الحاجة إلى الدراسة :

أشـــار أحد التقارير الحديثة للبنك الدولى (Searle, 1984) [١] إلى أن تكلفة البـــند الخاص بالمطبوعات المدرسية فى المشروعات التربوية التى يمولها البنك ، قـــد ارتفعت نسبتها من ٦% عام ١٩٧٣ إلى ٤٣% عام ١٩٨٣ ، ويعد هذا مؤشرا لـــه دلالـــته للنمو السريع فى قطاع المطبوعات المدرسية الحكومية فى الدول الأقل تقدما (النامية) .

ولا شـــك أن معظم هذه الدول تعانى من صعوبات عديدة فى تنفيذ مشروعات المطـــبوعات المدرســـية بهـــا . وقد حدد التقرير المشار إليه بعض السلبيات التى استخلصها من مراجعة تسعة مشروعات ، هذه العيوب هى :

- سوء نوعية الكتب .
- قصور نظم التوزيع .
- عدم القدرة على وضع جداول زمنية للإنتاج والالتزام بها .
- قصور إجراءات تدبير الورق .
- عدم مواكبة برامج تدريب المعلمين لحركة نشر الكتب .
- سوء التنسيق بين وضع المناهج وإعداد الكتب .
- وفضـــلا عما سبق ، العجز عن إقامة مؤسسات قادرة على توفير نوعيات جديدة من الكتب بعد الانتهاء من دراسة المشروع .

ومـــن الواضح أن هذه القائمة يمكن أن تضاف إليها مشكلات أخرى عديدة ، ولكـــن مـــا أوردنـــاه يكفـــى لبيان الحاجة الملحة لتخطيط أفضل وتحسين وتطوير عملـــيات تنفـــيذ المشروعات . ومن المهم ألا تؤدى ضخامة المشكلات وحدتها إلى إحـــباط جهود الذين يحرصون على مواجهتها ، خاصة وأن معظمهم يستطيع بالفعل حل تلك المشكلات إذا استند إلى تخطيط أفضل وحسن استخدام الموارد المتاحة .

ولا شـــك أن هـــذه الملاحظات النقدية والصريحة التى تضمنها تقرير البنك الدولـــى هـــذا ، تستحق التقدير حيث أنها أوضحت أنه حتى عهد قريب فإن إحدى

---

(١) توجد قائمة بالمراجع فى نهاية هذا الدليل .

الصـــعوبات الكبرى التى تواجه كثيرا من برامج الكتب المدرسية لا تكمن فقط فى محاولة الوصول إلى حلول لمشكلات ، ولكنها كانت تتمثل أكثر فى الاعتراف بأن هناك بالفعل مشكلات تتطلب الحل .

وقـــد أدى تزايد المطبوعات المدرسية الجديدة إلى حجب المشكلات الحقيقية عـــن أنظـــار الـــناس ، وبالإضـــافة إلى ذلك فإن كثيرا من مخططات المطبوعات المدرســـية ، وإن كانـــت قـــد اعـــتمدت على الحماس الشديد ، إلا أنها افتقرت إلى الخبرة الفنية والعملية ولم تخضع لنقد بناء ، أو على الأقل ، قد تجاهلته .

وقـــد يكـــون هـــناك بعض التشكك فى قيمة المطبوعات المدرسية فى النظام التعلـــيمى ، ومن سوء الحظ يبدو أنه ليس هناك إلا القليل من الدراسات العلمية عن تكلفـــة توفير المطبوعات المدرسية أو عن فاعليتها فى تحسين أداء التلاميذ ، وعلى أى حال ، فقد تضمنت نتائج إحدى الدراسات التى أجريت فى الفلبين Natividad أن تكالـــيف الكتـــب المدرسية قد أدت إلى زيادة تكلفة التلميذ الواحد بنسبة أقل من ١%. ومـــن ناحـــية أخـــرى ، فإنـــه بـــناء على التقييم المبدئى لفاعلية مطبوعات المشروع ، فقد ارتفع معدل أداء التلاميذ ١٤% .

