

# قيادة التعليم نحو جودة أفضل

## السياق السياسي

منذ قيام دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 1971، وضعت دبي لنفسها هوية متميزة حيث تبوأ مكانة مرموقة، ووضعت بصمتها كأسرع إمارات الدولة نمواً. وكانت دبي الإمارة الأولى التي تضع خطة للتنمية الاستراتيجية، تهدف إلى إيجاد بنية تحتية عالية الجودة، وبيئة جاذبة للوافدين، تتسم بسلاسة إجراءاتها التنظيمية، وانعدام الضرائب على مداخل الأفراد والمؤسسات وانخفاض رسومها الجمركية. وأنشأت دبي في عام 1985 أولى مناطقها للتجارة الحرة، وحقق هذا النموذج نجاحاً كبيراً في اجتذاب قطاعات الصناعة التحويلية والتخزين والتوزيع والتقنيات العالية إلى الإمارة، بفضل توفر عمالة ماهرة بأسعار معقولة، وبيئة مؤسسية جاذبة للشركات، وبنية تحتية متقدمة. ونتيجةً لذلك، تمتلك دبي في الوقت الراهن إحدى أكثر الاقتصاديات تنوعاً في منطقة الخليج العربي، وقد جعلت من نفسها مركزاً للخدمات السياحية والمصرفية والمالية، وقطاعات التصنيع والتوزيع وإعادة التصدير والبيع بالتجزئة. ومنذ عام 1990 أدركت دبي بأنه حتى يتحقق لها النمو والازدهار، فهي بحاجة إلى تنويع اقتصادها عبر إيجاد بدائل تُغني عن مساهمة قطاع النفط.

وفي خطة التنمية الاستراتيجية 1996-2000، برزت تنمية الموارد البشرية كأحد الشروط الأساسية لتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية مُستدامة، وتحول التركيز في التنمية من الاهتمام الحصري بترويج القطاع الاقتصادي نحو مزيدٍ من الاهتمام ببناء رأس المال البشري، والنهوض بقوة العمل، وزيادة مشاركة الإماراتيين في سوق العمل، بوصفها الأساس لتطوير اقتصاد قائم على المعرفة يُركز على المهارات. وفي عام 2000 تأسست تجمعات المناطق الحرة لتشجيع تنمية قطاعات المعرفة ونمو قطاع الأعمال، ولاجتذاب المزيد من الشركات الأجنبية الخاصة إلى الإمارة. وقد اشتمل ذلك على عشرة مراكز أعمال مترابطة تضوي تحت خمسة تجمعات قطاعية تغطي قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإعلام والتعليم (المعرفة) والعلوم والتصنيع والخدمات اللوجستية. وجاء تأسيس قرية المعرفة في عام 2002 كجزء من مفهوم المنطقة الحرة، وكان الهدف منها بناء جيلٍ من المواهب الوطنية المؤهلة.

وفي إطار تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية 2010، قاد التركيز على التنمية الناشئة إلى تأسيس مجلس دبي للتعليم<sup>1</sup> في عام 2005، ويرأسه المدير العام لسلطة منطقة دبي الحرة للتكنولوجيا والإعلام، وتتلخص أبرز أهدافه في: (أ) الارتقاء بقطاع التعليم للوصول به إلى المعايير العالمية مع الحفاظ على الأصول والثوابت الثقافية والفكرية والاجتماعية لدولة الإمارات. (ب) التشجيع على بناء اقتصاد مبني على المعرفة وضمان التماسك الاجتماعي عبر توجيه السياسات. (ج) فصل دور مُلاك الأراضي عن الجهات التنظيمية وصُنّاع القرار. وفي عام 2006، وضمن جهود الحكومة الاتحادية لتطوير التعليم في الإمارات، بدأت وزارة التربية والتعليم تطبيق مبدأ اللامركزية في التعليم<sup>2</sup>، ونقلت الإدارة الكاملة لمنطقة دبي التعليمية حينها إلى مجلس دبي للتعليم، بما اشتمل عليه ذلك من إدارة المدارس الحكومية والإشراف على قطاع التعليم الخاص وتنظيمه. وقد تم وضع الاتفاقية من منطلق أن اللامركزية في إدارة التعليم ستوفر قدراً أكبر من المرونة والشفافية في وضع وتنفيذ خططٍ متوسطة وقصيرة الأجل، مما يسهم بدوره في تطوير الفعالية والجودة علاوةً على التجاوب

...مزيد من  
الاهتمام ببناء  
رأس المال  
البشري، والنهوض  
بقوة العمل،  
وزيادة مشاركة  
الإماراتيين في  
سوق العمل

