

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



# تقرير حالة البلاد 2019

محور الموارد البشرية

## التعليم العام





4	..... الملخص التنفيذي
7	..... التقديم
8	..... مضامين الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2022-2018
10	..... أولاً: تقييم الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2022-2018
10	..... أ: الملاحظات العامة حول المنهجية والرؤية
12	..... ب: الملاحظات الخاصة على تحليل الوضع القائم ومجالات الأولويات للخطة
12	..... ا - تحليل الواقع القائم
18	..... II - مجالات الأولويات للخطة
22	..... III - كلفة الخطة وتمويلها
24	..... IV - المتابعة والتقييم
24	..... V - التقرير السنوي لانجازات الخطة الاستراتيجية لعام 2018
28	..... الخلاصة والتوصيات

## الملخص التنفيذي

نُظِم شكل الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) في خمسة فصول، هي: تحليل الوضع القائم، ومجالات الأولويات، والمتابعة والتقييم، والسيناريوهات الكمية وكلفة الاستراتيجية وتمويلها، والشراكة والتنسيق، إلا أن الخطة لا تشمل فصلاً خاصاً يبين منهجية إعدادها، والإطار المفاهيمي الذي انطلقت منه، وطريقة العمل على تحديد محاورها، ومجالاتها، وأولوياتها، ومدى مشاركة الميدان التربوي في بلورتها، وكيفية الاستفادة من الجهود السابقة للوزارة في تطوير العملية التربوية، علماً أن للوزارة إرثاً طويلاً، وخبرة تراكمية جيدة، وتعاوناً دولياً مرموقاً في مجال وضع الخطط وإجراء الدراسات التحليلية، وإشراك الميدان التربوي.

لقد أصبح من المتعارف عليه في الأدب التربوي والممارسات الفضلى المتصلة بحركات الإصلاح التربوي وجود معايير أساسية ومداخل رئيسة للخطط الاستراتيجية لإصلاح التعليم، وهذه المعايير أو المداخل هي تحسين الوصول أو الإتاحة، وتحقيق العدالة، وزيادة الكفاءة، وتطوير المواطنة، ورفع النوعية. وقد شملت الخطة معظم هذه المعايير بين المراحل التعليمية وأشكال التعليم المختلفة.

كما أثبتت جميع التجارب الدولية في مجال الإصلاح التربوي أن مفتاح النجاح يكمن في المعلم ونوعية التعليم، إذ لا يمكن أن يكون مستوى التعليم في بلد ما أفضل من نوعية المعلمين والمعلمات وفاعلية التدريس في ذلك البلد. ومع أن الخطة اشتملت على بدايات جيدة لمقاربة قضية المعلم المؤهل، إلا أنها لم تغطّ تطوير العملية التعليمية التعليمية إلا من خلال التدابير الكلاسيكية، مثل تطوير المناهج والتقييم، وقد أثبتت التجارب الدولية ضعف أثر هذه التدابير إذا لم يرافقها تغيير في الممارسات التعليمية.

يبدأ أي إصلاح تربوي حقيقي من رؤية واضحة لمستقبل الدولة، وعلى ذلك كان يجب أن تكون «رؤية الأردن 2025» الموجّه الحقيقي للخطة، على أساس أنها رؤية وطنية متطورة شملت المجتمع والاقتصاد والهوية الثقافية والمواطنة والمسؤولية. وعلى الرغم مما ورد في الخطة من أنها انطلقت من هذه الرؤية ومن مضامين الورقة النقاشية السابعة لجلالة الملك عبدالله الثاني، وأهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، وأهداف التنمية المستدامة، إلا أن تأثيرها بهذه المرجعيات لا يبدو واضحاً ما عدا ما تعلق بالاستراتيجية التي يبدو أنها كانت الموجّه الرئيس لها.

تبدأ الخطة بتحليل موسّع للوضع القائم للسياق العام للتنمية وسياق التعليم. وفي معرض الحديث عن سياق التنمية أشير إلى عوامل متعددة ذات علاقة بها، مثل الفقر، والبطالة، وتدني نسب المشاركة الاقتصادية وخاصة لدى النساء، وارتفاع نسب الإعاقة، والضغط السكاني على التعليم، وفجوة النوع الاجتماعي. إلا أن التحليل لم يبين في ما إذا كانت هذه العوامل سبباً لتراجع التعليم، أو نتيجة لتدني نوعية التعليم الذي يقدم للناشئة. وعند الحديث عن سياق التعليم أشير إلى التحديات التي يواجهها النظام التعليمي من مثل نسب الالتحاق في التعليم للجنسين، واللجوء السوري، وتراجع مخرجات النظام التعليمي. ويبين هذا الفصل أن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) والاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) ستعملان على «التغلب على التحديات الداخلية والخارجية في قطاع التعليم الأردني من الوصول والجودة والمساءلة والابتكار وأنماط التفكير». ثم ينتقل الفصل إلى تحليل الوضع القائم لكل مجال من المجالات الستة الواردة في الخطة ومكوناتها الرئيسية. ومن الواضح أن وزارة التربية والتعليم قد بذلت جهداً طيباً في تحليل الواقع القائم من المنظور العام والمنظور التربوي، لكن هذا التحليل المعمق لا يبين كيفية تأثيره على تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للوزارة وأهدافها، فالهدف النهائي لتحليل الواقع هو توجيه مسارات المستقبل.

وقد حددت الخطة ستة مجالات للأولويات دون توضيح الأسس التي اعتمدت لاختيارها. وما من شك في أن اختيار المجالات الستة هذه تأثر بالاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، مما أظهر الخطة وكأنها تتحدث عن دور وزارة التربية والتعليم في تنفيذ الاستراتيجية من جهة، وأعطى الانطباع بأنها خطة لتطوير عمل الوزارة أكثر من أن تكون خطة للإصلاح التربوي من جهة أخرى.

تسير الخطة في هيكليتها وفق نسق واضح يتماشى مع الممارسات الفضلى في هذا المجال، إلا أنها لا تنطلق من هدف عام واضح أو من رؤية منسجمة مع «رؤية الأردن 2025». ويؤخذ على الخطة جملة أمور أخرى، منها: عدم توزيع الأهداف الفرعية للخطة وأنشطة المكونات الفرعية على سنوات الخطة الخمس؛ مما يعيق إمكانية قياس مدى تحقق النتائج سنة بسنة دون الرجوع إلى الخطط التنفيذية، والتداخل بين صياغات الأهداف والأنشطة، وعدم تحديد الكلف المالية للعديد من المكونات والأنشطة، وإدراج العديد من الأعمال الإدارية والروتينية للوزارة في الخطة، وضيق النظرة للتعليم الدامج والتعلم مدى الحياة.

وانطلاقاً من أن الهدف النهائي لكل الخطط والسياسات هو تحسين نوعية التعليم وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، ركزت الخطة في أكثر من موضع على الجودة وضمانها من أجل تحقيق مساهمة فاعلة، وهذا أمر جيد، إلا أن النظر إلى الجودة يغلب عليه

المنظور الضيق الذي يركز على جودة العملية الإدارية في مركز الوزارة، أكثر من تركيزه على جودة نتائج العملية التعليمية التعلمية. كما حظي مجال الموارد البشرية باهتمام جيد في الخطة وأُفردت له العديد من المكونات والأنشطة، لكن الخطة لا تغطي بعض الجوانب الأساسية في المنظومة المتكاملة للقوى البشرية، مثل كيفية إعادة تأهيل عشرات الآلاف من المعلمين من الجنسين من غير المؤهلين ضمن برامج مؤسسية وممنهجة خارج نطاق التشريعات التي لم تُقر بعد، وكيفية التعامل مع ضعف الرواتب عموماً، وقضية ضعف النظرة للتنمية المهنية المرتبطة بحاجات المعلمين والمعلمات وأشكال التدريب الأخرى مثل التدريب الاستهلاكي، والتدريب الإرشادي، والتدريب التلازمي، والدعم أثناء الممارسة، ومجتمعات التعلم. أما في ما يتصل بجهود الوزارة لتطوير نظم الترخيص والاعتماد للمعلمين وربط المسار الوظيفي بالأداء والمساءلة، فلم تتطرق الخطة للمخاطر المتعددة المرتبطة بهذه الأمور.

وقد حظي التعليم المهني باهتمام واضح في الخطة، وحُدِّد له ثلاثة مكونات (تحسين الإدارة، وزيادة الوصول، وتحسين الجودة)، وستة عشر نشاطاً، إلا أن الأهداف الخاصة الموضوعية لهذه المكونات متواضعة للغاية ولا تتوقع الخطة تحقيقها إلا في نهاية سنوات الخطة، أي في عام 2022.

وتبلغ التكلفة الإجمالية للخطة التشغيلية بحدود 2.1 مليار دينار للسنوات الخمس 2018-2022، إذ يتم تغطيتها من الموارد الحكومية والمساعدات والمنح الدولية، ويحظى مجال الوصول والمساواة بأكبر إنفاق في الخطة التشغيلية لأنه يتضمن البنية التحتية، فإذا عُرف أن هذا المكون يحظى بما نسبته 93% من الإنفاق على المجال، يتبين ضآلة الإنفاق على المكونات الأخرى التي يؤمل منها تحقيق المزيد من عدالة الوصول والمساواة. ويلاحظ أيضاً ضآلة الإنفاق على مجالي الموارد البشرية والتعليم المهني اللذين يؤمل منهما تحقيق قفزة نوعية في التعليم وأشكاله، إذ لا تتجاوز حصة كل من هذين المجالين ما نسبته 4.5% من إجمالي الإنفاق على الخطة التشغيلية. كما بلغ حجم الفجوة التمويلية 400 مليون دينار، ومع أن فرص سد هذه الفجوة مرتفعة، إلا أنه كان من الأجدر أن تشمل الخطة على ما يسمى «الخطة ب» إذا لم يتحقق التمويل المطلوب.