هـــذا وقـــد كانـــت كثـــير مـــن الدول النامية ، تستورد كل أو معظم الكتب المدرســـية اللازمـــة لهـــا ، أما الآن فإن الكثير من هذه الدول قام بإنشاء مؤسسات وطنـــية لنشر (وفى بعض الأحيان لتصنيع) الكتب المدرسية لتغطى احتياجاتها ، وفـــى أغلب الأحوال ، فإن هذه المؤسسات قد تم تأسيسها عن طريق الحكومة مثل مـــا حـــدث فـــى الدول العربية حيث كانت صناعة الكتب المدرسية مزدهرة على مســـتوى القطـــاع الخـــاص ، ثـــم بدأت مؤسسات حكومية فى العمل لنشر الكتب المدرسية TPO [1].

---

(١) يستخدم مصطلح " هيئة نشر الكتب المدرسية TPO Textbook Publishing Organization فى هذا الدليل ليشير إلى كل أنواع الهيئات التى تنشر الكتب المدرسية . وبعض هذه الهيئات ربما يكون مجرد وحدات صغيرة تضمها أقسام وزارات التربية وتكون ذات مسئوليات محدودة ، والبعض الآخر ربما يكون هيئة حكومية كبيرة أو دور نشر خاصة .

وقـد كان من الضرورى أن تسعى الدول النامية إلى توفير الكتب المدرسية كـى تغطـى احتياجات مواطنيها من الكتب بأسعار منخفضة ، بيد أنه فى معظم الأحـيان كانـت هـناك مشـكلات متعلقة بتحديد عيوب الكتب المستخدمة بالفعل وبصياغة أهداف واقعية واضحة تسعى البرامج الجديدة إلى تحقيقها .

إن معظـم الـدول النامـية التى استشعرت حاجتها إلى مطبوعات مدرسية جديـدة ، تفـتقر بـالفعل إلى الكوادر الأساسية اللازمة مثل ندرة الكتاب والمؤلفين المتخصصـين ومصـممى الرسـوم التوضـيحية والمحرريـن ومصممى الأغلفة والناشرين وعمال الطباعة وعمال التوزيع وغيرهم من القوى البشرية التى لم تنتبه تلـك الدول إلى دورها وأهميتها ، ومن ثم فقد خططت برامج الكتب المدرسية فيها دون أن تضع فى الاعتبار النقص القائم فى هذه المصادر البشرية المحلية .

ولعـل من أهم مشكلات برامج الكتب المدرسية فى الدول النامية أن حاجات هذه الدول من الكتب المدرسية قد تحددت على أساس وجهات نظر التربويين الذين أقـاموا هيئات لنشر الكتب الجديدة (اختلفت اختلافا كبيرا من قطر إلى أخر) دون أن يعملوا على الاستفادة من خبرة المتخصصين فى فن الطباعة والنشر .

ولـنأخذ مـثالا على ذلك ما يحدث فى مملكة تونجا Tonga ، وهى أصغر مملكة فى العالم ، ذلك لأن مشكلات المطبوعات المدرسية فيها تعد ممثلة لمشكلات الـدول النامية الصغرى والكبرى على السواء ، إلا أن القليل من تلك الدول قد تنبه إلـى تلـك المشكلات كما فعلت مملكة تونجا . وقد كتب كوكر Cocker (١٩٨٣) عن هذا الموقف قائلاً :

هـناك حاجة إلى وجود هيئة تكون مسئولة عن كل نواحى تخطيط وإعداد وإنـتاج وتوزيـع الكتب المدرسية ، فمعظم هذه المسئوليات ، تضطلع بها إدارات المـناهج ومسـئولو الميدان والمعلمون . هذه الهيئة تكون ببساطة مسئولة عن تلبية الاحتـياجات الـتى تقدرها مختلف قطاعات الوزارة خاصة من المتخصصين ذوى الدرايـة الوافـية والمهـارات اللازمـة فى مجالات الترجمة والتصوير والتحرير والكـتابة ، والإنتاج والطباعة والنشر ، ويمثل ذلك قضية غاية فى الأهمية ، حيث

