

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في تطوير المناهج والبرامج

تقرير حول أعمال التدريب في المركز التربوي للبحوث والإنماء

المدة الزمنية من ٢٠١٨/٨/١ الى ٢٠١٨/١٠/٥

أعد لنيل شهادة الماستر مهني

في الحقوق

قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد

ميرفت زكريا المصري

لجنة المناقشة

رئيساً	الدكتور برهان الدين حسان الخطيب	الأستاذ المشرف
عضواً	الدكتور ألبير دعبس رحمه	أستاذ مساعد
عضواً	الدكتور كميل حبيب حبيب	أستاذ

فهرس المحتويات

المقدمة	١
الفصل الاول: إنشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء	٧
القسم الأول: تنظيم المركز التربوي للبحوث والإنماء	٧
الفقرة الأولى: مهام المركز التربوي للبحوث والإنماء	٧
البند الأول: مراحل المركز التربوي للبحوث والإنماء	٩
البند الثاني: الهيكلية التنظيمية للمركز التربوي للبحوث والإنماء	١١
الفقرة الثانية: وصف العمل التدريبي:	١٦
البند الأول: المشاركة والتدريب	١٦
البند الثاني: الصعوبات والتحديات	٢٠
القسم الثاني: المناهج التربوية وأهدافها	٢٦
الفقرة الأولى: تعريف المناهج التربوية	٢٦
البند الاول: المناهج مفهومها، عناصرها وأهميتها	٢٧
البند الثاني: آلية التدريب على المناهج	٣١
الفقرة الثانية: رؤية وطرق تطوير المناهج	٣٣
البند الاول: مقومات عملية التطوير	٣٣
البند الثاني: معوقات عملية التطوير	٣٩
الفصل الثاني: مقومات وآليات التطوير التربوي	٤٦
القسم الاول: مقومات التطوير	٤٦
الفقرة الأولى: المصادر التي يستعين بها المركز	٤٦

٤٧	البند الأول: علاقة المركز بالمؤسسات الأخرى.....
٤٨	البند الثاني: المشاريع التي نفذها المركز التربوي للبحوث والإنماء.....
٥١	الفقرة الثانية: الأبعاد التطويرية.....
٥١	البند الأول: تقييم المؤسسة والنظم التربوية.....
٥٢	البند الثاني: خطوات تطوير المنهج.....
٥٤	القسم الثاني: آلية التطوير.....
٥٤	الفقرة الأولى: تطوير النظم التربوية.....
٥٤	البند الأول : التقييم التربوي والتعليمي.....
٥٥	البند الثاني: الرقابة.....
٥٦	الفقرة الثانية : تطوير النظم الإدارية.....
٥٦	البند الأول: إدارة الجودة.....
٥٨	البند الثاني: تحسين الأداء لتطوير المناهج.....
٦٢	الخاتمة.....
٦٣	المراجع.....

المقدمة

ليبقى لبنان قدوة لمحيطه في مجال التربية والتعليم لا بد من تطوير مناهج التربية بشكل مستمر لتواكب العولمة والثورة التكنولوجية، وهذه المهمة منوطة بالمركز التربوي للبحوث والإنماء بالاشتراك مع العديد من الشركاء مثال: الخبراء والاختصاصيين وصانعي السياسات التربوية ومجالس الأهل والطلاب والأساتذة... الخ.

فقدم وقصور المناهج السائدة التي لم تُطوّر منذ العام ١٩٩٧ أدى الى اتساع الهوة بين المناهج القديمة والتطورات التربوية والعلمية الحديثة المحلية والعالمية.

فالغاية من التقرير التعرف إلى دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في تطوير المناهج والبرامج (دراسة تنظيمية) ثم وهل بإمكانه ملاحقة التطور والتجاوب مع مشاكل العصر؟؟

سنعتمد في كتابة التقرير المنهجية الاستقرائية التي تتطلب جمع الحقائق بدقة بالإضافة إلى المنهج الوصفي والتحليلي - التألفي لمعرفة مدى تطابق الأنظمة والقوانين مع الواقع العملي لهذه المؤسسة.

سيتم تقسيم التقرير إلى فصلين كل فصل إلى قسمين وكل قسم إلى فقرتين وكل فقرة إلى بندين حيث يعالج

الفصل الأول: إنشاء وتنظيم ومهام المركز التربوي للبحوث والإنماء، القسم الأول: تنظيم المركز التربوي

للبحوث والإنماء، القسم الثاني: المناهج التربوية

الفصل الثاني: تطوير ومعالجات للمناهج، القسم الأول: مقومات تطوير المناهج التربوية، القسم الثاني:

تقييم المناهج والمؤسسات إضافة الى وصف العمل التدريبي، ثم تعريف للمناهج وأهميتها وأهدافها ومقومات

عملية التطوير توصلاً إلى المعوقات وأخيراً آلية التدريب على المناهج.

نذكر الصعوبات التي واجهتني في فترة التدريب والتي تتنوع بين ندرة الأبحاث والمراجع والتي تدعم وتوثق التقرير والتحفظ على الإفصاح عن المعلومات... الخ. وأخرى إدارية تتعلق بالروتين الحاد من هدر للوقت وتواقع إدارية روتينية تؤثر سلباً. وبالنتيجة فإن اجراء التدريب في المؤسسة التي تعمل فيها أصعب بكثير من إجرائه في مؤسسة أخرى لأسباب نذكرها لاحقاً.

خطوات ومنهجية التقرير

أهمية التقرير العلمية: يعد من أهم الوسائل للاستعلام والاستقصاء الدقيق التي تمثل كشافاً لحقيقة جديدة أو لحل مشكلة وهنا نتناول تطوير وتجديد المناهج لمواكبة العولمة.

اما أهميته العملية فتكمن في تطوير المهارات والقدرة على الابداع والتمكن من التقنيات المستخدمة في الوظيفة والقدرة على الإبداع وتحليل المشاكل وتصور استراتيجية لحلها ويسمح له التعرف الى الأمور الإدارية وما يدور في المؤسسة من أسلوب التعامل مع المديرين أو الزملاء إضافة إلى تحمل المسؤولية والالتزام بالمواعيد الرسمية وأداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد والتعرف إلى المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها مستقبلاً وتحليلها وتصور استراتيجية لحلها.

كيفية إصلاح العمل الإداري بواسطة المركز التربوي للبحوث والإنماء نذكر الدورات التدريبية للموظفين الإداريين بصورة مستمرة على صعيد استخدام التكنولوجيا الحديثة في الدوائر والأقسام تطبيق نظام الجودة، خلق بيئة تدريبية صالحة ومجهزة بالأدوات والتجهيزات اللازمة والمتطورة للوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال تطوير قدراته ورفع كفاءته وإكسابه المزيد من المعارف والمهارات والمواقف التي تساعده على رفع مستواه.

أولاً: منهجية العمل :

اعتمدنا في هذا التقرير الذي يتألف من فصلين أساسيين جمعاً بين عدة مناهج علمية مرنة:

- المنهجية الاستقرائية التي تتطلب جمع الحقائق والمعلومات الفردية بدقة وأمانة

- المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات والبيانات وهو يتناسب مع الموضوع المطروح حيث يصف المهام والأعمال والأقسام والصلاحيات وصفاً دقيقاً.

- المنهج التحليلي - التألفي لإجراء تقييم لمعرفة مدى تطابق الأنظمة والقوانين مع الواقع العملي لهذه المؤسسة ولدراسة الأوضاع التربوية الحالية وتفسيرها بتجرد ورؤية خاصة وصولاً إلى تقديم الاقتراحات المناسبة.

يطرح هذا التقرير إشكالية: عصرنة المركز التربوي للبحوث والإنماء ادارياً على مواكبة التطورات والدخول إلى الألفية الثالثة.

ان هذه الإشكالية تطرح تساؤلات من خلال الأبعاد التي تضمنتها خطة النهوض التربوي التي تقدم بها المركز التربوي للبحوث والإنماء إلى مجلس الوزراء، نذكر منها ما له علاقة ببحثنا.

أ- الأبعاد الفكرية والإنسانية

- المتعلم مدى الحياة والقادر على اكتساب واستخدام وإنتاج المعرفة

ب- الأبعاد الإجتماعية

المتقن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات استخداماً وإنتاجاً ملتزماً بمعايير الأخلاق والاستخدام الآمن والمسؤول.

ونلاحظ أن الواقع الحالي لنظام التعليم العام، يفنقر إلى المستوى المطلوب من الجودة، ولا سيما في مرحلة التعليم الأساسي. ويظهر جلياً النقص في عدد المدرسين المتخصصين في بعض المواد، وخصوصاً في المناطق النائية والبعيدة عن المدن في مختلف المحافظات.

ولاسيما أن الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم للأعوام ٢٠٠٧ - ٢٠١٥، ذكرت تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكانت بمثابة خريطة طريق لوزارة التربية على مدى ٥ سنوات، ابتداءً من أيلول ٢٠١٢ وحتى أيلول ٢٠١٧.

وقد تضمنت الخطة تعزيز المهارات المهنية لدى مديري المدارس والإداريين والمعلمين، وتوجيههم نحو التفوق الأكاديمي في العصر الرقمي، توفير التطوير المهني المستمر للمعلمين للوصول إلى دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية والتقييم والتعليم..

هذه الخطة يمكنها المساهمة في اقتراح السبل الضرورية لإدراج التكنولوجيا في المناهج الجديدة والبرامج للمساهمة في الإصلاح للتعليم العام في مختلف المجالات المرتبطة بالمناهج التربوية، وطرائق التدريس، والتقييم، والقيادة المدرسية وإنجازات الطلاب.

ويتطلب الأمر تنسيق الجهود لإدراج التكنولوجيا في تعليم المواد الرئيسية مع القيام بالتعديلات اللازمة سواء كانت منها القانونية ام الإدارية.

وضرورة توجيه استخدام شبكة الإنترنت لتسهيل أعمال البحث والتواصل وغيرها، بهدف تعزيز ثقافة المعلم والمتعلم، وكذلك التوجيه نحو التعلم الإلكتروني كأداة دعم، وخصوصاً في المناطق التي يوجد في مدارسها نقص في عدد المدرسين، وتوفير مستلزمات هذا التعليم المادية والبشرية، ولا سيما توفير المحتوى العالي للجودة.

ثانياً: فيما خص مدى قدرة المركز التربوي على فرض مناهج على المدارس الخاصة.

نصت المادة (١٠) " التعليم حر ما لم يخل بالنظام العام أو ينافي الآداب أو بتعرض لكرامة أحد الأديان أو المذاهب ولا يمكن أن تمس حقوق الطوائف من جهة إنشاء مدارسها الخاصة، على أن تسير في ذلك

وفاقاً للأنظمة العامة التي تصدرها الدولة في شأن المعارف العمومية " ١ .

تعتمد المدارس الرسمية والخاصة المنهج اللبناني لجميع المراحل التعليمية، ويحق لأي طالب متابعة أحد البرامج الاجنبية المعتمدة قانوناً ورسمياً في لبنان شرط أن يكون قد حصل على إعفاء من المنهج اللبناني (قانون ٧٣/٢٩) الذي يحدد شروط على المستوى الإداري وعلى المستوى الدراسي

ويستطيع الطالب متابعة ثلاثة مناهج غير لبنانية مسموح بتدريسها في التعليم الخاص منظمة من قلب وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان بهدف التأكد من جودتها:

١- المنهج الفرنسي يمنح (Baccalaureates Francais)

٢- المنهج الامريكي (High school diploma- Freshman)

٣- منهج البكالوريا الدولية IB Diploma

أما المنهاج اللبناني فالمدارس الرسمية تعتمد الكتاب الوطني الرسمي، بينما المدارس الخاصة ملزمة بتدريسه إلى طلابها. ولكن قد تعتمد كتب غير الكتاب الرسمي.

ثالثاً: المؤسسة محل التدريب:

المركز التربوي للبحوث والإنماء الفرع الأساسي، (الدكوانة) ، قسم التربية الوطنية والتثنية المدنية.

رابعاً: نوع التدريب:

العمل الإداري - لوجستي.

خامساً: علاقة التدريب بالاختصاص:

لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق اختصاص تخطيط وإدارة عامة.

سادساً: ومن هنا يطرح السؤال ما هي الأسباب التي دفعتنا ل طرح هذه الإشكالية

^١ الدستور اللبناني.

حدث في السنوات الماضية تحول في المشهد التربوي، تمثل في تغيير الباحثين لمجالات اهتمامهم حيث

اتجهت البحوث للانشغال ببعض القضايا الجديدة القديمة والتي تحتاج لمعالجة مثال:

١- قدم وقصور المناهج السائدة وضرورة مواكبة التطورات التربوية والعلمية الحديثة

٢- الحاجة الى إجراء تغييرات أو تعديلات في عنصر أو أكثر من عناصر منهج موجود وقائم

٣- اتساع الهوة بين المناهج القديمة والتطورات والأحداث المحلية والإقليمية والعالمية

٤- الالتحاق بركب العولمة وتماشياً مع التكنولوجيا والتعليم الرقمي التفاعلي

٥- ضرورة تضمين المناهج لمواضيع جديدة مطروحة على الساحة الوطنية والعالمية بما يخدم حاجات

المجتمع.

وبما أن المركز التربوي هو المؤسسة التربوية الوحيدة المعنية بشكل مباشر في وضع المناهج مع وزارة

التربية والتعليم العالي، اخترت صياغة تقرير عن المناهج التربوية في لبنان.

يعالج الفصل الأول قسمين أساسيين:

الفصل الأول: نعرض في هذا الفصل الأسباب الموجبة لإنشاء للمركز التربوي للبحوث والإنماء

جاءت فكرة إنشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء لتلبية لحاجات القطاع التربوي، وهو كمؤسسة تربوية تساند وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان لتحقيق الأهداف التربوية البناءة، وتواكب التطور العالمي تربوياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وتكنولوجياً، ومدى ارتباطه الوثيق وأهميته في وضع المناهج اللبنانية. بالإضافة إلى عرض موجز لهيكلية المركز التنظيمية حسب قانون إنشائه والتعديلات اللاحقة (آخرها عام ٢٠١٦).

