مجلة علوم التربية

دورية مغربية متخصصة

- من بيداغوجيا الكفايات إلى بيداغوجيا الإدماج
- بيداغوجيا النجاح: قراءة في المنطلقات والأهداف
- اللغة والأدب: أية علاقة؟
- المراهقة والتحولات الأسرية في الوسط القروي
- القراءة المنهجية للنص النظري: إشكالات وتساؤلات
- فشل الإصلاحات التعليمية بالمغرب: الأسباب والحلول

العدد الواحد والأربعون- سبتمبر 2009

ملاحظات حول القيادة التربوية في تقرير المجلس الأعلى للتعليم لسنة 2008

• د. حليمة الغراري

كلية علوم التربية الرباط

في نطاق المهام المخولة له قام المجلس الأعلى للتعليم بإصدار تقرير عن التعليم لعام 2008 يحمل عنوان «حالة منظومة التربية والتكوين وآفاقها». ويتكون التقرير من أربعة أجزاء تحمل العناوين التالية: «إنجاح مدرسة للجميع» و «التقرير التحليلي» و «أطلس المنظومة الوطنية للتربية والتكوين» و «هيئة ومهنة التدريس».

ولا شك أن التقرير يأتي في إطار المحاولات الرامية إلى تطوير منظومة التربية والتكوين في بلادنا وجعلها قادرة على «مواكبة التطورات الحديثة وتلبية الحاجات الجديدة التي تفرضها العولمة ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والسياسية التي يحملها معه القرن الواحد والعشرون. فقد أصبحت الآمال معقودة على التربية لتعويض الفراغ المتزايد في القيم الروحية والأخلاقية ولمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل ولتوطيد القيم الديمقراطية ... »[1] وإذا كان التقرير يتكون من أربعة أجزاء كل واحد منها يتناول جانبا معينا من جوانب منظومة التربية والتكوين فإننا، في هذا المقال، سنركز اهتمامنا، بصفة خاصة، على الجزء الأول الذي يحمل عنوان «إنجاح مدرسة للجميع» والذي خصص الفصل الأول منه لتشخيص السمات الأساسية للمنظومة وإبراز أهم الإختلالات التي تشوبها والإكراهات التي تواجهها، بينما خصص الفصل الثاني لاقتراح بعض المداخل العملية، من أجل إنجاح مشروع إصلاح المدرسة.

وقد لاحظنا من خلال قرائتنا للتقرير أنه قد أدخل بعض المفاهيم الجديدة التي أصبحت أساسية في إدارة المؤسسات لضمان تطورها ومسايرتها للتغيرات التي فرضتها العولمة

والمنافسة، وهذا شيء محمود ويبعث على الارتياح والاطمئنان على مواكبة بلادنا للمعارف والعلوم الجديدة التي ظهرت في البلدان المتقدمة والعمل على الاستفادة منها في تطوير منظومة التربية والتعليم ببلادنا. وأذكر من بين تلك المفاهيم الجودة، والحكامة، والقيادة. فهذه الكلمات أصبحت هي مفاتيح أسرار التقدم الذي عرفته كثير من بلدان الغرب وعلى رأسها الولايات الأمريكية المتحدة واليابان. وسنتوقف في هذه المقال عند مفهوم قيادة لإبداء بعض الملاحظات التي نعتبرها أساسية.

الملاحظة الأولى: أن أهم إضافة جاء بها التقرير، في نظرنا،(في جزئه الأول) هي تنصيصه ولأول مرة، في تاريخ محاولات الإصلاح التي عرفها المغرب منذ حصوله على استقلاله، على كلمة قيادة. فقد لاحظنا من خلال قراءة متأنية لوثائق إصلاح المنظومة التربوية خاصة "الميثاق الوطني للتربية والتكوين" لسنة 2000 ، و» الوثيقة رقم 1: التنظيم العام» لسنة 2001 غياب تام لكلمة قيادة أو قائد. وهكذا جاء تقرير المجلس الأعلى للتعليم (2008) ليسد هذا النقص وهذا ما نعتبره نقطة إيجابية وذلك نظرا للدور الهام الذي أصبحت تلعبه القيادة في تسيير المؤسسات وتطويرها.