السريع مع البيئة المتغيرة، في ظل المحافظة على مستوى عالٍ من التعاون والتنسيق مع الوزارة الاتحادية. وقد تم في عام 2010 إعادة مسؤولية المدارس الخاصة إلى وزارة التربية والتعليم. وقد تم في صياغة خطة دبي الاستراتيجية 2015 تعزيز الاتجاه الذي بدأ في الخطة السابقة 2010، حيث أكدت الخطة الجديدة على رؤية تحويل دبي إلى مركز إقليمي للتميز في الأعمال، عبر دعم النمو الذي يقوده القطاع الخاص، وتعزيز التميز في رأس المال البشري، وتأهيل قوة العمل في دبي لاقتصاد مبني على المعرفة بأرقى المستويات، وتعزيز الهياكل المؤسسية والمساءلة (نتائج قابلة للقياس) عن طريق الانتقال من القوانين واللوائح (أنظمة قائمة على المُدخلات) إلى المساءلة (أنظمة قائمة على المُخرجات) بما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية. وقد أصبح من الواضح بأنه لتحقيق هذه الرؤية، فإن دبي بحاجة لأكثر من تأهيل قوة العمل فيها، فهي تحتاج أيضاً إلى اجتذاب متخصصين على درجة عالية من التأهيل، والشرط الوحيد لتحقيق ذلك هو امتلاك مؤسسات تعليمية ذات جودة عالية.

حدّدت مجموعة صناعة القرار في دبي شروطاً مسبقة للمضي قدماً في تنفيذ "استراتيجية التنمية"، كان من بينها الارتقاء بجودة التعليم الذي يحصل عليه الطلبة الإماراتيون في المدارس الخاصة، لا سيما وأن الإماراتيين يشكلون نسبة صغيرة من تعداد السكان في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالتالي فقد اشتملت الأئحة الوطنية على رؤية تُركّز على تعليم الإماراتيين وتطوير مهاراتهم، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تقديم أفضل ما لديهم من إسهامات تعود بأثار إيجابية على الدولة. ونتيجةً للتصور السائد بأن المدارس الخاصة تُوفر تعليماً جيداً ولكونها تُدرّس مناهجها باللغة الإنجليزية، فقد تزايدت نسبة إجمالي الطلبة الإماراتيين الملتحقين بالمدارس الخاصة من 34% إلى 57% على مدى الأعوام العشرة الماضية. وفي العام الدراسي 2013/2014، بلغ عدد الطلبة الإماراتيين الملتحقين بالمدارس الخاصة 30,044 طالباً وطالبة، وهو ما يُشكل 12.7% من تعداد الطلبة في المدارس الخاصة. ولم يكن هذا العدد الكبير من الطلبة الإماراتيين في المدارس الخاصة نتيجةً لأية حملةٍ فرضتها السياسة التعليمية، بل كان نتيجةً لحاجة أولياء الأمور لبدائل عن التعليم المدرسي الحكومي، والذي كان يُنظر إليه على أنه أقل شأناً من التعليم الذي تقدمه المدارس الخاصة.<sup>3</sup> وعلاوةً على ذلك، فقد برز جانب ثانٍ على قدرٍ من الأهمية يستدعي تركيز صنّاع القرار في دبي، ألا وهو قدرة الإمارة على اجتذاب متخصصين من الخارج يمتلكون مؤهلاتٍ عالية، ليشكلوا في الواقع قوة عاملة. وكان من المأمول لتحقيق هذا الهدف، قيام دبي بإيجاد بيئة مؤسسية تتوفر فيها السياسات المطلوبة لمعالجة تحدٍ مزدوج، يتمثل من جهة في امتلاك عددٍ كافٍ من المؤسسات التعليمية اللازمة لامتناع الطلب المتزايد على التعليم، والذي سينشأ نتيجةً لتدفق الوافدين من أصحاب الكفاءة، في حين يكمن من جهة أخرى في ضمان الجودة العالية للتعليم الذي توفره هذه المؤسسات. وإن معالجة هذه التحديات ستجعل من منظومة دبي التعليمية بيئةً جاذبة للكفاءات القادمة من الخارج.

### الصدوق (3)

#### أبرز مسؤوليات مجلس دبي للتعليم:

- اقتراح أنظمة تختص بتطوير التعليم في إمارة دبي ورفعها إلى المجلس التنفيذي.
- إطلاق مبادرات تعليمية تسهم في رفع كفاءة ومستوى التعليم في الإمارة.
- وضع معايير التعليم بمختلف قطاعاته في الإمارة والتأكد من تطبيق هذه المعايير.
- التعاون مع وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية بتطوير التعليم.
- تنمية دور المؤسسات التعليمية وتعزيز مشاركتها في المستقبل.
- نشر الوعي بأهمية التطوير المستمر بالعملية التعليمية.