القسم الأول: نستعرض خلاله التنظيم الإداري والفني والأكاديمي للمركز التربوي للبحوث والإنماء

الفقرة الأولى: مهام المركز التربوي للبحوث والإنماء

ومن مهام المركز التربوي للبحوث والإنماء بحسب قانون إنشائه والمراسيم التطبيقية لهذا القانون^١:

أ- التخطيط

- وضع الخطط التربوية وتعيين اللجان العاملة في حقل التخطيط (مختلف أنواع التعليم العام ومراحله وفروعه) عفواً او بناء على تكليف من وزير التربية.

- الاشتراك حكماً في عضوية اللجان العاملة في حقل التخطيط

ب- إدارة المشاريع

- وضع المشاريع التربوية

- مراقبة تنفيذ المشاريع التربوية

- إعادة النظر في المشاريع التربوية

^١ المرسوم رقم ٤٥١٧ المرجع السابق الذكر ص ٩

ج- العلاقة مع الوزارة

- إبداء المشورة لوزير التربية حول إنشاء / توسيع / تعديل / إلغاء إحدى مؤسسات التعليم العام
- الاشتراك حكماً في عضوية اللجان العاملة في حقل التخطيط العام
- دراسة المناهج واقتراح المناسب بشأنها
- إقرار نمط أسئلة الامتحانات الرسمية وتنسيق وضعها وحضور أعمال اللجان الفاحصة
- اقتراح الشروط الواجب توافرها في المرشحين للعمل في جميع مراحل التعليم وحقوقه
- إعداد أفراد الهيئة التعليمية، باستثناء الثانوي
- تدريب جميع العاملين في مراحل التعليم وحقوقه
- اقتراح الشروط الفنية والصحية الواجب توافرها في الأبنية والتجهيزات التربوية
- اقتراح الشروط الواجب توافرها في المرشحين للعمل في جميع مراحل التعليم وحقوقه.

د- إنتاج الكتاب الوطني الرسمي

- إنتاج الكتب المدرسية والوسائل التربوية
- البت في الكتب المدرسية والمنشورات والوسائل التربوية
- إقرار نمط أسئلة الامتحانات الرسمية وتنسيق وضعها وحضور أعمال اللجان الفاحصة

هـ- إضافة إلى أعمال أخرى

- القيام بأعمال التوثيق التربوية وتنظيم مكتبة تربوية مركزية
- القيام بسائر المهام والصلاحيات التي تتوطأ بها القوانين والأنظمة^١

^١ المرسوم رقم ٤٥١٧ المرجع السابق الذكر ص ١١

البند الأول: مراحل المركز التربوي للبحوث والإنماء

الحاجة دفعت إلى انشاء المركز التربوي بموجب المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١^١ كمؤسسة عامة ذات شخصية معنوية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري تحت وصاية وزير التربية والتعليم العالي.

المركز التربوي للبحوث والإنماء مؤسسة وطنية تعنى بالتحديث والتطوير التربوي من خلال وضع الخطط والسياسات التربوية وتوجيه المناهج التربوية ومستلزماتها لبناء المتعلم المواطن بمشاركة فاعلة وحوار مستمر مع التربويين في المؤسسات، برعاية ومتابعة من وزير التربية والتعليم العالي.^٢ انطلاقاً من ذلك ومنذ ٤٥ عاماً في عهد الرئيس سليمان فرنجية رفع راية مؤسسة تربوية عامة ذات شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وترتبط مباشرة بوزير التربية الوطنية والفنون الجميلة والذي يمارس عليها سلطة الوصاية عرف بالمركز التربوي للبحوث والإنماء وقد تولى رئاسة المركز منذ تأسيسه حتى وقتنا الحاضر عدة رؤساء هم:

١ - الدكتور **وديع ضاهر حداد** (أيار ١٩٧٢-كانون الأول ١٩٧٦) وكانت أهم إنجازاته:

- وضع هيكلية المركز والنظام الداخلي الحالي يعاونه مجلس إدارة يعرف باسم مجلس الأخصائيين.

- وضع خطة تربوية متكاملة لتحقيق أهداف الإنماء التربوي

بدأ المركز عمله من خلال توحيد الكتاب المدرسي الرسمي وفق منهج تقليدي اقتصر على تحسين وضع الطباعة وخلافه ثم جاءت الحرب الأهلية في لبنان فأطاحت بدور المركز الفعلي وسيطر عليه الفساد الإداري اسوة بالمؤسسات العامة كافة الى جانب تدني المستوى المهني للعاملين فيه.

^١ قانون رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠-١٢-١٩٧١ (انشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء)

^٢ المرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ ١٣/١٢/١٩٧٢ (المتعلق بالنظام العام للمؤسسات العامة /إدارة المؤسسة /سلطة الوصايا الإدارية /سلطة الرقابة على المؤسسات العامة).

٢- ثم تولى رئاسته د. **جورج المر** (من كانون الثاني ١٩٧٧ لغاية حزيران ١٩٩٤) من أهم إنجازاته:

تفعيل دور المعلمين والمعلمات، إصدار الكتاب المدرسي الوطني والمجلة التربوية.

٣- ثم تولى الرئاسة البروفسور. **منير أبو عسلي** (من أيلول ١٩٩٤ لغاية كانون الثاني ١٩٩٩) الذي

حاول إعادة الحياة إلى هذه المؤسسة استعاد المركز نشاطه ونهض من جديد، كما قدم مشروع " **خطة**

النهوض التربوي" إلى مجلس الوزراء وفقاً لما ورد في اتفاق الطائف الذي أُقر بموجب القرار رقم ٩٤/١٥

تاريخ ٩٤/٨/١٧ والذي تضمن مجموعة من الأعمال والمشاريع و الهيكلية الجديدة للتعليم في لبنان

١٩٩٦ وتعديل المناهج التعليمية بالإضافة إلى مناهج تربوية جديدة ، كمناهج الفنون من موسيقى ومسرح

وفنون تشكيلية والمعلوماتية و التكنولوجيا والاجتماع والاقتصاد بناء على المرسوم رقم ١٠٢٢٧ عام ١٩٩٧.

٤- ثم تولى رئاسة المركز البروفسور **نمر فريحة** (من شباط ١٩٩٩ لغاية كانون الثاني ٢٠٠٢). ومن

اهم إنجازاته تطبيق التربية الشمولية في الحلقة الأولى من التعلم الأساسي، والمساهمة في وضع برنامج

التدريب المستمر.

٥- تولت الدكتورة **ليلى مليحة فياض** رئاسة المركز (من كانون الثاني ٢٠٠٢ ولغاية كانون الأول

٢٠١٤) وكانت قد تابعت مسيرة العمل في خطة النهوض التربوي، بالإضافة إلى العديد المشاريع

التربوية والإنمائية

ومنذ العام ٢٠١٤ تتراأس المركز التربوي الدكتورة **ندى عويجان** التي ساهمت في نقل المركز نحو

التطور حيث شهد المركز إنجازات عديدة على صعيد الإداري والتربوي منها تعديل هيكلية المركز

التنظيمية، بالتعاون مع وزير التربية والتعليم العالي.

البند الثاني: الهيكلية التنظيمية الجديدة للمركز التربوي للبحوث والإنماء

إن الهيكل التنظيمي يساهم في تحديد الهيكلية المطلوبة والتي يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال دراسة عامة للشكل ومجال العمل والتقسيمات الإدارية واختصاصاتها وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة لجميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وعلاقتها ببعضها وتوحيد جهودها لتحقيق الاهداف المطلوبة. وضرورة تطويرها استناداً إلى مفاهيم معاصرة تدعو إلى إعادة هيكلتها الجديدة مع اعتماد المرونة.

ونظراً إلى الحاجة والتطور الحاصل على الصعيدين التربوي والإداري ، تم وضع الهيكلية الحالية للمركز¹ حيث تم استحداث بعض الوحدات وإلغاء / دمج بعضها الآخر لتصبح الهيكلية الجديدة كما يلي:
يتألف المركز التربوي للبحوث والإنماء من مكاتب وهذه بدورها تتألف من بعض الدوائر والأقسام والوحدات.

بالإضافة إلى دور المعلمين والمعلمات الموزعة على الاراضي اللبنانية كافة ٣٤ داراً ، و مبنى مطبعة المركز في سن - الفيل الذي يضم مكتب البحوث التربوية و قاعة المحاضرات والمكتبة الخاصة بالمركز .

اما بالنسبة إلى المبنى الرئيسي في بيروت - الدكوانه فهو يضم:

أولاً: مكتب رئاسة المركز (السلطة التقريرية) يتألف من :

أ- رئيس المركز (بمثابة مدير عام) يستعين بمستشارين في القانون والإدارة وغيرهم.

ب - مجلس الأخصائيين ويتألف من: الأخصائيين والأخصائيين المساعدين المشتركين (حالياً غير

موجود/ يتخذ القرارات وزير التربية)

¹ هيكلية المركز التربوي للبحوث والإنماء المعدلة في ١٢/ ١٢/ ٢٠١٦

ج - المديرية الإدارية: تتألف من دائرتين وأربع وحدات.

ثانياً: الهيئة الأكاديمية المشتركة:

تمثل الهيئة الأكاديمية المشتركة البعد الأكاديمي الفني للمركز فتعنى بمختلف جوانب المواد التعليمية من أبحاث ودراسات وتجهيزات ووسائل تربوية وتدريب المعلمين ومناهج التعليم واسس عامة لوضع أسئلة الامتحانات الرسمية، ضمن إطار خطة تربوية يعتمدها المركز بالتعاون مع المكاتب المختصة. هذا وتتولى الهيئة الأكاديمية المهام التالية:

أ- تتسق مع مكتب البحوث التربوية لوضع مشاريع أبحاث في مواد الاختصاص ودراسة واقع تطبيق المناهج بمختلف مقوماتها وتقييمها وتطويرها التربوي.

ب- تتسق مع مكتب الاعداد والتدريب من أجل دراسة خطط التدريب وتكييفها وفقاً لحاجات المناهج، وتساهم في الإشراف على مقررات الاعداد واقتراح الشروط الواجب توافرها لدى المعلمين

تتشارك مع الوحدات الفنية في تأمين المعلومات والخدمات التربوية

د- تتسق مع مكتب التجهيزات والوسائل التربوية من أجل تصميم وتطوير الوسائل والموارد والتجهيزات التربوية على ضوء حاجات التطوير (١)

وتضم الهيئة الأكاديمية المشتركة ثلاثة أنواع من الأقسام:

ثالثاً: أقسام المواد التعليمية المدرجة في المناهج وهي:

- قسم اللغة العربية وآدابها
- قسم اللغة الفرنسية وآدابها
- قسم اللغة الإنكليزية وآدابها
- قسم اللغات الأجنبية الثانية
- قسم الرياضيات

- قسم العلوم:
- فرع الفيزياء
- فرع الكيمياء
- فرع علوم الحياة
- قسم الاجتماعيات
- فرع التاريخ
- فرع الجغرافيا
- قسم الاجتماع والاقتصاد:
- فرع الاجتماع
- فرع الاقتصاد
- قسم التربية الوطنية والتنشئة المدنية
- قسم الفلسفة
- قسم المعلوماتية التربوية
- قسم الفنون الجميلة
- قسم التربية الرياضية
- قسم التكنولوجيا والمهارات الحياتية الحديثة
- قسم الروضات.

وقد تم استحداث بعض الأقسام:

رابعاً: أقسام المهارات والأنشطة العصرية: تعنى بمهارات الإبداع والتفكير النقدي، الاقتصاد المنزلي

خامساً: أقسام تقدم خدمات رديفة لمختلف الفرقاء التربويين (مديرون، نظار معلمون، تلامذة وغيرهم من المعنيين ...) وهي:

- قسم الصحة المدرسية
- قسم الحاجات الخاصة
- قسم الخدمات النفسية والاجتماعية
- قسم الإدارة التربوية

صورة الهيكلية الحالية الجديدة مع التقسيمات الجديدة

الفقرة الثانية: وصف العمل التدريبي

في هذا المبحث سوف يتم عرض طريقة العمل التي نفذت أثناء التدريب والصعوبات التي اعترضت فترة التمرن.

البند الأول: المشاركة والتدريب

أولاً: تحديد الأقسام التي نفذ فيها التدريب: نفذ هذا التقرير في قسم التربية الوطنية والتنشئة المدنية بالتنسيق مع مختلف الأقسام وذلك لأن إعادة النظر بالمناهج وتطويرها سوف يطول الأقسام الأكاديمية وكافة المواد التعليمية والتي تتضمن هذه المناهج برمتها، ضمن إطار خطة تربوية يعتمدها المركز بالتعاون مع المكاتب والجهات المختصة.

ثانياً: فترة التدريب

* مدة التدريب الفعلي: ٢٥٠ ساعة

* دوام العمل: دوام المؤسسة من ٧,٣٠ - ٣,٣٠

* المكان أو المكتب: المركز التربوي للبحوث والإنماء - الدكوانه - الطابق الخامس

ثالثاً: الأعمال المنفذة والعلاقة مع العاملين

العلاقة مع العاملين: في المؤسسة تميزت العلاقة بنوعين من العمل، أحدهما متعاون وميسر للمهمة، والآخر متحفظ ومتكتم عن إعطاء المعلومات، وقد يكون السبب أن بعضهم متعاقد ولديه الحذر من إعطاء المعلومات خوفاً على وظيفته ويكون مصيره الاستغناء عن خدماته أو قد يكون مجرد طبع لا يريد أن يفيد ويتشارك المعلومة مع غيره أو أنه يدعي المعرفة وفي الحقيقة لا يعلم شيئاً من شيء، وهناك احتمال آخر انه لا يفضل أن يكون في موقع المدرب وهذا كله محكوم بالعلاقة الودية والاجتماعية بين المتدرب والعاملين حيث تسهل أو تصعب المهمة .

رابعاً- الأعمال التي تم تنفيذها خلال التدريب : (التدرب)

وبالنسبة للأعمال التي شاركت بها خلال هذه الفترة، فقد أتيح لي التدرب في الهيئة الأكاديمية التي تمثل البعد الأكاديمي للمركز، وتعنى بمختلف جوانب المواد التعليمية من أبحاث دراسات وتجهيزات، ووسائل تربوية وتدريب معلمين ومناهج التعليم، وأسس عامة لوضع أسئلة الامتحانات الرسمية.

