

## إصلاح الإدارة التربوية :

### مدخل أساس لإرساء الحكامة الجيدة بالمدرسة المغربية

المصطفى الحسناوي  
ممارس بيداغوجي وباحث تربوي  
مريت

#### تقديم

لما كبت الإصلاح الذي تعرفه المنظومة التعليمية ببلادنا، بات من الضروري تأطير وتحفيز أطر الإدارة التربوية من أجل ترسيخ آليات الحكامة الجيدة، وتجويدا للعملية التربوية التكوينية.

تري ما هي الوسائل القمينة بجعل الإدارة التربوية قاطرة أساسية لإنجاح أورش إصلاح منظومة التربية والتكوين التي انخرط فيها المغرب منذ أزيد من عقد من الزمن؟

وكيف يمكن تفعيل مشروع المؤسسة كفكرة تجديدية إبداعية للنهوض بالإدارة التربوية خاصة وبالمدرسة العمومية عامة؟

وهل من طرق جديدة لتطوير أساليب تدبير الموارد البشرية العاملة والفاعلة في مجال التربية والتكوين؟

#### 1. الإدارة التربوية : المفهوم والدلالة

اشتق لفظ إدارة من اللفظ اللاتيني : «*Administrar*» الذي يفيد : خدمة، مساعدة... ؛ وفي القرن 17م أخذ معنى التدبير.

وإذا كانت الإدارة علما وفنا وصناعة، فإن «الإدارة المدرسية هي عملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية، والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. وفي هذه العملية لا تكون السلطة احتكارا لفرد أو مجموعة من الأفراد، وإنما توزع مع ما يوازيها من مسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية»<sup>(1)</sup>.

فإذا كانت ممارسة الإدارة التعليمية في السابق ؛ تفيد رئاسة الهيئة الإدارية المدرسية، باعتبار المدير هو مركز القرارات وصانعها، ويتميز داخل تلك المدرسة بنوع من «الكاريزما»، فإن هذا الأسلوب أصبح غير ملائم للمنظور الجديد الذي جاء به الميثاق الوطني للتربية والتكوين، الهادف

1- د. عبد الكريم غريب (النهل التربوي ؛ معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية) - الجزء الأول، الطبعة الأولى (2006) منشورات عالم التربية، ص : 33 - 34.

## دقاتس التربية والتكوين

إلى ترسيخ اللامركزية واللامركز في تدبير الشأن التربوي الجهوي والمحلي، بغية استهداف الجودة في تأهيل المتعلمين والمتعلمات وفقا للمعايير المقبولة وطنيا وعالميا.

كما نص الميثاق المذكور على اعتماد مقارنة جديدة تؤسس للانتقال من التسيير وفق أنماط تقليدية إلى منظور التدبير التشاركي كاختيار استراتيجي يروم إرساء ثقافة التدبير بالنتائج.

وما دامت الإدارة التربوية/المدرسية من أهم عناصر النسق التربوي، الحامل لأدوار القيادة والتكوين، فهي نظام متفرع عن الإدارة العامة للدولة، لذلك نجد أن بلورة نهج اللامركزية واللامركز في هذا القطاع الحساس لم تأت من فراغ، وإنما بهدف الانخراط في الجهوية المتقدمة والتنمية الشاملة التي ينشدها المغرب.<sup>(2)</sup>

## 2. الأطر النظرية والقانونية المؤطرة لمفهوم الإدارة التربوية

دعا الميثاق الوطني للتربية والتكوين في المجال الخامس المرتبط بالتسيير والتدبير، وبالضبط في الدعامة 15 المادة 149 منه، إلى نهج أسلوب اللامركزية واللامركز لتجاوز المركزية المفرطة في ميدان التربية والتكوين. ووردت في نفس الدعامة المادة 157 عبارة: «يسير كل مؤسسة للتربية والتكوين مدير ومجلس للتدبير» ما يعني أن هذه الإدارة ملزمة بتقويم مردودية المؤسسة تربويا وإداريا بواسطة دراسات التدقيق البيداغوجي والمالي والإداري.

هذا ما يخص الجانب النظري، أما الجانب القانوني فيؤطره المرسوم رقم 2.02.376 الصادر بتاريخ 06 جمادى الأولى 1423هـ (2002/07/17)، والذي يعد بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، حيث يؤكد في مادته 9 من الباب الثاني على أن آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري تتولاها «إدارة تربوية ومجالس». بينما تنص المادة 11 منه على اختصاصات المدير، والمتمثلة في الأدوار التالية: (الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي، رئاسة مجالس المؤسسة، توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة...).

