

مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة

أقرأ الحالة الدراسية التالية بشكل جيد ثم قم بالإجابة على الأسئلة.

15 سبتمبر هو يوم جميل. تقود سيارتك إلى صعيد مصر بعد التخرج مؤخرًا من برنامج ماجستير السياسات العامة (MPP) من أحد الجامعات المرموقة. تعمل الآن كمحلل سياسات في وزارة التربية والتعليم المصرية. حصلت على فرصة العمل بسهولة بسبب السمعة الجيدة للجامعة وللبرنامج الذي تخرجت منه. هذه أول مرة تذهب فيها إلى صعيد مصر فأغلب حياتك كانت في القاهرة، لكن يتوجب عليك الآن الذهاب في أول مهمة عمل لك والتي ستكون للمصادفة خارج القاهرة. ربما لا يعرف السكان هناك معنى كونك "محلل سياسات عامة" لكن البدلة الرسمية والسيارة قادرة على إيصال رسالة أنك رجل مهم قادم من القاهرة لمساعدتهم في إيجاد حل لمشكلة لديهم لتطبيق سياسة جديدة للوزارة.

تفكر في الطريق إذا كان قرارك بتغيير تخصصك الدراسي من المحاسبة إلى السياسات العامة كان قراراً صائباً. أنت تحب دراسة السياسات العامة كثيراً، لكن لو أكملت دراسة المحاسبة ربما لكنت الآن تعمل في أحد شركات القطاع الخاص الدولية وتحصل على راتب مرتفع. لا يهم. أنت تحصل بالفعل الآن على مرتب جيد. لكن بدلاً من الجلوس في المكتب لعمل الحسابات ستذهب إلى مدن مصرية مختلفة لمساعدة المواطنين لإيجاد حل لمشاكلهم. هذا بالتأكيد أكثر إثارة!

تراجع المهمة المطلوب منك في الطريق. إن المهمة، كما تعتقد، هي مهمة فنية إلى حد ما وأنت تحب الأمور الفنية بشكل كبير. كنت دائماً متفوقاً في الأمور الفنية والتقنية خلال برنامج ماجستير السياسات العامة الخاص بك. تستمتع بدراسة السياسة بالتأكيد، لكنك كنت دائماً غير مرتاح قليلاً بشأن الدور الذي تلعبه السياسة في صنع السياسات العامة. شدد أستاذ السياسات العامة دائماً على أنه لا يمكن الفصل بين السياسة والأمور الفنية تماماً. لقد فهمت ما قصده الأستاذ، لكنك تأمل أن تكون المهمة الأولى تقنية أكثر وأقل سياسة. مهمتك هي مساعدة مدرسة محلية كبيرة اسمها مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة في أحد محافظات الصعيد في التخطيط لمشروع بقيمة 11 مليون جنيه مصري لبناء صالة ألعاب رياضية وحمام سباحة كبير. هذا المشروع جزء من مشروع أكبر لدى وزارة التربية والتعليم لتوفير فرص للنشاط الرياضي أثناء الدراسة للطلاب والطالبات في صعيد مصر كما أنه جزء من مشروع آخر لاكتشاف المواهب الرياضية في سن مبكر تقوم به وزارة الشباب والرياضة. سيكون هناك أوقات محددة للطلاب وأوقات أخرى للطالبات، ولن يقتصر استخدام صالة الألعاب هذه على تلاميذ المدرسة بل ستقدم خدماتها بشكل مجاني للسكان المحيطين. تم الموافقة على المشروع من حيث المبدأ وجرى تكليفك بعمل الإجراءات اللازمة قبل إقرار المشروع بشكل نهائي في الوزارة.

