

عوامل فشل الإدارة المدرسية¹

انجاز: منصور عبد الحق (جامعة وهران 2 Algeria)

مقدمة عامة

إذا كان دور الجهاز الإداري المدرسي يتمثل أساسا في متابعة مختلف أنشطة المؤسسة وضمان سيرها الطبيعي في الاتجاه الذي يدفع نحو انتعاش العمل التربوي والرفع من مردوده، فإن الملاحظ على أرض الواقع أن هذا الجهاز بدلا أن يعمل على تسيير المؤسسة من منطلقات تربوية، فقد ظل يركز في عملية الإشراف على المظاهر الإدارية ويغلب بذلك منطق الإدارة على منطق المسؤولية التربوية.

إن هذا التوجه في وظيفة الجهاز الإداري تسبب في ظهور □راعات حادة، وعلى أكثر من □عيد، بين العنا□ر الفاعلة في المؤسسة التربوية، بحيث أن مفهوم "التربية الأسرية" الذي من شأنه أن يقرب الفاعلين التربويين داخل المؤسسة لم يعد يحمل معناه الأ□لي الأ□حيح، حيث أ□بح التعارض في المواقف ومواجهة الأطراف بعضها سلوكا اعتياديا وغالبا، وبات من غير الممكن الاستفادة من الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، كما أن المناخ الذي تتم فيه العملية التربوية لا يساعد على إجراء التقويم الموضوعي للجهود المبذولة، و لا يسمح بتسجيل حكم □حيح حول م□داقية المناهج التربوية والفوائد من إدراجها وحول قيمة ومدى □لاحية البرامج التربوية

¹ نشر هذا المقال مجلة الدراسات المغاربية التي تصدرها الشبكة المغاربية لدمج العلوم والتكنولوجيا في التنمية (MAGHTECH) في عددها التجريبي في 1998 ص. 142-163.

المعتمدة و فعالية الوسائل المستعملة. ولعل المردود التربوي الضئيل الذي عرفت به المدارس في الوقت الراهن - رغم الإمكانيات الكبيرة المتوفرة لديها - هو من أبرز المؤشرات على وجود أزمة في التسيير. ومما يبعث على القلق و الحيرة أن الإدارة المشرفة من النادر جدا أن يتولى مهامها عنا□ر لا ينتمون الى قطاع التربية والتعليم ، وغالبا ما يرتقي الى هذه الوظائف أفراد كانوا بالأمس مربين، تراكت لديهم الخبرة والتجربة عبر سنواتهم الطويلة التي باثروا خلالها العملية التعليمية. والجميع يتوقع منهم أن ي□بحوا - بعد توظيف هذا الر□يد - أقدر من غيرهم على فهم الواقع وتوجهات الرأي العام فيه، وعلى تمييز الكفاءات و حسن الاستفادة من الطاقات.

فما هي إذن العوامل التي جعلت هذه الإدارة - بكل هذه الفرص و كل هذه الامتيازات تخفق في أداء دورها التربوي؟ و هو السؤال الذي نأمل أن نجيب عليه في سياق الفقرات التالية.

تمهيد

توجد عوامل كثيرة، غالبا ما تتدخل لتؤثر سلبا في عملية الإشراف على المؤسسة التعليمية، وتؤدي أحيانا الى فشل الطاقم الإداري في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وعلى رأسها التأطير التربوي للمؤسسة. ويمكن تقسيم هذه العوامل الى قسمين رئيسيين:

1 - عوامل تتعلق بشخصية المدير(أو الطاقم الإداري) وتشمل من جهة استعداداته النفسية و قدراته الخا□ة و اتجاهاته و اهتماماته، وهي عنا□ر ظل الأداء المهني ومستوى النجاح فيه يقترن بها في العديد من

دراسات الباحثين (Child.D.1977,pp.350-351) وطبيعة ونوع التكوين الذي استفاده -
بالخـوص في الناحيتين التربوية والإدارية - من جهة أخرى. وهما عندـران لا
يختلف اثنان حول ما يشكلانه من وزن في حياة الأفراد الإنتاجية المهنية فضلا
عن تأكيد نتائج البحث العلمي لآثارهما في واقع عينات من الأفراد من مختلف
البيئات. (Morrison,A & Mc Intyre. ,1973 pp.75-97,107-11)

2 - عوامل خارجية. تشمل بالخـوص :

- أ - المنظومة القانونية التي جاءت لتؤكد الوـاية الخارجية التي تمارس
على قطاع التربية والتعليم أكثر مما جاءت تعالج واقعا معيننا.
 - ب - والعدد الكبير من المتدربين الذي يتمركز داخل المؤسسة الواحدة
والذي لا يكون من السهل ضبطه والتحكم فيه وتوجيهه الوجهة التي
تساعده على الاستفادة من مواهبه وطاقاته الكامنة.
 - ج- المشاكل التي يحملها الشباب و التي تظهر بعض آثارها في حياة
المدارس ونظرا لخطورتها فإنها تمثل أحيانا الجبهة التي تضطر الإدارة
الى مواجهتها و لو على حساب ما يمليه عليها برنامجها المحدد.
- وهي العناـر التي حظيت باهتمام الباحث هنا باعتبارها، في
نظره، من أبرز العناـر الخارجية التي تتدخل بـورة مباشرة في عمل
الإدارة المشرفة و لا تسمح لهذه الأخيرة أن تحقق بجهدا المبذول النتيجة
القدـوى. وتوجد بطبيعة الحال عناـر أخرى لها أهميتها ويمكن أن تعرقل

