

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في رسم السياسات التربوية

وتطوير القطاع التربوي في لبنان

تقرير حول أعمال التدريب في المركز التربوي للبحوث والإنماء

المدة الزمنية من ٢٠١٨/٩/١ إلى ٢٠١٨/١١/١

أعد لنيل شهادة الماستر مهني في العلوم السياسية والإدارية

إختصاص تخطيط وإدارة عامة

إعداد

عبادة حافظ عبد الخالق

لجنة المناقشة

رئيساً

الأستاذ المشرف

الدكتور وليد صافي

عضواً

أستاذ

الدكتورة ماري تريبز عقل

عضواً

أستاذ

الدكتور كميل حبيب

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة، وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط.

للحياة حكمتها وفلسفتها تعطي هنا وتأخذ هناك

أهدي رسالتي

إلى

من أخذته الحياة مني بألم ... إلى أبي

من أعطتني الحياة ... ورسمت بدموعها دربي ... إلى أمي

من أمسك بيدي لأكمل مسيرتي ... إلى زوجي

من أضاء حياتي بنور الأمل ... إلى إبني

بكل تقدير وامتنان أقول

شكراً

شكراً للقيمين على كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

شكراً لأستاذي والمشرف على رسالتي

شكراً لرئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء

شكراً لجميع من ساهم بدعوتي... بدعاء أو تمنّي

مخطط عام

دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في رسم السياسات التربوية

وتطوير القطاع التربوي في لبنان

ان موضوع السياسة التربوية للمركز التربوي للبحوث والإنماء، يتناول مجموعة من العمليات التربوية الشاملة و المتكاملة " **تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابه** " ، وإستخدام جميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المتاحة لها، بغية تحقيق الأهداف التربوية الرامية الى التطوير و الجودة .

لذلك سوف يتم عرض أهم إنجازاته التي تحمل في طياتها المدلول الأعمق للواقع التربوي في لبنان، والإضاءة على عنصري ترابط يتمثلان من جهة في الموضوع العام والمقاربة في المواضيع للمعالجة والتفكير، من خلال توضيح مدى مواكبته للعالم المعاصر، والإستثمار الدائم في التعليم والتربية، من دراسات وبحوث تربوية وإحصاءات ميدانية تكون مترابطة مع سياسة وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، وإن ما زالت هذه الحقيقة تخضع لبعض التفاصيل والإستثناءات .

لقد قسمنا هذا التقرير الى مقدمة ، فصلين أساسيين و خاتمة :

تترجم المقدمة موضوع التقرير الذي يدور حول الأوضاع التربوية في لبنان وتطوراتها بشكل موجز، إنطلاقاً من انشاء المركز التربوي للبحوث والانماء، ودوره التربوي والوطني والقطاعي، وصولاً للأسباب

الكامنة وراء تشتت صلاحياته وضعف التنسيق بينه وبين وزارة التربية والتعليم العالي، وبين المكاتب والأقسام داخل المركز.

يشمل الفصل الأول المسح التربوي الميداني، حيث يتم عرض عناصر التقرير وشرح آلية العمل أثناء فترة التدريب، وشرح واقع تسلسل العملية التربوية وطريقة التنفيذ، بهدف تحديد ما إذا كانت المهمات التي تطبق حالياً تتماشى مع القوانين والأنظمة المرعية الاجراء، وأسباب التفاوت في عدم التطبيق في حال وجوده ، بالإضافة إلى إبراز وضع موظفي المركز ومدى الكفاية الوظيفية في ظل هذا الواقع . وأهم التحديات ، والمعوقات التي تواجهه وإنعكاساتها على مجمل العملية التربوية .

وقد تضمن الفصل الأول مبحثين : " مخطط التقرير " و " آلية العمل أثناء فترة التدريب "

المبحث الأول يشمل: أ - إشكالية التقرير

ب - أهمية التقرير

ج - أهداف التقرير

د - منهج التقرير

هـ - حدود التقرير (الزمانية و المكانية) .

المبحث الثاني يشمل : أ - المصادر و المعلومات المعتمدة.

ب - آلية التدريب في مكتب رئاسة المركز .

ج - آلية التدريب في مكتب الإعداد والتدريب .

د - الكفاية الوظيفية لموظفي المركز حالياً .

هـ - إستنتاجات أساسية - نقاط القوة ونقاط الضعف .

أما الفصل الثاني، يشمل المقاربة بالأهداف التربوية، حيث يبرز مهمات المركز، تنظيماته، إمكاناته، وعلاقته بوزارة التربية والتعليم العالي، كما يشمل سياسة المركز التربوية، وعرض موجز لبعض إنجازاته مؤخراً، والتحديات التي تواجهه في ظل غياب الرقابة الفاعله .

كما يتم عرض الأطر التشريعية والتنظيمية للمركز و للإدارة التربوية بإيجاز، لتكوين صورة واضحة عن واقع العلاقة بينهما و مكامن القوة والضعف وأسباب التفاوت في تطبيق المهام و الصلاحيات القانونية، في محاولة لرسم ملامح السياسة التربوية التي يتولى المركز تنفيذها ، وأهدافه العامة والخاصة، والحاجات والمتطلبات الاستراتيجية، وصولاً الى ملخص للإستنتاجات العامة التي تم التوصل اليها .

كما تضمن الفصل الثاني مبحثين : " المقتضيات القانونية والتنظيمية للمركز والوزارة " و " رؤية في صنع السياسات التربوية في لبنان "

المبحث الأول يشمل : أ - الإطار التشريعي للمركز التربوي للبحوث والإنماء .

ب - الإطار التنظيمي للمركز التربوي للبحوث والإنماء .

ج - تقاطع وازدواجية في الصلاحيات بين المركز والإدارة التربوية .

د - الخريطة التربوية الحاليه للمركز .

هـ - حدود الرقابه بين النص والواقع .

المبحث الثاني يشمل : أ - دور السياسة التربوية في تطوير القطاع التربوي .

ب - تحليل السمات الاستراتيجية في مسار السياسة التربوية الحالية .

ج - العوامل المحفزة للإصلاح - تطبيق نظام الجودة .

د - معوقات وتحديات العمل ما بين المركز والوزارة.

هـ - رؤية في الإدارة التربوية .

أما بالنسبة الى **الخاتمة**، يمكن إعتبارها إختصار لأهم الاستنتاجات والإقتراحات المستخلصة لمواجهة التحديات التي يعاني منها المركز **والرؤية المستقبلية والحلول الإنقاذية** لسياسة تربوية بناءة على صعيد القطاع التربوي والوطن.

المقدمة

" التعليم ليس إعداداً للحياة ، إنما هو الحياة نفسها " ... جون دوي

التربية هي القيم الأخلاقية التي يتم من خلالها تذويب الفوارق الطبقيّة والطائفية، إنها أسلوب حياة، يتشارك فيه جميع عناصر المجتمع من خلال المؤسسات التربوية والثقافية، الجامعات، المدارس، المعاهد و الأندية، الخ...

وقد شهد عصرنا تحولات لا حدود لها في شتى مجالات الحياة : إدارياً، ثقافياً، تربوياً، إقتصاديّاً، وإجتماعياً...، نتيجة التطور التكنولوجي، وتعاضد دور وسائط الإعلام الجديدة .

الأمر الذي أدى الى تطور الإدارة العامة وتشعبها نظراً لضخامة الأعمال الموكلة اليها. مما استوجب تطوير دور المؤسسات العامة التابعة لزيادة فعاليتها، وتزويدها بالعناصر البشرية الكفوءة من أجل التخفيف من أعباء الإدارة المركزية و مهماتها .

إنطلاقاً من ذلك، ونظراً لإرتباط التربية بشكل عام والقطاع التربوي بشكل خاص بمختلف جوانب الحياة المعاصرة، بدأت الأنظار تتحول نحو نموذج علمي جديد ليتواءم مع الإتجاهات التربوية و إحتياجات العصر، هدفه تحقيق نهضة شاملة من خلال سياسة تربوية ورؤية مستقبلية واضحة.

في العام ١٩٧١ كان لا بد من رسم خارطة للطريق التربوية في لبنان، لذلك جاءت فكرة إنشاء المركز التربوي للبحوث والإتماء تلبية لحاجات القطاع التربوي - مؤسسة تعنى بالجوانب التربوية والإنمائية والتقنية المختلفة بفضل جهود وزير التربية والفنون الجميلة (١) آنذاك د.نجيب ابو حيدر (٢).

وقد تمحورت الغاية من وجوده حول أهداف أساسية ، على مختلف الأصعدة : الوطني ، التربوي والقطاعي.

(١) القانون رقم ٢٤٧ الصادر في ٢٠٠٠/٨/٧ ، التاريخ القانوني حول الوزارة - إلغاء ودمج الوزارات، المتعلق بتعديل التسمية وأصبحت تعرف بوزارة التربية والتعليم العالي،.

(٢) الوزراء السابقون-الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي، حول الوزارة www.mehe.gov.lb تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١٠.

تأسيس جهاز مركزي يعنى بالشؤون التربوية عبر تحسين نوعية التعليم في لبنان، والعمل على تحقيق بنیان تربوي متكامل ومتطور، يتمتع بالدينامية والمرونة، وذو بعدين أكاديمي وإداري، ويقوم على مركزية التخطيط التربوي ولامركزية التنفيذ، مرتكزاً على الدراسات الميدانية الشاملة والإحصاءات التربوية، بواسطة خبراء وإختصاصيين، مع المتابعة من قبل وزير التربية والتعليم العالي (انطلاقاً من سلطة الوصاية)، ومراقبة تربوية اسوة بكافة المؤسسات العامة.

ومن أجل مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والثقافي في العالم، على قاعدة الأهداف والوظائف، كان لا بد من إيجاد مرجعية تربوية رسمية للتعاون داخلياً مع عناصر المجتمع على كافة المستويات، ومع الجهات التربوية الدولية والمؤسسات المماثلة خارجياً، بالإضافة الى التنسيق والتعاون مع الإدارة التربوية "الوزارة" على مبدأ تقاسم الأدوار ومقدار من السلطة في اتخاذ القرارات.

الى جانب استقطاب الطاقات العلمية وتوظيفها بشكل يمكن الدولة اللبنانية من تحقيق عملية إنمائية تربوية في إطار مخطط " الإنماء الشامل و إصلاح الإدارة التربوية في لبنان "....

استناداً الى هذا المخطط ، وُجد المركز التربوي للبحوث والإنماء، محاولاً إحياء وتطوير التعليم في لبنان على الأصعدة كافة وفي مختلف الإتجاهات، رغم الظروف الصعبة التي مرّ بها الوطن .

على الصعيد الوطني : لعب دوراً جوهرياً في بناء عناصر المجتمع، من خلال دمج المعرفة والمهارات، وسعيه الدؤوب الى التحديث التربوي واتباع الجودة المنشودة، وتعزيز الإلتناء الوطني والحفاظ على الهوية والقيم اللبنانية .

على الصعيد التربوي : كان المركز منذ وجوده ولا يزال، المؤسسة التي تقوم بتصنيع المعرفة، من خلال البحوث والدراسات والمشاريع التي ينفذها سنوياً، وطريقة تطبيقها، معتمداً الأساليب العالمية الحديثة، وتدريب أفراد الهيئة التعليمية بشكل مستمر على أساليب التعليم الناشط والمتطور، بالإضافة الى عصنة المناهج التعليمية (الكتاب المدرسي الوطني) وجعلها مرنة وتفاعلية .

على الصعيد القطاعي : يعتبر نقطة محورية في تقديم الخطط والاستراتيجيات والسياسات التربوية، من خلال إجراء إحصاءات ومشاورات وطنية واسعة النطاق عبر المؤسسات التعليمية العامة والخاصة، والتعاون مع مختلف القطاعات العامة (البيئية، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الصحية...).

وفي سبيل تحقيق المركز التربوي للبحوث والإنماء مهماته في رسم السياسات التربوية وتطوير القطاع التربوي في لبنان، كان لا بد من مواجهة بعض التحديات اذا ما تم تأدية هذا الدور كما يجب في عملية النهوض التربوي والتقدم بعيداً من التجاذبات السياسية البارزة في المؤسسات العامة اللبنانية، والتي تعتبر السبب المباشر للضعف الإداري في القطاعات كافة، الى جانب الأسباب الإقتصادية والإجتماعية التي مرت بها البلاد خلال الحروب اللبنانية والإقليمية .

فكانت أولى خطواته تحت عنوان " تعزيز التعليم الرسمي في لبنان " (1)، بعد تجميد المناهج التعليمية منذ العام ١٩٦٨، ومشروع الهيكلية الجديدة للتعليم في لبنان عام ١٩٩٤ (خطة النهوض التربوي)

إنه النهوض والتطور الذي نطمح به، وتحييد القطاع التربوي عن التجاذبات السياسية والطائفية، كانت احد شروط تأسيسه. ولما كان المركز التربوي للبحوث والإنماء يعاني مخاضاً عسيراً بسبب ما يواجهه من تحديات، في ظل غياب الهيئات الرقابية الفاعلة في لبنان، لتقييم أداء المؤسسات والإدارات العامة، حاول تخطي هذه المعوقات والإستمرار في تأدية رسالته ضمن الإمكانيات المتاحة .

لذلك، كان لا بد من إبراز دوره وأهميته تربوياً، وتحديد الأسباب التي تحد من فاعليته كمؤسسة تربوية عامة تحت وصاية وزير التربية والتعليم العالي (رأس الهرم في تسلسل الإدارة التربوية، وليس وصاية وزارة التربية بشكل عام)، وبالتالي تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تساعد على تأكيد ضرورة وجوده كمؤسسة داعمة للوزارة، من خلال سياسته التربوية البناءة التي يحتاجها القطاع التربوي بشكل خاص والوطن بشكل عام.

في هذا الإطار سوف نلقي لمحة سريعة على التنظيم الإداري للمركز، إنطلاقاً من الهيكلية التنظيمية لهذه المؤسسة، التي تم تعديلها مؤخراً في ٢٠١٦/١٢/١٢ (٢) توفيقاً مع ازدياد الأعمال المناطة بها .

تمهيدا لإشكالية التقرير التي سوف نعالجها، وهي تهميش عمل المركز ومحاولة إلغاء دوره القانوني وإحاقه بوزارة التربية كمديرية من مديرياتها. قد تكون الأسباب سياسة خفية متنوعة الأهداف خاصة في ما يتعلق بالتنسيق والتعاون مع المنظمات والهيئات المحلية والدولية، أو استراتيجية ذكية هدفها تهميش المركز من جهة، والمحاولات المستمرة للتقليص من دوره والهيمنة عليه ومصادرة أعماله من جهة أخرى، من قبل المنافسين داخل القطاع التربوي وخارجه.

سوف نحاول إستنتاج الأسباب الحقيقية في سياق عرضنا لسياسته التربوية وموقعه الحالي بالنسبة لوزارة التربية والتعليم العالي في الفصلين التاليين ، حيث يتناول الفصل الاول المسح التربوي الميداني والفصل الثاني يوضح المقاربه بالاهداف التربوية ، لعله يتم التوصل الى اقتراحات وحلول بناءه.

-
- (١) المركز التربوي للبحوث والانماء، خطة النهوض التربوي في لبنان، بيروت، ٨ ايار ١٩٩٤ .
- (٢) المركز التربوي للبحوث والانماء، الهيكلية التنظيمية الجديدة للمركز، تاريخ ٢٠١٦/١٢/١٢ .

الفصل الأول

المسح التربوي الميداني

الفصل الأول: المسح التربوي الميداني

لما كان الإصلاح الإداري يتطلب توسيع آفاق المؤسسات العامة ومنحها صلاحيات إضافية، لمزيد من الابتكار والإنتاجية، ولتسريع عملية تحقيق الأهداف الإصلاحية، وبالتالي الانتقال من نظام إداري سلطوي الى نظام إداري قائم على التعاون والتشاور.

نجد ان الواقع العملي في لبنان، في ظل المتغيرات التكنولوجية والإجتماعية والثقافية والسياسية، يتجه اتجاهاً معاكساً للواقع، حيث يتبين ان هناك تلاقي بالأهداف بين الإدارة العامة التربوية والمؤسسات العامة التربوية، وتصادم بالتطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة، خصوصاً في إعداد الاستراتيجية التربوية.

السياسة التربوية ← الاستراتيجية التربوية ← التخطيط الاستراتيجي ← الأهداف التربوية

في الوقت الذي تأكدت فيه، ان المحاولات الفردية للإصلاح التربوي، مهما كانت ناجحة، لا تفي بالغرض المطلوب.

ومن أجل ترسيم الموضوع بدقة وموضوعية، لا بد من تحديد المعايير الملائمة لترجمة الواقع العملي، الذي يركز على نتائج عملية المسح التربوي الميداني خلال فترة التدريب من تجميع المعلومات من المصادر الأولية ، و الإطلاع على التقارير و المستندات و المذكرات المتعلقة بالتقرير المطلوب .

لذلك سوف نحاول عرض بإجاز في هذال الفصل العناصر الاساسية للتقرير ضمن مبحثين متكاملين: **المبحث الأول**، يضم " مخطط التقرير " حيث سيتم عرض الإشكالية التي سيتم معالجتها ، ومدى أهمية المعلومات التي تم التوصل اليها ، والأهداف الاساسية لإختيار موضوع التقرير .

والمبحث الثاني، يتضمن أسلوب وآلية العمل أثناء فترة التدريب لإعداد هذا التقرير، ومدى الكفاية والفاعلية في تحقيق الأهداف.

المبحث الاول : مخطط التقرير

تضمن مخطط التقرير، المجالات الأساسية للموضوع ، من حيث الأهمية والأهداف والحدود الزمنية والمكانية في فترة التدريب .

أ. إشكالية التقرير

يسلط الضوء هذا التقرير على مشكلة حقيقية تعترض عمل المركز فتعيقه عن تحقيق أهدافه التي وُجد من أجلها، وكيفية قيامه بالمهام الموكلة إليه، ورصد التحديات التي تواجهه، في ظل النصوص القانونية التي مضى عليها حوالي نصف قرن، ومدى ملاءمتها المتغيرات والاستراتيجيات الحديثة.

ان تجاهل صلاحيات المركز في كثير من الأحيان من قبل بعض المعنيين في الإدارة التربوية، إن على صعيد التشريع التربوي (إحداث مصالح او مكاتب في الوزارة تناط بها أعمال دون نص قانون هي اساساً من مهمات المركز)(١)، أو على صعيد الأعمال التربوية الواقعة ضمن صلاحياته، تهدف بشكل واضح ، اما الى إلغاء دوره وإلحاقه بوزارة التربية والتعليم العالي كمديرية من مديرياته " مديرية عامة للأبحاث التربوية " (٢).

اما الى استبعاده عن الساحة التربوية لأسباب غير معروفة، خاصة عندما يتحول من جهاز تربوي يساهم في حل المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي، الى مشكلة أُضيفت الى لائحة المشاكل التي تحتاج الى معالجة جذرية .

وبالتالي سوف نحاول إستنتاج، الأسباب الكامنة وراء هذا التباين .

