



مستشارة تعليمية وتربوية تدعو لإنشاء هيئة مستقلة تعنى بالتعليم  
غير الحكومي لتجديده وتطويره أكثر..  
**منى العيبان: كثير من القرارات الجوهرية في التعليم  
فردية أكثر منها مؤسسية.. لذا تتغير بسرعة!**

....

## مقدمة:

في عالم التعليم الذي يزداد تعقيدًا ويشهد تحولات مستمرة، تُعد المستشارية التعليمية الأستاذة منى العيبان انموذجاً حي للروية القيادية والابتكار التربوي. بخبرة تتجاوز ثلاثة عقود، تُشاركنا العيبان رؤيتها حول كيفية بناء بيئات تعليمية محفزة تُسهم في تشكيل أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

في هذا الحوار، نتناول الفلسفات التعليمية، التحولات التي شهدتها التعليم في المملكة، وأهمية القيادة الإدارية الملهمه في تحقيق التغيير المنشود. كما تُلقي الضوء على التحديات الراهنة والحلول التي تقترحها لبناء نظام تعليمي أكثر استدامة وتأثيرًا.. مؤكدة أن تعليمنا اليوم بحاجة إلى ديناميكية أداء تواكب الواقع وتبتعد عن التنظير الأكاديمي والتجارب المستوردة التي لا تتناسب مع خصوصيتنا، لتحقيق تعليم أكثر استدامة وتأثيرًا.

”

التعليم الخاص يواجه تحديات تتعلق بالهوية، والفلسفة، وعلاقة التعليم بالاستثمار، مما يجعل إنشاء هيئة مستقلة له ضرورة لضمان الجودة.

لابد من تطوير معايير اختيار المعلمين لتشمل مهارات التفكير النقدي والابتكار، وليس فقط المؤهلات الأكاديمية.

التعليمية، مثل نقص الأدوات التكنولوجية الحديثة في بعض المدارس، كما أن التحديات الاقتصادية التي تواجه التعليم الخاص بشقيه الوطني والعالمي تفرض واقعا لا يخدم أطراف العملية التعليمية.

### التغيير بكثرة في المناصب العليا بالتعليم مربك للميدان!

• خلال العقدين الماضيين، لوحظ تغير في المناصب العليا بالتعليم بكثرة.. هل يؤدي ذلك إلى إرباك النظام التعليمي؟

- نعم، يمكن القول إن تغيير القيادات العليا في التعليم قد يؤدي إلى إرباك النظام التعليمي، خصوصاً إذا كانت الخطط والاستراتيجيات تعتمد على توجهات فردية أكثر من كونها مؤسسية. فالعمل المؤسسي يُعدّ الضمانة الأساسية لاستمرارية الجهود وتكاملها، بغض النظر عن التغيرات في القيادات. النظام التعليمي يحتاج إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى تُبنى على أساس مؤسسي، بحيث تكون السياسات والخطط مرتبطة بمعايير واضحة ومستدامة. فالتغيير الوزاري يجب أن يكون محفزاً للتطوير وليس عامل إرباك.

• عبر مسيرتك التعليمية المهنية الممتدة لأكثر من ثلاثة عقود. ما شهادتك عن تعليمنا قبل وبعد؟

- شهد التعليم في المملكة تحولاً جذرياً بعد إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وقد لعبت وزارة التعليم بالتعاون مع هيئة تقويم التعليم والتدريب دوراً محورياً في هذا التحول، خاصة من خلال تطوير المناهج والمعايير الأكاديمية.

مع ذلك، ما زالت هناك بعض الفجوات بين الطموحات والممارسات اليومية، حيث يُلاحظ أحياناً عدم تطبيق بعض السياسات بشكل فعال، مما يؤثر في نواتج التعلم.

وبالنسبة لواقع التعليم الأهلي، أو ما يُعرف الآن بالتعليم الخاص، فهو يواجه تحديات تتعلق بالهوية، والفلسفة، وعلاقة التعليم بالاستثمار، إضافة إلى الرقابة وتطبيق معايير الجودة.

لذلك، فإن إنشاء هيئة مستقلة للإشراف على التعليم الخاص يُعد خطوة ضرورية لضمان تحقيق معايير جودة موحدة في جميع المدارس، وتكون فلسفتها الإدارية نموذج متطور بين الاستثمار والتطوير والكفاءة التعليمية.

