



الحكمة الإدارية التربوية:

السياقات، الإكراهات والمتطلبات

الباحث عبد المجيد مستاكي

متصرف تربوي/دكتور في الجغرافيا

المغرب

## الملخص

تساهم وظائف الإدارة التربوية القيادية التدييرية في نجاح المؤسسات التربوية - التعليمية وتحقيق أهدافها، وبذلك تضطلع بأدوار مجتمعية مهمة من خلال تزويد الناشئة بالمعارف والقيم والمهارات والكفايات وتهديب سلوكهم وصناعة أفكارهم وجزء مهما من شخصيتهم، وفي هذا السياق يأتي هذا المقال لإثارة الانتباه إلى واقع العمل الإداري وإكراهاته وتشخيص اختلالاته انطلاقا من الممارسة الميدانية أولا، ثم من خلال قراءة منهجية نقدية للوثائق الرسمية من مذكرات ومراسيم وبرامج ورؤى وقوانين ... وغيرها، في محاولة للفت الاهتمام بالإدارة التربوية داخل المؤسسات التعليمية حتى تكون خادمة للفعل البيداغوجي، وتسهم أدوارها في تحسين تعلمات التلاميذ، لنخلص في نهاية المقال إلى أن التدبير الإداري الحكيم وتوظيف الآليات المنهجية للحكمة، وإعطاء المؤسسات التربوية مزيدا من الاستقلالية وتوفير الموارد المالية والبشرية المؤهلة، هي الآليات التي ستقي الحقل الإداري التربوي لتحقيق الجودة التربوية وتجاوز الاختلالات والإكراهات وكسب الرهانات.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة التربوية - المؤسسات التعليمية - التربية - الحكامة - التدبير - الموارد



## ABSTRACT

The leadership and managerial roles of the educational administration contribute to the success of educational institutions and the achievement of their goals. Thus, they assume important societal roles by providing young people with knowledge, values, skills, and competencies, refining their behavior, creating their ideas, and an important part of their personality.

In this context, this article comes to shed light on to the reality of administrative work and its constraints, in addition diagnosing its imbalances based on field practice first, and then through a systematic critical reading of official documents such as memorandums, decrees, programmes, visions, laws...etc., in an attempt to draw attention to educational administration within educational institutions aiming at being a servant of pedagogical action, and its roles contribute to improving students' learning,

At the end of the article, we conclude that wise administrative management, employing systematic governance mechanisms, giving educational institutions more independence, and providing qualified financial and human resources are the mechanisms that will advance the educational administrative field to achieve educational quality, overcome imbalances and constraints, and win the stakes.

**key words:** Educational administration - educational institutions - education - governance - management - resources



## مقدمة

لا شك أن المؤسسات التعليمية التربوية تقع في صلب البناء المجتمعي، وهي مرآة يفترض فيها أن تعكس توجهات الدولة وسياساتها وبرامجها وأهدافها، في بناء ناشئة مواطنة متمشعة بالمعارف والقيم والكفايات، إذا كان طاقمها الإداري والتربوي مسؤولاً، مهنيًا، متواصلًا ومبدعًا، يواجه الصعوبات والتحديات بجرأة وتخطيط وتنظيم وإشراك وتنسيق وتقويم مستمر، وفي مقابل ذلك تصير هذه المرآة مشروخة إذا شاعت الفوضى والارتجالية والبيروقراطية والتسيير المكتبي، وغاب التواصل والعمل الإداري المهين.

في حمأة المظاهر اللاتربوية والاختلالات التدييرية تبرز أهمية القيادة التغييرية والهندسة الإدارية العلمية الرصينة المتبصرة والمتطلعة إلى مستقبل أفضل، التي تملك المواهب والقدرات والمبادرة وحس المسؤولية، وتؤمن بالعمل الجماعي التشاركي على مستوى الأفكار والقرارات والمواقف والمتابعة، وتجعل من آليات الحكامة مطايا لبلوغ أهداف المخططات التربوية والبرامج المسطرة لها، والتطلع بعد ذلك للغايات التنموية الاقتصادية والاجتماعية التي ينشدها المجتمع، فالتعليم هو الحصان الذي يفترض فيه أن يجر عربة التنمية.

فإلى أي حد يمكن الرهان على الحكامة كأداة لتجويد العمل الإداري التربوي؟

## 1- المنهجية

اعتمدنا في تناولنا لهذا المقال وتحريتنا لمضامينه على منهج استنباطي، ينطلق من الوثائق والمراجع التشريعية ويناقش آليات تنزيلها وخصائصها ويحاول تركيز الأفكار والمضامين والتنبيه على عيوب ونواقص الإطار النظري المؤسس للأدوات والمهام والاختصاصات.