وذلك ضمن إطار خطة تربوية يعتمدها المركز بالتعاون مع المكاتب المختصة، التي لها صلة مباشرة بالتنسيق بين الأقسام الأكاديمية من جهة وبين الجهات التربوية (ثانويات رسمية وخاصة، وممثلين عن الجامعات الخاصة والجامعة اللبنانية) وبين الجسم الإداري والتربوي داخل المركز التربوي للبحوث والانماء. بالإضافة الى ممثلين عن هيئات المجتمع المدني ومؤسسات تربوية وخبراء وشركات تعنى بالشأن التربوي من جهة أخرى.

كما أتيح لي حضور ورش عمل عديدة حيث يجري التحضير الى تطوير المناهج التعليمية. تماشياً مع عدة اهداف مهمة مثال تكوين مواطن صالح على المستوى الفكري والإنساني والاجتماعي وبناء شخصية الفرد على المستوى الوطني نذكر منها:

الوطني نذكر منها:

أ- إعادة النظر بالمناهج.

ب- سمات المتعلم

ج- مواضيع المنهج وهيئات المجتمع المدني

د- تطوير المناهج التربوية

هـ- تفعيل المواد الإجرائية. (المعلوماتية، الفنون التشكيلية، المسرح، الموسيقى، التكنولوجيا، اللغة الثانية

والرياضة) وكيفية تعزيزها ووضع مناهج حديثة لها تواكب التطورات الحديثة

خامساً: آلية تنفيذ المهام والأعمال

تتفد جميع الأعمال بواسطة أجهزة المركز التربوي للبحوث والإنماء، وبواسطة لجان تؤلف من الأساتذة الملحقين بالهيئة الأكاديمية وينضوي تحتها جميع الأقسام من مختلف الاختصاصات بالإضافة إلى موظفين من المركز وغيرهم من موظفي الإدارات أو من غير الموظفين.

و كان لي مشاركة في وضع أسئلة الامتحانات الرسمية لمادة التربية الوطنية مع لجنة التربية في دائرة الامتحانات الرسمية في الوزارة، والتأكد من مطابقة المسابقة وملاءمتها للتوصيف الرسمي، من حيث تقسيم المسابقة إلى مجالات وتوزيع العلامات.

وبالتالي استهداف المهارات والقدرات والكفايات المطلوبة حسب الفئات العمرية. وبعد ذلك كتابة تقرير حول تنفيذ المهام وإبداء الرأي بالإضافة إلى تقييم العمل وتحديد الصعوبات واقتراح الحلول وتقديم التوصيات.

وأيضاً تمكنت من الاطلاع على تكييف مسابقات ذوي الاحتياجات الخاصة (مكفوفين _وصم وبكم _ وذوي الصعوبات التعلمية)، وكذلك الأمر كان لي مشاركة في حضور أسس التصحيح ومواكبة أعمال التصحيح ومتابعتها وسائر المهمات المتعلقة بالمسابقة من أمور لوجستية وإدارية.

بالإضافة إلى مشاركتي في التدقيق بالتقرير الذي وضع بعد تحليل نتائج الامتحانات الرسمية ومعرفة أوجه القوة والضعف والثغرات التي تعرضت لها المسابقة وانعكست سلباً أو إيجاباً على نتائج المادة.

وكنت قد شاركت في تحضير تقرير بعد المشاركة في وضع المسابقة الرسمية واسس التصحيح: حيث

جرت العادة بإعداد تقرير يشرح فيه مدى ملاءمة المسابقة وتطابقها للمنهاج بالنسبة للمحتوى: من حيث استثمار الجزء الأكبر لمحاور الكتاب في المسابقة وتوزيعها من الأسهل إلى الأصعب واحترام تقسيم

المسابقة الى ثلاثة مجالات، وتوزيع العلامات على الأسئلة واحترام المدة المخصصة للمسابقة حسب التوصيف الرسمي لتتوافق والتوزيع الآتي:

المجال الأول: ١- مستوى المعارف (أسئلة مغلقة ومفتوحة - أسئلة صح او خطأ- جدول - أسئلة تتطلب تحديد، تبيان، توضيح.)

المجال الثاني: مستوى تحليل المستندات: مستنديين الأول قانوني والثاني دراسة حالة تعريف - تصنيف - استنتاج وربط

المجال الثالث: دراسة وضعية مشكلة: طرح مشكلة معاشه من ضمن مواضيع المنهج، تخضع للتحليل من قبل المتعلم وابداء الرأي مع التبرير، وإلى تحليل نقاط القوة والضعف لتحاشيها والاستفادة من الفرص والإمكانيات المتاحة حيث يرسل إلى الهيئة الأكاديمية مع غيره من التقارير و يجري تنقيح التقارير لتوحيدها. إضافة إلى كوني قد شاركت في دورة ActivInspire لتدريب الأساتذة والمعلمين على الألواح التفاعلية وذلك لتمكين الجسم التعليمي من إدخال التكنولوجيا في العملية التربوية والتدريس واستعمال الأدوات والمعدات المتطورة تماشياً مع الثورة التكنولوجية

كما لاحظت تأليف عدة لجان بناء على تكليف من رئيسة المركز، تضم أساتذة ومدرسين وأحياناً فنيين وأيضاً متعاقدين وذلك للقيام بمهام معينة على سبيل الاستعانة بهم، على أن يتم إعداد تقرير مفصل عن الاعمال التي تم تنفيذها مع بيان يضم تقييماً لهذا العمل والمخرجات التي تم تحقيقها، مع توضيح شامل لمكامن القوة والضعف والتحديات التي واجهتهم إضافة إلى الاقتراحات التي يرونها مناسبة.

وأيضاً تبين لي بالملاحظة تأليف عدد من اللجان تضم بعض رؤساء الأقسام وليس جميعهم، سواء كانوا من ضمن الاختصاص أم لا، وذلك للعمل في مشروع او أكثر بالرغم من توافر مواصفات أفضل في أشخاص اخرين. إلا أنه لا يستعان بهم وتكون معظم الأسماء متكررة.

كما لاحظت أن المركز يعاني مثل أي مؤسسة عامة من معضلات أساسية وجوهرية على الصعيد البشري والمتخصصين وقد يكون السبب الأبرز التدخل السياسي معطوفاً على التأثير الطائفي في إطار المحاصصة الذي يحد من إمكانية تطبيق نظام الجدارة والكفاءة في التكليف أو تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، ما ينعكس سلباً على جودة العمل وقيمه.

وفي نهاية كل عمل لا بد من إجراء تقييم لتحديد الثغرات ونقاط الضعف والصعوبات وتحديد نقاط القوة التي رافقت التمرن والتي خلصت فيها إلى أن قيام الموظف بالتمرن في الإدارة نفسها التي يعمل فيها لا تخلو من الصعوبات التي تعترضه في الحصول على المعلومات.

سوف نورد بعض من الورش التي استطعت من المشاركة في حضورها، حيث لاحظت أنه غالباً ما يتم تشكيل لجان من بعض رؤساء الأقسام وليس جميعهم للعمل في مشروع أو أكثر ولو لم يدخل ضمن اختصاصهم. إضافة إلى تكرار الأسماء لمعظم المشاريع مع التأكيد على توافر الكفاءة والأهلية للآخرين حتى بنسبة أعلى وأكبر.

البند الثاني: الصعوبات والتحديات

وضمن تدريبي في أحد الأقسام الأكاديمية (قسم التربية الوطنية والتنشئة المدنية) سنحت لي الفرصة بالاطلاع على عمل المجموعات التي تتعلق بالمواضيع الآتية:

○ ملامح المتخرج (المتعلم) اللبناني

○ مقاربات بناء المناهج

وأيضاً تمكنت من المشاركة في حضور الأعمال التمهيدية لوضع خارطة للمنهاج التي كانت برعاية BRITISH COUNCIL¹ حيث قسمت خطة العمل إلى خمسة أقسام وكانت على الشكل الآتي:

القسم لأول: يتضمن الأهداف وآليات المتابعة .

¹ www.Britishcouncil.org/connectingclassrooms تاريخ ٢٠١٩/٥/١٥

١-المضمون والأهداف والوسائل والتقييم

٢ - آليات المتابعة وتجربة ممارسات جيدة

٣- إشراك أصحاب المصلحة وصانعي السياسات والمعنيين بالمدرسة

٤ - التوقعات من المتعلمين

القسم الثاني:يتضمن خارطة وضع المنهج

١ - تحديد الرؤية الوطنية

٢ - المعايير المعتمدة حالياً والمصادقة

٣ - رسم خارطة إطار الكفاية

٤- مطابقته مع نظام الامتحانات / التقييم

٥ - خطة المنهج

٦ - تدريب المعلمين

٧ - المراجعة والتقييم

٨ - التقييم الثقافي والاقتصادي والتعليمي

٩ - إشراك أصحاب المصلحة على نطاق واسع: الطلاب، المعلمين، الاهل، صانعي السياسات،

المنظمات التربوية.

القسم الثالث: يتضمن الهيكلية والتدريب والتقييم

١- الرؤية، القيم والأهداف

٢- الهيكليات، الفئات العمرية والمراحل والمواد

٣- النهج، منهج الكفايات كمنتج وعملية

٤- تدريب أولي للمعلمين وتدريب مستمر

٥- التقويم والتقييم

٦- مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة: وزارة التربية، هيئات التفتيش ممثلون عن القطاعات الخاصة والعامة.

٧- السياسة، مقاومة التغيير، عدم توافر الموارد

٨- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

٩- الميزانيات.

القسم الرابع: يتضمن التقييم وتعديل المنهج

١- مراجعة الأدبيات

٢- تحديث ملامح الطلاب وتدريب المعلمين

٣- تحديد نوع المنهاج

٤- اشراك أصحاب المصلحة

٥- التقويم

٦- مشاريع رائدة في مجال التدريب

٧- التفكير

٨- تعديل المنهاج وإعادة تصميمه

القسم الخامس: تقييم المنهج

١. ملامح المتعلم

٢. الإثباتات ومراجعة مكتبية

٣. برامج المنهج ومراجعة مكتبية

٤. رسم خرائط المنهج وتصميمه

٥. تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات^١.

وتمكننت من المشاركة في عمل المجموعات لموضوع وضع ملامح المتعلم اللبناني. وربطاً

لما ورد في الأبعاد الفكرية، الإنسانية والوطنية والاجتماعية في خطة النهوض التربوي^٢

خلصت الاجتماعات لوضع الملامح المقترحة للمتخرج اللبناني إلى الترتيب الآتي:

أولاً: الأبعاد الفكرية والإنسانية وتقسم هذه الأبعاد الفكرية والإنسانية الى عدة نقاط:

أ- المتعلم مدى الحياة والقادر على اكتساب واستخدام ونتاج المعرفة

ب- المحترم للحريات الشخصية والعامّة

ج- الملتزم بالأخلاق والقيم الإنسانية النابعة من الرسائل السماوية

د- المتحلي بالتفكير الناقد، فضولياً متسائلاً باحثاً متفكراً قادراً على اتخاذ القرار

هـ- المتمتع بشخصية متوازنة تمكنه من اتخاذ القرارات والخيارات المناسبة.

ثانياً: الأبعاد الوطنية وتقسم هذه الأبعاد الوطنية إلى عدة نقاط كالآتي:

أ- الملتزم بالولاء لهويته اللبنانية وانتمائه العربي

ب- المحافظ على الذاكرة الجماعية والتراث الوطني

ج- المحافظ على موارد لبنان الطبيعية واستثمارها بشكل متوازن في سبيل تنمية المجتمع مادياً ومعنوياً

د- الواعي لواجباته والملتزم بها ولحقوقه والمدافع عنها

هـ- الممارس لقواعد العيش المشترك بالتعاقد والتكافل مع أبناء مجتمعه

^١ (www.Britshcouncil.org/connectingclassrooms) المرجع السابق الذكر ص ٢٣
^٢ المركز التربوي للبحوث والانماء، خطة النهوض التربوي في لبنان، بيروت، ٨ ايار ١٩٩٤، ص ١٥

و- الملم بالمفاهيم الأساسية التي تتعلق بإدارة المال العام.

ثالثاً: الأبعاد الاجتماعية تقسم هذه الأبعاد الاجتماعية إلى النقاط الآتية:

أ- المتفاعل مع الآخرين، قادراً على التواصل الإيجابي وتقبل الاختلافات واستثمارها كمصدر غنى

ب- المعتمد النهج التشاركي بعلاقاته مع الآخرين

ج- المنفتح والمتعامل إيجاباً مع التنوع الثقافي والاجتماعي

د- المتبني لمفاهيم التنمية المستدامة والملتزم بأبعادها

هـ- المتقن للغة العربية والقادر على استخدامها بفعالية

و- المتقن للغتين أجنبيتين تفعيلاً للتواصل والانفتاح على الثقافات العالمية

ز- المتقن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات استخداماً ونتاجاً ملتزماً بمعايير الأخلاق

والاستخدام الآمن والمسؤول، الممارس للقواعد الصحية السليمة المؤدية إلى النمو السوي جسدياً

ونفسياً وخلقياً^١.

- أخلاقيات التعامل الوجداني

خلال فترة التدريب واجهت بعض الصعوبات في الحصول على المعلومات التي تدعم وتوثق هذا

التقرير وقد تعود الأسباب إلى:

١- ندرة الأبحاث والمراجع التي تتناول تطوير المناهج، لأسباب تنظيمية قد تعود للقائمين على الحفظ

والتوثيق أو لأسباب مجهولة ...

^١ المركز التربوي للبحوث والانماء www.crdp.org

٢ - معوقات خاصة بموظفي المركز، صعوبة الحصول على المعلومات لعدم وجود روح التعاون بين الموظفين لأسباب وظيفية معروفة مثال المنافسة الوظيفية، حيث اتسمت العلاقة مع العاملين في المؤسسة ضمن إطارين، أحدهما متعاون وميسر للمهمة، والآخر متحفظ ومتكتم عن إعطاء المعلومات.

وقد يكون السبب ان بعضهم متعاقد ولديه الحذر من أن تتعلم مهماته ويكون مصيره الاستغناء عن خدماته، أو لمجرد عدم حبه بمشاركة المعلومة مع غيره، أو أنه يدعي المعرفة وفي الحقيقة لا يعلم شيئاً، وقد يكون لا يفضل أن يكون في موقع المدّرب. وهذا كله محكوم بالعلاقة الودية والاجتماعية بين المتدرب والعاملين حيث تسهل أو تصعب المهمة.