• ما أبرز التحديات التي تحدث في تعليمنا كل فترة؟

أبرز التحديات تتنوع بين الفلسفة الإدارية للتعليم التي تسبب في قرارات جوهرية تكون فردية أكثر منها مؤسسية! وأيضاً نعاني من ازدحام المناهج مما يتسبب في كثرة الحصص وإرباك اليوم الدراسي!، وكذلك ضعف التكامل بين التعليم النظري والعملي، إضافة إلى قلة التدريب المستمر للمعلمين والإداريين وعدم وجود حوافز مادية تمنحهم التطوير والابداع والابتكار في الأداء التعليمي.

وفي المقابل، نرى أن جهود المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي وصندوق تنمية الموارد البشرية - هدف - تلعبان دوراً كبيراً في توفير فرص التدريب للمعلمين، لكنها تحتاج إلى تكامل أكبر مع احتياجات الميدان التعليمي.

وهناك أيضاً تحديات متعلقة بالبنية التحتية

نعم، هناك تحديات في تأهيل القيادات التعليمية، ولكن هناك محاولات جادة من وزارة التعليم تعمل على تطوير برامج قيادية تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. تعمل على تصميم برامج تأهيل قيادية تركز على المهارات الإبداعية والإدارية، مع وضع معايير اختيار صارمة تعتمد على الأداء والإنجازات.

العديد من القيادات المدرسية تقع في أخطاء تتعلق بعدم القدرة على تفعيل ثقافة التحسين المستمر في المدارس. كما أن تقليل التواصل الفعال بين القيادات الإدارية ذات الصلة والمعلمين، وعدم إدخال تقنيات الإدارة الحديثة قد يؤثر على الأداء العام. بالإضافة إلى أنه لا بد من تعزيز الحوافز لتشجيع القيادات المدرسية على الابتكار.

القيادة التعليمية تعاني من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة بدلاً من التركيز على التحفيز والإبداع. هناك أزمة حقيقية في استقطاب وتطوير القيادات بسبب ضعف برامج التأهيل والتطوير.

• ما أبرز الأخطاء التي تقع فيها القيادات المدرسية، وكيف يمكن تجاوزها لتحقيق بيئة تعليمية أفضل؟

- من أبرز الأخطاء التي تقع فيها القيادات المدرسية: ضعف التواصل مع المعلمين، وإهمال التغذية الراجعة من الطلاب وأولياء الأمور.

أيضاً، غياب الرؤية الواضحة في بعض المدارس يؤدي إلى تباين الأهداف بين المعلمين والإدارة. لتجاوز هذه الأخطاء، يجب تمكين القيادات من أدوات إدارة فعالة وتوفير برامج تدريبية مستمرة لهم. من أبرز الأخطاء التي قد ترتكبها القيادات المدرسية هو ضعف الاهتمام بتطوير قنوات تواصل فعالة مع المعلمين وأولياء الأمور، مما يؤثر على انسجام البيئة التعليمية.

لتجاوز هذه المشكلة وتحقيق بيئة تعليمية أكثر إيجابية، من الضروري أن تعمل وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة على دعم القيادات المدرسية عبر تطبيق نظام تقييم دوري للقيادات المدرسية على مؤشرات أداء قابلة للقياس، مع منح الصلاحيات لمتخصصين في تحسين الأداء التعليمي.

لأجل ذلك يلزم إنشاء هيئة مستقلة للتطوير التعليمي تعمل على رسم الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل مستدام بعيداً عن التأثيرات الفردية.

كما تعمل على تعزيز العمل المؤسسي في وزارة التعليم لضمان تنفيذ الخطط بغض النظر عن التغيرات في القيادة.

وتبني إطلاق وثيقة رؤية تعليمية وطنية تستند إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠، مع تحديد مؤشرات أداء واضحة تُتابع دورياً من جهات مستقلة.

هذا النهج يحافظ على استقرار النظام التعليمي ويضمن تحقيق الأهداف الكبرى بعيداً عن التقلبات الفردية

• ما هي رؤيتك للقيادة التعليمية الناجحة؟ وهل نعاني في تعليمنا من أزمة قيادات إدارية ومدرسية؟

- القيادة التعليمية الناجحة تتطلب توازناً بين الكفاءة الإدارية والقدرة على التحفيز والإلهام. القيادة ليست مجرد إدارة يومية، بل هي قدرة على خلق بيئة تعليمية قادرة على التطور والنمو. نعم، نعاني من أزمة قيادات تعليمية، حيث إن هناك نقصاً في القيادات المؤهلة التي تجمع بين القدرات الأكاديمية والإدارية. ذلك نتيجة لضعف استراتيجيات الاختيار والتطوير.

