

## المركب الصعب والعلاقة الوثيقة

د.علي بن عبد الخالق القرني

حينما أكتب عن تجربتي في وزارة التربية والتعليم في عهد الدكتور محمد الرشيد، فإنني سأحاول جاهداً الاقتراب من الموضوعية قدر الإمكان، مع أنني أدرك تماماً أن ذلك مركب صعب نتيجة للعلاقة الوثيقة التي تربطني بمعاليه، إلا أن ما يربطني بأبي أحمد علاقة هي صداقة خالصة بعيدة عن المصالح.

لقد ترك محمد الرشيد الوزارة، وبقيت صداقته ومودته تعمر القلوب مهما اختلفت الأماكن وتلونت الأزمان، لأنه بحق إنسان، قد يبدو لوهلة أنه في كوكب آخر، غير أنك لا تلبث أن تدرك أنه قريب منك جداً.

أتى الدكتور محمد الرشيد إلى الوزارة، وسأل سؤالاً بالذات سؤالاً!! من أين نبدأ؟! وكنت حينها مديراً لإدارة البحوث التربوية، وكأنما السؤال وجه إليّ بشكل مباشر، وكان أن اقترح صديق مشترك أن تقوم إدارة البحوث بدراسة استطلاعية لتحديد أولويات العمل في وزارة المعارف، يشترك فيها التربوي، والإعلامي، والأديب، والكاتب، والمثقف، وأولياء أمور الطلاب، وكان أن أنجزت إدارة البحوث تلك الدراسة في مدة قياسية (ستة أشهر)، نتج عنها (وثيقة أولويات العمل في الوزارة)، ولا تزال ملفات البحوث التربوية في الوزارة تحتفظ بردود فعل مدهشة من أولئك الذين فوجئوا بالوزارة تسألهم عما يقترحون عليها عمله.

لقد حددت تلك الوثيقة المجالات التربوية المهمة مرتبة حسب أولوياتها، فحظيت على سبيل المثال المناهج وحظي المعلم بأولوية قصوى، وفي داخل كل مجال كان هناك عدد من الإجراءات التنفيذية مرتبة حسب أولويتها، التي يعتقد أفراد عينة الدراسة أنها تقود إلى الإنجاز في كل مجال تم تحديده.

---

مدير عام مكتب التربية العربي لدول الخليج، مدير عام البحوث بوزارة التربية والتعليم سابقاً.

كانت هذه الدراسة بمثابة الإعلان عن (سياسة الوزير الجديد) المتمثلة في توجيهه إلى معرفة الرأي الآخر والاستئناس به في تنفيذ المهمة التي أوكلت إليه من قبل ولي الأمر، وهي (تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية) تلك المهمة التي لن تنتهي ولن تكتمل مهما تعاقب الوزراء، ومهما تغيرت أساليبهم وتوجهاتهم، ذلك لأن التعليم عملية ديناميكية حية لا تتحكم فيها وزارة التربية والتعليم بمفردها، بل تتشكل وتتحدد ملامحها في كل الحقب الزمنية وفقاً للتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية، ومن لا يقتنع بهذه الحقبة، فعليه أن يتمعن في الدول المتقدمة تعليمياً، وكيف أنها لم تصل يوماً إلى درجة الاقتناع بمستوى تعليمها، فهي في حراك دائم لتطوير التعليم.

ولكي لا يصدم القارئ بهذه الحقيقة ويعتقد أنها دعوة إلى اليأس والقنوط، أشير إلى أن هذه الحقيقة إنما تؤكد ضرورة إحداث تغيير وتعديل ملموس في مسيرة التربية والتعليم في بلادنا يشعر معه المجتمع باختلاف في مخرجات التعليم نحو الأفضل... ذلك (الأفضل) الذي لا يعني الوصول إلى التمام، وإنما يعني أن حراك التربية والتعليم هو في اتجاه تصاعدي ليس إلا. إن ما نخشاه على تعليمنا هو أن يكون في الاتجاه المعاكس، الذي ربما يكون الأكثر احتمالاً للحدوث إذا لم نعد إلى تحكيم المنطق، ونبتعد عن أساليب المراوحة في نفس المكان.

