

## الفصل الثامن

### الإدارة والتطبيق والسياسة

في هذا الفصل، سوف نستعرض بعض أنشطة المسؤولين عن إدارة وتطبيق المواد البشرية والمواد الأخرى اللازمة لتقديم برامج ذات جودة عالية بالتعليم عن بعد. وسوف نقدم أيضاً بعض الأمثلة الهامة على نوع الموضوعات الرئيسية التي ينبغي أن توضع في اعتبار أولئك الذين يضعون السياسة العلمية التي يعمل من خلالها المدبرون والإداريون على مستوى المؤسسة والولاية والدولة.

#### التخطيط الاستراتيجي

بالنسبة لكبار الموظفين بأية مؤسسة - أي المديرين - يعد التخطيط الاستراتيجي إحدى مسؤولياتهم الرئيسية. يشمل ذلك عدداً من العمليات، بما فيها :

- تحديد الاتجاه والمهمة والأهداف العامة والخاصة للمؤسسة أو البرنامج الخاص بالتعليم عن بعد.
- الاختيار من متعدد حتى يمكن تحقيق الأهداف بجودة مقبولة ومن خلال الموارد المتاحة.

- التقييم المستمر لميول الطالب المتغيرة أو العمل أو الحاجات الاجتماعية.
- تتمتع الخيارات التكنولوجية المفاجئة التي يمكن أن تحقق الكفاءة العالمية.
- مراقبة الموارد المستقبلية والاحتياجات المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للوفاء بها.

## تحديد المهمة Defining the Mission

على المستوى المؤسسي ( ويمكن أن ينطبق ذلك على مستوى الولايات والدولة )، يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد المهمة، وهي اتجاه طويل المدى يركز على مفهوم مكانة المؤسسة في المجتمع، وعادة ما يركز أيضاً على وعي المؤسسة الذاتي بدونها التاريخي. وليس معني تمتع المؤسسة بالوعي الذاتي ترك هينات التدريس والهيئات الإدارية بالمؤسسة بدون وجود وحدة مرجعية آمنة إذا ما وجهتها مشكلة اتخاذ القرارات ناجحة عن التغييرات العديدة التي تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يضطرون إلى تخطيط وتقديم برامجها خلالها. وحيث أن هناك مجموعة متنوعة وغير محددة من الأسواق الممثلة للتعليم عن بعد، فسوف تحتاج قيادة المؤسسة إلى أن تكون واضحة في تحديدها " لمن " سوف تقدم له الخدمة، وكيف ولماذا. أما إذا حاولت أن تكون " كل شيء لكل الناس "،فإنها بذلك سوف توزع مواردها بأسلوب أضعف مما يوفر لها البقاء وسط سوق تعليمي يحوج بالتنافس.

إن مهمة إدارة المؤسسة هي توفير الموارد (أي البشر والتسهيلات والوقت والمال) اللازمة لإنجاز مهمتها، ولوضع سياسة تساعد الإداريين بها على انتقاء الأهداف العامة والخاصة التي يمكن تحقيقها في حدود تلك المواد.

## تحديد إمكانية البدء

قبل المشروع في الاستثمار في برنامج للتعليم عن بعد، يجب على إدارة المؤسسة أن تضح أولاً ما إذا كان التعليم عن بعد مناسباً لتحقيق مهمتها بالكامل، وإذا كان كذلك. إذا لابد أن تقوم باختيار منهج من بين العديد من المناهج التي يمكن تقديمها.

أحد تلك الأداءات يتمثل في فحص ما إذا كان هناك طلب حقيقي له ( وهو طلب يمكن دعمه فعلاً ). بوجه عام، هذا ما توضحه معلومات البحث في السوق التي قد تشر إلى وجود عدد كبير من الطلاب المهمتين بصورة كافية. من الضروري أيضاً اختبار النواحي السكانية والتجارية لتوقع التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تؤثر في المناهج أو البرامج. على سبيل المثال، يعني التغيرات في نوعيات الهجرة التي تؤثر في البنية متعددة الثقافات للسكان بالولايات المتحدة أن بعض الكليات التي تخصصت في مناهج اللغات المتعددة ربما يرى فرصة جديدة في التعليم عن بعد

في الماضي، كنا في الغالب نكتشف لطلب الدورات الدراسية التعليمية بنسبة أكثر مما تشير إليه إجراءات ونتائج البحث العادي في السوق. بمعنى آخر، بتطبيق مناهج جديدة، ربما تدعي المؤسسة وجود طلب لتلك المناهج. أما مع السهولة التي يمكن تقديم البرامج بها خلال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الجديدة، فإن التحدي الآن يتمثل في تحديد المكان الصحيح في السوق.