القيادة التعليمية الناجحة هي التي تستجيب لتطلعات الطلاب والمجتمع، وتُحفز المعلمين على الإبداع، مع توفير بيئة تعليمية قائمة على الشفافية والابتكار.

”

< ما زلت أطمح لليوم الذي تضع فيه الوزارة معالم المناهج، ويقوم المعلم والطالب بتحديد المنهج ودراسة ما يريدهونه.

< التطوير الحقيقي للمناهج يبدأ بإشراك المعلم والطالب في تصميم المحتوى بما يواكب أهداف التعليم المستقبلية.

”

< التباين بين نتائج الطلاب في المدرسة واختبارات نافس والقدرات يكشف عن فجوة في تقييم الأداء الحقيقي.

< هناك أزمة حقيقية في استقطاب وتطوير القيادات المدرسية بسبب ضعف برامج التأهيل والتطوير.

- نعم، تصلح المرأة لقيادة مدرسة أولاد بمعلميها وطلابها إذا كانت تمتلك المهارات القيادية والإدارية اللازمة. القيادة التعليمية تعتمد على الكفاءة، وليس على جنس القائد، بل بكفاءته وقدرته على تحقيق بيئة تعليمية فعالة.

المرأة أثبتت في العديد من المجالات قدرتها على قيادة فرق عمل متنوعة وتحقيق نتائج متميزة، والتعليم ليس استثناءً. وفي الواقع، قيادة المرأة قد تضيف بعداً جديداً من التعاطف، التفهم، والانضباط داخل المدرسة. والمرأة قادرة على تحقيق نقلة نوعية في القيادة المدرسية إذا أعطيت الفرصة والدعم اللازمين، مما يعزز التنوع والابتكار في الميدان التعليمي

• من خلال تجربتك في تدريب وتطوير الكوادر التعليمية والإدارية.. كيف ترين حضور الحافز والشغف في المشهد؟

- الحافز والشغف قد يختلفان بين الأفراد، إذ أن قلة الحوافز المالية والإدارية قد تؤثر سلباً على شغف بعض الكوادر. ومع ذلك، يبقى هناك عدد من المعلمين والإداريين الذين يحافظون على شغفهم واستمرارهم في التطور المهني.

المفتاح هنا هو ربط الأداء بالاعتراف المهني والمادي، فالحافز والشغف يضعفان عند غياب الاعتراف بالمجهودات وقلة الحوافز. ومع ذلك، يبقى هناك من يسعون إلى التميز رغم الظروف.

من خلال هذه الجهود المستدامة، يمكن تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل المجتمع التعليمي، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ومخرجاته

• هل كل معلم قادر على الإدارة التعليمية؟ لأن البعض يناهز قيادات تعليمية للمدارس خارج الوسط التعليمي؟

- بالطبع لا. ليس كل معلم قادراً على الإدارة التعليمية، فالإدارة تتطلب مهارات إدارية خاصة، تتجاوز الخبرة التعليمية فهي تتطلب مهارات تختلف عن التدريس، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحفيز فريق العمل.

لذا مهم توفير برامج تدريبية متخصصة للمعلمين الراغبين في التحول إلى الإدارة لضمان قدرتهم على تلبية متطلبات القيادة المدرسية.

ومع ذلك، لا أحبذ فكرة التوجه نحو إسناد قيادة المدارس بالذات لغير المتخصصين في التعليم، لأنها تخلق فجوات تُعيق التطور المدرسي ولا تُسهم في تحسين الأداء. والتعليم غني بأبنائه الذين يمتلكون القدرة على تحقيق نقلة نوعية في الميدان التعليمي.

قد تكون القيادة من خارج الوسط التعليمي فرصة لتقديم أفكار وتحديد في أساليب الإدارة، لكن كيف أضمن أن يكون لديهم فهم عميق لخصوصيات البيئة التعليمية...؟

• هل منصب مدير المدرسة مغري للحصول عليه؟

- منصب مدير المدرسة في العديد من الأحيان لا يعد مغرياً بما فيه الكفاية، نظراً للضغوطات الإدارية، والأعباء الكبيرة المرتبطة به، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية. لإعادة الاعتبار لهذا المنصب، يجب توفير بيئة عمل محفزة وتقديم تقدير حقيقي للجهود المبذولة من المديرين.