ارتكز هذا المقال على رصد وتتبع مكانة وقيمة الحكامة الإدارية التربوية خلال مسارات إصلاح منظومة التربية والتكوين في المغرب ومحطاتها الرئيسة والإمكانات والأدوات والأفكار التي وضعت بين أيديها كأسس نظرية مرجعية لتضطلع بأدوارها، وحاولنا تبعاً لذلك عرض الإكراهات والاختلالات والصعوبات في الواقع المهني للمدير التربوي، وناقشنا ما افتقرت إليه تلك الرؤى والقوانين والمذكرات، وما الذي تحتاجه الإدارة التربوية لتكون أدوارها حكيمة وتسهم في جودة العمل التربوي.

## 2- النتائج

## 1-2 الإدارة التربوية بين المفهوم والدلالة

تفيد كلمة الإدارة في معناها الأصلي تقديم المساعدة والخدمة للآخرين، وفي المعجم العربي نجد لفظة أدار يدير إدارة فهو مدير، ونقول أدار الشيء تعاطاه وأدار الرأي بمعنى قلبه في ذهنه وأحاط به، ونقول أدار التجارة، أي تعاطاها قال الله تعالى " إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم " <sup>1</sup>

وهذا يعني أن الإدارة لغة تعني التعاطي والتداول والتدبير والممارسة، أما اصطلاحاً فهي نشاط فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة في المكان والزمان من خلال تنسيق الجهود وتنظيمها، ويعرفها الأستاذ سيد محمد الهواري بأنها " عبارة عن تنفيذ للأعمال بواسطة آخرين عن طريق تنظيم وتوجيه ومراقبة جهودهم " <sup>2</sup>.

أما الإدارة المدرسية فيعرفها الأستاذ عبد الكريم غريب، فيقول " الإدارة المدرسية هي عملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه، وفي هذه العملية لا



تكون السلطة احتكارا لفرد أو مجموع الأفراد، وإنما توزع ما يوازئها من مسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية"<sup>3</sup>

فالإدارة التربوية إذن فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، تسهر على تدبير منظومة التربية والتعليم وفق السياسات والتوجيهات الرسمية، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التعليمية عنصر مؤثر في بناء المجتمع تتقاطع أدوارها مع مؤسسات تربوية أخرى مثل الأسرة والمسجد والإعلام، ذلك أن اهتمامها وعملها وأولوياتها تنصب على التلميذ، وهذا ما يعطيها خصوصية وتفردا عن باقي مؤسسات المجتمع، فهي فضاء وممثل لغرس القيم والكفايات المعرفية والمهارية وصقل المواهب والقدرات.

لذلك أوكلت الإدارة المركزية لمديري المؤسسات التعليمية التربوية صلاحية السهر على تطبيق السياسات التربوية العامة وفق القوانين المنظمة لسير المؤسسات التعليمية باعتبارها مرفقا عموميا، تيسيرا للعمل التربوي وتوفيرا للمناخ المناسب لاشتغال الأستاذ وتحصيل التلاميذ، ويندرج ضمن ذلك تدبير الشأن البيداغوجي والإداري والمالي لهذه المؤسسات بشكل مباشر وعبر آليات عديدة.

## 2-2 سياقات تحول الإدارة التربوية في المغرب

منذ فجر الاستقلال ارتهنت المؤسسات التعليمية للوصاية المباشرة للأجهزة المركزية وكانت تشتغل في ظل التوجيهات الرسمية الصارمة، واقتصرت أدوار مديري المدارس على تسييرها تسييرا نمطيا إجرائيا يترجم قرارات الوزارة وسياساتها ومذكراتها، واتسمت الممارسة التأسيسية للإدارة التربوية بفرض أساليب عتيقة تمتح من نمط بيروقراطي يقدر الوثائق والعلائق المؤسساتية ولا يترك للمديرين أي فرصة للمبادرة والخلق والابتكار داخل النسق التربوي العام.