- وهل يتم التنسيق بشكل إيجابي بينه وبين المديرية العامة للتربية داخل الوزارة والوحدات التربوية خارجها ام هناك إزدواجية في التنفيذ، تدفع بالقطاع التربوي الى التراجع بدلاً من التطور والتقدم ؟
- هل يرقى المركز للمشاركة في رسم سياسة تربوية ام هو عبارة عن مجموعة برامج ومشاريع ؟
- ما مبررات القرارات التي تتخذ بشأنه من قبل القيمين عليه، بالرغم من الحقوق التي ينص عليها مرسوم إنشائه؟

(١) د. منير ابو عسلي / " دراسة حول هيكلية وزارة التربية " / ٢٥ تشرين الاول ١٩٩٥ / ص ١ الى ص ١٠ و د. ليلى مليحة فياض / التقرير السنوي لرئيس المركز التربوي / (موجز عن أوضاع المركز والمقترحات المتعلقة بتطوير دوره وتحسين ادائه وتفعيل ادارته) / الدكوانة / ٢٢ كانون الثاني ٢٠١٠ .

(٢) د.نمر فريحة / تقرير مرفوع الى وزير التربية / حول مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية / استنادا الى مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية / ٥ كانون الثاني ٢٠٠١ .

ب. أهمية التقرير

من حيث الأهمية، قد يشكل هذا التقرير حاجة تربوية ملحة وضرورية لما يوفره من معلومات حول الأوضاع التربوية في لبنان، ودور المركز التربوي في تطوير النظام التربوي، وعلاقته بوزارة التربية والتعليم العالي من خلال:

تحديد القيم الأساسية، الرسالة والأهداف التربوية للمركز التربوي في مختلف مجالات التربية، بخط متواز مع وزارة التربية من أجل مواكبة التطورات العلمية المتسارعة والتحديات التي تواجه التربية، في ظل أجواء انقلاية وتغييرات في معظم المجالات .

كما يتناول، الشؤون الإدارية بما فيه البنية التنظيمية للمركز التربوي و وزارة التربية حالياً، من أجل توضيح الصورة عن علاقتهما، لكي يصار الى إستنتاجات واضحة وشفافة.

قد يساعد هذا التقرير بعض صانعي القرار والمهتمين بالشأن التربوي في الوقوف على أبرز المعوقات و التحديات التي تواجه هذا القطاع ، من خلال عرض استراتيجية عمل المركز ، ومدى نجاحه أو فشله في تحقيق الكفاءة والفاعلية (أي حسن الإستفادة واختيار العناصر الملائمة لتحقيق أغراضه التربوية).

وبما انه يعمل ضمن إطار اجتماعي، ثقافي، سياسي و اقتصادي متباين، إعتد المركز سياسة توثيق الروابط الثقافية-العلمية وتوحيدها، من خلال تلبية الحاجات ومعالجة المشكلات التي تواجه التربية، بشتى الطرق المتاحة والمسموح بها قانوناً، ضمن الإمكانيات المتوافرة، بما معناه، ان عمله يتسم بالفاعلية والمبادرة والإبتكار لصياغة حاجات القطاع التربوي، من خلال :

*حسن التوجيه، وتعزيز دور وزارة التربية في تحديد الأولويات وفقاً لدراسات وبحوث علمية ومنهجية مواكبة للتطور العلمي .

*تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تلامس هذا القطاع بشكل مستمر، وعرض مدى إمكانية التغيير، ومحاولة إيجاد الحلول البناءه، استناداً لإحصاءات متتابعة ومتنوعة.

بالإضافة الى التعاون الإقليمي والدولي، في مجال التربية وتطوير نظام التعليم، انطلاقاً من مبدأ، ضرورة تنوع ميادين التعاون على مختلف الأصعدة التربوية والثقافية والعلمية، في سبيل تطوير إنتاجه ونشاطه وعمله في نطاق المصلحة العامة، والإصلاح التربوي، ليشمل جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي .

ج. أهداف التقرير

يسعى هذا التقرير الى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة سياسة المركز التربوية الحالية.
- أساليب القيام بالمهام والواجبات التربوية في الأقسام التي تابعت العمل فيها.
- تحديد واقع علاقة المركز بوزارة التربية بشكل عام، و وزير الوصاية بشكل خاص.

- إبراز المعوقات التي تعترض تنفيذ مهماته وفقاً لنظامه، والتحديات التي تواجهه.

- توضيح الاستراتيجية التي يعتمدها المركز في سياق تنفيذ مهامه، وصولاً الى تحقيق الأهداف المتوخاة من وجوده جنباً الى جنب مع وزارة التربية.

ومن أجل توضيح بعض التساؤلات والغموض المحيط بهذه المؤسسة حتى الآن، سيتم تحليل مفهوم

العملية الإدارية والتربوية في نظره شمولية من خلال الإجابة عن بعض التساؤلات ، منها:

. ما هي رؤية المركز ورسالته التربوية ؟

. ما نوع العلاقة بين المركز والإدارة التربوية " وزارة التربية والتعليم العالي"، وهل هي إستشارية،

ملزمة... ؟

علماً انه من المفترض ان يكون عملهما يكمل بعضه بعضاً ويهدف الى تحقيق المصلحة العامة قبل كل

شيء، وهذا ما سنحاول إيضاحه في سياق التقرير من خلال :

. تحديد العلاقات افقياً وعمودياً ، للتأكد من ملاءمة الأقسام/ الوحدات/ المكاتب التي يتألف

منها المركز مع متطلبات العمل الداخلية والخارجية.

. تحديد الإمكانيات البشرية، أي هل يوجد عدد كاف حالياً من العاملين للقيام بمهام المركز

وتحقيق أهدافه؟ وما مدى تناسب المسؤوليات مع الكفاءات؟

. هل هناك خطط تدريبية تنشُد مفهوم تحسين المستمر لأداء الموظفين، وأين تنفذ؟ ومن هي

الجهة المشرفة، والمراقبة والمقيّمة لفاعلية نشاط التدريب ؟

. هل تتوفر الحوافز المعنوية لموظفي المركز بما فيهم الأساتذة الملحقين (الوظيفة المناسبة،

تنمية القدرات، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التعاون والعمل كفريق، تقويم الأداء وجودة

العمل ، الإثراء الوظيفي...؟)

ج. منهج التقرير

ومن أجل توضيح الرؤية عن هذه المؤسسة التربوية الفاعلة، اعتمدنا في هذا التقرير الذي يتألف من

فصلين أساسيين، جمعا بين مناهج عدة علمية مرنة :

- المنهج الإستقرائي الذي يتطلب جمع الحقائق والبيانات بدقة وأمانة والمعلومات الفردية.
- المنهج الوصفي كون هذا المنهج يناسب الموضوع المطروح حيث يصف طريقة عمل المركز وهيكلته التنظيمية وصفاً دقيقاً في سبيل الوصول الى تحديد سياسته التربوية .
- المنهج التحليلي - التألفي، لدراسة الأوضاع التربوية وتفسيرها، إنطلاقاً من توضيح أهدافه والتحديات التي تعترضه وصولاً الى تقديم الإقتراحات المناسبة.

د. حدود التقرير

- الحدود الموضوعية: يشمل هذا التقرير واقع وجود المركز التربوي للبحوث والإنماء كمؤسسة تربوية عامة ذات إستقلال مالي وإداري، تعمل تحت وصاية وزير التربية والتعليم العالي، في سبيل توفير الإحتياجات التعليمية -التعليمية الأساسية تبعاً للمستجدات الحديثة، من خلال إجراء البحوث والدراسات ، والسعي لتطوير المهارات والمعارف، وتنمية الإتجاهات والقيم التي تمكن المعلمين من الإستمرار في

التعليم ومواكبة كل تطور، عبر التدريب المستمر لأفراد الهيئة التعليمية، ومواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة .

- الحدود الزمنية: حُصِر هذا التقرير على مرحلتين :

مرحلة التدريب من شهر أيلول الى أول شهر تشرين الثاني من العام ٢٠١٨ .

ومرحلة تجميع المعلومات خلال الأشهر : كانون الثاني ، شباط و آذار ٢٠١٩ .

مع الإشارة، الى ان دوام العمل في المركز، يبلغ ٤٠ ساعة اسبوعياً (١)، وتتم مراقبة الدوام بواسطة ساعات الكترونية.

(١) المرسوم رقم ٣٠٨٨ ، المادة رقم ٢٨ ، المتعلق بنظام مستخدمي وموظفي المركز، عام ١٩٧٢ .
الملحق رقم ٣ ص ٦٣ .

الحدود المكانية : تم تحضير هذا التقرير، بعد مشاركتي في تطبيق مجموعة من الأعمال في مكاتب وأقسام عدة تابعة للمركز التربوي للبحوث والإنماء على اعتباري موظفة إدارية في هذه المؤسسة منذ فترة طويلة، بالإضافة الى الفترة الزمنية الخاصة بتحضير هذا التقرير التي ذكرتها سابقاً، وهذه الاماكن :

. مكتب رئاسة المركز - الدكوانة (من العام ٢٠١٨ - و خلال العام ٢٠١٩...)

. مكتب الإعداد والتدريب- الدكوانة (٢٠١٧-٢٠١٨).

- كما شاركت ببعض الأعمال المتفرقة على مراحل :

. في دار بيروت (مركز الموارد) - أعمال متعلقة بدورات تدريبية نفذت بدار عاليه

وتتابع من الناحية الإجرائية في دار بيروت .

. في مبنى المطبعة سن الفيل - قسم البحوث التربوية و الإحصاء (Les Statistiques).

. و في مكتب التجهيزات والوسائل التربوية (في لجنة الإشراف والمتابعة للكتاب الرسمي

الوطني)

. و في قسم الإدارة التربوية و قسم الهيئة الأكاديمية- الدكوانة .

. ومركز الصعوبات التعلمية و ذوي الإحتياجات الخاصة - جونه .

وقد تابعت خلال العام ٢٠١٨ و ٢٠١٩، العديد من الدورات التدريبية منها: برنامج **Moodle**,

نظام ادارة المكتبة المتكامل **Koha** ، وبرنامج خدمات **CANOPE/ Mawrid-e** , برنامج **Outlook**

Microsoft، البحث العلمي - دراسة تحليلية نوعية ، التكنولوجيا في خدمة التعليم (**kahoot**,

padlet plikers).

بالإضافة الى مجموعة من ورش العمل التي شاركت فيها خلال هذه الفترة (٢٠١٨-٢٠١٩) :

ورشة عمل حول المهارات الأساسية للتعلم للمعلمين، التخطيط الاستراتيجي في المركز التربوي للبحوث

والانماء، الرقمية في حياة أولادنا، الإدارة التربوية المدرسية، إدراج المهارات الاساسية في المناهج الدراسية

و لجنة مشروع التربية على المواطنة العالمية . **Citizenship/GCED** ، ورشة عمل لتطوير المناهج

الدراسية مع خبراء بريطانيين .

مؤتمر " يوم القرائية للغة العربية" ، مؤتمر بعنوان " التسرب المدرسي في لبنان... بين الوقاية والمعالجة" ،

مؤتمر " سلامة الاطفال على الانترنت" ، مؤتمر إطلاق برنامج مونتسري في لبنان، ومؤتمراتعلق باللغة

الايطالية.

مع المحاولة قدر المستطاع أن يبقى هذا التقرير في إطاره القانوني والإداري.

المبحث الثاني: آلية العمل " الكفاية والفاعلية "

ان استمرارية المركز في سياسته التربوية، ورؤيته المستقبلية لقطاع التربية في لبنان، لا يتوقف على حسن تنظيم إدارته فقط ، وإنما يتعداه الى اعتماده أساليب الإتصال والتواصل مع القوى المحيطة به (وزارة التربية ، الهيئات التربوية المحلية والدولية، الجامعات، المدارس، المنظمات، المعاهد...).

سوف يتم شرح الإجراءات الادارية المتبعة وبعض الأنشطة، وفقاً للتراتبية الملحوظة في قوانين المركز / السياسات المعتمدة، كنتيجة لعملية تحديد " ماهية " الوضع القائم في الأقسام أو المكاتب التي من خلالها جرى إعداد التقرير ، بالإضافة الى تحديد مدى الرضا الوظيفي وملاءمته مع الواقع العملي.

لذلك حاولنا خلال فترة التدريب التي نفذت في مكتب الإعداد والتدريب و مكتب رئاسة المركز، ملاحظة المهام المطلوبة العائدة للعمليات والانشطة، ودرجة التنسيق والمشاركة بين الجهات المعنية، لتنفيذ أي عملية إدارية أو أنشطة تربوية .

سوف أتناول في هذا التقرير، تجربتي في العمل، في مكانين أساسيين في ديناميكية العملية التربوية، من حيث الكفاية المؤسساتية (العمليات التربوية) و الفعالية (الناتج التربوي) وهما : مكتب رئاسة المركز و مكتب الإعداد والتدريب .

أ- المصادر والمعلومات المعتمدة

ان فترة التدريب التي نفذتها في اكثر من قسم كما ذكرت سابقاً، سمح لي بمواكبة العديد من الأنشطة من الناحية الادارية والتقنية .

وبالنسبة الى إمكانية الحصول على المعلومات و الوثائق، كانت صعبة الى حد ما، لأنه لا يوجد قسم خاص أو آلية معينة للتوثيق في قسم واحد، يتضمن المعلومات الإدارية والإجراءات التنفيذية، والوثائق بشكل دقيق ومفصل ومتكامل، رغم الترابط والتعاون في العمل، أي كل مكتب او قسم يحتوي نشاطاته

فقط، وبالتالي نجد ان المشاريع والأنشطة التي نفذت وتنفذ، والإتفاقات التي تعقد داخل المركز وخارجه، لا يمكن إحصاءها، (وكذلك الأمر بالنسبة لوزارة التربية والتعليم العالي). لأنها غير محصورة في مكان واحد أو قسم محدد.

ففي مكتب الإعداد والتدريب، كان التعاون شبه معدوم من قبل بعض الموظفين، ويعود السبب الى افتقارهم للمعرفة في الشؤون الإدارية من جهة ما هو متاح ومسموح الطلاع عليه وما هو خاص، بالإضافة الى شعورهم بالخوف من أي معلومات قد تؤثر سلباً في وضعهم الوظيفي .

بالمقابل، رئيسة مكتب الإعداد والتدريب، كانت مرنة وعملية، فقد سهلت مهمتي كثيراً و فسحت المجال أمامي لإنجاز عملي بدون مساعدة أحد، اذ كلفتني بأرشفة وتوثيق الملفات والكتب التي لديهم، واعتبرته إنجاز كبير مقابل الوقت القصير الذي أتممت فيه العمل، و كميات الملفات والكتب الموجودة التي قمت بتوثيقها، والتي يعود تاريخ بعضها الى أكثر من خمسة وعشرين عاماً.

وبالتالي كانت تلك الخطوة نقطة الإنطلاق، ما سمح لي بالإطلاع على الكثير من المعلومات الإدارية والإجراءات التنفيذية والمشاريع التي ينفذها مكتب الإعداد و التدريب، في ما خص تنفيذ المشاريع الإنمائية التربوية المكلف بها، والإستراتيجية المعتمدة في تنفيذ الدورات التدريبية لأفراد الهيئة التعليمية.

أما بالنسبة الى العمل في مكتب رئاسة المركز، فقد لفتني تجاوب رئيسة المركز، بشأن حصولي على المعلومات، خصوصاً عندما علمت بتحضير لي هذا التقرير، وكانت متعاونة معي الى أقصى الحدود، خاصة بالنسبة لحصولي على التقارير التي كان يصدرها المركز سابقا .

مما سمح لي ببناء فكرة شاملة عن طريقة سير العمل، وتوضيح الصورة للخطوات المتبعة في أي نشاط داخل مكتب الرئاسة، طبعاً ضمن الأصول القانونية المسموح بها.

وبالتالي ساعدني على بناء رؤية واضحة وموثقة عن المركز بشكل عام، لم تكن لدي بالرغم من خبرتي الطويلة في العمل في هذه المؤسسة، قد يكون أحد أسبابها البعد المكاني لدار المعلمين والمعلمات الذي عملت فيه عن الإدارة المركزية، وعدم توافر وسائل الإتصال والتواصل آنذاك .

ب - آلية العمل في مكتب رئاسة المركز:

يضم مكتب رئاسة المركز : مكتب رئيس المركز، أمانة السر، أعمال السكرتارية، العلاقات العامة و الخدمات التربوية والإعلامية، فضلاً عن المديرية الإدارية التابعة له، وحالياً استُحدث مكتب مستشار وزير التربية والتعليم العالي في اذار ٢٠١٩ .

بالنسبة الى رئيس المركز، فهو يتمتع بصلاحيات المدير العام في الإدارات العامة، في ما يتعلق بشؤون المركز الإدارية والمالية، تطوير المركز علمياً وإدارياً، و وضع خطة العمل السنوية، والتنسيق باستمرار بين مختلف وحداته وموظفيه، وإقرار توليهم المشاريع وتوزيعهم على اللجان .

بالإضافة الى الصلاحيات الخاصة المناطة به حسب أنظمة المركز(١)، منها :

- ١- إعداد مشروع الموازنة العامة في المركز، وإقرار خطة العمل السنوية .
- ٢ - توقيع عقود العمل للعاملين في نطاق المركز في مختلف نشاطاته، وفقاً للأنظمة المرعية الإجراء، كذلك الأمر بالنسبة الى العاملين في نطاق المشاريع من خارج المركز.

٣ - مراقبة مراحل تنفيذ المشاريع وتنسيق تنفيذها وتطويرها بالتعاون مع المكاتب المختصة.

وبناء لتجربتي في العمل داخل مكتب رئاسة المركز، تمكنت من تكوين نظرة شاملة عن طريقة سير المهمات، وكيفية تنفيذ الخدمات التربوية من قبل جميع العاملين، فنيين وإداريين على مختلف درجاتهم ورتبهم، الذين بنتيجة مثابرتهم، وبفضل تعاونهم ما زال المركز مستمراً في تأدية رسالته ومتابعة عطائه .

وفي ما يأتي، سوف نعد الى ترسيم مسار كل عملية تربوية، والمسار القانوني المعتمد، وكيفية تسلسل الإجراءات، وأهم الإلتزامات والموجبات، قبل بدء التنفيذ.

كما يتم التنسيق والتعاون مع المديرية الإدارية في المركز، لإرتباطها مباشرة برئاسة المركز، من الوجهتين الإدارية والمالية، و مع الأقسام والوحدات، في إتجاهي الهرم الإداري، الأفقي والعامودي، في كافة المهمات.

وفي ما يتعلق بالإجراءات المتبعة لتنفيذ المشاريع أو الأنشطة التربوية، يمكن إيجازها بالخطوات الآتية:

في الخطوة الاولى:

- يتم طرح المشاريع الملحة من خلال على رصد الحاجات التربوية في لبنان .
- ثم يتم عقد الإجتماعات بين رئيسة المركز وممثلي الجهات التربوية الراغبة بالتعاون مع المركز سواء أكانت جهات تربوية وطنية أم ممثلي منظمات دولية والإداريين الإخصائيين المعنيين، حسب موضوع كل مشروع ، وبالتالي مناقشة وشرح التفاصيل كافة المتعلقة بالأهداف والخطة والإجراءات ، والإمكانات البشرية والمادية (Faisabilite) و بناء على ذلك يتم وضع برنامج زمني لمرحلة التنفيذ الاساسية،

- كما يتم إبداء الرأي من قبل رئيسة المركز، بعد تحليل الأسباب المسوّغة لذلك، والفئات المستهدفة وتقدم الإرشادات التربوية.

- ثم تأتي مرحلة توقيع الإتفاقية مع الأطراف المشاركة و الإعلان عنها رسمياً .