• بعد تجربة المرأة في أكثر من منصب قيادي تعليمي، من خلال خبرتك، هل تصلح المرأة المديرية أن تقود مدرسة بنين؟

الأدلة لتتناسب مع التغيرات السريعة في احتياجات السوق والعمل. من المهم أن يتم إعداد هذه الأدلة من قبل ممارسين ميدانيين على دراية بواقع المدارس، بدلا من الاعتماد على أكاديميين يركزون على التنظير التي قد تكون بعيدة عن الواقع التعليمي.

الأدلة الإجرائية والسياسات الداخلية التي وضعتها وزارة التعليم تعد خطوة هامة نحو تحسين الجودة، ولكن في التعليم الخاص، قد تختلف السياسات من مدرسة لأخرى نتيجة غياب الرقابة الموحدة. ومن هنا تبرز ضرورة وجود هيئة مستقلة للإشراف على التعليم الخاص لضمان التزام هذه المدارس بمعايير الجودة والتعليم المحددة، وبالتالي تعزيز قدرة المدارس الخاصة على تقديم تعليم متكامل يتماشى مع الأهداف الوطنية.

• من خلال تجربتك في قيادة الفرق للحصول على الاعتمادات المدرسية من الجهات المحلية والدولية. ما تقييمك للتجربة وما أثرها الفعلي في الميدان؟

- الاعتمادات المدرسية تعتبر خطوة إيجابية في رفع مستوى التعليم وتعد خطوة هامة نحو تحسين الجودة التعليمية، ولكن أثرها الفعلي يتطلب وقتاً وثقافة مؤسسية داعمة. ولا تزال بعض المدارس تواجه عقبات في تطبيق معايير الاعتماد بشكل مستدام. ومع جهود وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب في دعم هذا الاتجاه، بدأت تظهر تحسينات ملموسة في المدارس التي حصلت على التميز والاعتمادات.

ومع ذلك، يبقى التأثير الفعلي على المدى الطويل بحاجة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية متكاملة تدعم التميز والاعتمادات، وما زالت هذه الثقافة غائبة إلى حد ما عن الإدارات والأفراد في الميدان التعليمي. ولا بد أن نعلم أن البعض يرى أن الاعتمادات غالباً ما تتحول إلى إجراءات شكلية دون أثر حقيقي على الجودة، فلا بد من ربط الاعتمادات ببرامج تحسين مستدامة مع إلزام المدارس بإظهار نتائج واضحة في الأداء التعليمي.

لذا اقترح إنشاء نظام مكافآت يربط الأداء بالتقدير المادي والمعنوي، مع تعزيز ثقافة التنافسية الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية

• هل صحيح أن الدورات المهنية للمعلمين والمعلمات بلا تأثير ولا حاجة في الميدان؟

- ليست كل الدورات المهنية بلا تأثير، ولكن هناك ضعف في تصميم بعضها، حيث لا تركز على مشكلات التعليم اليومية أو على احتياجات المعلمين الفعلية. الدورات تكون أكثر تأثيراً عندما تكون موجهة نحو الحلول العملية ومتوافقة مع المستجدات في الميدان.

لذا نحتاج لتصميم دورات تدريبية متخصصة بالتعاون مع معلمين ممارسين لتلبي احتياجاتهم الواقعية وتحفزهم على الابتكار داخل الفصول، وهذه مهمة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي الذي كلنا متفائلين بأدواره في المرحلة القادمة.

• كخبيرة ومستشارة تعليمية. ما هو تقييمك لمستوى الأدلة الإجرائية والسياسات الداخلية للمدارس عندنا؟

- الأدلة الإجرائية والسياسات الداخلية التي وضعتها وزارة التعليم بالتعاون مع هيئة تقويم التعليم والتدريب تُعد خطوة كبيرة نحو تحسين الجودة التعليمية.

لكن هناك حاجة مستمرة لمراجعة وتحديث هذه

< التعليم غني بأبنائه الذين يمتلكون القدرة على تحقيق نقلة نوعية في الميدان التعليمي دون الحاجة للاستعانة بآخرين من الخارج!

< الدورات المهنية للطواقم التعليمي بلا تأثير، لأنها لا تركز على مشكلات التعليم اليومية أو على احتياجات الميدان التعليمي الفعلية!

”

« الاعتمادات المدرسية غالبًا ما تتحول إلى إجراءات شكلية دون أثر حقيقي على الجودة المطلوبة في التعليم!