قبل البدء أيضاً في تصميم وعرض المنهج، لابد أن تقتنع الإدارة أن لديها كلاً من التكنولوجيا والعاملين القادرين على تصميم وتدريس المنهج، وهذا البند الأخير هو أكثر صعوبة مما يمكن أن نتصور. لسوء الحظ، دائماً ما يتخذ القرار بعد التأكد من التكنولوجيا المتاحة، ولكن على العكس من ذلك، لا يتم التأكد من الموارد البشرية اللازمة لاستخدام تلك التكنولوجيا بأسلوب صحيح. قبل البدء أيضاً، يجب أن يقرر

المدرء ما إذا كانوا قادرين على استرداد نفقات الاستثمار في المنهج أو البرامج، وكيف سيقومون فعلاً بذلك. وقبل اتخاذ القرار بالبدء، يجب على المديرين أيضاً أن يضعوا في حساباتهم بعض المسائل التي تتعلق بالإدارة والنواحي الإدارية Faculty خاصة عبء العمل والتعويض وسلوكية مواد الدورة الدراسية. كما يجب على المدرء إلقاء نظرة جديفة على مشكلة القدرة على الموازنة sustainability. فكما أن البدء في تحديد برنامج للتعليم عن بعد تحدياً، فإن التحدي الأكبر يتمثل في موازنة هذا البرنامج على المدى الطويل.

### تتبع التكنولوجيا

إن جودة المنهج الذي يقدم عن بعد، ونوعية خبراء الطلاب تعتمد إلى حد ما على نظام العرض المحدد والمستخدم حتى تتمتع قرارات الإدارة بشأن التكنولوجيا التي سوف تقوم بشرائها بأثر مباشر لعائد النفقات على المؤسسة والبرنامج في عصرنا الحالي، الذي يتميز بالتطور الكثيف في التعليم عن بعد عبر الإنترنت، تتجه القرارات نحو جدارة نظم غدارة المناهج المختلفة وأهليتها. فالإداريون المسئولون عن اختيار النظام من بين العديد من النظم لابد أن يضعوا في اعتبارهم جدارة كل نظام ومميزاته في عرض مواد المنهج وتوفير التفاعل بين الدارسين والمدرسين، كما ينبغي عليهم أيضاً التفكير في النفقات العديدة والمختلفة.

### تطبيق البرنامج

تشمل عملية تطبيق برنامج التعليم عن بعد جميع الأحداث والأنشطة الرئيسية التي تدعم أية عملية تعليمية رسمية. ولذلك، فإنها تشمل.

- تحديد المناهج التي سيتم توفيرها

- تطبيق عملية تصميم وتجهيز المناهج
- تعيين وتدريب هيئات التدريس والهيئات الإدارية وتدريب أعضائها
- إبلاغ الطلاب المنشودين بالمناهج المتاحة وطرق الالتحاق بها
- تسجيل المرشحين وتطبيق إجراءات القبول
- جميع الرسوم، وضبط وإدارة المنهج التعليمية، والقيام بالأعمال المحاسبية
- إنشاء غدارة الخدمات الاستشارية والإرشادية والتعليمية الخاصة بالطلاب
- اتخاذ إجراءات تقييم الطلاب، ومنح التقديرات والشهادات والدبلوم والدرجات العلمية
- تحديد أماكن المكتبات ومراكز الدراسة وصيانتها
- الحصول على التكنولوجيا وحياتها، وخاصة أجهزة توزيع الخدمة وبرامج الكمبيوتر الأخرى
- مراقبة ومتابعة جودة البرنامج وفعاليتة وكفاءته بصفة مستمرة

