

عدم الانسجام بين الإداري والتربوي سبب ركود إنتاجية التربية

مدير المؤسسة التعليمية غالبا ما يتحمل مهام التسيير الإداري والتربوي ومهام الأستاذ والعون والحارس والمنظف

يتساءل أغلبية نساء ورجال التعليم، ممن اكتووا بضعة كهربائية نتيجة احتكاك الأسلاك النازمة للشحنات الحرارية لسلطة الإدارة التربوية وخبوط الشأن التربوي، (بتساعولن) عن الحدود الفاصلة بين الممارسة الإدارية المسبحة بالتخطيطات والنصوص القانونية، وبين الفعل التربوي المُوَطَّر بالأهداف والكفايات والقيم، وذلك انطلاقا من أعلى المستويات بالإدارة المركزية، إلى مستويا ت أدنى على الصعيد المحلي، مرورا بالجهوي والإقليمي.

ويرجع هؤلاء جزءا كبيرا من الركود في إنتاجية الوضع التربوي التعليمي بالمغرب، إلى عدم التوحيد والانسجام في ما بين الجوانب الإدارية والتدبيرية المحضة المتعلقة بالمراسلات والقرارات والإجراءات الشكلية الضابطة لإدارة الشأن التربوي، وبين الأبعاد التربوية الحقيقية المتعلقة بأهداف وتوجهات البرامج والمناهج البيداغوجية والديداكتيكية لتشكيل هوية الإنسان المغربي. فالتوحيد والانسجام والتطابق في النتائج، يستمد صعوبته من إكراهات أداء ما يسمى جالبا «الإدارة التربوية»، التي تركز، في جل أشغالها، على ما هو

تنظيمي مسطري إجرائي، من خلال الأثر المكتوبة على الأوراق، وما تتطلبه الإدارة التربوية الحقيقية، من قياس التدبير التربوي بما هو مرصود، نتيجة تقويم أداء المدرسين وحصيلة المتعلمين، وبما توفره هذه الإدارة التربوية من شروط الممارسة التربوية الجيدة المسنودة بمختلف الدعامات البيداغوجية والديداكتيكية.

وإذا تفحصنا واقع حال الإدارة التربوية بالمغرب، بجميع مستوياتها ومواقعها، من خلال استقراء الوضعية الإدارية والمهنية للعاملين بها، يتبين أن جل المديرين، هم من موظفي الوزارة الذين قضوا سنوات في الخدمة، وكلفوا بمهام الإدارة التربوية بعد أن أعينهم أعباء مهام التربية والتعليم بالتدريس داخل الحجرات الدراسية.

وحدد النظام الأساسي للمؤسسات التعليمية، من خلال المرسوم 376/02، مهام أطر وظائف مدير المؤسسة التعليمية في ترؤسه المؤسسات التربوية، وقيامه بالإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة، كما يلزمه بتزويد مجالس المؤسسة، وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص

والممتلكات، إضافة إلى اقتراحه على الأكاديمية توفير وسائل العمل، هذا إلى جانب إعداده لبرنامج العمل السنوي للأنشطة وعرضه على مصادقة الأكاديمية. كما يبرم المدير اتفاقيات الشراكة، ويمثل المؤسسة محللا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة ويضع تقريرا عاما سنويا ويعرضه على مجلس التدبير، إلا أن وضعية المديرين العمرية والتكوينية والمهنية تحد من هذه المهام المطلوبة، خاصة إذا علمنا، أن بعض مديري مؤسسات التعليم الابتدائي بالتعليم المدرسي العمومي، هم أساتذة، خضعوا لفترات تكوين متفرقة من قبل المفتشين بمرآكز تكوين المعلمين، وأن بعضهم من الذين يمارسون مهامهم حاليا، لا يتقنون اللغة الفرنسية، في الوقت الذي تشكل هذه اللغة جزءا هاما من البرامج بالتعليم الابتدائي.

ويسجل الجميع أن مديري مؤسسات التعليم الابتدائي هم مجرد أدوات إدارية يحرصون على إنجاز المراسلات والإجابة على البريد اليومي وأن اشتغلوا سنوات داخل فصولهم وملفات التلاميذ ومسك النقط وإعداد السجلات والدفاتر، وكذا ترؤس

الاجتماعات والقيام ببعض الزيارات الإدارية، كما يحرصون على تنظيم وتنفيذ المذكرات الوزارية والأكاديمية والنيابية والامتحانات وغير ذلك. كما أن المتتبعين التربويين يعيرون على المشرع المغربي الذي أحجم عن خلق منصب خاص بالمدير، واقتفى بأن يحتفظ المدير بوضعيته الإدارية الأصلية أستاذًا، لأنه في وضعية تكليف للمهام التي يمارسها فقط.