بدورها عمل إدارة المدرسة مثل مكانة التربية والتعليم في المجتمع، المناخ السياسي العام الذي تشتغل فيه الإدارة، مدى توفر الوسائل الضرورية كما وكيفا، موقع المدرسة الجغرافي، نوعية المعلمين الذين يشرفون على الدروس بها،... الخ. ولا شك أن عمل الإدارة يتأثر سلبا أو إيجابا حسب تدخل هذه المتغيرات في الحياة المدرسية العامة والخاصة.

الفصل الأول : عوامل شخصية ذاتية

1. غياب الاستعدادات النفسية و الفطرية المؤهلة

إن مهمة الإشراف على مؤسسة تربوية وإدارة شؤونها عملية شاقة ومعقدة، و تتطلب، زيادة على الخبرة المكتسبة والإعداد المناسب، استعدادات نفسية ومؤهلات فطرية. فحتى يكون إداريا ناجحا ينبغي ألا يتكلف محبة الأطفال والشفقة عليهم والـ بر على أخطائهم، إضافة الى ما يُبديه من استعداد دائم لمساعدتهم و التعاون معهم و مع هيئة التدريس، في جو تكتنفه معاني الوئام والألفة وتطبعه يقظة الضمير و روح المسؤولية. كذلك يحتاج الى اعتماد الإـغاء كوسيلة للانفتاح على الآخرين والى تقبل كل أنواع النقد التي توجه إليه، وأن يكون متسامحا الى أبعد حدود. بهذه النفسية وبهذه الاستعدادات يستطيع أن يواجه متطلبات الوظيفة الإدارية بكفاءة، إذ يـبح في مقدوره دون مشقة كبيرة:

- 1 - احترام الأفراد الآخرين والإيمان بقدرتهم على المساهمة الإيجابية.
 - 2 - الشعور بأنه يعمل ضمن مجموعة و ليس مستقلا عنها.
 - 3 - التشجيع على الابتكار والإبداع مع إتاحة الفرص لذلك.
 - 4- مراعاة شعور الآخرين و رغباتهم واهتماماتهم...وهي ما اعتبره بعضهم من واجبات ناظر المدرسة (أبو الفتوح وزملاؤه ، 1978، ص.239).
- لكن كيف يتمكن من تجسيد هذه المعاني و التـورات في سلوكات ومواقف من كان يحمل بين جنبيه نفسا أمارة بالسوء تنطوي على خـائص تعمل في الاتجاه المعاكس تماما، كأن تتـدف بالأنانية التي تغيب من حساباتها مـالح الآخرين أو وجهة نظرهم أو كل ما يمكن أن يساهموا به، أو كأن يغلب عليها التشاؤم الممتزج بالحقد الذي لا يعرف رحمة ولا شفقة، فلا تحلو لها سوى تلك اللحظات التي تؤكد فيها سيطرتها على الغير والتي تمارس فيها عملياتها الانتقامية بكل سيادة وحرية.
- كذلك من السهل جدا على العناـر التي لا تستشعر خطورة الرسالة التي تؤديها في المجتمع أن تفشل في القيام بمهام الإدارة المدرسية لأنها لا ترغب في إتقان عملها كقناعة ذاتية أو نتيجة لشعورها بالمسؤولية وليقظة الضمير. من ناحية أخرى لا يمكن الاستغناء عن عوامل كالنباهة و الذكاء و الطبع الهادئ و الشخـية المتوازنة، لأنها تساعد في فهم مواقف الآخرين وفي حسن الاستجابة لها. ولا شك أن فهم المواقف و التجاوب معها بالطريقة المناسبة هي من العناـر الأساسية التي يركز عليها التسيير الناجح للمؤسسات التربوية. ففي دراسة قام بها

" سبولدينج " لاحظ أن الأطفال الحاملين لتقديرات عالية عن أنفسهم تعلموا بمدارس يتميز المشرفون عليها من معلمين وإداريين ببرودة الأعـ□اب وهدوء الطباع وب□برهم الذي يكاد لا ينفد، بالإضافة الى استعدادهم الكبير لإسداء النـ□يحة وتقديم المساعدة بنوع من الرضا و الارتياح. (Spaulding,R.1954) من البديهي كذلك أن يحمل الفريق الإداري نظرة ايجابية نحو ذاته ونحو الحياة و شعورا بالرضا و الاطمئنان. فقد أكدت الدراسة التجريبية أن الأفراد الذين يسجلون مثل هذا الرضا بالذات يميلون أكثر من غيرهم الى تقبل الآخرين والدخول معهم في علاقات إيجابية. (Omwake,K.T.,1954.pp.443-446;Berger,E.M., 1952.pp.778-782) وأخيرا لا نتوقع الكثير من إشراف إداري توطره عنا□ر منطوية على نفسها يضايقها الاحتكاك بالغير أو من عنا□ر منفرة لا يستأنس بها أحد. إذ أن مثل هذه الـ□فات والذ□ائص لا تسمح لأ□حابها بمد الجسور نحو الآخرين، كما تعيق عملية بناء العلاقات الإنسانية التي تتغذى منها المؤسسات التربوية، والتي على أساسها يتحدد م□يرها و طبيعة مساهمتها.