ليس من السهل تقييم منجزات الخطة الاستراتيجية للوزارة لعام 2018، وذلك لأنها لم تحدد جميع المستهدفات الرئيسية والفرعية عاماً بعام ابتداءً، إلا أنه يمكن من خلال الملاحظات المتعلقة بالخطة والملاحظات التفصيلية عن منجزاتها لعام 2018 القول إن مستوى منجزات الخطة لمكوناتها السّت بشكل عام متفاوت بشكل واضح بين المجالات من جهة وبين المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية من جهة أخرى، بحيث كان الإنجاز في ما يتعلق بالمؤشرات الكمية أفضل منه في ما يتعلق بالمؤشرات النوعية.

## التقديم

تذكر الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) أن أهدافها اشتقت من الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، والتي انسجمت مع رؤية جلالته الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، وتحقيقاً لمضامين الورقة النقاشية السابعة لجلالته في متابعة البناء على الإنجازات في العملية التربوية، ورفعاً لسوية التعليم بمراحله المختلفة، وتحسيناً لمخرجاته وجودته وتنافسيته. وتذكر الخطة كذلك أن الوزارة أعدت خطتها الاستراتيجية بنهج تشاركي، وبمساهمة واسعة النطاق من جميع الإدارات في المركز، ومديريات التربية والتعليم، وبالتنسيق والمتابعة المستمرين مع المعهد الدولي للتخطيط التربوي/ فرنسا، ومنظمة اليونسكو. فنُظِم شكل الخطة في خمسة فصول، هي: تحليل الوضع القائم، ومجالات الأولويات، والمتابعة والتقييم، والسيناريوهات الكمية، وكلفة الاستراتيجية وتمويلها، والشراكة والتنسيق.

إنّ التقييم الحالي للخطة يتناول فقط ما ورد في فصولها الخمسة وما تمّ ذكره في التقرير السنوي لإنجازات الخطة الاستراتيجية لعام 2018، ولم يتطرق للجوانب المتعددة للعملية التربوية التي لم تتعرض لها الخطة أصلاً، ولا إلى أيّ من الخطط الخاصة التي قامت الوزارة بإعدادها وتنفيذها. أما من حيث ما ورد في تقرير حالة البلاد لعام 2018 عن التعليم العام، فإنّ الخطة لم تتطرق لجوانب أساسية أشار إليها التقرير، من مثل تطوير العملية التعليمية التعليمية، وإعادة تأهيل عشرات الآلاف من المعلمين من الجنسين من غير المؤهلين على الرغم من أنه تمّ الترخيص لعدد كبير من المعلمين بعد اجتيازهم المتطلبات المطلوبة. وللإنصاف، لا بدّ من القول إنّه عندما صدر تقرير حالة البلاد لعام 2018 كانت الوزارة قد أنهت وضع خطتها الاستراتيجية للأعوام (2018-2022)، لذلك ليس من السهل الوصول إلى استنتاجات موثوقة حول مدى استفادة الوزارة من تحليل الاستراتيجيات والسياسات التربوية الواردة في التقرير ومستوى إنجازها، كما لم يتسنّ للوزارة الأخذ بالتوصيات الواردة في التقرير وعكسها على أنشطة الخطة لضيق الوقت ما بين وضع التقرير وصدور الخطة.

ويمكن القول إنّ أهداف تقرير حالة البلاد تختلف عن أهداف الخطة الاستراتيجية، ولهذا ليس من المتوقع أن تتطابق مجالات اهتماماتهما ومحاورهما، ومع ذلك فإنهما تشتركان في التشخيص الجيد لواقع النظام التربوي الأردني ومعضلاته وتحدياته من ناحية، كما تتفقان على الكثير من التوصيات الواجب تنفيذها والتدابير العملية المطلوب اتخاذها من ناحية ثانية. ولعلّ من أكثر هذه التشخيصات مدعاة للقلق أن الأردن يتمتع بقدرة جيدة بل وجيدة جداً في مجال وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وإطلاق المبادرات والخطط التطويرية، إلا أنه يعاني من مشكلة حقيقية في القدرة على التنفيذ

على أرض الواقع، إمّا بسبب ضعف القدرة التنفيذية، أو لغياب الحافز، أو لعدم الرغبة في التغيير ومقاومته، أو لضعف المشاركة والحس بالمسؤولية، أو لغياب المساءلة. ومن المؤسف أنّ الخطة لم تعطِ لهذه العوامل المهمة الاهتمام الذي تستحقّه.

## • مضامين الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022)

نُظّم شكل الخطة في خمسة فصول، هي: تحليل الوضع القائم، ومجالات الأولويات، والمتابعة والتقييم، والسيناريوهات الكميّة وكلفة الاستراتيجية وتمويلها، والشراكة والتنسيق.

وتناول الفصل الأول تحليل الوضع القائم للتعليم في المملكة، وتحدياته، ومؤشراته، وجودة تقديمه، وإدارته، وكلفته وتمويله. أما الفصل الثاني فقد تناول مجالات الأولويات التي ستركز عليها الخطة في السنوات الخمس من عمرها، وقد تمّ تحديد هذه المجالات في ستة مجالات، هي: التعليم المبكر وتنمية الطفولة، والوصول والمساواة، ودعم النظام، والجودة، والموارد البشرية، والتعليم المهني. كما حدّدت الخطة المكونات الرئيسية لكل مجال من المجالات الستة، وقد بلغ عدد المكونات الرئيسية كلها 21 مكوناً.

أما الفصل الثالث المتصل بالمتابعة والتقييم فهو يستند إلى استخدام إطار العمل القائم على النتائج والمعتمد لدى الوزارة منذ سنوات، ويقتصر الفصل على وصف الأنماط الرئيسية لنظام المتابعة والتقييم، وكيفية عمله، وواجبات المستويات الإدارية الموجودة في الوزارة ومسؤولياتها. ويركّز الفصل الرابع على السيناريوهات الكميّة وكلفة الاستراتيجية وتمويلها باستخدام نموذج محاكاة التعليم في الأردن بواسطة برنامج (Excel) الذي طُوّر بعدّه جزءاً من الدّعم الفني المقدم من المشروع الذي مولّه الاتحاد الأوروبي منذ عام 2016 والذي ينفذه مكتب اليونسكو في عمّان. وقد لوحظ من الخطة أنّ هذا النموذج يُبنى على إسقاطات كميّة، ولا يتضمّن المؤشرات النوعيّة للتعليم، وبالتالي فإن مخرجاته لا تساعد في الحكم على مدى تحقّق الأهداف النوعيّة للتعليم إلاّ بالقدر الذي تكون فيه المؤشرات الكميّة دالة على النوعيّة.

أما الفصل الخامس فيركّز على الشراكة والتنسيق مع الدّول المانحة والمنظّمات والهيئات الدوليّة العاملة في المجال، لأنّ نسبة كبيرة من تمويل التعليم عموماً والخطة الاستراتيجية خصوصاً يعتمد على التمويل الدولي بسبب الأعباء الرّجمة التي يتحمّلها الأردن نتيجة اللجوء السوري، وقد اقترحت الوزارة لذلك مصطلح «شركاء التنمية». كما يبين الفصل الهيكلية لآليات الشراكة والتنسيق المقترحة والشروط المرجعيّة لها. ولضخامة العمل على البرامج التي تتضمنها الخطة بتمويل خارجي أنشئت هيئة



السياسات والتخطيط والتنسيق في الوزارة. وكما يبين الجدولان رقم (1) ورقم (2)، بلغ عدد البرامج الممولة خارجياً 61 برنامجاً تمول من 15 دولة ومنظمة، منها 42 برنامجاً ممولاً على شكل مساعدات مالية وفنية، و11 برنامجاً ممولاً على شكل منح، و3 برامج ممولة على شكل اتفاقيات تفضيظ، و4 برامج ممولة بمثابة دعم مباشر للموازنة أو قروض، وبرنامج واحد لم يحدد تمويله.

الجدول رقم (1):

عدد البرامج المدعومة من «شركاء التنمية» لخطة الاستجابة الأردنية

الدولة	العدد
أستراليا	2
كندا	8
الاتحاد الأوروبي	9
فرنسا	1
ألمانيا	8
إيطاليا	1
كوريا الجنوبية	5
هولندا	3
النرويج	6
سويسرا	1
المملكة المتحدة	4
الولايات المتحدة الأمريكية	9
البنك الدولي	1
الكويت	1
المملكة العربية السعودية	2
المجموع	61

## الجدول رقم (2):

البرامج المدعومة من «شركاء التنمية» لخطة الاستجابة الأردنية بحسب نوع الدعم

نوع الدعم	عدد البرامج
مساعداً مالية وفنية	42
منح	12
اتفاقية تفويض	2
دعم الموازنة	2
قروض	2
غير محدد	1

## أولاً: تقييم الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022)

## أ: الملاحظات العامة حول المنهجية والرؤية

لا تشمل الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) فصلاً خاصاً يبين منهجية إعدادها والإطار المفاهيمي الذي انطلقت منه، وطريقة العمل على تحديد محاورها، ومجالاتها، وأولوياتها، ومدى مشاركة الميدان التربوي في بلورتها، وكيفية الاستفادة من الجهود السابقة للوزارة في تطوير العملية التربوية بعدها مخرجات المؤتمر التربوي الذي عُقد عام 2015.

