من أهمها الاستقلالية واللامركزية وغياب تشابك أو تضارب الاختصاصات بينها.

جدول رقم (2-4): العناصر الأساسية المكونة لهيكله منظومة الحوكمة الجيدة (الرشيدة)

البنية المؤسسية ومواصفاتها		
مؤسسات مستقلة تتوفر على صلاحيات رقابية لضمان تحقيق النتائج المرجوة دون الإخلال بالمبادئ الأساسية لتعامل المؤسسات بين بعضها ومع أصحاب المصلحة	مؤسسات بأداء تنظيبي مرن وفعال قادرة على ترجمة الرؤى الاستراتيجية والسياسات والبرامج على أرض الواقع بما يحقق التطلعات التنموية الفردية والجماعية	مؤسسات قادرة على تحديد الرؤى الاستراتيجية والتوجهات الكبرى وصياغة الغايات والأهداف والسياسات رفيعة المستوى المتناسقة مع التطلعات التنموية
المبادئ الأساسية لتعامل المؤسسات بين بعضها ومع أصحاب المصلحة:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استقلالية المؤسسات ▪ اللامركزية وغياب تشابك الاختصاصات بين المؤسسات ▪ كفاءة المؤسسات وفعالية التنفيذ ▪ التشاركية مع مختلف أصحاب المصلحة في صناعة القرار ▪ خضوع المؤسسات للرقابة والمساءلة ▪ التعامل بشفافية ▪ التعامل بالعدل والإنصاف ▪ الالتزام بالقيم المجتمعية وأخلاقيات العمل ▪ الالتزام بسيادة القانون 		

وبناء على ما ورد أعلاه، وبالتركيز على قطاع التعليم العام في دولة الكويت، فإن التحديات التي تواجه الدولة في تحسين منظومة حوكمة القطاع لا تختلف في متطلباتها ومضمونها عن العناصر الأساسية المخصصة في الجدول رقم (2-4). حيث لا يمكن تطوير منظومة حوكمة هذا القطاع بدون إعادة النظر في الإطار الهيكلي لمؤسساته ليكون ثلاثي الأبعاد يفصل بين من يتولى تحديد الرؤى الاستراتيجية والتوجهات الكبرى وصياغة الغايات والأهداف والسياسات رفيعة المستوى المتناسقة مع التطلعات التنموية، ومن يقوم بتنفيذ هذه الرؤى وما ينبثق منها من سياسات وبرامج على أرض الواقع بكفاءة عالية وبما يحقق الغايات التنموية في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي، ومن يقوم بالعمل الرقابي لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

3-4 حوكمة منظومة التعليم بدولة الكويت

وعلى هذا الأساس، فإن مسار تجويد منظومة الحوكمة في قطاع التعليم العام في دولة الكويت يمر حتما عبر تحسين كفاءة توزيع سلطات وتطوير فعالية اتخاذ القرارات والتنفيذ على مختلف المستويات. فإدارة القطاع لا يجب أن تكون من اختصاص مركزي في وزارة التربية، وإنما في كل مستوى من مستويات المنظومة (بصلاحيات غير متداخلة) وفي مختلف المناطق التعليمية وفي كل المدارس، ولكن دون غلق قنوات التواصل والشراكة والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الأهلي. ولكن الحوكمة الجيدة في مجال التعليم العام لا تقوم فقط على الإطار الهيكلي للمؤسسات والتنظيم الإداري، بل تتعلق بمعناها الأشمل بالآليات والعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم من خلالها صياغة الرؤى والسياسات وتحديد الأولويات وتوظيف الموارد وبناء البرامج الإصلاحية وتنفيذها في إطار يضمن الشفافية والمساءلة واحترام القانون والالتزام بتأمين مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع أفراد المجتمع. وبالتالي، فالحوكمة الجيدة في مجال التعليم العام تتعلق أولاً وأساساً باعتماد اللامركزية كمبدأ عام في تطبيق منهجيات تكاملية تستهدف تطوير النظام التعليم العام بسياسات وبرامج وإجراءات تنظيمية تضمن تحسين كفاءة الجهاز التربوي وتأهيله لكي يكون قادراً على تحقيق تطور نوعي مستديم في آليات اتخاذ القرار والتنفيذ بما يسمح بالارتقاء بجودة المخرجات التعليمية. وتتعلق كذلك بالكفاءة المؤسسية التي تسمح بوضع السياسات العامة والخطط الاستراتيجية والتي تضمن تحقيق رؤية ورسالة التعليم العام على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنموية؛ وترتكز كذلك على تمكين المناطق التعليمية المحلية في كل محافظة، والإدارات المدرسية التابعة لها، من صلاحيات إدارية ومالية كبرى، وحتى بيداغوجية (على أن تكون ضمن المعايير الوطنية) في إطار من الاستقلالية؛ وهي أيضاً تتمثل في استقلالية وكفاءة آليات قياس تقدم وجودة تنفيذ السياسات التعليمية وفعالية الأجهزة الرقابية وأجهزة ضمان الجودة؛ وهي كذلك المنظومة التي تتبع منهج التشاركية الفعالة مع المكونات غير الحكومية ومع القطاع الخاص.

وبشكل أكثر تفصيلاً، يمكن تلخيص المقومات الرئيسية الضرورية لبناء منظومة حوكمة جيدة في قطاع التعليم العام في دولة الكويت في العوامل المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-4): أهم المقومات المطلوب توفرها لتأسيس منظومة حوكمة جيدة (رشيدة)

في قطاع التعليم العام الكويتي



1-3-4 هيكلة لامركزية للقطاع تسمح بالتحديد الواضح للمسؤوليات بين المؤسسات

وتقسيم الاختصاصات

لا شك أن تقسيم صلاحيات وزارة التربية هو أحد أهم الأساسيات التي يجب الاستناد إليها في إصلاح مناهج حوكمة قطاع التعليم العام، على أن يكون هذا التقسيم ثلاثي الأبعاد - الاستراتيجي والتنفيذي والرقابي- على أجهزة مختلفة مستقلة وخاضعة للمساءلة والمحاسبة. كم يجب نقل عملية وضع القرارات من الإدارة المركزية وتقريبها إلى المستويات المحلية في المناطق التعليمية (وفي المدارس) لكي يكونوا أكثر تفاعلاً مع الاحتياجات الفردية من الخدمات التعليمية. وقد بينت التجارب الناجحة في العالم بأن المنهج اللامركزي في إدارة قطاع التعليم العام يساهم في تحسين كفاءته وتجويد حوكمته، وهو في معظم الأحيان جزء لا يتجزأ من أصل حزمة الإصلاحات التي تنفذ بدافع تطوير جودة مخرجات القطاع. ويتم تطبيق اللامركزية على أوسع نطاق في الكثير من البلدان كأحد مقومات إصلاحات الحوكمة على أساس أنها تقرب صناعة القرار التربوي من الأفراد المستفيدين من الخدمة التعليمية. إضافة إلى أن اللامركزية تخضع بسهولة أكبر للمساءلة وأنها أكثر استجابة لمتطلبات معالجة المشكلات المحلية. ويؤدي نقل سلطة اتخاذ القرار من الإدارة المركزية للوزارة إلى المناطق التعليمية، وزيادة الحوكمة الذاتية للمدارس ورفع مستوى الاستقلالية فيها وتمكينها من إمكانية الالتزام بالمعايير الفنية الدولية في إدارة المدارس، إلى رفع الأداء على نحو تنافسي، وبالتالي يجعل من مخرجات التعليم أفضل وأكثر كفاءة وأكثر استجابة للمتطلبات التنموية.

وهذا لا يعني إلغاء دور وزارة التربية، وإنما تحديد مسؤوليتها في الجوانب الإشرافية على المناطق التعليمية على النحو الذي يمكن هذه المناطق والمدارس التابعة لها من تنفيذ العمل التربوي باستقلالية مالية وإدارية وبأداء تنظيمي مرن وفعال يترجم الرؤى الاستراتيجية والسياسات والبرامج على أرض الواقع بما يحقق التطلعات التنموية الفردية والجماعية لقطاع التعليم العام. وبذلك، تكون الوزارة تسهر على التنسيق بين مختلف الأجهزة التنفيذية في المنظومة ككل وعلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية في مؤسساتها بما يضمن كفاءة سير القطاع وتحسين قدرة المدارس على القيام بالأدوار المتوقعة منها على نحو تنافسي.

2-3-4 القدرة على بلورة رؤية استراتيجية لتحقيق جودة عالية في الخدمات التربوية

المقدمة

من الضروري توفر القدرات العالية القادرة على الإستشراف المستقبلي بشكل فعال في منظومة حوكمة التعليم العام. لا يمكن تطوير منظومة حوكمة قطاع التعليم العام بدون إطار مؤسسي قادر وبكفاءة عالية على تحديد الأولويات ووضع السياسات العامة والخطط الإستراتيجية والتي تضمن تحقيق رؤية ورسالة التعليم في دولة الكويت على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنموية. وتؤكد التجارب الناجحة في العالم على أهمية وجود بنية مؤسساتية تتوفر على الصفات الضرورية التي تسمح بتصميم وصياغة هذه السياسات والخطط بحيث تكون شاملة، ومتكاملة، وقابلة للتحقيق ضمن معايير وطنية وجداول زمنية يتم تحديدها للغرض. ويتطلب الأمر صياغة مؤشرات أداء تساعد على قياس وتيرة التنفيذ والتنسيق والعمل المشترك بين المؤسسات المعنية بترجمة هذه السياسات والخطط على أرض الواقع، على أن تكون هذه البنية المؤسسية المقترحة بعيدة عن التجاذبات السياسية ومتكونة أساسا من الخبرات العالية القادرة على الدفع نحو التخطيط المشترك ونقل الخبرات بين الجهات العامة، وإشراك القطاعين الخاص وغير الربحي في عملية تحديد التحديات وابتكار الحلول والرؤى وأساليب التمويل والتنفيذ والمتابعة وتقييم الأداء وتحديد المستهدفات ومقارنتها مع التجارب والمعايير الإقليمية والدولية.

بمعنى آخر، فالمطلوب هو نموذج لإدارة صناعة سياسات التعليم والخطط الاستراتيجية اللازمة من قبل أكفأ الخبرات في المجال التربوي بناء على إجراءات منسقة للإشراك الفعال لأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص على كافة المستويات الممكنة. ونظريا، يمكن أن يقوم بهذا الدور المجلس الأعلى للتعليم، على أن يتم تعديل هيكلته ومسؤولياته ومعايير اختيار أعضائه وآليات عمله الحالية على النحو الذي يمكنه من تحديد الأولويات وصياغة السياسات العامة والمعايير والخطط، لكي يكون فعليا السلطة العليا المسؤولة عن رسم التوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم العام بدولة الكويت وذلك وفق المتطلبات التنموية بمفهومها الشامل.

3-3-4 قيادة تعليمية محلية متمكنة وذات صلاحيات في صناعة القرار البيداغوجي

بالصورة التي تجعل المدرسة تنافسية

لا شك بأن تعزيز حوكمة قطاع التعليم يمر عبر تحسين طرق إدارته وتقليل مستويات المركزية في اتخاذ القرار، وبذلك تتحصل المناطق التعليمية في كل محافظة على صلاحيات إدارية ومالية كبرى، وحتى بيداغوجية (على أن تكون ضمن المعايير الوطنية) في إطار من الاستقلالية. ويتم التطوير وفق هذا المدخل ليس فقط على أساس دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية للمناطق التعليمية، وإنما أيضا للإدارة على مستوى المدرسة. إذ يجب التفكير في إعادة النظر في دور الإدارات المدرسية بحيث تعطى المدارس صلاحيات أوسع تسمح لها بممارسات ذات بعد تنافسي. فالمطلوب هو إحداث نقلة نوعية في تطوير المؤسسة التعليمية على مستوى المدرسة، من خلال دعم التوجه نحو تمكين كل مدرسة من تنفيذ مبادرات وبرامج تستهدف تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها، على أساس المعايير الوطنية والعالمية، وصولاً إلى الاعتمادات التربوية وضمان الجودة. ولتحقيق ذلك، لابد من تنفيذ مجموعة من المبادرات الاستراتيجية من بينها صياغة منظومة حوافز وربطها بالأداء، وإدخال منظومات المعلومات الحديثة في المناهج، وتدريب الكوادر الإدارية على فنون الإدارة التعليمية، وخاصة تطوير قدرات المدرسين. وكلها عناصر تزداد فعاليتها في ظل تواجد نظم حوكمة جيدة داخلية بالمدرسة. على أن يكون ذلك في إطار يضمن درجة عالية من الشفافية واحترام المعايير الفنية الوطنية والدولية، ويسمح بالتقييم الموضوعي لأداء هذه المدارس ورقابتها بشكل فعال.

ويضمن هذا النموذج إحداث تغيير عميق وجذري في نمط إدارة المدارس بحيث يؤدي إلى رفع جودة التعليم من خلال تحسين حوكمة المدارس على النحو الذي يؤدي إلى تعزيز قدراتها على التميز وذلك بإتباع أساليب ومناهج دراسية مبتكرة تراعي المعايير الوطنية للتعليم وتنوع في أنظمة الدراسة المتعددة بما يوفر تعدد الفرص أمام المتعلمين والمجتمع.

4-3-4 استقلالية وكفاءة آليات قياس تقدم وجودة تنفيذ السياسات التعليمية وفعالية

الأجهزة الرقابية

من غير الممكن تطوير منظومة حوكمة قطاع التعليم العام بدون إطار مؤسسي قادر على القيام بدور القياس والذي بدوره لا يمكن تحسين جودة التعليم والتعلم، حيث يكمن الهدف الأساسي من هذا الدور في الإمكانيات التي يوفرها للجهاز المعني بالإصلاحات، إذا ما تم استخدام النتائج لتحسين

السياسات والممارسات والمسؤولية، وذلك من منطلق أهمية صنع القرارات بناء على الأدلة الموضوعية. لذلك، فمن الضروري إيجاد لجهة مسؤولة عن القياس وفقاً للمعايير الدولية بهذا الشأن، وكذلك مسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال تنمية المعايير الوطنية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً. وفي هذا السياق، من الممكن أن يتم التفكير في إنشاء جهتين (بدلاً عن واحدة) تختص الأولى بهذه النوعية من المسؤوليات في المؤسسات التعليمية الحكومية والثانية في المؤسسات التعليمية الخاصة. على أن تكون كل منها تعمل باستقلالية تامة، ووفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي من أهمها الشفافية والموضوعية والعدالة.

كما يجب أن تلعب هذه الجهة دوراً رقابياً من خلال قيامها باعتماد المؤسسات التعليمية بشكل دوري (كل 3-5 سنوات) من خلال فرضها على كل مؤسسة تعليمية تحقيق الحد الأدنى لمجموعة من المعايير الوطنية يتم تحديدها للغرض (تتعلق بحوكمة المدرسة، والمعلم، والأداء التدريسي، والأنشطة الطلابية، وجودة البيئة التربوية داخل المدرسة، وغيرها). وبهذه الطريقة، تخضع كل مدرسة إلى عمليات قياس وتقييم وتقويم تربوي بشكل منهج للتأكد من جودة مخرجاتها. ومن الضروري بأن تقوم هذه الجهة بتوفير ونشر كل المعلومات الموضوعية والبيانات الدقيقة التي يمكن أن تساعد المدارس على إجراء تقييمات ذاتية، وكذلك تقديم الدعم الفني والنصح والإرشاد والتوجيه لها بما يساعدها على الارتقاء بأدائها، ومن ثم الانخراط في ثقافة التطوير المستمر والتحسين المستديم لجودة مخرجاتها. وبذلك، يتم التأسيس لمنظومة تؤهل المدارس لتطبيق معايير الجودة والارتقاء بمستوى قدراتهم المؤسسية وفعاليتهم التعليمية على أساس مستديم، بما يحقق تعليماً وتعلماً أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في جودة التعليم العام.

أما على المستوى الكلي لقطاع التعليم العام، فيجب أن ترصد هذه الجهة مدى التقدم وجودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية في القطاع ككل، وتقيس مستوى مخرجاته، وترفع تقاريرها بهذا الشأن إلى المؤسسة المعنية بتحديد الأولويات ووضع السياسات العامة والخطط الاستراتيجية والتي تضمن تحقيق رؤية ورسالة التعليم في دولة الكويت على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنموية (كما تم توصيفها في النقطة 2 أعلاه)، وذلك بهدف تقديم معطيات موضوعية تساعد عمليات صناعة القرار على المستوى المعني بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى في قطاع التعليم العام.

ونظرياً، يمكن لهذا الدور أن يقوم به المركز الوطني لتطوير التعليم، على الأقل في مؤسسات التعليم الحكومية، على أن يتم تعديل هيكلته وصلاحياته على النحو الذي يمكنه من الاستجابة للاحتياجات الوطنية المتعلقة بالقياس والتقييم التربوي والرقابة من خلال تنفيذ فعال لآليات اعتماد المؤسسي يتم بناءها للغرض، لكي يكون فعلياً السلطة العليا المسؤولة عن تكريس ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية الحكومية في دولة الكويت وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وعن تنمية المعايير الوطنية التي تتواكب مع المعايير الدولية لتحسين جودة مخرجات التعليم العام على النحو الذي يؤدي إلى خدمة أغراض التنمية المستدامة بمفهومها الشامل.

أما فيما يتعلق بالقطاع التعليمي غير الحكومي، وفي نفس السياق، من الضروري إنشاء جهة مستقلة مختصة بمراقبة وتقييم المدارس الخاصة والأهلية تكون مسؤولة عن نشر وتعزيز ثقافة الجودة في هذه الفئة من المؤسسات التعليمية. على أن تقوم هذه الجهة بالتنسيق مع المركز الوطني لتطوير التعليم حول تناغم المعايير الوطنية التي تتواكب مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة (مع السماح ببعض الاختلافات في بعض المعايير المؤسسية للاعتماد وذلك لمراعاة خصوصيات كل قطاع، وخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات التمويل في المدارس ورسوم التسجيل ونظام القسائم فيها). ويتطلب الأمر إصدار قانون للتعليم الخاص ليؤسس لمثل هذه الجهة على النحو الذي يؤهلها لتكون جهة قياس ورقابة تقدم الدعم الفني والتقييم الموضوعي للمؤسسات التعليمية الخاصة، ولكي تقوم بدور المسؤول الأول عن تكريس ثقافة الجودة فيها بما يساهم في الارتقاء بقدراتها المؤسسية والفاعلية التعليمية، وما يترتب عنه من انتشار واسع لممارسات جودة مبتكرة ليس فقط بين هذه المؤسسات، وإنما في القطاع ككل بشقيه الحكومي والخاص.

4-3-5 المشاركة الفعالة مع المكونات غير الحكومية ومع القطاع الخاص

تحتاج منظومة حوكمة التعليم في دولة الكويت إلى تكريس مفهوم المشاركة الفعالة مع المكونات المجتمعية غير الحكومية ومع القطاع الخاص. حيث تبين التجارب الدولية الإصلاحية الناجحة أن بناء منظومة حوكمة جيدة في قطاع التعليم العام يتطلب مشاركة مجتمعية فعالة وانخراط كبير للمجتمع المدني في كبرى التوجهات المتعلقة بالتعليم. فالتعليم على هذا الأساس لا يمكن أن ينظر إليه على أنه مسؤولية القطاع التربوي وحده، بل هو بالضرورة مسؤولية مجتمعية مشتركة بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. ذلك لأن التعليم بشكل عام،

والتعليم العام بشكل خاص، هو في جوهره عملية ترتبط بشكل شامل بالبعد التنموي، ومن ثم يجب أن يكون مسئولية مجتمعية تشاركية بين أهم الأطراف الفاعلة في السياسات التنموية والتي من أهمها المجتمع المدني والقطاع الخاص. لذلك، نجد أن معظم اطر العمل الحديثة التي تعتمدها المؤسسات الدولية ذات العلاقة بسياسات التعليم تدعو الحكومات إلى التصميم والتخطيط لتطوير التعليم من منظور تشاركي شامل. والواضح أن دولة الكويت تحتاج إلى بناء شراكات قوية بين المؤسسات الحكومية الفاعلة في وضع استراتيجيات التعليم ومنظمات المجتمع المدني، على الأقل كوسيلة لتعزيز الثقة في المنظومة التعليمية والجهود الإصلاحية المبذولة نحو الارتقاء بمخرجاتها ورفع منسوب مصداقية هذه الجهود بين مختلف شرائح المجتمع.

أما فيما يتعلق بتفعيل الشراكة مع قطاع الخاص، فتجدر الإشارة إلى أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذا القطاع تؤهله للقيام بأنشطة تساهم في إشباع الحاجات المجتمعية المختلفة من الخدمات التعليمية (وغيرها من الخدمات الأخرى) التي تحول إمكانات الدولة دون تقديمها على نطاق واسع أو بالكفاءة المطلوبة. وقد بينت التجارب الدولية الناجحة بأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في استحداث مصادر لتمويل المشاريع في قطاع التعليم تساعد على تحقيق منافع كبيرة، على مستويات عديدة من بينها تطوير البنية التحتية وتعزيز الابتكار في طرق التدريس والتطبيقات التكنولوجية - وكلها عوامل تؤسس في نهاية المطاف لبيئة مناسبة لتحسين المخرجات. ويقوم الفصل السادس برصد جملة من السبل المبتكرة لتمويل الخدمات التعليمية وتوفيرها على النحو الذي يساعد المنظومة التعليمية على رفع جودة الخدمات التعليمية وتقليل تكاليفها وكذلك تخفيف الأعباء على ميزانية الدولة وتقليل جوانب الإنفاق وتعزيز الشراكة المجتمعية في قطاع التعليم، علما بأن المتطلبات المؤسسية والتشريعية لنجاح منظومة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم هي عديدة ومعقدة ويجب التخطيط لها بشكل فعال لضمان ترشيد حوكمتها، ولتفعيل الدور المحوري للجهاز الرقابي في ضمان الجودة في ظل هذه المنظومة.

4-4 الإطار الهيكلي المؤسسي البديل المقترح لحكومة قطاع التعليم العام

تؤكد هذه الوثيقة أن مسألة الحوكمة الجيدة (الرشيدة) يجب أن تكون في صميم عملية إصلاح قطاع التعليم العام في دولة الكويت. ولا شك أن تملك وزارة التربية للمسؤولية الكاملة عن إدارة التعليم هو من المعوقات الهيكلية لتحسين أداء هذا القطاع في الوضع الراهن. لذلك، إنه من الضروري أن

يكون النموذج المقترح حالياً لإصلاح إدارة شؤون التعليم يولي أهمية قصوى لتطوير الإطار الهيكلي المؤسسي كمنهج للمعالجة الهيكلية لأوجه القصور، إعتباراً لكون الإصلاحات على صعيد الحوكمة هي من ضمن المقومات التي تؤدي دوراً فعالاً في هذا الصدد. ويعرض الشكل (2-4) الإطار الهيكلي المؤسسي البديل المقترح الذي يمكن إعتباره مشروعاً يستهدف إصلاح نظام التعليم العام عبر تعظيم فرص النجاح المؤسسي في تحسين كفاءة عناصر إدارة القطاع ككل.

وفي مضمونه، وتناغماً مع ورد أعلاه في هذه الوثيقة من تحديد للعناصر الأساسية المكونة لهيكلية منظومة الحوكمة الجيدة (الرشيدة)، يتبنى هذا المقترح هيكلية لمنظومة إدارة قطاع التعليم العام وفق نموذج تنظيمي ثلاثي الأبعاد، تكون تكون أبعاده الثلاثة مستقلة إستقلالاً تاماً، وغير خاضعة لمركزية القرار في وزارة التربية، وذلك وفق التصور التالي:

■ المستوى الأول: وهو البعد المعني بالرؤى الاستراتيجية والتوجهات الكبرى وصياغة الخطط والغايات والأهداف والسياسات رفيعة المستوى المتناسقة مع التطلعات التنموية. ويمكن أن يقوم المجلس الأعلى للتعليم بهذه المسؤولية، على أن يتم تعديل هيكلته وآليات عمله الحالية ومعايير تعيين تركيبته ليستقطب أفضل الخبراء في المجال التربوي بعيداً عن الإعتبارات السياسية (كما هو مبين في الجدول 3-4).

