



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي

عرض واقع التربية والسياسات المطلوبة  
وزير التربية والتعليم العالي  
د. خالد قباني

## عرض واقع التربية والسياسات المطلوبة

- الواقع التربوي: المعطيات والقضايا القطاعية،
- المسائل الحرجة ومجالات التدخل،
- السياسات المطلوبة،
- الإنجازات

### الواقع التربوي: المعطيات والقضايا القطاعية

١-١ التعليم العام: مساهمة القطاع الرسمي وأزمة الثقة بالتعليم الأساسي.

١. تتفاوت مساهمة القطاع الرسمي حسب المراحل التعليمية وترتفع مع تقدم هذه المراحل حيث تشكل ٣٤% في المرحلة الابتدائية من التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية) لترتفع إلى ٤٣,٨% في الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي و ٥٣,٣% في المرحلة الثانوية.

٢. يمكن اعتبار المعطيات حول الالتحاق بالقطاع الرسمي مؤشراً لأزمة ثقة بالتعليم الرسمي في المرحلة الأساسية حيث يستعيد هذا التعليم بعضاً من مصداقيته في المرحلة الثانوية دون استبعاد تأثير عوامل أخرى مثل سياسة المنح المدرسية وانتقال قسم من الأطفال من التعليم الخاص المجاني إلى الرسمي في الصف السابع.

٢-١ مرحلة الروضة وضرورة رفع مساهمة القطاع الرسمي حيث الحاجة.

١. يساهم القطاع الرسمي باستقبال ٢٣% من الأطفال الملتحقين في مرحلة الروضة رغم أن استقبال الأطفال في هذه المرحلة يتوفر في ٦٥% من المدارس الرسمية (في ٧٨% من دون احتساب الثانويات) مما يمكن رده إلى عاملين:

أ- عدم قبول الأطفال قبل سن الرابعة في الروضات الرسمية.

ب- القصور في توفير فرص الالتحاق بالروضات في المناطق والأحياء الفقيرة ذات الكثافة السكانية العالية.

### ٣-١ القطاع الخاص المجاني المدعوم وأهمية مساهمته في التعليم الابتدائي

١. تنحصر مساهمة القطاع الخاص المجاني بالمرحلة الأولى (الحلقتين الأولى والثانية) من التعليم الأساسي حيث يستقطب ٢٠% من طلابها وهو قطاع غير متجانس الأداء حيث تدير قسم منه مؤسسات تربية كبرى وجمعيات أهلية ذات أهداف تنموية والقسم الآخر مملوك لأفراد .
٢. قطاع التعليم الخاص المجاني قطاع رافد للقطاع الرسمي ينبغي أخذه في الاعتبار عند وضع الخطط والتوجهات لناحية الاهتمام بمتابعة مستوى التحصيل التعليمي ونوعية التعليم الذي يحظى به الأطفال في المرحلة الابتدائية ولناحية لحظ مستلزمات استقبالهم في المرحلة المتوسطة.

### ٤-١ المدارس الرسمية: سوء التوزيع لفرص التعليم والفائض غير المستخدم

١. تملك الدولة ٣٧% من المدارس الرسمية البالغ عددها ١٤٠٠ مدرسة.
٢. تشغل خمس المدارس الرسمية أبنية غير معدة في الأصل كأبنية مدرسية.
٣. نسبة المدارس شبه الفارغة لناحية إشغال الشعب ( دون ٥ أطفال في الشعبة ) تبلغ ١٠% من مجموع المدارس.
٤. نسبة المدارس التي يغلب فيها الإشغال الضعيف للشعب ( دون ١٥ طفل في الشعبة ) يتجاوز ٥٠% من مجموع المدارس الرسمية.
٥. يشكل الإشغال المرتفع للشعب ( أكثر من ٣٦ طفل أو تلميذ في الشعبة ) مانسبته ٣% من مجموع الشعب ويطل المدارس التي تستقبل أعداد كبيرة في الدوائر التربوية التي يقصر التعليم الرسمي عن تلبية حاجاتها في المدن وضواحيها.
٦. سوء توزيع واستخدام فرص الالتحاق المدرسي يشمل كافة المناطق والأقضية والدوائر التربوية دون استثناء.
٧. ضرورة مراجعة واقع الحاجة لنسبة كبيرة من المدارس الرسمية في كافة المراحل لوضع خارطة انتشار للمدرسة الرسمية تتطابق مع خارطة الحاجات.
٨. نسبة الشعب ضعيفة الإشغال ( دون ١٥ طالب في الشعبة ) تشكل ٦٦% من شعب المدارس الثانوية الصغيرة التي تضم أقل من مئة طالب وهي غالباً شعب السنة الثانوية الثالثة. أما نسبة الشعب ضعيفة الإشغال ( دون ١٥ طالب في

الشعبة ) في الثانويات المتوسطة ( بين مئة ومئتي طالب) فتشكل ٣٤% من مجموع الشعب والسبب نفسه.

٩. مراجعة وضع المدارس الثانوية الصغيرة والمتوسطة يجب أن يترافق مع مراجعة مسألة توازن الالتحاق بين فروع الثانوية العامة الذي ظهرت شدة اختلاله في القطاع الرسمي وتضخم الالتحاق باختصاص الاجتماع والاقتصاد على حساب الفرعين العلميين.

٥-١ أفراد الهيئة التعليمية في التعليم الرسمي: الملاك والتعاقد والأهلية الأكاديمية والمهنية.

١. غياب التوازن في هرم أعمار أفراد الهيئة التعليمية المعينين وغلبة الشرائح المتقدمة في السن.

٢. يشكل المعينون في الملاك مانسبته ٧٠% من مجموع أفراد الهيئة التعليمية، بينما يبلغ عدد المتعاقدين بالساعة ١١٠٣٠ متعاقداً أي مانسبته ٢٧,٥% يعملون في غالبيتهم في مرحلتي التعليم الأساسي.

٣. يشكل الحاصلون على إعداد تربوي أساسي لمهنة التعليم ( كلية تربية أو دار معلمين ) ٢٧% فقط من مجموع أفراد الهيئة التعليمية.

٤. ٢١- نسبة ٣٣% من العاملين التربويين يحملون شهادة البكالوريا وما دون، مما يطرح مسألة ضعف تلاؤم هذه الكفايات الأكاديمية مع متطلبات التعليم والمناهج الجديدة.

٦-١ الموازنة بين المؤهلات الأكاديمية و المهنية للمعلم والمادة التي يوكل إليه تعليمها.

١. سجل المستويات الأدنى من الموازنة الأكاديمية والمهنية للمعلمين الداخليين في الملاك ( أي دون ٥٠% ) في الحلقة الأولى تليها الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الابتدائي مما يدل على مستوى وحجم التهاون في التعليم الأساسي.

٣. مستوى الموازنة أكثر تدنياً لدى المتعاقدين وينخفض إلى مستويات مقلقة دون ١٠% في مواد أساسية في الحلقتين الأولى والثانية.

٤. إغراق التعليم الأساسي بمتعاقدين غير مؤهلين وغير مؤتمنين وتكليفهم بتعليم مواد أساسية وركنية في الحلقات الأكثر تحكماً بمصير الأطفال، لناحية التحصيل ومتابعة التعليم، يشكل المظهر الأبرز للتهاون بالتعليم الأساسي.

٥. لا توجد مشكلة موازنة أكاديمية في التعليم الثانوي الرسمي ولكن مسألة الموازنة المهنية مازال مطروحة.
٦. المحافظة على فعالية ومصداقية التعليم الثانوي الرسمي تقتضي رفع الأهلية المهنية للأساتذة وخاصة في المجال التربوي واللغات الأجنبية والثقافة المعلوماتية.

#### ٧-١ المناهج ومتطلبات تطبيقها

١. العجز عن توفير البيئة المدرسية الملائمة والموارد البشرية المتمكنة و المؤهلة للتعامل بكفاءة مع متطلبات المناهج لناحية المضامين والمقاربات التربوية عطل عملياً تطبيق المناهج الجديدة في المدارس ولا يجب التسرع بتكرار هذه التجربة قبل توفير الموارد الملائمة.
٢. التغاضي عن توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتعليم المواد الجديدة في المدارس الرسمية حرم طلاب هذه المدارس من تعلم مواد أساسية وحديثة و إلى زيادة التفاوت بين المؤسسات التعليمية.

#### ٨-١ مسائل إضافية مركزية في التعليم تحتاج إلى سياسات أصيلة خاصة.

##### أ- مشكلة اللغة الأجنبية الأولى

١. يظهر تحليل نتائج الامتحانات الرسمية للسنوات الأخيرة بشكل واضح المستويات المتدنية والفروقات بين قطاعات التعليم في ما يخص اللغة الأجنبية كما يظهر وجود ترابط إحصائي بين نتائج مواد العلوم ونتائج اللغة الأجنبية.
٢. أظهرت النتائج الأخيرة للتقييم الدولي TIMSS الترتيب غير المرضي للبنان في مادة العلوم والذي يمكن نسبته جزئياً إلى مشكلة ضعف مستوى امتلاك اللغة الأجنبية.
٣. ضعف تمثّل اللغة الأجنبية والامتلاك الضعيف لقدرات التعبير بواسطتها لدى المعلمين والمتعلمين على السواء يؤثران على تعليم وتعلم العديد من المواد، كالرياضيات والمعلوماتية والعلوم التي تتم باللغة الأجنبية.
٤. المعالجة الجادة والمستقلة لهذه المسألة يجب أن تكون أحد الأهداف الرئيسية لخطط تطوير التعليم وذلك لإزالة واحدة من العقبات الرئيسية أمام متابعة التعليم

لأبناء الفئات الأضعف في المجتمع اللبناني الذين لا توفر لهم البيئة العائلية ظروفًا مساندة يمكن أن تعوض أو تخفف من مفاعيل هذه المشكلة.

#### ب- مسألة المعلوماتية

1. عدم التزام القطاع الرسمي بتدريس مادة المعلوماتية وعدم إدخالها في الامتحانات الرسمية، بحجة عدم توفر الموارد اللازمة لذلك على مستوى المعلمين والتجهيزات، امتد إلى القطاع الخاص وأوجد حالة من التراخي في تدريس المعلوماتية طالت نسبة مهمة من مدارس هذا القطاع.
2. الحاجة إلى توفير معلمين وأساتذة لمادة المعلوماتية يملكون إعداداً أساسياً موثقاً في مجال المعلوماتية.
3. الحاجة إلى تثقيف معلوماتي لكافة أفراد الهيئة التعليمية يوفر لهم المؤهلات الدنيا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والاستفادة من الموارد التربوية غير المحدودة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
4. الاعتماد على تحويل قسم من المعلمين والأساتذة المتوفرين حالياً إلى تدريس المعلوماتية عن طريق متابعة بعض الدورات التدريبية لا يشكل الحل الأمثل، ويعتبر من أسباب فشل تجارب العديد من الدول في إدخال المعلوماتية في المدارس.

#### ٩-١ التحصيل التعليمي

1. حالة التراخي الناتجة عن تطبيق نظام "الترفيع الميسر" في الحلقة الأولى.
2. التهاون في إكساب الأطفال المعارف والمهارات القرائية والحسابية المطلوبة في الحلقة الأولى وترحيل المشكلة إلى الحلقة الثانية حيث ترتفع الإعادة في الصف الرابع.
3. ضعف قدرات الإدارة التربوية على متابعة وتقييم أداء المعلمين ومتابعة التحصيل التعليمي للأطفال.