في الخطوة الثانية ، تأتي مرحلة التحضير للتنفيذ ، بعد موافقة الوزير الوصي (وزير التربية والتعليم العالي)، اذ اقتضت الضرورة أخذ الموافقة المسبقة، خاصة في غياب مجلس الاخصائيين حالياً المعني بهذا الموضوع (ومن الملاحظ ان هذه الموافقة تأخذ منحى سياسي أكثر مما هو تربوي).

في الخطوة الثالثة ، يتم تقسيم مراحل المشروع وتوزيع العمل ، من أجل تحديد الجهاز الاداري والتقني المشارك (ومن الملاحظ عدم وجود شروط محددة لإختيار الموظفين المشاركين بأي مشروع في المركز والوزارة !) . مع الإشارة ، الى ان تنفيذ اي مشروع ، هو عملية متكاملة متناسقة مع سائر المكاتب والوحدات العاملة في المركز.

في الخطوة الرابعة ، يتم تكليف لجنة مختصة، تضم موظفين إداريين وفنيين و مختصين بالشؤون المالية، ويتم الإستعانة أحياناً بخبراء من خارج المركز (على أن لا يتجاوز عدد أعضاء اللجنة لأي مشروع الخمسة أشخاص).

في الخطوة الخامسة ، يتم بحث مدى إمكانية تأمين اللوازم والتجهيزات الملائمة. ورصد الإعتمادات اللازمة من الجهة المشاركة ومن موازنة المركز، لبدء التنفيذ ضمن الموارد المالية المتوفرة، بالتعاون مع دائرة المحاسبة في المركز .

في الخطوة السادسة ، يتم الانتقال الى مرحلة تنفيذ العمل وفقاً للخطة المتفق عليها مسبقاً، بالتنسيق المستمر بين اللجنة ورئيسة المركز، لضمان جودة العمل وتحقيق الأهداف، في إطار من الرقابة الإدارية الداخلية ضمن تسلسل العمليات وآليات المتابعة والمراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة .

وعند إنتهاء المشروع أو أي نشاط تربوي، يقدم رئيس اللجنة تقريراً مفصلاً لرئيسة المركز، مع بيان مفصل أيضاً يضم تقييماً لهذا العمل والمخرجات التي تم التوصل اليها، وتزويدها بالمعلومات حول مكان القوة ومكان الضعف والتحديات التي واجهتهم، ليصار الى تقايدتها في مشاريع لاحقة، وكذلك الأمر بالنسبة لآلية العمل في مكتب الإعداد والتدريب .

كما تُبلغ المراجع المختصة كالجهاز المشاركة، والوزارة، والتفتيش التربوي نسخاً عن هذا التقرير عند الإقتضاء .

والجدير ذكره ، ان رئيسة المركز تواكب و تشارك في مختلف الورش التربوية ، للتأكد بنفسها من حسن سير العمل وضمان نجاحه وتحقيقه للأهداف التربوية المرجوة.

(١) المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢ ، تنظيم المركز التربوي للبحوث والانماء ، النصوص القانونية لانظمة المركز ص ٣ .

ج - آلية العمل في مكتب (الإعداد) والتدريب:

يعتبر مكتب الإعداد والتدريب، جهاز فني -إداري، يعمل بصورة مستمرة على تدريب أفراد الهيئة التعليمية لجميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي، وذلك بواسطة دور المعلمين والمعلمات الموزعين على الأراضي اللبنانية كافة وعددهم ٣٤ داراً (1) .

كما يستخدم في هذا المجال الوسائل والتقنيات الحديثة، وتأمين كافة التسهيلات بالتعاون مع الأجهزة المعنية في المركز، على سبيل المثال مكتب التجهيزات والوسائل التربوية .

مع ما يستتبع ذلك من تنسيق مع الهيئة الأكاديمية المشتركة في المركز، المديرية العامة المختصة، والعاملين في حقل التربية والتعليم في لبنان والخارج، في سبيل تطوير العملية التربوية في دور المعلمين والمعلمات وبرامج التدريب .

بالإضافة الى الإشراف على حسن تطبيق الأنظمة والقوانين التي ترعى شؤون مراكز التدريب، والعاملين فيها من موظفين ومدربين ومنتدربين .

وتوضيحاً لهذه الأطر، ما يقضي معها ربط مكتب الإعداد والتدريب بسائر أعمال المركز، بحيث لا يمكن فصل تطوير المناهج عن تدريب أفراد الهيئة التعليمية، فالمناهج التي تُقترح، والكتب والوسائل التربوية الحديثة التي تُعتمد، ليست سوى المساعد للمعلم ، بمعنى ان التنسيق ضروري في ما بينهم.

أما بالنسبة الى تجربتي العملية في مكتب الإعداد والتدريب، فعملي في التوثيق والأرشفة سمح لي بتجميع مختلف المعطيات التربوية، من مشاريع وأنشطة تربوية وبرامج تدريبية وتأهيلية، تخدم في توضيح الرؤية حول سياسة المركز التربوية، ودوره وأهميته وعلاقته بالمدارس الرسمية والخاصة من خلال دور المعلمين والمعلمات التابعة له، تلبية لتوجهات " خطة النهوض التربوي " (٢) ، ومشروع الانماء التربوي (٣)، لأهميتهما في تطوير القطاع التربوي في لبنان ، بالتنسيق مع منظمات دولية و بعثات حكومية

وأجنبية (UNESCO–USAID–MISSION CULTURELLE FRANCAISE– BRITISH COUNCIL–

WORLD BANK– UNDP– UNICE– EU)

(١) المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١ ، حيث ألغى هذا المرسوم مصلحة إعداد المعلمين ومصلحة الابحاث التربوية التي كانتا تابعتين لوزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة بناء على المرسوم رقم ٢٥ تاريخ ٦ شباط ١٩٥٣ تنظيم وزارة التربية دور المعلمين والمعلمات (انظمة المركز التربوي للبحوث والانماء ، ص١٢٦).

(٢)المركز التربوي للبحوث والانماء ، خطة النهوض التربوي في لبنان، اتفاقية التمويل رقم ٢٠٠٠/١٦٥

(٣)اتفاقية القرض مع البنك الدولي، مشروع الانماء التربوي ، ٢٠٠٥، ص٣١.

صورة عن خريطة الدور على كافة الاراضي اللبنانية

أما بالنسبة الى الإجراءات التي تتم لإختيار المدربين والمتدربين، من أجل تنفيذ الدورات التدريبية لأفراد الهيئة التعليمية في القطاعين الرسمي والخاص، ولا سيما مشروع التدريب المستمر(١) فهي كالتالي:

- بالنسبة للمدربين : يتم وضع إعلان على موقع المركز التربوي للبحوث والانماء - crdp@org.com يتم تحديد الشروط المطلوبة (مواصفات ، مؤهلات ، خبرات) ليتم التعاقد مع الأشخاص المؤهلين لهذا العمل بعد إجراء مقابلات معهم من قبل رئيس مكتب الإعداد والتدريب، ليستفيدوا من متابعة لقاءات تربوية، دورات، مؤتمرات تنظم في لبنان والخارج (مثلا مشروع التدريب المستمر كان في فرنسا) بعد موافقة وزير التربية، قبل البدء بالتدريب .

- بالنسبة للمتدربين : يقصد بالمتدربين أفراد الهيئة التعليمية في القطاع الرسمي والخاص، ويتم إلحاقهم بالدورات التدريبية المحددة سابقاً من قبل المركز من خلال " الخطة التربوية المناطقية"- وهو كتاب يتضمن جميع الدورات التدريبية التي ستعقد خلال السنة الدراسية لكل مادة ولكل مرحلة

تعليمية- وبالتالي كل استاذ ملزم بإختيار دورتين تتعلقان بمادته التعليمية خلال العام الدراسي، والالتزام بالحضور .

هذه الإجراءات هي تلبية لتوجهات، خطة النهوض التربوي، مشروع الإنماء التربوي (٢)، لما لهذين المشروعين من انعكاسات إيجابية على تطوير القطاع التربوي في لبنان، بالتنسيق مع منظمات دولية وبعثات حكومية أجنبية (Mission Culturelle Francaise , USAID , UNICEF , UNESCO ، British Council ، World Bank ، UNDP ، والمجموعة الأوروبية EU) ، حيث يتم تدريب أفراد الهيئة التعليمية على طرائق التدريس الحديثة بشكل مستمر .

ومن جهة التنظيم والإشراف، تتابع العمل في مراكز الدور التي تنفذ فيها الدورات التدريبية اللجان الآتية:

- لجنة المتابعة والإشراف الميدانية
- اللجنة التقنية للتدريب المستمر (CTF) . Comite Technique de formation.
- لجان التوجيه المناطقية (COR) . Comite d'Orientation Regional - مهمتها دراسة حاجات كل منطقة.

ويشارك في أعمال الدورات التي تنفذ في دور المعلمين والمعلمات، هيئة تدريب مؤلفة من العناصر التالية او بعضها وهي:

- مدير دار المعلمين والمعلمات التي تنفذ الدورات في مكان عمله .
- موظفو الجهاز الإداري في الدور .

- منسقون فنيون (منسق لكل دار _ HR human resources).

- مدربون لمواد الإختصاص.

تنظم الدورات التدريبية والتربوية المختلفة سنوياً، وكلما اقتضى الأمر، بقرارات تصدر عن رئيس المركز التربوي للبحوث والانماء، وفقاً للأصول المعتمدة (١) :

مناهج الدورات ودوام العمل فيها، مواعيد تنفيذها، ضمن الخطة التربوية السنوية التي يضعها مكتب الإعداد والتدريب وتوزع على الدور والمدارس الرسمية في لبنان، بعد الإجتماع بمديري المدارس التابعة لكل دار وتبليغهم مضمونها والإجراءات المتبعة، وسائر الشروط التنظيمية التي ترعى حسن سير العمل. كما يجري توزيعها ايضاً على المناطق التربوية، في إطار من التعاون والمشاركة الحقيقية، حيث يتم من خلالها تبليغ أفراد الهيئة التعليمية في المدارس عن زمان ومكان الدورات التي سيتابعونها خلال العام الدراسي .

كما يتم إنتاج مقررات الدورات (مواد التدريب) من قبل الإختصاصيين الملحقين في المركز، والمنسقين الفنيين او المتعاقدين معهم من خارج المركز لهذا الغرض، ومديرو الدور حيث تدعو الحاجة، بإشراف رئيس مكتب الإعداد والتدريب، على ان ترفع الى رئيس المركز قبل ثلاثة أشهر من التنفيذ.

وفي نهاية كل دورة يتم وضع تقرير مفصل عنها من قبل مدير الدار، يتضمن طريقة سير العمل والنتائج النهائية لكل دورة، ويقدم هذا التقرير الى رئيس مكتب الإعداد والتدريب الذي يرفعه بدوره الى رئاسة المركز مع الملاحظات والإقتراحات التي يراها مناسبة .

كما تبلغ المراجع المختصة في الوزارة و في التفتيش التربوي نسخاً عن التقرير النهائي للدورات، عند الاقتضاء(٢) .

(١) المركز التربوي للبحوث والانماء، القرار رقم ٧٤/١٧(ج)، و تعديلاته تاريخ ٨ تموز ١٩٧٤، النظام الداخلي للدورات التدريبية، الدكوانة، بيروت، ص ٢٦٢ ، الجريدة الرسمية ، العدد ١ ، تاريخ ١/١/١٩٠٠ .

(٢)رابطة اساتذة التعليم الثانوي، الدليل ، النصوص التشريعية الخاصة باساتذة التعليم الثانوي الرسمي ، دار الفارابي ، بيروت، لبنان، عام ٢٠١٢ ، ص ٢٠٤

أما في ما يخص الأعمال الإدارية داخل المكتب، فهي تتم حسب الأصول و الإجراءات الإدارية المعتمدة في المؤسسات العامة وحسب التسلسل الإداري، وضمن الوقت المحدد لها .

مع التأكيد على شغور العديد من الوظائف، وحاجة هذا المكتب الى مختصين في مجال الإدارة، نظراً لتناقص عددهم عاماً بعد عام، بسبب بلوغ عدد منهم السن القانونية، او الانتقال الى مكتب أو أقسام أخرى داخل المركز .

ولما كان مكتب الإعداد والتدريب مسؤولاً عن تأمين حاجات الدور ومراكز التدريب لتطوير العملية التربوية الفنية والإدارية فيها (١)، اعتمد المبادئ الآتية في هذه العملية :

. تأمين حسن سير المعلومات، التي ترد من المكتب لمتابعة عمليات التدريب في دور المعلمين والمعلمات .

. تأمين التجهيزات المادية الفنية والمكتبية .

. تأمين العناصر البشرية المؤهلة لتنفيذ الإجراءات الضرورية .

. تأمين الوسائل التربوية المعينة للمدرب والمتدرب .

. تقييم جهاز التدريب بشكل دائم، لإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة .

كما يتم الإستعانة ببعض التقنيين من خارج المركز، إختصاصيين في المعلوماتية، حيث يتم التعاقد معهم بدوام جزئي، لإنجاز برامج خاصة بالتدريب حاجة المكتب (برمجيات، وضع الامكانيات البشرية والتقنية و التوثيقية التي تساعد المدربين على تكييف أنشطتهم المهنية بحسب تطور الحاجات)، والإعلان عن المشاريع والأنشطة، وخطط التدريب المناطقية سنوياً، عبر شبكة المعلومات والوثائق والمهارات **RIDS – CRDP (٢)**.

-
- (١) القرار رقم ٧٤/١٧ ، النظام الداخلي للدورات التدريبية والتربوية ، أنظمة المركز ، الدكوانة ١٩٧٤ ، ص ٢٦٢
و م . ن ، أنظمة المركز ، المادة ٥٠ ، احكام ختامية ، ص ٢٢ ، الدكوانة ١٩٧٤ .
- (٢) الموقع الالكتروني rids@crdp.org ، تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٧/١/٢٠١٩ .
والمجلة التربوية ، التدريب المستمر والتجدد الدائم، العدد ٤٤، كانون الاول ٢٠٠٩ ، ص ٩

-ORGANIGRAMME DU BUREAU DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

د - الكفاية الوظيفية لموظفي المركز حالياً

في الوقت الذي يعتبر فيه المركز، ان المؤسسة بمجملها، مهما بلغت من أحكام ودقة في التنظيم أو تحديث في أساليب العمل أو كفاية في التجهيزات المادية، فلا بد من تزويدها بالعنصر البشري الكفوء، فبصرف النظر على انه كان يصعب عند إنشاء المركز تحديد عدد الموظفين اللازمين من إداريين وفنيين، للقيام بالمهام التي أنيطت به، إلا انه نجد اليوم صعوبة أكبر في تأمين الموارد البشرية المتخصصة، وذلك بسبب بلوغ أغلب موظفيه السن القانونية للوظيفة العامة، ووقف نظامي التعاقد الوظيفي والإستخدام .

وتلافياً لأي تحديات تحول دون تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، يستعين المركز بالأساتذة الملحقين من التعليم الرسمي لملء هذه الوظائف (حيث يتم كل فترة زمنية، الإعلان عن حاجة المركز لبعض الوظائف الشاغرة ، ولكن بسبب الواقع الوظيفي في لبنان لا يستطيع التقدم لملء الشغور سوى موظفي الملاك الرسمي) ، ولكي يتمكن من إنجاز مهامه بالسرعة والدقة اللازمتين.

في الواقع، مازال وضع المركز مثله مثل أي مؤسسة عامة في لبنان يواجه معضلات أساسية وجوهية على الصعيد البشري من ناحية الكفاءة الإدارية والإختصاصيين وأصحاب الخبرة بناء لمرسوم تعيين موظفيه، لأسباب عدة منها:

أولاً: إستمرار دور التأثير الطائفي معطوفاً على التدخل السياسي في إطار المحاصصة الذي يحد من إمكانية تطبيق نظام الجدارة و الكفاءة وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .

ثانياً: تقادم الزمن بالنسبة الى النص القانوني الذي أسس نظام الموظفين في المركز، حيث نجد ان موظف المركز الذي يتحلى بمواصفات وظيفية وكفاءة عالية لا يحق له الترتي إسوة بالموظفين في مختلف المؤسسات مهما بلغت سنوات الخدمة ، أو التحصيل العلمي .

فمن خلال مواكبتي العمل في هذه المؤسسة، وجدت ان مختلف موظفي المركز الإداريين يعانون من الرتابة في العمل، او ما يسمى الروتين الإداري، خصوصاً وان ساعات العمل وفاقاً للنص القانوني للمركز تبلغ ٤٠ ساعة اسبوعياً، باستثناء يومي السبت والأحد، بما معناه، ان موظف المركز الإداري عاجز فعلياً عن تطوير نفسه ومركزه، من خلال متابعتة الجامعية أو القيام بدورات تتعلق بالإدارة الحديثة، أو دخوله في مجال التعليم لاكتسابه الخبرة اللازمة تماشياً مع عمله الإداري التربوي، إسوة بباقي القطاعات، مما يؤدي الى عدم تمكنه من المشاركة في أنشطة المركز من مشاريع وتدريب، لأنه ينقصه الخبرة التعليمية .

مع الإشارة، الى انه يغيب عن أنظمة المركز مفهوم المسار الوظيفي، بما معناه، لا يحق للموظف الترتي في وظيفته او ان يكون في المراكز القيادية مهما كان تحصيله العلمي، لأن معظم هذه المسؤوليات محصور بالهيئة الأكاديمية (حيث القوانين تفرض اخصائيين في المواد، خبرات تعليمية سابقة)، من دون الأخذ في الإعتبار سنوات الخبرة والدورات الإدارية والتربوية التي شارك فيها خلال عمله).

في المقابل، كذلك الخبرة التعليمية وحدها لا تكفي، طبعاً مع احترام العديد من أصحاب الخبرة والكفاءة، اذ نجد ان معظمهم يفتقرون الى الخبرات الإدارية اللازمة لتولي هذه المسؤوليات، وبالتالي يفتقر

عملهم لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وينحصر بالإقتباس والأعمال التقليدية... وما يزيد الوضع تعقيداً، الواقع السياسي الذي يمر به لبنان ، خاصة في ظل الطائفية المتفشية في كافة الإدارات والمؤسسات العامة اللبنانية .

و بسبب استقطاب موظفين في الملاك الإداري من الإدارات العامة التربوية، و بسبب إعتقاد نظام التعاقد الوظيفي (وحتى التعاقد متوقف حالياً)، وضعف الحوافز - (ولا ننكر محاولة رئيسته الحالية منذ توليها العمل الى دعم الموظفين مادياً ومعنوياً ، كتقدير لعملهم)- ما يؤدي الى ضعف وروتين في الأداء دون السعي الى التطوير الذاتي المفترض، وبالتالي، يسيطر على الموظف الشعور بالإحباط والفشل، في ظل واقع يغيب عنه التقييم الفعلي للخبرة والكفاءة من جهة، ومستقبل يشوبه الغموض وعدم الإستقرار من جهة اخرى، لأنه رهن الأوضاع السياسية و مصالح المسؤولين الشخصية .

وهنا نتساءل، كيف يمكن الوصول الى ما يسمى بالولاء الوظيفي ؟ في ظل هذا التشابك، أي، موظف المركز غير مستقر ليكون لديه العطاء لدرجة الولاء، والأستاذ الملحق لا شيء يربطه بالمؤسسة سوى مصلحته الخاصة، وعندما يجد إدارة أفضل تتلاءم مع طموحه، يغادر وتنتهي علاقته بالمركز كلياً .

