

## دراسة مقارنة لسياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي وبناء القدرات التنافسية في كل من سنغافورة وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر

اعداد

د/ سارة محمد حسين أبو حجاب

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

### ملخص البحث

قدم تقرير التنمية الخاص بالبنك الدولي عن التعليم في العالم ٢٠١٨ الشواهد على وجود أزمة في التعلم بالدول النامية، وفي دورة TIMSS عام ٢٠١٥، شاركت ٥٧ دولة أساسية، وسبع مقاطعات ذات حكم ذاتي؛ فأنت سنغافورة في طليعة ترتيبها بمجموع ٦٢١ نقطة، ومعها ١٥ دولة أخرى أبرزها هونج كونج بمجموع نقاط فوق المعدل ٥٠٠ نقطة، ليس من بينهم مصر. مما يشير إلى أن هناك ضرورة حتمية، لبذل مزيد من الإصلاحات التربوية المختارة بشكل علمي، للوصول إلى مستوى التنافسية الحقيقية مع الدول التي حققت قفزات تعليمية كبيرة، خلال السنوات الماضية، ونجحت في تبوأ المراكز الأولى.

ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى استقراء أهم سياسات الإصلاح التربوي العالمية المعاصرة في سنغافورة وهونج كونج وبناء القدرات التنافسية بها؛ تلك السياسات التي جعلت كلاً منهما في مصاف الدول المتقدمة في نظمها التعليمية وذات قدرة تنافسية عالية على المستوى الدولي، ومحاولة الإفادة منها في مصر.

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن؛ لمناسبته لموضوع البحث. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من سياسات الإصلاح التربوي المستقراء من الدولتين، والتي كان لها دور بارز في بناء القدرات التنافسية لكل منهما على المستوى الدولي، والتي يمكن الإفادة منها في مصر.

**الكلمات المفتاحية:** سياسات الإصلاح التربوي؛ بناء القدرات التنافسية؛

سنغافورة؛ هونج كونج

## Abstract

The World Bank Development Report 2018 on world education provided an evidence of Education crisis in developing countries and in 2015 TIMSS course, 57 countries and seven autonomous provinces participated; Singapore came at the top of the ranking with a total of 621 points, and with it 15 other countries, most notably Hong Kong, with a total score above the average of 500 points, not including Egypt. This indicates that there is an inevitable necessity, to make more scientifically selected educational reforms, to reach the level of real competition with countries that have made great educational leaps over the past years and have succeeded in occupying the first positions.

Hence, this study aims to extrapolate the most important contemporary global educational reform policies in Singapore and Hong Kong and build their competitive abilities. Those policies that made both of them among the advanced countries in their educational systems and highly competitive at the international level, and the attempt to benefit from them in Egypt.

To achieve this, the study used the comparative approach. Its relevance to the topic of research. The study concluded with a set of educational reform policies that were settled from the two countries, which had a prominent role in building the competitive abilities of each of them at the international level.

key words: Educational reform policies - competitiveness

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة.

### مقدمة:

تأتي قضية تعظيم القدرة التنافسية لتحل في الصدارة في النظام العالمي الجديد؛ فهي مرهونة بالدرجة الأولى بفعالية تحرك الدولة نحو تنمية المعرفة كمحك أساسي للتقدم، وبما يحقق مستقبلاً يوفر نخبة متميزة من المتواجدين حالياً في مراحل التعليم، والارتقاء بمستوى الكوادر، ويعتبر التعليم المفتاح الرئيس المؤثر في الميزة التنافسية، وربما كان نظام التعليم النقطة الوحيدة التي يتفق جميع من يتناول التحولات الجديدة -أياً كانت مدارسهم ومذاهبهم- على أن كفاءته هي المحدد الحاسم في بناء القدرة التنافسية للمجتمعات المختلفة.

وأصبح مفهوم بناء القدرات كلمة طنانة في خطاب إصلاح التعليم دولياً في كل من الاقتصادات المتقدمة والناشئة؛ فالقدرة في قطاع التعليم حيوية لدعم التنمية الفعالة والمستدامة؛ فتستخدم على نطاق واسع وتؤكد على ضرورة تلقي الطلاب للتعليم الذي سيعدهم للحياة في العالم التنافسي للقرن الحادي والعشرين، والذي يتطلب الابتكار والإبداع ومهارات التفكير النقدي والرؤية والمهارات القابلة للنقل، ويدعم ذلك أن الاقتصاديين وخبراء التعليم أكدوا أن ناتج التعليم دائم الأصول الرأسمالية يزيد من حيازتها الجودة الشاملة للحياة في معظم المجتمعات. (Egbo, September 5-8, 2011, 3) علاوة على أن معظم الأهداف الإنمائية للألفية MDGs يتوقف تحقيقها على قوة النظم التعليمية، وضمنياً على التعليم والتعلم الفعال. (الأمم المتحدة، ٢٠١٥، ١٣)

وتشير الدول الناجحة إلى أن الاستثمارات الحكومية المنتظمة في المدارس مع بناء القدرات الذي يحسن معرفة ومهارات المعلمين وفرص جودة المناهج الدراسية هي أكثر الطرق فاعلية لتحسين التعلم الشامل. (Darling-Hammond, 2014, 1) فتعترف كل من هونج كونج وسنغافورة بأن اقتصاد السوق والتقدم يعتمدان على مواهب شعبها. (Gillies, 2015, 193)

ويصف المراقبون الخارجيون أنظمة التعليم في هونج كونج وسنغافورة بأنها تتميز بالأداء العالي والإنصاف والكفاءة العالية والتحسين السريع. (Zhao, 2015, 3) ووفقاً لمؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤ تحتل هونج كونج المرتبة الأولى وتشكل جنبا إلى جنب مع سنغافورة الاقتصاد الأكثر ابتكاراً في آسيا. (KOF Swiss Economic Institute, September 2015, 14)

وقد كان التعليم عنصراً أساسياً في نجاح سنغافورة وتحويلها من العالم الثالث - كمستعمرة بريطانية قائمة على الميناء- إلى جمهورية العالم الأول المستقلة ذات اقتصاد به أعلى دخل للفرد في العالم، وكل ذلك في أقل من نصف قرن (Schleicher, 2012, 43) June 2018, بعد أن كانت بين عامي ١٩٥٦ ومنتصف السبعينيات في خطر التصنيف كـ"دولة فاشلة"، مقسمة عرقياً ولغوياً، في ظل تعثر الاقتصاد -القائم على الميناء - ونظام التعليم المجزأ، وفي عام ٢٠١٥ تم تصنيف سنغافورة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتكون أعلى نظام تعليمي على مستوى العالم (Dimmock & Tan, 2016, 9, 29) كما أنها من أبرز دول الكومنولث مرتفعة الدخل التي نجحت في تحقيق هدف ١٢ سنة من التعليم الجيد للفتيات. (Gordon, Marston, Rose, & Zubairi, 2019, 7)

وقد اجتذب الأداء القوي لنظم تعليم سنغافورة وهونج كونج في الاختبارات الدولية اهتماماً متزايداً من صانعي السياسات في أنظمة التعليم الغربية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية للإشارة أو استعارة ميزات يُعتقد أنها تفسر نجاحهم (Zhao, 2015, 14) (Forestier, & Crossley, 2015, 1)؛ فتشتهر سنغافورة وهونج كونج بأن لديهما نظاماً تعليمياً قوياً Robust ينتج عنه نتائج متميزة في الدراسات الدولية مثل برنامج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للتقييم الدولي للطلاب (PISA) والرابطة الدولية لتقييم اتجاهات التحصيل العلمي (IEA) في الرياضيات ودراسة العلوم الدولية (TIMSS) والتقدم في دراسة القراءة والكتابة الدولية (PIRLS)؛ فمُنذ أن بدأت المشاركة في هذه التقييمات الدولية الموحدة تحصد مراكزاً متقدمة (Ng, 2013, 122)

وقد عزا البعض إنجازات سنغافورة إلى أنها قد وضعت نفسها على المسار الشاق لإصلاح التعليم، ولم تكن الإصلاحات تهدف إلى تعزيز أو الحفاظ على أنظمتها الحالية، ولكن ابتكار شكل جديد من التعليم يناسب المستقبل؛ انطلاقاً من علم ساسة سنغافورة أن الأداء العالي لطلابهم في الاختبارات لم يكن كافياً للعالم الجديد. (Zhao, 2015, 13)

أما مجتمع هونج كونج فيشهد العديد من التحديات عظيمة التحول؛ بسبب البيئة الاقتصادية المتغيرة بسرعة، والتنافسية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وكذلك انتقالها السياسي من مستعمرة بريطانية إلى منطقة إدارية خاصة (SAR) في الصين. (Cheng, 2009, 14) ، وانضمت إلى رابطة النظم المدرسية الكبيرة الأخرى التي تسعى للانتقال من مستوى عظيم إلى ممتاز بما في ذلك سنغافورة ، كوريا الجنوبية، ساكسونيا وأونتاريو. (Low, 2012, 31)

قاد نظام التعليم في هونج كونج التنمية فيها، فاستثمرت الحكومة بشكل كبير في التعليم ونفذت مبادرات تعليمية مختلفة لتحسين جودة التعليم، واحتل التعليم أكبر حصة من النفقات الحكومية المتكررة، كما أن تركيز إصلاح المناهج الدراسية على "تعلم التعلم" قد أثرى خبرات تعلم الطلاب في العديد من الجوانب (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 1)

وقد خضعت هونج كونج لسلسلة من الإصلاحات التعليمية منذ منتصف التسعينيات استجابة لموجة المد من العولمة والاقتصاد القائم على المعرفة؛ لذا تستخدم هونج كونج التعليم كأداة لتسهيل ودعم النمو الاقتصادي والتنمية، وكعامل رئيس للقدرة التنافسية العالمية لهونج كونج في التنمية المستقبلية (Chan, 2007, 12) .

رغم أن هونج كونج صغيرة نسبياً مقارنة بباقي الصين، إلا أن اقتصادها ينتمي إلى أكثر اقتصادات العالم تنافسية، (KOF Swiss Economic Institute, September 2015, 11) فهي مصنفة كالاقتصاد يحركه الابتكار. وخلال العقدين الماضيين، نما اقتصاد هونج كونج بنحو ٩٠ في المائة (HKSAR Government, October 2018, 14) وفي تقرير دولي، تم الإشادة بإصلاحات هونج كونج التعليمية؛ لتماسكها وأولوياتها الواضحة وتسلسلها الدقيق. (Task Force on Review of

(5, June 2019, School Curriculum, بالإضافة إلى تحسن مستواها؛ فطلاب الصف الرابع في هونج كونج ارتقوا من المرتبة ١٤ في دورة PIRLS لعام ٢٠٠١ إلى المرتبة الأولى في عام ٢٠١١، وقد لفت هذا الأداء انتباه صانعي السياسة في الغرب فيسعون إلى محاكاة إنجازاتها (4, 2016, Forestier, Adamson, Han & Morris) والآن يتم الاعتراف بشهادة HKDSE الثانوية Hong Kong Diploma of Secondary Education في هونج كونج من قبل أكثر من ٢٨٠ من مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، معظمها مؤسسات مرموقة في آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا. (5, June 2019, Task Force on Review of School Curriculum) هونج كونج مثل سنغافورة ربما لأنها تبنت العديد من ممارسات فنلندا وسنغافورة التعليمية؛ فيعتبرون التعليم أولوية مهمة حيث تخصص الحكومة ٢٣ % من إجمالي ميزانيتها للتعليم؛ كما كان إصلاح المناهج الدراسية والابتكار في طليعة التغيير التعليمي، مع التركيز على التعلم المتمحور حول الطالب، وتطوير المهارات العليا للتفكير، وتطوير منهج أكثر مرونة يهدف إلى التنمية المتكاملة للطفل (2015, Gillies)

أما على مستوى العالم العربي فقد قدم تقرير التنمية الخاص بالبنك الدولي عن التعليم في العالم ٢٠١٨ الشواهد على وجود أزمة في التعلم بالدول النامية، ورغم أن معظم البلدان العربية تتبع سياسات إنفاق قدر كبير من الموارد على التعليم مقارنة بمستويات دخلها، إلا أنها تحقق نتائج ضعيفة نسبياً. (المرصد الاقتصادي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أكتوبر ٢٠١٨، ٩)

وفي دورة TIMSS عام ٢٠١٥، شاركت ٥٧ دولة أساسية، وسبع مقاطعات ذات حكم ذاتي، وفقاً لنتائج الاختبارات أنتت سنغافورة في طليعة ترتيبها بمجموع ٦٢١ نقطة، ومعها ١٥ دولة أخرى أبرزها هونج كونج بمجموع نقاط فوق المعدل ٥٠٠ نقطة، ولكن لم تكن من بينهم أي دولة عربية.

أما عن طبيعة الحال في مصر فنجد أن سياسة إصلاح التعليم فيها يعاني من نقص رؤية واضحة متكاملة للعملية التعليمية وأهدافها في سياق علاقة النظام التعليمي بالظروف والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم من حيث تبني ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، هي: الإتاحة والجودة وإدارة النظام، وطرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة في عام ٢٠٠٤ من خلال عدد من المشروعات التجريبية، إلى إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كما أنشئت إدارة للجودة بديوان وزارة التربية والتعليم تتبعها إدارات مناظرة على مستوى المديرية والإدارات التعليمية، والقيام بتأهيل واعتماد ما يقرب من ثلاثة آلاف مدرسة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر، ٢، ٣٣)

إلا أن السياسة التعليمية اتسمت بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة وارتباطها بشخص وزير التعليم، بالإضافة إلى عدم تبني نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي، بالإضافة إلى أن التعليم قبل الجامعي يخضع لمجموعة كبيرة من التشريعات والقوانين والقواعد والقرارات المتشابهة والمتعارضة أحياناً والمفعلة وغير المفعلة أحياناً أخرى، والتي تراكمت منذ عدة عقود، الأمر الذي قد يجعل منها معوقاً لبرامج الإصلاح بدلاً من مسانبتها؛ ولهذا فإن إعادة النظر فيها وتنقيتها بالإضافة إليها لمواكبة التطور في السياسات التربوية والإدارية بات حاجة ملحة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر، ٦، ٩٢)

وقد شاركت مصر في اختبار دراسة الاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS) لعام ٢٠١٥، وللأسف تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف الطلاب في مصر لا يستوفون حتى المستوى المنخفض في تقييمات التعلم الدولية: ٦٩٪ من طلاب الصف الرابع في القراءة، ٥٣٪ من طلاب الصف ٨ في الرياضيات، و ٥٨٪ من طلاب الصف الثامن في العلوم، وتصنف مصر في نتائجها من أقل الدول المشاركة بترتيب ٤٩ من أصل ٥٠ دولة في القراءة، و ٣٣ مناصفة مع دولة الكويت من أصل ٣٩ دولة من طلاب الصف الثامن في الرياضيات متقدمة على دول مثل الأردن والمغرب والمملكة

العربية السعودية وجنوب إفريقيا وبتسوانا ، و ٣٨ من بين ٣٩ دولة من طلاب الصف الثامن في العلوم. ( TIMSS & PIRLS Official Website, Retrieved 8/ 2019 )  
 كما احتلت مصر عام ٢٠١٦ / ٢٠١٧ المرتبة رقم (١٣٤) من إجمالي (١٣٩) دولة في مؤشر جودة التعليم الابتدائي، والمركز ( ١٣٥ ) ضمن (١٣٩) دولة في جودة التعليم العام والعالي، والمركز (١٣٠) ضمن (١٣٩) دولة في جودة العلوم والرياضيات. ( إبراهيم، إيمان ، يناير ٢٠١٨ ، ٥٨٦ )

مما يشير إلى أن هناك ضرورة حتمية لأن تبذل مصر مزيداً من الإصلاحات التربوية المختارة بشكل علمي؛ للوصول إلى مستوى القدرة التنافسية الحقيقية بين الدول التي حققت قفزات تعليمية كبيرة خلال السنوات الماضية، ونجحت في تبوأ المراكز الأولى.

ومن هنا نبعت أهمية الدراسة الحالية في محاولتها إبراز أهم سياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرات التنافسية في كل من سنغافورة وهونج كونج، وإمكانية الاستفادة منها في مصر. وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما سياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي ودورها في بناء القدرات التنافسية لنظمها التعليمية في كل من سنغافورة وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١- ما الإطار الفكري المنظم لسياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرات التنافسية للنظم التعليمية؟

٢- ما معالم القدرات التنافسية لنظام التعليم قبل الجامعي بسنغافورة، وسياسات الإصلاح التربوي التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه؟

٣- ما معالم القدرات التنافسية لنظام التعليم قبل الجامعي بهونج كونج ، وسياسات الإصلاح التربوي التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه؟



- ٤- ما معالم القدرات التنافسية لنظام التعليم قبل الجامعي في مصر، وجهود وسياسات الإصلاح التربوي المتبعة والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه؟
- ٥- ما أوجه الاتفاق والتمييز والاختلاف بين سياسات الإصلاح التربوي في كل من سنغافورة وهونج كونج؟
- ٦- ما المقترحات الإجرائية لتطوير سياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي وبناء القدرات التنافسية بمصر في ضوء خبرتي سنغافورة وهونج كونج؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى: عرض سياسات الإصلاح التربوي في كل من سنغافورة وهونج كونج، وذلك من خلال توضيح الأسس النظرية لسياسات الإصلاح التربوي والوقوف على مفهوم القدرة التنافسية وبنائها، وسياسات الإصلاح التربوي التي انتهجتها كل من سنغافورة وهونج كونج، ومن ثم التوصل إلى استقراء السياسات الإصلاحية، والتي تسهم في بناء القدرات التنافسية على المستوى الدولي لمصر.

### أهمية الدراسة:

١- تعالج الدراسة ديناميات الإصلاح التربوي كجانب أساسي لواضعي السياسات وخطط التنفيذ؛ فتواكب الدراسة مع الاهتمامات العالمية باستمراراً لعمليات الإصلاح التربوي في عصر اقتصاد المعرفة، وتعزيز الدول المتقدمة لثلاثة أعمدة من مثلث المعرفة وهي: التعليم والبحث والابتكار.

٢- تعد هذه الدراسة محاولة لسد ثغرة في المكتبة العربية؛ نتيجة ندرة الدراسات المقارنة المتعلقة ببناء القدرات التنافسية في التعليم قبل الجامعي بشكل خاص.

٣- تتضمن الدراسة بالإضافة لإطارها النظري خبرات متعددة مقارنة لسياسات الإصلاح التربوي في دولتين ذات قدرة تنافسية عالية هما: سنغافورة، وهونج كونج، مما يتضمن أهمية ضمنية نوضحها فيما يلي:

تعد المقارنات بين البلدان ذات قيمة لعدد من الأسباب: أولاً، أنها توسع وجهة نظر ما هو ممكن؛ ففي كثير من الأحيان يظل صانعو السياسة متمسكين بالأفكار التقليدية، ملزمين بالسوابق في سياقهم الخاص، ولا يستطيعون رؤية الخيارات التي قد تكون متاحة

وناجحة، يمكن للمقارنات تزويد صناع السياسة بنظرة موسعة لخيارات السياسة التي قد تكون متاحة وتوسيع صندوق الأدوات. ثانياً ، توضح المقارنات الدولية كيف تعمل الأفكار في الممارسة على مستوى النظام. من خلال استكشاف الأنظمة الأخرى بتعمق، يمكن لواعي السياسات أن يروا ما تحديات التنفيذ، وكيف تعاملت الدول الأخرى معها، وما زال يتعين حلها، ويمكن أن تساعد مثل هذه الاستكشافات في تمكين صناع السياسة من وضع سياسات جديدة بأعين أوضح (Rothman & Darling, March 2011, 1).

استشهد أحد كبار صانعي السياسة بقول صيني لشرح دور الرجوع إلى السياسة على مستوى "مسح الأفق": "إذا كنت تريد القيام بشيءٍ ما، فأنت بحاجة أيضاً إلى الاجتهاد لمعرفة ما يفعله الآخرون (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 6)

وازدادت اتجاهات الإحالة ومحاولات الاقتراض الصريح زيادة حادة في العقود الأخيرة فعلى سبيل المثال: شرع مايكل جوف، وزير الدولة السابق للتعليم في ظل حكومة الائتلاف التي يقودها المحافظون في المملكة المتحدة في إجراء عدد من الدراسات الدولية للأنظمة التي كان أداؤها جيداً في الاختبارات الدولية للاستفادة بإصلاحات المناهج والتقييم. وقد أعلن جوف Gove ٢٠١٢ في خطاب له أن الكتاب الأبيض للمدارس Schools White Paper لعام ٢٠١٠ في المملكة المتحدة قد صُمم ليكون "تهباً بلا خجل" 'Shamelessly Plunder' من الأنظمة عالية الأداء. بالإضافة إلى ذلك، قارن فريق الخبراء المعني بمراجعة المناهج الوطنية في إنجلترا ما تم تدريسه في مراحل معينة مع عدد من البلدان لإضفاء الشرعية على إصلاح التعليم، ولضمان ميزة تنافسية (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 2)

دراسة السياسات تشمل دراسة متأنية للتاريخ والثقافات الوطنية والمحلية، مع مراعاة "البحث على آثار السياسة التي سيتم استعارتها في نظام المصدر Deng & Saravanan, (2015, 17).

وعليه، يتضح أهمية الدراسة كونها تضع أمام صانعي السياسات خيارات مفتوحة لسياسات تربوية تثبت فعاليتها على المستوى الدولي؛ فيفيدون من نتائجها، وما تقدمه من رؤى وممارسات ابتكارية لدعم الإصلاح التربوي.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- أ- الحدود المكانية (دول المقارنة): تم اختيار كل من: سنغافورة وهونج كونج؛ وذلك لريادة البلدين في نتائج الاختبارات الدولية وخبرتها الواسعة في الإصلاح التربوي على مدار العقدين السابقين، هذا علاوة على ما يلي:
- سنغافورة: في نتيجة التقييمات الدولية عام ٢٠١٥ حصلت على الترتيب الأول في اختبارات PISA و TIMSS وذلك في جميع مجالات التقييم، وهو ما لم تحققه أي دولة من قبل.
  - هونج كونج: رغم حصولها على الاستقلال حديثاً عام ١٩٩٧ إلا أنها تمكنت من إعادة بناء نظامها التعليمي في فترة قصيرة نسبياً في عمر سياسات الإصلاح ، واستطاعت ألا تتدنى عن ترتيب العشر الأوائل على المستوى العالمي على مدار فترة اختبارات TIMSS PISA و PIRLS من ٢٠٠٦- ٢٠١٦ في جميع مجالات التقييم، بل لم تتدنى عن الترتيب الرابع على مستوى العالم إلا في مجال واحد هو العلوم.

## ب-الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على سياسات الإصلاح التربوي في التعليم قبل الجامعي ومعالم القدرات التنافسية لنظامي سنغافورة وهونج كونج التعليميين. وفي سياق ذلك تتضمن الدراسة المحاور التالية: سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام، سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة، سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم، سياسة الربط بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان، سياسة القيادة والحوكمة الرشيدة، سياسة تبادل وتكيف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل، سياسة موازنة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية، سياسة تطوير المناهج ومناسبتها والتدريس والتقييم مع المعايير. بالإضافة لعرض القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

## ج-الحدود الزمانية: من (١٩٩٧- ٢٠٢٠)

سنغافورة: (منذ عام ١٩٩٧ على وجه الخصوص)، قدمت تغييراً تعليمياً كبيراً لإعداد طلابها لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة.

هونج كونج: أعلن صناع السياسة في أعقاب عودتها إلى السيادة الصينية في عام ١٩٩٧ أن نظام التعليم لم يعد مناسباً للغرض.

### مصطلحات الدراسة:

تعرف الدراسة مصطلحيّ سياسات الإصلاح التربوي، والقدرات التنافسية على النحو

التالي:

### سياسات الإصلاح التربوي:

إجرائياً: موجّهات إدخال تحسينات نوعية عميقة وهيكلية في بنية المنظومة التربوية الراهنة بعد القيام بإجراء التشخيص الموضوعي للأعطاب؛ بما يؤدي في النهاية لتغيير إيجابي ملموس في مدخلات المنظومة وسيورتها ومخرجاتها، بما يخدم ارتقاء المنظومة.

### بناء القدرات التنافسية:

إجرائياً: عملية تنمية مستمرة طويلة الأجل، تتضمن: بناء القدرات البشرية، والعلمية، القدرات التكنولوجية والتنظيمية والمؤسسية والموارد، وتوفير الظروف المواتية للأداء المتميز للأفراد داخل القطاع التعليمي وتدعيم الخدمات والمخرجات التي تتمتع بميزة رئيسية - بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء- وبما يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للنظم العالمية ويرفع من سمعتها الأكاديمية.

### منهج الدراسة وخطواتها:

تتبع الدراسة المنهج المقارن بخطواته الأربعة؛ فالغرض من التربية المقارنة البحث عن دروس يمكن استخلاصها من المتغيرات التي يمكن الحصول عليها من المجتمعات المختلفة كمنهج تحليلي لنظم التعليم الأجنبية، ويتبع البحث الآليات المحددة في الخطوات التالية (فتحي وزيدان ، ٢٠٠٣، ص ص ٩٣-٩٧):

١- الوصف Description: للخبرة التربوية لكل دولة على حدة في مجال سياسات

الإصلاح التربوي والقدرة التنافسية.

- ٢-التفسير Interpretation بتحليل الخبرة التربوية في سياقها الثقافي، والتعرف على القوى والعوامل المؤثرة فيها.
- ٣-المقابلة Juxtaposition بهدف التوصل إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بين دول المقارنة وجدولتها كمقارنة مبدئية.
- ٤-المقارنة Comparison كخطوة أخيرة لتفسير ما يتصل بخبرات الدول في سياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرات التنافسية، وتحديد أوجه الاستفادة الخاصة بمحاور المقارنة.

### وعليه تيسر الدراسة وفق المحاور التالية:

- المحور الأول:** الإطار العام للدراسة ويتضمن تحديد المشكلة والأهداف والمنهجية وتحديد المصطلحات والدراسات السابقة والتعليق عليها.
- المحور الثاني:** الإطار النظري ويتضمن توضيح أهداف وأهمية سياسات الإصلاح التربوي، ومبررات بناء القدرات التنافسية للنظم التعليمية.
- المحور الثالث والرابع:** معالم القدرات التنافسية لنظام سنغافورة وهونج كونج ، وسياسات الإصلاح التربوي التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه.
- المحور الخامس:** معالم القدرات التنافسية للنظام التعليمي في مصر، وجهود وسياسات الإصلاح التربوي المتبعة والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه
- المحور السادس:** التحليل المقارن من خلال تحديد أوجه الاتفاق والتميز والاختلاف بين سياسات الإصلاح التربوي في كل من سنغافورة وهونج كونج.
- المحور السابع:** المقترحات الإجرائية لتطوير سياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي وبناء القدرات التنافسية بمصر في ضوء خبرتي سنغافورة وهونج كونج.

## الدراسات السابقة

١- دراسة (Chan, D , Summer 2000) بعنوان: الرؤية والمهمة والأمل: حركة

إصلاح التعليم في هونغ كونغ في القرن الحادي والعشرين.

استهدفت الدراسة مناقشة حركة إصلاح التعليم في هونغ كونغ في ضوء الرؤية المشتركة ، المحاولات الماضية الفاشلة ، المهام المقبلة ، والأمل في تنمية المواهب لجميع المتعلمين. وأكدت أن قضايا مركزية المتعلم ، الإنصاف ، التميز ، المواهب المتعددة ، ومجتمع التعلم تؤثر مباشرة على تدابير الإصلاح في هونغ كونج. واستخدمت للدراسة المنهج الوصفي، وقد اقترح الباحث في نتائجه بعض الإجراءات لمزيد من النجاح، منها: ضمان التعاون بين المتعلمين والممارسين وأولياء في المدارس الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين، والاحترام للتنوع والاختيار، والسعي العادل للتميز، وتطوير المواهب لجميع الطلاب، وتعزيز البحوث التعليمية التي تبلغ الممارسة.

٢- دراسة (Cheng, K., & Yip, K. , 2006) بعنوان: نحو مجتمع المعرفة

إصلاح التعليم الثانوي في هونغ كونج وشنغهاي.

هدفت الدراسة إلى محاولة وصف وتحليل وتطوير إصلاح التعليم الثانوي في كل من هونغ كونج وشنغهاي، ومعرفة واقع محاولات تطوير التعليم الثانوي في كلتا المدينتين، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن في المقارنة بين البلدين للتعرف على واقع وإمكانات كل دولة، وكذلك تحديد أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهما في مجال تطوير التعليم الثانوي، ووصف وتحليل التحديات التي تواجه التعليم الثانوي وجهود إصلاحه.

واستخدمت للدراسة المنهج المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة تقييم طبيعة وأهداف ومحتوى التعليم الثانوي في البلدين بما يتلاءم مع واقع مجتمع المعرفة، والاهتمام بمجال إصلاح وتحديث المناهج الدراسية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتجارب العالمية المختلفة في مجال إصلاح وتطوير التعليم الثانوي.

### ٣- دراسة (Lee, M , 2006) بعنوان: تطوير المدارس الخاصة: التعليم في هونج كونج وسنغافورة دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل التي ساعدت في إصلاح نظم التعليم في هونج كونج وسنغافورة، ومن ثم المقارنة بينهما من حيث الدعم الحكومي للمدارس الخاصة، والنظام في المدارس الخاصة، وسبل تطوير المدارس الخاصة، وملاءمة مخرجات المدارس مع متطلبات سوق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأشارت نتائج الدراسة أن نظم التعليم في هذين البلدين تأثرت بمتطلبات سوق العمل والمجتمع، وأن كل منهما عملت على إصلاح نظم التعليم، وتحسين نوعيته من خلال إتاحة المزيد من الخيارات أمام أولياء الأمور والطلبة، ومنح المدارس المزيد من الحكم الذاتي والمزيد من التنوع في نظم التعليم، حيث إن حكومة هونج كونج أدخلت نظام الدعم المباشر لنظام التعليم بهدف بناء نظام قوي للمدارس الخاصة المستقلة، أما سنغافورة فقد وضعت سياسة المدارس المستقلة وإضفاء الطابع المؤسسي على المدارس الخاصة. كما أن الدراسة أكدت على أهمية دور الحكومات في توفير ونشر التعليم، ونمو القطاع الخاص وتغيير الدور الذي تقوم به الحكومات في السياسات التعليمية، والتحول والتركيز على سبل تحسين كفاءة وفعالية الإدارة المدرسية ونوعية التعليم.

### ٤- دراسة (Cheng, Y.,2009) بعنوان الإصلاحات التعليمية لهونغ كونغ في العقد الماضي: أعراض الإصلاح والتطورات الجديدة.

هدفت الدراسة إلى تحليل أعراض الإصلاح في السنوات العشر الماضية (1999-2009) وتأثيراتها على المعلمين والتعليم المدرسي وتسليط الضوء على اتجاه التطورات آنذاك واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما عن النتائج - فأسفرت الدراسة عن أن العديد من الإصلاحات مع حسن النية يمكن أن تصبح كابوساً أو كارثة للمعلمين والمدارس والمجتمع بأسره إذا نفذت بقوة مع الجهل. فقد أقرت الدراسة بأن المبادرات والابتكارات القائمة على المدارس التي انتهجتها هونج كونج كان لها مزاياها الخاصة إلا أن بعض تلك الإصلاحات كان لها تأثيرات سلبية مثل سياسة إغلاق المدرسة نتيجة قلة المواليد التي أنتجت تأثيراً مخيفاً كبيراً على المعلمين، وأوصت

الدراسة بالمراجعة الشاملة للتقدم ولنتائج الإصلاحات التعليمية وإجراء التعديلات على التنفيذ. وأوصت الحكومة بأخذ زمام المبادرة لإعادة بناء علاقات الثقة المتبادلة ، وإعادة تطوير التحالفات مع مختلف أصحاب المصلحة وإعادة تهيئة بيئة تعاونية وتناغمية لمزيد من التطوير للتعليم في هونج كونج.

٥- دراسة (Chan, W., November 2010) بعنوان: مراجعة الإصلاح

التعليمي- للتعليم الثانوي الجديد (NSS) في هونج كونج.

تهدف الدراسة إلى مراجعة الإصلاح التعليمي ومناقشة القضايا الناشئة عن الإدارة، والنهج المستخدم في الإصلاح بالتركيز على تطبيق حكومة هونج كونج لنظام جديد للتعليم الثانوي العالي من العام الدراسي في 2009-2010 بحيث تكون شهادة هونج كونج للتعليم الثانوي القادمة (HKDSE) أصعب من شهادة التعليم السابقة لهونج كونج (HKCE) وسيكون معدل النجاح أقل بكثير بالنسبة لهؤلاء الطلاب، ليرتكز الإصلاح التعليمي على التعلم من أجل الحياة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج هذه الدراسة التأكيد على أن الإصلاح التعليمي في هونج كونج يتبنى أيديولوجية "العمل" التي يكون فيها تحديد للإنتاجية والنجاح من خلال مخرجات قابلة للقياس؛ فكل شيء له ما يبرره من كفاءة وفعالية النتائج. وقدمت الدراسة بعض الاقتراحات لتأثير التغيير.

٦- دراسة (Tan, 2010) بعنوان: إصلاحات التعليم في سنغافورة: حالة مناهج التعليم

غير الموحد وتقليل الاختبارات.

استهدفت الدراسة فحص الإصلاحات التعليمية في سنغافورة -في الماضي والحاضر- ؛ لتحديد معايير عالية على مستوى الأمة، وتحسين نوعية التعليم التي يحصل عليها الطلاب وإغلاق فجوة الإنجاز ؛ علماً بأن سنغافورة قد تفوقت وتميزت على الطلاب الأميركيين في الدراسات المقارنة الدولية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن المناهج والاختبارات الموحدة ليست حلاً تعليمياً "مقاس واحد يناسب الجميع"؛ لذا وضعت سنغافورة نفسها على المسار الشاق لإصلاح التعليم لتقليل التوحيد القياسي والاختبار ،



ولعكس التأثير السلبي في الوقت الحاضر ويبدو أن التوحيد أثر على قدرة السنغافوريين على الإبداع والابتكار والتفكير النقدي. بينما جلب نتائج هائلة وسريعة إلى الإنجازات الأكاديمية في سنغافورة في العقود الثلاثة الماضية .

٧- دراسة (عبدالكريم، لبنى، فبراير ٢٠١٣) بعنوان: تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أبرز صيغ تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي في بعض الدول الأجنبية، واقتصرت الدراسة على تناول صيغتي (الاختيار المدرسي) و(تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات) في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأستراليا، كما هدفت إلى الوقوف على واقع التعليم قبل الجامعي في مصر، وتقديم تصور لتعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى تصور لتعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري.

٨- دراسة (سليمان، إيناس ومحمد، فاطمة ونصر، نوال، ٢٠١٧) بعنوان: متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول.

هدفت هذه الدراسة تعرّف الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن الواقع الحالي لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وتحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، ووضع تصور مستقبلي مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وإجراء المقابلات، وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم، وشملت تجارب اليابان وسويسرا، واستخدم الاستبانة الالكترونية بتطبيقها على عينة من مجموعة من مديري ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس المنتسبة، وعينة من المسؤولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو بلغت ١٨٤ فردا . وأسفرت نتائج الدراسة عن بعض المعوقات التي تواجه إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو وأبرزها: ضعف تبنى الإدارة استراتيجية تحقق

لها استثمار أفضل للموارد المتاحة، وقلة التقارير السنوية المرسلة عن نشاط المدرسة لمنسق الوزارة، وقلة المشاركة في الأنشطة والمشروعات العالمية التي تقدمها اليونسكو. وخلصت الدراسة إلى وضع سيناريو لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

#### ٩- دراسة (الرشيدى، غازي ومندني، لطيفة، ٢٠١٧) بعنوان: الملامح المميزة لنظام التعليم في سنغافورة وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف شكل النظام التعليمي في سنغافورة، وطبيعة المراحل التعليمية التي يلتحق بها الطالب، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت طريقة تحليل المحتوى، وهي الطريقة المناسبة لطبيعة البحث، وأظهرت نتائج التحليل أن التعليم الإلزامي في سنغافورة من المرحلة الابتدائية إلى ما بعد الثانوية مسئولية الدولة، وأن ثمة عناية وتركيز في المرحلة الابتدائية على الجوانب المعرفية وغير المعرفية، كما أظهرت نتائج التحليل أن مرحلة التعليم الثانوي تقدم أكثر من ستة مسارات يلتحق بها الطالب؛ بناء على قدراته وميوله، وأشارت النتائج إلى أن النظام التعليمي في سنغافورة يهدف إلى إعداد الطلاب لسوق العمل العالمي والدولي وليس المحلي فقط، وانتهت الدراسة بتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن يفيد منها صناع السياسة التعليمية في دولة الكويت في تطوير نظام التعليم.

#### ١٠- دراسة (الدقن، أحمد، يونيو ٢٠١٨) بعنوان: تقويم سياسات الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر بالمقارنة مع سنغافورة وماليزيا خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦.

تهدف الورقة البحثية إلى الوقوف على الأسباب الجوهرية التي تكمن وراء انخفاض جودة التعليم قبل الجامعي بمصر ومحاولة استكشاف الأسباب الرئيسية لجودة التعليم الأساسي المرتفعة في ماليزيا والمرتفعة جداً في سنغافورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أبرزها: انخفاض فعالية سياسات التعليم قبل الجامعي بمصر في تحقيق أهدافها مقابل فعالية مرتفعة لماليزيا ومرتفعة جداً لسنغافورة، علاوة على استمرار ارتفاع أعداد التلاميذ لكل معلم في

مصر ليصل إلى ٢٨ طالباً مقابل ١٧ طالباً في سنغافورة، واستهدفت سياسات التعليم قبل الجامعي في سنغافورة بناء المواطن المحب لوطنه والقادر على التفكير والابتكار والعمل الجماعي ليكون قيمة مضافة للمجتمع.

١١- دراسة (Nam, Y. Chan, K. , 2019) بعنوان: أدوار تعميم التعليم

المدرسي وتعليم الظل في تدريس اللغة الإنجليزية: دراسة حالة في هونغ كونغ

استهدف البحث التحقيق في ظاهرة اجتماعية موجودة منذ عقود في هونغ كونغ وهي التعليم التكميلي، استخدم الباحث نموذج فجوة جودة الخدمة. كونها صناعة مليار دولار تصل إلى أكثر من ذلك من ثلاثة أرباع الطلاب في الدول البارزة ، وللتعليم التكميلي تأثير ملموس على النظام التعليمي من خلال مقارنة المراحل الثلاث الأولى من النموذج مع مقابلة مسجلة مع الطلاب والمعلمين، يستكشف الكاتب الاختلافات بين تصورات الطالب والمعلم. تشير النتائج إلى أن التعليم التكميلي قد وجد مكاناً له على الأرجح وأنه في الواقع مكمل للتعليم الرسمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات العربية والأجنبية اتضح أنها اتفقت جميعها على مدى أهمية دول المقارنة ومحاولة تحري متابعة الإصلاح التربوي في تلك الدول، إلا أن أيّاً من تلك الدول لم يتعرض لموضوع سياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرات التنافسية في دولتي المقارنة، كما لم تتناول أي من الدراسات سياسات الإصلاح من منظور عالمي مقارن (سنغافورة، وهونغ كونغ)

وقد اهتمت بعض الدراسات بالتركيز على التعليم الثانوي Chan, W., (November 2010) (Cheng, K. M., & Yip, H. K. , 2006) واهتمت أخرى دراسة التأثيرات السلبية للإصلاح ودور الحكومة في مواجهته (Cheng, Y.,2009)، وركزت أخرى على قضايا إصلاح التعليم في هونغ كونغ، مثل: مركزية المتعلم ، الإنصاف ، التميز ، المواهب المتعددة ، ومجتمع التعلم (Chan, D , Summer (2000) ، وإحداها عرضت للمدارس الخاصة في نفس دولتي الدراسة الحالية (سنغافورة وهونغ كونغ) (Lee, M. H. , 2006)، وإحداها ركزت على موضوع التعليم التكميلي (Nam, Y. Chan, K. , 2019)

كما اختلفت بعض الدراسات في المنهج والمداخل المستخدمة بها فقد استخدمت (الرشيدي، غازي ومندني، لطيفة ، ٢٠١٧) طريقة تحليل المحتوى واستخدم (Lee, M. H., 2006) و (Cheng, K. M., & Yip, H. K. , 2006) المنهج المقارن. وقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة (Chan, D , Summer 2000) في الوقوف على القضايا التي أثرت مباشرة على تدابير الإصلاح التعليمي في هونج كونج، ومن دراسة (Cheng, K. M., & Yip, H. K. , 2006) في الوقوف على محاولات تطوير التعليم الثانوي في هونج كونج حتى عام ٢٠٠٦، ودراسة (Lee, M. H. , 2006) في الوقوف على إصلاح التعليم الخاص في كل من سنغافورة وهونج كونج، ونمط مدارس الدعم المباشر والمدارس المستقلة في سنغافورة، وعلاقة نظم التعليم بمتطلبات المجتمع وسوق العمل، واستفادت الدراسة الحالية أيضاً من دراسة Cheng, (2009) في تعرف الابتكارات القائمة على المدارس التي انتهجتها هونج كونج ومزاياها وسلبياتها حتى العام ٢٠٠٩ أما دراسة (Chan, W., November 2010) فقد وقفت فيها الباحثة على أيديولوجية هونج كونج في تحديد النجاح من خلال المخرجات القابلة للقياس، والفرق بين شهادتي الثانوية العامة: الحالية (HKDSE) وشهادة التعليم السابقة (HKCE).

وبصفة عامة قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة -على تنوعها واختلاف نتائجها- في التأكيد على أهمية الدراسة الحالية ودولتها، وفي الاستدلال على جوانب التركيز العالمي في الإصلاح التعليمي.

### المحور الثاني: الأسس الفكرية لسياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرات التنافسية.

أصبح الإصلاح التربوي مطلباً عاماً تشترك فيه جميع الدول المتقدمة والنامية؛ لأن الإصلاح التربوي هو استجابة التربية للتغيرات الاجتماعية، وقد شمل الإصلاح التربوي جميع دول العالم؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية شملت عدة إصلاحات في مناهج التعليم وفي إعداد المعلمين وفي البيئة المدرسية، أما في دول أوروبا الغربية فقد شملت الإصلاحات: مؤهلات المعلمين، ومحتوى المناهج الدراسية، والتوجه نحو اللامركزية في التعليم، وفي دول أوروبا الشرقية كان من بين

الإصلاحات توحيد نظام التعليم العام وإصلاح المناهج وإعداد المعلمين، أما في دول الكومنولث المستقلة فقد ركزت الإصلاحات على إعداد المعلمين وزيادة مخصصات التعليم، ولم تكن الدول العربية بعيدة عن هذه الإصلاحات؛ فقد سعت إلى تطوير مناهجها وتعليمها العام وإعداد المعلمين وغيرها من الجوانب التربوية. (المطلق، أكتوبر ٢٠٠٨، ٣٤١)

وكان الهدف من هذه الإصلاحات هو أن تضمن الدول لنفسها التفوق والسيادة في كافة المجالات؛ حيث وجدت أن التربية هي القوة الإنتاجية اللازمة لتحسين الدخل وإيجاد القدرة التنافسية (المطلق، أكتوبر ٢٠٠٨، ٣٤٦).

### أولاً: سياسات الإصلاح التربوي.

#### أ- مفهوم السياسة التعليمية، وخصائصها.

-السياسات: مجموعة القواعد والمعايير والموجهات التي تعد وسيلة للضبط

والتحكم والتنظيم لعملية ما وتطبيقه. (النبي وشتا وحفي، ٢٠١٥، ١٣)

-السياسة التعليمية: مجموعة من الأهداف تصاحبها مجموعة من القرارات أو البرامج الأساسية تحدد كيف يمكن تنفيذ هذه الأهداف على أرض الواقع.

-السياسة التعليمية: عملية اختيار وتحديد الأهداف التعليمية ورسم سبل فعالة للأداء تكفل استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة بأقصى فعالية ممكنة.

-السياسة التعليمية: مجموعة المبادئ التي توجه مسار التربية والتعليم ونظامه ووسائل تحقيق الأهداف، وتشمل أيضاً سياسات فرعية تختص بمبادئ التعليم المختلفة. (الجمال، أكتوبر ٢٠١٢، ٥٤٨)

إن السياسات التربوية: الإطار العام للنظام التعليمي ومؤسساته، والذي يوضح العلاقة بين ما تحتاجه البلاد وما ينبغي أن تقوم به المؤسسات التعليمية.

وثمة معايير متعارف عليها عالمياً تفيد في الحكم على مدى سلامة السياسة التعليمية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات الفرد والمجتمع معاً وهي (مطواع ، ديسمبر 2000، ١٢):

١. الدينامية الاجتماعية: أي التأثير والتأثر بين التربية والأنظمة الاجتماعية.

٢. الأساس المعلوماتي: أي وجود نظام دقيق للمعلومات والإحصاء.
٣. المرونة: أي التعامل مع فن الممكن وليس فن المستحيل.
٤. شمولية المحتوى: أي التعرض لجميع الجوانب مثل تعليم الطفل، التعليم غير النظامي، التدفق الطلابي، تنوع التعليم، مجانية التعليم، تكافؤ الفرص.
٥. الاستمرارية: أي مساندة التغيير والتربية المستمرة بالإضافة التراكمية والتربوية مدى الحياة.
٦. التجديد: بمعنى الأسلوب الابتكاري، وتشجيع التطوير والحدثة.
٧. الأصالة: حفظ التراث الثقافي، وتنقيته من الشوائب.
٨. المناخ المناسب: بمعنى التنوير الفكري والقيادة التربوية الواعية.
٩. المشاركة الواسعة: بمعنى أن التعليم مطلب شعبي وحق من حقوق الإنسان، وخط الدفاع الأول عن الوطن والأمن القومي.

#### خصائص السياسة التعليمية:

- تتسم السياسة التعليمية بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من تحقيق الوظائف التي تؤديها بفاعلية، ومن تلك الخصائص أنها (علي، ديسمبر ٢٠١٥، ١١):
١. توجيهية: تركز على الأسس الثابتة الواضحة.
  ٢. قابلة للتسجيل: في صورة مكتوبة؛ لضمان الالتزام بها ومراجعتها بالإضافة عليها.
  ٣. قابلة للتطبيق: تبنى على واقع المجتمع واحتياجاته، وإمكاناته المتاحة المادية والبشرية.
  ٤. متكاملة: تتكامل مع السياسات الأخرى داخل الدولة.
  ٥. علمية: تتبع علمية السياسة التعليمية من كونها اختيرت من بين عدة بدائل، وذلك الاختيار يعتمد على التفكير العلمي الذي يراعي ملاءمتها لظروف المجتمع ومن ستطبق عليهم.
- تحتوي السياسة التعليمية على المبادئ والاتجاهات، كما تحتوي إجراءات العمل وقواعده، وترتكز على أهداف تربوية مرغوب تحقيقها.

ومن الأهمية بمكان ذكر أن الأسلوب الذي يتبع في صنع السياسة التعليمية يختلف باختلاف السياقات الثقافية؛ فهناك عوامل كثيرة تتحكم في صنع السياسة التعليمية، منها: عوامل سياسية واجتماعية واقتصادية، وأخرى تتعلق بصناع السياسة وخلفيتهم الأكاديمية وخبرتهم اليدانية وقيمهم واتجاهاته (مطوع، ديسمبر ٢٠٠٠، ١٤)

### ب- الإصلاح التربوي وعلاقته ببعض المصطلحات:

تشير الأدبيات إلى أن التركيز في تطوير التعليم قد تحول من الإصلاحات الهيكلية إلى الإصلاحات النوعية من تطوير المناهج وتقييم الطلبة والمعلمين ودمج تكنولوجيا المعلومات في التعليم، ومحو الأمية في الرياضيات والعلوم من الأولويات المشتركة في الإصلاحات التعليمية في جميع أنحاء العالم. وتفترض الحركة العالمية أن المنافسة بين المدارس والمعلمين والطلبة هي الطريقة الأكثر إنتاجاً لرفع نوعية التعليم. (سالبيرج، ٢٠١٦، ٣)

الفرق بين الإصلاح التربوي و (التغيير والتجديد والتطوير والتحديث) التربوي:  
الإصلاح:

- يعرف إكسفورد الإصلاح: (في حالة الأشياء) تعديل أو تبديل نحو الأفضل. (في حالة المؤسسات) إزالة النقائص والممارسات الفاسدة أو الجائرة أو المتعسفة أو الخاطئة.  
- عملية إدخال تغييرات نوعية عميقة وهيكلية في بنية المنظومة التربوية، بعد القيام بإجراء التشخيص الموضوعي للأعطاب. (الخيارى، ٢٠١٥، ٣١)

### الإصلاح التربوي:

- محاولة فكرية أو عملية لإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي. (النبوي وشتا، وحفي، ٢٠١٥، ١١)

- تغيير مقصود في الاتجاه المرغوب. (الخيارى، ٢٠١٥، ١١)

- عملية تغيير وضع قائم لا يلقى القبول والرضا بغية تحقيق وضع قادم يتجاوزه محققاً ما يعتقد أنه الأفضل. (عبد اللطيف، ٢٠١١، ١١)

- عمل مخطط ومقصود يتطلب جهداً ومالاً وثقافة مساندة، وبيئة مهيأة لممارسة ما يؤدي إليه من تغيير أو تجديد (محمد، يونيو ٢٠١٧، ٥)

**التغيير التربوي:**

التغيير ليس غاية مقصودة لذاتها؛ فقد يكون التغيير متجهاً نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وقد يؤدي إلى تحسن أو تخلف. أو هو عملية داخلية يقوم بها النظام التربوي بذاته ليصبح غير ما كان عليه. -تحول النظام من حالة إلى حالة أخرى بدافع خارجي. (المطلق ، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ٣٤٤)

**التطوير التربوي:**

-عملية ترمي إلى تحسين الأداء التربوي والارتقاء بالمنتج التعليمي، وذلك بتطوير عامل أو أكثر من عوامل العملية التعليمية طبقاً لمعايير محددة. أو هو التغيير الكمي أو الكيفي في أحد أو بعض أو جميع مكونات النظام التعليمي مما يؤدي إلى رفع كفاءته في تحقيق غاياته من أجل التنمية الشاملة في الحاضر والمستقبل. (المطلق، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ٣٤٩)

وبالتالي فالتغيير تحويل للأفضل أو للأسوأ، أما الإصلاح إزالة ممارسات خاطئة بعد تشخيص الأعطاب وترادف التحسين والتغيير للأفضل، أما التطوير فتحسين طبقاً لمعايير بهدف رفع الكفاءة.

تؤكد البحوث أن الإصلاح الذي ينطلق من المستوى الأدنى حيث المدرسة يدوم ويؤتي ثماره؛ لذا يجب أن تركز كل جهود الإصلاح على النواة لتصبح هي المنطلق لا المصعب. (المطلق، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ٣٥١)

المدرسة كمنظمة اجتماعية قد تكون استجابتها للإصلاحات التعليمية في شكل من الأشكال: تنتشر الإصلاح Absorb أو تشوه الإصلاح Distort أو تعدل الإصلاح Modify أو تبطل الإصلاح Annul (المطلق، أكتوبر ٢٠٠٨ ، ٣٨٣)

**ثانياً: القدرة التنافسية**

يحظى موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحريير الأسواق، إضافةً إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا



المعلومات والاتصالات؛ لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة التأهيل والهيكلية لدعم قدرتها التنافسية في عالم مفتوح. (مسعداوي، ٢٠٠٥، ١٣٢)

تطورت فكرة القدرة التنافسية، وتحررت من كونها ساكنة نتيجة لظروف موروثية ترتبط بطبيعة وفرة وندرة الموارد الاقتصادية، إلى اعتبارها ديناميكية يمكن اكتسابها وحتى انتقالها ما بين الدول؛ نتيجة تغير مفهوم التنافس. والهدف من تحسين القدرات التنافسية تحقيق التنمية من خلال استمرار النمو وشموله لكافة الأفراد؛ وبذلك يمكن اعتبار التنافسية أحد مداخل التنمية الاقتصادية.