### تعيين هيئات العاملين

بمجرد اتخاذ القرار بدخول مجال التعليم عنب عد، تبرز إحدى المهام الأكثر أهمية الخاصة بالإداريين وهي تحديد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتسيير وإدارة البرنامج من بين العاملين بالمؤسسة، أو يتم تعيين أفراد من خارج المؤسسة ثم تدريبهم، وهيئة العاملين اللازمة تشمل الآتي :

❖ خبراء المادة، وعادة هم الأكاديميون العاملون بالتدريس داخل المؤسسة

✧ المصممون التعليميون

✧ معلمون يدرسون المناهج بمجرد تصميمها

✧ متخصصون في الدعم الطلابي

✧ خبراء التكنولوجيا والفنيون الذين يعملون بتجهيز نظم الاتصالات وصيانتها

✧ بعض الإداريين، مثل مخرجي البرامج، ومديري الدورات الدراسية.  
ومنسقي المواقع

✧ الموظفون الذين يتولون عمليات التسجيل أو تحديد المستويات أو المواد

✧ المدبرون، مثل العمداء والرؤساء وكبار المسؤولين

### تدريب وتوجيه هيئات العاملين

ينبغي على أعضاء هيئة العاملين بالكامل فهم الصفة المميزة للتعليم عن بعد، بما في ذلك الخصائص الإيجابية للتعلم عن بعد. ولا بد من تقديرهم للصعوبات التي يعاني منها طلاب هذا النوع من التعليم، ويجب أن يعرفوا كيف يفيدون الطلاب. بالمقارنة مع ما كان يتم في الماضي، هناك عاملون بالمؤسسات التقليدية يستخفون بالدارسين عن بعد، وعلى ذلك، فالنوايا الحسنة لا تكفي لإعداد معلمين مهرة إذا فالتدريب أمر غاية الأهمية. وتنظيم التدريب جزء هام لا يتجزأ من مسؤولية الهيئة الإدارية. بعد التدريب الأولي، لابد من متابعة العاملين باستمرار، ولا بد من تزويدهم بالتدريب المتواصل أثناء الخدمة لمعاونتهم في تطوير مهاراتهم والاطلاع على كل ما هو جديد بصفة مستمرة وبمجرد تعيين الأكاديميين والعاملين الآخرين وتدريبهم، لابد من تقييمهم لضمان جودة وفاعلية العمل المنوط بهم.

## مواقع التشاور عن بعد والمكتبات ومراكز الدعم الطلابي

رغم أن هناك كما كبيرا وتزايداً من المواد الدراسية والخدمات الخاصة بالدارسين عن بعد يتم تقديمها باستخدام شبكية الإنترنت، إلا أنه مازال البعض مها لا يمكن تقديمه عبر هذه الوسيلة، كما أنه مازال هناك بعض الخدمات التي تقدم بشكل أفضل بالأسلوب المباشر فأسلوب التعلم عن بعد ربما لا يناسب لتدريس موضوع مثل العلاقات الشخصية الداخلية الخاصة بالمرشدين المتدربين أو المدرسين المتدربين الذين يحتاجون إلى الممارسة داخل الفصول في مثل تلك الحالات، يجب على المسؤولين بالإدارة تخفيض التسهيلات المعملية، والمدارس بهدف ممارسة التدريس، وهكذا.

إن إنشاء مراكز للتعلم يتطلب العديد من القرارات الإدارية التي تشمل :

- ◆ أين تقام مراكز التعلم؟
- ◆ متى يمكن أن تنتج ؟
- ◆ ما هي التسهيلات والأجهزة اللازمة ؟
- ◆ ما هي هيئات العاملين الضرورية ؟
- ◆ كيف يمكن إيجاد تلك الهيئات ؟

### المكتبات

تتطلب معظم مستويات التعليم – خاصة التعليم الجمعي – من الطلاب إجراء بعض الأبحاث التي تعتمد على مواد ليست في متناول المعلم. وفي هذه الحالة، فإن التحدي الكبير الذي يواجه المسؤولين الإداريين بالتعليم عن بعد يتمثل في كيفية إتاحة مصادر