ومن حق المرء أن يتساءل: كيف سيتعامل هؤلاء المديرين مع مراجع مادة اللغة الفرنسية؟ وكيف يستطيعون ممارسة الجوانب التربوية المتعلقة بتتبع وإرشاد وتقويم الأنشطة التربوية التي يقدمها أساتذة اللغة الفرنسية بأقسامهم. وكيف سيتعاملون حتى مع الجوانب المالية التي تتطلب إلماما بالنظم المحاسبية؟

كما أن الإدارة التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي يوجد على رأسها أساتذة كلفوا بالمهام الإدارية والتربوية، ممن سبق لهم أن اشتغلوا سنوات داخل فصولهم والدراسة يدرسون مادة معينة، حسب تخصصات تخرجهم من مراكز التكوين،

علما أن مؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي تعج بعدد من التخصصات المختلفة التي من المفروض على رؤساء الإدارة التربوية، أي المديرين أن يكونوا مطلعين عليها، بل ملمين بجوانبها التربوية، إذ كيف لأستاذ مادة الرياضيات ممن كلف بتدبير الإدارة التربوية أن يفهم الأبعاد التربوية للغة العربية والفلسفة والفنون التشكيلية والعلوم وغيرها من التخصصات التي تتطلب مجهودات خاصة لمعرفة تدبير جوانبها التربوية.

ومن حق الأباء، قبل الإدارة المركزية والجهوية، أن يتساعولوا عن قدرة هذا النوع من المسؤولين الإداريين والتربويين الذين تسند إليهم مهام الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية، عن قدرة هؤلاء على استيعاب التطورات السريعة التي جرت منذ إصلاح المنظومة التربوية، خاصة في ظل تعدد مهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والتنظيمية والتربوية، إذ غالبا ما يتحمل مدير المؤسسة التعليمية مهام التسيير الإداري والتربوي ومهام الأستاذ والعون والحارس والمنظف.

محمد إبراهيمي (أكادير)

بيت القصير

الإدارة والتربية



عبد الكريم مفضال

على مستوى التعريف، ينظر إلى الإدارة التربوية باعتبارها «العملية أو مجموع العمليات التي يتم بموجبها تعبئة مختلف الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه». ودون حاجة إلى إغراق كثير في التنظير، يمكن القول، وببساطة متناهية، إن وظيفة الإدارة في قطاع التربية والتكوين، تتمثل أساسا في توفير الأجواء والفضاءات والوسائل والأدوات والموارد اللازمة لتسيير وتسهيل العملية التعليمية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية المرسومة سلفا.

وينطبق هذا التعريف على جميع مستويات الإدارة التربوية مركزيا وجوهيا ومحليا. وبشكل أخص الإدارة المدرسية. غير أن مساءلة واقع الممارسة اليومية يحيل، لدى عدد من الباحثين والمنتبهين، إلى ما يناقض التعريف أعلاه، إذ أكدت جملة من الأبحاث الميدانية التي أشرفت عليها بعض مراكز التكوين (مركز تكوين مفتشي التعليم سابقا) في أهم خلاصاتها، اعتبار الإدارة التربوية، في جزء غير يسير من العمليات التي تقوم بها، عاملا معرقلا للعملية التعليمية عوض أن تكون في خدمتها.

وقد سار في الاتجاه نضسه عدد من الفاعلين التربويين. إذ شدد أحدهم، في حوار أجرته معه «الصباح»، ضمن الملحق التربوي قبل شهر، على أن القطاع التعليمي يعيش على مفارقة واضحة تتجسد في تعبئة كل ما هو تربوي لخدمة ما هو إداري! وكان المهام الإدارية غاية في حد ذاتها بدل أن تكون أداة في خدمة أهداف التربية.

إن أحد أبرز أوجه العرقلة التي تمارسها الإدارة في حق العملية التربوية يتضح من خلال عمليات الاتصال والتواصل، عموديا وأفقيا، بين مختلف المؤسسات، سيما بين المركز والخلايا التربوية، مرورا بالمؤسسات الجهوية والإقليمية، وهي عمليات تتسم ببطء شديد يؤثر سلبا على إنجاز عدد من الاستحقاقات والمهام والعمليات. ذلك أن أقل مدة زمنية تفصل وصول مذكرة من الوزارة إلى النيابات الإقليمية هي أسبوع، والمدة نفسها، وربما أكثر، يستغرقها وصول هذه المراسلات إلى الإدارات المدرسية ومن تم تعميمها على جميع الممارسين وتفعيلها. ويستفحل الأمر في حالات العالم القروي والمناطق النائية، حيث تبعد المؤسسة التعليمية بعشرات الكيلومترات عن النيابة الإقليمية، وتتعدد فرعياتها وتتباعد في ما بينها، في ظل عدم توفر الخطوط الهاتفية لدى السواد الأعظم فيها.