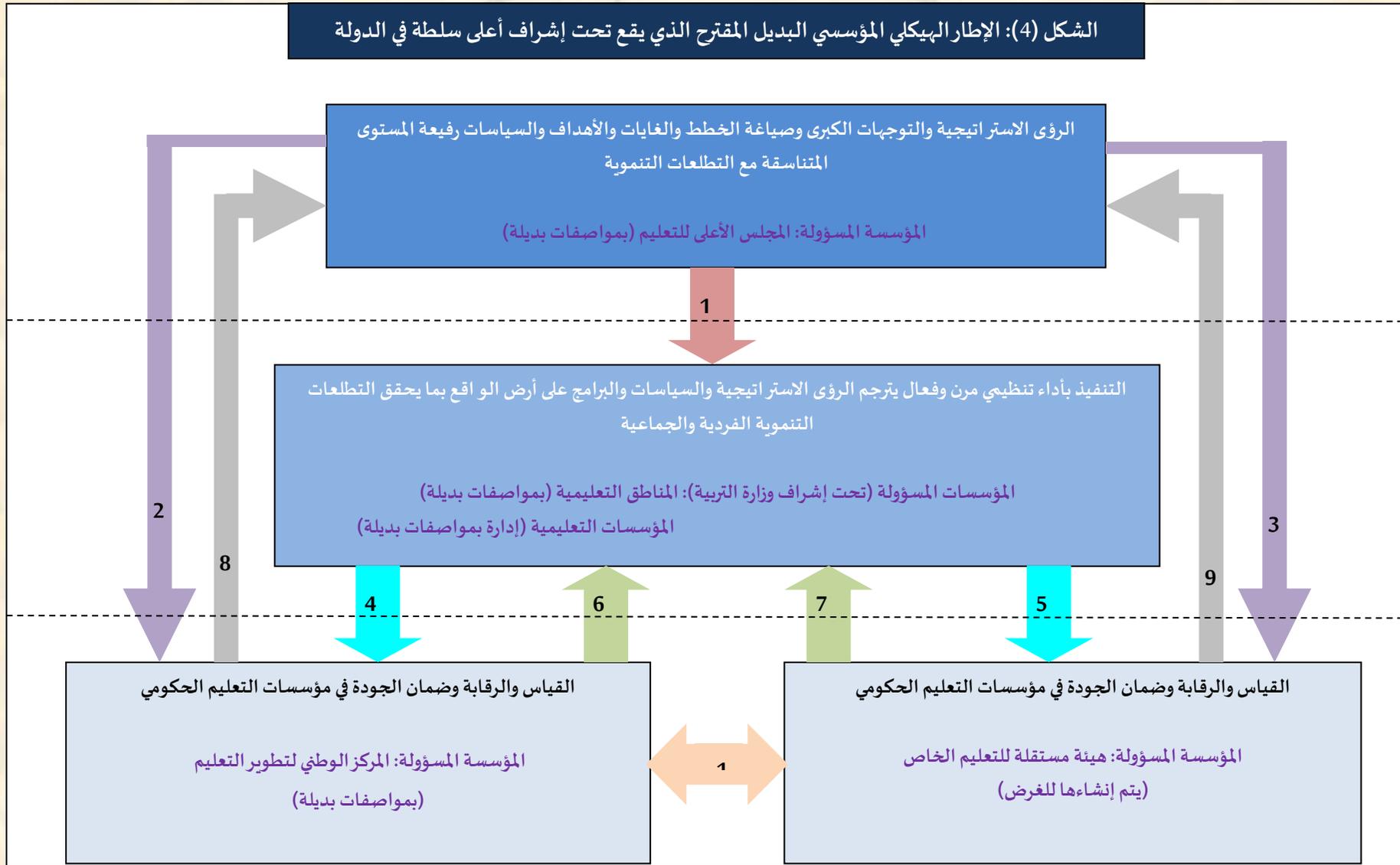
■ المستوى الثاني: وهو البعد المعني بالجوانب التنفيذية التي تكون تحت إشراف وزارة التربية لترجم على أرض الواقع التوجهات الاستراتيجية والسياسات العامة في إطار يمكنها من تطوير تنافسية القطاع. ويجب أن يكون التنفيذ بأداء تنظيمي مرن وفعال بما يحقق التطلعات التنموية الفردية والجماعية. ويتطلب ذلك تمكين المناطق التعليمية في كل محافظة على صلاحيات إدارية ومالية بيداغوجية كبرى (على أن تكون ضمن معايير وطنية يتم تحديدها للغرض)، وفق ما هو مبين في الجدول (3-4)، وذلك في إطار من الاستقلالية التامة. كما يتطلب الأمر دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية للإدارة على مستوى المدرسة.

■ المستوى الثالث: وهو بعد مزدوج أوله يعنى بالقياس والرقابة والدعم الفني وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام الحكومية. ويمكن لهذا الدور أن يقوم به المركز الوطني لتطوير التعليم على أن يتم تعديل هيكلته وصلاحياته على النحو المبين في الجدول (3-4). كما يتوجب إنشاء هيئة مستقلة للتعليم الخاص ليقوم بنفس الدور في مؤسسات التعليم الخاصة. على

أن تكون كل منهما تعمل بإستقلالية تامة، ووفقا لمبادئ وقيم الشفافية والموضوعية والعدالة.

- تكون هذه المنظومة بمستوياتها الثلاثة تحت إشراف أعلى سلطة في الدولة وبدون تدخل لوزارة التربية في أي من الصلاحيات غير التنفيذية، في ظل الإلتزام بالمبادئ الأساسية لتعامل المؤسسات بين بعضها ومع أصحاب المصلحة، وهي إستقلالية المؤسسات، اللامركزية وغياب تشابك الإختصاصات، كفاءة المؤسسات وفعالية التنفيذ، التشاركية مع مختلف أصحاب المصلحة في صناعة القرار، خضوع المؤسسات للرقابة والمساءلة، التعامل بشفافية، التعامل بالعدل والإنصاف، الإلتزام بالقيم المجتمعية وأخلاقيات العمل، والإلتزام بسيادة القانون.
- يقوم المستوى الأول بنقل الأولويات الإستراتيجية والسياسات العامة والخطط المطلوب تنفيذها (عبر الإشارات 1-2-3 في الشكل 2-4) لباقي المستويات تكريسا لدوره كسلطة عليا مسؤولة عن رسم التوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم العام وفق المتطلبات التنموية بمفهومها الشامل.
- يقوم المستوى الثاني بالتفاعل مع المستوى الثالث (عبر الإشارات 4-5 في الشكل 2-4) على النحو الذي يمكنه من الاستجابة للاحتياجات الوطنية المتعلقة بالقياس والتقييم التربوي والرقابة، ومن خلال التنفيذ الفعال لآليات إعتداد المؤسسي يتم بناءها للغرض.
- يقوم المستوى الثالث بالتفاعل مع المستوى الثاني (عبر الإشارات 6-7 في الشكل 2-4) على النحو الذي يمكنه من القيام بدور القياس والتقييم التربوي والرقابة والدعم الفني والإعتداد المؤسسي. كما يقوم المستوى الثالث بالتفاعل مع المستوى الأول (عبر الإشارات 8-9 في الشكل 2-4) حول توثيق مدى التقدم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتنفيذية في القطاع ككل، وقياس مستوى مخرجاته، وذلك بهدف تقديم معطيات موضوعية تساعد عمليات صناعة القرار الإستراتيجي على المستوى الأول. وكذلك تقوم مؤسستي المستوى الثالث بالتفاعل البيئي (عبر الإشارات 10 في الشكل 2-4) وذلك بهدف التنسيق حول تناغم المعايير الوطنية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة بما يضمن تحقيق الجودة في المخرجات.

الشكل (4): الإطار الهيكلي المؤسسي البديل المقترح الذي يقع تحت إشراف أعلى سلطة في الدولة



جدول رقم (2-4): مواصفات لأهم المؤسسات المكونة للإطار الهيكلي المؤسسي البديل المقترح

المستوى/البعد	المؤسسة المقترحة	رسالة المؤسسة	المهام الرئيسية للمؤسسة	المتطلبات المؤسسية
الأول - الاستراتيجي	المجلس الأعلى للتعليم (بمواصفات جديدة)	مؤسسة مستقلة تهدف إلى القيام بالاستشراف المستقبلي ووضع الأولويات ووضع السياسات العامة والخطط الاستراتيجية والتي تضمن تحقيق رؤية ورسالة التعليم في دولة الكويت على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنموية.	1. إعداد الرؤية الاستراتيجية لقطاع التعليم العام في الدولة. 2. إعداد وصياغة السياسات للتعليم الأساسي بعد إشراك كافة الأطراف المعنية من بينها المجتمع المدني والقطاع الخاص. 3. إعداد الخطط الاستراتيجية للتعليم العام بحيث تكون شاملة وقابلة للتحقيق. 4. تحديد أولويات التعليم والخطط الزمنية التي يجب الالتزام بها واتباعها. 5. صياغة مؤشرات الأداء الرئيسة للخطط الاستراتيجية. 6. التنسيق مع المؤسسات المعنية بالقياس والرقابة (المستوى الثالث في الشكل رقم 2-4) من خلال التقارير المتعلقة بجودة تنفيذ الخطط.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) في مجال الاستشراف المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي. ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) بعيدة عن التجاذبات السياسية في مجالات أساليب التمويل والتنفيذ والمتابعة وتقييم الأداء، وتحديد المستهدفات ومقارنتها مع التجارب والمعايير الإقليمية والدولية . ▪ جهاز إداري مساند.
الثاني - التنفيذي	المناطق التعليمية (بمواصفات جديدة)	مؤسسات مستقلة ذات صلاحيات إدارية ومالية وبيداغوجية تحددها المعايير الوطنية تهدف إلى تنفيذ كافة الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها من قبل المؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 4) طبقاً للأولويات الموضوعة.	1. إعداد كافة الخطط التنفيذية وتحويلها للمدارس في ظل مرونة تسمح لها بممارسات ذات بعد تنافسي. 2. التنسيق مع المدارس بشأن إحداث تغيير عميق وجذري في نمط الإدارة فيها وتحسين حوكمتها على النحو الذي يؤدي إلى تعزيز قدراتها على التميز.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرات عالية في كافة المجالات التربوية، وخاصة في المناهج والبيداغوجيا. ▪ جهاز إداري مساند. ▪ وحدة مساندة لتنمية قدرات المعلم. ▪ وحدة مساندة لتطوير القدرات الادارية وتحسين حوكمة المدارس.

المستوى/البعد	المؤسسة المقترحة	رسالة المؤسسة	المهام الرئيسية للمؤسسة	المتطلبات المؤسسية
			<p>3. وضع الخطط التعليمية وتحويلها للمدارس بما يحقق مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم إعدادها من قبل المؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 4).</p> <p>4. تمكين المدارس من إمكانات تنفيذ مبادرات وبرامج تستهدف تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها، على أساس المعايير الوطنية.</p> <p>5. صياغة وتنفيذ منظومة حوافز وربطها بأداء المدارس.</p> <p>6. وإدخال منظومات المعلومات الحديثة في المناهج.</p> <p>7. تدريب الكوادر الإدارية على فنون الإدارة التعليمية.</p> <p>8. المساهمة في تطوير قدرات المدرسين.</p>	
الثالث – القياس والرقابة وضمان الجودة	المركز الوطني لتطوير التعليم (بمواصفات جديدة)	مؤسسة مستقلة، تهدف إلى قياس مدى تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 4-2)، وكذلك قياس مستوى مخرجات التعليم الحكومي، ورقابة المؤسسات	<p>1. القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالقياس والتقويم التربوي، والتأكد من جودة مخرجات التعليم العام الحكومي.</p> <p>2. تنمية المعايير الوطنية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية الحكومية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرات عالية في كافة مجالات القياس التربوي. ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) في كافة مجالات الاعتماد المؤسسي والاعتماد البرامجي. ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) في كافة مجالات المعايير.

المستوى/البعد	المؤسسة المقترحة	رسالة المؤسسة	المهام الرئيسية للمؤسسة	المتطلبات المؤسسية
		التعليمية الحكومية ونشر ثقافة الجودة فيها	<p>3. اخضاع كل مدرسة حكومية إلى عمليات قياس وتقييم وتقويم تربوي بشكل منهج للتأكد من جودة مخرجاتها.</p> <p>4. نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية الحكومية</p> <p>5. اعتماد المؤسسات التعليمية الحكومية بشكل دوري (كل 3-5 سنوات).</p> <p>6. توفير ونشر كل المعلومات الموضوعية والبيانات الدقيقة التي يمكن أن تساعد المدارس الحكومية على إجراء تقييمات ذاتية.</p> <p>7. إعداد وتوفير كافة التقارير المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الخطط التنفيذية، وجود مخرجات تلك الخطط، ورفعها للمؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 2-4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ جهاز إداري مساند. ▪ وحدة مساندة للدراسات الاحصائية. ▪ وحدة مساندة للدعم الفني لتنمية قدرات التقييم الذاتي. ▪ وحدة توثيق.
الثالث - القياس والرقابة وضمان الجودة	هيئة مستقلة للتعليم الخاص (يتم إنشائها للغرض)	مؤسسة مستقلة، تهدف إلى قياس مدى تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم الخاص المقررة من قبل المؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 2-4)، وكذلك قياس مستوى مخرجات التعليم الخاص،	<p>1. القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالقياس والتقويم التربوي في القطاع الخاص، والتأكد من جودة مخرجات التعليم الخاص.</p> <p>2. تنمية المعايير الوطنية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية في القطاع الخاص.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرات عالية في كافة مجالات القياس التربوي. ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) في كافة مجالات الاعتماد المؤسسي والاعتماد البرامجي. ▪ خبرات عالية (تتضمن خبرات عالمية) في كافة مجالات المعايير. ▪ جهاز إداري مساند.

المستوى/البعد	المؤسسة المقترحة	رسالة المؤسسة	المهام الرئيسية للمؤسسة	المتطلبات المؤسسية
		ورقابة المؤسسات التعليمية الخاصة ونشر ثقافة الجودة فيها	<p>3. اخضاع كل مدرسة من مدارس القطاع الخاص إلى عمليات قياس وتقييم وتقويم تربوي بشكل منهج للتأكد من جودة مخرجاتها.</p> <p>4. نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية التابعة للقطاع الخاص.</p> <p>5. اعتماد المؤسسات التعليمية التابعة للقطاع الخاص بشكل دوري (كل 3-5 سنوات).</p> <p>6. توفير ونشر كل المعلومات الموضوعية والبيانات الدقيقة التي يمكن أن تساعد مدارس القطاع الخاص على إجراء تقييمات ذاتية.</p> <p>7. إعداد وتوفير كافة التقارير المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الخطط التنفيذية في القطاع الخاص، وجودة مخرجات تلك الخطط، ورفعها للمؤسسة المعنية بالبعد الاستراتيجي (المستوى الأول في الشكل 2-4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وحدة مساندة للدراسات الاحصائية. ▪ وحدة مساندة للدعم الفني لتنمية قدرات التقييم الذاتي. ▪ وحدة توثيق.

المعدي للتخطيط
الكويت
الفصل الخامس
تحسين جودة العملية التعليمية



5 - تحسين جودة العملية التعليمية

إن النظام التربوي، والذي تشكل العملية التعليمية (المناهج، المعلم والقيادات التعليمية، طرق التدريس، البيئة المدرسية) قلبه النابض، يمثل منظومة من العلاقات المتداخلة تغطي البعد الإنساني، والتربوي، والأخلاقي، والاقتصادي، والاجتماعي. هذا النظام تترابط مفرداته في شكل هرمي، تتكون قاعدته من الرؤية والمنظور الفلسفي، وصعوداً إلى بناء غاياته وأهدافه، ثم ينزل إلى ملامسة الواقع الذي يبدأ ببناء فكر المستفيدين ممثلة في المناهج، وتنتهي هذه بالممارسة التربوية التي تأخذ صيغة المواجهة المباشرة بين المعلم والمتعلم. وتشكل هذه الأخيرة المقياس الحقيقي لمدى نجاح العملية التربوية وبالتالي النظام التربوي برمته. يعتبر مخرج النظام التربوي المتمثل بالتغيرات التي حدثت للمتعلمين هي مؤشر نجاح النظام التربوي، وكل ما يسبق ذلك يصب في تجويد هذه المواجهة المباشرة بين المعلم والمتعلم. وبناءً على هذا كله لا نغالي إذا قلنا إن إصلاح العملية التعليمية وتجويدها هي دعوة لنجاح جزء مهم من المنظومة التربوية لكي تخدم وتعين على الحصول على مخرج تربوي جيد يستطيع أن يكون لبنة صالحة لبناء المجتمع وقادر على مواصلة العملية التنموية في المستقبل.

1-5 المجتمع والتعليم والتحديات القائمة

تواجه المجتمعات تحديات على أصعدة مختلفة، ولا يسلم منها أي مجتمع مهما كانت درجة تطوره، وكل ما في الأمر إن بعضها تكون أكثر جدية في مواجهة التحديات وتمتلك الآلية للتغلب عليها. للأسف أثبتت التجربة أن مجتمعاتنا لا تمتلك الرغبة ولا الدراية لمواجهة تلك التحديات. كما أن النظام التربوي لم يساعد على تكوين المواطن الفاعل الذي يتمكن للتصدي لهذه التحديات. لا يختلف اثنان على أن الاقتصاد هو عصب الحياة، وتسعى المجتمعات للعيش ضمن نظاماً اقتصادياً يحقق رفاهية الفرد. وقد أثبتت تجربة البلدان الناشئة أن بناء رأس مال بشري مكتمل من القفز إلى مصاف الدول المتقدمة وذلك بفضل سياسات تعليمية جعلت من تحقيق الجودة هدفها الأساسي. وبالرغم من كل الجهود المبذولة في التعليم فإن مجتمعاتنا لازالت هشة اقتصادياً، ولم تكن قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية كالتالي حدثت في 2008. كما أنها تأثرت كثيراً من الانخفاض الحاد لأسعار النفط. وأهم ما يمكن ملاحظته هو عدم نجاعة الخطط للتعامل مع هذه المستجدات.

لا يوجد أمن مطلق في أي مجتمع، لكن الأمر المخيف والمروع هو انتشار الجريمة وتنوعها، وتدني مستوى القيم الأخلاقية عند الشباب. إن مجتمعنا في الوقت الحاضر أصبح أكثر هشاشة ومنفتحاً على

الجريمة نتيجة الضعف في منظومة القيم التي عجز النظام التربوي في بنائها، وهناك كذلك محاولة تكريس العداء الطائفي بين أفراد المجتمع الواحد. ويضاف إلى ذلك أمور تخص بالأمن الخارجي المتمثل بتصدير الإرهاب وتعدد الجماعات الإرهابية، مما يستدعي تحصين الشباب من تشرب وتبني مبادئ هذه الجماعات والانتماء لها. كل مجتمع يتكون من شرائح اجتماعية مختلفة، لها قيمها وأولوياتها، وكل فئة من هذه الفئات تتنافس لكي تحظى بأكبر رصيد من الاهتمام والمكاسب المادية والمعنوية. وهذا لا خلاف عليه. بل الخلاف هو أن تنصدر هذه المصالح قائمة الأولويات على حساب المصلحة المجتمعية. إن المجتمع الأفضل هو المجتمع الذي تراجع فيه هذه الاختلافات حيث تترك الفرصة للتوحد والتضافر الاجتماعي. إن ما نعيشه اليوم هو خلاف ذلك، حيث نرى التزاحم والشدة الاجتماعي بناء على الاختلاف العرقي أو الديني أو المذهبي أو الاقتصادي. كل ذلك ترك حالة من التوتر والاحتقان الاجتماعي الذي يعد مناخاً خصباً لجماعات مندسة التي تحاول النيل من البناء الاجتماعي وبالتالي تعطل فرص التلاقي بين الفئات الاجتماعية وطم البناء المجتمعي.

إذا اعتقدنا بأن المجتمع يمثل منظومة واحدة تتكون من كيانات تربوية اجتماعية، واقتصادية، وصناعية، وأخلاقية تترابط مع بعضها البعض لتشكيل حركة المجتمع، فإن التسارع في إحداها سوف يصاحبه حركة بنفس السرعة لبقية الكيانات. إن عصرنا هذا يشهد ثورة في مجال المعرفة وتقنية الاتصال والمعلومات، مما جعلها مؤشراً للانتعاش الاقتصادي الذي يواكبها بنفس السرعة، والذي يدفع المجتمع لأن يطور ذاته حتى يستوعب هذه المستجدات، ويستخدمها في ظل النسق الأخلاقي والقيمي. إن أهم خصائص هذا التسارع هو أن المعرفة تولد مزيداً من المعرفة، كما أن المعرفة لا تنتظر أحداً ولا تبطئ من وقعها السريع، وإضافة لهذا وذلك أن المعرفة تستنبت ولا تستجدى. فإذا ما جعل من مجتمع معين متقدماً وأخر أقل تقدم هو درجة المشاركة في استنبات المعرفة من خلال إرساء منظومة تعليمية قائمة على إكساب المهارات الحديثة.

2-5 واقع النظام التعليمي في دولة الكويت

إن الحديث عن النظام الحالي لن يكون القصد منه تشخيصه والوقوف على جوانب القوة والضعف فيه، بل هو توطئة إلى مغازلة نظام جديد وبنية جديدة للتعليم. إن التعليم النظامي في دولة الكويت ليس جديداً، فقد سبق الثروة النفطية والوفرة المادية. لقد وُجد النظام ليؤدي بعض الأغراض ويسد بعض حاجات المجتمع في بعض المهين. وازدهر النظام التربوي بعد اكتشاف البترول، وأخذ في

التوسع مع زيادة عدد السكان لدولة الكويت. ولكن مما يعاب اليوم على النظام التربوي أنه رضح بشكل مطلق للتوسع الكمي دون أدنى اعتبار للجودة مما نتج عن ترهل للنظام. وفيما يلي عرضاً للأركان الرئيسية للنظام التربوي الحالي.

1-2-5 الرؤية العامة للنظام

في فترة الخمسينيات من القرن الماضي كان النظام التربوي في الكويت ينشد محو الأمية والحفاظ على المبادئ الإسلامية وبث الروح القومية. كانت متطلبات المجتمع بسيطة لذلك كان يُكتفى بتعليم بعض المواد كالدين واللغات، والحساب، والعلوم الطبيعية. ورغم تسارع الزمن إلا أن النظام التربوي بقي على حاله. إلى أن جاءت فترة السبعينيات وصدرت وثيقة الأهداف العامة للتربية في مارس 1976م. لقد تكلمت الوثيقة بصراحة عن تنشئة الفرد من حيث كونه أداة للتغيير، وقد يكون في ذلك تدارك النظام لنفسه من حيث وضع صيغة تحدد مكانته وموقفه من التغيرات العاصفة التي تهب على العالم. توالى بعد ذلك مجموعة من الوثائق تتضمن رؤية النظام التربوي، وكلها تتفق على أهمية تنمية الفرد للوصول إلى التنمية المستدامة. إذن كان هناك إدراك واضح لمبتغيات النظام التربوي وكانت تلك المبتغيات لا تختلف عن غيرها من الأنظمة المتطورة. لكن يجب أن نؤكد على أن النظام التربوي الحالي لا يستند إلى رؤية عامة كمرجعية لتصرفاته، لذلك يعد نظاماً تائماً. ورغم المناشآت التي تضمنتها الوثائق، تحت مسميات الخطط والاستراتيجيات لتفعيل النظام التربوي، إلا أنه سار في مسارات إذا لم تكن معاكسة لمتضمنات الوثائق فهي تائمة عنه، فلم تُترجم المناهج التعليمية أهداف التربية، ولم تحاول وسائل القياس والتقويم، قياس مدى تحقق أهداف التربية، وفي هذا دليل واضح عن تفكك المكونات التربوية الرئيسية وتباعدها عن بعضها البعض.

2-2-5 المكون الإداري

بإلقاء نظرة سريعة على التكوين الإداري، الذي تم دراسته بشكل مستفيض في الفصل الثالث من هذه الدراسة، نجد أن النظام التربوي الحالي يديره جهازاً مركزياً ضخماً قليل الحوكمة ويتولى كل أمور التربية في دولة الكويت. ضخامة هذا الجهاز المركزي لا تعكس مستويات تربوية عالية، بل هودائرة من دوائر التوظيف في الدولة.

3-2-5 المكون الفني

عند معاينة الجوانب الفنية للنظام التعليمي نجد أنه يعتمد على أجهزة التوجيه الفني التي تسيطر على العملية التعليمية حيث انه المسئول عن توجيه المعلم لكي يخطط للدرس، وكيف يدرس، ثم كيف يقوم بما يدرسه. ومن الملفت للنظر، أنه بالرغم من أهمية هذه الأجهزة، والمساحة التي تمتلكها فإنها تفتقر للمرجعية العلمية التي توجه أداؤها مما نتج عنه تفرد في الرأي التربوي بالنسبة لكل موجه حيث يعتمد كل منهم على منظوره الشخصي أثناء عملية التوجيه، بل وأكثر من ذلك أن الموجه الواحد يغير صيغته التربوية من وقت لآخر. إذن يحق لنا أن نتساءل على أي بوصله يعتمد النظام التعليمي في مسيرته.

