

# الإدارة التربوية بين رهان الإصلاح وإكراهات الواقع

عبد المجيد شفيق ■ ■ ■

## ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى التعرف على أهمية الإدارة التربوية كركيزة أساسية في تحسين وتطوير المنظومة التعليمية، وذلك بالوقوف على مهام المدير باعتباره المسؤول الأول على إدارة المؤسسة التربوية. والتعرف على نصيب الإدارة التربوية من الإصلاحات التي عرفتها منظومة التربية والتكوين بالمغرب، لتخلص في النهاية إلى الصعوبات والعراقيل التي لازالت تعرفها الإدارة التربوية، والتي تحول دون الإنخراط الفعال في الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية، وخلق تفاعل إيجابي مع المحيط السوسيواقتصادي.

الكلمات المفتاح: الإدارة التربوية - المدير/ رئيس المؤسسة - الإصلاح التربوي

## مقدمة:

مما لا شك فيه أن منظومة التربية والتكوين تمثل أداة حيوية في مختلف المجتمعات. فالتربية هي المدخل الأساسي لتحقيق التنمية البشرية الشاملة. ولئن كانت المؤسسة التربوية هي أداة أساسية للنهوض بالمجتمع في

”  
فالإدارة التربوية  
لم تعد مجرد عملية  
تسيير روتينية، تقتصر  
على التوثيق الإداري  
والإحصائيات اليومية،  
وتنفيذ القرارات  
الفوقية، بل أصبحت  
عملية قيادة وابتكار  
وإبداع“



مختلف المجالات، فإن الإدارة التربوية هي المدخل الأساسي لتفعيل وأجراً وتطوير الأهداف التعليمية، وجعلها تواكب حاجيات المجتمع وتطلعاته.

من هذا المنطلق، تعد الإدارة التربوية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها صرح المؤسسة التعليمية، لما لها من دور فعال في تدبير شؤون المؤسسة.

فالإدارة التربوية لم تعد مجرد عملية تسيير روتينية، تقتصر على التوثيق الإداري والإحصائيات اليومية، وتنفيذ القرارات الفوقية، بل أصبحت عملية قيادة وابتكار وإبداع. كما أضحت مهامها أكثر تشعباً وتنوعاً، وتتطلب كفاءة وخبرة عاليتين، علاوة على كونها تستدعي تكويناً في حقول علمية متعددة، واعتماد أساليب ومقاربات جديدة في التدبير.

وإذا كانت المؤسسة التعليمية تشكل فضاءاً للتفاعل والتواصل بين مجموعة من المكونات (بشرية، مادية....)، فإن الإدارة التربوية تمثل الخيط الناظم والحلقة الرابطة لنجاح هذه المكونات على اختلافها. داخل هذه المكونات، تحضر أهمية ومكانة رئيس المؤسسة (المدير)، اعتباراً للدور المحوري الذي يتبوأه ضمن سيرورة العملية التربوية. دور حتم على كل من يتقلد هذا المنصب أن يكون مؤهلاً وحاصلاً على التكوين اللازم لتحمل هذه المسؤوليات، ومواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة التي أصبحت تطل المنظومة التربوية ككل.

وفق ذلك، غداً أمراً ملحاً، إعادة النظر في المعايير المعتمدة لشغل هذا المنصب. وعليه، فإن مبتغاناً، من خلال هذه المحاولة، أن نستجلي واقع ومآل الإدارة التربوية ببلادنا. علاوة على رصد موقعها داخل سلسلة الإصلاحات التي عرفتها منظومة التربية والتكوين. ومدى تمكنها (الإدارة التربوية) من مواكبة التحولات التي عرفها العالم في هذا المجال؟

### الإدارة التربوية: محاولة للتحديد

بديهي أن يشترط الحديث عن الإدارة التربوية بالمغرب، البحث عن ماهية الإدارة التربوية نفسها. وبالرجوع إلى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، نجد أن الإدارة التربوية هي «تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبدويه وبيئته» (محمد عوض الترتوري ومحمد فرحان القضاة، 2006).