١٠-١ الفعالية الداخلية في التطعيم العام الأساسي: التأخر المدرسي والتسرب وضرورات المعالجة.

#### أ- التأخر المدرسي: ظاهرة مفاصل الحلقات

1. في الصف الرابع، تبلغ نسبة الذين يعانون من التأخر المدرسي ٥٧% من مجموع طلاب الصف بينهم ما يناهز ٢٤% متأخرون لسنة، و ١٥,٥% متأخرون لسنتين

- و ١٨% متأخرون لثلاث سنوات أو أكثر. يرتفع معدل الإعادة في هذا الصف بشكل ملفت حيث تبرز ضرورة إعادة تأسيس الأطفال في القراءة والكتابة والحساب.
٢. في الصف السابع، تبلغ نسبة الذين يعانون من التأخر المدرسي ٦٤,٣% من مجموع طلاب الصف ، بين هؤلاء ٢٢,٢% متأخرون لسنة، و ١٨,٦% متأخرون لسنتين و ٢٣,٥% متأخرون لثلاث سنوات أو أكثر. تتكرر ظاهرة ارتفاع الإعادة في هذا الصف كما في الصف الرابع مع ارتفاع مستوى التسرب.
٣. ترتفع نسبة التسرب إلى ٣,٢٢% في الرابع و ٣,٣٤% في الخامس و ٣,٤٤% في السادس.
٤. ترتفع نسبة التسرب إلى ٩,٣٨% في الصف السابع اساسي ثم تتراجع إلى ٥,٩٦% في الصف الثامن وتتناهز ١٩% في الصف التاسع.
٥. ضرورة المعالجة من خلال حلول وقائية داخل المدرسة نفسها والتصدي للأسباب المولدة للظاهرة. برامج الرعاية والدعم والاستلحاق المدرسي، الملحوظة ضمن خطة التعليم للجميع، لا يجب أن تصبح مكوناً دائماً من النظام التربوي في التعليم الأساسي.

## ٢- التعليم المهني و التقني:

- ١-٢ نظام التدريب والتأهيل المهني (BP,CAP) والثانوية المهنية-النظام المزدوج(S.P): ضعف الالتحاق والتساؤل حول جدوى هذا النظام.
١. ضعف الالتحاق ببرامج الكفاءة المهنية (CAP) عامة وهامشية هذا البرنامج في التعليم الرسمي مما يطرح مسألة جدوى الصيغة القائمة والاختصاصات المتقدمة المعروضة والموارد المخصصة لهذا البرنامج من ناحية وضرورة تنويع مجالات التأهيل المهني باتجاه المهن الجديدة المرغوبة.
٢. ضعف الالتحاق ببرامج التكميلية المهنية (BP) في القطاعين الرسمي والخاص حيث يشكل مانسبته فقط ٣,٣% من الالتحاق بالتعليم المتوسط مما يدل على عدم استقطابه للمتسربين من المرحلة المتوسطة من التعليم العام.
٣. ضعف الالتحاق ببرامج الثانوية المهنية مما يقتضي مراجعة ملائمة الصيغة والاختصاصات المعروضة لحاجات الواقع اللبناني وقدرتها على استقطاب الطلاب.

٤. الجدوى من الاستمرار بالصيغ الحالية لبرامج التأهيل المهني (C.A.P و B.P و S.P) نظراً للكلفة المرتفعة للطلاب في تخصصات وبرامج هذه المستويات وخاصةً في القطاع الرسمي.

## ٢-٢ نمو الالتحاق ببرامج البكالوريا الفنية والامتياز الفني وضرورة تعزيزها.

١. أهمية الالتحاق ببرامج البكالوريا الفنية في القطاعين الرسمي والخاص، والذي تصل نسبته إلى ٢٥% من مجموع المرحلة الثانوية، مما يطرح ضرورة تعزيز هذه البرامج وتوسيع قدرات الاستيعاب فيها وتنويع وتجويد اختصاصاتها.
٢. أهمية الالتحاق ببرامج الامتياز الفني في القطاعين الرسمي والخاص مما يطرح ضرورة تعزيز هذه البرامج والاهتمام بجودتها وملاءمتها لسوق العمل.
٣. الحاجة إلى آليات ومعايير ضمان مستويات التأهيل الذي توفره الدورات القصيرة في التعليم الخاص والحد من ظاهرة المتاجرة بها.
٤. مراجعة الجدوى من الإجازات الفنية والفنية التعليمية وتحويلها إلى برامج جامعية تقنية.

## ٣-٢ إشغال الشعب

١. من أصل ١٧٣٦ شعبة في التعليم لمهني والتقني يوجد ١٩ شعبة من ٤ طلاب وما دون و ١٩٩ شعبة من ٨ طلاب وما دون و ٤٤٤ شعبة من ١٢ طالب وما دون (حدود المخالفة للقرارات التنظيمية لفتح الشعب) و ٧٩٩ شعبة من ١٦ طالب وما دون و ١٠٥٤ شعبة من ٢٠ طالب وما دون.

٢. الحاجة إلى خارطة للتعليم المهني والتقني تمنع تفتيت موارده وسوء استخدامها والتي يقتضى أن تكون خارطة للمواقع الأنسب للمدارس المهنية والمعاهد الفنية وأيضاً للإختصاصات والمستويات المهنية والفنية في آن معاً.

## ٤-٢ الهيئة التعليمية:

الاعتماد شبه الكامل على المتعاقدين بالساعة لتأمين التعليم والتدريب، مع معدل متدن لساعات التعاقد الإفرادي، مما:

- أ- يعقد تنظيم العمل الإداري والتربوي على مستوى المدارس،
- ب- ويوجد تفاوت في نوعية التعليم والتدريب ضمن المدرسة نفسها حسب كفاءة المتعاقد وأهليته الأكاديمية والمهنية،



- ت- ويحد من قدرات الوزارة على الخوض في تطوير الكادر التعليمي وتأهيله نظراً لكثرة عدد المتعاقدين وضعف التزامهم الوظيفي،
- ث- ويرتب صعوبات في تحديد مجالات التأهيل وتنظيمه،
- ج- ويرفع تكاليف أية خطة قد تعتمدها المديرية العامة اتخاذها لناحية تطوير قدرات الاساتذة والمدرسين.

## ٢-٥ المناهج والتخصصات وكفايات الخريجين

١. الشغور في مضامين المناهج والافتقار إلى الكتب المرجعية
٢. تقليدية الاختصاصات وتكرارها مع ما يستتبع ذلك من تفتيت للموارد البشرية وللتجهيز والحد من الاختصاصات الجديدة.
٣. وجود خلل في توزيع الطلاب على التخصصات وفي نوعية المهارات المكتسبة ضمن الاختصاص الواحد.
٤. ضعف الكفايات التي يتزود بها خريجو التعليم المهني والتقني وعدم ملاءمتها لمطالبات قطاعات الإنتاج.
٥. عدم ملاءمة التجهيز وعدم كفاية التدريب بالنسبة لحاجات سوق العمل.
٦. ضعف جهوزية الخريجين للانخراط في سوق العمل.

## الخلاصة حول التعليم المهني والتقني:

- شعب فارغة و اختصاصات متكررة وتفتيت للموارد والتجهيزات.
- لا خارطة احتياجات للاختصاصات مرتبطة بسوق العمل وبالاحتياجات التنموية المناطقية.
- ضعف الجهوزية للانخراط في أسواق العمل التي يعاني منها خريجو التعليم المهني والتقني.
- ضعف مستويات المواصفة والأهلية المهنية للخريجين بسبب عدم وضوح وملاءمة المناهج والأطر المرجعية للتعليم والتدريب.
- ضعف أهلية الجسم التعليمي المتعاقد بغالبية وضعف التزامه بموجبات التعليم والتدريب الخاصة بهذا التعليم.

### ٣- التعليم العالي و الجامعة اللبنانية:

- ٣-١ توزع الالتحاق والاختصاصات بين الجامعة اللبنانية ومؤسسات التعلم العالي الخاص
١. تشكل الجامعة اللبنانية عصب التعليم العالي في لبنان من بين ٣٨ مؤسسة جامعية تم إجراء إحصاء شامل عليها عن العام الجامعي ٢٠٠٤-٢٠٠٥.
  ٢. بلغ عدد المنتسبين إلى المؤسسات الجامعية ١٤١٤٧٩ طالباً وطالبة، منهم ٧٠٠٦٥ في الجامعة اللبنانية وحدها أي مانسبته ٤٩,٥%، تليها الجامعة العربية ٦٣,٦٣%، فجامعة القديس يوسف ٦,٦%، فالجامعة الأميركية ٥%، فجامعة الروح القدس ٤,٥%، فجامعة سيدة اللويزة ٣,٢٥%، فالجامعة اللبنانية الأميركية ٣,١٥%، أما بقية الجامعات والمعاهد الجامعية والبالغ عددها ٣١ مؤسسة فلا تضم إلا ٢١,٥% تقريباً من مجموع الطلاب الجامعيين.
  ٣. توفر الجامعة اللبنانية ١٠٥ اختصاصات عامة وممهنة في مقابل ١٦٠ اختصاصاً في مؤسسات التعليم العالي الخاص.
  ٤. تضم الجامعة اللبنانية ١٦ كلية ومعهداً موزعة على ٤٩ فرعاً في بيروت والمناطق وتمتلك حرماً جامعياً واحداً في الحدث.
  ٥. الالتحاق بالكليات المفتوحة يشترط حيازة الثانوية العامة أو مايعادلها، أما الكليات المحصورة فيتم الالتحاق بها عن طريق المباراة.

### ٣-٢ الالتحاق بمجالات التخصص: مظاهر الخلل وعدم التوازن والقصور

١. تضخم الالتحاق بالتخصصات العامة في الكليات المفتوحة (٧٥% من الطلاب).
٢. ضعف فرص الالتحاق بمجالات التخصص ذات الطابع المهني الصريح في الكليات المحصورة (٢٥%).
٣. عدم تكافؤ فرص الالتحاق بين المناطق في مجال الاختصاصات المحصورة الأكثر تمهيناً.
٤. ظاهرة تضخم أعداد طلاب السنوات الأولى ( ٤٤% من مجموع الطلاب ) وضعف معدلات الانتقال إلى السنة الثانية في الكليات المفتوحة .
٥. ضعف أعداد الطلاب في الحلقة الثانية ( ١١% في السنوات الرابعة ) وتفتيت الموارد التعليمية من تجهيزات وأساتذة لتشغيل قاعات تدريس شبه فارغة بسبب تكرار التخصصات في فروع الكليات.
٦. قصور وتخلف الجامعة اللبنانية عن التوسع في البرامج والاختصاصات المتصلة بالمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر واستقطاب الطلاب إليها حيث تبلغ

نسبة التفاوت بين القطاع الخاص والجامعة اللبنانية سبعة إلى واحد في هذا المجال.

٧. إمكانية توسع برامج التعليم في مجال اختصاصات الطب والصحة في الجامعة اللبنانية، حيث توفر فرصة التحاق واحدة من ثلاثة، خاصة مع وجود كليات تستنفذ موارد بشرية ومالية كبيرة مع أعداد ضعيفة من الطلاب ككلية الصيدلة (٢١٤ طالب) وكلية طب الأسنان (٢٧٥ طالب) .

### ٣-٣ الخريجون

١. تساهم الجامعة اللبنانية بنسبة ٤١,٦ % من خريجي التعليم العالي، ٦٢% منهم في مجال التخصصات التي توفرها كلية الآداب والعلوم الإنسانية وكلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية ومعهد العلوم الاجتماعية.
٢. انخفاض نسبة الخريجين إلى الملتحقين في الجامعة اللبنانية عن مثلتها في التعليم الخاص بسبب تضخم طلاب الحلقة الأولى في الكليات المفتوحة وتدني نسبة الترفع من السنة الأولى إلى السنة الثانية في هذه الكليات.