2. ضعف في التكوين التربوي

لا شك أن إدارة مؤسسة تربوية بـ□ورة ناجعة و ناجحة يتطلب -بالإضافة الى الاستعدادات الفطرية والنفسية التي تعرضنا لها في الفقرة السابقة تكويننا تربويا مؤهلا. وليس من قبيل الـ□دفة أن تجد من أبرز المظاهر التي تميز المدير الناجح في كثير من المؤسسات التربوية ببلد عظيم كالولايات المتحدة الأمريكية أنه سبق وأن ارتقى في سلم اكتساب المعرفة والتكوين التربوي وغالبا ما يكون حاملا لشهادات عليا (Goodstein,R,1987,13-25) ذلك أن الفرد الذي يلتحق بهذه الوظيفة دون سابق إعداد و دون تلقيه تكوينا بيداغوجيا مناسباً سوف تواجهه □عوبات كبيرة في ميدان عمله.

وإن ترك ثغرة كهذه في حياة المشرفين الإداريين لا بد أن يؤثر سلباً في إسهاماتهم ويحول دون قيامهم بالأدوار المنوطة بهم على الوجه المطلوب. ومن المنتظر أن يلجأ بعضهم - تغطية لهذا النقص في الجانب التربوي - الى العمل الإداري المحض والى تسخير السلطات المخولة لهم لفرض وجودهم بأساليب غير تربوية. ونظرا للثقل الذي يمثله دور الإدارة المشرفة في حياة المدارس والمؤسسات التعليمية، فإن من المتوقع كذلك أن تساهم هذه المواقف في تثبيت أعراف وتقاليد غريبة عن المحيط التربوي، وفي ترك المجال واسعا لتسرب مفاهيم الى هذا الوسط تعمل تدريجياً على إعادة □ياغة اتجاهات الرأي العام وقناعاته ولكن في □ورة لا تساعد على تحقيق الأهداف التربوية. فعندما تخفق الإدارة في حل

مشاكل المؤسسة وفي معالجة مختلف قضاياها بالطرق التربوية و تلجأ دائماً الى الإجراءات الإدارية لمواجهتها، فإن هذه المشاكل ستظل قائمة بل وتتراكم عبر الأسابيع والشهور رغم تمكن الإدارة من معالجة بعض مظاهرها. وهكذا يتأكد للجميع قـور هذه الإدارة وعجزها في أداء مهامها فيفقدون ثقتهم في هذا الجهاز وينبعث من نفوسهم شعور بالخيبة وفقدان الأمل، الأمر الذي تتولد عنه ردود أفعال سلبية تزيد الوضع تازماً حيث تضعف رغبة المدرسين في مواصلة القيام بأعمالهم الجادة، و يزداد فتور التلاميذ وكراهيتهم للمدرسة، فنتمو لدى بعضهم روح التمرد، وعموما تغلب على حياة المؤسسة مظاهر الأنانية واللامبالاة (أبو الفتوح والآخرين، 1978، ص.219). وهذا لا شك سيؤدي في المدى المتوسط الى شل كل حركة إيجابية داخل المؤسسة ويمنعها من الوصول الى الإنجازات التي تكون في مستوى ما تملكه المدرسة وما تتوفر عليه من طاقات وإمكانات.

إن الذي يتولى مهام الإدارة يكون في أمس الحاجة، أكثر من غيره، الى أن تُقل مواهبه و تُشحن ملكاته وتُهدب نزواته وعواطفه واتجاهاته. ومن شأن برنامج التكوين التربوي الشامل:

أ- أن يمدّه بالمعطيات المتعلقة بعالم الأطفال كطريقة تعلمهم وتفكيرهم، و طبيعته و نوع المشاكل التي تعرفها مختلف مراحل نموهم، ونظرتهم الى أنفسهم والى الآخرين، والعوامل التي تقف وراء عدوانيتهم... الخ