واشتملت مقدمة الخطة على فقرتين أو ثلاث تتناول الأعمال الفنية التي قامت بها الوزارة لإخراج الخطة، إلا أن ذلك ليس كافياً من الناحية المنهجية، ولعل ذلك يعود إلى أن بناء الخطة الاستراتيجية قد تأثر سلباً ببنية الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، وليس أدل على ذلك من أن مجالات الأولويات للخطة جاءت صدى مباشراً لما ورد في الاستراتيجية، وربما لهذا السبب تحديداً حدث خلط غير مسوغ مفاهيمياً بين الأولويات القائمة على فكرة مراحل التعليم، والأولويات القائمة على المعايير الأساسية للإصلاح والمعتمدة دولياً. وقد أدى هذا الأمر على سبيل المثال إلى عدّ معيار الوصول والتوسع مكوناً لمرحلتَي التعليم المبكر وتنمية الطفولة والتعليم المهني مرةً، ومجالاً منفصلاً لمرحلتَي التعليم الأساسي والثانوي مرةً أخرى. وينطبق الشيء نفسه على معيار الجودة.

وقد أصبح من المتعارف عليه في الأدب التربوي والممارسات الفضلى المتصلة بحركات الإصلاح التربوي وجود معايير أساسية ومدخل رئيسية للخطط الاستراتيجية لإصلاح التعليم، وهذه المعايير أو المداخل هي تحسين الوصول أو الإتاحة، وتحقيق العدالة، وزيادة الكفاءة، وتطوير المواءمة، ورفع النوعية من خلال زيادة فاعلية التدريس. ولتحقيق هذه المعايير يحتاج أي نظام تربوي لمكونات أساسية لا بد أن يطالها الإصلاح كذلك، ومن هذه المكونات: التشريعات، والموارد البشرية، ونظم دعم القرار، والأبنية المدرسية، وآليات المتابعة والتقييم. وقد شملت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) معظم هذه المعايير بين المراحل التعليمية وأشكال التعليم المختلفة.

لقد أثبتت جميع التجارب الدولية في مجال الإصلاح التربوي أن مفتاح النجاح يكمن في المعلم ونوعية التعليم، إذ لا يمكن أن يكون مستوى التعليم في بلد ما أفضل من نوعية المعلمين والمعلمات وفاعلية التدريس في ذلك البلد<sup>1</sup>. وقد اشتملت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) على بدايات جيدة لمعالجة مشكلة المعلم، إلا أنها لم تغط تطوير العملية التعليمية التعلمية إلا من خلال المداخل الكلاسيكية، مثل تطوير المناهج والتقييم، وقد أثبتت التجارب الدولية عمق هذه التدابير إذ لم يرافقها تغيير في الممارسات التعليمية. أما في ما يتصل بالمواءمة، فلا يبدو أن الخطة أعطتها الاهتمام الكافي، إذ إن محاور الخطة ومكوناتها لا تعكس أي علاقة واضحة بين صورة الأردن المرجوة الواردة في «رؤية الأردن 2025» وبين محتوى المناهج، وطرائق التدريس، والمواد الدراسية المعتمدة في الوزارة. صحيح أن الخطة ذكرت أن «رؤية الأردن 2025» هي أحد المصادر الرئيسية التي استندت إليها، إلا أنها لم تذكر بالتحديد كيف ستعمل الخطة على المساعدة في الوصول لصورة الأردن في الرؤية المتمثلة بـ «أردن مزدهر منيع»، و«مواطنون منتمون ومشاركون»، و«قطاع خاص ديناميكي ومنافس عالمياً»، و«حكومة ذات كفاءة وفاعلية».

يبدأ أي إصلاح تربوي حقيقي من رؤية واضحة لمستقبل الدولة، وعلى ذلك كان يجب أن تكون «رؤية الأردن 2025» هي الموجه الحقيقي للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) على أساس أنها رؤية وطنية. ولقد أشارت «رؤية الأردن 2025» إلى أن جودة التعليم «أمر حيوي لتعزيز قوة المجتمع وتمكين الاقتصاد»، وإلى أن منظومة التعليم من شأنها «إبراز الهوية الثقافية وإعداد الشباب ليكونوا مواطنين مسؤولين نشيطين في المجتمع». إن هذه الرؤية رؤية متطورة للغاية شملت المجتمع والاقتصاد والهوية الثقافية والمواطنة والمسؤولية.

1 Mckinsey. Report (2007).

لكن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) غاب عنها الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف تعمل الخطة على تعزيز قوة المجتمع؟
- كيف تعمل الخطة على تمكين الاقتصاد؟
- كيف ستعمل منظومة التعليم الأردني الجديد على إبراز الهوية الثقافية؟
- كيف ستعمل منظومة التعليم الأردني الجديد على إعداد الشباب ليكونوا مواطنين مسؤولين ونشيطين في المجتمع؟

فإذ نُظر إلى الجانب الأول المتصل بتعزيز قوة المجتمع، فإن الممارسات الفضلى دولياً تشير إلى أن مداخل معالجة الاختلالات الاجتماعية، وضعف الانتماء، والنزوع لممارسات خارج نطاق القانون لفض النزاعات بين الأفراد وكذلك بينهم وبين المجتمع والدولة، تكمن في التعليم من خلال تركيزه على تعليم المواطنة، والتربية الخلقية، والديمقراطية وحقوق الإنسان والحكم الرشيد، ومهارات حل المشكلات وفض النزاعات، ومهارات العيش في القرن الحادي والعشرين، مثل مهارات التفكير بأنواعه (النقدي، والتحليلي، والإبداعي)، والتواصل الفعال، والعمل مع الفريق، والتشبيك، وحماية الموروثات الثقافية والبيئة، والمواطنة العالمية. ولا شك في أن وزارة التربية والتعليم تنفذ العديد من النشاطات ذات العلاقة، إلا أن خطتها الاستراتيجية لا تعكس ذلك بوضوح.

كما أن الصلة بين ما ورد في الورقة النقاشية الملكية السابعة وبين مكونات الخطة ليست على درجة كافية من الوضوح، إذ تتحدث الورقة النقاشية عن «التعليم الحديث الوافي الذي يمكن الأردنيين والأردنيات لأن يواجهوا تحديات الحياة، وأن يقيموا أعمالاً ناجحة، وأن ينشئوا أسراً متألفة، وأن يبنوا مجتمعاً متماسكاً من خلال التعليم المتميز»، ومع ذلك فإن بُعد التعليم والممارسات التعليمية لم يُعط الأهمية الكافية في الخطة.

أما في ما يتصل بأهداف التنمية المستدامة، فمع الإشارة إليها في مقدمة الخطة وعدّها «خطوة أخرى في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة»، إلا أن الخطة لم تبين كيفية تحقيق واحد من أهم مقاصد هذا الهدف، ألا وهو «التعليم لتحقيق التنمية المستدامة، وحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، والترويج لثقافة السلام، واللاعنف، والمواطنة العالمية، وتقدير التنوع الثقافي، وتقدير مساهمة الثقافة في التنمية المستدامة».

## ب: الملاحظات الخاصة على تحليل الوضع القائم ومجالات الأولويات للخطة

### أ. تحليل الواقع القائم

يشتمل هذا الفصل في الخطّة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) على تحليل موسّع لوضع السياق العام القائم للتنمية وسياسات التعليم. وفي معرض الحديث عن سياق التنمية أشير إلى عوامل متعدّدة ذات علاقة به مثل الفقر، والبطالة، وتدني نسب المشاركة الاقتصادية وخاصة لدى النساء، وارتفاع نسب الإعاقة، والضّغط السكاني على التعليم، وفجوة النوع الاجتماعي، إلّا أنّ التحليل لم يبيّن في ما إذا كانت هذه الأوضاع سبباً لتراجع التعليم، أو نتيجة لنوعية التعليم الذي يُقدّم للناشئة. وعند الحديث عن سياق التعليم أُشير إلى التحديات التي يواجهها النظام التعليمي، من مثل نسب الالتحاق في التعليم للجنسين، واللجوء السوري، وتراجع مخرجات النظام التعليمي. ويبين الفصل أنّ الخطّة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) والاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) ستعملان على «التغلب على التحديات الداخلية والخارجية في قطاع التعليم الأردني، من حيث الوصول والجودة والمساءلة والابتكار وأنماط التفكير». وبعد ذلك ينتقل الفصل إلى تحليل الوضع القائم لكل مجال من المجالات الستة الواردة في الخطّة ومكوناتها الرئيسية.