## النموذج الإشرافي الجديد إربك الميدان ولا أظنه سيحدث فرقاً!

• واقع الإشراف التربوي الآن لماذا فقد القوة التي كان عليها؟ وهل ترين أن ذلك للأفضل أم للأسوأ؟

ومناشط أخرى تساهم في صقل شخصية الطالب ومده بالقيم وبناء الشخصية، من المهم أن يكون المنهج الدراسي مزيج بين التعلم والتعليم، وألا يقتصر دور الطالب على الاستماع فقط.. ما زلت أطمح إلى اليوم الذي تضع فيه الوزارة معالم المناهج، ويقوم المعلم والطالب بتحديد المنهج ودراسة ما يريدونه وفق الاطار العام المقرر.

• هل ترين أن معايير اختيار الكوادر التعليمية لدينا كفيلة بتعيين معلم جيد؟

– المعايير الحالية تحتاج إلى تطوير بحيث تشمل ليس فقط المؤهلات الأكاديمية، بل أيضًا القدرة على التواصل الفعال، وإدارة الصف، وفهم أساليب التعلم المتنوعة. والالتزام بالقيم التربوية والأهم هو التأكد من شغف المعلم بالتعليم وقدرته على إلهام الطلاب، المعايير الحالية قد تكون غير كافية لتعيين معلم متميز. وجود المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في المشهد التعليمي ككيان مستقل، كفيلاً باختيار كوادر تعليمية قادرة على ترجمة الأهداف والغايات التعليمية، وأتمنى أن يأتي اليوم الذي يرخّص فيه لشركات تقوم بتوفير المعلمين المؤهلين للمدارس الحكومية والخاصة، وتكون مؤهلة لتقديم كادر تعليمي محترف ومتطور، وتسعى لمنحه فرص وظيفية ممتازة وتحافظ له على حقوقه وتلتزم بأدائه للواجبات.

الاحتفاظ بالمعلم المتميز يتطلب بيئة تعليمية جاذبة، توفير حوافز مادية، وتطوير مهني مستمر. يجب ربط الأداء المتميز بالتقدير والتحفيز المستمر، وأظن هذا استثمار قادم للشركات كما هو معمول به في باقي الوظائف من خلال شركات الموارد البشرية.

– فقد الإشراف التربوي قوته بسبب تزايد الأعمال الإدارية على حساب التوجيه الأكاديمي. وفقدان القوة هنا ليس للأفضل، بل ينبغي إعادة الاعتبار للإشراف التربوي ليشمل الإشراف على تحسين الأداء التعليمي وتوجيه المعلمين. والنموذج الإشرافي الجديد، لا أظنه سيحدث فرقاً كما يجب، بل أظنه ساهم في إربك الميدان في تقليص دور المكاتب الإشرافية، ومنح المدرسة دعم إشرافي مستقل هي لا تستطيعه وليس من السهل التكيف معه في تفاصيل اليوم الدراسي!

نحتاج إعادة تعريف دور المشرف التربوي ليصبح موجهاً أكاديمياً يدعم الابتكار والتطوير في المدارس بدلاً من التركيز على الأعمال الورقية. لن يقيم ويحسن أداء المعلم مثل مشرف متخصص ملم بمادته وأدواته، المدير والمشرف المقيم دورهما خارج الصف وللبيئة المدرسية أكثر منه لشيء يتعلق بالمادة وتدريسها!

• مارست التعليم والإدارة والإشراف والقيادة التعليمية... كيف ترين استراتيجيات المناهج التعليمية عبر مشوارك؟

– معايير إقرار المناهج الدراسية أصبحت أكثر تطوراً في ظل رؤية ٢٠٣٠، حيث تركز على مهارات المستقبل مثل الابتكار والتفكير النقدي. والمركز الوطني للمناهج وضع معايير صارمة لاختيار المناهج، لكن الأهم هو تحقيق تكامل هذه المناهج مع احتياجات سوق العمل وتطبيقها بشكل مرن وعملي في المدارس.

لكن الملاحظ هو كثرة المناهج وطولها مما يجعلها تربك مسار الفصل الدراسي، وتحد من تفعيل برامج

القول بعدم نجاح التجربة بشكل قاطع قد يكون حكماً متسرعاً، لأن التجربة لا تزال بحاجة إلى تقييم شامل مبني على بيانات دقيقة وتحليل معمق للأثر التعليمي والنفسي والاجتماعي على الطلاب. ربما يكمن الخلل في آليات التطبيق وليس في الفكرة بحد ذاتها.

التجربة تحتاج إلى:

- تقييم مستمر للتجربة: إجراء دراسات ميدانية شاملة لقياس أثر تدريس المعلمات على أداء الطلاب وسلوكهم.

- تهيئة البيئة المدرسية: تقديم برامج تأهيل نفسي واجتماعي للطلاب والمعلمات لضمان تكيف جميع الأطراف مع التجربة.