٣- معوقات خاصة بالنواحي الإدارية، لعدم وجود المرونة والتمسك بالروتين الحاد وهي أهم المعوقات لما تستلزم من توافيق وهدر للوقت اثناء تنفيذ الإجراءات الإدارية، مما يؤثر سلباً في إمكانية إيجاد الحلول المناسبة لأي مشكلة.

٤- صعوبة الوصول إلى المعلومات لأنها متاحة فقط لمن له مركز قيادي (رؤساء وحدات واقسام رؤساء مكاتب ...) والحاجة إلى العديد من الأوراق والموافقات مما يستدعي الكثير من الوقت خصوصاً مع عدم وجود الشباك الموحد للمركز ليتيح الوصول إلى المعلومة بأقصر وقت وأكفأ جودة مما يساعد ويسهل الحصول على ما نريد وما يفيد بحثنا ومما يوفر معايير الجودة.

ولا بد من توجيه الشكر لكل من مدّ يد المساعدة بطريقة مادية أو معنوية او الدعاء بالتوفيق، وخصوصاً الى الزميلة العزيزة عبادة عبد الخالق، والتي كانت قد حضرت تقريراً عن سياسة المركز التربوية ولديها خبرة طويلة في العمل الإداري.

القسم الثاني: المناهج التربوية وأهدافها

سوف نتحدث في هذا الفصل عن المناهج التربوية التي يعمل المركز التربوي للبحوث والإنماء على احيائها بعد فترة طويلة من الازمة، في مختلف اتجاهاتها وأهدافها التربوية، وأسس تطويرها وطريقة التدريب لتحقيق نتائج ايجابية بناءة تساعد في صقل شخصية المتعلم لمواجهة صعوبات المستقبل بثقة وكفاءة عالية.

يعالج القسم الثاني بواسطة فقرتين:

الفقرة الأولى: تعريف المناهج التربوية

الفقرة الثانية: التدريب على المناهج

الفقرة الأولى: تعريف المناهج التربوية

أعد المركز التربوي عام ١٩٩٤ خطة النهوض التربوي^١ وكان لهذه الخطة أبعاد فكرية وإنسانية ووطنية واجتماعية تتوزع في تسعة مجالات: الإدارة التربوية والإدارة المدرسية - المناهج التعليمية - الكتاب المدرسي - الوسائل التعليمية - المعلم - الأبنية المدرسية - التعليم المختص - النشاطات الشبابية الرياضية - الخدمات التربوية من توجيه تربوي.

واستتبع ذلك عدة مراسيم تنص على إمكانية الاستعاضة بإحدى اللغات الأرمينية أو الإسبانية أو الإيطالية كلغة اجنبية ثانية او تدريس اللغة الالمانية كلغة أجنبية ثانية، إلى جانب اللغتين الفرنسية والإنكليزية، واصبح استمرارية المشروع على عاتق الوزارة، كونها مادة منهجية من ضمن المواد التعليمية.

^١ المركز التربوي للبحوث والانماء، خطة النهوض التربوي بيروت، المرجع السابق الذكر، ص:٢٧.

البند الأول: المنهج اللبناني مفهومه، عناصره وأهميته

أولاً: مفهوم المنهج اللبناني

يمكننا تحديد الأسس والمبادئ التي اعتمدها المركز التربوي للبحوث والإنماء في إعداد المناهج التربوية الجديدة، بالآتي:

" الإنسان هو المحور وهو الغاية، بشخصيته الفردية والاجتماعية والمواطنة، وبأبعاده الجسدية والعقلية والروحية.

وقد ورد في الأسباب الموجبة للمرسوم رقم (١٠٢٢٧) أنّ المناهج حدّدت أهدافها العامة بالإجابة عن سؤال: أيّ مواطن وأيّ إنسان نريد؟".

أ- مفهوم المنهج لغةً:

جاء في المعجم الوسيط: أن أصل كلمة المنهج هو نهج، أي أبانه وأوضحه.

وتقابل كلمة المنهج في اللغة الإنكليزية كلمة curriculum، التي تعني المسار الذي يسلكه الإنسان لتحقيق هدف ما. وهو مجموعة الأنشطة والخبرات، التي تساهم في بناء النمو الشامل للمتعلم من جميع النواحي (المعرفي والمهاري والوجداني).

ب- مفهوم المنهج اصطلاحاً:

تتعدد تعريفات المنهج من الناحية الاصطلاحية ويمكننا أن نحدد عدة اتجاهات نذكر منها:

- ١- يتبين من خلال تعريف Doll بأن المنهج قد تغير تعريفه من مجموعة المواد الدراسية ومن محتوى المقرر الدراسي إلى جميع الخبرات التي يتم تقديمها للمتعلمين تحت إشراف المدرسة أو رعايتها أو توجيهها^١.

^١ <https://www.alukah.net/social/0/88813/> تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٩

٢- ويعتبر M، Johnson أن المنهج المدرسي يتألف فقط من مجموعة من نواتج التعلم، التي نسعى إلى تحقيقها Intended Learning Outcomes، ويفهم من هذا أن الأهداف السلوكية تعتبر حجر الزاوية في قياس النتائج أو المخرجات النهائية .

٣- إن المنهج هو عبارة عن أنماط التفكير، فإنه يمكن تفسيره على أنه يتعدى كونه مجموعة من ميادين المعرفة الأساسية.

ويتضمن المنهج النشاطات كافة الصفية واللاصفية التي تهدف إلى إكساب الطالب الخبرات التربوية والوسائل التعليمية، وطرائق التدريس وطرائق التقويم المناسبة والمواكبة للتغيرات والمستجدات الآنية والمستقبلية للمجتمع، والتي مخرجها فرد متوائم مع متطلبات عصره، محققاً لأهدافه الشخصية وأهداف مجتمعه^١ .

وهنا لا بد لنا من أن نتطرق إلى طرائق التعليم مقارنة مع متطلبات العصر من أساليب ووسائل وأدوات تتماشى مع التطور التكنولوجي والتفاعلي مثلا استعمال الألواح الذكية لتسهيل الشرح وأيضاً المقاطع الصوتية والفيديوهات ولا نغفل عن وسائل التواصل الاجتماعية التي تلعب دوراً مهماً في التعليم مثال الفيس بوك والتويتر وانستغرام واليوتيوب في ظل العولمة وبعدها أصبح العالم قرية صغيرة وكذلك الأمر بالنسبة للتعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني. E Learning.

هذا بالنسبة لطرائق التعليم أما فيما خص المواد فلا بد من مواكبة المستجدات التربوية والعلمية والتغيرات في المجالات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يخدم حاجات المجتمع. مع مراعاة جميع الإمكانيات المتاحة من تكاليف وجهد ووقت.

(١) تابلور ، التقييم التربوي ، <http://al3loom.com/?p=4451> تم الدخول الى الموقع ٢٠١٩/٩/١٦

هنا لا بد من وضع استراتيجية للعمل تشمل التخطيط التنظيم والتنسيق، القيادة والرقابة. تتناول وضع خطة آلية لتحديد الجهات الواجب مشاركتها في تطوير المنهاج من جامعات لبنانية وخاصة ومديرين وأساتذة ومدرسين في القطاعين الرسمي والخاص، ومفتشين تربويين وافراد من الإرشاد والتوجيه وخبراء ومتخصصين ولجان اهل وشركات ومؤسسات تعنى بالشأن التربوي وتحديد العناصر الواجب العمل على تطويرها والتنسيق بين مختلف المهتمين بالتطوير وتأمين البناء للاجتماعات وتجهيزها بالأدوات المطلوبة من مكاتب وتجهيزات ووسائل اتصال وتحديد الوسائل كافة من بشرية مادية وتقنية ومالية. وتحديد آلية الإشراف المركزية أو اللامركزية على الإدارات .

وأي بنية تنظيمية سوف تعتمد البنية الأفقية او العامودية وبالتالي ما ينعكس على توزيع الصلاحيات والمشاركة.

ثانياً: عناصر المنهج اللبناني

أ- الأهداف

ب - المحتوى

ج- طرائق التدريس والأنشطة التعليمية

د - الوسائل التعليمية

هـ - التقويم.

حاجة المناهج الحالية إلى التطوير، وذلك أنها تحتاج إلى المزيد من:

١ - الترابط والتكامل الأفقي بين المواد الدراسية.

٢ - تحديد أهداف تعليمية جديدة بمختلف المستويات تواكب التطور.

٣- مراعاة حاجات المتعلمين عبر مراحل نموهم المختلفة في ضوء التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية...الجديدة.

٤- الربط بين العلم والحياة العملية.

٥- التركيز على تنميه مهارات العقلية مثل مهارات التفكير الناقد، ومهارات التفكير الإبداعي، ومهارات حل المشكلات.

٦- الاستفادة من العولمة وتسخيرها في خدمة الأمة

٧- مراعاة الفروق الفردية مع تنمية مهارات التعليم الذاتي.

٨- تحسين وترميم ما يرتبط بسوء وقصور المناهج السائدة .

ثالثاً: أهمية المنهج اللبناني

تعتبر المناهج من أقوى الوسائل في تحقيق غايات وأمال وتطلعات شعوبها. ومن هنا لا بد لكل امة تريد التقدم والتطور والازدهار ان تولي الاهتمام لتطوير مناهجها وتتجه نحو التطور الرقمي والتكنولوجي التفاعلي.

ويكتسب المنهج أهميته من أهمية العملية التعليمية، فالمنهج أحد عناصرها المترابطة والمتبادلة، والعلاقة مع العنصرين الآخرين وهما المعلم والمتعلم.

تعمل على تنمية الفرد في إطار قدراته واستعداداته وميوله وتقوية ما لديه من طاقات خلاقية وتوجيه هذا كله لصالح الجماعة في جميع الجوانب مشتقة من فلسفة واهداف المجتمع.

كذلك يعمل على غرس المواطنة الصالحة في نفوس الافراد من وجهة النظر الخاصة بالمجتمع، في أفق تأهيلهم لتطويره والقيام بخدماته الاجتماعية..

وتبرز أهمية المنهج كونه وعاء شاملاً ومناسباً يستجيب لأهداف المجتمع المتزايدة والمتجددة مع مراعاة عدم الإخلال بهدفه طويل المدى والمتمثل في نقل الثقافة والقيم.

في ظل ثورة الاتّصالات، وتكنولوجيا المعلومات التي حوّلت العالم إلى قرية صغيرة، كانت الدعوة إلى تطوير العمليّة التربويّة شكلاً ومضموناً، أهدافاً و إلى استعمال وسائل وأساليب متطورة للاستفادة من الثورة الرقمية ما لتغدو بيئة صالحة لاكتساب الخبرات والمهارات، واكتساب القيم، وممارسة الحياة الديمقراطيّة من هنا كان لا بد من التطرق إلى أسس تطوير المنهج.

البند الثاني: آلية التدريب على المناهج:

أولاً: تدريب المدربين على المناهج الحديثة (اعداد المعلمين)

إن الأسس النظرية التي قام عليها المركز التربوي للبحوث والإنماء من أهداف ومهام تكاد تكون مثاليه إلا أن المشكلة تكمن في التطبيق، خصوصاً في ما يتعلق بإعداد المعلمين في مرحلتي الروضة و التعليم الأساسي الذي ألغي واصبح منوطاً بكلية التربية استناداً إلى أحكام القانون ٢٠٠١ / ٣٤٤ مع الإشارة إلى أن المركز قد قام بدور الإعداد من خلال دور المعلمين والمعلمات على أكمل وجه وبأكفأ الأساليب والوسائل التدريبية.

كما شارك التفتيش التربوي في اللجان العاملة في المركز التربوي للبحوث والإنماء، في نطاق تدريب موظفي التعليم، وخصوصاً برنامج التدريب المستمر لأفراد الهيئة التعليمية، وهو مشروع مشترك بين الدولة اللبنانية، والبنك الدولي، ومكتب التعاون الفرنسي، وذلك من خلال عضويته في اللجنة الفنية للتدريب، ولجنة المتابعة والإشراف، ولجان التوجيه المناطقي، ونظموا التقارير المناسبة في هذا الشأن.

حيث كان يتم إجراء مباريات لقبول أفراد الهيئة التعليمية بالمواد المختصة حسب حاجات كل محافظة بشروط محددة مسبقاً على غرار مجلس الخدمة المدنية ويتم اختيار أصحاب الكفاءة وتدريبهم في دور

المعلمين والمعلمات مدة سنتين بأحدث الوسائل التعليمية ومن ثم إجراء امتحانات نهائية على أساس النتائج يوزعون على المدارس الرسمية حسب حاجاتهم.

وقد أعلنت الدكتورة ندى عويجان رئيسة المركز حالياً بأنه سيعاد العمل بمشروع الاعداد ولكن بطريقة مختلفة عما كان سابقاً^١.

والآن اقتصرت مهمة الدور على التدريب من دون الإعداد (دورات التدريب المستمر _مدة الدورة ٣ ايام) لا تتطابق بشكل كافٍ مع الخطط التربوية من ناحية المتابعة والتطبيق ومن حيث تكرار المعلومات ودون تقييم فعلي للمتدرب أو للمدرب مما يشكل هدراً في نطاقي الموارد البشرية والمادية. خصوصاً أن كفاءة المعلم ليست صيغة من الإعداد والتدريب فقط بل هي مهارة متجددة في خدمة الرسالة التربوية..

_ نعرض طرائق التدريب على المنهاج الجديد بعد التطوير استناداً إلى نظام الدورات التدريبية والتربوية^٢

^١ <http://nna-leb.gov.lb/ar/show-news/263042/45> تم الدخول في ٢٠١٩/٩/٥.

^٢ قرار ٧٤/١٨ ج تعديل احكام القرار رقم ٧٤/١٢٩ بشأن تنظيم الدورات التدريبية التعليمية

الفقرة الثانية: رؤية وطرائق تطوير المناهج

البند الأول: مقومات عملية التطوير

أولاً: مقومات عمليات التطوير

أ - أسس تطوير المنهج

تنصب أسس تطوير المنهج على عدة نقاط مشتركة مثال الطالب والبيئة والمجتمع والثقافة.

ومن هنا ننظر إلى أهم الأسس التي يبنى عليها التطوير وهي:

١- وضوح الأهداف والاتجاهات الجديدة للمناهج، أن يعتمد التطوير على أهداف واضحة ومحددة يتم من خلالها تنمية الفرد بشكل كامل شامل ومتوازن بالدرجة التي تسمح بها قدراته، وبالتالي إشباع حاجاته، وحل مشاكله وتحقيق أهدافه بما ينسجم مع مصلحة المجتمع وأهدافه..