لقد بذلت الوزارة جهداً طيباً في تحليل الواقع القائم من المنظور العام والمنظور التربوي، ولكن هذا الجهد تشوبه بعض النواقص التي لا بدّ أن تُستكمل حتى يكون التحليل شاملاً وأكثر دقة ويحقّق الغرض من ورائه، إذ إنّ الغرض النهائي للتحليل هو توجيه الخطّة، وتحديد مكوناتها. وفي ما يلي عدد من الملاحظات التي يمكن إيرادها على هذا الفصل:

1. لا شك أنّ الأردن قد حقق تقدماً ملحوظاً في العقود الأخيرة في معدلات القيد الإجمالي والصّافي للطلبة، إلّا أنّ نسب الرسوب والتسرّب ما زالت في مستويات مقلقة، وينعكس ذلك على متوسط عدد سنوات الدراسة للأردنيين. وتشير الخطّة الاستراتيجية للوزارة في هذا الصدد إلى أنّ هذا المتوسط بلغ 10.1 سنة في عام 2015، إلّا أنّ ثمة دراسات أخرى تشير إلى أنّ هذا المتوسط أقلّ من ذلك<sup>2</sup>. فإذا عُرف أنّ زيادة سنوات الدراسة في المتوسط للسكان ترتبط بزيادات واضحة في معدلات النمو الاقتصادي<sup>3</sup>، يمكن إدراك مدى الحاجة إلى تحسين هذا الوضع. ومن المؤسف أنّ الخطّة لا تتناول هذا

2 The World Bank (2017). The Last Mile for Quality Service Delivery in Jordan. Washington D.C.

3 OECD(2012) Results in Focus. <http://www.oecd.org/Pisa-2011>.

الأمر إلا بطريقة تقليدية عند الحديث عن التعليم غير النظامي. كما أن الخطة لا تتناول بالتحليل ارتباط سنوات التحصيل بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للطلبة، وكان من الأجدر أن تجيب الخطة عن أسئلة على غرار: من هم الطلبة الذين يتسربون من النظام التعليمي؟ هل هم الفقراء؟ أم المهمشون؟ أم أبناء الطبقة المتوسطة التي تنزلق إلى الفقر سنة بعد سنة نتيجة صعوبة الأوضاع الاقتصادية؟

والأمر الآخر الذي لم تتطرق إليه الخطة في تحليلها لسياق التعليم، هو تدني نسب الطلبة الذين يتهون المرحلة الثانوية بنجاح والمرحلة الجامعية أيضاً بنجاح، وارتباط هذه النسب بالمستويات الاقتصادية والاجتماعية للطلبة. وتشير بعض الدراسات إلى تدني نسب الفقراء الذين يتهون المرحلة الأساسية والمرحلة الثانوية بنجاح مقارنةً بغيرهم<sup>4</sup>، وينطبق الشيء نفسه على المرحلة الجامعية. إن هذا التفاوت مظهر مقلق من مظاهر اللامساواة التعليمية كان على الخطة أن تتطرق إليه بشكل أو بآخر. وبالمقدار نفسه كان من الأجدر بالخطة أن تتضمن برامج عملية لمعالجة التفاوت بين الجنسين في مؤشر التنمية البشرية، ونسب إنهاء المرحلة الثانوية، ونسب المشاركة في سوق العمل.

2. ثمة محاولة غير مباشرة لربط التراجع في التعليم وانخفاض مستوى مخرجاته بأزمة اللجوء السوري، إلا أن التراجع بدأ قبل الأزمة السورية بحوالي عقد من الزمان عندما أوقفت الحكومة برامج إعداد معلّمي الصفوف من الرابع حتى العاشر بدعوى عدم ملاءمتها، ومن دون تقديم بديل مقنع. ويمكن الاستدلال على هذا التراجع من نتائج الاختبارات الوطنية التي يجريها المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ونتائج الطلبة في الاختبارات الدولية المقارنة مثل اختباري (PISA) و (TIMMS). وكانت نتيجة هذا الإجراء الحكومي أن دخل إلى مهنة التعليم عشرات الآلاف من المعلمين من الجنسين من غير المؤهلين للتعليم، الأمر الذي كان على الخطة أن تتناوله بشكل أو بآخر.

3. تؤكد كل من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) والاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) أهمية تنمية الطفولة المبكرة في تحسين الجودة وتمهيد الطريق للتعليم مدى الحياة. إضافة إلى ذلك، إن تنمية الطفولة المبكرة ترفع من مستوى التحصيل، وتقلل نسب الرسوب والتسرب في المرحلة الأساسية، وتساعد على تقليل فجوة اللامساواة. لقد أوردت الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العديد من المبادرات لتحسين التعليم في هذه المرحلة وتجويده، وهي في جلها مدعومة دولياً. كما طوّرت الوزارة نظاماً خاصاً للمؤسسات التعليمية

4 The World Bank (2017). Ibid.

الخاصة، ونظاماً لمعايير اعتماد رياض الأطفال بالتعاون مع المجلس الوطني لشؤون الأسرة، إلا أن الخطة تعترف بوجود تحديين كبيرين في مجال تنمية الطفولة المبكرة هما «محدودية القدرات المؤسسية داخل الوزارة، وتدني مستويات تدريب الموظفين»، فكيف ستمكّن الوزارة من تنفيذ التحسينات اللازمة في هذا المجال على ضوء واقع الوزارة هذا؟ إن التوسع في إنشاء رياض الأطفال وتطوير التعليم في هذه المرحلة يحتاجان إلى مقاربات جديدة لم تتطرق إليها الخطة، ولعل أحد هذه المقاربات يكمن في تعميق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا المجال على أسس جديدة من ناحية، والنظر إلى رياض الأطفال على أنها مرحلة رسمية من مراحل التعليم المعتمدة قانوناً، وبالتالي فإن توفير المخصصات المالية والكوادر البشرية والمرافق التعليمية وغيرها ضروري لهذه المرحلة مثلها مثل أي مرحلة أخرى من مراحل التعليم. ومن المعلوم أن العديد من الدول قد لجأت إلى هذا الإجراء بعده وسيلة من وسائل الإصلاح التربوي.

4. يتناول مجال التعليم الأساسي والثانوي أربعة مكونات أساسية، هي: الوصول والمساواة، والتعليم الدامج، والتعليم غير النظامي، وتعليم اللاجئين. وما من شك في أن هذه المكونات مهمة، كما أن إدراج الطلبة من اللاجئين السوريين وغيرهم من المقيمين على أرض المملكة في خطط الوزارة أمر تشكر عليه الوزارة لأنه يجسد إنسانية الدولة وواجبها الأخلاقي واحترامها لحقوق الإنسان. وما من شك أيضاً في أن النظام التعليمي الأردني قد عانى الكثير نتيجة اللجوء السوري مما تم شرحه شرحاً جيداً في الخطة. إلا أنه يؤخذ على الخطة أمران أساسيان في هذا المجال؛ يتصل الأول بإغفال الخطة جوانب مهمة في التحليل، من مثل العدالة والملاءمة، فالعدالة مفهوم أوسع من مجرد الوصول والمساواة، فهي في بعض تجلياتها تعني العدالة بين المناطق المختلفة، من حيث وفرة المعلمين والمعلمات الأكفاء، والإمكانات والتسهيلات التربوية، والأدوات والوسائل التربوية المتاحة، سواء تعلق الأمر بالمناطق الحضرية والريفية، أو بالبوادي والقرى، أو بمناطق الأطراف. ولا بد من استحضار واقعة عدم تمكّن الطلبة في أكثر من مئتي مدرسة من اجتياز امتحان الثانوية العامة في العام الدراسي 2015/2016، الأمر الذي لم تتطرق الخطة إلى أسبابه وكيفية معالجته. أما الملاءمة فتتصل بمدى تلبية مناهج التعليم وبرامجه لاحتياجات الدولة الآنية والمستقبلية، واحتياجات سوق العمل الحديث، واحتياجات الأفراد للتعلّم الذاتي والنمو المهني والعيش في المستقبل، الأمر الذي كان لا بد من معالجته تحت هذا المجال. أما الأمر الثاني الذي يؤخذ على الخطة، فهو التركيز على الوصف الكمي للمشكلات وبلغة أقرب إلى مخاطبة المانحين منه إلى التحليل النوعي، كما يبدو الحديث في بعض جوانب المجال وكأنه وصف لما تقوم به

الوزارة أكثر من كونه شرحاً لما تنوي عمله في المستقبل، وينطبق هذا الأمر خاصة على الحديث عن التعليم الدامج والتعليم غير النظامي.

5. عالج هذا المجال موضوع الكفاءة الداخلية من منظور ضيق، وهو منظور معدلات النجاح والإعادة والتسرب، ولم يتطرق إلى موضوع الارتباط بين الكفاءة ونوعية المخرجات التعليمية، ولا إلى كفاءة الإنفاق وفعاليتها. إن إنفاق الأردن على التعليم بعدد نسبة من الموازنة العامة أو نسبة من الناتج المحلي الإجمالي إنفاق مرتفع ويضيق إنفاق بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)<sup>5</sup>، فلماذا تكون كفاءة النظام التعليمي منخفضة مقارنة بتلك الدول؟ لقد كان من الأجدر أن تحلل الخطة هذا الأمر، وأن تقترح حلولاً مبتكرة لهذه المشكلة.

6. وبخصوص مكوّن جودة نظام التعليم، تطرقت الخطة إلى مجموعة من العوامل المتصلة به، مثل المناهج، والتقييم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيادة المدرسية، والمساءلة، والبيئة المدرسية، والتغذية المدرسية. وهذا أمر جيد. كما يبدو أن الوزارة طوّرت مجموعة من الأنظمة والتعليمات التنفيذية ذات الصلة ببعض عوامل الجودة سابقة الذكر، وبدأ تنفيذ العديد من البرامج في هذا المجال. إلا أنه يؤخذ على هذا الجزء من الخطة ما يلي:

أ. يغلب على الحديث عن جودة نظام التعليم سرد المنجزات بعد مروره بالكثير من التحليل للمشكلات والتحديات وتقييم النتائج المحرزة وصولاً إلى برامج الإصلاح الممكنة.

ب. إغفال أحد أهم عوامل الجودة، ألا وهو فاعلية التدريس، وغني عن القول إن جميع الدراسات التي أجريت في أنحاء العالم تضع هذا العامل على رأس عوامل الجودة.

ج. معالجة موضوع التقييم معالجة ناقصة يغلب عليها الوصف أكثر من التحليل، وعدم التطرق إلى تحليل نتائج الطلبة الأردنيين في المسوحات الوطنية والدولية لمعرفة جوانب القصور في المناهج والتدريس والتقييم. كما أن النظرة إلى التقييم ما زالت نظرة تقليدية تركز على تقييم التعليم (Assessment of Learning)، في الوقت الذي أصبح يُنظر فيه للتعليم بعدد خبرة تعلم (Assessment as Learning).