مكتبية متعادل تلك التي يتمتع بها الطلاب داخل الحرم الجامعي. لقد قام اتحاد الجامعات والمكتبات البحثية ACRL بوضع إرشادات للوفاء بحاجات الدارسين عن بعد. مع وصول الإنترنت، أصبحت المشكلة أكثر بساطة. فقد قامت المكتبات الأكاديمية بالتخصيص مكاتب للتعليم عن بعد للعاملين بها، كما حدث في جامعة ميتشيجان وغيرها. هناك أمثلة كثيرة لمبادرات مكتبات الجامعات مثل :

Colorado: [www.aclin.org](http://www.aclin.org)

Maine: [www.libraries.maine.edu](http://www.libraries.maine.edu)

Texas: [www.lib.utsystem.edu](http://www.lib.utsystem.edu)

Wisconsin: [www.eils.edu](http://www.eils.edu)

### وضع الميزانية بالمستويات المختلفة

يجب اتخاذ قرارات وضع الميزانية على جميع المستويات المختلفة، أي على مستوى المؤسسة والأقسام والبرامج، حتى في حالة تطبيق دورة دراسية واحدة. وكل مستوى لاتخاذ للقرار له أولويات متعددة. على سبيل المثال، يختص المسؤولون الإداريون بتخصيص المال الكافي لدعم مشروعات التسويق مع النظر إلى تسجيلات الطلاب لجلب المزيد من الدخل، بينما يهتم العاملون بتلك الخطة اهتماماً كبيراً، على أن توضع في الاعتبار خدمات الدعم الطلابي وعدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون في الحفاظ على الجودة. مثل تلك الاختلافات الكثيرة إنما تعني أن قرارات وضع الميزانية غالباً ما تصطبغها جهود قوية تبذل في إطار المؤسسة، إذ أن كل عنصر من تلك العناصر بالمؤسسة يسعى إلى القيام بأكبر قدر من المشاركة في الميزانية بقدر المستطاع.

## تحديد ميزانية العمل الإداري

أحد خيارات تحديد الميزانية الأكثر صعوبة في مواجهة المسؤولين عن العمل الإداري هو تخصيص التمويل للعمل الإداري نفسه. فمعظم المسؤولين الإداريين يسعون بالضغط من أجل أداء عملية "الاقتصاد في النفقات"، وهي عملية من شأنها تعيين أقل عدد من الإداريين بقدر الإمكان. ومع ذلك، فإن ذلك من عمل أن تقف تلك العملية في وجه القدرة على الإنتاج إذا ما تمخضت عن عمل إداري دون المستوى فلا تستطيع الإدارة السير بالعمل بكفاءة. إن أفاق الأموال على متابعة الأداء الجيد مثلاً لا بد أن يمثل استثماراً جيداً.

### وضع جداول المواعيد

ربما يمثل وضع ميزانية لموارد الوقت أمراً غريباً خاصة بالنسبة للذين يعملون بالتعليم التقليدي حيث يتم تنظيم التعليم بالكامل في فترات مألوفة خاصة بالحصص الدراسية وبفترتي العام الدراسي اللتين تحددان بفترة زمنية معينة. في المدارس والجامعات، يعتبر معظم الاهتمام الذي يوجه لتحديد ميزانية الوقت مسألة تطوير وإعادة تنظيم الجداول الزمنية المخصصة للطلاب والمدرسين. في الواقع، عادة ما تركز صيغ وأساليب تمويل المدارس على حضور الطلاب بالحصص المذكورة بالجدول. في معظم أشكال التعليم عن بعد، يعتبر هذا النوع من الجدولة أقل أهمية بكثير. وبدلاً من ذلك، يقوم المسؤولون الإداريون بوضع ميزانية الوقت العديد من الأفراد الذين يشكون فريق المنهج أثناء فترات تصميم المنهج، ثم يقومون بوضع الجداول لأعضاء التدريس أثناء التجهيز.