ومن أجل إخضاع أطر الإدارة التربوية الذين تم تعيينهم لأول مرة للتكوين، أصدرت وزارة التربية الوطنية المذكورة رقم 136 بتاريخ 05 نونبر 2007 من أجل تأهيل الإدارة التربوية.<sup>(3)</sup>

أما المذكرة الوزارية رقم 39 بتاريخ 05 مارس 2007 فقد ركزت على معايير إسناد المناصب الإدارية، وهي الكيفية التي أثارت حفيظة بعض الفعاليات التربوية التي نادى بتقنين هذه المهمة التربوية التي تعد بوابة رئيسية لإصلاح أوضاع المدرسة المغربية.

وجاء الخطاب الملكي السامي بمناسبة الذكرى 13 لعيد العرش (30 يوليوز 2012) ليؤكد

2- د. محمد عزيز الوكيل (تأهيل الإدارة التربوية... كيف؟) - المرشد التضامني (التضامن الجامعي المغربي) 2008-2009 ص: 14.

3- د. محمد عزيز الوكيل، نفس المرجع، ص: 14.

مرة أخرى على أهمية تبني بلادنا للحكامة في جميع المجالات، زيادة على دعوة الحكومة إلى تبني وتفعيل «ميثاق اللاتمركز» الذي سيخدم قطاع التربية والتكوين بشكل كبير.

### 3. أهم الإكراهات التي تواجهها الإدارة التربوية بالمدرسة المغربية

يعاني نظام الإدارة المغربية، بما في ذلك الإدارة التربوية، من حالة الجمع بين التدبير اللببرالي الحديث، وبين الاحتفاظ بإرث الماضي : أي بالنظام الباترمونيالي التقليدي، القائم على نزعة تقديس وطاعة الموظفين للأوامر بدون نقاش أو نقد بناء.<sup>(4)</sup>

وهذه البيروقراطية عرقلة وليست عقلنة، باعتبار أن بعض الإدارات التربوية لازالت تقوم بإعادة إنتاج التسلط/السلطوية مما يولد العنف والعنف المضاد ويسبب في تنامي ظاهرة الهدر المدرسي.

كما يعاني هذا المرفق التربوي الهام والحيوي من النقص الكمي والنوعي في الموارد البشرية العاملة بمعية المديرين، ومن تعدد الاختصاصات وتداخلها بين مختلف المجالس المحدثة على صعيد المؤسسة التعليمية، خصوصا مع تفعيل البرنامج الاستعجالي (مجلس التدبير، جمعية دعم مدرسة النجاح ...) والتي لا شك يجب إعادة النظر فيها بعد التخلي عن المخطط الاستعجالي!

هذا، وتجدر الإشارة كذلك إلى اختلالات أخرى على رأسها ثقل المساطر الإدارية وتعقدها وضعف التواصل بين مديري المؤسسات التعليمية من جهة، وبينهم وباقي الأطراف والشركاء من جهة ثانية.

كما أن مظاهر هذه الأزمة البنيوية تتجلى في جوانب ضعف مضمون الوظيفة لاقتصارها في أحيان كثيرة على المهام الإدارية المحضة وإغفال ما هو تربوي - بيداغوجي، بسبب تماهي القائمين عليها في تكرار نفس الأعمال يوميا مما يولد لدى غالبيتهم الرتابة والروتين، أو قد يسقطهم في فخ الإذعان لأوامر «إدارة الظل» التي تعمل مثل لوبيات لتحقيق مصالحها فقط...

ولعل أبرز الثغرات التي يسجلها أي ممارس بيداغوجي بهذا الصدد، هي استمرار النظرة الفوقية في التدبير الإداري ببعض مؤسساتنا، والذي يتضح جليا في التسيير العمودي والتعامل السلطوي في تدبير العلاقات وتوزيع الأدوار وتلقي الأوامر، في وقت يجب فيه ترسيخ ثقافة إشراك «القيادة الجماعية» والإنصاف والاعتراف في الوسط المدرسي.