## الشكل 7

## تصنيف الجهات الحكومية

<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل الإداري لحكومة دبي</li> <li>يرأسها المدير العام (عضو المجلس التنفيذي)</li> <li>يأتي تمويلها من ميزانية الحكومة</li> </ul>	قوانين حول سياسة التخطيط رقابة على تنفيذ الخطط والسياسات	السلطة الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> <li>(جزء من الهيكلية العامة للحكومة)</li> <li>يرأسها رئيس تنفيذي مُساءل أمام مجلس المديرين</li> <li>يأتي تمويلها من ميزانية الحكومة ورسوم الخدمات</li> </ul>	وظائف تنفيذية توفير خدمات حكومية	مؤسسة خدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل الإداري لحكومة دبي</li> <li>يرأسها رئيس تنفيذي يخضع لمساءلة مجلس المديرين</li> <li>يأتي تمويلها بالكامل من الرسوم ومداد الخدمت</li> </ul>	توفير خدمات حكومية في قطاع الأعمال	مؤسسة تجارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>جهة مستقلة قانونياً</li> <li>يرأسها رئيس تنفيذي يتمتع بعضوية مجلس المديرين</li> <li>يأتي التمويل بالكامل من العمليات التجارية</li> </ul>	إدارة أعمال الحكومة	شركة عامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>جهة مستقلة قانونياً</li> <li>يرأسها المدير العام لمجلس مستقل.</li> <li>يأتي التمويل من ميزانية الحكومة</li> </ul>	أعمال الرقابة والمتابعة للحكومة وغيرها من الوظائف اللازمة لاستقلاليتها	مؤسسة مستقلة

المصدر: المجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2007.

وبالتساق مع هذه الرؤية وسعيًا للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، تبنت حكومة دبي إطاراً جديداً للحكومة يفصل بين تقديم الخدمة وصناعة السياسات.<sup>4</sup> وقد أدت هذه المبادرة إلى تصنيف السلطات والمؤسسات الحكومية، بحسب ما يبين الشكل التالي.

كانت مسؤولية مجلس دبي للتعليم مقتصرة على الإشراف على قطاع التعليم، ولذلك فقد افتقر إلى السلطة الكاملة التي تُمكنه من قيادة وتنظيم القطاع علاوةً على مراقبة نتائجه، مما أوجد الحاجة إلى تأسيس هيئة تمتلك صلاحياتٍ أوسع تُمكنها من الإشراف على أداء المؤسسات التعليمية وتحفيزها على تطويره. وعندما تم تكليف قيادة مجلس دبي للتعليم في عام 2006 بتحديد الملامح الراهنة للمشهد التعليمي في دبي، أدركت هذه القيادة محدودية المعلومات المتوفرة والتي تحتاج إلى تجميعها للقيام بتشخيص واضح لهذا القطاع. وبالطبع فقد حال ذلك دون إنهاء المجلس للمهام الصعبة المُوكلة إليه من قيادة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة نحو التجاوب مع رؤية وتحديات خطة دبي الاستراتيجية من جهة، وحال دون تجاوبها بالشكل المناسب مع طلبات المدارس الخاصة لرفع رسومها من جهة أخرى. ولتصحيح هذا الوضع، تم إرسال استبانة إلى كافة المؤسسات التعليمية العاملة في دبي، تطلب بعض المعلومات العامة البسيطة عنها مثل: عدد المعلمين وعدد الطلبة ومعدلات الانتقال وتوفر المواد التعليمية والبنية التحتية.

## إنشاء هيئة المعرفة والتنمية البشرية

تأسست هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي بموجب القانون رقم (30) لعام 2006، والذي أصبحت بموجبه سلطةً حكومية رسمية تمتلك شخصية قانونية مستقلة، وتتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، وتحتفظ بالأهلية القانونية اللازمة للقيام بكافة الأعمال والمعاملات اللازمة لتحقيق أهدافها. وفي إطار دعمه للأدوار والمسؤوليات المنوطة بهيئة المعرفة والتنمية البشرية، قام المجلس التنفيذي بإنشاء مؤسسة التعليم المدرسي<sup>5</sup> بهيئة المعرفة، لتتولى مسؤولية تطوير قطاع التعليم المدرسي عبر القيام