أعود إلى (وثيقة أولويات العمل في وزارة المعارف) فقد حوت كل تفاصيل العمل التربوي والتعليمي، وربما كان ذلك هو السبب المباشر في عدم الاستفادة المثلى. لقد وجه الوزير بتصنيف المجالات التي تضمنتها الوثيقة وإحالة كل صنف إلى الجهة المختصة بالوزارة، لتقوم تلك الجهة بإعداد الخطط التنفيذية لما تم اقتراحه من إجراءات، وتحديد متطلبات التنفيذ.. وقد أحدث ذلك حراكاً كبيراً في جميع أرجاء الوزارة، وأصبحت كل جهة تتسابق إلى الوزير لدعم خططها وتوجهاتها، الأمر الذي أدى إلى تشعب العمل وكثرة المشروعات والمبادرات، وانتقل ذلك الحراك إلى إدارات التعليم في المحافظات والمناطق، وكان للزيارات العديدة التي قام بها الوزير والمسؤولون في الوزارة دور مؤثر في تشجيع هذا الحراك ودعمه. وكان أبرز ما ميز تلك الحقبة هو

اقترب الوزير من المسؤولين في الوزارة ومديري التعليم إلى الدرجة التي زالت معها الكلفة التي تغلف عادة العلاقة بين الوزير ومن يعمل معه، وهذا يقودنا إلى استرجاع بعض المواقف التي كنت جزءاً منها إبان عملي في الوزارة تحت إدارة محمد الرشيد.

كانت أولى الفعاليات التي أشرفت عليها هي تنظيم لقاء مديري التعليم في تبوك، وكان ذلك هو اللقاء الأول لمديري التعليم برعاية الوزير الجديد. ومما ميز ذلك اللقاء مشاركة العناصر الأكثر تأثيراً في العمل الميداني اليومي ضمن المتحدثين، فقد استمع الحضور إلى مدير مدرسة ومعلم وطالب، وهم يتحدثون عن أوضاع العمل المدرسي كل من زاويته الخاصة، وقد اتضحت للحضور ملامح شخصية الوزير الجديد من حيث إنه موجود في كل جلسات اللقاء، يستثير النقاش ويداعب الجميع، ومنذ تلك الفعالية بدأت تظهر سمات التقارب ومقومات الفريق الواحد، وهو ما حدث بالفعل فيما بعد نتيجة تعاقب لقاءات مديري التعليم سنة بعد أخرى في شتى مناطق المملكة، وأضحى اللقاء منتدى ينتظره الجميع كل عام، وفتح المجال لطرح أفكار شتى لتطوير العمل التربوي والتعليمي، وكان الوزير يعقد اجتماعاً أسبوعياً للمسؤولين في الوزارة، لا أذكر شخصياً أنه ألغى أو تأجل لأي سبب من الأسباب، فقد كان الوزير حريصاً عليه إلى درجة أنه كان يبدي عتابه الشديد أحياناً على المتأخرين أو المتغيبين عنه، وقد استضاف ذلك الاجتماع العديد من المختصين والخبراء من داخل المملكة وخارجها، كما حضره وزراء ومسؤولون سابقون، وعلى طاولة ذلك الاجتماع لا أعتقد أن هناك شاردة أو واردة في التربية والتعليم إلا تم طرحها والتطرق إليها، إلا أن الكثير مما طرح لم يأخذ طريقه للتنفيذ نتيجة لعدم فاعلية بعض الجهات التنفيذية المختصة في الوزارة، ولهذا فإن من أهم الدروس المستفادة من تلك المدة أن تطوير التعليم يبدأ أولاً من إعادة تنظيم الوزارة والمناطق التعليمية والتأكد من أن هذه الأجهزة تملك الإمكانيات البشرية المؤهلة لتنفيذ مشروعات تطوير التعليم وتحسين مخرجاته، وحقيقة فقد قام الوزير بإعادة هيكلة الوزارة وإدارات التعليم، واستطاع الحصول على قرارات من المقام السامي

باستحداث وظائف ومراتب إدارية غيرت تركيبة الوزارة بالكامل، واستطاعت الوزارة بذلك استقطاب كفاءات من الخارج للعمل فيها.

ولقد حاول محمد الرشيد أن يكون قائداً في الوزارة تاركاً التفاصيل الإدارية للمديرين في قطاعاتهم وإداراتهم وأقسامهم، وهو ما يجب أن يكون عليه الوزير، غير أن الوزارة لم تكن مهياً تماماً لهذا النموذج، مما أدى إلى ضعف الدعم الإداري للأفكار والرؤى المطروحة في ميدان تطوير الممارسات التعليمية، مما جعل الوزير يشكو من البطء في تنفيذ المشروعات التربوية، ويضطر أحياناً إلى تشكيل فرق مهمات خاصة، لتنفيذ فكرة أو مشروع برغم إدراكه بأن ذلك يؤثر سلباً على العمل المؤسسي في الوزارة، غير أن رغبته في إحداث نقلات تطويرية نوعية فعلية هي ما دفعه إلى ذلك.