هذه السياسة المركزية لم تثمر في الحقل التربوي سوى وضعيات روتينية عقيمة في تسيير المؤسسات التعليمية، استمرت إلى حدود تسعينيات القرن الماضي، حيث أصدرت الوزارة عددا من المذكرات تدعو إلى التجديد التربوي مثل المذكرة 73 الصادرة بتاريخ 04 دجنبر 1994 والمذكرة 133 الصادرة بتاريخ 10 نونبر 1996 وغيرهما، وكان الغرض من ذلك بث روح المبادرة والتفاعل والارتقاء بقدرات المؤسسة التعليمية وأدائها، لكن تجاوب رؤساء هذه المؤسسات ظل محتشما ومتخوفا لغياب الإطار القانوني المحدد للمهام الجديدة وضعف التكوين وعدم توفر شروط القطع مع ممارسات الماضي، ومع صدور الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 2000 اتسع نطاق الاهتمام بالإدارة التربوية وأدوارها واعتبر تأهيلها واحدا من أهداف الإصلاح التربوية في المغرب، حيث أكد الميثاق الوطني على تفويض الاختصاصات المركزية إلى الأكاديميات الجهوية والنيابات الإقليمية والمؤسسات التعليمية في إطار تفعيل سياسة اللامركزية واللامركز، وتبعاً لذلك انطلق التفكير بتزويد المؤسسات بآليات حديثة في التدبير التربوي، مثل العمل بمشروع المؤسسة وتشجيع الاشتغال بمقاربات وظيفية جديدة تركز على الديمقراطية التشاركية من خلال مجالس خاصة بالمؤسسات التعليمية وتعزيز انفتاحها على المحيط الخارجي والتركيز على التكوين المستمر للأطر الإدارية.

كانت غاية الميثاق الوطني للتربية والتكوين توفير ظروف عمل تربوية جيدة، تنتج مواطنين بكفايات وقيم أخلاقية ووطنية عالية، مما يفتح أمام المجتمع آفاق الاستثمار في موارده البشرية والاستفادة منها، لذلك سعى الميثاق الوطني لإشاعة حكمة إدارية تربوية فاعلة ومتفاعلة في إطار تشاركي، حيث أصبح يسير كل مؤسسة للتربية والتكوين مدير ومجلس للتدبير<sup>4</sup> لكن تنزيل مقتضيات هذا الميثاق رافقته نقائص عديدة، وقد أكدت تقارير المجلس الأعلى للتعليم أن مسألة الحكامة التربوية في المؤسسات التعليمية تقع في مفترق الطرق وتعاني من إكراهات<sup>5</sup> وتفتقد آليات تنزيلها، نظرا لتعدد الاختصاصات والمهام وعجز المؤسسات التربوية على تعبئة



الموارد خارج مساهمة الدولة وتوجيهها، كما أن المحيط العام للمنظومة التعليمية لا يساعدها في اتخاذ المبادرة من خلال الشراكات والتعاون مع الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين.

وانسجاما مع توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين تم توسيع صلاحيات المؤسسات التعليمية من خلال مرسوم 2.02.376 الصادر يوم 17 يوليوز 2002 والذي ينص على إعادة النظر في مهام الإدارة التربوية وإحداث أسس جديدة في تدبير شؤون المؤسسات التربوية، ثم جاء البرنامج الاستعجالي سنة 2009 والذي رفع سقف الإصلاح وجعل تطوير أداء الإدارة أحد رهاناته، حيث تحدث المشروع الرابع ضمن المجال الثالث في المخطط عن الحكامة الإدارية باعتبارها نمطا تديريا كفيلا بتطوير إدارة المؤسسات التعليمية، وأشار لأهمية ربط الحكامة بآلياتها وشروط نجاحها وبلوغ أهدافها، لكن الأداء غير المرضي لمجالس المؤسسة وقلة الموارد البشرية والمالية وحصر اللامركزية الإدارية التعليمية بالجهة وعدم تفويض المزيد من الاختصاصات على المستوى المحلي للمؤسسات التعليمية يجعلها كسيحة في تديرها اليومي لإشكالات القطاع الكثيرة والمتشعبة ويحد من قدراتها.

وفي إطار دعم مسارات الإصلاح ومحاولاته، صادق البرنامج الحكومي لسنة 2012 على اتفاق تعاون ثنائي بين المغرب في شخص وزارة التربية الوطنية ودولة كندا ممثلة بالوكالة الكندية للتنمية الدولية، وترجم بعد سلسلة لقاءات إلى مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب، والمعروف اختصارا بـ **PAGESM** والذي حاول رسم منظور مستقبلي للإدارة التربوية والارتقاء بتدبير المؤسسات التعليمية، وأوصى بإحداث مسلك لتكوين أطر الإدارة التربوية، وجدير بالذكر أن الرؤية الاستراتيجية لإصلاح التعليم (2015 - 2030) تطرقت أيضا إلى أهمية التدبير الحكيم، حيث أشارت الراجعة الخامسة عشرة إلى استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين من خلال تعبئة الموارد ومنح المؤسسات التعليمية قدرا من الاستقلالية، ودعت إلى مأسسة مشروع المؤسسة وجعله أساسا لتنميتها المستمرة وتديرها الناجع، يشترك فيه جميع الأطراف المعنية للنهوض بالمؤسسات التعليمية<sup>6</sup>.