وفي الحقيقة يبدو أنه من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم التنافسية؛ نظراً للتباين الواضح بين مختلف الهيئات والمعنيين بهذا الموضوع، وبهذا يعد هذا المفهوم معقداً لتعدد جوانبه ولارتباطه بالتطورات العالمية. (علاوي وعبيدي، ٢٠١٦، ٧٨)

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها: درجة تقديم خدمات تواجه أذواق الأسواق الدولية مع المحافظة على الدخل الحقيقي للشعب على المدى الطويل. (مسعداوي، ٢٠٠٥، ١٢٤)

أما الميزة التنافسية للقرن الحادي والعشرين ستكون في قدرات الإنسان وسيكون وقودها الأساسي المعلومات والمعرفة، وسيكون معيارها الإنفاق على تطوير البحث العلمي والتعليم والتدريب والموارد البشرية. ما تفعله المنظمات هو بناء قدراتها التنافسية من خلال البحث عن ميزة تنافسية في خدماتها تعطي قيمة مضافة للعملاء، والمحافظة على هذه الميزة والعمل على تطويرها. وعلى رأسها الكفاءات البشرية القادرة والراغبة في العمل؛ فالمنظمات التي لا تمتلك الكفاءات البشرية تكون قدرتها التنافسية -إن وجدت- قصيرة الأجل؛ لاعتمادها على ميزة تنافسية ضعيفة. (هامان، د.ت)

عملية بناء القدرة التنافسية قائمة على ثلاثة مفاتيح: القدرة على التقليد والمحاكاة، وهو أسهل المفاتيح كإنتاج خدمات مماثلة للمستوردة ويطلق عليه الهندسة

العكسية ٢- القدرة على التطوير بإجراء دراسات لتطوير ما قلده. ٣- القدرة على الابتكار (مزايا ابتكارية غير مسبوقة).

**بناء القدرة التنافسية** يتم من خلال بناء رأس المال البشري والمعرفي. ويتضمن الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في التنافسية، تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل، دعم مراكز البحث العلمي، نشر ثقافة التنافسية، ترجمة الأفكار الإبداعية إلى برامج تنفيذية (هامان، د.ت)

أ- مفهوم القدرة التنافسية، وعلاقتها بالميزة التنافسية:

- الكيفية التي تمكن بها الدول من استخدام التدابير والإجراءات التي تسمح لها بالتميز على منافسيها، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى معيشة أفراد الدولة.

- قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستدام لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الحقيقي، وتعتمد على قدرتها على صناعة الابتكار والإبداع. (السريتي والطويل، ديسمبر ٢٠١٥، ٢٥)

- الخصائص أو الصفات التي يكتسبها المخرَج، والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين.

- القدرة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (عبد المالك، ٢٠١١، ٤٨)

- قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة الطلب عليها وتحسين مخرجاتها وخدماتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، وبما يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للنظم العالمية ويرفع من سمعتها الأكاديمية. (العباد، آذار ٢٠١٧، ٤)

- **الميزة التنافسية:** المجال الذي تتميز به المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص السوقية وتجنب أثر التهديدات. (دماج، ٢٠١٩، ٣٥١)  
أما العلاقة بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية فيمكن للباحثة صياغتها فيما يلي:

الميزة التنافسية: عنصر تميز تختص به المنظمة دون سواها من المنظمات المنافسة تعطي قيمة مضافة، وتعول عليه المنظمة في بناء قدرتها التنافسية، والتي يتحدد على ضوئها المركز التنافسي للمنظمة في السوق العالمي.

ب-أسس تطوير القدرة التنافسية: الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، التطور التكنولوجي، تطور اليد العاملة، تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق، الاهتمام بالبحث والتطوير، دراسة الأسواق الخارجية، تطوير تقنية المعلومات. (العباد، أذار ٢٠١٧، ١٤)

### ج-محددات القدرة التنافسية:

ينطلق بورتر في تحليله من المستوى الجزئي، انطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية، على اعتبار أن المؤسسات وليس الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها. (السريتي والطويل، ديسمبر ٢٠١٥) ومحددات القدرة عند بورتر: ١- عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، الموارد، البنية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع) ٢- الطلب المحلي ٣- سيادة المنافسة المحلية (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها)، وجود صناعات مساندة. (السريتي والطويل، ديسمبر ٢٠١٥)

### د-مصادر القدرة التنافسية:

١- التفكير الاستراتيجي. ٢- الموارد الملموسة، وغير الملموسة مثل الجودة والتحسين المستمر والعمل بالمشاركة ورضا العميل الداخلي، المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج مخرج يزيد عما يقدمه المنافسون ويتميز من وجهة نظر العملاء. ٣- التكنولوجيا. ٤- المعلومات (عن المنافسين) ٥- معرفة كيفية العمل. ٦- الكفاءات. (عبد المالك، ٢٠١١، ٥٠)

### هـ-مفهوم بناء القدرات:

بناء القدرات نهج مفاهيمي للتنمية الاجتماعية والشخصية يعتمد على فهم العقبات في الطريقة التقليدية التي تمنع الناس والحكومات والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية من تحقيق أهدافهم الإنمائية، ويركز على تعلم واكتساب المهارات بين الأفراد

والمنظمات بما يسمح لهم بتحقيق استدامة النتائج Randall, Osorio-Cortes, August (2016, 5)

بناء القدرات عملية تحسين تركز على الإجراءات والتفاعلات بين المنظمة وموظفيها للبحث عن الكمال. (Brix , 2019, 6)

كما تم تعريف بناء القدرات في هذا الصدد على أنه أنشطة تعزز المعرفة والقدرات والمهارات والسلوك للأفراد، وتحسن الهيكل المؤسسي والعمليات، بحيث يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة مستدامة. ويعرف أيضاً بناء القدرات من خلال الاستثمار في الكفاءات الرسمية (الخاصة بهم) ومجموعة أدوات للوظيفة (الجديدة) التي يتعين القيام بها (Ku, H.B.& Yuen-Tsang , 2013, 14)

بناء القدرات في تحليله الأساسي يرتبط بالتخصيص الأمثل والاستثمار في الموارد المادية أو الفكرية أو البشرية، وتوفير الظروف المواتية للأداء المتميز للأفراد داخل القطاع، بما يولد -في نهاية المطاف- التنمية والنمو والتميز داخل النظام التعليمي. (Egbo, September 5-8, 2011, 3) ، ووقال (Jensen & Krogstrup (2017, 5), واحدة من الصعوبات في تحديد القدرات أن بناء القدرات هو عملية ونتيجة. إنها عملية؛ لأن التركيز ينصب على تحسين القدرات الحالية للأفراد؛ إنها أيضاً نتيجة لأن القدرات قد تتحسن نتيجة لعملية بناء القدرات تلك.

#### ١- الفرق بين بناء القدرات وتنمية القدرات:

بشكل عام تنمية القدرات تستخدم لتكون بمثابة عملية "من الداخل"، في حين يتم اعتبار بناء القدرات عملية "مدفوعة من الخارج".

#### يحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الفرق فيما يلي:

- تنمية القدرات: العملية التي تجري على مستويات مختلفة، يسعى من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات في الحصول على وتعزيز والحفاظ على القدرات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الخاصة بهم مع مرور الوقت. (Richters, Ormel & van der Kwaak, 2012)

- **بناء القدرات:** عملية مستمرة طويلة الأجل للتنمية تتم من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة؛ بما في ذلك الوزارات، السلطات المحلية، المنظمات غير الحكومية، المهنيين، والعلماء وغيرهم. تتضمن بناء القدرات البشرية، والعلمية، القدرات التكنولوجية والتنظيمية والمؤسسية والموارد. (Richters, Ormel & van der Kwaak, 2012, 9)

## ٢- أهمية بناء القدرة في القوة التعليمية:

بناء القدرة أمر أساسي للحفاظ على النمو الاقتصادي والتنمية والحد من الفقر وتعزيز الاعتماد على الذات وتحسين حياة الناس؛ لأن رأس المال البشري هو أعظم رصيد لأي مؤسسة..

التنمية المستدامة مدفوعة ببناء القدرات مع أمثلة عملية من البرازيل والصين والهند وجنوب شرق آسيا. شكلوا بشكل متزايد أساس الميزة التنافسية لبلدهم من خلال خطوتهم نحو زيادة الإنتاجية، وكان الاستثمار منصبا على قاعدة المعرفة في البلاد (مثل البحث والتطوير والتعليم العالي وبرامج الكمبيوتر)؛ فكانت هي الأساس. (Randall, Osorio-Cortes, August 2016, 14)

وبناء القدرات يمكن المنظمة من التعامل مع التحديات الحالية المستمرة وإدارتها والتصرف بشكل جيد عن طريق الأداء من خلال الترقب، والرؤى الفعالة، والمهارات والمعرفة الاستباقية proactive knowledge، والتصحيح الذاتي self-corrective والسلوك التنظيمي (Farazmand, A., 2004, 5) والهدف من بناء القدرات هو معالجة المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة وأساليب تنمية القدرات (Richters, Ormel & van der Kwaak, 2012, 12)

ويمكن إجمال بناء القدرات في القوة التعليمية فيما يأتي:

(أ) الاستثمار في رأس المال البشري بآليات منها: تحسين جودة المعلم وتستههدف أربع قضايا: التوظيف، الإعداد الأولي، توجيه المعلمين الجدد، والتنمية المهنية المستدامة. ومنها أيضاً رفع رواتب المعلمين؛ فتكون جداول الرواتب مستجيبة لجهود المعلمين للتعلم والتقدم (الزيادات على أساس الأداء)، علاوة على رخصة التدريس؛

فتطلب بعض الدول درجة الماجستير للحصول على شهادة الرخصة المهنية الكاملة، أما عن الاستثمار في الطلاب ؛ فينبغي تزويدهم بمزيد من الاهتمام الفردي، وأن تكون النفقات لكل تلميذ هي من بين أعلى المعدلات في البلاد ، وإشراك المتعلمين في التعلم النشط القائم على حل المشكلات، بالإضافة إلى التركيز الأكاديمي والتوقعات العالية لجميع الطلاب، وإعطائهم وقت تعليمي إضافي، علاوة على ارتفاع معدلات استبقاء الطلاب student retention ، وانخفاض معدلات تسرب الطلاب dropout rates . (McDavis & Kasten, June 2005, 86)

(ب) تحديد الموارد اللازمة لدعم زيادة القدرات؛ فإن أربعة أنواع من الموارد تبدو ذات أهمية خاصة لزيادة التدريس والتعلم في المدارس: وقت المهمة ، تقليل حجم الفصل في الصفوف المبكرة (من الروضة حتى الصف الثالث) ، المدرسة الأصغر حجماً ، وتماسك البرنامج التعليمي.

(ج) إحاطة الممارسين بالعشرات، وربما المئات، من أمثلة الأنظمة التي تمكنت من تصميم الهياكل المؤسسية حول تحسين واسع النطاق، وتحفيز الطالب على معرفة هذه السياسة المتماسكة والمتسقة. بدلا من مجرد إضافة متطلبات جديدة في محاولة لتحسين النظم التعليمية. (McDavis & Kasten, June 2005, 90)

(د) أن تستند السياسة إلى احتياجات المعلمين والأطفال واحتياجات المجتمعات والأحياء التي يتعلمون ويعلمون بها؛ فلكي يكون بناء القدرات فعالاً، يجب أن يستجيب لاحتياجات النمو والتنمية للفرد وكذلك احتياجات المؤسسات ذات الصلة. (Egbo, September 5-8, 2011, 3)

### ٣-عناصر بناء القدرات التعليمية للدول:

إن القدرة التعليمية عملية من ثلاثة عناصر: (أ) ما يعرفه المعلمون وهم قادرون على القيام به؛ (ب) الهياكل المدرسية التي تدعم معالجة التدريس والتعلم ؛ (ج) قدرة المجتمع، المعرفة بشكل واسع والعمل على دعم المدارس. (McDavis & Kasten, June 2005, 81)

## جدول (١) استقرار سياسات بناء القدرات التنافسية من الإطار النظري للدراسة

سياسات بناء القدرات التنافسية	وفقاً لدراسة:
١- سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام: / تطور اليد العاملة- التخصيص الأمثل والاستثمار في الموارد البشرية، الاستثمار في رأس المال البشري	(علاوي وعبيدي، ٢٠١٦) (مسعداوي، ٢٠٠٥) (هامان، د.ت) (العباد، آذار ٢٠١٧) (Egbo,B , September 5-8, 2011) (McDavis, R & Kasten, K , June 2005)
٢- سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة: /	(العباد، آذار ٢٠١٧) (McDavis, R & Kasten, K , June 2005)
٣- سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم: / التخصيص الأمثل والاستثمار في الموارد المادية- تحديد الموارد اللازمة لدعم زيادة القدرات	Egbo,B , September 5-8, (McDavis, R & Kasten, K , June (2011) 2005)
٤- رابعاً: سياسة الربط بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان	(هامان، د.ت) (العباد، آذار ٢٠١٧) (McDavis, R & Kasten, K , June 2005) Randall, R. Osorio-Cortes, L. August (2016)
٥- سياسة القيادة والحوكمة الرشيدة: / للفعالية: / توفير الظروف المواتية للأداء المتميز للأفراد سياسة المساءلة الحكيمة: / سياسة التخطيط الاستراتيجي المتكامل: / التفكير الاستراتيجي	(عبد المالك، ٢٠١١) (Egbo,B , September 5-8, 2011) (عبد المالك، ٢٠١١)
٦- سياسة تبادل وتكثيف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل: / دراسة الأسواق الخارجية- إحاطة الممارسين بالعشرات، وربما المئات، من أمثلة الأنظمة التي تمكنت من تصميم الهياكل.	(هامان، د.ت) (العباد، آذار ٢٠١٧) (McDavis, R & Kasten, K , June 2005)
٧- سياسة موازنة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية: / تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق- تستند السياسة إلى احتياجات المعلمين والأطفال واحتياجات المجتمعات والأحياء التي يتعلمون ويعلمون بها	(العباد، آذار ٢٠١٧) (Egbo,B , September 5-8, 2011)

وفقاً لدراسة:	سياسات بناء القدرات التنافسية
(McDavis, R & Kasten, K , June 2005) (عبد الملك، ٢٠١١)	٨ - سياسة تطوير المناهج ومناسبتها والتدريس والتقييم مع المعايير/ الهياكل المدرسية التي تدعم معالجة التدريس والتعلم سياسة تطوير المناهج:/ المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج مخرج يزيد عما يقدمه المنافسون ويتميز من وجهة نظر العملاء.

نتنقل الآن إلى دراسة سياسات الإصلاح التربوي في كل من: سنغافورة وهونغ كونغ الصين. كلاهما اقتصادات نابضة بالحياة وقاموا بإصلاحات تعليمية شاملة كبرى في العقدين الماضيين. في حين أن كلاهما ورثت نفس التقاليد الثقافية في التعليم، تعمل كل منهما في ظل سياسة مختلفة وأطر أيديولوجية. ومع ذلك تشترك جهود الإصلاح الخاصة بهم في فلسفة مماثلة تتمثل في جعل تعلم الطلاب مركزياً، ويمكن استقراء سياسات الإصلاح التربوي في البلدين من خلال استقراء قوانينهما والدراسات العالمية والتقارير، ويمكننا تفصيل ذلك فيما يلي:

**المحور الثالث : معالم القدرات التنافسية لنظام سنغافورة التعليمي ، وسياسات الإصلاح التربوي بسنغافورة التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه .**

**أولاً : معالم القدرات التنافسية لنظام سنغافورة التعليمي .**

بادئ ذي بدء تم الترويج لهدف التنافسية الاقتصادية من خلال إدخال سوق التعليم، والذي يهدف إلى تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية والاستجابة لطلبات المستفيدين. وكان الدافع وراء إدارة التعليم النهج التنافسي وريادة الأعمال، Lee & Gopinathan, (2005, 52).

تطورت سنغافورة من اقتصاد قائم على أنشطة الموانئ والتخزين، من خلال تصنيع منخفض الأجر، واقتصاد كثيف العمالة إلى صناعة أكثر اهتماماً لرأس المال والمهارة وأخيراً إلى تركيزها الحالي على المعرفة، وكان من المتوقع لنظام التعليم رفع



مستوى جودة التعليم وتوفير المهارات المحددة اللازمة لجعل سنغافورة قادرة على المنافسة عالمياً. (OECD, 2010, 165)

تتضح ظاهرة التسويق في التعليم بنظام التعليم في سنغافورة. فهذا لا يؤدي فقط إلى إنشاء المدارس الخاصة وتدفع الطلاب الدوليين، ولكن أيضاً لترشيح تخصيص الموارد في المدارس الحالية واستخدامها للتنافس في السوق. (Bull & Bautista, 2018, 45)

### وفيما يلي عرض لأداء طلبة سنغافورة في معظم التقييمات الدولية للطلبة:

#### ١- ترتيب سنغافورة في برنامج التقييم الدولي للطلاب PISA:

أصبحت PISA المعيار الأول في العالم لتقييم الجودة والإنصاف وكفاءة النظم المدرسية PISA التي تقيم قدرة الطلاب على تطبيق المحتوى في سياقات العالم الحقيقي بدلاً من إتقانها وكثرتها، وتقيس الكفاءات المتعلقة بحل الأنواع الأكاديمية من المشكلات (Deng & Saravanan, 2015, 13)

جدول (٢) \* ترتيب سنغافورة في نتيجة التقييم الدولي للطلاب PISA

على مستوى الدول المشاركة. (Schleicher, 2019, 6-8) (OECD, 2018 b, 5)

٢٠١٨	٢٠١٥	٢٠١٢	٢٠٠٩	مجال التقييم/العام
٢	١	٣	٥	محو أمية اللغة الأم
٢	١	٢	٢	محو أمية الرياضيات
٢	١	٣	٤	محو أمية العلوم
٧٩	٧٢	٦٥	٦٥	عدد الدول/المناطق المشاركة

ونلاحظ من الجدول السابق:

- حصول سنغافورة في آخر اختبار على الترتيب الثاني في جميع مجالات التقييم.
- ترتيب سنغافورة في مقدمة الدول على مدار سنوات الاختبار.
- لم تتدن سنغافورة إلى أقل من الترتيب الخامس في الفترة من (٢٠٠٩-٢٠١٨).

\* من تصميم الباحثة.

## ٢- ترتيب سنغافورة في الاختبار الدولي في اتجاهات دراسة الرياضيات والعلوم :TIMSS

جدول (٣) \* ترتيب سنغافورة في نتيجة الاختبار الدولي في اتجاهات دراسة الرياضيات والعلوم TIMSS على مستوى الدول المشاركة. IEA's- TIMSS 2015 (Provasnik, Kastberg, Ferraro, Lemanski Roey & Jenkins , 2012).

٢٠١٥		٢٠١١		٢٠٠٧		مجال التقييم/العام
الصف الثامن	الصف الرابع	الصف الثامن	الصف الرابع	الصف الثامن	الصف الرابع	
١	١	٢	١	٣	٢	الرياضيات
١	١	١	٢	١	١	العلوم
٥٧		٦٣		٥٩		عدد الدول/المناطق المشاركة

ونلاحظ من الجدول السابق:

-في الاختبار الأخير حصلت سنغافورة على الترتيب الأول في جميع مجالات التقييم للصف الرابع والثامن معاً.  
-تقدم سنغافورة بشكل تدريجي في مجال الرياضيات على مدار سنوات الاختبار.  
-لم تتدن سنغافورة إلى أقل من الترتيب الثالث على مدار سنوات الاختبار (٢٠٠٧-٢٠١٥).

## ٣- ترتيب سنغافورة في PIRLS الاختبار الدولي للتقدم في دراسة القراءة والكتابة:

جدول (٤) \* ترتيب سنغافورة في نتيجة الاختبار الدولي للتقدم في دراسة القراءة والكتابة PIRLS على مستوى الدول المشاركة.

Source : [TIMSS & PIRLS Official Website](http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/)

<http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/>

[https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006\\_international\\_report.pdf](https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006_international_report.pdf)

(International Association for the Evaluation of Educational Achievement. ,2012)

\* من تصميم الباحثة

\* من تصميم الباحثة.

(Moss, Dahlberg, Grieshaber, Mantovani, May, Pence, Rayna, Swadener, & Vandebroek, 2016)

٢٠١٦	٢٠١١	٢٠٠٦	مجال التقييم/العام
الرابع الابتدائي	الرابع الابتدائي	الرابع الابتدائي	
٢	٤	٤	محو أمية اللغة الأم
٥٠	٤٥	٤٥	عدد الدول/المناطق المشاركة

ونلاحظ من الجدول السابق:

- في الاختبار الأخير حصلت سنغافورة على الترتيب الثاني في مجال التقييم.  
 - تقدم سنغافورة بمقدار مرتبتين عن نتيجة الاختبار السابق لها (من الترتيب الرابع إلى الثاني).  
 - لم تتدن سنغافورة إلى أقل من الترتيب الرابع على مدار سنوات الاختبار (٢٠٠٦-٢٠١٦).  
 - ملاحظات عامة على أداء سنغافورة في مجمل الاختبارات السابقة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٦:

- دخلت سنغافورة ٢٤ اختبارا عالميا، حصلت خلالها على:
  - المركز الأول ١١ مرة من ٢٤ اختبار.
  - المركز من (١-٣) ٢٠ مرة من ٢٤ اختبار.
  - المركز من (١-٥) ٢٤ مرة من ٢٤ اختبار.
- عام ٢٠١٥ حصلت على المركز الأول في جميع الاختبارات بمجالاته المختلفة، وهو ما لم تحققه أي دولة أخرى.
- في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال اللغة في جميع الاختبارات على المركز (من ١-٥).
- في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال العلوم في جميع الاختبارات على المركز (من ١-٤).
- في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال الرياضيات في جميع الاختبارات على المركز (من ١-٣).

## ثانياً: سياسات الإصلاح التربوي بسنغافورة التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها.

### أ- تاريخ الإصلاح التربوي بسنغافورة:

قدمت سنغافورة - مثل غيرها من النظم المتقدمة، (منذ عام ١٩٩٧ على وجه الخصوص)- تغييراً تعليمياً كبيراً لإعداد طلابها لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة. (Dimmock & Tan 2016, 17)

وقد مرت سنغافورة بثلاثة مراحل مختلفة من التطور التعليمي. يمكن إجمال هذه المراحل على النحو التالي: مرحلة مدفوعة بالبقاء على قيد الحياة (١٩٦٥-١٩٧٨)، ومرحلة يحركها الكفاءة (١٩٧٨-١٩٩٧) ومرحلة يحركها القدرة (١٩٩٧ حتى الآن).

١-التعليم القائم على البقاء (١٩٦٥-١٩٧٨): بعد تحقيق الاستقلال في عام ١٩٦٥، كان على سنغافورة أن تبني اقتصادها من الصفر، والتخلي عن أملها في وجود سوق مشتركة في مالايا بعد الانفصال عن ماليزيا، والتعامل مع انسحاب وشيك للقوات البريطانية في عام ١٩٧١، وأزمة النفط في عام ١٩٧٣. كانت هناك مستويات عالية للبطالة بين سكانها غير المهرة. وكان قادة سنغافورة أيضاً على وعي بتهديد العناصر الشيوعية وبتسللهم إلى النقابات العمالية والمدارس المتوسطة الصينية، بالإضافة للتوتر العنصري. وبالتالي، فإن الأهداف الواسعة لحكومة سنغافورة خلال تلك المرحلة كان يحركها البقاء على قيد الحياة من خلال التنمية التعليمية لتتقيف السكان بسرعة وبناء مجتمع منضبط ومتناسك من خلال صنع سياسات التعليم المركزية.

٢-التعليم القائم على الكفاءة (١٩٧٨-١٩٩٧) بحلول أواخر سبعينيات القرن العشرين، تحول اهتمام سنغافورة إلى مدى كفاءة النظام التعليمي لتلبية احتياجات الاقتصاد - ما يسمى مرحلة يحركها الكفاءة في تطوير التعليم.

في ذلك الوقت، أتم النظام بالفشل في إنتاج المواهب والمهارات والقوة العاملة عالية الجودة لدعم التصنيع، كان هناك أيضاً قوة دفع إضافية للتحسن التعليمي؛ حيث شهدت سنغافورة أول ركود اقتصادي لها - في عام ١٩٨٦ - وبالتالي، فإن الأهداف الأساسية للسياسات التعليمية في ذلك الوقت كانت الحد من تباين الأداء على مستوى النظام وتحسين جودة التعليم في جميع المدارس، وبحلول عام ١٩٩٧، دخلت التنمية التعليمية في سنغافورة مرحلة جديدة بإعلان رؤية وطنية حول "مدارس التفكير، تعلم

الأمة" (TSLN) Thinking Schools, Learning Nation من قبل رئيس الوزراء آنذاك غوه تشوك تونغ. وبحلول أواخر التسعينيات، وجدت سنغافورة نفسها معتمدة بشكل متزايد على الصناعات القائمة على التكنولوجيا في اقتصاد قائم على المعرفة.

٣- "المرحلة التي تحركها القدرة"، حيث تصور صانعو السياسة أن القوى العاملة بحاجة إلى مجموعات جديدة من الكفاءات والمهارات تتجاوز الأسس الأكاديمية القوية، وخاصة بعد بداية الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧. تم تصميم السياسات التعليمية في المرحلة التي تحركها القدرات لزيادة الجودة والاختيار والمرونة في النظام التعليمي، على أمل تمكين الطلاب من تطوير مواهبهم والتنافس في الاقتصاد الجديد. أولاً، نقلت وزارة التعليم بعض مسؤوليات اتخاذ القرار من المقر إلى المدارس. على سبيل المثال، أعلنت وزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٠٥ أن للمدارس الثانوية المرونة في استخدام المعايير غير الأكاديمية في اختيار الطلاب، والسماح للطلاب الأكاديميين بدخول الامتحانات في وقت أبكر من أقرانهم، وإعفاء هؤلاء الطلاب من مستوى الامتحانات المتوسط، كما نفذت نظام المجموعات المدرسية لتسهيل نقل الخبرات المحلية (Tan, Dimmock, 2014, 12)

وقد صنف آخرون مراحل الإصلاح التربوي للتعليم الابتدائي والثانوي في سنغافورة في ثلاث مراحل: مرحلة التوحيد ومطابقة المعايير (منتصف الستينيات إلى منتصف الثمانينيات) مرحلة المساءلة المحلية (منتصف الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات) مرحلة التنوع والابتكار (منتصف التسعينيات حتى اليوم).

في الستينيات والسبعينيات، مرّت سنغافورة بمرحلة من التقييس؛ فقد حصلت سنغافورة على استقلالها عام ١٩٦٥، وكان النظام التعليمي في حالة من الفوضى، مع مشاكل تتراوح بين المستويات المنخفضة بين المدارس، والمناهج غير الفعالة، وزيادة معدل الأمية، إلى إهدار كبير للموارد، ومع مراجعة حكومية عاجلة للنظام التعليمي نتج عنها تقرير Goh لعام ١٩٧٩، أوصى بتوحيد التعليم على أساس نموذج الأداء المحدد. فحدثت إصلاحات كبيرة في مجالات إدارة المدارس والمناهج الدراسية. وفي تلك المرحلة تم تقييم المدرسة من قبل فريق خارجي من المفتشين من وزارة التعليم قديم عام ١٩٨٠ خلال ذلك الوقت، كان تركيز المساءلة المدرسية على تقارير الأداء والتأكد من

مطابقة المعايير في كل مدرسة. وكانت الحكومة تمارس السيطرة على المدارس بحزم وتنفيذ الأجندة الوطنية.

من منتصف الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات، مرت سنغافورة بمرحلة **المساءلة المحلية**، حققت الإصلاحات خلال السبعينيات معياراً أساسياً للفعالية التعليمية والكفاءة بين المدارس بشكل عام. ومع ذلك، دفعت الأزمة الاقتصادية العالمية عام ١٩٨٥ سنغافورة لإصلاح استراتيجياتها الاقتصادية لتطوير صناعات التكنولوجيا ذات القيمة العالية والخدمات في ١٩٩٠؛ من أجل البقاء في المنافسة الاقتصادية. وتبين أن المستوى الأساسي للمدارس غير كافٍ لدعم الاتجاه نحو الاقتصاد. فكانت الإستراتيجية أن تصبح المدارس مسؤولة على تحسين الجودة على المستوى المحلي. والمنافسة بين المدارس جعلتهم يتحسنون. طوال هذه المرحلة، ما زالت المساءلة في المدرسة تركز بقوة على الإبلاغ عن الأداء. وتم منح عدد قليل من المدارس عالية الأداء مزيداً من الاستقلال من السيطرة المركزية للبحث عن الابتكارات (على سبيل المثال: تم منح ثلاث مدارس وضع "مستقل" في عام ١٩٨٦ مع الحرية في توظيف وإقالة قادة المدارس والمعلمين، وتحديد الرسوم، والبت في سياسات القبول، والقيام بمشاريع مالية وتطوير منهاج دراسي).

من منتصف ١٩٩٠ فصاعداً، دخلت سنغافورة في مرحلة من **التنوع والابتكار**، والتي واصلت التحرك لتحرير المدارس من السيطرة المركزية. وقد أسفرت جهود المراحل السابقة عن مستوى عالٍ من المطابقة للمعايير، ولكن الاعتماد الكبير على التقييم الخارجي. وتحويل نظام التعليم إلى التركيز على الجودة وليس فقط الكم، فكانت هناك حاجة ملحة لتحسين القدرة على الابتكار والقدرة على ضمان الجودة الداخلية للمدارس. وثمة حدث واحد مهم خلال هذه المرحلة وبالتحديد عام ٢٠٠٠ (SEM) نموذج إدارة الأداء المحسن كتقييم ذاتي لضمان الجودة، ويتيح للمقر الرئيس ممارسة الرقابة الإستراتيجية خلال مرة واحدة كل ست سنوات، والتحقق الخارجي من نتائج التقييم الذاتي، وقد مارست الحكومة سيطرة إستراتيجية على المدارس في حين منحهم تكتيكية الحكم الذاتي وزاد مستوى ونطاق مساءلة أصحاب المصلحة في المدرسة. Ng, 2013,

**ب- نظام التعليم في سنغافورة:**

هناك خمس مراحل تعليمية رئيسة في النظام: مرحلة ما قبل المدرسة (٤-٦ سنوات)، ابتدائي (٧-١٢ سنة)، ثانوي (١٣-١٦ / ١٧ عامًا)، مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية (١٧-١٨ / ١٩ سنة)، جامعة (٢٠/١٩-٢٣ سنة للإناث و ٢١ / ٢٢-٢٥ للمواطنين الذكور (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 6)

ويمكن تصنيف النظام التعليمي لسنغافورة في ما يلي، Lini & Gaurav, 2018,

: (226-227)

١- **مرحلة التعليم ما قبل الابتدائي:** المكونات المهمة للتعليم قبل الابتدائي هي رياض الأطفال والحضانة التي تديرها عادة القطاعات الخاصة التي تشمل الهيئات الدينية والمؤسسات المجتمعية ومجموعات الأعمال، إلخ.

٢- **المرحلة الابتدائية:** يبدأ الطلاب تعليمهم الابتدائي في سن السابعة. وهو إلزامي ويعتبر الخطوة الأولى نحو التعليم الرسمي ولمدة ٦ سنوات. في نهاية تعليمهم الابتدائي،

يتعين على الطلاب مواجهة امتحان ترك المدارس الابتدائية Primary School Leaving Exams (PSLE) للانتقال إلى مستوى التعليم الثانوي، ينقسم التعليم الأساسي إلى مرحلتين: المرحلة التمهيديّة في المرحلة الابتدائية من الصف الأول إلى الصف الرابع، ومرحلة التوجيه الصف الخامس والسادس.

٣. **المرحلة الثانوية:** يتكون نظام التعليم الثانوي من أربعة تدفقات: خاصة أو صريحة أو أكاديمية أو تقنية. بناءً على تصنيف اختبار المرحلة الابتدائية PSLE للجدارة، وعادة ما يتم الانتهاء من التعليم الثانوي في غضون ٤-٥ سنوات. بعد التعليم الثانوي يحتاج الطلاب إلى اجتياز امتحان المستوى "O" السنغافوري؛ فبناءً على الجدارة في هذا الامتحان، يستمر الطلاب في التعليم قبل الجامعي.

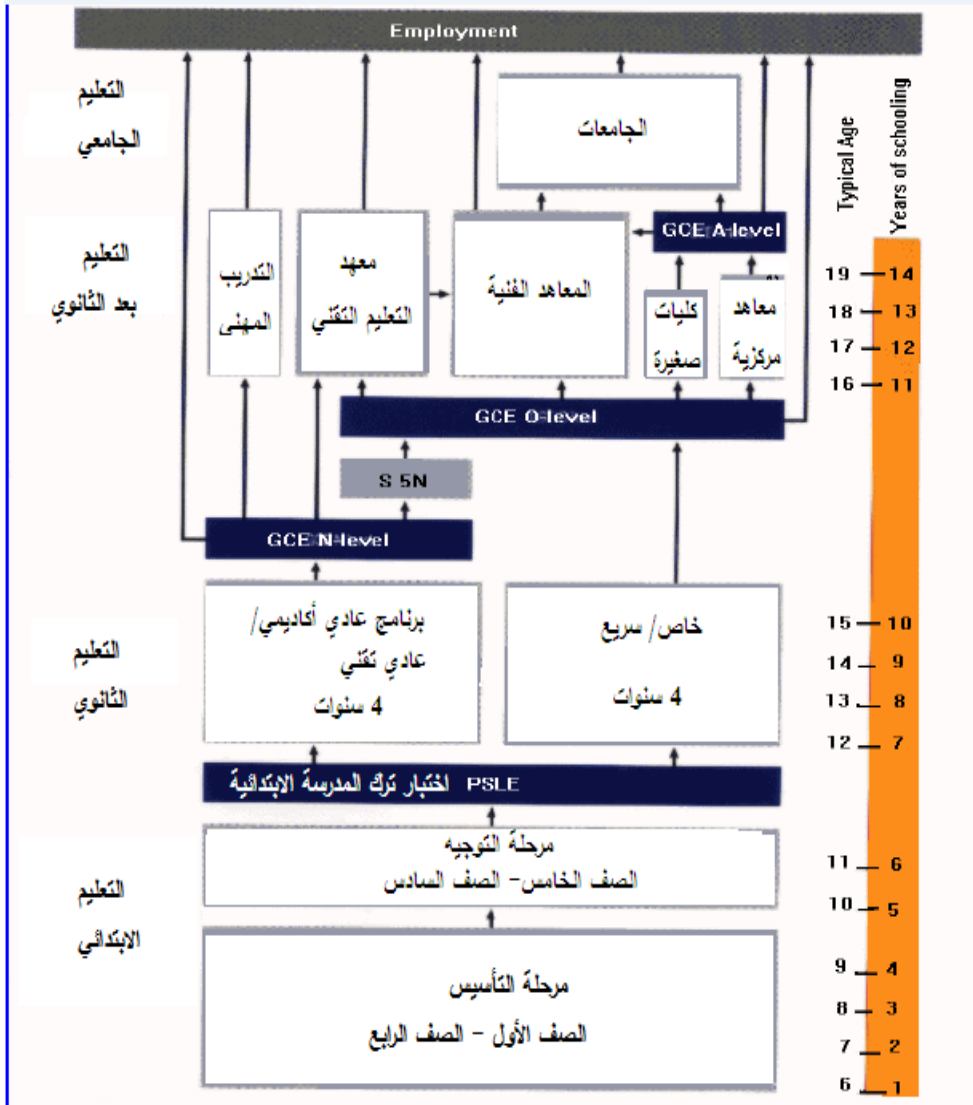
٤. **مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية:** تعد كليات Junior من مكونات التعليم قبل الجامعي، هذه الكليات تمد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعليم الجامعي؛ فيتم تزويد الطلاب بدورة دراسية لمدة سنتان في الكلية أو لمدة ٣ سنوات في معهد ما قبل الجامعة الذي يؤدي إلى امتحان المستوى A .

٥- الدراسات العليا في الجامعة وبرامج الدراسات العليا والدكتوراه في مجالات متنوعة هي مكونات التعليم الجامعي. تم إدراج الجامعة الوطنية في سنغافورة وجامعة نانينغ التكنولوجية في أفضل ٥٠ جامعة على مستوى العالم. وقد أولت هاتان الجامعتان أهمية قصوى في الأنشطة البحثية ، يوجد في سنغافورة ٦ جامعات وطنية ، تشمل جامعة سنغافورة الوطنية وجامعة نانينغ التكنولوجية وجامعة سنغافورة للإدارة وجامعة سنغافورة للتكنولوجيا والتصميم ومعهد سنغافورة للتكنولوجيا وجامعة SIM التي تعد الجامعة الوطنية الخاصة الوحيدة في سنغافورة التي تخصص فقط للمتعلمين البالغين. جميع هذه الجامعات في سنغافورة لها ارتباطات مع أفضل الجامعات في جميع أنحاء العالم. وتتوفر للطلاب تجارب التعلم المحسنة خاصة في مجال البحث ( Lini & Gaurav, 2018, 227 )



## ج - سمات نظام التعليم في سنغافورة:

## ١ - ثنائية اللغة:



يتسم نظام التعليم في سنغافورة بثنائية اللغة أي استخدام اللغة الإنجليزية باعتبارها الوسيلة الأساسية للتعليم، وعلمانية المدارس، والتأكيد على الوثام العنصري والديني (Dimmock, & Tan, 2016, 14)

## ٢- إلزامية التعليم ومجانيته:

تم تحقيق التعليم الابتدائي المجاني في أواخر سبعينيات القرن العشرين، ونفذ نظام التعليم الجديد (NES) the New Education System عام ١٩٨٠ على مستوى المدارس الابتدائية. يتبع طلاب المدارس الابتدائية ثلاثة تدفقات: ثنائي اللغة عادي، ثنائي اللغة موسع، أحادي اللغة (Deng & Saravanan, 2015, 7) يتطلب العمل عبر الثقافات مهارات لغوية ورؤية عالمية أكبر (Schleicher, 2012, 14). المدرسة الثانوية ليست إلزامية، ولكن يكملها جميع الطلاب في سنغافورة تقريبًا. في عام ٢٠١٥، لم يكمل أقل من ١ في المائة من فوج الصف الأول التعليم الثانوي (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin ,2017, 5)

## ٣- المرونة:

## تظهر مرونة النظام التعليمي من خلال:

- أ- هناك مساحة صغيرة لنماذج تعليمية بديلة مثل التعليم من أجل الغايات الدينية أو المعرفية البحتة، ونظام حوكمة سنغافورة فريد من نوعه باعتبارها اللامركزية المركزية.
- ب- حافظت سنغافورة نسبيًا على أحجام كبيرة من ٤٠ طالبًا لكل معلم. ومع ذلك، عندما قررت وزارة التربية الحد من أحجام الفصول، فإنها لم تفرض حجمًا معينًا لجميع الفئات، ولكن تركت للمدارس المرونة في تحديد حجم الصف الأمثل لأنواع مختلفة من الطلاب؛ وهكذا اختارت بعض المدارس فصولًا أكبر للصفوف العليا، وأصغرهم للطلاب ذوي قدرة الإنجاز المنخفضة (Dimmock & Tan, 2016, 18)

ج- خلق المزيد من الفرص للطلاب للتنقل أفقياً بين التدفقات في المرحلة الثانوية لخلق المزيد من المرونة في النظام (OECD, 2010, 167)

لا توجد مواد إلزامية لتعليم القراءة في المرحلة الابتدائية؛ توفر وزارة التعليم (MOE) قائمة معتمدة من المواد التعليمية كدليل للمدارس (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin ,2017, 12)

٤- مبادرة "تدريس أقل وتعلم المزيد" (TLLM) 'Teach Less, Learn More' وهي مبادرة مصممة لتقليل الاعتماد المفرط على التعلم عن ظهر قلب، وتشجيع المدارس على تطوير خبرات التعلم بإشراك الطلاب ، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي ودعم التنمية الشاملة للطلاب، أعطيت المدارس المزيد من المرونة لتطوير الأساليب التربوية الخاصة بهم (على سبيل المثال، الاستقصاء أو التعلم القائم على حل المشكلات) (Dimmock & Tan, 2016, 18)

#### ٥- إعداد المعلمين:

التدريس يُعرف بأنه مجال انتقائي للغاية، تبلغ القوة التعليمية في سنغافورة حوالي ٣٣٠٠٠، ارتفاعاً من ٢٤٦٠٠ في عام ٢٠٠١. (Darling L, January 2013, 42). وفي سنغافورة، يبلغ متوسط مدة تدريب المعلمين المبدئي ٣.٠٠ سنوات في البرنامج المتزامن، و٤.٠٠ سنوات في البرنامج المتتالي تتطلب سنغافورة من الطلاب المحتملين اجتياز امتحان وطني في نهاية التعليم الثانوي ، وكذلك تقييم مدى ملاءمتهم للتدريس مع التركيز على المستوى العام للإنجاز في الرياضيات. سنغافورة ليس لديها سياسات محددة لتخريج المعلمين كأن تطلب من الطلاب كتابة أطروحة والدفاع عنها - كما في بولندا- كل ما تطلبه سنغافورة إثبات كفاءة التدريس في الفصل بنجاح (Von, 2014, 5).

وفي الآونة الأخيرة كانت هناك خطوة لتحويل الإعداد إلى مستوى الدراسات العليا؛ فيتم حالياً إعداد حوالي الثلثين في برنامج الدراسات العليا ويتم إعداد الثلث في برنامج البكالوريوس. واحد فقط من أصل ثمانية من المتقدمين يتم قبولهم في برامج تعليم المعلمين، ويجب عليهم أن يلبوا المعايير الأكاديمية بالإضافة إلى إظهار الطموح والاستعداد والاهتمام بالمهنة في المقابلات مع مديري المدارس والمعلمين ذوي الخبرة. (Darling, January 2013, 8 )

تقدم سنغافورة برنامج إعداد مدرسي المدارس الابتدائية للمعلمين المحتملين مع إتقان عميق لمحتوى واحد وإتقان للمواد الأربعة (اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية) (Novikasari, 2017)

تم توسيع التدريب العملي لإعداد المعلم؛ فيمضي المرشحون في برامج التدريب الجامعي أكثر من عشرين أسبوعًا في الفصل الدراسي خلال فترة الإعداد، أما أولئك الذين يتولون برنامج الدراسات العليا لمدة عام فيكملون التدريب العملي لمدة عشرة أسابيع في المدرسة. (Rothman, & Darling, March 2011, 37)

ويتم الحصول على درجة البكالوريوس في التعليم في أربع سنوات في سنغافورة ، ولكن الخريجين الحاصلين على درجة البكالوريوس لا يُدرّسوا -كما هو الحال بالنسبة لغالبية المعلمين الجدد- ولكن يجب المشاركة في برنامج تدريب المعلمين لمدة سنة أو سنتين (دبلوم في التعليم). (OECD , 2018, 47)

#### ٦- قلة الطلاب الملتحقين بالمدارس الخاصة:

تضم سنغافورة ٣٧٠ مدرسة على مستوى الدولة (Hairon, Goh & Abbas, 2014, 2). في عام ٢٠١٥ ، التحق أقل من ١٢٠٠٠ طالب بالمدارس الخاصة في سنغافورة، فيمثلون أقل من ٣٪ من الطلاب. (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018,16) وهونغ كونغ بتدريس ١٧ ساعة في الأسبوع (Killion, February 2016, 5)

#### ٧- تعليم الظل:

وينطلق من الالتزام بفكرة أن الجميع يجب أن يفي بالمعايير العالية. (Nafisa, Satu, 2018, 217) فيمثل التعليم التكميلي صناعة كبيرة في بعض دول شرق آسيا؛ ففي سنغافورة بلغت النفقات ٦٨٠ مليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٨ بما في ذلك التدريس المنزلي (Home-Based Tutoring) (OECD, 2014, 202)

#### ٨- اختبارات الطلبة:

يتعرض الطلاب في مدارس سنغافورة لاختبارات متعددة عالية على مستوى البلاد في مراحل التعلم الرئيسية، تلك الاختبارات مصممة بعناية لأغراض تخصيص الطلبة في المسارات الأكاديمية المختلفة من مسارات المدارس الثانوية بناء على قدراتهم الواضحة. (Dimmock & Tan, 2016, 13)؛ فثمة تقييم وطني قانوني للتلاميذ في نهاية المرحلة الابتدائية (Brill, Grayson, Kuhn &

4) O'Donnell, 2018, وتتضمن الامتحانات الوطنية في نهاية التعليم الابتدائي والثانوي أشكال المساءلة من أعلى إلى أسفل بناءً على أداء الطالب (Nafisa). (Satu, Apr 2018, 214) وإن كان للتقييم آثار جانبية عرض Ng أحدها في قوله: إمكانية جعل التلاميذ "متعلمين سلبين، مدفوعين من الخارج للأداء ولكن ليس بالضرورة منخرطين أو ملهمين" (2010)

يطلب من جميع الطلاب اجتياز امتحان ترك المدارس الابتدائية (PSLE)، والذي يقيم الطلاب في أربعة مواد: اللغة الإنجليزية واللغة الأم والرياضيات والعلوم. وعلى الرغم من استمرار سنغافورة في استخدام اختبار ترك المدارس الابتدائية (PSLE) لاتخاذ قرار القبول في المدرسة الثانوية، أعلن رئيس الوزراء لي هسين لونغ أنه سيتم تعديله بشكل كبير في المستقبل القريب. سيتم استبدال نقاط PSLE الحالية، بحيث تستند إلى مدى جودة أداء الأطفال بالنسبة إلى أقرانهم. سيتم منح الأطفال في نطاق معين من الدرجة نفس الدرجة. هذا سوف يقلل من المنافسة على نقطة أو نقطتين (Zhao, 2015, 20).

وقد أسفر المسح الدولي للتعليم والتعلم التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Teaching and Learning International Survey (TALIS) وهو مسح دولي واسع النطاق للمعلمين وقادة المدارس عن نتائج أبرزها: كان التدريس المهنة الأولى المختارة لـ ٧١٪ من المعلمين في سنغافورة، ومن حيث لماذا انضموا إلى المهنة، على الأقل ٩٥٪ يرجعوا السبب إلى فرصة التأثير على نمو الأطفال أو المساهمة في المجتمع كدافع رئيس. (OECD, 2019, 4)

#### ٩-متوسط عمر المعلمين:

وفي سنغافورة، يبلغ عمر المعلمين في المتوسط ٣٨ عامًا، وهو أقل من متوسط عمر المعلمين عبر دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، علاوة على ذلك، يبلغ نسبة من كان عمرهم ٥٠ عامًا فما فوق من المعلمين ١٢٪ (٣٤٪ متوسط OECD). وهذا يعني أن سنغافورة ستجدد حوالي واحد من أصل تسعة أعضاء في القوى العاملة التعليمية على مدى العقد المقبل. ويبلغ مديرو المدارس في المتوسط ٥٠ عامًا، وهو أقل من

متوسط عمر المديرين عبر دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاقتصادات المشاركة في TALIS . في سنغافورة ، فقط ٤٧ ٪ من مديري المدارس من النساء ، مقارنة مع ٦٤ ٪ من المعلمين. (OECD, 2019, 11)

### د- سياسات الإصلاح التربوي وبناء القدرة التنافسية الحالية لسنغافورة

ويمكن استقراء أبرز سياسات الإصلاح التربوي التي أسهمت في بناء القدرة التنافسية الحالية لسنغافورة في المحاور التالية:

#### ١-سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام:

تعتبر الجودة العالية للقوى العاملة في سنغافورة اليوم حصيلية إجراءات سياسية مدروسة، لاسيما التي يرجع تاريخها إلى التسعينيات وما بعدها. فمنذ ذلك الحين، شكّل المعلمون وقادة المدارس الأكفاء حجر الزاوية في التعليم؛ فوضعت سنغافورة نظاماً شاملاً لاختيار المعلمين ومديري المدارس وتدريبهم وتطويرهم؛ وبالتالي خلقت قدرة هائلة في تقدم التعليم. ويمكن وصف العناصر الرئيسة لإدارة الموارد البشرية بسنغافورة فيما يأتي:

#### أ- المعلمون:

ويمكن عرض بعض سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### (١) تعيين أكفأ المعلمين من البداية:

تدرك سنغافورة أن قرارات التوظيف الخاطئة يمكن أن تؤدي إلى أربعين عاماً من التدريس السيء، بل وتؤثر سلباً على نجاح النظام بأكمله؛ لذا كان التركيز على اختيار المعلمين وقادة المدارس على أساس الجدارة Merit-Based Selection وبناء قدراتهم بما عزز النظام بشكل كبير. (Gopinathan, 2012, 67) ؛ فأصبحت سنغافورة نموذجاً لمبدأ توظيف المعلمين من بين أفضل الخريجين (أعلى 30 ٪ من الخريجين)، والحفاظ عليهم مدربين تدريباً جيداً وجذب الأفضل إلى الفصول الدراسية. (Schleicher, 2018, 11)

في سنغافورة، يتم وضع سياسة التعليم والتدريب للمعلمين في البلاد من قبل وزارة التعليم الوطني. يتم تنفيذ هذه السياسات من قبل المعهد الوطني للتعليم NIE

(National Institute of Education) وهي أكاديمية المعلمين بسنغافورة التي افتتحت في سبتمبر ٢٠١٠ - هذه المؤسسة المستقلة هي السلطة الوحيدة المسؤولة عن أنشطة تدريب المعلم قبل الخدمة في البلاد؛ وهناك شراكة بين وزارة التربية الوطنية، والمعهد الوطني للتعليم، والمدارس تهدف إلى رفع جودة المعلم وإقامة صلة بين النظرية والتطبيق من خلال إجراء البحوث في الممارسة التربوية بالمدارس، ودراسة الممارسات التعليمية الحالية في قاعات الدراسة في سنغافورة، وتجربة مناهج جديدة وإرسال التغييرات اللازمة للوزارة، وثمة دور مهم لجامعة نانينغ للتكنولوجيا في تدريب المعلمين وهي جامعة بحثية مستقلة عريقة في سنغافورة. (NIE, 2009, 8).