وفي ذات السياق، أكدت بعض البحوث التربوية الميدانية أن الفكرة السائدة لدى بعض الإداريين هي ترك التلميذ يفعل ما يشاء؛ طالما لا يشتكي منه الأساتذة ولا يتشاجر مع زملائه، رغم أن هذه اللامبالاة تضر بمصلحة المتعلم الذي يراكم عدة ثغرات في المقرر الدراسي، مما يجعله غير قادر على مسايرة الوحدات التعليمية، وينتهي به الأمر في نهاية السنة الدراسية إلى التكرار

4- ذ. محمد فابار (الإصلاح التربوي والتدبير الإداري داخل الميثاق الوطني للتربية والتكوين)، مجلة عالم التربية، العدد : 14 (2004)، منشورات عالم التربية، الطبعة الثانية، ص : 136.

## دفاتر التربية والتكوين

أو الفصل وكلاهما يعتبران هدرا مدرسيا.<sup>(5)</sup> كما سيساهم عدم الضبط الذي تعاني منه بعض المؤسسات نتيجة ارتفاع عدد المتعلمين وقلة الأطر الإدارية والتربوية، في تنامي ظواهر العنف والفوضى داخل حرم المؤسسة، جراء إغراق الإدارة في التدبير اليومي على حساب المشروع التربوي الهادف والمرتكز على التدبير التشاركي المؤسساتي تنظيميا واجرائيا ومساءلة ومحاسبة وإنصافا.

### 4. الإدارة التربوية وآفاق التأهيل: أية بدائل ممكنة؟

إن الاختلالات سالفة الذكر، وغيرها التي وقف عليها تقرير المجلس الأعلى للتعليم سنة 2008،<sup>(6)</sup> فرضت على المغرب ضرورة تجديد وتطوير وتأهيل الإدارة المدرسية، بوضعها في قلب الإصلاحات التي يشهدها قطاع التربية والتكوين، وضمن دائرة التفكير في التحديات التي يواجهها المجتمع المغربي، ومن جملة مبادئ التطوير والتأهيل هاته؛ تغيير النظرة إلى العملية الإدارية، باعتبارها ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للسلطة، بل هي عملية قيادية تخلق لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، الحماس والدافعية للتغيير، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية مساهمتهم في التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، وتعني هذه العملية أيضا القدرة على المبادرة والإبداع لإحداث التطوير وإدارة الجودة.<sup>(7)</sup> إذ لا بد للإدارة المدرسية الحديثة من اعتماد مقاربة المشروع على كافة المستويات، لكون هذا المشروع يترجم الفلسفة القائلة: «عندما نريد إنجاز أي مشروع إصلاحي يجب أن نكون مع الناس لا فوقهم» وبتعبير أدق: لا قيمة لأي مشروع لا يترتب عنه أي مفعول في الواقع، مما يحتم على كل المعنيين بهذه القضية بلورة تدابير ومشاريع تراعي خصوصية كل منطقة.

من هنا تتضح أهمية مشروع المؤسسة كبرنامج إرادي تطوعي «طموح» مؤلف من سلسلة من الأعمال التي تتمحور حول مشروع واحد، قد يستمر لمدة سنة أو أكثر (مثل برنامج الدعم التربوي)، الهدف منها الحصول على أفضل النتائج المتوقعة والرفع من جودة التعليم بالمؤسسة.

مشروع المؤسسة خطة منظمة ومتناسقة يتعاون على تنفيذها فريق مشكل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة وأولياء التلاميذ، وفي بعض الحالات من التلاميذ وبعض المهنيين.<sup>(8)</sup>

ومن البدائل المقترحة لتأهيل الإدارة التربوية؛ توفير وتأهيل الموارد البشرية لهذا المرفق العمومي الهام مع تحسين أوضاع رجال ونساء الإدارة التربوية رمزيا وماديا وقانونيا «مساواة الإطار!».

5- ذ. حمد الله اجبارة (الهدر المدرسي: الأسباب والعلاج) الطبعة الأولى (2011) منشورات مجلة علوم التربية - العدد: 26 - ص: 69.

6- المجلس الأعلى للتعليم بالمغرب: (حالة منظومة التربية والتكوين - التقرير التحليلي - الجزء الثاني - الهيئة الوطنية لتقويم منظومة التربية والتكوين) 2008، ص: 79-80.

7- د. محمد الدريج: (تطوير المناهج الدراسية في المنظومة التعليمية المغربية: النهج المندمج نموذجا)، مجلة: «دفاتر التربية والتكوين» عدد مزدوج 7/6 (ماي 2012)، ص: 62-63.

8- د. محمد الدريج، مرجع سابق، ص: 63.