- ب- أن يعرفه ببعض أساليب التأثير في الطفولة وكذا بطرائق التدريس المختلفة والوقوف على ايجابياتها وسلبيات كل واحدة منها ...
- ج- أن يعطيه فرصة للاحتكاك بنماذج سلوكية تدور من الأطفال والمدرسين، وملاحظة الفوارق الموجودة بينهم، وكيفية بناء المواقف الأنسب والأكثر واقعية وإيجابية إزاءها.
- د- أن يعوّده على اعتماد الأساليب المرنة في جميع المواقف التي يتبناها، حتى يسهل عليه الرجوع عن القرارات التي لا تنفع، وتدحرج المواقف وجعلها تسير في الاتجاه الذي يخدم الأهداف التي تدبو إليها المؤسسة التربوية.
- ه- أن يساعده على مراجعة نظراته السطحية وأحيانا الخاطئة التي يحملها عن المدرسة وعن كل ما يدور في فلك المدرسة، وعلى بناء تدورات بديلة تكون أكثر ايجابية تجاه الطفولة ومشاكلها وتجاه هيئة التدريس وبقيّة العنصر الموجودة بالمدرسة.
- و- أن يتيح له إمكانية استخدام بعض الأدوات وتطبيق بعض التقنيات التي تساعد على جمع المعطيات في إطار وضع خطة عمل أو تحديد سياسة ينتهجها.
- ز- أن يزوّده بالخبرة الضرورية التي يحتاج إليها في تقويم مساهمة المربين أو في تقدير مدى تقدم التلاميذ في العملية التربوية التعليمية.

3 . ضعف في التكوين الإداري

إن اتقان عملية التسيير لم يعد مجرد أمر مرغوب فيه، بل أصبح مطلباً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه. ونظراً لهذه الأهمية التي يكتسبها مجال

التسيير فقد تحول الى موضوع اهتمام عدد متزايد من العلماء والباحثين من مختلف فروع المعرفة. هؤلاء لمسوا الآثار التي تتركها هذه العملية في الواقع المعيش و هم بذلك يعملون على تطويرها و تجديد وسائلها من أجل الوصول الى تحكم أكبر في آلياتها وتسخيرها في حدودها القوية لتحقيق الأهداف المرسومة. والمؤسسة التربوية تستطيع الاستفادة من هذه الخبرة العلمية المتخذة، فتأخذ منها ما يمكن تكييفه مع حاجاتها، والاستعانة به في تسيير مآلها. و في المقابل فإن إهمالها لهذا الجانب يجعل مهمة الإشراف عليها عبءاً للغاية، كما يكون ضبط كل ما يجري بداخلها والتحكم فيه أمراً مستحيلاً. وفي خضم هذه الفوضى التي تتسع دائرتها باستمرار، يكون من السهل ارتكاب أخطاء متفاوتة الخطورة، ونشوب نزاعات، وظهور اضطرابات وقلق ربما أعنف في طبيعتها مما يحدث في المؤسسات الإنتاجية والتجارية والناعية. ذلك أن الإدارة المدرسية تتعامل مع العنصر البشري بشكل مكثف أكثر من أية مؤسسة أخرى، وتكاد نشاطاتها تتمحور حوله. فهي بذلك تقوم بتسيير عالم من العواطف والأحاسيس والظواهر النفسية الاجتماعية المعقدة والمتفاعلة. وهي تواجه ذلك كله في جهات عديدة تتميز كل واحدة منها بطابعها الخاص. فهناك فئة المتعلمين التي تعتبر نفسها الطرف المهمش الذي ليس له رأي فيما يجري بالمدرسة. وهؤلاء لا بد من كسب ثقتهم على الأقل بالقدر الذي يسمح بدفعهم الى بذل الجهد لضمان حد أدنى من النجاح، لأن نسبة النجاح هي المرآة التي يُطلّ المجتمع منها على المدرسة ليسجل انطباعاته أو يبني أحكامه و مواقفه تجاهها. وإن مدّ الجسور نحو هذه الفئة

من شأنه أن يزيل كثيرا من الحواجز القائمة بينها وبين الإدارة المشرفة أو بينها وبين المدرسين انفسهم، و يقرب وجهات نظر الجانبين بـقوة تكفل حدا أدنى من التعاون. هناك فئة المعلمين الذين لا يمكن للمدرسة أن تخطو خطوة إيجابية بدون مساهمتهم. وتضطر الإدارة أن تتعامل معهم كطرف رئيسي و تحاول كسب ودهم و ولاءهم لها. وهذا لا يتم دائما دون المساس بالعلاقات الأخرى، حيث أن إرضاء هذه الفئة يؤدي أحيانا الى إثارة حافضة الآخرين. وهناك الإداريون في مختلف المـالح التي توجد بالمدرسة، ويمثلون قطبا آخر يتوقف استقرار المؤسسة التربوية، الى حد كبير، على نوعية أداءه للدور الموكل إليه، كما تنعكس كل سلبياته وأخطائه وأنواع قـوره على المؤسسة لتشمل في بعض الأحيان كافة أنشطتها. وتجد الإدارة المشرفة نفسها مضطرة الى التنسيق مع هذه الجهة وتجنب الاـطدام بمـالحها ...