يخضع المعلمون المرشحون للتعين لمرحلتين في عملية الاختيار والتوظيف. في البداية، يجب على المدرسين المرشحين اجتياز اختبار كامبريدج المتقدم (اختبار المعرفة العالمية) الذي يعقد مرتين في السنة. ثانياً، يجب على المرشحين حضور مقابلة ينظمها المعهد الوطني للتعليم، ويتم تقييمهم من حيث كفاءة التدريس من قبل لجان مخصصة (NIE, 2011, 14). تتألف أساساً من ثلاثة من مديري المدارس لتقييم الذكاء والسلوك والموقف. ثم يخضع المرشحون لعملية تدريب في المعهد الوطني للتعليم بهدف التطوير المهني لهم، ويتقاضون راتباً خلال فترة التدريب، ويتم استبعاد أولئك الذين لا يستطيعون إحراز تقدم (Çer, & Solak, 2018,45) أما عن محتوى برامج تدريب المعلمين فقد تركزت البرامج حول التربية واللغة والتعبير وممارسات التدريس. (NIE, 2011, 14)

## (٢) تحويل التدريس لمهنة جاذبة:

تراقب وزارة التعليم عن كثب رواتب البداية المهنية وتعديلها للتأكد من أن التدريس يعتبر جذاباً بنفس قدر المهن الأخرى؛ (Schleicher, 2012) فخلال الفترة الأولية لتدريب المعلمين تقدم لهم راتباً شهرياً ينافس نظيره لدى الخريجين الجدد في مجالات الطب والهندسة والحقوق؛ لجذب المرشحين الأكثر تأهيلاً لمهنة التدريس. في المقابل، تلزم المعلمين بالتدريب والتدريس لمدة ثلاث سنوات على الأقل. (Rothman, & Darling, March 2011, 41) ويحصل المعلمون في المتوسط على مرتب قدره ٥٦٦٩٩ دولاراً في السنة (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell

(Bradbury, February 2019, 4) ، قليل من المعلمين في سنغافورة يتركون المهنة؛ فيقل معدل استنزاف المعلمين عن ٣٪ سنويًا. واستنادًا إلى استطلاع أجرته وزارة التعليم مؤخرًا، يصنف المعلمون الأسباب الثلاثة التالية على أنها مفتاح البقاء في التدريس: شعور قوي بالرسالة ؛ تعويضات ومكافآت جيدة مقابلة لأسعار السوق؛ ومجموعة واسعة من فرص النمو والتطوير المهني (Kulakhmetova, McLaughlin, & Ayubayeva, (December 2014, 21

### (٣) تزويد بعض المدارس بمعلمي المعلمين: (المعلمين الرئيسيين)

تم تقديم دور معلمي المعلمين في سنغافورة كخبراء تربويين عام ٢٠١٠، فيتم تعيين معلمي المعلم بشكل عام في مجموعات من المدارس؛ لتحسين التدريس والنهج التربوي والابتكار في المدارس، ويتم توزيعهم على المدارس التي يرون أنها ستستفيد أكثر من خبرتهم وتتطور، ويتلقى كل منهم راتباً يعادل راتب مدير المدرسة (Jensen & Clark, 2013, 17). يتم حث المعلمين المبتدئين وتوجيههم من قبل المعلمين ذوي الخبرة لمدة عامين، ويتم تدريب هؤلاء المعلمين ذوي الخبرة -على وجه التحديد- من قبل المعهد الوطني للتعليم. خلال فترة التوجيه، والتي تعمل بمثابة التدريب العملي الممتد (Von, 2014, 14). فيقوم المعلمون المبتدئون بتدريس عبء أقل (a reduced load (حوالي ثلثي حجم المعلم ذي الخبرة) وحضور الدورات التدريبية في إدارة الفصول الدراسية والممارسات التأملية (Kulakhmetova, McLaughlin, & Ayubayeva, December 2014, 17)

يمكن للمعلمين الجيدين للغاية الانتقال إلى مناصب المعلمين الرئيسيين، على الرغم من أنها تبدو تنافسية للغاية، إلا أنها حقًا نظام جماعي. لأن المعلمين يفهمون ويحترمون نظام التقييم، فهم يكرمون المعلمين الذين ينتقلون لهذا المنصب، ويعملون للتعلم منهم حتى يتمكنوا من التحسن أيضًا. (Darling, January 2013, 42)

يوجد برنامجان رئيسان للتوجيه في المدرسة: (١) برنامج التوجيه المنظم (SMP) للمعلمين المبتدئين يقودها فريق من سبعة من كبار المعلمين، و (٢) برنامج تنشيط للمعلمين ذوي الخبرة. يجتمع المعلمون الكبار والمبتدئين كمجموعة في



الأسبوع الأول من كل شهر للمناقشات وتبادل الجلسات، مع اجتماعات فردية بين المعلم الكبير والمعلم المبتدئ تحدث خلال الأسبوع الثالث من الشهر. كما يعطي المعلم نصائح حول كيفية إجراء محادثة مناسبة مع الطلاب لمعرفة المزيد حول حالهم. لدى سنغافورة هيكل يسمى "في محادثة مع معلمه" يقضي المعلمين ١٠ إلى ١٥ دقيقة مع الطلاب؛ حيث تركز معايير سنغافورة للطلاب على جميع مجالات التنمية البشرية: المعرفية والجسدية والاجتماعية والعاطفية والأخلاقية..(Low, Goodwin, Snyder, 2017, 30)

#### (٤) استحداث وظيفة قائد البحوث:

يتم تدريب قائد البحوث Research Leader في كل مدرسة ليدرب المعلمين الآخرين على البحوث المدرسية الفعالة في مجتمعات التعلم المهني؛ ونتيجة لذلك تنتشر الآن النتائج الإيجابية والممارسات الفعالة في جميع المدارس. وفي نفس الوقت يتم تطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر لتقييم تأثير سلوكيات التدريس المختلفة. (Jensen & Clark, 2013, 20)

#### (٥) التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

##### (أ) - التطوير المهني:

تخصص سنغافورة وقتاً للتدريب تقريباً ضعف ما تخصصه دول أخرى كسنغهاي-الصين؛ فينتقى المعلمون في سنغافورة ١٠٠ ساعة من التدريب أثناء الخدمة كل عام. يهدف هذا التدريب إلى تحديث معرفة المعلمين مدى الحياة؛ للاستجابة لحاجة الطلاب بطريقة أفضل لمواجهة التحديات الجديدة، وتكييف مواقف التدريس الجديدة، (Qer & Solak, 2018, 46) وتركز ٦٠٪ منها على تطوير التعليم والتعلم. (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury, February 2019, 12), والكثير من التطوير المهني بسنغافورة قائم على المدرسة، بقيادة موظفين مطورين، مهمتهم -على سبيل المثال- تحديد مشاكل القائم على التدريس في المدرسة مع أداء مجموعة الرياضيات، أو إدخال ممارسات جديدة مثل تعلم قائم على المشاريع أو استخدامات جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كل مدرسة لديها أيضا صندوق يمكن من خلاله دعم نمو المعلم، بما في ذلك تطوير وجهات نظر جديدة من

خلال السفر إلى الخارج لمعرفة جوانب التعليم في غيرها من البلدان. تشجّع شبكات المعلمين، ومجتمعات التعلم المهني Professional Learning Communities (PLC): التعلم التعاوني من نظيرٍ إلى نظيرٍ؛ وكان ترويج الوزارة "المركزي" للـ PLC جزءاً من تحركها نحو مزيد من اللامركزية وساهمت "مبادرة من القاعدة إلى القمة" في تشجيع المدارس والمعلمين على بدء الابتكارات في المناهج التعليمية (Ho, Ong & Tan, 2019, 12)؛ فالتنمية المهنية المستمرة (Continuing Professional Development (CPD) عامل مؤثر للغاية لبناء هوية المعلم في سنغافورة (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury, February 2019, 13) ويتعين على جميع المدارس تخصيص ساعة أسبوعية واحدة للمعلمين للمشاركة في الحوار المهني، وتشمل أدوات التعلم الثلاثة الأكثر شيوعاً التي يستخدمها المعلمون إما الحوار المهني المنتظم أو إجراء البحوث أو دراسة الدرس (Hairon, Goh, & Abbas, 2014, 1).

فأصدرت وزارة التربية عام ٢٠١١ إطار عمل يسمى تدريس TEACH والذي يهدف إلى بناء القدرة المهنية للمعلمين. (Darling, January 2013, 51)

فيما يتعلق بمهنية المعلم، شجعت وزارة التعليم MOE بحوث الفعل والممارسة التأملية reflective practice، ودعمت بسخاء مشاركة المعلمين في المؤتمرات والعروض التقديمية؛ كما يتم تقديم دعم أكبر لتمكين المعلمين من التسجيل في برامج الدراسات العليا (Gopinathan, 2012, 69) بالإضافة إلى تشجيع تطوير مجتمعات تعلم المعلمين باعتبارها شبكة أمان اجتماعي" فمن بين استثمارات سنغافورة العديدة في التعليم المهني للمعلمين شبكة المعلمين في عام ١٩٩٨ من قبل وزارة التعليم كجزء من مبادرة مدارس التفكير (Darling, January 2013, 50)، حيث يعمل الأقران من المعلمين معاً ويترحون أسئلة ويطلبون المساعدة لمعالجة القضايا في مدرستهم (Jensen & Clark, 2013)، فيشاركون خبراتهم وتجاربهم من خلالها، استجابةً للاهتمام المتزايد بطرق بناء المعرفة التراكمية عبر المهنة، كما يتم أيضاً تعزيز الروابط بين البحث والممارسة. (Schleicher, 2018, 18)

يتم تقديم الدعم للمعلمين الضعاف من خلال التدريب المكثف Intensive Coaching. وبالتالي فإن فصل المعلمين بسبب الأداء الضعيف أمر نادر الحدوث (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury, February 2019, 13), تستند أفضل أمثلة لتعليم المعلمين دولياً على الشكل المزدوج للتعليم (النظرية والتطبيق) في بلدان مثل فنلندا وسنغافورة ، حيث يتم تقديم برامج للطلاب المعلمين التي توفر خبرة عملية منهجية وصارمة، يتم دمجها بعد ذلك مع فرص التحدي والتفكير من خلال المشاركة الفكرية مع أشكال أخرى من المعرفة المهنية التي تقوم عليها الممارسة التربوية الفعالة: المعرفة المستمدة من النظرية، ومن البحوث ومن ممارسة ممتازة (Education Directorate, February 2018, 10)

وأما نتائج مسح Teaching and Learning International TALIS Survey حول التدريب الذي تعرضوا له والذي أجري على معلمي وقادة مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي شاركت في عام ٢٠١٨ في برنامج تقييم الطلاب الدوليين (PISA). في سنغافورة: استجاب للمسح ٣٢٨٠ مدرساً في المرحلة الثانوية و١٦٧ مديراً، وكانت النتائج على النحو التالي: أفاد ٨٩٪ من المعلمين في سنغافورة بأنه قد تم تدريبهم على المحتوى والتدريس والممارسة الصفية، كما أفادوا بأن بعض مجالات التطوير المهني لديهم لا تزال تحتاج إلى مزيد من التدريب وهي: تطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المتقدمة) ، والتدريس في بيئات متعددة الثقافات/ متعددة اللغات، وتدريب الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. OECD, 2019, (14)

في جميع أنحاء سنغافورة ، يتم تحديد المواهب من المعلمين وتغذيتها بدلاً من تركها للصدفة؛ فبعد ثلاث سنوات من التدريس يتم تقييم المعلمين سنويًا لمعرفة أي من المسارات الوظيفية الثلاثة تناسبهم (معلم ماجستير ، متخصص في المناهج أو البحث ، قائد المدرسة). ويكون لكل مسار زيادات معينة في الرواتب. ويتم نقل المعلمين ذوي الإمكانيات كقادة المدارس إلى فرق الإدارة الوسطى، ويتلقون تدريبات للإعداد لأدوارهم الجديدة. (OECD, 2010, 170)

(٦) تحفيز المعلمين:

يستخدم نظام Enhanced Performance Management (EPMS) System في سنغافورة وهو نظام قائم على مكافآت الأداء للممارسة الممتازة ؛ يسهم في تحفيز المعلمين لمواصلة التعلم والتطوير، يتم استخدام EPMS كجزء من عملية حساب منح مكافأة الأداء السنوية داخل المدرسة؛ حيث يمكن للمديرين تقديم جائزة نقدية تصل إلى راتب شهرين للمعلمين الذين وصلوا إلى أعلى مستويات الأداء والإمكانات في تقييمهم. هناك أيضا فرص اعتراف إضافية (الاعتماد) للممارسة المتميزة ، مثل جائزة الرئيس للمعلمين President Award، جائزة المعلمين في الرعاية Caring Teachers' Award، جائزة المعلمين الأكثر إلهاما وجائزة المعلم المتميز للشباب. (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury, February 2019, 35)

ب-مديري المدارس:

(١) تعيين المديرين.

لدى سنغافورة فهم واضح أن التدريس عالي الجودة وقوة الأداء المدرسي يتطلب قادة فعالين. ففي جميع أنحاء سنغافورة ، يتم تحديد المواهب التعليمية ورعايتها بدلا من أن تترك للصدفة (Schleicher, 2012, 6) إن مقارنة سنغافورة للقيادة على غرار تلك الموجودة في الشركات الكبيرة مفتاح تطوير المواهب. هذا يختلف عن نهج الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة- حيث يمكن للمعلم عندهما التقدم بطلب للتدريب كمدير أو رئيس مدرسة ، ثم التقدم لشغل الوظيفة في المدرسة-. أما في سنغافورة ، يتم تقييم القدرات القيادية للمعلمين باستمرار من خلال جمع المعلومات من أقرانهم من المعلمين، ومراقبة المعلمين في عملهم، وجمع الأدلة والمعلومات التقييمية من خلال نظام إدارة الأداء المحسن (EPMS) كنظام تطوري شامل لتقييم المعلم والتغذية الراجعة (Jensen & Clark, 2013, 14) . واحدة من أهم جوانب قيادة النظام التعليمي في سنغافورة هو استثماره في تعيين مديري المدارس بشكل استباقي من بين صفوف المعلمين الخبراء الذين يظهرون إمكانات

القيادة Leadership Potential (Rothman & Darling, March 2011, 10) ففي سنغافورة ، يتم تحديد الإمكانيات القيادية للمعلمين في وقت مبكر للغاية، وإعدادهم للمناصب القيادية، فعملية اختيار قائد المدرسة ليست عملية ذاتية، ولكنها عملية يديرها كبار القادة في النظام المدرسي؛ فيُكرّس الكثير من الاهتمام والموارد لتحديد المعلمين الأوائل الذين لديهم القدرة على تولي أدوار قيادية في المدارس وإعدادهم لشغل مناصب قيادية (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 23)

فتستند عملية اختيار القادة إلى توصية من الرؤساء بدلاً من الاختيار الذاتي؛ فتم مراقبة وتقييم جميع موظفي التعليم بانتظام، ويتم اختيار مديري المدارس المحتملين؛ بعد مقابلة شاقة تشمل اختبار محاكاة لمدة يومين -فقط- بعد الانتهاء من هذا الاختبار يُسمح لهم بالدخول إلى دورة "القادة في التعليم" Leaders in Education كتندريب مكثف لمدة ستة أشهر بدوام كامل تجريه وزارة التربية والتعليم يهدف إلى إنتاج قادة مدارس قادرين على تحويل المدارس لمجتمعات تعلم مبتكرة ترعى الطلاب والمعلمين المبتكرين في اقتصاد مدفوع بالمعرفة والتعلم" (Ng 2008,237) وجدير بالذكر أن المتدربين يحضرون هذه البرامج بأجر كامل، وتدفع وزارة التعليم رسوم الدورة بالكامل (Koh, 2018, 78) وتشمل الدورات: المشاريع الميدانية المستقلة -التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات المستقبلية لنظام التعليم في سنغافورة - ، والتوجيه من كبار المديرين، والزيارات إلى بلدان أخرى لمعرفة المزيد من الممارسات الفعالة، كما يتضمن قراءة موسعة، عمل مشروع في مدرسة، المشاركة في مهمة تزويد الطلاب بسمات القرن الحادي والعشرين، والتكيف مع الحالات الطارئة الناشئة والتعقيدات. (Ng, 2012, 7) وتتاح الفرص للمعلمين لإثبات إمكانيات القيادة - من خلال العمل في اللجان مثلاً - ثم يتم ترقيته لرئاسة القسم في سن مبكرة نسبياً. ويتم نقل البعض إلى الوزارة لفترة. بعد مراقبة هذه التجارب، يتم اختيار مديري المدارس المحتملين لإجراء المقابلات. إذا نجحوا في ذلك ، فإنهم يذهبون إلى NIE للتدريب لمدة ستة أشهر عن القيادة التنفيذية، مع رواتبهم المدفوعة. العملية شاملة ومكثفة وتشمل رحلة دراسية دولية ومشروع حول الابتكار المدرسي.(Schleicher, 2012, 15) ويتم الإعداد الجيد لأولئك الذين لديهم

سجل حافل وأظهروا إمكانات في الإدارة الوسطى في مناصب نائب رئيس، وغالباً ما يكونون في أواخر الثلاثينات إنه نظام منظم لتطوير رأس المال البشري والتي ستكون قادرة على المساهمة بشكل كبير في تحسين المدارس في المستقبل. Jayapragas, (2016, 96)

يركز برنامج القيادة التنفيذية في سنغافورة بشدة على الممارسة التأملية، وتوفير جلسات تفاعلية وزيارة صناعية للتحدث مع كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات متعددة الجنسيات في سنغافورة، وزيارة دولية لمجموعة من المنظمات التعليمية؛ وفسفتهم أن التعرض لأنواع مختلفة من القيادة والإصلاح الاستراتيجي يشجع على التفكير الذاتي الناقد، وجدير بالذكر أن الانتهاء بنجاح من البرنامج هو شرط قبل الوصول إلى مستوى مدير المدرسة (Jensen & Clark, 2013, 16).

ويتم اختيار فقط - ٣٥ شخصاً سنوياً لتدريب القيادة التنفيذية. أما عن سبب استخدام سنغافورة نموذج "حدد ثم درب" Select then Train بدلاً من نموذج "درب ثم حدد" أنها بهذا النظام سيكون لديها باستمرار أفضل القادة المحتملين لمدارسهم فستكون ثمة مجموعة واسعة من المدخلات للاختيار فيما بينهم.

وجدير بالذكر أنه يتم نقل مديري المدارس بشكل دوري كجزء من التعليم المستمر واستراتيجية التحسين في سنغافورة. (OECD, 2010, 170)

## (٢) التنمية المهنية لمديري المدارس:

تستثمر سنغافورة بشكل كبير في تطوير القيادة باستخدام آليات الملاحظات والتقييمات والمقابلات (Deng & Saravanan, 2015, 4) بمجرد قبول المديرين ، يمكن لهم كقادة مدارس طموحين حضور تدريب القيادة التنفيذية لمدة أربعة أشهر. ويحضر نواب المدير المحتملون برنامج قادة التعليم لمدة ستة أشهر. ويتم اختيار ٣٥ شخص فقط للتدريب على القيادة التنفيذية كل عام، (Schleicher, 2012, 4) في سنغافورة ، أفادت نسبة عالية جدا (٩١٪) بأنهم قد أكملوا برنامجا تدريبيا لتعليم القيادة قبل تولي منصبهم. (أما متوسط OECD ٥٤ ٪) ، وأفاد ٨٩ ٪ من قادة المدارس أنهم أكملوا دورة في الإدارة المدرسية (OECD, 2019, 5) وجدير بالذكر أن القادة

يحضرون برامج التأهيل للقيادة بأجرٍ كامل، وتدفع وزارة التعليم رسوم الدورة بالكامل (Koh, 2018, 78)

### (٣) تناوب المديرين:

تقوم سياسة تناوب مديري المدرسة على أن يتم تدوير Rotated مديري المدارس خلال مختلف المدارس كل خمس إلى سبع سنوات، وعندما يتم تعيين مديري المدارس لأول مرة يتم ربطهم بالمدارس التي تناسب مهاراتهم وقدراتهم فالبعض يناسبهم قيادة التغيير السلوكي في مدارس المناطق المحرومة Disadvantaged Areas أو مدارس الطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة (Jensen & Clark, 2013, 17)

### (أ) الطلبة: التعلم خارج حدود الفصل.

تؤكد مراجعة المناهج الدراسية في سنغافورة على أهمية الأنشطة الخارجية عن المناهج الدراسية (Zhao, 2015, 18) Extra-Curricular Activities (ECAs) في سنغافورة، أعربت دراسة بحثية أنه عام ٢٠٠٨ كان ٩٧٪ من طلاب المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية العليا الذين شملهم الاستطلاع يتلقون دروساً خصوصية. (Bray & Lykins, 2012, 7)

### (ب) دعم التعلم المدرسي.

#### ب ١- التشخيص المبكر للطلبة المتعثرين دراسياً:

تعلم الطالب في سنغافورة مدفوع بالاهتمام والعاطفة والمشاركة، وأهداف تحسين مشتركة وطموحة (Gopinathan, 2012, 69) لذا تستخدم سنغافورة الآن مجموعة واسعة من الاستراتيجيات للتأكد من أنه يتم تحديد الطلاب المتعثرين Struggling Students وتشخيص صعوبات التعلم في وقتٍ مبكر، ويتم تقديم كل المساعدة اللازمة لإعادتهم على المسار الصحيح. تتأكد سنغافورة من أن كل مدرسة لديها حصة عادلة من أفضل المعلمين، وتخصص للطلاب المتعثرين أفضل المعلمين. لقد نجحت سنغافورة في تدريب المعلمين- بشكل خاص- على تشخيص صعوبات تعلم الطلاب ومعرفة كيفية مواجهة تلك الصعوبات بنجاح. (Schleicher, 2018, 68) فيتلقى الطلاب المزيد من الاهتمام من خلال التدريس في مجموعات صغيرة بواسطة المعلمين المدربين تدريباً

خاصاً الذين يستخدمون أساليب التدريس المنظمة التي تلبي احتياجاتهم التعليمية. (Education Statistics Digest, October 2018) وتعطى حوافز للطلاب للعمل بجد (OECD, 2010, 167)

أما عن الآلية المستخدمة فيتم تحديد الأطفال الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في تعلم القراءة من خلال اختبارات الفحص في بداية الصف الأول. يتم تزويد هؤلاء الأطفال بالتدخل المنتظم اليومي من قبل أفضل المعلمين في مجموعات صغيرة (٨-١٠ طلاب) في برامج دعم التعلم بحيث لا يتخلفون عن الركب. ويتبين أن حوالي ١٢-١٤٪ من الأطفال بحاجة إلى مثل هذا الدعم للقراءة. ويشمل الدعم منهج الصوتيات والرياضيات وتطوير اللغة الإنجليزية فالعديد من يتكلم الأطفال لغات غير إنجليزية في المنزل. (OECD, 2010, 167)

### ب ٢ تأسيس الطلبة:

التأسيس القوي لطلبة سنغافورة في الرياضيات والعلوم في الصفوف الابتدائية جزء أساسي من نجاح الطلاب في وقت لاحق في المستويين الابتدائي والثانوي بمساعدة معلمين متخصصين. (OECD, 2010, 168)

### ب ٣ برنامج تعليم الموهوبين: (GEP)

يهدف هذا البرنامج لرفع قدرة المتعلمين؛ فالطلاب الذين يتمتعون بقدرة عالية في مواد محددة يمكن أن يستفيدوا أيضاً من التعلم المخصب المستمد من أنشطة المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم خلال أو بعد ساعات المدرسة .

### ٢- سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة:

يقوم قادة سنغافورة بحث المواطنين على وضع المصالح المجتمعية والوطنية فوق حقوقهم الفردية، وتؤكد سياساتهم على مبادئ مثل الجدارة، والمصادقية الأكاديمية، وثنائية اللغة، والوثام العرقي والديني. وفيما يتعلق بالجدارة -على وجه الخصوص - تم تصميم السياسات التعليمية بحيث تمكن الطلاب من التعلم والتطوير وفقاً لإمكاناتهم، ويكرس نظام التعليم في سنغافورة الموارد للذين حققوا مستويات منخفضة، وليس فقط للمتفوقين. بحيث يركز على "رفع المستوى"؛ فالهدف من نظام التعليم رعاية كل طفل،



بغض النظر عن مستوى قدرتهم أو مستوى التحصيل أو حالة الطلاب الاجتماعية والاقتصادية، لذلك يعتقد معظم الآباء في نزاهة النظام، ويحمسون لتقديم فرص جيدة لأطفالهم، بهدف الحراك الاجتماعي وارتفاع مستويات الدخل. (Tan & Dimmock, 2014, 28)

وبالفعل أظهرت سنغافورة التزامًا ثابتًا بالعدالة والجدارة؛ فكانت الجدارة حجر الزاوية في فلسفة حكومة لي كوان يو من البداية. وكان يُعتقد أن هذه هي الطريقة الأكثر فعالية والسبيل الوحيد لخلق مجتمع سلمي متعدد الأعراق. أما خلال الاستعمار فقد كان نظام التعليم نخبوي للغاية ويفصله الإثنية والدين، فسعى لي كوان لاستبداله بنظام تسود فيه الموهبة والعمل الشاق مما أدى إلى ارتفاع معدل التخرج من المدارس الثانوية إلى ٩٨٪، وانخفضت الفجوات في التحصيل العلمي بشكل كبير (OECD, 2010, 167) ولقد ثبت أن دولة سنغافورة لها تأثير كبير في تحسين نوعية التعليم وتقليل عدم المساواة في مخرجات التعلم لمختلف فئات الطبقات الاجتماعية. (Nafisa, Satu, Apr 2018, 217)

### ٣- سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم:

عادة ما يشكل الإنفاق التعليمي حوالي ٢٠٪ من الميزانية الوطنية السنوية (Darling, January 2013, 6)، وتتلقى المدارس حوالي ٩٥٪ من تمويلها من مصادر حكومية.. (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 6) يلتحق جميع الطلاب السنغافوريين تقريبًا بالمدارس الممولة من الحكومة (Chan, Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin, 2017, 2) في عام ٢٠١٥، التحق أقل من ١٢٠٠٠ طالب بالمدارس الخاصة في سنغافورة، وهم يمثلون أقل من ٣٪ من الطلاب. (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018, 16)

تشجع سلطات التعليم في سنغافورة إتاحة المزيد من الخيارات أمام الطلاب والمرونة في التعليم من خلال توفير الاستقلال للمدارس لتمكينها من الاستفادة من نقاط قوتها وخلق "مجالات التميز" (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018,5)

رعاية كل طفل في سنغافورة ليس مجرد خطاب سياسي؛ لقد رافقهم الاستعداد في كل مرحلة لاستثمار موارد مالية كبيرة في التعليم. ارتفع الإنفاق على التعليم إلى ٣.٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠١٠، ما يقرب من ٢٠٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي وهو بهذا أكبر مما خصص للدفاع (Schleicher, 2018, 129)

عام ٢٠٠٩ كان يتراوح إنفاق سنغافورة على تعليم الفرد بين ٥٠٠٠ و ٦٠٠٠ دولاراً أمريكياً فقط، وهو انخفاض ملحوظ عن ذلك الذي تكبدته أنظمة أخرى عالية الأداء، مثل هونغ كونغ وأونتاريو (Dimmock, & Tan, 2016) فيقوموا بتمويل المدارس بشكل كافٍ ومنصف *adequately and equitably* ، وأضافوا حوافز للتدريس في المدارس ذات الاحتياجات الخاصة . *high-need schools* . (Mackenzie, March 2014, 35)

تعددت مصادر التمويل غير الحكومي: فتشمل جمع التبرعات في المدارس الحكومية، وإنشاء مجموعات مساعدة ذاتية للجاليات الصينية والماليزية والهندية بدعم من الحكومة، ومن المساهمات المالية للمجتمع (Luke, Freebody, & Laus, 2005). تتفق سنغافورة على التعليم نسبة أكبر من الدول المتقدمة الأخرى ٢٠ ٪ مقارنة مع ١١٪ تتفقه المملكة المتحدة على التعليم (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury , February 2019, 16)

#### ٤- سياسة الربط بين صانعي السياسة والمنفذين من الميدان:

سنغافورة هي نظام "متربط بإحكام" يتقاسم قادة الوزارة والمعهد الوطني للتعليم NIE والمدارس المسؤولية والمساءلة. وتتمثل قوتها الرائعة في أنه لا يتم الإعلان عن السياسة دون خطة لبناء القدرة على تنفيذها. (OECD, 2010, 166) ؛ ومن أكثر الممارسات تميزاً في سنغافورة أن مديري المدارس يتعرفون مقترحات الإصلاح الرئيسية مباشرة من الوزير وليس من خلال وسائل الاعلام. ولا يتم الإعلان عن أي سياسة دون خطة لبناء القدرة على تنفيذها. (Schleicher, 2018, 18)

تحلل الحكومة باستمرار نتائج السياسات والخطط لتعديل سبل تطبيقها؛ ويعمل مسؤولو الحكومة عن كثب مع الباحثين والممارسين بحيث لا توجد فجوة كبيرة بين السياسة والتنفيذ. (Mackenzie, March 2014, 40)

التزم مكتب أبحاث التعليم - Open Educational Resources (OER) باعتباره المؤسسة البحثية الرئيسة للمعهد الوطني للتعليم (NIE) - على مدار الـ ١٢ عامًا الماضية، بقيادة جهود NIE في توفير البحوث المتعلقة بالتعليم في الوقت المناسب وإيصالها لوزارة التعليم (MOE) والمسؤولين وصناع القرار في الحكومة والوزارات الأخرى التي تعمل في القضايا ذات الصلة؛ فتهدف سلسلة توليف الأدلة المحلية (LES) إلى إتاحة نتائج الأبحاث بطريقة موجزة من أجل توصيلها لصانعي السياسات ومصممي البرامج والممارسين التربويين في مجال التعليم في سنغافورة من خلال تجميع الأبحاث الممولة من برنامج تمويل البحوث التربوية (ERFP) وفقاً للمواضيع الرئيسة ذات الاهتمام المحلي، ووفقاً لكيفية إسهامها في مجالات بحثهم المحددة مسبقاً. فتسلط كل عملية بحث الضوء على الأفكار الرئيسة التي تنبثق من المشاريع، كما يتم السعي إلى الحصول على اتجاهات مستقبلية من المؤلفين لاقتراح ما يمكن القيام به أو البحث عنه من أجل رفع النظام التعليمي في سنغافورة إلى المستوى التالي، بل ووجهت هذه المشروعات الأنظار إلى ضرورة البحث عن طرق لتطوير التعليم مدى الحياة، والحياة الحكيمة على نطاق واسع؛ لإعداد الطلاب السنغافوريين للمستقبل. (Sao-Ee, Hong & Binte, 2018, 5)

قامت NIE بمجموعة من البحوث التعليمية الوطنية بتكلفة ٥٠ مليون دولار سنغافوري (حوالي ٣٨ مليون دولار أمريكي). بجهد لمدة ست سنوات تهدف لفهم مدى استخدام الممارسات التربوية الحديثة في الفصول الدراسية في سنغافورة، وتجريب التدخلات لشرح كيفية نقل الفصول الدراسية من نموذج نقل المعرفة إلى أنموذج القرن الحادي والعشرين، وجدير بالذكر أن البحوث لا تركز على الرف، ولكن يشار إليها بانتظام في مداورات الوزارة. (OECD, 2010, 171)

ونظراً للتفاعل المعقد بين صانعي السياسات والمنفذين تجري وزارة التربية مشاورات مع قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وشركاء الصناعة وممثلين عن المنظمات غير الحكومية في عملية صياغة السياسات على أساس حساسيتها للاحتياجات المتوقعة. (Tan, Dimmock, 2014, 29)؛ وكل ذلك من أجل تعزيز التوافق بين

- سياسات وزارة التعليم، والرؤى المدرسية، وأهداف المعلمين (Dimmock & Tan, 2016, 23) وهناك مجموعة من الإجراءات التي تحرص عليها سنغافورة والتي يمكن عرضها فيما يلي: (OECD, 2010, 166-170) (Gopinathan, 2012, 69)
- يزور المسؤولون من الوزارة و NIE المدارس بشكل متكرر، ولديهم فكرة غير رسمية جيدة عما يجري.
  - يتم إقناع المعلمين وأصحاب المصلحة بضرورة رفع نتائج تحصيل الطلبة وإعدادهم لمجتمع المعرفة.
  - تجمع دورات "المعلم" بين كبار المسؤولين من جميع الوزارات لخلق فهم مشترك للأهداف الوطنية؛ بسبب القيمة الموضوعية على تنمية الموارد البشرية وفهم علاقتها الحرجة بالتنمية الاقتصادية.
  - لدى سنغافورة نظام تخطيط متكامل فريد. تعمل وزارة القوى العاملة مع مختلف الوكالات الاقتصادية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية)؛ لتحديد احتياجات القوى العاملة الحرجة ومتطلبات المشروع لمهارات المستقبل. ثم يتم تغذية هذه مرة أخرى على حد سواء قبل التوظيف.
  - الاهتمام الدقيق بالتنفيذ والتقييم، والتوجه نحو المستقبل واحدة من الأشياء الأكثر لفتا في سنغافورة.
  - بناء الهوية الجماعية والالتزام الوطني من خلال التوعية.
- بدأت الحكومة في إنشاء رؤية مواطن لما يجب أن يحدث إذا كانت البلاد ستظل قادرة على المنافسة واستثنائية في الاقتصاد العالمي باعتبار التعليم مفتاحًا لتحقيق ذلك، وقد استثمرت الحكومة بكثافة في ذلك فتشجع الجمهور على التعاون كوسيلة لبناء التزام لتحقيق هذه الرؤية. ويتلقى جميع المعلمين ما يصل إلى ١٠٠ ساعة من التدريب المهني كل عام وتدفعه وزارة التعليم في المقابل ، وعلى الهامش توفر معظم الولايات الأسترالية ٢٥-٣٠ ساعة سنويًا. (Gillies, 2015, 200)
- ومن أبرز التطبيقات العملية على سياسة الارتباط بين الخطط والتنفيذ: برنامج SkillsFuture للتعليم والتعلم الذي يتم فيه إشراك قادة الصناعة بنشاط وبشكل منهجي

واستمالتهم لتعميق فهم الموظفين المحتملين والحاليين بالصناعة ذات الصلة بنشاطهم (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin ,2017, 6)

ومما يبرز مدى تقدم سنغافورة في هذا الصدد كونها الدولة الوحيدة التي تطابق فيها السلطات الوطنية عدد أماكن الدراسة المتاحة مع عدد المعلمين المطلوبين في النظام المدرسي؛ باختصار العرض والطلب من المعلمين متوازنان بشكل جيد في سنغافورة، ويتم وضع سياسات قبول الطلاب المعلمين من قبل السلطات الإقليمية أو الوطنية (Von, 2014, 8).

يبدو أن الإصلاحات التعليمية اللاحقة التي تم تبنيها في سنغافورة مألوفة في الغرب: الإدارة المدرسية، مجتمعات التعلم المهني، التعليم المتمحور حول المتعلم، التعليم من أجل الإبداع، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع ذلك، كان تنفيذ سنغافورة لهذه الإصلاحات ملحوظاً في تحسين النتائج والأداء في الاختبارات الدولية. في الواقع، فإن سمعة Reputation سنغافورة للتخطيط الفعال ودقة التنفيذ جعلتها شريكاً مطلوباً بين الدول النامية الأخرى في الشرق الأوسط والشرق الأقصى، كما يمكن تفسير ذلك بمزيج من الاختلافات السياقية في سنغافورة بما في ذلك الحجم، واستقرار قادة النظام السياسي والتعليم، وبدء مبكر لإصلاح التعليم والخصائص المؤسسية (Hallinger, 2010, 403).

في الواقع إن وضع السياسات موضع التنفيذ عمل شاق. وفي سنغافورة يتم الاهتمام بصياغة وتنسيق السياسات لتناسب السياق الخاص بهم. إنهم لا يستعربون السياسات الموضوعية في إعدادات مكان آخر مختلف ولكن يتم تحقيق الاتساق بعناية بواسطة مواءمة السياسات وتوفير بنية تحتية فعالة، الأمر الذي يدعم عملية التنفيذ بأكملها؛ فلا يتم الإعلان عن أي سياسة دون خطة لبناء القدرة على تنفيذها. (Schleicher, 2018, 8) على النقيض من ذلك، في الأنظمة منخفضة الأداء تظهر الفجوات العميقة بين السياسات الموضوعية والتنفيذ كما أن هناك تناقضات متكررة بين أهداف السياسة المعلنة والنتائج الفعلية (Stewart, 2012, 9).

**- ترجمة السياسة إلى آليات تنفيذ:**

وينظر إلى التنفيذ باعتباره طريقة أو تصميم تنفيذ خطة لتحقيق نتائج معينة؛ لترجمة السياسة إلى واقع عملي بشكل منهجي وبعناية من خلال: دمج نتائج البحوث في السياسة والممارسة (توليف البحوث)، وتحديد موقع سلوك المهنيين وأصحاب المصلحة كمتغير رئيس في التنبؤ والتنفيذ (إشراك أصحاب المصلحة)، والنمذجة الرياضية؛ من أجل تحسينات مستدامة.

**- التقييم المستمر للسياسات ، والصقل، والتغيير:**

منذ عام ١٩٩٧، كان تنفيذ سنغافورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم من خلال خططها الرئيسية الثلاثة، بدأ المخطط الرئيس الأول (١٩٩٧-٢٠٠٢) انطلاقاً من هدف السماح للطلاب باستخدام أجهزة الكمبيوتر لمدة ٣٠٪ من وقت المناهج الدراسية، وقد تم تحقيق هذا الهدف بحلول عام ٢٠٠٢. وقد هدف المخطط الرئيس الثاني (٢٠٠٢-٢٠٠٩) لاستخدام التكنولوجيا في تدعيم التفكير والتعلم المستقل بين الطلاب. أما المخطط الرئيس الثالث (٢٠٠٩-٢٠١٤) فهو استمرار لرؤية الخطتين السابقتين ولكن مع التركيز على تعميق وتعزيز دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم؛ لتحسين التعلم وتطوير الكفاءات للقرن الحادي والعشرين (MOE, 2014, 8).

هذا مثال جيد على العلوم التطبيقية في العمل لأنه أولاً: تم إجراء البحوث الموضوعية لتغذية تطوير المخططات الرئيسية، ثانياً: لم يكن الجدول الزمني للتنفيذ الكامل سنة أو سنتين كما يُتوقع من بعض صانعي السياسات ولكن سبعة عشر عاماً. وقد كان تنفيذ السياسة تنفيذاً عميقاً لا سطحياً، فيتم إعطاء الوقت الكافي للنظام لاستيعاب السياسة بالكامل في الممارسة العملية. ثالثاً: -والأكثر أهمية- كان هناك حلقة تغذية راجعة وتقييم مستمر حول التقدم أو التعديلات، وبعد خمس سنوات من تنفيذ الخطة الثانية الرئيسية، كان ما تم تحقيقه يعتبر غير كافٍ بسبب وجود فجوة بين إلمام المعلمين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وترجمتها إلى ممارسة تربوية سليمة، هذا أصبح لاحقاً القوة الدافعة والزخم لتطوير الخطة الرئيسية الثالثة حيث ينصب التركيز على تغيير

بيداغوجية الممارسة ونتائج تعلم الطالب من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الفصول الدراسية.

هذا هو علم التنفيذ: العمل مع جميع المرافقين، الصرامة والسعي الدؤوب لنتائج معينة، ولكن أيضا مع المرونة في التكيف، وتغيير الاتجاه إذا لزم الأمر. مدفوعة في البداية من المركز ، والتركيز يتحول تدريجيا من المقر الرئيس إلى المدارس.

إن الموازنة بين القيادة المدرسية وسياسة وزارة التعليم أكثر وضوحا في بعدين رؤية المدرسة وإدارة البرنامج التعليمي. لضمان مزيد من التتابع لسياسات وزارة التربية والتعليم للمعلمين، علاوة على أن تقييم المعلم يكون عن كيفية إسهامهم في تحقيق هذه الأهداف (Dimmock & Tan, 2016, 24)

في العديد من البلدان، توجد فجوة هائلة بين السياسات وتنفيذها على مستوى المدرسة. أما في سنغافورة، كلما تم تطوير سياسة أو تغييرها ، هناك اهتمام كبير بتفاصيل التنفيذ - من وزارة التعليم، إلى المعهد الوطني للتربية، مديري المجموعات Cluster Superintendents، مديري المدارس والمعلمين. النتيجة هو الإخلاص الملحوظ للتنفيذ واختلاف ضئيل نسبياً بين المدارس. (OECD, 2010, 172)

إن لماذا العائد على الاستثمار في تطوير القيادة في سنغافورة أكبر بكثير من البلدان أو الأنظمة الأخرى؟ السبب أن النظام يجسد "علم التنفيذ" بمعنى تحديد الممارسات القائمة على الأدلة وتنفيذها؛ بما يضمن أن أي سياسة - بما في ذلك تلك المتعلقة بتطوير القيادة- عميقة وفعالة، ويضمن تأمين التغيير والابتكار المستدام.

#### ٥- سياسة القيادة والحوكمة الرشيدة:

يُنظر إلى القيادة كعنصر تمكين رئيس للمدارس الفعالة في سنغافورة ؛ فلقيادة التربية دور مهم نوضحه فيما يلي: عام ٢٠٠٠ أبدى قادة الحكومة في سنغافورة استيائهم من النقص الواضح في مهارات الإبداع والتفكير بين الطلاب وأعضاء القوى العاملة، إلى جانب أن الشركات لم تعد قادرة على المنافسة في الاقتصاد الميكانيكي والتصنيع، وكل مايفعلونه هو استنساخ البضائع المتاحة في بلدان مجاورة لصنع نفس السلع في سنغافورة وبدون أي ابتكار مما يشكل خطورة في ظل مواجهة المنافسة الدولية الشرسة. (NCSL, AUGUST 2016)

ونتيجة لذلك وبالتحديد عام ٢٠٠٦ ابتعد قادة سنغافورة عن التركيز على الاختبارات الموحدة؛ من خلال رؤية "تعليم أقل، تعلم أكثر"، فطفقوا يعدون الطلاب للحياة، بدلا من التدريس للاختبارات، وحولوا التركيز من "الكمية" إلى "المزيد من الجودة" في التعليم من حيث التفاعل في الفصول الدراسية، وإعطاء الفرص للتعبير، وبناء المهارات الشخصية من خلال مناهج واستراتيجيات تدريس مبتكرة وفعالة، و"كمية أقل" من التعلم عن ظهر قلب، والاختبارات المتكررة، وحفظ صيغ الإجابات المحددة، والقول بأن هناك إجابة واحدة صحيحة فقط يُعاقب الطالب إذا قدم سواها. (Tan, 2010, 12)

حافظت سنغافورة نسبيا على أحجام كبيرة من ٤٠ طالبا لكل معلم. ومع ذلك ، عندما قررت وزارة التربية الحد من أحجام الفصول، فإنها لم تفرض حجما معيناً لجميع الفئات، ولكن تركت للمدارس المرنة في تحديد حجم الصف الأمثل لأنواع مختلفة من الطلاب؛ وهكذا اختارت بعض المدارس فصولاً أكبر للصفوف العليا، وأصغرهم للطلاب ذوي قدرة الإنجاز المنخفضة (Dimmock & Tan, 2016, 18)

تُوصف الإدارة التعليمية في سنغافورة بأنها "اللامركزية المركزية" كما تم توصيفها بـ "التوجيه من قريب" ، وتم تنفيذ نظام المجموعات لتوفير وسيط بين وزارة التربية والتعليم (Dimmock & Tan, 2016, 21) ؛ أما الرؤساء ومراقبو المجموعات Rincipals, Cluster Superintendents (فيشرف كل منهم على شبكة من حوالي اثنا عشر مدرسة) (Darling, January 2013, 51 )

يتم تشجيع المديرين من قبل وزارة التربية للتفكير كمسؤولين تنفيذيين في مدارسهم، وإدارة مدارسهم مثل الشركات: توضيح بيانات الرؤية، ونشر واستخدام الموارد بشكل استراتيجي وتقديم النتائج، والإجابة على "المساهمين" و "العملاء"، والحديث عن الخدمة والتسويق (Bull & Bautista , 2018, 12)

وفي سياق سنغافورة، أصبح من الشائع تفويض أو مشاركة قرارات القيادة للقيادة المتوسطين بالمدرسة مثل رؤساء الأقسام أو رؤساء المواد على مدار العفدين الأخيرين - على الأقل- ، خاصةً فيما يتعلق بالمناهج الدراسية. (Koh, 2018, 178)



## أ- سياسة الحوكمة الرشيدة:

حجم سنغافورة الصغير، يساهم في أن تكون بنية تحتية مركزية لصنع القرار . عام ١٩٨٧ كان ثمة محاولة لإضفاء الطابع اللامركزي على النظام المدرسي، تبعه لاحقاً نظام المجموعات. وتم إنشاء مدارس مستقلة (Gopinathan, 2012, 68) وهذه المدارس المستقلة تمولها الدولة (Deng, & Saravanan, , 2015, 5)

نظام التعليم مركزي للغاية، وعلى نطاق المنظومة هي مركزية ونظام تعليم هرمي (Hairon, Goh & Abbas, 2014, 2) تضع وزارة التعليم الأهداف الوطنية والمبادئ التوجيهية للمناهج والامتحانات الوطنية، وتضع مبادئ توجيهية لتطوير المعلمين وتقييمهم وترقيتهم، وتعيين معظم مسؤولي التعليم أما مجموعات المدارس فتوفر الدعم المحلي لتنفيذ السياسات والمبادرات، وتتمتع هذه المجموعات التي يقودها المشرفون بقدر معين من الاستقلال الذاتي لتكييف التوصيات المركزية مع الاحتياجات المحلية (Schleicher ,12 June 2018, 43)

أما مديري المدارس في سنغافورة فيعملون في بيئة تتميز بمستويات منخفضة نسبياً من تفويض قدرات صنع القرار من المركز (أي وزارة التعليم) للمدارس، ويتم تنظيم خط السلطة من وزارة التربية والتعليم حولها أربع مناطق جغرافية ثم مجموعات مدرسية داخل المناطق. المناطق الأربع هي بقيادة نواب المديرين الذين يعملون عن كثب مع الطبقة المتوسطة (أي مديري المجموعات) لتقديم المشورة ودعم مديري المدارس. تفوض سلطة صنع القرار في الأمور التشغيلية للمدرسة لمديري المدارس. ولكن خارج نطاق القضايا التشغيلية المحلية، يتمتع المديرون ببعض الاستقلالية في التأكد من المسار التنموي الشامل في مدارسهم ، من حيث نتائج تعلم الطلاب، وعروض المناهج الدراسية وتطوير الموظفين وتقييمهم وإدارة الموارد والعلاقات مع أصحاب المصلحة في المجتمع، ويجب عليهم تقديم تقارير منتظمة إلى وزارة التربية حول كيفية مساهمة مدارسهم في رؤية التعليم الكبرى التي تتبناها وزارة التعليم. (Dimmock & Tan, 2016, 20,22)

إن مديري سنغافورة سلطاتهم مقيدة بشكل خطير في أدوارهم ومسؤولياتهم المهنية. على الرغم من تمتعها بسعة أكبر مما كان عليه الحال في العقود الماضية ، إلا أن

مديري المدارس لا يزالون يعملون المديرين التنفيذيين (لا يزالون مصنفين ضمن "موظفي" وزارة التربية بدلاً من "مهنيين").

ومن المكونات الرئيسية للإدارة المدرسية لجنة الإدارة المدمجة (IMC) Incorporated Management Committee التي يمكن تعيين فقط ما يصل إلى ٦٠ في المئة من أعضائها، ويتألف الباقي من ممثلين منتخبين من المعلمين وأولياء الأمور والخريجين والمستقلين ويتم التأكيد فيها على فلسفات المشاركة ، الشفافية ، والمساءلة. (QIAN, J, & KONG, 2018, 3)

فتحتفظ الحكومة المركزية بسياسة توظيف المعلمين في سنغافورة. ويمكن للمدارس المعتمدة فقط توظيف المعلمين (Nafisa, Satu, Apr 2018, 214)، وتعطي درجات مختلفة من الحكم الذاتي للمدارس، وهذا يتوقف على أدائها - كلما ارتفع مستوى أدائهم، زادت درجة الاستقلالية. تم إدخال أول مدارس "مستقلة" Independent " في عام ١٩٨٧ و "ذاتية" Autonomous' في عام ١٩٩٤ ، ولا يزال هناك أقل من ثلاثين من هذه المدارس من إجمالي ٣٦٠ مدرسة، وتمارس سنغافورة سيطرتها وتأثيرها على المدارس المستقلة من خلال مجالس المدارس؛ حيث ينص قانون ١٩٩٠ على حق وزارة التعليم في الموافقة ، وتغيير، وحتى إلغاء دساتير مجلس إدارة المدارس المستقلة في الحالة القصوى (Dimmock & Tan, 2014, 17)

وحصل المعلمون على قدر أكبر من الحرية في الممارسة داخل الفصول الدراسية، في حين اكتسب مديرو المدارس حقوق اتخاذ القرار بشأن مسائل إدارة المدارس. (Kulakhmetova, McLaughlin & Ayubayeva, December 2014, ) (3) وتميل السلطة إلى الانتقال إلى المستوى المدرسة ولكن ليس للمدرسين الأفراد (Deng & Saravanan, 2015, 11) فلا يبدو أن المعلمين في معظم مدارس سنغافورة يتمتعون بدرجة عالية من الحكم الذاتي في ممارستهم المهنية. وبشكل أكثر تحديداً، في الفصول الدراسية، يمكنهم نظرياً اختيار مناهج التدريس المفضلة لديهم من مجموعة من الخيارات التربوية المنافسة، لكنها تفتقر إلى المرونة في تكيف المنهج أو التقييم بما يناسب احتياجات طلابهم؛ هذا بسبب أن مسارات المناهج محددة سلفاً إلى حد كبير في

نظام التعليم المركزي في سنغافورة: من النطاقات القائمة على المادة في المدارس الابتدائية، إلى المسارات الأكاديمية/ التقنية في المدارس الثانوية ومؤسسات ما بعد الثانوية؛ فتُفَصِّرُ سنغافورة أدوار المعلمين إلى حد كبير على تفسير، وإعادة تنظيم، وإعادة هيكلة المناهج المقدمة، بدلا من إعادة اختراع منهج أكثر فردية ليناسب احتياجات طلابهم (Dimmock & Tan, 2016, 11).

النظام المدار مركزيا يساعد سنغافورة في منع الهدر في الموارد البشرية ويقلل من مشاكل مثل نقص المعلمين وارتفاع معدل دوران المعلمين غير المؤهلين والتدريس خارج الميدان. (Darling, January 2013, 41) فحوالي ٧٥ ٪ من المدارس في سنغافورة تديرها الحكومة (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 6) وفلسفة ما سبق أن لي كوان يو Lee Kuan Yew قدم نموذج القيادة الأبوية وهي ليست مرادفة لمفهوم السيطرة السياسية الشمولية الاستبدادية التي تمارسه قيادة سياسية وبيروقراطية مهووسة بالتدخل وتقليص حقوق المواطنين بما يخدم مصالحهم الأنانية؛ على العكس من ذلك القيادة الأبوية تلزم المدارس بمقايضة بعض استقلاليتها من أجل الصالح الأكبر للجميع في مجتمع جماعي. (Dimmock & Tan, 2014)

أما عن الشفافية فهناك أيضا سياسة متعمدة لتناوب أصحاب المناصب وضح دماء جديدة في الحكومة بانتظام. كل ذلك لضمان الالتزام ومنع الفساد (Dimmock & Tan, 2014, 26)

#### ب- سياسة التخطيط الاستراتيجي المتكامل:

(١) اتبعت سنغافورة إصلاحات متسقة وطويلة الأجل تدار من قبل وزارات التعليم المهنية، والتي يتم عزلها إلى حد كبير من تحول الرياح السياسية (Mackenzie, March 2014, 42).

