

الإدارة التربوية ومشروع المؤسسة

معبد الإله زيداني
مدير ثانوية بالدار البيضاء
محمد بلحسين
مدير ثانوية بسطات

توطئة

لقد فطن المهتمون والباحثون في المجال التربوي إلى أهمية الإدارة التربوية ودورها في تقوية المنظومة التعليمية وزيادة فاعليتها، فأولوها الاهتمام المتزايد تحديداً وتجديداً، لأنهم اقتنعوا بأن نجاح التعليم وضمان جودته ومردوديته لن يتأتى، إلا عبر حكمة في التدبير وحكمة في وضع وتنفيذ مشاريع تربوية رائدة تنبثق من حاجيات المؤسسة وتستجيب لمتطلبات المتعلمين والعاملين على حد سواء.

لكن، هل يسمح واقع الإدارة التربوية ووضعها اليوم بريح رهان الاشتغال بالمشروع التربوي وضمان إنجاح مراحلها وتحقيق نتائجها، بل وبلوغ مراميها؟

وكيف يستطيع مدير المؤسسة التعليمية العمومية تعبئة كل المعنيين بالمؤسسة التي يديرها من أجل فعل تربوي قائم على العمل بالمشروع في غياب صلاحيات لاتخاذ القرار، وهامش للاجتهاد والاستفادة من الطاقات والإمكانات المحلية؟

وما هي القيمة المضافة لتدبير المشروع التربوي بالمؤسسة التعليمية، وبالنسبة للمنظومة ككل؟

مما لا شك فيه، أن الإدارة التربوية بالمدسة العمومية تعتبر من بين أهم عناصر النسق التربوي، فإلهاز الإدارة التربوية، كنظام متفرع من الإدارة العامة للدولة، هو الأداة التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لتوجهاته واختياراته وظروفه الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع من التربية والتكوين.

أسباب عدم فعالية الإدارة التربوية بالمدسة المغربية

إن تشخيصاً دقيقاً لواقع الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية، يفيد بأن سير الإدارة التربوية يخضع لمركزية مفرطة، فالإدارة جهاز ينفذ ويمثل لسلطة النائب، إذ لا يعدو المدير سوى حارساً أميناً للمؤسسة يؤدي دوراً تقنياً من قبيل تحرير المراسلات وتتبع غياب الموظفين وأرشفة الوثائق والمستندات...

دقات التربية والتكوين

ليصبح بذلك عمل أطر الإدارة التربوية عملاً روتينياً، يحد من إمكانيات ومجالات التدخل المحلية في تغييب قسري للاجتهاد وابتكار طرق ووسائل كفيلة بتحقيق أهداف المشروع المتوافق عليه من طرف مكونات المؤسسة وشركائها.

بمعنى آخر نلاحظ أن الإدارة التربوية في منظورها التقليدي تقوم أيضاً على ترصد الخطأ وتنفيذ الأوامر، وتقزيم القدرات، أحياناً بالإجراج وأخرى بالتعسف والتفنن في توزيع العقوبات والإعفاءات، ومن تم تفعيل وتطبيق القرارات والمذكرات...

في خضم هذا المناخ التقليدي للإدارة التربوية، لا يمكن الحديث عن ثقافة المشروع التربوي، الذي يسمح للمؤسسة التربوية بتدبير شؤونها في استقلالية تراعي الإمكانيات والحاجيات عبر مكوناتها التدبيرية (مجلس التدبير والمجلس التربوي)، وعبر طاقاتها المحلية في انسجام تام مع توجهات الدولة، التي تدعو إلى ترسيخ التدبير الديمقراطي للمرفق العمومي على قاعدة اللامركزية واللاتركيز.

لذلك يظل العمل بمشروع المؤسسة أمراً بعيداً عن التنزيل في غياب وضع نظامي خاص بأطر الإدارة التربوية، التي تزاوَل مهاماً متعددة ومتشعبة، جعلها غير منصوص عليه في النظام الأساسي للتربية والتكوين، ولما كانت هذه الأطر تمارس مهنة غير معترف بها من طرف السلطة التربوية، فكيف تتأتى لها القابلية والانخراط في تفعيل مشروع المؤسسة الذي يعتبر عملاً تطوعياً ينأى عن الإلزام أو المحاسبة.

دور الإدارة التربوية بالمدرسة المغربية في فعالية المؤسسة التعليمية

لقد حان الوقت لإرساء أسس إدارة تربوية حديثة، تمنح المؤسسة التعليمية استقلالية في التدبير بتفويض اعتمادات مالية للتسيير، وتمنح مدير المؤسسة مع مجلس التدبير صلاحيات في اتخاذ القرار المدرسي، والتواصل عبر قنوات متنوعة مباشرة وسريعة ومؤثرة ...

إن الإيمان بقدرات أطر الإدارة التربوية، التي يجب أن تتلقى تكويناً في مهنة الإدارة التربوية في مراكز مهن التربية، سيمنحهم الكفاءة لقيادة مشاريع تربوية من شأنها الرفع من مكانة المؤسسة التعليمية في محيطها والتأثير فيه، كما يمكن من رفع مستوى التعليم وجودته عن طريق المنافسة بين المؤسسات التعليمية... الشيء الذي سينمي القدرات التواصلية والتدبيرية والمهارية المناسبة لرجل الإدارة الأنسب لشغل دور القائد الموجه والمحرك والمتفاعل مع المتغيرات من حوله والمتمكن من القوانين التنظيمية والتشريعية ...

إن المشروع التربوي ثمرة عمل جماعي، يؤسس على قواعد الإشراف والتخطيط والتحفيز واستنفار قدرات الإقناع ومهارات تدبير النزاعات، في تكامل وانسجام مع متطلبات المرفق العمومي وإكراهاته اليومية.