وحتى تتمكن إدارة المدرسة من جعل هذه الأطراف و أطرافا أخرى تتكامل في أدوارها بغية تجسيد فلسفة المدرسة العامة على أرض الواقع وتحقيق أهدافها وإدراك غاياتها، فإن طاقمها يحتاج الى امتلاك الخـائص والـفات التي يستطيع بواسطتها أن يفهم ما يريده الآخرون و يتحسس ما تنطوي عليه أعماق نفوسهم، و تمكنه بانتقاداته و توجيهاته استثارة همهم

وعزائمهم بدلا من اجتذاب غضبهم وعدوانيتهم، كما تساعده في كسب ودهم و □ دأقتهم مما يجعلهم يتعاونون معه ويتفانون في خدمة مؤسستهم: (ديل كرنيجي، كيف تكسب الأ □ دقاء و تؤثر في الناس؟ □ فحات: 55، 58، 60، 69، 79).

كل هذا يؤكد أهمية الإعداد المسبق للوظيفة الإدارية الذي يزود من يريد أن يتأهل للإشراف على مؤسسة تربوية بالأساليب المرنة في التعامل مع الواقع التربوي، ويمنحه فوق ذلك شعورا بالرضا وهو يؤدي وظيفته. (De Piano, L.G. & Mc Clure, L.F, 1987, pp. 253-267) وتتعدى الآثار التي يمكن أن يتركها في حياة الأفراد المحيط المدرسي لتظهر في حياتهم الاجتماعية عامة. (Denton, W.H, 1987, pp. 153-174). هذا الواقع التربوي يجتمع فيه المنطق والعاطفة، والمادي والمعنوي، والماضي والحاضر، والمحسوس والمجرد، والحقيقة والخيال، والفعل ونية الفعل، والضعف والقوة، واللين والشدّة، ... كما أن كل شيء فيه يبدأ من الإنسان، وبواسطة الإنسان وينتهي الى الإنسان.

ومن الفوائد الأخرى التي يمكن أن يجنيها المربون من التكوين الإداري:

- 1- الاحتكاك الواعي بالند □ وص القانونية التي تنظم الحياة داخل المؤسسات التربوية و كيفية اعتمادها والاحتكام إليها في الواقع.
- 2- التعرف على تقنيات تسيير الأرشيف وأيسر السبل للرجوع إليه والاستفادة منه.

- 3- اكتساب المهارات اللازمة لتأطير واقع متغير ومتجدد واستيعابه بالمواقف الـحيحة والمناسبة.
 - 4- دراسة تحليلية للـراعات داخل الجماعات والأسباب التي تقف وراءها وكيفية تطويقها والحد من أثارها المدمرة بـقوة عملية، والتعرف في الوقت نفسه على كيفية التعايش مع الاختلافات وتحويلها في اتجاه البناء والمساهمة الإيجابية.
 - 5- القيام بعملية مسحية لمختلف التقنيات العلمية المساعدة في إيجاد تقاليد إدارية من شأنها أن تخفف من أعباء الفريق الإداري و تسهل عليه عملية إدارة مؤسسته التربوية.
 - 6- اكتساب المهارات الضرورية التي يمكن بواسطتها بناء علاقات مثمرة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها الإدارة داخل و خارج المدرسة.
 - 7- التعرف على حقوق و واجبات كل فرد في المؤسسة و طبيعة الوظيفة التي يؤديها بداخلها.
 - 8- إمكانية التقرب من جميع المـالح التي تتعامل معها المدرسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة في عدد من شؤونها، ومحاولة الإلمام بالطرق المعتمدة في الاتـمال بها للاستفادة منها.
- يتضح مما سبق أن الضعف في التكوين الإداري يؤثر سلبا في عمل الإدارة المشرفة ويجعل مهمتها شاقة وعسيرة اذا لم تكن مستحيلة. وهي لا تستطيع أن تغلب المنطق التربوي في مواقفها اذا بقيت منهمكة في سد الثغرات و منشغلة بمعالجة المسائل الهامشية التي كان من المفروض

أن يستوعبها الضبط الشكلي للمؤسسة واستقرار تقاليدھا وأدابھا وأعرافھا.

إن عملية التسيير اذا كانت تعاني من قصور و عجز المشرفين علیھا، فمن المنتظر أن یغیب النظام والانضباط وتحل محلھا الفوضى، وأن یهمش التخطيط والتبصر ویعتمد مكانهما الارتجال. وعندما تتداخل الأدوار، یكون من الصعب عندئذ تحديد المسؤولیات ومتابعة العملية التربوية متابعة موضوعية. وهو وضع یربك الطاقم الإداري، وحتى لو حاولوا الاحتفاظ بشخصية المربين، فإن مواقفهم الايجابية تلك لا تظهر آثارھا في مثل هذه الظروف.