وتطمح وزارة التعليم في سنغافورة أن يكون كل معلم مربّي وراع Caring Educator، كل والد شريك داعم، كل مدير رائد ملهم في التعليم، وكل مدرسة هي مدرسة جيدة. (Schleicher, A, 2018, 66) وفي سبيل ذلك قامت بالآتي:

(أ) أنشأت وزارة التعليم مجموعة من الأخلاقيات المهنية المتضمنة في رؤيتها (مدارس التفكير، وتعلم الأمة) ، ورسالة (قولية مستقبل أمتنا) ، والقيم الأساسية (النزاهة، التركيز على الأفراد، شغف التعلم، السعي للتميز) هناك أيضاً توحيد القيم في نتائج التعليم المرغوبة لوزارة التربية (شخص واثق، متعلم ذاتي التوجيه، مساهم نشط، ومواطن معني) (Dimmock & Tan, 2013, 20)

(ب) جعلت من نظام التعليم السنغافوري بأسره يمثل محاولة منهجية لخلق ثقافة الاستقصاء والتفكير النقدي والتداول داخل المدارس والفصول الدراسية (Kulakhmetova, McLaughlin & Ayubayeva, December 2014, 5) ويهدف إلى مساعدة الطلاب على اكتشاف مواهبهم وتحقيق إمكاناتهم وتوفير شغف لتعلم ذلك (HSBC , April 2013, 10)

تكمن القوة في النظام السنغافوري في تبني طموح كبير ودافع قوي هو السعي لتحقيق النجاح، وغرس القيم مثل الاحترام والمسؤولية والمرونة والنزاهة والرعاية والوئام، كلها قيم مهمة لمجتمع متماسك متعدد الأعراق والثقافات؛ (Education Statistics Digest, October 2018m 18) فالتعليم يستهدف بناء الشخصية والمهارات الحياتية التي يمكن أن تساعد الطلاب على قيادة حياة ناجحة غير محددة فقط من خلال الأداء الأكاديمي ولكن بالتساوي من خلال شخصية وقيم قوية (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 6)

(٢) تحدد الوزارة قيماً وأولويات واضحة ومتسقة، وتحرص على أن تكون (مختصة، واقعية، ومبتكرة). إنهم حريصون على بيئة من أحدث الاتجاهات الدولية في بحوث الإصلاح التعليمي وأفضل الممارسات؛ لاستخدامها في إعلام التحسين المستمر للنظام التعليمي. (Dimmock & Tan, 2016, 22)

(٣) لدى سنغافورة نظام تخطيط متكامل فريد. وزارة القوى العاملة تعمل مع مختلف الوكالات الاقتصادية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية) المسؤولة عن تعزيز مجموعات صناعة محددة لتحديد احتياجات القوى العاملة الحرجة ومتطلبات المشروع لمهارات المستقبل. ثم يتم تغذية هذه مرة أخرى على حد سواء قبل التوظيف (OECD, 2010)

وفي إطار تحقيق مبادرات التعليم للجميع والاستيعاب الكامل: على الرغم من أن التعليم قبل المدرسي دون سن ٣ سنوات ليس إلزامياً في سنغافورة إلا أن معظم الآباء يسجلون أطفالهم في هذه البرامج، مع بدء البعض في وقت مبكر من ١٨ شهراً من العمر، اتخذت الحكومة المزيد من الجهود المتضافرة لتسهيل التحاق الأطفال بعمر ٥ سنوات في برامج ما قبل المدرسة عن طريق التواصل مع عائلاتهم؛ هذه الجهود خفضت النسبة المئوية للأطفال غير المسجلين في برنامج ما قبل المدرسة إلى ١% (Chan, Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin, 2017, 3-4)

### ج- سياسة المساءلة الحكيمة:

أدركت سنغافورة الحاجة -ليس فقط لجعل السياسات جيدة وفعالة- ولكن لضمان توفير الموارد الجيدة والتنفيذ؛ فحرص على المساءلة عن استخدام الموارد، وعدم التسامح مطلقاً مع السلوك الفاسد zero tolerance for corrupt behaviour ، لضمان تطوير شامل وعالي الجودة. (Gopinathan, 2012, 67) ؛ فلا تزال المدارس والمهنيين خاضعين لرقابة صارمة في الموارد الرئيسية والمناهج والتقييم (Dimmock & Tan, 2016, 20)

### (١) تقييم المدارس:

تم إلغاء نظام التفتيش القديم واستبداله بنموذج التميز المدرسي (SEM)، الذي بموجبه تضع كل مدرسة أهدافها الخاصة وقيم سنويًا تقدمها نحو تلك الأهداف، بما في ذلك الأداء الأكاديمي. فتخضع المدارس لمراجعة خارجية كل ٦ سنوات (Schleicher, 2018, 113)، حيث تقوم المدارس بدعوة فريق من مديري المدارس ذوي الخبرة ومقيمي الجودة المعيّنين من قبل وزارة التربية والتعليم؛ لتقديم تقييم لنقاط القوة ومجالات تحسين المدرسة، ولمقر وزارة التعليم لمسة مراقبة خفيفة على المدارس ولها أيضاً الحق في تقديم المساعدة للمدارس عند الضرورة (Chan, Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin, 2017, 3)

فيرتبط SEM بنظام وطني لجوائز المدارس والذي يتكون من ثلاثة مستويات. المستوى الأول يضم جوائز الإنجاز تمنح للمدارس كل عام لإنجازات العام الحالي.

المستوى الثاني يضم جائزة أفضل الممارسات، والتي تعتمد المدارس مع درجات جيدة في فئة "تمكين"، وجائزة الإنجاز المستدام. في قمة الجوائز، جائزة التميز المدرسي، مما يعطي التقدير للمدارس للتميز في العمليات والنتائج التعليمية. قد تتقدم المدارس أيضاً للحصول على جائزة الجودة في سنغافورة تماماً مثل أي مؤسسة صناعية أخرى أو في القطاع التجاري. للتأهل لهذه الجوائز، قد تطلب المدارس الحصول على عمليات تحقق خارجي إضافية، بخلاف التحقق الخارجي الإلزامي الذي يكون في العادة مرة واحدة كل ٦ سنوات. (Bull & Bautista, 2018, 5)

### (٢) تقييم المعلمين:

يشكل المعلمون وقادة المدارس ذوو الجودة العالية حجر الزاوية لنظام التعليم في سنغافورة ويعتبر سببا رئيسا لأدائه العالي. ولا يتعلق الأمر بتقييم الأداء الأكاديمي فحسب، بل يشمل مساهمات المعلمين في التطوير الأكاديمي لشخصية الطلاب وتقييم تعاونهم مع أولياء الأمور ومجموعات المجتمع، وتأثيرها على الزملاء والمدرسة ككل. ولا ينظر المعلم إلى ذلك على أنه نظام مساءلة من أعلى إلى أسفل، ولكن أداة للتحسين والتطوير الوظيفي؛ فالمعلمين ذوي الأداء المتميز يتلقوا مكافأة نظير تميزهم. وجدير بالذكر أنه بعد ثلاث سنوات من التدريس يتم تقييم المعلمين سنويًا؛ لمعرفة أي المسارات الوظيفية الثلاثة تناسبهم، ويحق لهم التنقل بين البحث وصنع السياسات، وممارسة الإدارة، والتدريس، عدة مرات في حياتهم المهنية. (Schleicher, 2018, 119)

واتخذت سنغافورة من نظام إدارة الأداء المعزز (المحسن) مدخلاً لتطوير المعلمين؛ ذلك النظام الذي تم تنفيذه بالكامل لأول مرة عام ٢٠٠٥، ويحتوي هيكل هذا النظام على ثلاثة مكونات: مسار المهنة، والاعتماد من خلال المكافآت النقدية، ونظام التقييم. وينص مسار المهنة على ثلاثة: مسار التدريس، والذي يسمح للمعلمين بالبقاء في الفصول الدراسية، لتطوير التدريس وممارسات التعلم في المدرسة كلها؛ مسار القيادة، والتي يوفر الفرص للمعلمين لتولي مناصب قيادية رسمية في مدرسة أو مقاطعة أو قادة إقليميين أو قوميين؛ والمسار التخصصي الأقدم، حيث ينضم المعلمون إلى مقر الوزارة كجزء من "مجموعة قوية من المتخصصين ذوي المعرفة والمهارات العميقة في مجالات

محددة في التعليم التي من شأنها أن تفتح آفاقاً جديدة وتُبقي سنغافورة في الطليعة من خلال تطوير المناهج الدراسية على المستوى المدرسي وصولاً إلى المناهج الوطنية، وتطوير التصميم التعليمي، وعلم النفس والإرشاد والقياس والاختبار أو البحث والإحصاء (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury, February 2019, 33). وفقاً لحكومة سنغافورة نظام إدارة الأداء المعزز قائم على الكفاءة في تخطيط الأداء، يبدأ المعلم السنة بتقييم ذاتي وتطوير أهداف للتدريس والابتكارات التعليمية والتحسينات في المدرسة، والتطوير المهني والشخصي. يجتمع المعلم مع نظيره المسئول عنه والذي يكون عادة رئيس القسم؛ للمناقشة حول تحديد الأهداف ومقاييس الأداء، ويجتمع رئيس القسم مع المعلم بشكل دوري لمناقشة التقدم المحرز والاحتياجات (Schleicher, 2018, 14)

علاوة على أنه يتم تقييم المعلم يكون عن كيفية إسهامهم في تحقيق أهداف التعليم في الدولة (Dimmock & Tan, 2016, 24)

#### ٦- سياسة تبادل وتكيف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل:

يعود الفضل في تصميم نظام التعليم في سنغافورة إلى الدروس المستفادة من أجزاء أخرى من العالم. وفي سبيل ذلك تحرص سنغافورة على القيام بما يلي:

أ-دراسة الابتكارات في البلدان الأخرى واستكشاف كيف يمكن تكيفها للاستخدام في مدارس سنغافورة: غطى مراسل في واشنطن بوست زيارة قامت بها مجموعة من مديري مدارس سنغافورة إلى شمال فرجينيا، كما زار مجموعة من رؤساء سنغافورة فصول العلوم في مدارس فرجينيا الشمالية؟ وفي الآونة الأخيرة آنذاك، زار موظفو وزارة التعليم بسنغافورة الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى بما في ذلك هونغ كونغ وأستراليا واسكتلندا والسويد لفحص أنواع جديدة من التقييمات، وفحص لغة التدريس، وتساءل العالم "لماذا، بما أن سنغافورة هي الأفضل في العالم في اختبارات TIMSS والتقييمات العلمية الدولية للرياضيات؟!، وكان رد سنغافورة: "لا يوجد نظام مثالي في العالم، هناك نقاط للتمييز في العديد من الأماكن؛ المفتاح هو كيفية تكيفها مع السياق المحلي وتنفيذها بشكل جيد." (OECD, 2010, 171)

ب- استيراد الخبرة: عندما تسعى سنغافورة إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فإنها تقارن بشكل روتيني خططها مع الأفضل في العالم. إذا لم تكن سنغافورة في وضع يسمح لها بإنشاء مؤسسة ذات مستوى عالمي في مجال معين، فستحاول استيراد الخبرة. على سبيل المثال فعلت هذا في شراكاتها الأخيرة مع جامعة ديوك Duke University لإنشاء مركز طبي جديد، ومع جامعة ييل لإنشاء كلية الفنون الليبرالية. (OECD, 2010, 171)

ج- استقطاب المواهب الأجنبية: اعترفت حكومة سنغافورة بنقص المواهب في سنغافورة آنذاك، ونفذت برنامج "المواهب الأجنبية"، الذي يجند بقوة "المواهب الأجنبية" - الذين كان معظمهم من الغرب- فيأخذون المناصب التنفيذية العليا في مختلف الساحات المهنية في سنغافورة. ويبدو أن قادة الحكومة كان لديهم اعتقاد أن السنغافوريين يجب أن يشحنوا مهاراتهم في تنظيم المشاريع من خلال التعلم من المهنيين المغتربين. Yao, S. (2007, 15)

د- مبادرة "مدارس قوية تساعد أقرانهم الأضعف": فيما يتعلق بالمدارس القوية التي تساعد الآخرين، فإن نظام المجموعات/ المناطق في سنغافورة وُضع للقيام بذلك؛ فتساعد اجتماعات المجموعات ومراكز التميز في التركيز على الابتكار وتبادل الخبرات. (Luke, Freebody, & Laus, 2005, 18). جنبا إلى جنب مع تشجيع المنافسة المعتدلة Reasonable Competition ؛ لتحفيز الجهد Spur Effort وتجنب الرضا عن النفس Complacency. (Gopinathan, S, 2012, 69)

#### ٧- سياسة مواءمة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية:

من السمات المميزة لسنغافورة التخطيط المتكامل للتعليم بالتعاون مع الوكالات الاقتصادية لتحديد النقص الحالي في المهارات الحرجة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. تعتقد حكومة سنغافورة أن هذا النهج "يساعد الطلاب على التحرك بشكل أسرع في القطاعات المتنامية (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018, 16) ؛ فتم استخدام نظام التعليم كأداة رئيسة في بناء الأمة، مع قيام الدولة بدور "التاجر الاستراتيجي" لمواءمة الحكم مع احتياجات الاقتصاد والتماسك الاجتماعي (Bull & Bautista, 2018, 6)



كما تم الترويج لهدف التنافسية الاقتصادية من خلال إدخال سوق التعليم، والذي يهدف إلى تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية والاستجابة لطلبات المستفيدين، وكان الدافع وراء إدارة التعليم أكثر فأكثر النهج التنافسي وريادة الأعمال (Lee & Gopinathan, 2005, 255).

وفي سنغافورة الحديثة، كان التعليم باستمرار هو لبنة التنمية الاقتصادية والوطنية. وكما قال رئيس الوزراء جوه تشوك ثونغ الشهيرة: "ثروة الأمة تكمن في شعبها". منذ تأسيس الجمهورية، أصبحت القيمة العالية للتعليم هي مفتاح التنمية الاقتصادية، لدى سنغافورة نظام تخطيط متكامل فريد. وزارة القوى العاملة تعمل مع مختلف الوكالات الاقتصادية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية) المسؤولة عن تعزيز مجموعات صناعة محددة لتحديد احتياجات القوى العاملة الحرجة ومتطلبات المشروع لمهارات المستقبل. ثم يتم تغذية هذه مرة أخرى على حد سواء قبل التوظيف (OECD, 2010, 165).

أبرزت وزارة التربية الحاجة إلى أن تكون المدارس جزءاً من المجتمع، وأن تشارك مع أصحاب المصلحة في التعليم مثل الأعمال التجارية المحلية والمجتمعية من خلال المجتمع القائم على مشاريع الطالب. (Bull & Bautista, 2018, 12)

يتم تشجيع المديرين من قبل وزارة التربية للتفكير أنفسهم كمسؤولين تنفيذيين في مدارسهم، وإدارة مدارسهم مثل الشركات: توضيح بيانات الرؤية، ونشر واستخدام الموارد بشكل استراتيجي وإنتاج النتائج، والإجابة على "المساهمين" و"العملاء"، والحديث عن الخدمة والتسويق (Bull & Bautista, 2018, 6)

#### ٨- سياسة تطوير المناهج وتناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير

##### أ- سياسة تطوير المناهج:

في الأوساط الأكاديمية بسنغافورة نظهر فكرة أن التغييرات في المناهج الدراسية يمكن أن تكون سبباً في زيادة الأداء لديهم، حيث تولي سنغافورة اهتماماً جاداً بتطوير المناهج الدراسية، مع الحرص أيضاً على أن يكون المعلمون مجهزين تجهيزاً جيداً لتدريس هذا المنهج وتقديمه؛ من أجل التمكن من تحقيق معايير عالية والمحافظة عليها،

مما أدى إلى ما قيل عنه "البرامج عبر مجموعة من المواد الأساسية" لكي يقوموا بالتطوير المستمر (OECD, 2012, 124)، ويمكن تفصيل سياسة تطوير المناهج فيما يلي:

(١) إنشاء معهد تطوير المناهج في سنغافورة (CDIS) عام ١٩٨٠: مع المسؤولية الشاملة عن الإشراف على تدريس منهج موحد إلزامي في جميع المدارس. كما أصدرت وزارة التربية كتيبات تعليمية مختلفة حول العمليات الإدارية لمديري المدارس. في عام ١٩٨١، قدمت كتيب يقدم التوجيهات بشأن السياسات والإجراءات الإدارية المطلوبة للعمليات اليومية للمدرسة (Tan & Dimmock, 11-12, 2014). أغلق معهد تطوير المناهج في سنغافورة أبوابه في عام ١٩٩٦ لأنه "لم تعد هناك حاجة إليه" (Kulakhmetova, McLaughlin & Ayubayeva, December 2014, 30).

(٢) اتباع مفهوم "تدريس أقل، معرفة أكثر": طورت سنغافورة المناهج الدراسية والتي شملت المهارات الاجتماعية والعاطفية ومهارات القرن الحادي والعشرين (مثل التفكير النقدي والمستقل والمسؤوليات المدنية، التواصل وتشكيل العلاقات). وكان الهدف من ذلك: تطوير تجربة تعليمية جديدة، باتباع مفهوم "تدريس أقل، معرفة أكثر"؛ حيث تم تقليل محتوى المناهج بنسبة ١٠ - ٢٠% من أجل السماح بمجموعة واسعة من الخبرات (OECD, 2012, 126). فتم تقليل محتوى ١١٧ منهج دراسي من أصل ١٦٢ مستخدمة في مدارس سنغافورة في ذلك الوقت. وتخصيص مزيد من وقت التدريس لمهارات التفكير العليا، وهي إستراتيجية "تؤتي ثمارها (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018, 13).

(٣) دعم دمج التقنيات في المناهج الدراسية: سنغافورة مثال جيد على سياسات تعليم أدت إلى مستويات أعلى من المهارات الرقمية بين أطفال المدارس من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، وتدريب المعلمين عليها؛ لتوظيفها في المناهج الدراسية.

(٤) **تطوير منهج عالمي للرياضيات:** منهج سنغافورة للرياضيات مميز وأصبح معروفاً بسبب نجاح طلاب سنغافورة. فقد تم تطويره في الثمانينيات من مراجعات أبحاث الرياضيات حول العالم، وصقلها عدة مرات، ويعتمد منهج الرياضيات الوطني بسنغافورة على افتراض أن دور معلم الرياضيات غرس "الحس الرياضي" من خلال استخدام الوسائل البصرية ( النموذج الملموس المصور) والتصور، يغطي المعلمون مواد أقل بكثير مما كانت عليه في العديد من البلدان الأخرى بتعمق ، والهدف من ذلك إتقان مفاهيم الرياضيات ( Hong, Mei & Lim, 2009, 5 )

(٥) **إطلاق مبادرة "الابتكار والمشاريع" (I&E) عام ٢٠٠٤:** وتهدف I&E إلى تحفيز المدارس في سنغافورة لتجربة أنواع جديدة من التعلم من أجل الطلاب؛ فيتم تشجيع المدارس على التطوير وتقديم وزارة التعليم منحاً سخية تُعرض مشاريع I&E الجيدة بين المدارس وأعضاء الجمهور من خلال مهرجان وزارة التربية والتعليم السنوي، كشكل من أشكال المشاركة المهنية والتشجيع للطلاب. على سبيل المثال، جرب التلاميذ في إحدى المدارس تهجين الأوركيد ، والذي تم دمجها في مناهجهم ، في حين قدمت مدرسة أخرى مبادرة لتعريف طلابهم لمفهوم التخطيط المالي. ( Bull ) & Bautista, 2018, 3

ونتيجة لمبادرة الإصلاح "تدريس أقل، معرفة أكثر" نفذت عدد كبير من المدارس تطوير المناهج (SBCE) وابتكار المناهج المدرسية- (SCI) (Deng & Saravanan 2015, 11)

تتمتع المدارس بالاستقلالية في اختيار الكتب والمجلات، وتلقي الأموال من وزارة التربية والتعليم سنوياً لشراء الكتب والمواد متعددة الوسائط من أجل مكتباتهم المدرسية (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin ,2017, 12)

#### ب- سياسة تناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير

كان التقدم الكبير في النظم التعليمية عالية الأداء -ومنها سنغافورة- نتيجة لعقود من الإصلاحات الشاملة للنظام بما في ذلك تحديد معايير تعليمية واضحة وتطوير مناهج تتماشى بشكل جيد مع هذه المعايير، وتقييم إتقان الطلاب لهذه المعايير

بانتظام. (Murnane & Ganiman, 2014, 39) فنتمركز المعايير حول الطالب والقيم، إنها تشكل رؤية وتوقعات مشتركة مبنية على ما سيدعم الأطفال - كمواطنين - يقع عليهم عبء تحقيق أهداف البلاد (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 44).

تتخذ سنغافورة منهج وطني محدد، ويعتمد المعلمون على الكتب المدرسية وأوراق العمل والأمثلة والتدريبات والممارسة. (Nafisa, Satu, Apr 2018, 214) يلتزم نظام التعليم في سنغافورة بضمان أن يستند كل التعليم إلى أدلة على الممارسة الفعالة، ومراجعته في ضوء الأفكار الجديدة والأدلة البحثية وبيانات النظام (على سبيل المثال، استخدام نتائج تقييم الطلاب لضبط النظام والمناهج). (Kulakhmetova, ) (McLaughlin & Ayubayeva, December 2014, 22)

إن تركيز سنغافورة على عمل المشروع project work يمنح الطلاب مزيداً من الفرص لممارسة الحكم الذاتي على ما يتعلمونه وكيفية تعلمهم وإظهار قدراتهم (Zhao, 2015, 19).

تقييم المعلم في سنغافورة إلزامي للمكافآت Appraisal for rewards: وهو مصمم بشكل صريح لتحديد عدد مختار من الأداء العالي للمعلمين للحصول على مكافأة والاعتراف، (OECD, 2016)؛ فيتم تقييم المعلمين سنوياً من قِبل قادة المدارس باستخدام نظام تقييم الأداء القائم على الكفاءة المعروف باسم نظام إدارة الأداء المحسن (EPMS) الذي يحدد متطلبات المعرفة والمهارات بالإضافة إلى الخصائص المهنية المناسبة لكل من المسارات الثلاثة، ودرجة رواتبهم الموضوعية، ويؤثر التصنيف السنوي للأداء بشكل مباشر على زيادة الرواتب ودفع المكافآت وآفاق التقدم الوظيفي. (Koh, 2018, 15)

يستخدم الجهد الحالي المقيم للمعلم (CEP). Currently Estimated Potential لتحديد إمكانات التقدم في المسار الوظيفي المختار، وفي المقابل لتخطيط الفرص لتطورهم مهنيًا بشكل مستمر، ويتم تقييم المعلمين من قبل المشرف في مدرستهم، والذي قد يكون مديراً، نائب المدير أو رئيس القسم، حسب دورهم. يتم تقييم المعلم بشكل أساسي من خلال اجتماعات مراجعة العمل بين المعلمين والمشرفين، ويدعم

هذه العملية من خلال الملاحظات الفصول الدراسية، وحقائب المعلم، وتشاور الأقران من خلال عملية ترتيب الفريق، وفي بعض الحالات، نتائج الطالب (على الرغم من أن هذا ليس إلزامياً)، تقوم لجنة من مشرفي المدارس بتقييم أداء المعلم ، تتكون عادةً من المدير ونائب المدير ورؤساء الإدارات، وتقيم الإمكانيات الحالية المقدرة (CEP) جماعياً، وترتب المعلمين كما أن إدارة المدرسة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول إقالة المعلم، على الرغم من أنه من النادر للـ EPMS أن يؤدي إلى هذا (Cordingley, Crisp, Johns, Perry, Campbell, Bell & Bradbury ,February 2019, 34)

تمثل مجتمعات التعلم المهني (PLCs) Professional Learning Communities، إحدى طرق تطور المواد؛ فهي "استراتيجية فعالة لتحسين المدارس والنظام" و "تهج قوي لتطوير العاملين" من أجل "بناء القدرة اللازمة للتغيير". في سنغافورة ، يُنظر إلى برامج PLCs على أنها "أداة لتغيير المناهج التعليمية والتربوية لتحقيق نتائج تعلم الطلاب المرجوة" فتوفر PLCs طريقة قوية للغاية لإشراك المعلمين في التفكير في ممارساتهم المهنية وتحسينها، ورفع مستوى الأداء ، كما أنها وسيلة قوية لتغيير سلوك المعلمين وتحسين تعلم الطلاب ونتائجهم؛ فنقوم (PLCs) على أن يشارك مجموعة من المعلمين في مجتمع تعليمي عند مناقشة أساليب التدريس المختلفة؛ فيكتسب المعلمون معرفة جديدة، ويجربونها في الممارسة العملية، ومن الخبرة يكتسبون المزيد من المعرفة، ويفعلون ذلك بالتفاعل مع بعضهم البعض. (Hairon & Dimmock, 2012)

## ثالثاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على النظام التعليمي

### بسنغافورة.

#### ١-العوامل السياسية:

كانت سنغافورة تحت الحكم البريطاني من عام ١٨١٩ إلى عام ١٩٥٩ ثم حصلت على الاستقلال في عام ١٩٦٥ من ماليزيا. ومنذ ذلك الحين، أصبحت

مركزًا تجاريًا وماليًا عالميًّا المستوى ويرجع الفضل في ذلك إلى حد كبير إلى رئيس الوزراء الأول لي كوان يو. (Mackenzie, March 2014, 38)

تدفع الحكومة رواتب سخية للغاية لتحفيز المعينين السياسيين وكبار البيروقراطيين. هناك أيضا سياسة متعمدة لتناوب أصحاب المناصب وضخ دماء جديدة في الحكومة بانتظام. كل ذلك لضمان الالتزام ومنع الفساد (Dimmock & Tan, 2014, 26)

كانت سنغافورة بين عامي ١٩٥٦ ومنتصف السبعينيات في خطر التصنيف كـ"دولة فاشلة"، مقسمة عرقيًا ولغويًا، في ظل تعثر الاقتصاد -القائم على الميناء - ونظام التعليم المجزأ (Dimmock & Tan, 2016, 29) فقد ورثت سنغافورة من الحكومة الاستعمارية نظام مدرسي معقد يتألف من المدارس المتوسطة الصينية والماليزية والتاميلية، وعدد قليل من المدارس المتوسطة الإنجليزية، وكانت معدلات ترك الطلاب للتعليم مرتفعة للغاية؛ فبالتالي كان على الحكومة مواجهة أربعة تحديات رئيسة -سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتعليمية - في تطوير نظام التعليم بعد الاستعمار: لتحقيق تسوية مقبولة في وسط التعليم؛ لتزويد خريجي المدارس بالمعرفة والمهارات اللازمة في الاقتصاد الصناعي؛ وتعزيز التماسك الاجتماعي وقيم المواطنة، وتطوير نظام تعليمي عالي الجودة يقوم على الفرص القائمة على الجدارة وليس نظامًا قائمًا على العرق أو الروابط أو الثروة، فساعدت الجدارة Meritocracy بالفعل في خلق مجتمع عالي الطموح (Deng & Saravanan , 2015, 7)

كلفت الحكومة ونفذت مناهج موحدة ومشاركة لتحل محل المناهج الدراسية القائمة على اللغة الصينية والماليزية والانكليزية في النظام القديم. وركز هذا المنهج الحديث على دراسة الرياضيات والعلوم واللغات مع المواد التقنية كمكمل. وقدمت الحكومة التربية المدنية وتعليم المواطنة لمساعدة الطلاب على فهم الغرض

من بناء الأمة وأهميته، وغرس مسؤوليات المدنية، وتعليمهم تقدير العناصر المرغوب فيها من كلا التقاليد الشرقية والغربية، (Deng & Saravanan, 2015, (7)

## ٢- العوامل الاقتصادية:

تعد سنغافورة أهم ميناء بحري في جنوب شرق آسيا ومركز مالي ومركز تصنيع؛ فهي دولة ذات مستوى معيشة مرتفع مع ناتج محلي إجمالي مماثل لأوروبا الغربية. (HSBC, April 2013, 2)

في ٢٠١٩ بلغ الناتج المحلي الإجمالي ٣٧٢.٨، أما نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ٢.٣% (% التغير على أساس سنوي)، وبلغ معدل التضخم ١.٣ (Australian Department of foreign Affairs and Trade ,2019),

في جزيرة خالية من الموارد الطبيعية كسنغافورة ، تمثل المواهب البشرية العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن تطويره لضمان استمرار الأمة (Dimmock & Tan, 2016, 28) أبدى قادة الحكومة في سنغافورة عام ٢٠٠٠ استياءهم من النقص الواضح في مهارات الإبداع والتفكير بين الطلاب وأعضاء القوى العاملة، إلى جانب أن الشركات لم تعد قادرة على المنافسة في الاقتصاد الميكانيكي والتصنيع، وكل مايفعلونه هو استنساخ البضائع المتاحة في بلدان مجاورة لصنع نفس السلع في سنغافورة وبدون أي ابتكار، ومثل هذا خطرا في ظل مواجهة المنافسة الدولية الشرسة.(NCSL, AUGUST 2016) ونجحت سنغافورة في تخطي ذلك، ويرجع ذلك إلى طريقتها الفريدة في إدارة التعليم وقدرتها على الاستثمار في تقديم قوة عاملة مجهزة بالمهارات التي يحتاجها اقتصاد ديناميكي قائم على المعرفة، وقدرتها على إنتاج مواطن مخلص، وكلاهما يساعد في نهاية المطاف على استعادة مستويات الحراك الاجتماعي والإنصاف (Dimmock & Tan, 2016, 31) بحلول منتصف الثمانينيات، دخل نظام التعليم في سنغافورة إلى

مرحلة التحسن النوعي. فقد نجت الدولة المدينة من أول Economic Recession ركود اقتصادي فيها. (Lee & Gopinathan, 2005, 259) وبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) ٥٣١٤٣ دولار سنغافوري (أو ٣٦٥٣٧ دولار أمريكي) وهو واحد من أعلى المعدلات في آسيا بناءً على التقديرات الرسمية آنذاك. (Dimmock & Tan, 2013)

### ٣- العوامل الاجتماعية:

تبلغ مساحة سنغافورة ٦٤٦ كيلومتراً مربعاً؛ فهي منطقة صغيرة؛ أصغر من حجم مدينة نيويورك. تقع في الطرف الجنوبي من شبه الجزيرة الماليزية، يشكل السكان الأجانب ما يقرب من ٢٩٪ من السكان. عام ٢٠١٨ بلغ مجموع سكان سنغافورة ٥.٦ مليون نسمة، والكثافة السكانية ٧.٨٠٤ لكل كيلومتر مربع، ومن الناحية الديموغرافية شكل السكان في ذات العام ٧٤.٣٪ من الصينيين ، (Singapore Department of statistics, 2019, 4) بها أديان متنوعة مثل البوذية والطاوية والإسلام والهندوسية والمسيحية (Deng & Saravanan, 2015, 6) وعلى الرغم من الماضي المضطرب والتوترات المشحونة بمزيج من الأعراق واللغات والأديان، فقد وضعت الحكومة بعناية خطاً تنفذها لمجتمع سلمي منتج ومثقف وتنفذها. (Mackenzie, March 2014, 38)

عام ٢٠١٨ بلغ معدل معرفة القراءة والكتابة للمقيمين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ عاماً فأكثر ٩٧.٣٪ (Singapore Department of statistics, 2019, 2) كما يكمل حوالي ٧٥٪ من الشباب تعليمهم في مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية درجة تقنية أو كلية (Low, Goodwin & Snyder, 2017, 1) نظام التعليم في سنغافورة ثنائي اللغة يقوم على استخدام اللغة الإنجليزية باعتبارها الوسيلة الأساسية للتعليم، وباعتبارها اللغة الدولية التي يوفر إتقانها



مزايا اجتماعية وفردية؛ فالملايو هي اللغة الوطنية ، في حين أن اللغة الإنجليزية هي لغة الإدارة والتعليم. وقد زادت نسبة السكان الذين يعرفون القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية -ممن تبلغ أعمارهم ١٥ عامًا فما فوق- من ٧١ % في عام ٢٠٠٠ إلى ٨٣ % عام ٢٠١٥ (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin, 2017, 1) اللغة الإنجليزية هي اللغة الأكثر شيوعًا التي يتم التحدث بها في المنزل، تليها لهجات الماندرين والصينية، يتبنى النظام السنغافوري علمانية المدارس، والتأكيد على الوثائم العنصري والديني Deng & Saravanan, 2015, 7-8) وقد وجدت دراسة أجريت عام ٢٠١٤ على ٥٠٤١ من طلاب الصف الرابع من ١٧٧ مدرسة في سنغافورة أن الطلاب كان لديهم مستوى أعلى في الرياضيات إذا كان لديهم المزيد من الكتب وإذا تحدثوا لغة الاختبار (الإنجليزية) في المنزل. (Dimmock & Tan, 2016, 28)

وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي لغة التدريس، إلا أنه يتحدث بها في المنزل أقل من نصف طلاب سنغافورة البالغ عددهم ٥١٠٠٠٠ طالب (Darling, January 2013, 6) وهذا يتيح لهم التواصل مع أشخاص من خلفيات مختلفة في ثقافات متعددة البيئة، وتمنحهم تلك الخاصية ميزة تنافسية في عالم معولم. (Education Statistics Digest, October 2018)

صغر الدولة والتي تضم ٣٦٦ مدرسة على مستوى الدولة في إحصائيات ٢٠١٦ (Chan ,Chua, Foo, Pang, Poon, & Saharudin, 2017, 2) ميزة أخرى تسهم في سهولة جعل منظمات التعلم المهني PLCs على مستوى المدرسة (Hairon, Goh & Abbas , 2014, 2)

كان هناك اعتقاد لدى حكومة سنغافورة بأن الهياكل الاجتماعية تؤثر على التحصيل الدراسي؛ فطورت نظامًا من المجالس البلدية والمجتمعية المحلية التي تحدد الأسر المحتاجة فتوفر مجموعة من الدعم، بما في ذلك المساعدة المالية؛ ففي

الجانب التعليمي، يتم تحديد الأطفال الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في تعلم القراءة من خلال اختبارات الفحص في بداية الصف الأول. (OECD, 2010, 167)

مصدر آخر للتأثير معروف بشكل عام ساهم في النجاح التعليمي لسنغافورة هو تراثها الكونفوشيوسي Confucian Culture الذي جعل مجتمع سنغافورة يقدر التعلم والإنجاز الأكاديمي أكثر من غيره، لدرجة أن العديد من الأمهات تركن وظائفهن بدوام كامل من أجل قضاء وقت في التدريب أو مراقبة تعلم أطفالهن في المدارس الابتدائية. فيستثمر أولياء الأمور -ومعظمهم من الصينيين- وقتاً هائلاً وطاقة وموارد هائلة في رعاية القدرات الأكاديمية لأطفالهم، ويلحق العديد منهم أطفالهم بدروس تعليمية خاصة (خارج المدرسة) فيما يسمى " تعليم الظل". (Zhao, 2015, 12) لذلك لا عجب من أن ثمة احترام من المجتمع لمهنة التدريس في سنغافورة.

وقد أظهرت دراسة أجريت في سنغافورة عام ٢٠١٤ بأن الأطفال الذين شارك آباؤهم إيجابياً في تعليم أطفالهم (على سبيل المثال: من خلال الحضور أو دعم الأحداث المدرسية) كانوا أعلى تحصيلاً في العام الدراسي. (Dimmock & Tan, 2016, 28)

وتؤكد نتائج مسح إنفاق الأسر على الصعيد الوطني في سنغافورة ٢٠١٢-٢٠١٣ الذي أجرته مؤخرًا وزارة التجارة والصناعة أن العائلات الحالية في سنغافورة آنذاك تنفق ١.١ مليار دولارا سنغافوريا سنويًا في الإنفاق على التعليم وهو ما يقرب من ضعف ما أنفقته الأسر قبل عقد من الزمن من هذا العام (٦٥٠ مليون دولار سنغافوري). وفي ذات العام تم رصد ٨٥٠ مركزا تعليميا مسجلا لدى وزارة التعليم في سنغافورة بعضها يعد الأطفال للقبول في برنامج تعليم

الموهوبين التابع لوزارة التعليم (برنامج انتقائي مصمم للطلاب المتفوقين أكاديمياً في التخصص والكفاءات والمهارات).

يعترف أندرياس شلايشر Andreas Schleicher، المدافع القوي عن أنظمة التعليم في شرق آسيا ومدير التعليم والمهارات في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بأن "الدرجة العالية الواضحة لفعالية أنظمة التعليم في شرق آسيا قد تكون - على الأقل جزئياً - بسبب الإنفاق الكبير للأسر على التعليم خارج المدرسة والذي لا يفسره التحليل. (Zhao, 2015, 8)

تحظى سنغافورة بتقدير كبير لنهجها المبتكر في التعلم، حيث تركز على كفاءات القرن الحادي والعشرين والتعليم القائم على القيم والتي تمثل أحدث الإضافات بعد ما يقرب من عقدين من مبادرات المناهج الدراسية. وتعد سنغافورة مشاركاً نشطاً في مشروع التعليم ٢٠٣٠ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority, 2018, 4)

**المحور الرابع: معالم القدرات التنافسية لنظام هونج كونج التعليمي، وسياسات الإصلاح التربوي بهونج كونج التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه.**

**أولاً: معالم القدرات التنافسية لنظام هونج كونج التعليمي:**

في خطاب السياسة الذي ألقاه تونغ تشي هوا، الرئيس التنفيذي الأول، في اجتماع المجلس التشريعي المؤقت، في أكتوبر ١٩٩٧، أكد أنه من أجل مواكبة المنافسة الشرسة الناشئة عن العولمة وزيادة القوة الاقتصادية، كان لزاماً على الحكومة المنشأة حديثاً إعادة هيكلة النظام التعليمي القائم بأكمله. (Wong, 2014,

10)

ويبدو أنها قد حققت ما ترنو إليه؛ فقد تم الاعتراف بهونج كونج على المستوى الدولي كواحد من أفضل أنظمة التعليم في تحقيق الجودة العالية، والإنصاف في توفير الخدمات، فضلاً عن كونه مصلحاً ناجحاً في مجال التعليم. وقد تم تصنيف هونج كونج في تقرير بحثي دولي كأحد النظم الخمسة من أصل ٢٠ التي انتقلت من مستوى "جيد" إلى "عظيم" في حين بدأت في اتجاه "ممتاز". وفي تقرير دولي آخر ، تم الإشادة بإصلاحات هونغ كونغ لتماسكها وأولوياتها الواضحة وتسلسلها الدقيق. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 5)

إلى جانب أن أداء طلاب هونغ كونغ جيدٌ بشكل مستمر في تقييمات الطلاب الدولية؛ فمستويات القراءة والكتابة والقراءة الرياضية لمحو الأمية العلمية لطلبة هونج كونج من أفضل المستويات في الساحة الدولية؛ فقد واصلت هونج كونج الحصول على مرتبة عالية في مثل هذه الاختبارات في الدورات الأخيرة من دراسات PISA، TIMSS و PIRLS. وكان التغيير الأكثر وضوحاً في القراءة والكتابة ، حيث تحسن طلاب الصف الرابع في هونغ كونغ من المرتبة ١٤ في دورة PIRLS لعام ٢٠٠١ إلى المرتبة الأولى في عام ٢٠١١، هذا الأداء، قد لفت انتباه صانعي السياسة في الغرب الذين يسعون إلى محاكاة إنجازاتها (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 4)

فتستمر هونج كونج في إدارة التوازن بين نجاحها وتتطلع للبقاء في التنافسية الاقتصادية بشكل مستمر - على المستويين الإقليمي والعالمي ، وتعمل هونج كونج على رفع مستوى برامجها التعليمية لتكون أكثر جاذبية؛ لربما تعزز بشكل كبير فرصها في أن تصبح مركزاً تعليمياً إقليمياً. (Burgess & Olsen, 2007, 6) وبالفعل اعتبر المعهد الدولي لتطوير الإدارة -الذي يتخذ من سويسرا مقراً له- هونج كونج من أكثر الاقتصاد التنافسي في العالم للسنة الثانية على

التوالي في كتابه حول التنافسية العالمية لعام ٢٠١٧ وعلى المستوى التعليمي تم الاعتراف بشهادة HKDSE في هونج كونج من قبل أكثر من ٢٨٠ من مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، العديد منها مرموقة Prestigious في آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 5)

وتشجع حكومة هونج كونج حالياً بنشاط الابتكار والتكنولوجيا في جميع أنحاءها، و منذ عام ٢٠١٥ تم دمج تكنولوجيا التعليم رسمياً في تعليم STEM ؛ من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية الدولية في هونغ كونغ وخلق الفرص في التطورات الوطنية ، (Ng, 2016, 508)

ويمكن تعرف واقع القدرة التنافسية في المجال التعليمي لهونج كونج من خلال تحليل أداء طلبة هونج كونج في معظم التقييمات الدولية للطلبة، وذلك على النحو التالي:

### **أ-ترتيب هونج كونج في برنامج التقييم الدولي للطلاب PISA:**

تستمر هونج كونج في إدارة التوازن بين نجاحها وتطلع للبقاء في التنافسية الاقتصادية بشكل مستمر - على المستويين الإقليمي والعالمي، وتعمل هونج كونج على رفع مستوى برامجها التعليمية لتكون أكثر جاذبية، لربما تعزز بشكل كبير فرصها في أن تصبح مركزاً تعليمياً إقليمياً. (Burges & Olsen, 2007, 15)

وقد تم اعتماد PISA على نطاق واسع كدراسة مقارنة حول أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم. فإن نتائج PISA 2015 التي شارك فيها طلاب في الخامسة عشرة من العمر في جميع أنحاء العالم أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) مذكورة في هذا القسم لمقارنة واسعة النطاق. يُطلب من الطلاب من ٧٢ دولة حضور اختبار مدته ساعتان في ثلاثة مجالات رئيسة

(مثل القراءة والكتابة، والرياضيات، والعلوم) ، جنباً إلى جنب مع استبيان خلفي مدته ٣٥ دقيقة مع أكثر من ٥٥ سؤالاً حول مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للترابط والتحليل، مثل: مقدار الوقت في الفصول الرسمية في المدرسة (باستثناء استراحات الغداء وفترات الراحة) ووقت الدراسة بعد المدرسة (بما في ذلك الواجبات المنزلية والدروس التعليمية الخاصة).

تم اختيار عشوائي لحوالي ٥ آلاف طالباً عمرهم ١٥ عاماً من ١٣٨ مدرسة ثانوية في هونج كونج للمشاركة في اختبارات PISA في عام ٢٠١٥ ، بلغ متوسط الدرجات في مجالات المواد الثلاثة للطلاب المحليين ١٥٩٨ في PISA 2015، 8 % أعلى من متوسط الدرجات البالغ ١٤٧٦ لجميع الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبالغ عددهم ٣٥ دولة (CHU, 2018, 8) جدول (٥) ترتيب هونج كونج في نتيجة التقييم الدولي للطلاب PISA على مستوى الدول المشاركة.

(Schleicher, 2019, 6-8) (OECD, 2018, 5)

٢٠١٨	٢٠١٥	٢٠١٢	٢٠٠٩	مجال التقييم/العام
٤	٢	٢	٤	محو أمية اللغة الأم
٤	٢	٣	٣	محو أمية الرياضيات
٩	٩	٢	٣	محو أمية العلوم
٧٩	٧٢	٦٥	٦٥	عدد الدول/المناطق المشاركة

في نتائج عام ٢٠١٨ احتلت هونج كونج المرتبة الرابعة في مجالين من مجالات الاختبار (اللغة الأم والرياضيات)، كما تصدرت المرتبة التاسعة في العلوم في برنامجي PISA 2015 و PISA 2018 بعد تصنيفها في المرتبة الثانية في

\* من تصميم الباحثة.

عام ٢٠١٢؛ ويمكن تفسير ذلك من خلال تقرير لجنة مراجعة المناهج بهونج كونج؛ حيث أفادت اللجنة أن المواد الأساسية الأربعة تستهلك مساحة كبيرة من تعلم الطلاب بما يعادل ٤٥-٥٥٪ من وقت الدراسة، وتقييد الطلاب عن أخذ المزيد من المواد الاختيارية والمشاركة في تجارب تعليمية أخرى *Other Learning Experiences (OLE)*، بما ينحو ضد هدف المناهج المتمثل في توفير خبرات تعليمية واسعة ومتوازنة للطلاب. بل إن البعض أرجع التقدم البطيء في تطور هونج كونج في العلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى التركيز المفرط على المواد الأساسية، والتي رأوا أنها منعت الطلاب من أخذ المزيد من المواد الاختيارية العلمية، وأضعف من تعرضهم لاستكشاف العلوم والتكنولوجيا والابتكار والعلم. *(Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 7)*

وتخلفت من المركز الثاني إلى الرابع في الرياضيات، وتخلفت إلى المركز الرابع في القراءة بعد أن كانت في المركز الثاني على مدار ٦ أعوام سابقة، ولم تقل عن المرتبة التاسعة في كل مجالات التقييم في ذات الفترة.

### **ب- ترتيب هونج كونج في الاختبار الدولي لاتجاهات دراسة الرياضيات والعلوم TIMSS:**

تم تنظيم TIMSS من قبل الرابطة الدولية لتقييم التحصيل العلمي (IEA). يهدف إلى دراسة إنجازات الطلاب في الرياضيات والعلوم في الصف الرابع والصف الثامن.

جدول (٦) \* ترتيب هونج كونج في نتيجة الاختبار الدولي لاتجاهات دراسة الرياضيات والعلوم TIMSS على مستوى الدول المشاركة.

\* من تصميم الباحثة.

IEA's Trends in International Mathematics and Science Study – IMSS 2015 (Provasnik, Kastberg, Ferraro, Lemanski Roey & Jenkins , 2012).

٢٠١٥		٢٠١١		٢٠٠٧		مجال التقييم/العام
الصف الثامن	الصف الرابع	الصف الثامن	الصف الرابع	الصف الثامن	الصف الرابع	
٤	٢	٤	٣	٤	١	الرياضيات
٦	٥	٨	٩	٩	٣	العلوم
٥٧		٦٣		٥٩		عدد الدول/المناطق المشاركة

نلاحظ من الجدول السابق:

- كان أداء طلاب الصف الرابع أفضل من أداء طلاب الصف الثامن في كل مجالات التقييم، ولم تقل عن الترتيب السادس على مستوى العالم.
- احتفظت بالمركز الرابع في الرياضيات للصف الثامن في الفترة (٢٠١٥-٢٠٠٧).

### ج-ترتيب هونج كونج في الاختبار الدولي للتقدم في دراسة القراءة

والكتابة PIRLS:

تنظم وكالة الطاقة الدولية اختبار PIRLS ، فيهدف هذا الاختبار إلى تقييم معرفة القراءة والكتابة باللغة الأم للطلاب الذين تتراوح أعمارهم بين ٩ و ١٠ سنوات في الصف الرابع (P4 في هونج كونج).



جدول (٧) ترتيب هونج كونج في نتيجة الاختبار الدولي للتقدم في دراسة القراءة والكتابة PIRLS على مستوى الدول المشاركة.

Source : [TIMSS & PIRLS Official Website](#)

(International Association for the Evaluation of Educational Achievement. ,2012)

(Moss, Dahlberg, Grieshaber, Mantovani, May, Pence, Rayna, Swadener, & Vandebroek, , 2016)

٢٠١٦	٢٠١١	٢٠٠٦	مجال التقييم/العام
الرابع الابتدائي	الرابع الابتدائي	الرابع الابتدائي	محو أمية اللغة الأم
٣	١	٢	عدد الدول/المناطق المشاركة
٥٠	٤٥	٤٥	

ملاحظات عامة على أداء هونج كونج في مجمل الاختبارات السابقة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٦:

- دخلت هونج كونج ٢٤ اختبارا عالميا، حصلت خلالها على:
  - المركز الأول ٢ مرة من ٢٤ اختبار.
  - المركز من (١-٣) ١٤ مرة من ٢٤ اختبار.
- في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال اللغة في جميع الاختبارات على المركز (من ١-٣)؛ ويمكن تفسير تفوق هونج كونج في اختبار اللغة الأم بـ"المحاولة الدائمة للحكومة لتحسين قيم الطلاب ومعرفتهم وتعزيز لغتهم الأم" ( Lini & Gaurav, 2018, 226)

\* من تصميم الباحثة.

▪ في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال العلوم في جميع الاختبارات على المركز (من ٢-٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المواد الأساسية الأربعة تستهلك مساحة كبيرة من تعلم الطلاب بما يعادل ٤٥-٥٥٪ من وقت الدراسة.

▪ في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٦) حصلت في مجال الرياضيات في جميع الاختبارات على المركز (من ١-٤) وسابقاً فاق أداء هونج كونج في سن الخامسة عشرة جميع الطلاب من كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول خارج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال محو الأمية الرياضية. (Kennedy, K , 2007)

لذا فإن شهادة هونج كونج الثانوية HKDSE معترف بها من قبل أكثر من ٢٨٠ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم العديد منها مرموقة في آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا ، وأظهرت جميعها قبولهم للطلاب ذوي شهادة امتحان 7 HKDSE.