ونتيجة للحاجة لتنزيل مشاريع الرؤية الاستراتيجية، صدرت المذكرة الوزارية رقم 64/16 في 14 يونيو 2016، وقد جاء فيها أن الحكامة الجيدة مدخل أساس لإنجاح ورش الجهوية المتقدمة، الذي انخرطت الوزارة في إرسائه، من خلال مشروع تطوير منظومة التربية الوطنية، ووضع الحكامة الجيدة في صلب الانشغالات المركزية للإدارة بمختلف مكوناتها ومستوياتها، وتحسين وتعزيز المكتسبات المحققة، واستشراف السبل الكفيلة بتحسين عمليات تدبير الشأن التربوي، وقد أكدت على أهمية تفعيل الاختصاصات والمسؤوليات وفق برامج عمل سنوية، مع ضرورة وضع ضوابط دقيقة للتواصل والتراسل الإداريين وترسيخ التدبير التشاركي وتحفيز الموظفين وتحسين ظروف عملهم، وتناولت أهمية تأمين الزمن المدرسي وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص.

ثم جاء القانون الإطار رقم: 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، في إطار تعاقدي وطني ملزم، والذي استند على الفصلين 31 و71 من دستور 2011 والرؤية الاستراتيجية (2015-2030) وجوهره يكمن في إرساء مدرسة جديدة مفتوحة أمام الجميع، تتوخى تأهيل الرأسمال البشري، مستندة إلى ركني المساواة وتكافؤ الفرص والجودة للجميع، بهدف الارتقاء بالفرد وتقديم المجتمع<sup>7</sup>، وتضمن أهدافا ومبادئ ومرتكزات ووظائف وتدابير وآليات، وفيما يخص الحكامة الإدارية التربوية، فقد دعت المادة 28 إلى تشكيل لجنة دائمة تعنى بالتجديد والملاءمة، تركز على آليات التنسيق والتخطيط والبحث العلمي والتقييم المستمر ومراجعة المناهج والبرامج، كما أشار الباب السابع إلى مبادئ وقواعد حكمة منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي بتفعيل سياسة اللامركزية واللامركز في التدبير من خلال نقل الصلاحيات وتشجيع الشراكات واستغلال الموارد والممتلكات والتجهيزات وتعزيز استقلالية المؤسسات في إطار التكامل والتناسق والترشيد، كما تناولت المادة 41 من هذا الباب أهمية ترسيخ مبادئ الحكامة الإدارية من شفافية ومحاسبة وتبسيط للمساطر وحس المسؤولية والديمقراطية التشاركية وأدوات التقييم.



## 3- المناقشة

## 3-1 واقع الممارسة الإدارية التربوية: المهام، الإمكانيات والإكراهات

من الواضح أن العمل الإداري التربوي عمل قيادي وليس مجرد تسيير للأعمال والإجراءات، يعطي العاملين في المؤسسة التعليمية الدافعية لإحداث التغيير، ويفتح أمامهم فرص التخطيط بشكل أفضل للمسارات التربوية، وتمنحهم القدرة على المبادرة لإحداث التطور وإدارة الجودة وتحقيق النجاح البيداغوجي المطلوب الذي ينتج ناشئة متعلمة، تمتلك الكفايات والمهارات والمعارف التي تسعفها للانخراط في الحياة الاجتماعية، فتصير أفكارها وإبداعاتها وطموحاتها سواعد بناء للنموذج التنموي الاقتصادي الذي نريد، لذلك انتقلت خصائص العمل الإداري من الوضع التقليدي إلى الوضع الحديث، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول مقارنة بين الإدارة التربوية التقليدية والحديثة

خصائص الإدارة التربوية الحديثة	خصائص الإدارة التربوية التقليدية
اعتماد مفهوم التدبير عوض التسيير	سيادة جو بيروقراطي روتيني عند القيام بالمهام والإجراءات
المدير قائد ينظم العمل الإداري وينسق الجهود ويشجع	انفراد المدير بالقرار الإداري
سرك الجميع	اعتماد مفهوم التسيير بدل التدبير
الفعل الإداري وسيلة لخدمة الفعل التربوي	تطبيق التعليمات الواردة من الإدارة المركزية
التركيز على التخطيط باعتباره آلية ناجعة	غياب المقاربة التشاركية داخل المؤسسة التعليمية
اعتماد التقنيات الحديثة في التدبير (لوحة القيادة نموذجاً)	ضعف تكوين الأطر الإدارية
اعتماد مقاربة تشاركية	ضعف التواصل
التواصل المستمر والفعال	قتل الأفكار والمبادرات والابتكار
تحفيز وتشجيع المبادرات والأفكار المبدعة	
التكوين المستمر	
تتبع وتقييم المشاريع والخطط والبرامج	