## تقييم الجودة

رغم أن لكل فرد في المؤسسة التعليمية دوراً في إنتاج تعليم عالي الجودة، إلا أن المسؤولين الإداريين هم المسؤولون عن قياس التعليم واستخدام المعلومات التي تم جمعها لاتخاذ إجراءات بهدف تحسينه. وبطريقة أو بأخرى، يمكن تقييم جميع الأنشطة الإدارية للبحث عن معلومات تتعلق بالجودة. ثمة عدد من العوامل الأخرى التي يمكن متابعتها، وتشمل :

- عدد وجودة طلبات الالتحاق والتسجيلات الطلابية
- تحصيل الطلاب
- رضا الطلاب
- رضا هيئة العاملين وهيئات التدريس
- سمعة المؤسسة والبرنامج
- جودة ونوعية مواد المنهج

يعكس كل عامل من هذه العوامل مميزات مختلفة لجودة مخرجات وخدمات التعليم. دائماً ما تظهر المعدلات الثابتة أو المتزايدة لطلبات الالتحاق وتسجيلات الطلاب أن المؤسسة تحقق نجاحاً في متابعة المتغيرات السكانية والاقتصادية والاجتماعية، وأنها تقوم " بتفصيل " عروضها طبقاً للجامعات الفعلية ويمكن أيضاً أن مؤشراً على التدريس المرضي والمقنع، وعلى رضا الطلاب أنفسهم.

يجب أن يكون تحصيل الطلاب أحد سمات قياس الجودة الذي يجوز الاهتمام الأكبر. وهذا شيء لا يصعب متابعته على المدى القصير، ومع ذلك يصعب تقييمه على

المدى البعيد. في المجالات المهنية، حيث يفترض دخول الطلاب امتحانات لمنح الشهادات ( مثل القانون والطب والهندسة ) من الممكن اختبار تحصيل الطلاب بالقياس مع مؤسسة أخرى. أما معلومات رضا الطلاب فهي من الأهمية، كما يسهل جمعها نسبياً. فتقييم الطلاب للمنهج في نهاية الدورة الدراسية يتعبّر إجراءً رسمياً، حيث يطلب منهم التعليق على المنهج، وتنظيم الدورة الدراسية، والمعلمين، والمواد التعليمية، ونظام العرض.

بالمثل، يمكن أن يمثل رضا هيئة العاملين مقياساً مفيداً شريطة وضع خاصية الذاتية في الاعتبار فالعاملون يمكنهم تقييم المدى الذي تبدو خلاله المواد التعليمية واستراتيجيات التدريس المتاحة ذات كفاءة وفعالة. أخيراً، يمكن للمسؤولين الإداريين تقييم جودة مواد المنهج الذي يعملون به، أو تدريبهم على أساس مقاييس تضعها الاتحادات القومية.

### تقييم واقعي للجودة

توصلت دراسة كومبورا Compora ( ٢٠٠٣ ) إلى ما يمكن أن يمثل استنتاجاً واقعياً للجودة من الحالات الخاصة التي تمت دراستها، مشيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسات التعليمية أن تسير بصورة أفضل خلالها. ذكر كومبورا أنه : " يبدو أن هناك تعارضاً بين الأدبيات الخاصة بالتعليم بالإنترنت الممارسة الفعلية للمؤسسات التي تمت دراستها ". ثم استنتج الآتي :

- غالباً ما تطبق البرامج في غياب تقييم الحاجات.
- تستهدف البرامج الجميع بوجه عام، كما تفصل البرامج حسب نوع معين من طلاب التعليم عن بعد.

- تقوم المؤسسات جميعها بإعداد مناهجها الخاصة على شبكة الإنترنت.
- تقبل المناهج للعرض عن بعد متممة بضعف التماسك والتناغم.
- يقوم المعلمون بوجه عام بتدريس مناهج التعليم عن بعد وفقاً لاستعدادهم وليس وفقاً لخبراتهم.
- لا يحصل الطلاب في الغالب على دعم لحاجاتهم.
- لم يتم ملاحظة أية ميول معينة بشأن تخصيص ميزانية لبرامج التعليم عن بعد.
- هناك غياب لاستراتيجيات التسويق.