على سبيل المثال : مدة العمل الاسبوعية للأستاذ الملحق، ٢٧ ساعة خلال العام الدراسي ، و ٢١ ساعة خلال فصل الصيف، من أصل ٤٠ ساعة اسبوعياً.

و يحق له ٢١ يوماً، إجازة ادارية سنوية ، كما يحق له ممارسة مهنة التعليم خارج دوام عمله .
بالإضافة الى مشاركته في مختلف أنشطة المركز والوزارة : مشاريع تربوية ، ورش عمل ، تدريب ، كذلك المشاركة بكافة مراحل الامتحانات الرسمية (توصيف ، وضع الاسئلة الرسمية ، مراقبة ، تصحيح، لجان

متابعة وإشراف...)، إدارة دور المعلمين والمعلمات، رئاسة أقسام الهيئة الأكاديمية، وبالتالي وظيفته تعتبر شاملة (تربويًا وإداريًا)، خلافاً لموظف المركز.

هـ - استنتاجات أساسية - نقاط القوة ونقاط الضعف

ولأنني أعمل كموظفة إدارية في المركز التربوي للبحوث والإنماء منذ العام ١٩٩٨، وكان لي تجارب عدة في هذه المؤسسة التربوية .

ولأنه عن واقع خبرتي الميدانية خلال فترة التدريب، وجدت ان هذه المؤسسة لم تأخذ حقها من قبل المعنيين بالتربية والتعليم، مقابل الجهود التربوية التي تنفذها، والاستراتيجيات التشاركية في سبيل تقديم أفضل النتائج على الصعيدين الوطني والدولي .

ومن أجل توضيح الرؤية عن هذه المؤسسة التربوية الفاعلة، اخترت توضيح مجموعة من النقاط، منها ما ينسجم مع قوانينه وأنظمته وأوضاعه الخاصة، ومنها ما يسترعي الإنتباه، الى مدى حاجتها في إعادة النظر فيها على مستوى آليات العمل، والتنسيق داخل المركز وخارجه، والواقع الوظيفي لموظفيه ومدى التزامهم بأنظمة المركز بشكل أساسي و السياسة التربوية بشكل عام .

مع الإشارة الى الجهود المستمرة في سبيل تحسين وضع المركز وتعزيز موقعه منذ العام ٢٠١٥ (١)، بالإضافة الى الإهتمام بحقوق موظفيه بعد سنين طويلة من المعاناة والإهمال، طبعاً ضمن القوانين المرعية والإمكانات المسموح بها .

ولكن، في واقع الأمر، إذا لم يتم فصل السياسة عن التربية جزئياً وتطبيق مبدأ التعاون ، مهما تضافرت هذه الجهود تبقى ضمن الإطار النظري.

فعوضاً عن تطبيق إصلاح إداري قائم على اللامركزية الإدارية، تتطور الإدارة العامة تراجعاً الى نظام البيروقراطية والمركزية الإدارية. .

والملفت في هذه المؤسسة روح المنافسة التي تسيطر على أجواءها ، ولكن الوضع القانوني للموظفين جعل هذه المنافسة تسير في إتجاهين، سلبي و إيجابي:

الإتجاه السلبي، " منافسة من أجل البقاء " وذلك بسبب، غياب الإستقرار والأمان الوظيفي الذي من المفترض ان يشعر به أي موظف، خاصة وان موظفي المركز هم خارج ملاكات الدولة، ما يؤدي الى ضعف المعنوية السائدة بينهم .

(1) القرار رقم ١٧/م/٢٠١٥ ، تاريخ ٢٢/١/٢٠١٥، تكليف أحد افراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية بمهام إدارة المركز التربوي للبحوث والانماء .

كما نجد لديهم روح المنافسة احياناً، ضمن إطار المؤسسة الواحدة للمحافظة على عملهم خوفاً من التهميش مقارنة مع عمل الموظف في الإدارة العامة، اي الاساتذة الملحقين بالمركز، لأسباب تنظيمية نتحدث عنها في سياق التقرير .

أما **الإتجاه الإيجابي** الذي يخيم على أجواء المركز، فهو الرغبة الجامحة لدى الموظف على التطور والإفتتاح على العالم، والروح الوطنية والعطاء ليظهر بأفضل حلته.

ومن خلال تجربتي، أدركت النزعة التربوية الموجودة لدى جميع العاملين في هذه المؤسسة، وروح التفاني في البذل والعطاء، رغم ازدياد حجم العمل و نمو متطلبات القطاع التربوي، وذلك في سبيل رفع المستوى العلمي في المجالات والمستويات كافة ، وجعلها أكثر ملاءمة للعصر .

الفصل الثاني

المقارنة بالأهداف التربوية

الفصل الثاني: المقاربة بالأهداف التربوية

تعد المقاربة بالأهداف أداة لتشخيص فعالية العملية التربوية في ضوء المعايير الكفيلة بالتقويم والملاحظة والاختبار .

ولكي تتوضح المعطيات، سوف يتم بلورة الأهداف الأساسية لمؤسسة عامة من هذه المؤسسات التربوية، وهي المركز التربوي للبحوث والإنماء، وعلاقتها بالإدارة التربوية .

وبالتالي، لعلنا نصل الى مدى أهمية وجود هذه المؤسسة في تطوير القطاع التربوي.

انطلاقاً من مبدأ تكامل التربية وشموليتها بما يليق بالمجتمع اللبناني وثقافته، نسبة للتغيرات والتوجهات التربوية الحديثة. كان لا بد من إبقاء قنوات الإتصال مفتوحة بين جميع الإدارات والهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية في إطار من العلاقات التبادلية والمساندة التربوية والإدارية لمواجهة الخلل الذي يلحق في التربية في لبنان، في إطار خطة تربوية شاملة، تعتمد سياسة إنمائية هدفها القضاء على التلوث التربوي (١)، والإلتزام بالقيم الإنسانية والوطنية والأخلاقية والإجتماعية، وتحصين المواطن اللبناني للصمود والتصدي للتحديات الداخلية والخارجية، واستثمار الرقمية واستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم وتوسيع نطاقه ليرقى الى المستويات العالمية .

خاصة ان المركز يسعى الى تحديد ملامح متعلم القرن الواحد والعشرين وفقاً للمفاهيم الآتية:

* مواطن لبناني قادر على حل المشاكل و النزاعات الشخصية .

* يتحلّى بروح التعاون و تفويض المهام.

* يستطيع التشارك في تحمل المسؤولية والتسوية .

* قادر على تعزيز التواصل التفاعلي .

* محلل و ناقد بناء / قادر على اتخاذ القرارات الفعالة.

* يتمتع بثقة بالنفس متوازنة ، مبدع ، قيادي ، مبتكر .

(1) محمد علي موسى، نصوص مختارة من مؤلفات محمد علي موسى، ٢٠٠٢، ص ١٣٦، مقتبسة من كتابه أبحث عن وطن.

المبحث الاول : المقتضيات القانونية والتنظيمية للمركز والوزارة

المركز هو المؤسسة التي تقوم بتصنيع المعرفة، و مواكبة كل جديد في مجال الفكر التربوي والإداري، بالإضافة الى التحديث المستمر للمناهج التعليمية و لسياسة التعليم التفاعلي، على نحو يتفق ومقتضيات المجتمع المعاصر والتقاليد الوطنية والقيم الإنسانية، مما يجعل دوره من أصعب الأدوار في توجيه التربية، بهدف الحصول على أعلى درجات الفائدة للمتعلم بشكل خاص والتعليم بشكل عام في لبنان .

أ. الإطار التشريعي للمركز التربوي للبحوث والانماء

المركز التربوي للبحوث والإنماء نموذج في الإنماء التربوي الحديث .

في عهد الرئيس سليمان فرنجية عام ١٩٧١ رُفِعَ راية مؤسسة تربوية عامة، تجسيدا لأهداف تربوية سامية، بموجب قوانين ومراسيم حددت هيكلته ورسمت أبعاد مهماته ومبادئه، عرفت **بالمركز التربوي للبحوث والإنماء** (يعرف عنه في ما يلي بكلمة " المركز ") .

إنطلاقاً من ذلك سوف أوجز لمحة تاريخية عن المركز التربوي للبحوث والإنماء و دوره في رسم السياسة التربوية اللبنانية، من أجل إرساء قاعدة تربوية سليمة تصلح لمواكبة التطور الإجتماعي والإقتصادي والإنساني في لبنان والعالم .

لقد تم إنشاء المركز بموجب المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١ (١) :

مؤسسة عامة ذات شخصية معنوية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وترتبط مباشرة بوزير التربية الوطنية والفنون الجميلة آنذاك (٢)، حالياً التسمية (وزير التربية والتعليم العالي) الذي يمارس عليها سلطة الوصاية، بما معناه، يحق للوزير فقط التصديق على القرارات التي نص عليها القانون مسبقاً، كما يحق له توقيف أو إلغاء أي قرار على ان يتم بعد التنفيذ والمصادقة، مما يؤمن التنسيق في كل عملية تربوية بشكل رسمي والنجاح فيها .

(١) ملحق رقم ١ - مرسوم انشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء ص ٦١ .
(٢) القانون رقم ٢١٥ تاريخ ٢/٤/١٩٩٣ ، عدلت التسمية بحيث اصبحت " وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة"، ثم عدلت مرة ثانية بموجب القانون رقم ٢٤٧ تاريخ ٧/٨/٢٠٠٠ ، بحيث اصبحت تسميتها حالياً " وزارة التربية والتعليم العالي "

إنطلق المركز بمهامته التي أنشئ من أجلها تحت عنوان " تعزيز التعليم الرسمي في لبنان ". حيث اتصفت الأبعاد التربوية التي وجد على أساسها المركز، بإستراتيجية تربوية دائمة ومستمرة لمختلف نواحي الحياة، وإعداد موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التربوي والتكنولوجي، ومواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار من خلال :

- مواكبة كل جديد في مجال الفكر التربوي والإداري بشكل مستمر.
- ربط الخطة التربوية بالخبرات المكتسبة وبالعناصر الإجرائية التطبيقية من جهة وبالأوضاع الإقتصادية والإجتماعية من جهة ثانية .
- ومن أجل تفعيل عملية التعليم والتعلم، تم إعتداد نظم غير تقليدية، وفق أساليب مرنة ومتطورة، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة، والنهوض بمستويات التعليم ، بما يتلاءم مع التوجهات التربوية الحديثة وتطلبات الحياة المعاصرة :

. تعليم يهتم بالواقع الحياتي والبيئة المحيطة ، في إطار متوازن ومتكامل.

. جودة التعليم، لحاجات سوق العمل والتطوير القطاعي الحالية والمستقبلية.

. تعزيز التفاعل مع الثقافات العالمية، بما لا يتعارض مع التراث الوطني والقيم اللبنانية .

ولأن العملية التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع ، مارس المركز مهامه انطلاقاً من قاعدة الربط بين البحوث والإنماء، الدراسات المتخصصة والإحصاءات التربوية الدقيقة، في سبيل تحقيق الجودة في الأداء على مستوى التعليم الرسمي ما قبل الجامعي.

وبالنسبة الى رؤساء المركز، الذين لعبوا دوراً بارزاً في إنمائه، وتعزيز التربية والتعليم في لبنان (١) :

١- الدكتور **وديع ضاهر حداد** (ايار ١٩٧٢- كانون الاول ١٩٧٦) وكانت اهم إنجازاته :

- وضع هيكلية المركز التنظيمية والنظام الداخلي الحالي (مع بعض التعديلات التي ادخلت لاحقا)

- وضع خطة تربوية متكاملة لتحقيق أهداف الإنماء التربوي.

٢- ثم تولى رئاسته د.جورج جبرائيل المر (كانون الثاني ١٩٧٧- حزيران ١٩٩٤) ، ومن أهم إنجازاته، تفعيل دور المعلمين والمعلمات، وإصدار الكتاب المدرسي الوطني والمجلة التربوية .

(١) رؤساء المركز منذ تأسيسه وهم إنجازاتهم ، قسم البحوث التربوية ، مبنى المطبعة - سن الفيل، ٢٠١٦

٣- ثم تولى رئاسة المركز البروفسور. منير ابو عسلي (من أيلول ١٩٩٤ لغاية كانون الثاني ١٩٩٩)، الذي حاول إعادة الحياة الى هذه المؤسسة بسياسته التربوية البناءة، حيث استعاد المركز نشاطه ونهض من جديد، كما قدم مشروع " خطة النهوض التربوي في لبنان " الى مجلس الوزراء (١) وفقاً لنص الطائف والتي تضمنت مجموعة من الأعمال والمشاريع و" الهيكلية الجديدة للتعليم في لبنان ١٩٩٦ " وتعديل المناهج التعليمية بالإضافة الى مناهج تربوية جديدة : مناهج الفنون من موسيقى ومسرح وفنون تشكيلية والمعلوماتية ومواد التكنولوجيا والإجتماع والإقتصاد (٢) .

٤- ثم تولى رئاسة المركز البروفسور نمر منصور فريحة (من شباط ١٩٩٩ لغاية كانون الثاني ٢٠٠٢)، ومن أهم إنجازاته، تطبيق التربية الشمولية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، والمساهمة في وضع برنامج التدريب المستمر .

٥- ثم تولت الدكتورة ليلي الياس مليحة فياض رئاسة المركز (من كانون الثاني ٢٠٠٢ ولغاية كانون الاول ٢٠١٤)، (جدد لها ٣ مرات)، وكانت قد تابعت مسيرة العمل في خطة النهوض التربوي بالإضافة الى العديد من المشاريع التربوية والإنمائية .

٦ - ومنذ العام ٢٠١٥ تترأس المركز التربوي الدكتورة ندى عويجان الخوري، التي ساهمت في نقل المركز نقلة نوعية نحو التطور في فترة زمنية قصيرة، حيث شهد المركز إنجازات عديدة على الصعيدين الإداري والتربوي، كانت مهمشة منذ زمن طويل، منها:

- تعديل هيكلية التنظيمية عام ٢٠١٦.

- تسوية أوضاع موظفي المركز (المتعاقدين والأجراء والمياومين) عام ٢٠١٥.

- تنفيذ العديد من المشاريع التربوية بالتعاون مع منظمات أجنبية بهدف مواكبة التقدم العلمي العالمي والتطور التربوي على مختلف الأصعدة مثل (Mission Culturelle Francaise ,British - World Bank - USAID - UNESCO Council,...)

- والعمل على تحقيق التوازن بين التعليم العام والتعليم المهني.(٣)

وللأمانة في تصويب الواقع ، لا بد من ذكر جهود رئيسته الحالية التي اعادت إحياء المركز بعد فترة طويلة من الركود والتهميش.

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

(٢) المرسوم رقم ١٠٢٢٧ عام ١٩٩٧ ، تحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافها.

(٣) قسم البحوث التربوية ، رؤساء المركز منذ تأسيسه واهم إنجازاتهم ، مبنى المطبعة - سن الفيل، ٢٠١٦ .

ب . الإطار التنظيمي للمركز التربوي للبحوث والانماء

في العام ١٩٧٢ تم وضع هيكلية التنظيمية بموجب سلسلة من المراسيم :

المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢ (تنظيم المركز التربوي للبحوث والانماء) (١).

المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢(نظام موظفي ومستخدمي المركز التربوي للبحوث والانماء)(٢)

المرسوم رقم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ٢١ حزيران ١٩٧٢ (تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية وسائر العاملين في دور المعلمين والمعلمات ومؤسسات التدريب) (٣).

ان الهيكل التنظيمي يسهم في تحديد الهيكلية المطلوبة والتي يجب ان تترافق 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 الى مفاهيم معاصرة تدعو الى إعادة هيكلتها وتشكيلها مع اعتماد المرونة .

وإذا توقفنا عند هيكلية كل من المركز والوزارة، نتوصل الى إستنتاجات متشابهة حول وجود غموض و تضارب في الصلاحيات احياناً، فضلاً عن غياب مرجعية قانونية تربوية معيارية للعمل التربوي في مجمل القطاع . مما أدى الى غلبة المركزية، وحصر الصلاحيات في أعلى الهرم .

لذلك ونتيجة جهود متواضعة، تم إدخال بعض التعديلات على هيكلية المركز التنظيمية، طبعاً مع التأكيد على ان هذه التدابير ليست سوى الخطوة الأولى للسير نحو التوجهات المستقبلية ومواجهة تحديات التغيير والتطور التي تشهده الإدارة الحديثة اليوم .

ومن البديهي، استعراض هيكلية كل من المركز التربوي والإدارة التربوية، وأساليب العمل فيهما وبينهما، بدافع التوصل الى معادلة واضحة، في ان الحل والرؤية الأفضل تكمن من خلال إعتقاد مبدأ لامركزية القرار ومركزية التنفيذ .

(١) ملحق رقم ٢ - مرسوم تنظيم المركز ، ص ٦٢

(٢) ملحق رقم ٣ - مرسوم نظام موظفي ومستخدمي المركز، ٦٣

(٣) ملحق رقم ٤ - مرسوم تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية في الدور، ٦٤

ونظراً لعدم ملاءمة حجم الأعمال والمشاريع مع بعض الوظائف والمهام الموجودة، استحدثت بعض الوحدات و الأقسام، وألغي/ دمج بعضها الآخر. وقد صدرت بتاريخ ٢٠١٦/١٢/١٢ لتصبح الهيكلية الجديدة كما يلي :

يتألف المركز التربوي للبحوث والإنماء من مكاتب وهذه بدورها تتألف من بعض الدوائر والأقسام والوحدات :

• مكتب رئاسة المركز (السلطة التقريرية) يتألف من :

١- **رئيس المركز Le President de CRDP** - موظف من الفئة الأولى بمثابة مدير عام وهو

الرئيس التسلسلي لجميع اجهزة المركز، يستعين بمستشارين في القانون والإدارة التربوية وغيرهم:

. مستشار قانوني، مستشار إداري، مستشار مالي، أمين سر مكتب، أمين سر مساعد اعمال مكتب، أمين سر مساعد أعمال ادارية، حاجب.

٢ - **مجلس الاختصاصيين Conseil des Specialistes** و يتألف من_ : الاختصاصيين

والاختصاصيين المساعدين المشتركين (عددهم ٤ /غير موجود حالياً).

• **المديرية الإدارية Direction Administrative** على رأسها موظف من الفئة الثانية ، تتألف من:

دائرة المحاسبة، دائرة التوثيق التربوي، وحدة المحفوظات، وحدة ادارة الموارد البشرية، وحدة الموجودات واللوازم، وحدة الانشاء والصيانه.

• **الهيئة الأكاديمية المشتركة Conseil Academique Commun** ، يترأسها منسق عام ، برتبة رئيس

مكتب، وهي تتألف من ١٧ قسما ، ولكل قسم رئيس من الأساتذه المختصين الملحقين في المركز :

Les Departements Academique : Siences, Mathematiques, Langue et Litterature Arabes, Langue et Litterature Francais, Langue et Litterature Anglaises, Sciences Sociales, Sociologie/Economie, Philosophie, Psycho Pedagogie, Hygiene Scolaire, Enseignement Prescolaire Beaux Arts, Education Physique et Activites Extrat-Scolaires, Enseignement Technique et Professionnel, Enseignement Rural, Enseignement Programme, Administration Educative.