فتشير النتائج الإيجابية المستمرة في دراسات PISA إلى أن إصلاح المناهج الدراسية لمدة ١٠ سنوات -والذي يدعو إلى تعلم التعلم بدلاً من التدريس القائم على الكتب المدرسية التقليدية - قد أسفر عن تحسين نتائج التعلم. (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 7)

## ثانياً: سياسات الإصلاح التربوي بهونج كونج التي أسهمت في بناء القدرات التنافسية بها:

### أ- تاريخ الإصلاح التربوي بهونج كونج:

أعلن صناع السياسة في أعقاب عودة هونج كونج إلى السيادة الصينية في عام ١٩٩٧ أن نظام التعليم لم يعد مناسباً للغرض. وبعد مراجعة أهداف التعليم عام ١٩٩٩، تقرر ضرورة إجراء إصلاحات جذرية لرفع كم وجودة التعليم تلبيةً لاحتياجات الطلاب والمجتمع في السياقات المحلية والعالمية المتغيرة ، وكانت لجنة التعليم مكلفة بتحقيق هذا.(Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 4) فتستند موجات الإصلاح التربوي في هونج كونج بشكل رئيس إلى نماذج ونظريات مختلفة لفعالية التعليم، هذه الموجات في الواقع تمثل ثلاثة نماذج مختلفة لمتابعة الفعالية التعليمية منذ الثمانينيات وما قبلها. ويمكن عرضها فيما يلي:

**الموجة الأولى من الإصلاحات تركز على الفعالية الداخلية (تحسين العملية الداخلية) ومتابعتها ؛** حيث كان محور التركيز في السابق على "الكم" (تدريب المزيد من المعلمين وإنتاج المزيد الطلاب) أكثر من "الجودة" (توفير تعليم عالي الجودة واستجابةً لذلك، بدأت حكومة هونج كونج في تنفيذ سياسات جديدة لتعزيز جودة التعليم في التسعينيات؛ فأصبحت التدخلات التعليمية لا تركز على درجات الطلاب، ولكن على تطورهم غير الأكاديمي، لتصبح جزءاً من السياسة الرسمية لأول مرة؛ فكان مطلوباً من المعلمين تطوير المهارات في المشورة وتكنولوجيا المعلومات واللغات، مع وضع الامتحانات التي تقيم هذه الكفاءات, (Har, 2015, 3)

**الموجة الثانية قائمة على الفعالية من حيث جودة التعليم** ورضا أصحاب المصلحة والقدرة التنافسية، وتهدف إلى ضمان الجودة والمساءلة والتمويل القائم على الأداء، أما الموجة الثالثة فقائمة على فعالية المستقبل من حيث الذكاء

## المتعدد (CMI) Contextualized Multiple Intelligences (CHENG, 2001, 26-27)

ذهبت هونج كونج أبعد من معظم الولايات القضائية ، ليس فقط في الاستجابة للتأثيرات العالمية على إصلاح التعليم، ولكن في اتخاذ خطوات واضحة لتحديد مناهجها وتقييمها دولياً، وإشراك المجتمع العالمي على مستويات متعددة في عملية تخطيط وتنفيذ سياسة التعليم، وارتفعت معدلات الاستبقاء الفعلية للطلاب الذين التحقوا بالمرحلة الثانوية الأولى وأكملوا الصف السادس إلى حوالي ٨٦٪ - استناداً إلى تحليل بيانات تسجيل الطلاب من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤ - واستمر ٨٦٪ من الطلاب في التعليم بعد الثانوي، وتوجت الإصلاحات الأخيرة في هونج كونج بإنشاء هيكلها الأكاديمي الجديد ودبلوم هونج كونج للتعليم الثانوي. اختلف الهيكل الأكاديمي الجديد المقترح بشكل جذري عن النموذج الاستعماري السابق. فيه يدرس الطلاب ثلاث سنوات من التعليم الثانوي وثلاث سنوات من المرحلة الثانوية العليا، ويستعدون لامتحان واحد هو HKDSE، تليها شهادات جامعية لمدة أربع سنوات (بدلاً من ثلاث سنوات) أو مسارات أخرى يمكن أن تستوعب جميع الطلاب الذين يرغبون في مواصلة دراساتهم (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 5)

فتغير الهيكل من النظام البريطاني ٦-٥-٢ (٦ سنوات التعليم الابتدائي، ٥ سنوات من الثانوية، ٢ سنوات) لنظام ٦-٣-٣ (٦ سنوات من الابتدائية، ٣ سنوات الثانوية العامة ، و ٣ سنوات من الثانوية العليا)..(Low, 2012,28)

ومن العناصر المثيرة للاهتمام في هذا الإصلاح درجة التشاور العالية مع الجمهور حول أفكارهم لما يجب أن يكون عليه التعليم، بالإضافة إلى التشاور المكثف مع الخبراء المعنيين وإشراكهم؛ فكان الإصلاح مستثيراً بنظريات التعلم المعاصرة، وتم تنفيذ استراتيجية الإصلاح المخططة بعناية ؛ من خلال تسلسل

منطقي لتنفيذ عناصر الاستراتيجية، وتم التأكد من ارتباط جميع العناصر بالهدف الشامل لتحسين التعليم والتعلم (Crisp, January 2014, 5)

هونج كونج، مثل سنغافورة ربما لأنها احتضنت العديد من ممارسات التعليمية فنلندا وسنغافورة. فتعترف بأن اقتصاد السوق والتقدم يعتمد على مواهب شعبها. يعتبر التعليم مهمة أولوية الحكومة - تخصص ٢٣ في المائة من إجمالي ميزانيتها للتعليم. إصلاح المناهج الدراسية كان في طليعة التغيير التعليمي و الابتكار مع التركيز على التعلم المتمحور حول الطالب ، وتطوير مهارات التفكير العليا ومهارات الناس ، ومنهج أكثر مرونة تهدف إلى تنمية الطفل كله Gillies, (2015, 201)

### ب- النظام التعليمي:

انضمت هونج كونج إلى رابطة النظم المدرسية الكبيرة الأخرى بما في ذلك سنغافورة ، كوريا الجنوبية، ساكسونيا وأونتاريو. في السعي للانتقال من مستوى عظيم إلى ممتاز. (Low, 2012, 31)

يهدف نظام التعليم في هونغ كونغ إلى تمكين كل شخص من تحقيق التنمية الشاملة في مجالات الأخلاقيات والفكر واللياقة البدنية والمهارات الاجتماعية والجمالية وفقاً لسماته/ صفاته الخاصة؛ حتى يكون قادراً على التعلم مدى الحياة والتفكير النقدي والاستكشافي والابتكار والتكيف مع التغيير، ولتكون لديه ثقة بالنفس وروح الفريق، ويكون على استعداد لبذل جهود متواصلة من أجل ازدهار وتقدم وحرية مجتمعه وديمقراطيته، والمساهمة في رفاهية الأمة والعالم بأسره في المستقبل. (Zhao, 2015, 13)

عام ٢٠١٣، كان هناك حوالي ٥٦٩ مدرسة ابتدائية، و ٥١٤ مدرسة نهائية ثانوية ، و ٦١ مدرسة خاصة في هونغ كونغ، وجميعها يحكمها مكتب التعليم وقسم الرعاية الاجتماعية (Lini & Gaurav, 2018, 228) يوجد في

هونج كونج أربعة أنواع رئيسة من المدارس: الحكومية ، مدارس الدعم المباشر، والمدارس الخاصة (DSS) . (KOF Swiss Economic Institute, September 2015)، والمدارس الدولية. في النظام الحالي، فقط حول ٦ ٪ من المدارس تدار بالكامل من قبل الحكومة والتمويل. مدارس الدعم ، والتي تشكل حوالي ٧٢ ٪ من جميع مدارس هونغ كونج ، وتمول جزئياً من قبل الحكومة (حوالي ٨٥ ٪ من إجمالي التمويل) ، ولكن تدار بشكل خاص من قبل المنظمات غير الحكومية ، المدارس الخاصة تشكل حوالي ١٦ ٪ من إجمالي نظام المدارس ، ازداد بسرعة في السنوات ال ١٠ الماضية بسبب الخصخصة وتسويق التعليم. ويأتي تمويلهم جزئياً من الحكومة وجزئياً من الرسوم الدراسية. المدارس الدولية تشكل حوالي ٦ ٪ من جميع المدارس في هونج كونج.(Low, 2012, 25) مع التأكيد على أن:

أ. المدارس الحكومية - يتم تشغيلها فقط من قبل الحكومة.

ب. المدارس المدعومة: تتلقى مساعدة شبه كاملة من الحكومة ولكن تديرها مؤسسات خاصة.

ج. المدارس الخاصة: يتم إدارتها بواسطة مؤسسات خاصة ولكن في بعض الأحيان تتلقى مساعدات مالية من الحكومة (Lini & Gaurav, 2018, 228).

### ج- السلم التعليمي في هونج كونج:

١- رياض الأطفال: Early Childhood Education (ECE) يحضر الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٦ سنوات برامج ما قبل المدرسة على الرغم من أنها مرحلة تعليم مجانية غير إلزامية في هونغ كونج , Wong & Rao, 2015, (2)

٢- التعليم الابتدائي: يقضي الطلاب حوالي ٦ سنوات لإكمال التعليم الابتدائي الذي يبدأ في عمر ٦ سنوات. ويوجد ٣ طرق تشغيل هي: صباحاً ، مساءً ، وطوال

اليوم. الصينية هي وسيلة التواصل بالإضافة للغة الإنجليزية كلغة ثانية. تحاول الحكومة تحسين قيم الطلاب ومعرفتهم وتعزيز لغتهم (Lini & Gaurav, 2018, 228) بدأت هونغ كونغ فترة اقتصادية سريعة ومثيرة النمو في الستينيات والسبعينيات؛ لذا نفذت إلزامية التعليم الابتدائي لمدة ست سنوات فقط في عام ١٩٧١ ولمدة تسع سنوات في عام ١٩٧٨ (Grossman, 2004). وتم تمديد التعليم المجاني من تسع سنوات إلى ١٢ عامًا إعانة كاملة لخريجي المدارس الثانوية الثالثة الذين يتلقون برامج بدوام كامل يقدمها مجلس التدريب المهني . (HKSAR Government, October 2018, 19) وتدرس في المدارس أربعة مواد أساسية (اللغة الصينية واللغة الإنجليزية والرياضيات والدراسات الليبرالية (LS)). ورأت لجنة مراجعة المناهج بهونغ كونج أن المواد الأساسية الأربعة تستهلك مساحة كبيرة من تعلم الطلاب بما يعادل ٤٥-٥٥٪ من وقت الدراسة ، وتقيد الطلاب عن أخذ المزيد من المواد الاختيارية والمشاركة في تجارب تعليمية أخرى (OLE) ، بما ينحو ضد هدف المناهج المتمثل في توفير خبرات تعليمية واسعة ومتوازنة للطلاب. بل إن البعض أرجع التقدم البطيء في تطور هونغ كونج في العلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى التركيز المفرط على المواد الأساسية ، والتي رأوا أنها منعت الطلاب من أخذ المزيد من المواد الاختيارية العلمية، وأضعف من تعرضهم لاستكشاف العلوم والتكنولوجيا والابتكار والعلم. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 7)

نظام التقييم الوطني (تقييم على مستوى الإقليم) مكون من الصينية والإنجليزية والرياضيات في المراحل التالية: الصف الثالث، الصف السادس في المدرسة الابتدائية، والصف التاسع في المرحلة الثانوية. (Low, 2012, 30)

٣- التعليم الثانوي - يجب أن يحصل الطلاب على ٦ سنوات من التعليم الثانوي. في نهاية ٦ سنوات، يواجه الطلاب امتحان دبلوم هونغ كونج للتعليم الثانوي

(Hong Kong Diploma of Secondary Education (HKDSE). بدأ هذا في عام ٢٠١٢ (Lini & Gaurav, 2018, 228) ويستخدم لتحديد أهلية الطالب للالتحاق بالجامعة. بالارتكاز على درجات الطالب في المواد الإجبارية الأربعة (اللغة الصينية، اللغة الإنجليزية والرياضيات والدراسات الليبرالية) والاختيارية للطلاب، والتي يتم إدخالها في نظام (Joint University JUPAS Programmes Admissions System) ويتم قبول أقل من ٢٠٪ من الطلاب في الامتحانات لبرامج الجامعة العامة، هذا الضغط على الشباب لأداء جيد في امتحانات HKDSE له آثار وجدانية خطيرة عليهم بما في ذلك الانتحار، ولاسيما مع أعداد كبيرة غير مقبولة في الجامعات الحكومية (Spires, 2017, 158) وبدلاً من الخضوع لامتحانات عالية المخاطر في العامين ١١ و ١٣ وفقاً لـ النظام البريطاني المؤثر السابق، يشارك الطلاب في امتحان عام واحد فقط في عام ١٢ عبر دبلوم هونج كونج الجديد (HKDSE) للتعليم الثانوي (Carless & Harfitt, 2013, 172)

٤- التعليم بعد الثانوي: حوالي ٧٠٪ من الأفراد يحصلون على التعليم بعد الثانوي.

٥- التعليم والتدريب المهني: يلعب هذا دوراً كبيراً في توسيع فرص التعلم لخريجي المدارس الذين يبحثون عن وظيفة ، ويوفر مجلس التدريب المهني حوالي ٢٥٠٠٠٠ معهد تدريب للأشخاص الذين يحاولون الحصول على وظيفة.

للوالدين تأثير قوي في المدارس من خلال كونهم جزءاً من لجان رابطة المعلمين وأولياء الأمور، تتفق هونغ كونغ حوالي ٢٣٪ من ميزانيتها على التعليم الميداني ، مما يعني أن هونج كونج تخصص ميزانية عامة للتعليم أكثر من أي دولة أخرى تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأنشأت حكومة هونغ كونغ العديد من المدارس الحكومية للطلاب الذين لا يستطيعون دفع تكاليف التعليم (Lini



(Gaurav, 2018, 229) & يحضر العديد من الطلاب المحليين دروساً تعليمية خاصة للتعلم التكميلي. وفقاً لإدارة التعداد والإحصاء ("C&SD") ، فقد تَلَقَّى حوالي ٣٦٪ من طلاب المدارس الابتدائية و ٢٨٪ من طلاب المرحلة الثانوية دروساً خصوصية في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وتشير بعض الدراسات الاستقصائية التي أجرتها المؤسسات الأكاديمية إلى أن هذه النسبة قد تضاعفت إلى ٥٠-٧٥ ٪ ؛ فنسبة تغطية الدروس الخصوصية كانت أكثر من ٦٠ ٪ لطلاب المرحلة الابتدائية (الصف الرابع) في عام ٢٠١٦ ، و ٥٤ ٪ في المرحلة الثانوية (الصف الثالث) و ٧٢ ٪ في المرحلة الثانوية (الصف السادس) في ٢٠١١-٢٠١٢ (CHU, 2018, 3)

وقد طُلب من الطلاب المشاركين في برنامج PISA 2015 ، الإبلاغ عن وقت الدراسة الأسبوعي الإجمالي؛ فأبلغ ٢٣ طالبا من هونج كونج بأنهم درسوا في المتوسط ٤٦.٤ ساعة كل أسبوع في عام ٢٠١٥، بما في ذلك ٢٨.٨ ساعة من الفصل الرسمي في المدارس و ١٧.٧ ساعة بعد المدرسة، وبالتالي فعدد ساعات الدراسة الأسبوعية في هونج كونج أعلى من متوسط OECD ككل (٤٤.٠ ساعة) (CHU, 2018, 9)

## د-سياسات الإصلاح التربوي التي ساهمت في بناء القدرة التنافسية الحالية لهونج كونج:

وتحليل الوثائق والأدبيات المتعلقة يمكن استقراء أبرز سياسات الإصلاح التربوي التي ساهمت في بناء القدرة التنافسية الحالية لهونج كونج وتصنيفها في المحاور التالية:

### ١-سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام:

## أ-المعلمون:

اتبعت هونج كونج سياساتٍ حكيمة في إدارة معلميهـا، نذكرها فيما يلي:

(١) تعيين أكفأ المعلمين من البداية: في التسعينيات، كان العديد من المعلمين غير مؤهلين، ولكن تم السماح لهم بالتدريس بسبب النقص. على النقيض من ذلك، الآن أكثر من ٩٥ ٪ من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونغ يستوفون متطلبات التأهيل؛ فمنذ عام ٢٠٠٠، أصبح المعلمون مطالبين بالحصول على شهادات معترف بها قبل أن يتم تعيينهم في المدارس (Har, 2015, 8)

فمن أجل العمل كمعلم في هونج كونج، يجب أن تتطبق على المرشح شروطٌ أبرزها: أن يكون قد استكمل برنامج تعليم المعلمين أو المؤهلات اللازمة (NCEE ، ٢٠١٥). كما يتوجب عليه أن يكون قد أكمل برنامج تدريب المعلمين الإلزامي والذي يتضمن دورات تدريب مكثفة لمدة ستة أشهر. وهي دورات متخصصة تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات المهنية للمعلمين؛ فيجب على المعلم المرشح إكمال ٣٠ إلى ٤٠ دورة ميدانية معتمدة و ٢٦ دورة تدريبية مكثفة لتدريس معظم المواد في المدرسة. ليس مطلوب من معلمي الصف اتخاذ مقررات ميدانية، ولكن يجب إكمال ٤٠ ساعة من الدورات المكثفة في ثلاثة أو أربعة مجالات، بما في ذلك الدورات التربوية الإلزامية. وجزير بالذكر أن البرامج التدريبية يجب أن تكون معتمدة من قبل كل من لجان تعليم المعلم في الجامعات ووزارة التربية والتعليم، مع التركيز على أن جودة تعليم المعلم تتطلب من المعلمين المرشحين إكمال الماجستير. (Barış& Aydemir, 2019, 4)، لا يوجد امتحان تنافسي قبل الخدمة كشرط للدخول في برامج إعداد المعلمين أو لبدء التدريس. (OECD, 2018, 46)

(٢) تحويل التدريس لمهنة جاذبة: فالمرتبات الأولية لمعلمي هونغ كونغ تمثل أكثر من متوسط راتب خريج جامعي جديد في العلوم الاجتماعية، (Grossman, 2004, 8)، وفي بعض الحالات ما يقرب من الضعف.

(٣) تزويد المدارس بالمعلمين وتقليل وقت عملهم؛ فقد تمت زيادة نسبة المعلم إلى الفصل في مدارس القطاع العام بنسبة ٠.١ في جميع المجالات للعام الدراسي ٢٠١٧/١٨؛ وتم تقليل وقت عملهم حتى يتمكنوا من التركيز على التدريس، ورعاية تطور الطلاب. (Legislative Council Panel on Education, 2018, 14)

(٤) التنمية المهنية المستمرة للمعلمين (CPD) أثناء الخدمة؛ ويتم ذلك من خلال

عدد من الآليات:

(أ) إلزامية التطوير المهني: في هونغ كونغ (الصين) تعتبر المشاركة في التنمية المهنية إلزامية للمعلمين من أجل الحصول على ترقية أو زيادة الرواتب. (OECD, 2018, 50)

(ب) الإجازة الدراسية غير المحلية مدفوعة الأجر؛ نفذتها الحكومة لتوفير مساحة للتطوير المهني لمعلمي المدارس الثانوية لمدة ثلاث سنوات -على أساس تجريبي- لإبقائهم على اطلاع على أحدث الاتجاهات العالمية في تطوير التعليم؛ فتغطي مواضيع مختلفة مثل: التعلم متعدد التخصصات وتعليم ريادة الأعمال، وعقدت في فنلندا وأستراليا والمملكة المتحدة على التوالي في العام الدراسي ٢٠١٧/١٨ وانضم إليها ما مجموعه ٥٠ معلماً (Legislative Council Panel on Education, 2018, 14)، ففي إطار برامج تبادل المعلمين؛ فقد تم إرسال المعلمين في هونغ كونغ للتدريس في مدارس البر الرئيس للصين Mainland China وتايوان للتعرف على أنظمة التعليم وتقنيات هذه المناطق. ولا تزال هونغ كونغ تجلب ٥٠ من معلمي المعلمين من الصين القارية كل عام للعمل مع المعلمين في هونغ كونغ لرفع فعالية المعلم (Jensen & Clark , 2013, 17).

(ج) بناء تحالفات مهنية professional coalitions مع المدارس في مكاتب التعليم الأخرى في المنطقة (Gillies, 2015, 201)

(د) إنشاء برنامج خدمات الدعم المدرسي: ويقصد به التغيير في سياق مكان العمل وهو أحد الأسباب التي تجعل من هونغ كونغ واحدة من أفضل البرامج أداءً في مجالات التعليم، وتكشف عن معنى مجتمعات التعلم المهني للمعلم وإنشاء الشبكات الاجتماعية بين المعلمين؛ لتخطيط الدروس التعاونية؛ فيطالب المعلمين - على سبيل المثال - بالمشاركة في الاجتماعات المجدولة، ويقومون بتبادل الأفكار والتأمل في التدريس. (NYC Global Partners Report, 2011, 14)

ففي عام ٢٠٠٤ تم إنشاء صندوق تطوير التعليم بقيمة ٥٥٠ مليون دولار من دولارات هونغ كونغ لتوفير الأموال الأساسية لمشروع خدمة الدعم المدرسي لمدة ٥ سنوات. وشكلت لجنة استشارية مؤلفة من مسؤولين حكوميين بالجامعة والأكاديميين ورؤساء المدارس والمعلمين لتوجيه اتجاه خدمة الدعم في المدارس في هونغ كونغ. وتم إنشاء مكتب دعم قائم على المدارس لإدارة تجربة مشاريع الدعم المدرسي.

ومن خلال هذا المشروع يتم إجراء زيارات منتظمة للمدرسة كل أسبوعين من قبل مقدمي الخدمة لتخطيط المناهج الدراسية، ومراقبة الدروس وتحليل عمل الطلاب مع المعلمين لتحسين الممارسات وتوليد المعرفة العملية. من خلال العمل عن كثب وبشكل مستمر مع المعلمين في الوضع الحقيقي؛ لسد الفجوة بين أهداف الإصلاح والممارسات الصفية؛ فتسمح لكل من المعلمين ووكلاء الدعم الخارجي للانخراط في العمل والتفكير النقدي في الأدلة والمعلومات التي تم جمعها في الفصل لتسهيل التفكير التربوي السليم واتخاذ القرارات.

أما عن النتائج المتوقعة من خدمة الدعم: (أ) تعزيز كفاءة المعلمين والحفاظ على تنفيذ أهداف الإصلاح؛ (ب) تحسين نتائج تعلم الطلاب وخبراتهم بما يتماشى مع إصلاح التعليم. وبناءً على تقارير تقييم خارجي أجرته جامعتان مختلفتان: (أ) يُظهر المعلمون الذين ينضمون إلى برامج الدعم فهماً أفضل وكفاءة

أعلى وموقف أكثر إيجابية في تحقيق أهداف الإصلاح من أولئك الذين لم ينضموا إلى البرامج ، ب) المدارس التي تنضم إلى برامج الدعم أكثر استعدادًا لتنفيذ تدابير الإصلاح. (NYC Global Partners Report, 2011, 4)

**(٥) تقييم المعلمين:** ليس لدى هونغ كونغ (الصين) إطار سياسة حول تقييم المعلمين، فيطلب مكتب التعليم من جميع المدارس تطوير نظام تقييم أداء المعلمين الخاص بها (OECD, 2018, 54).

**(٦) استحداث منصب قائد مناهج المدارس الابتدائية:** في هونغ كونغ والأنظمة ذات الأداء العالي في جميع أنحاء العالم، ليست "قيادة المناهج" مسؤولية مديري المدارس بشكل حصري؛ لذا قام مكتب إدارة التعليم بتجربة منصب قيادي جديد عام ٢٠٠٦ لكبار المعلمين في المدارس الابتدائية للمساعدة في تنفيذ إصلاح المناهج المدرسية هو " قائد مناهج المدارس الابتدائية"، يتلقى قادة المناهج الدراسية بالمدارس الابتدائية تدريبات متخصصة - عادةً إلى جانب مدير مدرستهم - لضمان إصلاح المناهج بشكل متنسق في جميع أنحاء المدرسة. قدم مجلس التنمية الاقتصادية: التمويل والتدريب وآليات الدعم لهؤلاء القادة ولكبار المعلمين الجدد ، وتأكد من أن الوظيفة قد تم استيعابها بشكل مناسب ضمن هياكل القيادة المدرسية الحالية. ونما الدور ليشمل قيادة التعلم المهني للمعلمين في المدارس. إنه موقع أساسي داخل فرق القيادة "وكيل التغيير" في المدارس الابتدائية (Jensen, Downing & Clark, 2017)

ب-مديري المدارس:.

### **(١) متطلبات تعيين المديرين:**

عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ كان مطلوباً من جميع مديري المدارس القيام بـ ٥٠ ساعة من التنمية المهنية المستمرة (CPD) في السنة ، ومن ٢٠٠٤/٢٠٠٥ طلب من المديرين الطموحين الحصول على شهادة للإدارة (Crisp, January 2014)

ورسمياً يمكن تجاوزاً- تعيين معلم في الإدارة -على أساس التمثيل- دون الحصول على شهادة، ولكن يشترط عليه إكمال الشهادة (رخصة مدتها ٥ سنوات) في غضون عامين من تاريخ التعيين. مع العلم أن مديري المدارس المعتمدين الذين انتهت مدة صلاحية شهادتهم (أي أولئك الذين لم يتم تعيينهم في مؤسسة في غضون خمس سنوات من إصدار الشهادات) ما زالوا مؤهلين للتعين كمدير (Jensen, Downing & Clark, 2017, 5)

### (٢) التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس (CPD) أثناء الخدمة:

كان تطوير قادة المدارس الواثقين المدربين على الأهداف الجديدة للتعلم والتعليم أمراً أساسياً للنجاح ولبناء القدرات في هونج كونج. (Jensen & Clark, 2013, 8)

لا يوجد برنامج فردي لتنمية المهارات القيادية لقادة المدارس. بدلاً من ذلك، هناك العديد من البرامج وأنشطة التعليم والتعلم المطلوبة من مديري المدارس في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية. هذه البرامج بدوام جزئي، وتحدث خارج ساعات الدوام المدرسي، ويقوم المشاركون بتغطية تكاليف الدورة التدريبية الخاصة بهم: من ٢٧٠٠ إلى ٣٥٠٠ دولاراً أمريكياً.

وخلال السنوات الثلاث الأولى لعمل مديري المدارس المعينين حديثاً، يتم إرسالهم في برنامج تعزيز القيادة في الصين القارية. في عام ٢٠١٦ قام المرشحون بإجراء الندوات والزيارات المدرسية والزيارات الصناعية للتعرف على القيادة والإدارة من قادة المدارس والصناعة؛ بما يساعدهم على إجراء عملية مراجعة خارجية للمدارس. منذ عام ٢٠١٥-٢٠١٦، قدم مكتب إدارة التعليم أيضاً لمديري المدارس المعينين حديثاً فرصة التدريب للمشاركة كمراجعين خارجيين للمدارس كفرصة لتطوير القيادة. فيتم إعدادهم لهذا من خلال ورش العمل التدريبية لمدة ثلاثة أيام في مجلس التنمية الاقتصادية. ولإكمال متطلبات التطوير المهني

المستمر الخاصة بالمديرين المعيّنين حديثاً، يقدم كل منهم حافظة تطوير مهني إلى لجنة/هيئة إدارة المدرسة الخاصة بهم على أساس سنوي. الحافظة هي حساب تكويني للنجاحات المهنية للمدير الطموح، يجب أن تحتوي الحافظة أيضاً على رؤية شخصية، أو بيان حول فهم المدير الطموح لمعنى الإدارة. (Jensen, Downing & Clark, 2017, 54-55)

أما عن آلية التدريب فمن خلال سلسلة من ورش العمل، يستكشف المشاركون منطق ونظريات البحث العملي. يقدم المدربون معلومات حول كيفية استخدام البيانات والمعلومات المستندة إلى الأدلة لدفع أنشطة تحسين المدارس. يُطلب من المشاركين بعد ذلك ممارسة استراتيجية أو نشاط لتحسين المدرسة خلال فترة تتراوح من ٤ إلى ٦ أشهر. ليقوموا بمشروع بحوث الفعل **action research project** القائم على المدرسة من خلال تقديم تقرير يتضمن: مقدمة (مقدمة عن مشكلة الممارسة المحددة، والمواد الداعمة)؛ خطة عمل لتحسين مشكلة الممارسة هذه (ليس فقط مبادئ العمل، ولكن سلسلة من الأفعال والإطار الزمني)؛ جزء من التنفيذ والملاحظة، والإبلاغ عن الأفعال (التواريخ)، والملاحظات والأفكار (عن التحسين الذاتي، مدعومة بالأحداث والنظريات)، والتخطيط - والتنفيذ - وانعكاسات الإجراءات. (Jensen, Downing & Clark, 2017, 21, 23-26)

### ج- الطلبة

بشكل عام، يمكننا القول أن طلاب هونج كونج أقوىاء في المجال المعرفي، وأضعف نسبياً في مجالاتٍ أخرى مثل التعلم النشط، والتعلم الوجداني **passionate learning**. (Low, 2012, 32)، وانخفض معدل تسرب الطلاب والطالبات من ٠.٢٨٢٪ في العام الدراسي ١٩٩٧/١٩٩٨ إلى ٠.١٧٣٪ في العام الدراسي

Labour and Welfare Bureau Government agency, ٢٠٠٢/٢٠٠١.  
(2003, 50)

وفيما يلي بعض الآليات التي انتهجتها حكومة هونج كونج لدعم وإصلاح تعلم الطلبة:

(١) التعلم خارج حدود الفصل: في هونج كونج عام ١٩٩٩ حل مصطلح "التعليم المؤهّل (zhijiaoyu) محل" التدريس للاختبار (yingshijiaoyu) (Oyeniran & Uwamahoro, 2017)، ومن مظاهر ذلك التوجه:

(أ) التعلم والدعم بعد المدرسة: فيما يتعلق بأنشطة ما بعد المدرسة (بما في ذلك دعم التعلم للطلاب المحتاجين) في المدارس الابتدائية والثانوية، تحرص هونج كونج على تزويد المدارس والمنظمات غير الحكومية بالتمويل؛ لزيادة فرصة هؤلاء الطلاب للمشاركة في هذه الأنشطة، وذلك لتسهيل التنمية الشاملة لجميع الطلاب بإعادة هيكلة منحة دعم التعلم (LSG)، والتأكيد على برنامج التدريس العلاجي المكثف Intensive Remedial Teaching Programme في المدارس الابتدائية وبرنامج التعليم المتكامل؛ فتقوم المدارس بترتيب فصول تكميلية ومجموعات دراسية للطلاب بعد المدرسة وخلال العطلات، في حين قد تقوم بعض المدارس بترتيب مشاركة الطلاب المتفوقين في أنشطة الإثراء والمسابقات، وإن كان هناك نقص في البرامج طويلة الأجل الخاصة بتنمية المواهب المنهجية لهؤلاء الطلاب (Legislative Council Panel on Education, 2018, 4-5)

(ب) منحة التعلم مدى الحياة التي تم رصدها حديثاً لتنظيم الأنشطة التجريبية المتنوعة لتسهيل التعلم خارج الفصول الدراسية. وتشمل هذه الأنشطة رحلة ميدانية وجولة دراسية خارج هونج كونج، ومعرض التعليم المتعلق بالعلوم والتكنولوجيا؛ وذلك لتوفير المزيد من الفرص للطلبة لتطبيق ما تعلموه، وتنظيم



المزيد من أنشطة التعلم التجريبية في مختلف مجالات المناهج الدراسية للطلاب.  
(Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 3)

(ج) شبكات التنمية Development Networks. يواصل مجلس التنمية الاقتصادية تشجيع المزيد من الكيانات التجارية للمشاركة في "برنامج الشراكة مع كلية إدارة الأعمال" (BSPP) وتوفير أنشطة الاستكشاف الوظيفي وخبرة العمل للطلاب؛ كفرص للطلاب من أجل مساعدتهم على اكتساب الفهم الأوّلي لمكان العمل. منذ انتهى العام الدراسي ١٥/٢٠١٤ ، انضم ٣٠٠ شريك إلى BSPP ، ويقدمون أكثر من ٣٦٠٠ عملاً واستفاد منها ٩٣٠٠٠٠ طالباً. لمزيد من حشد قطاعات مختلفة من المجتمع لتوفير برامج الخبرة العملية ورعاية ثقافة دعم الشباب لتخطيط حياة أفضل: أطلق مجلس التنمية الاقتصادية حركة الخبرة العملية Work Experience Movement (WEM) منذ العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧. حتى الآن شاركت أكثر من ٢٠٠ منظمة تجارية ومجتمعية فيها، ووفرت أكثر من ٣ آلاف مكان للطلاب لتجربة خبرة العمل ، تغطي أكثر من ٣٠ من الحرف والصناعات بمتوسط دعم شهري يبلغ ٢٥٠٠ دولار شهرياً لكل متدرب، بما يمكن المتدربين من الانضمام إلى الصناعات التي تتطلب مهارات متخصصة تحت نموذج "الكسب والتعلم" (Legislative Council Panel on Education, 2018, 15)

## (٢) دعم التعلم المدرسي:

(أ) إنشاء مكاتب مدرسية ومكاتب الفصول الدراسية؛ اتخذتها الحكومة استثماراً لتحسين المهارات اللغوية الأربع للقراءة والاستماع والتحدث والكتابة.  
(Low,2012, 29)

(ب) إنشاء وظائف معالج النطق في المدرسة (SBST) school-based speech therapist تبدأ من العام الدراسي ٢٠/٢٠١٩ ؛ لمساعدة الطلاب

ضعاف النطق واللغة لتطوير قدراتهم على التواصل واللغة. (Legislative Council Panel on Education, 2018, 5)

(ج) توسيع نطاق التعليم المعزز خدمة علم النفس بالمدارس (SBEPS) Educational Psychology Service ، وشملت حوالي ٦٠٪ من المدارس العامة الابتدائية والثانوية العادية (Legislative Council Panel on Education, 2018, 5)

(د) - تقديم منحة للقراءة: استحدث مجلس التنمية الاقتصادية منحة القراءة لتشجيع المدارس لخلق جو أفضل للقراءة ، وتعزيز اهتمام الطلاب بالقراءة ومساعدتهم على تطوير عادة القراءة من خلال توفير الموارد المختلفة.

(هـ) - تعزيز برامج تبادل الطلبة: تم دعم ٦٦٠٠٠ طالب للمشاركة في برامج تبادل مع البر الرئيس في العام الدراسي ٢٠١٧/١٨.

(و) تنظيم منحة هونغ كونغ للتميز؛ لدعم ما يصل إلى ١٠٠ من الطلاب المحليين المتفوقين في متابعة الدراسات الجامعية والدراسات العليا بالجامعات ذات الشهرة العالمية خارج هونغ كونغ ؛ بهدف رعاية المزيد من المواهب العليا في مختلف المجالات دعماً لتطوير هونغ كونغ.

(ز) دعم التعلم التطبيقي للغة الإنجليزية المتقدمة (ApL) Applied Learning كموضوع اختياري ثانوي عالي القيمة واقتراح زيادة حافز الطلاب (Task Force on Review of School Curriculum , June 2019, 9)

في هونغ كونغ ، على الرغم من إصلاحات التعليم المختلفة التي نفذت منذ أواخر التسعينيات، إلا أنه لا يزال نظام التعليم المحلي موجهاً للامتحان، وبالنسبة للطلاب الذين تتراوح أعمارهم بين ٦ و ١٨ عاماً في المدارس الابتدائية والتعليم الثانوي، يحتاجون عادة إلى اجتياز اختبارين مدرسين على الأقل كل عام، بالإضافة إلى عدد من الاختبارات الصفية ذات النطاق الأصغر. كما يحتاج

الطلاب أيضاً إلى حضور الامتحانات التي تُجرى كل ثلاث سنوات على مستوى الإقليم ، بما في ذلك دراسة تقييم الكفاءة البحثية الأساسية في المرحلة الابتدائية ٣ ، وتقييم النظام على مستوى الإقليم في المرحلة الابتدائية ٦ والثانوية الثالثة، ودبلوم هونج كونج في امتحان التعليم الثانوي في المرحلة الثانوية (CHU, 2018, 1) . وتجذب الامتحانات هذا الاهتمام العام؛ لأنها جزء من الهيكل الاجتماعي للعديد من المجتمعات الآسيوية ؛ لكونها الطريق الرئيس لمواصلة الدراسة في مؤسسات النخبة Elite Institutions مثل المدارس الثانوية أو Prestigious universities المرموقة. (Kennedy, 2007, 14)

تركز ثقافة الوالدين في هونج كونج على التحصيل الدراسي؛ فيدرس الطلاب المحليون بجد لساعاتٍ طويلة، بما في ذلك الوقت الذي يقضونه في فصول الواجب المنزلي، والدروس التعليمية بعد المدرسة . مما قد يزعج الطلاب، ويؤثر على ظروفهم الصحية ورفاههم من ناحيةٍ أخرى (CHU, 2018, 1) . أما عن الدروس التعليمية فيبدو أن قطاع تعليم الظل أو الدروس الخصوصية private tutoring في هونغ كونغ ضخم ويعد صناعة مربحة، والتركيز الأساسي في هذه المراكز الدراسية هو مساعدة الأطفال على اجتياز الامتحانات من خلال الحفظ. (Low, 2012, 40) وقد فرضت حكومة هونغ كونغ الصين حد أقصى لحجم الصف في التعليم التكميلي؛ للحد من الوقت الذي يقضيه الطلاب في التعليم التكميلي. (OECD, 2014, 13)، وعلى الهامش ينتشر قطاع تعليم الظل في العديد من البلدان عالية الأداء فيُعرف باسم "juku" في اليابان ، و "buxiban" في تايوان ، و "hagwon" في كوريا ، و "دروس" في الهند وأخيراً "البرنامج التعليمي" في هونغ كونغ (Kennedy, 2007, 11).

## ٢ - سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة:

نظام المناقصات لخدمات التدريب مدخل الجدارة:

لا يوجد أي كيان أو مؤسسة واحدة لديها سلطة مفردة لتصميم برامج التدريب والمحتوى؛ فتحرص سنغافورة على تقييم مقدمي خدمات التدريب، فيوجد حالياً ثلاث مؤسسات رئيسية في هونج كونج (هي جامعة هونج كونج الصينية، وجامعة هونج كونج المعمدانية، وجامعة هونج كونج) تتنافس كل منها على المناقصات الحكومية لتطوير برامج التطوير المهني المستمر للقيادة المدرسية على أساس برامج مدتها سنة إلى سنتين. لذلك يستثمر مقدمو الخدمات وقتاً كبيراً في مراجعة برامجهم، والنظر في دورة العطاء التالية (Jensen, Downing & Clark, 2017, 12) نلمح مما سبق: أن برامج تدريب المعلمين والمديرين تخضع للتطوير والتحديث المستمر سنوياً.

تم إنشاء صندوق جودة التعليم QEF عام ١٩٩٨ ، ويتمشى QEF مع تطوير التعليم وسياسات هونج كونج، فقد تم السعي لتعزيز جودة التعليم المدرسي من خلال تقديم سبعة مواضيع جديدة ذات أولوية لتلبية احتياجات التعليم المدرسي، وهي تعليم STEM' ،"، تكنولوجيا المعلومات في التعليم"، " معرفة القراءة والكتابة"، " التعلم مدى الحياة"، " القيم الإيجابية" والتنمية المتوازنة للطلبة " و" القيادة الفعالة وإدارة المدرسة. سيتم تطبيق برنامج التمويل هذا على جميع المدارس الممولة من الحكومة، سيتم إطلاق أكثر من ٤٠ شبكة QEF في العام المقبل لتشجيع نقل المعرفة والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والاستفادة من المزيد من المدارس. (QEF, 4 July 2019, 3)

في هونج كونج تم اعتماد النهج ذي الشقين لضمان الجودة الداخلية من خلال التقييم الذاتي للمدرسة والمراجعة الخارجية للمدرسة (Poon, 2008, 20) يمكن لمديري المدارس إجراء ملاحظات بزواوية ٣٦٠ درجة (peer-to-peer feedback or "360° feedback" ، وهي طريقة للتحليل الذاتي الذي يجمع الملاحظات من وجهات نظر متعددة داخل المنظمة أو ضبط العمل. يُنصح

مديري المدارس بجمع تعليقات ٣٦٠ درجة من المشرفين وأولياء الأمور والمدرسين وموظفي المدارس الآخرين ، بالإضافة إلى الطلاب والأقران وممثلي الوكالات الخارجية لدعم إطار التطوير المهني (Jensen, Downing & Clark, 2017, 54) قامت هونج كونج بإجراء بعض التحسينات كآلية لضمان الجودة التي تطالب ضمنا بأن المدارس تؤدي وظائفها بشكل جيد، فيتضمن التحسين المكونات الرئيسية التالية: تعزيز ثقافة المنظمة في مؤسسات مرحلة ما قبل الابتدائي، (ب) بناء القدرات من خلال توسع الإدارة المدرسية والمدارس، (ج) التقييم الذاتي/ التقييم الذاتي للمدرسة، (د) إضفاء الطابع المؤسسي في الممارسات المدرسية القائمة على البيانات ، (هـ) رعاية الحوار المهني في "منظمات التعلم"، (و) إعطاء "مساحة" للمعلمين من خلال إعادة تحديد أولويات المهام، (ز) توفير حلقة التغذية المرتدة للتحسين المستمر للمدرسة. (Poon, 2008, 21)

مفهوم الإنصاف في الواقع هو أكثر تمسكاً به في النظام السابق لهونج كونج؛ فقد كانت مدارس النخبة تقبل الطلبة من خلال الامتحان العام إذا كانوا يعملون بجد، أما النظام الجديد فيخصص مدارس الطلبة بالقرب من منازلهم، إذن يعتمد الناس بشكل رئيس على رأس المال الاقتصادي والثقافي والاجتماعي؛ لأن الأثرياء سينقلون إلى المناطق حيث تقع مدارس النخبة. (Poon & Wong, 2008, 18)

### ٣- سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم:

ترى الحكومة أن التعليم أهم استثمار اجتماعي طويل الأجل، وتستثمر بكثافة في التعليم وفي تنمية المواهب في المستقبل. في السنوات الأخيرة، استمرت الموارد المخصصة للتعليم في الارتفاع بشكل كبير على الرغم من قيود الميزانية العامة. بلغ الإنفاق العام المتكرر والإجمالي المعتمد على التعليم في السنة المالية ٢٠٠١/٢٠٠٢ ٤٦.٢ مليار دولار هونج كونج (٥.٩٢ مليار دولار أمريكي) و

٥٢.٢ مليار دولار هونج كونج (٦.٦٩ مليار دولار أمريكي) على التوالي، وهو ما يمثل ٢٢.٠٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي المتكرر و ١٩.٤٪ من مجموع الإنفاق العام. وتتبنى الحكومة مبدأ المساواة بين الجنسين وتكفل الحقوق والفرص المتساوية في التعليم للإناث والذكور على جميع المستويات. (Labour and Welfare Bureau Government agency, 2003, 50) وفي السنة المالية ٢٠١٨-٢٠١٩، أنفقت الحكومة ٢٠.٤٪ من إجمالي إنفاقها على التعليم، والذي كان أكبر بند النفقات المتكررة بين جميع مجالات السياسة. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 1) وجدير بالذكر أن هونج كونج تخصص ميزانية عامة للتعليم أكثر من أي دولة أخرى تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأنشأت حكومة هونج كونغ العديد من المدارس الحكومية للطلاب الذين لا يستطيعون دفع تكاليف التعليم، (Lini & Gaurav, 2018). (229)

وقد زاد الإنفاق الحكومي بشكل كبير في تعزيز مكافأة المعلمين، وخفض العبء المالي على الآباء، وتحسين جودة التدريس. (Legislative Council Panel on Education, 2018, 3)

تبلغ الميزانية السنوية حوالي ٨٠ مليون دولارا من دولارات هونج كونج، وتخضع النفقات الفعلية لطلب المدارس، وتوفر مزودي الخدمة المتقدمين من خلال إجراءات المناقصة. تتراوح تكلفة الخدمة لكل مدرسة من ٨٠٠٠٠٠ دولار هونج كونج إلى ٣٠٠٠٠٠٠ دولار من دولارات هونج كونج. (NYC Global Partners Report, 15 September, 2011, 9)

يوجد في هونج كونج أربعة أنواع رئيسة من المدارس - الحكومية ومخطط الدعم المباشر والخاص (DSS) والدولية: في النظام الحالي، فقط حوالي ٦٪ مدارس حكومية تدار وتمول بالكامل من قبل الحكومة. أما مدارس الدعم المباشر فتتمول

جزئياً من قبل الحكومة (حوالي ٨٥ ٪ من إجمالي التمويل) ، وتدار بشكل خاص من قبل المنظمات غير الحكومية والمدارس الخاصة: يأتي تمويلهم جزئياً من الحكومة وجزئياً من الرسوم الدراسية. (Low, 2012, 28) ويعتمد التمويل على عدد الطلاب المسجلين في كل مدرسة. (Patrinis, 2012, 65)

يمثل التعليم التكميلي صناعة كبيرة في بعض دول شرق آسيا؛ ففي هونج كونج-الصين بلغت النفقات ٢٥٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١١ فقط للتعليم الثانوي و ٦٨٠ مليون دولار أمريكي في سنغافورة في عام ٢٠٠٨ بما في ذلك التدريس المنزلي home-based tutoring (OECD,2014, 202)

#### ٤- سياسة الربط بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان.

في عام ٢٠٠٠، قدمت لجنة الإصلاح اقتراحات إلى الحكومة لإصلاح نظام التعليم في هونغ كونغ إلى الحكومة، فعملت هونج كونج على التغييرات المقترحة على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، وأبلغت بشكل دوري عن التقدم المحرز فيها. (Zhao , 2015, 14)

شملت الإصلاحات الحديثة في التعليم الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم في اقتصاد قائم على المعرفة وكذلك الاستماع إلى الآباء والمواطنين فيما يتعلق بالاحتياجات الثقافية والاجتماعية للأطفال، ويطرحون الخطة على المواطنين ويجربونها لعدة سنوات لاكتساب التفهم والالتزام من جانب المواطنين.

(Mackenzie, March 2014, 34) كما تشرك فرق عمل الإصلاح: أصحاب المصلحة الرئيسيين على نطاق واسع بما في ذلك الخبراء والأكاديميين والمعلمين في الخطوط ومجالس المدارس الابتدائية والثانوية ولجنة التعليم (EC) و CDC و HKEAA وممثلين عن مكاتب القبول في الجامعات الممولة من لجنة المنح الجامعية (UGC) ومؤسسات التمويل الذاتي بعد المرحلة الثانوية، ونقابات المعلمين وأرباب العمل والطلاب ورؤساء اللجان والجمعيات المعنية بالموضوع ،

فضلاً عن ممارسي التعليم البارزين في مختلف المجالات؛ لضمان مراعاة اهتماماتهم ومقترحاتهم بدقة عند صياغة التوصيات (Task Force on Review of School Curriculum , June 2019, 2)

ففي جوانب النظام التعليمي تمت استشارة خبراء من الخارج وكذلك خبراء محليين (بما في ذلك الأكاديميون وممارسو التدريس)، وتم السعي للحصول على خبراتهم الفنية. كما تضمنت العملية مشاورات مكثفة مع أصحاب المصلحة. واستغرقت الإصلاحات المعقدة عقداً من الزمن للتخطيط والتطوير والتنفيذ. أثناء هذه العملية، كانت هناك محاولة لتحقيق التوازن بين الانقسامات داخل النظام. وكان هناك أيضاً جهداً لتنسيق الجوانب المختلفة للنظام، بما في ذلك الدعم المدرسي والقيادة وتنمية المعلمين، وجزير بالذكر أن مستوى التشاور الذي شرعت فيه هذه الوكالات، إلى جانب تماسك مقترحاتها، والتخطيط والمراجعة اللاحقة والضبط الدقيق الذي دخل في تنفيذ الإصلاحات ، تم الإشادة بهما دولياً (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 11)

كان أحد الركائز الرئيسية للإصلاح استشارة الجمهور في المراحل المبكرة من تخطيط الإصلاحات ؛ فقد بذلت الحكومة جهوداً كبيرة لإشراك الجمهور في تطوير المعلم وتغييرات المناهج الدراسية المقدمة عام ٢٠٠٩ ، بدأت الجلسات قبل أربع سنوات من تنفيذ المناهج الجديدة، بالإضافة إلى ذلك، كانت الإحاطات قد عقدت مع الصحافة من أجل المساعدة في إشراك الجمهور في التغييرات، هذا يشكل حملة غير مسبوقة لإشراك عدد كبير من المواطنين والمهنيين في النقاش العام حول الأهداف؛ وكانت النتيجة الالتزام -على نطاق واسع- بالمناهج الجديدة وجدول أعمال التعليم (Crisp, January 2014, 9) فتشكيل أجندة التعليم وإبقاء الجمهور على اطلاع و انخراط في التطوير والتغيير في نظام التعليم -كما في



هونج كونج- يقلل من الفلق العام ويحفز الآباء والآخرين لدعم المدارس  
(Gillies, 2015, 201)

وعلى سبيل المثال: انعكاسًا لمخاوف المجتمع حول موضوع ضغط الدراسة وسياسة الواجب المنزلي، تمت مناقشته في المجلس التشريعي في ست مناسبات على الأقل خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٨. وفي الآونة الأخيرة، تم تمرير اقتراح بشأن "حقوق الأطفال وسط الامتحانات وضغوط العمل المدرسي" في اللجنة الفرعية لحقوق الطفل في ٢٥ نوفمبر ٢٠١٧. وعلاوة على ذلك، صدرت خمسة اقتراحات حول موضوع "سياسة الواجب المنزلي" في لجنة التعليم في ٥ يناير ٢٠١٨ وكلفوا مكتب الأبحاث عمل دراسة لتقصي الحقائق على طول ساعات الدراسة اليومية في هونج كونج، وتم توصية الحكومة بالنظر في (أ) تحديد الحد الأقصى لوقت الواجبات المنزلية؛ (ب) إلزام المدارس بتخصيص نفس القدر من الواجب المنزلي في أيام الجمعة والأيام المدرسية الأخرى؛ (ج) مطالبة المدارس بترتيب عطلة منزلية واحدة على الأقل بدون واجبات منزلية للسماح للطلبة بالحق في التعلم بطريقة ذاتية واستندوا الي توصية مكتب التعليم EDB عام ٢٠٠٢ في مبدأ توجيهي بأن "الكتابة المنزلية اليومية يجب ألا تتجاوز ٣٠ دقيقة" للمرحلة الابتدائية الدنيا (CHU, 2018, 2-3).

من كل ماسبق، نلاحظ بناء لجان تطوير التعليم توصياتهم على أسس علمية بحثية لتقصي الحقائق والواقع، وكذلك أخذ مخاوف الآباء والمجتمع بعين الاعتبار ومناقشتها ومحاولة حلها رسمياً.

#### ٥- سياسة القيادة والحوكمة الرشيدة:

يعتبر هيكل القيادة الهرمي شائعاً ومناسباً في المجتمعات الصينية، والتي تعكس القيم والقواعد الثقافية التي تدعم وتوافق المزيد من القوة والمكانة والسلطة

والحكمة للأفراد في المناصب العليا، هكذا كأب (لابن) ، زوج (للزوجة) وكبار السن (للصغار)(Wong, 2006, 109)

انتقلت هونغ كونغ إلى الإدارة القائمة على المدارس School-based Management (SBM) والتي بدأت في أوائل التسعينيات، وتم توحيدها خلال أوائل العقد الأول من القرن العشرين- ؛ لتحسين التعليم والتعلم، منحت SBM المدارس حرية أكبر في تصميم المناهج وتقديمها، فبموجب SBM يتم تزويد المدارس بالموارد المطلوبة، والاستقلالية والمرونة في الاستجابة بشكل استباقي لاحتياجات الطلاب والمجتمع، وبالتالي تقديم التعليم الجيد، وينصب اهتمام القيادة في هونغ كونغ على ستة مجالات أساسية: التوجه الاستراتيجي، النمو والتطور المهني للمعلم، التعلم والتدريس والمناهج، إدارة الموظفين والموارد، ضمان الجودة والمساءلة، الاتصالات الخارجية والتواصل (Jensen, Downing & Clark, 2017, 45) وتعتمد قيادة هونغ كونغ في ذلك على جمع البيانات التي تشير إلى مدى جودة المدرسة؛ لاستخدامها في دفع التحسين وبناء القدرة. (Poon, 2008, 21)

في هذا النظام تُتخذ المدرسة كوحدة للتغيير والتحسين. فلسفة هذا النهج تقوم على افتراض أن المدارس ليست متجانسة في الأهداف والممارسة والفعالية، لذا فإن التغييرات يجب أن تكون عقلانية لتلبية احتياجات وخصائص كل مدرسة؛ من خلال إعطاء مزيداً من الاستقلالية والمرونة للمدارس في استخدام الموارد العامة وإدارة أنشطتها بشكل أكثر فعالية، بما دفع بعض ممارسي المدارس تدريجياً للانتباه إلى استخدام البحوث العملية أو أنواع مختلفة من الرصد والتقييم لتحسين الممارسات المهنية. في عام ١٩٩١، زاد المشاركين في برنامج Initiative SMI School Management من ٢١ مدرسة ثانوية في عام ١٩٩٢ إلى ١٤٨ مدرسة ثانوية ، ١٩٩٩ مدرسة ابتدائية ، و ١٨ مدرسة خاصة في عام ١٩٩٧. كان العدد

الإجمالي حوالي ٣٠ ٪ ، ألزمت لجنة التعليم في عام ١٩٩٧ جميع مدارس القطاع العام بهونج كونج تنفيذ الإدارة المدرسية بحلول عام ٢٠٠٠ ، كما هو الحال في الإصلاحات المدرسية الأخرى نحو الإدارة القائمة على المدرسة في مختلف أجزاء من العالم ، مثل أستراليا ونيوزيلندا (CHENG, 2001, 9-10, 15).