### ٤-٣ الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية

١. عدد عقود أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية يناهز ٤٣٨٣ عقداً وهو يشكل مانسبته ٣٤,٤ % من عقود أفراد الهيئة التعليمية في التعليم العالي.
٢. يشكل المتعاقدون بالساعة ثلثي مجموع أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية.
٣. لا تتوفر للمتعاقد بالساعة الحوافز والشروط الملائمة للمساهمة في تعزيز وتطوير البرامج التعليمية ومضامين التعليم والمساندة التربوية والبحثية للطلاب والانخراط في الدراسات والبحوث التي يفترض أن تقوم بها الجامعة.
٤. ظاهرة الشيخوخة في هرم أعمار فئة الأساتذة المعينين (~١١٠٠) والمتفرغين (~٣٥٠) حيث لا تتجاوز نسبة من هم دون سن الخمسين ٢٢% من عدد أفراد هذه الفئة (٩% فقط دون ٤٥ سنة) وتناهز نسبة من تجاوزوا الستين سنة ٢١%.
٥. ضرورة لـ " ضخ دم جديد وعناصر شابة وكفية بين أفراد الهيئة التعليمية تحدث عدوى الكفاءة" ( تقرير التقييم الذاتي، منشورات الجامعة اللبنانية ٢٠٠٤).

٥-٣ البحث العلمي في الجامعة اللبنانية ( تقرير التقييم الذاتي، منشورات الجامعة اللبنانية ٢٠٠٤).

١. لا توجد قواعد معلومات حول البحث العلمي، ولا تُعرف إنتاجية أفراد الهيئة التعليمية العلمية (عدد الأبحاث للأستاذ الواحد في السنة) ولا توجد معلومات حول الأبحاث قيد الإنجاز، على مستوى الدبلوم والدكتوراه، ولا يوجد أصلاً أرشيف مركزي بهذا الصدد.
٢. لا توجد سياسات مقررة ومعلنة للبحث العلمي وليس لدى الجامعة خطة للبحث العلمي.
٣. لا يوجد نظام لتقييم الأبحاث، ولا توجد حوافز لحملة رتبة الأستاذية للاستمرار في البحث وإجراءات الترقية في كل حال، تخضع للإستسباب، بسبب غموض الإجراءات المتعلقة بشأنها.
٤. ضعف نشاط البحث يشكل عائقاً كبيراً أمام تطوير برامج الدراسات العليا والدكتوراه ويسمح بالتشكيك بمستوى ومصداقية البرامج القائمة في الجامعة اللبنانية .

٦-٣ ضمان الجودة في الجامعة اللبنانية ( تقرير التقييم الذاتي، منشورات الجامعة اللبنانية ٢٠٠٤).

الاستقلالية الأكاديمية والمالية والإدارية التي تتمتع بها الجامعة اللبنانية لاتستقيم في غياب مساهمتها عن جودة مناهجها وبرامجها وعمليات التعليم والتعلم فيها.

من بين أمور أخرى متصلة بجودة التعليم، ينتهي "تقرير التقييم الذاتي" إلى الخلاصات التالية:

١. تفتقر (الجامعة اللبنانية) إلى آليات لضمان الجودة الخاصة بالبرامج والكليات، من تقييم ذاتي، وتقييم خارجي،

٢. لا تشيع في كليات الجامعة أية آلية لتقييم الأداء، بواسطة الزملاء أو الطلاب،

٣. ولا توضع تقارير عن الأداء التعليمي، ولا يدخل الأداء التعليمي في ملف الترقية،

٤. ولا يشيع أي نوع من أنواع المحاسبة حول مجريات العملية التعليمية.

### ٧-٣ التعليم العالي الخاص

١. تفاوت كبير بين المؤسسات لناحية برامج الدراسة ومجالات التخصص والبيئة

التعليمية وكلفة الدراسة وأعداد الملتحقين والمتخرجين والخلفية الاجتماعية

<sup>١</sup> ملاحظة: الانتاج العلمي المحسوب للبنان في العلوم البحتة بلغ ٦٩٦ نشرة العام ٢٠٠٣ وهو يعرف نمواً قوياً إذ تضاعف ثلاث مرات خلال فترة ستة أعوام حسب (Science Citation Index) ومن المهم معرفة مساهمة كل من أساتذة الجامعة اللبنانية وأساتذة التعليم العالي الخاص في هذا الانتاج ومساهمة المبعوثين من المجلس الوطني للبحوث العلمية وغيرهم.

والاقتصادية للطلاب ( إحصاءات المركز التربوي ودراسة المجلس الاجتماعي الاقتصادي، ٢٠٠٣).

٢. تضخم الالتحاق في مجال تخصصات الإقتصاد والإدارة والخدمات مما يشكل أحد أهم مظاهر عدم التوازن في الالتحاق ضمن القطاع الخاص بسبب من تكرار عدد محدود من الاختصاصات وتنافس المؤسسات على استقطاب الطلاب إليها حيث أن معظم التراخيص لمؤسسات التعليم العالي اقتصرت بين الاعوام ١٩٩٦ و ٢٠٠٠ على اختصاصي الإدارة والمعلوماتية (رخص لإثنين وعشرين معهداً جامعياً في هذين الاختصاصين).

٣. ضرورة وضع سياسة ترخيص واضحة تشجع البرامج والاختصاصات الجديدة التي تشكل إضافة نوعية وأصيلة لإغناء التعليم العالي وتلبية الحاجة للتخصصات التطبيقية الحديثة والمتطورة في كافة المجالات.

٤. فرص نجاح دراسي وتخرج أعلى للملتحقين في التعليم العالي الخاص منه في الجامعة اللبنانية وهو بالتأكيد عامل جذب باتجاه هذا التعليم.

### ٨-٣ البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة

١. عدم متابعة غالبية الأساتذة المتعاقدين في مؤسسات التعليم العالي الخاص لنشاطهم البحثي بسبب عدم توفر الامكانيات والحوافز في أغلب هذه المؤسسات (دراسة المجلس الاجتماعي الاقتصادي، ٢٠٠٣) ولاتتوفر قاعدة معلومات عن البحث العلمي في لبنان عامة.

٢. ضعف نشاط البحث يشكل عائقاً كبيراً أمام تطوير برامج الدراسات العليا والدكتوراة ويسمح بالتشكيك بمستوى ومصداقية البرامج القائمة في المؤسسات الخاصة.

## - المسائل الحرجة المشتركة بين القطاعات

\* ضعف البنية المؤسساتية على مستوى الوزارة والإدارات العامة والمستويات التالية ممتثلة بـ:

- غياب وظائف أساسية من الهيكلية الحالية: تخطيط وتطوير، إدارة موارد بشرية وغيرها، إدارة معلومات، تقويم ومتابعة، إدارة شؤون المؤسسات التربوية الخاصة، إدارة شؤون الوصاية على الجامعة اللبنانية والمركز التربوي للبحوث والإنماء، مكتب الوزير وإدارة التعاون والعلاقات الخارجية...
- عدم ملاءمة الآليات والإجراءات الإدارية وطرق العمل والعديد من التنظيمات والتشريعات لحاجات ومتطلبات إدارة القطاع.
- الافتقار إلى توصيف مهام واضح ومتسق لمختلف المستويات والوحدات يحدد المسؤوليات ويمنع التجاذب ونزاع الصلاحيات.
- الافتقار إلى توصيف وظيفي لمختلف المواقع الوظيفية يؤمن التكامل والاتساق الداخلي بينها.

\*\* سوء إدارة الموارد البشرية ممتثلاً بـ:

- ضعف مستوى موازنة وتناسب الأهلية والكفايات المهنية للعاملين مع المهام والمسؤوليات التي يضطلعون بها في الإدارة وفي التعليم.
- عدم تناسب بين الموارد البشرية المخصصة (كماً ونوعاً) والحاجات.
- فائض في هذه الموارد حيث الحاجات محدودة ونقص حيث الحاجات عالية.
- مناقشات استتسابية تؤدي إلى بطالة فعلية لعدد كبير من المعينين.
- تحويل المعينين في ملاك التعليم من ذوي الخبرة والأهلية إلى وظائف إدارية واحتياط.
- الإفراط في الاعتماد على المتعاقدين وتضخم أعدادهم في غياب إمكانية تأهيل أو متابعة وتقويم أداء.
- ضعف الحوافز المهنية المشجعة على الحراك الوظيفي ورفع الأداء المهني.

\*\*\* سوء إدارة الموارد المادية من مدارس ومعاهد وكليات وتجهيزات ممتثلاً بـ:

- عدم تناسب خارطة انتشار للمؤسسات التعليمية الرسمية مع خارطة الحاجات مما يؤدي إلى سوء توزيع لفرص الالتحاق بالتعليم الرسمي.
- عدم تناسب أحجام المؤسسات التعليمية مع حاجات الالتحاق يترجم بتفاوت كبير في مستويات إشغال المؤسسات يتراوح بين الشغور الفعلي والازدحام المعطل لوظيفة المؤسسة التربوية.
- تفتتت الموارد تكرر لفرص الالتحاق في مواقع شديدة التقارب وتكرار للاختصاصات حيث يقتضي التنوع وتلبية الحاجات التنموية للمجتمع.
- قصور عن تلبية الحاجات النوعية لناحية ملاءمة مواصفات الأبنية لوظيفتها.
- قصور عن تلبية حاجات التجهيز وتوزيع استتسابي لتجهيزات عالية التكلفة قد لا يتم استخدامها أبداً.

\*\*\*\* ضعف الكفاية الداخلية المتمثلة بمؤشرات الأداء :

- معدلات الترفع ، الإعادة والتسرب،
- التحصيل التعليمي (القياسات الوطنية والدولية)، والامتحانات الرسمية ،
- كلفة الخريج -عدد سنوات البقاء في مرحلة تعليمية- عدد سنوات الإشغال الواسطي لمتخرج فعلي،
- تكافؤ فرص التعليم ، مؤشرات رضى الملتحقين، مؤشرات رضى العاملين....

\*\*\*\* ضعف الكفاية الخارجية المتمثلة بـ:

- كفايات الخريجين
- الملاءمة لمتابعة التحصيل
- الملاءمة والجهوزية لسوق العمل
- مؤشرات الرضى المجتمعي: الأهل، المجتمع الأهلي، المجتمع المحلي، الفعاليات الاقتصادية،... ومشاركاتها.

## الواقع التربوي:مجالات التدخل والتوجهات والسياسات المطلوبة

-عناوين مجالات التدخل المطلوبة للقطاعات التعليمية وإداراتها ومؤسساتها والمحددة في تحليل معطيات الواقع التربوي وبنية مؤسساته.

- ١- البنية المؤسساتية: معالجة القصور الوظيفي و التنظيمي على المستوى المركزي في المديرية العامة والمركز التربوي للبحوث والإنماء والجامعة البنانية.
- ٢- إدارة الموارد المادية: المدارس والمعاهد والكليات وتجهيزاتها.
- ٣- إدارة الموارد البشرية: أفراد الهيئات الإدارية والتعليمية.
- ٤- الفاعلية الداخلية ومستوياتها المتعددة : الالتحاق، التحصيل، التأخر والتسرب، المواد التعليمية، البرامج.
- ٥- الفاعلية الخارجية: الخريجون، الجودة، الشراكات.
- ٦- كما تمت إضافة مجالين أفقيين محوريين في أثرهما على تطوير النظام التعليمي وتحسين أدائه وفاعليته ومؤهلات خريجه، يحتاج التعليم بكافة أنواعه ومراحله ومستوياته لسياسات تطوير واضحة بخصوصهما، وهما:

- المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعلمها والتعلم والتعليم بواسطتها.
- اللغات الأجنبية: تعلمها والتعلم والتعليم بواسطتها.