لقد صار ملحا، أكثر من أي وقت مضى، الانتكاب على إصلاح هذا الجانب بما يجعل الإدارة فعلا وهيكلًا، وكذا معايير وقيما وأهدافا وضوابط في خدمة العمل التربوي، وأحد المداخل إلى ذلك إيلاء الاتصال والتواصل بين جميع مستويات الإدارة، عبر استثمار ما تتيحه التكنولوجيا (الفاكس والهاتف والبريد الإلكتروني...) في تسريع العمليات والمهام المطلوب إنجازها، بما يسمح بكسب زهان الإصلاح دون هدر للزمن والجهد.

إصلاح التعليم... الإدارة أولا

إن تجاهل العنصر البشري في مخططات الإصلاح التربوي أوقع الجهات المعنية في مازق أدت إلى هدر الكثير من الجهد والوقت والإمكانات المادية بشكل اتخذ طابع التنذير. انطلقت الإصلاحات دائما ومنذ بداية الاستقلال من مشاريع تربوية طنانة تراوح بين الأصالة والمعاصرة، وضعت الخطط وعقدت المناظرات والندوات لكن بدون جدوى، فمن المبادئ الأربعة إلى الميثاق الوطني مرورا بنظام التعليم الأساسي، ظلت المدرسة تعيد إنتاج الإنماط والعلاقات والسلوكات نفسها، وبالتالي اجترار الجودة بالمعيار القائم نفسه.. فنسبة قليلة من التلاميذ يحصلون على تعليم جيد، بينما عشرات الآلاف تصول وتجول في المؤسسات التعليمية ويتدرجون في مراتبها من القسم الأول إلى قسم الماكوريا دون اكتساب الحد الأدنى من الكفايات والقيم التي تؤهلهم للاندماج في الحياة العامة، حتى أصبحنا أمام وضعية خطيرة وهي أن الطفل في خدمة المدرسة وليس العكس كما يجب أن يكون.. ذلك لأن الأطر التعليمية لم ينظر إليها باعتبارها عنصرا أساسيا ومحوريا في أي إصلاح، والإصلاح مهما كان ميدانه يمس تغير الإنسان ونظراته إلى الأمور في المقام الأول. إن المكلفين بالإدارة، دون تعميم، أصبحوا متعيين، غير قادرين على تنفيذ مخططات الإصلاح، نظرا للتكوين الهزيل في مراكز التكوين، ونظرا للطابع الفلكلوري للأيام التكوينية، وغياب التكوين الذاتي المستمر.

في ظل الشروط الذاتية والموضوعية الحالية، يبقى تفعيل الإصلاح داخل المؤسسة، وداخل الفصل الدراسي بعيد المنال، والسبيل الوحيد لإخراج المدرسة من هذه الأزمة، هو التأسيس لثقافة جديدة تركز قيم التواصل والبحث والتنافس الشريف ونكران الذات، لقطع الطريق على النخب «الفرعونية» والعقلية الماضوية البعيدة كل البعد عن الفعل البيداغوجي الناجح، وتحفيز الطاقات المبدعة، باعتماد مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب».

إن الأطر الإدارية، دون تعميم، غير قادرة على تفعيل مخطط الإصلاح، إلا في شكله الاحتفالي الفولكلوري، حيث تنظم اللقاءات والمنتديات، فتمطر النياحة والأكاديمية بوابل من التقارير ذات المضامين الفارغة، لأنه ما بهم هؤلاء هو «السربيس» ونقادي سطح المسؤولين. لهذا فيدون إعادة النظر في مقاييس إسناد مهمة تدبير المؤسسة، لا يمكن الحديث عن أي إصلاح، لأن الثقافة السائدة في المؤسسات يذهب ضحيتها المتعلمون.