ذلك أن مهام الإدارة التربوية الحديثة تتمثل في الارتقاء بمستوى التعليمات والتربية على القيم الإنسانية للمتعلمين، وجعل التنظيم والمهام الإدارية في خدمة ما هو تربوي وتعليمي وليس العكس، وعليه لا يمكن إنجاح أي مشروع تربوي بالمؤسسة دون اعتبار للدور المركزي للإدارة التربوية ودورها في التنسيق بين كل الفاعلين والمتفاعلين مع المؤسسة التعليمية، من متعلمين وأطر تربوية وممثلي الأسر ومجتمع مدني محلي... ليساهم الجميع في كل مراحل بناء المشروع التربوي للمؤسسة التعليمية من التشخيص إلى التنفيذ والتتبع والتقويم.

من أجل ذلك، لم تعد مسؤولية أطر الإدارة التربوية اليوم تتعلق بالتدبير الإداري التكنوقراطي والاكتفاء بتدبير المساطر والوثائق، بل غدت أطرا تعمل على أجراً وتفعيل التسيير التشاركي وتتحكم في آليات تدبيره بأساليب حديثة.

لذلك فإن أطر الإدارة التربوية بالمؤسسة التعليمية ليست مسؤولة بمفردها عن تسيير المؤسسة بل تعمل على تسهيل عملية التفاعل بين كل المعنيين بتدبير المؤسسة والتنسيق بينهم، للدفع بكل فاعل تربوي كي يحس بمسؤوليته التربوية والإدارية، في إطار نسق تعاقدية متكامل تؤطره القوانين والتشريعات.

لاسيما أن هذه الرؤية تقتضي العمل بحكامة تشاركية في إطار مشروع مشترك يخضع فيه العمل، إلى قواعد الشفافية في التعاقد وتقاسم المعلومات والسلط مع التواصل الإيجابي المستمر الداخلي والخارجي للمؤسسة.

إن إفساح المجال لقدر من تفويض السلطة التربوية، وتجنب تعطيل الطاقات والكفاءات يؤدي لا محالة إلى تدبير حديث للمؤسسة التعليمية يشجع على استثمار ذكي لمعطيات المحيط السوسيوثقافي، ويستجمع طاقات وموارد المؤسسة المحلية في تكامل مع دعم الوزارة وإمكانيات الشركاء. وهذا كفيل بمنح المؤسسة صمام الثقة ورافد تحقيق الأهداف.

فضمان انخراط الجميع يبدأ بتكوين ومواكبة أطر الإدارة التربوية، والتوجه نحو تلائم الإمكانيات الشخصية والكفاءة الفردية والقدرات الفعلية والمواقع الإدارية، مما يعني اعتماد تتبع مستمر ومواكبة سريعة وفقا لحاجيات كل إطار إداري، مع اعتماد مؤشرات إدارية وتربوية في تقييم المؤسسة وتقييم الأداء الإداري التربوي.

وفي خضم التجارب التربوية الرائدة، فإن أي مشروع تربوي يحتاج إلى الغلاف المالي الذي يترجمه ويحققه على مستوى الواقع، فمن أين للمؤسسة التعليمية بهذه الموارد. فمدراء الأكاديميات لا يفوضون اعتمادات مالية لهذه المؤسسات، علما أن القانون المنظم للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يمنحهم الحق في ذلك.

لقد اختارت مجموعة من الدول مدخل إصلاح تدبير المؤسسات التعليمية عن طريق تأهيل أطر الإدارة التربوية، وتمتيع المؤسسة في شخص مديرها بصلاحيات في اتخاذ القرارات الإدارية

دقات التربية والتكوين

والتربية، فأصبحت المؤسسة التعليمية شبه مستقلة في تدبير شؤونها، حيث يرقى مدير المؤسسة في بعض التجارب التربوية إلى تمثيل الدولة ويحظى بمكانة رمزية مهمة في المجتمع، كما تتعاقد السلطات التربوية ومدير المؤسسة على مشروع تربوي يكون محك النجاح في المهمة أو الفشل فيها. إن لكل مؤسسة واقعها وقوتها وحاجياتها ومشاكلها وأولوياتها وتحدياتها. فمن خلال مشروع المؤسسة ترسم أهداف العمل والفعل التربوي بالمؤسسة، لذلك فالعمل بالمشروع يكرس ويعزز استقلالية المؤسسة، فتصبح المؤسسة نقطة ارتكاز المنظومة التربوية وليس وحدة لتطبيق التعليمات.

ما المطلوب في ظل الإصلاح المرتقب؟

إن إعادة النظر في وضعية المؤسسة التعليمية في نظامنا التعليمي، وتحديث الإدارة التربوية والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية، ومأسسة العمل بالمشروع التربوي، تشكل حتما مداخل أساسية لبناء مؤسسات المشاريع التربوية.

المرجعيات

- الميثاق الوطني للتربية والتكوين : الدعامة الثالثة عشرة : حفز الموارد البشرية وإتقان تكوينها وتحسين ظروف عملها، (2000).
- الوثيقة الإطار لمتدنيات الإصلاح، (2005) حول الارتقاء بجودة التعليم : سياق الاضطلاع بمهام الإدارة التربوية.
- الوثيقة الإطار لمتدنيات الإصلاح، (2007) حول الارتقاء بالإدارة التربوية.
- تقرير المجلس الأعلى للتعليم (2008) : الفقرة المتعلقة بإشكالية الحكامة.
- المذكرات التنظيمية لوزارة التربية الوطنية.