المصدر: الممارسة المهنية والعمل الميداني

إن النظر في المفاهيم المتداولة في الحقل الإداري التربوي حالياً والأدوار الحديثة والكفايات المطلوبة توفرها في المدير، ومقارنتها مع واقع الممارسة، توضح أن مسار إصلاح الإدارة التربوية والرقمي بأدائها يتطلب تعبئة متواصلة للموارد وتفعيلاً أكثر للامركزية الإدارية ومزيداً من تفويض الصلاحيات وتوفير كل الوسائل التي تسمح لرؤساء المؤسسات التعليمية بتنزيل أفكار الإصلاح ومشاريعه، لكن أي متتبع للواقع المدرسي يمكنه أن يلاحظ استمرار الممارسات المكتنبة والتسيير التقليدي للإدارة التربوية - أو على الأقل في جزء مهم منها - لأن خطط الإصلاح تغفل مقاربات تنزيله وآليات تتبعه وتقييمه.

لا بد أن نسجل في البداية أن الإدارة المركزية تثقل كاهل المدير التربوي بمهام ينوء بحملها أولو العصبة من الموظفين، ما يجعل القيادة التغييرية ومفرداتها أمام محك التنزيل والأجراً الميدانية، مع قلة الموارد البشرية الإدارية المؤهلة، ولا شك أيضاً أن معظم المديرين يستثمرون رصيدهم المعرفي الذاتي وتجربتهم الشخصية عند مواجهة المواقف والقضايا والإشكالات التربوية واللاتربوية داخل المؤسسة التعليمية، نظراً لأن ورش تكوين فئة المديرين يتسم بالموسمية والارتمالية ويفتح فقط في سنة التكليف الأولى، ما يعني أن عملية تأهيل



الأطر الإدارية لا زال من الإشكالات الكبيرة العالقة، نظرا لأن الوزارة تهم بتجديد المناهج والبرامج وتضع مخططات نظرية ومساطر تنظيمية لإصلاح الحقل التربوي، وتغفل تأهيل المديرين كفاعلين مهمين ومؤثرين في منظومات التعليم والتعلم، مع استمرار النظرة الفوقية في التدبير الإداري لبعض 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 " والانصاف والاعتراف<sup>8</sup>

ولعل أبرز الإكراهات التي يعانيتها المدير التربوي هي ضعف تجاوب الأطر التربوية والمتدخلين في الفعل التربوي مع لحظة التغيير ومتطلباتها، وعدم انخراطهم في مشاريع المؤسسة ومخططاتها التدييرية وصعوبة إيجاد شركات ناجحة وفاعلة، وكذا تأثير المؤسسات التعليمية بالسلبات المجتمعية لمحيطها (العنف - التهميش - الجريمة ...) ما يفرز داخلها حالات من العنف والهدر والتعثر الدراسي ...

فإذا أضفنا إلى هذه الإكراهات ثقل المساطر الإدارية وكثرة العمليات الإجرائية والمراسلات المطلوب من المديرين القيام بها، مع غياب استقلالية المؤسسة التعليمية ومحدودية اختصاصاتها وشح الموارد المالية، فإننا نكون أمام إدارة تربوية مكبلة وعاجزة عن المبادرة، وبالتالي يصبح سؤال الحكامة غير ذي جدوى، ويصير الفعل القيادي مجرد كتابة فوق الماء.

### 3-2 آليات تجويد العمل الإداري التربوي

إن الغاية الفضلى التي تدفع إلى الاهتمام بأدوار الإدارة التربوية هي تجويد الفعل البيداغوجي وتحسين تعلمات التلاميذ، إذ تمثل المدرسة بشكل عام المدخل الأساس لبناء المجتمع من خلال وظائفها وديناميتها وحيويتها وتأثيرها في نفوس الناشئة باعتبارها فضاءات ستصير أشجارا تؤثت حديقة المجتمع.

إن توظيف الإدارة التربوية في هذا النسق الاجتماعي / الحضاري يقتضي تزويد الإطار الإداري بكفايات ومهارات خاصة، لأن الإدارة الحديثة أصبحت علما وهندسة، وتفرض مهامها الإلمام بمختلف أساليب القيادة وآلياتها وامتلاك القدرة والجرأة على اتخاذ القرار الملائم في الوضع والزمن المناسبين، وهذا يستلزم من المدير / القائد أن يكون عارفا بدينامية العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة وواعيا بالثقافة السائدة بها، وفاقها لنفسيات وشخصيات العاملين معه ومقدرا لقدراتهم، ولعل أبرز الكفايات التي ينبغي توفرها في مدير المؤسسة التعليمية، هي:

- التخطيط: تعكس هذه الكفاية قدرة المدير على صناعة البرامج والقرارات وتحديد الأهداف وإدارة المخاطر، وهي تفرض امتلاك رؤية استراتيجية وقدرات تحليل عالية للمواقف والأفكار والوضعيات.