4-2-5 المناهج

من المعروف أنه إذا كانت هناك شهادات جودة بحق النظام التربوي فإن أول مكون توجه له هذه الشهادة هي المناهج الدراسية، من حيث أنها الغذاء التربوي للمتعلمين. إن الأمم التي استطاعت أن تحقق نقلة نوعية في بناء رأس المال البشري هو قدرتها على الابتعاد عن المناهج التقليدية التلقينية وتحولها إلى المناهج الحديثة القائمة على إكساب المتعلم المهارات الحديثة والتفكير النقدي العلمي. إن الاهتمام بالمناهج تبدأ من مرحلة الإعداد، تليها مرحلة التنفيذ وتنتهي بمرحلة التقويم. عند التمعن في مناهج التعليم في دولة الكويت لا نشهد لها هوية أو مرتكز تربوي بل هي عبارة عن كتل من المعلومات التي يطلب من المتعلم حفظها. وأول صيغة انفصال لها نجدها في انفصالها عن أهداف التربية، لدرجة يصعب الاستدلال ومعرفة كيف تخدم المناهج أهداف التربية، وكيف يكون المنهج اشتقاق من الأهداف التربوية. تتولى إدارة التوجيه الفني عملية بناء المناهج، وهي الإدارة التي تستحوذ على كل الأمور الفنية للتربية وتقرر الأمور فيها، لكنها، كما سبق أن أشرنا أنها لا تتمتع بالمرجعية العلمية المناسبة ولا الرؤية المؤسسية المناسبة. لذلك لا توجد دلائل لمعرفة:

- (1) مدى مناسبة المناهج للمرحلة الدراسية.
- (2) مدى اتساق المناهج مع الوقت المخصص له، فنجد أن مناهج المرحلة الابتدائية أقل بكثير من الوقت المخصص لها، فيما تكون مناهج المرحلة الثانوية عكس ذلك.
- (3) الأساس الذي يُعتمد عليه في تطوير المناهج.

5-2-5 طرق التدريس

إذا كان ذلك يتعلق بالمنهج ذاته فهناك قصة أخرى متعلقة بكيفية تدريس المنهج. يتولى رئيس القسم والموجه الفني توجيه المعلم لكيفية تدريس المنهج ويلزمانه بخطة زمنية يسير عليها منذ البداية إلى النهاية. إن مشكلة هذا النوع من التوجيه هو أن كل يتولى هذه العملية معتمدا على ما يعتقد أنه صحيح حتى لو كان هذا الاعتقاد نابع من رأي شخصي فقط. ولذلك نرى ألوان مختلفة من التدريس حسب اختلاف رؤي الموجهين مما يخلق لدينا في النهاية ضحيتين هما المعلم والمتعلم. والعييب في طرق التدريس أنها لازالت قائمة و متمحورة على المعلم الذي يلقن المعلومات لمتعلمين مطلوب منهم حفظها لاسترجاعها يوم الامتحان. أن طرق التدريس يجب أن تتغير مع منهج المهارات بحيث تستخدم الطرق الحديثة المتمحورة على المتعلم لإكسابه مختلف المهارات وليس حول المعلم الذي يلقن المتعلم.

6-2-5 إعداد المعلم

إن المعلم يفترض أنه تخرج من مؤسسات إعداد المعلمين التي تعتمد على برامج واضحة لإعداد المعلم ومتسقة مع منهج الكفايات، يقوم عليها أساتذة متخصصين في فنون التعليم والتربية الحديثة. لكن من المؤسف جداً أنه عندما يلتحق المعلم الخريج بالعمل في المدرسة فإن كل ما تعلمه في مؤسسات إعداد المعلمين لا يجد التشجيع ولا الأشراف والانضباط المؤسسي ليتم تطبيقه على أرض الواقع، ويتم اتباع فقط الطرق السائدة كما يراها أهل الميدان. إن هذا الأمر يخلق ثنائية في تفكير المعلمين، وبأي اتجاه يسيرون، وتنتهي المسألة بأن يترك المعلم كل ما تعلمه، ويساير الصيغة المفروضة عليه. كل هذه الأمور تنزع من التعليم هويته ومضمونه العلمي، فأصبحت العملية التعليمية هلامية وغير محدودة المعالم، الكل يعمل بها وفق طريقته ومنظاره الخاص وإذا وصل النظام التربوي إلى هذه المرحلة، لن يترك المجال للحديث عن تربية فاعلة. وعليه فإن بناء قدرات القيادات التعليمية وقدرات الموجهين الفنيين لترسيخ المناهج وطرق التدريس الحديثة وكذلك في إرساء منظومة الإدارة بالأهداف أمر في غاية الأهمية لنجاح التحول في المنظومة التعليمية.

7-2-5 مخرجات النظام التربوي

رغم منطقية وسمو الأهداف التربوية، إلا أن معايير نجاح النظام التربوي ركزت على نسب النجاح في الامتحانات، وهي أرقام تدل على كم الرسوب والنجاح للمتعلمين. لذلك أتفق النظام التربوي

وأولياء الأمور والمجتمع على اعتبار الرقم كمقياس للنجاح. وبناءً على هذه النظرة وجهت الجهود لهذه الغاية، فكثرت الدروس الخصوصية، والغش، وأنشطة التلقين، والتباهي بمعدلات النجاح. وللأسف لم يقف النظام التربوي ولو للحظة واحدة ليتشخص ما إذا كانت هذه الأرقام تقيس تعلم حقيقي، ويجيب لماذا نسب النجاح المدرسية مرتفعة ونتائج مساهمات المدارس في المسابقات الدولية غير مرضية! المحصلة النهائية أنه يوجد تعليم، لكن دون تعلم. إن نمطية التعليم الحالي لم تخلق تآلف بينه وبين المتعلم، بل أبعدت المتعلم عن التعلم الحقيقي، عن المشاركة، عن البناء الحقيقي للنظام، فسادت حالة من الغربة بين النظام التعليمي والمتعلم، لدرجة أنه قد تم قتل الدافعية والرغبة في الإنجاز لدى المتعلم. ويمكننا أن نخلص من كل ذلك إن النظام التربوي الحالي يعتبر عالمة وعبي على المجتمع، ومصدر هدر للأموال العامة، فالمردود منه لا يتساوى مع ما يصرف عليه. لذلك يحتم الواجب الإنساني والوطني أن يتم العمل على تغيير المسار التربوي الحالي سواء من حيث الشكل أو المضمون.

3-5 مقترح لرفع كفاءة وتجويد النظام التربوي

إن تحقيق متطلبات التنمية في ظل شح الموارد وتزايد حدة التحديات الاقتصادية والتقانية تطلب من المجتمعات أن تتبنى منهج الجودة والفاعلية كمعيار أداء وإنجاز تريد تحقيقه في كل المجالات. إن تجويد مخرجات منظومة التعليم النظام التربوي ليس استثناء من ذلك، فعليها أن تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة لتحقيق متطلبات التطوير والتنمية المستدامة. في هذه المرحلة من التفكير في نظام كفو يتميز بفاعلية، لا يمكن تسمية أو تحديد صيغة نظام بعينه، أكثر من إعطاء المواصفات التي لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند التفكير في تصحيح النظام التربوي وبناء مناهجه. وهذه المواصفات تتمثل في عناصر الكفاءة وهي على النحو التالي:

1-3-5 مفهوم وأهمية كفاءة النظام التربوي

الكفاءة هي قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه، وبالتالي البناء الصحيح في المتعلمين. إن عدم قدرة النظام على تحقيق مستوى من الكفاءة المرضية تجعل منه مصدر هدم اجتماعي، وهدر اقتصادي، ووهن علمي. إن تحقيق مستوى عال من الكفاءة مهم جداً، حيث تسعى الدول إلى تبني نظاماً تربوياً يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة، حيث أن بقاء الأمة مرهون بالاستخدام الأمثل لقدرات أفرادها، فكيف يمكن لأمة أن تقوم وتهض وأبنائها ليسوا شركاء حقيقيين في هذا البناء والتطور. وبناءً عليه تصبح الكفاءة صفة لازمة للنظام التربوي.

2-3-5 أبعاد كفاءة النظام التربوي

إذا اتفقنا على أهمية الكفاءة للنظام التربوي، فهذه الكفاءة يجب أن تمتد إلى كل عناصر المنظومة التربوية، بدأ من الأهداف وأهميتها ومدى وضوحها، ثم مروراً بالمنهج الدراسية، والإدارة المدرسية، والمعلم، وطرق التدريس والبنية التحتية للمدرسة وانتهاءً بالمتعلم نفسه وكفاءته كمتعلم في المدرسة وكمخرج تربوي.

3-3-5 معايير حساب الكفاءة

إن من أبرز مظاهر كفاءة النظام التربوي تتضح في قدرته على صياغة أهدافه، والقيام بجهوده التنفيذية، وعملياته التقييمية وفق المعايير الآتية:

- أ- الوقت واستثماره بطريقة مثلى.
- ب- الكلفة وهي ما يصرف على النظام التربوي حيث من الأفضل الحصول على أكبر عائد في أقل كلفة.
- ج- الجهد المبذول، حيث أنه كلما تحققت الأهداف بأقل جهد ممكن كان ذلك مؤشراً على كفاءة النظام.
- د- وأخيراً، الفاعلية ويقصد بها الانسيابية والتأثير، فكلما سار النظام التربوي سيراً سلساً. وكلما أحدث التغييرات المطلوبة في المتعلمين بأقل مستوي من الصعوبات كان نظاماً فاعلاً.

4-3-5 قياس كفاءة النظام التربوي

إن الكفاءة هي مؤشر لمستوى من الأداء، وهذا الأداء يمكن قياسه باستخدام أدوات متعارف عليها. إن جهد القياس هو جهد مستمر لا يتوقف وي طال كل أركان العملية التربوية. إن استمرارية القياس تضمن التأكد من صحة أداء أركان العملية التربوية، وتسمح أيضاً من إصلاح الاعوجاج والانحراف التي يصيب مسيرة النظام التربوي، وهذا يسمى التقييم المرحلي، إضافة إلى التقييم المرحلي هناك التقييم النهائي الذي يركز على معرفة مدى تحقق الأهداف التربوية. باستخدام هاتين العمليتين يمكننا أن نضمن معرفة والوقوف على كفاءة النظام التربوي. وهناك نوع آخر من التقييم وهو التقييم التتبعي، الذي يتبع مخرجات النظام التربوي في ميدان العمل حتى يقف على مدى نجاح هذه المخرجات في ميدان العمل، ويمكن المسؤولين من أحداث تغييرات على النظام التربوي، إذا تبين لهم أن

بعض الأمور التي تعلم لا يستفاد منها في الميدان مقابل أن بعض المهارات التي يحتاج لها الميدان غير موجودة في منهج الطالب.

5-3-5 كفاءة علاقة النظام التربوي بالمجتمع

من الأمور المسلم بها هو أن التربية هي حالة خاصة لمجتمع خاص. لذلك فإن كل مجتمع يقوم بصياغة نظامه التربوي وفق حاجاته الخاصة لذلك تصبح الكفاءة مسألة نسبية، فما يعد نظام تربوي كفى في مجتمع قد لا يعد كذلك في مجتمع آخر. وإن هذا الأمر يضع عبئاً إضافياً على التربويين في خلق المواجهة الحقيقية بين النظام التربوي والمجتمع. إن مفهوم الكفاءة لا بد أن يمتد إلى ما يسمى العمليات الكبرى التي تمثل أضلاع المثلث التربوي، وهي غايات النظام وأهدافه، عملياته التنفيذية متمثلة في المناهج وطرق التدريس، والعمليات التقويم ومخرجات النظام التربوي.

4-5 بناء كفاءة النظام التربوي

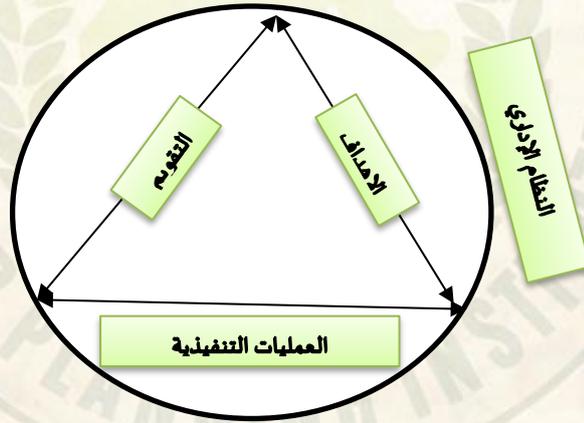
عرضنا في الصفحات السابقة مسائل عدة تتعلق بواقع النظام التربوي ومطالب تحسينه ليجعل منه نظاماً فاعلاً. سيتولى هذا القسم اقتراح مضامين الصيغة الجديدة للنظام التربوي التي تتكون مما يأتي:

1-4-5 كفاءة البناء الفكري

إن النظام التربوي يتصف بتسلسل هرمي، يبدأ بتحديد أهداف النظام، التي تترجم إلى عمليات تربوية، تتمثل في المناهج، وتنتهي بعمليات التقويم. يتخلل ذلك مجموعة من الأنشطة يتطلبها كل مستوى. يحتاج البناء الفكري للنظام إلى حالة عميقة من التأمل واستشراف المستقبل بالنسبة للمجتمع، أخذين بعين الاعتبار حقائق الحاضر لبناء إسقاطات للمستقبل. ثم يتم بعد ذلك تقرير ماذا نريد من التربية. إن المجتمع الكويتي من المجتمعات التي يصعب تحديد ملامحها المستقبلية، حيث لا تنطبق عليها الصفة الزراعية أو الصناعية. هذا الوضع يعقد صياغة النموذج التربوي المناسب. وبناءً على ذلك تتوجه، الأهداف التربوية إلى المتعلم ذاته، حتى تمكنه من التعامل مع المجتمع القادم الذي يتصف بعدم التيقن، التعقيد، والغموض. وهذا المجتمع لا يستطيع أن يتجاهل منطلق المستقبل ومتطلباته. وبناءً على ذلك تصبح أطر الأهداف التربوية على النحو التالي:

- بناء الشخصية القوية التي تقدر عملية التعلم.
- الإيمان بالوطن والوحدة الوطنية، ومحافظة على التراث.
- الدافعية والرغبة في الإنجاز.
- الإيمان بالتواصل والعمل مع الآخر.
- مستوى عال من القدرة اللغوية، والعدالة، والمنطقية.
- الاستقلال بالرأي والقدرة على توجيهه وتقبل النقد.
- تقدير البيئة والعمل على الحفاظ عليها.

تمثل الأطر السابقة نموذجاً صريحاً يتكون من الجوانب العقلية والوجدانية التي تتطلبها المرحلة القادمة. فمن ناحية تتطلب المرحلة القادمة من الفرد القدرة على التعايش مع الآخر في ظل الصراعات المتأججة، كما تتطلب فرداً يعي دور المعرفة في الحياة وكيف يكون شريكاً في استنبات المعرفة.



إن تحقيق هذا كله سوف يقضي على هدر الجهد الذي كان من أسبابه تقديم تربية غير مطلوبة، وكذلك استخدام أمثل للوقت وعدم إضاعته في أمور غير مجدية، إضافة إلى تخفيف الجهود، والأعباء، وبالتالي خلق نظام تربوي فاعل.

2-4-5 كفاءة العمليات التنفيذية

بعد أن يتم الانتهاء من وضع قواعد النظام التربوي المتمثلة في الأهداف، يتم توجيهه إلى المستوى الثاني من النظام الذي يتمثل في العمليات التنفيذية. إن أول مهمة تواجه المربين والمختصين

هي ترجمة الأهداف التربوية إلى محتويات أكاديمية، وهنا تبرز أهمية الشراكة بين مختلف قطاعات التعليم لوضع المناهج التربوية، حيث يجب أن يشترك الموجه، والمعلم، وولي الأمر، والمتعلم، والمستفيد في بناء المنهج ويسهم كل منهم من خلال منظورة وخبرته الخاصة. عند بناء المناهج والخبرات الخاصة بالمتعلم يجب أن تتحلى بالمواصفات الآتية:

(1) **الموائمة:** لقد عرفنا أن وتيرة الحياة سريعة ومتغيرة، والتربوية ذاتها هي إعداد للحياة، إذن يجب أن يحاكي المنهج الدراسي الحياة بظروفها وأدواتها، ومتطلباتها. إن هذا لن يكون ممكناً إلا إذا اتصف المنهج بالمرونة، حتى يستوعب المستجدات على الساحة. إن أهم ما يحقق ذلك هو وجود رصد مستمر ودائم لمستجدات الحياة، وعمل دؤوب لكيفية تضمين هذه المستجدات في المنهج الدراسي. وأثناء بناء المناهج الحديثة يجب ألا ننسى المتعلم ودفاعيته، فيجب عند بناء المنهج أن نفكر في سبل ربط المتعلم بالمنهج الدراسي.

(2) **المرونة:** من يعاين النظام التربوي، يواجه بكم من النظريات والآراء التربوية وهذه الآراء بطبيعتها جدلية، ولا يوجد رأي قاطع في التربية. ومثال على ذلك تبني المعرفة الحديثة مقابل التمسك بالأمور التقليدية كذلك الاهتمام بالعلوم الطبيعية مقابل الإنسانية، ونسبة الاهتمام بالأمور العقلية مقابل الجسدية، وهل يتم التركيز على التعرف بالمعرفة مقابل التوسع الأفقي فيها. وهل نهتم بعمليات أو نتائج التعليم. وهذه الآراء بطبيعتها جدلية، مثل تبني المعرفة الحديثة مقابل التمسك بالأمور التقليدية كذلك، الاهتمام بالعلوم الطبيعية مقابل الإنسانية، ونسبة الاهتمام بالأمور العقلية مقابل الجسدية، وهل يتم التركيز على التعمق بالمعرفة مقابل التوسع الأفقي فيها، وهل يجب الاهتمام بعمليات أو نتائج التعليم. وقد يعتقد البعض خطأ أنه من الضروري تبني بعض آراء ونظريات تربوية بعينها. إن الوضع الصحيح والأمثل هو أن يبقى العقل منفتحاً على كل النظريات والآراء يأخذ منها مما يفيد النظام التربوي بغض النظر عن مصدرها، فالعمل التربوي لا يحتمل أن يكون أما هذا أو ذلك بل يجب أن يسعى لأخذ الأصح. من هنا تصبح المرونة في التفكير عملية لازمة لبناء المناهج والخبرات التربوية.

(3) **الشمول:** إن أي منهج دراسي له أبعاد عدة، منها العمق الذي يتمثل في البناء الراسي، والاتساع الذي يركز على زيادة خبرات متساوية في المستوى. عند بناء المنهج يجب أن يتدرج في المهارات العقلية التي يتعامل معها، والمحتويات التي تمثلها حتى يستفيد منها المتعلمين كل حسب

قدراته. كما يجب أن يحيط المنهج بالقضايا الكبرى والصغرى للمادة التي يتعامل معها، فلا يجتزئ البعض ويترك الآخر، فكل حقائق الحياة هي مهمة.

(4) **الدقة:** ويجب أن يكون المنهج دقيقاً وشفافاً عند عرض الحقائق والمهارات. ويقصد بهذه الدقة هو أن يعرض محتوى، بطريقة يتفق الجميع على فهمها، ولا تحتمل التأويل لأن ذلك هو سبيل ظلالها. هذه الدقة تنسحب على الحقيقة والقانون والأمثلة الشارحة لهذا كله. إن وجود الغموض في ثنايا المنهج يبعد المعلمين والمتعلمين عن هذا المنهج، وبالتالي سيختلف تقديمه للمتعلمين وسوف يختلف فهمهم له.

(5) **الترباط:** إن المعرفة الإنسانية مها بدت أنها متفرقة وتتعامل مع مجالات عدة، إلا أنها في الواقع مترابطة. ولقد أصبح التعليم اليوم هو اكتشاف الترابط بين المعارف الإنسانية حتى يتم الاستفادة منها. لذلك يجب على المنهج أن يسمح للمتعلمين بمعايشه هذا الترابط. فهو يتيح الفرصة للمتعلمين بتقدير الحياة ومعايشتها بشكل أفضل. لعلنا كلنا ندرك العلاقة بين الفيزياء والرياضيات وهذان نفسهما لا يبتعدان عن المنطق الذي يحتاج التعبير عنه إلى لغة قادرة على توصيل معانيه، وهذا كله لن ينتعش إذا لم يوجد مجتمع متفهم للظواهر المحيطة وتأثيرها على بيئتهم في إطار البعد الأخلاقي. وبناء على هذا كله يجب على المنهج أن يؤكد على أن الحياة هي كلٌّ أكبر من مجموعة مكوناتها، وأنها اكتسبت صفة الكلية نتيجة التفاعل بين هذه المكونات.

(6) **الاستفادة من التقنية ووسائل الاتصال:** لقد كان الكتاب في السابق يُعد مصدر المعلومة لذلك كانت الجهود المسئولة عن التعليم تهتم بتأليف الكتب المدرسية. لقد كان من الكتاب يحتوي على الموضوعات والقوانين والحقائق والصور المعبرة عنها. لكن في وقتنا الحاضر أصبح الاعتماد على الكتاب وحده معطل للتعليم. فقد دخلت تكنولوجيا الاتصال لتخلق الفضاء الافتراضي، وهو يتسع ويكبر وفق وحدات زمنية قصيرة. يحتوي هذا الفضاء الافتراضي المعرفة باختلاف أشكالها، وأصبح بمقدور كل إنسان الوصول إليها، يساعده في ذلك تقنية الاتصال التي هي أيضاً بدورها تتجدد وفق مقاييس زمنية قصيرة، إضافة إلى أنها لا تتطلب من المتعلم التواجد في مكان معين لكي يحصل على المعلومة، فهي ملازمة له أينما يذهب. إذن يجب استغلال كل ذلك في سبيل الوصول إلى تعلم أفضل. وإذا كان من أهدافنا استثمار إيجابية المتعلم فعلينا أن نساعدته على أن يطلق العنان لمهارة البحث، وكل ما علينا عمله هو نضع له الأطر التي يعمل من خلالها.

وفقاً لمقتضيات التعليم الفاعل نجد أن تقديم المنهج وفق الصيغة المقترحة سوف يفتح المجال أمام استثمار أفضل للوقت، أي أن النظام التربوي سوف يبني المتعلم في وقت أقصر، وهذا سوف يقلل من الكلفة المالية، ويقلل كذلك من المجهود المبذول سواء من المعلم أو المتعلم، مما يجعل منه نظاماً فاعلاً في إعداد المتعلمين للمستقبل.

أما بالنسبة لكفاءة المعلم وقيامه بأدواره كما ينبغي، فإنها تتحقق إذا وجد تناغم بين المنهج وطريقة تدريس هذا المنهج. إن هذا التناغم يتطلب مستوى عال من الإعداد للجوانب المعرفية والشخصية للمعلم. ويجدر أن نؤكد هنا أن عملية إعداد المعلم عملية غير منتهية، فهناك عمليات التدريب أثناء الخدمة التي تعد من أهم واجبات النظام التربوي، وهذه تستلزم تفعيل عمليات النقد والبناء الذاتي للمعلم.

3-4-5 كفاءة عمليات التقييم

تعد عمليات التقييم الضلع الثالث في المثلث التربوي حيث تسبقها الأهداف والمناهج. إن التقييم هو عبارة عن رصد مدى كفاءة النظام التربوي ككل، والمجهر الذي نرى من خلاله النظام التربوي. هناك نوعين من التقييم الأول هو تقييم الطالب، والثاني هو تقييم العمليات التربوية. يعد تقييم الطالب أحد المؤشرات لكفاءة النظام التربوي. حيث أن العملية التربوية كلها موجهة للطالب، فبمقدار ما يتعلمه الطالب، يعتبر أحد مؤشرات نجاح النظام التربوي. لذلك لا بد من الاهتمام بهذه العملية، وأن نؤدبها كما يجب لكي نثق بنتائج التقييم، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات التربوية المناسبة. ولضمان كفاءة عمليات تقييم الطالب يجب أن يتصف التقييم بما يأتي:

- يجب أن يرتبط التقييم بأهداف المادة ومنها بأهداف التربية.
- التقييم هو وسيلة وليس غاية، أي يستخدم للكشف، ولا يتخذ كغاية بذاته.
- يجب أن يكون التقييم شاملاً لمستويات المكونات المعرفية، والوجدانية والسلوكية.
- يجب أن تتنوع وسائل التقييم حتى تستوعب اختلاف قدرات المتعلمين وخصائص المواد الدراسية.
- يجب أن يكون التقييم مستمراً حيث يتم التقييم أثناء التدريس وهو التقييم البنائي الذي يسمح باكتشاف الصعوبات التي يواجهها المتعلمين، ويوضح ما إذا كان المسار التدريسي متوافق مع الخطط الخاصة به.