أن الأفـــراد المشتغلين بها فى الوقت الحاضر ، إما متقلون بأعباء وظائفهم الرئيسية أو تنقصهم المهارة والمعرفة اللازمة لإنتاج المواد التعليمية اللازمة " .

وعـــادة فـــإن الهيئات الحكومية لطباعة ونشر الكتب المدرسية تتبع وزارة التربـــية ومـــن ثم تخضع للقواعد والقوانين الإدارية والمالية الحكومية ، وهى غير مناســـبة إطلاقـــا لمـــثل هذا العمل ، ولهذا فهى تفتقر إلى الموظفين المؤهلين ذوى الخـــبرة مما يؤدى بجهودهم إلى الفشل ، وفى أحسن الأحوال إلى نجاح محدود من البداية .

وبصـــرف النظر عما تعانيه هيئات طباعة ونشر الكتب المدرسية فى الدول النامـــية (للأســـباب ســـالفة الذكـــر) من قصور فى الوعى بأهدافها ، فإن النتيجة الطبيعية ، وجود فاقد مالى واضح ، بينما يمكن ، بأساليب عديدة ، تخفيض النفقات إلى حد كبير .

ومـــن الأمـــثلة الواضحة على ما سبق ، أن إحدى الدول النامية أنشأت هيئة لطـــباعة الكتب المدرسية الحكومية لتلبية حاجات المدرسة الابتدائية بها ، وكانت قد قـــررت بشـــئ مـــن العجلـــة تبنى وترجمة مقرر فى الرياضيات خاص بالمدارس الابتدائـــية فى بلد آخر ، ثم ظهر بعد ذلك بوضوح أن هذا المقرر لم يكن مناسبا ، ولـــم تســـتطع تلك الدولة أن توقف طباعته وتوزيعه وإعداد مقرر آخر قومى ليحل محلـــه لأن ذلك يعنى نفقات باهظة لا تقوى عليها . وبالمثل فقد ثبت عدم صلاحية اســـتخدام مقـــرر فى اللغة بسب المقاومة التى لقيها استعمال اللغة القومية وتفضيل اســـتخدام اللهجـــات المحلـــية ، بالإضافة إلى ضياع كميات كبيرة من المال بسبب طلـــبات ورق طباعة مخالف للحجم الصحيح ، وبالتالى لم يكن فى الإمكان طباعة الكتـــب بواســـطة طـــباعة الـــ Wab-fed ذات التكلفة المنخفضة ، وطبعت بلون واحـــد ، فـــى حيـــن أن اســـتخدام أربعة ألوان كان من الممكن ألا يتكلف كثيرا لو اســـتخدمت أســـاليب الطـــباعة الصحيحة . كما أن الكتب تم تجليدها بصورة غير مناسبة أيضا وجاءت فى النهاية مخالفة للمواصفات التى وضعت لها .

وهكـذا فـإن هـناك حاجة ماسة لبحوث متعمقة عن الاحتياجات والتخطيط الجـيد والإدارة ، بالإضافة إلى توافر الإرادة الصادقة فى تعيين موظفين مؤهلين فـى مجالات الطباعة والنشر ، إذا ما أردنا تحسين مخططات مشروعاتها وتوفير جزء ملموس من النفقات التى تستهلكها .