٢- الشمول والنظرة الموحدة للمنهج.

٣- العمل الجماعي التعاوني، أن يكون ذات روح تعاونية عند مشاركة المعنيين بهذه العملية سواء

بشكل مباشر أو غير مباشر

٤- العملية والمرونة والاستفادة من التجارب السابقة، ونتائج الدراسات والبحوث العلمية الخاصة بالتعليم

وطرائق استراتيجياته في تطوير المناهج

٥- مسايرة التطوير للاتجاهات التربوية المعاصرة والثورة العلمية والتكنولوجي، أن يكون التطوير منسجماً

مع الاتجاهات التربوية الحديثة، بحيث يكون التعلم من خلال المشاركة والنشاط، واستخدام التكنولوجيا،

وتحويل الاهتمام من الكمية إلى الكيفية.

٦- مساهمة تطوير المنهج للأسلوب العلمي. أن يكون التطوير ذات منحى علمي، وبعيد كل البعد عن

العشوائية من خلال الاعتماد على التخطيط السليم، واستخدام الأساليب العلمية المعتمدة.

٨- أن يكون شاملاً لكل أسس المنهج وأساليبه ومكوناته، وأن يكون منفذوه ذوي كفاءات أكاديمية وتربوية متخصصة، وأن يتصف بالاستمرارية، حيث إن المناهج لا تبقى على درجة عالية من الفاعلية والكفاءة في الزمن عينه، وهذا ما يفسر ضرورة استمراريته مع تغيّر الوقت.^١

ان الهيكل التنظيمي يساهم في تحديد الهيكلية المطلوبة والتي يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال دراسة عامة للشكل، ومجال العمل، والتقسيمات الإدارية واختصاصاتها، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة لجميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وعلاقتها ببعضها وتوحيد جهودها لتحقيق الأهداف المطلوبة. وضرورة تطويرها استناداً إلى مفاهيم معاصرة تدعو إلى إعادة هيكلتها وتشكيلتها مع اعتماد المرونة. ونظراً لحاجة المركز استحدثت بعض الوحدات وأقسام والغني /دمج بعضها الآخر وصدرت بتاريخ ٢٠١٦/١٢/١٢ الهيكلية الجديدة.

ب: مستويات المنهاج :

درج الباحثون التربويون في العقدين الأخيرين، الحديث عن ثلاثة مستويات لتخطيط المنهاج الدراسي وتطويره:

١-المستوى الأول:

هو تخطيط المنهاج على الصعيد الوطني (المنهاج القومي الرسم)، والذي يوضع بإشراف من المصالح المختصة بالوزارة الوصية على التعليم. وأهم ما يميز المنهاج على هذا المستوى هو طابعه الشمولي والموحد وتركيزه على المبادئ الأساسية وترجمة فلسفة المجتمع وقيمه ومثله العليا وتشخيصها من خلال التوجيهات الرسمية والمذكرات والكتب المدرسية وغيرها.

(١) حامد عبد الله الطافحة، المناهج تخطيطها، تطويرها وتنفيذها. الرضوان للنشر عمان، ٢٠١٣، ص ٢٦

٢ - المستوى الثاني:

يمكن في تشخيص المنهاج الرسمي وإعادة صياغته، بمراعاة خصوصيات كل مؤسسة وإمكانياتها والاحتياجات المحلية وظروف حياة الجماعة التي تنتمي إليها.

٣ - المستوى الثالث:

يتمثل في برمجة الخطط الدراسية وتحضير الدروس التي ينجزها كل معلم حسب تخصصه والمستوى الدراسي الذي يتعامل معه. وهنا نصل إلى أدنى مستوى من مستويات المنهاج وأغناها، على اعتبار أنه يمثل المرحلة " النهائية " لتحقيق أهدافه العامة والخاصة.

ولا بد لنا من التطرق إلى القوانين والتي نصت على أن يتم تطوير وتجديد المنهج كل فترة معينة إلا أن الواقع كان عكس ذلك حيث بقيت المناهج لفترة طويلة جداً دون تطوير وتجديد. ولهذا السبب العمل على تجديد وتعديل وتطوير التشريعات بما يتناسب مع التطور الهائل في التكنولوجيا الرقمية.

بالنسبة للموارد البشرية لا بد من أن نولي الاهتمام بهذه الموارد التي تتألف من الأساتذة والمدرسين في القطاعين الرسمي والخاص والمديرين إضافة إلى ممثلين عن الجامعات اللبنانية والخاصة والمفتشين التربويين والإرشاد والتوجيه والخبراء والاختصاصيين ويجب إشراك لجان الأهل والمؤسسات والشركات التربوية والإعلام.

إضافة إلى التجهيزات وتأمين وسائل العمل من خطة وتجهيزات وأدوات ووسائل مثال مكاتب قاعات اجتماع موارد مالية وتقنية وتكنولوجية مثال الألواح الذكية والحواسيب وتأمين النت لتسهيل العمل وأيضاً التنسيق مع مختلف القطاعات مما يتقاطع مع المهام وتأمين سبل العمل.

وأيضاً إجراء مسح للمدارس وتوزيعها أو دمجها. والأخذ بعين الاعتبار ذوي الاحتياجات الخاصة وتجهيز الأبنية مما يتناسب مع تنقلهم وانتقالهم.

ج: تصنيف المناهج يطرح بخصوص تعريف المنهاج وتحديد طبيعته، إشكال يرتبط بالمسافة بين اتخاذ القرار وتنفيذه. الأمر الذي جعل العديد من الباحثين (مرعي، توفيق، والحيلة، محمود) يميزون في تصنيفهم للمناهج بين :

- ١ - **المنهاج المستهدف:** الذي تنصدره المبادئ والمثل العليا والقيم والأهداف العامة من خلال التوجيهات الرسمية على الصعيد الوطني.
- ٢- **المنهاج المقرر:** المتمثل في الكتب المدرسية والذي يأتي مضمونه أقل من المنهاج المستهدف.
- ٣- **المنهاج المنفذ:** والذي يتم تدريسه فعلاً داخل الفصل فتراجع نسبته عن المنهج المقرر
- ٤- **المنهاج المحصل:** وهو الحصلة المتبقية في الأخير لدى التلميذ وتقيسه الاختبارات النهائية والذي لا يزيد " حجمه " في المتوسط عن ٤٠ % من المنهج المنفذ.

د: الأهداف لتطوير المنهج

من أهم الاهداف التي يسعى المنهج لتحقيقها، إثارة التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتساؤل النقدي وغيرها من أنواع التفكير من خلال المحتوى والأنشطة الصفية واللاصفية وطرائق واستراتيجيات التدريس لاكتساب مهارات حل المشكلات اليومية والعلمية.

كثيرة هي الأسباب التي تدعو إلى تطوير المناهج، فمنها ما يرتبط بسوء وقصور المناهج السائدة ، ومنها ما يرتبط بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع و البيئة أو تلك التي تصيب التلاميذ، أو التي تمس النظام التعليمي ذاته ، بحكم تأثير ما يستجد على الساحة التربوية ونذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر :

^١ مرعي، توفيق، والحيلة، محمود، المناهج التربوية الحديثة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان الأردن ٢٠٠٤

١- الاستجابة لرغبات الرأي العام حول المناهج والارتقاء بواقع العملية التربوية والاقتداء بالدول المتحضرة والمتقدمة.

٢- الثورة المعرفية الهائلة والمتسارعة لتلبية لنتائج الأبحاث والدراسات العلميّة الخاصة بالمناهج

٣- تلبية نتائج الأبحاث والدراسات العلميّة الخاصة بالمناهج

٤- الالتحاق بالتطورات السياسيّة، أو التحولات الاجتماعيّة والاقتصادية

٥- ظهور مجالات جديدة مرتبطة بحياة الإنسان، مثال المحافظة على البيئة وحمايتها ومكافحة العنف ... مما يستوجب أخذها بعين الاعتبار في الممارسات التدريسية ودراسة كيفية تضمينها في المناهج المدرسية.

٦- لقد غير الفايبيوك قواعد الاتّصال في مؤسّسات التّعليم العالي، وأصبح طُلابّ الجامعات يُشكّلون الكتلة الديمغرافية الأكثر استخداماً لمواقع التّواصل الاجتماعي وعلى رأسها الفايبيوك، وذلك نظراً للخصائص العديدة التي يتّسم بها، سواءً في الجانب التّواصلي الاجتماعي، أم في المجال العلمي المعرفي.

١- التعلّم عن بعد (E learning) و التعليم بواسطة الألواح الذكية التفاعلية .

التعليم الإلكتروني: إن من شأن الإعلام الاجتماعي أن يعزز الكفاءة التقنية والإبداع والتعاون ومهارات الأبحاث والتواصل والعمل لدى المتعلمين. التي من شأنها أن تعزز تجربة التعلّم، سواء في الصف من خلال تشجيع المزيد من المناقشة التفاعلية كما من شأنه تخفيض الوقت اللازم لإجراء العمليات التعليمية داخل الصف وخارجه، ام في وتعزيز المادة العلمية بمقاطع الفيديو التي يمكن أن تساهم في استيعاب الطالب للمادة العلمية بشكل أفضل، وتوفير نشاطات طلابية وتمارين وامتحانات إلكترونية عبر استخدامه للمنصات الإلكترونية.

٨- أدى الانفتاح الإعلامي والتواصل الثقافي عبر القنوات الفضائية ووسائل الاتصال والتواصل المتعددة (فيسبوك - واتساب - تويتر - انستقرام - يوتيوب.) إلى تطور المجتمع وخصائصه فيما يتناول أساليب التعلم عن بعد مما استوجب على التربية أن تركز على وظيفتها الأساسية في الحفاظ على الجيد من تراث الأجيال.

٩- السعي إلى استخدام أساليب التكنولوجيا وإتقانها لتسهيل تقديم المعلومة بأسرع وقت وأقل كلفة وما تقتضيه من تشغيل منطقي للعمليات العقلية في التعليم والتعلم.

١٠- مراعاة الفروق الفردية مع تنمية مهارات التعليم الذاتي.

١٠- إثارة التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتساؤل النقدي وغيرها من أنواع التفكير مع تهيئة الظروف المناسبة من خلال المحتوى والأنشطة الصفية واللاصفية وطرق واستراتيجيات التدريس لاكتساب مهارات حل المشكلات اليومية والعلمية.

ه: أهمية تطوير المنهاج وآثاره وانعكاساته

يعني التطوير الوصول إلى أحسن صورة حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة، ويحقق ما رسم له من أهداف على أتم وجه، بطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف. الأمر الذي يستدعي تغييراً في شكله ومضمونه نحو الأفضل.

تطوير المناهج الدراسية لابد أن يشمل جميع مكوناتها من مقررات_أهداف وطرق ووسائل وكتب مدرسية وأساليب التقييم.

ويرى المشتغلون بنظريات المنهاج، أن التطوير الناجح للأنظمة التعليمية وإصلاحها لا يمكن أن يتم إلا إذا مس جوهر التنظيم المنهجي بها.

وفي العقود الأخيرة كثر الحديث عن أنواع من المناهج منها التكنولوجي و منهاج الاتصال التفاعلي و منهاج الاخلاقي و منهاج القومي و منهاج التكعيبي و منهاج الحلزوني و منهاج الشمولي و منهاج العالمي^١.

وسنقتصر في هذا البحث على التعريف ببعض التنظيمات المعاصرة للمناهج على سبيل المثال، وخصوصاً منهاج التكنولوجي.

ارتبط ظهور هذا التنظيم لدى كل من بوبيت Bobbit و بوفان Popham و بيكر Baker و غيرهم بالنظر إلى منهاج ، كتعبير عن منظومة إنتاجية تسعى إلى استخدام أساليب التكنولوجيا و ما تقتضيه من تشغيل منطقي للعمليات العقلية في التعليم و التعلم^٢.

و بالرغم من ارتباط منهاج التكنولوجي عادة بالمواد الدراسية المنفصلة، إلا أنه يسعى إلى تنظيم محتوياتها منطقياً ، و ترتيبها في شكل مهام تعليمية متدرجة ، حيث تجزأ كل مهمة إلى مهام جزئية مرتبة ترتيباً هرمياً ، بحيث يؤدي التمكن من المهمة الجزئية الأدنى إلى تعلم المهمة الجزئية الأعلى في الترتيب الهرمي^٣.

وفي السنين الأخيرة اتسع منهاج التكنولوجي ليشمل مفاهيم وأساليب تربوية معاصرة.

والحقيقة أن الإشكال، يكمن في قدرة الأنظمة التعليمية على إبداع وتوليف من كل تلك المستجدات، ما يناسب خصوصيات مجتمعاتها ويلبي احتياجات أفرادها ويلتئم مختلف المراحل الدراسية لديها، والذي لا يوجد بالضرورة في واحد فقط من تلك المناهج.

البند الثاني: معوقات عملية تطوير المناهج:

أ معوقات استراتيجية التعديل:

^١ سعادة، جودت أحمد، إبراهيم، عبد الله (٢٠٠٤)، **المناهج المدرسي المعاصر**، دار الفكر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن (٢٠٠٤).
^٢ محمد الدريج "التدريس الهادف" (من نموذج التدريس بالأهداف إلى نموذج التدريس بالكفايات) دار الكتاب الجامعي، العين، ٢٠٠٤.
^٣ يونس، فتحي يونس وآخرون ، المناهج (الأسس - المكونات - التنظيمات - التطوير) عمان: دار الفكر، ٢٠٠٣.

تحديد المعوقات والمشكلات التي تعترض طريق تقدم العمل يساعد المعنيين به على تلافيتها وإعداد الحلول السريعة لما قد ينتج منها.

وطريق تطوير المناهج حافل بالمعوقات، منها ما يعود الى طبيعة التطوير التربوي، ومنها ما يرجع الى القائمين على عملية التطوير ذاتها ومنها ما يعود لأسباب إدارتها، وإلى المجتمع.

والجدير بالذكر أن هناك معوقات تتعلق بطبيعة البنود الواردة في خطة تطوير المنهج ذاتها، استثناء خطة التطوير لبعض النواحي التربوية والتعليمية، كالتدرج في مراحل التطوير، وتوقع الإشكاليات التي قد يواجهها القائمون على تطوير المنهج.