- يجب أن يدرب المعلمين على بناء أدوات القياس وكيفية تطبيقها والاستفادة من نتائجها.
- أما فيما يتعلق بالمستوى الآخر من التقويم والمتعلق بتقويم العمليات التعليمية فهو على قدر كبير من الأهمية والذي يتولى ما يأتي:
- تقويم مدى كفاءة المعلم من حيث تمكنه من المادة الدراسية وسلامة خصائصه الشخصية المتعلقة بحب المهنة، وحب طلبته وتعاونهم مع الزملاء وقيامه بالواجبات الوظيفية في المدرسة.
- تقويم الإدارة المدرسية من حيث كفاءتها في الحفاظ على النظام في المدرسة ومتابعة الهيئة التعليمية، والتواصل مع أولياء الأمور والحفاظ على العائد التعليمي.
- تقويم البنية التحتية للمدرسة يرتبط هذا النوع من التقويم في توفير مستلزمات التعليم سواء كان ذلك في الأماكن أو الأدوات، والعمل على سد النقص وكذلك الكشف عن مدى مناسبة مرافق المدرسة مع الاحتياجات التعليمية.
- تقويم البرامج التعليمية من حيث مدى مناسبتها للمتعلمين، والكشف عن مدى مرونتها وقدرتها على استيعاب المستجدات إضافة إلى قيامها بتقويم وسائل التقويم ذاتها.
- تقويم الدور المجتمعي للمدرسة.

4-4-5 كفاءة إدارة النظام

رغم أن هذا المكون لا يعد من أضلاع الجوانب الفنية للتربية، إلا أنه مكون لا يمكن تجاهل تأثيره على النظام التربوي. توجد أنواع عدة من الإدارات منها المركزي وغير المركزي. وقد يكون النظام المركزي صالحاً في السابق عندما كانت مهام النظام التربوي أكثر بساطة وأقل تعقيداً. لذلك كان النظام سهل القيادة، أما في وقتنا الحاضر فقد تغيرت الأمور، فعلى النظام التربوي الآن أن يستجيب لمطالب حياة تتسم بالسرعة، وكذلك أن يتناول قضايا كثيرة في الوقت الواحد، إضافة إلى من مهامه أن يقف على كل ما هو جديد. هذه الأمور تتطلب تحرير القرار التربوي من السلطة الواحدة المركزية وتفويض السلطة. كل هذه الأمور تتطلب ما يأتي:

- كل من يعمل في التربية يجب أن يكون مختصاً فيها، وإذا لم يكن كذلك عليه أن يعمل فهم الطبيعة الخاصة للتربية. فالتربية هي ليس عملاً لمن لا عمل له.

- وضوح المسؤوليات والمهام. أي أن مسيرة النظام يجب أن تكون واضحة، فيجب توفير المتطلبات الخاصة لتجويد هذه المسيرة.
- تنظيم مراتب القرارات التربوية وجهات إصدارها. بمعنى وجوب مستويات من السلطة تستطيع أن تتخذ قراراتها ضمن اختصاصاتها.
- تقسيم سلطة القرار جغرافياً إلى مناطق كما هو معمول به الآن على أن تكون سلطة المنطقة شبة مستقلة، وان تكون وحدة إدارية مستقلة.
- كذلك يجب أن تكون المدرسة وحدة إدارية مستقلة في تفصيل الثوب التربوي مسترشدة بالأطر العامة للنظام.
- العمل على تعزيز الشراكة الإدارية للمدرسة بحيث تتشكل من المدرسة والمجتمع المحلي.
- خلق المنافسة الأخلاقية والشرفية بين الوحدات التربوية.
- تحديد مواصفات ومعايير الوحدة الإدارية الناجحة.
- إن يتم الصرف المالي حسب إنجازات الوحدة التربوية.
- التقييم المستمر لمستوى أداء الوحدات التربوية.

5-4-5 تحديد مستوى الكفاءة المطلوبة

إن كل نظام تربوي، من حيث المبدأ، يرغب لأن يصل إلى الحد الأقصى من الكفاءة والصلاحية. لكن تختلف الأنظمة التربوية من حيث قدراتها على تحقيق ذلك والوصول إلى مستوى واحد من الكفاءة. فهناك أمور واقعية لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، والاعتراف والإقرار بوجودها. إن هذه الظروف تؤثر وتتحكم في عمل النظام التربوي، لذلك يجب على كل نظام ومنذ البداية أن يقرأ واقعه وظروفه حتى يتمكن من تحديد مستوى الكفاءة التي يريد. أي أن النظام التربوي لا يمكنه القفز على ظروفه وتجاوزها، فهي تشكل الثقافة التي تتقبل أو ترفض المستجدات. إن هذا الكلام لا يعني أن النظام التربوي لا بد أن يرتضي وللأبد بالمستويات الدنيا من الكفاءة، لكن عين الحكمة تقول يجب أن نخلق الأرضية المناسبة حتى تتمكن من استيعاب مستويات الكفاءة الجديدة. فالنجاح بالكفايات الجديدة يؤسس للمستوى الآخر منها. إن هذا الموقف يتطلب من النظام التربوي أن يقرر سلفاً المستوى الذي يستطيع أن يتحمله من المشكلات والاختناقات. من دلائل صدق هذه المقولة الاعوجاج أن أصاب تطبيق منهج الكفايات التربوية، حيث لم يتم النظام بتمهيد الظروف الصالحة لنجاح النظام، فشرع بتطبيقه وتعميمه دون التدرج في تطبيقه. إن منهج الكفايات منهج جيد من الناحية التربوية على الأقل

لكنه يواجه صعوبة تطبيقه على أرض الواقع. فكان من الأجدران تحدد مستويات للنجاح منذ البداية بحيث تتوافق مع الثقافة والإرث التربوي، والانتقال به من مستوى نجاح إلى مستوى نجاح أعلى.

6-4-5 آليات تطوير النظام

إن تطوير النظام هو صفة لازمة له. فعملية التطوير خلقتها الطبيعة الديناميكية للحياة، فالمعرفة تتطور وبناء عليه يجب على النظام التربوي أن يتطور. فإذا كان هذا هو المبدأ تبقي مسألة تحديد اختيار آلية التطوير. إن التربية هي من المجالات التي لا يعتمد التطوير فيها على الانطبعية، والتفكير النظري، بل يعتمد على قراءة علمية ميدانية للواقع التربوي. وكذلك يحتم التطوير عملية التجريب للمنتج التربوي بحيث لا يستخدم إلا بعد التأكد من صلاحيته عن طريق التجريب الميداني. إن هذا يفتح الباب أمام ضرورة تبني النظام التربوي للبحث والتطوير منهجاً يقيس من خلاله مدى صلاحية المنتج التربوي. فكم من محاولات فشلت لأنها لم تكن تملك المعلومة الكافية عن صلاحية من تم تطبيقه.

7-4-5 محاولات تطوير النظام التربوي في دولة الكويت

لقد سبق أن عرضنا عن العلاقة الوثيقة للتربية بالمجتمع، حيث أن أحداث وحركة المجتمع تؤثر بشكل مباشر في النظام التربوي، فيقوم بترجمتها إلى برامج تربوية تعد المتعلمين للمجتمع القادم. لذلك أصبح النظام التربوي عامل مهم في تجويد وتحسين حركة المجتمع لكي تتلاقى مع المستجدات العالمية، بل أصبح أيضاً أحد مؤشرات تطور المجتمع. وبناءً على ذلك تقوم المجتمعات الواعية، وبشكل دائم، بفحص أنظمتها التربوية حتى تتيقن من قيامها بدورها على الوجه الأكمل. وعندما نلتفت إلى النظام التربوي بدولة الكويت نجد أنه نسي نفسه، فاستسلم للتوسع الكمي دون أن يلتفت للتطور الوظيفي، نعم كانت هناك تغييرات، لكن ليس كل تغيير هو تطور في النظام والدليل على ذلك نجد أن أول تقرير للنظام التربوي في دولة الكويت هي تقرير "متا عقراوي" و"إسماعيل قباني" في الخمسينات، أما التقرير الثاني فقد كان في سنة (1985)، وهو تقرير شامل للنظام التربوي في دولة الكويت، فقام بتشخيص النظام ووضع تصورات لحلول بعض مشكلاته. لكن للأسف رغم شمولية وموضوعية التقرير لم يتم العمل بأي من توصياته.

ولعل المحطة الرئيسية الثالثة هي التعاقد مع البنك الدولي. حيث بدأ النظام التربوي برحلة علاقة مع البنك الدولي أولاً من هذه الرحلة أن تحدث نقلات نوعية في جوانب النظام التربوي. لقد بدأت العلاقة بين الطرفين ضمن برنامج التعاون الفني في بداية الألفية وكان هدف الدراسة التي قام بها هي استخلاص بعض المؤشرات التربوية. ومن المؤسف أن تأتي هذه الدراسة بعد تلك التي قامت بها الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية حول المؤشرات التربوية وبناء الكوادر الوطنية للنظام التربوي بدولة الكويت. كان من الأجدى بوزارة التربية الاستفادة من هذه دراسة الجمعية وتوفير جهوداً وأموالاً طائلة. وفي اعتقادنا أن وزارة التربية ليس لديها تصور واضح عن عملية التطوير التي تريد. ورغم ذلك استمرت العلاقة بين الطرفين.

لقد أخذ برنامج التعاون الفني في التطور حيث وتشير وثيقة الاتفاقية النهائية التي صدرت في إبريل 2015 إلى أن "مشروع مؤشرات التعليم وتقييمه قد لاقى نجاحاً في الميدان" ص2. ولا نعرف عن أي نجاحات تتحدث الوثيقة، وما تأثيرها على النظام التربوي، إن هذا الرأي يفتح مجال الحديث عن هذه الوثيقة وما تضمنته من أمور خاصة في الجهود التطويرية للبنك الدولي.

بناءً على النجاحات التي حققها برنامج تحسين التعليم المدرسي، (كما تدعي). (ص3) حددت الوثيقة الجهود التطويرية للنظام التربوي (المرحلة الثانية) بأنها سوف تعمل على تحسين جودة التعليم من خلال إجراء إصلاحات في كلٍ مما يأتي:

- المنهج المدرسي (الكفايات).
- رفع كفاءة المعلم (التدريس).
- رفع كفاءة الدراسة (القيادة).
- رفع كفاءة التقويم (قياس التحصيل الطلابي).
- بناء القدرات في مجالات تطوير السياسات التربوية.

سوف يتم فحص وثيقة التعاون من خلال ملاحظات عامة، وملاحظات خاصة لكل جزئية من المجالات الخمسة السابقة.

أولاً: الملاحظات العامة:

رغم أن هذه المجالات مجالات طموحة وضرورية إلا أن يجب معرفة:

- ما هو الأساس العلمي والمنهجي لاختيار هذه العناصر الخمس؟ فلم يتضح مسوغات والحقائق العلمية والميدانية بدعم هذا الاختيار.
- هل تم اختيار هذه المجالات الخمس وفق رغبات وحاجات الوزارة أم هي مقترحات من فريق البنك الدولي. فإذا كانت هي مقترحات من الوزارة فيجب أن يتم معرفة مصدر أو الجهة التي حددت هذه المجالات. كما يجب أيضاً معرفة الأسس التي اعتمدها هذه الجهات في اقتراح هذه المجالات. أما إذا كانت هذه المجالات من اختيار فريق البنك الدولي فإن دائرة المشكلة سوف تكون أوسع لأن فريق البنك الدولي لا يمتلك المعلومة ولا الوقت. الذي يتيح له التعرف على أوضاع المجالات الخمسة.
- ضرورة تحديد العلاقة التفاعلية بين المجالات الخمسة من جهة، وما إذا أن عملية تحسين هذه المجالات تتم في وقت واحد أم في شكل متتابعي.
- لم تتطرق الورقة إلى الخطة الاستراتيجية أو خطة العمليات لإنجاز المهام.
- لم تبين الورقة الخطط التدريبية وبرنامج المتابعة. حيث أن تنفيذ برنامج من هذا النوع يتطلب موارد مدربة ومطلعة على متطلبات كل مجال من المجالات الخمسة، ومن أجل استمرارية البرنامج لابد أن وضع خطة لتدريب المدربين.
- لم تشر الورقة إلى خطط الطوارئ أم الخطط البديلة في حالة تعثر الخطط الأصلية وعدم قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة.
- قدمت الورقة الميزانية بشكل مبالغ إجمالية، ولا نعرف ما إذا كان هناك تفصيل لبنود الميزانية. كما أنه تم تقسيم الميزانية على خمس سنوات، وفق مبالغ إجمالية متفاوتة، ولم يتضح نوع الأنشطة الخاصة بكل سنة.
- لم تتطرق الورقة إلى الصعوبات المحتملة التي يمكن مواجهتها أثناء عمليات التنفيذ حيث أن الطريق شائك وغير ممهّد، كذلك من المتوقع أن يواجه البرنامج مشاكل جمة.
- إن لغة كتابة الوثيقة محتاجة إلى إعادة صياغة حيث أنها تعاني من ضعف في كثير من المواقع حتى أنه يصعب فهمها.

ثانياً: ملاحظات خاصة:

(1) ملاحظات حول إنجازات تحسين جودة التعليم المدرس الأول (2009/2015) تضمنت الإنجازات

أربعة مجالات وهي:

- تعزيز وتطوير المناهج الدراسية.
- تطوير القيادة المدرسية الفعالة.
- تطوير المعايير الوطنية للتعليم.
- تعزيز المركز الوطني للتعليم. قد تكون هناك جهود فكرية مبذولة، وهي حسنة من الناحية النظرية لكن لم تصل إلى حد التطبيق العملي الميداني.

(2) ملاحظات على برنامج تحسين جودة التعليم المدرس الثاني.

إن هذا البرنامج يتحدث عما هو قائم بالفعل في الوقت الحاضر مستشفاً أركانه من المرحلة السابقة للمشروع. لقد قسمت الوثيقة البرنامج الإصلاحي إلى ثلاث أركان رئيسية وهي:

- المبادئ الرئيسية للشراكة: تركيز المبادئ على تدعيم الشراكة بين وزارة التربية والبنك الدولي حتى أنه أقرح في أحد النقاط على مدار سنوات التعاون إلى خمس سنوات أخرى. وكأن البنك يسوق لتواجده أطول فترة ممكنة.
- النموذج المفاهيمي للبرنامج نحن نعتقد أن المسمى يتعلق بالإطار المفاهيمي للمشروع أي الإطار العلمي والمفاهيمي للجهد الرئيسي للبرنامج لكنه كرر مرة أخرى الأركان الرئيسية للبرنامج وهي المنهج، التدريس الفعال، كفاءة النظام التعليمي.
- أهداف التطوير كل ما تم ذكره عن أهداف التطوير هو تحسين فاعلية النظام، ورغم أن هذا الأمر مهماً، لكن أهداف التطوير هي شيء آخر منها رسم الصورة والأهداف التي يريد أن يصل إليها التعليم من حيث الكم والنوع.
- مكونات البرنامج، وهي أركان البرنامج متضمناً "المنهج"، "المعلم"، "المدرسة"، "التقويم"، "السياسات التربوية". من الواضح أن المنهج قد نحي نحو:
- منهج الكفايات Competencies، ورغم أن المنهج الكفايات هو مقدّر تربوياً، إلا أنه لم يتضح لماذا تحت الوزارة هذا المنهج.
- هل أسست الوزارة المناخ والاستعدادات اللازمة لتطبيقه.

- هل تم استيعاب هذا المنهج من العاملين في الوزارة وأولياء الأمور والمتعلمين.
- هل سوف يتم الانتقال لهذا المنهج بشكل تدريجي أم غير ذلك.

أما بالنسبة لكفاءة التدريس فلم تكن الصورة واضحة كيف سوف يحقق ذلك. ورغم القيام بطرح بعض المسائل منها رخصة المعلم، ومعايير المعلم، وتوفير برامج للتطوير المنهجي، إلا أنه لم يتضح من سوف يقوم بهذه الأدوار. لقد ورد بأن رخصة المعلم سوف تقوم بها "شركة مستقلة". ولنا أن نسأل لماذا شركة مستقلة، وهناك جهات تربوية ورسمية يمكن أن تقوم بهذا الدور، وهي مؤسسات إعداد المعلم. كذلك لم تأتي الوثيقة لمعالجة مسئولية "التوجيه الفني" عن تقويم المعلم، وهو الجهة المهمة والعاجزة في النظام التربوي بالنسبة للمكون الثالث المتعلق بكفاءة المدرسة فقد كان عرضنا نظرياً جيداً.

أما بالنسبة لمخرجات النظام وهو المكون الرابع، فقد ركز على الأداء التحصيلي للمتعلمين وهذا الأمر يعد قاصراً جداً بالنسبة لأي نظام تربوي يحترم نفسه. فالتربية هي إعداد متكامل للمتعلم في كل جوانبه، ولا يجوز أن تقاس كفاءة التعليم بمستوى تحصيل المتعلمين، رغم أهميته.

(3) المركز الوطني لتطوير التعليم:

إن فكرة وجود مركز بهذا المسمى يعد فكرة رائدة، وكونه يحظى بدرجة من الاستقلالية يعطيه مساحة للحركة. فحسناً وجود المركز كثيرة. لكن...

- المركز الوطني هو خارج رحم وزارة التربية، وهي التي لا تسمح للتدخل في الأمور التنفيذية للتربية.
- المركز يفتقر إلى الكوادر المؤهلة علمياً بمختلف المستويات.
- من غير المعروف أين يستمد المركز سلطته.
- حركة وعمل المركز لأي مشروع من مشروعاته مرهون بموافقة وزارة التربية عملياً.
- إذا كان المركز هو الذي يتولى الاتفاق مع البنك الدولي لتطوير التعليم، فيجب عليه أن يعمل على خلق مناخ عمل مناسب داخل وزارة التربية.

يجب على المركز أن يعمل على خطة زمنية للفاعلية الذاتية وفك الارتباط مع البنك الدولي.

5-5 سياسات تجويد ورفع كفاءة المنظومة التعليمية

إن تجويد المنظومة التعليمية ورفع نوعية وكفاءة مخرجاتها وفق الرؤيا التي تم استعراضها يتطلب خطة عمل محكمة تغير جذريا واقع العملية التعليمية في المدارس التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت وذلك وفق مبادئ النموذج الهيكلي لإصلاح التعليم. إن سياسات تطوير وتحديث العملية التعليمية وفق أحسن الممارسات تتمحور أساسا حول إصلاح المناهج وطرق التدريس وإعداد المعلم والموجهين وتنمية مهاراتهم، وكذلك رفع مستوى القيادات التعليمية والتنظيم الإداري للمدرسة.

إن نوعية التعليم مرتبط أساسا بكيفية نقل المعرفة للمتعلم بحيث تمكنه من اقتناء كل المهارات الحياتية والعلمية والعمل على ترسيخ القيم الأخلاقية والتي سوف يحتاجها مستقبلا. إن التجارب والشواهد الحديثة أثبتت أن منهج التلقين والحفظ والتكرار أصبح غير ملائم لمتطلبات العصر وعليه فإن عملية الانتقال إلى المنهج الدراسي القائم على المهارات أصبح أكثر من ضروري. ويتطلب تطوير المناهج كذلك التركيز على مهارات التعامل مع الآخر من خلال التدريس الجيد للغات الأجنبية مبكرا، وترسيخ قيم التعاون والتواصل وكذلك تشكيل الشخصية المسالمة والاهتمام بتنمية المهارات العقلية وتنمية الفكر الناقد والاعتماد على الذات. ومن الضروري أن يتم إبعاد المنظومة التربوية عن محاولات إقحامها في اللعبة السياسية وفي الصراعات ذات الخلفيات الأيديولوجية والتركيز على منهج الإصلاح المهني القائم على الشواهد والتقييم والنجاحة والاستئناس بالتجارب التربوية والتعليمية الناجحة.

كما تتطلب تجويد التعليم إدخال الوسائل الحديثة وربطها بالكتاب المدرسي وتطوير الكتاب شبه المدرسي ونشر ثقافة القراءة (جزء متكامل من البرنامج الدراسي بحيث يتم تلخيص القصة وسردها ومناقشتها في القسم وقيم على أساسها التلميذ)، بالإضافة إلى تطوير منهج حل المشاكل من خلال العمل في مجموعات صغيرة وتنظيم الرحلات الدراسية الاستكشافية وتنظيم مشاريع بناء مهارات Entrepreneurship Skills، وتعلم كتابة التقارير وعرضها ومناقشتها. كما يتطلب تجويد التعليم إرساء آلية لاكتشاف الطلبة ذوي صعوبات التعلم وتنظيم حصص الاستدراك والدعم بإضافة حصة نهاية الدوام المدرسي مما يقلل انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية. كذلك يتطلب تجويد التعليم رفع ساعات التعلم السنوية إلى المستوى الأمثل حسب الاطوار التعليمية وتقليل الواجب المنزلي إلى حده الأدنى.



تلعب طرق التقييم دورا أساسيا في التعلم وكسب المهارات. ففي ظل منهجية التلقين يلعب الحفظ دورا أساسيا في تقييم المعارف، وهي طريقة تقتل الروح الناقدة والإبداعية منذ الصغر. في منهج المهارات يجب أن يتغير التقييم والقياس ليركز على مدى كسب المهارات وليس حفظ المعلومات. وعليه فإن المناهج في كل مادة وطور يجب ان تحدد ماهية المهارات الواجب تعلمها ويقيم على أساسها التلميذ وبشكل مستمر. كما أن التواصل مع أولياء التلاميذ يجب أن يكون تفاعليا من خلال إرساء الدفتر الالكتروني للطالب والذي يحتوي كل المعلومات البيداغوجية والذي يمكن تصفحه عن بعد ومن خلاله التواصل مع المدرسة.

يشكل المعلم العمود الفقري والمحور الأساسي في العملية التعليمية. ففي ظل منهج المهارات يتطلب أن يتحول من دور المعلم من ملقن للمعلومات الصماء إلى مدير للعملية التعليمية داخل القسم من خلال استخدامه لكل الوسائل والطرائق البيداغوجية الحديثة لبناء مختلف المهارات وترسيخ مختلف القيم الأخلاقية والإنسانية. هذا الدور الحديث يتطلب من المعلم أن يكون ملما بالمعارف وبالمهارات الضرورية التي تمكنه من بلوغ الأهداف البيداغوجية. إن عملية الانتقال من منهج التلقين إلى منهج المهارات يتطلب أولا بناء قدرات المعلمين من خلال التدريب والتطوير المستمر وتنظيم ورشات العمل المتخصصة، وكذلك من خلال تطوير عمل الموجهين الفنيين. كما تتطلب العملية الإصلاحية تغيير قواعد توظيف المعلمين بحيث يجب فتح الباب لتوظيف من خارج كليات التربية للمتفوقين ذوي الشهادات العليا شريطة اجتيازهم الاختبارات المهنية من خلال إنشاء رخصة المعلم. كما يجب تغيير منظومة الحوافز لاستقطاب أحسن الكفاءات وذوي التجربة. كما يتطلب رفع كفاءة المنظومة التعليمية باستخدام معايير العتبات في تحديد أعداد المعلمين وساعات عملهم الأسبوعية وأعداد الطلبة في كل قسم. كما يجب وضع معايير لإدارة المدرسة وقواعد تعيين وترقية القيادات التعليمية على أساس الكفاءة والخبرة بناءً على قواعد شفافة متفق عليها. كما يتطلب تجويد منظومة التعليم إعطاء قدرا كافيا من الاستقلالية في إدارة شؤونها وفق جملة من الضوابط المهنية.

الفصل السادس
تعزيز الشراكة المجتمعية من أجل تنويع الاستثمار في
التعليم والتحكم في النفقات العامة

6 - تعزيز الشراكة المجتمعية من أجل تنويع الاستثمار في التعليم والتحكم في النفقات العامة

يشكل توفير التعليم بمختلف مراحله الاساسية أحد أهم مجالات الإنفاق الحكومي. ومع ذلك نلاحظ تفاوتاً كبيراً عبر دول العالم في مساهمات القطاع الخاص حيث يبلغ أدنى مستوياته في الدول الاسكندنافية على غرار فنلندا والنرويج حيث لا تتعدى مساهمة القطاع الخاص 2% في حين يصل في دول كالشيلي إلى 50% من الإنفاق الإجمالي على التعليم.