لقد كانت المدة التي قضيتها موظفاً في الوزارة تحت إدارة الدكتور محمد الرشيد حافلة بالذكريات، لعل أهم ما يخطر ببالي منها الآن هو تشريفي بأن أكون عضواً في مجلس استشاري للوزير، ضمن عدد من الكفاءات القديرة من داخل الوزارة وخارجها، وقد حاول الفريق أن يتحسس المجالات ذات الأولوية لتقديم استشاراته فيها، كما قام بطرح رأيه في بعض ما يحيله إليه الوزير.. وعلى الرغم من ثقة الوزير فيما يقدمه الفريق إلا أنه لاحظ عدم تقبل بعض الجهات في الوزارة لما يطرحه الفريق، فوجه الفريق إلى ضرورة استضافة المسؤول المختص عند مناقشة موضوع يخص إدارته، وحين وجد الوزير أن كثيراً من الأمور قد اتضحت، وأنه أن الأوان للانتقال من مستوى الدراسات والاستشارات إلى مستوى التنفيذ الفعلي وجه بإنهاء عمل الفريق الذي كان بحق بالنسبة لي مصدر إثراء لخبراتي ومعارفي.

لقد حظيت من الدكتور محمد الرشيد بالكثير من الإشادة والإطراء، وكان يتجاوب بإيجابية وحماس مع ما أطرحه من رؤى وأفكار، إلا أنه رأى في شخصي عدم الإصرار على تنفيذ بعض هذه الرؤى والأفكار، إذ إنه كان يرى أنه لا بد أحياناً من أن تكون مقاتلاً لكي تخرج فكرتك إلى حيز التنفيذ، وهو الأمر الذي يعني أن الفكرة مرتبطة بصاحبها،

وأنة مسؤوليته التي قد تتقاطع مع مسؤوليات زملاء آخرين وإدارات أخرى، وهذا أمر واقع في كثير من مؤسساتنا الحكومية، وهو ما يؤدي إلى عدم التوازن بين أهمية المشروع أو الفكرة، وبين الدعم الذي يلقيه هذا المشروع أو تلك الفكرة، كما أن هذه الظاهرة تؤدي إلى اختلال ميزان الأولويات وإلى التشبث أحياناً بما هو هامشي على حساب مجالات أكثر جدوى وأهمية، وهذا بطبيعة الحال يعود إلى كون صاحب الفكرة مقاتلاً أو مسالماً.

كان من بين المشروعات التي عرضتها على الوزير مشروع (لائحة تقويم الطالب) التي درستها الوزارة قبل مجيئه وتعاقب عليها الدارسون والمسؤولون ولم يبق أي مسؤول في الوزارة إلا وشارك في دراستها، إلا أنها لم تر النور وظلت تراوح بين مراحل سبات ونشاط... وقد أدرك الدكتور محمد الرشيد أهمية إنهاء هذه اللائحة دون إبطاء ووجه بتشكيل لجنة من المختصين لإعادة دراسة اللائحة وتحديثها وفقاً للمستجدات التربوية، غير أنه لم يكتف بتشكيل لجنة، بل رسم أسلوب عملها وحدد لها موعداً لإنجاز اللائحة، فكان أن وجه بأن يخرج أعضاء اللجنة من مدينة الرياض إلى مكان آخر يسكنون في مكان واحد، لا يشغلهم إلا هذه اللائحة في صباحهم ومساءهم إيماناً منه بأن ذلك هو السبيل الوحيد للتركيز على المهمة وإتمامها، وقد تم بالفعل أن عقدت اللجنة اجتماعات متواصلة في مكان بعيد عن الرياض، أثمرت عن إنهاء جميع مواد اللائحة ومراجعتها وتنقيحها وبمجرد العودة إلى الرياض كانت على مكتب الوزير الذي قام برفعها إلى اللجنة العليا لسياسة التعليم لتناقش في لجانها المختلفة إلى أن تم إقرارها بعد جهد جهيد.

لقد كان في قصة إعداد هذه اللائحة وإقرارها درس مستفاد أيضاً، وهو أن القرار التشريعي في التعليم لا يصدر إلا بصعوبة بالغة، نتيجة لتعدد الآراء وتباين المواقف وشعور كل من يتصدى لموضوع القرار بأنه هو من يملك الحل الأمثل، الأمر الذي يجعل مخاض القرارات التعليمية صعباً وبطيئاً وربما يكون هناك لجوء إلى حلول الوسط لإرضاء أصحاب الآراء المتباينة مما يفقد التعليم التخلي عن المركزية في إصدار القرارات وتحويل الوزارة صلاحية إصدار لوائحها المختلفة، وألا يبقى مركزياً سوى السياسات والتوجهات العامة.