- التوجهات والسياسات المطلوبة

### قطاع التعليم العام

#### المديرية العامة للتربية

- السياسة ١: بناء و تطوير القدرات المؤسساتية للمديرية العامة للتربية
- السياسة ٢: ترشيد إدارة و استخدام الموارد المادية من مدارس ومرافق وتجهيزات.



السياسة ٣: ترشيد إدارة واستخدام الموارد البشرية في الإدارة والتعليم

السياسة ٤: رفع مستوى الفاعلية الداخلية للنظام التعليمي

السياسة ٥: رفع مستوى الفاعلية الخارجية لنظام التعليم العام

## تفصيل

السياسة ١: بناء وتطوير القدرات المؤسسية للمديرية العامة للتربية

الهدف الاستراتيجي ١: إصلاح البنية الوظيفية و التنظيمية للمديرية العامة للتربية بما يكفل قدرتها على إدارة وتسيير القطاع بكفاءة ومرونة والاستجابة للتطور و توفير تكافؤ فرص التعليم ونوعيته وهذا يشمل: تحديث الهيكلية لتشمل الإدارات و الوظائف الغائبة عن الهيكلية الحالية، الإجراءات الإدارية، معايير و آليات التوظيف، توصيف الوظائف ومؤهلات العاملين.

الهدف الاستراتيجي ٢: تعزيز المديرية بالموارد البشرية الملائمة عالية التأهيل لتمكينها من التعامل بكفاءة مع متطلبات تسيير وتطوير التعليم العام.

الهدف الاستراتيجي ٣: تعزيز الإدارة و أجهزتها من خلال التطوير المستمر لكفايات العاملين على مختلف مستوياتهم و إقامة نظام دائم للتطوير المهني والتأهيل المستمر يؤمن برامج تطوير و تأهيل ملائمة وامتلاك الأطر العليا والوسطى وعاملي المساندة الإدارية للكفايات المطلوبة في مجالاتهم المختلفة.

الهدف الاستراتيجي ٤: تعزيز القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات و استخداماتها في الإدارة و المدارس.

الهدف الاستراتيجي ٥ : قوينة الهيكلية الجديدة بوضع أو استكمال التشريعات والأنظمة واستحداث إطار تشريعي و تنظيمي متماسك يتضمن كافة النصوص التي تتطلبها الهيكلية الجديدة وإداراتها المستحدثة وحاجات التنظيم والتسيير وتبسيط الإجراءات و المعاملات و يؤمن التكامل في الصلاحيات والمهام ضمن المديرية ومع المديريات العامة الأخرى والمركز التربوي للبحوث والإنماء.

السياسة ٢: ترشيد إدارة و استخدام الموارد المادية من مدارس ومرافق و تجهيزات.

الهدف الاستراتيجي ١: مأسسة الخارطة المدرسية ( الإدارة ، النظام، المعايير) و وضع خارطة جديدة من أجل توزيع عادل و متكافئ لفرص الالتحاق في مرحلة الروضات و في مختلف مراحل التعليم يتناسب مع حاجات التمدرس و تنمية البيئة المحلية و المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية للمرشحين للالتحاق.

الهدف الاستراتيجي ٢: تعزيز القدرات في مجال إدارة المرافق المدرسية ومشاريع بنائها وتجهيزها وصيانتها لتوفير الأبنية المدرسية بالمواصفات المناسبة لمختلف المناطق في لبنان وتأمين قابليتها الدائمة للاستخدام والمحافظة على بيئة داخلية وخارجية آمنة.

الهدف الاستراتيجي ٣: الحصول على مساندة المجتمع المحلي والأهل للخارطة المدرسية الجديدة من خلال اجراءات تسيير وتحفيز ذات مصداقية ( يسر الوصول إلى المواقع المدرسية، تحسين واضح للبيئة المدرسية، نظام ملائم للنقل المدرسي، نظام عادل للمنح المدرسية حسب المعايير الاقتصادية والاجتماعية...).

السياسة ٣: ترشيد إدارة واستخدام الموارد البشرية في الإدارة والتعليم

الهدف الاستراتيجي ١: بناء قدرات الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية للتعليم لناحية الأطر و الأنظمة المتعلقة بآليات و معايير الاستخدام و التطوير المهني المستمر و إدارة المسار الوظيفي و تقييم الأداء (بناء القدرات المؤسساتية).

الهدف الاستراتيجي ٢ : إعادة توزيع أفراد الهيئة التعليمية وتصحيح الوضع القائم في استخدام أفراد الهيئتين الإدارية و التعليمية في المدارس، المعينين و المتعاقدين ، لناحية معالجة سوء التوزيع على المدارس و الفاض و الاحتياط و البطالة الفعلية في المدارس شبه الشاغرة.( الحوافز المادية و الوظيفية للحراك الجغرافي...)

الهدف الاستراتيجي ٣: تعزيز الموارد التعليمية في التعليم الأساسي ومعالجة ضعف الأهلية والمواغمة من خلال التأهيل الأكاديمي والمهني واستخدام عناصر فنية بمؤهلات عالية وشروط استخدام مناسبة تعيد الاعتبار لمهن التعليم وتشجع التحاق الكفاءات الشابة والمتميزة بها.

الهدف الاستراتيجي ٤ : تعزيز موارد التعليم في مجال المعلوماتية و استخداماتها في الإدارة المدرسية و التعليم عن طريق تأهيل أفراد الهيئتين الإدارية و التعليمية في المدارس، المستمرين في عملهم لفترة كافية و ذوي القابلية و الاستعداد للتطور المهني، واستخدام عناصر مؤهلة لتعليم المعلوماتية.

الهدف الاستراتيجي ٥ : رفع أهلية التواصل و التعبير لأفراد الهيئة التعليمية في مجال اللغة الأجنبية التي يعملون بواسطتها.

السياسة ٤: رفع مستوى الفاعلية الداخلية للنظام التعليمي

الهدف الاستراتيجي ١: تنظيم ومأسسة متابعة الأداء التعليمي للمعلمين وتعزيز المساندة التربوية في المدارس.

- الواقع الإداري و التنظيمي الحالي في مجال المتابعة والدعم التربوي ( التفتيش التربوي، الإرشاد والتوجيه، المركز التربوي، ) .
- "المساندة التربوية" ضمن كل مدرسة لمهام الدعم التربوي و التنسيق و الإرشاد و متابعة الأداء.

الهدف الاستراتيجي ٢: تنظيم ومأسسة التقييم والتطوير التربوي بحيث يشمل قياس التحصيل العلمي وتقييم المؤسسات التعليمية وتقييم الممارسات التعليمية والتربوية ( طرق التعليم، الإدارة التربوية، استخدام التقنيات الحديثة...).

إطار إداري - تربوي مشترك عام خاص للتقييم والتطوير التربوي: " هيئة التقييم والتطوير التربوي"

الهدف الاستراتيجي ٣ : تنظيم إجراءات الوقاية من التسرب والتي تشمل معالجة أسباب الرسوب والتأخر المدرسيين و تنظيم برامج الرعاية و الدعم للأطفال المتعثرين دراسياً ضمن المدرسة ( الخطة الوطنية للتعليم للجميع ).

الهدف الاستراتيجي ٤: تطوير برامج إعادة التمدرس والتأهيل المهني لليافعين المتسربين وإنشاء مراكز الاستلحاق المدرسي بالمشاركة مع التعليم المهني والشؤون الاجتماعية والبلديات والمؤسسات والجمعيات المعنية ( الخطة الوطنية للتعليم للجميع ) ..

الهدف الاستراتيجي ٥: تطوير إمكانيات المدرسة في ما يخص الرصد المبكر لل صعوبات التعلمية بحسب أسبابها و التعامل معها ضمن المدرسة و/أو بالتعاون مع المؤسسات والجمعيات المتخصصة ( الخطة الوطنية للتعليم للجميع ).

الهدف الاستراتيجي ٦: توفير خدمات المساندة الاجتماعية و النفسية و الصحة المدرسية.

السياسة ٥: رفع مستوى الفاعلية الخارجية لنظام التعليم العام

الهدف الاستراتيجي ١: تحقيق إلزامية التعليم الأساسي وضمان الأمان القرائي و الحسابي و المهني لكافة الأطفال المتعثرين دراسياً و/أو المرشحين للتسرب من التعليم الأساسي ( الخطة الوطنية للتعليم للجميع ).

الهدف الاستراتيجي ٢: ضمان مستويات التحصيل الملائمة لمتابعة الدراسة في المراحل المتقدمة ( المتوسط والثانوي ) من التعليم و رفع معدلات الالتحاق بها ( تحقيق كفايات الحلقات التعليمية، قياس التحصيل التعملي على المستوى الوطني، التشدد في مساعلة الإدارة المدرسية بعد تعزيز دورها في مراقبة الأداء و المساعدة التربوية...).

الهدف الاستراتيجي ٣: رفع مستويات التحصيل لخريجي التعليم الثانوي في كافة اختصاصاته واعتماد صيغة مفتوحة قائمة على الوحدات و تعزيز الكفايات اللغوية و المعلوماتية للطلاب لمتابعة التعليم العالي.

الهدف الاستراتيجي ٤: تطوير استخدام المنشآت المدرسية في التنمية المجتمعية و تعزيز مشاركة المجتمع المحلي و مساهمته في المساعدة التربوية (الدعم المدرسي).

الهدف الاستراتيجي ٥: بناء أطر للشراكة بين التعليم الرسمي والتعليم الخاص من خلال التمكين لبرامج تعاون تضمن الاستفادة المتبادلة من الخبرات والموارد في مجال الإدارة التربوية والتعليم والخدمات المدرسية المساعدة والتدريب والتأهيل والتطوير التربوي.

الهدف الاستراتيجي ٦: بناء أطر تنسيق وتعاون مع مؤسسات التعليم العالي تضمن ملاءمة مناهج التعليم الثانوي وتخصصاته ومستويات خريجه لمتطلبات وشروط المتابعة في برامج التعليم العالي وتمكن الاستفادة المتبادلة من الخبرات والموارد في مجال تطوير وتحديث مناهج التعليم واستخدامات تكنولوجيا المعلومات و الإعداد والتدريب لمهن التعليم ومشاركة طلاب التعليم العالي في برامج المساعدة التربوية في المدارس (الدعم المدرسي).

قطاع التعليم المهني والتقني: المديرية العامة للتعليم المهني والتقني

السياسة ١: تطوير إدارة التعليم المهني والتقني وزيادة القدرات الإدارية  
السياسة ٢: سلطة القرار في تحديد وتبني السياسات والتوجهات، الإدارة والمشاركة.

السياسة ٣: ترشيد الإنفاق والموارد في منظومة التعليم والتدريب الرسمي، ادارة الموارد والتوزيع، تحديد توجهات وحجم القطاع.

السياسة ٤: الكفاية الداخلية، نوعية التعليم والتدريب، الاعتماد وإصدار الشهادات والرقابة النوعية.

السياسة ٥: الاعتماد وإصدار الشهادات والرقابة النوعية والمعايير المهنية الوطنية.