وبالنظر إلى التفاوت القائم في نوعية مخرجات التعليم بين مختلف الدول والتي يتم رصدها من خلال المؤشرات الدولية المذكورة في الفصل الاول، بالإضافة إلى تصنيف أفضل الجامعات والقناعة حول دورها الفاعل في دفع العملية التنموية في الدول، فإن الإجابة عن السؤال المتعلق بالآثار الايجابية النسبية للتمويل الخاص أو أي من سبل التمويل غير الحكومي تبقى غير محسومة حيث يمكن أن تسفر عن نتائج جيدة أو سيئة حسب جملة من المعطيات والمؤثرات. وتدلل شواهد عديدة أن أثر التعليم الخاص على جودة التعليم يرتبط بشكل أساسي بنوعية حوكمة القطاع والاستجابة للأهداف المرصودة لتطور مخرجات التعليم بعلاقة مع الحاجيات المجتمعية والتنموية.

لذلك يجدر النظر إلى مسألة تنويع مصادر تمويل التعليم من خلال الحرص على بناء نظام متكامل يوفر فرص متكافئة للمواطنين للحصول على تعليم ذو جودة سواء كان في المدارس الحكومية أو الخاصة أو الاهلية وذلك من خلال العمل على ضمان المنافسة بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية بالاعتماد على جودة وتوفير التمويل وكفاءة المدرسين والمناهج التعليمية الحديثة والتقييم المستقل، عوض تكريس نموذج تعليمي مجزأ segmented يقدم فيه كل من التعليم الحكومي والخاص خدمات تعليمية لشريحة سكانية مستقلة، وهي الحالة القائمة اليوم في دولة الكويت.

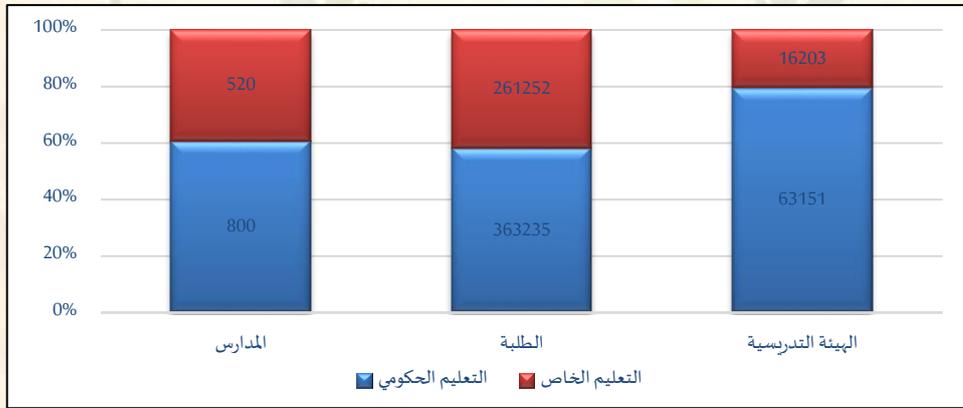
ولإحراز تقدم في هذا المجال يجب ربط تنويع تمويل التعليم بالأهداف المرصودة للإصلاح التعليمي بما يضمن نظام تعليمي ذو جودة يخدم المتطلبات المجتمعية المستقبلية دون الركون إلى نظرة مقصورة تهدف فقط لتخفيض النفقات الحكومية، خاصة في ظل متطلبات متجددة ومتزايدة للإنفاق الرأسمالي على المدارس والجامعات لتأهيلها بالتقانة والتسهيلات المتطورة اللازمة لتطبيق المناهج الحديثة المعتمدة على المشاريع والدراسات المتكاملة والتقييم الشامل.

1-6 الانفاق على التعليم ومساهمة التعليم الخاص: الوضع الراهن

1-1-6 الطلبة الكويتيين في المدارس الخاصة

يبين الشكل رقم 1-6 أن القطاع الخاص يمثل 38% من عدد المدارس و42% من عدد الطلبة الإجمالي في دولة الكويت، ويمثل الطلبة الكويتيون 28% منهم وهو ما يعني أن عدد الكويتيين الذين يدرسون في المدارس الخاصة (وهي المدارس العربية، والمدارس ثنائية اللغة، والمدارس الدولية، والمدارس الآسيوية) يمثل 12% من إجمالي الطلبة الكويتيون. يبدو أن هذه النسبة مرتبطة بالأساس بقدرة الاسر الكويتية على تحمل نفقات التعليم الخاص في ضوء مجانية التعليم الحكومي. ويتبين من التوزيع الجندري للطلبة الكويتيين في المدارس الخاصة أن الذكور يستحوذون على نصيب الأسد بنسبة 65%، وهو ما يدل على أن نتيجة المفاضلة هي لصالح الذكور نظرا للكلفة العالية وهو ما يعني أيضا حرمان أكبر للإناث من إمكانية الالتحاق بتعليم خاص يفترض ان يكون ذو جودة اعلى من التعليم الحكومي.

شكل رقم (1-6): حجم التعليم العام والخاص من حيث عدد الطلبة والمدارس والهيئة التدريسية

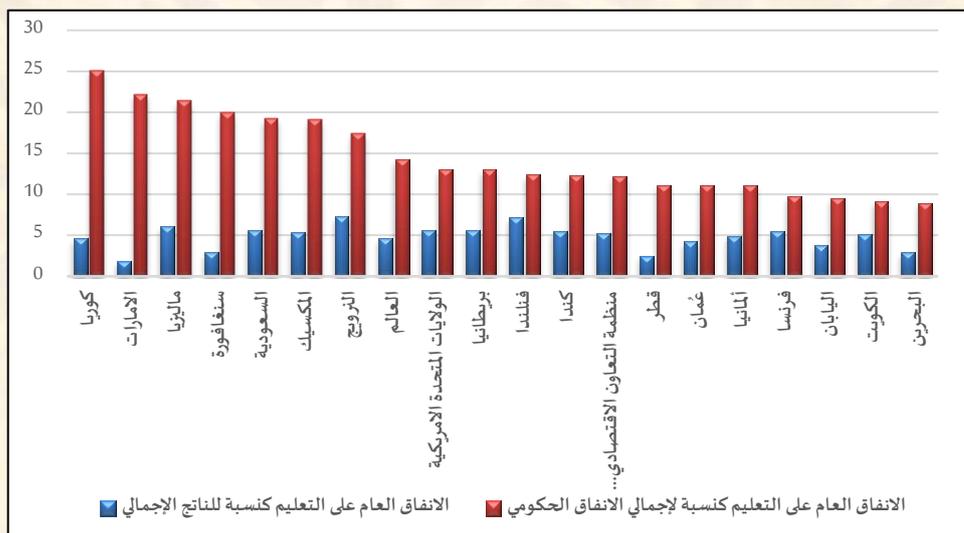


2-1-6 تضخم الانفاق العام على التعليم

أما إذا ما نظرنا إلى حجم الانفاق على التعليم في دولة الكويت فيتبين من الشكل رقم 2.6 أنه يعادل 5.7% من الناتج المحلي الإجمالي و9.5% من حجم الموازنة عام 2015. وتتوافق هذه النسب مع دعوة اليونسكو في عام 2012 لتمويل التعليم بما يعادل 6% من الناتج المحلي الإجمالي أو 20% من الموازنة. إلا أن توزيع هذا الانفاق بين الانفاق الجاري والانفاق الرأسمالي يظهر تضخم بند الانفاق الجاري الذي يمثل 92% من إجمالي الانفاق، وبالأساس على الأجور والمكافآت (التي تمثل 68% من

الانفاق الإجمالي)، في حين تبين بيانات العديد من الدول أن حصة بند الانفاق الجاري دون ذلك على غرار قطر (68%) واليابان (86%) وعمان (88%)، وهو ما يدل على اهتمام أكبر بجوانب الانفاق الرأسمالي المختلفة.

شكل رقم (2-6): حجم الانفاق على التعليم كنسبة من الناتج والموازنة



ويتأكد تضخم بند الانفاق الجاري في الكويت إذا ما نظرنا إلى عدد الطلبة لكل مدرس في التعليم الحكومي والذي يبلغ 6 في حين يبلغ هذا الرقم 17 في المدارس الخاصة، هذا دون احتساب 28845 موظف موزعين بين اداريين وخدمات مختلفة، في حين يتراوح عدد الطلبة بين 16 و 14 في التعليم الحكومي والخاص في الولايات المتحدة على سبيل المثال. وقد نتج عن هذا التضخم في بند الانفاق الجاري تعاضم تكلفة الطالب التي تتراوح بين 4238 دك في التعليم الابتدائي و6033 دك للتعليم الثانوي عام 2013 (المجموعة الإحصائية للتعليم 2015).

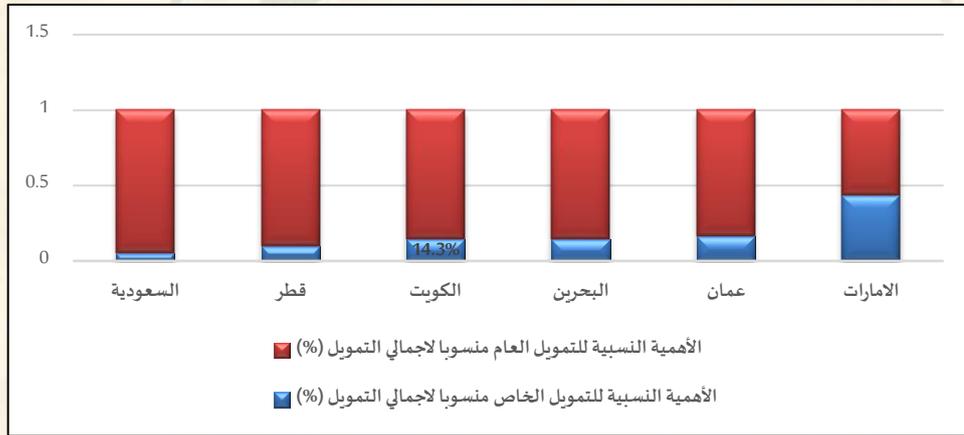
وترتبط أهمية هذا التحليل لهيكل الانفاق على التعليم، في كون أن نمو الانفاق الرأسمالي الاستثماري والتزايد النسبي في حصته في هيكل الانفاق، يعكس مدى الالتزام والاستعداد الحكومي الفعلي لمجابهة استحقاقات الطلب المتزايد على الخدمات التعليمية من الجانب الكمي وكذلك من الجانب النوعي المرتبط بنوعية بناء رأس المال البشري والمهارات والقدرات المكتسبة ذات العلاقة بمتطلبات الإصلاح التعليمي والعملية التنموية القائمة. كما ان تزايد حصة نفقات الصيانة الدورية للمرافق التعليمية وتطوير الوسائل التعليمية، ضمن هيكل النفقات الجارية، يعكس حرص الدولة

على النهوض بجودة العملية التعليمية، وتدعيم مستويات ملاءمة للمخرجات التعليمية مع المتطلبات المجتمعية وخاصة سوق العمل.

3-1-6 التمويل الخاص للتعليم

من جانب آخر يظهر الشكل رقم 3.6 أن حجم التمويل الخاص في دولة الكويت لا يتجاوز 15% في الكويت في حين يصل إلى حوالي 44% في دولة الامارات. وقد أظهر تحليل بيانات تمويل التعليم لعينة مكونة من 50 دولة على مستوى العالم، بلوغ متوسط مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم نحو 31%، (UNISCO:2015).

شكل رقم (3-6): التوزيع النسبي لتمويل التعليم العام والخاص في الدول الخليجية



2-6 سبل تنوع تمويل التعليم

يكتسب العمل على تقليص الأعباء التمويلية الملقاة على عاتق الموازنة العامة من خلال تنوع وتطوير آليات التمويل الخاص والأهلي والتشاركي أهمية قصوى في إطار تنامي وتيرة الطلب المجتمعي على خدمات التعليم على المستويين الكمي والنوعي. وتزداد أهمية هذا العمل في ضوء توجه دولة الكويت نحو تعديل نمط التنمية من خلال خفض الدور الحكومي وإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص لقيادة النشاط الاقتصادي سعيا لاستيفاء معايير الكفاءة الاقتصادية اللازمة لتحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري إضافة لتزايد الضغوط الخاصة بتراجع حصيلة الإيرادات العامة نتيجة تراجع أسعار النفط.

واستناداً لما تم رصده من ممارسات وتطبيقات في مجالات تطوير الآليات الخاصة بتمويل التعليم ورفع كفاءة الاستثمار فيه، وذلك في ضوء استهداف أساسي وهو تحقيق مسار تنموي أكثر استدامة، وكذلك أكثر تلبية للاستحقاقات المجتمعية يسعى هذا القسم من الدراسة لوضع عدد من التصورات والمقترحات حول الآليات الأكثر ملاءمة، أخذاً في الاعتبار ضرورة توفير الأطر القانونية والتنظيمية بما يضمن في النهاية وجود بيئة مواتية مساندة للتنوع التمويلي بما يسمح بخلق منظومة تعليمية متكاملة ومتنافسة تقوم بتعويض المنظومة المجزأة القائمة اليوم والتي لا تسمح بأى حال من الأحوال بخلق المناخ التنافسي الضروري لسد الفجوة النوعية بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة من جهة، ولدفع المنظومة التعليمية الوطنية إلى مستوى الدول المتقدمة من جهة أخرى.

وقد لوحظ أن التمويل الحكومي في الدول المتقدمة يتوجه في المقام الأول لتمويل المدارس والمؤسسات التعليمية الحكومية، وفي المقام الثاني لتدعيم المؤسسات التعليمية الخاصة (والملتحقين بها) بنسب متفاوتة وحسب المراحل التعليمية، حيث يزيد هذا الدعم عموماً في مراحل التعليم العالي في تلك الدول، مقارنةً بنظيره في التعليم العام.

وفي ذات السياق، فقد أظهر هيكل الإنفاق الخاص الموجه لتمويل التعليم، لاسيما العالي، أن التمويل المقدم من الأسر والعائلات، كان هو الركن الأساسي لهذا التمويل في تلك الدول، وذلك مقابل تدني حصة التمويل المقدم من الأطر الخاصة الأخرى ممثلة في مؤسسات الأعمال والمؤسسات غير الهادفة للربح، وذلك باستثناء مجموعة من الدول (على غرار النمسا والتشيك والسويد وإنجلترا)، حيث ترتفع حصة الأطر الخاصة في التمويل الخاص على حساب التمويل المقدم من الأسر والعائلات، وهو الأمر الممكن إيعازه لسبب رئيسي وهو انخفاض وتدني قيمة الرسوم الدراسية لمراحل التعليم العالي في تلك الدول، باستثناء المملكة المتحدة.

واستناداً لذلك يمكن استخلاص التوجه العام نحو تنوع مصادر تمويل التعليم، وذلك في إطار المشاركة المجتمعية الكاملة والفاعلة بين مختلف مكونات المجتمع، وتحت محدد أساسي، وهو تحقيق العدالة والإنصاف والحق في التعليم للجميع. في هذا الإطار يمكن بلورة أربعة اتجاهات أساسية لتنوع مصادر التمويل الموجه للتعليم العام في الكويت، تتمثل في زيادة كفاءة التمويل العام، وآليات التمويل الخاص، وآليات التمويل الأهلي بالاعتماد على التمويل الوقفي والمسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات، وأخيراً آليات التمويل المختلطة كما يتضح من الشكل التالي.

شكل رقم (6-4): آليات تنوع الاستثمار في التعليم لتعزيز الشراكة المجتمعية



1-2-6 زيادة كفاءة الانفاق الحكومي

يجدر التأكيد على أهمية العمل على تعديل هيكل الإنفاق الحكومي الموجه لتمويل التعليم بحيث يواكب المعايير الدولية السائدة في الانفاق الرأسمالي على حساب الانفاق الجاري وذلك بهدف تطوير المرافق والبرامج والمناهج وتنمية متطلبات البحث العلمي والتطوير وتحسين الكادر التدريسي، وذلك تماشياً مع الاتجاهات الحديثة في تقييم مدى كفاءة الانفاق العام على التعليم، والتي أصبحت أكثر تركيزاً على انعكاسات ذلك الانفاق على الجودة التعليمية ومستويات التحصيل الدراسي، وهو ما يفرض على الكويت ضرورة مراجعة كافة البنود المتعلقة بالإنفاق العام على التعليم، ومدى انعكاسها على الجودة التعليمية، وذلك من خلال الآليات التالية:

1-1-2-6 رفع كفاءة الانفاق الحكومي من خلال ترشيده في كل مرحلة تعليمية وبين

المراحل وكذلك كافة البنود والعناصر داخل المنظومة التعليمية

توضح الممارسات الدولية وجود مجموعة من المداخل أو الأساليب الممكن الاستعانة بها لتحسين مستويات الكفاءة في التمويل العام، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في عناصر التكلفة داخل المؤسسات التعليمية المتمثلة في التكاليف الرأسمالية (المباني - المرافق - التجهيزات) والتكاليف التشغيلية (أجور ومرتبات الإداريين والمدرسين والفنيين، والنفقات التشغيلية الأخرى) بهدف ترشيد الانفاق من جهة وتوجيهه من جهة أخرى إلى أوجه الانفاق السابق ذكرها لتحقيق الجودة التعليمية.

ويتطلب تحقيق هذا التحكم في أوجه الانفاق القائم اليوم، استخدام أسلوب تكاليف الأنشطة (Activity Based Costing: ABC) الذي يستند على أن لكل نشاط يمارس داخل المؤسسة التعليمية تكاليف خاصة به. وهذا الأسلوب يتطلب، التفصيل المسبق للأنشطة، كأنشطة أساسية وأنشطة تفصيلية، وأنشطة فرعية على غرار الأنشطة التعليمية والإدارية والمالية فمثلاً، يتفرع من النشاط التعليمي كنشاط أساسي، أنشطة فرعية كنشاط التعليم الأولي، الذي يتفرع عنه نشاط الصف (الأول والثاني والثالث،)، وهكذا يمكن الوصول إلى تفاصيل أكثر دقة لكل نشاط من الأنشطة التعليمية على مستوى المرحلة والصف وكذلك على مستوى المواد والساعات التدريسية.

وعلى هذا الأساس، يتضح أنه بالإمكان تحديد تكاليف الأنشطة من خلال نظام متكامل لمفهوم تكاليف الأنشطة وذلك على مستوى مختلف الأنشطة التعليمية، بما يوفر الامكانية للضغط على النفقات الموجهة لتلك الأنشطة، بتقليصها أو بدمج أكثر من نشاط واحد في نفقة واحدة وصولاً إلى تحقيق متطلبات الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.

كذلك يجدر التوجه نحو أسلوب تخطيط أكثر كفاءة للموارد البشرية المختلفة (معلمين ومساعدين وباحثين وموظفين إداريين) من خلال:

- التخطيط للأنشطة المراد تنفيذها وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة ABC.
- التحديد المفصل للتخصصات اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- الربط بين الأنشطة والتخصصات، إضافة إلى إعادة النظر بشكل مستمر في طبيعة الأنشطة المنفذة.

في هذا الإطار يجدر العمل على تطوير أساليب المتابعة والتقييم والرقابة المالية على الانفاق الحكومي الموجه للتعليم كأداة عملية لرفع كفاءة هذا الانفاق، وذلك ضمن إطار التقييم الدوري لجدوى الانفاق الحكومي على التعليم، بما يتجاوز المؤشرات الكمية Quantitative Benchmarks على غرار متوسط نصيب الطالب من الانفاق أو عدد الطلبة لكل مدرس ليتم التركيز على المعايير النوعية Qualitative Benchmarks الخاصة بمدى انعكاس ذلك الانفاق على مخرجات العملية التعليمية ومستويات التحصيل الدراسي للطلاب. وهو الأمر الذي يتطلب بناء وتطوير منظومة شاملة للبيانات المالية والتشغيلية التفصيلية لكافة أوجه الانفاق على مستوى المناطق والمراحل والمدارس تتيح هذه المتابعة والتقييم بما يوفر لمخططي العملية التعليمية أداة للتغذية الراجعة تتيح سرعة التدخل للتصويب أو لمنع الإهدار، إضافة لزيادة إمكانية التعرف على جدوى وأثار أي برامج أو خطط على مستوى المناطق التعليمية أو المدارس أو المراحل التعليمية، ومن ثم القدرة على تحديد أوجه التفاوت في المدخلات ونوعية المخرجات ما يساهم في رفع مستوى السيطرة والتحكم في الميزانية ومخصصاتها والقدرة على ربطها بنوعية المخرجات.

2-1-2-6 إعادة تخصيص الموارد بين مراحل التعليم العام المختلفة والتعليم العالي

تتيح هذه الآلية إعادة توجيه الموارد المحررة على مستوى أي مرحلة تعليمية وخاصة التعليم العالي إلى مراحل تعليمية أخرى حسب الأولويات. ويلعب النظام المعلوماتي السابق الإشارة إليه القدرة على تحديد المجالات ذات الأولوية على مستوى المراحل أو المناطق أو المدارس للحصول على تلك الموارد المحررة.

وتسمح في هذا الإطار آليات ملائمة أكثر لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي من خلال آليات التأمين على التعليم (القسائم) والقروض الطلابية والرسوم أو المصروفات الدراسية والتوسع في أدوار الجامعة المنتجة من خلال ربط مراكز البحوث بالجامعات بمؤسسات الأعمال، أو عبر ترشيد الانفاق الحكومي على التعليم العالي لاسيما من خلال ربط التمويل المقدم من الحكومة بمعايير الأداء في تلك المؤسسات، إضافة لوجود إمكانات واسعة لإتاحة المجال أمام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها الحكومية لإقامة شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص .

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تبني عدد من البرامج الداعمة لتمويل الأنشطة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي والتي تساعد على تحرير بعض مواردها لصالح تمويل التعليم العام، واهمها:

■ التعليم عن بُعد: يمكن للمؤسسات التعليمية تقديم خدماتها إلى شرائح واسعة من خلال استخدام التقنيات الحديثة للتواصل، وذلك دون الحاجة إلى تحمل الأعباء التمويلية الرأسمالية والجارية، المرتبطة بتوفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية لتلك الشرائح الإضافية. وفي ذات الوقت يوفر هذا النوع من التعليم عوائد مالية مجزية، تمثل رافداً جديداً لميزانيات المؤسسات التعليمية.

■ تأسيس الصناديق المالية أو الاستثمارية: حيث يتم تأسيس صناديق استثمارية لجمع أموال من الطلاب -كل حسب قدرته المالية - وتدار من قبل متخصصين لديهم القدرة على استثمار تلك الأموال، وكذلك توجيه مجالات الانفاق فيها وتحقيق جملة من الأهداف مثل اعانة الطلاب غير القادرين، او لتشجيع الطلاب المتميزين، او للمساهمة في تأمين الأجهزة والمعدات، او لإقامة المشاريع الاستثمارية التي تخدم الطلاب وتنبني موارد الصندوق المالية.

- الكراسي العلمية: تقوم هذه الآلية على تأسيس برامج بحثية أو أكاديمية في المؤسسات التعليمية، يتم تمويلها، من خلال منحة او هبة نقدية (دائمة أو مؤقتة)، يتم تقديمها من القطاع الخاص، تهدف لإثراء المعرفة الإنسانية وتطوير الفكر.

3-1-2-6 زيادة مستويات التنوع التمويلي داخل الإطار الحكومي: توسيع ممارسات

اللامركزية

يمكن التدرج في تنمية دور المناطق التعليمية في تمويل بعض أنشطة التعليم العام، وذلك وفقاً لقدراتها وطاقاتها المتاحة، عبر تمويل عدد من الأنشطة التعليمية مثل أنشطة النقل أو طباعة الكتب المدرسية، أو توفير المقاصف المدرسية، أو توفير المستلزمات الخاصة بالعملية التعليمية ذاتها. ويرتبط هذا الأمر بمحدد أساسي وهو تبني الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح بحشد موارد إضافية لتمويل التعليم، بما يتوافق مع متطلبات الشفافية والمحاسبة.

ويمكن البدء في تفعيل هذا النظام من خلال عدد محدود ومختار من المدارس من خلال فرض رسوم إضافية على بعض الأنشطة للمساهمة في تمويل تلك الأنشطة أو من خلال تطوير مفهوم المدرسة المنتجة وهو ما يتطلب بدوره تطوير الدور المجتمعي لمساندة النهوض بالعملية التعليمية في مؤسسات التعليم العام، بما يدفع بتنافسيتها في مواجهة المدارس الخاصة لاسيما الدولية.