الملاحظة الثانية: أن التقرير اعتبر غياب القيادة من بين أسباب الاختلال الذي تعرفه منظومة التربية والتكوين ببلادنا حيث أرجع التأخر الملاحظ في عدد من أوراش التربية والتكوين إلى مجموعة من العوامل، وفي مقدمتها تلك المرتبطة بالقيادة ومنها:

- غياب القيادة الضرورة لإنجاح التغيرات المتوخاة،
- افتقار المنظومة التربوية إلى الآليات اللازمة للقيادة،
- عدم قدرة نظام الإعلام على الاستجابة لمتطلبات القيادة،
- حاجة المنظومة إلى تطوير آليات فعالة لقيادة مختلف عمليات الإصلاح،
- الافتقار إلى القيادة في مختلف مستويات ومكونات المنظومة.

إلا أنه يلاحظ أن التقرير اقتصر على ربط القيادة بإشكالية الحكامة، «حكامة في حاجة إلى تطوير قدرات وآليات القيادة» وبإشكالية «التعبئة والثقة الجماعية» في حين أن جميع الإشكاليات المركزية الأخرى، التي حددها التقرير، تحتاج إلى التأكيد على حاجتها إلى القيادة. فهل يمكن الحديث عن إشكالية انخراط المدرسين، أو إشكالية النموذج البيداغوجي، أو إشكالية الموارد البشرية، بدون الحديث عن إشكالية القيادة في المنظومة؟

كما يعترف التقرير في الفصل الثاني المخصص ل» آفاق فعلية لإنجاح مدرسة للجميع» بالحاجة إلى القيادة لإنجاح مختلف عمليات إصلاح المنظومة ويؤكد على ضرورة ترسيخ القيادة على كافة مستويات منظومة التربية والتكوين، وعلى تطوير قيادة متشبعة بروح وبإرادة التغيير، وعلى تطوير القيادة التربوية للنهوض بمهمة قيادة مشاريع الإصلاح، وإنجاح التغيرات اللازمة في أسلوب الحكامة.

وهذا الاعتراف بأهمية القيادة بالنسبة لمنظومة التربية والتكوين ما هو في الواقع إلا رد اعتبار للإنسان داخل منظومة التربية والتكوين واعتراف بدوره الأساسي في إنجاح اي اصلاح. ذلك أن القيادة في جوهرها هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية ومن تم فهي تركز على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، أي على حاجات ومشاعر واستعدادات الفاعلين والمستهدفين، وعلى توفير الفرص لنموهم وتطورهم وإعطائهم معنى لعملهم ولوجودهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها ذلك « أن القضية الأساسية ليست أبدا هي الإستراتيجية، أو الهيكلة، أو الثقافة، أو الأنظمة. فجميع هذه المكونات، وغيرها، مهمة. لكن جوهر القضية يرتبط دائما بتغيير سلوك الناس، وأن تغيير السلوك غالبا ما يحدث، في المواقف الناجحة، عن طريق مخاطبة مشاعر الناس.»[2]

الملاحظة الثالثة: استعمال التقرير لكلمتي قيادة وريادة بشكل متبادل . فأحيانا نجد كلمة قيادة وأحيانا نجد كلمة ريادة. ففي الفصل الأول اعتمد مصطلح قيادة، في حين مثل مصطلح ريادة الاستثناء (قيادة تكررت سبع مرات، أما كلمة ريادة فذكرت مرة واحدة، وذلك في الصفحات (32,31, 30) أما في الفصل الثاني فقد تم الاقتصار على استعمال مصطلح ريادة، (تكررت خمس مرات في صفحة 67). فما هي الغاية من استعمال المصطلحين معا؟ وما هي مبررات استعمال مصطلح قيادة في الفصل الأول ومصطلح ريادة في الفصل الثاني؟ وهذه الملاحظة دفعتنا إلى توضيح أربعة أمور أساسية:

- الأمر الأول؛ أن هذا الازدواج في استعمال كلمتي قيادة وريادة في النسخة العربية للتقرير راجع إلى الترجمة من النص الفرنسي للتقرير الذي يستعمل كلمتي pilotage و كلمة leadership. حيث لاحظنا أن النص العربي يترجم كلمة pilotage بقيادة. و كلمة leadership بريادة. إلا أننا عندما بحثنا عن مقابل كلمة ريادة في اللغة الانجليزية وجدنا pioneering وفي اللغة الفرنسية وجدنا pionnier أي الرائد. والفرق بين المصطلحين واضح.

- الأمر الثاني؛ ضرورة توضيح الاختلاف الموجود بين معنى كلمة قيادة وكلمة ريادة. وقد قمنا، من أجل ذلك، بمراجعة بعض قواميس اللغة العربية واستقينا منها ما يفيد في هذا الصدد. فكلمة رائد تعني الشخص الذي يرسل في التماس النجعة وطلب الكلأ. وأصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلأ والمنزل . أما «القود فهو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف... والقيادة مصدر القائد (لسان العرب، 1997) .

أما في «المنجد في اللغة والإعلام» فوجدنا أن الرائد والجمع راده، ورواد ورائدون: الرسول الذي يرسله القوم لينظر لهم مكانا ينزلون فيه. أما قاد يقود قودا وقيادة وقيادة ...الدابة مشى أمامها آخذا بقيادها. وقاد الجيش : كان رئيسا عليهم. والقائد، وجمعه قواد وقادة وقادات: من يقود فوجا من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة. وقائد الموقع هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها.

وفي «الرائد؛ المعجم اللغوي» وجدنا أن الرائد، الجمع رواد ورائدون، هو من يمهد سبيلا من السبل أمام

الآخرين. رواد الفلسفة، رواد الفضاء. والرسول الذي يتقدم القوم بحثا عن مكان فيه ماء وعشب ينزلون فيه. أما قاد يقود، قودا وقيادة الدابة أو نحوها: مشى أمامها آخذا بمقودها. وقاد يقود قيادة الجيش: كان رئيسا عليه يدبر خططه.

الخلاصة التي خرجنا بها من مراجعتنا لتلك القواميس هي أن القيادة تفيد في اللغة تقدم مجموعة من الناس للسير بهم نحو هدف محدد. كما أنها تعني رئاسة مجموعة من الناس وتدبير أمورها. أما الريادة فهي تمهيد السبيل أمام الآخرين، أو السبق الذي يحققه الشخص في مجال معرفي معين (رواد الفلسفة) أو في مجال الاكتشاف (رواد الفضاء) أو في غير ذلك من المجالات العلمية والصناعية والفكرية والسياسية. ومن أوجه الاختلاف الأساسية، التي لاحظناها، بين المصطلحين أن ريادة تفيد السبق والتقدم في مجال ما أو بالنسبة لجماعة ما، أما القيادة فهي تفيد النقل من مكان إلى آخر، «يقال قاده إلى موضع كذا: حمله إليه»[3]. وهذا يقتضي أن تكون القيادة سابقة عن الريادة. فحتى تكون المؤسسة رائدة يجب أن تتوفر على قيادة فعالة تحملها من الوضع السابق الذي كانت فيه إلى وضع جديد أحسن يمكنها من إحراز السبق والتقدم كما أن كلمة قيادة تفيد وجود علاقة تفاعلية بين القائد الذي يقود، والتابع الذي يستجيب. أما الريادة فهي لا تدل بالضرورة على وجود علاقة تفاعلية مباشرة بين طرفين كتلك الموجودة بين القائد وأتباعه، والتي تعتبر جوهر عملية القيادة. فالريادة تقتضي القيادة في حين أن القيادة تؤدي إلى الريادة أو بتعبير آخر فإن القيادة سبب والريادة نتيجة. كما تبين لنا أن الريادة قد تعبر عن عمل انفرادي (لفرد، أو مؤسسة) في حين أن القيادة تتم داخل جماعة؛ بحيث لا يمكننا الحديث عن قائد بدون وجود جماعة. ذلك أن الجماعة تعتبر من العناصر الأساسية للقيادة بالإضافة إلى كل من التفاعل والتأثير والهدف.