وعدم إشراك المعلمين بعملية التطوير أو تدريبهم فيما بعد على التغييرات الحاصلة في المنهج.

بالإضافة إلى، وتطوير المنهج في الوقت الذي يعاني منه القطاع التعليمي عموماً من العديد من

المشكلات؛ كأزمة رواتب المعلمين مثلاً، أو احتياجات موظفي سلك التعليم، كما تشمل معوقات استراتيجية التعديل بعض المعوقات الآتية:

القيام بعملية تطوير المنهج على أسس غير علمية؛ وهذا ما يحرف المنهج المعدل عن تحقيق أهدافه، وبالتالي عدم تجاوب أو تفاعل الطلبة مع المنهاج الجديد أو التعديلات المعمولة عليه.

ب- المعوقات التي تعترض طريق تطوير المناهج^١:

١- معوقات خاصة بإدارة التعليم

٢- معوقات تتصل بطبيعة المجتمع

٣- معوقات اقتصادية

٤- معوقات سياسية

^١ معوقات تطوير المنهج <https://mawdoo3.com> تم الدخول الى الموقع في ٢٠١٩/٨/٩

٥ - معوقات مالية

٦ - معوقات إدارية.

١ - معوقات خاصة بإدارة التعليم

إدارة المدرسة، أو حتى إدارة عملية التطوير التي تُشرف عليها وزارة التعليم العالي، رفض الإدارات المتعددة لعملية التغيير، ومواصلة العمل على النظام القديم رغم تغيير المنهج

أ- بَطء تنفيذ الإدارات المختلفة للقرارات الصادرة عن الجهاز الفني الخاص بعملية التطوير (لجنة المناهج).

ب- غياب إشراف الإدارة المركزيّة على الإدارات الفرعية؛ ونقصد بالأولى وزارة التربية والتعليم، وبالتالي مديريّات التربية والتعليم في المحافظات المختلفة، وتُشرف الأخيرة بدورها على المدارس، وإدارة المدارس تُشرف على الصفوف المختلفة للحكم على آلية سير المنهج المعدل على أرض الواقع.

٢ - معوقات تتصل بطبيعة المجتمع

لكي يتم تطبيق المناهج بصورة صحيحة يجب إن يكون هنالك تعاون مشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك لإمكانية اعتراض أولياء أمور الطلبة على عملية التطوير؛ من باب التخوف على أولادهم الطلبة دون وجود مبررات ملموسة على أرض الواقع أو شخصنة عملية التطوير؛ فترى بعض الأفراد يدعون امتلاكهم القدرة على التطوير وفقاً لرؤيتهم الشخصية التي لن تكون بالضرورة قائمة على أساس علمي صحيح. لذلك يجب تحقيق توافق وتكامل في الرؤية والرسالة لكي يتم تعزيز ما يعطي للتلميذ في بالمدرسة، وهنا يتوجب على مطوري المناهج توضيح إبعاد التطوير وضرورته لإفراد المجتمع وشرح الأهداف والفوائد التي تتحقق من ورائه.

٣ - معوقات اقتصادية

تفاقم المشكلات الاقتصادية إضافة إلى الجهل والأمية، فالمشكلات الاقتصادية تجعل الناس ينكبون على حل مشكلات حياتهم الأساسية مثال المأكل والمشرب. أما الجهل فيجعل أفراد المجتمع غير قادرين على الإحساس بأهمية عملية تطوير المنهج وفهم وظيفته وآثاره في حياتهم.

عدم كفاية الميزانية لإنجاز التعديلات المطلوبة على المنهج.

٤ - معوقات سياسية

المعوقات السياسية تكون بالغة الأثر على المناهج وتطويرها، بل على العملية التعليمية كلها. ومن أهم هذه المعوقات مايلي:

أ- عدم وجود خطة طويلة الأمد للتطوير التربوي ومنها تطوير المناهج، خطة لا تتغير بتغير المسؤول عن التعليم.

ب- اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم لتحقيق أهداف سياسية.

ج - معوقات خاصة بالظروف الطارئة وعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٥ - معوقات مالية

من المعوقات الأساسية التي تواجه تطوير المناهج مايلي:

أ- عدم توافر حوافز للمشاركين في عملية التطوير. فعملية التطوير تحتاج إلى جهد كبير من العاملين فيها.

ب- عدم توافر الميزانية اللازمة لعمل التعديلات المطلوبة في المباني، وتوفير الأثاث والمواد والادوات وكذلك تنفيذ النشاط المدرسي والتقويم والبحث.

ج- الروتين الذي يتبع في صرف الاعتمادات المالية.

د- عدم كفاية الميزانية لإنجاز التعديلات المطلوبة على المنهاج.

٦- معوقات إدارية

أهمية الإدارة بالنسبة لإنجاز الأعمال وحسن توجيهها نحو تحقيق أهدافها أمر معروف، إذ بكفاءتها يتم التعاون والتنسيق بين العاملين، وتحل المشكلات وتذلل العقبات ويرتفع مستوى الانتاج، وأما إذا كانت الكفاءة المطلوبة تنقصها، فإنها تزرع العقبات، وتوجد المشكلات في طريق التقدم. ونعطي فيما يلي بعض الأمثلة لمعوقات تطوير المناهج الدراسية، سببها إدارة التعليم أو إدارة المدرسة، أو إدارة عملية التطوير.

ومن أخطر معوقات تطوير المناهج مايلي^١ :

التمسك الحاد بالروتين، إذ في كثير من الأحيان يحتاج الأمر إلى حلول غير تقليدية . عدم تنفيذ الجهاز الإداري لقرارات الجهاز الفني للتطوير، من حيث توزيع النشرات، وإرسال واستقبال المراسلات إذ يتوقف حسن سير العمل وتنظيمه على الاتصالات التي ينفذها الجهاز الإداري بالأشخاص والمؤسسات والإدارات التعليمية.

طغيان العاملين في جوانبها الإدارية على العاملين في جوانبها الفنية، ففي كثير من الأحيان يضع الإداريون عقبات أمام المعنيين بالجوانب الفنية.

أن التطوير التربوي لا يتأثر فقط بالقائمين على تنفيذه ولكنه يتأثر بأسلوب إدارته. ففي البلدان التي تسود فيها مركزية الإدارة تكون وزارات التربية والتعليم، هي مصدر جميع السلطات الإدارية والفنية، وهي صاحبة الأمر والنهي فيما يطبق أو لا يطبق في إدارات التعليم والمدارس.

^١ معوقات تطوير المنهج <https://mawdoo3.com> تم الدخول الى الموقع في ٢٠١٩/٨/٩ المرجع السابق الذكر ص ٤٤

ج- سبل معالجة المشاكل التي تعوق عملية التطوير:

١- أن يدرك القائمون على التطوير أن التطوير يجب أن يشمل جميع جوانب المنهج وليس جانباً دون آخر.

٢- رسم خطة كاملة لعملية التطوير تستوعب جميع النشاطات، وتستثمر الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتتسق بين المراحل والخطوات، وتستشرف المعوقات والمشكلات.

٣- تدريب المشتركين في عملية التطوير التدريب المناسب.

٤- إعداد الكتب والمراجع التي سوف تستخدم في التطوير الإعداد المناسب.

٥- العناية بالتجريب والمتابعة بالتقويم ومن ثم استثمار التغذية العائدة.

٦- تمثيل العناصر التي ينبغي أن تشارك في عملية التطوير مثال المدرسين والقيادات الاجتماعية.

٧- أن يدرك القائمون على عملية التطوير مفهوم التطوير وأبعاده.

٨- أن يدرك القائمون على تطوير المناهج مفهوم المنهج الحديث الذي يهتم بجميع جوانب النمو لدى التلاميذ.

٩- توفير الحوافز المناسبة للقائمين على عملية التطوير.

١٠- المرونة في اتخاذ الإجراءات الإدارية وعدم التمسك بالروتين الحاد.

١١- التخلص من المركزية وإشراك المجتمع والمدرسة في عملية التطوير^١.

١٢- إقامة برامج ثقافية واجتماعية عامة عبر وسائل الإعلام المختلفة لتهيئة الرأي العام وتوعية أولياء

الأمر تجاه أهمية التطوير وغاياته وأنه لا يشكل مشكلة حقيقية لأبنائهم في المستقبل، حتى يساهموا في نجاح هذا التقويم المهم.

^١ أحمد ، شوق، محمود. تطوير المناهج الدراسية. الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٩٥.

١٣- توفير الميزانية اللازمة لعمل التعديلات المطلوبة في المباني، وتوفير الأثاث والمواد.

١٤- الابتعاد عن الروتين في صرف الاعتمادات المالية.

١٥- اعتماد الكفاءة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

١٦- اعتماد خطة طويلة الأمد وتطبيقها بغض النظر عن تبديل أو تغيير المسؤول.

١٧- الاهتمام بالوضع الاقتصادي الذي ينعكس إيجاباً على عملية التطوير

١٨- المتابعة والمواكبة والمساءلة والمحاسبة وتوخي التأخير في تطبيق القرارات الصادرة عن الجهاز

الفني.

١٩- التنسيق مع مختلف الجامعات من جامعات ومدارس (رسمية وخاص) ومؤسسات ومجتمع محلي

ولجان أهل وخبراء وخصائيين وأساتذة ومديرين ومدرسين ومهتمين.

يعالج الفصل الثاني: مقومات وآليات التطوير التربوي بواسطة قسمين

القسم الأول : مقومات التطوير

الفقرة الأولى: المصادر التي يستعان بها

البند الأول : علاقة المركز بالمؤسسات الأخرى

البند الثاني: المشاريع التي نفذها المركز التربوي

الفقرة الأولى: المصادر التي يستعان بها

وهنا نودر بعضاً من المصادر التي يستعان بها في مجال تطوير وتقييم المنهج

أولاً- الاخصائيون والخبراء: ويرجع إليهم إستقاء المعلومات والآراء حول المناهج الدراسية في جميع مراحل تخطيطها وبنائها وتطويرها.

ثانياً- الملاحظة: نتعرف من خلالها على الجدوى الفعلية لمنهج دراسي ما.

ثالثاً-الاختبارات والمقاييس: وهي وسائل تستخدم للحصول على نتائج يستفاد منها في إصدار قرار موضوعي ومنطقي ومختص بشأن تقييم المناهج وتطويرها.

رابعاً- المجتمع والمعلمون وأولياء الأمور حيث يتفق المنهج بما يحتويه من قيم معينه مع الحاجات التربوية التي يحتاجها المجتمع.

خامساً- التقييم في مرحلة التعميم: لا يصل المنهج إلى مرحلة التعميم إلا حينما يتم التوصل إلى إنتاج الصورة النهائية للمستوى التعليمي التي أعد من أجلها من قبل الخبراء.

سادساً- الضبط النوعي للمنهج المطور: من خلال عمليتين تقييميتين أساسيتين تقييم بنائي وتقييم نهائي.

البند الأول: علاقة المركز بالمؤسسات الأخرى محلياً وخارجياً.

المركز التربوي للبحوث والإنماء حريص على رفع مستوى التعليم بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي وغيرها من المؤسسات المحلية والدولية.

استناداً إلى الأحكام التنظيمية الآتية:

المادة التاسعة من قانون انشاء المركز الموضوع موضع التنفيذ بالمرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٩٧١/١٢/١٠.

المادة الرابعة والعشرون من المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١٩٧٢/٤/١١ (تنظيم المركز)

المادة الخامسة والعشرون من المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١٩٧٢/٤/١١ (تنظيم المركز)

المادة الثالثة والثلاثون من المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١٩٧٢/٤/١١ (نظام موظفي ومستخدمي المركز)

- للمركز الحق في الاتصال مباشرة بجميع الإدارات والمؤسسات التي تعنى بأمور التربية والتعليم للحصول على المعلومات الضرورية لأعماله كما يحق له إجراء البحوث والاختبارات في جميع المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي والتي يتوجب عليها تقديم جميع المعلومات لتسهيل أعمال المركز .

- يحق للمركز التعاقد مع مؤسسات محلية رسمية وخاصة مع مؤسسات دولية أو حكومات وغيرها، بحيث يقدم المركز لها جميعاً خدمات أو استشارات تربوية أو يشترك معها لتنفيذ المشاريع التي تدخل في نطاق اختصاصه، وذلك بموجب اتفاقيات تعقد بينه وبين هذه المؤسسات بحدود إمكانياته الفنية والبشرية.

المركز التربوي للبحوث والإنماء حريص على رفع مستوى التعليم طبعاً بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي وغيرها من المؤسسات المحلية والدولية.

تنفذ جميع الأعمال بواسطة أجهزته القائمة، وبواسطة لجان تؤلف من موظفي المركز ومن غيرهم من موظفي الإدارات أو من غير الموظفين.

البند الثاني: المشاريع التي نفذها المركز التربوي للبحوث والإنماء

نعرض من خلاله أبرز المشاريع التي نفذت مؤخراً إضافة إلى المشاريع التي يتم العمل على تنفيذها.

- مشروع التدريب المستمر: يشارك في هذا المشروع وزارة التربية والحكومة الفرنسية بدعم من البنك الدولي والمركز التربوي المشرف على تنفيذ المشروع.

وتنفيذاً لعقد الاتفاق التعاوني الموقع بين المركز والمجلس الثقافي البريطاني " **British Council** "

بشأن تدريب أفراد الهيئة التعليمية تم تنفيذ عدد من المشاريع أهمها:

- مشروع ال " **I.C.T.** " تقنيات المعلومات في التعليم.

- دورات ال " **TKT** " اختبار مهارات التدريس.

- دورات تعلم اللغة الانكليزية لتحسين وسائل تعليم اللغة الإنكليزية ودعم أساتذتها.

- دورات تطوير ومقاربة استراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمديري المدارس في مدارسهم.

نهج الجودة

توقيع إتفاقية التعاون بين المركز التربوي وشبكة كانوبيه Réseau Canopé والمعهد الفرنسي في لبنان، والهادف إلى تعزيز نهج الجودة في المركز، عبر تطوير استراتيجيات الموارد في دور المعلمين والمعلمات ومراكز التدريب، لجهة الإدارة، والبحوث وأعمال الإحصاء، والتدريب والموارد. وذلك على اعتبار أن المركز التربوي في لبنان هو الجهة التي تتولى التخطيط والتدريب ووضع المناهج ومراقبة تنفيذها في النظام التربوي اللبناني.