المدرسة يوجد بها الآف الطلاب، وقد زاد عدد الملتحقين بها في السنوات الأخيرة بسبب المستوى الدراسي الجيد الذي تقدمه. تكلفة المشروع 11 مليون جنيه. ستوفر وزارة التربية والتعليم 2 مليون جنيه، وتوفر وزارة الشباب والرياضة المديرين والإدارة الرياضية للمكان. سيكون عليك البحث عن تمويل التسعة ملايين جنيه الباقية من مصادر محلية أو من هيئات دولية أو من شركات القطاع الخاص. أيضاً، سيكون عليك وضع تصور أفضل طريقة لتنفيذ وإدارة المشروع وخطة عمل مقترحة لأول ثلاث سنوات.

وصلت إلى المدرسة. قابلت مدير المدرسة الذي بدا متحمس إلى حد كبير للمشروع. نجاح المشروع يزيد من فرص ترقية إلى مناصب أعلى داخل وزارة التربية والتعليم وهو على استعداد لتقديم الدعم اللازم لعملك. تخبره أنك ترغب في إجراء استقصاء Survey يشمل طلاب المدرسة والسكان المحيطين بالإضافة إلى إجراء تحليل بسيط للتكاليف والعوائد الاقتصادي والاجتماعي للمشروع. مدير المدرسة معجب بما تقول وأثنى على الشغل العلمي والفني الذي تقترحه. تبسم وأنت تدرك أن مهمتك تبدو سهلة إلى حد ما. تدخل صالة الألعاب الرياضية الحالية بالمدرسة وتلاحظ أن الصالة الرياضية صغيرة والأدوات الرياضية مزدحمة ورائحة المكان كريهة. يتم تشغيل العديد من فصول التربية الرياضية في نفس الوقت. لا يوجد إلا ملعب

واحد لكرة القدم، في حين أن تصور المشروع المقترح يشمل ملاعب منفصلة لكرة القدم، والطائرة، واليد، والسلة. لاحظت التنوع في أجسام الطلاب ولاحظت أيضاً أن هناك مجموعات منفصلة من الطلاب تلعب مع بعضها البعض بعيداً عن الآخرين. تقابل مدرس التاريخ ومدرس التربية الرياضية الذي يريك غرفة خلع الملابس المتداعية والأنايب المتسرية والحالة المتهالكة للصالة الرياضية الحالية.

عند عودتك إلى فندقك في ذلك المساء فقامت بوضع خطة عمل أولية. ستستمر في مقابلة أصحاب المصلحة واستخدام مداخلاتهم لصياغة استقصاء يرسل لهم على الإيميل الخاص لهم. لقد رفضت استخدام مجموعات التفكير المغلقة Focus Group أو الاجتماعات المحلية المفتوحة باعتبارها بطيئة للغاية ومكلفة بالإضافة إلى احتمال تسييس ما تراه في الأساس موقفاً عقلانياً وجاد لاتخاذ القرار. لاحقاً، ستعمل على تحليل التكاليف والعوائد الاجتماعية، وتقوم بتحضير بعض الخيارات البديلة لتمويل المشروع، وتختتم مهمتك بنجاح. تعتقد أن كل هذا سيستغرق من 3 إلى 6 أشهر، وتوقع القيام بتكرار هذه الرحلة بين القاهرة والمدرسة عدة مرات خلال الأشهر القادمة.

في صباح اليوم التالي، التقيت بمدير المدرسة وقدمت خطتك. يحب المدير الخطة لكنه يتساءل عما إذا كان من الأفضل إجراء تحليل التكلفة والعائد أولاً. يقول مدير المدرسة، "إذا أظهر تحليل التكلفة المنفعة الخاص بك فوائد أكثر من التكاليف، فقد تكون هذه المعلومات مفيدة في تحفيز الدعم الرسمي والشعبي الذي سيتم قياسه من خلال الاستقصاء الخاص بك، ومن ثم ستؤثر نتائج تحليل التكاليف والعوائد الاجتماعية على نتائج الاستقصاء ما يؤدي في النهاية إلى زيادة حجم الأموال التي سيتم جمعها." تشعر بالدهشة والاستياء من كلام مدير المدرسة الجريء الذي يدعو إلى محاولة مبكرة للتأثير على نتائج الاستبيان وعلى الرأي العام المحلي، لكنك تلاحظ أيضاً أن أعضاء باقي مجلس إدارة المدرسة أومأوا برؤوسهم في اتفاق واضح مع مدير المدرسة.