- الأمر الثالث؛ أن مصطلح قيادة هو المستعمل في الكتب المترجمة من الإنجليزية إلى العربية،[4] أو في الكتب المؤلفة بالعربية[5] التي تناولت الموضوع إما بصفة مباشرة أو من خلال دراسة «السلوك التنظيمي» أو غير ذلك من التخصصات مثل علم النفس أو علم الاجتماع أو التربية، وكذلك في برامج أنشطة بعض المنظمات العربية مثل: معهد الإدارة العامة بالسعودية أو المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الأمر الرابع، أن مصطلح Leadership هو السائد الاستعمال في المؤلفات المكتوبة باللغتين الإنجليزية والفرنسية. فبرجوعنا إلى عدد من المصادر والمراجع التي كتبها أكاديميون ومتخصصون في القيادة في الولايات الأمريكية المتحدة نجد أن الكلمة المستعملة دائما هي leadership وكذلك الأمر بالنسبة للمؤلفات المترجمة من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية التي احتفظت بنفس المصطلح (Leadership) بحيث أنه هو المستعمل غالبا إن لم نقل دائما في اللغتين الإنجليزية والفرنسية (يمكن الرجوع مثلا؛ إلى مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review في نسخها المترجمة إلى الفرنسية). واستثناء نجد بعض المترجمين يستعملون كلمة 6 Commandement. ونشير إلى أن المقصود من إبداء هذه الملاحظة، التي تخص في الواقع النسخة الفرنسية

من التقرير، ليس هو مناقشة ما ورد في ذلك النص بقدر ما هو مساهمة في الوقوف على المصطلحات المتداولة الاستعمال في أدبيات القيادة ومعرفة مقابلها في اللغات الأجنبية خاصة في الإنجليزية التي كتبت بها المؤلفات التي تنظر للقيادة وتضع أسسها وتحدد أساليبها وآليات تطبيقها في الحياة العملية.

الملاحظة الرابعة: غياب المرجعية النظرية. نلاحظ أن التقرير لم يعتمد على خلفية نظرية في موضوع القيادة، بصفة عامة والقيادة التربوية بصفة خاصة، للتأكد من المصطلحات والمفاهيم المستعملة والوقوف على معانيها واستيعاب مفاهيمها في الإطار الذي وردت فيه. وهذا ما يمكن أن يفسر عدم الدقة التي لاحظناها في استعمال المصطلحات.

الملاحظة الخامسة: غياب المراجع في موضوع القيادة. فبمجرد إلقاء نظرة سريعة على المراجع الواردة في البيبلوغرافيا (آخر الجزء الرابع من التقرير) يلاحظ أنها خالية تماما من أي مرجع عن القيادة، مع العلم أن التقرير اعتمد على بعض المراجع من كندا والولايات الأمريكية المتحدة، ومع العلم أن الولايات الأمريكية المتحدة هي واضعة «علم» القيادة وهي الرائدة فيه، و»قد شهدت في السنوات الأخيرة تراكما متسارعا لأدبيات القيادة؛ ففي سنة 1999 وحدها نشر بالولايات الأمريكية المتحدة أكثر من 2000 كتابا عن القيادة[7]. هذا بالإضافة إلى «آلاف بل مئات الآلاف من العناوين المتعلقة بالقيادة التي تعرضها عدد من المواقع على الأنترنيت ... وإذا نظرنا إلى القيادة في ارتباطها بالتربية فإننا نلاحظ نفس الاهتمام المتزايد ونفس التراكم في الأدبيات حيث يوجد عدد لا يحصى من الكتابات في الموضوع.»[8] ويوازي تراكم الأدبيات في القيادة التربوية اهتمام مختلف الجامعات الأمريكية بالموضوع. فقد أصبحت كثير من الجامعات تتوفر على شعب، ومراكز، بل وأكاديميات متخصصة في أبحاث القيادة وتدريسها. كما تشهد مختلف الجامعات في الغرب بصفة عامة، وكذا في بعض بلدان الشرق الأوسط أنشطة كثيرة ومتنوعة في مجال القيادة: محاضرات وندوات وحلقات تكوينية وأبحاث ميدانية.