بمهام من بينها: تحديد المخرجات المرجوة من منظومة التعليم المدرسي، والإشراف على التعليم المدرسي ومراقبة الأداء بما يكفل ضمان الالتزام بمعايير الجودة، وتحسين وضع مهنة التعليم ورفع مكانة المعلم في المجتمع، ومنح المدارس الحكومية المزيد من الصلاحيات مع تقديم خدمات الدعم الإداري.<sup>6</sup>

وفي وقتٍ لاحق، قام المجلس التنفيذي في نهاية عام 2007 بإنشاء جهاز الرقابة المدرسية في دبي<sup>7</sup> لبتولى مسؤولية مراقبة أعمال المدارس في دبي. وبناءً على الوضع الذي كان قائماً في دبي، توقع صُناع القرار المشاركين في صياغة السياسات التعليمية بأن العائلات القادمة إلى دبي أو المقيمة فيها، لن تكتفي بطلب منهاج تعليمي يُرضي توقعاتها المتماشية عما اعتادت عليه في بلدانها، ولكنها في الوقت نفسه تريد هذا المنهاج بجودةٍ تتناسب مع المستويات العالية لمؤهلاتها المهنية. وتتلخص أبرز المزاي التي حددها صُناع القرار والخبراء المشاركون في نظام الرقابة الجديد، بأنه ينبغي على هذا النظام أن يكون مرناً وذكياً وقادراً على التجاوب مع مجموعة واسعة النطاق من احتياجات ومطالب العائلات القادمة من ثقافات وجنسيات متعددة. ولذلك فقد جاءت صياغة التصميم النهائي لنظام الرقابة الجديد بعد التشاور مع الأطراف المعنية المحلية، والأخذ بنصائح العديد من الخبراء الإقليميين والدوليين، وزيارة عدد من الدول التي تُطبق أنظمة للرقابة المدرسية مثل المملكة المتحدة واسكتلندا وهولندا ونيوزيلندا.

وحتى يتمكن جهاز الرقابة المدرسية من إنجاز التوقعات آنفة الذكر، فقد اشتملت المهام الرئيسية الموكلة إليه على: وضع معايير جودة التعليم بما في ذلك المؤشرات التي تكفل قياس تلك المعايير ومتابعتها وتقييمها، واعتماد نظام وضع التقارير التي تكفل قياس ومراقبة أداء المدارس باستخدام هذه المعايير والقيام بنشر هذه التقارير، ووضع الإجراءات العملية اللازمة للنهوض بالمدارس ذات الأداء الضعيف، وإجراء دراسات وتحليلات حول مستويات جودة التعليم المستقبلية في الإمارة.<sup>8</sup>

وعلاوةً على ذلك، فقد تم إنشاء "النظم والضبط"<sup>9</sup> في هيئة المعرفة لتحقيق هدف عام وحيد هو: وضع المعايير الدنيا المتوقع من المدارس الالتزام بها (من حيث البنية التحتية والسلامة وغيرها) والتأكد من تطبيقها، قبل قيامه بإصدار تصريح الخدمات التعليمية لكافة المؤسسات التعليمية في دبي. كما يتولى فريق النظم والضبط معالجة المسألة المعقدة المتمثلة بإيجاد حوافز للمدارس، عن طريق الآلية التي يشتمل عليها إطار عمل ضبط الرسوم المدرسية، والتي تسمح للمدارس بزيادة رسومها (في المدارس غير الربحية تعود الأرباح والمدخرات إلى المدرسة لتطويرها)، أو توسعة مقارها استجابةً لتحسين مستوى جودتها أو الأمرين معاً.

وكان الهدف من إنشاء جهاز الرقابة المدرسية تعزيز الشفافية حول جودة المدارس في منظومة كان يُنظر إليها على أنها مُغلقة، وتفتقر إلى توفر معلوماتٍ كافية حول مخرجاتها وحول العمليات والإجراءات التي أدت إلى هذه المخرجات. وبوضع هذا الهدف في الحُسبان، تم تقديم إطار عمل الرقابة المدرسية على أنه وسيلةٌ لتحقيق غاية معينة، رغم ما ينطوي عليه ذلك من تحديات. وبالرغم من الانتقادات الواسعة لهذا النهج في البداية، إلا أن الهيئة استمرت في استخدامه، ويُنظر اليوم إلى هذا التوجه نحو الشفافية بوصفه مبدأً أساسياً في عمل هيئة المعرفة. وبقي من الواجب تحديد مدى الشفافية التي دخلت المنظومة من جهة، والمساعدة في توجيه المدارس لتحسين أدائها من جهة أخرى، كما سيرد معنا لاحقاً.