بعد أسبوعين

تجلس في مكتبك في القاهرة وأمامك تحليل التكاليف والفوائد الاجتماعية ونتائج الاستقصاء. يبدو من السهل تحديد التكاليف. أولاً، هناك تكاليف البناء بالإضافة إلى تكاليف الإدارة والتشغيل. هناك أيضاً تكاليف الفرصة البديلة. في المقابلات مع أصحاب المصلحة من السكان المحليين، وجدت أن العديد منهم يفضل إنفاق الأموال على المرافق الأكاديمية البحتة بدلاً من المرافق الرياضية والترفيهية. جادل أحد أصحاب المصلحة بأن بناء صالة الألعاب الرياضية والمرافق الترفيهية يعني عدم إنفاق الأموال على الأمور الأكاديمية الأكثر أهمية. هناك كثافة مرتفعة في الفصول الدراسية، وتسرب من استكمال الدراسة بسبب الجودة المنخفضة للعملية التعليمية في المدرسة، لذلك الأولوية بالنسبة لهم هو في بناء مبني دراسي جديد يحد من الكثافة المرتفعة للفصول ويساعد على تحسين العملية التعليمية.

أنت غير متأكد من كيفية تضمين تكاليف الفرصة البديلة في تحليلك. لا يزال تحديد الفوائد أكثر صعوبة. بالتأكيد، سيستفيد طلاب المدرسة من التسهيلات الجديدة؛ وبالتأكيد، تعد أنشطة التربية البدنية والرياضية جزءاً مهماً من تنمية الطالب وصحته. ومع ذلك، قد تكون منفعة شخص ما هي التكلفة التي يتحملها شخص آخر. وهذا يعني أن بناء الصالة الرياضية قد يعني أن المدرسة لن تحصل على المبنى الأكاديمي الجديد الخاص بها. وبالتالي فإن الفائدة المتصورة لأولئك الذين يدعمون بناء مركز رياضي قد تكون تكلفة متصورة لأولئك الذين يدعمون إنفاق الأموال على مبني أكاديمي إضافي لاستيعاب طلاب جدد. على الجانب الآخر، بينما تنظر في الاستقصاء، تلاحظ أن مؤيدي مشروع الصالة الرياضية يؤكدون أن المرافق الجديدة ستدر إيرادات جديدة على المجتمع المحلي - مما يشير إلى أنه هناك مواقف مختلفة من المشروع بين السكان المحليين. يعتقد هؤلاء المؤيدون أن استضافة لقاءات السباحة وكرة السلة وكرة القدم في المجمع الجديد يمكن أن يساهم في تشغيل وتوليد دخل للسكان القاطنين بجوار المدرسة. في ذهني، الآن أنت تتذكر كلام مدير المدرسة الذي يسكن بالقرب منها وهو يخبرك بإظهار نتائج تحليل التكاليف والعوائد الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر إيجابية.

تفكر في أنه ربما يكون من الأفضل أن تقوم بعمل استقصاء جديد تقوم بإرساله لعدد أكبر من السكان في نفس المدينة لكن ليسوا قريبين من مكان المدرسة. لكنك تظن أن هذا ربما يكلف أموال أكثر ووقت أطول. لكنه قد يكون أكثر فائدة ويساعد على