والدعوة إلى إشاعة ثقافة ربط الحقوق بالواجبات ودمقرطة العمل الإداري باعتماد المقاربة بالمشروع، وبواسطة السيورورات، وبتدبير النتائج، إضافة إلى تفعيل ربط المساءلة بالمحاسبة، ووضع المكافأة في متناول الجميع عبر وضع الفرد في المكان اللائم لكفاياته.<sup>(9)</sup>

إضافة إلى ما سبق ذكره، فهان الإصلاح يقتضي عدة أسئلة محرجة ومقلقة بخصوص إدارتنا المدرسية، والأمل ألا تكون الإجابة المستقبلية عنها مزعجة !! فسؤال التكوينات لازال يطرح نفسه بإلحاح، وتكنولوجيا الاتصال والإعلام واستثمارها على نحو أفضل، واكتساب أساليب تحليل سلوكيات المتعلمين وردود أفعالهم إزاء التعلّات وتجاه أطر المؤسسة، والتأهيل الحقيقي للموارد البشرية (معرفيا ومهنيا)، لازالت من بين الإشكاليات التي تؤرق المهتمين بأوضاع التربية والتعليم بوطننا الحبيب.

إن الغاية اليوم تقتضي التفاعل مع روح الإدارة التربوية، وتتطلب الابتعاد عن السلطوية والقطع معها، والعمل في إطار تشاركي، يُفسح فيه المجال لطرح الآراء ويحترم فيه الاختلاف، بهدف المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التربوية، وتشجيع الكفاءات لتحصيل المزيد من العطاء والجودة؛ إنها حقا الفلسفة والاستراتيجية التي اعتمدها الميثاق الوطني للتربية والتكوين ببلادنا، وأرادها أن ترتقي إلى مستوى الإدارة التربوية الميدانية، التي يجب أن تفتح آفاق تأهيلها بالتكوين المستمر لأطرها وبتقنين آليات إسناد المناصب الإدارية (فتح مباراة ولوج الإدارة مع إجراء بحث تربوي بالمفهوم الحقيقي في إطار تراعى فيه الأقدمية العامة والتجربة والخبرة والكفاءة والشواهد والدبلومات...).

وارتباطا بنفس الموضوع، فالانتقال إلى إدارة تربوية ديمقراطية منفتحة رهين بربط شراكات تربوية مع المجتمع المدني المحلي، بما يساير الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويلبي احتياجات المتعلمين ومتطلبات أسرهم، وبالعامل الجماعي لحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية تساهم في خلق الثقة بين العاملين، ناهيك عن ضرورة الاهتمام بذوي الحاجات الخاصة (الولوجيات - مراكز الاستماع والإنصات...) وبتحفيز جميع المتعلمين والمدرسين على حد سواء قصد الإندماج في العمل التربوي، ومن أجل الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها، وتوفير المناخ اللائم لمواكبة المستجدات التربوية.

ولعل ما تم ذكره يشكل النواة الأساس لفهومي النجاحة والجودة في التكوين والتربية، باعتبارهما رحي هذه المنظومة؛ الأمر الذي يفرض تجنيد مختلف الطاقات والإمكانات للمؤسسة التربوية التكوينية، حتى يتسنى لها بذلك توفير الشروط الضرورية لضمان نجاعتها، وبالتالي توفير مناخ تتحقق فيه أعلى درجة من الجودة عند المتعلمين.<sup>(10)</sup>

9- ذ. محمد عزيز الوكيل: (الإدارة التربوية وأسئلة التكوين والتأهيل) الجريدة التربوية، العدد: 41 (مارس 2012) ص: 10-11.

10- د. عبد الكريم غريب، مرجع سابق، ص: 34.

## دقاتس التربية والتكوين

لا شك أن هذه البدائل المقترحة المتواضعة، تصب في أسس ومعايير الحكامة في التربية والتكوين، التي إن اعتمدت بالشكل المطلوب ستساهم في تحقيق التنمية في بلادنا، وبهذا الصدد نستحضر مقولة «جون ديوي»: «إن التعليم هو المحرك الذي يدفع المجتمع»، وعلى أمل تحقيق هذه الأحلام نستشهد بحكمة «فيكتور هيغو»: «ليس هناك شيء أفضل من الحلم لصناعة المستقبل».