- التنظيم: ويعني القدرة على تقسيم المهام وتوزيع الأدوار وتعبئة العاملين وتحديد المسؤوليات وحسن استغلال الموارد والوسائل الموجودة.

- التنشيط: آلية تسهم في خلق أجواء إدارية وتربوية إيجابية تحفز العاملين في المؤسسة، وتمكن من رفع المردودية، وتتجلى أهميته عند إدارة الاجتماعات ومتابعة الأعمال الموكلة إلى فريق العمل.

- التنسيق: وهو القدرة على نسج الأدوار والربط بين قنواتها، والبحث عن تكامل المهام وتوجيه فريق العمل نحو الأهداف المشتركة.



- التواصل: أداة لنسج العلاقات وتطويرها وتفكيك الاختلالات وفهمها، ومد جسور التوافق ونشر ثقافة الاحترام وقبول الآخر، ويسهم تطبيقه بشكل أمثل في إماطة الكثير من المشكلات عن طريق المؤسسة.

- امتلاك المعرفة المعلوماتية: التوفر على هذه الكفاية يمكن المدير من مواجهة إكراه كثرة المهام والاجراءات الإدارية المكتئبة، ومن حسن التواصل مع المتدخلين في الشأن التربوي وتتبع مخططات ومشاريع المؤسسة والرفع من نجاعة الأداء الإداري.

- التقويم: وهو القدرة على تصويب البرامج والمشاريع والقرارات من خلال تقييم المخرجات والتأكد من مدى تحقق الأهداف المرورية عبر مؤشرات مضبوطة، ويستعين المدير الناجح بلوحة قيادية تقنية موجهة ومتابعة للأعمال الإدارية والتربوية.

### 3-3 في الحاجة إلى حكمة إدارية تربوية

مصطلح الحكامة هو مصطلح زئبقي وحمال أوجه، وتعريفاته الأكاديمية كثيرة جدا، لكننا يمكن أن نضع تعريفا تقريبا له، فنقول بأن الحكامة آلية منهجية تهدف إلى عقلنة وترشيد استغلال الموارد وتوحيد مردودية المرافق والمؤسسات والعاملين عبر عمليات وإجراءات واقعية وفعالة وأساليب ديمقراطية تشاركية، وتبعاً لذلك فقد فرضت الحكامة الإدارية التربوية نفسها في سياق الإصلاح والتطورات المنهجية التي طرأت على أساليب تدبير المؤسسات التعليمية والرهانات والتحولات المجتمعية الكبيرة المنتظرة منها، مما حتم ضرورة الرفع من وتأثير العمل الإداري والاشتغال وفق حكمة جيدة شريطة الاستجابة لمعاييرها، ونشير هنا أنه لا يمكن الحديث عن الحكامة إلا من خلال علاقتها الجدلية مع مفاهيم أخرى مثل: المحاسبة والمساواة والمشاركة والديمقراطية والتقويم والمسؤولية...<sup>9</sup>

والملاحظ أن المذكرات التي تناولت موضوع الحكامة الإدارية، مثل المذكرة الوزارية رقم 64/16 في 14 يونيو 2016، أغفلت في المقابل تفصيل الحديث عن مبدأي المحاسبة والاستقلالية، وهما من أهم ركائز تفعيل الحكامة الإدارية، صحيح أن المذكرة جاءت في سياق سعي الوزارة الوصية لتجويد العمل الإداري التربوي أجراءً وتواصلًا، إلا أنها سعت في أحسن الأحوال إلى تصريف أمثل للمهام والمسؤوليات وأغفلت ورش تكوين الموارد البشرية وتطوير قدراتها وكفائاتها الإدارية.

وقد حاول القانون الإطار رقم: 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، ربط جودة العمل الإداري بالمحاسبة والمسؤولية، لكن القراءة المتأنية لمضامين القانون الإطار، تبرز شعارات وصياغات عامة بعيدة عن الممارسة اليومية للإشكالات التربوية والتقاطعات بين الإداري والتربوي والمالي، وتظهر مدى الحاجة إلى مقارنة واقعية لقضايا الحكامة الإدارية التربوية، ذلك أن الإمعان في تشخيص الواقع التربوي ورصد حاجياته وضبط مكامن خلله وبسط مقومات إقلاعه شيء، وتفعيل وأجراء عمليات التدبير الحكيم التشاركي وتتبع المشاريع وتنفيذ مقتضيات ومخرجات هذا القانون المؤطر وتقييمها باستمرار وتفعيل المحاسبة شيء آخر.