4-1-2-6 تطوير مفهوم المؤسسات التعليمية المنتجة

يرتكز هذا المفهوم على إمكانية استغلال الأصول المادية بشكل دائم أو مؤقت لمؤسسات التعليم العام والعالي، بالإضافة إلى توظيف بعض الأنشطة المدرسية في مجالات الصناعات الحرفية والمنتجات اليدوية أو الاعمال الفنية، لتوليد دخول إضافية، أو الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان أو للترويج لمؤسسات الاعمال، لاسيما على مستوى المجتمعات المحلية، وهو ما يساهم من جهة أخرى وبشكل غير مسبوق في بناء وزرع ثقافة ريادة الاعمال لدى النشأ من خلال تطوير ملكات ومهارات مفقودة لديهم، ضمن الإطار التعليمي القائم.

ومع ذلك، يبقى الانطلاق في هذه الآلية محدداً بمدى تغير ومساندة القوانين والقواعد المنظمة لعمل تلك المؤسسات التعليمية، وتغيير علاقاتها التقليدية بالوزارة المركزية للتعليم كما تمت الإشارة

اليه في الفصل الرابع. ويتطلب هذا، المسارعة في إقرار التشريعات والنظم الإجرائية المسيرة للمؤسسات التعليمية الحكومية، لاستثمار كل أو بعض من مواردها المتاحة.

ويمثل التوسع في تأسيس مدارس التميز أو مدارس المستقبل على مستوى الدول الأعضاء، أحد الأساليب الهامة لترجمة تلك الأفكار، حيث تتسم النظم التعليمية والإدارية لتلك المدارس - فعليا - بمستويات متقدمة من المرونة والفاعلية تسمح لها بهامش أكثر اتساعا لتوظيف تلك الأفكار وخفض العبء التمويلي عن الحكومة، وفي ذات الوقت خدمة اهدافها التعليمية المتمثلة بشكل أساسي في رعاية الطلاب الموهوبين، وخدمة التخصصات العلمية والمهنية الدقيقة ورفع المستوى النوعي للتعليم.

2-2-6 آليات التمويل الخاص

يمكن طرح عدد من الحلول لتعزيز دور التمويل الخاص في تمويل التعليم العام سواء من خلال توسيع حجم الانفاق المباشر على مؤسسات تعليمية خاصة جديدة أو من خلال خصخصة المدارس الحكومية القائمة أو خصخصة الأنشطة والخدمات التعليمية.

1-2-2-6 توسيع حجم الاستثمار الخاص في التعليم

في هذا الإطار يجدر الإعلان عن خطة وطنية تسعى لدفع القطاع الخاص للتوجه أكثر نحو الاستثمار في التعليم العام والعالي من خلال طرح مجموعة من الحوافز والإجراءات الجديدة لدعم المستثمرين وتغيير شروط الاستثمار في القطاع واستخراج التراخيص وتذليل كافة العقبات التي تواجه المستثمرين اليوم في إطار مواكبة الزيادة المستقبلية لإعداد الطلبة الكويتيين والوافدين.

ويجدر العمل من خلال مؤتمرات وطنية موسعة لإبراز عناصر هذه الخطة الوطنية الهادفة إلى بناء تعليم عصري قائم على الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يسعى إلى تطوير مخرجات التعليم من خلال استثمار خاص موجه لتأسيس مدارس التميز وتعزيز مسارات تعليمية قائمة على التخصصات العلمية والهندسية وغيرها لبناء اقتصاد المعرفة. وهو ما يسمح بجذب مستثمرين جدد إلى مجال التعليم ورفع منسوب المنافسة بين هذه المدارس العربية والأجنبية، مما يسمح بخلق بيئة تعليمية صحية وسليمة تحقق عوائد تنافسية ومخرجات تعليمية بالمستوى المطلوب.

2-2-2-6 خصخصة جزء من المدارس الحكومية القائمة

ويتم ذلك من خلال برنامج وطني لخصخصة جزء من المدارس الحكومية، وذلك بطرح قانون للشراكة ما بين القطاع الخاص والعام في قطاع التعليم بحيث يحدد تفاصيل عملية الشراكة وأنواع الملكية (خصخصة الإدارة أم خصخصة الاصول). ويجب أن تكون هذه العملية متدرجة وموزعة حسب المناطق التعليمية وحسب نسب مستهدفة بحيث تحافظ على توازن جغرافي بين المدارس الحكومية والمدارس التي تمر إلى القطاع الخاص. وتعتبر هذه الآلية حلاً سريعاً لتوسيع دور التعليم الخاص من خلال خلق شركات استثمارية ترجع ملكيتها جزئياً إلى القطاع الخاص وجزئياً إلى المواطن ويلعب فيه التأمين على التعليم دوراً أساسياً في تغطية رسوم الدراسة من خلال الصيغ المختلفة للتأمين على التعليم مثل القسائم Vouchers أو المنح Scholarships.

والقسيمة هي شهادة تمثل التمويل الحكومي للطالب في المدرسة التي يختارها الطالب أو ولي امره. وتعمل على تأمين جزء من تكلفة التعليم بالمدارس الخاصة Private schools أو المدارس الحكومية التي يديرها القطاع الخاص Charter schools بحيث تتكفل العائلة بالجزء المتبقي. ويعطي هذا النظام الفرصة للطالب للمفاضلة بين المدرسة الحكومية والخاصة على أساس تنافسي يتم تضمينه من خلال المعايير التعاقدية والشفافية بين السلطات الرقابية والمدارس الخاصة. وتغطي القسيمة عادة سنة دراسية أو فصل دراسي. وتخضع هذه القسيمة لمعايير مؤهلة للحصول عليها حسب الدخل وغيره. ومن أقدم برامج القسائم المدرسية المستمرة اليوم موجودة في بعض ولايات من الولايات المتحدة وهولندا. وقد تم اعتمادها بشكل واسع في دول عديدة اليوم في أوروبا والشيلى وباكستان وهونكونغ وغيرها. ففي هولندا على سبيل المثال يمثل اليوم نظام القسائم التعليمية الذي اعتمد في عام 1917 أكثر من 70% من التلاميذ الذين ينتمون إلى مدارس ممولة من الحكومة ويديرها القطاع الخاص. وقد أشار ميلتون فريدمان إلى أهمية المفهوم الحديث للقسائم منذ خمسينات القرن الماضي في خلق منافسة تؤدي إلى تحسين جودة المدارس وتزيد من الفعالية من حيث التكلفة.

ويمكن النظر كذلك إلى نظام تكميلي من خلال قروض تعليمية ميسرة، يساهم فيها القطاع المصرفي التجاري وتحت اشراف البنك المركزي، لتغطية رسوم الدراسة للطلبة المستفيدين جزئياً من نظام القسائم (حيث تمثل نسبة الطلبة المستفيدين من القروض التعليمية في الولايات المتحدة 70%).

يجدر التنبه في هذا الإطار إلى العديد من المحاذير التي قد تحول دون تحقيق المنافسة المأمولة بين المدارس الحكومية والخاصة بهدف تعزيز مخرجات التعليم عموماً، بحيث تتحول المنظومة الجديدة إلى منظومة ذات أهداف ربحية صرفية ومحابية للأغنياء ومفلسة تعليمياً، هذا بالإضافة إلى محاذير متطلبات النجاعة المالية والاقتصادية لهذه المدارس الخاصة الوليدة والمطالبة بالتصرف في هيئة تعليمية وإدارية متضخمة وغير تنافسية.

من ثم يجدر العمل على وضع جملة من التدابير والمعايير الشفافة لآلية القسائم تحت إدارة هيئة وطنية مستقلة تضمن ربحية تنافسية للمدارس الخاصة من جهة وتضمن جودة التعليم من جهة أخرى، بالإضافة إلى ضمان الحق في تعليم ذو جودة لكل المواطنين سواء توجهوا إلى المدارس الخاصة أو بقوا في المدارس الحكومية. من ذلك على سبيل المثال:

- ربط المنح بمستوى الطالب المادي.
- ربط المنح باختبار أهلية.
- ربط المنح بالمساهمة في ملكية المدارس.
- إعطاء حوافز للشركات الخاصة التي تساهم في تمويل المدارس الخاصة.
- خلق مسارات تعليمية ومهنية موازية وذات جودة للطلبة المتعثرين أو للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ربط رخصة النشاط التعليمي للمدارس الخاصة بضوابط الجودة تحت إشراف المجلس الأعلى للتعليم العام لتحاكي الإفلاس التربوي لهذه المدارس وتحقيق أهداف الإصلاح التعليمي.

3-2-2-6 خصخصة الأنشطة والخدمات التعليمية

يمثل التوجه نحو التخصيص المتدرج لعدد من الأنشطة والخدمات التعليمية المختارة في مدارس التعليم العام مدخلاً إضافياً لتوسيع دور التمويل الخاص في تمويل التعليم، مع إعطاء الأولوية للمجالات والأنشطة الأكثر انعكاساً على جودة العملية التعليمية ورفع نوعية مخرجاتها، مثل تخصيص الإدارة التعليمية Management privatization.

ويبقى ضمان نجاح وفعالية هذه الآلية منوطاً بمستويات المشاركة بين أصحاب المصلحة (الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني وممثلي الأسر والعائلات)، وإخضاع نتائج أعمالهم للتداول والنقاش المجتمعي الحر والمنهج، لضمان الحصول على مخرجات تلبية تطلعات كافة الشركاء وتبوء المقومات الأساسية لتنمية ذلك الدور وكذلك ضمان استدامته.

وقد تمثل خصخصة الأنشطة التعليمية الطريق الأمثل والأسرع لدولة الكويت لإحداث نقلة في جودة التعليم نظراً لعدم الحاجة لتشديد مدارس جديدة كثيرة في المدى المتوسط وعدم الحاجة كذلك إلى خصخصة الأصول المتعلقة بالمدارس والأراضي القائمة عليها.

4-2-2-6 شروط مؤسسية وتنظيمية لنجاح توسيع دور التمويل الخاص

يبقى نجاح كل هذه البدائل التمويلية الداعمة لدور التمويل الخاص رهينة بتطوير الإطار التشريعي المنظم بما يضمن التنظيم الواضح والمحدد والعدل لكافة مستويات العلاقات بين المدارس الخاصة والقائمين عليها من جانب، والدولة والمجتمع من جانب آخر، كما يتيح للأسر والعائلات إمكانات أعلى للرقابة والمساءلة، بالإضافة إلى توفير الحوافز المناسبة للقطاع الخاص لتحقيق أرباح تنافسية تضمن استمرارية نشاطه وتوسيع دوره، وذلك في ضوء محدد أساسي وهو الحفاظ على جودة العملية التعليمية.

وقد أظهرت تجارب دول عديدة أن تأسيس آليات لرقابة الأسر والعائلات على الأداء التعليمي للمدارس، قد انعكس إيجاباً على ارتفاع نوعية التعليم ومستويات التحصيل المدرسي للطلاب، هذا، إضافة لما توفره مثل تلك الآليات من الحد من جنوح العديد من مؤسسات التعليم الخاصة إلى تعظيم أرباحها وزيادة المصروفات المدرسية بمعدلات غير مبررة، حيث تنظم مثل هذه القوانين كافة هذه التشابكات بحيث توازن بين تحفيز القطاع الخاص على المشاركة وتنمية استثماراته وزيادة مستويات مشاركته في مجال التعليم وأنشطته المختلفة، مقابل حماية الأسر والعائلات وكذلك ضمان مستويات الانضباط المالي، وكذلك استيفاء معايير الجودة التعليمية، هذا إضافة للبعد الخاص بمتطلب الاستدامة للعملية التعليمية.

3-2-6 آليات التمويل الأهلي: تفعيل دور العمل التطوعي من خلال الوقف والمسؤولية

الاجتماعية للشركات

1-3-2-6 التمويل بالوقف

يمثل التعليم وجهة مثالية لاستثمار الموارد الموقوفة بالنظر إلى عوائده المجزية وقابليته للاستدامة في ضوء ارتفاع وتنامي حجم سوق التعليم الخاص، بالإضافة إلى دوره التنموي الواضح ومراعاته للقيود والاشتراطات والضوابط الشرعية المتعلقة بالوقف بما فيها مراعاة شروط الواقف ومقاصده.

والجدير بالإشارة أن النشاط الوقفي عموماً يندرج ضمن مظلة عمل أكثر اتساعاً وهي إطلاق الدور التنموي للعمل الخيري أو التطوعي. حيث تمتلك الكويت مقومات حقيقية لإطلاق الأنشطة الوقفية وتوظيفها بمستويات أعلى وذلك استناداً للموروث الثقافي والعائدي الثابت للعمل الوقفي، إضافة لارتفاع القدرات الاقتصادية ومستويات الدخل وهو ما يسمح بتعظيم هذا الدور حال توفر الرغبة والحافز لتدعيم هذا المورد، والمشاركة في تقاسم الأعباء التمويلية مع القطاع الحكومي.

ويظل التحدي في التعامل مع ذلك المورد، ممثلاً في آليات جذب، وتوجيه لتمويل الأنشطة التعليمية، وهو ما يمكن إنجازه من خلال مسارين أساسيين وهما: الدور المباشر للمؤسسات الوقفية المختلفة في مخاطبة الواقفين، أو التواصل المباشر بين المؤسسات التعليمية ومقدمي الأوقاف.

وفي هذا الإطار، يمكن بلورة عدد من الآليات المنوط بها تحسين الموارد الموقوفة، وتوجيهاتها وبخاصة ما يتعلق بدور المؤسسات الوقفية، وأساليب زيادة الموارد الموقوفة من مختلف الأفراد والمؤسسات داخل المجتمع، والتي ستقود في المحصلة إلى مضاعفة الموارد الموقوفة، وإعادة توجيه جزء هام منها للمساهمة في تمويل التعليم، وذلك عبر الآليات الثلاثة التالية:

1-1-3-2-6 آليات حشد الموارد الوقفية

تستهدف هذه الآليات العمل على تنمية ومضاعفة الأصول والموارد الموقوفة وذلك من خلال:

- إعداد وتنفيذ مجموعة من الحملات الإعلامية الساعية لحشد الموارد الموقوفة لصالح تمويل التعليم العام أو أي من أنشطته.

- تطوير وسائل التواصل مع مقدمي الأوقاف، والاستفادة من الإمكانيات الواسعة التي أتاحتها انتشار المواقع الالكترونية ووسائل تقديم التبرعات والموقوفات، وكذلك تعزيز التواصل بين المؤسسات الوقفية بمؤسسات الدولة والمؤسسات المالية والمصرفية الاسلامية نظرا لقدرتها على حشد تبرعات وموقوفات من كافة فئات المجتمع.

2-1-3-2-6 آليات توجيه الموارد الوقفية

تسعى هذه الآليات إلى العمل على تحسين وتطوير نوعية الجهود القائمة لتوجيه الواقفين نحو الوقف لصالح الأنشطة التعليمية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال:

- إقامة أطر تنظيمية تتسم بالمرونة وبقدرتها على توجيه مقدمي الوقف نحو مجالات وأنشطة التعليم من خلال تطوير العلاقة القائمة بين الواقف ووقفه، سواء كانت مشاركته التمويلية كلية أو جزئية، وهو ما يرفع من مستويات الشفافية والمساءلة.
- كما يأتي في ذات الإطار آلية "أدوقفك بنفسك" والتي تعمل على تشجيع عمليات تقديم الأوقاف واستقطاب واقفين جدد وفتح الخيارات أمامهم في عملية إدارة الوقف، حيث يتم تسجيل وتوثيق الوقف لدى الجهات الحكومية المشرفة على قطاع الأوقاف في الدولة، بحيث يكون لها حق الإشراف والمتابعة في حين تظل الإدارة للواقف.
- اعتماد أساليب الوقف المخصص لنشاط محدد داخل المنظومة التعليمية (بناء مدارس - بناء فصول - توفير مستلزمات - توفير وسائل نقل، ... الخ)، بحيث يتم استحداث باب خاص بتمويل التعليم العام (أو أي من أنشطته أو مراحلها)، داخل الأنشطة المعتمدة لمؤسسات الأوقاف في الدول الأعضاء، باعتباره نشاطاً قائم بذاته يتم الوقف لأجله، وذلك وفقاً لطبيعة احتياجات وأولويات العملية التعليمية وطنياً وكذلك جهوياً ومحلياً، وبما يتجاوز التركيز التاريخي، الذي نالته الجوانب الدعوية - رغم أهميتها - ضمن أولويات الأنشطة الوقفية في الدول الأعضاء.
- الوقف الرقمي أو الإلكتروني: حيث يمكن توجيه اهتمامات الواقفين، وبخاصة عبر المواقع الالكترونية، نحو تمويل أهداف أو أنشطة تعليمية محددة، بما يسمح بحشد أوسع للموارد والطاقات الموقوفة، ويضمن تلقائياً الموازنة بين جوانب القصور في تمويل الأنشطة التعليمية، وميول واشتراطات مقدمي الموقوفات.

2-3-2-6 المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بالالتزام المستمر من قبل رجال الأعمال بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية حياة القوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

ويوضح هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية هي غير منفصلة عن استراتيجية الأعمال بل تقع في صلب العملية الإنتاجية والتجارية، بحيث تصبح بموجها عنصراً حيوياً في تنافسية مسؤولية تعمل على تحقيق تنمية شاملة متوازنة تعظم للشركات ربحيتها وتضمن لها وللبيئة المحيطة بها الاستدامة والرفاه.

من هنا تبدو الحاجة ملحة لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية السائد ودور كل من القطاع الخاص والعام في هذه المسؤولية الاجتماعية وطرق النهوض بها بما يضمن تحولها من مجرد عمل خيري إلى فلسفة إدارة أعمال تأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية للعملية الإنتاجية على المجتمعات في مجالات تنمية مختلفة وخاصة التعليم ومن ثم تسهم في تحقيق زيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات نمو الشركات الوطنية من خلال المساهمة الفاعلة في تكوين وتوفير قوة عمل ذات جودة ومهارات بالإضافة إلى تعميق الشراكة الاجتماعية والاقتصادية.

ويعتقد أن إدراك الشركات للمسؤولية الاجتماعية قد يؤدي إلى اكسابها ميزة تنافسية من خلال القدرة على اجتذاب الزبائن والعملاء والمستخدمين وكذلك من خلال زيادة الإنتاجية المترتبة على زيادة معنويات الموظفين والتزامهم تجاه الشركة التي ساهمت في تعليمهم وتكوينهم بالاعتماد على شراكة حقيقية بينها وبين المؤسسات التعليمية سواء تمويلاً أو باعتماد مناهج التعلم الحديثة المعتمدة على المشاريع Project Based Education أو حل المشاكل Problem Solving Based Education خاصة في التخصصات الهندسية والعلمية وعلوم الإدارة وغيرها، وكذلك من خلال خلق جيل جديد من المنتجات المرحة والعمليات الإنتاجية الهادفة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمجتمعات. بالإضافة فقد تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة الشركة خاصة في أعين المستثمرين والجهات الراعية والمانحة والقطاع المالي.

هذه الأهمية المتزايدة لدور المسؤولية الاجتماعية تقتضي تركيز الجهود على تعريف القضايا الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها ونتائجها من خلال طرحها للنقاش مع أكبر عدد ممكن من أصحاب الشركات والمنظمات الحكومية والغير حكومية والمجتمع المدني.

وقد تلعب المنظمات الوطنية على غرار غرف التجارة والصناعة وغيرها دورا هاما في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال خلق الضغوط اللازمة على القطاع الخاص لتكريس المسؤولية الاجتماعية للشركات بهدف تطوير مفهوم ومحتوى المسؤولية الاجتماعية للتحويل من الاعتبارات الخيرية التطوعية النابعة من الدوافع الدينية والثقافية عموما إلى مساهمة فاعلة في تأسيس الشركات لصناديق أو مؤسسات تسهم في تمويل او بناء او إدارة المدارس والمعاهد والكلية لتوفير التعليم والتدريب المهني والبحث العلمي.

في هذا الإطار يمكن التوجه إلى مستوى أعلى من الضغوط اللازمة على القطاع الخاص من خلال تشريعات خاصة ملزمة باعتماد مواصفات ايزو 26000 أو مؤشر التنافسية المسؤولية الصادر عن مبادرة لمنظمة المساءلة AccountAbility. كذلك توجهت بعض الأسواق المالية لإنشاء مؤشرات تعنى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة على غرار مؤشر داوجونز للاستدامة منذ عام 1999، ومؤشر كالفيرت (Calvert Fund) للمسؤولية الاجتماعية منذ عام 2000 ومؤشر FTSE4Good منذ عام 2011 ومؤشر S&P-EGX.ESG في مصر منذ عام 2010.

4-2-6 آليات التمويل المشترك

يندرج تحت هذا الإطار، كافة التوليفات الممكن تأسيسها بين مختلف الآليات سابقة العرض، ويبقى الاختيار للمزيج التمويلي المناسب Optimal Mix رهناً بنمط الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية السائدة، حيث يمكن طرح العديد من نماذج تلك التوليفات التمويلية والتي يمكن اعتبارها كمسارٍ بطني لتعزيز دور القطاع الخاص في التعليم، كما يلي:

1-4-2-6 توسيع الشراكات القائمة بين القطاعين العام والخاص

يمكن تطوير مستويات المشاركة بين القطاع الحكومي (بمختلف مستوياته) والقطاع الخاص، وذلك في ضوء محدد أساسي وهو مدى اللامركزية والمرونة في آليات العمل بوجه عام، وضوابط التمويل داخل المنظومة التعليمية بوجه خاص، لاسيما القيود واللوائح التنظيمية الداعمة لقدرات

المؤسسات التعليمية في حشد مصادر التمويل المختلفة، وذلك في إطار الحرص على عدم غياب أو تهميش المسؤولية الحكومية. بحيث يتم الارتباط العضوي بين تنمية دور التمويل الخاص في تمويل التعليم، والالتزام بتعميم التعليم وحماية مبدأ تكافؤ الفرص، لاسيما للفئات غير القادرة على تحمل كلفة التعليم الخاص.

في هذا الإطار يتبين من خلال الممارسات الدولية أن ترتيبات الخطة الوطنية الهادفة إلى تعزيز الشراكة الوطنية لتمويل التعليم لاسيما من خلال ضمان التوجه نحو حوكمة رشيدة للقطاع وإنشاء الهيئات الوطنية المعينة بالتقييم والإشراف تساهم بشكل أساسي في تقليل جانب عدم اليقين المرتبط باتخاذ قرار الاستثمار بحيث تتضح العلاقة بين العائد على الاستثمار والمخاطر القائمة بحيث تُقدم المؤسسات التمويلية المختلفة على غرار القطاع المصرفي التقليدي أو الإسلامي أو المؤسسات الاستثمارية أو الشركات الوطنية من خلال جهودها في تنوع نشاطاتها الاقتصادية بما يضمن توافر سبل تمويل الخطة الوطنية لتوسيع مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم حسب الآليات الأربعة المذكورة أعلاه. وتمثل هذه الطريقة آلية أساسية لتشارك المخاطر Risk Sharing المتعلقة بالتعليم وهو ما يمثل المحفز الأساسي لنجاح الشراكة الوطنية المرتقبة.

هنا يمكن النظر عمليا في سبل التمويل الحديث عن طريق أليات تسمح بتعبئة المدخرات الوطنية المتاحة وحتى الأجنبية من خلال إشراك سوق رأس المال المحلي والأجنبي أو عن طريق إشراك المواطن أو تطوير أشكال الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام من خلال الآليات التالية:

- الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص Public Private Partnership: وتبدو ملائمة جدا في حال تمويل التعليم وتبدو أكثر مرونة وشفافية وكفاءة بالمقارنة مع مقاربات تقليدية على غرار الخصخصة. ويمكن اعتبار أشكال الشراكة بين القطاع الخاص والعام التالية:
 - الشراء والبناء والتشغيل
 - البناء والتطوير والتشغيل
 - البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية
 - البناء والتملك والتشغيل
 - البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية
 - البناء والتشغيل ونقل الملكية

- البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية
- البناء ونقل الملكية والتشغيل
- التصميم والبناء والتمويل والتشغيل
- التصميم والإنشاء والادارة والتمويل
- الشراكة التضامنية (Joint Venture)
- السندات الاجتماعية Social Impact Bonds: شبيهة بآليات الشراكة بين القطاع الخاص والعام ولكن تقوم في المشاريع ذات الأهمية الاجتماعية على غرار التعليم حيث تمول هذه السندات الخدمات المراد تمويلها ولا يتم السداد إلا بعد قياس أثارها على أرض الواقع.
- تمويل جماعي حيث يتم تمويل المشاريع من خلال جمع الأموال من عدد كبير من المواطنين عادة من خلال الإنترنت أو من خلال القطاع المصرفي. هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتمويل الجماعي:
 - أسهم تمويل جماعي من خلال بيع حصة في المشاريع التعليمية مقابل التمويل.
 - قروض التمويل الجماعي عوض الاقتراض البنكي أو غيره.
 - تمويل جماعي مبني على المكافأة بمعنى التبرع مقابل تلقي مكافأة مادية وليست مالية يمكن أن تتمثل في منحة دراسية للأبناء.
- كما يمكن انشاء هيئة وطنية لتمويل التعليم تساهم على غرار The Education Funding Agency في بريطانيا والتي تسعى لتنظيم آليات التمويل المشتركة والمبتكرة. في هذا الصدد قامت هذه الهيئة في 2010 بتجديد 46 مدرسة من خلال آلية مبتكرة تسمى Aggregator سمحت بجمع 700 مليون جنيه من خلال التمويل البنكي والاسواق المالية.