السياسة ٦: الكفاية الخارجية والملائمة والاستجابة والارتباط مع سوق العمل.

السياسة ٧: تنظيم العلاقة بين التعليم الرسمي والتعليم الخاص والقطاعات المنتجة والجمعيات غير الحكومية.

السياسة ٨: المسارات التعليمية

السياسة ١٠: التمويل والمسؤولية

## قطاع التعليم العالي:

أ- المديرية العامة للتعليم العالي

السياسة ١: بناء القدرات المؤسسية للمديرية

السياسة ٢: بناء قدرات المديرية العامة للتعليم العالي في مجال ضمان جودة التعليم ( القطاع الخاص والجامعة اللبنانية).

## تفصيل

السياسة ١: بناء القدرات المؤسسية للمديرية

الهدف الاستراتيجي ١: هيكلية المديرية وبناء قدراتها الوظيفية و التنظيمية بما يؤهلها لمتابعة شؤون التعليم العالي في الجامعة اللبنانية والقطاع الخاص.

الهدف الاستراتيجي ٢: تعزيز المديرية بالموارد البشرية الملائمة عالية التأهيل لتمكينها من التعامل بكفاءة مع متطلبات مهامها بعد توصيف كافة المواقع الوظيفية و المؤهلات المطلوبة لإشغالها وتحديد معايير و آليات التوظيف.

الهدف الاستراتيجي ٣: إنشاء نظام معلومات متكامل للتعليم العالي يضم المعلومات الأساسية التي تتيح للمديرية والهيئات المساندة التخطيط والمتابعة وتوفير شفافية المعطيات حول التعليم العالي.

السياسة ٢ : بناء قدرات المديرية العامة للتعليم العالي في مجال ضمان جودة التعليم.

الهدف الاستراتيجي ١: تطوير بنية ووظيفة مجلس التعليم العالي بما يتناسب مع التطور الحاصل على المستوى الدولي والإقليمي والداخلي في مجال التعليم العالي.  
الهدف الاستراتيجي ٢: تشكيل وتفعيل الهيئات الضامنة لجودة التعليم العالي.

## ب- الجامعة اللبنانية

السياسة ١: بناء وتطوير القدرات المؤسسية للجامعة اللبنانية

السياسة ٢: ترشيد توزيع فرص التعليم العالي وتوفير البيئة الملائمة من أبنية وتجهيزات مع ضرورة تعزيز التخصصات التطبيقية في المناطق والحد من هدر الموارد باعتماد مركزية برامج التخصص من مستوى الجدارة والدراسات العليا وعدم تكرارها.

السياسة ٣: ترشيد استخدام وإدارة الموارد البشرية في التعليم وتعزيز هذه الموارد

السياسة ٤: رفع مستوى الفعالية الداخلية في الجامعة اللبنانية

السياسة ٤: رفع مستوى الفعالية الخارجية في الجامعة اللبنانية

## تفصيل

السياسة ١: بناء وتطوير القدرات المؤسسية للجامعة اللبنانية

الهدف الاستراتيجي ١: تحديث هيكلية الجامعة لتشمل الإدارات و الوظائف الغائبة عن الهيكلية الحالية أو تلك المحتاجة إلى تعزيز في مجالات إدارة التخطيط والتطوير والتقييم والبحث والمعلومات والموارد. تطوير الإجراءات الإدارية، تحديد معايير و آليات التوظيف، توصيف كافة المواقع الوظيفية و المؤهلات المطلوبة لإشغالها.

الهدف الاستراتيجي ٢: هيكلية البنية الأكاديمية للجامعة لناحية إيجاد أطر تنظيمية إدارية وأكاديمية مشتركة للكليات والمعاهد المتقاربة في حقول التعليم والبحث، بما يمكنها من التشارك في مواردها والتنسيق والتكامل بين برامجها ومناهجها ومشاريعها، ولناحية ضمان

وحدة وتجانس وتماسك مختلف جوانب العمل الأكاديمي في الكليات والأقسام وتأمين إدارة ملائمة تحصر القرارات الأكاديمية بهيئات أكاديمية،

الهدف الاستراتيجي ٣: تطوير صيغة المساندة والوصاية على الجامعة وأطرها واعتماد الخطط الدورية للجامعة كإطار مرجعي يشكل عقد أهداف ويتم على أساسه دعم موارد الجامعة المادية والبشرية وتقييم أدائها.

الهدف الاستراتيجي ٤: معالجة القصور التنظيمي وافتقار الجامعة إلى تشريعات وأنظمة أساسية، في مجالات التسيير والنظم الأكاديمية واستخدام وإدارة الموارد البشرية وعمل المجالس والهيئات، وبناء جسم متكامل من التشريعات والأنظمة حسب مايتطلبه التطوير الهيكلي وتنظيم علاقة الوصاية بين الجامعة والوزارة.

السياسة ٢: ترشيد توزيع فرص التعليم العالي وتوفير البيئة الملائمة من أبنية وتجهيزات مع ضرورة تعزيز التخصصات التطبيقية في المناطق والحد من هدر الموارد باعتماد مركزية برامج التخصص من مستوى الجدارة والدراسات العليا وعدم تكرارها.

الهدف الاستراتيجي ١: توفير أحرام جامعية لكليات الجامعة ومعاهدها تتحدد أحجامها ومكوناتها في إطار خارطة للتعليم العالي.

الهدف الاستراتيجي ٢: تعزيز التخصصات التطبيقية في الجامعة وتنويعها ورفع مستوى فرص الالتحاق بهذه البرامج التطبيقية على مستوى الجامعة وفي المناطق واعتماد مركزية برامج التخصص من مستوى الجدارة والدراسات العليا وعدم تكرارها.

السياسة ٣: ترشيد استخدام وإدارة الموارد البشرية في التعليم وتعزيز هذه الموارد

الهدف الاستراتيجي ١: وضع نظام جديد لأفراد الهيئة التعليمية يحدد معايير وآليات التعاقد والتعيين وحقوق والتزامات المعينين والمتعاقدين التعليمية والبحثية ومسؤولياتهم الأكاديمية الأخرى ومعايير وآليات تقييم الأداء الوظيفي والترقية والمساعدة،

الهدف الاستراتيجي ٢: برمجة تجديد الموارد البشرية للجامعة ومعالجة هرم الجسم التعليمي، بما يضمن عدم تكرار هذه الظاهرة، وفق معايير وآليات وصيغ مرنة للتعاقد والتعيين تسمح بالتجديد الدائم للكفاءات وتلبية حاجات التطوير والبرامج التعليمية المستحدثة.

الهدف الاستراتيجي ٣: التطوير والتأهيل المستمر لأفراد الهيئة التعليمية من خلال الحراك الأكاديمي والبحث والدراسات والمشاركة في المؤتمرات والخضوع لدورات تطوير كفايات

التعليم والتأهيل في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم لكافة أفراد الهيئة التعليمية.

#### السياسة ٤: رفع مستوى الفعالية الداخلية في الجامعة اللبنانية

الهدف الاستراتيجي ١: معالجة الازدحام في السنوات الاولى في الكليات المفتوحة وضعف الانتقال إلى السنة الثانية من خلال تنويع المداخل والبرامج تطبيقية.

الهدف الاستراتيجي ٢: الحد من الهدر وتدني المستوى والتراخي الاكاديمي والتفاوت في مستوى ونوعية المضامين في سنوات التخصص المتكررة باعداد قليلة من الملتحقين.

الهدف الاستراتيجي ٣: توحيد الامتحانات وأنظمتها لضمان المستوى والتكافؤ بين الطلاب والتنسيق الأكاديمي بين الاساتذة.

الهدف الاستراتيجي ٤: تنظيم الحياة الجامعية لناحية مشاركة الطلاب وتوفير المرافق الخدماتية والتوجيه.

#### السياسة ٥: رفع مستوى الفعالية الخارجية في الجامعة اللبنانية

الهدف الاستراتيجي ١: تحسين مستوى الخريجين ومؤهلاتهم وجهوزيتهم لناحية كفايات التواصل واللغة الاجنبية وتكنولوجيا المعلومات

الهدف الاستراتيجي ٢: تعزيز العلاقة مع المجتمع وفعالياته وبناء أطر المشاركة.

الهدف الاستراتيجي ٣: تعزيز انخراط الجامعة في الخدمة المجتمعية والمساهمة في التنمية ( خدمات التدريب والتأهيل والبرامج المفتوحة والخدمات الاستشارية والخبرات العلمية والتقنية )

الهدف الاستراتيجي ٤: تعزيز مساهمة الجامعة في إنتاج وتطوير المعارف والعلوم من خلال البحث العلمي والدراسات والنشاطات الأكاديمية الأخرى.



## الإجازات

١- في مجال التخطيط والتشريع:

- أ- الخطة الوطنية للتعليم للجميع ( في إطار التزامات لبنان الدولية - اليونيسكو ومؤتمر داکار ٢٠٠٠ )
- ب- مشروع استراتيجية التربية
- ج- مشروع قانون الجامعة اللبنانية
- د- مشروع قانون التعليم العالي الخاص
- هـ- مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية

٢- في مجال التطوير والتجهيز:

- أ- إنشاء وحدة لإدارة المعلومات ( IMU )
- ب- تجهيز الإدارة والمدارس في مجال المعلوماتية
- د- إدخال أنظمة إدارة المعلومات المدرسية SIS والتربوية إلى المدارس والتحصير لإقامة نظام EMIS
- هـ- تطوير نظام الخارطة المدرسية كأداة تخطيط لتوزيع فرص الالتحاق المدرسي بناءً على دراسة الحاجات.

٣- في مجال التسيير:

- أ- الحد من ظاهرة التعاقد في التعليم العام والعليم المهني والتقني
- ب- تنفيذ برامج تدريب مستمر وتأهيل للمعلمين ومدراء المدارس وضمنها برامج استخدام تقنيات المعلومات IT

ج- البدء بمعالجة أوضاع المدارس المتعثرة

د- تأمين الكتاب المدرسي الوطني عن طريق المناقصة مما حقق وقرأ  
بنسبة ٣٠% للمرحلتين المتوسطة والثانوية و ٢٠% للمرحلة  
الابتدائية.

هـ- ترميم وتأهيل المدارس وبدء العام الدراسي بشكل طبيعي بعد  
عدوان تموز بالتعاون مع الجهات المانحة والهيئات المعنية.

و- تنظيم وتأمين إيصال الكتاب المدرسي مجاناً لتلامذة المدارس  
الرسمية ( الهبة الإماراتية ) .

ز- تأمين الانتقال إلى مبنى الوزارة الجديد رغم التأخير الحاصل في  
إنجازه بسبب الأحداث وتوفير ما يعادل مليار وخمسمئة مليون ليرة بدل  
إيجار سنوي.

ح- إقامة ومتابعة العديد من مشاريع التعاون الدولية والداخلية  
لتحسين وضع المدارس والعاملين والخدمات التربوية ومستوى  
المشاركة الأهلية ( برامج تدريب - برامج دعم وإرشاد مدرسي -  
برامج تحسين جودة التعليم - برامج تجهيز وأنشطة لاصفية-..... )

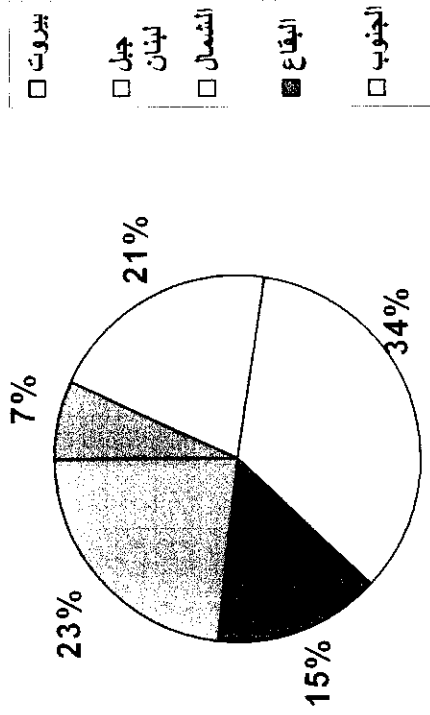
.....