كما نسجل أيضا، ببطء تنزيل مشاريع القانون الإطار وتفعيل لجانه وإخراج المراسيم المنظمة والدلائل المرجعية، ونعتقد أن أولى الأولويات تتمثل في ترتيب مسار التخطيط الإداري التربوي وفق نسق زمني معقول، تكون فيه السلطة المركزية قادرة على تعبئة الموارد ولو بشكل تدريجي، وتكون بوصلة التغيير موجهة للوصول إلى إدارة تربوية ناجعة ومبادرة وفق لوحة قيادة بأهداف واضحة وآليات وموارد تكفل لها الوصول إلى نسبة مهمة من مؤشرات تحقيق تلك الأهداف، من خلال تعزيز استقلالية المؤسسات التعليمية بتوفير موارد بشرية قيادية تديرية وأخرى لوجستية، تساعد المدير على تحقيق نتائج تربوية جيدة، مع تخصيص ميزانيات مهمة مناسبة لأجراء خطط العمل، ذلك أن الارتقاء بالحكمة الإدارية التربوية يجب أن ينطلق من تفعيل واضح وواقعي لمبادئ ومضامين هذا القانون الإطار وفق مشاريع إدارية تربوية في إطار تعاقدية، مع ضرورة ربط أي مسؤولية بالمحاسبة، لأن تحديد المسؤوليات مدخل أساس





لوصول إلى مقاصد الإصلاح، من خلال تحديد مهام وأدوار كل متدخل وعلاقته بباقي الفاعلين التربويين عند تنزيل البرامج والسياسات التربوية العمومية.

في الإطار العام تبدو أفكار الإصلاح التربوي ووصفاته جاذبة ومهمة، لكن الأجرأة العملية للتدبير القيادي الحقيقي تحتم إعطاء المديرين فرص توظيف الحكامة كأداة فاعلة في إدارة المشاريع، وهذا لن يتأتى إلا بنقل المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات من الإدارات المركزية والجهوية إلى المديرية الإقليمية والمؤسسات التعليمية واعتماد التعاقد المؤسساتي كآلية مؤطرة للبرامج والمشاريع والمخططات وجعل هذه المسؤولية مقرونة بالمحاسبة والمتابعة، مع تخصيص ميزانية مالية سنوية لكل مؤسسة تربوية يكون لمجلس التدبير صلاحية التصرف والمبادرة فيها، انسجاما مع توجه المغرب نحو جهوية متقدمة، " وما دامت الإدارة التربوية/المدرسية من أهم عناصر النسق التربوي... 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 يشهدها المغرب"<sup>10</sup> لكن الملاحظ أنه رغم تنامي الأصوات والكتابات الداعية إلى تفعيل اللامركزية واللامركز في هياكل الإدارات العمومية، فإننا نجد قصورا في منح الصلاحيات الضرورية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، ما يجعل الأطر الإدارية التربوية كسيحة وغير قادرة على إرساء حكمة جيدة في تديرها وبالنتيجة تقف برامجها ومشاريعها أمام إكراهات وتحديات كثيرة، وطبيعي أن المخرجات ستظل محدودة ولا ترقى للطموحات والتطلعات والآمال.

إن مطلب الحكامة الإدارية أصبح ملحا وضروريا للاستجابة للآفاق التنموية، بما هي نهج حديث في إدارة المهام ووضع البرامج ومعالجة المشاكل والاكراهات الراهنة من خلال مقارنة تشاركية تحتضن المبادرات والأفكار وتوزع الأدوار في إطار دينامية جماعية، فقد أصبح بحكم اليقين أن الاستفراد بالتدبير والقرارات لا يمكن أن يفيد مخططات الإصلاح واستراتيجيات الإقلاع بالمنظومة التربوية، بل قطعاً سيجرها إلى الوراثة، "فالتسلط و البيداغوجيا لا يلتقيان، غير أننا نتساءل في غياب قيادة بيداغوجية، بأي معنى يمكن الحديث عن المؤسسة التعليمية كمشروع بيداغوجي" <sup>11</sup>

من هذا المنطلق فالمدير هو قائد لمجموعة منخرطة في الإصلاح وحل المشكلات، يحفز ويشجع ويتابع ويوجه وينسق ويحشد الطاقات والجهود حول مشروع المؤسسة وأهدافها، ذلك أن التدبير الحكيم والحديث يفرض على المدير وضع مخطط استراتيجي ينطلق من تشخيص دقيق للواقع ويحدد رؤية واضحة وبرنامج عمل تشاركي قابل للأجرأة وبآليات للتقييم والتقويم مستمرين لإعادة عجن البرامج والمشاريع والأهداف الاستراتيجية من خلال لوحة قيادة تقنية تواكب العمل الإداري وتصوب بوصلته، فالقائد الناجح هو الذي يضع حافره حيث تقع أهدافه.