د. الحديث عن المناهج في هذا المجال هو مجرد عرض للإجراءات التي تقوم بها الوزارة ولا يشتمل على تحليل حقيقي يبين مدى مواءمة المناهج لـ«رؤية الأردن 2025»، أو ما ورد في الورقة النقاشية الملكية السابعة، أو لمتطلبات العيش في القرن الحادي والعشرين.

5 The World Bank (2017) Ibid.



هـ. الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم هو وصف مبسّط لما تقوم به الوزارة ويغيب عنه التحليل المعمق للمشكلات الجمة التي تعاني منها الوزارة في هذا المجال، مع عدم إغفال بعض المبادرات الجيدة داخل الوزارة وخارجها. ويؤمل من الاستراتيجية المتكاملة التي تبنتها الوزارة لتوظيف التكنولوجيا في التعليم للممة المشاريع والبرامج المبعثرة في إطار كلي شامل يلبي التطلعات الوطنية.

و. الحديث عن المسألة في هذا المجال حديث مبسّط، خاصة وأن إحدى الدراسات الدولية التي تشير إلى أن غياب المسألة وعدم ربطها بالحوافز والجزاءات من أهم العوامل التي أدت إلى تراجع التعليم في الأردن<sup>6</sup>، كما أن النظرة إلى المسألة نظرة ضيقة يغيب عنها الشمولية من ناحية، وفكرة المسألة المجتمعية من ناحية ثانية.

يعدّ مجال الموارد البشرية من أهم المجالات، إذ إن النجاح في جميع المجالات الأخرى يعتمد إلى حد كبير على نوعية الموارد البشرية، ومن دون قوى بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً وملائماً لا يمكن لأي خطة تحقيق أهدافها. وقد اشتمل هذا المجال على خمسة مكونات رئيسية هي اختيار المعلمين وتعيينهم، والتدريب قبل الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة، وترخيص المعلمين مهنيًا وترقيتهم وتقييمهم، وترخيص القيادات التربوية. وكما حدث لمعظم المجالات الأخرى، يغلب على الخطة في هذا المجال الجانب الوصفي وسرد منجزات الوزارة على حساب التحليل المعمق الذي يبرز المشكلات الأساسية التي تحتاج إلى حل. فعلى سبيل المثال، لم تتطرق الخطة إلى الآثار السلبية لتوقف برامج إعداد معلمي الصفوف من الرابع حتى العاشر في الجامعات الأردنية من دون توفير البديل، وضعف القدرة المؤسسية لطواقم الوزارة المعنية بالتدريب، ومحدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب، وضعف مقاربات التنمية المهنية المستمرة القائمة على الحاجات والأشكال الحديثة له. وفي الجانب الإيجابي، يبدو جلياً أن الوزارة تبذل جهوداً طيبة في مجال مؤسسة الترخيص للمعلمين والقيادات الإدارية من خلال إعداد الأنظمة والخطط والاستراتيجيات، ونقل صلاحية تعيين المعلمين والمعلمات من ديوان الخدمة المدنية إلى الوزارة مع ما يرتبط بذلك من مقاومة ومخاوف لا بد من التغلب عليها. كما لا بد من معالجة بطء التنفيذ في هذه المجالات المهمة، إذ إن الحديث عن الترخيص ونقل صلاحية التعيين بدأ منذ أكثر من أربع سنوات.

وتبين الخطة الجهود الحثيثة التي تبذلها الوزارة في إدارة النظام التربوي وتفعيل التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي والحوكمة، وذلك من خلال عدد من الأنظمة وأدلة العمل والاستراتيجيات، ومن خلال تطور نظام المعلومات التربوية، إلا أن

6 The World Bank (2017) Ibid.

هذا الجزء يغلب عليه كذلك الجانب الوصفي القائم على استعراض الواقع على حساب الجانب التحليلي الذي يبرز المشكلات واقتراح سبل حلها. كما ينقص هذا الجزء من الخطة النظر إلى الحوكمة والإدارة المؤسسية من منظور أوسع مما هو موجود حالياً، إذ من الواضح أن الوزارة تتجه نحو تعيين المعلمين والمعلمات مباشرة من خلالها، وليس من خلال ديوان الموظفين، كما أنها تتجه نحو الترخيص لهم واعتمادهم، ومراقبة أدائهم وتقييمهم، ومساءلتهم، وضمان الجودة، وهي في الوقت نفسه الجهة التي تقدم الخدمة التعليمية وتقر المناهج، وتعد الكتب المدرسية، وتقيم نتائج عملية التعلم والتعليم، وبذلك تكون الوزارة جهة منظمة، ومنفذة، ومراقبة، ومقيمة، فهل يتسق وضع كل هذه المهمات في جهة واحدة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة التي وضعت لها الوزارة دليلاً موسعاً؟

## II. مجالات الأولويات للخطة

حددت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) ستة مجالات للأولويات من دون تحديد الأسس التي اعتمدت لاختيارها، ما عدا تأثرها بالاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، مما أظهر الخطة وكأنها تتحدث عن دور وزارة التربية والتعليم في تنفيذ الاستراتيجية من جهة، وأعطى الانطباع بأنها خطة لتطوير عمل الوزارة أكثر منها خطة لإصلاح التعليم من جهة أخرى. ويجب أن لا يفهم من هذا أن المجالات التي اختيرت بعدها أولويات قليلة الأهمية، بل هي مهمة جداً ومن الضروري معالجة التحديات المرتبطة بها.

وتسير الخطة في هيكليتها وفق نسق واضح يتماشى مع الممارسات الفضلى في هذا المجال، فهي تنطلق من رؤية محددة؛ وتشتمل على مجالات انبثقت عن تحديد جيد للتحديات ثم تقسيمها إلى مكونات رئيسية وفرعية، كما تم تحديد هدف استراتيجي لكل مجال، وأهداف خاصة لكل مكون، وتم كذلك تحديد الأنشطة لسائر المكونات الفرعية ومؤشرات الأداء الدالة على تحقق النتائج. إلا أنه يمكن إبراز عدد من الملاحظات على هذا الفصل، والتي من شأن الأخذ بها ومعالجتها إثراء الخطة. وهذه الملاحظات هي:

1. الهدف العام للخطة غير واضح للمعالم، ورؤيتها لا تنسجم بشكل كافٍ مع «رؤية الأردن 2025» التي يفترض أنها رؤية وطنية. ومؤشرات الأداء لجميع أنشطة المكونات الفرعية موجودة، إلا أن صياغتها تتداخل مع صياغة الأهداف في بعض الأحيان.
2. كثيراً ما تغفل الخطة الكلفة المالية، وخاصة ما يتصل منها بالمؤشرات الفرعية.
3. هناك تفاوت بين المجالات في عدد الأهداف، بشكل لا يتناسب بالضرورة مع أهمية المجال والتحديات المرتبطة به أحياناً. فعلى سبيل المثال، ثمة هدف واحد فقط خاص بالوصول

- والتوسّع في رياض الأطفال، بينما هناك ستة أهداف تتصل بالجودة، وقد يُفسّر ذلك جزئياً بطبيعة المجال. وينطبق الشيء نفسه على عدد الأنشطة مقارنةً بالتحديات.
4. تبدو بعض الأنشطة غير مرتبطة بالمكونات الفرعية ارتباطاً وظيفياً واضحاً، ويبدو بعضها غير متناسب مع المكوّن. ومن الأمثلة على ذلك أنشطة المكوّنين الفرعيين وأنماط التفكير والابتكار.
5. كثيراً ما يتم إدراج الأعمال الإدارية والروتينية ضمن الأنشطة مما يفقد الخطة أهميتها، ومن الأمثلة على ذلك: طباعة الأدلة، والزيارات الميدانية، وتعيين المعلمين والمشرفين، وتوفير المكاتب، وتوفير وسائل النقل.
6. نظرة الخطة إلى التعليم الدامج ضيقة ومحدودة وتكاد تقتصر على التربية الخاصة وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، بينما تتمثل النظرة الأوسع للتعليم الدامج في توجيه التعليم لتلبية حاجات المتعلمين كافة من الموهوبين والمبدعين والمتفوقين وأصحاب الميول المختلفة، مع التركيز على الذكاء بأنواعه المختلفة بما في ذلك الذكاء الوجداني والاجتماعي.
7. لم يراع مكوّن التعلّم مدى الحياة والتعليم غير النظامي الأبعاد الحديثة في التعليم والأنساق الحديثة للتعلّم، من مثل التعلّم الذي يحدث فردياً وفي مكان العمل. كما لم يول الاهتمام بكيفية الاعتماد والاعتراف والمعادلة لهذه الأشكال الحديثة للتعلّم سواء في التعليم العام أو في التعليم المهني ضمن ما يسمّى «أطر المؤهلات الوطنية» (National Qualification Frameworks) التي اعتمدت في الأردن مؤخراً.
8. مجال دعم النظام من المجالات التي كتبت وصيغت بطريقة جيدة بأهداف ومكونات وأنشطة محددة تحديداً جيداً، وربما يعود السبب في ذلك إلى وضوح المؤشرات الكمية من ناحية، وإلى الدعم الدولي الكبير للوزارة في هذا المجال. كما أن الهدف الاستراتيجي الموضوع لهذا المجال هدف جيد، ولكن كان من الأفضل أن يرتبط معه هدف استراتيجي آخر هو «تعزيز تعليم يحقق الابتكار والتميز لنتائج تعليمية فعّالة» وليس «لسياسات تعليمية فعّالة» فقط كما جاء في الهدف الاستراتيجي، لأن الهدف النهائي لكل الخطط والسياسات هو تحسين نوعية التعليم وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.
9. انطلاقاً من تعريف الجودة الوارد في الخطة، كان من الضروري إدراج جودة برامج تدريب المعلمين بعدها مجالاً من مجالات الجودة، إذ إنه من دون تدريب وتأهيل مهني جيد للمعلمين لا يمكن «تحسين البيئة التعليمية» المنصوص عليها في التعريف. صحيح أن ثمة مجالاً متكاملاً لتنمية القوى البشرية في الخطة، إلا أن المقصود بهذه الملاحظة

هو جودة برامج التدريب والتأهيل من منظور المعايير الدولية والاعتماد التي كان ممن الأفضل النص عليها في هذا المكان تحديداً.