الوصول إلى نتائج أفضل؟ لا يهم. تأخذ قرارك في النهاية بالاكْتفاء بالاستقصاء الحالي فقد تم إعداده طبقاً للطرق الأكاديمية التي تعلمتها أثناء دراستك والتزمت بكل الشروط والمتطلبات الفنية الموجودة في الكتب الدراسية. تقضي صباح اليوم التالي على الطريق، فأنت الآن تعمل في مشروع شبيهه لمنطقة مدرسية أخرى. عند وصولك بعد الغداء إلى مكتبك ، تفاجأ برؤية برسائل كثيرة على بريدك الإلكتروني من سكان محليين غاضبين من المشروع الجديد. بعض أصحاب المصلحة يتخذون نغمة معادية في رسائل البريد الإلكتروني تهتمك أنت وأسئلة الاستقصاء الخاصة بك بالتحيز (بطريقة أو بأخرى). أنت مندهش من هذه الاتهامات. تتذكر أن أستاذك أخبرك أن بناء الاستبيان عمل "سياسي". ولكن بطريقة ما لم تكن مستعد عاطفياً لرؤية السياسة في عملك. أنت تعلم أن الاستبيان الخاص بك صحيح تقنياً (على الرغم من أنك بعد قراءة رسائل البريد الإلكتروني، تبدأ في استجواب نفسك)، لكنك تعلم أيضاً أنه يجب عليك إرضاء العديد من أصحاب المصلحة. تتساءل عما إذا كنت قد فشلت كمحلل. وأنت الآن قلق بشأن رحلة عودتك إلى المدرسة المقرر إجراؤها الأسبوع القادم.

بعد ثلاث أسابيع.....مشكلة في المدرسة

عند وصولك إلى المدرسة وجدت أن قوات من الأمن المركزي والقوات الخاصة تحيط بالمدرسة. علمت من بعض المحيطين أن أحد أولياء الأمور لم يتم قبول ابنته في مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة. رفض مدير المدرسة قبول مزيد من الطلاب بسبب الكثافة المرتفعة للفصول. لم تكن هذه هي أول طالبه لا يتم قبولها. كان هناك أعداد كبيرة من الطلاب والطالبات الذين لم يتم قبولهم وهم من قاطني قرية صغيرة على بعد 20 كيلو من المدرسة اسمها عزبة المنسي لا يوجد بها مدرسة ثانوية. يأتي طلاب المرحلة الثانوية لعزبة المنسي كل عام للتسجيل في مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة لأنها أقرب مدرسة لعزبتهم. لكن تحاول إدارة المدرسة الثانوية قبول أقل عدد منهم. السبب المعلن أن درجات طلاب عزبة المنسي منخفضة ومدير المدرسة يحاول رفع المستوى الدراسي في مدرسته من خلال قبول الطلاب أصحاب الدرجات المرتفعة. في مقابل ذلك، توفر الإدارة التعليمية مدرسة بديلة لقبول طلاب عزبة المنسي لكنها على مسافة أبعد وتحتاج إلى نفقات أعلى لمواصلات الطلاب. يرفض أولياء الأمور التسجيل في المدرسة البديلة لبعدها عن مسكنهم ولتكلفة المواصلات المرتفعة. لذلك يحدث كل عام مشكلة في تسجيل طلاب هذه العزبة بين مدير مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة وأولياء الأمور والإدارة التعليمية.

هذا العام تفاقمّت المشكلة. رفضت المدرسة تسجيل أي طالب جديد من عزبة المنسي في المدرسة. اشتكى أولياء الأمور في الإدارة المحلية وأرسلوا شكاوى إلى وزارة التربية والتعليم في القاهرة. أما داخل المدرسة، وفي الأسابيع الأولى للدراسة، بدأت تحدث احتكاكات بين طلاب عزبة المنسي القدامى وباقي الطلاب. هذه الاحتكاكات تطورت إلى صراع بالأيدي واشتباكات استخدم فيها عدد من الأسلحة البيضاء ما أدى إلى إصابة أحد طلاب عزبة المنسي بإصابة بالغة. الطالب الآن محجوز في العناية المركزة بين الحياة أو الموت. أهله يطالبون بالقبض على الطالب المعتدي في حين أن طلاب عزبة المنسي يعدون خطة من أجل أخذ ثأر صديقهم الراحل الآن في العناية المركزة. الجو توتر بشكل كبير بين الطلاب داخل المدرسة. فقررت إدارة المدرسة إيقاف الدراسة بالمدرسة لمدة أسبوع.