- **مكتب الإعداد والتدريب** Bureau de Formation، على رأسه رئيس مكتب اخصائي من الفئة الثاني (حالياً رئيسه من الفئة الثالثة)، وهو يتألف من : دائرة الإعداد (ملغى حالياً) ، دائرة التدريب، وحدة البرمجة والتطوير، وحدة الوساطة التربوية (غير موجود حالياً) . وتعتبر دور المعلمين والمعلمات تابعة له، وهم موزعين على الأراضي اللبنانية كافة ، من بينهم ٧ دور تعتبر أساسية، بما معناه ، مراكز موارد للدور الأخرى أي مراكز يتم فيها تحديد خطط العمل والبرامج المقررة
- الدور هي** : نبيل عازوري /الاشرفية - بيروت/ بئر حسن - الفنون/ بئر حسن - التربية الرياضية/ بئر حسن - المتوسطة/الاشرفية - لويس ابو شرف/جونيه - الفنون/جونيه - التربية الرياضية/جونيه - عاليه - بعقلين - عانوت - طرابلس - البترون - كوسبا - سير الضنية - زغرتا - بشري - حلبا - القبيات - حرار - زحلة - بعلبك - الهرمل - راشيا - جب جنين - صيدا - صور - جزين - النبطية - حاصبيا - مرجعيون - بنت جبيل - تبنين .

• مكتب التجهيزات والوسائل التربوية Bureau de L'equipement e des Outils Pedagogiques

على رأسه رئيس مكتب اخصائي ، من الفئة الثانية. يتألف من: دائرة المنشورات والوسائل التربوية، وحدة هندسة التوثيق، وحدة المطبعة، وحدة انتاج الموارد الرقمية

• مكتب البحوث التربوية Bureau de Recherches Pedagogiques على رأسه رئيس مكتب اخصائي

من الفئة الثانية (رئيسه حالياً من الفئة الثالثة) . يتألف من: دائرة الاحصاء، وحدة المناهج والانماء التربوي، وحدة تقييم النظام التربوي، وحدة مرصد السياسات والابحاث التربوية، وحدة تنفيذ المشاريع البحثية، وحدة المعلوماتية البحثية .

مع الإشارة الى وجود مكتب تابع لهذه الوحدة في وزارة التربية والتعليم العالي منذ العام ١٩٨٤،

للقيام بمهام من صلب مهام المركز

• الوحدات الفنية Unites Techniques على رأسه رئيس مكتب اخصائي من الفئة الثانية (رئيسه

حاليا فئة ثالثة) ، وتتألف من : وحدة تكنولوجيا المعلومات، وحدة الاعلام والعلاقات العامة، وحدة ادارة المنصات الالكترونية، وحدة ضمان الجودة، وحدة التلفزيون والاذاعة للتربية.

سوف نعرض صور عن الهيكلية التنظيمية للمركز منذ تاسيسه مع تعديلا سابقة، وهيكلته بالنسبة لوزارة التربية الوطنية والفنون الجميله (١).

(١) عدنان الامين، التعليمي لبنان زوايا ومشاهد، دار الجديد، الطبعة الاولى، ١٩٩٤، ص ١٠٣.

أما بالنسبة الى نظام موظفي ومستخدمي المركز(1)، يقسم الموظفون في المركز الى:

موظفين دائمين، ومتعاقدين عاديين، وأجراء ومياومين .

وهم يخضعون لشروط التعيين العامة المفروضة على موظفي الإدارات العامة، في ما عدا الشروط التي نصت عليها القوانين والأنظمة الداخلية الخاصة بالمركز، كما تطبق عليهم بشأن الواجبات والحقوق والأعمال المحظرة، الأحكام ذاتها المطبقة على موظفي الدولة .

إلا انه بالنسبة الى المرشحين لوظائف الملاك الفني (رئيس المركز، والأخصائيين ، والاختصاصيين
المساعدين)، فينطبق عليهم شروط تعيين مختلفة :

رئيس المركز: يعين بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير التربية من بين موظفي الدولة الفئة الأولى، وفي هذه الحالة يوضع خارج الملاك، وفقاً لأحكام قانون الموظفين، كما يمكن تعيينه من خارج الملاك اذا توافرت لديه شروط التعيين العامة والخاصة المحددة في مرسوم التعيين .

الاخصائيون: يعين الاختصاصيون من موظفي المركز بمرسوم، بناء على توصية مجلس الاختصاصيين
(في حال وجوده)، واقتراح وزير التربية .

الاخصائيون المساعدون: يعين الاختصاصيون المساعدون بقرار من مجلس الاختصاصيين بناء على

اقتراح رئيس المركز و موافقة وزير التربية.

بالإضافة الى الأساتذة المنتدبين من التعليم الابتدائي والثانوي في قسم الهيئة الأكاديمية المشتركة و اختصاصيين يتم التعاقد معهم من خارج المركز الوزارة لفترة زمنية محددة حسب الحاجة اليهم والى خبراتهم .

ولكن تجدر الإشارة الى انه نتيجة السياسات المتبعة في لبنان فقد توقف التعاقد الوظيفي منذ العام ١٩٩٨ كما هو معروف، وأغلب موظفي المركز والدور- ينتدبون للمراكز الشاغرة- بقرار من الوزير المختص وموافقة رئيس المركز من ملاك وزارة التربية والتعليم العالي، ويستمر الأساتذة الملحقون في تقاضي رواتبهم وسائر التعويضات المتممة لها من إداراتهم الأساسية (٢)، مما جعل العلاقة بين المركز والوزارة، وكأنه امتداد احدهما للآخر.

-
- (١) المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢، نظام مستخدمي وموظفي المركز _ الملحق رقم ٣ ص ٦٣
(٢) المرسوم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ٢١/٦/١٩٧٢، المادة رقم ٣، تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية وسائر العاملين في دور المعلمين والمعلمات و مؤسسات التدريب _ الملحق رقم ٤ ص ٦٤

ج. تقاطع وازدواجية في الصلاحيات بين المركز والادارة التربوية

لإعطاء القطاع التربوي ديناميكية جديدة، تقوم على توزيع العمل وعلى تفويض السلطة، وعلى المحاسبة على أساس المعايير والأهداف، بعيداً من الإزدواجية والتضارب في تنفيذ المهمات .

وضعت وزارة التربية والتعليم العالي في العام ٢٠٠٦ " الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في لبنان"، بهدف إصلاح القطاع التربوي .

إرتكزت هذه الاستراتيجية التربوية على مجموعة أطر، من بينها تحديث الوزارة وتحولها الى الإدارة الاستراتيجية .

وهذه الأطر تشمل: السياسات، الاستراتيجيات، الخطط، المعايير والمواصفات، أنظمة المراقبة والرصد، أطر ضمان الجودة، أساليب دعم التعاون والتنسيق داخل المجتمع التربوي و بينه وبين مؤسسات المجتمع الأخرى.

ولكن هذه الأطر لم تنطبق بفاعلية، مما أدى الى التشتت في المهام، والنزاع بين الوحدات داخل الوزارة وخارجها، وعدم مواكبة التطور في عالم الادارة التربوية لأسباب يعترئها الغموض .

ولتوضيح الرؤية عن طبيعة عمل المركز وموقعه بالنسبة الى وزارة التربية، لابد من التطرق الى الهيكلية التنظيمية للوزارة، وعلاقتها القانونية التشريعية والتنظيمية، والسياسة التربوية التي تعتمدها.

فالمراسيم الموجودة لا تحدد خطوطاً واضحة للعلاقة بين وزارة التربية والجهات التابعة لها (المناطق التربوية ، مكاتب التربية) من اجل تحديد مدى اللاحصرية.

أما بالنسبة لعلاقة الوزارة مع المركز، فليس هناك تحديد واضح للآلية التي تمارس من خلالها الوصاية، بالتالي أصبح متلازمين الى أبعد الحدود، اذ لا يمكن التوصل الى معلومات واضحة عن الواقع التربوي في لبنان اذ تم فصل احدهما عن الآخر، انطلاقاً من مبدأ تكامل العمل التربوي واستمراريته، مع التأكيد على انه عملية شاملة ودقيقة، وهو مزيج من الكل، وان أي خلل في عناصره يجعله عرضة للفشل.

ان وزارة التربية و التعليم العالي في لبنان، تعتبر المرجع الأول لعملية التعليم -التعلم، على اعتبار عملها هو مجموعة اهتمامات ومشاريع وأدوار تربوية، وحصيلة علاقات متفاعلة بين عناصر متعددة، على سبيل المثال: البرامج التربوية، المؤسسات التربوية العامة والخاصة، المدارس، أفراد الهيئة التعليمية، التلاميذ، البناء والتجهيزات المدرسية وغيرها من الأمور الإدارية.

وهي بالتالي الإدارة التي تقود، توجه، تنسق وتشرف على تطبيق جميع الأنشطة التربوية التي تدخل في نطاق العملية التعليمية والتعلمية، على كافة المستويات الوطنية والدولية، وتعمل على تحقيق الأهداف التي تحدد معالم السياسة التربوية في لبنان .

و بهدف توضيح الصورة حول العلاقة بين المركز والوزارة سوف نستعرض أولاً الهيكلية التنظيمية للوزارة بشكل موجز . بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ٢٦ الصادر عام ١٩٥٥ .

يعود تنظيم وزارة التربية الحالية الى العام ١٩٥٥ التي تألفت بموجبها من الإدارات التالية (١)، مع بعض التعديلات في العام ٢٠٠٧ في إطار عملية إصلاح القطاع التربوي :

• الوزير على رأس الهرم في وزارة التربية والتعليم العالي.

أما المؤسسات العامة التي ترتبط بالوزير مباشرة تحت تسمية " سلطة الوصاية " فهي:

- المركز التربوي للبحوث والإنماء .

- الجامعة اللبنانية.

- صندوق تعاضد أساتذة الجامعة اللبنانية .

كما تجدر الإشارة، الى ان بعض المهام التربوية أوكلت الى جهات خارج وزارة التربية : (٢)

. التفتيش التربوي، ويقوم به التفتيش المركزي التابع لمجلس الوزراء .

. بناء المدارس وصيانتها، تقوم بها وزارة الأشغال العامة.

. تعيين المعلمين والموظفين التربويين والإداريين، من شأن مجلس الخدمة المدنية التابع لمجلس الوزراء .

. التخطيط التربوي، البحوث التربوية، إعداد تدريب افراد الهيئة التعليمية، حيث أوكلت هذه المهام للمركز بعد صدور مرسوم إنشاءه رقم ٢٣٥٦ عام ١٩٧١، (لاحقاً أوكلت مهمة إعداد أفراد الهيئة التعليمية لكلية التربية -الجامعة اللبنانية).

(١) م . ن ، ص ٢٥ . بالاضافة الى المرجع : د. جورج ثيودوري / ملخص التقرير النهائي / مشروع الانماء التربوي موجه الى وزارة التربية والتعليم العالي/ ٤ كانون الثاني ٢٠٠٥ / لبنان / ص ٨
(٢) عدنان الامين، التعليم في لبنان زوايا ومشاهد، دار الجديد ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٤ ، ص ٩٩

- **المديرية العامة للتربية (على رأسها موظف من الفئة الاولى)**، تتمركز السلطة بشكل كبير على مستوى المدير العام، ويلحق بهذه المديرية الديوان وهي تتألف من :

* المناطق التربوية الاقليمية (٨ مناطق تربوية في المحافظات) .

* مديريةية التعليم الاساسي * مكتب الإرشاد والتوجيه

* مديريةية التعليم الثانوي * دائرة الامتحانات

* مصلحة التعليم الخاص * دائرة المشاريع والبرامج

* مصلحة الشؤون الثقافية * امانة سر لجنة المعادلات

- **المديرية العامة للتعليم العالي (على رأسها موظف من الفئة الثانية، يرتبط مباشرة بالوزير)** : وتتألف من: أمانة سر المعادلات، أمانة سر الكولوكيوم و الهندسة.

• المديرية العامة للتعليم المهني والتقني، (على رأسها موظف من الفئة الاولى يرتبط مباشرة بالوزير)

(١)، وتتألف من : مصلحة الادارة والتنفيذ - المصلحة الفنية - مصلحة المحاسبة - مصلحة

التأهيل المهني، و مصلحة المراقبة والامتحانات ، دائرة المعلوماتية والإحصاء، الصندوق...

• المصلحة الادارية المشتركة (على رأسها موظف من الفئة الثانية يرتبط مباشرة بالوزير) ، وتتألف

من: دائرة الشؤون المشتركة، دائرة الموظفين، دائرة القضايا، دائرة المحاسبة، قسم اللوازم.

بعد هذا العرض لهيكلية الوزارة، نستخلص نقطة مهمة يجب التشدد عليها واحترامها، وهذا ما

يعنينا من هذا التقرير، الا وهي سلطة الوصاية، التي هي في شخص الوزير وليس الوزارة بشكل عام،)

رغم عدم وجود آلية واضحة لمفهوم الوصاية)، وبالتالي فإن للمركز سياسته التربوية والمالية المستقلة

استقلالاً تاماً عن سياسة الوزارة، طبعاً هذا لا يعني وجود القطيعة بينهما، بل على العكس، بقاء الروابط

المتينة التي تفرضها القوانين في سبيل تأمين التوازن والتنسيق لتحقيق اهدافه التربوية وما تستوجبه من

أعمال وخدمات عامة تربوية مشتركة.

(١) المرسوم التنظيمي رقم ٨٣٤٩ تاريخ ١٩٩٦/٥/٢ ، التعليم المهني والتقني في لبنان.

ونستنتج من ذلك، ان البنية التنظيمية الحالية للوزارة التي عدلت عام ٢٠٠٧، وتعديل الهيكلية

التنظيمية للمركز عام ٢٠١٦، يفترض ان يستتبعهما إعادة النظر في القوانين والأنظمة الإدارية الخاصة

بهما، لكي لا يؤدي الأمر الى ازدواجية في الأعمال بين الوحدات الإدارية داخل الوزارة وخارجها، بما

معناه، تنفيذ مهمات من قبل بعض المديریات فی الوزارة، هی قانوناً من مهمات المركز، ما قد تؤثر سلباً فی خطط التطوير التي أعدها المركز وتوقع تقدمه .

كذلك، طرأت تغييرات كثيرة واستجدت حاجات جمة، تؤكد ضرورة إعادة النظر ببعض النصوص القانونية المتعلقة بنظام المركز .

ولتوضیح الرؤية سوف نرفق ربطاً : صورة عن الهيكلية التنظيمية للمركز بعد التعديل عام ٢٠٠٧.

صورة عن الهيكلية التنظيمية للمركز بعد التعديل عام

٢٠١٦

د - الخريطة التربوية الحالية للمركز

بالاستناد الى السياسة التي يرسمها المركز للقطاع التربوي في لبنان، نستطيع تحديد رؤيته (vision) بشكل واضح، التي تنشئ التفوق، الإبداع، الشمولية والتكامل في كافة المستويات، للانتقال بالمؤسسات التعليمية من وضع إلى وضع أفضل، أي أكثر حداثةً وتميزاً حيث تكمن رسالته ومهمته (Mission) التي أنشئ من أجلها، فقد حرص على رفع مستوى التعليم، وتطوير التربية بما يتلاءم مع الحاجات المحلية والعالمية، طبعاً بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي .

في المركز، تتألف العمليات الإدارية من الوظائف والأنشطة داخل كل مكتب وما بين المكاتب والأقسام تشكل المهام الملحوظة بقوانين وأنظمة المركز الإطار القاعدي لوظائف كل قسم .

تتألف كل وظيفة من مجموعة أنشطة أو عمليات ذو طابع أكاديمي وطابع إداري .

كما يتم تنظيم الإجراءات العائدة لكل عملية كما هو محدد قانوناً، وتحديد الوقت الذي تستغرقه عملية التنفيذ، مع تحديد باقي المتطلبات اللازمة لإنجازها، وأخذ موافقة وزير التربية .

بعد ان تبينت بوضوح، في المبحث الاول من الفصل الثاني من هذا التقرير، مهام المركز وصلاحياته، كما جاءت في النصوص القانونية، ففي الفترة الاخيرة حاول ان يجتاز مرحلة صعبة ودقيقة في تحقيق ما أوكل اليه ، وضمن الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديه.

سيتضمن هذا الجزء ما قام به المركز من نشاطات، وما حقق من إنجازات، في الحقول التي تعنيه، معطياً اياها الأهمية والعناية اللازمين ان من الجهة النظرية أو من الجهة التطبيقية، ضمن الإنماء التربوي الشامل، وذلك من خلال تخطيط تربوي متكامل .

لذلك سوف نتطرق إلى ذكر بعض المشاريع المنفذة أو التي مازالت قيد التنفيذ، مع التأكيد على حجم الأعمال التي أنجزها، وان في ظروف لا يمكن إعتبارها مثالية، للحكم على مدى تحقيق الأهداف

المنشودة، ان من حيث الكم أو من حيث النوع، نسبة إلى أهميتها في رسم سياسة المركز التربوية، و كدليل ساطع على استمرارية البناء و متابعة العطاء في نطاق العمل التربوي الهادف .

اما الأعمال والمنجزات التي يتناولها هذا الجزء من التقرير، هي خلاصة لأنشطة مختلف مكاتب المركز و وحداته الفنية و الإدارية، مع الإشارة الى ان هذه المشاريع تتعلق بتدريب أفراد الهيئة التعليمية، لرفع مستوى أدائهم ومواكبتهم طرائق وأساليب التعليم الحديثة، نذكرها حسب أهميتها التربوية واستمراريتها في الجدول الآتي:

ولا بد ان نذكر محطة أساسية كانت نقطة انطلاق، لتطوير النظام التربوي في لبنان وتعزيزه وهي خطة النهوض التربوي حيث انها ارتكزت على الأسس الواردة في الدستور اللبناني وفي وثيقة الوفاق الوطني اللبناني (Taif Agreement) عام ١٩٨٩ (١) .

- أعد المركز عام ١٩٩٤ خطة النهوض التربوي، وكان لهذه الخطة أبعاد فكرية و إنسانية و وطنية واجتماعية تتوزع في تسعة مجالات : الإدارة التربوية والإدارة المدرسية - المناهج التعليمية - الكتاب المدرسي الوطني - الوسائل التعليمية - المعلم - الأبنية المدرسية - التعليم المختص - الأنشطة الشبابية الرياضية - الخدمات التربوية من توجيه وإعلام تربويين .

- استتبع ذلك توجهات تنص على إمكانية إضافة إحدى اللغات الآتية : الأرمنية أو الإسبانية أو الإيطالية او الالمانية كلغة أجنبية ثانية (٢)، الى جانب اللغة العربية واللغتين الاجنبيتين الفرنسية او الإنكليزية، واصبح استمرارية المشروع على عاتق الوزارة، كونها مادة منهجية من ضمن المواد التعليمية.

- بالإضافة الى مشروع خدمة المجتمع في سياق المواطنة الفاعلة والحاضنة للتنوع، حيث أُدخلت الى منهج المرحلة الثانوية ضمن المواد التعليمية (المجتمع : بنية وحركة- القيم والمشكلات الاجتماعية -التممية والسياسات الاقتصادية -التقاوت والسياسات الاجتماعية)، بالتعاون مع الوزارة ومؤسسة أديان (٣) .

وبعد مؤتمر "كلنا للعلم" الذي عقد بتاريخ ٢١ و ٢٢ نيسان ٢٠١٥، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي و كلية التربية في الجامعة اللبنانية، والذي كانت أبرز توصياته : فصل السياسة عن التربية، و وضع خطة استراتيجية تربوية تواكب العصر الحالي، نفذ المركز، حتى تاريخه، خمسة ورش بالتعاون مع

الفاعليات التربوية من شركات ومؤسسات المجتمع المدني والجامعات والاساتذة في القطاعين الرسمي والخاص .