وانطلاقـا من إدراك أهمية تحديد المشكلات العديدة المرتبطة بطباعة ونشر الكتـب المدرسية ، والرغبة فى مواجهتها بحلول حاسمة وبوجه خاص تلك الحلول الـتى تـؤدى إلـى خفض كلفتها المالية ، فقد عقدت منظمة اليونسكو مجموعة من السـيمنارات التى تمخضت عنها مجموعة من التقارير المنشورة ، كما أنها دعمت واحتضـنت مجموعـة مـن البحوث فى هذا المجال ، وقد اعتمد الدليل الحالى فى مادتـه العلمية بصورة أساسية على ما أسفرت عنه نتائج تلك اللقاءات والبحوث ، وفى نهاية الدليل ، أرفق المؤلف قائمة ببعض المقالات الهامة فى هذا الصدد.

وقـد ناقش المؤلف فى بحث آخر نشرته اليونسكو سنة ١٩٨٢ بعنوان **إنتاج الكـتاب المدرسـى فـى الدول النامية** ، مجموعة المشكلات المتعلقة بإنتاج الكتب المدرسـية ، ويـأتى العمل فى هذا الدليل مكملا لهذا الجهد ، وذلك بطرح عدد من الأسـئلة الـتى تساعد فى فحص وتقويم مشروعات الكتب المدرسية القائمة ، وفى إعداد مشروعات جديدة ، وهو فى ذلك يهدف إلى تحليل المشكلة فى جوانبها الغير فنية بحيث يتيسر لكل إنسان أن يفهمها بسهولة ويسر .

وهـناك مصـادر أخرى منشورة فى نفس المجال ، بعضها وضع فى نهاية هـذا الدلـيل – تتناول الجوانب الفنية والمهنية لإعداد وإنتاج الكتب المدرسية وفى مقدمـتها كتاب (ريتشودو) Richaudeau (١٩٧٩) ، وقد نشر الكتاب باللغتين الفرنسية والأسبانية فقط ، وهو الآن بحاجة إلى مراجعة وتحديث .

وبصـفة عامـة ، فإن معظم مشكلات مشروعات الكتب المدرسية الحكومية تنبع من انخفاض مستوى الخبرة المهنية والفنية المستخدمة فى كل مستوى بدءا من التخطـيط ، إلـى التنفيذ . ولم يقتصر الأمر على انخفاض مستوى الخبرة المهنية

والفنـية فقـط ، بل تعداه إلى غيبة الإحساس بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق نـتائج أفضـل وتوفـير مـبالغ كبـيرة من الأموال . وهكذا ، فإنه على مستوى التخطـيط ، لـم تـتوافر المشورة الفنية اللازمة ، وعلى مستوى التنفيذ اعتمدت المشروعات على توظيف أفراد تعوزهم الخبرة والمهارات الفنية الضرورية لإعداد وإنتاج الكتب المدرسية من كتاب ومحررين ومصممى الرسوم التوضيحية والأغلفة وعمـال الطباعة والتجليد وغيرهم . وكانت النتيجة المنطقية لهذا كله ظهور وتفاقم المشكلات .

ويـبدو أن هـذا الموقف سيستمر لسنوات عديدة قادمة ، إن لم تتوافر برامج التدريـب الملائـم (وتعتزم اليونسكو نشر دليل لفرص التدريب المتاحة فى مجال نشر الكتب) .

وعـادة مـا تتخذ القرارات المتعلقة بأهداف وخطط الهيئات الحكومية للكتب المدرسـية على مستوى سياسى أو مستوى الإدارة لعليا دون الاستفادة من المشورة الفنـية المتخصصة ، ولا شك أن موظفى الحكومة فى وزارات التخطيط والخزانة والتربـية كثـيرا ما يتخذون القرارات المتعلقة بسياسات وخطط مشروعات الكتب المدرسـية ، علـى الـرغم مـن افتقارهم للخبرة الخاصة بشئون الطباعة والنشر والإلمام بالمشكلات المرتبطة بها .