10. كثر الحديث في الخطة وفي هذا الفصل بالتحديد، عن ضرورة تحسين الترتيب الدولي للأردن في الاختبارات الدولية المقارنة وضرورة المطابقة مع المعايير الدولية، وحددت له مكونات فرعية وأنشطة متعددة، إلا أنه يجب التذكير بأن تحسين الترتيب الدولي للأردن ليس هدفاً بحد ذاته، فالهدف الرئيسي يجب أن يكون «تحقيق نتائج تعليمية نوعية تراعي المعايير الدولية في التحصيل»، وعندما يتحقق ذلك سيتحسن الترتيب الدولي تلقائياً. لقد أصبح هذا الأمر هاجساً للمربين ليس في الأردن وحسب، بل في العديد من الدول العربية أيضاً. وفي هذا المجال يجب التيقن بأن الأردن لن يصبح فجأة بمستوى سنغافورة أو النرويج مثلاً، فقد احتاجت هاتان الدولتان إلى سنوات طويلة من الجهد المصني والتخطيط بعيد المدى حتى وصلتا إلى هذا المستوى. وتقدر إحدى الدراسات أن ثمة فجوة مقدارها 100 عام بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال التعليم.<sup>7</sup>

11. ركزت الخطة في أكثر من مكان على الجودة وضمانها من أجل تحقيق مساءلة فاعلة، وهذا أمر جيد، إلا أن النظر إلى الجودة يغلب عليه المنظور الضيق الذي يركز على جودة العملية الإدارية في مركز الوزارة أكثر من تركيزه على جودة نتائج العملية التعليمية - التعليمية. ويمكن القول إن جودة الإدارة في مجال التعليم لا تقود بالضرورة إلى جودة النتائج. وينطبق الشيء نفسه على مفهوم المساءلة، فإذا لم ترتبط المساءلة بالمسؤولية والتمكين والتحفيز فإن نتائجها وانعكاساتها على النواتج التعليمية غير مضمون، كما أن عواقبها الاجتماعية قد تكون متعددة.

12. حظي مجال الموارد البشرية باهتمام جيد في الخطة وأفردت له العديد من المكونات والأنشطة، إلا أن الخطة لا تغطي عدداً من الجوانب الأساسية في المنظومة المتكاملة للقوى البشرية في المجال، ومن هذه الجوانب على سبيل المثال:

أ. لا تتطرق الخطة إلى كيفية إعادة تأهيل عشرات الآلاف من المعلمين من الجنسين من غير المؤهلين الذين التحقوا بالتعليم منذ عام 2002 عندما توقفت برامج الإعداد القبلي لمعلمي الصفوف من الرابع حتى العاشر من دون توفير بديل مناسب.

ب. قد يكون تولي الوزارة صلاحيات اختيار المعلمين بديلاً مناسباً لرفع سوية المعلمين،

7 Care, E. (2017) Skills for a changing world: National Perspectives and the global movement: Brookings.

ولكنه بديل محضوف بالمخاطر، ولم تولِ الخطة الأهمية الكافية للمخاطر المحتملة، من مثل عدم توفر المعلمين المؤهلين بالسوية المطلوبة، وعدم رغبة المؤهلين في التعليم بالمناطق النائية والأطراف، ونقص المعلمين المؤهلين (وخاصة الذكور) في بعض التخصصات.

ج. لا تتطرق الخطة إلى كيفية التعامل مع ضعف الرواتب عموماً، والتي تعمل على الحد من إقبال الشباب والشابات من ذوي الطموح العالي على مهنة التعليم.

د. ضعف النظرة للتنمية المهنية المرتبطة بحاجات المعلمين والمعلمات، ومحدودية الاهتمام بقضايا التدريب الاستهلاكي (Induction)، والتدريب الإرشادي (Mentoring)، والتدريب التلازمي (Coaching)، والدعم أثناء الممارسة (Onsite Support)، ومجتمعات التعلم (Communities of Learning).

هـ. ترتبط جهود الوزارة لتطوير نظم الترخيص والاعتماد للمعلمين من جهة، وربط المسار الوظيفي بالأداء والمساءلة من جهة أخرى، بمخاطر متعددة، منها: نقص المهارات المطلوبة لدى كادر الوزارة، ومقاومة المعلمين، ومحدودية الموارد المالية المتاحة. ومع ذلك، لا تشتمل الخطة على تدابير وإجراءات فاعلة نحو إيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات.

و. اقتصر التنمية المهنية للقادة التربويين على الجوانب المتصلة بـ«القيادة الإدارية»، وعدم اهتمامها بالتركيز على تزويدهم بالجوانب المتصلة بـ«القيادة التعليمية»، فمدير المدرسة الحديثة على سبيل المثال هو قائد إداري، وموجه، ومرشد تعليمي للمعلمين في مدارسهم، يساعدهم في التخطيط للدروس، وكيفية تنفيذهم للتدريس بنجاح، ومعالجة مشكلات إدارة الصفوف والانضباط وغير ذلك من المهمات.

13. مع أن التعليم المهني حظي بالاهتمام في الخطة وحُدِّد له ثلاثة مكونات (تحسين الإدارة، وزيادة الوصول، وتحسين الجودة)، وستة عشر نشاطاً، إلا أن الأهداف الخاصة الموضوعية لهذه المكونات متواضعة للغاية ولا تتوقع الخطة تحقيقها إلا في نهاية سنوات الخطة، أي في عام 2022. كما أن ثمة مفارقات ملفتة للنظر في معطيات الخطة في هذا المجال، من بينها:

أ. ضرورة توحيد نسبة الالتحاق بالتعليم المهني المذكورة في الخطة.

ب. تذكر الخطة أن الأولوية الرئيسية للوزارة تتمثل في إجراء دراسة شاملة وعرض سياسات التعليم المهني بما في ذلك مراجعة الهيكلية، والتخصصات، والمناهج، والمعايير، والحوافز، والتخطيط الكلي، وإدارة النظام. ويُفهم من سياق الحديث أن إصلاح هذا المجال يعتمد على إنجاز هذه الدراسة، كما أن الوزارة في الوقت نفسه

تدعو المجلس الوطني للتدريب المهني والتقني إلى إجراء دراسة استقصائية عن سوق العمل لتقييم احتياجات سوق العمل، وتذكر الخطة كذلك أن آخر دراسة مسحية في هذا المجال أُجريت قبل أكثر من عشر سنوات (في عام 2007 تحديداً). إن الانتظار حتى حلول عام 2022 لإعادة هيكلة التعليم المهني يعني بالضرورة تأجيل التعامل مع مشكلة حادة في التعليم الأردني خمس سنوات، رغم الأهمية الفائقة لهذا النوع من التعليم لمستقبل الأردن وشبابه والذي أنفق عليه مبالغ كبيرة من دول صديقة مثل كندا واليابان. والحق أن دراسة شاملة لهذا المجال أُعدت قبل أكثر من عشرين عاماً بدعم من وكالة الإنماء الكندية بهدف رفع نسبة الالتحاق في التعليم المهني إلى حدود 35% بحلول عام 2015. إن الدراسات العلمية تبين أن تبلور الميول المهنية لدى الأطفال واليافعين يحدث في الصفوف المبكرة، وإن الكشف عنها مبكراً يمكن من توجيه الطلبة نحو التعليم المهني الذي يتناسب مع ميولهم، الأمر الذي يتطلب تفعيل الإرشاد والتوجيه المهني في الصفوف المبكرة وعدم الانتظار حتى الصف العاشر. وقد أثبتت التجارب الدولية ذلك. كما أن للمناهج والبرامج الدراسية العادية دوراً مهماً في تدعيم ميول الطلبة وتوجيههم نحو التعليم المهني. أما موضوع عدم الرغبة الاجتماعية في هذا النوع من التعليم، فقد يكون «شماعة» لتعليق الفشل في تطويره مهنيًا واجتماعيًا ومادياً. وللأسف، فإن الخطة الحالية لا تعالج هذا الأمر المعالجة المطلوبة.

### III. كلفة الخطة وتمويلها

تتضمن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) عرضاً مفصلاً لكلفتها وتمويلها باستخدام نموذج محاكاة التعليم في الأردن الذي لا يهدف إلى تطوير السيناريوهات الكمية للتطوير وحسب، بل وإلى تقييم آثار الموارد المالية والبشرية لأهداف التعليم أيضاً. وتبلغ الكلفة الإجمالية للخطة التشغيلية حوالي 2.1 مليار دينار للسنوات الخمس (2018-2022)، يتم تغطيتها من الموارد الحكومية والمساعدات والمنح الدولية. ولا تشمل هذه الخطة الكلفة المتصلة بالموظفين ولا بالنفقات العادية اللازمة لتشغيل المدارس والمكاتب الإدارية للوزارة، غير أنها تشمل كلفة البنية التحتية والمعدات، إضافة إلى النفقات الأخرى المرتبطة بالتطوير. ويبين الجدول رقم (3) إجمالي الكلفة المتوقعة للخطة في نهاية السنوات الخمس بحسب مجالاتها الستة.