وحظيت هذه التطورات بدعمٍ من رسالة الهيئة الشاملة بمحاورها الثلاثة وهي: الجودة وتوفير فرص التعليم والشراكة المجتمعية، وقد أكدت الهيئة على هذا النهج والفلسفة عند قيامها بمراجعة استراتيجيتها<sup>10</sup> في عامي 2009 و2010، حيث برز في حينها قدرٌ أكبر من التركيز على هذه المحاور الثلاثة. وفي الواقع، فإن كل ما تقوم به الهيئة يرتبط بالارتقاء بجودة التعليم، وتوفير فرص التعليم من خلال الشراكة المجتمعية.

## إطار عمل الرقابة المدرسية

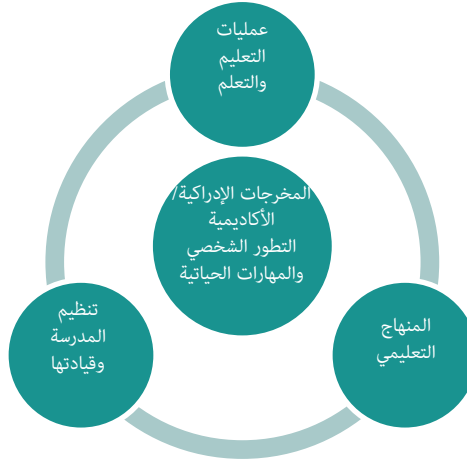
تلخصت المهمة الأولية المطلوبة لإنجاز المسؤوليات المنوطة بالرقابة المدرسية في إعداد مجموعةٍ من معايير الجودة، ضمن جوانب تحظى بالأهمية في تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المدارس. وكما يُظهر الشكل التالي، يتم تقييم فعالية المدارس بالمخرجات الإدراكية والأكاديمية للطلبة ومدى اكتسابهم للمهارات الحياتية والتطور الشخصي. وعلاوةً على ذلك، يتم تقييم عمليات المدرسة كمؤسسة من ثلاثة أبعاد ترتبط

يُغطي إطار عمل  
الرقابة المدرسية  
بنجاح كافة  
جوانب التنوع  
الذي تذخر به  
المدارس الخاصة  
بدبي

... يُنظر اليوم إلى  
هذا التوجه نحو  
الشفافية بوصفه  
مبدأً أساسياً  
في عمل هيئة  
المعرفة

## الشكل 8

## إطار عمل الرقابة المدرسية



المصدر: التقرير السنوي لجهاز الرقابة المدرسية لعام 2013، ص 226.

بكيفية إدارتها لعمليات التعليم والتعلم على مستوى غرفة الفصل الدراسي، وأسلوبها في تنظيم المدرسة وإدارتها، ومدى ملائمة وقوة مناهجها التعليمي.

وتقرّر بأن تخضع المدارس لرقابة سنوية يُجريها فريق رقابة مدرسية، يُشكله جهاز الرقابة المدرسية من مجموعة من المقيمين التربويين من ذوي الخبرات الإقليمية والدولية الذين شاركوا في تجارب مشابهة. وجرّت أولى عمليات الرقابة المدرسية أثناء العام الدراسي 2009/2008، وقامت كل مدرسة مشاركة قبل ثلاثة أسابيع من زيارة المقيمين التربويين، بملء وإرسال نسخة إلكترونية من تقرير التقييم الذاتي للمدرسة إلى جهاز الرقابة المدرسية الذي زودها بنموذج إلكتروني منه.<sup>11</sup> ومن ثم يتم التأكد من صحة التقييم الذاتي عبر مطابقة المعلومات المذكورة فيه مع تلك التي تم جمعها من أولياء الأمور والطلبة عبر الاستبانات، ومن المقابلات مع المعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة، وعن طريق الزيارات الصفية ومراجعة أعمال الطلبة وتقييمات المدرسة لأعمالهم. ويتم دراسة المعلومات التي تم الحصول عليها من كافة هذه المصادر ومقارنتها وإخضاعها لتحليلات جماعية يشارك فيها كل فريق من فرق الرقابة المدرسية.

وكانت نظرة صُنّاع القرار في هيئة المعرفة إلى استحداث الرقابة المدرسية بوصفها أداةً من بين الكثير من أدوات السياسة، التي من شأنها تحفيز المدارس وجعلها مُسائلة عن الخدمة التي تُقدمها. وكان من المتوقع في هذا الإطار، أن تؤدي المعلومات المفتوحة إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية. لاجتذاب الطلبة، وبأن تكون في الوقت نفسه دافعاً لتحسين مستوى الخدمة وتعزيز المخرجات التعليمية. كما كان من المتوقع بأن تكون فرصة السماح بزيادة الرسوم بمثابة محركٍ إضافي لتحسين فعالية المدرسة وأداء طلبتها.