وقد عرفت الإدارة التربوية كذلك، باعتبارها «علم وفن تسيير العناصر البشرية داخل المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح، التي تهدف تحقيق أهداف معينة، بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين» (عزيز التيجيتي وخاليد بنيشو، 2009).

وفي تعريف آخر، تبدو الإدارة التربوية بمثابة «الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما، وفقاً لإيديولوجية المجتمع والاتجاهات

هذا السياق، سوف نركز بالأساس، على المدير، باعتباره المسؤول الأول على تدبير شؤون المؤسسة.

### رئيس المؤسسة بين ثقل المهام ومعايير الإسناد

يعد مدير المؤسسة التعليمية حجر الزاوية في الإدارة التربوية، وتتشعب مهامه بين المجال الإداري والمالي، والمجال التربوي، علاوة على المجال الاجتماعي. ( خالد المير وادريس القاسمي، 2013).

وإذا كان رئيس المؤسسة يتحمل المسؤولية الإدارية والمعنوية والمادية للمؤسسة، من خلال الحفاظ على البنيات والممتلكات، والسهر على الأمن والنظام العام والإنضباط، والسهر على توفير شروط الصحة والنظافة داخل المؤسسة، فإن ذلك لا يعفيه من مهام أخرى تتمثل في رئاسة الموظفين العاملين بالمؤسسة، والإشراف على ضبط جميع العمليات الإدارية ( مراسلات، ملفات، وثائق).

أمام تشعب مهام المدير على المستوى الإداري، نجده مضطرا للإشراف والإهتمام بجوانب أخرى تربوية واجتماعية، وتتمثل الأولى في السهر على تطبيق البرامج والطرائق والحصص والكتب الرسمية، وتوزيع التلاميذ والأساتذة، وإعداد استعمالات الزمن، وأيضا تبليغه لمختلف المستجدات التربوية، إضافة إلى رئاسته لمجالس المؤسسة...والقيام بمراقبة أعمال

الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة منه، نتيجة تنفيذ السياسة المرسومة له (محمد عليلوش، 2007).

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أنها الإدارة تركز على توجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

وبالرجوع إلى بعض الدراسات والبحوث حول الموضوع، نجدها تستعمل الإدارة التعليمية، غير أن هذا التداخل بين الإدارة التعليمية والادارة التربوية راجع إلى نقل المفهوم عن كلمة Education، التي تجري ترجمتها بمعنى التربية تارة، وبمعنى التعليم تارة أخرى.

ودون الخوض في حيثيات تلك الإختلافات، ودرءا لكل لبس محتمل، فإننا سوف نستعمل، في مقالتنا هذه، مفهوم الإدارة التربوية بدل الإدارة التعليمية، وذلك مراعاة لاعتبارين أساسيين:

- أولا، أن كلمة التربية هي أشمل وأعم من التعليم، وهو ما يتوافق ومهمة المدرسة، التي تتمثل في التربية الكاملة.

- ثانيا، أن المنظومة التربوية المغربية تستعمل الإدارة التربوية، وهو ما نجده واردا في النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل. (خاليد بنيشو وعزيز التيجيتي، 2009).

نقصد بالإدارة التربوية، طاقم إدارة المؤسسة التعليمية، الذي يشغل تحت إشراف المدير باعتباره رئيس المؤسسة. وفي

المدرسين والتلاميذ بكيفية مستمرة (خالد المير وادريس القاسمي، 2013).