إن أغلب المكلفين بمهام تدبير المدارس الابتدائية تعرضوا للمقهر، قهر الطبيعة في المجموعات المدرسية من جهة وقهر المجتمع بسبب النظرة الدونية، بشكل غريب ومحين، من جهة أخرى لهذا لا يمكن تفسير سلوكياتهم إلا على ضوء سيكولوجية الإنسان المقهور الذي يتلخص وجوده في وضعية مازقية، يحاول في سلوكه وتوجهاته وقيمه ومواقفه مجابهتها والسيطرة عليها بشكل يحفظه بعض التوازن النفسي، الذي لا يمكن الاستمرار في العيش بدونه (التخلف الاجتماعي للدكتور مصطفى حجازي ص:10). ولا يبقى الإنسان المقهور مكتوف اليدين إزاء هذه الوضعية. بل يحاول أن يجابهها بأساليب دفاعية جديدة، كالتماهي بالمتسلط فلا غرابة، أن نسمع هؤلاء المكلفين بتدبير المؤسسات التعليمية يرددون مثل هذه العبارات: «غدي نهرس لك لكرن/ غدي نكتب بك للسيد النائب/ كي نوزوها علينا ندوزوها عليكم». إنها عبارات كافية للجزم على أن هؤلاء غير مؤهلين لمهمة تدبير مؤسسة تربوية.

وتكريسا لمبدأ الانتقاء على الذات، الذي يعتبر أسلوبا آخر من الأساليب الدفاعية التي ينهجها الإنسان المقهور، يرفض هؤلاء التجديد والخلق والابتكار والاستفادة من الآخر، فيشعر الواحد منهم أنه في خطر كلما لاحظ أن «رؤوسا» يتمتع بتكوين مهم، ويعمل جاهدا للرقى بجودة التعليم من خلال أنشطته، وأرائه. فيتجنن المكلف المقهور لمحاربة هذا العنصر المجدد، وذلك بإشاعة الأكاذيب وافتعال المشاكل في محاولة بإناسة لتقزيمه، فنسمع الواحد منهم يردد العبارات الغنية عن أي تعليق «غدي نكويه مع الفتش/ غدي نشربها ليه مع المعلمين». لأن المدرس المبدع المجدد يحطم أوإالية من أو البات الدفاع المعروفة عند الإنسان المقهور وهي التمسبث بالقديم.

وإن شئت الدقة ندعوها «الماضوية القاتلة»، يلجأ المقهور أيضا إلى العنف، كلما استطاع إلى ذلك سبيلا، سواء أكان هذا العنف رمزيا كالسب والقذف والتميمة والغيبة. أو ماديا كالضرب فلا غرابة أن نجد مقالا في جريدة ما يتحدث عن اعتداء مدير المؤسسة على مدرس سبيا وقذفا أو حتى ضربا وركلا ورفسا.. هذه، هي الهذنية السائدة، المسيرة، المدبرة أمرا المؤسسات وحت كفضاء للتشنة الاجتماعية وتكوين المواطن الصالح لوطنه ولنفسه المنفتح على العالم.. فنهنيات لا تفكر إلا في الحفاظ على التكليف بأي ثمن.

لهذا، نهيب بالجميع وزارة ونقابات، تفهم هذا المشكل الخطير، وإعادة النظر في المقاييس المعتمدة لإسناد مهمة تسيير مؤسسة تعليمية، واعتماد المواصفات المنصوص عليها في التشريع المدرسي، على الأقل، وجعل هذا التكليف مبنيا على مبدأ الاستحقاق وليس امتيازًا لأحد، لأن إصلاح الإدارة التربوية، خاصة في التعليم الابتدائي، مدخل مهم لإصلاح المنظومة التربوية ككل، نظرا للمهام والمسؤوليات التي يتحملها المكلف بالإدارة، وما نلاحظه في الواقع أن هذه المهام أكبر بكثير من المكلفين بها.

وأخيرا نعتز لإخواننا المكلفين بالإدارة أو الراغبين في ذلك، على هذه الصراحة المرة، ونهمس جهرا في أذانهم أن مصلحة الوطن فوق كل اعتبار، وعلى لسان الشاعر الكبير نزار قباني القول: إذا صرخت في وجه من أحببتهم فلكي يعيش الحب والإحباب، فلربما تجد «الإدارة» نفسها وبضيء في قلب الظلام شهاب.

خليد مغيص (أستاذ)

(هذه المادة نشرت في عدد سابق من هذا الملحق)

ونعدي نشرها لأهميتها ضمن هذا المحور

cdmGLOBAL

تذوقوا الأفضل من البنك يوميا



cdmGLOBAL

- مجموعة خدمات بنكية كاملة
- 3 صيغ من الخدمات حسب اختياركم
- تعاقد سهل وسريع

مصلحة الزبناء : 05 22 477 477

نحن متكلمة وطنية باتجاه عالمنا

مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC

سهولة، سرعة وفعالية