- متابعة أولياء الأمور: إشراك الأسر في تقييم التجربة ومشاركة ملاحظاتهم لضمان معالجة أي مشكلات قد تواجه الطلاب.

إن نجاح أي تجربة تعليمية يعتمد على طريقة تنفيذها ومتابعتها وإذا عُولجت التحديات بشكل صحيح، قد تُصبح هذه التجربة إحدى الحلول الفعالة لتحسين التعليم في المراحل المبكرة.

• لماذا شكل اليوم الدراسي ونظام الحصص لا زال كما هو من عقود... لماذا خطط التطوير لا تصحبه؟

- استمرار شكل اليوم الدراسي ونظام الحصص دون تغيير جذري منذ عقود يُظهر فجوة بين خطط التطوير وبين التغيير الهيكلي الذي يحتاجه التعليم لمواكبة متطلبات العصر.

اليوم الدراسي الحالي ونظام الحصص الثابت أشبه بإطار تقليدي لم يعد يتماشى مع التحولات الكبيرة في طرق التعلم والاحتياجات الطلابية. خطط التطوير التي تركز على تحديث المناهج أو تدريب المعلمين

”

< اليوم الدراسي الحالي ونظام الحصص الثابت أشبه بإطار تقليدي لم يعد يتماشى مع التحولات الكبيرة في الحياة من حولنا!

• تحسين الأداء الدراسي للطلاب ماذا يلزمه؟ وما الذي يفتقده طالب اليوم تعليمياً؟

- يتطلب تحسين الأداء الدراسي ربط المناهج باهتمامات الطلاب، وتفعيل دور الأسرة في العملية التعليمية. يفتقد الطالب اليوم كثيراً من المهارات الحياتية التي يجب أن تكتسب عبر التعليم، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات.

غياب الرسوب قد يكون محاولة لتخفيف الضغط النفسي على الطلاب، لكن ذلك أضر بالحافز لديهم، وخلق بيئة أقل تحدياً. من الضروري إعادة التفكير في سياسة الرسوب بما يتناسب مع التطور الأكاديمي.

• ما هي أولويات التعليم في المملكة خلال السنوات القادمة من وجهة نظرك؟

- أولويات التعليم في المملكة تشمل تعزيز التعليم الرقمي، وإعداد الطلاب لسوق العمل المستقبلي، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، بالإضافة إلى تعزيز قيم المواطنة، ووزارة التعليم والجهات ذات العلاقة تعمل جاهدة لتحقيق هذه الأولويات بالتوازي مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحويل التعليم إلى قطاع أكثر تفاعلاً وإبداعاً.

تدريس المعلمات للطلاب لم ينجح ولم يفشل!

• ما تقييمك لتجربة تدريس المعلمات للطلاب في المرحلة الابتدائية؟

- تجربة تدريس المعلمات للطلاب في المرحلة الابتدائية أثارت جدلاً واسعاً، إذ يرى البعض أنها لم تحقق المرجو منها بالكامل بسبب تحديات تتعلق بالتهيئة النفسية والاجتماعية للطلاب والمعلمات على حد سواء، إضافة إلى غياب خطط متكاملة لدعم هذه التجربة ومتابعة تأثيرها الفعلي.





◀ حل مشكلة الغياب والانضباط للطلاب،  
يكمن في منح كل مدير مدرسة  
صلاحية اتخاذ ما يراه مناسباً لذلك في  
مدرسته!

أيضاً تطبيق نظام حضور مرّن من خلال دمج التعليم المدمج (الحضوري والإلكتروني) لتقليل الروتين وإعطاء الطلاب مرونة في اختيار الأنشطة أو المشاريع التي يرغبون بالمشاركة فيها. لا بد أن نفكر في الانتقال إلى نظام تعليمي قائم على التقييم المستمر بدلاً من الاعتماد على الحضور التقليدي، حيث يكون أداء الطلاب ومشاركتهم هو المعيار الأساسي وليس التواجد الفيزيائي فقط. غياب الطلاب ليس مشكلة انضباطية بقدر ما هو تحدّي يتطلب معالجة النظام التعليمي ككل ليصبح أكثر ملائمة وجاذبية للطلاب.