ويوضح الجدول أن مجال الوصول والمساواة يحظى بأكبر إنفاق في الخطة التشغيلية لأنه يتضمن البنية التحتية. فإذا عُرف أن هذا المكون يحظى بـ 93% من الإنفاق على المجال ستبين ضالة الإنفاق على المكونات الأخرى التي يؤمل منها تحقيق المزيد من عدالة

الوصول والمساواة. كما يلاحظ من هذا الجدول ضآلة الإنفاق على مجالي الموارد البشرية والتعليم المهني اللذين يُؤمل منهما تحقيق قفزة نوعية في التعليم وأشكاله، إذ لا تتجاوز حصة كل من هذين المجالين 4.5% من إجمالي الإنفاق على الخطة التشغيلية. أما المؤشر الآخر المقلق فهو أن ميزانية الوزارة ستتمو بحدود 2% سنوياً خلال سنوات الخطة، وهي نسبة تقل عن معدل التضخم السنوي. إضافة إلى أن إجمالي حصة التطوير في الموازنة في عام 2022 لن تتجاوز 1% من الموازنة المقدرة للوزارة، وذلك على افتراض تحقق السيناريوهات الحكومية المتصلة بالدخل والإنفاق خلال سنوات الخطة.

الجدول رقم (3):

الكلفة الإجمالية المتوقعة للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) بحسب المجالات الستة في السنوات الخمس (ألف دينار)

المجال	الكلفة
1. تعليم الطفولة المبكرة وتنميتها	67.043
2. الوصول والمساواة	1,337.310
3. تعزيز النظام	39.058
4. الجودة	339.279
5. الموارد البشرية	92.099
6. التعليم المهني	92.645
الكلفة الإجمالية	2,067.432

أما الموضوع المؤرق الثاني في ما يتصل بكلفة الخطة وتمويلها، فهو موضوع اللجوء السوري وانعكاساته على التعليم في الأردن. إذ تتحمل الدولة الأردنية عبئاً كبيراً جداً نتيجة استضافة اللاجئين السوريين، وما قامت به الوزارة لمواجهة هذه الأزمة الإنسانية يفوق بكثير إمكانية الدولة، وتستحق الوزارة إزاءه الشكر والتقدير من المجتمع الدولي. لقد انعكست آثار هذه الأزمة سلبياً على نوعية التعليم نتيجة اضطراب الدولة لتوجيه الإنفاق نحو بناء مزيد من المدارس، وفتح مزيد من الصفوف، والصرف على البنية التحتية بدل توجيه الإنفاق نحو العناصر المرتبطة مباشرة مع النوعية. لقد بلغ حجم التمويل المطلوب لقطاع التعليم ضمن خطة الاستجابة للأعوام 2018-2020 مبلغ 1.1 مليار دينار، وبلغ حجم الفجوة التمويلية 400 مليون دينار، وفي حال التزم «شركاء التنمية» بتوفير الأموال الموعودة ستهبط الفجوة التمويلية إلى 250 مليون دينار، منها 188.7 مليون دينار خارج موازنة الحكومة. وكما هو مبين في الجدول رقم (2)، فإن الغالبية العظمى من البرامج الواردة في خطة الاستجابة هي من نوع المساعدات والمنح،



الأمر الذي يجعل من إمكانية تنفيذ البرامج الداخلة في الخطة إمكانية مرتقعة، وفي هذا الصدد يمكن إيراد عدد من الملاحظات والأسئلة التي لم تقدم الخطة تصورات حول كيفية التعامل معها. وهذه الملاحظات هي:

1. تشير التجربة إلى أن التمويل لا يكون دوماً بحجم الوعود أو التطلعات، فما العمل إذا لم يتحقق التمويل المطلوب؟ وأين «الخطة ب»؟
2. لماذا تُدرج برامج ضمن الخطة لم يُعرف إن كان سيتم تمويلها أم لا؟
3. برامج المساعدات المالية والفنية أمر جيد بلا شك، ولكن معظم البرامج تحمّل الوزارة نفقات مستقبلية بعد انتهائها، مثل كلفة استدامة البرامج، وصيانة المرافق والبنى التحتية، ورواتب الموظفين، فهل تم التركيز على هذه التبعات؟
4. بلغ حجم القروض المبيّنة في الخطة لتمويل خطة الاستجابة حوالي 300 مليون دينار أردني، فلماذا اضطرت الوزارة إلى هذا البديل؟ وهل المستفيدون من البرامج الممولة بالقروض هم الأردنيون أم اللاجئون السوريون فقط؟
5. تشكل إدارة هذا الكم الكبير من البرامج تحدياً كبيراً للإدارة الأردنية، وينبع هذا التحدي من تنوع الجهات التي تدير البرامج (وزارة التربية والتعليم، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجهات الدولية، المنظمات والهيئات الأممية، منظمات المجتمع المدني الحكومية والدولية)، ومن تنوع القنوات المالية (المساعدات، المنح، القروض، دعم الموازنة، اتفاقيات التفويض)، فهل الوزارة قادرة على كل ذلك؟ ولماذا لم تتضمن الخطة برنامجاً لبناء قدرات موظفي الوزارة يمول على شكل منح كمكافأة للأردن على جهوده الإنسانية، وخاصة أن الخطة ذكرت في أكثر من موضع أن ضعف قدرات العاملين في الوزارة يشكل أحد التحديات الأساسية؟
6. لماذا لم تتضمن الخطة برنامجاً ممولاً دولياً حول تقييم أثر كل هذه البرامج لمعرفة كفاءة الإنفاق وفاعليته في تحقيق الأهداف التي انطلقت الخطة لتحقيقها؟

#### IV. المتابعة والتقييم:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمهام الروتينية التي تقوم بها إدارة التخطيط والبحث التربوي في وزارة التربية والتعليم، والمبادئ الرئيسية التي تستند إليها الإدارة في عملها، وهي مبادئ جيدة ومتعارف عليها دولياً. كما تحدد الخطة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمتابعة وتقديم التقارير تحديداً جيداً، علماً أن الوزارة شكلت لجنة توجيهية عليا للإشراف على وضع الخطة ومتابعة تنفيذها، كما شكّل فريق لتقييم الإنجازات من إدارات الوزارة. فضلاً عن أن الوزارة ترفع تقارير دورية للجنة العليا لتنمية الموارد البشرية.



## V: التقرير السنوي لإنجازات الخطة الاستراتيجية لعام 2018

وضعت وزارة التربية والتعليم تقريراً منفصلاً عن منجزات خطتها الاستراتيجية لعام 2018، ويُعينا هذا التقرير على معرفة مدى إنجازها لما ورد في الخطة وفي ما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح، ناهيك عن أن التقرير يفيد في تحديد الأسباب التي تحول دون تنفيذ البرامج والمشاريع والتحديات الناجمة عن ذلك. ولا بد من القول إنه ليس من السهل تقييم منجزات خطة كبيرة ومتشعبة مثل خطة الوزارة، كما أن السنة الأولى لأي خطة تعد من أصعب السنوات لأنها سنة الأساس وغالباً ما ترتبط بتحديات خاصة عادة ما يتم تجاوزها في السنوات اللاحقة نتيجة تراكم الخبرة التنفيذية. وعندما لا تُحدد جميع المستهدفات الفرعية والرئيسية في الخطة عاماً بعام ابتداءً، كما هو الحال في الخطة الحالية، فإن التقييم السنوي للمنجزات يصبح أكثر صعوبة.

وفي ما يلي عدد من الملاحظات العامة حول تقرير منجزات الخطة لعام 2018 دون الخوض في التفاصيل، لأن من شأن ذلك حرف الاهتمام عن التوجهات الاستراتيجية وتركيزه على ما أنجز أو ما لم يُنجز من المشاريع الفرعية.

1. أُعد التقرير السنوي لإنجازات الخطة الاستراتيجية لعام 2018 بطريقة جيدة بناءً على إطار المتابعة والتقييم المعتمد للخطة ووفقاً لمنهجية واضحة سُرحت في بداية التقرير.

2. تعي وزارة التربية والتعليم جيداً التحديات الأساسية والمخاطر والمشكلات المرتبطة بمجالات الخطة والتي قد تعيق تنفيذ نشاطاتها وتحقيق أهدافها، كما تعي مظاهر نقص القدرات والإمكانات لموظفيها، وصعوبة الحصول على المخصصات والتمويل اللازم داخلياً وخارجياً.

3. ثمة محاولة جادة لتحقيق توافق بين الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) ومجالاتها ومكوناتها، وبين أهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) ومجالاتها.

4. حدّد التقرير المنجزات التي تحققت في عام 2018 تحديداً تفصيلياً، ولكن ليس من الواضح في ما إذا كان العمل قد بدأ على بعض المكونات الرئيسية والفرعية ومؤشرات قبل بداية الخطة أم مع بدايتها على الرغم من أنها أُنجزت أثناء عام 2018.

5. أخذاً بعين الاعتبار ما ذكر في الملاحظة الثانية سابقاً، حدّدت الخطة مؤشرات رئيسية وفرعية لا يمكن تحقيقها خلال عام 2018 لأسباب جوهرية، منها عدم توفر التمويل اللازم، وعدم جاهزية العطاءات، وضعف القدرة التنفيذية المؤسسية، مما انعكس سلبياً على مستوى الإنجاز.