.....

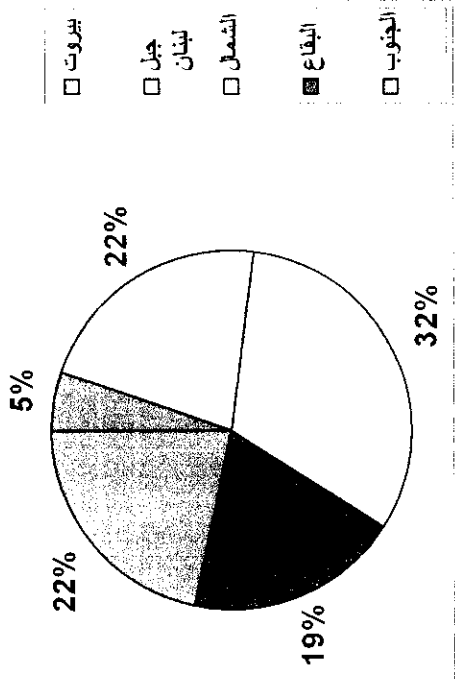


## معطيات التعليم العام

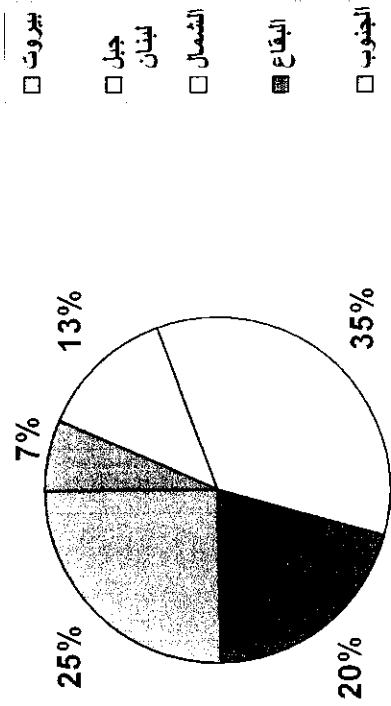
توزع التلامذة على المحافظات (324651)



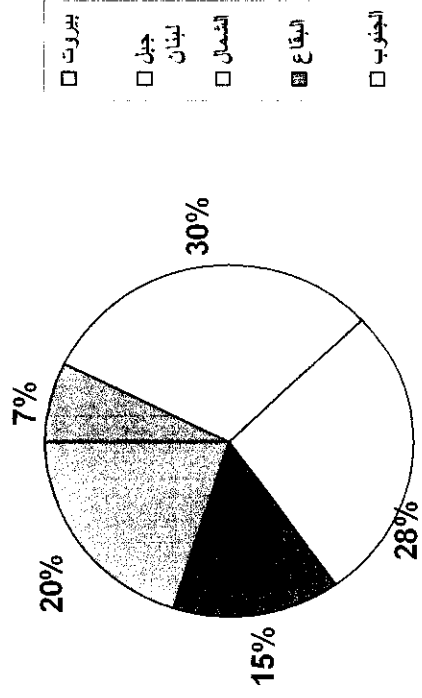
توزع المدارس على المحافظات (1399)



توزع المعلمين المتقاعدين على المحافظات (11135)



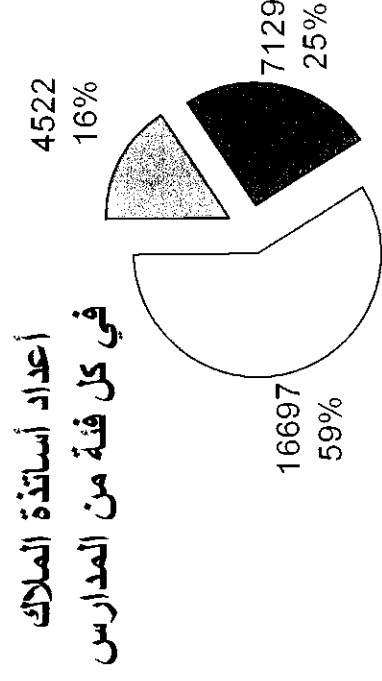
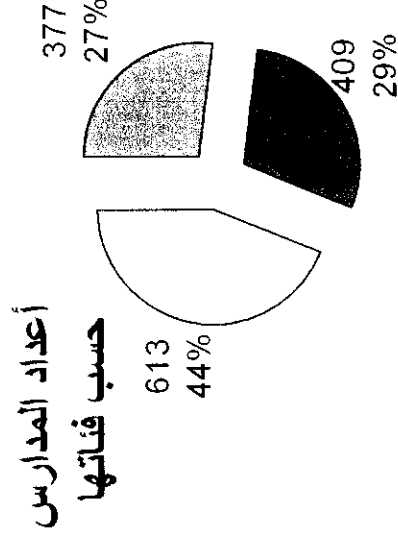
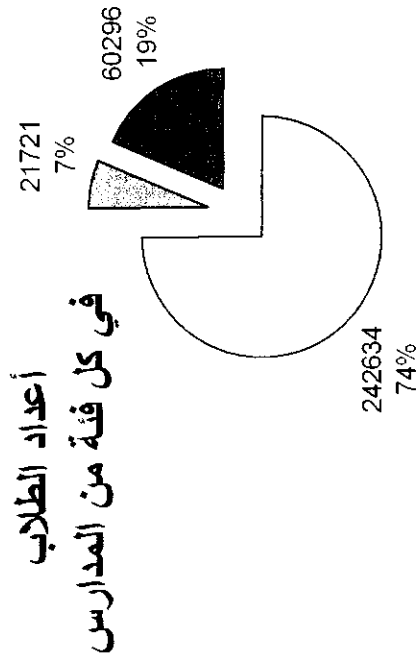
توزع المعلمين في الملاك على المحافظات (28384)



## مسألة المدارس الصغيرة

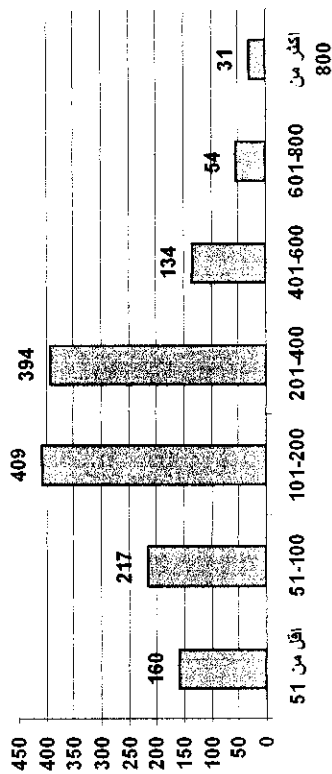
فئات المدارس حسب عدد المتحقيين بها :

أكثر من 200 تلميذ     
  101-200 تلميذ     
  ما دون 100 تلميذ

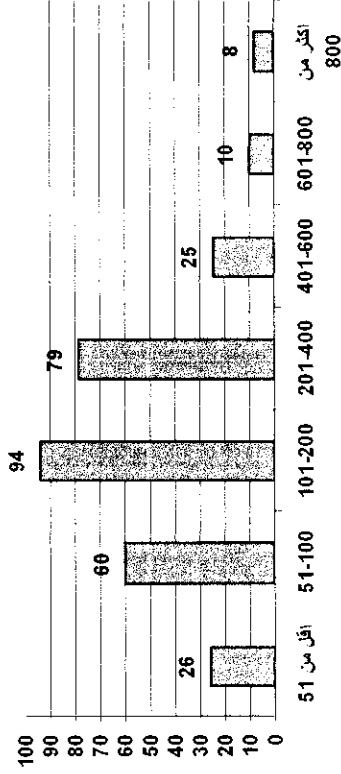


توزيع المدارس الرسمية حسب الاحجام في كل محافظة ( 2006-2005 )