• اختبارات نafس والقدرات والتحصيلي نتائجها غير نتائج الطلاب في الفصل الدراسي.. من نصدق...؟

- التباين بين نتائج الطلاب في اختبارات "نافس" أو القدرات والتحصيلي، ونتائجهم الفصلية يسلط الضوء على فجوة واضحة في تقييم أداء الطلاب. هذه الفجوة تثير تساؤلات جوهرية حول مصداقية أساليب التقييم المستخدمة ومدى توافقها مع المهارات الحقيقية التي يمتلكها الطلاب. هذا التناقض يكشف عن مشكلتين رئيسيتين هما، ضعف توحيد معايير التقييم، حيث إن الاختبارات الفصلية قد تركز على الحفظ والتلقين، بينما تقيس اختبارات "نافس" والقدرات المهارات التحليلية والتطبيقية!

كذلك غياب الانسجام بين المناهج والاختبارات الوطنية، فالمناهج الدراسية لا تعد الطلاب بشكل كافٍ لمتطلبات الاختبارات المعيارية التي تهدف لقياس الكفاءة الحقيقية. لذا يلجأ الطلاب للدروس الخصوصية لهذه الاختبارات، وتلجأ المدارس

يجب أن تُرافقها تغييرات في أسلوب إدارة الوقت المدرسي لتحقيق تجربة تعليمية أكثر مرونة وفعالية. لذا لا بد من اعتماد نظام مرّن مثل تقسيم اليوم إلى فترات تعليمية تتخللها أنشطة تفاعلية وتجارب عملية وتقليل عدد الحصص وزيادة الوقت المخصص لكل مادة، ما يتيح وقتاً أكبر للتعلّم والتطبيق العملي.

كذلك تطبيق نماذج تجريبية في عدد من المدارس لتقييم فعالية أنظمة مختلفة مثل نظام "التعليم القائم على المشاريع" أو "نظام اليوم الممتد". وتصميم اليوم الدراسي بحيث يشمل التعليم المدمج بين الصفوف التقليدية والتعلّم الرقمي لتوفير وقت إضافي للإبداع والتفكير.

التطوير الحقيقي في التعليم يجب أن يلامس جميع جوانب النظام، بما في ذلك الهيكلة الزمنية لليوم الدراسي، لأن البيئة التعليمية الحديثة تتطلب مرونة أكثر وارتباطاً أوثق مع احتياجات الطلاب والمجتمع.

• ما تزال ظاهرة غياب الطلاب مستمرة وبشكل لا يحتمل وما من حل...؟ -

- ظاهرة غياب الطلاب المستمرة تعكس مشكلة أعمق تتعلق بجاذبية النظام التعليمي ومدى ارتباطه باحتياجات الطلاب واهتماماتهم. استمرار الظاهرة دون حلول فعالة يشير إلى غياب استراتيجيات تعالج الأسباب الجذرية للغياب بدلاً من الاكتفاء بالمعالجات الشكلية.

غياب الطلاب ليس مجرد مسألة انضباطية، بل هو مؤشّر على فجوة بين التعليم واهتمامات الطلاب. الحلول الحالية، مثل العقوبات أو مكافآت الحضور، أثبتت محدودية تأثيرها لأنها لا تُعالج أساس المشكلة. ولحل المشكلة، لا بد من منح كل مدير مدرسة صلاحية اتخاذ ما يراه مناسباً، وهو أعرف بطلابه ومجتمعه التعليمي، ويكون دور إدارة التعليم دعمه ومراقبة أداؤه، وعرض تجربته إن نجحت على بقية المدارس.

كذلك تفعيل دور الأنشطة اللاصفية عبر إنشاء برامج رياضية وفنية وتكنولوجية تدفع الطلاب للحضور لأنها تمس شغفهم.

## المساواة المطلقة في رواتب المعلمين ظلم؛ والعدالة تتحقق بربط الرواتب بالأداء وجودة العمل.

### • معاملة كل المعلمين بالمثل مادياً رغم تباين حجم المادة والحصص والاداء.. مالحل؟

- معاملة جميع المعلمين بالمثل مادياً، بغض النظر عن اختلاف حجم المادة، عدد الحصص، ومستوى الأداء، يعد من أبرز القضايا التي تؤثر على دافعية المعلمين وتحقيق العدالة المهنية. استمرار هذا الوضع يقلل من الحافز ويضعف روح الابتكار والتفاني في العمل.