والجدير ذكره ان أهمية هذا المؤتمر تكمن في المطالبة بوضع معايير واضحة لنظام تربوي متطور، يأخذ بعين الإعتبار التعددية في النظام اللبناني، ويضمن بالتالي تحقيق جودة التعليم ، كما يهدف الى التوصل لإعداد شخصية المتعلم ذات الكفايات الوجدانية والفكرية والتواصلية والمنهجية.

(١) المبادئ العامة والإصلاحات، المادة ١، التفافية الطائف، ٣٠ ايلول ١٩٨٩.

(٢) المركز التربوي للبحوث والانماء/ التقرير الوطني للجمهورية اللبنانية وتطور التربية/ قدم الى مكتب التربية الدولي في جنيف / شباط ٢٠٠١، ص ١٢٢ .

(٣) المركز التربوي للبحوث والانماء عبر الموقع الالكتروني <http://www.crdp.org> تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٠١٩/٣/٨

وقد جاءت هذه الورش على الشكل الآتي (١) :

- إعادة النظر بالمناهج، تماشياً مع عدة أهداف أهمها: تكوين مواطن صالح على المستوى الفكري والانساني، على المستوى الإجتماعي و بناء شخصية الفرد على المستوى الوطني، وصولاً الى تحقيق مخرجات تربوية، تركز على:

*تحديد ملمح المتعلم .

*مواضيع المنهج وهيئات المجتمع المدني .

*تطوير المناهج التربوية بما يتلاءم مع حاجات المجتمع .

*تفعيل المواد الإجرائية (المعلوماتية، الفنون التشكيلية، المسرح، الموسيقى، التكنولوجيا، اللغة

الثانية والرياضة) بعد ان كانت مهمشة لفترة طويلة، وكيفية تعزيزها في المدارس، و وضع مناهج

حديثاً لها تواكب العصر، بهدف تحويل المدرسة الى بيئة جاذبة بالنسبة للمتعلمين، بالإضافة الى تداخل كافة المواد التعليمية مع المجالات الحياتية، و ترسيخ المبادئ الوطنية في سبيل المحافظة على الأصالة الانسانية التي يفخر فيها مجتمعنا اللبناني .

- الهيكلية الجديدة للتعليم العام ما قبل الجامعي .

- تحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافه

-الإطار الجديد للتعليم المهني والتقني .

- الإنماء التربوي نحو استراتيجية وطنية للتربية والتعليم في لبنان في العام ٢٠١٥، الهدف العام لهذا

المشروع هو تسهيل عملية الإصلاح في مسارات التعليم العام، والتعليم العالي، والتعليم المهني

والتقني. ويستهدف المديرية العامة في الوزارة والمركز التربوي للبحوث والإنماء .

- ورش عمل " تطوير المناهج التربوية نحو مناهج تفاعلية " ٢٠١٥ _ ٢٠١٩.

(١) رابطة اساتذة التعليم الثانوي في لبنان ، الدليل ، النصوص التشريعية الخاصة باساتذة التعليم الثانوي الرسمي ، الملحق رقم ١ "الاهداف العامة للمناهج" ، دار الفارابي ، بيروت ، لبنان ، ٢٠١٢، ص ١٧٥ .
و المرسوم رقم ٣٥٥٠ تاريخ ٣ آب ٢٠٠٠، واتفاقية التعاون الصادرة بالقانون رقم ٣٥٤ تاريخ ١٦/٨/٢٠٠٠ ،
ومشروع تطوير المناهج www.crdp.org (تم الدخول الى الموقع بتاريخ ١٠/٥/٢٠١٨).

- ورش عمل حول التربية من أجل التنمية المستدامة " ورزمة شباب ...معاً نحو تنمية مستدامة " ،
بالإضافة الى تجهيز ما عرف " بالغرفة الخضراء the demonstration room " في عدد من دور
المعلمين والمعلمات، من أجل التوعية البيئية .

- إطلاق مشروع الخطة الوطنية التربوية لدمج ذوي الإحتياجات الخاصة في مؤسسات التعليم بالتعاون
مع وزارة التربية والتعليم العالي.

ولتعزيز القدرات الوطنية في مجال تطوير السياسات التربوية وأنظمتها التعليمية، كان لا بد من عقد
الإتفاقيات الدولية التي تساعد في تنفيذ البرامج الانتمائية التربوية، وبالتالي توفر الدعم اللازم والضروري
للحكومة اللبنانية، والمؤسسات التربوية ومراكز البحوث والمجتمع المدني ...

وبناء للمادة الخامسة والعشرين من مرسوم تنظيم المركز التربوي للبحوث والإنماء، يحق للمركز ان
يتعاقد مع مؤسسات ذات صفة عامة أو خاصة في لبنان وخارجه أو مع منظمات دولية، بصفته مؤسسة
عامة ذات إستقلال مالي وإداري (١) .

كل ذلك بهدف تأمين التعاون من أجل التطور التربوي والمحافظة على الوحدة الوطنية التربوية ومنعاً
للتضارب والإزدواجية في الأنشطة التي تقلص من تحقيق الأهداف التربوية البناءة ،حيث ان انشاء بعض
الوحدات في المركز مثل " الهيئة الأكاديمية المشتركة "كان عملاً تعويضياً أثناء الحرب اللبنانية لسد
النقص الحاصل ، ولكن عدم التنسيق بين الجهتين أدى الى نوع من الإزدواجية في عملهما .

وانطلاقاً من هذه التوجهات، تجدر الإشارة الى ان المنافسة او التضارب من قبل بعض الدوائر في
الوزارة كما ذكر سابقاً، وتجاوز النصوص التشريعية بدون وجه حق، بما خص هذه الإتفاقيات والمشاريع
تحت شعار " الإصلاح التربوي" ، من دون أي تنسيق مع المركز

كما يتم مصادرة بعض مهام المركز المالية والادارية، في ما يتعلق بعقد الاتفاقات والمشاريع من خلال وضع شروط مبنية على نية اضعافه وتقييد عمله (مشروع تعديل المناهج ...).

مما يجعلنا نتساءل، من المسؤول عن هذه الإزدواجية في الأعمال؟ وما هو الهدف! التطوير، التنافس، أو المصالح الخاصة، ومن هو المستفيد/المتضرر؟... وأين الرقابة والتفتيش المركزي في ظل هذه التجاوزات؟

(١) مرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١، المادة ٧، انشاء المركز التربوي للبحوث والانماء، بما خص التنسيق بين المركز والادارة التربوية، ج. ر، عدد ١٠٢، تاريخ ١٩٧١، ص ١٧٥٤.

هـ- الرقابة بين النص والواقع

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة بين الوظائف الإدارية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري .

يرى هنري فايول (Henry Fayol) أحد علماء الإدارة الكلاسيكية: " أن الرقابة هي التأكد من ان كل شي في المؤسسة يتم وفقاً للخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة " .

فالسياسات التربوية هي ليست فقط تخصيص الموارد وصياغة القوانين، بل هي عملية تربوية متكاملة، مع الأخذ في الإعتبار، بنية النظام التربوي والتناغم بين عناصره ومكوناته، والحاجات التي يؤمنها للمجتمع .

كما لا يمكن التغاضي عن نقطتين اساسيتين لهما كل التأثير في القطاعات كافة وخصوصاً قطاع التربية والتعليم في لبنان، وهما " السياسة و الطائفية " ، فبالرغم من الإدعاءات و الأوهام بفصل السياسة عن التربية، والعمل من أجل المصلحة العامة، إلا ان المنطلقات الأساسية للسياسة التربوية في

الدولة اللبنانية هي الاحزاب السياسية والطائفية، فكل طائفة وزيرها والكادر الإداري الخاص به، وهذا لا يؤدي إلا الى "التلوث التربوي" على حد قول الدكتور محمد علي موسى (١) .

في المركز التربوي للبحوث والانماء ، يوجد نوعان من الرقابه : الرقابة الإدارية (الرقابة الداخلية الذاتية) و الرقابة الخارجية .

١ - الرقابة الداخلية الذاتية : وهي منوطة برئيس المركز حيث يتولى اتخاذ التدابير التأديبية بموجب نظام الموظفين في المؤسسات العامة.

وقد لاحظت في اثناء متابعتي العمل في مكتب الرئاسة، ان رئيسة المركز تتشدد في الرقابة كثيراً وتشرف أحيانا بنفسها على معظم الأنشطة لضمان حسن سير وانتظام العمل كما يجب.

مع الإشارة الى انه يشاركها الرقابة الداخلية المدير الاداري بالتعاون مع المسؤولين في الوحدات التابعة.

من ضمن الرقابه الإدارية نجد الرقابه الوصائية، بمعنى رقابة الوزير على المؤسسات العامة التابعة لوزارته.

(١) محمد علي موسى، أبحث عن وطن ، دار السلام للنشر، بيروت ، لبنان، عام ٢٠٠٠ ، ص ٢٣٤.

٢ - الرقابة الخارجية : هي التي تنفذ من قبل ديوان المحاسبة ومجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي الذي يشمل (التفتيش الاداري ، التفتيش المالي و التفتيش التربوي) في ما خص تطبيق القوانين وعلى مدى تنفيذ الخطط التربوية بعد إقرارها من قبل المراجع المختصة .

ومن الطبيعي ان مؤسسة تربوية مثل المركز مع هذا العدد من الوحدات التابعة بامس الحاجة الى التفتيش المركزي ليكون اكثر شمولية وفاعلية، من حيث الإشراف والمتابعة والتغيير والتطوير، وللمشاركة في تحسين العملية التربوية والتعليمية ومواكبة البيئة ومستجدات العمل التربوي .

- التفتيش الإداري مكلف بمراقبة دوام الموظفين وانتظام سير العمل فقط في الوزارة والمركز .
 - التفتيش المالي تنحصر مهامه في مراقبة الانفاق من الموازنة اي رقابة مؤخرة .
 - التفتيش التربوي ، بحكم النصوص، غير مؤهل لمراقبة الوزارة بسبب عدم الصلاحية، وتجاوز حد السلطة، لأن الوزير فوق المحاسبة الإدارية، بما معناه، ان بعض التعيينات وإجراء المناقلات لأفراد الهيئة التعليمية من المدارس الى الادارة العامة او المؤسسة العامة والعكس، تتم بقرار من الوزير، دون مراعاة الحاجة الفعلية أحياناً، وبالتالي لا يحق للتفتيش سوى صياغة قرارات توصية فقط ، لا تحمل طابع الإلزام، فكيف يمارس التفتيش المركزي رقبته على الوزارة والمركز ؟
- وفي الوقت نفسه، وبخلاف النصوص القانونية للمركز ، يواكب مندوب من التفتيش التربوي كافة أعماله ونشاطاته دون صفة محددة (مفتش، مشرف،) (١)

وهكذا، يؤدي غياب الرقابة الخارجية الفعالة، وغياب التنسيق، وعدم وضع هيكلية جديدة لوزارة التربية والتعليم العالي، الى الازدواجية في عمل بعض الاجهزة التربوية ، ويضعف السياسة الرامية الى متابعة عملية النهوض التربوي.

وانطلاقاً من ذلك، نجد ان تطبيق بعض المشاريع والخطط التربوية ، مثل مشروع المناهج التعليمية والكتاب المدرسي الرسمي، يبقيان الى حد ما من الناحية الفعلية ضمن نطاق التغيير وليس التطوير، وبالتالي لا يتلائم مع الأهداف العامة الأساسية للمناهج التعليمية الجديدة التي وضعها المركز و التي تركز على مبادئ الإنفتاح على الثقافات العالمية والقيم الانسانية وعلى مستجدات العصر .

(١) د. صلاح الدنف ، إدارة التربية والتعليم في لبنان ومدى رقابة التفتيش المركزي، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٣١.
سوف نعطي بعض الأمثلة التي اختبرناها أثناء التدريب :

- في ما يخص الكتاب الوطني الرسمي : بعد اجراء المناقصات و تلزيمها (٣ سنوات) وطباعة الكتب المدرسية، يتم تشكيل لجنة في المركز_ مكتب التجهيزات، مهمتها الإشراف على عملية توزيع الكتب المدرسية من قبل المطابع على مراكز التوزيع، التي بدورها توزع الكتب المدرسية على المكتبات ومنها على المدارس الرسمية لإعطائها للتلاميذ دون مقابل مادي، للتأكد من حسن سير عملية التوزيع (الالتزام بالوقت، العدد، الجودة...).

بالمقابل، لا يحق لهذه اللجنة إتخاذ أي قرار أو أي إجراء اذا ما واجهت مشاكل من أي نوع، بالتالي يكون عملها محصوراً بإجراءات شكلية فقط، والإجابة تكون " يجب مراجعة الجهات المختصة في الوزارة".

كما انه لا يحق لها التدخل مع العاملين في الوزارة او التنسيق معهم لحل المشاكل التي تواجههم على أرض الواقع، ما يؤدي الى فقدان العمل جزء من قيمته وأهدافه، وتستمر المشاكل نفسها سنة بعد سنة، دون اي حلول تذكر، بل على العكس التغاضي عن الخطأ يفسح المجال لمزيد من المخالفات، واللافت ان هذا الأمر يدخل ضمن احتكار العمل من قبل بعض الجهات لأغراض سياسية ويتم التغاضي عنه .

- دائرة الإمتحانات الرسمية في الوزارة : بما خص توصيف أسئلة الإمتحانات الرسمية ومواكبة اللجان الفاحصة (١)، فهي من مهام المركز قانوناً، ولكن يتم تجاوز هذا الحق ايضاً من قبل دائرة الامتحانات، دون اي نص بإعطاء الصلاحية (فعلى سبيل المثال ، في نهاية العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩، وجد في

بنك الأسئلة مسابقات لا تتناسب مع التوصيف، ولا علم للمركز بها . كما منع مندوب المركز من التواجد أثناء سحب الأسئلة والتواجد مع اللجان المشتركة، علماً ان مديرية الامتحانات عملها إداري وليس أكاديمي).

- مكتب الإرشاد والتوجيه في الوزارة : يقوم بتنفيذ أنشطة لا تدخل ضمن نطاق عمله، ولا تتركز على اي نص قانوني، سوى قرارات تصدر عن جهات مسؤوله في الوزارة، مما يؤدي الى التضارب والإزدواجية، مع العلم ان الإرشاد يدخل ضمن عمل المركز ايضا في الدور والدارس الاختبارية (٢) .

فضلا عن عقد الإتفاقيات مع المنظمات والهيئات الاجنبية نفسها التي يتعامل معها المركز، مما يؤدي الى ضعف الثقة الذي قد تنتج من جانب هذه الهيئات - USAID - WORLD OF BANK - والتردد عند التعامل مع جهتين تربويتين شبه مفقود التعاون والتنسيق بينهما .

-
- (١) المرسوم رقم ٣٠٨٧، امادة ٤، البند ٩، تنظيم المركز التربوي للبحوث والانماء، ١١ نيسان ١٩٧٢، ص ٢ .
(٢) المرسوم رقم ٣٤٣٩، المادة ٩، تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية في دور المعلمين ومؤسسات التدريب.

المبحث الثاني : رؤية في صنع السياسات التربوية في لبنان

التربية هي مسؤولية سياسية بالدرجة الأولى، إنها جبهة الدفاع للوصول الى لبنان وطن حر مستقل لجميع أبنائه، إنها اولى ضحايا النظام السياسي، والآن تتردد عليه ليصبح من ضحاياها (١).

وهي ليست علامات تخطيء أو تصيب، بل هي حزمة من الكفايات التربوية، وقودها الثقافة والأخلاق والعقل والتعاون، اذا شُبع بالشكل الصحيح بعيداً من السياسة أعطتنا الأمان والوعي التربوي، اما اذا واصلت على هذا المنوال في غياب السياسة التربوية الموحدة والمنبثقة من واقع المجتمع، ومماشاة

واقع الحال في الوطن فمصيورها تدني المستوى التعليمي والتربوي الى أبعد الحدود، والمزيد من الفوضى والضياع .

بالاستناد الى السياسة التي يرسمها المركز للقطاع التربوي في لبنان ، نستطيع تحديد رؤيته (vision) بشكل واضح، التي تنشأ تتفوق، الإبداع، الشمولية، والتكامل في المستويات كافة، للإرتقاء بالمؤسسات التعليمية ، ومواكبتها التطور بشكل مستمر حيث تكمن رسالته ومهمته الأساسية (Mission)، طبعاً بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي .

السياسة التربوية ← الاستراتيجية التربوية ← التخطيط التربوي ← الأهداف التربوية

أ- دور السياسة التربوية في تطوير القطاع التربوي

السياسة التربوية هي جزء من السياسة بالمفهوم العام، وهي انعكاس لفلسفة المجتمع (تقاليد ، عادات، تصورات، حاجات...) وتتمحور مضامينها الأساسية حول أبعاد ومبادئ وأهداف تدعم حقوق المواطنين في عملية الإصلاح والتحديث .

لذلك نجد ان عملية رسم السياسة التربوية تمر بعدة مراحل، وتتطلب جهداً كبيراً، من دراسات وإحصاءات دقيقة وصولاً للتخطيط ، والنشر والإعلان والالتزام في التنفيذ، بالإضافة الى المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

ان هذا الواقع، يعزز دور المركز التربوي في رسم السياسات التربوية ، ولكن يحتاج لإدارة تربوية داعمة، تتمثل بشخص الوزير، الذي يفضل ان يكون من أصحاب الاختصاص والخبرة في هذا المجال،

ليتعاون مع المركز في وضع سياسة تربوية رشيدة ضمن برنامج عمله، عوضاً عن برنامج عمل غير واضح المعالم ومن دون أي رؤية تربوية مستقبلية.

تتمثل مبادئ السياسة التربوية في توجيه العملية التربوية نحو المساواة وتكافؤ الفرص والشفافية في

الحقوق والواجبات الوطنية من خلال :

- بناء شخصية الماكن المبدع، المبادر، الناقد، والقادر على تحمل المسؤولية وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- ترسيخ مبدأ العدالة والديمقراطية وممارستها، مع الحفاظ على القيم الإنسانية والروح الوطنية.
- توسيع أنماط التربية في المؤسسات التربوية لتشمل ذوي الإحتياجات الخاصة .
- توجيه النظام التعليمي نحو المركزية في التخطيط العام واللامركزية في الإدارة .
- تعزيز ترابط القطاع التربوي مع مختلف القطاعات العامة .

صنع السياسة التربوية يتطلب استراتيجية شاملة وخطة طويلة الأمد، وإدارة حاسمة تتشارك فيها مختلف

الجهات التربوية ، ممثلة من بأصحاب الخبرة والإختصاص والكفاءة العالية يسترشد بهم ، يمكن

الإستعانة بالمتقاعدين مثلاً. بالإضافة الى ممثلين عن جهات سياسية فاعلة من مجلس الوزراء ومجلس

النواب ، لضمان تحقيق التوازن بعيداً عن التجاذبات المغرضة التي يعاني منها لبنان، لترسيخ مبدأ الثقة

، مع التأكيد على استمرارية تطبيقها في ظل أي تغيير حكومي .

لأن ما يعاني منه القطاع التربوي بشكل عام منذ انتهاء الحرب اللبنانية وحتى اليوم هو السياسة التربوية

المتجزأة ، أي التي تتبدل وتتغير مع المتغيرات السياسية والحكومية .