وهذا التخطيط الاستراتيجي يتطلب تمكن المدير من التقنيات الحديثة ومواكبا لتحولاتها ومنخرطا في التكوينات، فتمكن الإداري من استغلال تكنولوجيا الإعلاميات والاتصال يعينه على تمهير قدراته وتطوير الكفايات المهنية الأساس مثل التخطيط والتنسيق والتقويم، ويجفزه على إبداع صيغ تدريبية جديدة في إنتاج المعرفة الإدارية.



## خلاصة.

لقد أصبح توظيف الآليات المنهجية للحكمة الجيدة في منظومة الإدارة التربوية مطلباً آنياً وشرطاً أساسياً لإصلاحها وتحقيق الأهداف التربوية، ذلك أننا نقف في مفترق طرق الاستراتيجيات وعلينا الاختيار وعدم استنزاف المزيد من الوقت والجهد، لأن بناء المجتمع ينطلق من بناء منظومة تعليمية قادرة على تكوين نشء صالح.

هناك تباين صارخ في العمل الإداري التربوي بين مستوى التنظير ومجال الممارسة، ذلك أن الخطاب الإداري التربوي يعج بالمفاهيم والنظريات والدراسات الحديثة، لكن الفعل الإداري إلى حدود اليوم ما زال مرتبطاً بأنماط التسيير الإداري التقليدية، لذا صار لزاماً على الإدارة المركزية إرساء سياسة تديرية تشاركية علمية حديثة تكون الحكامة الإدارية في جوهرها، وهو ما يستلزم مراجعة القوانين والأنظمة الأساس وإعادة الاعتبار لمهنة الإداري التربوي ومنح الإدارة التربوية كمؤسسة تديرية صلاحيات ومسؤوليات أوسع وميزانية قارة تسمح بالإبداع والابتكار والمبادرة، على أن لا يكون منح المؤسسات التعليمية هذه الصلاحيات بغرض توريثها وتحميلها المسؤولية أو أن يكون ذلك في سياق تصريف الصراعات الاعتيادية بين المركز والهامش.

وعموماً، نعتقد أن خطط الإصلاح ظلت عاجزة عن احتواء الاختلالات الكبيرة التي تعاني منها الإدارة التربوية، وسبب ذلك هو تخوف الوزارة من تداعيات وتبعات استقلالية المؤسسات التعليمية ومنح المديرين الصلاحيات الكافية والكفيلة بتجويد الأداء الإداري والتربوي، لهذا نقول بأن إصلاح ورش منظومة التربية والتعليم يتطلب إرادة سياسية في المقام الأول والسعي نحو أهداف التغيير بساقي العلم والقيم وأن ينخرط كل الفاعلين التربويين بصدق فيه ويفتل كل طرف في حبل حكامة إدارية تربوية.

## الهوامش:

- 1 القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 282
- 2 سيد محمود هواري، " الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 " السعودية، دار قرطبة للنشر والتوزيع 2008 ، ص 15
- 3 عبد الكريم غريب " المنهل التربوي: معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية " الجزء الأول، المغرب، منشورات عالم التربية 2006 ص 33-34
- 4 المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 2000، المادة 149.
- 5 المملكة المغربية، المجلس الأعلى للتعليم، التقرير السنوي، ج 2، 2008، ص 79.
- 6 المملكة المغربية، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030، 15 ماي 2015، ص 46.
- 7 وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، 09 غشت 2019، ص 2.
- 8 المصطفى الحسناوي " إصلاح الإدارة التربوية: مدخل أساس لإرساء الحكامة الجيدة بالمدرسة المغربية " ، مجلة دفاتر التربية والتكوين، العدد 11 ، يوليوز سنة 2012 ص 20.
- 9 محمد زين " الحكامة: مقارنة إستيمولوجية في المفهوم والسياق " مجلة مسالك، العدد 8 مطبعة الدار البيضاء 2008، ص 25.
- 10 محمد عزيز الوكيل " تأهيل الإدارة التربوية ... كيف؟ " المرشد التضامني، منشورات التضامن الجامعي المغربي 2008-2009 ص 14.
- 11 أحمد محمد السمان " كفايات التربية العلمية " مشروع تطوير برنامج التربية بكلية التربية، مصر، جامعة أسبوط، 2006 ص 219.