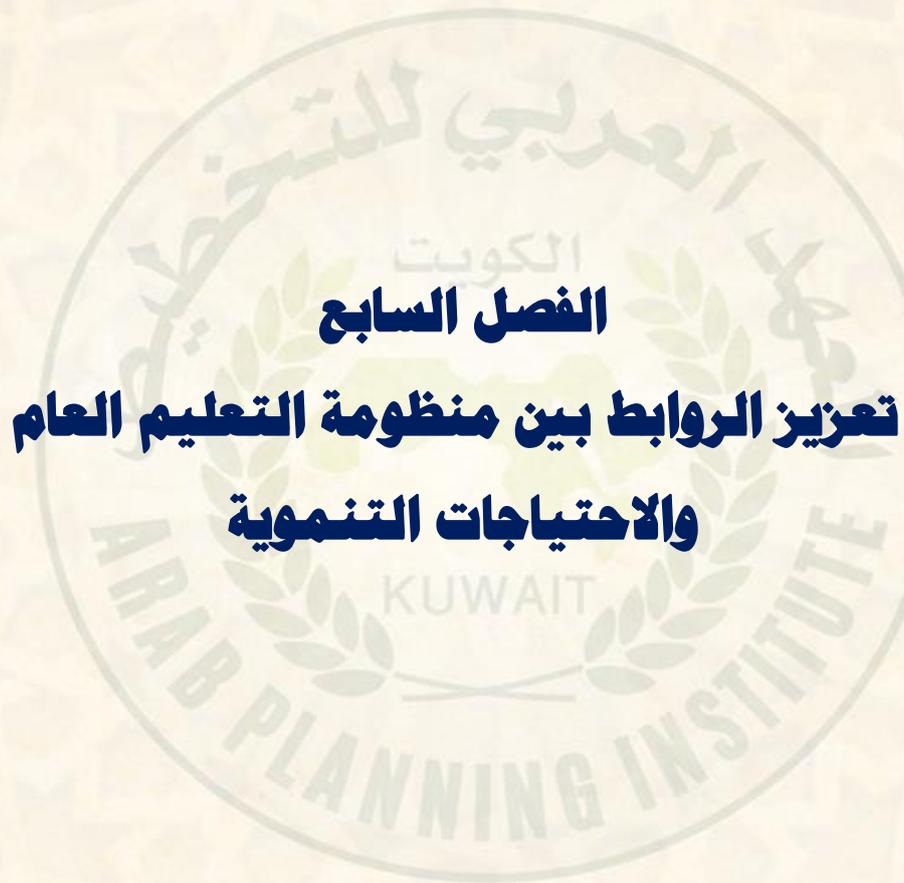
2-4-2-6 المزج بين الانفاق الحكومي والهيئات والمساعدات المجتمعية

تقوم هذه الآلية على إتاحة المجال المباشر أمام المدارس العامة لتلقي الهبات Endowments والمساعدات والموقوفات من أفراد المجتمع المحلي، لاسيما، من أسر الطلاب، لتمويل جزء من الأنشطة التعليمية في تلك المدارس، وذلك في إطار توسيع دور الاشراف المجتمعي وبخاصة ما يتعلق بالأنشطة المؤثرة على نوعية الخدمات التعليمية، وهو ما يحرر الموارد العامة ويخفف العبء التمويلي عن الإنفاق العام، ويحسن من المؤشرات النوعية لمخرجات العملية التعليمية.

إضافة إلى ذلك، يُمكن فتح المجال امام مؤسسات الاعمال لتقديم مساعداتها او هباتها، لصالح تمويل أنشطة محددة في المدارس العامة، مثل تجهيزات المعامل والمختبرات وغيرها من الأنشطة، التي تتطلب موازنات قد لا تتمكن كافة المدارس من توفيرها.

وفي ذات السياق، يمكن بناء قواعد بيانات تواءم بين مؤسسات الاعمال الراغبة في تفعيل مسئوليتها الاجتماعية، والمدارس العامة المرشحة لتلقي هذا التمويل، وذلك تحت إشراف إدارة متخصصة تتولى مهمة الاشراف والتنسيق وإعداد التقارير الختامية والتقييمات الدورية لكافة مراحل التنفيذ وكذلك النتائج والتأثيرات النهائية لتلك الآلية، والنظر الدوري في تطويرها وتوسيع نطاقها، أو وقفها أو استبدالها، وذلك وفقاً لنتائج عملية التقييم.





الفصل السابع
تعزيز الروابط بين منظومة التعليم العام
والاحتياجات التنموية

7 - تعزيز الروابط بين منظومة التعليم العام والاحتياجات التنموية

ظهرت الكتاتيب منذ 1887 لتزويد الناس بمبادئ القراءة والكتابة وتحفيظ القرآن كي يمدوا المجتمع بمجموعة كُتّبة قادرين على إدارة شئون الناس والحكومة. وبدأ التعليم في عام 1911 حيث افتتحت أول مدرسة للأولاد في الكويت، وهي مدرسة المباركية، بمساهمات مادية من قبل مجموعة من الأفراد، ثم استلمت الدولة الإنفاق على التعليم في عام 1936، ومنذ ذلك التاريخ أصبح التعليم مشاعاً لجميع أفراد المجتمع من مواطنين ووافدين، وتحت إشراف الحكومة وبتمويل كامل منها، وأصبح التعليم مجاناً للجميع.

ومن أجل ذلك خصصت الدولة مبالغ مالية كبيرة لتمويل قطاع التعليم حتى أصبحت ميزانية التعليم من أهم بنود الميزانية العامة للدولة، استجابة لطلبات المجتمع وحقه في التعليم. ومن هذا المنطلق أصبحت الدولة تتحمل جميع تكاليف التعليم للجميع من أجل تطوير القدرات العلمية والمهارات الحياتية للمواطن الكويتي.

وقد كان هناك منذ بداية التعليم النظامي حرص على ارتباط محتوى التعليم باحتياجات المجتمع الكويتي التنموية، فمع بروز تجارة الغوص على اللؤلؤ كانت مخرجات التعليم تصب في تجهيز طلاب متخصصين في مسك الدفاتر وتسجيل حساب الغوص وما إلى ذلك مما يحتاجه سوق العمل آنذاك.

ثم توالت جهود الدولة في توفير فرص العمل والتعليم لأبناء الوطن على أساس تكافؤ الفرص والمساواة، وفي إعداد التخصصات للوفاء بمطالب التنمية الشاملة في البلاد، إلا أنه بالرغم من هذه القفزة الهائلة في مجال التعليم فإنه قد حصل في السبعينيات من القرن الماضي فجوة ونقص في الكفايات الوطنية في التخصصات العلمية والتقنية التي يحتاجها المجتمع. فبمقدار ما حصل في التوسع الكمي في التعليم استجابة لمطالب تكافؤ الفرص أمام الجميع ولمطالب التنمية المجتمعية إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تحسين للجوانب النوعية ولجودة التعليم، إضافة إلى أن نظام التعليم في مسيرته السريعة أضعف ارتباطه بمطالب التنمية الشاملة بوجه خاص، كما جعل الصلة بين حاجات السوق من القوى العاملة وبين مخرجات التعليم ضعيفة، وهذا نتيجة لضعف الترابط بين المحتوى النوعي للتعليم وبين احتياجات سوق العمل والتنمية المرغوبة، وهو ما يؤكد على حاجة النظام التعليمي

الكويتي إلى إعادة النظر في مناهجه وسياساته التربوية كي يصبح أكثر استجابة لمطالب المجتمع وحاجاته من القوى العاملة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

وفي هذا الإطار يمكننا التصدي لثلاثة مجالات توضح مدى الارتباط بين منظومة التعليم العام والاحتياجات التنموية والمجتمعية، وتتمثل هذه المجالات في: رصد الاحتياجات المجتمعية المتمثلة في متطلبات بناء المواطن الصالح والمواطن المؤمن بالعمل المنتج، تبيان الاحتياجات التنموية المتمثلة في دور التعليم في تلبية هذه الاحتياجات، ودور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، وتوضيح احتياجات سوق العمل من خلال التعليم والتدريب، والتشغيل والتوظيف ومتطلبات القطاع الخاص.

1-7 الاحتياجات المجتمعية

1-1-7 بناء المواطن الصالح

متطلبات بناء المواطن الصالح تتمثل في إيجاد نظام تعليمي كفاء يعمل على تكوين مواطن ملم بقضايا المجتمع، وقادر على خدمة وطنه والقيام بواجباته ومسئولياته على أكمل وجه، مواطن يؤمن بروح المواطنة الحقبة وبالوحدة الوطنية ونبذ ما يؤدي إلى الفرقة والخلاف، ويملك الإدراك الصحيح للحقوق والواجبات، ويؤمن بالتعددية الثقافية والفكرية وبمبدأ المساواة بين الشرائح الاجتماعية.

ومن متطلبات بناء المواطن الصالح التي يجب أن يغرسها النظام التعليمي قيم العمل الخاصة بالتنمية والمتمثلة بالولاء الكامل للعمل الذي يمتنه الفرد بحيث يخلص الإنسان في عمله ولا يتركه إلا عند التقاعد. وهذا يتطلب من التعليم على أن الاخلاص والتفاني في العمل قيم يجب ترسيخها منذ الصغر في المدرسة بحيث يصبح جزءاً من سلوك الفرد وثقافته وينشأ ارتباط بين ولاء الانسان والعمل الذي يؤديه، فولاء الفرد للمجتمع يتجسد في العمل والجهد الذي يبذله من أجل تحقيق الرفاه، والمجتمع يتوقع من التعليم أن يحظى بنصيب وافر من الحكومة باعتباره ركيزة من ركائز بناء المواطن الصالح الذي يستطيع أن يخدم الأهداف المنشودة للتنمية، كما جاء في الخطة الانمائية لدولة الكويت (2010. 2014) التي أكدت فيما يتعلق بالتعليم العام، على غرس قيم الانتماء وتنمية مهارات التفكير الحر والقيم الأخلاقية والقدرة على تحمل المسؤولية في بناء أركان الدولة، لكن الوقائع تشير إلى التعليم على أنه فشل في غرس قيم واتجاهات إيجابية ضرورية لمتطلبات التنمية، وهذا واضح في الكشف المتزايد في إعطاء المواطنين حقوقاً على حساب التراجع في أداء الواجبات تجاه الوطن.

2-1-7 بناء المواطن المنتج

تواجه اشكالية بناء المواطن المنتج المتفاعل مع متطلبات التنمية بالعديد من الاختلالات الهيكلية التي تحيل تبلورها وعدم إكتمالها والتي تشكل تحديات للنظام التربوي الكويتي في مجال التنمية البشرية، والأدوار المختلة التي تلعبها ثقافة الواقع أو في الأدوار التي يلعبها التعليم في عملية التنشئة الاجتماعية والتربوية مما يترتب عليه من بناء المواطن المتكامل والمعتمد كلياً على الدولة التي تحولت إلى تبني الدور الأبوي في تقديم كافة ما يحتاجه المواطن من الخدمات الاجتماعية والاقتصادية بدون أن يبذل المواطن أي جهد في تحصيلها، الأمر الذي أدى إلى تعميق الاتكالية والاختلالات المؤثرة على عدم صناعة المواطن المنتج.

ومن الأسباب التي اوجدت المعوقات أمام جهود التنمية البشرية تعزيز قيم الاعتماد على الدولة عن طريق مبدأ توزيع الثروة لا على مبدأ خلق الثروة، وضمان الوظيفة الحكومية، والابتعاد عن ممارسة العمل المنتج والحرف اليدوية. ومن الأسباب التي أدت إلى عدم تشجيع خلق المواطن المنتج قتل المبادرات الفردية، وعجز التعليم عن تشجيع الطلاب على خلق القدرة على الابتكار، ودعم الانتاجية والالتزام بالواجبات نحو التنمية، والقيام بالإلتزامات نحو تطوير الوطن.

ومن المعوقات التي تحول دون خلق المواطن المنتج إتخاذ الدولة لأنماط اقتصادية لا تقوم على ربط العمل بالانتاج، بل على تكريس الذهنية الربعية للحصول على المكتسبات دون جهد أو انتاج، وهذا يتجلى في كل المجالات بما في ذلك مجال النظام التعليمي الذي يعتمد على الاتكالية والاعتمادية للطلاب على المدرس في نقل المعلومات إليه، وابتعاد عن غرس المسؤولية التضامنية والمشاركة الايجابية، وتعزيز قيم العمل والانجاز في حياتنا اليومية.

وقد يرجع أحد أسباب فشل التعليم في بناء المواطن المنتج ضعف مخرجاته في المراحل الدنيا من التعليم لعدم تمكن الطلبة من إتقان الكفايات الأساسية في المرحلة الابتدائية مما يعكس فشل التعليم في تحقيق غاياته التي تسعى الدولة من خلالها وضع أساس قوي لتنمية المجتمع، إضافة إلى قصور النظام التعليمي في خلق دافعية قوية لدى الطلبة من أجل التفوق والاهتمام بالمستقبل، والاعتماد على النفس في التعليم وتحقيق الذات. إن مناهج وزارة التربية تفتقر إلى إيجاد أجواء يتعلم من خلالها الطالب كيف يصبح فرداً منتجاً في المجتمع، وقادراً على مواجهة تحديات العصر ومتطلبات التنمية. إن الشواهد كثيرة على ضعف مخرجات النظام التعليمي في مهارات أساسية علمية وسلوكية

مما يعني عدم استطاعة المؤسسة التعليمية للتعليم العام تحقيق تغير في مستوى النشء العلمي وقدرته الشخصية وإمكاناته الذاتية.

ولهذا فنحن بحاجة إلى نظام تعليمي يخرج لنا أجيالاً تبتعد عن السلوك الاستهلاكي وتؤمن بسلوك الخلق ونتاج الثروة، وتتحول من الاعتماد على الدولة إلى الاعتماد على الذات في تحمل تكاليف الخدمات التي تقدمها الدولة، والتخلي عن نماذج السلوك الاتكالي التي أفرزتها فترة الرفاه الاقتصادي، وأن يقوم التعليم بتشكيل جيل قادر على التوصل إلى المعرفة بدلاً من انتظار قدومها، وأن يكون مهمته صنع جيل متسائل وباحث، بدلاً من خلق جيل متلقٍ. والكويت بحاجة إلى نوع من التعليم تخرج لنا أجيالاً تؤمن بالعمل المنتج وتتفاعل مع متطلبات التنمية.

2-7 الاحتياجات التنموية

1-2-7 دور التعليم في تلبية الاحتياجات التنموية

يلعب التعليم دوراً جوهرياً في تلبية الاحتياجات التنموية، فهو يمكن أن يكون مولداً للتنمية باعتباره يخرج لنا جميع الاختصاصات المطلوبة للتنمية. والتعليم يسهم في التنمية من خلال ما يقدمه لها من قوى بشرية متعلمة وما يغرسه من اتجاهات وقيم تجاه العمل والمجتمع. ومن مهام التعليم تجاه التنمية أنه يرفع الانتاجية والاستثمار والادخار، ويساعد على تحسين وتوزيع الدخل وتكافؤ الفرص، والتعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.

ومن التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية في تلبية الاحتياجات التنموية تدهور نوعية التعليم وكفاءته الداخلية، وضعف ارتباطه بمتطلبات سوق العمل وعدم تلبية احتياجات القطاع الخاص، ونقص المعلمين في بعض التخصصات، والتركيز على التعليم العام وإهمال التعليم المهني والتقني، وسوء استخدام الموارد.

ولايزال النظام التعليمي في الكويت بشكل عام دون المستوى المطلوب لتحقيق التنمية الشاملة، لأنه يخرج أجيالاً تنقصها الخبرة والمهارة والكفاءة الذاتية الضرورية لخلق مواطن قادر على مواجهة متطلبات العصر. إضافة إلى ذلك تنقصه المواءمة بينه وبين الاحتياجات التنموية لأنه يعاني من غياب استراتيجيات وطنية تتوافق مع سوق العمل المحلي والدولي، فيخرج أعداداً من الطلبة غير مؤهلين فعلياً للانضمام إلى سوق العمل. ومن بين أسباب ضعف الارتباط بين منظومة التعليم

والاحتياجات التنموية اعتماد وزارة التربية على التعليم النظري أكثر من التعليم العملي الذي يرتبط باحتياجات المجتمع وحياته اليومية العملية حيث أن مخرجات التعليم لا تتوافق مع سياسات الأنشطة التنموية مما يسبب الاختلالات في سوق العمل، كما أن دور القطاع الخاص ضعيف في المشاركة في العملية التعليمية حيث أنه لا يساهم كثيراً في إنشاء المؤسسات التعليمية ومعاهد التدريب ذات العلاقة المباشرة بالنشاط الاقتصادي الوطني التنموي.

2-2-7 دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة

من الطبيعي أن التعليم يسعى إلى تقوية الكفاءات العلمية والمهارات لدى أفراد قوة العمل، إذ أن العمالة الماهرة تساهم في تحقيق واستدامة التنمية، وكلما ازدادت الصلة بين التعليم وسوق العمل، كما وكيفاً كلما تطورت الانتاجية في العمل، شريطة أن يرتبط التعليم بالكفاءة والمهارة وليس فقط بالحصول على الشهادة. ويبرز دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة إذ ما اقترنت مناهجه بالتوجه نحو التعليم التطبيقي على مختلف المستويات، وعلى استمرارية التعليم مدى الحياة، وإعطاء دور أكبر للتدريب قبل وأثناء العمل، وعلى استخدام وسائل التعليم الحديثة كالتعليم عن بعد والتعليم بالحاسبات وما إلى ذلك، وإذا أراد التعليم أن يلبي متطلبات التنمية المستدامة فعليه أن يرتبط بحاجات سوق العمل لمختلف المهن والأعمال وبإعداد استراتيجيات سواء لسوق العمل أم للتعليم لتخريج الأفراد المؤهلين علمياً وثقافياً من القوى البشرية الكفوءة، وأن يعمل على تعميق الصلة بين السياسات التربوية وسياسات الموارد البشرية والتنمية، مما يؤكد على أن وظيفة التعليم ليس فقط في اعداد الكوادر المطلوبة لعملية التنمية، وإنما أيضاً لتفعيل أداء الموارد البشرية في أحداث عملية التنمية والوفاء بالتزاماتها بشكل مستمر ومستديم، وهذا ما يؤدي إلى استمرار الحاجة إلى إعادة تدريب المعلمين بما يتناسب مع القدرة على التطوير والابداع، وإلى التركيز على أن يعمل التعليم على تنمية المواهب وتشجيع الطاقات الخلاقة القادرة على الابداع والابتكار، وإلى إعداد النشء للمساهمة الفاعلة في الانتاج وتنمية البلاد.

ولأن الانسان هو هدف التنمية ووسيلتها، والتعليم هو المحرك الأساسي للتنمية البشرية فعليه أن يقود المجتمع من واقع إلى واقع أفضل للنهوض به بكافة جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فمن الناحية الاقتصادية، على التعليم أن يعي التطور التكنولوجي المعاصر فيعد النشء إلى اكتساب مهارات مطلوبة لقضايا التنمية في جميع التخصصات والمجالات. وفي الناحية الاجتماعية،

يجب أن يهدف التعليم إلى غرس قيم التعاون والتعاضدين أبناء الوطن الواحد وتعزيز فكرة أن تكون الكفاءة وحدها هي الأساس في اختيار الوظائف والمناصب.

وفي المحيط الثقافي، يجب أن يسعى التعليم إلى تشجيع الأفراد على الاقبال على الأعمال اليدوية والاشتغال بالمهن الدنيا، والحفاظ على المدخرات، وترشيد الانفاق، والبعد عن الاستهلاك الترفي. والاقبال على الأعمال المنتجة ومن هنا نرى أنه لابد من التفكير في ضرورة اصلاح التعليم من أجل استدامة التنمية على أن يعمل على تحويل رفاة المواطن بحيث يكون الرفاه نتيجة لبذل الجهد والعطاء والقيام بعمل منتج وليس نتيجة للإتكال على دولة القطاع العام، وعندما يصبح التعليم عاملاً لتحقيق التنمية البشرية المتكاملة والمتسدامة.

3-7 احتياجات سوق العمل

1-3-7 التعليم والتدريب

تهدف منظومة التدريب إلى تطوير كل الوسائل الممكنة والوظائف الضرورية لتدريب القوى البشرية المطلوبة في سوق العمل وتأهيلها على أساس مراحل زمنية محدودة. ومن الاستراتيجيات المرتبطة بمنظومة التدريب في مجال التعليم ربط مخرجات التعليم بسوق العمل من خلال رفع حصة التعليم المهني والتقني في التعليم العام لتجهيز مساعدين فنيين يحتاجهم المجتمع والدولة. كما تسمح هذه السياسة بتوطين العمالة الوطنية في القطاعات غير الحكومية للقضاء على مشكلات البطالة بأنواعها لدى الشباب.

إن اهتمام الحكومة بتحسين منظومة التدريب، من خلال التعليم وبرامج التدريب، يرفع من قدرتها التنافسية مع القطاع الخاص إذا بدأت بالتركيز المبكر على التدريب المهني والتقني، وإذا كان تعليمها الأساسي سليماً ومرتكزاً على تدريس الرياضيات والعلوم واللغات والمهارات المطلوبة لسوق العمل. إن نظام التدريب يجب أن يكون مستمراً لا يتوقف، فهناك تدريب قبل الخدمة، وتدريب أثناء الخدمة، وتدريب بعد الخدمة حتى يتواءم مع منظومة التعليم الهادفة إلى تعميم التعلّم، كي يصبح التعلّم مدى الحياة شعاراً ترفعه الدولة، وبهذا تنشأ روابط بين المدارس وسوق العمل.

يحتاج النظام التعليمي إلى بناء نظام وبرامج خاصة بالتدريب أثناء الخدمة للمعلمين والإدارات المدرسية يقوم على أسس مدروسة لاحتياجات الميدان التربوي. فالوزارة في الوقت الحاضر ليس لديها

سياسة واضحة في مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضع لها موظفوها من الجهاز الإداري والفني من حيث التوزيع العادل على هذه الدورات ومدى استفادة المعنيين من التدريب، ومساعدة هؤلاء الذين بحاجة إلى المزيد من التدريب، والتنوع في التدريب حتى يشمل جميع المدرسين والموجهين والإداريين، وجعل ساعات التدريب جزءاً من تقويم الكفاءة، وشرطاً للحصول على الترقية، وبذلك يتم الاهتمام بتدريب الموجه أسوة بتدريب المعلم ومدير المدرسة.

وفيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية للتوجيه الفني مثلاً، على قطاع التعليم إيلاء مزيد من الاهتمام على رفع مستوى قدرات ومهارات الموجهين من حيث التركيز على إكسابهم مهارات استخدام أساليب القياس والتقويم، وطرق التفكير المبتكرة ومهارات التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة من خلال استخدام الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي. وتعاني منظومة التعليم أيضاً من عدم وجود خطة تدريب للتنمية المهنية لقيادي وزارة التربية تشتمل على إكسابهم فن اتخاذ القرار التربوي، وفن إدارة الاجتماعات، وفن الإنصات، وفن الاتصال مع الآخرين، ومهارة توظيف المعرفة، ومهارة الاستفادة من الخبرة الشخصية، ومهارة حل الصراعات في ميدان العمل، والقدرة على تشخيص المواقف المعقدة، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والقدرة على التعامل مع المواقف الضاغطة، والقدرة على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين من خلال إخضاعهم لدورات تكثيفية مدروسة. ولا يخفى عن البال ضرورة وجود خطة استراتيجية لمنظومة التدريب لدى قطاع التعليم لإعادة تأهيل المدرس بين الفنية والأخرى، نظراً للطبيعة الديناميكية للتربية، حيث أنه لا بد أن يمر المعلم بفترة إعادة تأهيل من أجل كسب مزيد من المعرفة والمهارة والخبرة التي تتطلبها مقتضيات العصر.