نقول هذا و نحن نفترض أن برنامج التكوين الإداري والتربوي یكون فعلا وسیلة مناسبة، ولم نحاول هنا أن نحدد المدة الكافية التي یجب أن يستغرقھا هذا التكوين أو طبيعة البرنامج اللاحق لهذا الغرض أو متى یبدأ التكوين، كما أننا لم نحاول أن نسجل أحكاما حول ما تقوم به مديريات التربية من تنظيم لقاءات تربوية وفترات تربوية للمربين ومديري المؤسسات التعليمية. لأن الخروج بانطباعات واضحة حول هذه القضايا یتطلب القيام بدراسات ميدانية و متابعة ما یجري في الواقع بصورة مستمرة ولعدد من السنوات المتعاقبة.

كانت هذه بعض من أهم العوامل التي تساهم سلبا في الدور التربوي المنوط بالإدارة المشرفة علی المؤسسة التربوية. وهي في جملةھا مرتبطة بالأفراد الذين یقومون بهذا الدور وبكفاءتهم الذاتية ومدى ما

استفادوه من تجربتهم الخاصة و من برامج التكوين التي سبق لهم أن احتكوا بها.

الفصل الثاني: عوامل خارجية

إن العوامل التي عرضت في الفصل السابق لها وزن خاص في تحديد مستقبل الإدارة و مستوى نجاحها أو فشلها في الإشراف على المدرسة وتحقيق أهدافها المسطرة. لكن توجد عوامل أخرى خارجية، تستطيع بدورها أن تضع عراقيل إضافية و عقبات كبيرة أمام الإدارة فتضطرها الى تهميش دورها التربوي. ويحذر هذا خاصة إذا كان عناء الإدارة لا يملكون المؤهلات الأساسية للقيام بهذه المهمة.

ومن هذه العوامل الخارجية التي قد تؤثر في الحياة الداخلية للمدرسة وتتسبب أحيانا في ظاهرة الإخفاق أو الفشل المدرسي:

1. التأطير القانوي للمؤسسة التربوية

إن سلوك الإدارة المدرسية لا يظهر دائما بناء على معطيات من الواقع أو تماشيا مع متطلباته، ولكن يأتي - أحيانا كثيرة - كاستجابة لمطالب الجهة الوافية وكتجسيد لإرادتها، باعتبارها الطرف " الشرعي " الذي يحدد الإطار القانوني لجميع الوظائف والأدوار التي تؤدي داخل هذه المؤسسة. (Morisson, A. & Mc Intyre, 1971)

وإذا كانت المدرسة، بكافة مؤطريها من إداريين ومربين ومشرفين، تعمل على تحقيق ما سطرته هذه الجهة الوافية من أهداف

وغايات، فإننا في كثير من الأوقات نجد المشرفين المباشرين، في خضوعهم لهذه الوـاية الخارجية، يوجهون ممارستهم وجهة غير واقعية، بحيث لا يستجيبون فيها لمطالب الميدان خدمة للعملية التربوية الهادفة، وإنما يحررون بها ولاءهم للجهة الوـاية نظرا لأنهم يستمدون منها شرعيتهم.

ومما يمكن ملاحظته، أن الاجراءات والقرارات المتعلقة بقطاع التربية ومؤسساته غالبا ما تتخذ على ضوء تحليلات غير موضوعية لما يجري في الميدان العملي، و بدون إشراك المعنيين المباشرين من المربين على مختلف درجاتهم وأـنافهم و من مختلف المواقع المحتلة من قبلهم. ولذلك قلما تأتي المنظومة القانونية التي تؤطر العمل التربوي كأداة مساعدة على القيام بالأعمال أو مخففة من أعباء القائمين بشؤون المدارس و العاملين بها، بل، بالعكس، تأتي لتثقل كاهلهم بالأعباء الإضافية التي تستهلك أحسن أوقاتهم وأخلص جهودهم بمردود محدود و فائدة ضئيلة.

إن الحقيقة التي أكدتها الأيام أنه كلما حاولت الإدارة المشرفة أن تلتزم بما هو مطلوب منها من الهيئات التي تعلوها، بـورة مطلقة، كلما زادت من تهميش دورها التربوي، وانهمكت في متاهات إدارية تسقط من حسابها كل اعتبار للمعاني الانسانية وكل تـور يجعل قاعدته أو منطلقه الواقع المعيش. ذلك أن الاطار القانوني الذي تهيكلت على أساسه الأنشطة المدرسية لا يترك للإدارة المشرفة سوى حيزا ضيقا ومجالا محدودا يكون لها فيه حق التـرف غير المقيد. وهو أمر بالغ الخطورة، لأن الواقع التربوي والسير به في الاتجاه الـحيح يتطلب مبدئيا حرية اتخاذ

القرار المناسب الذي لا ينبغي أن يتأخر كثيرا عن مواعده حتى يتسنى للمشرفين معالجة ما تفرزه الممارسة الميدانية من مشاكل حين ظهورها. و هكذا يتحول التأطير القانوني الى عائق كبير يكبل الإدارة المشرفة و يقيد من حركتها حتى تـ□بح مع الأيام تنظر الى ما يجري بداخل المؤسسة التي تديرها بمنظور من يشرفون عليها من خارجها، وتتنازل عن المنظور الـ□حيح الذي يقيم في المدرسة مردودها التربوي ومساهمتها في إيجاد الفرد المؤهل للنزول الى المجتمع ليس فقط مندمجا ومتكيفيا بل ومبدعا مبتكرا.