وبالتالي وجودها يعتبر مطلباً ملحاً ، تفرضه طبيعة العمل التربوي المنظم والناجح ، حتى تقوى على الاستمرارية ومقاومة الضغوط والأزمات ، وترتقي الى المستويات العالمية .

(١) محمد علي موسى، التربية هي القضية - رؤى وتوقعات، الطبعة الاولى ٢٠٠١، دار السلام للنشر، بيروت، لبنان، ص ١٨٢.

ب - تحليل السمات الاستراتيجية لمسار السياسة التربوية للمركز

في محاولة متواضعة لعرض السياسة التربوية التي يعتمدها المركز في سبيل تحقيق الأهداف التي أنيطت به من خلال تنفيذ هذه المشاريع، في الوقت الذي أصبح القطاع التربوي في لبنان من أكبر القطاعات شمولية .

وبما ان التربية هي عملية إجتماعية مستمرة، مادتها المجتمع والعوامل المؤثرة فيه هم الافراد، البيئة الداخلية، الوضع السياسي والاقتصادي، البيئة الخارجية، ولأن هذا التأثير والتأثير لا يمكن ان يحصل إلا من خلال المؤسسات التربوية والإجتماعية التي تتولى تنمية الوعي الإيجابي والتفاعل الحضاري..

وفي ضوء الإنجازات التي حققتها المركز التربوي للبحوث والإنماء، يتبين انه من أهم وأنجح المؤسسات التربوية في لبنان، وانه قد لعب دوره كاملاً بالرغم من العقبات التي مر بها الوطن والعثرات التي اعترضت مسيرته التربوية، و بالرغم من التحديات التي واجهته، و ضآلة الموارد البشرية والمادية مقارنة مع حجم ونوعية الأعمال والمشاريع التي نفذت في السنوات الأخيرة.

واستناداً الى المبدأ القائم على اعتبار عملية الإنماء التربوي جزءاً لا يتجزأ من الإنماء الإقتصادي و الاجتماعي للمجتمع المعاصر.

وانطلاقاً من مفهوم التخطيط التربوي على مستوى الدولة، بأنه رسم للسياسة التعليمية بكامل صورتها مع مراعاة الأوضاع السكانية والإقتصادية والإجتماعية وسوق العمل .

إعتمد المركز في سياسته التربوية على تخطيط تربوي متكامل، إرتكز على استراتيجية خاصة وتحديد سلم الأولويات .

ومن أجل إرساء قاعدة تربوية سليمة تصلح لمواكبة التطور، إرتكز على المعلومات الميدانية، من خلال أبحاث ودراسات تبدأ من تشخيص الواقع التربوي الإجتماعي على حقيقته بأبعاده المختلفة، و تساعد على وضع رؤية مستقبلية حول الحلول المناسبة للمشكلات التربوية التي يعايشها لبنان في سبيل التحسين النوعي والكمي للتعليم في لبنان .

وتحقيقاً لهذه الأهداف وتأميناً للعمل المنشود، يهتم المركز بجمع وتحليل المعطيات التربوية والإقتصادية والإجتماعية بشكل مستمر، مستنداً إضافة الى التشريعات التربوية، الى المبادئ التأسيسية التي بني أصلاً عليها ... وفي طبيعتها :

. بناء الإنماء التربوي على أسس البحث العلمي والتخطيط الشامل .

. إعتقاد النموذج ذي البعدين في العملية التربوية بحيث يكون لكل مشروع بعد أكاديمي يتمثل بالإختصاصات ، وبعد تقني يتمثل بالعمل الإداري .

. إعتقاد المرونة في التنظيمات الإدارية و المالية .

. الإحصاء التربوي، دراسة سوق العمل، دراسة الإنفاق على التعليم من قبل الدولة، ودراسة الأبعاد الفكرية والإنسانية للتربية .

وبناء على النتائج يتم العمل على وضع معايير محددة من أجل: تطوير مناهج التعليم، إنتاج وتعديل الكتاب المدرسي الوطني، تفعيل استخدام الوسائل التربوية و وسائل الإيضاح المتطورة، تنمية النشاطات الإجتماعية و التقنية الموازية للعمل التربوي، على سبيل المثال : تشجيع المواهب الخاصة وحثها على الإبتكار، إقامة المعارض التربوية العامة، الندوات والمؤتمرات

وفي ضوء الأهداف التربوية العامة وأهداف المجتمع اللبناني وغاياته، يمكن تحديد الأطر الوظيفية التي يعمل المركز من خلالها بثلاثة .

١ . إطار علمي - نظري

٢ . إطار عملي - تطبيقي

٣ . إطار إداري - مالي

ثم تأتي مرحلة المتابعة وتقييم التنفيذ . وهكذا يجري السعي التصحيح او التعديل، إستعداداً للخطط التالية، وتحقيق الأهداف التي وجد من اجلها .

وبديهى القول ان التخطيط التربوي الناجح لا يتم إلا بمشاركة الخبراء والمتخصصين في الشأن التربوي والسياسي ومن سائر القطاعات، ومن الهيئات والمؤسسات المحلية والقوى الفاعلة في المجتمع، ولكن يواجه التخطيط بعض العراقيل وذلك عندما يحصل تضارب بين الخطة التربوية والمصالح الفئوية و السياسية، وبالتالي عليه أن يقاوم سياسياً الضغوط السياسية .

وان عملية تعديل الهيكلية التنظيمية للمركز التي جرت في ٢٠١٦/١٢/١٢ تعتبر خطوة أساسية وضرورية قامت بها رئيسه الحالية ضمن خطة الإصلاح الإداري سعياً الى رفع كفاءة وفعالية الأداء. بالمقابل، يواجه المركز عوائق تنظيمية، تحد من آماله وانطلاقه على نحو أفضل :

- نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة، بسبب عدم التوظيف، وبلوغ السن القانونية لقسم كبير من موظفيه.

- عدم الإستقرار الوظيفي، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الحالية.

- قدم التشريعات القانونية لمرسوم تنظيم المركز، وتشابك بعض الإجراءات في علاقته مع الوزارة .

- التنافس الغير المتكافئ، والإزدواجية في الأعمال المنفذة، ما يؤدي الى صعوبة قياس النتائج، والحصول على المعلومات الدقيقة على مستوى التعليم والتعلم .

من جهة أخرى، لكي يتسنى تطبيق الخطة التدريبية وتحسين الأداء المهني للمعلم، إهتم مكتب الإعداد و التدريب بناء على العديد من الإقتراحات، إعتد نظام الحوافز لأفراد الهيئة التعليمية ...

خلاصة القول، انه أياً كانت طبيعة التحديات التي تواجه القطاع التربوي المتنامي والدائم التغير، لا يمكننا إغفال أهمية جودة التعليم وجدواه، فما هو إلا مجموعة عناصر متماسكة ومتفاعلة بعضها مع بعض بدءاً بالتنظيم المدرسي، الإدارة المدرسية، المنهج الدراسي، المعلم، التلميذ، البيئة المحيطة من خلال " وضعية تعليمية - تعلمية " وصولاً لتحقيق شمولية التعلم .

ج - العوامل المحفزة للإصلاح عبر تطبيق نظام الجودة الشاملة

ولأن قياس النجاح أمر ضروري ويجب ان يصنف في سياسة الأولويات لذلك، بدلاً من السعي الى تهميش المركز من قبل بعض المغرضين من المفترض ترشيد القوانين والأنظمة، بحيث تصبح متلائمة مع مهماته و الإنجازات التي يحققها في سبيل الإصلاح والتطور التربوي وطنياً واقليمياً.

وبالتالي لم يعد يعتبر المركز فقط العقل المخطط لوزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، بل الجهة التنفيذية من ناحية تطبيق المشاريع التربوية والثقافية والوطنية، وبرامج التغيير والتطوير التربوي، بالإضافة الى البحوث والدراسات التي تساعد في تغيير ثقافة البيئة المحيطة مع التمسك والمحافظة على التراث والتقاليد الوطنية .

ومع إننا بصدد مقترحات ذات طابع عام، الا انها تشكل عاملاً أساسياً في تحسين الإطار المؤسسي، في الوقت الذي تستغل فيه الحكومة عملية الإصلاح لتزيد من سلطة وزارة التربية على المركز، ومن هذه الإقتراحات، أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة على المستويات كافة .

بالإضافة الى تحديد مفهوم الوصاية على المركز بشكل أدق من خلال نظام اللامركزية الإدارية استناداً الى نصوص قانونية واضحة، من أجل تحفيز الأهداف، بما معناه ، الإستقلال الإداري، تفويض الصلاحية وتأمين المرونة في إتخاذ القرارات، لكي يصبح أكثر فعالية وإنتاجية.

- تحديد العلاقة بين المركز والوزارة، وجعل العلاقة بينهما تشاورية متوازية وليست تبعية، وإعادة النظر بالتشريعات، وتوزيع الأعمال بشكل موضوعي، لكي لا تكون حكراً على أحد.

- التحول من البيروقراطية الى العمل كفريق، هدفه المصلحة العامة، تجنباً للإحتكار والمنافسة غير البناءة وتقديماً للإزدواجية في العمل، الناتجة عن إنشاء وحدات في الوزارة مماثلة لوحدات موجودة اساساً في المركز .

- وضع مشروع لتحديث نظام الموظفين، واعتماد آلية حديثة للتعيين تعتمد على معايير الجدارة والكفاءة بدلاً من الإعتبارات السياسية والمحسوبيات، واستقطاب خبراء ومتخصصين في التربية والتعليم عوضاً عن استقطاب الأساتذة من التعليم الرسمي لملء الشواغر الوظيفية.

- تحقيقاً للاستقرار الوظيفي، تحفيز موظف المركز من خلال إتاحة الفرصة للذين اكتسبوا خبرة وانتجوا بشكل لافت، خلال سنوات عملهم، بالدخول الى الملاك واحتساب الخبرة كشرط مكان شرط التعليم الجامعي في إطار التحسين المستمر .

- العمل على تعيين مجلس أخصائيين، تطبيقاً للمرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢ من جهة، و أهمية دوره بما يتمتع من صلاحيات في اتخاذ القرارات من جهة اخرى، مع إدخال بعض التعديلات من ناحية عدد الاخصائيين لكي تتسم القرارات بالفاعلية والعدالة، وبالتالي إعطاءه مساحة من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة ودقة في التنفيذ، لأن النصوص القانونية تفرض موافقة مسبقة لسلطة الوصاية أو موافقة مجلس الوزراء، لتصبح سارية المفعول .

- العمل على إعداد آلية للإشراف و المتابعة والتقييم، من خلال استحداث جهاز إداري متخصص، يضم خبراء و تربويين، مهمته التحقق من سير عمليات تنفيذ المشاريع وفقاً للخطط الموضوعة، والنتائج التي حققتها، وبالتالي السعي الى معرفة الخطأ وتصحيحه، تطبيقاً لما يعرف بطريقة (Deming) (٢) ، حيث تركز عناصر التحسين على دورة (PDCA) .

- إنشاء وحدة للتنسيق وإدارة التغيير، تكون مهمتها :

. التنسيق بين المركز والوزارة ، والعمل بخط متواز، بما خص البرامج والمشاريع والأنشطة التربوية ، في سبيل المصلحة العامة (التربية) .

(1) La Roue de Deming : Planifier , Developpement , Controler , Ajuster

[https:// www.piloter.org](https://www.piloter.org) >... >Outils qualite / mettre a jour le site le 23juillet2018 .

. التعاون مع المدارس والجامعات بشكل جدي لتطبيق أي مشروع وفقاً للحاجات الثقافية والتربوية والإجتماعية ، وتوزيعها بين المركز وبعض دوائر الوزارة، وبالتالي إلغاء هذا الصراع الذي يعود تاريخه الى زمن طويل .

- ولتحقيق الجودة في العمل والنتائج المرجوة وصولاً الى الإصلاح الذي نطالب به، من الضروري تعزيز دور التفتيش في مجال الحد من الهدر التربوي في جميع أشكاله : الهدر بالموارد البشرية (بالنقل الى المدارس والإلحاق بالإدارات التربوية)، ضبط الإنفاق، الهدر في تنفيذ الأبنية ... وبالتالي لا بد من إعادة النظر في سياسة الرقابة المالية للمؤسسات والإدارات العامة، وإجراء دراسات معمقة ودقيقة من قبل خبراء مختصين .

د. معوقات وتحديات ما بين المركز والوزارة

إن مهمة رسم سياسة تربوية لتطوير القطاع التربوي في لبنان، ترتكز على قاعدة أساسية وهي وضع خطة استراتيجية تنطلق من المتطلبات التربوية الحديثة بكل موضوعية، بناء على معايير محددة مستمدة من المقاييس العالمية ، مع الحفاظ على الثوابت التربوية الوطنية و الأسس الانسانية، من قبل أصحاب الإختصاص و الكفاءة التربوية، حيث أصبحت السياسة التربوية اليوم هي سياسة شخصية سياسية أو طائفية لا سياسة تربوية .

بعد الاطلاع على جزء من مهمات المركز وجزء من مهمات الوزارة، تبين ان هناك تفاوت بين المهمات الملحوظة في القوانين المرعية وتلك المطبقة فعلا في الإدارة العامة و المؤسسة العامة على حد سواء، ما يضعف من فعاليتها في تحقيق المصلحة العامة، وبالتالي يؤدي الى فشل في تحقيق الأهداف المطلوبة تربوياً، اقتصادياً و اجتماعياً.

في ما يأتي ملخص للإستنتاجات التي من شأنها التأثير سلباً على سياسة المركز والوزارة :

- مركزية قوية على مستوى رئاسة المركز : بالعودة الى القوانين والانظمة المرعية والمتعلقة بالمركز نجد ان تسلسل السلطة، هو مثقل في أعلى الهرم الإداري ويضع الجزء الأكبر من الصلاحيات في مكتب الرئاسة ومجلس الاختصاصيين (غير موجود حالياً)، والبقية من صلاحيات رؤساء المكاتب والأقسام المرتبطين مباشرة بالرئاسة أيضا .

- التفاوت في تطبيق المهام هي عالية في عدد من المكاتب: بسبب الشواغر الوظيفية وعدم توافر الجهاز البشري، ما يؤدي الى الاستعانة بموظفين من الأقسام الأخرى لإنجاز ما هو مطلوب، في الوقت المحدد، بالإضافة الى الإزدواجية في الصلاحيات .

- ضعف التواصل ضمن المكاتب والوحدات والأقسام.

- انعدام التنسيق بين المركز و المديريات في الوزارة و المناطق التربوية ومكاتب التربية.

- عدم تلاؤم مؤهلات وكفايات عدد كبير من الموظفين مع متطلبات العمل الإداري، ولا سيما عندما يتعلق الامر بالاساتذة الملحقين .

- غياب التقييم الجدي لأداء الموظفين، لا تتوافر معطيات دقيقة تتعلق بمعايير الأداء.

واستكمالاً لمشروع تحديث نظام الموظفين، ضرورة تعديل توصيف الوظائف في المركز، تماشياً مع حاجات المركز وتوسع مهماته.

- تحد المركزية المثقلة، والتنافس غير المجدي، لا سيما في توقيع الإتفاقيات مع الجهات او المنظمات الدولية، ينعكس سلبا على التعاون الدولي تربوياً، مما يؤدي الى خوف هذه الجهات على مصالحها، و ترددها في العمل مع اي جهة في المركز أو الوزارة .

- خلل على مستوى تنفيذ منهجية الإصلاح التربوي، حيث تقتقر معظم المشاريع المنفذة الى التنسيق الكافي، في ظل غياب منطق التعاون و الشراكة، واعتماد منطق الهيمنة السياسية.

رغم محاولة المركز مواكبة كل جديد بمشاركة وزارة التربية والتربية والتعليم العالي والجامعة اللبنانية في محاولات جمة للتنسيق فيما بينهم، بهدف تعزيز التربية في لبنان والإرتقاء بها لأعلى المستويات، ورفع إسم لبنان عالياً ثقافياً واجتماعياً، وصولاً لتحقيق التوازن و إصلاح النظام التعليمي وتطويره .

هـ - رؤية في الإدارة التربوية

ان بناء شخصية متعلم القرن الواحد والعشرين، وعملية الإصلاح والتحديث التي تستحوذ على إهتمام الإدارات اليوم ، يفرض على الإدارة التربوية العامة تفعيل وتعزيز دور جميع مؤسساتها الإدارية والأكاديمية ، والالتزام بدعمهم وإرساء القواعد والأسس الإدارية والتربوية اللازمة ، وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم كونها تعتبر حلقة الوصل والركيزة الأساسية لهم.

مع التأكيد على ان التطوير في الإدارات والمؤسسات العامة مشروع غير محدد المدى ولا يقف عند نقطة زمنية معينة، خصوصاً مع التقدم السريع في التكنولوجيا عالمياً .

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة التربوية الرشيدة والفعالة تستلزم لتحقيق أهدافها، توافر عناصر ثلاثة :

. الإدارة العامة : التي يجب ان تكون قاعدة المعرفة وتعزيز النمو المؤسساتي، من خلال تدريب المسؤولين على التنمية الريادية ، بما معناه تنمية الحس القيادي ليتمكنوا من تغيير وتطوير الإدارة، واطلاعهم على التوجهات الدولية المتطورة.

وبالتالي أي سياسة إصلاحية هدفها العبور من بوابة الحاضر الى المستقبل تربوياً وتعليمياً وإدارياً لا يتم إلا من خلال إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي.

تتعلق بشكل أساسي باستراتيجية إستشراف المستقبل إدارياً مرتكزة على مفاهيم الإدارة الحديثة (١) :

التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة و الرقابة، و تأسيس لآلية حديثة تربط القطاعات فيما بينها من الناحية الإدارية، نظرا للترابط الوثيق بين مختلف القطاعات وفي الإتجاهات كافة، وذلك من خلال اللجان المشتركة او الهيئات الاستشارية ...

. الموارد البشرية (موظفو القطاع العام) : هم الدعامة لنجاح أي عمل، لذلك يتوجب على الدولة، تنمية قاعدة الموارد البشرية بالتركيز على مبدأ التدريب في معاهد تربوية متخصصة، على غرار معهد الإدارة العامة، لجميع الموظفين الرسميين، نسبة الى المستوى الوظيفي، قبل الترشح لأي وظيفة تربوية إدارية يعلن عنها مجلس الخدمة المدنية.

لذلك، يتوجب إعادة تصميم العمل أو إعادة توزيع الادوار من خلال تعديل الانظمة بما يخدم مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، و تأمين جميع حقوق الموظف التي تنص عليها القوانين...

. الموارد المالية : تأمين رأس المال واستخدامه بالطرق القانونية، من خلال تعزيز العلاقات مع الهيئات الدولية، وتعزيز ثقتها بالتعاون مع المؤسسات العامة، لدعم البنى التحتية وتأمين التجهيزات اللازمة .

(١) اسعد ضومط ، صلاح الدنف ، الادارة العامة والقانون الاداري العام ، بيروت ، ٢٠٠٤ ، ص ١

(٢) قرار رقم ٤٧٤ تاريخ ١٩٧٢/٥/٢٦ ، يتعلق بكيفية تنفيذ مهام الهيئة الاستشارية، انظمة المركز التربوي للبحوث

والانماء، ص ٣٥

الخاتمة: توصيات وحلول إنقاذية

" لو لم يكن موجوداً لكان علينا إيجاده"..... أطلق هذا الشعار في عيد المركز ال ٤٦ .