6. تم وضع خانة في نموذج التقرير عن المنجزات لمعرفة في ما إذا كان المجال جديداً، أو مستمراً/ سنوياً، أو قيد التنفيذ. ولم تُعبأ هذه الخانة إلا مرة واحدة لأي مجال من المجالات. كما أن المجال الواحد يشتمل على عدد من المشاريع/ البرامج التي قد يكون بعضها جديداً، وبعضها الآخر قيد التنفيذ منذ سنوات.
7. اشتملت مؤشرات الأداء في بعض المجالات على مؤشرات صعبة القياس، وبالتالي يصبح تحقيق الأهداف المرتبطة بها صعبة للغاية.
8. هناك نشاطات مدرجة في الخطة صعبة التحقق لأسباب فنية خارجة عن سيطرة الوزارة (كالتمويل الخارجي)، أو لأنها مرتبطة بنشاطات أساس أخرى لم تُنجز، أو لعدم توفر التمويل ابتداءً، مما أثر على إنجاز الكثير من نشاطات الخطة لعام 2018.
9. ترتبط مؤشرات الأداء الكمية بمعدلات تنفيذ أفضل لسهولة قياسها وضبطها مقارنةً بمؤشرات الأداء النوعية.
10. تضمنت قائمة المؤشرات لبعض المجالات مؤشرات ليس من السهل قياسها وضبطها واخضاعها للتحليل الكمي الدقيق، نظراً لطبيعة هذه المؤشرات (مثل التعليم الدامج، واللامساواة التعليمية، والمدارس الآمنة).
11. تضمنت قائمة المنجزات في أكثر من مجال أعمالاً روتينية أو إعداد دراسات وتقارير، أو مراجعة الهياكل، أو الزيارات الميدانية، وهذا يقع في صلب عمل الإدارات المعنية في الوزارة.
12. يحدث أحياناً بعض الخلط بين مفهومي الهدف والنشاط، كما أن هناك تضخيماً لبعض النشاطات في بعض المجالات والتي لا تعدو كونها أعمالاً بيروقراطية بحتة.
13. هناك عناية واضحة في تقرير المنجزات بمجال الجودة، إذ حُدِّدت التحديات المرتبطة به تحديداً جيداً. كما أن المنجزات المتحققة في مجال تطوير نظام التقييم الوطني ومراجعته على المستوى الوطني جيدة كذلك، إلا أن هناك حاجة لتقييم الأثر الكلي لهذه المنجزات في تطوير العملية التعليمية التعليمية.
14. يُلاحظ من المؤشرات والنشاطات المرتبطة بمكوّن المساءلة، ارتباطها بالمفهوم الضيق للمساءلة القائم على المساءلة الإدارية أكثر من ارتباطها بالمساءلة التعليمية المتصلة بنتائج التعلم وبالمساءلة المجتمعية المتعلقة بالأهداف العامة للتعليم.
15. المكونات الفرعية لمجال الموارد البشرية والمؤشرات الدالة عليها مهمة جداً، إلا أن هناك مكونات فرعية على الدرجة نفسها من الأهمية لم يشملها هذا المجال، مثل إعادة تأهيل الآلاف من المعلمين غير المؤهلين من الجنسين، وبيئة العمل، وطبيعة

وشكل الإعداد الذي يتلقاه المعلمون قبل الخدمة وأثناءها، والحوكمة، والدراسات التربوية والبحوث الإجرائية، وتمهين التعليم، والمقاربات الجديدة للتدريب، واعتماد المصادر البديلة، وتنويع المزودين.

ومن خلال استعراض الملاحظات الواردة سابقاً، وما ورد في التقرير السنوي الذي أعدته الوزارة لإنجازات الخطة الاستراتيجية لعام 2018، يمكن القول إن هناك العديد من المنجزات التي تحققت في مكونات الخطة الستة، إلا أن مستوى الإنجاز بشكل عام متفاوت بشكل واضح بين المجالات من جهة، وبين المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية من جهة ثانية، بحيث يبدو الإنجاز للمؤشرات الكمية أفضل من الإنجاز للمؤشرات النوعية. ويتضمن الجدول رقم (4) ملخصاً عن مدى الإنجاز لعام 2018 لمجالات الخطة المختلفة.

الجدول رقم (4):  
ملخص عن مدى الإنجاز لعام 2018 لمجالات الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022)

مدى الإنجاز	المجال
ضعيف.	1. التعليم المبكر وتنمية الطفولة
مقبول في المؤشرات الكمية، ضعيف أو لا بأس فيه في المؤشرات النوعية.	2. الوصول والمساواة
متوسط أو فوق المتوسط.	3. دعم النظام
جيد في المؤشرات الكمية، ضعيف أو لا بأس فيه في المؤشرات النوعية.	4. الجودة
دون المتوسط.	5. الموارد البشرية
جيد على قلة الأنشطة.	6. التعليم المهني

## الخلاصة والتوصيات

يمكن القول إن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) خطة جيدة، راعت الأصول المتعارف عليها في إعداد الخطط الاستراتيجية، ومجالاتها ومكوناتها ضرورية ومهمة، ومعظم المؤشرات الأساسية والفرعية على علاقة مباشرة بالمكونات وملائمة لقياس مدى تحقق الأهداف الموضوعية. كما أنه من الواضح أن الوزارة تعي حجم التحديات التي ستواجهها أثناء التنفيذ. وفي هذا المجال ينبغي الوقوف أمام تحديين أساسيين تذكرهما الخطة، هما محدودية قدرة الجهاز الإداري والفني لتنفيذ العدد الضخم من الأنشطة التي تشملها الخطة، وإمكانية عدم توفر التمويل اللازم داخلياً وخارجياً. ولذلك كان من الأفضل وضع خطة أكثر رشاقة وتتناسب تناسباً أفضل مع القدرات التنفيذية المتاحة للوزارة إدارياً وفنياً.

لقد بذلت الوزارة جهداً طيباً في إعداد كل من الخطة والتقارير السنوي للإنجازات لعام 2018. وهناك عدد من التوصيات التي من شأن الأخذ بها وبالتوصيات الواردة في تقرير حالة البلاد لعام 2018 المساعدة في تعديل خطة الوزارة عند إجراء مراجعة لها. ومن أبرز هذه التوصيات:

1. اعتماد مبدأ التحليل الإطارى المنطقي (Logical Framework Analysis) عند دراسة واقع الوزارة، ليشمل التحليل جميع المعايير الدولية المعتمدة في التخطيط للإصلاح التربوي، ولتخضع جميع مراحل التعليم وأشكاله لمعايير التحليل نفسها، تحقيقاً لمبادئ الشمولية والاتساق ووحدة العملية التعليمية-التعلمية.
2. مراجعة الأهداف الرئيسية والفرعية ومكونات الخطة وأنشطتها والفصل بين الأهداف والأنشطة فصلاً سليماً، وإعادة النظر في صياغة مؤشرات الأداء لتكون قابلة للقياس ودالة فعلاً على تحقق الأهداف، وإيلاء عناية أكبر بمؤشرات الأداء النوعية.
3. استخدام نموذج يتضمن المؤشرات النوعية قدر الإمكان إضافة إلى المؤشرات الكمية عند إعداد السيناريوهات الكمية وكلفة الاستراتيجية وتمويلها.
4. مراجعة الأنشطة المنجزة وغير المنجزة لمعرفة مدى علاقتها بالخطة كلها وتأثيرها في التقييم النهائي، وخاصة تلك التي ترتبط بسلسلة زمنية أخرى من النشاطات (Time Series)، إذ يؤدي عدم تحقق بعض الأنشطة إلى تأخر إنجاز أنشطة أخرى مرتبطة بها كما ظهر بوضوح في كل من الخطة الاستراتيجية الحالية والتقارير السنوي لإنجازات الخطة لعام 2018.
5. مراجعة مدى الحاجة والفائدة من إدراج أهداف ونشاطات في الخطة غير قابلة للتحقق، إما بسبب عدم توفر تمويل أو مخصصات مالية لها على المدى المنظور، أو بسبب ضعف قدرة الكوادر البشرية على تنفيذها.

6. العمل على تطوير القدرة التنفيذية للعاملين في الوزارة وتأهيلهم بناءً على برامج واقعية ومدروسة دراسة جيدة، على أن يتم التدريب من خلال كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً وملمة بالتطورات العالمية وبالاستفادة من الممارسات الفضلى في هذا المجال.
7. زيادة التشبيك بين الوزارة وأصحاب المصلحة الآخرين مثل القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والمجتمع الدولي، وأولياء الأمور، والتركيز تركيزاً أكبر على إدماج الميدان التربوي ونقابة المعلمين وجمعياتهم في التخطيط والتنفيذ.
8. تطوير نظام للمساءلة يشمل المساءلة الإدارية والتعليمية والاجتماعية، وربط المساءلة بالمسؤولية وتقييم الأداء، وربط كل ذلك بالمكافآت والجزاءات.
9. تقييم أثر البرامج التي تنفذها الوزارة لمعرفة مدى انعكاس نتائجها على الميدان التربوي والممارسات التعليمية والنتائج التربوية، وكذلك لمعرفة فاعلية كلفتها (Cost Benefit Analysis).
10. إجراء دراسات واستشارات معمقة حول كيفية البدء بالإرشاد والتوجيه المهني منذ الصفوف المبكرة في السلم التعليمي، والإشراك الأمثل لأولياء الأمور والمجتمع لتعديل النظرة السلبية للتعليم المهني من خلال فئة كبيرة في المجتمع، بما في ذلك تحليل علاقة البيئات الإدارية والتنظيمية والتربوية السائدة في التعليم المهني بهذه النظرة.