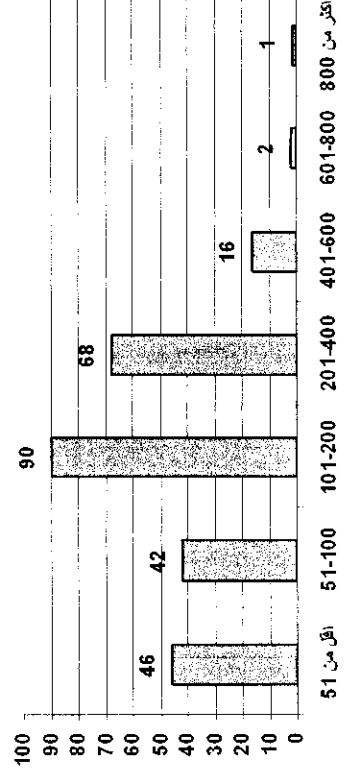
لبنان



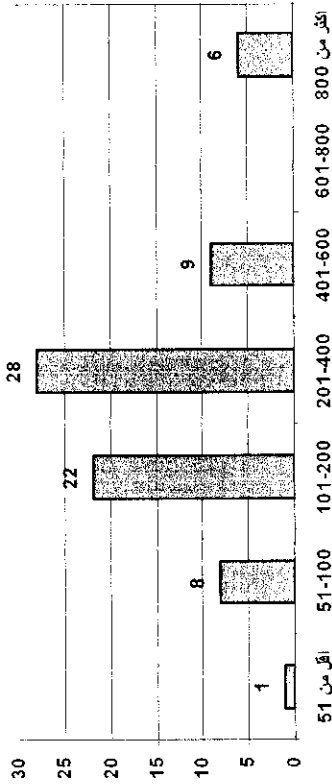
جبل لبنان



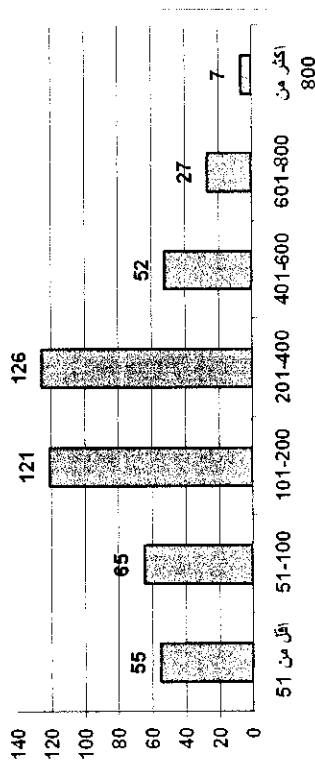
البقاع



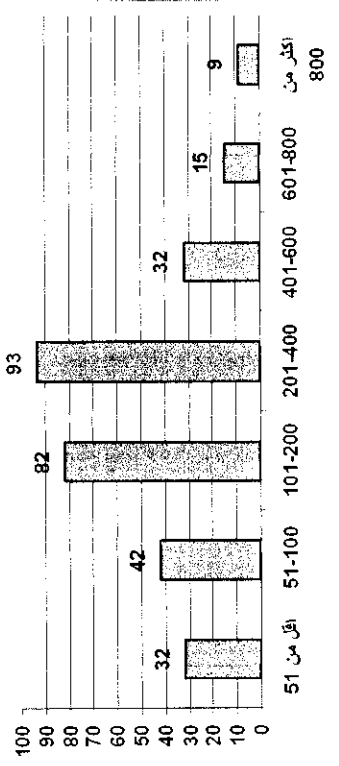
بيروت



الشمال

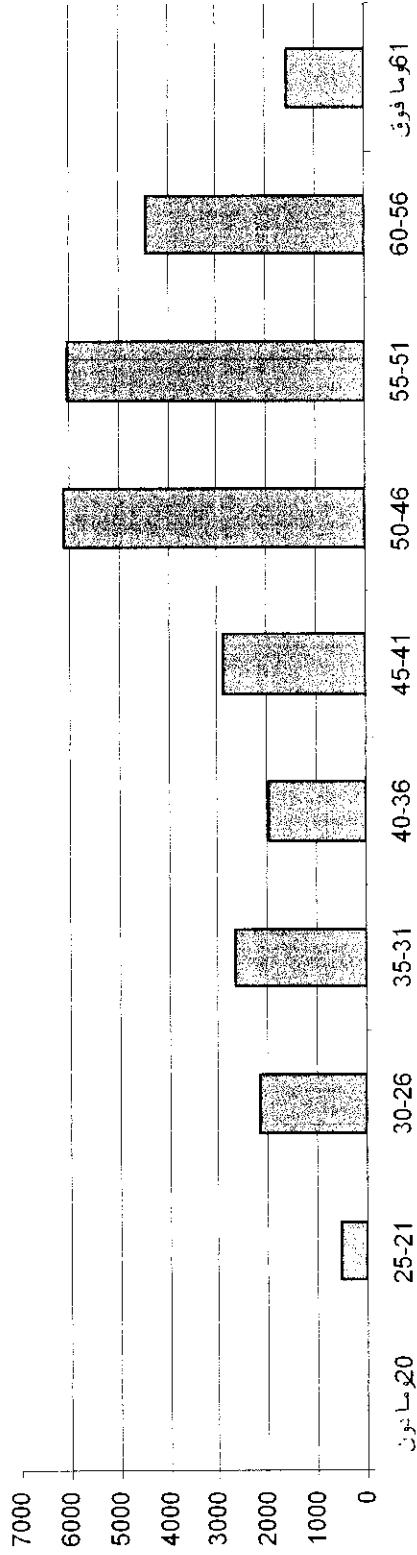


الجنوب

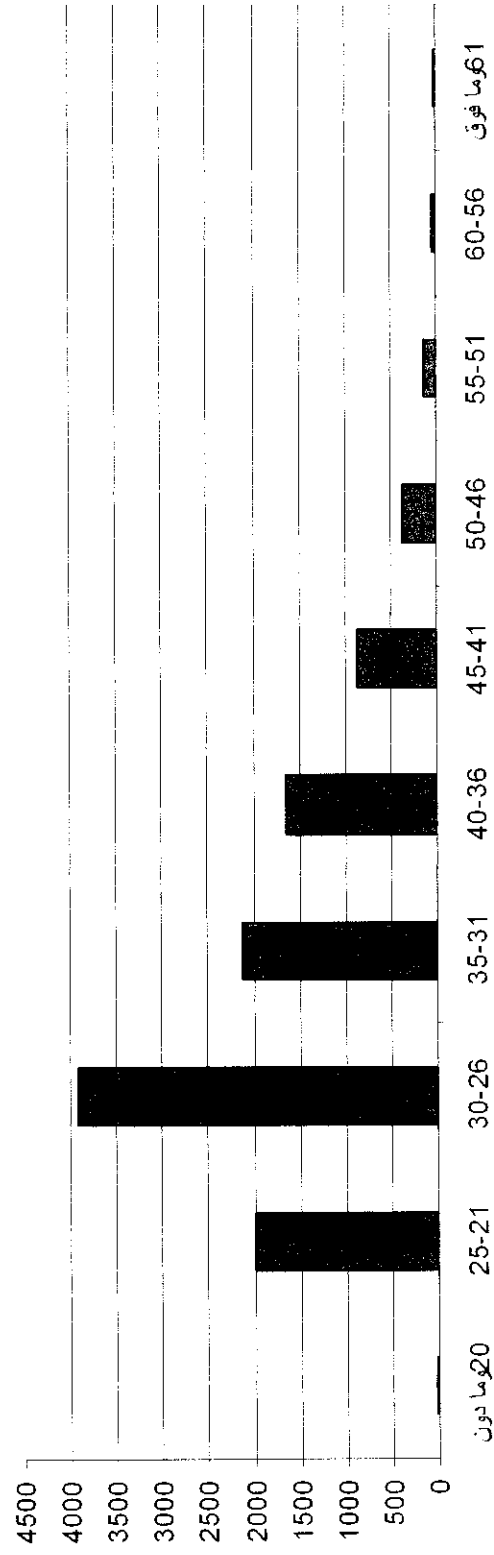


# هرم أعمار الأساتذة في التعليم الرسمي

ملاك



تعاقد



## واقع التعليم المهني والتقني

- نسبة عالية من الشعب شبه الفارغة و اختصاصات متكررة وتفتيت للموارد والتجهيزات.
- لا خارطة احتياجات للاختصاصات مرتبطة بسوق العمل وبالحاجات التنموية المنطقية.
- ضعف الجهوزية للانخراط في أسواق العمل التي يعاني منها خريجو التعليم المهني والتقني.
- ضعف مستويات المواءمة والأهلية المهنية للخريجين بسبب عدم وضوح وملاءمة المناهج والأطر المرجعية للتعليم والتدريب.
- ضعف أهلية الجسم التعليمي المتعاقد بغالبية وضعف التزامه بموجبات التعليم والتدريب الخاصة بهذا التعليم.



## واقع الجامعة اللبنانية

- تضم الجامعة اللبنانية 16 كلية ومعهداً موزعة على 49 فرعاً في بيروت والمناطق وتمتلك حرمًا جامعيًا واحدًا في الحدث.
- تضخم الالتحاق بالتخصصات العامة في الكليات المفتوحة (74% من الطلاب)
- ضعف فرص الالتحاق بمجالات التخصص ذات الطابع المهني الصريح في الكليات المحصورة
- عدم تكافؤ فرص الالتحاق بين المناطق في مجال الاختصاصات المحصورة الأكثر تمهيناً
- ظاهرة تضخم أعداد طلاب السنوات الأولى (44% من مجموع الطلاب) وضعف معدلات الانتقال إلى السنة الثانية في الكليات المفتوحة. وضعف أعداد الطلاب في الحلقة الثانية وتفتيت الموارد التعليمية من تجهيزات وأساتذة بسبب تكرار التخصصات في فروع الكليات في مقابل ازدهام خائق في السنوات الأولى.
- قصور الجامعة اللبنانية عن التوسع في البرامج والاختصاصات المتصلة بالمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر لناحية استقطاب عدد أكبر من الطلاب إليها حيث تبلغ نسبة التفاوت بين القطاع الخاص والجامعة اللبنانية سبعة إلى واحد في هذا المجال.
- إمكانية توسع برامج التعليم في مجال اختصاصات الطب والصحة في الجامعة اللبنانية، حيث توفر فرصة التحاق واحدة من ثلاثة، خاصة مع وجود كليات تستنفذ موارد بشرية ومالية كبيرة مع أعداد ضعيفة من الطلاب ككلية الصيدلة (214 طالب) وكلية طب الأسنان (275 طالب).
- انخفاض نسبة الخريجين إلى المتحقين في الجامعة اللبنانية عن مثلتها في التعليم الخاص بسبب تضخم طلاب الحلقة الأولى في الكليات المفتوحة وتدني نسبة الترفع من السنة الأولى إلى السنة الثانية في هذه الكليات حيث تبلغ هذه النسبة 12.82% في الجامعة اللبنانية و 17.68% في مجموع المؤسسات الخاصة.

## واقع الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية

عدد عقود أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية يناهز 4383 عقداً وهو يشكل ما نسبته 34.4 % من عقود أفراد الهيئة التعليمية في التعليم العالي.

يشكل المتعاقدون بالساعة ثلثي مجموع أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية.

لا تتوفر للمتعاقد بالساعة الحوافز والشروط الملائمة للمساهمة في تعزيز وتطوير البرامج التعليمية ومضامين التعليم والمساندة التربوية والبحثية للطلاب والانخراط في الدراسات والبحوث التي يفترض أن تقوم بها الجامعة.

ضعف التزام الاستاذ الجامعي لناحية البحث والتعليم والتفرغ لمهام العمل في الجامعة.

ظاهرة الشيخوخة في هرم أعمار فئة الأساتذة المعينين (~1100) والمتفرغين (~350) حيث لا تتجاوز نسبة من هم دون سن الخمسين 22% من عدد أفراد هذه الفئة (9% فقط دون 45 سنة) وتناهد نسبة من تجاوزوا الستين سنة 21%.

ضرورة "ضخ دم جديد وعناصر شابة وكفية بين أفراد الهيئة التعليمية تحدث عدوى الكفاءة" (تقرير التقييم الذاتي، منشورات الجامعة اللبنانية 2004).

## واقع التعليم العالي الخاص

- 1- تفاوت كبير بين المؤسسات لناحية برامج الدراسة ومجالات التخصص والبيئة التعليمية وكلفة الدراسة وأعداد الملتحقين والمتخرجين والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للطلاب.
- 2- تضخم الالتحاق في مجال تخصصات الإقتصاد والإدارة والخدمات الجديدة.
- 3- ضرورة وضع سياسة ترخيص واعتماد واضحة تشجع البرامج والاختصاصات الجديدة.
- 4- فرص نجاح دراسي وتخرج أعلى للملتحقين في التعليم العالي الخاص منه في الجامعة اللبنانية وهو بالتأكيد عامل جذب باتجاه هذا التعليم.
- 5- غياب آليات ضمان الجودة وآليات التقييم الذاتي والتقييم الخارجي على مستويات البرامج والإدارات وتقييم الطلاب.

## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات والادارات

ضعف البنية المؤسسية على مستوى الوزارة و الإدارات العامة والمستويات التالية متمثلة بـ:

• غياب وظائف أساسية من الهيكلية الحالية: تخطيط وتطوير ، إدارة موارد بشرية وغيرها ، إدارة معلومات ، تقويم ومتابعة، إدارة شؤون المؤسسات التربوية الخاصة، إدارة شؤون الصلابة على الجامعة اللبنانية والمركز التربوي للبحوث والإنماء، مكتب الوزير وإدارة التعاون والعلاقات الخارجية....

• عدم ملائمة الآليات والإجراءات الإدارية وطرق العمل والعديد من التنظيمات والتشريعات لحاجات ومتطلبات إدارة القطاع.

• الافتقار إلى توصيف مهام وواضح ومتسق لمختلف المستويات والوحدات يحدد المسؤوليات ويمنع التجاذب ونزاع الصلاحيات.

• الافتقار إلى توصيف وظيفي لمختلف المواقع الوظيفية يؤمن التكامل والاتساق الداخلي بينها.

## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات والادارات

سوء إدارة الموارد البشرية متمثلاً بـ :

• ضعف مستوى مواهمة وتناسب الأهلية والكفايات المهنية للعاملين مع المهام والمسؤوليات التي يضطلعون بها في الإدارة وفي التعليم.

• عدم تناسب بين الموارد البشرية المخصصة ( كما ونوعاً ) والحاجات.

• فائض في هذه الموارد حيث الحاجات محدودة ونقص حيث الحاجات عالية.