### السياسة : المؤسسة والإقليمية والفيدرالية

بعض القرارات التي يوجهها المدبرون - والتي ذكرت في بداية هذا الفصل - مثل تحديد وتعديل مهمة المؤسسة أو تحديد متى تبدأ في تطبيق برنامج معين ما هي إلا قرارات سياسة. فسياسة المؤسسة ( سواء كانت إقليمية أو هيئة فيدرالية ) هي نسبياً عبارة عن مجموعة عامة من المبادئ على أساسها يكون المسؤولون الإداريون باختبار الخطط والمقترحات والأفكار لإجراءات محددة. وللاحتفاظ بحدثة وتطور السياسة يتطلب جهداً مركزاً من قبل إدارة المؤسسة. وفي الواقع، من السهولة للمدراء أن ينفروا من العمليات الإدارية اليومية لدرجة أن الاهتمام الذي ينبغي عليهم أن يولوه لتجديد الإطار السياسي الذي يبنى عليه كل شيء يمكن أن يهمل بكل سهولة.

على المستوى الإقليمي والفيدرالي، هناك حاجة مماثلة لمراجعة السياسية ولوضع سياسات جديدة ملائمة لعصر الإلكترونيات. فحيث أن المسؤولين المنتخبين من

المحتمل أن يشاركوا في تلك العملية، وبالطبع لا تتوقع أن يكونا من التربويين المحترفين، لابد من تدبير عملية تفسير وتعليم لإعدادهم لفهم التغييرات السياسية اللازمة على كل تلك المستويات.

### عوائق سياسة التعليم عن بعد تتلashed

في الطبعة الأولى من هذا الكتاب، ذكرنا أنه من بين أسباب معدل تطور البطيء للتعليم عن بعد عوائق غرستها السياسات التي وضعت لدعم النموذج القديم لتعليم، وهذا ما أعاق بالفعل تطور نظم جديدة. هذه العوائق السياسية يمكن أن نجدها على مستوى الدولة والإقليم والولاية والمؤسسة.

### على المستوى الفيدرالي ( مستوى الدولة )

في البداية : تشمل العوائق المعايير المستخدمة لتحديد البرامج الملائمة والقابلة للتحويل الفيدرالي، وهي معايير تنحاز إلى المخزون التقليدي.

الآن : توجد معاملة متزايدة في الإكرام للتعليم عن بعد. فقد حدثت تغييرات -على وجه الخصوص - في سياسة وزارة التربية والتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية الخاصة " بقانون ١١٢ ساعة " شيء السمعة الذي كان يقر بأن بتوجيه المعونة المالية للطلاب الذين يحضرون فضول التدريس المباشر ( الفصول التقليدية ) لمدة ١٢ ساعة أسبوعياً.

### على المستوى الإقليمي

في البداية : تركز المعايير المستخدمة في منهج المؤسسات الاعتراف الرسمي

بالتدريس على ممارسات التعليم داخل الحرم الجامعي، أو التدريس الذي يركز على هيئة العاملين بالجامعة، والتعليم داخل الفصول التقليدية.

الآن : قامت جميع هيئات الاعتماد الإقليمية بتبني معايير التعليم عن بعد لتقسيم برامجها عندما كانت المؤسسات تحتكم للسلطات القضائية أثناء عملية طلب الاعتماد.

### على مستوى الولايات

في البداية : هناك آليات تدفع الاستثمار المستمر في التعليم " بين الطوب والأسمت"<sup>(1)</sup> وتمنع النفقات التي يمكن أن تصرف على إنشاء جامعات افتراضية تركز على شبكات الاتصالات عن بعد. كانت النفقات التي تختصها الدولة للموارد، وتنفق على طلاب التعليم اليومي التقليدي تقلل من شأن التكنولوجيا كما كانت تقدم القليل منها، بل ووصل الأمر إلى الافتقار للتسهيلات والمباني اللازمة للتعليم التقليدي.

الآن : تستمر معظم الولايات في نظم العرض التقليدية في جميع أنحاء

(1) يقصد المؤلف عمليات التدريس والتعليم التقليدية التي تتم بين جدران الفصول المغلقة ( المترجم )

## على المستوى المؤسسي

في البداية : تشمل العوائق بعض البنى والإجراءات الإدارية التي يفترض أن تخدم الطلاب، ولكنها غالباً غير ملائمة للدارسين عن بعد. وهي موجودة في القواعد و اللوائح الخاصة بتسجيل الطلاب وإجراءات دفع رسوم التعليم، وخدمات الدعم الطلابية، والخدمات المكتبية، والاختبارات.