وعلاوة على ذلك، فإن التطور الذي تعرفه منظومة التربية والتكوين ببلادنا، قد فرض على المؤسسة التعليمية أن تفتح على محيطها، من خلال العلاقات التي تربطها مع مجموعة من الفاعلين والشركاء. وباعتبار مدير المؤسسة هو القائد الأول وممثل المدرسة، فهذا يتطلب منه الانفتاح والتعاون مع السلطة والجماعات التربوية، وربط علاقات مع أولياء أمور التلاميذ، وأيضا ربط علاقات تربوية واجتماعية مع مؤسسات وجمعيات أخرى، وذلك لتنمية دور المؤسسة.

إن الحديث عن مهام ووظائف المؤسسة قد يصعب حصرها خاصة في ظل التطور الذي أصبحت تعرفه منظومة التربية والتكوين. وتبين فعلا جسامته المسؤولية الملقاة على عاتقه. وهو ما يتطلب توفره على تكوين وخبرة في مختلف الميادين المرتبطة بمجال التربية (مناهج وعلوم التدبير الحديثة، إلمامه بقواعد وأصول الإدارة...).

أمام ثقل وتعدد المهام الموكولة لرئيس المؤسسة، نجد أنفسنا أمام تساؤل مشروع حول معايير إسناد مهمة الإدارة التربوية (المدير) ببلادنا؟ وما موقع الإدارة التربوية من الإصلاحات التي عرفتها منظومة التربية والتكوين بالمغرب؟

إن إسناد الإدارة التربوية بالمغرب كان يعتمد على طرق وأساليب تقليدية تقوم

على الإنتقاء، ولا تستند إلى أسس ومعايير علمية مضبوطة. وأصبحت تعتمد على نتائج التنافس بين الأشخاص في إطار حركة إدارية تراعى فيها مواصفات، هي بمثابة عناصر تقديرية، منها:

- المعلومات والمؤهلات المهنية: الشهادات الجامعية والخبرة.
- المواظبة والسلوك: الانضباط، الجدية، السلوك الاجتماعي والمهني، حسن التعامل واحترام قوانين العمل.
- الفعالية والانتاج: الحنكة والنشاط والدينامية، والقدرة على التجديد والابتكار (خالد المير وادريس القاسمي، 2013).

بالإضافة إلى هذه المعايير، فقد تمت مراجعة الشروط المعتمدة في إسناد مناصب الإدارة التربوية، ابتداء من سنة 2004، تنفيذا لمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين. هكذا أصبح الحصول على منصب مدير يتطلب إعداد مشروع تربوي من طرف المترشح، ثم يتم تنظيم انتقاء أولي بين المترشحين، وإجراء مقابلة شفوية على مستوى الأكاديمية (خالد المير وادريس القاسمي 2013).

3- الإدارة التربوية من خلال مشاريع الإصلاح التربوي

احتلت الادارة التربوية مكانة هامة ضمن مخططات الاصلاح التي عرفتها المنظومة التربوية المغربية في العقد الأخير، حيث تمت إعادة النظر في طرق وأساليب

الميثاق على إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة على صعيد كل مؤسسة تعليمية، بنقل الإختصاصات ووسائل العمل بصفة تدريجية من الإدارة المركزية إلى المستويات الجهوية، الإقليمية ثم المحلية (ص 24 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين).

إن ما جاء به الميثاق الوطني للتربية والتكوين يدعو الإدارة التربوية، أكثر من ذي قبل، إلى استيعاب المستجدات الهيكلية والتنظيمية والتربوية، وذلك بالانتقال من التسيير التقليدي للمؤسسة التعليمية، إلى التدبير التشاركي، حيث جاء في الميثاق أن كل مؤسسة تعليمية يسيروها مدير ومجلس للتدبير، بحيث أن هذا المجلس يضم تمثيلية المدرسين وآباء وأولياء التلاميذ، وشركاء في مجالات الدعم المادي والتقني والثقافي.