عينت الحكومة شركة إدارة استشارية لإجراء مراجعة الهيكل التنظيمي والإداري لإدارة التعليم، والهدف النهائي هو "تمكينها من العمل بشكل أكثر كفاءة ، بفعالية واستجابة في مهمتها لتوفير التعليم الجيد (CHENG, 2001, 15) من مظاهر القيادة الفعالة قيام حكومة هونغ كونغ بطرح الخطة وتجربتها لعدة سنوات لاكتساب التفاهم والالتزام من جانب المواطنين. (Mackenzie, March 2014, 34)

غير الانتقال إلى نظام مدرسي أكثر استقلالية أدوار مديري المدارس من دور القائمين بالتنفيذ إلى قادة منظمات التعليم المهني؛ لذا يُطلب من مديري المدارس الذين يتمتعون بخبرة تزيد عن عامين إجراء ١٥٠ ساعة من التطوير المهني المستمر على مدار ثلاث سنوات، ووضع خطة التطوير المهني المستمر، وبموجب SBM، تم إعادة تشكيل المدارس في هونغ كونغ على أنها "مجتمعات تعلم مهنية ديناميكية وخاضعة للمساءلة"؛ في مواجهة تحدي مجتمع قائم على المعرفة؛ فيُطلب من كل مدير أن يقدم حافظة تطوير مهني إلى لجنة /هيئة إدارة المدرسة الخاصة بهم على أساس سنوي. الحافظة هي حساب تكويني للنجاحات المهنية للمدير الطموح، يجب أن تحتوي الحافظة أيضاً على رؤية شخصية، أو بيان حول فهم المدير الطموح لمعنى الإدارة (Jensen, Downing & Clark, 2017, 51, 55)

يتم السير بنظام التمويل القائم على الأداء ويتم التسابق بين المدارس على الموارد والبقاء في السوق المفتوح وهذا مؤشر خطير جداً، خاصة في سياق

انخفاض عدد الطلاب في هونغ كونغ وغالبًا ما يحدث الإقصاء المدرسي للبعض (Cheng, 2011, 254)، ويمكن تفصيل سياسة القيادة والحوكمة فيما يلي:

### أ- سياسة الحوكمة الرشيدة:

استطاعت هونج كونج الحفاظ على التوازن بين المركزية واللامركزية، ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

أنشئت لجان إدارة المدرسة لاتخاذ القرارات الرئيسية وإدارة التحويل المباشر للأموال من الحكومة المركزية إلى المدارس. كان التمويل يعتمد على عدد الطلاب المسجلين في كل منها مدرسة منها. كانت المدارس في منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة لامركزية للغاية في مجالات الميزانية، شؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، ولكن أقل لامركزية من حيث إدارة شؤون الموظفين، وخاصة في تحديد رواتب المعلمين. (Patrinis, 2012, 65-66)؛ فالمدارس لديها بعض الاستقلال الذاتي تحت المراقبة المركزية (Cheng, 2011, 260)

منحت هونغ كونغ (الصين) المدارس الفردية سلطة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وتخصيص الموارد (OECD, 2016)؛ فتمتع المدارس في هونغ كونغ بمستوى عالٍ من الاستقلال الذاتي ومشاركة المعلم. قدمت مبادرة إدارة المدرسة (SBI) عام ١٩٩١ ثم أعيدت تسميتها إلى الإدارة القائمة على المدرسة (SBM) في عام ١٩٩٧. كانت SBM تطوعية في البداية وأصبحت إلزامية عام ٢٠٠٠. تعزز SBM استقلالية المدرسة من حيث التوظيف والميزانية وشؤون الطلاب والمناهج الدراسية، في دراسة PISA ٢٠٠٠، كان هناك اثنين من المؤشرات يقيسا مدى الحكم الذاتي للمدرسة في ١٢ مجالاً، تم تصنيف هونغ كونغ أعلى بكثير من غيرها، وتحسنت مشاركة المعلم بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الماضية إلا أنه لم يكن له رأي يذكر في المكافأة، وأظهرت بعض الدراسات

أن مستوى مشاركة المعلم كان أقل قليلاً من المتوسط الدولي، مما يشير إلى أنه لم يتم تفويض استقلال المدرسة إلى مستوى المعلم. (Low, 2012, 29)

### ب- سياسة التخطيط الاستراتيجي المتكامل:

تتطلع هونج كونج ليس فقط أن تصبح واحدة من المدن البارزة في الصين، ولكن أيضاً أن تكون دولة ديمقراطية وحضارية تحتضن الجوهر الثقافي للشرق والغرب. (Har, 2015, 301) كما تستهدف لتنمية المزيد من المواهب في هونغ كونغ تعزيزاً للقوة التنافسية لهونغ كونغ في الساحة الدولية International (Legislative Council Panel on Education, 2018, 7) Arena

وعلى مستوى النظام التعليمي فتتطلع هونغ كونج للقوة التعليمية لجميع الخريجين في مدارس القطاع العام الابتدائي والثانوي للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠ ٢٠ (Legislative Council Panel on Education, 2018,2) فيهدف نظام التعليم في هونغ كونغ إلى: تمكين كل شخص من تحقيق التنمية الشاملة في مجالات الأخلاقيات والفكر واللياقة البدنية والمهارات الاجتماعية والجمالية وفقاً لسماته الخاصة؛ حتى يكون قادراً على التعلم مدى الحياة والتفكير النقدي والاستكشافي والابتكار والتكيف مع التغيير والثقة بالنفس والعمل بروح الفريق؛ وأن يكون على استعداد لبذل جهود متواصلة من أجل ازدهار مجتمعه وتقديمه وحرية وديمقراطيته، والمساهمة في رفاهية الأمة والعالم بأسره في المستقبل. (Zhao, 2015, 13)

وبشكل أكثر تفصيلاً تعزيز التنمية المتوازنة للطلاب في الجوانب الأخلاقية والفكرية والجسدية والمجالات الاجتماعية والجمالية، مثل اللياقة البدنية والرفاهية النفسية والعاطفية والقدرة على تقدير الفنون والإبداع، تعليم القيم، وبدء تعليم تخطيط الحياة (LPE) Life Planning Education مبكراً في المرحلتين الابتدائية العليا والثانوية من خلال التعليم الأخلاقي والمدني، والتأكيد على التعليم

الوطني، والتربية الجنسية، والتربية البيئية (Task Force on Review of School Curriculum , June 2019, 12)

لذا أعلن الرئيس التنفيذي الحالي بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠١٨ عن هدف مبادرات السياسة التعليمية في تطوير الأجيال القادمة إلى مواطنين يتمتعون بالجودة مع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وبالهوية الوطنية، والحب لهونغ كونج ، وتعزيز قوتهم بحيث يكونوا مجهزين تجهيزا جيدا للمستقبل والمساهمة في المجتمع. لذا ابتداء من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠ خطت الحكومة لتنفيذ منحة جديدة للتعليم مدى الحياة بتوفير مبلغ سنوي قدره ٩٠٠ مليون دولار إلى القطاع العام ومخطط مدارس الدعم المباشر (DSS) Direct Subsidy Scheme لتنظيم المزيد من أنشطة التعلم التجريبية خارج الفصل الدراسي في مجالات المناهج المختلفة مثل العلوم الإنسانية، التعليم STEM، التطور الجسدي والجمالي، والتربية الأخلاقية والمدنية. وأنشطة مثل خدمة المجتمع والدراسات الميدانية والتبادلات خارج هونج كونج وتجربة مكان العمل، كل ذلك سيتمكن الطلاب من التعلم في سياقات أصيلة، وتوسيع آفاقهم، وتعزيز الشخصية المتكاملة ( Legislative ) Council Panel on Education, 2018, 2 ويمكن استنباط بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي في الواقع التعليمي في هونج كونج، فيما يلي:

(١)- يقضي المديرون في هونج كونج حياتهم المهنية بالكامل في مدرسة واحدة لدمجهم مع سياقهم المدرسي وتخطيطهم للتحسين. وهذا يختلف بشكل ملحوظ عن سنغافورة، التي تلتزم بدورات وظيفية مدتها ٥-٧ سنوات لمديري المدارس، وشغهاي حيث يتناوب مديرو المدارس على المدارس خلال فترة حياتهم المهنية. (Jensen, Downing & Clark, 2017, 14)

(٢)- تم تنفيذ استراتيجية الإصلاح المخططة بعناية؛ من خلال تسلسل منطقي لتنفيذ عناصر الاستراتيجية والتأكد من ارتباط جميع العناصر بالهدف الشامل لتحسين التعليم والتعلم (Crisp, January 2014, 12)

(٣)- في العطلة الصيفية لعام ٢٠١٧ بدأت أعمال التحسين باستكشاف وسائل تقنية مجدية للاستخدام الأكثر مرونة للمساحة الحالية للمدارس ومبانيها، مثل التحويل الداخلي وتثبيت وتقسيم الجدران المنقولة؛ لتحويل المنشآت الموجودة إلى أماكن مؤقتة وغرف خاصة. (Legislative Council Panel on Education, 2018, 15)

#### (٤)- التخطيط لتعزيز صورة التعليم المهني:

يربط معظم برنامج التعليم المهني VPET بمستوى مؤهلات منخفضة نسبياً من "ذوي الياقات الزرقاء" التي تشمل مهام شاقة أو يدوية فقط. فكان لابد من بذل المزيد من الجهود لتمكين أصحاب المصلحة من الحصول على فهم أكثر شمولاً حول التطور الأخير لـ VPET حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أكثر استنارة حول متابعة تعليمهم فيها أو غيرها من أنواع التعليم، ومن أجل وضع استراتيجية لتشجيع التعليم المهني وزيادة الوعي العام بالتعليم المهني والاعتراف بقيمته، فأنشأت الحكومة فرقة العمل المعنية بتعزيز التعليم المهني في يونيو ٢٠١٤. تشمل الإستراتيجية على (أ) إعادة تسمية (VET) Vocational and Professional إلى vocational education and training (VPET) Education and Training؛ (ب) تعزيز الترويج له؛ و (ج) دعم الجهود.

قامت الحكومة بالترويج من خلال وسائل الإعلام عبر الإنترنت، وأنتجت سلسلة من الدراما التلفزيونية لتقديم قصص نجاح حقيقية لخريجيه لإشراك القادة الصناعية. وتواصل الحكومة دعم كبار مزودي (VPET) لتنظيم مسابقات

المهارات على نطاق واسع؛ لعرض تحصيل طلاب VPET وتوفير أنشطة تفاعلية لتجربة طلاب المدارس الثانوية، أو حتى النظر في تقديم العطاءات لاستضافة هذه المسابقات في هونغ كونغ في الوقت المناسب؛ بهدف زيادة الوعي العام بكفاءة VPET والصناعات ذات الصلة.

أجرت الحكومة مسوحات التتبع في ٢٠١٥ و ٢٠١٧ و ٢٠١٨ على التوالي. وأسفر المسح عن وجود تحسن في التصور العام للجمهور حول VPET يتضح ذلك من زيادة نسبة المستجيبين الذين أعربوا عن أن لديهم انطباعًا إيجابيًا عن VPET من ٥٠.٨ ٪ إلى ٦٠.٢ ٪) منذ أن تم إطلاق استراتيجيات الترويج في عام ٢٠١٥. (Task Force on Promotion of Vocational and Professional Education and Training, MAY 2019, 2-3)

تهدف مبادرات الإصلاح إلى تحقيق الحد الأقصى من الأهمية العالمية، وجلب الموارد الفكرية، ودعم التعليم (Cheng , 2001, 18)

### ج- سياسة المساواة الحكيمة:

هناك تركيز قوي على المساواة لمساعدة مديري المدارس والمعلمين في تحقيق مستويات جديدة من التميز في تحصيل التلاميذ. (Poon, 2008) وبموجب SBM، تم إعادة تشكيل المدارس في هونغ كونغ على أنها "مجتمعات تعلم مهنية ديناميكية وخاضعة للمساءلة"؛ في مواجهة تحدي مجتمع قائم على المعرفة (Jensen, Downing & Clark, 2017, 45)

في هونغ كونغ كثيرا ما تعثرت الإصلاحات على صخور نظام الفحص خلال الثمانينيات والتسعينيات (Carless & Harfitt, 2013, 178)

**٦- تبادل وتكييف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل:**



تستفيد هونج كونج من ميزة كونها نقطة التقاء الغرب والشرق؛ فليديها تقليد قوي لترديد الاتجاهات العالمية في تطورها؛ لتعزيز التعاون والتبادل فيما يتعلق بالتعليم مع البلدان (Cheng, 2009, 1) فدرست حكومة هونغ كونغ أنظمة العديد من الدول الأخرى لتطوير تصميم يناسبها، لذا يقومون بطرح الخطة وتجربتها لعدة سنوات لاكتساب التفاهم والالتزام من جانب المواطنين. (Mackenzie, March, 2014, 34)

إن استعداد صانعي السياسة في هونغ كونغ للتطلع إلى الخارج وإشراك الخبرة العملية قد حقق أرباحاً في جهود الإصلاح؛ ليصبح لديها مؤهلٌ معترف به دولياً، وليتم إحراز تقدم في تنفيذ إطار أكثر توازناً يمنح المدارس والمعلمين مساحة أكبر لتغيير أساليب التدريس لديهم، ويوفر المراجعة المستمرة وتقييم المناهج وصقلها هيكلياً لمعالجة المشكلات (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 12)

على الرغم من المكانة الرفيعة لهونج كونج في مجال الاختبارات الدولية منذ الثمانينيات، إلا أنها شرعت في إصلاحات تعليمية متتالية منذ التسعينيات وبالتحديد منذ عام ٢٠٠٠، تضمنت هذه الإصلاحات: المناهج الدراسية الجديدة ("تعلم التعلم")، وبلغت ذروتها في إطلاق هيكل أكاديمي جديد ومؤهل لترك المدرسة (دبلوم هونغ كونغ للتعليم الثانوي (HKDSE)).

منذ بداية هذه الإصلاحات، أشار واضعو السياسات في هونغ كونغ إلى أنهم سيشركون على نطاق واسع فيما يمكن اعتباره أشكالاً من الاقتراض: "الاقتراض السياسي Policy borrowing"، "تعلم السياسات"، "التحويل التعليمي educational transfer" و"المرجعية" referencing وهي بعض المصطلحات المستخدمة لوصف اهتمامات واضعي السياسات -التي أظهروها منذ فترة طويلة-

في استيراد السياسات والممارسات من أماكن أخرى يرون أنها أكثر نجاحًا من سياساتهم.

ويمكن تفصيل سياسة تبادل أفضل الممارسات فيما يلي:

### أ- تبادل الممارسات الجيدة على المستوى الولي:

يمكن تصور السياسة المرجعية في إصلاحات التعليم في هونج كونج على أنها ثلاثة فروع متشابكة: أولاً، قام المصلحون "بمسح الأفق" لسياسات وممارسات الأنظمة الأخرى. ثانياً، عملوا مع الوكالات الدولية لمراقبة الأداء مقارنةً بالأنظمة الأخرى، لتقييم المناهج الدراسية الجديدة، ومعايير التقييم؛ ثالثاً، شارك الخبراء الأجانب على نطاق واسع في تخطيط وتنفيذ الإصلاحات على مستويات متعددة عبر النظام، سواءً تم توظيفهم داخل النظام أو كخبراء استشاريين. ولم يشارك الخبراء الأجانب لإضفاء الشرعية على الإصلاحات في المقام الأول، بل لتوفير خبرة فنية محددة بعد تحديد الاتجاه العام للإصلاحات. وشملت هذه المدخلات: المساهمة في تصميم وتنفيذ المناهج الجديدة، ونماذج التقييم وضمان الجودة، وتوفير البحوث العملية ومشاريع البذور التجريبية وتقييم المناهج والابتكارات التربوية في المدارس، وكذلك مراقبة نتائج الإصلاحات؛ فكان ثمة تفاعل مع خبراء محليين وأجانب، وجهد منسق لضمان أن الدروس المستفادة كانت مناسبة لسياق هونج كونج (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 8)

تشمل الميزات التعليمية المستعارة ما يلي: هيكل المناهج الثانوية العليا الجديد الذي يعد الطلاب لـ HKDSE. يشبه هذا الهيكل دبلومة البكالوريا الدولية (IB) ، ويشترك في مناهجها الدراسية لتحقيق التوازن بين الاتساع والعمق، ويدرس غالبية الطلاب من ستة إلى سبعة مواد، بما في ذلك اللغات الإلزامية (الصينية والإنجليزية) والرياضيات التي استندت إلى تجربة ولاية فيكتوريا الأسترالية. وتتبع نموذج مساءلة يستند إلى مزيج من المراجعة الخارجية للمدرسة

والتقييم الذاتي للمدرسة اقترضته من اسكتلندا (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 6) وتم مشاركة فلسفة "قاعدة ١٠ دقائق" في هونج كونج من الرابطة الوطنية للتعليم والرابطة الوطنية للأباء والأمهات في الولايات المتحدة وتقضي بحوالي ١٠-٢٠ دقيقة كل ليلة في الواجبات المنزلية للطلاب المحليين في المرحلة الابتدائية، ويمكن أن يزيد وقت الواجبات المنزلية إلى ٦٠ دقيقة للمرحلة الابتدائية و ٩٠ دقيقة للمرحلة الثانوية و ١٢٠ دقيقة للمرحلة الثانوية العليا . (CHU, 2018, 13)

هذا مع تأكيدهم على أن: الإصلاحات التعليمية -التي تتبع التغييرات العالمية عن كذب دون النظر في السياق الخاص- قد تعوق تطوير القيادة. في الوقت الحاضر؛ فإن البلدان المتقدمة تبحث في الطريق الرابع للإصلاح التربوي Fourth Way of educational reform. ولكن دون أسس التفكير المنطقي والتحقيق العملي والبحث التربوي وتحليل الاحتياجات السياقية والدعم التربوي، يمكن فقط اللهث وراء العالم الحديث ولا يمكن القيام بقرارات جيدة مناسبة لكل منطقة ومكانتها في العالم العالمي. يجب إيلاء المزيد من الاهتمام للعلاقة بين احتياجات الدولة والإصلاح التعليمي بأن تتناسب مع احتياجات أصحاب المصلحة" (Sim, 2014, 119 )

### ب- تبادل الممارسات الجيدة على المستوى المحلي:

يتم إدراج مديري المدارس من المدارس الأخرى في لجان المراجعة، مما يسمح بمشاركة الممارسات الجيدة. (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 10) كما يتم تجميع المدارس للاحتفال بالنجاح ومشاركة الممارسات الجيدة، والتفكير في المشكلات التي تواجهها، كما يتم نشر الممارسات الجيدة والموارد التي تم تطويرها في البرامج على الويب. (NYC Global Partners Report ,15 September, 2011, 11)

## ٧- سياسة موازنة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية:

شملت الإصلاحات الحديثة في التعليم الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم في اقتصاد قائم على المعرفة وكذلك الاستماع إلى الآباء والمواطنين فيما يتعلق بالاحتياجات الثقافية والاجتماعية للأطفال، ويطرحون الخطة على المواطنين ويجربونها لعدة سنوات لاكتساب التفاهم والالتزام من جانب المواطنين.

(Mackenzie, March 2014, 34)

لذا تصبو هونج كونج إلى رفع المعايير وتعزيزها لتطوير الصناعات والابتكار التكنولوجي، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتطوير هونج كونج باعتبارها مركز الابتكار والتكنولوجيا الدولي؛ فقامت بالاستفادة من مصادر تمويل البحوث والتعاون بين الصناعات وقطاع التعليم في البحث والتطوير، وبالتالي تعزيز تأثير البحوث التي أجراها قطاع التعليم العالي. (Legislative

Council Panel on Education, 2018, 8)

## ٨- سياسة تناسب المناهج والتدريس والتقييم مع المعايير

ويمكن تفصيل سياسة تناسب المناهج والتدريس والتقييم مع المعايير فيما

يلي:

### أ- سياسة تطوير المناهج:

لعدة سنوات، تم تجاهل إصلاح المناهج الدراسية على المستوى العالمي باعتبارها دعامة لاستراتيجية تحسين المدارس؛ فركز إصلاح التعليم آنذاك على جودة المعلم، وغالبًا ما كان يُنظر إلى المناهج الدراسية على أنها مجرد أداة يستخدمها المعلمون، أما في الأنظمة عالية الأداء مثل فنلندا وسنغافورة واليابان وهونج كونج وكولومبيا البريطانية يعد المنهج عالي الجودة دائمًا جزء من قصة النجاح. (Learning First, November 2018, 14) فتشير النتائج الإيجابية

المستمرة في دراسات PISA إلى أن إصلاح المناهج الدراسية لمدة ١٠ سنوات - والذي يدعو إلى تعلم التعلم بدلاً من التدريس القائم على الكتب المدرسية التقليدية - قد أسفر عن تحسين نتائج التعلم (Forestier, Adamson, Han & Morris, 2016, 7)

تجدر الإشارة إلى أن البلدان أو الاقتصادات المختلفة تجري تعديلات دقيقة عند دمج مجموعة من الكفاءات الخاصة بها لتلائم ثقافتها وتاريخها وأنظمة قيمها وسياقاتها واحتياجاتها وشواغلها بدلاً من زرع ما يرونه ممارسات أخرى مرغوبة من خبرة بلدان أخرى. على سبيل المثال: تُولي وزارة التربية والتعليم في هونج كونج احتراماً كبيراً لغرس الفضائل الأخلاقية؛ لذا فتعلق المناهج الحالية بهونج كونج أهمية كبيرة على تعليم القيم. من بين أمور أخرى، هناك سبع قيم ومواقف ذات أولوية في المناهج الدراسية في هونج كونج، والتي تشمل ما يلي: المثابرة ، واحترام الآخرين ، والمسؤولية ، والهوية الوطنية ، والالتزام ، والنزاهة ، ورعاية الآخرين.

نتيجة إصلاح المناهج الدراسية في هونج كونج عام ٢٠٠١ -في ظل المنافسة والاقتصاد القائم على المعرفة- دعت المناهج المدرسية إلى "تعلم التعلم" وتطوير قدرات الطلاب الذاتية للتعلم مدى الحياة؛ من أجل إعداد طلاب أفضل قدرة تنافسية في مواجهة النمو الاقتصادي السريع في الصين وأجزاء أخرى من العالم في القرن ٢١، فاقترح مجلس تطوير المناهج بهونج كونج إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي والعالي والتي ركزت على تنمية الشخصية المتكاملة للطلاب، مع الحرص على أن يخضع المنهج للمراجعة والتجديد بشكل منتظم؛ لتجهيز الطلاب بشكل أفضل لمستقبلهم والحفاظ على القدرة التنافسية للطلاب ومواكبة التغييرات (Ng & So, 2017, 106)

فتم تطوير المنهج المدرسي ليعمل على تعزيز المهارات العامة والقيم والمواقف ذات الأولوية التي تتماشى بشكل واسع مع العديد من مهارات القرن الحادي والعشرين وسماته التي يقدرها المجتمع الدولي. هناك تسعة مهارات عامة في المناهج الدراسية في هونغ كونغ تشمل: المهارات الأساسية (مثل مهارات الاتصال، ومهارات الحساب/ المهارات الرياضية، ومهارات تقنية المعلومات)، ومهارات التفكير (مثل مهارات التفكير الناقد، والإبداع، ومهارات حل المشكلات)، المهارات الشخصية والاجتماعية (مثل مهارات الإدارة الذاتية، مهارات الدراسة / التعلم الذاتي، مهارات التعاون). (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 4)

تم تحديد نموذج أولي لمنهج ثانوي جديد (NNS) نفذ منذ عام ٢٠٠٩ ، ويشمل ثمانية مجالات التعلم الرئيسية (اللغة الصينية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا، الفنون الفيزيائية، العلوم الإنسانية والاجتماعية والشخصية)، جنبا إلى جنب مع غرس المهارات العامة والقيم والمواقف، والتي اعتبرت كنتيجة للشخص كله؛ فيطلب من الطلاب في إطار منهج المرحلة الثانوية العليا الجديد القيام بـ ٤٠٥ ساعة من الأنشطة اللاصفية خلال ال ٣ سنوات بما يمثل ١٥ في المائة من إجمالي وقت المناهج، ويجب أن يكون مخصصة لخمس فئات في التوزيع التالي: التربية الأخلاقية والمدنية، خدمة المجتمع والخبرات المتعلقة بالوظائف Career-related Experiences (إجمالي ١٣٥ ساعة)، التنمية الجمالية (١٣٥ ساعة) والنمو البدني (١٣ ساعة). هذه المكونات الجديدة تهدف إلى تمكين الطلاب من الوصول إلى لتطوير المتكامل للفرد، وتمتد إمكانات كل طالب لـ : ١. أن تكون ثنائية القراءة والكتابة واللغة ذات الكفاءة الكافية؛ ٢. اكتساب قاعدة معرفة واسعة، وأن يكون قادرا على فهم القضايا المعاصرة التي قد تؤثر

على حياتهم اليومية على المستويات الشخصية والاجتماعية والوطنية والعالمية (Ng & So, 2017, 108)

ظل "مخطط التعليم للقرن الحادي والعشرين" - الذي وضعته المفوضية الأوروبية في عام ٢٠٠٠ لتوفير فرص تعلم شاملة ومتوازنة ولإرساء الأساس للتعلم مدى الحياة - حجر الزاوية في المناهج الدراسية الابتدائية والثانوية حتى الوقت الحاضر. وقد تم تحديث مناهج التعليم الابتدائي والثانوي في عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٧ على التوالي، حيث تم تعزيز الأهداف العامة لتطوير المتكامل للشخص والتعلم مدى الحياة والتعلم الذاتي لجميع الطلاب، وما زال هناك عملية تجديد مناهج دراسية جارية (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 3)

في أواخر عام ٢٠١٦ تم تعزيز تعليم STEM للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات؛ لتتماشى مع تعزيز البحوث العلمية وتطوير التكنولوجيا المبتكرة، بإطلاق العنان لإمكانيات الابتكار؛ لتعزيز قدرة طلاب المدارس الابتدائية والثانوية في تطبيق المعرفة والمهارات، وتمكينهم من تعرف العلاقة بين التكنولوجيا المبتكرة وحياتهم اليومية وحل المشكلات من خلال التفكير والمشاركة في الأنشطة ذات الصلة، وأصدرت حكومة هونج كونج وثيقة تكميلية للمناهج حول "التفكير المحوسب - ترميز التعليم" "Computational Thinking - Coding" (Legislative Council Panel on Education, 2018, 17)، وتشجع حكومة هونج كونج حالياً بنشاط الابتكار والتكنولوجيا في جميع أنحاءها، ومنذ عام ٢٠١٥ تم دمج تكنولوجيا التعليم رسمياً في تعليم STEM؛ من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية الدولية في هونغ كونج وخلق الفرص في التطورات الوطنية، (Ng, 2016, 508)

اتجهت هونج كونج إلى مزيد من التركيز واتباع نهج أكثر فعالية لتنمية الصفات الأخلاقية والمدنية من خلال تعزيز التعليم الأخلاقي والمدني مستندةً إلى أن تقدم تقنيات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تمكن من اختراق حياتنا اليومية. وتسببت الكمية الهائلة من المعلومات التي في متناول أيدينا ولم يتم التحقق منها في مشاكل مثل الأخبار المزيفة والآراء المستقطبة والبلطجة الإلكترونية وانتشار المواد الإباحية والجريمة الرقمية وما إلى ذلك، وكل ذلك له آثار سلبية عميقة على مواقف الشباب وسلوكهم وقيمهم والعلاقة بين الأشخاص. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 6)

### ب- سياسة تناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير:

كان أحد الموضوعات الرئيسية للإصلاح هو تغيير التركيز من "التدريس" إلى "التعلم" وتقليل التركيز على حفظ الحقائق (Crisp, January 2014)، فتنبى المخططون وجهة نظر بناءً لعملية التعلم، والتركيز على التعليم من أجل الفهم بدلاً من تراكم الحقائق أو أداء الإجراءات، وخلق خبرات تعلم للطلاب لاستخدام مواقف الحياة الحقيقية، وتركيز جديد على تكامل المعرفة وتطوير المهارات التحليلية. (Mackenzie, March 2014, 35) وكان المعيار الرئيس للحكم على جودة النظام التعليمي خلق خبرات تعلم حقيقية للطلاب وتكامل المعرفة.

ومن أجل الوصول إلى هذا المعيار الرئيس يُسخر كل من التدريس والمناهج والتقييم لتحقيق ذلك، ويظهر ذلك فيما يلي:

#### (١) إدخال التكنولوجيا في الممارسات الصفية:

عام ١٩٩٨، أدخلت حكومة هونج كونج سياسة جديدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) باعتبارها محفز للتغيير في ممارسات الفصول الدراسية. وكان التأثير المطلوب هو خلق تحول من النهج المتمحور حول المعلم الغالب في



التدريس إلى النهج الذي يركز على المتعلم. (Fox & Henri, 2005, 161-162)

### (٢) تقديم فرص للطلاب لتطبيق المعرفة التي يدرسونها:

فاللغة الإنجليزية يتم تعلمها من خلال القصائد والأغاني والقصص القصيرة، والدراما والثقافة الشعبية ومن خلال التواصل في مكان العمل ومناقشة القضايا الاجتماعية والشؤون الجارية من حولهم باللغة الإنجليزية، كما يتم تشجيع الطلاب على المشاركة في إعادة كتابة كلمات الأغاني وإنتاج قصائدهم وقصتهم الخاصة.

### (٣) الاعتماد على أدوات العمل الزوجي الجماعي بين الأقران:

فيتم تنظيم الفصول الدراسية الخاصة بهم بحيث يصبح العمل الزوجي الجماعي أدوات أكثر استخداماً لتعزيز التعاون بين الأقران أثناء الدروس. وشجع المعلمون تطوير مهارات التفكير العليا في طلابهم من خلال استخدام المزيد من الأسئلة المفتوحة (Carless & Harfitt, 2013, 177)

### (٤) طرق تقييم مبتكرة للطلاب:

فيتم تطوير طرق مبتكرة للتقييم لتتيح مجموعة من التقييمات أوسع من اختبارات القلم والورق التقليدية، مثل العروض التقديمية متعددة الوسائط، والمحافظ، والمشاريع والمهام الإبداعية، ويمكن تفعيل إشراك الطلاب في التقدير؛ فيتم تعزيز دورهم في الفصل كمشاركين في تقييم الأقران والتقييم الذاتي؛ ليصبح التقييم أداة لتشجيع القراءة المكثفة كما يصبح الطلاب أكثر وعياً بالمعايير.

(Carless & Harfitt, 2013, 178)

## ثالثاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على النظام التعليمي بهونج كونج:

### ١-العوامل السياسية:

تقع هونغ كونغ في الطرف الجنوبي الشرقي من الصين، وتبلغ مساحتها ١٠٦.٤٢ كيلومتراً مربعاً، يرأس البلاد الرئيس التنفيذي الذي يرشحه المجلس التنفيذي يتم انتخابه عن طريق انتخابات تمثيلية واسعة وتعيينه الحكومة الشعبية المركزية. وتعتبر وظيفته الأكثر أهمية هو تمثيل حكومة حزب الشعب الصيني، وبالتالي فهو مسؤول عن تنفيذ التوجيهات الصادرة عن الحزب الشيوعي. يتكون النظام السياسي لهونغ كونغ من مستويين رئيسيين: المستوى المركزي و١٨ مقاطعة. ويقوم الرئيس التنفيذي بإسداء المشورة بشأن القرارات الرئيسية التي يتخذها المجلس التنفيذي، ويعين الرئيس التنفيذي أعضاءه، والنظام الحكومي تمثيلي من مستويين: المجلس التشريعي للقوانين -والبالغ عددهم ٧٠ عضواً وتكون مدة عضويتهم أربع سنوات- فيسن ويفحص ويوافق على الميزانيات المقدمة من الحكومة، ويوافق على الضرائب والنفقات العامة. أما على المستوى المحلي، يقدم ١٨ مجلساً محلياً المشورة بشأن تنفيذ السياسات في مقاطعاتهم. ومدة عضويتهم أربع سنوات (HKSAR Government, October 2018, 16)

خضعت هونج كونج لحكم استعماري بريطاني انتهى بعقد إيجار لمدة ٩٩ عاماً بإجمالي ١٥٠ عاماً من عام ١٨٤٢ إلى عام ١٩٩٧، باستثناء الفاصل بين عامي ١٩٤١ و١٩٤٥ بسبب الاحتلال الياباني آنذاك (Wong, 2014, 2)، وانعكس ذلك على هونج كونج؛ قد أصبح لديها تراث طويل من الاقتراض السياسي والثقافي؛ فكان جزء كبير من نظامه التعليمي يعتمد على النموذج البريطاني،(Mackenzie, March 2014, 15) على الرغم من أنه قد تم تكيفه بمرور الوقت مع السياق المحلي ليشمل تخليقاً بين الملامح الغربية والصينية. ومن أمثلة التأثير البريطاني على التعليم: أسلوب مناهج المدارس، والامتحانات العامة والكتب المدرسية والهيكل الأكاديمي في المرحلة الثانوية، كذلك المستوى المدرسي الذي يؤدي إلى امتحانات عامة بعد الصفوف الثانوية الخامس والسابع، وهيمنة اللغة الإنجليزية كوسيلة للتعليم. (Forestier, Adamson, Han &

Morris, 2016, 3)

وبعد عودة هونغ كونج إلى قاعدة جمهورية الصين الشعبية (PRC) عام ١٩٩٧ كممنطقة إدارية خاصة "دولة واحدة ونظامان"، ما زالت تعامل ككيان منفصل على الرغم من أن الصينيين يمثلون ٩٤ ٪ من إجمالي السكان (Mackenzie, March 2014, 34). بل تمكنت من الاحتفاظ باقتصاد السوق الرأسمالي الحر، في حين أن جمهورية الصين الشعبية لا تزال تستخدم نظام اشتراكي. (KOF Swiss Economic Institute, September 2015)

خلف الاحتلال عدداً قليلاً جداً من المدارس العامة في هونغ كونغ حتى عام ١٩٥٠، ولم يكن لبعض المدارس أماكن خاصة بها حتى السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، ولكن كانوا يستخدمون المساحات الشاغرة مثل أسطح المنازل (Crisp & Victoria, January 2014) وبموجب الوثيقة الدستورية لهونغ كونج - القانون الأساسي - سيتم الحفاظ على النظم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية القائمة لمدة ٥٠ عاماً. وتتمتع منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة بدرجة عالية من الحكم الذاتي باستثناء الدفاع والشؤون الخارجية. (HKSAR Government, October 2018, 4)

كما دعت الحاجة إلى تعليم القانون الأساسي الجديد في المدارس للمعلمين والطلبة (الوثيقة الدستورية constitutional document) لهونغ كونغ التي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحياة اليومية للمواطنين. كما أنها حجر الزاوية في "دولة واحدة ونظامان". وبالتالي وضع مكتب التعليم The Education Bureau EDB لمدة ١٥ ساعة "الدستور والقانون الأساسي" كوحدة مستقلة لاستخدام المدارس، ونظمت دورات عبر الإنترنت على القانون الأساسي لتعزيز فهم المعلمين والطلاب للقانون الأساسي (Legislative Council Panel on Education, 2018, 18)

## ٢-العوامل الاقتصادية:

عام ٢٠١٨ نما اقتصاد هونغ كونغ بنسبة ٣.٠ ٪، وزاد الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٣.٠ ٪، ولا يزال التضخم معتدلاً ٢.٦ ٪. وانخفض معدل البطالة إلى ٢.٨ ٪ في أدنى مستوى له من أكثر من ٢٠ عاماً. (Office of the Government Economist, February 2019,1)

يقيم الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 6 (WCR) الصادر عن المعهد الدولي لتطوير الإدارة (IMD) القدرة التنافسية لـ 61 اقتصاداً. في عام ٢٠١٦، احتلت هونج كونج الاقتصاد الأكثر تنافسية في العالم؛ لالتزامها الثابت بتوفير بيئة أعمال مواتية، وتشجيع الابتكار من خلال فرض ضرائب بسيطة واحتلت تصنيفات هونج كونج في "الكفاءة الحكومية" و "كفاءة الأعمال" المرتبة الأولى عالمياً. وفي مؤشر Global Innovation Index 2016 الصادر عن جامعة كورنيل والمنظمة العالمية للملكية الفكرية -والتي قاست حالة الابتكار في مختلف الاقتصادات- احتلت هونج كونج المرتبة الرابعة عشرة في العالم واحتلت المرتبة الثالثة في آسيا. (HKSARG, October 2016, 52)

من المزايا الفريدة لهونج كونج موقعها الاستراتيجي لبوابة دلتا نهر اللؤلؤ والبر الرئيسي - أكبر اقتصاد تجاري في العالم. (HKSARG, October 2016, 13) فتقع في نصف جزيرة صغيرة ، رغم أن هونج كونج صغيرة نسبياً مقارنة بباقي الصين ، إلا أن اقتصادها ينتمي إلى أكثر اقتصادات العالم تنافسية؛ فهي مصنفة كـاقتصاد يحركه الابتكار. وهي مركز اقتصادي وواحدة من مدن العالم الكبير. بلغ نصيب الفرد في الناتج المحلي الإجمالي لها ٥١٥٠٩ دولار أمريكي عام ٢٠١٣ ، ومستوى المعيشة في هونج كونج مماثلة لتلك التي للاقتصادات الغربية الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية أو سويسرا. في ذات العام، وصلت هونج كونج إلى أعلى معدلات النمو السنوي في الناتج المحلي منذ عام ١٩٨٠ ليبلغ ٧.٤٪. (KOF Swiss Economic Institute, September 2015, 14)

تعد هونج كونج واحدة من أكبر المصدرين في العالم لمجموعة واسعة من السلع الاستهلاكية، كونها سابع أكبر كيان تجاري للبضائع في إحصائيات عام ٢٠١٧، واعتبر المعهد الدولي لتطوير الإدارة -الذي يتخذ من سويسرا مقراً له- هونج كونج من أكثر الاقتصادات التنافسية في العالم للسنة الثانية على التوالي في كتابه حول التنافسية العالمية لعام ٢٠١٧، وكانت هونج كونج -وفقاً لتقرير الاستثمار العالمي لعام ٢٠١٧ الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية- رابع أكبر وجهة للاستثمار الأجنبي المباشر في

العالم وثاني أكبر وجهة في آسيا في عام ٢٠١٦؛ وقد يعزى ذلك إلى "الإدارة المالية الحكيمة التي تتمثل في نظام بسيط ومنخفض الضريبة ومعدل ضريبة أرباح الشركات من ١٦.٥ % ومعدل ضريبة الرواتب تعدل بنسبة ١٥ % من بين أدنى المعدلات في العالم" أو لأن "معدل الجريمة الإجمالي في هونغ كونج منخفض مقارنة بالعديد من المدن الدولية الأخرى". (HKSAR Government, October 2018, 11)

خلال العقدین الماضیین، نما اقتصاد هونغ كونج بنحو ٩٠ % ، مع زيادة الناتج المحلي الإجمالي بمعدل سنوي متوسط قدره ٣.٣ % بالقيمة الحقيقية. في عام ٢٠١٧، بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ٤٦٢٠٠ دولاراً أمريكياً، تعد هونغ كونج مركزاً مالياً وتجاريًا على مستوى عالمي، وهي عالمية رائعة. لا يوجد بها الكثير من الموارد الطبيعية، ومع ذلك يعد ميناءها الكبير أحد أرقى موانئ المياه العميقة في العالم. مناخها شبه استوائي ، ويميل نحو المعتدل (HKSAR Government ,October 2018,10) في منتصف ٢٠١٨ بلغ معدل البطالة ٢.٨% أما عام ٢٠٠٧ كان مقدارها ٤% (HKSAR, January 2019, 7) وبالمقارنة يتبين أنه قد انخفض بمقدار ٣٠% .

حاولت هونغ كونج مؤخرًا البحث عن طرق جديدة لجذب المزيد من الطلاب الدوليين من أجل تطوير البلاد إلى مركز تعليمي إقليمي؛ حيث أن البلاد لديها عدد محدود من العلماء والمهندسين. (KOF Swiss Economic Institute, September 2015, 5)

على غرار العديد من المناطق الأخرى في العالم، شهدت هونغ كونج تحولاً لم يسبق له مثيل في بنيتها الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الوتيرة السريعة للعولمة والتكامل الإقليمي والتقدم التكنولوجي. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 3) ففي إحصائيات هونغ كونج ديسمبر ٢٠١٧ ، كان هناك حوالي ٢.٦٥ مليون حساب عميل مسجل لخدمات الوصول إلى الإنترنت، وعدد المشتركين في الهاتف الخليوي كان حوالي ١٨.٣٤ مليون (HKSAR Government ,October 2018, 31) لذا تصبو هونغ كونج إلى رفع المعايير وتعزيزها لتطوير الصناعات والابتكار التكنولوجي، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل، كما تهدف

إلى تطوير هونج كونج باعتبارها مركز الابتكار والتكنولوجيا الدولي؛ فقامت بالاستفادة من مصادر تمويل البحوث، والتعاون بين الصناعات وقطاع التعليم في البحث والتطوير، وبالتالي تعزيز التأثير الاجتماعي للبحوث التي أجراها قطاع التعليم العالي. (Legislative Council Panel on Education, 2018, 9)

### ٣- العوامل الاجتماعية:

منذ فترة طويلة كان يقاس تقدم التنمية بالناتج المحلي الإجمالي وحده. لم تبدأ الأمم المتحدة إلا في التسعينيات من القرن الماضي في إجراء بديل، هو مؤشر التنمية البشرية (HDI)، لقياس التنمية البشرية ونوعية الحياة من حيث مؤشرات الثروة (مستوى المعيشة الكريم)، الصحة والتعليم، وأضافت الأمم المتحدة بعداً بيئياً (انبعاثات الكربون للفرد الواحد) إلى مؤشر التنمية البشرية فاستحدثت "مؤشر تنمية الاستدامة البشرية، وفي عام 2015 تم تصنيف هونغ كونغ بأنها ذات "تنمية بشرية عالية للغاية"، وصُنّف أدائها بأنه متوسط من حيث قابلية المعيشة (HKSARG, October 2016, 11).

في منتصف عام ٢٠١٨، كان عدد السكان حوالي 7.45 مليون نسمة، بزيادة ٠.٨% عن العام السابق (HKSAR, January 2019, 7) معظمهم من العرق الصيني ولكن بما في ذلك أيضا ٦٣٨٣٣٦ فرداً من غير مواطني جمهورية الصين الشعبية؛ فأكثر ثلاث مجموعات أجنبية كانت من الفلبين وإندونيسيا والهند، ويشكل السكان أساس إنتاجية وإبداع هونج كونج. تعتبر اللغة الصينية والإنجليزية هما اللغتان الرسميتان. وتستخدم اللغة الإنجليزية على نطاق واسع داخل الحكومة وأيضاً في القطاعات القانونية والمهنية وقطاع الأعمال. (HKSAR Government, October 2018, 5) ينعكس تنوع السكان في تعدد المدارس الدولية، حيث يقدم مجموعة من المناهج الدراسية، مع شهادة البكالوريا الدولية (Berry & Adamson, July 2012, 1)

التعليم أهم وسيلة للحراك الاجتماعي لذا فهو شاغل جداول أعمال الوالدين (OECD, 2014, 11)؛ فنجد الآباء والأمهات هناك على استعداد لبذل الوقت والجهد والموارد المالية سعياً لتحقيق التفوق الأكاديمي لأطفالهم. (Low, 2012, 29) انطلاقاً من أن العمل الجاد في هونج كونج وليس الخلفية العائلية هو ما يجلب الإنجازات. (Crisp, JANUARY 2014, 13)

يمثل التعليم أكبر عنصر في الإنفاق الحكومي، حيث يمثل حوالي خمس إجمالي الإنفاق الحكومي في الفترة ٢٠١٧-٢٠١٨ توفر الحكومة للطالب مساعدة مالية لضمان عدم حرمان أي طالب من التعليم، وجعلت التعليم مجانياً لمدة ١٢ سنة؛ فابتداءً من العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، تم تمديد التعليم المجاني من تسع سنوات إلى ١٢ عاماً إغاثة كاملة لخريجي المدارس الثانوية الثالثة الذين يتلقون برامج بدوام كامل يقدمها مجلس التدريب المهني، في عام ٢٠١٨ صنفت أربع مؤسسات جامعية بها من بين أفضل ٥٠ جامعة في العالم. (HKSAR Government, October 2018, 19) ففي عام ٢٠١٧ كان الإنفاق الحكومي على التعليم ٨٠.١٤١ مليون.

تجهت هونج كونج إلى مزيد من التركيز واتباع نهج أكثر فعالية لتنمية الصفات الأخلاقية والمدنية من خلال تعزيز التعليم الأخلاقي والمدني مستندةً على أن تقدم التقنيات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تمكن من اختراق الحياة اليومية. وتسببت الكمية الهائلة من المعلومات المتاحة والتي لم يتم التحقق منها في مشكلات مثل الأخبار المزيفة والآراء المستقطبة والبلطجة الإلكترونية وانتشار المواد الإباحية والجريمة الرقمية وما إلى ذلك، وكل ذلك له آثار سلبية عميقة على مواقف الشباب وسلوكهم وقيمهم والعلاقة بين الأشخاص. (Task Force on Review of School Curriculum, June 2019, 6) فتولي وزارة التربية والتعليم في هونج كونج احتراماً كبيراً لغرس الفضائل الأخلاقية؛ لذا فتعلق المناهج الحالية بهونج كونج أهمية كبيرة على تعليم القيم. (Ng & So, 2017, 119)

وحول تزويد المعلمين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتدريس مواضيع مثل المضايقة الجنسية، والاعتداء الجنسي، وكذلك قيم المسؤولية واحترام الآخرين، تنظم الإدارة بانتظام دورات تدريبية للمعلمين في مجال التربية الجنسية، وترعى دورات مماثلة تديرها جمعية تنظيم الأسرة في هونغ كونغ. منذ عام ١٩٩٦، كان هناك ١١٧٠ مدرساً في المرحلة الثانوية و١٠٣٠ مدرساً في المرحلة الابتدائية يتلقون هذه الدورات. (Labour and Welfare Bureau Government agency, 2003, 53)

أما التأثيرات المستمدة من الصين؛ فكلا المكانين يعاني من التغيرات الديموغرافية التي تتسم بانخفاض معدلات الخصوبة وشيخوخة السكان، التي تؤثر بشكل مباشر على الطلب على المعلمين. وتشير التقديرات إلى أن هونج كونج كان لديها أدنى معدل مواليد في العالم، وسجلت معدلات البطالة بها آنذاك أقل من ٧% (Grossman, 2004, 10).

اتخذ معهد هونج كونج للتعليم (HKIED) Hong Kong Institute of Education العديد من التدابير لضمان أن المعلمين يلتزمون بقيم الإنصاف والمساواة والنزاهة المهنية في ممارساتهم المهنية والقضاء على التحيزات. Labour and Welfare Bureau Government agency, 2003, 53)

ارتفع الطلب على المعلمين في تعليم الظل، الذين يتباهون بقدرتهم على تحسين نتائج امتحانات الطلاب، حققت صناعة البرامج التعليمية tutorial industry (تعليم الظل) ٢.٧ مليار دولار من دولارات هونج كونج في العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ وحده، فالرجوع إلى الدروس الخصوصية يتم تغذيتها هيكلياً بواسطة أنظمة HKDSE (Joint JUPAS و Hong Kong Diploma of Secondary Education) University Programmes Admissions System). (Spire, 2017, 159)



## الحوار الخامس: معالم القدرات التنافسية للنظام التعليمي في مصر، وجهود وسياسات الإصلاح التربوي بمصر، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليه.

أولاً: معالم القدرات التنافسية للنظام التعليمي في مصر:

### أ- واقع القدرة التنافسية لنظام التعليم المصري عربياً:

يشير تقرير التنافسية في العالم العربي لعام ٢٠١٢ أن مصر حصلت على الترتيب (١٨) في نسبة الإنفاق العام على التعليم من الناتج المحلي، والترتيب (٢٤) فيما يتعلق بمعرفة القراءة والكتابة (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٢، ١٣٨-١٣٩). ويشير الجدول السابق إلى الأداء المتدني على وجه العموم والفجوة

### جدول (٨) مؤشر المعرفة العربي % (٢٠١٥)

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، ومؤسسة محمد بن راشد، ٢٠١٥)

الدولة	مؤشر التعليم مؤشر الجاهلي	مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني	مؤشر الاقتصاد المعرفي	مؤشر البحث والتطوير والابتكار
مصر/السبة	٥٥,٣٥٣٧	٥٤,٣٨٠,٤	٤٣,٧٢٦٦	٢٧,١٠٠,٣
دول حاصلة على الترتيب الأول عربياً/السبة	٨٦,٥٥٥	٦٨,٧٩٠,٢	٧٧,٥٩٤٨	٥٦,٨٤٣
	الإمارات	تونس	الإمارات	السعودية

الكمية في مؤشرات التعليم بين مصر وأوائل الدول العربية؛ أدنى هذه الفروق ١٤% تقريباً في مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني ويصل الفرق إلى ٣٤% في مؤشر الاقتصاد المعرفي وهي فجوة عالية جداً، بل بالكاد تجاوزت مصر حاجز الـ ٥٠% في مؤشرين من المؤشرات محل القياس في دلالة واضحة تؤكد حجم التأخر في مجالات: جودة التعليم وفي التأسيس لبناء اقتصاد قائم على المعرفة.

## ب- واقع القدرة التنافسية لنظام التعليم المصري في الاختبارات الدولية بالمقابلة مع دول المقارنة:

شاركت مصر لأول مرة في اختبارات التقييم الدولية TIMSS عام ٢٠٠٣، وأشارت التقارير الدولية إلى تدني مستوى تحصيل الطلبة في مصر؛ حيث حصلت مصر على ٢٠٦ نقطة وهي أقل بكثير من المتوسط الدولي الذي كان يقدر بـ ٤٦٧ نقطة، وكان ترتيبها ٣٦ من أصل ٤٥ دولة مشاركة، وشاركت مرة أخرى عام ٢٠٠٧ في TIMSS، وحصلت على ٣٩١ نقطة وهي أقل بكثير من المتوسط الدولي الذي كان يقدر بـ ٥٠٠ نقطة، وكان ترتيبها ٣٨ من أصل ٤٨ دولة مشاركة، كما شاركت مصر في الدراسة الدولية PIRLS عام ٢٠١٥/٢٠١٦ واحتلت المرتبة ١٣٩ من أصل ١٤٠ دولة مشاركة؛ فجاها ترتيبها قبل الدولة الأخيرة غينيا. (إبراهيم، إيمان، يناير ٢٠١٨، ٥٨٦)

أما عن تقارير التنافسية الدولية في العام ٢٠١٦/٢٠١٧، جاءت مصر في المرتبة رقم (١٣٤) من إجمالي (١٣٩) دولة في مؤشر جودة التعليم الابتدائي، والمركز (٢٨) ضمن (١٣٩) دولة في نسب الالتحاق بالتعليم الابتدائي، ويرجع ذلك إلى توسع الدولة في القدرة الاستيعابية من خلال توفير المزيد من الفصول، وجاءت في المركز (٨٥) ضمن (١٣٩) دولة في نسب الالتحاق بالتعليم الثانوي، والمركز (١٣٥) ضمن (١٣٩) دولة في جودة التعليم العام والعالى، والمركز (١٣٠) ضمن (١٣٩) دولة في جودة العلوم والرياضيات، وفي عام ٢٠١٩ احتلت مصر المركز ٩٣ ضمن ١٤١ دولة؛ ولا شك أن هذا الترتيب المتدني يشير للضعف الشديد في مستوى التعليم في مصر، ويتطلب تغيير السياسات التعليمية لتطوير التعليم بكل مراحله.

ورغم ما يظهره واقع الأداء المصري في قطاع التعليم من تحقيق تقدم في أحد المؤشرات الكمية وبالتحديد مؤشر معدل القيد الإجمالي بالتعليم الابتدائي الذي بلغ (١٠٤) وهو ما يقارب المتوسط العالمي والذي يبلغ (١٠٥) ويتجاوز المعدل العربي (٩٨)؛ وهو ما يحسب للنظام التعليمي المصري الأمر الذي قد يفسر بانخراط مصر في التوجه العالمي؛ لتحقيق تعميم التعليم الابتدائي

كهدف رئيس من الأهداف التنموية للألفية 2015 MDGs إلا أن الواقع الكيفي متدني والذي قد يظهر من معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين ١٥ عاماً فأكثر والذي يقدر بـ ٧٥.٢ كمعدل أقل من المتوسط العربي والعالمي، أما عن معدل التسرب فبلغ ٣.٩ بالرغم مما تضمنته الخطة الإستراتيجية (٢٠١٢-٢٠١٧) من آليات لإنفاذه مثل تحسين نظم الامتحانات وتطوير المناهج وإتاحة برامج علاجية للتلاميذ ذوي التحصيل الضعيف؛ مما يدل على ضعف الكفاءة الداخلية لنظام التعليم في الاحتفاظ بالطلبة الملتحقين به. وبالطبع مقارنة مصر بدول المقارنة (سنغافورة وهونج كونج) كانت في صالح الدولتين عدا معدل الإنفاق الحكومي على التعليم للناتج المحلي الإجمالي ٢٠٠٠-٢٠١٤ فتفوقت مصر على سنغافورة في معدل الإنفاق ولكن قد يرجع ذلك إلى أن المعدل ٢.٩ الذي تنفقه سنغافورة كدولة من أكثر اقتصادات العالم تنافسية يقدر بمبالغ عالية نسبة إلى ناتجها المحلي الإجمالي.