إن الارتباط بين التعليم والتدريب يمكن أن يتم من خلال تشارك منظومة التعليم ومنظومة التدريب من خلال إسهام قطاع العمل في تحديد احتياجاته من التعليم والتدريب وقبول المتعلمين في مؤسساته أثناء الدراسة كتدريب لهم يسهل التحاقهم بها بعد ذلك بعد التخرج (نموذج التلمذة الصناعية). ويمكن لمنظومة التعليم أن تدخل في مهمة مجتمعية تتعاون فيها مع القطاع الخاص بحيث تتولى الدولة مهمة التعليم بينما تتولى التدريب مؤسسات القطاع الخاص. ويجب أن يكون هناك تواء بين ما يدرس من مهارات في المنظومة التعليمية وما يطلبه السوق من احتياجات. وهناك تجارب عديدة في أنظمة بعض الدول التعليمية لجعل المدرسة الثانوية تضم ورشات عمل صناعية تربط تيار التعليم الثانوي العام بالمعارف والمهارات المهنية المناسبة لسوق العمل. كما يمكن أن يعمق هذا النموذج من خلال ربط التدريب الفني مع التعليم العام (تجربة سنغافورة) من خلال إنشاء ثانويات فنية تحضر

المنتسبين من أفضل الطلبة للحصول على ثانوية عامة فنية تؤهلهم للدراسة الجامعية أو الاندماج بسهولة في سوق العمل.

2-3-7 التشغيل والتوظيف

لعل من أهم التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية فيما يتعلق بسياسات التشغيل هو الحاجة إلى تعديل قيم العمل والاستهلاك. فقد تعهدت الدولة على توظيف جميع خريجي المنظومة التعليمية دون أن يكون ذلك مرتبطاً بالحاجات الحقيقية للدولة. وهذا ما أدى إلى خلق بطالة مبطنة، وهدر في موارد الدولة وفرط التعليم، مما أضعف الصلة بين التعليم وحاجات العمل. إن إحدى المشكلات التي تواجه التوظيف والمرتبطة بالتعليم هو العلاقة المنبثقة بين الشهادة التي يحصل عليها الخريج ونوع العمل الذي يؤديه والراتب الذي يتقاضاه وكل ما كانت الشهادة دالة على مستوى التعليم العالي، كلما كان الراتب أكثر، فالشهادة وليس الكفاءة هو المعيار للتوظيف أو العمل، ولذلك نرى أن اللذين يعملون لدى الدولة يتقاضون رواتب عالية مع تدني الإنتاجية، بينما العاملون في القطاع الخاص تتساوى رواتبهم مع مقدار إنتاجيتهم، ولعل أحد الأسباب في ذلك هو أن القطاع الخاص يعطي دوراً أكبر للتدريب قبل ممارسة العمل وأثناءه، بينما العمل لدى الحكومة يتصف بالروتين والبعد عن التجديد والتدريب، وتعلم الوسائل الجديدة، واستخدام التعلم عن بعد، والتعلم مدى الحياة وما إلى ذلك. إن اكتساب المهارات قبل العمل أو أثناءه من خلال التعليم وبرامج التدريب يجعل العمل أكثر إنتاجية.

وبما أن الوضع الحالي للمنظومة التعليمية لا يساعد على الربط بين منظومة التعليم العام والاحتياجات التنموية والمجتمعية نظراً لعجز التعليم على القضاء على بعض تأثيرات الأنماط الثقافية المتعلقة بقضايا التنمية البشرية في المجتمع والتي منها عدم أقبال الشباب على الأعمال اليدوية أو الاشتغال بالمهن الدنيا، وتبني السلوك الاستهلاكي الترفي والإنفاق غير المنتج، كذلك ما تقوم به الدولة من سياسات التشغيل الحالية القائمة على التزام الدولة بتوفير فرص العمل لجميع الخريجين، الأمر الذي أدى إلى أن يصبح النظام التعليمي موجهاً نحو تلبية متطلبات الأجهزة الإدارية العامة للدولة لتقديم خدمات عامة للمواطنين، وأصبحت ظاهرة تكديس العمالة الزائدة في الوظائف الإدارية والكتابية أمراً طبيعياً في جميع مؤسسات الدولة، وهذا ما أدى إلى تدني مستويات الأداء، والاستهتار بقيمة العمل المنتج، والغياب اليومي عن العمل، وأخذ رواتب من الدولة دون القيام بأي عمل بالمقابل.

وفي ذات الوقت شجعت سياسات التوظيف والتشغيل الطلبة الكويتيين إلى الابتعاد عن الدراسات العلمية، والتوجه إلى الدراسات الأدبية السهلة طالما أن الراتب لا يفرق بين التخصص العلمي والتخصص الأدبي في ظل نظم الرواتب والأجور المعمول بها، وهذا ما أدى إلى تقليل الحافز على العمل، ونقص الشعور بالإسهام في الأنشطة المنتجة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الجهاز الحكومي وقف عاجزاً عن استيعاب الأفواج من الخريجين الذين التحقوا بقوى العمل بالمؤسسات الحكومية مما أدى إلى الإشباع في سوق العمل الحكومي. وهنا بدأ التزاماً على الحكومة من أن تبحث عن بديل لتفعيل أداء الموارد البشرية في إحداث عملية التنمية، من خلال تعديل السياسات الراهنة بشأن إعادة النظر في قواعد الترقيات وتحديد الرواتب بما يتلاءم مع القدرة على التطوير والإنتاج المرتبط بعملية التنمية وحاجاتها الأساسية، وهذا ما يدعو إلى الحاجة إلى إعادة تأهيل وتدريب العاملين في جميع مرافق الدولة.

ومن البدائل لمعالجة الوضع الراهن أيضاً إعادة النظر في المنظومة التعليمية لتستوعب المستجدات الاقتصادية وتطويعها لصالح المجتمع لكي تصبح جزءاً من منظومته وكيانه، وفي مقدمتها بناء القدرات والمهارات اللازمة لمواجهة متطلبات سوق العمل ومتطلبات المجتمع. إن أبرز مثال على قوة الترابط بين منظومة التعليم وسياسات التشغيل هو سنغافورة التي اعتمدت على التركيز على تدريس الرياضيات واللغات في مرحلة التعليم الأساسي، وعلى التركيز المبكر على التدريب المهني والتقني، وعلى التعاون مع القطاع الخاص في إقامة المعاهد والبرامج والتدريب لخلق قوى عاملة مدربة، وعلى تدريس المهارات المطلوبة للعمل في السوق المحلية والعالمية.

والنموذج المطلوب للتغيير من أجل الربط بين النظام التعليمي وسياسات التشغيل هو تأسيس معاهد تتضمن برامج وخطط وسياسات إعداد تشغيل القوى العاملة وتدريبها على قاعدة معرفية سليمة تتناول الكفايات المطلوبة لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية إضافة إلى إيجاد تنسيق وظيفي بين الجهات المعنية بتدريب الأيدي العاملة والجهات المتعلقة بالإعداد المهني والوظيفي، (حسب ما جاء في الوثيقة المرجعية لمشروع استراتيجية التعليم، 2001).

3-3-7 التوظيف في القطاع الحكومي

كان ولا يزال هدف سياسة التوظيف الحكومي هو ضخ الأعداد الهائلة من الخريجين في مؤسسات الدولة المختلفة، الأمر الذي جعل العمالة الوافدة تسيطر على القطاع الخاص والقطاعات

الإنتاجية مما أثر ذلك في وضع الاقتصاد الكويتي ونموه وجعله مرهوناً بأداء العمالة الوافدة من ناحية، ومن ناحية أخرى أصبح الجهاز الحكومي يستوعب جزءاً كبيراً من قوة العمل الكويتية مما ترتب عليه خلق مشكلة التضخم الوظيفي وإيجاد ما يسمى بـ"البطالة المقنعة" وتدني نسبة الكويتيين المشاركين في سوق العمل والقطاع الخاص. ولأن سياسات التوظيف الحكومي الحالية قائمة على توفير فرص العمل لجميع المواطنين، فإن نظامنا التعليمي موجه بالأساس إلى تلبية حاجات الوظائف الحكومية، وليس احتياجات المجتمع من التنمية، وهذا ما أدى إلى مضاعفة العبء على ميزانية الدولة، وتدني مستويات الأداء لدى المواطنين مما أدى إلى انخفاض واضح في ناتج الموارد البشرية.

وقد أدت الوفرة النفطية إلى عدم التوازن بين الإنتاجية الحقيقية والنزعة الاستهلاكية فكانت النتيجة الحتمية لسياسة التوظيف الحكومي هو تركيز الكويتيين في المهن الحكومية ذات الطابع الخدمي غير المنتج تنفيذياً لسياسة الحكومة في توزيع عائدات الثروة النفطية بين الموظفين بغض النظر عن مدى كفاءة استخدام قوة العمل الوطنية، وتطبيقاً لمبدأ سياسة الضمان الوظيفي للموظف بأن لكل مواطن الحق في الحصول على الوظيفة بصرف النظر عن مؤهله أو قدراته العملية، وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض قيمة العمل لدى شريحة كبيرة من المواطنين. وأصبح ينظر إلى التعليم على أنه أداة للحصول على وظيفة في القطاع العام ذات امتيازات كثيرة.

إن التحدي الاجتماعي الذي تواجه المنظومة التعليمية هو في كيفية تزويد خريجها بالمهارات اللازمة لاحتياجات سوق العمل، وتعزيز اتجاهاتهم نحو العمل المنتج والمثمر، وتشجيعهم للتوجه إلى العمل في القطاع الخاص دون الوظائف الحكومية، وحثهم على تبني قيم الإنتاج بدلاً من الاستهلاك المفرط، والعمل على تطوير الثروة وتنميتها بدلاً من استهلاكها. ومن التحديات الأخرى التي يجب على المنظومة التعليمية التخلص منها تركيزها على تخريج التخصصات الأدبية على حساب التخصصات العلمية مما يؤثر في هيكل الأجور والمرتبات نتيجة عدم عدالة توزيع الرواتب نظراً لعدم ارتباطها بقضايا الإنتاجية مما يؤدي إلى خلخلة العلاقة بين سوق العمل والتعليم والإنتاجية.

4-3-7 التوظيف في القطاع الخاص

أدت سياسة التوظيف الحكومية التي فتحت أبوابها لاستقبال جميع الكويتيين الباحثين عن العمل، وفتح المجال واسعاً أمام القطاع الخاص لاستقبال العمالة الوافدة إلى هيمنة هذه الأخيرة على سوق العمل، حيث أصبحت تشكل 82% من إجمالي قوة العمل و99% من إجمالي قوة العمل في القطاع

الخاص. كما أن القطاع الخاص فشل في قيادة عملية التنمية في البلاد بسبب عجزها كلها المؤسسية من تحمل مسؤولية تنويع الاقتصاد ومصادر الدخل للبلاد واستيعاب العمالة الوطنية واعتمادها شبه الكلي على العمال الوافدة في المهن المنتجة والقطاعات الإنتاجية. إذن كيف يمكن التغلب على هذه الظاهرة في منظومتنا التعليمية كي تصبح مخرجات التعليم مواءمة مع عملية تنمية الموارد البشرية الوطنية لتعزيز مشاركتها في مجالات يحتاجها القطاع الخاص؟

نحن نعرف أن الاقتصاد الكويتي يعاني من عدم تنوع موارده، فعلى النظام التعليمي أن يطرح مجموعة من البدائل في مناهجه الدراسية كي يتم معالجة بعض السلبيات المرتبطة بالمواطنين كاعتماد المواطن على السلوك الاستهلاكي نتيجة لتوزيع الثروة واستبداله بسلوك إنتاج الثروة، كالتقليل من الاعتماد الكلي على موارد الدولة في شئون الحياة إلى المشاركة المجتمعية في تحميل الأعباء عن الدولة وخصوصاً في تقديم الخدمات العامة التي تقدمها الدولة. لقد حددت وثيقة استراتيجية التعليم العام في دولة الكويت مجموعة من الأهداف المرتبطة بالعمل من أجل معالجة الأفكار الخاطئة لدى النشء، عن عصر الوفرة الاقتصادية، وتأكيد مسؤولية المواطن تجاه المال العام وحمايته والمحافظة عليه، والعمل على تبني قيم العمل المنتج، واكتساب المهارات المطلوبة للعمل المثمر، والعمل في القطاع الخاص وعدم الاعتماد على الوظائف الحكومية. وهذا يستوجب من منظومة التعليم العام العمل على خلق المواطن القادر على الانتقال من النمط الاستهلاكي إلى الإنسان القادر على الإنتاج واحترام قيم العمل، والاستعداد للمشاركة في التوجه التنموي للبلاد، إن الصعوبات التي تواجهها المنظومة التعليمية في خلق جيل قادر على استثمار الموارد والإمكانيات الكافية في البلاد، يجب التصدي لها على نحو شامل من أجل مستقبل التنمية المؤجل. ومن هنا فإن الحاجة ماسة إلى تصويب الخطأ وإيجاد آلية تعنى بمتابعة الإشكالية في الربط بين منظومة التعليم والحاجات المجتمعية بأبعاده المختلفة من أجل توفير التواصل في بناء التنمية الشاملة للبلاد.

وأحد وسائل الربط يمكن أن يكون من خلال إسهام القطاع الخاص في تحديد حاجاته التعليمية في قطاع التعليم واستيعاب طلبة المدارس في التعليم العام في مؤسسات القطاع الخاص أثناء الدراسة أو في فترة العطلة الصيفية (العمل الصيفي) كفترات تدريب لالتحاقهم بها لاحقاً بعد التخرج. وكذلك اشراك بعض المؤسسات التربوية في القطاع الخاص في مجالس إدارتها بعضاً من مديري مدارس التعليم العام أو مستوحي وزارة التربية للإسهام في جانب من تمويل التعليم، وتخفيف أعباء التعليم عن الدولة. وثمة ملاحظة يجب ألا تغيب عن البال وهي أن القطاع الخاص يتوقع من

الاستثمار في التعليم الحصول على عائد جيد من هذا الاستثمار، وهذا هو دافعه في المشاركة في تحمل أعباء التعليم عن كاهل الدولة. وهذا العائد يعتبر من العوامل المؤثرة في تعزيز الروابط بين منظومة التعليم وأسواق العمل كونه يعكس العلاقة الوثيقة بين قطاع التعليم وسوق العمل.

يمكن للقطاع الخاص أن يمد يد التعاون لوزارة التربية في صورة تمويل كمشروعات تعليمية متميزة مثل إنشاء مدارس خاصة حديثة أو مراكز علمية متخصصة للتعليم والتدريب على أحدث الأسس، أو أن يقوم القطاع الخاص بتجهيز مدارس التعليم العام بالتقانة الحديثة، أو بمستلزمات التعليم الأخرى، أو بالمشاركة في وضع معايير جودة التعليم وفق مؤشرات دولية. وعلى قطاع التعليم العام أن يعيد النظر في هيكله الإدارية للسماح للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني بالمساهمة في عملية الإشراف بفاعلية على شئون التعليم من أجل إتاحة المجال للمراقبة وضبط الجودة.

5-3-7 متطلبات القطاع الخاص

يتطلب القطاع الخاص من النظام التعليمي أن يكون هناك ربط بين النمو الاقتصادي ونوعية التعليم على أساس الربط المباشر بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. إن تطوير الرأسمال البشري عن طريق تجويد التعليم هو أساس التنمية الاقتصادية ورغبة سوق العمل، وهو من أهم متطلبات القطاع الخاص ويرمي القطاع الخاص إلى إيجاد شراكة مع القطاع العام في مجال التربية والتعليم والتدريب للإرتقاء بجودة الخدمات التعليمية وتحسين مخرجاتها، ترجمة لمبدأ الشراكة والمسئولية التضامنية ومد يد العون للمؤسسة التعليمية على شكل تمويل لمشروعات تعليمية متميزة مثل إنشاء مدارس خاصة على مستويات عالية أو إيجاد مراكز علمية متخصصة تحفيزاً للقطاع العام للقيام بمهامه بالشكل المطلوب. كذلك إعطاء القطاع الخاص الفرصة للإشراف على شئون التعليم والاسهام بفاعلية في صنع القرارات المتعلقة بذلك.

وأحد وسائل الربط يمكن أن يكون من خلال إسهم القطاع الخاص في تحديد حاجاته التعليمية في قطاع التعليم واستيعاب طلبه المدارس في التعليم العام في مؤسسات القطاع الخاص أثناء الدراسة أو في فترة العطلة الصيفية كفترات تدريب لالتحاقهم بها لاحقاً بعد التخرج. وكذلك اشراك بعض المؤسسات التربوية في القطاع الخاص في مجالس إدارتها بعضاً من مديري مدارس التعليم العام أو مسؤولي وزارة التربية للإسهم في جانب من تمويل التعليم، وتخفيف أعباء التعليم عن الدولة.

وثمة ملاحظة يجب ألا تغيب عن البال وهي أن القطاع الخاص يتوقع من الاستثمار في التعليم الحصول على عائد جيد من هذا الاستثمار، وهذا هو دافعه في المشاركة في تحمل أعباء التعليم عن كاهل الدولة. وهذا العائد يعتبر من العوامل المؤثرة في تعزيز الروابط بين منظومة التعليم وأسواق العمل كونه يعكس العلاقة الوثيقة بين قطاع التعليم وسوق العمل.

ويمكن للقطاع الخاص أن يمد يد التعاون لوزارة التربية في صورة تمويل كمشروعات تعليمية متميزة مثل إنشاء مدارس خاصة حديثة أو مراكز علمية متخصصة للتعليم والتدريب على أحدث الأسس، أو أن يقوم القطاع الخاص بتجهيز مدارس التعليم العام بالتقانة الحديثة، أو بمستلزمات التعليم الأخرى، أو بالمشاركة في وضع معايير جودة التعليم وفق مؤشرات دولية. وعلى قطاع التعليم العام أن يعيد النظر في هيكله الإدارية للسماح للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني بالإشراف بفاعلية على شئون التعليم من أجل إتاحة المجال للمراقبة وضبط الجودة.

ويمكن للقطاع الخاص أن يتعاون مع القطاع العام في التغلب على ظاهرة البطالة المقنعة، وذلك عن طريق خلق فرص عمل جديدة لجذب الشباب إلى العمل في القطاع الخاص وإعطائهم حوافز مالية تفوق ما يمنحه القطاع العام، إضافة إلى الحماية الاجتماعية القوية التي تقيهم من فقدان العمل وتؤمن لهم مستقبلهم المادي والوظيفي.

ويأتي على رأس متطلبات القطاع الخاص منحه تسهيلات لفتح مدارس التعليم الخاص. ويعتبر التعليم الخاص شريكاً للتعليم العام ومكملاً له، ولذلك يتعين التشديد على توفير إطار قانوني ملائم يسمح بتطوير هذا النوع من التعليم، وإعطائه الدعم اللوجستي اللازم، وإعداد استراتيجية للنهوض به، وتمكينه من القيام بالدور المنوط به في عملية التنمية الوطنية الشاملة من حيث توجيه الاستثمار من القطاع الخاص في بناء وإدارة مؤسسات التعليم الخاص، وحث رجال التعليم على الاستثمار في هذا القطاع لتقديم نظام تعليمي مختلف عن النظام التعليمي الرسمي للدولة.

ويمكن للقطاع الخاص إيجاد نوع من المدارس التي تعد طلابها لكفاءات مرتبطة بسوق العمل المحلي والدولي إرضاء لبعض مؤسسات المجتمع في تلبية طلباتها كمستثمر في العملية التربوية، وتنافس السوق على أساس تحديد تمويل هذه المدارس على ضوء النتائج التي تعطيها.

وتستطيع أنشطة القطاع الخاص من خلال عقد المؤتمرات والدورات التدريبية أن تبث الوعي لدى الجمهور لإشعار الشباب وأولياء أمورهم ومدرسيهم في النظر إلى الحياة بواقعية أكثر من أن عصر الرفاه المتعلق بالثروة النفطية قد شارف على الزوال، وأن الرفاه القادم يجب أن يعتمد على بذل الجهد وتحريك المجتمع نحو الانتاج المطلوب للتنمية، ويجب أن نعي جيداً إذا أردنا التحول إلى مجتمع منتج أن يكون هناك تغيير جذري شامل في مفهوم دولة الرفاه، ولهذا السبب نرى وجوب العمل على تحقيق التكامل بين المؤسسات الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص العاملة في مجال التربية والتعليم والتدريب بما يعزز روابط بين المنظومة التعليمية واحتياجات سوق العمل.

ولما كانت الصلة ما بين احتياجات سوق العمل من القوى العاملة وبين مخرجات المنظومة التعليمية ضعيفة لعدم تمكن النظام التعليمي في مد السوق المحلية بالقوى العاملة المطلوبة كماً وكيفاً يبرز دور القطاع الخاص في معالجة هذا الوضع عن طريق تبنيه لأنشطة التعليم المختلفة المتمثلة في عقد مؤتمرات ودورات تدريبية تلبي احتياجات المجتمع، مما يفتح المجال أمام دخول مستثمرين لتبني هذه الأنشطة والعمل على انتشارها، وهذا النوع من النشاط يساعد في تنمية القوى البشرية الفاعلة. فالدورات التدريبية تمد الأفراد بقدرات ومهارات يتطلّبها السوق أنياً ومستقبلاً وتزود الخريجين بالمعارف النظرية والجوانب المهنية والتطبيقية وهي ضرورية لرفع قدرات القوى العاملة وإعادة تأهيلها بما يتلاءم مع التقدم التقني المطلوب. والقطاع الخاص بما يملك من إمكانيات وخبراء، أقدر على طرح نماذج حديثة من الخبرات لضمان إدخال التقنيات في مناهج التعليم وربط صلته بالحياة العملية، وتوثيق العلاقة بين الفرد والآلة وخلق صلات بين منظومة التعليم ومنظومة التدريب يسمح بتبادل أفضل للخبرة وتدفق ونشر البيانات والمعلومات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها في سبيل تعميق الصلة بين السياسات التربوية وسياسات الموارد البشرية والتنمية، وبين التربية ومجالات العمل.

إن المتغيرات السريعة التي مرت بها دولة الكويت لم تمكنها من إعطاء اهتمام أكثر لاحتياجات سوق العمل في تبني قيم التعليم والانجاز واستثمار المعرفة والثقافة. فالمنظومة التعليمية تفتقر إلى العلاقة القوية بينها وبين القطاع الخاص من حيث إتاحة الفرصة لمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص للإشراف والمشاركة في شئون التعليم والاسهام في صنع القرارات المتعلقة بتعزيز الروابط بينها وبين تلك الجهات وبذلك يجد القطاع الخاص نفسه بشكل أكبر في ميدان المنافسة مع القطاع التعليمي. إن العلاقة التي تربط بين القطاع الخاص من المهن والأعمال والقطاع العام من المهن

الاجتماعية وسواها هي علاقة تبادلية من تأثير وتأثير: فأى تغيير في سياسة مجالات سوق العمل المهنية والفنية لا بد أن يصاحبه تغيير موازي في منظومة التعليم العام من حيث نظرة الأفراد إلى العمل اليدوي والمهني. واتجاهاتهم نحو العمل بشكل عام. كما أن انفتاح القطاع الخاص على تجارب المنظومة التعليمية يجعل كلا منهما يتعرف على ميادين الطرف الأخر والتغيرات التي تحدث فيها للاستفادة منها في إثراء تجاربهما وتعاونهما من أجل الارتقاء بالتعليم العام. فالحاجة تستلزم مزيداً من الربط بين النظام التعليمي وحاجة السوق من الأيدي العاملة. فعلى كاهل التعليم. بدءاً من رياض الأطفال تقع مسؤولية تغيير اتجاه الأفراد ونظرة المجتمع نحو المهن والأعمال اليدوية إضافة إلى العمل على تغيير بعض المواقف والعادات الاجتماعية الخاطئة تجاه التنمية، وإلى الربط بين الحاجات المتغيرة للقوى العاملة وبين مخرجات التعليم.

إن تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي تجمع على ربط النمو الاقتصادي بنوعية التعليم، وعلى الربط المباشر بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وعلى تطوير الرأس مال البشري عن طريق تعميم التعليم وتجويده. وبالنظر إلى الوضع الراهن للعلاقة بين منظومتنا التعليمية واحتياجات سوق العمل تلاحظ أن هناك فجوة واضحة. فالمنظومة التعليمية ومناهجها لا تتواءم مع حاجات سوق العمل ولا مع حاجات القوى العاملة المطلوبة للتنمية في الدولة فدور قطاع التعليم يجب أن يكون أقوى من حيث إعداد القوى العاملة المؤهلة في شتى الميادين وفي المهن المختلفة، فيجب النظر إلى التعليم أنه التحدي الأساسي لتحقيق رؤية الدولة في أن تتحول الكويت إلى مركز مالي تجاري.