الآن : تحسينات وتطورات هائلة على المستوى المؤسسي.

### سياسة الولايات لتمويل وإدارة برامج المرحلة الثانوية

حدد كلارك Clark ( ٢٠٠٠ ) السياسات البديلة التالية بخصوص تحويل برامج التعليم عن بعد في كل ولاية :

- يجب أن يكون الدعم المالي من الهيئات العاملة بالولاية.
- يجب أن يقوم الدعم على رسوم دراسية الطالب الواحد.
- ويجب أن يركز الدعم على نظام " المقايضة " حيث تدفع كل مدرسة رسوماً معينة ثم تشترك في الموارد.

في دراسة معاينة البرامج الإنترنت، ذكر كلارك أن ٧٣% من البرامج تفرض رسوماً دراسية و تتلقى حوالي مليون دولار من التمويل غير الدراسي كل عام. أن التمويل من قبل الهيئات الرسمية يسمح للبرامج بأن تفرض رسوماً أقل من التكلفة، وبذلك توفر فرصاً متزايدة للمناطق الأكثر فقراً. كما يسمح نظام المقايضة للمدارس والأحياء بدعم المدرسين والموارد الأخرى بدلاً من رسوم الدراسة المرتفعة، ومع

ذلك فمن الناحية اللوجستية، يبدو المر صعوبة.

أنشئت مدرسة إينوا الافتراضية العليا على أساس سلسلة من المنح الاستثمارية الفيدرالية والمحلية تقدر بحوالي ٨٠٠ ألف دولار في أواخر عام ١٩٩٩ و عام ٢٠٠٠. كانت سياسة المدرسة العليا تتمثل في إنشاء نموذج لعائد الدخل يعطي أولوية لتعزيز البرامج، ولتحقيق هذا الهدف. تفرض رسوماً تعليمية تعادل ٣٠٠ دولار عن الطالب الواحد، وهو ما يعطي تكلفة التشغيل، أي التكنولوجيا ورسوم الدعم للبائع، ودفع مرتبات المدرسين.

### تحقيق التغيير المؤسسي

تشارك معظم مؤسسات التعليم والتدريب في ثلاث مشكلات هامة بشأن تقديم التعليم عن بعد، تلك المشكلات الثلاث هي :

١. ثقافة أكاديمية ترى التدريس كفعل فردي داخل الفصل.
  ٢. بنية اتخاذ قرار يسيطر عليها عاملون يرضون عن النظام الذي يوفر لهم القوة والنفوذ
  ٣. نظام إداري، وفيه تتجزأ الموارد التكنولوجية والبشرية الى بنية متعددة الطبقات من الأقسام ووظائف العاملين، كل منها تعمل على الحفاظ على تخصصاتها.
- ليست هناك استراتيجية بسيطة للعاملين الإداريين في مواجهة مسؤولياتهم، ولكن هناك بعض الخطوات التي تبدو مثمرة.

أول خطوة تتمثل في تحديد المبدعين داخل المؤسسة، وهم عدد قليل من العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات يهتمون بالتغيير. لابد من تشجيع مثل هؤلاء الناس

بالمال، أو بأية طريقة أخرى لإعداد وتنظيم أنفسهم ولإعداد عدد وافر من الأفكار والآراء حول التعليم عن بعد واستراتيجيات التغيير الذي يمكن أن يحدث بالمؤسسة. والخطوة الثانية هي من أجل المدرسي لتمكين من عمل مشروع أدائي فالتغيير المؤسسي لا يحدث نتيجة للجدل والنقاش أو للإقناع فقط. فغالبية أعضاء المؤسسات لن يقتنعوا بأهمية التعليم عن بعد حتى يروا عملية تطبيقه في العمل، وحتى يروا أنه يمكن أن يقدم أسلوباً جيداً في التدريس.