يهدف المشروع الى إرساء سياسة جديدة للموارد في المركز التربوي، تحت مسمى "سياسة نشر وتثمين المورد"، وإلى تطوير المراكز المنطقية عبر تحويلها إلى "مراكز تعلمية تدريبية" تعنى بالتدريب والتبادل

والإبداعات. وفي هذا الإطار اعتمد مركزا بيروت وزحلة، كمراكز تجريبية أطلق عليها اسم "Mawrid-e" في اشارة إلى البعد الرقمي الإلكتروني.

ستعنى هذه المراكز، على غرار مراكز كانوبيه، بإرشاد المجتمع التعليمي في ما يتعلق باختيار واستخدام الموارد في ممارساتهم المهنية، وبالعامل على تحسين الأداء عبر تغيير الممارسات التربوية (مقاربة المناهج، المدخل عبر الكفايات...) وإرساء الخدمة الرقمية. وسوف تتيح ورش العمل التي أحيها خبراء من كانوبيه لفريق العمل في المركزين المذكورين Mawrid-e Beyrouth و Mawrid-e Zahlé تحضير خطة عمل وبرنامجها المفصلة للعامين ٢٠١٦ - ٢٠١٧.

وسينكب نهج الجودة على استكشاف المجالات الآتية في المركز التربوي:

١. التنظيم الداخلي والخارجي

٢. مكتب "الموارد"

٣. مكتب "البحوث والإحصاءات"

٤. مكتب "الإعداد والتدريب"

- مشروع الاتحاد الأوروبي: الحصول على التعليم وقد هدف هذا المشروع إلى دعم وزارة التربية والتعليم

العالي والمركز التربوي للبحوث والإنماء في عملية تطوير منهجية تعليم اللغة والتوعية

- الثقافية الذي أفاد منه التلامذة السوريون واللبنانيون. ومن خلال المشروع، سوف

يحسن ٢٥ مدرباً من تدريبي المعلمين و ١٥٠٠ معلمٍ لبنانيٍّ مهاراتهم في تعليم اللغة.

- الرياضة تبني الأجيال "بمشاركة وزارة التربية والتعليم العالي، والصندوق الإثماني الأوروبي

عبر مشروع "مدد"، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ، ووزارة التعاون الألمانية، ومشروع قدرة^١.

^١ www.crdp.org

سعى مشروع التربية الرياضية من أجل الإنماء السليم الى العمل على النمو السليم للمتعلم بطريقة شمولية وعلى الأبعاد الجسدية والصحية والنفسية كافة .

- **نواتج مسيرة تحسين جودة التدريب - مسار وإطار مرجعي**، وهو برنامج يهدف إلى تحسين نوعية تدريب المعلمين في المدارس الرسمية وبالتالي تحسين جودة الخدمات التعليمية في لبنان .

- مشروع **كتابي** الذي نفذ بدعم من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في لبنان بهدف تطوير قدرات المعلمين على تفعيل دور المطالعة وابتكار طرائق فعالة وناشطة لزيادة المخزون اللغوي.

- **Propjet des tableaux blanch interactives 2012.**

- **La Carte Scolaire.**

- **Le Retour a l'ecole**

- **La Securite des enfants sur l'Internet.**

- **Projet "Revision des Curriula "2015.**

- **IFADEM:** L'initiative francophone pour la formation a distance des

الفقرة الثانية: الأبعاد التطويرية

البند الأول: تقويم المؤسسة والنظم التربوية:

يشمل هذا التقييم، تقويم النظم واللوائح المنظمة للتربية والتعليم، تقويم الإدارة، المباني، التجهيزات وغيرها.

إن تقويم النظم والبرامج التعليمية يتضمن جانبين أساسيين هما (الجانب الكمي & الجانب النوعي)

ففي الجانب الكمي: يضع النظام التعليمي أهدافا تتعلق بأعداد المتخرجين فيه بعد كل مرحلة تعليمية..

أما الجانب النوعي: فإن أي نظام تعليمي يهدف إلى تخريج طلبة بمواصفات معينة (أهداف) يتعلق قسم

منها بالمجال المعرفي، مثال المعرفة والفهم والتطبيق، ويتعلق قسم آخر منها بالمجال الوجداني،

كالاتجاهات والقيم والميول ويتعلق القسم الثالث بالمجال المهاري .

لذا فإن تقويم النظام في هذه الجوانب المختلفة يتطلب استخدام وسائل وأدوات تقويم متنوعة وكثيرة

لغرض الوصول إلى حكم دقيق عن مدى فائدة البرامج المقدمة إلى التلاميذ بمختلف أنواعها، بما فيها

المناهج الدراسية وطرائق التدريس، والأنشطة اللاصفية وطبيعة العلاقات السائدة، ونوعية الخدمات

المتوافرة.

البند الثاني: خطوات تطوير المنهج

- ١- تحديد الرؤية الوطنية
- ٢- تحديد الأهداف التربوية والمهارات والكفايات
- ٣- تحديث ملامح المتعلم وتدريب المتعلمين
- ٤- إشراك اصحاب المصلحة: ممثلون عن النقش التربوي ، ذوي الاختصاصات من جميع القطاعات (الخاصة والعامة) خبراء، أساتذة ،طلاب، لجان أهل ، منظمات تربوية، شركات، صانعو السياسات إضافة إلى جامعات لبنانية وخاصة .
- ٥- اختيار المقررات الدراسية والتنسيق بينها.
- ٦- اختيار أنواع الأنشطة المناسبة وتحديد الوسائل التعليمية التي تعين على تحقيق أهداف المنهج.
- ٧- وضع خطة للتطوير، تدريب المعلمين والأساتذة
- ٨- مطابقته مع آليات الامتحانات / التقييم
- ٩- وضع دليل للمعلم لكي يساعد على تحقيق أهداف التطوير واتجاهاته.
- ١٠- تجريب المنهج المتطور أو المقترح ومتابعه.
- ١١- المراجعة والتقييم (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)
- ١٢- التقييم الاقتصادي والثقافي والتعليم.

وحسب (عبد السلام ،عبد السلام)^١ فان المنهجية المعتمدة في بناء وتطوير المنهج كالاتي :

- تحديد المشكلة
- التحليل
- تحديد الأهداف.
- التصميم.
- التنفيذ.
- التقويم.

^١ عبد السلام، عبد السلام. تطوير المناهج التعليمية لتلبية التنمية ومواجهة تحديات العولمة، مؤتمر التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية عصر العولمة جامعة المنصورة ١٢- ١٣/نيسان/٢٠٠٦ (٢٧٢-٣١).

القسم الثاني: آلية التطوير

الفقرة الأولى: تطوير النظم التربوية

البند الأول: التقييم التربوي والتعليمي

أ- تقييم المتعلم:

يعد التلميذ محور العملية التربوية والتعليمية ومنتوجها الرئيس لذلك فإن تقويم نتائج تعلمه ومستواه وأدائه يعد من أهم مجالات التقييم التربوي.

فالتقييم هنا لا يقتصر على الاهتمام بتحصيل التلاميذ ومنحهم الدرجات وتحديد مستوى تحقق أهداف التعلم بل قد يتعداه ليشمل تقويم مختلف جوانب العملية التربوية والتعليمية كتقويم فاعلية التعليم، محتوى المناهج، فاعلية طرائق التدريس، وصلاحيات المواد التعليمية وتقويم الإمكانيات البشرية والمادية وغيرها.

ب- تقييم التعليم:

ويختص التقييم هنا بتقويم العمل التربوي والتعليمي للمعلم وبصورة خاصة تقويم كفايات المعلم المهنية في التخطيط والتنفيذ والتقييم لعمليتي التعليم والتعلم.

ج- تقييم المناهج:

تخضع المناهج بصورة مستمرة للتقويم والمراجعة بهدف التعرف الى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التربوية ويمكن تقويم مناهج المرحلة التعليمية بصورة شاملة أو تقويم بعض منها.

المحتوى والطريقة إضافة إلى تقويم بعض الجوانب أو الأنظمة الفرعية المؤثرة في تنفيذ مناهج المواد التعليمية كإعداد المعلمين وتدريبهم، الإدارة المدرسية، الإمكانيات المادية، كتوافر تقنيات التعليم والمختبرات وغيرها .

ويرافق عملية التقييم مختلف مراحل تطور المنهج فيتم التقييم في مرحلة تخطيط المنهج ويسمى بالتقويم التمهيدي، وفي مرحلة بناء المنهج ويعرف بالتقويم التكويني الذي يعطي تغذية راجعة قبل التطبيق الواسع للمنهج، ثم التقويم الختامي أو الجمعي ويستخدم للحكم النهائي على المناهج المطورة، ويضيف بعضهم نوعاً رابعاً لتقويم المنهج هو التقويم التتبعي والذي يخدم مراقبة نوعية المناهج بعد تصميمها.

البند الثاني: الرقابة " برنامج دعم الحوكمة والمساءلة الشفافة "

" أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة " وذلك بهدف كشف مواقع الضعف وتصحيحها بالإضافة إلى تقويم اداء الأنشطة التي تتولى تنفيذها الأجهزة الحكومية للحكم على مدى تحقيقها الأهداف.

لذلك وجد التفتيش التربوي الذي هو أحد الأجهزة الضرورية لتوجيه العمل التعليمي وترشيده وذلك لا يتم

الآ بالتعاون الفعال بين التفتيش التربوي والادارة التربوية

نوعان من الرقابة في المركز التربوي للبحوث والانماء :

أولاً - الرقابة الداخلية من قبل رئيس المركز حيث يتولى اتخاذ التدابير التأديبية بموجب نظام الموظفين في الادارات العامة.

ثانياً - الرقابة الخارجية التي تتم من قبل التفتيش التربوي بالتعاون مع المسؤولين في الوحدات التابعة على مدى تنفيذ الخطط التربوية بعد إقرارها من قبل المراجع المختصة.

ومن الطبيعي أن مؤسسة تربوية مثال المركز مع هذا العدد من الوحدات التابعة بأمس الحاجة الى التفتيش التربوي ليكون أكثر شمولية وفاعلية من حيث الإشراف والمتابعة والتغيير والتطوير للمشاركة في تحسين العملية التربوية والتعليمية ومواكبة البيئة ومستجدات العمل التربوي.

وانطلاقاً من ذلك و مع غياب الرقابة الحقيقية نجد أن تطبيق المشاريع والخطط التربوية وخصوصاً مشروع المناهج التعليمية والكتاب المدرسي الرسمي يبقى إلى حد ما من الناحية الفعلية ضمن نطاق التغيير وليس التطوير^١، وبالتالي لا يتلاءم مع الأهداف العامة الأساسية للمناهج التعليمية الجديدة التي وضعها المركز و التي تركز على مبادئ الانفتاح على الثقافات العالمية والقيم الإنسانية وعلى مستجدات العصر.

على أمل أن يكون تحديث الهيكلية الجديدة يستتبع نوعاً من الرقابة والمساءلة والمحاسبة الفعلية والضرورية لاستكمال الأعمال بعيداً عن المحسوبيات السياسية ولتحقيق الأهداف الثقافية ووجود نظام فعال للشكاوى.

الفقرة الثانية: تطوير النظم الإدارية

البند الأول: إدارة الجودة

هو نظام إداري لأداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية ويتميز هذا النظام بالمرونة والتواصل والمشاركة والسرعة في اتخاذ القرار والتعاطي الفعّال بين افراد المؤسسة إضافة إلى اخضاع العاملين إلى دورات تدريبية مستمرة ومتواصلة لخلق دينامية وتحفيز الموظفين، ويسعى لزيادة الدافعية لدى العامل^٢.

التدريب الذي يشمل العاملين كافة يساعد المؤسسة على اكتشاف قدرات هؤلاء العاملين لديها لتعزيز الثقة لديهم التي تعتبر أهم العناصر الإنتاجية لتحقيق عناصر الجودة.

^١ د.صلاح الدنف، ادارة التربية والتعليم في لبنان، ومدى رقابة التفتيش المركزي بيروت ٢٠٠٢، ص ٢٤.

^٢ حامد، عبد الله السقاف، كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، ص ٧

إدارة الجودة تؤدي إلى زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية والمؤسسات العامة كالمركز التربوي للبحوث والإنماء.

والجدير بالذكر أن المركز التربوي يقيم العديد من الدورات وورش العمل من تنظيمه وأخرى من جهات أخرى يدعى إليها رؤساء الأقسام **(بالدرجة الأولى)**.

غير أن قيادة التطوير تقضي إشراك جميع العاملين في جميع المستويات، في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطوير الأداء التربوي وتحقيق الأهداف بأقل كلفة وأقصر وقت وأدنى جهد وأفضل النتائج في جميع مجالات العمل بحيث تم تلبية احتياجات المتعلمين ومجتمعاتهم وليس حصراً برؤساء الأقسام.

ولاعتماد الجودة الكثير من الإيجابيات على صعيد:

أ- زيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين

ب- تدريب الموظفين وأساتذة ومدرسين ومديرين وإداريين على أسلوب تطوير العمليات، وتمكنهم من اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. وذلك بعد تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يتم السيطرة عليها

ج- اعتماد التشجيع والتحفيز أي أن على المؤسسة أن تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

ثانياً: إنشاء الشباك الموحد: لتسهيل إجراء المعاملات ولتقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن وأقل كلفة.¹

¹ برهان، الخطيب، استراتيجيات الإصلاح الإداري ومقترحات لإصلاح الإدارة اللبنانية، مجلة الحياة النيابية لبنان، العدد ١١٠، آذار / مارس ٢٠١٩، ص ٨٠-١١١.

ثالثاً: تطبيق الحكومة الإلكترونية نظام يستخدم الشبكة العنكبوتية لربط الوحدات والأقسام ببعضها وربط مختلف خدماتها بمواطنيها، ووضع المعلومة في متناول الأفراد لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة وتهدف إلى الارتقاء بجودة الأداء لإنجاز كل المعاملات وتحقيقاً للأهداف المرجوة، يمكن للتكنولوجيا أن تحسن طريقة خدمة المواطنين بتوفير الوصول إلى المعلومات بطريقة الخدمة الذاتية من خلال الإنترنت أو أنظمة الهاتف الآلية حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.

كما يمكن للحكومة الإلكترونية الرد على طلبات الحصول على التراخيص أو المعلومات، لتوفير الوقت والطاقة للموظفين من أجل تقديم خدمات أفضل لأولئك المراجعين الذين يتصلون مباشرة أو يحضرون بأنفسهم لإنجاز بعض الأعمال الاستثنائية.