2. أعداد كبيرة تحتضنها المدرسة

من العوامل التي لا تسمح للإدارة المدرسية بتركيز جهودها قـ□د إحداث التأثير الايجابي والنقلة النوعية للمؤسسة، عدد التلاميذ المتزايد الذي أـ□بح يتمركز بها. فكما يتعذر على المعلم الانشغال بمطالب الأفراد نظرا لاكتظاظ الأقسام بهم، رغم قناعاته الراسخة والثابتة بوجود فوارق فردية بين عناـ□ر المجموعات التربوية و وحداتها، فكذلك من الـ□عب على مدير المؤسسة أن يتفرغ للأدوار التربوية، كأن يحافظ على الاحتكاك المباشر بهيئة التدريس فرادى وجماعات لتدارس معهم المشاكل البيداغوجية التي تعرقل عملهم ومحاولة إيجاد حلول ممكنة لها، وكأن يقوم بزيارات تربوية لمختلف الوحدات، وإشراف على ندوات تربوية، و حضور دورات تكوينية، و تقرب من التلاميذ من أجل الوقوف على انشغالاتهم و الـ□عوبات التي تواجههم في دراستهم، واهتمام بالنجباء والتنويه بهم و فتح لهم مجال المبادرة الحرة وفر□ا أكبر لتحقيق الذات، وانشغال بالضعفاء و محاولة

التعرف على الأسباب التي تقف وراء مستوياتهم المتدنية و العمل بالتعاون مع المربين على تحسينها لبعث الأمل في نفوس هؤلاء التلاميذ، وتطوير للعلاقات التربوية مع أولياء التلاميذ بهدف تقوية التعاون والتكامل بين المدرسة والبيت، وتجديد للطاقات والكفاءات لمتابعة العملية التربوية داخل وخارج المدرسة، وإيجاد فضاءات أخرى لأنشطة تربوية تشارك فيها المدرسة والأسرة... إن تسيير هذا العدد الكبير من الوحدات التربوية يطرح مشاكل عديدة تستنفذ عملية معالجتها جهود الإدارة وتستنفذ معظم أوقاتها. فإذا أضفنا إليها تكاليفها العادية في الجوانب الإدارية و التنشيطية والمالية والاجتماعية الـحية فإنه بدون شك لا يبقى لهذه الإدارة وقتاً كافياً للاهتمام بالقضايا الجوهرية والأساسية. (زرهوني، 1993، ص. ص. 22-30)

من ناحية أخرى تشكو معظم المؤسسات التربوية من قلة الوسائل التربوية والمرافق الضرورية. فهي عاجزة حتى من الناحية المادية عن استقبال الأعداد الكبيرة وتوفير خدماتها. ومع وجود الضغط الذي يمارس على الإدارة المشرفة من قبل الهيئة الوـحية، فإنها تضطر الى تبني كل الحلول الممكنة لمجابهة الواقع مهما كلفها اعتمادها من تضحية بالقناعة التربوية وبالتنازل عنها جزئياً أو كلياً. فتلجأ الى التقليل من المدة الزمنية المـدة لبعض الأنشطة التربوية الضرورية أو الغاء البعض منها أو حرمان التلاميذ من القيام ببعض المحاولات أو الأعمال التطبيقية لأن الوسائل التي تعين على القيام بها غير موجودة...

إن معالجة الواقع في هذه الظروف تجعل من التدخلات التربوية ذات الأهمية القليلة مجرد مسائل ثانوية لا يمكن التفكير فيها، لأن سلم أولويات الإدارة لا يعنى بها الآن و لا يدرجها كإحدى اهتماماته القوية وانشغالاته الرئيسية.

3. مشاكل الشباب

من المشاكل الهامشية التي أصبحت تطرح نفسها على المدرسة بتواتر حادة، و يضطر المشرفون الإداريون الى متابعة تطوراتها في الواقع التعليمي و العمل على استيعابها، موجات القلق التي أصبحت تسيطر على حياة الشباب، و دفع بعضهم الى تعاطي المخدرات وإدمان الخمر، يندرجون بها عن تبعات الحياة الاجتماعية ومسئولياتها، كما ألجأت بعضهم الى تسخير قدراتهم ومواهبهم للقيام بعمليات تخريبية و سلوكيات عدوانية تدفعهم الى ذلك روحهم الانتقامية.