وسنكتفي في هذا المقال بإبداء هذه الملاحظات الأولوية التي نعتبرها أساسية في فتح النقاش حول المفاهيم والمصطلحات التي تقوم عليها دراسة القيادية بمختلف أبعادها ومجالاتها، وإثارة اهتمام الفاعلين التربويين إلى موضوع القيادة الذي أصبح من مواضيع الساعة في الدول المتقدمة التي تعتبر القيادة أهم عنصر في تطوير المؤسسات وضمان استمرارها.

وفي الختام نريد أن نؤكد على أن أهمية القيادة في مجال التربية، تكمن في كونها تساعد على طرح أسئلة جديدة ومفيدة في مجال تطوير منظومة التربية والتكوين وتقدم مجموعة من النظريات والنماذج التي تساعد على تحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الفاعلين التربويين وما يتبع ذلك من تحسن في رضا المتعلمين والرفع من مستوى أدائهم، وفي جودة منظومة التربية والتكوين بصفة عامة. كما نؤكد على أن كل عملية للتغيير والإصلاح أصبحت تقوم أساسا على إدارة جيدة وقيادة فعالة. وأن أي خلل في هذه المعادلة يسفر عن نتائج

غير مرضية ويعرقل التطور المنشود لكل مؤسسة تريد أن تعيش وتتنافس في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة. وإذا كانت الإدارة تهتم بالجانب المادي في المؤسسة أي المهام التي يجب القيام بها، فإن القيادة تهتم بالجانب الإنساني في المؤسسة؛ أي بالإنسان الذي يقوم بتلك المهام. فبعدما كان الإنسان مطالب بأن يتكيف مع حاجات المؤسسة في عصر الإدارة العلمية، أصبحت المؤسسة مطالبة بالتكيف مع حاجات الأفراد واهتماماتهم في عصر الحركة الإنسانية، وأصبح الإنسان هو محور أي عمل أو نشاط في أية مؤسسة مهما كان مجال اشتغالها. ويلخص وارن بنيس أهمية القيادة بالنسبة للمنظمات «بتأكيده على أن المشاكل الحالية لا يمكن حلها بدون منظمات ذات أداء جيد، إلا أن أداء المنظمات لن يكون جيدا بدون قيادة فعالة. فالمؤسسة التي تفتقر إلى رؤوس الأموال يمكنها أن تلجأ إلى الاقتراض، والتي لا تتوفر على مكان ملائم يمكنها أن ترحل إلى مكان آخر. لكن المؤسسة التي تنقصها القيادة لا يمكنها أن تستمر على قيد الحياة»[9]

الهوامش

1 ـ حليمة الغراري القيادة نظرياتها وتطبيقاتها: نموذج التدريس الموقفي. الدار البيضاء، 2006. ص.15.

2 - The Heart of Change, John Kotter , 2002, p. x

3 ـ المعجم العربي الأساسي، لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988

4 ـ القيادة الإدارية ، تأليف نورثهاوس، ترجمة صلاح بن معيوف، معهد الإدارة العامة، السعودية 2006

5 ـ انظر مثلا، كتاب: السلوك الإنساني التنظيمي، لناصر محمد العديلي. وكذلك كتاب القائد التحويلي للدكتور سيد هواري

6 ـ انظر كتاب George R.Terry, Stéphen G.Franklin : Les Principes du Management

7- Harvard Business Review , Styles de Leadership, 2002, p.VII

8 ـ حليمة الغراري: القيادة نظرياتها وتطبيقاتها، نموذج التدريس الموقفي، 2006، ص . 23

9- Diriger ,W.Bennis,1985 , p. 27