وعلاوةً على ذلك، فقد تم العمل بأدوات أخرى من أدوات السياسة لاستكمال الخطوات الأولية، كان من بينها: إجراء مناقشات مع مجتمع المستثمرين حول الحاجة إلى المزيد من المدارس، وإجراءات الموافقة على منح تصاريح تعليمية لإنشاء مدارس جديدة، ومناقشات حول الموافقة على تعيين مديري المدارس، وتنظيم المدارس بما يضمن الالتزام بالحد الأدنى من الجودة، وإجراء مناقشات مع مالكي المدارس حول شروط إطار ضبط الرسوم المدرسية، وعلاوة على ذلك توفير فرصٍ لأولياء الأمور لتقديم آرائهم وملاحظاتهم إلى هيئة المعرفة عن طريق استباناتٍ تتناول جوانب عمل المدرسة، وذلك في إطار عملية الرقابة المدرسية. وبهذه الطريقة فقد تم تعزيز وإثراء أبرز العناصر الرئيسية لهذه المنظومة.

## الصدوق (4)

## ملتقى "معاً نرتقي": من المنافسة إلى التعاون

وبعد سنوات من إطلاق الرقابة المدرسية، برزت مبادرة تعاونية طرحت نفسها على الساحة، مدعومةً من جهاز الرقابة المدرسية ومجموعة من مديري المدارس، وحملت عنوان "معاً نرتقي". وتجمع هذه السلسلة من الملتقيات تربويين من مختلف المدارس الخاصة بدبي مع خبراء في الميدان التربوي، لتشارك أفضل تجاربهم ومناقشتها، وتوفير الدعم والإرشاد لبعضهم بعضاً عبر ملتقياتٍ مدروسة ومنظمة. ويؤكد ملتقى "معاً نرتقي" على مفهوم الإيجابية عبر التعاون بين المدارس لتشارك أفضل ممارساتها الإيجابية. ويتولى عدد من المدارس تنظيم هذه الملتقيات التي تعود بالخير على كافة المدارس، وتقدم لهم هيئة المعرفة ما يلزمهم لإنجاح هذه الملتقيات. الجدير ذكره أن فكرة هذه الملتقيات تقوم على مبدأ يُدعى Appreciative Inquiry يتم التركيز فيه على المزايا الإيجابية للتعاون وتشارك المعرفة.

وقد جاء ملتقى "معاً نرتقي" نتيجةً لنظام الرقابة المدرسية، حيث تعود بذوره إلى شهر سبتمبر من عام 2012، عندما استضافت هيئة المعرفة اجتماعاً ضم عشرين من مديري المدارس الخاصة، واقترح العديد منهم فكرة تنظيم مؤتمرات تعليمية تهدف إلى عرض التجارب الناجحة التي تظهر أثناء عمليات الرقابة المدرسية، وتشاركها مع كافة المدارس. وضمت المجموعة الأولية أربعة مديري مدارس، واصلوا عملهم المشترك وشكلوا معاً لجنة خبراء المحتوى التي تُشرف على تنظيم هذه الملتقيات. وفي العام الدراسي 2012/2013 بلغ عدد التربويين الذين شاركوا في هذه الملتقيات أكثر من 1,500 شخصية تربوية.

## الملتقى

ملتقى "معاً نرتقي" هو مؤتمرٌ يمتد على مدى يومٍ كامل ويدور حول موضوع محدد، يتم اختياره من بين الموضوعات المهمة التي تبرز نتيجةً لعملية الرقابة المدرسية، مثل القيادة المدرسية وتعليم ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة وأسلوب قيادة المدرسة وإدراجها واللغة العربية والتربية الإسلامية، علاوةً على تدريس الرياضيات والعلوم وغيرها. وشكل الملتقى الأول حدثاً تعليمياً عاماً، بدأت بعده المجموعة التي تتولى قيادة الملتقى العمل معاً لتطوير سلسلةٍ من الملتقيات المتخصصة تتوالى بعد نسخه الأولى.