ولابـد أن نقـرر أنـه لا يمكن الاستغناء عما يمكنهم تقديمه لإنجاح برامج وخطـط المطـبوعات المدرسـية . ولكـن حتى تتوافر الأعداد المطلوبة من هذه الكفـاءات المتخصصـة ، فـإن هـذا الدليل يمكن أن يفيد منه المسئولون عن هذه البرامج .

أهداف الدليل :

إن إعـداد وتدريب القوى الفنية اللازمة لإعداد وإنتاج المطبوعات المدرسية يستغرق وقتا طويلا (كتاب ، ناشرون ، محررون ، مصممون ، مخططوا إنتاج ، مراقبون فنيون) ، ولكن من الخطأ الفادح – بل من الخطورة بمكان – الاعتقاد أن

هــذا الدليل سيوفر المعلومات اللازمة لتعويض العجز فى الإعداد الفنى للعاملين فى هذا المجال .

إن هــذا الدليل لا يستهدف – فى الحقيقة – تعليم الفنيين المدربين المشتغلين بمهــنة طباعة ونشر الكتب المدرسية شيئا فى مجال خبرتهم الفنية المتخصصة ولا يقــدم إطــارا لما يعتبر كتابا مدرسيا جيدا ، ولكنه يحاول تقديم بعض المساعدة من خــلال توضــيح بعــض الخصائص والصفات التى يجب الاهتمام بها عند اختيار الكتاب المناسبين لتأليف الكتب المدرسية حيث أنه فى معظم برامج الكتب المدرسية الحكومــية ، نجد أن المسئولين عن تكليف المؤلفين يفتقدون الخبرة السابقة فى هذا الشــأن . إننا لم نعمد إلى تناول المشكلات الثقافية والتعليمية المرتبطة بتدريس لغة أجنبــية ، ولكننا تناولنا بعض الجوانب العلمية لصعوبات نشر كتب اللغات ، كما لم نتــناول الجوانــب الفنــية للتصــميم والتصوير ، ولكننا ناقشنا المشكلات الإدارية الأساســية الــتى تواجه دور النشر ، وبعض العوامل المتعلقة بعوامل التكلفة وذلك بهــدف مســاعدة أولئك الذين يمكن أن يضطلعوا بمسئولية تلك الدور ممن لم يتلقوا التدريب اللازم . وبالمثل بالنسبة للطباعة ، فإن الدليل لا يقدم تفضيلات فنية ولكنه يحلل بعض الجوانب الأساسية التى يحتاج الناشر إلى فهمها إذا ما راوده الأمل فى إنتاج كتب جيدة وبتكلفة معقولة .

ويســتهدف هــذا الدليل التركيز على عوامل خفض تكلفة مشروعات الكتب المدرسية ، ولكن ينبغى أن لا يغيب عن بالنا لحظة أنه ، لتخفيض التكاليف وتوفير الأمــوال ، يجب أن تنفق أموال على نواحى معينة مثل دراسة الحاجات والمصادر وغــيرها من البحوث العلمية التى يعتمد عليها التخطيط السليم . كما أننا فى حاجة إلــى تحســين مكافــآت المؤلفين باستمرار لنضمن جذب أفضل العناصر للتأليف ، وبالمــثل يجــب تحســين مكافــآت المحرريــن والفنييــن فى الرسوم التوضيحية والمصــممين وغــيرهم مــن العامليــن فى قطاع طباعة ونشر الكتب المدرسية . بالإضــافة إلــى ذلــك فإننا نحتاج إلى حملات إعلامية مكثفة لتوزيع الكتب ، وهنا يجب ضمان نسبة تخفيض مناسبة وتسهيلات خاصة للموزعين ، كما أن الإعفاءات

البريدية تعتبر أمرا مرغوبا فيه خاصة لتوزيع الكتب فى المناطق الريفية . وفوق ذلك كله ، وأهم من هذا ، يجب أن تكون صناعة الكتب المدرسية فعالة اقتصاديا.