إن التدبير التشاركي للمؤسسة التعليمية، يقوم على تدخل جميع الفاعلين، الذين لهم صلة بالتعليم، في صناعة القرارات التي من شأنها الرقي بمستواه وجودته. ولتفعيل وأجراً التوجيهات الإصلاحية المتعلقة بالإدارة التربوية، فقد تم سن مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية، التي تهدف إلى تقوية القدرات التدييرية، وتأهيل الموارد البشرية، والتي تم تصنيفها إلى ومحاور كبرى، شملت محور الإدارة التربوية والحياة المدرسية. حيث جاء فيه أن تدبير المؤسسة التعليمية يشرف عليه المدير، بمساعدة مجالس المؤسسة. ويعتبر مجلس التدبير أهم

تدبير المؤسسة التعليمية، وذلك لتحسين وتطوير أدائها بما يتماشى والتطورات التي تعرفها المنظومة بشكل عام.

## أ- الإدارة التربوية من خلال الميثاق الوطني للتربية والتكوين

تمثل الإدارة التربوية بيئة إدارية مفتوحة على ما حولها، وتمتاز بديناميكية تجعلها تواكب التغييرات البيئية المحلية والعالمية، وتحاول أن توازن ما بين متطلباتها واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.

فالإدارة التربوية بحاجة إلى تحديث أساليبها، وتحسين أدائها لمسايرة التطورات والإستجابة لمتطلبات المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع. لذلك كان من الطبيعي أن تتال الإدارة التربوية قسطها في الحركة الإصلاحية التي عرفتها منظومة التربية والتكوين بالمغرب.

وبالعودة إلى الإصلاح الذي عرفته المنظومة، والذي يؤطره الميثاق الوطني للتربية والتكوين، نجد حضور الإدارة التربوية من خلال إعطاء استقلالية أكبر للمؤسسات، لتسهيل عملية التدبير والترشيد، وذلك ببلورة نهج اللامركزية واللامركز في قطاع التربية والتكوين، باعتباره اختيار استراتيجيا (الميثاق الوطني للتربية والتكوين. المجال الخامس المتعلق بالتسيير والتدبير، الدعامة 15).

ونظرا لأهمية هذا الإجراء، فقد نص

هذه المجالس، بالنظر إلى المهام التي يتولاها (امحمد عليوش 2007).

## ب- الإدارة التربوية من خلال البرنامج

### الاستعجالي:

اهتم البرنامج الاستعجالي بالإدارة التربوية للمؤسسات، حيث تبنى توجهات الميثاق الوطني بخصوص تطوير أداء الإدارة التربوية ومجالس التدبير، وأقر البرنامج بمحدودية المؤسسة التعليمية في التجديد والإبداع. ولعل هذا الواقع، هو ما تكشف عنه طبيعة الممارسات اليومية وإيقاعات وأنماط التسيير التي تحكم هذا الجهاز.

فالبرنامج الإستعجالي سطر مجموعة من التدابير، لدعم الجهاز التدييري للمؤسسة، حيث اعتبر مدير المؤسسة حجر الزاوية في نظام التاطير. لذلك، فالدور الكبير الذي يضطلع به في عملية التدبير سيساهم حتما في توطيد وضعه الإعتباري.

لقد نصت بعض مواد البرنامج الإستعجالي على أن عملية انتقاء المديرين ستم اعتمادا على قدراتهم التدييرية، بعد تزويدهم بالعدة المنهجية التي سيتبعونها في تدبير المؤسسات التعليمية، كما ستم استفادتهم من تكوين خاص في هذا المجال، وذلك لمدة سنة.

وبغية الإرتقاء بعملية التدبير، ستم تزويد المؤسسات التعليمية بالأطر الكافية لتدبير شؤونها، وتوفير كل الوسائل الضرورية

للعمل. كما سيم الإعتماد على مؤشرات ولوحات قيادة وتزويد كل مؤسسة تعليمية، ونيابة إقليمية وأكاديمية جهوية ببرنامج إعلامي للتدبير الإجرائي.