### قضية سياسية قومية : الفجوة الرقمية

ثم مشكلة جديدة نسبياً نالت اهتمام الكثير من صناعات السياسة على كل المستويات وهي مشكلة " الفجوة الرقمية " Digital Divide وهي تعرف بالفجوة بين الذين يتمتعون بالقدرة على الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية التي تغير شرطاً أساسية للتعليم عبر الإنترنت وبين الذين لا يتمتعون بتلك الإمكانيات. كما أوضح لنا دامارين Damarin ( ٢٠٠٠ )، هناك عدة فئات من إمكانات الوصول أي التكنولوجيا الرقمية :

- أولئك الذين يمتلكون أجهزة كومبيوتر حديثة، ويشتركون في خدمة الإنترنت.
- أولئك الذين يتعاملون مع الكومبيوتر والإنترنت في العمل أو المكتبات أو المواقع الأخرى، ويعرفون كيف يستخدمون الكومبيوتر والشبكة.
- أولئك الذين يتمتعون بمدخل ضعيف أو نادر لتكنولوجيا الحاسبات.
- أولئك الذين يمارسون حياتهم اليومية ولا يتعاملون مع الكومبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.

## المبادرات السياسية للحد من الفجوة الرقمية

الحكومة الفيدرالية : تشمل مبادرات حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية ما يلي :

- لمدى وزارة التجارة الاستراتيجية لتيسر استخدام الكمبيوتر والإنترنت، ومتابعة إمكانية الاتصال بالشبكة فيما يتعلق بالدخل والتعليم والعنصر والجنس والأماكن الجغرافية والسن.
- قامت المراكز الفنية المحلية بوزارة التربية والتعليم بتوفير المال لإعداد برامج نموذجية لتحقيق الفعالية التعليمية للتكنولوجيا.
- خصص برنامج ستار سكولز Star Schools أكثر من ١٢٥ مليون دولار منذ عام ١٩٩٨ لدعم مشروعات تطبيقية وإدارية تستخدم التكنولوجيا من أجل توفير برامج وأنشطة بالمناطق المتفرقة إلى الخدمة.

### القطاع الخاص

- توفير مداخل زهيدة الثمن وقليلة التكلفة للإنترنت وأجهزة الكمبيوتر ( شركة فورد للسيارات ومؤسسة الخطوط الجوية دلتا ).
- تحويل مراكز الكمبيوتر والأعمال المحاسبية الإقليمية بالمال.
- تشجيع المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات على إدارة تدريبات تطوعية (شركات التكنولوجيا عالية الجودة مثل سيسكو سيتمز Cisco Systems).

### ملخص موجز

عرضنا في هذا الفصل عددًا من القضايا المتعلقة باستخدام وإدارة التعليم عن بعد وإعداد السياسة الخاصة به على المستوى الفيدرالي والإقليمي والمؤسسي.

- بعض قضايا تعيين هيئات العاملين التي تهم المديرين تلخص في : أما التعاقد مع عاملين دائمين أو مؤقتين، ومعرفة وفهمهم للتعليم عن بعد، وتدريبهم ومؤهلاتهم الرسمية.
- تشمل النواحي الإدارية : اختيار أفضل نظام للعرض، الاستخدام الملائم والصحيح للتسهيلات المتاحة، التعامل مع الأولويات على كل مستويات المؤسسة، قرارات وضع الميزانية المتعلقة بتخصيص التحويل لجميع عناصر النظام، وغيرها.
- ضمان الجودة يعد وظيفة أساسية للإدارة. والعناصر التي يمكن تقييم جودتها تشمل : عددًا من تطبيقات أو تسجيلات الطلاب، تحصيل الطلاب، رضا الطلاب، رضا هيئة العاملين، والاستجابة للمبادرات الخاصة بسياسة المؤسسة.
- القضايا السياسية التي يمكن أن توجه نحو المؤسسة هي : السياسة المؤسسية وسياسة الولاية وسياسة الدولة، وتشمل اعتاد البرنامج، عملية إقرار عرض مناهج بالتعليم عن بعد، وغيرها.
- تم تحديد وتهميش العوائق التي تواجه التعليم عن بعد على مستوى المؤسسات والولايات والدولة.
- تعتبر الفجوة الرقمية مثالاً على السياسة المتعلقة بالتعليم عن بعد الذي يمارس الآن داخل الولايات المتحدة.