أعود إلى لائحة تقويم الطالب، فقد أتت بتغيير جذري في مجال معين، إلا أنها لم تشتمل على تغييرات مماثلة في المجالات الأخرى من مجالات التقويم، وذلك لأن لجنة اللائحة رأت أنه يجب اتباع أسلوب التدرج في إدخال الأفكار الجديدة، نظراً لما يتطلبه التغيير من جهود حثيثة لرفع مستوى قدرات العاملين في الميدان، ليتمكنوا من استيعاب التغيير، ومع كل ذلك فإن المجال التطويري الذي أتت به اللائحة كان على محدوديته أكبر من أن يتقبله الميدان، ولا يزال منذ إقراره عام ١٤١٩هـ حتى الآن يواجه صعوبات في التطبيق يعود أكثرها إلى مقاومة التغيير لدى شريحة لا يستهان بها من المعلمين، والمشرفين التربويين.

هذا المجال التطويري الذي أتت به اللائحة هو إدخال أسلوب التقويم المحكي المبني على المهارات، والذي عرف عملياً بالتقويم المستمر في الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، والذي تم تعميمه فيما بعد ليشمل جميع صفوف المرحلة الابتدائية، ومع أن كل الشواهد التربوية والمنطقية تدعم هذا التوجه، ومع أنه الأسلوب المتبع في التقويم في جميع أنظمة العالم تقريباً إلا أنه جوبه بتراخ كبير خصوصاً من قبل بعض الجهات التنفيذية، التي تقع على عاتقها متابعة العمل الميداني ونقل الأفكار الجديدة من مستوى التشريع إلى مستوى التطبيق، ويجب هنا أن أشير إلى أن هناك مشرفون أبدعوا في دعم ومتابعة هذا الأسلوب الجديد في التقويم، بل إن بعضهم أصبح يمتلك خبرة واسعة في مجال التقويم المحكي، وينفذ فيه برامج تدريبية عالية المستوى، وهذا يعني انقسام الميدان إلى مؤيد ومقاوم، فأما المقاوم فإنه يمكن القول: إن السبب الحقيقي لمقاومته هو صعوبة هذا النوع من التقويم على الطالب والمعلم، فهو يلقى بأعباء جديدة على المعلم، كما أنه يكشف بجلاء لولي الأمر المستوى الحقيقي لابنه، بدلاً من إخفاء نقاط ضعفه وراء الدرجة الصماء، التي كانت تعطى له في الاختبارات قبل إقرار الأسلوب الجديد.. إلا أن الشريحة المقاومة كانت تخفي السبب الحقيقي وتعمد إلى التذرع بأسباب غير واقعية، مثل: أن هذا النوع من التقويم أدى إلى ضعف مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وأنه ألغى الاختبارات فلم يعد الطالب يكثر

كما كان في السابق... إلخ، وهذا في اعتقادي من أكبر المغالطات التي لا تزال تتردد، فمن يقرأ اللائحة يدرك بسهولة أن اللائحة شددت على وجود الاختبارات بل طالبت بتنوع الاختبارات وأساليبها وعدم قصرها على الاختبارات التقليدية، وأكد أجزم أنه مع كل التغييرات التي حاولت الوزارة إحداثها في ممارسات التعليم، إلا أن تعديل أسلوب التقييم في المرحلة الابتدائية يعد في نظري التغيير الحقيقي الوحيد، الذي حدث فعلاً في التعليم وممارساته، وذلك لأنه أدخل مصطلحات جديدة في التربية لم تكن سائدة ولا معروفة من قبل في تعليمنا، كما أدى إلى ارتفاع ثقافة التقييم، وأدخل نماذج جديدة على أنظمة التقييم والاختبارات، وأملى طرق تدريس جديدة، وفعل اللجان المدرسية، واعتنى بالتلاميذ جميعاً: القوي منهم والضعيف.

ومع ذلك فإنه يجب الاعتراف بأن هناك في الميدان سوء تطبيق وهروباً من مهام هذا التقييم الجديد إلى التقرير خطأ بإتقان الطلاب والطالبات المهارات، وهم في واقع الأمر لم يتمكنوا منها، ليتخلصوا من المتابعة المستمرة، ومن عبء التعامل مع الطلاب الذين لم يتقنوا المهارات وقت تدريسها، غير أنه يجب التنويه بأن من يمارس هذا النوع من المغالطة والإهمال سوف يمارسها أياً كان نوع التقييم، حديثاً أم تقليداً.