جدول (٩) مؤشرات أداء قطاع التعليم لدول المقارنة في الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٥

UNDP (2016: 230-231)

الدولة	معدل الإنفاق الحكومي على التعليم كنتاج محلي إجمالي	معدل الإنفاق على التعليم كنتاج محلي إجمالي	معدل التسرب من التعليم الإبتدائي	معدل القيد الإجمالي			عدد الحاصلين على الشهادة والثقة بين البالغين ١٥ عاماً فأكثر
				ما قبل الإبتدائي	إبتدائي	تقوي	
دول ذات تنمية بشرية مرتفعة جداً							
سنغافورة	٢.٩	١٧	١.٣	-	-	-	٩٦.٨
هونج كونج	٣.٦	١٤	١.٦	١.١	١.١	١.٩	٧٧.٤
دول ذات تنمية بشرية متوسطة							
مصر	٣.٢	٢٣	٣.٩	٨٦	١.٤	٣.٠	٧٥.٢
متوسط الدول العربية	-	٢١	١٦.١	٧٦	٩٨	٣٧	٤٧.٠
متوسط العالم	٥	٢٤	-	٦٧	١.٥	٤٧	٦٤.٩

جدول (١٠) إحصاءات جودة التعليم في مؤشر التنمية البشرية  
(UNDP, 2019, 323)

معدل الطلاب لكل معلم في التعليم الابتدائي 2013-2018	مستوى التعليم الإبتدائي المدبرون على التدرس 2010-2018 %	درجات برنامج التقييم الدولي PISA			الدولة
		الرياضيات ٢٠١٥	القراءة ٢٠١٥	العلوم ٢٠١٥	
٢٤	٧٤	-	-	-	مصر
١٥	٩٩	٥٦٤	٥٣٥	٥٥٦	سنغافورة
١٤	٩٧	٥٤٨	٥٢٧	٥٢٣	هونج كونج

في الجدول السابق جاءت مقارنة مصر بدولتي (سنغافورة وهونج كونج) حول جودة التعليم في مؤشر التنمية البشرية في صالح الدولتين.

جدول (١١) نتائج اختبارات TIMSS ٢٠١٥.

Source : [TIMSS & PIRLS Official Website](#)

نتائج اختبارات الصف الثامن				نتائج اختبارات الصف الرابع				الدولة
الترتيب الدولي	العلوم/ قيمة المؤشر (دولة)	الترتيب الدولي	الرياضيات/ قيمة المؤشر (دولة)	الترتيب الدولي	العلوم/ قيمة المؤشر (دولة)	الترتيب الدولي	الرياضيات/ قيمة المؤشر (دولة)	
٣٩	٥٩٧	٣٩	٦٢١	٤٧	٥٩٠	٤٨	٦١٦	سنغافورة
٦	٥٤٦	٤	٥٩٤	٥	٥٥٧	٢	٦١٥	هونج كونج
٣٥	٣٩٦	٣٤	٣٩٢	-	-	-	-	مصر

ووفقاً لنتائج اختبارات TIMSS احتلت مصر المركز ٣٥ ضمن ٣٩ دولة في مجال العلوم، وكذا احتلت المركز ٣٤ ضمن ٣٩ دولة في مجال الرياضيات؛ مما يشير إلى ضرورة بذل الجهود للارتقاء بالمستوى التعليمي للطلبة المصريين؛ وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لنظام التعليم المصري عربياً وعالمياً.

## ثانياً: جهود الإصلاح التربوي في مصر وسياساته:

بتحليل الوثائق والأدبيات المتعلقة يمكن استقراء أبرز جهود وسياسات الإصلاح التربوي في مصر:

تعددت الجهود التي بذلت من قبل جمهورية مصر العربية لأجل تحسين وتجويد المدرسة بدءاً من وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر؛ حيث تضمنت معايير مؤشرات للأداء التربوي في خمسة مجالات رئيسة هي: الإدارة المتميزة، والمعلم، والمنهج، ونواتج التعلم، والمدرسة الفعالة، والمشاركة المجتمعية، وتهدف هذه الوثيقة إلى تحقيق الجودة الشاملة في التعليم باعتبار المعايير القومية محددة لمستويات الجودة المنشودة في منظومة التعليم والتعلم بكل عناصرها. مروراً بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام ٢٠٠٦ فقد صدر قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦؛ لإقرار مدى استيفاء المدرسة لمعايير الجودة، وهي هيئة ذات شخصية اعتبارية تابعة لرئيس الوزراء، وتقوم بقياس جودة وفعالية هياكل ونظم وبرامج المؤسسات في ضوء نتائج التقويم، وتمنح شهادة الاعتماد لتلك المؤسسات التي استوفت المعايير القومية. (السخيل، وحسين ومعوض، مايو ٢٠١٠)

علاوة على إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين عام ٢٠٠٧ وذلك بصور القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١؛ حيث نص هذا القانون في مادته (٧٥) على أن: تنشأ أكاديمية مهنية للمعلمين تسمى الأكاديمية المهنية للمعلمين" تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم. وقد اعتبرت الأكاديمية المهنية للمعلمين منذ إنشائها إحدى الهيئات المعاونة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. (وهبة، يناير ٢٠١٣)

أما عن تنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها فقد صدر بها قرار جمهوري ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ وحددها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية (عبد النعيم، أكتوبر ٢٠١٨)

وأكدت دراسة (عبد السلام، فبراير ٢٠١٩) أن الأكاديمية المهنية في مصر لازالت تعمل بفكر وأهداف وأساليب تقليدية تعوقها عن تحقيق الهدف المأمول منها بالنسبة للمعلم في مجال التنمية المهنية، ويجعل ثمة فجوة بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة.

وفي إطار السعي لتحقيق إصلاح شامل للتعليم قبل الجامعي في مصر لجميع المراحل وعلى جميع المستويات الإدارية: كانت الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ : ٢٠١١/٢٠١٢)؛ فتسعى لتحقيق ما يتطلع إليه أبناء مصر في الإصلاح الشامل لنظام التعليم. فتم بناء اثني عشر برنامجاً مترابطاً لتحقيق الإصلاح الشامل استناداً إلى التحليلات الكيفية والكمية للوضع الحالي، وارتبطت هذه البرامج بالمحاور الثلاثة: تأكيد الجودة، رفع كفاءة النظام وتأسيس اللامركزية، تحقيق عدالة الإتاحة. (السخيل، محمد وحسين، علي ومعوض، صلاح الدين. مايو ٢٠١٠)

وقد أكدت الأرقام والمؤشرات الرسمية فشل خطة ٢٠٠٨/٢٠١٢ في تحقيق أهدافها، ويمكن تلمس بوادر الفشل من خلال إحصاءات وزارة التربية والتعليم، والتي يتبين منها ارتفاع متوسط عدد التلاميذ لكل فصل في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الحكومي من ٤٣.٨ تلميذاً عام ٢٠١٠/٢٠١١ إلى ٤٥.٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٤/٢٠١٥، كما نسبة الاستيعاب الصافي في الصف الأول الابتدائي عام ٢٠١٤/٢٠١٥ نحو ٨٨.٥%، وبلغت نسبة القيد الصافي بالمرحلة ٩١.١% خلال نفس العام. (إسماعيل، يوليو ٢٠١٧، ٩)

وفي ديسمبر ٢٠١٤ تم إعلان رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ وتم إعداد التوجهات الرئيسية لها، لتسير تلك الخطوات وفق ما يلي: تم مراجعة منهجيات إعداد الرؤى لبعض الدول منها (كينيا ٢٠٣٠، والهند ٢٠٢٠، وإسرائيل ٢٠٢٨، وجاميكا ٢٠٣٠) وتم صياغة السياسات والآليات بناءً على تجارب الدول التي حققت طفرة تنموية مثل: انضمام تشيلي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتحول الاقتصادي والديمقراطي في كوريا الجنوبية،

وتتمية التكنولوجيا الصناعية والابتكار والتنمية العمرانية لماليزيا، والتحول لاقتصاد المعرفة لإعادة هيكلة التعليم والتدريب في سنغافورة. وتهدف الرؤية المستقبلية للتعليم في مصر إلى تحقيق ما يلي: التوسع الكمي والكيفي في الخدمة التعليمية والوصول بها إلى كل مواطن القضاء على الأمية بحيث تكون مصر عام ٢٠٣٠ خالية تماماً من الأمية، إعادة هيكلة النظام التعليمي بحيث يستجيب للتغيرات الديناميكية السريعة في أسواق العمل. والارتفاع بنوعية التعليم إلى أعلى مستويات الجودة مقومة بالمعايير العالمية المعتمدة. تعزيز القيم والمواقف واكتساب السلوكيات والمهارات وبناء القدرات، وزيادة القدرة التنافسية التعليمية. مركزية الاهتمام بالتعليم العالي والبحث العلمي وبناء مراكز للتميز. (الطاهر، وقطيط، يناير ٢٠١٨)

وقد تم تحسين التعليم في مرحلة الثانوية العامة بتغييرها عدة مرات خلال العقود الثلاثة الماضية، وقد شمل هذا التغيير بعض الجوانب مثل التشعيب ومجموع الدرجات، فصدر قانون ٢٠ لسنة ٢٠١٢ والذي نص على أن يكون الامتحان للحصول على شهادة إتمام الدراسة الثانوية على مرحلة واحدة في نهاية السنة الثالثة إلا أن وزارة التربية والتعليم بدأت مؤخراً في تنفيذ نظام جديد للثانوية العامة بدأ من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، ويرتكز هذا النظام على التحول نحو التعليم الإلكتروني واستغلال بنك المعرفة المصري، والاعتماد على نظام التقييم التراكمي GPA على أساس متوسط درجاته في سنوات الدراسة الثلاث، والتحول في دور المعلم إلى موجه ومرشد لهم في البحث عن المعلومة الصحيحة وإكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين؛ بغرض تربية الطالب المبدع القادر على المنافسة العالمية. وقد استُحدث هذا النظام في إطار تنفيذ وزارة التربية والتعليم "مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر" الذي قدمته مصر إلى البنك الدولي وحصلت على مبلغ ٥٠٠ مليون دولاراً لتنفيذه. (يوسف، يناير ٢٠١٩، ٢١)

شرعت مصر في مشروع قومي لتهيئة طلبة المدارس للتقدم في اختبار PIRLS ٢٠١٩ ، وقد تمت مناقشة ذلك الجانب ضمن الأولويات القومية مع الحكومة البريطانية أثناء زيارة المملكة المتحدة، لإعداد مذكرة تفاهم مع الحكومة البريطانية للمعاونة في تدريب معلمي العلوم والرياضيات، وإجراء محاكاة الاختبارات في التصنيف العالمي بصفة سنوية، مع مراعاة أن تتطابق جميع إجراءات الاختبار مع المعايير الموضوعية؛ استعداداً للمشاركة في السنوات القادمة، علاوة على إنشاء وحدة تدريب معلمي العلوم والرياضيات على مستوى الجمهورية في جميع المراحل بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلم، وقد بدأت عملها اعتباراً من عام ٢٠١٦/٢٠١٧ بجانب تكليف وحدة القرائية بوزارة التربية والتعليم بتصميم وتنفيذ برنامج علاجي في القراءة والكتابة لتلاميذ الصف الثالث والرابع الابتدائي وتطبيقه في شهور: يونيو ويوليو وأغسطس استعداداً للمشاركة في الدراسة الدولية. (إبراهيم، يناير ٢٠١٨، ٦١٨)

ويبدو أن ترددي أحوال التعليم قبل الجامعي قد يرجع إلى التخبط المستمر في سياسات التعليم وخطته الإستراتيجية والتنفيذية، فالتغييرات ترتبط بشخص المسئول الأول عن التعليم؛ ليأتي من بعده برجاله ومستشاريه وخبرائه ليعيدوا الكرة للتطوير والإصلاح، بما يعني ضعف الفكر المؤسسي في جهود الإصلاح، كما قد يعزى ذلك أيضاً إلى ضعف الاتصال المباشر بين وزير التربية والتعليم ومديري المدارس على مستوى الجمهورية.

### ثالثاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على النظام التعليمي بمصر:

#### أ-العوامل السياسية:

شهدت مصر حالة من عدم الاستقرار السياسي منذ بدء ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ من أجل تحقيق مطالب: العدالة الاجتماعية، والحرية السياسية، والأمن الاجتماعي والاقتصادي، وإذا كان ثمة اتفاق واضح الأهمية حول التطور الديمقراطي في مصر؛ فإن جوهر الديمقراطية المساواة وإتاحة الفرص المتكافئة أمام المواطنين لتنمية قدراتهم من خلال التعليم. (العلقامي ومطاوع والمهدي ، ٢٠١٥)



## ب-العوامل الاقتصادية:

بما أن حركة الاقتصاد العالمي تتحول من اقتصاد كثيف الاستخدام لرأس المال البشري إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار؛ الأمر الذي يحتم أن يكون نظام التعليم المصري مصدراً للمستويات المرتفعة من المهارات اللازمة للقوى العاملة؛ "قبناء القدرات المتصلة بالتعلم تمكن الدول النامية من اللحاق بالدول الصناعية المتقدمة" (Kruss, McGrath, Petersen & Gastrow, 2015, 11)

عام ٢٠١٣ "بلغ إجمالي معدل البطالة ١٢.٧% من الشباب القادرين على العمل" (مكتب منظمة العمل الدولية، ٢٠١٣، ٢٦) إلا أن معدل البطالة في مصر بين الشباب خلال مايو عام ٢٠١٩ قد وصل إلى ٢٦%. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، أغسطس ٢٠١٩)

وهكذا فقد أدى تدهور الأوضاع الاقتصادية في مصر في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧ إلى انخفاض الإنفاق الحكومي على التنمية البشرية في مصر بصفة عامة، وتظهر الإحصاءات زيادة طفيفة في مؤشر التنمية البشرية بمصر؛ فقد زاد من ٥٤٦.٠ عام ١٩٩٠ إلى ٦١٩.٠ عام ٢٠١٥، كما أدى التدهور إلى انخفاض الإنفاق الحكومي على التعليم بصفة خاصة، ففي عام ٢٠١٤ تشير الإحصاءات إلى الإنفاق على التعليم يبلغ ١٠.٤% من جملة الإنفاق الحكومي في عام ٢٠١٤. مع الأخذ في الاعتبار هيمنة بنود الأجور والرواتب على ٨٥% من ميزانية قطاع التعليم بشقيه في العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥، وقد تم توظيف ٦٥٠ ألف إداري في وزارة التربية والتعليم بما يستنزف قدراً كبيراً من ميزانية التعليم في مصر، ويتراوح راتب المعلم المصري بين ٢٧ ألف إلى ٣٦ ألف جنيهاً مصرياً (حسب النبي، ديسمبر ٢٠١٥، ١٦٣-١٧٢)

وقد واصلت الحكومة المصرية تنفيذ إجراءات برنامج الإصلاح الاقتصادي المدعوم بتسهيل صندوق النقد الدولي الذي ينتهي عام ٢٠١٩، ويهدف البرنامج لدعم قدرات الاقتصاد المصري الذي واجه بعض التحديات التي تتعلق بعجز الموازنة العامة وارتفاع الدين العام، وبلغ نصيب الفرد من

الناتج المحلي في مصر ٢٠٦٩٦ ألف دولار أمريكي لمتوسط الفترة (٢٠١٤-٢٠١٧)، وفي عام ٢٠١٧ سجل معدل التضخم ٢٩.٥%، ويعزى في مصر إلى ارتفاع أسعار الوقود وتحرير سعر الصرف، الذي أدى إلى ارتفاع أسعار السلع المستوردة، وارتفاع أسعار بعض السلع التي تقدم للمواطنين من مياه وكهرباء وغاز بنسب كبيرة ومتفاوتة، بما أدى إلى انخفاض الإنفاق الحقيقي على التعليم (صندوق النقد العربي، ٢٠١٩، ١١-١٢) وهبط معدل التضخم إلى ١٣% في إبريل ٢٠١٩ (صندوق النقد العربي، إبريل ٢٠١٩، ٣٣)

وبالتالي بدأت جهود الإصلاح الاقتصادي التي تبنتها مصر ممثلة في الرؤية الإستراتيجية طويلة المدى حتى ٢٠٣٠ بالإضافة إلى البرنامج الوطني للإصلاح الاقتصادي (٢٠١٦-٢٠١٩) تتعكس على الأداء المالي العام وهو ما يؤكده تحقيق فائض أولي في الموازنة العامة لأول مرة من ١٥ عاماً في موازنة العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨. (صندوق النقد العربي، إبريل ٢٠١٩، ٦٠) علاوة على تراجع معدل الدين العام إلى ٨٥% من الناتج المحلي خلال العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩ مقابل ١٠٣ خلال العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨. (وزارة الاقتصاد والمالية الفرنسية، ٢٠١٩)

### ج-العوامل الاجتماعية:

بلغ عدد سكان مصر (٩٨.٨) مليون نسمة في نهاية عام مايو ٢٠١٩، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، أغسطس ٢٠١٩)، ويشير دليل التنمية البشرية لعام ٢٠١٤ الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن مصر تحتل المرتبة ١١٠ عالمياً من بين ١٣٦ دولة، ورغم نجاح السياسات التعليمية في تحقيق نسبة مرتفعة من الاستيعاب الصافي ٨٨.٥% للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٤ إلا أنه يوجد ضعف في قدرة النظام التعليمي على الاحتفاظ بالتلاميذ حتى إنهماءهم مراحل التعليم الثلاث، ويظهر ذلك بوضوح في ارتفاع إجمالي عدد الطلاب المتسربين من التعليم، وتحتاج ظاهرة التسرب إلى مجموعة من التدخلات التي تعتمد على الاستهداف الجغرافي، وتحويلات

نقدية مشروطة لتقديم الدعم المالي للأسر، وغيرها من التدخلات للتقليل والحد من هذه الظاهرة. (بغداد، مايو ٢٠١٥، ٣٤٠)

وتشير إحدى الدراسات أن معدل الفقر على المستوى القومي وصل ٢٥.٢ % عام ٢٠١١، أما عام ٢٠١٤. (UNDP, 2016, 218) كان أغنى ١% من سكان مصر يملكون نصف ثروات جميع المصريين (٥٠%) وقد أدت هذه الفجوة الضخمة في الثروة إلى تعطل جهود التنمية وتفاقم معدلات الفقر في مصر (بغداد، مايو ٢٠١٥، ٣٤٠)

### المحور السادس: المقابلة.

وفقاً لمنهج الدراسة تهدف المقابلة في هذا المحور إلى التوصل لأوجه الاتفاق والتميز والاختلاف بين دول المقارنة وجدولتها والموازنة بينها، وذلك على النحو التالي:

#### القسم الأول: أوجه اتفاق وتميز سياسات الإصلاح التربوي.

يتناول هذا الجانب عرضاً تحليلياً مقارنةً لسياسات الإصلاح التربوي في دول المقارنة: أولاً: سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام:

#### ١- أوجه الاتفاق:

تتشابه الدولتان إلى حدٍ كبير في بعض السياسات الفرعية للإصلاح التربوي الخاصة بإدارة الموارد البشرية، نذكرها فيما يلي:

- أ- إلزامية التطوير المهني.
- ب- الحرص على تحويل التدريس لمهنة جاذبة.
- ج- تعيين أكفأ المعلمين من البداية؛ من خلال نظام انتقائي.
- د- تقليل عبء التدريس للمعلمين المبتدئين.
- هـ- الاعتماد على شبكات المعلمين ومجتمعات التعلم المهني.
- و- التأكيد على إجراء بحوث الفعل داخل المدارس.
- ز- توجيه برامج التدريب لقادة المدارس إلى زيارة المؤسسات الصناعية والتعليمية والتعلم منها.
- ح- التأكيد على برنامج التدريس العلاجي المكثف، وترتيب أنشطة الإثراء للطلبة المتفوقين بالمدارس.

## ٢- أوجه التميز:

## • أوجه تميز سنغافورة:

## (١) المعلمون:

(أ) - التعيين: - توظيف المعلمين من بين أفضل الخريجين (أعلى ٣٠% من الخريجين).

- خضوع المعلمين المرشوحون للتعيين لعملية انتقائية للغاية؛ فيطلب منهم اجتياز اختبار كامبريدج المتقدم، واجتياز مقابلة تقييم كفاءة التدريس، والخضوع لتدريب يستبعد منه أولئك الذين لا يستطيعون إحراز تقدم.

(ب) - التطوير المهني: - قائم على المدرسة، بقيادة موظفين مطوّرين، مهمتهم تحديد مشاكل القائم على التدريس أو إدخال ممارسات جديدة مثل التعلم القائم على المشاريع.

- توجيه المعلمين المبتدئين من قبل المعلمين ذوي الخبرة لمدة عامين.

- تزويد بعض المدارس بمعلمي المعلمين (المعلم الرئيس) كخبراء تربويين للإفادة من خبرتهم لتحسين التدريس والابتكار في المدارس، فيتلقى كل منهم راتباً يعادل راتب مدير المدرسة.

(ج) - التحفيز: - يتم تحفيز المعلمين: من خلال نظام EPMS حيث يمكن للمديرين تقديم جائزة نقدية تصل إلى راتب شهرين للمعلمين الذين وصلوا إلى أعلى مستويات الأداء والإمكانات في تقييمهم.

## (٢) الطلبة:

(أ) التشخيص المبكر للطلبة المتعثرين دراسياً : فمثلاً يتم تحديد الأطفال الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في تعلم القراءة من خلال اختبارات الفحص في بداية الصف الأول. يتم تزويد هؤلاء الأطفال بالتدخل المنتظم اليومي من قبل المعلمين في مجموعات صغيرة (٨-١٠ طلاب) بحيث لا يتخلفون عن الركب.

(ب) تعليم الطلبة التواصل: لدى سنغافورة هيكل يسمى "في محادثة مع معلمه" يقضي المعلمين ١٠ إلى ١٥ دقيقة مع الطلاب.

• أوجه تميز هونج كونج:

(١) الاهتمام بالجانب العملي التطبيقي:

- إطلاق حركة الخبرة العملية (WEM) منذ العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ بتوفير أكثر من ٣ آلاف مكان للطلاب لتجربة خبرة العمل تغطي أكثر من ٣٠ حرفة بمتوسط دعم شهري يبلغ ٢٥٠٠ دولار شهريا لكل متدرب تحت نموذج "الكسب والتعلم".

- يُطلب من المشاركين في التدريب لوظائف الإدارة ممارسة استراتيجية أو نشاط لتحسين المدرسة خلال فترة تتراوح من ٤ إلى ٦ أشهر. ليقوموا بمشروع بحوث الفعل القائم على المدرسة من خلال تقديم تقرير يتضمن: (مقدمة عن مشكلة الممارسة المحددة، والمواد الداعمة)؛ خطة عمل لتحسين مشكلة الممارسة هذه (ليس فقط مبادئ العمل، ولكن سلسلة من الأفعال والإطار الزمني)؛ جزء من التنفيذ والملاحظة، والإبلاغ عن الأفعال (التواريخ)، والملاحظات والأفكار (عن التحسين الذاتي، مدعومة بالأحداث والنظريات)، والتخطيط - والتنفيذ - وانعكاسات الإجراءات.

- تنظيم الأنشطة التجريبية مثل الرحلة الميدانية ومعرض التعليم؛ لتوفير الفرص للطلبة لتطبيق ما تعلموه.

(٢) الاهتمام بالطلبة الضعاف والمتفوقين:

- دعم ما يصل إلى ١٠٠ من الطلاب المحليين المتفوقين في متابعة الدراسات الجامعية والدراسات العليا بالجامعات ذات الشهرة العالمية خارج هونج كونج؛ لدعم تطوير هونج كونج.

- إنشاء وظائف معالج النطق في المدرسة (SBST) تبدأ من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠؛ لمساعدة الطلاب ضعاف النطق واللغة لتطوير قدراتهم على التواصل واللغة.

## ثانياً: سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة:

### ١- أوجه الاتفاق:

- الاحتكام للجدارة؛ نتيجة اشتراكهم في الثقافة الكونفوشيوسية التي تحض على العمل الجاد.

### ٢- أوجه التمييز:

#### • أوجه تمييز سنغافورة:

- أظهرت سنغافورة التزاماً ثابتاً بالعدالة والجدارة؛ انطلاقاً من اعتقادها أن هذه هي الطريقة الأكثر فعالية والسبيل الوحيد لخلق مجتمع سلمي متعدد الأعراق، خلال الاستعمار كان نظام التعليم نخوي للغاية ويفصله الإثنية والدين، فسعى لي كوان لاستبداله بنظام تسود فيه الموهبة والعمل الشاق، فتم تصميم السياسات التعليمية بحيث تمكن الطلاب من التعلم والتطوير وفقاً لإمكاناتهم؛ فالهدف من نظام التعليم رعاية كل طفل، بغض النظر عن مستوى قدرتهم أو مستوى التحصيل أو حالة الطلاب الاجتماعية والاقتصادية.

#### • أوجه تمييز هونج كونج:

- نظام المناقصات لخدمات التدريب مدخل للجدارة: يوجد حالياً ثلاث مؤسسات رئيسة في هونج كونج تتنافس على المناقصات الحكومية لتشغيل وتطوير برامج التطوير المهني المستمر للقيادة المدرسية. هي جامعة هونج كونج الصينية، وجامعة هونج كونج المعمدانية، وجامعة هونج كونج.

## ثالثاً: سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم:

### ١- أوجه الاتفاق:

- الاهتمام بالإنفاق على التعليم نسبة كبيرة من الناتج المحلي.

### ٢- أوجه التمييز:

#### • أوجه تمييز سنغافورة:

- رعاية كل طفل في سنغافورة ليست مجرد خطاب سياسي؛ لقد رافقهم الاستعداد في كل مرحلة لاستثمار موارد مالية كبيرة في التعليم. ارتفع الإنفاق على التعليم إلى ٣.٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٠ ما يقرب من ٢٠٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي أكبر مما خصص للدفاع، مقارنة مع ١١٪ تنفقها المملكة المتحدة.

• أوجه تميز هونج كونج:

- في السنة المالية ٢٠١٨-٢٠١٩ ، أنفقت الحكومة ٢٠.٤ ٪ من إجمالي إنفاقها على التعليم ، والذي كان أكبر بند النفقات المتكررة بين جميع مجالات السياسة.

رابعاً: سياسة الربط بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان

١- أوجه الاتفاق:

- التشاور مع مختلف فئات أصحاب المصلحة عند صياغة السياسات.

٢- أوجه التميز:

• أوجه تميز سنغافورة:

- تتميز سنغافورة بأنها نظام "متربط بإحكام" لا يتم الإعلان عن السياسة دون خطة لبناء القدرة على تلبيتها؛ فيتعرف مديري المدارس مقترحات الإصلاح الرئيسة مباشرة من الوزير وليس من خلال وسائل الاعلام.

- يتم الاهتمام بصياغة وتنسيق السياسات لتناسب السياق الخاص بهم.

- البحوث لا تركز على الرف، ولكن يشار إليها بانتظام في مداولات الوزارة؛ فالترمز مكتب أبحاث التعليم (OER) باعتباره المركز البحثي الرئيس للمعهد الوطني للتعليم (NIE) إلى إتاحة نتائج الأبحاث بطريقة موجزة من أجل توصيلها لوزارة التعليم (MOE) وصانعي السياسات ومصممي البرامج والممارسين التربويين في مجال التعليم. كما يتم السعي إلى الحصول على اتجاهات مستقبلية من المؤلفين لاقتراح ما يمكن القيام به أو البحث عنه من أجل رفع النظام التعليمي في سنغافورة إلى المستوى التالي.

- تجري وزارة التربية مشاورات مع قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وشركاء الصناعة وممثلين عن المنظمات غير الحكومية في عملية صياغة السياسات على أساس حساسيتها للاحتياجات المتوقعة؛ من أجل تعزيز التوافق بين سياسات وزارة التعليم، والرؤى المدرسية، وأهداف المعلمين.

- تجمع دورات "المعلم" بين كبار المسؤولين من جميع الوزارات لخلق فهم مشترك للأهداف الوطنية. بسبب القيمة الموضوعية على تنمية الموارد البشرية وفهم علاقتها الحرجة بالتنمية الاقتصادية.

-سنغافورة الدولة الوحيدة التي تطابق فيه السلطات الوطنية عدد أماكن الدراسة المتاحة مع عدد المعلمين المطلوبين في النظام المدرسي.

- دمج نتائج البحوث في السياسة والممارسة (توليف البحوث).  
• أوجه تميز هونج كونج:

- تم الإشادة الدولية بمستوى التشاور الذي شرعت فيه لجان الإصلاح، إلى جانب تماسك مقترحاتها، والتخطيط والمراجعة اللاحقة والضبط الدقيق الذي دخل في تنفيذ الإصلاحات وكانت النتيجة الالتزام -على نطاق واسع- بالمنهاج الجديد وجدول أعمال التعليم.

#### خامساً: سياسة القيادة والحكومة الرشيدة:

##### أ- سياسة الحكومة الرشيدة:

##### ١- أوجه الاتفاق:

- تستهدف القيادة تحقيق كفاءة وفعالية عناصر المدرسة.

- التوجه نحو إعطاء مزيد من الاستقلالية للمدارس.

##### ٢- أوجه التمييز:

• أوجه تميز سنغافورة:

(١) نظام التعليم مركزي للغاية وفلسفة ذلك لدى لي كوان يو أنه قدم نموذج القيادة الأبوية وهي ليست مرادفة لمفهوم السيطرة السياسية الشمولية الاستبدادية التي تمارسه قيادة سياسية وبيروقراطية مهووسة بالتدخل وتقليص حقوق المواطنين بما يخدم مصالحهم الأنانية؛ على العكس من ذلك القيادة الأبوية تلتزم المدارس بمقايضة بعض استقلاليتها من أجل الصالح الأكبر للجميع في مجتمع جماعي. والنظام المدار مركزيا يساعد سنغافورة في منع الهدر في الموارد البشرية وتقلل من مشاكل مثل نقص المعلمين وارتفاع معدل دوران المعلمين غير المؤهلين والتدريس خارج الميدان.

(٢) تُعطى درجات مختلفة من الحكم الذاتي للمدارس ، وهذا يتوقف على أدائها - كلما ارتفع مستوى أدائهم، زادت درجة الاستقلالية .

(٣) اتجه قادة سنغافورة لإعداد الطلاب للحياة، بدلا من التدريس للاختبارات.



(٤) تُوصَف الإدارة التعليمية في سنغافورة بأنها "اللامركزية المركزية" أو "التوجيه من قريب".

(٥) يتم تعيين مديري المدارس بشكل استباقي من بين صفوف المعلمين الخبراء ذوي الإمكانيات القيادية.

(٦) - يُطلب من مديري المدارس تقديم تقارير منتظمة إلى وزارة التربية حول كيفية مساهمة مدارسهم في رؤية التعليم الكبرى التي تتبناها وزارة التعليم.

• أوجه تميز هونج كونج:

(١) - تتمتع المدارس في هونج كونج بمستوى عالٍ من الاستقلال الذاتي ومشاركة المعلم تحت المراقبة المركزية؛ فهي لامركزية للغاية في مجالات الميزانية، شؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، ولكن أقل لامركزية من حيث إدارة شؤون الموظفين ، وخاصة في تحديد رواتب المعلمين؛ فقد تم الانتقال إلى الإدارة القائمة على المدارس: في هذا النظام تتخذ المدرسة كوحدة للتغيير والتحسين من خلال إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية والمرونة في استخدام الموارد العامة وإدارة أنشطتها بشكل أكثر فعالية.

(٢) - في دراسة PISA ٢٠٠٠ ، كان هناك اثنين من المؤشرات يقيسا مدى الحكم الذاتي للمدرسة في ١٢ مجالاً، تم تصنيف هونج كونج أعلى بكثير من غيرها، وتحسنت مشاركة المعلم بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الماضية.

(٣) - عينت إدارة شركة استشارية لإجراء مراجعة الهيكل التنظيمي والإداري لإدارة التعليم، والهدف تمكينها من العمل بشكل أكثر كفاءة.

ب- سياسة التخطيط الاستراتيجي المتكامل:

١- أوجه الاتفاق:

- يستهدف كلا النظامين بناء الشخصية المتكاملة والمهارات الحياتية التي يمكن أن تساعد الطلاب على قيادة حياة ناجحة ليس فقط من خلال الأداء الأكاديمي ولكن بالتساوي مع بناء الشخصية والقيم القوية.

## ٢- أوجه التميز:

## • أوجه تميز سنغافورة:

- (١) سمعة سنغافورة للتخطيط الفعال ودقة التنفيذ جعلتها شريكاً مطلوباً بين الدول النامية الأخرى في الشرق الأوسط والشرق الأقصى.
- (٢) - لدى سنغافورة نظام تخطيط متكامل فريد؛ فوزارة القوى العاملة تعمل مع مختلف الوكالات الاقتصادية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية) المسؤولة عن تعزيز مجموعات صناعة محددة لتحديد احتياجات القوى العاملة الحرجة ومتطلبات المشروع لمهارات المستقبل. ثم يتم تغذية هذه مرة أخرى على حد سواء قبل التوظيف.
- (٣) - اتخذت الحكومة مزيداً من الجهود المتضافرة لتسهيل التحاق الأطفال بعمر ٥ سنوات في برامج ما قبل المدرسة عن طريق التواصل مع عائلاتهم؛ هذه الجهود خفضت النسبة المئوية للأطفال غير المسجلين في برنامج ما قبل المدرسة إلى ١ %.

## • أوجه تميز هونج كونج:

- (١) - يقضي المديرون في هونج كونج حياتهم المهنية بالكامل في مدرسة واحدة لدمجهم مع سياقهم المدرسي وتخطيطهم للتحسين.
- (٢) - بدأت أعمال التحسين باستكشاف وسائل تقنية مجدية للاستخدام الأكثر مرونة للمساحة الحالية للمدارس ومبانيها، مثل التحويل الداخلي وتثبيت وتقسيم الجدران المنقولة؛ لتحويل المنشآت الموجودة إلى أماكن مؤقتة وغرف خاصة.
- (٣) - قامت الحكومة بالترويج من خلال وسائل الإعلام عبر الإنترنت، وأنتجت سلسلة من الدراما التلفزيونية لتقديم قصص نجاح حقيقية لخريجي التعليم المهني لإشراك القدوة الصناعية. وتواصل الحكومة دعم كبار مزودي (VPET) لتنظيم مسابقات المهارات على نطاق واسع؛ لعرض تحصيل طلاب VPET وتوفير أنشطة تفاعلية لتجربة طلاب المدارس الثانوية، أو حتى النظر في تقديم العطاءات لاستضافة هذه المسابقات في هونج كونج في الوقت المناسب؛ بهدف زيادة الوعي العام بكفاءة VPET والصناعات ذات الصلة.

**ج- سياسة المساءلة الحكيمية:****١- أوجه الاتفاق:**

- ثمة تركيز قوي على المساءلة لتحقيق مستويات جديدة من التميز.

**٢- أوجه التميز:****• أوجه تميز سنغافورة:**

(١) تحرص سنغافورة على المساءلة عن استخدام الموارد، وعدم التسامح مطلقاً مع السلوك الفاسد، لضمان تطوير شامل وعالي الجودة.

(٢) تم إلغاء نظام التفتيش القديم واستبداله بنموذج التميز المدرسي (SEM)، الذي بموجبه تضع كل مدرسة أهدافها الخاصة ويقيم سنوياً تقدمها نحو تلك الأهداف، بما في ذلك الأداء الأكاديمي، فتخضع المدارس لمراجعة خارجية كل ٦ سنوات.

(٣) يبدأ المعلم السنة بتقييم ذاتي وتطوير أهداف للتدريس والابتكارات التعليمية والتطوير المهني والشخصي ويجتمع المعلم مع نظيره المسئول عنه والذي يكون عادة رئيس القسم؛ للمناقشة حول تحديد الأهداف ومقاييس الأداء، ويجتمع رئيس القسم مع المعلم بشكل دوري لمناقشة التقدم المحرز والاحتياجات.

**• أوجه تميز هونغ كونج:**

(١) ثمة تركيز قوي على المساءلة وكذلك على بناء القدرات لتحقيق مستويات جديدة من التميز.

(٢) تم إعادة تشكيل المدارس في هونغ كونج على أنها "مجتمعات تعلم مهنية ديناميكية وخاضعة للمساءلة"؛ في مواجهة تحدي مجتمع قائم على المعرفة.

**سادساً: سياسة تبادل وتكييف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل:**

**١- أوجه الاتفاق:**

- تجنيد المواهب الأجنبية.

- اقتراض واستيراد السياسات والممارسات من أماكن أخرى يرون أن سياساتهم أكثر نجاحاً من سياساتهم.

**٢- أوجه التميز:****• أوجه تميز سنغافورة:**

(١) تبحث سنغافورة بشكل دائم عن الأفضل في ممارسات الدول الأخرى على الرغم من أن نظامها التعليمي هو الأسبق في الاختبارات الدولية؛ انطلاقاً من إيمانها بأنه لا يوجد نظام مثالي في العالم، هناك نقاط للتميز في العديد من الأماكن؛ المفتاح هو كيفية تكيفها مع السياق المحلي وتنفيذها بشكل جيد.

(٢) مبادرة "مدارس قوية تساعد أقرانهم الأضعف": من خلال نظام المجموعات/ المناطق في سنغافورة بالتركيز على الابتكار وتبادل الخبرات.

**• أوجه تميز هونج كونج:**

(١) منذ بداية الإصلاحات في هونغ كونج، أشار واضعو السياسات إلى أنهم سيشاركون على نطاق واسع فيما يمكن اعتباره أشكالاً من الاقتراض واستيراد السياسات والممارسات من أماكن أخرى يرون أنها أكثر نجاحاً من سياساتهم.

(٢) يتم إدراج مديري المدارس من المدارس الأخرى في لجان المراجعة، مما يسمح بمشاركة الممارسات الجيدة.

(٣) يتم تجميع المدارس للاحتفال بالنجاح ومشاركة الممارسات الجيدة، والتفكير في المشكلات التي تواجهها.

**سابعاً: سياسة موازنة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية:****١- أوجه الاتفاق:**

- الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم من المهارات والقوى العاملة.

**٢- أوجه التميز:****• أوجه تميز سنغافورة:**

(١) - التخطيط المتكامل للتعليم بالتعاون مع الوكالات الاقتصادية لتحديد النقص الحالي في المهارات الحرجة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. تعتقد حكومة سنغافورة أن هذا النهج "يساعد الطلاب على التحرك بشكل أسرع في القطاعات المتنامية.

(٢) - برنامج Future Skills الخاص بمبادرة الكسب والتعلم، فقد تم فيه إشراك قادة الصناعة بنشاط وبشكل منهجي لاستمالتهم ولتعميق المهارات ذات الصلة بالصناعة للموظفين المحتملين (الطلاب) والحاليين.

### • أوجه تميز هونج كونج:

- (١)- شملت الإصلاحات الحديثة في التعليم الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم في اقتصاد قائم على المعرفة.
- (٢)- تصبو إلى رفع المعايير وتعزيزها لتطوير الصناعات والابتكار التكنولوجي، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتطوير هونج كونج باعتبارها مركز الابتكار والتكنولوجيا الدولي؛ فقامت بالاستفادة من مصادر تمويل البحوث والتعاون بين الصناعات وقطاع التعليم في البحث والتطوير، وبالتالي تعزيز تأثير البحوث التي أجراها قطاع التعليم العالي.

### ثامنا: سياسة تطوير المناهج وتناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير.

#### أ- سياسة تطوير المناهج:

##### ١- أوجه الاتفاق:

- (أ) ظل "مخطط التعليم للقرن الحادي والعشرين" لتوفير فرص تعلم شاملة ومتوازنة ولإرساء الأساس للتعلم مدى الحياة حجر الزاوية في المناهج الدراسية الابتدائية والثانوية حتى الوقت الحاضر.
- (ب) في ظل المنافسة والاقتصاد القائم على المعرفة- دعت المناهج المدرسية إلى "تعلم التعلم" وتطوير قدرات الطلاب الذاتية للتعلم مدى الحياة؛ من أجل إعداد طلاب أفضل قدرة تنافسية في مواجهة النمو الاقتصادي السريع في الصين وأجزاء أخرى من العالم في القرن ٢١، فاقترح مجلس تطوير المناهج هونج كونج إصلاح المناهج الدراسية للتعليم الثانوي والعالي والتي ركزت على تنمية الشخصية المتكاملة للطلاب، مع الحرص على أن يخضع المنهج للمراجعة والتجديد بشكل منظم؛ لتجهيز الطلاب بشكل أفضل لمستقبلهم والحفاظ على القدرة التنافسية للطلاب ومواكبة التغييرات.

##### ٢- أوجه التميز:

#### • أوجه تميز سنغافورة:

- (١) اتباع مفهوم "تدريس أقل، معرفة أكثر": طورت سنغافورة المناهج الدراسية والتي شملت المهارات الاجتماعية والعاطفية ومهارات القرن الحادي والعشرين (مثل التفكير النقدي والمستقل والمسؤوليات المدنية، التواصل وتشكيل العلاقات). وكان الهدف من

ذلك: تطوير تجربة تعليمية جديدة، بتقليل محتوى المناهج بنسبة ١٠ - ٢٠ % من أجل السماح بمجموعة واسعة من الخبرات؛ فتم تقليل محتوى ١١٧ منهج دراسي من أصل ١٦٢ ، وتخصيص مزيد من وقت التدريس لمهارات التفكير العليا ، وهي إستراتيجية توتي ثمارها.

(٢) منهج سنغافورة للرياضيات مميز فقد تم تطويره من مراجعات أبحاث الرياضيات حول العالم، وصقلها عدة مرات، ويعتمد منهج الرياضيات الوطني بسنغافورة على افتراض أن دور معلم الرياضيات غرس "الحس الرياضي" من خلال استخدام الوسائل البصرية (النموذج الملموس المصور) والتصور .

(٣) لا توجد مواد إلزامية لتعليم القراءة في المرحلة الابتدائية. توفر وزارة التعليم (MOE) قائمة معتمدة من المواد التعليمية كدليل للمدارس.

(٤)- تقدم وزارة التعليم منحاً سخية لمن يعرض مشاريع جيدة مبتكرة من المدارس خلال مهرجان وزارة التربية والتعليم السنوي أمام الجمهور كشكل من أشكال التشجيع للطلاب. على سبيل المثال، جرب التلاميذ في إحدى المدارس تهجين الأوركيد، والذي تم دمجها في مناهجهم.

#### • أوجه تميز هونج كونج:

- يُطلب من الطلاب في إطار منهج المرحلة الثانوية العليا الجديد القيام بـ ٤٠٥ ساعة من الأنشطة اللاصفية خلال ال ٣ سنوات بما يمثل ١٥ في المائة من إجمالي وقت المناهج، ويجب أن يكون مخصصة لخمس فئات في التوزيع التالي: التربية الأخلاقية والمدنية ، خدمة المجتمع والخبرات المتعلقة بالوظائف (إجمالي ١٣٥ ساعة) ، التنمية الجمالية (١٣٥ ساعة) والنمو البدني (١٣ ساعة). هذه المكونات الجديدة تهدف إلى تمكين الطلاب من الوصول إلى لتطوير المتكامل للفرد.

#### ب- سياسة تناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير.

##### ١-أوجه الاتفاق:

أ- تتمحور معايير كلتا البلدين على تعلم الطالب والقيم.

##### ٢-أوجه التميز:

#### • أوجه تميز سنغافورة:

(١) استخدام نتائج تقييم الطلاب؛ لضبط النظام والمناهج.

- (٢) تحديد معايير واضحة وتطوير مناهج تتماشى بشكل جيد مع هذه المعايير .
- (٣) تقييم المعلم يكون بهدف مكافأته وتحديد المسار الوظيفي المناسب له والمرتب المقابل للمسار .
- (٤) التدريس من خلال المشروع لتحقيق تعلم الطلاب وإظهار قدرتهم .
- أوجه تميز هونج كونج:
    - (١) إدخال التكنولوجيا في الممارسات الصفية.
    - (٢) تقديم الفرص للطلاب لتطبيق المعرفة التي يدرسونها؛ فيتعلمون اللغة الإنجليزية من خلال التواصل في مكان العمل ومناقشة القضايا الاجتماعية والشؤون الجارية من حولهم بذات اللغة.
    - (٣) الاعتماد على أدوات العمل الزوجي الجماعي بين الأقران.
    - (٤) استخدام طرق تقييم مبتكرة للطلاب. مثل العروض التقديمية متعددة الوسائط ، والمحافظ ، والمشاريع والمهام الإبداعية، ويمكن تفعيل إشراك الطلاب في التقدير .

**القسم الثاني: جدولة محاور المقارنة (أوجه الاختلاف).**

تهدف هذه الجدولة إلى تحديد أوجه الاختلاف بين دولتي المقارنة في عناصر التحليل، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

وجه المقارنة	سنغافورة	هونج كونج
	- تعتمد نموذج "حدد ثم درب"؛ فتحدد المسار الوظيفي للمعلم (تدريس أم توجيه أم قيادة) بناء على موهبته وإمكاناته فتغذيها وتنميها بدلاً من تركها للصدفة.	- تعتمد نموذج "درب ثم حدد".
<b>سياسة إدارة الموارد البشرية:</b>	- يتم تدوير مديري المدارس خلال مختلف المدارس كل خمس إلى سبع سنوات؛ فيتناوبون خلال فترة حياتهم المهنية.	- يقضي المديرون في هونج كونج حياتهم المهنية بالكامل في مدرسة واحدة لدمجهم مع سياقهم المدرسي وتخطيطهم للتحسين.
	- يحضر المشاركون برامج التأهيل للقيادة بأجر كامل، وتدفع وزارة التعليم رسوم الدورة بالكامل.	- يقوم المشاركون بتغطية تكاليف الدورة التدريبية الخاصة بهم.
<b>سياسة العدالة والجدارة:</b>	- مدارس النخبة تقبل الطلبة من خلال الامتحان العام.	- تخصيص مدارس الطلبة بالقرب من منازلهم، فالاعتماد في نهاية المطاف على رأس المال الاقتصادي والثقافي والاجتماعي؛ لأن الأثرياء سينتقلون إلى المناطق حيث تقع مدارس النخبة.
<b>سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم:</b>	- تنفق الحكومة ٢٠ % من إجمالي إنفاقها على التعليم.	- تنفق الحكومة ٢٠.٤ % من إجمالي إنفاقها على التعليم.
	- تعتمد في سياستها على التشاور	- تمويل المدارس قائم على الأداء.
<b>رابعاً: سياسة الربط</b>		- تعتمد في سياستها بشكل كبير



هونج كونج	سنغافورة	وجه المقارنة
على التشاور ورصد احتياجات أصحاب المصلحة، والترويج من خلال وسائل الإعلام. ولا تغفل نتائج البحوث.	ورصد احتياجات أصحاب المصلحة والبحوث العلمية.	<b>بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان:</b>
- تتمتع المدارس بمستوى عالٍ من الاستقلال الذاتي تحت المراقبة المركزية.	- مركزي ويعطى درجات مختلفة من الحكم الذاتي للمدارس ، وهذا يتوقف على أدائها - كلما ارتفع مستوى أدائهم، زادت درجة الاستقلالية-.	<b>سياسة الحوكمة الرشيدة:</b>
- لمديري المدارس سلطة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وتخصيص الموارد.	- مديري المدارس يعملون في بيئة تتميز بمستويات منخفضة نسبياً من تفويض قدرات صنع القرار على الرغم من تمتعها بسعة أكبر مما كان عليه الحال في العقود الماضية.	<b>سياسة تبادل وتكيف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل:</b>
- تعتمد بشكل أساسي على اقتراض واستيراد السياسات الخارجية الناجحة، وثمة محاولات لمشاركة الممارسات الجيدة بين المدارس.	- تعتمد على تبادل الخبرات التعليمية الداخلية الناجحة من خلال نظام المجموعات (المناطق) جنباً إلى جنب مع الخبرات الخارجية.	<b>سياسة المساءلة:</b>
- تخضع المدارس للمساءلة باعتبارها مجتمع تعلم مهني.	- تخضع المدارس لمراجعة خارجية كل ٦ سنوات وفقاً لنموذج التميز المدرسي.	<b>سياسة تطوير المناهج:</b>
- اهتمت بتطوير المناهج المدرسية لتساهم في "تعلم التعلم" وتطوير قدرات الطلاب الذاتية للتعلم مدى الحياة.	- اهتمت بتقليل محتوى المناهج من خلال مبادرة "تدريس أقل تعلم أكثر" (TLLM) من أجل تخصيص مزيد من وقت التدريس لمهارات التفكير العليا.	

وجه المقارنة	سنغافورة	هونج كونج
	- طورت مناهج الرياضيات من مراجعات أبحاث الرياضيات حول العالم، وصقلها عدة مرات.	- حرصت على أن يخضع المنهج للمراجعة والتجديد بشكل منتظم؛ للحفاظ على القدرة التنافسية للطلاب.
سياسة مواهمة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية:	- التخطيط المتكامل للتعليم بالتعاون مع الوكالات الاقتصادية لتحديد النقص الحالي في المهارات الحرجة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	- الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم في اقتصاد قائم على المعرفة.

## المحور السابع: التحليل المقارن التفسيري.

### ١- القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراء أوجه اتفاق واختلاف سياسات الإصلاح التربوي.

#### أ-العوامل السياسية:

كلا الدولتين خضعتا لحكم استعماري بريطاني قبل الاستقلال فورتتا من الحكومة الاستعمارية هيمنة اللغة الإنجليزية كوسيلة للتعليم فكانت اللغة الأولى في سنغافورة، واللغة الثانية في هونج كونج وكانت تستخدم على نطاق واسع داخل الحكومة وفي القطاعات القانونية والمهنية وقطاع الأعمال.

كما خلفا نظاما مدرسيا معقداً يتألف من عناصر وجنسيات مختلفة، ونتج عنه عدد قليل جدا من المدارس العامة، فكان كل منهما-بعد الاستعمار- أمام تحدي تعزيز التماسك الاجتماعي وقيم المواطنة، وتطوير نظام التعليم عالي الجودة قائم على الجدارة وليس نظاماً قائماً على العرق أو العلاقات أو الثروة، فساعدت الجدارة بالفعل في خلق مجتمع عالي الطموح.

أما سنغافورة ففتتبع سياسة متعمدة لتناوب أصحاب المناصب وضح دماء جديدة في الحكومة بانتظام؛ لضمان الالتزام ومنع الفساد، وانعكست هذه السياسة على مديري المدارس؛ حيث يتم تدويرهم خلال مختلف المدارس كل خمس إلى سبع سنوات؛ فلا يقضون حياتهم المهنية بالكامل في مدرسة واحدة بعكس هونج كونج.

أما هونج كونج فكانها منطقة إدارية خاصة "دولة واحدة ونظامان" جعلها تحتفظ باقتصاد السوق الرأسمالي الحر فتمتع منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة بدرجة عالية من الحكم الذاتي، في حين أن جمهورية الصين الشعبية لا تزال تستخدم نظاما اشتراكياً. وخضوعها لاستعمار بريطاني وياباني انعكس عليها؛ فأصبح لديها تراث طويل من الاقتراض السياسي والثقافي؛ وكان جزء كبير من نظامها التعليمي يعتمد على النموذج البريطاني مثل: أسلوب مناهج المدارس، والامتحانات العامة والكتب المدرسية والهيكل الأكاديمي في المرحلة الثانوية. كذلك المستوى المدرسي الذي يؤدي إلى امتحانات عامة بعد الصفوف الثانوية ٥ و ٧ .