• مناقلات استثنائية تؤدي إلى بطالة فعلية لعدد كبير من المعينين.

• تحويل المعينين في ملاك التعليم من ذوي الخبرة والأهلية إلى وظائف إدارية واحتياط .

• الإفراط في الاعتماد على المتعاقدين وتضخم أعدادهم في غياب إمكانية تأهيل أو متابعة وتقويم أداء.

• ضعف الحوافز المهنية المشجعة على الحراك الوظيفي ورفع الأداء المهني.

## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات والادارات

سوء إدارة الموارد المادية من مدارس ومعاهد وكليات وتجهيزات متمثلاً ب:

• عدم تناسب خارطة انتشار للمؤسسات التعليمية الرسمية مع خارطة الحاجات مما يؤدي إلى سوء توزيع لفرص الالتحاق بالتعليم الرسمي.

• عدم تناسب أحجام المؤسسات التعليمية مع حاجات الالتحاق بترجم بتفاوت كبير في مستويات إشغال المؤسسات يتراوح بين الشغور الفعلي والازدحام المعطل لوظيفة المؤسسة التربوية.

• تقنين الموارد تكرار لفرص الالتحاق في مواقع شديدة التقارب وتكرار للاختصاصات حيث يقتضي التنوع وتلبية الحاجات التنموية للمجتمع.

• قصور عن تلبية الحاجات النوعية لناحية ملاءمة مواصفات الأبنية لوظيفتها.

• قصور عن تلبية حاجات التجهيز وتوزيع استقبالي لتجهيزات عالية التكلفة قد لا يتم استخدامها أبداً.

## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات والادارات

ضعف الكفائية الداخلية المتمثلة بمؤشرات الأداء :

- معدلات الترفع ، الإعادة والتسرب ،
- التحصيل التعليمي (القياسات الوطنية والدولية) ، والامتحانات الرسمية ،
- كلفة الخريج – عدد سنوات البقاء في مرحلة تعليمية- عدد سنوات الإشغال الواسطي لمتخرج فعلي ،
- تكافؤ فرص التعليم ، مؤشرات رضى المتحقين ، مؤشرات رضى العاملين....

## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات و الادارات

ضعف الكفاية الخارجية المتمثلة بـ:

- كفايات الخريجين
- الملازمة لمتابعة التحصيل
- الملازمة والجهوزية لسوق العمل
- مؤشرات الرضى المجتمعي: الأهل، المجتمع الأهلي، المجتمع المحلي،  
الفعاليات الاقتصادية،... ومشاركتها.



## المسائل الحرجة المتكررة بين القطاعات والادارات

إضافة مسألتين محوريتين في أثرهما على تطوير النظام التعليمي وتحسين أدائه وفاعليته ومؤهلات خريجه، يحتاج التعليم بكافة أنواعه ومراحله ومستوياته لسياسات تطوير واضحة بخصوصهما، وهما:

■ المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعلمها وتعميم استخدامها في الادارة والتعلم والتعليم بواسطتها.

■ اللغات الأجنبية: تعلمها والتعلم والتعليم بواسطتها.

## التوجهات والسياسات المطلوبة

قطاع التعليم العام  
المديرية العامة للتربية

- السياسة 1: بناء و تطوير القدرات المؤسسية للمديرية العامة للتربية
- السياسة 2: ترشيد إدارة و استخدام الموارد المادية من مدارس ومرافق وتجهيزات.
- السياسة 3: ترشيد إدارة واستخدام الموارد البشرية في الإدارة والتعليم
- السياسة 4: رفع مستوى الفاعلية الداخلية للنظام التعليمي
- السياسة 5: رفع مستوى الفاعلية الخارجية لنظام التعليم العام

نموذج عن السياسات وأهدافها الاستراتيجية :  
السياسة 2: ترشيد إدارة و استخدام الموارد المادية من مدارس ومرافق و تجهيزات.

• الهدف الاستراتيجي 1: مأسسة الخارطة المدرسية ( الإدارة ، النظام، المعايير) و وضع خارطة جديدة من أجل توزيع عادل و متكافئ لفرص الالتحاق في مرحلة الروضات و في مختلف مراحل التعليم يتناسب مع حاجات التمدرس و تنمية البيئة المحلية و المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية للمرشحين للالتحاق.

• الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز القدرات في مجال إدارة المرافق المدرسية ومشاريع بنائها وتجهيزها وصيانتها لتوفير الأبنية المدرسية بالمواصفات المناسبة لمختلف المناطق في لبنان وتأمين قابليتها الدائمة للاستخدام والمحافظة على بيئة داخلية وخارجية آمنة.

• الهدف الاستراتيجي 3: الحصول على مساندة المجتمع المحلي والأهل للخارطة المدرسية الجديدة من خلال اجراءات تسيير وتحفيز ذات مصداقية ( يسر الوصول إلى المواقع المدرسية، تحسين واضح للبيئة المدرسية، نظام ملائم للنقل المدرسي، نظام عادل للمنح المدرسية حسب المعايير الاقتصادية و الاجتماعية...).

## التوجهات والسياسات المطلوبة

قطاع التعليم المهني والتقني: المديرية العامة للتعليم المهني والتقني

- السياسة 1: تطوير إدارة التعليم المهني والتقني وزيادة القدرات الإدارية
- السياسة 2: سلطة القرار في تحديد وتبني السياسات والتوجهات، الإدارة والمشاركة.
- السياسة 3: ترشيد الإنفاق والموارد في منظومة التعليم والتدريب الرسمي، إدارة الموارد والتوزيع، تحديد توجهات وحجم القطاع.
- السياسة 4: الكفاية الداخلية، نوعية التعليم والتدريب، الاعتماد وإصدار الشهادات والرقابة النوعية.
- السياسة 5: الاعتماد وإصدار الشهادات والرقابة النوعية والمعايير المهنية الوطنية.
- السياسة 6: الكفاية الخارجية والملائمة والاستجابة والارتباط مع سوق العمل.
- السياسة 7: تنظيم العلاقة بين التعليم الرسمي والتعليم الخاص والقطاعات المنتجة والجمعيات غير الحكومية.
- السياسة 8: المسارات التعليمية
- السياسة 10: التمويل والمسؤولية

## التوجهات والسياسات المطلوبة

قطاع التعليم العالي:

أ- المديرية العامة للتعليم العالي

السياسة 1: بناء القدرات المؤسسية للمديرية

• الهدف الاستراتيجي 1: هيكلية المديرية وبناء قدراتها الوظيفية و التنظيمية بما يؤهلها لمتابعة شؤون التعليم العالي في الجامعة اللبنانية والقطاع الخاص.

• الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز المديرية بالموارد البشرية الملائمة عالية التأهيل لتمكينها من التعامل بكفاءة مع متطلبات مهامها بعد توصيف كافة المواقع الوظيفية و المؤهلات المطلوبة لإشغالها وتحديد معايير و آليات التوظيف.

• الهدف الاستراتيجي 3: إنشاء نظام معلومات متكامل للتعليم العالي يضم المعلومات الأساسية التي تتيح للمديرية والهيئات المساندة التخطيط والمتابعة وتوفير شفافية المعطيات حول التعليم العالي.

السياسة 2: بناء قدرات المديرية العامة للتعليم العالي في مجال ضمان جودة التعليم.

• الهدف الاستراتيجي 1: تطوير بنية ووظيفة مجلس التعليم العالي بما يتناسب مع التطور الحاصل على المستوى الدولي والإقليمي والداخلي في مجال التعليم العالي.

• الهدف الاستراتيجي 2: تشكيل وتفعيل الهيئات الضامنة لجودة التعليم العالي.

## التوجهات والسياسات المطلوبة

قطاع التعليم العالي:

ب- الجامعة اللبنانية

السياسة 1: بناء و تطوير القدرات المؤسسية للجامعة اللبنانية  
السياسة 2: ترشيد توزيع فرص التعليم العالي وتوفير البيئة الملائمة من ابنية وتجهيزات مع ضرورة تعزيز التخصصات التطبيقية في المناطق والحد من هدر الموارد باعتماد مركزية برامج التخصص من مستوى الجدارة والدراسات العليا وعدم تكرارها.

السياسة 3: ترشيد استخدام وإدارة الموارد البشرية في التعليم وتعزيز هذه الموارد  
السياسة 4: رفع مستوى الفعالية الداخلية في الجامعة اللبنانية

### نموذج

السياسة 2: ترشيد توزيع فرص التعليم العالي وتوفير البيئة الملائمة من ابنية وتجهيزات  
• الهدف الاستراتيجي 1: توفير أحرام جامعية لكليات الجامعة ومعاهدها تتحدد أحجامها ومكوناتها في إطار خارطة للتعليم العالي.

• الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز التخصصات التطبيقية في الجامعة وتويعها ورفع مستوى فرص الالتحاق بهذه البرامج التطبيقية على مستوى الجامعة وفي المناطق واعتماد مركزية برامج التخصص من مستوى الجدارة والدراسات العليا وعدم تكرارها.

## الإجازات

### في مجال التخطيط والتشريع:

- أ- الخطة الوطنية للتعليم للجميع ( في إطار التزامات لبنان الدولية – اليونسكو ومؤتمر داکار 2000)
- ب- مشروع استراتيجية التربية
- ج- مشروع قانون الجامعة اللبنانية
- د- مشروع قانون التعليم العالي الخاص
- هـ- مشروع الهيكلية الجديدة لوزارة التربية

### في مجال التطوير والتجهيز:

- أ- إنشاء وحدة لإدارة المعلومات ( IMU )
- ب- تجهيز الإدارة والمدارس في مجال المعلوماتية
- ج- إدخال أنظمة إدارة المعلومات المدرسية SIS والتربوية إلى المدارس والتحضير لإقامة نظام EMIS
- د- تطوير نظام الخارطة المدرسية كأداة تخطيط لتوزيع فرص الالتحاق المدرسي بناءً على دراسة الحاجات.

# الإجازات

## في مجال التسيير:

- أ- الحد من ظاهرة التعاقد في التعليم العام والتعليم المهني والتقني
- ب- تنفيذ برامج تدريب مستمر وتأهيل للمعلمين ومدراء المدارس وضمنها برامج استخدام تقنيات المعلومات IT
- ج- البدء بمعالجة أوضاع المدارس المتعثرة
- د- تأميم الكتاب المدرسي الوطني عن طريق المناقصة مما حقق وفراً بنسبة 30% للمرحلتين المتوسطة والثانوية و 20% للمرحلة الابتدائية.
- هـ- ترميم وتأهيل المدارس وبدء العام الدراسي بشكل طبيعي بعد عدوان تموز بالتعاون مع الجهات المانحة والهيئات المعنية.
- و- تنظيم وتأمين إيصال الكتاب المدرسي مجاناً لتلامذة المدارس الرسمية ( الهبة الإماراتية ) .
- ز- تأمين الانتقال إلى مبنى الوزارة الجديد رغم التأخير الحاصل في إنجازهِ بسبب الأحداث وتوفير ما يعادل مليار وخمسمئة مليون ليرة بدل إيجار سنوي.
- ح- عقد وتنفيذ العديد من الاتفاقيات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف في مختلف المجالات التربوية
- ط- إقامة ومتابعة العديد من مشاريع التعاون الدولية والإقليمية والداخلية لتحسين وضع المدارس والعاملين والخدمات التربوية ومستوى المشاركة الأهلية ( برامج تدريب - برامج دعم وإرشاد مدرسي- برامج تحسين جودة التعليم- برامج تجهيز وأنشطة لاصفية-..... )