على وسائل التواصل الاجتماعي هناك كلام متبادل بين الطلاب بعضهم البعض وتراشق بالسباب و وعيد شديد. يبدو الجو محتقن بشدة. يذكر أحد البوستات التي انتشرت بشكل كبير أن طلاب عزبة المنسي قد قاموا بالتخطيط للإعتداء على أحد الطلاب الذين شاركوا في إحداث إصابة بالغة لصديقهم. في نفس الوقت، تقول بوستات أخرى أن طلاب عزبة المنسي غير مرحب بهم في المدينة وأنه لو جاء أحد منهم إلى المدينة فسوف يجدوا ما لا يسرهم. تتابع أنت هذه الأخبار بدهشة شديدة. كيف تطورت الأمور بمثل هذه السرعة؟

تذهب إلى مقابلة مدير المدرسة وتتوالى المفاجآت. لقد أدى التناول الإعلامي الواسع لهذه القضية إلى جذب انتباه وزير التربية والتعليم لهذا المشروع. قام مدير المدرسة بعمل مداخل على أحد الفضائيات الخاصة بالموالية للنظام قام فيها بالتقليل من

المشكلة الحالية وأكد أن الدراسة سوف تعود قريباً بإذن الله. في نفس الليلة، خرج أحد أولياء الأمور من عزبة المنسي على أحد القنوات التي تبث من خارج مصر وقال أن النظام يقوم ببناء حمام سباحة في قلب الصعيد في حين أن الطلبة لاتجد أماكن للجلوس داخل الصفوف الدراسية! التراشق الإعلامي دفع أحد الجهات السيادية للتدخل وطلب تقييم عن جدوى إنشاء صالة رياضية كبيرة في مدينة بعيدة وفي مدرسة تنقصها الفصول الدراسية. في نفس الوقت، قالت هيئة الأبنية التعليمية أن بناء صالة رياضية في هذه المدرسة هو قرار غير مناسب وأن خططها للعام القادم كانت تحتوي على بناء مبنى أكاديمي جديد يُضاف إلى المدرسة. تبتم في داخلك عندما تعرف ذلك. أنت تعرف أن من مصلحة هيئة الأبنية التعليمية بناء مبنى أكاديمي جديد لأنها هي التي ستقوم بتنفيذه وكانت ستحصل في مقابل ذلك على مخصصات مالية أعلى من موازنة الدولة. في حين أن المبنى الرياضي كان سيقوم بتنفيذه شركة إنشاءات خاصة محلية وكان سيتم تمويل أغلب موارده المالية من خارج ميزانية الدولة.

كان النقاش ساخن مع مدير المدرسة. في نهاية لقاءك مع مدير المدرسة قالت لك نائبة مدير المدرسة: أنت السبب في هذه المشكلة!

أصابتك الدهشة: أنا السبب، لماذا؟

ردت النائبة: الاستقصاء الذي قمت به هو السبب. كان يجب بناء الصالة الرياضية بدون عمل استقصاء... ما الفائدة من عمله؟ معرفة سكان عزبة المنسي بالتخطيط لعمل صالة رياضية بدلاً من مبنى أكاديمي جديد هو الذي ساهم في زيادة التوتر بين أولياء الأمور. لو لم تقم بهذا الاستقصاء لكنت الأمور أفضل وكنا الآن نتفق على وضع حجر أساس الصالة الرياضية الجديدة. جاء لك تليفون من مكتب وزير التربية والتعليم في طريق عودتك إلى القاهرة يطلب منك الحضور فوراً غداً إلى مكتب الوزير ومعك كل الأوراق الخاصة بالمشروع. تم ابلاغك أنه تم إيقاف العمل مؤقتاً في مشروع إنشاء الصالة الرياضية الجديدة لحين مراجعة ما تم إنجازه وتقييم المشروع من جديد. المكالمة ذكرت أنه سيكون مطلوب منك غداً مقابلة الوزير في الساعة العاشرة صباحاً وعرض كل ما قمت به في هذا المشروع على الوزير ومجموعة من مساعديه.