## 5. القيادة التربوية: أية أدوار ومواصفات لرئيس المؤسسة في نظام تربوي قيد الإصلاح؟

يعتبر المدير قائدا تربويا في مؤسسته؛ لذا عليه رسم علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها، والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي.<sup>(11)</sup>

فالمفهوم القديم للمدير أصبح متجاوزا؛ إذ حل محله مفهوم الشريك والصديق والقريب، سيما فيما يخص علاقة المدير بالمدرس، مما يجعل المدرسة امتدادا حقيقيا للأسرة.<sup>(12)</sup>

كما أصبح رئيس المؤسسة يستمد سلطته من كفاءته، ومن ثقة العاملين معه، الذين لا يميز بينهم، ولا يترك مجالاً للمتلقين والمتطفلين الراغبين في قضاء مآربهم ليس إلا.<sup>(13)</sup>

بل أكثر من ذلك، فهو قائد يعمل على إعطاء مصداقية لعمل كل الفاعلين العاملين بمعيتته، الذين يوجههم إلى تبني آليات التدبير التشاركي، واحترام مداخل التعاقد، والتدبير بالكفايات، وقيم الموضوعية والتشخيص مع الالتزام بتقديم الحساب بالنتائج (القيادة البنينة على معيار النتائج)، ويحثهم على العمل الجماعي وعلى الخلق والإبداع؛ (لا يمكن للمرء أن يبديع وهو مسلوب الإرادة)، ويحذرهم من بعض الانزلاقات؛ كالتطاول على مهامه إلا ما يفوضه بنفسه ويراه إيجابيا للمؤسسة، وكذا من المحاباة من أجل إرضاء الخواطر، لأن هذا يتنافى مع أخلاقيات تخليق المرفق العمومي.

إن الشخص الذي يحتل المرتبة القيادية كمدير/رئيس المؤسسة يجب أن يكون شخصا إيجابيا ومبادرا وعمليا ومبدعا ومجددا ومستشيرا ومحفظا لموظفيه، ومنصتا لمشاكلهم وزارعا للأمل فيهم، وبهذا الخصوص يقول «نابوليون بوناپرت»: (القائد هو تاجر الأمل) وبذات السياق يقول المثل الصيني: (قلب القائد كالبحر، لا يمكن اكتشاف شواطئه)، وكل هذه الأدوار والمواصفات لا تتحقق إلا بالرغبة الجامحة والمعرفة والالتزام بنظم القيادة كأسلوب حياة، ففي علم البرمجة اللغوية العصبية هناك افتراض بالغ الأهمية يقول: (إذا ما حقق شخص ما شيئا ما، فإن أي شخص آخر يستطيع تحقيق هذا الأمر، إذا التزم بفعل الشيء الصحيح...)<sup>(14)</sup>.

11- ذ. أحمد الدرغوي: (التعاون التربوي: أهداف ومقتضيات) مجلة علوم التربية، العدد: 11 (المجلد الثاني) أكتوبر 1996 ص: 85.

12- ذ. محمد عزيز الوكيل: (اختلالات الإدارة التربوية) جريدة النساء (النساء التربوي) العدد: 1689، الثلاثاء 28 فبراير 2012، ص: 21.

13- جون ديشاين وكلودين روجي: (رئيس المؤسسة المدرسية: الأدوار والمواصفات) تعريب: ذ. محمد خير الدين، الجريدة التربوية، العدد: 40 (فبراير 2012) ص: 10-11.

14- د. إبراهيم الفقي (سحر القيادة)، دار الراية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، طبعة: 2010، ص: 9.

وفق المنظور الجديد للقيادة التربوية، على رئيس المؤسسة المدرسية إيلاء أهمية كبيرة لفهوم المكافأة الرمزية لموظفيه من أجل خلق ظروف سليمة ومحفزة على العمل، فداخل جو إيجابي وشفاف يشعر مختلف الفاعلين بالرغبة في العمل وتحمل المسؤولية،<sup>(15)</sup> الشيء الذي لا يحصل في وسط فوضوي قائم على التفرقة والتمييز والانتقائية، فالأسلوب التحفيزي الإشاركي التشاركي هو كل ما ترتضيه جودة العمل التربوي كبداية للإفلاق بالمدرسة العمومية وجعلها مشعة بالعلم وناضجة بالحياة (مدرسة الحياة).

وما دامت الإدارة التربوية بوابة للإصلاح المنشود، أصبح من الضروري العمل على صقل شخصية المدير الإداري/التربوي (التكوين الأساس والمستمر)، وصقل مواهبه وإثراء مؤهلاته، لجعله قادرا على عقلنة التنظيم الإداري، وذلك بانفصاله - كفاعل في هذا التنظيم - نسبيا بذاتيته وتطلعاته ومصالحه عن الموقع أو المنصب الذي يشغله أي تحقيق الحياد، على حد تعبير «ماكس فيبر».