ولعل مما يُحسب لإدارة الدكتور محمد الرشيد إصراره على تطبيق اللائحة الجديدة ودعمها، ولم يتأثر بكثرة الانتقادات التي وجهت إليها من الميدان التربوي ومن وسائل الإعلام، بل وجه بإرسال وفود إلى إدارات التعليم لإيضاح اللائحة، ووجه أيضاً بإعداد النماذج والأدلة اللازمة لضمان تطبيق اللائحة، لأنه بحكم تخصصه كان يُدرك الأثر السلبي لثقافة الدرجات الصماء التي اجتاحت تعليمنا وأدت إلى اختزال التعلم في الحصول على تلك الدرجات، وأدت أيضاً إلى تضخم الدرجات إلى أن خرجت عن التوزيع الطبيعي، الذي يحكم قدرات الطلاب في كل أنحاء الدنيا.. لقد انقلب الهرم وأصبح كل أب يظن خطأ أن ابنه متميز من واقع الدرجات الخطأ التي حصل عليها.. ومن هنا فقد أدرك الوزير أن تغيير هذه الثقافة يحتاج إلى تغيير في الأنظمة، وأن نظام التقييم المحكي سيؤدي في النهاية طال الوقت أم قصر إلى أن يتلقى الأب أو الأم

الصورة الحقيقية لمستوى الابن والابنة، وأن ذلك سيؤدي إلى مزيد من ارتباط الأسرة بالمدرسة، وسيؤدي في النهاية إلى ارتفاع مستوى مخرجات التعليم.

وفي سياق الدروس المستفادة مما عشناه في عهد محمد الرشيد، فإن الدرس المستفاد من لائحة تقويم الطالب بعد إقرارها هو أن مدير المدرسة والمعلم هما أدوات التغيير الحقيقية، وأن أي تغيير في التعليم لا يمكن أن يتم إلا بمدير متميز ومعلم متميز، مهما علا صوت الوزارة ومهما استطلت ذراعها، ومن هنا فإن أي جهد لتطوير التعليم لا يبدأ بمدير المدرسة والمعلم هو جهد محكوم عليه بالفشل مقدماً.

ولعل من أبرز القرارات العليا التي صدرت من السلطات العليا في الدولة بناءً على اقتراح الدكتور محمد الرشيد هو قرار تكوين فريق لإجراء تقويم شامل للتعليم، وتحديد توجهاته المستقبلية، وقد ضم الفريق بضعة وعشرين عضواً من الشخصيات المعروفة ومن أصحاب المؤهلات العليا في مختلف التخصصات، وكان المنطلق من تكوين فريق يضم كل الرؤى والتوجهات هو أن التعليم لا تحكمه وزارة التربية والتعليم وحدها، فهو مهمة اجتماعية يجب أن يسهم فيها المجتمع بكل شرائحه، وفئاته ومؤسساته، وأن النظرة المستقبلية للتعليم يفترض أن تكون ممثلة لكل الرؤى والتوجهات الموجودة في المجتمع في ظل السياسة التعليمية للمملكة.. لقد كان الوزير يعول كثيراً على ما سيصل إليه الفريق إيماناً منه بأن أي تطوير للتعليم يجب أن يبنى على تقويم للواقع واستشراف للمستقبل، وأن تتمخض عنه قرارات عليا تبنى عليها الوزارة خططها ومشروعاتها التطويرية.

ومع أن الفريق أنهى أعماله بعد مدة بتقرير رفع إلى الجهات العليا، وأحيل من ثم إلى مجلس الشورى إلا أن التقرير لم يحدد قرارات تطويرية فيما يبدو، بل كرس الواقع ولم يأت بمقترحات يمكن أن ينتج عنها مشروعات تطويرية تؤدي إلى إحداث نقلات نوعية للتعليم نحو الأفضل.

وبعد... فإن الانسياق وراء تفاصيل ذكريات وزارة التربية والتعليم حينما كان الدكتور محمد الرشيد وزيراً لها لن تكفيه صفحات كتابه بأكمله.. ولعل فيما أوردته ما

يسجل رؤية محددة من زاوية معينة، أرجو أن تتكامل مع الزوايا الأخرى التي أسهم بها الزملاء الأكارم.. لقد حاولت الربط بين الأحداث والدروس المستفادة منها في تطوير التعليم، منطلقاً بذلك من قناعة راسخة بأن تطوير التعليم مسألة تراكمية، وأن أكبر ما يُعيق مشروعات تطوير التعليم التي يأتي بها الوزراء الأفاضل المتعاقبون على الوزارة هو البدء من مربع الصفر وعدم البناء على المكتسبات السابقة، وهو الأمر الذي لا يؤدي إلا إلى هدر في الجهد والوقت والمال.