يبدو أن الأمور تعقدت. لم يكن هذا ما توقعته في أول يوم عمل لك في هذا المشروع. أطلت الكثير من الأسئلة في رأسك:

- هل أخطأت في شئ ما دون أن أدري؟
- هل فعلاً الاستقصاء هو السبب في هذه المشكلة؟
- هل كان يمكنني إدارة المشروع بطريقة أفضل؟

نظرت إلى الحقيبة الموجودة بجانبك وتذكرت أن بها تحليل التكاليف والفوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع بالإضافة إلى نتائج الاستقصاء الذي قمت به و خطة عمل مقترحة لتنفيذ المشروع وتمويله. تشعر أنك فقدت السيطرة على المشروع وأنه من الأفضل لك أن تبدأ في إجراء عدد من المناورات السياسية للخروج من هذه الأزمة بنجاح. أن تعلم من دراستك أن هناك خط فاصل رفيع بين السياسة وبين السياسات العامة. تتساءل داخل نفسك عما إذا كان يمكنك بطريقة ما تطوير خطة لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح أو ما إذا كان هذا المشروع بأكمله هو قضية خاسرة.

صديقك المقرب اتصل عليك عبر الهاتف المحمول. هو الآن محاسب في أحد الشركات الخاصة ويتقاضى مرتب مجزي. بعد أن سمع منك القصة كاملة قال لك: ألم يكن من الأفضل أن تستمر في دراسة المحاسبة بدلاً من دراسة السياسات العامة؟!

الأسئلة:

س1: في تقديرك: ماهي المشاكل التي وقعت أثناء عملك في هذا المشروع والتي أدت إلى هذه النتائج وهل تتحمل مسؤولية أي من هذه المشاكل؟ اربط إجابتك بالنقاش حول إيهما يجب أن يكون له الأولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، أم الاستجابة لمطالب المواطنين.

س2: في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قراراً صائباً، ولماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمس أسئلة تقوم بإدراجها في هذا الاستقصاء، مع تحليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟

س 3: بفرض أن تحليل التكاليف والفوائد الاجتماعية الذي قمت به يرجح عمل صالة للألعاب الرياضية وليس بناء مبنى أكاديمي جديد. في تقديرك: هل من الجيد البدء بعرض نتائج هذا التحليل والطريقة التي تمت به على الوزير ومعاونيه أم أنه من الأفضل عدم عرض هذا التحليل إلا إذا طلب منك الوزير ذلك؟

س 4: قام أحد الصحفيين المهتمين بملف التعليم في مصر بالتواصل معك لتحديد موعد لمقابلتك ومعرفة تفاصيل ما حدث في هذا المشروع. أنت تعلم هذا الصحفي جيداً وتعلم أنه مشهور بالكفاءة والمهنية لكنك ترددت في الموافقة لعمل لقاء معه. في تقديرك: ما هو أفضل قرار في هذه الحالة: التواصل مع الصحفي وعرض كل ما تم بشكل موضوعي وشامل أم تجنب لقائه كون ذلك قد يسبب في مزيد من المشاكل المستقبلية لك للمشروع؟

س 5: لنفترض أن الوزير طلب منك الاستمرار في العمل بهذا المشروع. ماهي الخطوات الجديدة التي ستقوم بها؟ أيهما ستكون له الأولوية في مشروعك في تلك الحالة: أهالي عزبة المنسي أم إدارة مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة؟ ولماذا؟

س 6: لنفترض أنك أنت الوزير المسؤول عن وزارة التربية والتعليم، بعد معرفتك بكل الخطوات التي تمت حتى الآن، في تقديرك هل كان تعيين محلل سياسات عامة حاصل على أفضل الشهادات في الإدارة والسياسات العامة لكنه غير خبير بالبيئة المحلية قرار صائب؟ أم كان من الأفضل تعيين محلل سياسات خبير بالبيئة والسياق المحلي حتى لو كانت لديه معرفة وخبرات أقل؟