التربية هي وسيلة، هدف، طريقة، غاية، خبرات، معارف، نظم إجتماعية وثقافية تبدأ مع بدء الحياة ولا تنتهي رغم نهاية الحياة .

وإذا اعتمدنا في دراسة أي مؤسسة عامة من مؤسسات الدولة على إنه مشروع يخدم المصلحة العامة، ومن الضروري إنجاحه بمختلف الأساليب المتاحة، ضمن الأنظمة والقوانين، لابد من تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، لأن مؤسساتنا تحتاج الى نمط إداري يستخدم الأسلوب العلمي العالمي، لتجنب العلاقات الفردية التي تعتبر إحدى الأسباب السلبية احياناً، وتقادياً للتجاذبات السياسية التي تعاني منها إدارات لبنان كافة والتي تقف عائقاً في طريق الإصلاح الإداري بشكل عام والإصلاح الإداري التربوي بشكل خاص، الذي نسعى اليه منذ إنتهاء الحرب الأهلية اللبنانية عام ١٩٩٠ .

وبالنسبة للمركز التربوي للبحوث والانماء ووزارة التربية والتعليم العالي يتوجب :

- إعادة النظر في دور المركز التربوي للبحوث والإنماء على مختلف الصعد.
- إعتناء سياسة إدارية تربوية موحدة ، من أجل تحقيق الإصلاح الإداري والتربوي المنشود تنفيذاً لخطة النهوض التربوي، من خلال تفعيل دور الهيئة الاستشارية(١) في المركز، الذي نص عليها قانون انشاءه، ويشارك فيها أعضاء دائمون هم رؤساء المؤسسات التربوية التابعة للوزارة (٢) وهي تتألف من (الوزير أو من ينتدبه ، رئيس المركز ، رئيس الجامعة اللبنانية ، المدير العام في الوزارة ، رئيس المصلحة الادارية المشتركة) .

علماً ان هذه الهيئة لم تفعل لأسباب غير معروفة، والتنسيق يتم مباشرة بين رئيس المركز والوزير أو من ينتدبه، ولا بد من الإشارة هنا الى استثناء حدث مؤخراً في مكتب رئاسة المركز من قبل وزير التربية وهو " الحاق مستشار للوزير بالمركز بصفة شبه دائمة من شباط ٢٠١٩ دون نص قانوني في أنظمة المركز او الوزارة بما خص هذا الاجراء " .

- أو تشكيل هيئة استشارية بهيكلية جديدة ، يتم من خلالها التنسيق بين المركز و الوزارة و مختلف الجهات التربوية، يرأسها الوزير ، وتتألف من رؤساء مختلف الجهات التربوية في لبنان (رؤساء الروابط التربوية و الجامعات الخاصة ...)، بالإضافة الى الأعضاء السابقين ، تجتمع هذه الهيئة مرة كل ستة اشهر ، على ان تحدد اعمالها وفقاً لدراسة محددة لهذه الغاية .
- اعتماد سياسة تأهيل و تدريب مستمرة للجهاز الإداري على مختلف المستويات.
- تعزيز نظام اللامركزية الإدارية ومواكبة التطورات العالمية، تربوياً وإجتماعياً وإقتصادياً، واجراء دراسات مستمرة للبيئة المحيطة وتحليل حاجات سوق العمل، لبناء مجتمع مثالي يلبي طموح أجيال المستقبل.
- تحديد علاقة الوزارة والمركز مع مختلف القطاعات في لبنان لمواكبة حاجات المجتمع وسوق العمل بدقة وفاعلية، لمواجهة مشكلة دقيقة لا بد من ايجاد الحلول لها قبل ان تتفاقم أكثر وهي البطالة والهجرة.
- والعنصر الأهم لإنجاح أي إدارة أو مؤسسة، لا يكتمل إلا من خلال تعزيز دور التفويض المركزي ، اي إعادة صياغة النصوص القانونية الخاصة به، من خلال وضع برامج مراقبة وتقييم مصمم لتحسين العمل وفعاليته في سبيل المصلحة العامة .

وبكلمة أخيرة ، لا يمكن ان ننكر دور وزارة التربية في التطوير والتحديث ورسم السياسات والبرامج ولكن آلية التطبيق تقتصر الى التعاون والتنسيق، وبالتالي كل ما نحتاج اليه هو سياسة تربوية متكاملة و

واضحة ، وكذلك نحتاج الى من هو قادر ليس فقط على صنع هذه السياسة التربوية الوطنية بل على تطبيقها .

ان أية نظرة تربوية مستقبلية، شأنها كأى موقف مماثل، ان لم تأخذ في الاعتبار البعد الوطني، وحاجات البلاد بجميع تفاعلاتها واتجاهاتها، لا تكون بعيدة من الواقع فحسب، بل غير واقعية .

ان ننظر الى التربية من هذه الناحية، يعني ان التربية المستقبلية يجب ان تتطرق من مرتكزات أساسية بارزة المعالم، واضحة المفاهيم، هدفها تحسين نوعية التعليم و جودته والإرتقاء به الى مستوى المعايير الدولية و رفع مستوى الكفاءات الإدارية في القطاع التربوي.

(لتوضيح تسلسل المهام بين المركز والوزارة مروراً بمجلس الاخصائيين والهيئة الاستشارية، نرفق صورة بيانية عن مسار الإجراءات).

وأخيراً، يتم الإستنتاج من هذا التقرير الموجز، ان المركز التربوي هو جزء لا يتجزأ من وزارة التربية والتعليم العالي، على أن تتاح له الفرصة لتحقيق مهماته في التطوير الدائم، ضمن احترام حدود الصلاحيات المرسومة له، بعيداً من التجاذبات السياسية والمصالح الخاصة، في سبيل النهوض بالتربية على جميع مستوياتها .

مع التأكيد على ما جاء في كتاب د. فوزي حبيش : " تدمج المؤسسات العامة أو بسبب فشلها في

تحقيق الأهداف المرسومة لها أو بسبب مقتضيات تنظيم حديث أو لغير ذلك من الأسباب " . (١)

والنقطة المحورية التي ترسو عليها حياتنا، وسوف ننادي بها على الدوام، هي فصل السياسة و الطائفية في لبنان عن التربية والتعليم، خصوصاً في ما يتعلق بالوظائف والكفاءات، وتعزيز روح المواطنة والمواطنة.

ولكن يبقى السؤال اذا سلمنا جدلاً انه يمكن إلغاء دور أو دمج هذه المؤسسة التربوية العامة التي حققت تقدماً نوعياً في التربية و نجاحات على المستويات كافة والتي لا مثيل لها وطنياً وإقليمياً، هل تستطيع وزارة التربية وحدها، بمختلف مديرياتها و وحداتها، مواكبة هذا الكم الهائل من التطور التربوي والتقدم العلمي العالمي والتكنولوجي والتزايد السكاني الحالي ؟

(١) د. فوزي حبيش ، الادارة العامة والتنظيم الاداري ، دار النهضة العربية ، بيروت، ١٩٩١، ص٤٣٥.

الملحق رقم ١

المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠ كانون الاول ١٩٧١

الملحق رقم ٢

المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١ نيسان ١٩٧٢

الملحق رقم ٣

المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١١ نيسان ١٩٧٢

الملحق رقم ٤

المرسوم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ٢١ حزيران ١٩٧٢

لائحة المراجع

المؤلفات

- ١ - المركز التربوي للبحوث والانماء ، خطة النهوض التربوي في لبنان ، بيروت ٨ ايار ١٩٩٤ .
- ٢- المركز التربوي للبحوث والانماء ، خطة النهوض التربوي في لبنان، بيروت ٨ ايار ١٩٩٤ ، اتفاقية التمويل رقم ١٦٥ / ٢٠٠٠ .
- ٣ - رابطة اساتذة التعليم الثانوي في لبنان ، الدليل ، النصوص التشريعية الخاصة باساتذة التعليم الثانوي الرسمي ، الملحق رقم ١ ، الاهداف العامة للمناهج ، دار الفارابي ، بيروت ، لبنان ، ٢٠١٢ ، ص ١٧٥ .

- ٤ - رابطة اساتذة التعليم الثانوي، الدليل ، النصوص التشريعية الخاصة باساتذة التعليم الثانوي الرسمي،
المادة ٥٤ ، دار الفارابي ، بيروت، لبنان، عام ٢٠١٢ ، ص ٢٠٤.
- ٥ - د. صلاح الدنف، إدارة التربية والتعليم في لبنان ومدى رقابة التفتيش المركزي، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٢٤
- ٦ - د. صلاح الدنف، إدارة التربية والتعليم في لبنان ومدى رقابة التفتيش المركزي، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٢٥
- ٧ _ د. صلاح الدنف، إدارة التربية والتعليم في لبنان ومدى رقابة التفتيش المركزي، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٣١
- ٨ - عدنان الامين ، التعليم في لبنان زوايا ومشاهد ، دار الجديد ، الطبعة الاولى، ١٩٩٤، ص ٩٩
- ٩ - د.فوزي حبيش ، الادارة العامة والتنظيم الاداري ، دار النهضة العربية ، بيروت، ١٩٩١،
ص ٤٣٥.
- ١٠ - محمد علي موسى، بحث عن وطن ، دار السلام للنشر ، بيروت ، لبنان ، عام ٢٠٠٠،
ص ٢٣٤.
- ١١ - محمد علي موسى، نصوص مختارة من مؤلفات محمد علي موسى، ٢٠٠٢، ص ١٣٦، مقتبسة
من كتابه أبحث عن وطن.

الدراسات

- ١- اسعد ضومط ، صلاح الدنف ، الادارة العامة والقانون الاداري العام ، بيروت ، ٢٠٠٤ ، ص ١
- ٢ - د. منير ابو عسلي / "دراسة حول هيكلية وزارة التربية" / ٢٥ تشرين الاول ١٩٩٥ / ص ١ الى ص ١٠.

الوثائق

- ١- قسم البحوث التربوية ، رؤساء المركز التربوي للبحوث والانماء ، منذ تأسيسه واهم انجازاتهم، مبنى المطبعة - سن الفيل، عام ٢٠١٦.

التقارير

- ١ - المركز التربوي للبحوث والانماء / التقرير الوطني للجمهورية اللبنانية وتطور التربية / قدم الى مكتب التربية الدولي في جنيف / شباط ٢٠٠١، ص ١٢٢.
- ٢ - د. جورج ثيودوري / ملخص التقرير النهائي / مشروع الانماء التربوي / موجه الى وزارة التربية والتعليم العالي / ٤ كانون الثاني ٢٠٠٥ / لبنان / ص ٨
- ٣ - د. جورج ثيودوري / تقرير ، مشروع الانماء التربوي / موجه الى وزارة التربية والتعليم العالي / لبنان / ٤ كانون الثاني ٢٠٠٥
- ٤ - د. جورج ثيودوري / تقرير ، مشروع الانماء التربوي موجه الى وزارة التربية والتعليم العالي / لبنان / ٤ كانون الثاني ٢٠٠٥ / اتفاقية القرض مع البنك الدولي / ٢٠٠٥ / ص ٣١.

- ٥ - د.ليلى مليحة فياض/ التقرير السنوي لرئيس المركز التربوي / (موجز عن أوضاع المركز والمقترحات المتعلقة بتطوير دوره وتحسين ادائه وتفعيل ادارته) / الدكوانة / ٢٢ كانون الثاني ٢٠١٠ .
- ٦ - د.نمر فريحة / تقرير مرفوع الى وزير التربية / حول مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية / استنادا الى مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية / ٥ كانون الثاني ٢٠٠١ .

القرارات الحكومية

- ١ - قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤/١٥ تاريخ ١٧/٨/١٩٩٤، الموافقة على خطة النهوض التربوي في لبنان ، المقدمة من قبل المركز التربوي للبحوث والانماء .
- ٢ - القرار رقم ٧٤/١٧ ، النظام الداخلي للدورات التدريبية والتربوية ، الدكوانة، ١٩٧٤، ص ٢٦٢
- ٣ - القرار رقم ٧٤/١٧/ج تاريخ ١٩٧٤/٧/٨ مع تعديلاته ، نظام الدورات التدريبية ، المادة ٥٠ ، احكام ختامية ، رابطة اساتذة التعليم الثانوي في لبنان ، الدليل ، دار الفارابي ، بيروت ، لبنان، عام ٢٠١٢ ، ص ٢٠٣ .
- ٤ - القرار رقم ٧٤/١٧(ج)، و تعديلاته تاريخ ٨ تموز ١٩٧٤، النظام الداخلي للدورات التدريبية، الدكوانة، بيروت. ص ٢٦٢ ، الجريدة الرسمية ، العدد ١ ، تاريخ ١/١/١٩٠٠ .
- ٥ - القرار رقم ١٧/م/٢٠١٥ ، تاريخ ٢٢/١/٢٠١٥، تكليف أحد افراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية بمهام إدارة المركز التربوي للبحوث والانماء .

٦- القرار ٤٧٤ تاريخ ١٩٧٢/٥/٢٦ ، يتعلق بكيفية تنفيذ مهام الهيئة الاستشارية للمركز ، تنظيم المركز، ص ٣٥

النصوص القانونية

١- القانون رقم ٢٤٧ الصادر في ٢٠٠٠/٨/٧ ، إلغاء ودمج الوزارات ، المتعلق بتعديل التسمية وأصبحت تعرف بوزارة التربية والتعليم العالي، التاريخ القانوني حول الوزارة .

٢ - القانون رقم ٢١٥ تاريخ ١٩٩٣/٤/٢ ، عدلت التسمية بحيث اصبحت " وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة"، ثم عدلت مرة ثانية بموجب القانون رقم ٢٤٧ تاريخ ٢٠٠٠/٨/٧ ، بحيث اصبحت تسميتها حاليا " وزارة التربية والتعليم العالي " .

٣ - مرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٩٧١/١٢/١٠ ، المادة ٧ ، انشاء المركز التربوي للبحوث والانماء ، بما خص التنسيق بين المركز والادارة التربوية ، ج.ر. عدد ١٠٢ تاريخ ١٩٧١ ص ١٧٥٤ .

٤ - المرسوم التنظيمي رقم ٨٣٤٩ تاريخ ١٩٩٦/٥/٢ ، التعليم المهني والتقني في لبنان.

٥ - المرسوم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ١٩٧٢/٦/٢١ ، المادة رقم ٣ ، تنظيم شؤون افراد الهيئة التعليمية وسائر العاملين في دور المعلمين والمعلمات و مؤسسات التدريب .

٦- المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١٩٧٢/٤/١١ ، نظام مستخدمي وموظفي المركز.

٧ - المرسوم رقم ٣٠٨٨ ، المادة رقم ٢٨ ، تاريخ ١٩٧٢/٤/١١ ، بنظام مستخدمي وموظفي المركز .

٨- المرسوم رقم ٣٥٥٠ تاريخ ٣ آب ٢٠٠٠، واتفاقية التعاون الصادرة بالقانون رقم ٣٥٤ تاريخ

٢٠٠٠/٨/١٦

٩ - المرسوم رقم ١٠٢٢٧ عام ١٩٩٧، تحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافها.

١٠ - المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١/٤/١٩٧٢، النصوص التنظيمية للمركز التربوي للبحوث والانماء.

١١- المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠/١٢/١٩٧١، حيث ألغى هذا المرسوم مصلحة إعداد المعلمين

ومصلحة الابحاث التربوية التي كانتا تابعتين لوزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة بناء على المرسوم

رقم ٢٥ تاريخ ٦ شباط ١٩٥٣ تنظيم وزارة التربية، دور المعلمين والمعلمات (انظمة المركز التربوي

للبحوث والانماء ، ص١٢٦) .

المواقع الالكترونية

١- مشروع تطوير المناهج www.crdp.org (تم الدخول الى الموقع بتاريخ ١٠/٥/٢٠١٨) .

٢- المركز التربوي للبحوث والانماء عبر الموقع الالكتروني <http://www.crdp.org> تم الدخول

الى الموقع بتاريخ ٨/٣/٢٠١٩

٣ - الموقع الالكتروني rids@crdp.org ، تم الدخول الى الموقع بتاريخ ٢٧/١/٢٠١٩

٤ - الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي في لبنان ، www.meh.gov.lb ، تم

الدخول الى هذا الموقع ١٠/١٢/٢٠١٨ .

5- La Roue de Deming : Planifier, Developpement , Controler , Ajuster

الملاحق

ملحق رقم ١ - المرسوم رقم ٢٣٥٦ تاريخ ١٠ / ١٢ / ١٩٧١، انشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء.

ملحق رقم ٢ - المرسوم رقم ٣٠٨٧ تاريخ ١١ / ٤ / ١٩٧٢، تنظيم المركز التربوي للبحوث والإنماء.

ملحق رقم ٣ - المرسوم رقم ٣٠٨٨ تاريخ ١١ / ٤ / ١٩٧٢، نظام مستخدمي وموظفي المركز التربوي.

ملحق رقم ٤ - المرسوم رقم ٣٤٣٩ تاريخ ٢١ / ٦ / ١٩٧٢، تنظيم شؤون أفراد الهيئة التعليمية وسائر

العاملين في دور المعلمين والمعلمات ومؤسسات التدريب.

الفهرس

مخطط عام

١

ألمقدمة

٤

..... الفصل الأول - المسح التربوي الميداني

٧

المبحث الأول - مخطط التقرير

٨

أ. اشكالية التقرير

.....ز. ٩

ب. أهمية التقرير

..... ١٠

ج . أهداف التقرير

..... ١١

د . منهج التقرير

..... ١٢

هـ . حدود التقرير

..... ١٢

المبحث الثاني -آلية العمل أثناء فترة التدريب

..... ١٤

أ . المصادر والمعلومات المعتمدة

..... ١٤

..... ب . آلية التدريب في مكتب رئاسة المركز .

١٥

..... ج . . آلية التدريب في مكتب الإعداد والتدريب

١٨

د . الكفاية الوظيفية لموظفي المركز حالياً

٢٥

هـ . إستنتاجات أساسية - نقاط القوة ونقاط الضعف.

٢٧.....

الفصل الثاني - المقاربة بالأهداف التربوية والإدارية

٢٩

المبحث الأول - المقترضات القانونية والتنظيمية للمركز والوزارة

٣١.....

أ. الإطار التشريعي للمركز التربوي

٣١

ب. الإطار التنظيمي للمركز التربوي

٣٤

ج . تقاطع وإزدواجية في الصلاحيات بين المركز والوزارة

٤١

د. الخريطة التربوية الحالية للمركز

٤٧

هـ. حدود الرقابة بين النص والواقع

٥٤

المبحث الثاني - رؤية في صنع السياسات التربوية في لبنان

٥٧

أ . دور السياسة التربوية في تطوير القطاع التربوي

٥٨

ب . تحليل السمات الاستراتيجية في مسار السياسة التربوية الحالية

٥٩

ج . العوامل المحفزة للإصلاح - تطبيق نظام الجودة

٦١

د . معوقات وتحديات العمل ما بين المركز والوزارة

٦٤

هـ. رؤية في الإدارة التربوية

٦٦

الخاتمة الرؤية المستقبلية ، والحلول الإنقاذية

٦٨

الملحق رقم ١

.....

٧١ الملحق رقم ٢

.....

٧٢ الملحق رقم ٣

.....

٧٣ الملحق رقم ٤

.....

٧٤

لائحة المراجع

.....

٧٥

الفهرس

.....

٨٠