ويحضر المشاركون سلسلةً من الجلسات العامة والجانبية، يستمعون فيها إلى معلمين ومديري مدارس أظهروا تميزهم في

جوانب تعليمية محددة، وتتوفر لهم الفرصة لمناقشة المحاضرين في مختلف جوانب تجاربهم. وعلاوةً على ذلك، يتسنى للمدارس التي ارتقت بمستوى أدائها العام وفقاً لنتائج الرقابة المدرسية، أن تعرض مسيرتها في قيادة المدرسة إلى تحقيق مستوى أداءٍ أفضل (من تقييم "مقبول" إلى "جيد" على سبيل المثال) وتشارك أبرز دروسها المُستفادة وطاقاتها الإيجابية والدافع المحرك لها، مع نظيراتها من المدارس التي تسير على الطريق نفسه. ويتنوع أسلوب العرض في هذه الجلسات من عرضٍ بسيط باستخدام برنامج باوربونت يُقدمه مدير المدرسة أو أحد معلمها أو عددٍ من المعلمين أو حتى أولياء الأمور، وقد يكون سياقاً يحاكي الواقع ويضم أيضاً عدداً من الطلبة.

ويمكن تلخيص أبرز الدروس المستفادة من هذه التجربة فيما يلي:

**من المنافسة إلى التعاون:** كانت المدارس الخاصة -حتى وقتٍ قريب- تمارس عملها في أجواء منعزلة، فكلٌ منها تعمل في جزيرة منفصلة عن نظيراتها بسبب الطبيعة التنافسية التي تحكم علاقاتها. وكان الناس متشككين من رغبة المدارس فعلياً بالعمل معاً نظراً لعدم وجود اهتمامات أو موضوعات مشتركة فيما بينها، وبالأخص في مثل هذه الأجواء التجارية القائمة. ولكن ملتقى "معاً نرتقي" تمكّن من كسر الحواجز وتشجيع التعاون بين مختلف المدارس الخاصة بدبي.

**مشاركة في التطوير تتجاوز بخطواتٍ مسألة القياس:** لقد ساعد ملتقى "معاً نرتقي" في معالجة احتياجات المدارس ذات الأداء الضعيف، عن طريق تدخلاتٍ غير رسمية كان لها تأثيرٌ كبيرٌ داخل الفصول الدراسية، يتجاوز بخطوات تقييم الرقابة المدرسية. **معلمون يُعلمون أقرانهم:** قدمت ملتقيات "معاً نرتقي" للمعلمين المشاركين فرصةً للتطوير المهني عبر فكرة "معلمون يعلمون أقرانهم" التي يتم فيها استخدام أدلةٍ مُجربةٍ أثبتت جدواها تنبع من ممارساتهم في التدريس، وتستند إلى خبراتهم المحلية.

**مكافأةٌ حقيقية:** شكّل ملتقى "معاً نرتقي" للكثير من المعلمين الفرصة الأولى لعرض أعمالهم المهنية في مؤتمرٍ يشارك فيه زملاؤهم من المتخصصين التربويين، فربما أتاحت لهم الفرصة في مناسباتٍ أخرى لعرض إنجازاتهم أمام جمهور من الطلبة أو أولياء الأمور أو كليهما، إلا أن كسر الحاجز وعرض إنجازاتهم أمام تربويين متخصصين، يعد للكثيرين منهم إنجازاً مهماً بمثابة المكافأة على إنجازهم.

يهتم هذا التقرير  
أيضاً بمدى تطبيق  
هيئة المعرفة  
لآليات الحوافز  
والمساءلة بما  
فيها الإشراف  
التنظيمي  
والنقاشات مع  
المستثمرين في  
قطاع التعليم  
الخاص، وإتاحة  
الفرص لأولياء  
الأمر لإسماع  
صوتهم وتوفير  
المعلومات لهم