وأمام تزايد مظاهر العدوان والانحراف داخل المدرسة وأثار ذلك كله على سير العملية التربوية وعلى استقرار الحياة بالمؤسسة، فإن الإدارة المشرفة كثيرا ما تلجأ الى تلك الحلول الحاسمة والاجراءات القاسية. (Duane,E.A.et al ,1986 pp.212-220) إن هذه الأوضاع لا تترك لها عادة اختيارات كثيرة، ولذلك يحدث أن تتجاوز في مواقفها أخلاقيات المربين وحدود ما يتطلبه التعامل مع الأطفال والشباب، وتتبخر فيها المبادئ التربوية والمعاني الانسانية. وأحيانا تتدخل جهات خارجية لتُملي تدوراتها وأساليبها التي لا تأخذ دائما بعين الاعتبار طبيعة

المؤسسة ومناهجها و وسائلها المشروعة والمنبثقة من طبيعة الرسالة التي تؤديها في المجتمع، فتزويد الوضع تعقيدا والمشرفين أعباء ومهام اضافية. إن مواجهة هذه المشاكل يكلف الإدارة جهودا مضيئة ويضطرها الى مراجعة استراتيجياتها وإعادة ترتيب أولوياتها، فتهمش بعضا من أدوارها الرئيسية من أجل أن تتفرغ لمعالجة الطارئ من مشاكل الشباب وما ينجم عنها من آثار توشك أن تهز كيان المدرسة من أساسه.

الخاتمة

إن طغيان المظاهر الإدارية على نشاط المشرفين الإداريين جلب متاعب جمة لأسرة التربية، كما ساهم بـ□ورة مباشرة في إضعاف المردود التربوي. و كان من الممكن بالنسبة لهذه الإدارة، التي يتولى مهامها رجال من التربية، أن تركز على ما يخدم الهدف التربوي أولا، لولا وجود عوامل كثيرة تفاعلت في اتجاه فرض في الواقع اختيارا مغايرا وجدت الإدارة نفسها مضطرة الى اعتماده. فالمؤسسة التربوية في الواقع تفتقر الى حرية القرار وتؤطرها منظومة قانونية تهتم بالشكل و الـ□ورة ولا تنشغل باللب والجوهر، إضافة الى المشاكل العويـ□ة الأخرى التي تتخبط فيها من نقص في الوسائل والعدد الكبير من التلاميذ الذي فاق إمكاناتها، الى جانب تدخل عوامل أخرى بـ□ورة أقوى مثل النقص في الخبرة الإدارية والفقر في ناحية التكوين التربوي، والمعاناة التي يعرفها سلك التعليم الذي أـ□بح يفتحم أبوابه و يلتحق بوظائفه كل من هب ودب ممن ليس لهم أبسط

الاستعدادات لمباشرة هذه المهام. والسؤال "ما هو الذكاء؟" يب الموضوعي الذي تتحمله الإدارة في عدم تشريف دورها التربوي داخل المدرسة؟" لا يمكن معالجته و محاولة الاجابة عنه من داخل الحلقة الدائرية المفرغة.. لأن أزمة تسيير هذه المؤسسة تتجاوز هذا المستوى وأن تطويقها يستدعي بدلا من ذلك معالجة شاملة.

قائمة المراجع

1. أبو الفتوح والغنام م. أ، وعبد العزيز سلامة. أ، و عوف.م (1978). المدرّس: في المدرسة والمجتمع. مكتبة الأنجلو المصرية 1978 .
2. كارنيجي، إيل. كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس؟ تعريب عبد المنعم محمد الزياتي. إ. ر. رحاب للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
3. زرهوني، الطاهر (1993). تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم. إ. يوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. الطبعة الثانية. ص.ص. 20-30
4. Berger, E.M. (1952) The Relations Between Expressed Acceptance of Self and Expressed Acceptance of Others. *Journal of Abnormal Psychology*, 47, pp.778-782 .
5. Child D., (1977). *Psychology and the Teacher*. Holt, Rinehart, & Winston: London, New York, Sydney, Toronto.
6. Denton, W.H. (1987). *Educational Leadership in the Community*. *High School Journal*, Vol. 70(4) pp. 180- 184 Penguin Education, pp. 153-174.
7. De Piano, L.G. & Mc Clure L.F (1987). *The Training of Principals for School Advisory Council Leadership*. *Jr of Community Psychology*, Vol. 15(2) pp. 253-267.

- 8.** Duane,E.A; Bridgeland,W.M. & Stern, M.E.(1986) The Leadership of Principals: Coping with turbulence. *Education Jr*, Vol.107(2) pp.212 -220
- 9.** Goodstein, R., (1987) An Investigation into leadership behaviors and descriptive characteristics of High School band Directors in the United States. *Journal of Research in Music Education*, Vol35(1) pp.13-25.
- 10.** Morisson, A. & Mc Intyre (1971).*Schools and Socialization*. Penguin Education, pp.153-174.
- 11.** Morisson, A. & McIntyre,D.(1973).*Teachers and Teaching*. Penguin Education, 2nd edition ,pp.75-97 ,107-111.
- 12.** Omwake, K.T.(1954) .The Relation Between Acceptance of Self and Acceptance of Others shown by three personality inventories. *Journal of consulting psychology*, 18, pp.443-446.
- 13.** Spaulding, R.L.Achievement , Creativity, and self concept correlates of Teacher-pupil transactions in Elementary schools. In C.B.Stendler (1954 ed) . *Readings in Child Behaviour and Development*. New York: Harcourt, Brace and World .