وحتى لا نحمل الأطر الإدارية التربوية ما لا طاقة لها، يجب التأكيد على ضرورة تمتيع هذه الأطر بالاستقلالية اللازمة، وتأهيلها باستمرار وتخفيف أعباء التوثيق عنها، وتحسين أوضاعها، إن شئنا السير قدما إلى الأمام في برامجنا الإصلاحية لورش التربية والتكوين؛ إذ من الصعب جدا على رئيس مؤسسة بمفرده القيام بما سبق ذكره من أدوار ما لم يتم تزويده بأطقم إدارية تربوية كافية، تعمل تحت إشرافه في إطار التدبير التشاركي للمؤسسة المبني على متابعة تنفيذ الدروس ودروس الدعم والتقوية؛ ودراسة نتائج المتعلمين، وكذا حالات التعثر والتأخر، ورصد أسبابها ونتائجها، واقتراح وسائل علاجها، شأنها شأن العنف التربوي وتدبير الزمن المدرسي (مراعاة الدقة في وضع جداول الحصص)، والحرص على وضع مشروع واضح المعالم للمؤسسة، زيادة على تقديم الدعم المدرسي للمحرومين والعوزين من المتعلمين والمتعلمات، وترشيد النفقات وتوزيع الأدوار.

ومن أجل هذا كله، بات ضروريا تمكين الإداري من القدرة على استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التحليل والتخطيط والبرمجة والمتابعة والتقييم واستخلاص النتائج والخلاصات، واستغلالها كذلك في ابتكار صيغ تدبيرية جديدة وغير مسبقة في إنتاج المعرفة الإدارية/التربوية، دون إغفال أهمية التواصل في هذا الشأن، إذ هناك إجماع بين علماء الاجتماع والنفس على أن سيادة التواصل داخل المؤسسات وبينها وبين شركائها، يفتح أمامها آفاق التطور والنهوض ويحسن بقدر كبير من أدائها وإنتاجيتها.

ومن الركائز الأساسية لإنجاح أدوار المدير الاعتماد على المقاربة التشاركية والتوجيه والإرشاد والتنسيق والتنشيط والاهتمام بإمكانيات وإنجازات الآخرين والفهم الصحيح للاحتياجات النفسية

15- ذ. محمد أمزيان (تدبير جودة التعليم)، مطابع أفريقيا الشرق - الدار البيضاء - الطبعة الأولى (2005)، ص: 145.

## دقاتس التربية والتكوين

والسوسيو تربوية للمتعلمين والمتعلمات، والإيمان بثقافة تشجيع الإبداع لدى المدرسين والمتعلمين على حد سواء (في إطار المنافسة الشريفة طبعا)، مع تفعيل مشاريع أخرى لا تقل أهمية كالاهتمام بدوي الاحتياجات الخاصة (الولوجيات)، وإعادة المفصولين والمطرودين والمنقطعين (برنامج من الطفل إلى الطفل)، وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ومجالسها والأندية التربوية بها.

إن اعتماد هذه الديناميكية القائمة على المقاربة بالمشروع وغيرها من المقاربات الأخرى، في التوجه الجديد للإدارة التربوية، يساهم في إنجاح الحكامة الرشيدة في قطاع التربية والتكوين.

## خاتمة

للانتقال إلى مدرسة حديثة تعتمد التدبير التربوي وفق مقاربة تشاركية، أصبح أكثر من أي وقت مضى تأطير وتحفيز الإدارة التربوية، وتصحيحها وتقويمها من أجل ترسيخ الحكامة الجيدة. لذلك تم إيلاء أهمية كبيرة للتكوين المستمر لفائدة أطر الإدارة التربوية في مجالات بناء مشروع المؤسسة واستعمال المعلومات وتقنيات التواصل وآليات التنسيق مع الشركاء...<sup>(16)</sup>

وما يزال هذا الورش مفتوحا في أفق تقديم المزيد من الدعم والتشجيع والمساعدة للإدارة التربوية.

16- ذ. محمد أودادا (النائب الإقليمي لوزارة التربية الوطنية بإقليم خنيفرة) - حاوره المصطفى مرادا - جريدة : «المساء» (المساء التربوي) - العدد : 1653 (الثلاثاء 17 يناير 2012)، ص : 21.