ولعل من أهم أهداف هذا الدليل أيضا ، تركيز الانتباه على المشكلات بواسطة إثارة بعض التساؤلات ، وعندما يشعر المسئولون عن تخطيط وإدارة برامج الكتب المدرسية بالعجز عن الإجابة عن هذه التساؤلات بصورة مرضية تبرز الحاجة الماسة لديهم لطلب المشورة المتخصصة .

وبصفة عامة ، تهدف مختلف فصول هذا الدليل إلى تغطية كافة الجوانب غير الفنية المتعلقة بالكتب الدراسية . وعلى ذلك فإن المسئولين عن التخطيط والتربية والشئون الاقتصادية على المستوى القومى يستطيعون الوعى بالمشكلة فى صورتها الكلية .

إن معظم القضايا التى تناولها الدليل واضحة بذاتها خاصة للفنيين والمهنيين المهتمين بطباعة الكتب المدرسية ، ولكن الخبرة تشير إلى أن مثل هذه الأمور تحتاج إلى ممارسة الحس العام الذى هو مدعاة للانتباه والاهتمام .

وهناك صعوبات وعقبات عديدة فى مشروعات الكتب المدرسية يكون مرجعها أن بعض المسئولين من جانب واحد من العمل لا يدركون كيف أن قراراتهم سوف تؤثر على عمل الآخرين وعلى التكلفة الكلية للمشروع ، وهذا الدليل يلقى الضوء على عدد من المشكلات الرئيسية فى كل مجال من المجالات الفرعية ويبرز أهمية التعاون والتنسيق بينها جميعا .

ومن المتوقع – عند استخدام هذا الدليل ، أن البعض سيركز الانتباه على الجزء الذى يتصل بمهمته ويؤثر عليها بدرجة كبيرة . وهكذا فإنه على الرغم من إننا قصدنا الإيجاز ، إلا إننا اضطررنا إلى تكرار بعض النقاط فى فصول عديدة للتأكد من وصولها إلى كل المهتمين وأنها حظيت بالفعل بالاهتمام المناسب .

لقد استهدف الدليل صياغة نتائج الدراسات والتقارير واللقاءات العلمية والمقالات التى نشرتها اليونسكو فى هذا المجال الهام ، وهذه كلها فى حد ذاتها خلاصة خبرة عملية عميقة فى تشغيل وإدارة المؤسسات الحكومية لطباعة ونشر الكتب المدرسية ، ولكن معظم محتويات هذا الدليل اعتمدت على خبرة المؤلف المباشرة فى مجال النشر بالدول النامية .

ومن المؤكد ، أن وعينا بالتحفظات التى أشرنا إليها خاصة بتغطية جوانب القضية ، فضلا عن الحاجة إلى الإيجاز ، قد أديا بالضرورة بالمعالجة أن تكون انتقائية ، ونأمل أن تؤدى التعقيبات والنقد الذى يصلنا حول هذا الدليل إلى تسهيل مهمة مراجعته وتنقيحه فى وقت لاحق .

وقد وضعت الأسئلة فى نهاية كل فصل من الدليل متوقعين أن الغالبية الكبرى ستفضل الوقوف على الشرح والتوضيح قبل محاولتها فحص الأسئلة ، أما أولئك الذين هم على دراية كافية بالموضوع ، فقد يتجهون مباشرة للأسئلة .

والخلاصة أن الهدف الأساسى من هذا الدليل هو الوقوف على المشكلات الحالية التى تعانى منها المشروعات الحكومية للكتب المدرسية ، وحاجة الدول النامية إلى تحسين مصادرها فى هذا الجانب وتدريب العاملين فى هذا القطاع ، كما يستهدف وضع مجموعة من الأسئلة التى يمكن أن تقودهم إلى مزيد من فهم المشكلات وبالتالى إلى تحسين مستوى إدارة وتخطيط المشروعات مع تخفيض تكلفة إنتاج كتب مدرسية أفضل جودة .