تُشكل تجربة "معاً نرتقي" دليلاً آخر على هذا التوجه نحو تطوير أدواتٍ من شأنها الارتقاء بالمنظومة بأكملها. وكما يوضح النص الوارد في الصندوق، فقد تم تصميم الملتقى ليكون بمثابة وسيلة لتشارك التجارب الجيدة بين المدارس، وهو يحظى بالتقدير الآن بفضل نهجه التعاوني الذي يساعد في كسر الحواجز التي تفرضها تصورات المنافسة بين المدارس. وتتولى هيئة المعرفة الرعاية الكاملة لهذه الملتقيات (رغم أن التمويل اللازم هو في الحدود الدنيا)، فلا يتم إنفاق أية تكاليف على استضافة المتحدثين البارزين والمحاضرين أو حتى مكان استضافة الملتقى، حيث اتخذت هيئة المعرفة قراراً يقوم على سياسةٍ محددة تُقيد بعدم قبول أية رعاية تجارية، سواء كان من جهات تشغيل المدارس الخاصة أو الشركات ذات الصلة بقطاع التعليم.<sup>12</sup> وكان من المفترض وفقاً لمنظور خطة دبي الاستراتيجية، بأن يساعد تفاعل الحوافز والمساءلة اللتين أبرزهما نظام الرقابة المدرسية، في الارتقاء بقطاع التعليم ليتماشى مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات، مما سيؤدي إلى اجتذاب المتخصصين من أصحاب المهارات العالية (وعائلاتهم) إلى دبي. وتُشكل تقارير الرقابة المدرسية الأدوات التي تُبلّغ المجتمع المدرسي بتوقعات استخدام أولياء الأمور خاصّةً للمعلومات الواردة ضمن هذه التقارير في اتخاذ قراراتهم حول المدرسة التي سيلتحق بها أبنائهم، وتوقعات استخدام المجتمع المدرسي عامّةً (بمن فيه صنّاع القرار والسلطات الحكومية) لهذه المعلومات في مراقبة أداء المدارس، ودفعها نحو التطوير عند اللزوم، وفي النهاية فهي تساعد أولياء الأمور في اتخاذ قراراتهم حول إبقاء الأبناء في مدرسة ما أو سحبهم منها في حال كان أداءهم فيها ضعيفاً. وهكذا، فإن سؤالاً استراتيجياً في السياسة يفرض نفسه لتقييم مدى فعالية الرقابة كأداة من أدوات السياسة، وينص هذا السؤال على تحديد فيما إذا كانت المدارس ذات الأداء الضعيف تقوم بالفعل بتغيير ممارساتها وسياساتها الداخلية - عند محاولتها التطوير - استجابةً لضغوط المساءلة التي يمارسها أولياء الأمور وصنّاع السياسة والسلطات التعليمية بما فيها هيئة المعرفة. ولكن هذا التقرير يذهب إلى ما هو أبعد من مجرد النظر في جدوى نظام الرقابة المدرسية، فهو يهتم أيضاً بمدى تطبيق هيئة المعرفة لآليات الحوافز والمساءلة بما فيها الإشراف التنظيمي والنقاشات مع المستثمرين في قطاع التعليم الخاص، وإتاحة الفرص لأولياء الأمور لإسماع صوتهم وتوفير المعلومات لهم.

## الحواشي

1. تأسس مجلس دبي للتعليم بموجب القرار رقم (11) لسنة 2005 الصادر عن المجلس التنفيذي.
2. القرار الوزاري رقم 97/3 لعام 2006.
3. يرجع ذلك في جانبٍ منه إلى لغة التدريس، فالإنجليزية هي اللغة السائدة في سوق العمل بدبي، وعليه تفضل العائلات تسجيل أبنائهم في مدارس تدرس باللغة الإنجليزية، على الأقل من المرحلة الثانوية فما بعد.
4. صناعة السياسات وتقديم الخدمة هما في الواقع أمران منفصلان، ولكن إطار الحوكمة يحرص على التجانس والتوافق بين الأمرين.
5. تأسست مؤسسة التعليم المدرسي بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم (11) لسنة 2007.
6. انظر المادة (5) في قرار المجلس التنفيذي رقم (11) لسنة 2007.
7. تأسس جهاز الرقابة المدرسية في دبي بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم (38) لسنة 2007.
8. انظر المادة (3) في قرار المجلس التنفيذي رقم (38) لسنة 2007.
9. جرى في وقتٍ لاحق تغيير اسم "النظم والضبط" إلى "النظم والتصاريف".
10. تنبغي الإشارة هنا إلى أنه تم تطوير الاستراتيجية الأساسية عبر حملة مكثفة من المشاورات المجتمعية، اشتملت على استطلاعات أجزتها مؤسسة YouGov، إلا أنه لم يتم نشرها.
11. يتوفر نموذج إلكتروني ينبغي على المدارس تنزيله عبر الموقع الإلكتروني لهيئة المعرفة.
12. رغم أنه من المبكر جداً قياس تأثير الملتقى، إلا أن هناك الكثير من التغذية الراجعة الإيجابية من المشاركين، تعد مشجعة للغاية. وسيكون من الصعب إدراك الكيفية التي سيتحول بها ذلك إلى تحسينات فعلية في مخرجات الطلبة، ولكن بالنظر أبعد من ذلك، فإن ما تحاول هيئة المعرفة تطبيقه على أرض الواقع هو الانتقال بالتفكير في النظام البيئي للمدارس نحو التعاون وإقامة شبكة من العلاقات وتشارك الممارسات الجيدة.