### ب-العوامل الاقتصادية:

كلا الدولتين لا يوجد بهما الكثير من الموارد الطبيعية، لذا مثلت المواهب البشرية العامل الإنتاجي الوحيد الذي يضمن استمرارهما، ولكن واجهت كلتا البلدين تحدي النقص الواضح في مهارات الإبداع والتفكير بين الطلاب وأعضاء القوى العاملة، إلى جانب أن الشركات لديها لم تكن قادرة على المنافسة في الاقتصاد الميكانيكي والتصنيع، وكل مايفعلونه هو استنساخ البضائع المتاحة في بلدان مجاورة لصنع نفس السلع وبدون أي ابتكار في ظل مواجهة المنافسة الدولية الشرسة، فكان التعليم أداتهما لبناء وتقديم قوة عاملة مجهزة بالمهارات التي يحتاجها اقتصاد ديناميكي قائم على المعرفة، وسبيل قدرتها على إنتاج مواطن مخلص، واستطاعا بالتعليم احتلال الاقتصاد الأكثر تنافسية، ففي عام ٢٠١٣ بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في سنغافورة ٥٣١٤٣ دولار سنغافوري (أو ٣٦٥٣٧ دولار أمريكي) وهو مقارب لنصيب الفرد في الناتج المحلي الإجمالي في هونج كونج لذات العام ٥١٥٠٩ دولار أمريكي.

اعتمدت سنغافورة في اقتصادها على إدارة التعليم وتقديم قوة عاملة مجهزة بالمهارات، أما هونج كونج فقد اعتمدت في سياساتها على الإدارة المالية الحكيمة التي تتمثل في نظام بسيط ومنخفض الضريبة بجانب التقدم التكنولوجي لتكون مركز الابتكار والتكنولوجيا الدولي؛ فتقدم الاقتصاد لديها كان ناتجا عن وتيرة سريعة من التقدم التكنولوجي.

اعتمدت كلتا البلدين على التعاون بين التعليم وقطاع الصناعة والاستفادة من مصادر تمويل البحوث لإحداث نهضة اقتصادية.

وقد صدر في أكتوبر ٢٠١٨ تقرير التنافسية العالمية الأخير، والذي غطى ١٤٠ دولة واقتصاداً يمثلون تقريباً نحو ٩٩% من الناتج العالمي و ٩٤% من إجمالي سكان العالم، جاءت الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الأولى عالمياً، وتمكنت سنغافورة وهونج كونج من أن تصبحا ضمن أفضل عشرة اقتصادات على مستوى العالم، في حين جاءت مصر في المرتبة ٩٤ من ١٤٠ دولة في مؤشر التنافسية العالمية لعام ٢٠١٨؛ رصدت التقارير الدولية بلوغ قيمة صادرات العالم من السلع القائمة على الابتكار والإبداع عام ٢٠١١ نحو ٤٥٤ مليار دولاراً، استحوذت ١٠ دول فقط على إنتاج ٧٥% منه ، ومن بينها: هونج كونج، ولم تتمكن أي من الدول العربية -ومنها مصر- من اللحاق بذلك الاتجاه الدولي.

### ج-العوامل الاجتماعية:

ساهم التراث الكونفوشيوسي في النجاح التعليمي للدولتين فساهم في تكوين شعب يقدر التعلم والإنجاز الأكاديمي أكثر من غيره، ولأن التعليم أهم وسيلة للحراك الاجتماعي لذا فهو شاغل جداول أعمال الوالدين؛ فيستثمر أولياء الأمور وقتاً هائلاً وطاقة وموارد كبيرة في رعاية القدرات الأكاديمية لأطفالهم، ويلحق العديد منهم أطفالهم بدروس تعليمية خاصة (خارج المدرسة) فيما يسمى "صناعة تعليم الظل"، أما هونج كونج خاصة فتتسم بانخفاض معدلات الخصوبة وشيخوخة السكان التي تؤثر بشكل مباشر على الطلب على المعلمين، واتجهت إلى اتباع نهج أكثر فعالية لتنمية الصفات الأخلاقية والمدنية من خلال تعزيز التعليم الأخلاقي والمدني مستندةً إلى أن تقدم التقنيات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تمكن من اختراق الحياة اليومية. وتسببت الكمية الهائلة من المعلومات المزيفة والآراء المستقطبة والبلطجة الإلكترونية وانتشار المواد الإباحية والجريمة الرقمية وما إلى ذلك، في تأثير سلبي على مواقف الشباب وسلوكهم وقيمهم والعلاقة بين الأشخاص. فتولي وزارة التربية والتعليم في هونج كونج احتراماً كبيراً لغرس الفضائل الأخلاقية؛ لذا فتعلق المناهج الحالية بهونج كونج أهمية كبيرة على تعليم القيم.

## المحور الثامن: المقترحات الإجرائية لتطوير سياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي وبناء القدرات التنافسية بمصر في ضوء خبرتي سنغافورة وهونج كونج.

أسفر الإطار النظري للدراسة المتعلق بالقدرة التنافسية عامة وفي مجال التعليم خاصة عن: مجموعة من السياسات التي إذا توفرت في دولة ما كانت قدراتها التنافسية عالية.

وباستقراء نتائج الاختبارات العالمية تبين أن سنغافورة وهونج كونج في طليعة الدول ذات القدرات التنافسية العالية، وكلاهما في المقدمة على مدار الاختبارات الدورية التي تعقد كل عدة سنوات.

وبتحري تلك السياسات -التي أسفرت عنها الدراسة النظرية- في الدولتين تبين أن الدولتين بالفعل تحتويا على تلك السياسات الإصلاحية الرئيسة، ولكن لكلٍ منهما سياسات فرعية بممارسات جيدة مبتكرة سعياً منها لتعزيز قدراتها التنافسية بشكل أكبر.

**ومن هنا، تعرض الدراسة الحالية للسياسات الإصلاحية المشتركة بينهما وبعض الممارسات المبتكرة والتي يمكن استقراؤها من الدولتين صاحبتَي القدرات التنافسية العالية، والتي قد تسهم في بناء القدرات التنافسية في مصر.**

**أولاً: سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام:**

**ومن أهم أوجه الاستفادة التي يمكن إفادة مصر منها:**

- الحرص على تحويل التدريس لمهنة جاذبة.
- تعيين أكفأ المعلمين من البداية؛ من خلال نظام انتقائي.
- تقليل عبء التدريس للمعلمين المبتدئين.
- الاعتماد على شبكات المعلمين ومجتمعات التعلم المهني.
- إلزامية التطوير المهني.
- التأكيد على إجراء بحوث الفعل داخل المدارس.
- توجيه برامج التدريب لقادة المدارس إلى زيارة المؤسسات الصناعية والتعليمية والتعلم منها.

- التأكيد على برنامج التدريس العلاجي المكثف، وترتيب أنشطة الإثراء للطلبة المتفوقين بالمدارس.
- وفيما يلي عرض لبعض الممارسات المبتكرة التي تم استقراؤها من الدولتين في إطار سياسة إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات النظام والتي ساهمت في بناء القدرات التنافسية بالدول محل المقارنة والتي يمكن إفادة مصر منها:
  - اعتماد نظام المناقصات لتطوير برامج التطوير المهني للقيادة المدرسية؛ لتتنافس الجامعات على تجويد محتوى التدريب وآلياته.
  - الاستقطاب: توظيف المعلمين من بين أفضل الخريجين (أعلى ٣٠ % من الخريجين).
  - خضوع المعلمين المرشحين للتعيين لعملية انتقائية؛ ليطلب منهم اجتياز اختبار متقدم، ومقابلة وتدريب، مع توجيههم لمدة عامين بعد التعيين، والتحفيز بالمكافآت المجزية لمن يصل لأعلى درجات الأداء.
  - تزويد بعض المدارس بمعلمي المعلمين (المعلم الرئيس) كخبراء تربويين للإفادة من خبرتهم لتحسين التدريس والابتكار في المدارس بتحديد مشاكل القائم على التدريس أو إدخال ممارسات جديدة مثل التعلم القائم على المشاريع ، فينتقى كل منهم راتباً يعادل راتب مدير المدرسة.
  - التشخيص المبكر للطلبة المتعثرين دراسياً : فمثلاً يتم تحديد الأطفال الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في تعلم القراءة من خلال اختبارات الفحص في بداية الصف الأول؛ فيتم تزويدهم بالتدخل المنتظم اليومي من قبل أفضل المعلمين في مجموعات صغيرة (٨-١٠ طلاب) بحيث لا يتخلفون عن الركب.
  - إطلاق حركة الخبرة العملية؛ بتوفير أماكن للطلاب لتجربة خبرة العمل لمعظم الحرف بدخل مغري.
  - أن يكون التدريب لقيادة المدرسة بصورة عملية؛ فيطلب من المشاركين في التدريب ممارسة استراتيجية أو نشاط لتحسين المدرسة خلال فترة تتراوح من ٤ إلى ٦ أشهر. ليقوموا بمشروع بحوث الفعل القائم على المدرسة من خلال تقديم تقرير يتضمن: (مقدمة عن مشكلة الممارسة المحددة، والمواد الداعمة)؛ خطة عمل لتحسين مشكلة الممارسة

(ليس فقط مبادئ العمل، ولكن سلسلة من الأفعال والإطار الزمني)؛ جزء من التنفيذ والملاحظة، والإبلاغ عن الأفعال (التواريخ)، والملاحظات والأفكار (عن التحسين الذاتي، مدعومة بالأحداث والنظريات) ، والتخطيط - والتنفيذ - وانعكاسات الإجراءات. - تنظيم الأنشطة التجريبية مثل الرحلات الميدانية ومعارض التعليم؛ لتوفير الفرص للطلبة لتطبيق ما تعلموه.

- دعم الطلاب المحليين المتفوقين في متابعة الدراسات الجامعية والدراسات العليا بالجامعات ذات الشهرة العالمية.

- إنشاء وظائف معالج النطق في المدرسة الابتدائية؛ لمساعدة الطلاب ضعاف النطق واللغة لتطوير قدراتهم على التواصل واللغة.

### ثانياً: سياسة الالتزام بالعدالة والجدارة:

▪ الاحتكام للجدارة والموهبة والعمل الجاد.

أما عن الممارسات المبتكرة التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- تصميم السياسات التعليمية بحيث تمكن الطلاب من التعلم والتطوير وفقاً لإمكاناتهم؛ ليكون الهدف من نظام التعليم رعاية كل طفل، بغض النظر عن مستوى قدرتهم أو مستوى التحصيل أو حالة الطلبة الاجتماعية والاقتصادية.

### ثالثاً: سياسة استثمار موارد مالية كبيرة في التعليم:

▪ إنفاق نسبة كبيرة على التعليم من الناتج المحلي.

أما عن الممارسات المبتكرة التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- ربط التمويل بالأداء المدرسي وجودته ونتائج التقييم.

- ترشيد النفقات من خلال استكشاف وسائل تقنية مجدية للاستخدام الأكثر مرونة للمساحة الحالية للمدارس ومبانيها، مثل التحويل الداخلي وتثبيت وتقسيم الجدران المنقولة؛ لتحويل المنشآت الموجودة إلى أماكن مؤقتة وغرف خاصة.

## رابعاً: سياسة الربط بين صانعي السياسة والباحثين والمنفذين من الميدان

▪ ألا يتم الإعلان عن السياسة دون خطة لبناء القدرة على تلبيةها.  
أما عن الممارسات المبتكرة التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن الاستفادة مصر منها:

- عمل لجان لإصلاح التعليم تقوم على التشاور إلى جانب المراجعة اللاحقة والضبط الدقيق وتقتراح آليات الإصلاحات وجدول أعمال.

- إجراء وزارة التربية لمشاورات مع قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وشركاء الصناعة وممثلين عن المنظمات غير الحكومية في عملية صياغة السياسات على أساس حساسيتها للاحتياجات المتوقعة؛ من أجل تعزيز التوافق بين سياسات وزارة التعليم، والرؤى المدرسية، وأهداف المعلمين.

- أن تكون هناك وسائل اتصال مباشرة بين وزير التعليم وقادة المدارس؛ لخلق فهم مشترك للأهداف الوطنية، وليعرف المديرين مقترحات الإصلاح الرئيسية مباشرة من الوزير وليس من خلال وسائل الاعلام.

- دمج نتائج البحوث في السياسة والممارسة (توليف البحوث)؛ بمعنى إتاحة نتائج الأبحاث بطريقة موجزة لوزارة التعليم (وصائغي السياسات ومصممي البرامج والممارسين التربويين في مجال التعليم لاستغلالها والإشارة إليها في مداورات الوزارة عند صياغة واتخاذ القرارات التعليمية.

- مطابقة السلطات عدد أماكن الدراسة المتاحة مع عدد المعلمين المطلوبين في النظام المدرسي.

- أن ينتج فكر القادة لإعداد الطلاب للحياة، بدلاً من التدريس للاختبارات.

- أن يتم تعيين مديري المدارس بشكل استباقي من بين صفوف المعلمين الخبراء ذوي الإمكانيات القيادية.



## خامساً: سياسة القيادة والحوكمة الرشيدة:

### أ- الحوكمة الرشيدة

▪ استهداف تحقيق كفاءة وفعالية عناصر المدرسة من خلال القيادة. أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- أن يتبنى القادة فكرة إعداد الطلاب للحياة، بدلاً من التدريس للاختبارات.  
- أن يتم تعيين مديري المدارس بشكل استباقي من بين صفوف المعلمين الخبراء ذوي الإمكانيات القيادية.

- أن يُطلب من مديري المدارس تقديم تقارير منتظمة إلى وزارة التربية حول كيفية مساهمة مدارسهم في رؤية التعليم الكبرى التي تتبناها وزارة التعليم.

- الانتقال إلى الإدارة القائمة على المدارس: بأن تتخذ المدرسة كوحدة للتغيير والتحسين من خلال إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية والمرونة في استخدام الموارد العامة وإدارة أنشطتها بشكل أكثر فعالية؛ فمن المهم التوجه نحو إعطاء مزيد من الاستقلالية للمدارس، تحت المراقبة المركزية؛ وفلسفة المركزية قد تنبع من نموذج القيادة الأبوية التي لا تترادف مفهوم السيطرة السياسية الشمولية الاستبدادية التي تمارسه قيادة سياسية وبيروقراطية مهووسة بالتدخل وتقليص حقوق المواطنين بما يخدم مصالحهم الأنانية؛ على العكس من ذلك القيادة الأبوية تلزم المدارس بمقايضة بعض استقلاليتها من أجل الصالح الأكبر للجميع في مجتمع جماعي

- تعيين شركة استشارية لمراجعة الهيكل التنظيمي والإداري لإدارة التعليم، والهدف تمكينها من العمل بشكل أكثر كفاءة.

- إعطاء درجات مختلفة من الحكم الذاتي للمدارس بناءً على أدائها - كلما ارتفع مستوى أدائها، زادت درجة الاستقلالية .

### ب- سياسة التخطيط الاستراتيجي المتكامل:

▪ استهداف بناء الشخصية المتكاملة والمهارات الحياتية التي يمكن أن تساعد الطلاب على قيادة حياة ناجحة ليس فقط من خلال الأداء الأكاديمي ولكن بالتساوي مع بناء الشخصية والقيم القوية.

أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- سياسة التخطيط لترويج التعليم المهني من خلال وسائل الإعلام عبر الإنترنت، وإنتاج سلسلة من الدراما التلفزيونية لتقديم قصص نجاح حقيقية لخريجي التعليم المهني لإشراك القدوة الصناعية، وتنظيم مسابقات للمهارات المهنية على المستوى الدولي.

- سياسة التخطيط لتحقيق الاستيعاب الكامل لمرحلة التعليم الأساسي من خلال بذل الجهود المتضافرة لتسهيل التحاق الأطفال بعمر ٥ سنوات في برامج ما قبل المدرسة عن طريق التواصل مع عائلاتهم.

### ج- سياسة المساءلة الحكيمة:

- التركيز على المساءلة لتحقيق مستويات جديدة من التميز.

أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- الحرص على أن يكون الهدف من المساءلة تحقيق مستويات جديدة من التميز.  
- الحرص على المساءلة عن استخدام الموارد، وعدم التسامح مطلقاً مع السلوك الفاسد، لضمان تطوير شامل وعالي الجودة.

- الحرص على تطبيق نظم الجودة الذي بموجبه تضع كل مدرسة أهدافها الخاصة ويقيم سنويًا تقدمها نحو تلك الأهداف، بما في ذلك الأداء الأكاديمي، لتخضع المدارس لمراجعة خارجية كل ٥ - ٦ سنوات.

- تقييم المعلم: لبدأ المعلم السنة بتقييم ذاتي، وتطوير أهداف للتدريس والابتكارات التعليمية والتطوير المهني والشخصي، وليجتمع مع نظيره المسئول عنه والذي يكون عادة رئيس القسم بشكل دوري؛ للمناقشة حول تحديد الأهداف ومقاييس الأداء والتقدم المحرز والاحتياجات.

### سادساً: سياسة تبادل وتكييف أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في الخارج والداخل:

- تجنيد المواهب الأجنبية.
  - اقتراض واستيراد السياسات والممارسات من أماكن أخرى أكثر نجاحاً.
- أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- البحث الدائم عن الأفضل في سياسات وممارسات الدول الأخرى إيماناً بأنه لا يوجد نظام مثالي في العالم، هناك نقاط للتميز في العديد من الأماكن؛ المفتاح هو كيفية تكييفها مع السياق المحلي وتنفيذها بشكل جيد.
- تبني مبادرات "مدارس قوية تساعد أقرانهم الأضعف": بالتركيز على تبادل الخبرات.
- إدراج مديري المدارس من المدارس الأخرى في لجان المراجعة، مما يسمح بمشاركة الممارسات الجيدة.
- تجميع المدارس للاحتفال بالنجاح ومشاركة الممارسات الجيدة، والتفكير في المشكلات التي تواجهها.

### سابعاً: سياسة مواءمة النظام التعليمي مع أهداف التنمية الاقتصادية:

- الاستماع إلى أصحاب العمل حول احتياجاتهم من المهارات والقوى العاملة.
- أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:
- أن تعمل وزارة القوى العاملة مع مختلف الوكالات الاقتصادية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية) المسؤولة عن تعزيز مجموعات صناعة محددة لتحديد احتياجات القوى العاملة الحرجة ومتطلبات المشروع لمهارات المستقبل، ثم يتم تغذية هذه مرة أخرى على حد سواء قبل التوظيف.
  - الاستفادة من مصادر تمويل البحوث والتعاون بين الصناعات وقطاع التعليم في البحث والتطوير، وبالتالي تعزيز تأثير البحوث.

## ثامناً: سياسة تناسب المناهج والتدريس والتقييم مع المعايير

### أ- سياسة تطوير المناهج:

- العمل على أن يكون مخطط التعليم للقرن الحادي والعشرين حجر الزاوية في المناهج الدراسية الابتدائية والثانوية؛ لتوفير فرص تعلم شاملة ومتوازنة لتنمية الشخصية المتكاملة للطلاب ولإرساء الأساس للتعلم مدى الحياة .
  - الحرص على أن يخضع المنهج للمراجعة والتجديد بشكل منتظم؛ لتجهيز الطلاب بشكل أفضل لمستقبلهم والحفاظ على القدرة التنافسية للطلاب ومواكبة التغييرات.
- أما عن **الممارسات المبتكرة** التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- عدم إغفال المهارات الاجتماعية والعاطفية ومهارات القرن الحادي والعشرين (مثل التفكير النقدي والمستقل والمسؤوليات المدنية، والتواصل وتشكيل العلاقات) في المناهج الدراسية.
- تقليل محتوى المناهج من أجل السماح بمجموعة واسعة من الخبرات؛ وتخصيص مزيد من وقت التدريس لمهارات التفكير العليا.
- تطوير المناهج العلمية من مراجعات الأبحاث حول العالم، وصقلها عدة مرات، وأن يكون دور المعلم غرس "الحس العلمي" من خلال استخدام الوسائل البصرية.
- الاهتمام بالأنشطة اللاصفية بما لا يقل عن ١٥ في المائة من إجمالي وقت المناهج مقسمة على فئات: التربية الأخلاقية والمدنية، خدمة المجتمع، والخبرات المتعلقة بالوظائف، والنمو البدني، التنمية الجمالية.
- أن توفر وزارة التعليم قائمة معتمدة من المواد التعليمية كدليل للمدارس؛ وتسمح للمدارس بالاختيار من بينها.
- عمل مهرجان سنوي لوزارة التربية والتعليم تقدم فيه منح سخية أمام الجمهور لمن يعرض مشاريع جيدة مبتكرة من المدارس كشكل من أشكال التشجيع للطلاب ودمج مبتكرات الطلبة في مناهجهم.

## ب- تناسب التدريس والتقييم والمناهج مع المعايير

▪ أن تتمحور معايير التعليم على التعلم الذاتي للطالب، وبتث القيم.

أما عن الممارسات المبتكرة التي تم استقراؤها من الدولتين في هذا المحور والتي يمكن إفادة مصر منها:

- استخدام نتائج تقييم الطلاب؛ لضبط النظام والمناهج.
- تحديد معايير واضحة وتطوير مناهج تتماشى بشكل جيد مع هذه المعايير.
- تقييم المعلم يكون بهدف مكافأته وتحديد المسار الوظيفي المناسب له والمرتب المقابل للمسار.
- التدريس من خلال المشروع لتحقيق تعلم الطلاب وإظهار قدرتهم.
- إدخال التكنولوجيا في الممارسات الصفية.
- تقديم الفرص للطلاب لتطبيق المعرفة التي يدرسونها؛ فيتعلمون اللغة الإنجليزية من خلال التواصل في مكان العمل ومناقشة القضايا الاجتماعية والشؤون الجارية من حولهم بذات اللغة.
- الاعتماد على أدوات العمل الزوجي الجماعي بين الأقران.
- استخدام طرق تقييم مبتكرة للطلاب. مثل العروض التقديمية متعددة الوسائط ، والمحافظ ، والمشاريع والمهام الإبداعية، ويمكن تفعيل إشراك الطلاب في التقدير.

**الخاتمة:**

تأكد بالدليل أن سياسات إصلاح التعليم عنصر مساهم لبناء القدرة التنافسية، وإن بلداناً كسنغافورة وهونج كونج تمثل حالات باهرة لإصلاح النظام التعليمي، والتشديد على اكتساب المعرفة والقيم وتشجيع الإبداع والابتكار؛ فشكّلت جميعها دافعاً لهذه البلدان كي تبلغ قيماً جديدة من النمو الاقتصادي والاجتماعي.

إذا ما اتخذت مصر من هذين البلدين مثلاً يُحتذى، فسوف تستفيد من جوانب مذهلة في تجربتيهما الناجحتين، وعلى الرغم من الاختلاف والاتساع في طبيعة المشاكل والحلول الممكنة لها، نجد أن أفضل تطبيق لرسم إطار تربوي مرتكز على تجارب بلدان جنوب شرقي آسيا، يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية:

١. بيئة اجتماعية اقتصادية تترجم فيها الأولويات الاجتماعية والاقتصادية إلى استراتيجيات تربوية حديثة تربط ما بين الأهداف الوطنية العامة وقطاع التعليم، ثم تقييم الأهداف على أساس الوضع الراهن؛ لردم الهوة.
٢. نموذج عملي لقطاع التعليم به تمويل كافي ليلبغ أهدافه التربوية طويلة الأجل واستراتيجيات بها كوادر كفوة، وإدارة حكيمة لديها حس المسؤولية والرغبة الحقيقية في تقدم التعليم، تعمل على التنسيق بين المنظومات.
٣. بنية تحتية تشتمل على خبرة المعلمين ومناهج مطورة ومعايير أداء ملائمة وبيئة دراسية مشجعة؛ الأمر الذي يسمح بتحقيق الأهداف.

## المراجع

## المراجع العربية:

- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح (يناير ٢٠١٨)، تصور مقترح لاستخدام نتائج اختبارات التقييم الدولية كمدخل لإصلاح التعليم في مصر في ضوء خبرة كل من البرازيل وألمانيا، مجلة التربية-جامعة الأزهر، ج٢، العدد ١٧٧.
- إسماعيل، طلعت حسيني (يوليو ٢٠١٧)، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية- جامعة الزقازيق، الجزء الأول، العدد ٩٦.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، ومؤسسة محمد بن راشد، (٢٠١٥)، مؤشر المعرفة العربي ٢٠١٥.
- الأمم المتحدة (٢٠١٥)، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية، الأمم المتحدة، نيويورك.
- الجمال، رانيا (أكتوبر ٢٠١٢)، دراسة مقارنة لسياسات التعليم الإلكتروني في كل من فنلندا وفرنسا والنرويج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية- جامعة حلوان، مج ١٨، ع ٤، ٥٤١-٦٢٧.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر، وزارة التربية والتعليم.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية (أغسطس ٢٠١٩)، المعلوماتية نشرة إحصائية شهرية، العدد ٩٠، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة.
- حسب النبي، أحمد نبوي (ديسمبر ٢٠١٥)، تمويل التعليم في فرنسا وألمانيا وإمكانية الاستفادة منها في إصلاح تمويل التعليم في مصر، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، السنة ٣٢، العدد ١٠١.
- حسن، إيمان وفتحي، غادة وأحمد، حافظ (٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض

- الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٩.
- حسن، إيمان وفتحي، غادة وأحمد، حافظ (٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٩.
- حنانية، مي (يونيو ٢٠١١)، السياسة التربوية والتعليم في الأداء التنموي لسنغافورة وماليزيا، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، مج ٣٤، ع ٣٨٨، ٩٩-١١٤.
- الخيارى، عبد الله (٢٠١٥)، الإصلاحات التعليمية في المغرب قراءة في كتاب هوامش على دفتر إصلاح التعليم، مجلة التدريس، كلية علوم التربية، عدد ٩-١٠.
- الدين، أحمد (يونيو ٢٠١٨)، تقييم سياسات الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر بالمقارنة مع سنغافورة وماليزيا خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مج ٢٦، ع ٣٣-٦١.
- دماج، أميرة (٢٠١٩)، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، السنة ٦، العدد ١٢.
- الرشيدى، غازي ومندني، لطيفة (٢٠١٧)، الملامح المميزة لنظام التعليم في سنغافورة وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج ٢٧، ع ١٣٤-٩٣.
- ساليرج، باسي (٢٠١٦)، نبذة قصيرة عن إصلاح التعليم في فنلندا، ترجمة: مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد.
- السخيل، محمد وحسين، علي ومعوض، صلاح الدين (مايو ٢٠١٠)، الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة



الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، ج٢، العدد ٧٣.  
السريتي، المهدي والطويل، سرور (ديسمبر ٢٠١٥)، نموذج مقترح لبناء ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد ٢، مجلد ٣، ٢٥-٣٦.

سليمان، إيناس ومحمد، فاطمة ونصر، نوال (٢٠١٧) متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ع ١٨، ج ١١.  
صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، العدد الثالث، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة.  
صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، العدد الثالث، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة.  
صندوق النقد العربي (إبريل ٢٠١٩)، تقرير آفاق الاقتصاد العربي، الإصدار التاسع، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة.  
الطاهر، رشيدة وقطيظ، عدنان (يناير ٢٠١٨)، خريطة مقترحة لبحوث السياسات التعليمية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، العدد ١.

العباد، عبد الله بن حمود (أذار ٢٠١٧) نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيف العالمية للجامعات، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، مجلد ٦، عدد ٣.

عبد السلام، أماني (فبراير ٢٠١٩)، تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلم لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، مجلد ٣٥، العدد ٢.

- عبدالكريم، لبنى محمود (فبراير ٢٠١٣) تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ع ٣٩.
- عبد اللطيف، محمود (٢٠١١)، الإصلاح التربوي مداخلة وبرامجه وكلفته المادية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- عبد المالك، بوركورة (٢٠١١) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري.
- عبد النعيم، محمد جاد، (أكتوبر ٢٠١٨)، إستراتيجية مقترحة لتطبيق التدريب المدمج بالأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية، المجلة التربوية بسوهاج، ج ٥٤.
- علاوي، محمد وعبيدلي، عبد القادر (ديسمبر ٢٠١٦) تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٤، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، العدد ١١، ص ٧٧-٩٣.
- العلقامي، شيماء ومطواع، وسامة والمهدي، سوزان (٢٠١٥)، دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري، مجلة البحث العلمي في التربية-جامعة عين شمس، ج ٢، العدد ١٦.
- علي، أسماء (ديسمبر ٢٠١٥)، السياسة التعليمية في مراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الشجرة التعليمية لمواجهة تحديات ثورة الإنفوميديا، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ج ٢، العدد ١٦٦، ١٩٢-٢٣٧.
- علي، عبد الله (٢٠٠٨)، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد ٦، ٨٣-٩٦.
- فتحي، شاكور وزيدان، همام (٢٠٠٣)، التربية المقارنة المنهج الأساليب التطبيقات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

محمد، هيام محمد (يونيو ٢٠١٧)، تصور مقترح لتطبيق نموذج المدارس المستقلة في إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية

الثقافة من أجل التنمية، س ١٨، ع ١١٧، ٣٢٦-٢٧٥.

المرصد الاقتصادي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (أكتوبر ٢٠١٨)، اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجموعة البنك الدولي،

واشنطن، ١-٧٩.

مسعداوي، يوسف (مارس ٢٠٠٥)، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

المصري، أسماء (يناير ٢٠١٧)، سياسات الإصلاح التربوي في التعليم الجامعي التركي، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢١، ٥٨٣-٦١١.

مطاوع، ابراهيم عصمت (ديسمبر ٢٠٠٠)، السياسات التعليمية في إطار الإصلاح الاقتصادي، التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، س ١٧، ع ٥٦، ٢٩-٧.

المطلق، رباب (أكتوبر ٢٠٠٨)، الإصلاح التربوي، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ١٦، ع ٤، ٣٤٢-٣٤٣.

المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٢)، تقرير التنافسية العربية، الإصدار الرابع، الكويت. المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٩) تقرير عن وضع مصر التنافسي عن عام ٢٠١٨/٢٠١٩، المجلس الوطني المصري للتنافسية.

<http://www.encc.org.eg/?cat=26&lang=ar>

منظمة العمل الدولية (٢٠١٣)، التقرير السنوي ٢٠١٣، مكتب منظمة العمل الدولية، القاهرة.

النبوي، أمين وشتا، عادل وحنفي، محمد. (٢٠١٥)، إصلاح سياسات المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا واسكتلندا في ضوء متطلبات

مجتمع المعرفة: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٢، ع ٣٩، ٧٩٤-٧٩٥.

هامان، علي (د.ت) الإطار النظري للقدرة التنافسية وآليات بنائها، مجلة البحوث الأكاديمية، الأكاديمية الليبية مصراتة، العدد ٣، ٣٥٣-٣٨٠.

وزارة الاقتصاد والمالية الفرنسية (٢٠١٩)، تقييم أداء الاقتصاد المصري، ترجمة: هاشم، هدى محمد، الإدارة العامة للمعلومات والترجمة، بقطاع نظم وتكنولوجيا المعلومات بوزارة التجارة والصناعة المصرية.

وهبة، عماد صموئيل (يناير ٢٠١٣)، تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال: دراسة ميدانية، المجلة التربوية- بسوهاج، ج ٣٣.

يوسف، سلوى حلمي (يناير ٢٠١٩)، سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية الشبكة والمجموعة الثقافية: نظام الثانوية العامة الجديد نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، المجلد ٢٧، العدد ١.

### المراجع الأجنبية:

Australian Curriculum Assessment and Reporting Authority. (2018), International Comparative Study: The Australian Curriculum and the Singapore Curriculum, ACARA, Australia.

Berry R & Adamson B.(July 2012), Assessment Reform in Hong Kong Schools, *SA-eDUC JOURNAL*, Vol. 9, No. 1 .

Bray, M. & C. Lykins .(2012), Shadow Education: Private Supplementary Tutoring and Its Implications for Policy Makers in Asia, Asian Development Bank.

- Brix, J. (2019). Innovation Capacity Building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning . *Learning Organization*, Vol. 26, No.1, 12–26.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- Bull, R., & Bautista, A. (2018). A careful balancing act: evolving and harmonizing a hybrid system of ECEC in Singapore. *In The early advantage: early childhood systems that lead by example: a comparative focus on international early childhood education* (pp. 155–181). Teachers College Press
- Carless, D., & Harfitt, G. (2013), Innovation in secondary education: A case of curriculum reform in Hong Kong. *Innovation and change in English language education*, London, Routledge, 172–185.
- Çer, E & Solak,E. (2018), Examining High-performing Education Systems in Terms of Teacher Training: Lessons Learnt for Low-performers, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 7, No. 1, 42–51. 011–9117–6 springer
- Chan, D (Summer 2000), Vision, Task, and Hope: The Hong Kong Education Reform Movement in the 21st Century, *Educational Research Journal*, Hong Kong Educational Research Association, Vol. 15, No.1, 1–18.
- Chan, L. ;Chua, V. ; Foo, S. ; Pang, E. ; Poon, C.& Saharudin, S. (2017), PIRLS 2016 ENCYCLOPEDIA, IEA, Ministry of Education, SINGAPORE.

- Chan, W.( November 2010), A Review of Educational Reform – New Senior Secondary (NSS) Education in Hong Kong, *International Education Studies*, Vol. 3, No. 4, 26–35.
- Cheng, K. M., & Yip, H. K. (2006). Facing the Knowledge Society: Reforming Secondary Education in Hong Kong and Shanghai. Education, *Working Paper Series*. Number 5. Human Development Network Education.
- CHENG, Y C. (2001), *Education Reforms in Hong Kong: Challenges, Strategies, & International Implications*, International Forum on Education Reform: Experiences in Selected Countries, The Office of the National Education Commission–Hong Kong Institute of Education.
- Cheng, Y.(2009), Hong Kong educational reforms in the last decade: reform syndrome and new developments, *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, No. 1, 65–86.
- Cheng, Y.(2011), Towards the 3rd Wave School Leadership. *Revista de Investigación Educativa*, Vol.29, No.2, Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica, Murcia, España , 253–275
- CHU, K. (2018), Information Note Overall study hours and student well-being in Hong Kong, Legislative Council Secretariat, Research Office.
- Cordingley, P. Crisp, B, Johns, P. Perry, Campbell, T. Bell, C & Bradbury, M (February 2019), *Constructing Teachers' Professional Identities –Appendices Education*

*International Research Case studies*, Education International Research, Belgium, 1-69.

Darling L,(January 2013), *Developing and Sustaining a High Quality Teaching Force a Global Cities Education Network*, Report Stanford University.

Darling-Hammond, L (2014), "What Can PISA Tell Us about U.S. Education Policy?," *New England Journal of Public Policy*: Vol.26: Iss. 1, Article 4.

Deng, Z & Saravanan, G .(2015), Pisa and High Performing Education Systems Reflections on Preliminary Findings in the Context of Asian Knowledge Building, No.5, The HEAD Foundation.

Dimmock, C. & Tan, C.Y. (2013) Educational leadership in Singapore: tight coupling, sustainability, scalability, and succession. *Journal of Educational Administration*, vol.51, No.3, 320-340.

Dimmock, C & Tan, c.(2016), Explaining the Success of the World's Leading Education Systems: The Case of Singapore, *British Journal of Educational Studies*, Vol.64, No.2, p161-184

Education Directorate (February 2018), *Criteria for the accreditation of initial teacher education programmes in Wales Teaching tomorrow's teachers Guidance*, Welsh Government, United Kingdom.

Education Statistics Digest (October 2018), *Moulding the Future of Our Nation*, Management Information Branch Research

and Management Information Division, Ministry of Education, Singapore.

- Egbo, B . (September 5–8, 2011), Teacher Capacity Building and Effective Teaching and Learning: A Seamless Connection, International Conference on *Teaching and Learning, Human Resource Management Academic Research Society*, The Federal College of Education (Technical).
- Farazmand, A. (2004), Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization, *Public Organization Review*, Vol.4 No. 1, 3–24.
- Forestier, K., & M. Crossley. (2015), “International Education Policy Transfer – Borrowing Both Ways: The Hong Kong and England Experience.” *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, Vol. 45, No.5, 664–685.
- Forestier, K; Adamson, B; Han, C & Morris, P. (2016), Referencing and borrowing from other systems: the Hong Kong education reforms, *Educational Research*, 58(2), 149–165
- Fox, R., & Henri, J. (2005), Understanding Teacher Mindsets: IT and Change in Hong Kong Schools. *Educational Technology & Society*, Vol.8, No.2, 161–169.



- Gillies, R. (2015), *Education Reform: Learning from past experience and overseas successes*, ANU Press, The Australian National University, Canberra, Australia.
- Gopinathan, S. (2012), Fourth Way in action? the evolution of Singapore's education system, *Educ Res Policy Prac*, 11:65-70 DOI 10.1007/s10671-
- Gordon, R; Marston, L ; Rose, P. & Zubairi, A. (2019), 12 Years of Quality Education for All Girls: A Commonwealth Perspective. REAL Centre. University of Cambridge. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2542579>
- Hairon, S., & Dimmock, C. (2012), Singapore schools and professional learning communities: Teacher professional development and school leadership in an Asian hierarchical system. *Educational Review*, Vol. 64, No.4, 405-424.
- Hairon,S; Goh,J & Abbas,D (2014).Challenges to PLC Enactment in Singapore Hierarchical School System, *AARE-NZARE 2014 Conference*, Brisbane.
- Hallinger, P. (2010), Making education reform happen: is there an 'Asian' way?. *School leadership and management*, Vol.30, No.5, 401-418.
- Har, L. B.(2015), Teacher Professional Development in Hong Kong Compared to Anglosphere: the Role of Confucian Philosophy, *Psychology, Society, & Education*, Vol. 7, No.3, 295-310.

- HKSARG .(October 2016), Hong Kong in the Global Context, Public Engagement Booklet of Hong Kong 2030+., Planning Department, HKSARG.
- HKSAR Government (October 2018), HONG KONG in brief, HKSAR Government. Hong Kong.
- HKSAR (January 2019), *Hong Kong Monthly Digest of Statistics*, Census and Statistics Department, Hong Kong Special Administrative Region, Hong Kong.
- Hong, K.T. ; Mei, Y.S., and J. Lim .(2009), The Singapore Model Method for Learning Mathematics, Curriculum Planning and Development Division, ministry of Education, Singapore.
- HSBC.(April 2013).*Country and Education Guide: Singapore*, HSBC Group, premier.
- International Association for the Evaluation of Educational Achievement. (2012). *PIRLS 2011 international results in reading*. Amsterdam: TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College.
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in Education Program: The Singapore Model for Developing Effective Principalship Capability, *Current Issues in Comparative Education (CICE)*, Teachers College, Columbia University, Vol.19, No.1, 92-108.

- Jensen, J.B. & Krogstrup, H.K. (2017), Capacity Building in the Public Sector, Research Group for Capacity Building and Evaluation, Aalborg University, Denmark.
- Jensen, B & Clark, A. (2013), Confident School Leadership: an East Asian Perspective, Nottingham, National College for Teaching & Leadership.
- Jensen B; Downing, P & Clark, A.( 2017), "*Preparing to Lead: Hong Kong Preparation for Principalship Program. Case Studies for School Leadership Development Programs in High-Performing Education Systems*", National Center on Education and the Economy, Washington.
- Kruss, G., McGrath, S., Petersen, I. H., & Gastrow, M. (2015). Higher education and economic development: The importance of building technological capabilities. *International Journal of Educational Development*, 43, 22–31.
- KOF Swiss Economic Institute, (September 2015), Federal Institute of Technology Zurich, KOF Working Papers, No. 88, Switzerland.
- Koh, H. (February 2018), The leadership role of middle leaders in six selected primary schools in Singapore, PHD, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne.
- Ku, H.B. & Yuen-Tsang, A.W.K (2013), Capacity Building, in. Bevir, M. (ed.) *The Sage Handbook of Governance*, SAGE, USA, 469–843.

- Kulakhmetova, A., McLaughlin, C. & Ayubayeva, N.( December 2014 ), Preparing Teachers: an international review of the evidence on initial teacher education. Research Project “Development of Strategic Directions for Education Reforms in Kazakhstan for 2015–2020”. Nazarbayev University Graduate School of Education: Astana.
- Labour and Welfare Bureau Government agency (2003), Second Report under the Convention on the Elimination of 1–44 All Forms of Discrimination against Women: Preface, ARTICLE 10 EQUALITY IN EDUCATION, Hong Kong, 49–61.
- Learning First.(November 2018), *Combining curriculum and best practice teacher professional learning*, Learning First, Hong Kong.
- Lee, M. H., & Gopinathan, S. (2005), Convergence or divergences? Comparing education reforms in Hong Kong and Singapore. In International handbook on globalisation, education and policy research, 253–278. Springer, Dordrecht.
- Lee, M. H. (2006), The development of private school education in Hong Kong and Singapore. A comparative study. *KJEP*. Vol.3, No.2.123–150.
- Legislative Council Panel on Education. (2018), 2018 Policy Address: Education Bureau’s policy initiatives. [https://www.edb.gov.hk/en/about-edb/legco/policy-address/ce\\_2018\\_Panel\\_on\\_Education\\_Eng.pdf](https://www.edb.gov.hk/en/about-edb/legco/policy-address/ce_2018_Panel_on_Education_Eng.pdf)

- Lini, V & Gaurav, K .(2018), Comparison of Education System in Singapore and Hong Kong, *International Journal of Advance Research and Development*, Vol.3, Issue 1, 226–229.
- Low, L. (2012), Portraits of Top–Performing education systems, A publication of the Office of Education, *Series No. 3*, NIE/NTU, Singapore.
- Low, E.L., Goodwin, A.L., Snyder, J. (2017). *Focused on Learning: Student and Teacher Time in a Singapore School*. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Luke, A; Freebody, P., & Laus, S. (2005), Towards research–based innovation and reform: Singapore schooling in transition. *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 25 , No.1, 5–28.
- Mackenzie, S. (March 2014). *What Can Educators and Policymakers Learn from High–Performing Countries on International Assessments?*, Center for Research and Evaluation, Maine.
- McDavis, R & Kasten, K. (June 2005), Building Capacity for Teaching and Learning in Florida, FIE Policy Brief, *Florida Institute of Education at the University of North Florida*.
- Moss, P, Dahlberg, G, Grieshaber, S, Mantovani, S., May, H, Pence, A, Rayna, S, Swadener, B, & Vandebroek, M.

- (2016). The Organisation for Economic Co-operation and Development's International Early Learning Study: Opening for debate and contestation. *Contemporary Issues in Early Childhood*. Vol. 17, No.3, 343-351.
- Murnane, J. & Ganimian, J. (2014), 'Improving Educational Outcomes in Developing Countries: Lessons from Rigorous Evaluations.' Cambridge, MA: NBER Working 84 Paper, No. 20284, National Bureau of Economic Research.
- Nafisa Y, Satu, U (Apr 2018), Finland and Singapore, two different top countries of PISA and the challenge of providing equal opportunities to immigrant students, *Journal for Critical Education Policy Studies*, Vol.16, No.1, 207-237.
- Nam, Y. Chan, K. (2019), The Roles of Mainstream Schooling and Shadow Education in English Language Teaching: A Case Study in Hong Kong. *Education Journal*. Vol. 8, No. 1, 16-26.
- NCSL (AUGUST 2016), No Time to Lose How to Build a World-Class Education System State by State, *National Conference of State Legislatures*, Colorado.
- Ng, T.(2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 24-35.

- Ng, T. (2013), An examination of school accountability from the perspective of Singapore school leaders, *Educ Res Policy Prac* 12, 121–131.
- Ng, T. (2016), Technology education in Hong Kong: trends, challenges and potentials. *The 10th International Symposium on Advances in Technology Education, Transactions of ISATE– Vocational Training Council VTC Institutional Repository*, 508–513. Retrieved from <http://repository.vtc.edu.hk/ive-eng-sp/37>
- Ng, K.W., & So, J.C. (2017), Impact of secondary education reform on tertiary students' generic competencies: A case-study of associate degree freshmen in Hong Kong. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability Vol. 8, No.1*, 106–122.
- NIE. (2009). A Teacher Education Model for the 21st Century. A Report by the National Institute of Education, Singapore.
- NIE. (2011). *BABSC Handbook*. National Institute of Education, Singapore.
- Novikasari, I (2017), Factors Affecting the Development of Mathematical Knowledge for Teaching and Mathematical Beliefs of Prospective Primary Teachers, *International Electronic Journal of Mathematics Education*, Vol. 12, No. 3, 243–264

NYC Global Partners' Innovation Exchange HONG KONG REPORT (SEPTEMBER 15, 2011), Best Practice: Enhancing Teachers' Professional Capacity Through School based Support Services retrived

[www.nyc.gov/globalpartners/innovationexchange](http://www.nyc.gov/globalpartners/innovationexchange)

OECD. (2010). *Singapore: Rapid improvement followed by strong performance. Strong Performance and Successful Reformers in Education: Lessons from Pisa for the United States*, OECD, Paris.

OECD.(2012), *Lessons from PISA for Japan: Strong Performers and Successful Reformers in Education*, OECD, Paris.

OECD.(2014), "Supplementary Education in East Asia", in *Lessons from PISA for Korea*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264190672-5-en>

OECD.(2016). PISA 2015 Results (Volume 1) Excellence and Equity in Education. Retrieved from [www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2015-results-volume-i\\_9789264266490-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2015-results-volume-i_9789264266490-en).

OECD. (2016b). PISA 2015 Results in Focus, PISA in Focus, No. 67, Paris: OECD Publishing. Retrieved from [www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf](http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf).

OECD .(2018), "Are there qualities unique to teachers in high-performing countries and schools?", in *Effective Teacher Policies: Insights from PISA*, OECD Publishing, Paris.



- OECD.(2018b), *"PISA 2015 Results in Focus"*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2019), *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, OECD Publishing, Paris.
- Office Of The Government Economist.(February 2019), *Overview of 2018 Economic background and 2019 Prospects*, Office of The Government Economist Financial Secretary's Office Government of The Hong Kong Special Administrative Region, 1-189.
- Official Website of TIMSS & PIRLS Retrieved from <http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/>  
[https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006\\_international\\_report.pdf](https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006_international_report.pdf)
- Olsen, A & Burges, P.(2007), Education Reform in Hong Kong In 21st Australian International Education Conference. *Quality and Outcomes: Fulfilling the Future* Melbourne, Vic.: IDP Education Australia.
- OYENIRA, R., & Uwamahoro, E. (2017). Impacts of reforms in Chinese educational system.*International Journal of Education*, No.9, 30-48.
- Patrinos, H. A. (2012), *Strengthening Education Quality in East Asia*, SAPER, Asian Development World Bank.
- Poon, A. C. S .(2008),The Development of Pre-Primary Services in Hong Kong: Quality Review as a Lever of Continuous School Improvement, Korea Institute of Child Care and

Education, *International Journal of Child Care and Education Policy*, Vol. 2, No.1, 15–26

Poon, A & Wong, Y.(2008), Policy Changes and Impact of the Education Reform in Hong Kong, *Journal of National Taiwan Normal University: Education*, Vol. 53, No.3, 47–65.

Provasnik, S. ; Kastberg, D; Ferraro, D; Lemanski, N; Roey, S., & Jenkins, F. (2012), *Highlights From TIMSS 2011: Mathematics and Science Achievement of U.S. Fourth– and Eighth–Grade Students in an International Context (NCES 2013–009)*. National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Washington, DC.

QIAN, J, & KONG, L.(2018), When secular universalism meets pluralism: Religious schools and the politics of school–based management in Hong Kong. *Annals of the American Association of Geographers*, Vol. 108, No.3, 794–810.

Randall, R & Osorio–Cortes, L. (August 2016), *Capacity building for market systems development: detailed analysis, root causes and ways forward*, BEAM Exchange, London. 2–51

Richters, J. M., Ormel, H., & van der Kwaak, A. (2012). *Capacity–building for knowledge generation:*

*Experiences in the context of health and development.*  
KIT Publishers, Amsterdam.

Rothman, R., & Darling-Hammond, L. (March 2011), *Teacher and School Leader Effectiveness: Lessons Learned from High-Performing systems*, Alliance for Excellent Education, USA.

Schleicher, A. (2012), Ed., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, Report for the International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing, Paris.

Schleicher, A (12 June 2018), *What Difference do Standards Make to Educating Teachers? A Review with Case Studies on Australia, Estonia and Singapore*, OECD Publishing, Paris.

Schleicher, A (2018), "What makes high-performing school systems different" in *World Class: How to Build a 21st-Century School System*, OECD Publishing, Paris.

Schleicher, A (2019), *PISA 2018: Insights and Interpretations*, OECD Publishing, Paris.

Sim, L. (2014), A case study of educational change and leadership in Hong Kong primary schools, *Hong Kong Teacher Centre Journal*, Vol. 13.

Singapore Department of statistics (2019), *Singapore in figures*, Singapore Department of statistics, Singapore.  
[www.singstat.gov.sg/tablebuilder](http://www.singstat.gov.sg/tablebuilder).

- Spires, R. (2017), "Hong Kong's Post-Colonial Education Reform: Liberal studies as a lens." *International Journal of Education Reform*, Vol. 26, No.2, 156-175.
- Stewart, V. (2012). *A world class education: Learning from international models of excellence and innovation*. New York: ASCD.
- Tan, S. (2010). Singapore's Educational Reforms: The Case for Un-Standardizing Curriculum and Reducing Testing, *Journal of Scholarship and Practice*, Vol. 6, No. 4, 50-58.
- Tan, C. Y. & Dimmock, C. (2014) Examining how a "Top-performing" Asian school system formulates and implements policy: The case of Singapore, *Educational Management, Administration & Leadership*, Vol. 42, No. 5.
- Task Force on Promotion of Vocational and Professional Education and Training (May 2019), Consultation Document, Education Bureau Government, Hong Kong.
- Task Force on Review of School Curriculum (June 2019), Consultation Document, Education Bureau Government, Hong Kong.
- UNDP (2016), Human Development Report 2016, Human Development for Everyone, United Nations Development Programme, New York.

- UNDP (2019), Human Development Report 2019, Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century United Nations Development Programme, New York.
- Wong, T. A. (2006), case study of leadership of kindergarten principals in Hong Kong, PHD, Centre for Learning Innovation Queensland University of Technology.
- Wong, B. (2014), Education reforms and bureaucratic manipulation in post-colonial Hong Kong. *The changing policy-making process in greater China: Case research from Mainland China, Taiwan and Hong Kong*, 208-227. Retrieved from [https://repository.hkbu.edu.hk/hkbu\\_staff\\_publication/3396](https://repository.hkbu.edu.hk/hkbu_staff_publication/3396)
- Wong, J & Rao, N.(2015), The evolution of early childhood education policy in Hong Kong, *International Journal of Child Care and Education Policy*, Vol. 9, No.3.
- Yao, S. (2007). *Singapore: The state and culture of excess*. Routledge: New York.
- Zhao, Y. (2015). Lessons that matter: What should we learn from Asia?, Mitchell Institute discussion and policy paper No. 04/2015. Mitchell Institute for Health and Education Policy, Melbourne.

[TIMSS & PIRLS Official Website](http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/)

<http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/>

[https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006\\_international\\_report.pdf](https://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006_international_report.pdf)

## ملحق الدراسة

### قائمة المحكمين للمقترحات الإجرائية الخاصة بتطوير سياسات الإصلاح التربوي للتعليم قبل الجامعي وبناء القدرات التنافسية بمصر\*

الاسم	الوظيفة
أ.د/ حسن مختار حسين سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة- جامعة الأزهر.
أ.م.د/ السيدة محمود إبراهيم سعد.	أستاذ مساعد الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية- جامعة الإسكندرية
أ.د/ فاروق شوقي البوهي.	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية- جامعة الإسكندرية.
أ.د/ محمد يوسف نصر	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة- جامعة الأزهر.

\* الأسماء مرتبة أبجدياً