ومن العوامل الإيجابية للحكومة الإلكترونية أنها تعمل على تخفيف نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة عند المسؤولين والعاملين لأنها تعني أولاً وقبل كل شيء بتدفق المعلومات، وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال ومحاصرة الفساد و تعزيز المساءلة والمصداقية.¹

البند الثاني: تحسين الأداء لتطوير المناهج التربوية

نورد العديد من الاقتراحات التي تتنوع بين إدارية وتربوية لتحسين أداء تطوير المناهج التربوية:

على الصعيد التربوي

١ - أن تكون المناهج التي يسعى إلى إنتاجها المركز التربوي بالمشاركة مع مؤسسات وجامعات وشركات الخ.... تهدف إلى تأهيل وإعداد قيادات وكوادر تعليم نموذجية عالية المهارات تسد احتياجات المجتمع وتساعد الآخرين بدون شروط.

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/حكومة_إلكترونية تم الخول الى الموقع تاريخ ٢٠١٩/٩/١٥.

٢ - قدرة على إنجاز ومواصلة الإبداع العلمي التكنولوجي وضرورة تضمين المناهج التربوية المعرفة والتراث وتنمية المهارات العقلية الأساسية مثال الاستدلال والاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب إضافة إلى مهارات التواصل الإنساني.

٣- أن يدرك القائمين بالتطوير أن التطوير يشمل جميع جوانب المنهج وليس جانباً دون آخر.

٤- العناية بالتجريب والمتابعة بالتقويم ومن ثم استثمار التغذية العائدة.

٥- توعية أولياء الأمور اتجاه التطوير وأنه لا يشكل مشكلة حقيقية لأبنائهم في المستقبل.

٦- أن يدرك القائمون على تطوير المناهج لمفهوم المنهج الحديث الذي يهتم بجميع جوانب النمو لدى

التلاميذ

على الصعيد الإداري:

١- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثال حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات.

٢- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها وتنمية روح الفريق لديها والعمل على تحسين الروح المعنوية.

٣- مشاركة جميع العاملين في الاجتماعات والأخذ برأيهم لمعالجة بعض القضايا العامة دون استثناء أو أعذار وحجج.

٤- تعزيز دور التفتيش المركزي التربوي والإداري لإجراء المراقبة الخارجية وتفعيل المراقبة الداخلية وحسن تطبيقها

٥- إحداث وحدة تضم متخصصين من المركز التربوي تتولى التنسيق بين وزارة التربية والتعليم العالي والإرشاد والتوجيه لمواكبة جميع النشاطات.

٦- وضع آلية واضحة لتنسيق العمل بين مختلف الأجهزة الإدارية والأكاديمية.

٧ - رسم خطة كاملة لعملية التطوير تستوعب جميع النشاطات، وتستثمر الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتنسق بين المراحل والخطوات، وتستشرف المعوقات والمشكلات.

٨- تمثيل العناصر التي ينبغي أن تشارك في عملية التطوير مثال المدرسين أو القيادات الاجتماعية.

٩- أن يدرك القائمون على تطوير المناهج لمفهوم المنهج الحديث الذي يهتم بجميع جوانب النمو لدى التلاميذ.

١٠- توفير الحوافز المناسبة للقائمين على عملية التطوير.

١١- المرونة في اتخاذ الإجراءات الإدارية وعدم التمسك بالروتين الحاد.

١٢- توعية أولياء الأمور اتجاه التطوير وأنه لا يشكل مشكلة حقيقية لأبنائهم في المستقبل.

١٣- توفير الميزانية اللازمة لعمل التعديلات المطلوبة في المباني، وتوفير الأدوات التكنولوجية الحديثة.

١٤- تعزيز اللامركزية الإدارية ومواكبة التطورات العالمية ، تربوياً واجتماعياً واقتصادياً وإجراء دراسات

مستمرة للبيئة المحيطة وتحليل حاجات سوق العمل ، لبناء مجتمع مثالي يلبي طموح أجيال المستقبل^١ .

والعنصر الأهم لإنجاح أي إدارة او مؤسسة، لا يكتمل إلا من خلال صياغة وإعادة تحديث للقوانين

والمراسيم وأيضاً وضع برنامج مراقبة وتقييم لتحسين العمل وفعاليتها ونتائج للوصول إلى الإصلاح

المطلوب.

^١ برهان، الخطيب، استراتيجيات الإصلاح الإداري ومقترحات لإصلاح الإدارة اللبنانية المرجع السابق الذكر ص ٦٤

اقتراحات

- ١- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
- ٢- البعد عن التعامل السياسي والطائفي والمذهبي لانعكاسه سلباً على العلاقات الوظيفية التي من أساس مهامها الوحدة والتآلف والمحبة.
- ٣- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والبعد عن المحسوبيات والقرابة والتوصيات.
- ٤- إعطاء كل ذي حق حقه، وتشجيع الأفرقاء على العمل وفتح آفاق لأن مجال العمل كبير وواسع ويستوعب الجميع مثال لبنان الذي يحتضن مختلف الطوائف والمذاهب وجميع الأطياف
- ٥- إحداث وحدة تضم متخصصين من المركز التربوي تتولى التنسيق بين وزارة التربية والتعليم العالي والإرشاد والتوجيه لمواكبة جميع النشاطات.
- ٦- تطبيق قانون وسيط الجمهورية وهو يتولى تسهيل تعامل المواطنين مع الإدارات والمؤسسات العامة على حل الخلافات الناشئة بمعرض هذا التعامل ويتولى أيضاً دور حماية المواطنين من سوء أداء الإدارة وتعسفها.
- ٧- تطبيق الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية "E – government"
- ٨- تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة Total Quality Management(TQM) وتطبيقات مواصفات (ISO) في المؤسسة.
- ٩- التخلص من المركزية وإشراك المجتمع والمدرسة في عملية التطوير.

الخاتمة

في نهاية هذا العمل المتواضع حول دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في تطوير المناهج والبرامج والتحديات لعصرنة المركز التربوي للبحوث والإنماء ليوكب العولمة، لا يسعني إلا أن أحمده وأشكر كل من ساعدني ووجهني في إعداد هذا التقرير الذي أتمنى أن يستفيد منه كل من يطلع عليه.

حيث كان لزاماً أن تتوجه إليه كل الجهود والرعاية والاهتمام ، وقد توصلت لبعض النتائج الهامة نذكر منها الاهتمام بالعنصر البشري (الموارد البشرية) والعمل على تدريبهم بشكل مستمر دون استثناء، والاستفادة من المهارات والقدرات المتاحة لديهم إضافة إلى تجهيز وتأمين وسائل العمل من مكاتب وأدوات وموارد مالية وتقنية لتسهيل سبل العمل ، إضافة إلى العمل على تطوير وتحديث القوانين والتشريعات بما يتناسب مع التطور الهائل في التكنولوجيا ولا نهمل التخطيط السليم والاستخدام الأمثل للأساليب العلمية الحديثة التي تساعد على رفع مستوى التعاطي الإداري مع الموظف بشكل جيد واعتماد مسار الجودة ننهي الكلام بان التطور المتسارع في مجالات الحياة كافة والذي لم يسبقه مثيل، يحتاج إلى نظام تربوي دقيق ومرن ويحاكي ثقافة المجتمع، بمختلف جوانبه لمواكبة هذه المستجدات، بل يسبقها لأنه من المتعارف عليه أن التربية تسبق التنمية.

نتمنى أن نستطيع البحث مرة أخرى أو أن يتمكن أحد الزملاء من إكمال ما توصلنا إليه في المستقبل مع الشكر الجزيل، فما هذا إلا جهد مقل ولا ندعي فيه الكمال، ولكن عذرنا أن بذلنا فيه قصارى جهدنا فإن أصبنا فذاك مرادنا وإن أخطأنا فلنا شرف المحاولة والتعلم.

فهل من الممكن أن تسير التربية جنباً إلى جنب باعتمادها الثورة الرقمية مع التنمية؟؟

لائحة المراجع

النصوص القانونية

١- الدستور اللبناني

٢- القرار رقم ٧/١٧، النظام الداخلي للدورات التدريبية والتربوية، الدكوانة، ١٩٧٤، ص ٢٦٤

٣- القرار رقم ٧٤/١٧/ج تاريخ ١٩٧٤/٧/٨ مع تعديلاته، نظم الدورات التدريبية، المادة ٥٠، احكام ختامية، رابطة اساتذة التعليم الثانوي في لبنان، الدليل، دار الفارابي، بيروت، لبنان، عام ٢٠١٢، ص ٢٠١٣.

٤- القرار رقم ٧٤/١٧/ج تعديلاته تاريخ ٨/تموز ١٩٧٤، النظام الداخلي للدورات التدريبية الدكوانة، بيروت ص ٢٦٢، الجريدة الرسمية، ال عدد١، تاريخ ١/١/١٩٠٠.

٥- القرار رقم ١٧/م ٢٠١٥، تاريخ ٢٢/١/٢٠١٥، تكليف أحد افراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية بمهام ادارة المركز التربوي للبحوث والانماء

٦- المرسوم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ١٢/٦/١٩٧٢، تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية وسائر العاملين في دور المعلمين والمعلمات، مؤسسات التدريب

٧- المرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ ١٣/١٢/١٩٧٢ (المتعلق بالنظام العام للمؤسسات العامة /إدارة المؤسسة /سلطة الوصايا الإدارية /سلطة الرقابة على المؤسسات العامة.

٨- قرار ٧٤/١٨ ج تعديل احكام القرار رقم ٧٤/١٢٩ بشأن تنظيم الدورات التدريبية

٩- قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤/١٥ تاريخ ١٧/٨/١٩٩٤، الموافقة على خطة النهوض التربوي في لبنان، المقدمة من قبل المركز التربوي للبحوث والانماء.

١٠- مرسوم رقم ١٠٢٢٧ تاريخ ٨ ايار ١٩٩٧ تحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافه
قانون رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠-١٢-١٩٧١ (انشاء المركز التربوي للبحوث والانماء) المادة ٧ بما خص
التنسيق بين المركز والادارة التربوية، ج. ر. عدد ١٠٢ تاريخ ١٩٧١ ص ١٧٥٤

الوثائق

قسم البحوث التربوي، رؤساء المركز التربوي للبحوث والانماء، منذ تأسيسه واهم انجازاتهم، مبنى
المطبعة - سن الفيل، عام ٢٠١

المؤلفات

- ١) الخطيب برهان، استراتيجيات الإصلاح الإداري ومقترحات لإصلاح الإدارة اللبنانية، مجلة الحياة
النيابية لبنان، العدد ١١٠، آذار / مارس ٢٠١٩.
- ٢) الدريج محمد "التدريس الهادف" (من نموذج التدريس بالأهداف الى نموذج التدريس بالكفايات)
دار الكتاب الجامعي، العين، ٢٠٠٤.
- ٣) الدنف صلاح، ادارة التربية والتعليم في لبنان، ومدى رقابة التفتيش المركزي، بيروت ٢٠٠٢، ص -
٣١-٢٤
- ٤) سعادة، جودت احمد، وابراهيم، عبد الله محمد. المنهج المدرسي المعاصر. ط ٥ عمان: دار الفكر
٢٠٠٨.
- ٥) السقاف حامد عبد الله، كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، لا ذكر لتاريخ النشر
- ٦) شوقي احمد محمود. تطوير المناهج الدراسية. دارعالم الكتب الرياض، ١٩٩٥.
- ٧) الطافحة، حامد عبد الله (٢٠١٣م). المناهج تخطيطها، تطويرها وتنفيذها. عمان: الرضوان للنشر

٨) عبد السلام، عبد السلام، تطوير المناهج التعليمية لتلبية التنمية مواجهة تحديات العولمة، مؤتمر التعليم العولمة، جامعة المنصورة ١٢-١٣ / نيسان ٢٠٠٦، ٢٧٢-٣١٠.

٩) مرعي توفيق، الحيلة محمود، المناهج التربوية الحديثة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان الاردن ٢٠٠٤

١٠) المركز التربوي للبحوث والانماء، خطة النهوض التربوي في لبنان، بيروت، ٨ ايار ١٩٩٤، ص ١٥ اتفاقية التمويل رقم ١٥٦/٢٠٠٠

١١) هيكلية المركز التربوي للبحوث والانماء المعدلة في كانون الاول ٢٠١٦

١٢) وليام دول، رؤى المناهج، نيويورك، ٢٠٠٢

١٣) يونس فتحي، يونس وآخرون (٢٠٠٤م) المناهج (الأسس - المكونات - التنظيمات - التطوير) عمان: دار الفكر.

التقارير

١- المركز التربوي للبحوث والانماء /التقرير الوطني للجمهورية اللبنانية وتطور التربية /قدم الى مكتب جنيف /شباط ٢٠٠١، ص ١٢٢.

٢- د. جور ثيودوري /ملخص التقرير النهائي /مشروع الانماء التربوي /موجه الى وزارة التربية والتعليم العالي /كلنون الثاني ٢٠٠٥.

المواقع الالكترونية

١- https://www.crdp.org/mag_description=9643 تم الدخول الى الموقع في ٢٠١٩/٨/٩

٢- www.new_educ.com10.12.2018 تم الدخول الى هذا الموقع في ٢٠١٩/٨/٨

٣- <https://onlinelibrary.wiley.com/.../j.1741-5446.1967>

- ٤- معوقات تطوير المنهج <https://mawdoo3.com> تم الدخول الى الموقع في ٢٠١٩/٨/٩.
- ٥- مشروع تطوير المناهج www.crdp.org تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٠١٨/٥/١٠
- ٦- تايلور، التقييم التربوي، <http://al3loom.com/?p=4451> تم الدخول الى الموقع ٢٠١٩/٩/١٦
- ٧- <https://www.alukah.net/social/0/88813/> تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٠١٩/٧/٢٦
- ٨- www.Britshcouncil.org/connectingclassrooms تاريخ الدخول 15/5/2019
- ٩- Development of curriculum ,www.flinders.edu.au, Retrieved 15-7-2018
- ١٠- “ Six Straightforward Steps for Curriculum Deveopment “
Retrieved 15-7-2018. Edited.
www.getadministrate.com, 27-8-2017
- ١١- www.crdp.com