المساواة المطلقة في الرواتب بين المعلمين، رغم التفاوت الكبير في الجهد والمسؤوليات، تُعتبر تحدياً يعكس غياب نظام عادل الحل لا يكمن في المساواة المطلقة، بل في تحقيق العدالة التي تراعي الجهد المبذول وجودة الأداء من خلال تطبيق نظام رواتب متدرج يعتمد على معايير واضحة مثل:

- عدد الحصص التي يقدمها المعلم.
- صعوبة المادة الدراسية (على سبيل المثال، الرياضيات أو الفيزياء تتطلب جهداً مضاعفاً مقارنة بمادة نظرية).
- طبيعة المهام الإضافية، مثل الإشراف على الأنشطة أو المشاريع.
- وضع آلية شفافة لتقييم أداء المعلمين بناءً على معايير مثل نتائج الطلاب، الانضباط المهني، والمشاركة في تطوير البيئة التعليمية، مع ربط التقييم بحوافز مالية.
- تقديم مكافآت سنوية أو شهرية للمعلمين المتميزين، سواء في الأداء داخل الفصل أو الإسهام في أنشطة تطوير المدرسة.
- تقليل العبء عن المعلمين ذوي النصاب العالي.
- توزيع الحصص بشكل عادل داخل المدرسة لتجنب الضغط المفرط على بعض المعلمين.
- منح إجازات إضافية أو حوافز مالية للمعلمين الذين يتحملون أعباء أكبر.

لتدريب الطلاب على اختبارات نافس، وهذا جهد غير مبرر ودلالة على غياب التنسيق بين الاختبارات والمنهج واحد!

فنحتاج لربط المناهج الدراسية بالمهارات التي تقيسها الاختبارات الوطنية مثل التفكير النقدي، التحليل، وحل المشكلات بالإضافة لتوحيد أساليب التقييم داخل الفصول مع الاختبارات المعيارية بحيث تعكس الأداء الحقيقي للطلاب

وتزويد المعلمين بأدوات تقييم حديثة تركز على الكفاءة بدلاً من الحفظ والتلقين مع تطبيق اختبارات معيارية داخل المدارس تحاكي اختبارات القدرات والتحصيلي لإعداد الطلاب لها بشكل أفضل.

ثم تحليل النتائج ومشاركة أولياء الأمور بمستوى أبنائهم الحقيقي بناءً على معايير موحدة، بدلاً من الاقتصار على تقييم الفصل الدراسي فقط.

الحل ليس في تصديق جهة واحدة، بل في إصلاح النظام بأكمله بحيث تكون النتائج، سواء داخل الفصول أو في الاختبارات المعيارية، انعكاساً حقيقياً لمستوى الطالب، وتحقيق ذلك يتطلب عملاً مشتركاً بين وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب لإزالة الفجوة بين التقييمين.



- إنشاء سلم وظيفي مرتبط بالكفاءة-.
- ربط الترقيات وزيادات الرواتب بالإنجازات، مثل الحصول على شهادات تدريب متقدمة أو الإسهام في تحسين الأداء المدرسي.
- المساواة المطلقة في الرواتب قد تكون عادلة على الورق، لكنها ظالمة في الواقع. النظام التعليمي بحاجة إلى إعادة تصميم هيكل الرواتب ليصبح قائماً على الكفاءة والإنجاز، مما يضمن بيئة عمل أكثر عدالة وتحفيزاً للمعلمين على تقديم أفضل ما لديهم.

### ..... منى بنت عبدالمحسن العيبان ..... .....

- درجة (الماجستير) مع مرتبة (الشرف الأولى) في مجال (الأدب والنقد) من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودرجة (البكالوريوس) تخصص (لغة العربية) من جامعة الملك سعود في الرياض عام ١٤١٢ / ١٤١٣هـ.
- خبيرة في تأسيس المدارس الأهلية والعالمية والإشراف التربوي والقيادة المدرسية والإشراف العام على المدارس الأهلية والعالمية والتدريب المهني والتعليمي
- الإلمام بالمهارات الأساسية لممارسات التعليم والقيادة المدرسية والإدارة العامة والتدريب التربوي والتطوير الأكاديمي والمهني وأنظمة وضوابط المدارس الأهلية والعالمية وسياساتها الداخلية.
- خبرة إدارية في قيادة الفرق واللجان للحصول على الاعتماد المدرسي الدولي والمحلي من cognia وهيئة تقويم التعليم والتدريب.
- رخصة في الاستشارات التعليمية والتربوية برتبة خبير.
- شهادة (مدرب دولي محترف) من معهد (القيادة والإدارة البريطاني / ILM).
- شهادة القادة ذو الأداء العالي - دبي ٢٠١١.
- شهادة (أخصائي تقويم مدرسي) من هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- شهادة (أخصائي حوكمة ومراجع داخلي) معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- إعداد الأدلة التنظيمية واللوائح الداخلية للمدارس الأهلية والعالمية.