هذه الإجراءات تؤكد على الدور الهام والمحوري لرئيس المؤسسة على الخصوص، ضمن سيرورة الفعل التربوي، وأهمية تاهيله وتمكينه من التكوين اللازم. وبذلك فهي تحاول أن تهئ الشروط الضرورية له، كي يتمكن من القيام بالمهام والمسؤوليات المنتظرة منه.

وهذه، هي المرة الأولى، التي نجد فيها هذا الإدراك شبه الكلي لمجموع مكونات الهيئة الإدارية، واعتبارها نسقا متكاملا، يحتاج لإصلاح ودعم شامل.

وبالرجوع إلى البرنامج الاستعجالي، خاصة الشق المتعلق بالإدارة التربوية، نجد أنه يحمل الكثير من الإيجابيات على مستوى الرؤية. لكن السؤال الذي يطرح هنا هو: ما مدى أجراءة وتفعيل هذه الإجراءات داخل مؤسساتنا التعليمية؟

بالرجوع إلى الواقع الفعلي، ولطبيعة الممارسة داخل المؤسسات التعليمية، يتضح أننا بعيدون كل البعد عن تجسيد هذه النصوص والمطامح. وتبقى هذه الاجراءات مجرد حبر على ورق، وذلك بالنظر إلى التحديات اليومية التي لازالت تعترض المؤسسة التعليمية، سواء فيما يتعلق بنقص الموارد البشرية، او بتشعب وظائف هيئة الإدارة وتعدد مسؤوليات رئيس المؤسسة،

رهن بتوفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتفعيل وأجراً مضمين هذه الإصلاحات، ومن خلالها النهوض بالإدارة التربوية، وتمكينها من آليات التدبير الحديث من تخطيط، تنظيم، توجيه، تسويق ومراقبة، حتى تتخرط بشكل فعال في الإرتقاء بأداء المنظومة التربوية ببلادنا.

### المراجع المعتمدة

- الترتوري محمد عوض والقضاة محمد فرحان، المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، 2006.
- امحمد عليلوش، التربية والتعليم من أجل التنمية، منشورات مجلة علوم التربية، العدد 10، الطبعة الأولى، 2007.
- الميثاق الوطني للتربية والتكوين. وزارة التربية الوطنية.
- خالد المير وادريس القاسمي، التشريع الاداري والتسيير التربوي لفائدة أطر التربية والتعليم والإدارة، دار الإعتصام، المغرب. طبعة 2013.
- عزيز التيجيتي وخالد بنيشو، الادارة التربوية، من أجل قيادة مدرسية حديثة، منشورات صدى التضامن، الطبعة 2009.

والتي يتعذر على هذا الأخير إنجازها، في ظل الشروط الحالية، وفي ظل غياب طاقم إداري مساعد.

إن النظرة الدقيقة لما يجري بمؤسساتنا التعليمية، يدفعنا إلى القول بأنه لم تتم أجراً مضمين الوثائق الاصلاحية (الميثاق.و.ت.ت، البرنامج الاستعجالي)، كما أن أطر الادارة التربوية لم تتخرط بشكل فعال في هذا الاصلاح، بحيث لازالت تتبنى أساليب التسيير التقليدية المبنية على التسلسل، والانفراد باتخاذ القرارات، وبالتالي استنساخ تجارب الماضي. بالإضافة إلى وجود عوائق متعددة، تحول دون مشاركة مجالس المؤسسة في تدبير الشأن التربوي.

### على سبيل الختم

إن الإدارة التربوية بالمغرب، لم تتخلص من تبعات النظرة التحكمية التي صاحبها لسنوات طويلة، حيث أن مهامها لازالت تخضع لقرارات فوقية. وبالرغم من المفاهيم الجديدة التي أتى بها إصلاح المنظومة التربوية ببلادنا، كاللامركزية واللامركز، والتشارك، التواصل، والحكمة... فإن واقع الحال يظهر عكس ذلك.

وبين الواقع والطموح تكبر المسافة وتتسع الهوة، وهي مسافة يبقى تقليصها