

ملاحق

ملحق ١

القيادة التربوية: عمل مشترك

مديرون ومعلمون يقودون المدرسة معاً*

سيمون فضول**

يكثُر الكلام هذه الأيام عن مبادئ ترعى عمل الإدارة التربوية وتقودها إلى تحقيق أهدافها بمنطق الرابع - الرابع بحيث يشارك الجميع في صنع القرارات وبخلق المناخ المدرسي الأفضل لنجاح العملية التربوية. ما هو هذا المبدأ؟ كيف ظهر إلى الوجود؟ ما أهميته؟ كيف تسير مدرسة بهذا الاتجاه؟

١. ما هو هذا المبدأ؟

نشأ هذا المبدأ من القيادة المشاركة *participative management* ومن إدراك أهمية الدور الذي يلعبه المعلم في حياة المدرسة. ضمن هذا الإطار، نقرأ الكثير عن الإدارة التربوية المشاركة التي تحاول أن تجعل من المعلم شريكاً فعلياً بإدارة المدرسة من خلال أدوار قيادية يقوم بها إلى جانب طلابه وزملائه وضمن الجو العام.

* ورقة العمل التي قدمت في الورشة وشارك فيها مديرو المدارس.

** دكتور في الإدارة التربوية، محاضر في كلية التربية في الجامعة الأميركية في بيروت، رئيس مدرسة مار يوسف - قرنة شهبان @ sjs.edu.lb rector .

نعالج في هذه الورقة مبدأ "المعلمون القادة" الذي يضع المعلم والمدير بعلاقة أفقيّة تسمح لكلّ منهما بلعب دور أساسي في قيادة المدرسة بنجاح. وهو حالياً مهم جداً في عالم الإدارة التربوية في الولايات المتحدة وأوروبا. يقوم هذا المبدأ على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة بدل التفرّد بهذا الشأن كما جرت العادة. وبالتالي يدعو إلى توفير مناخ مدرسيّ يسمح بالتفاعل الحرّ والمسؤول وبتخاذ المبادرات.

٢. لماذا هذا المبدأ؟ وكيف ظهر إلى الوجود؟

في عالم من التغيّرات الدائمة والسريعة وغير المتوقّعة، ووسط تحديات تواجه الأجيال الطالعة وبالتالي المدرسة المسؤولة عن تنشئتهم، وليس أقلها ما نراه من انجراف وراء العنف والمخدرات... وفي وقت تراجعت فيه القيم العائلية وبالتالي تراجع تأثير العائلة المباشر على الشبيبة، أصبحت المدارس مركز اهتمام مجتمعي نظراً لأهميّة دورها في إعطاء المعرفة وفي صقل شخصيّة الإنسان، ممّا يقتضي تعارف الجميع.

٣. ما أهميّة وخاصة في مجتمعنا اللبناني؟

ما يواجه التربية في العالم يواجهه التربية في لبنان أيضاً وإن بدرجّة مختلفة. وهذا يتطلب تواصلاً أكبر بين الإدارة والمعلمين فيأتي العمل فريقيّاً لصالح الطلاب. مما يجعل المسؤولية مشتركة فيعيد لمهنة التربية هويّتها الأساسيّة كرسالة فريدة يقوم بها المعلمون والمديرون لبناء الإنسان في طلابهم. ويتم ذلك عن طريق:

أ. حتّ الإدارة المدرسيّة على التفاعل الديناميكي مع المعلمين وبالتالي الانغماس في القيادة التعليميّة *instructional leadership* بشكل أعمق يدلّ التركيز على الإدارة البيروقراطية في معظم الأحيان.

ب. توفير فرص للمعلمين كي يوظفوا مواهبهم وطاقاتهم لتحقيق النّمّو والتقدّم المهني وبالتالي للوصول بالمدرسة إلى مناخ تربوي مميّز يسود فيه الاحترام والثقة والتعاون.

ج. التركيز على صقل شخصيّة الطالب وتنمية قدراته كافة: عقلية، عاطفية، روحية، جسدية...

د. نتيجة عمليّة تسمح بإعداد كوادِر للإدارة التربويّة تنبعث من خبرات تربويّة شاملة لا مجرد خبرات تعليميّة. على سبيل المثال: في مدرسة رسميّة ثانوية، يشغّر مكان المدير بتحول المدير الحالي إلى التقاعد.

- ماذا يحدث؟

- كيف يتم اختيار مدير (ة) جديد؟

- من يختاره؟

- من أين يأتون به؟

- أي تحضير يتلقاه؟

في مدرسة خاصة، يستقيل أحد المدرّاء أو يُستغنى عن خدماته.

- ماذا يحدث؟

- ألا تطرح الأسئلة نفسها؟

عملياً، ما زال لبنان والعالم العربي يشكو من قلة وجود برامج إعداد في الإدارة التربوية تهيء موارد بشرية من أجل إدارة فعّالة. فكلّيات التربية

ودور التعليم في لبنان والدول العربية (إلا في حالات قليلة ونادرة) تخرّج أشخاصاً لدخول مجال التعليم فقط ما خلا بعض المبادرات الخجولة لتعزيز اختصاص الإدارة التربوية. ما هي المصادر التي تُستخدم إذا لتوظيف مدراء في المدارس اللبنانية؟ هل هناك مصادر أخرى لتوظيف مدير(ة) يستطيع الإحاطة بكافة الملفات المدرسية: إدارة، تعليم، تعلّم، توجيه، سلوك، قيّم...؟ المصدر الأساسي حالياً هو الهيئة التعليمية الموجودة حيث يتم اختيار شخص ملّم منها وغالباً مختبر في المجال التعليمي ليقوم بمهام المدير(ة) وبعد اختياره قد يتابع دورة تدريبية أو يشارك في مؤتمر ما.

هذا الوضع يدعو إلى تعاون أكبر بين المدير(ة) والمعلمين في سبيل قيادة مدرسية أكثر فعالية. غير أننا نترك هذه الناحية من المبدأ جانباً إذ أنّ موضوع ورشتنا اليوم يطال ثلاث نواحٍ مهمّة متصلة بالناحية الأولى، أي تطوّر وتقدّم المدرسة والبلوغ بها إلى أقصى فعالية. وللسير بهذا الاتجاه نتوقف عند:

- الجماعة المدرسية ودورها في نموّ القادة التربويين.
- المدير(ة) المدعو أن يريد ويقبل أن يشاركه المعلم في قيادة المدرسة.
- المعلم: إعداده وجهوزيته ليبلغ بدوره التعليمي التربوي مستوى قيادياً.

٤. الجماعة التربوية جماعة تعلم دائم

بات التعلم المستمر سمة المهنيين في هذا العصر نظراً للتقدم السريع في مختلف المجالات ولضرورة التمكن من تلبية الحاجات المستجدة. وهذا يتطلب:

- أ. التعاطي مع التغيير، أي مع الجديد وهذا يتطلب موقفاً إيجابياً من عملية التعلم على مستوى الإداريين والمعلمين معاً وذلك من خلال تعزيز الأبحاث والعودة إلى الجامعة، والمشاركة في دورات تدريبية...
- ب. القبول بمبدأ المشاركة والجرأة لنقل القرار من مسؤول واحد إلى مجموعة. المدير يشرك المعلمين عن اقتناع. والمعلمون يشاركون بفرح وسخاء.
- ج. العمل ضمن فرق عمل كبيرة، متوسطة أو صغيرة العدد.

٥. المدير كمتعلم أول

- من أهم مهمات مدير المدرسة أن يسهر على تنمية المعلم القائد في قلب جماعته بواسطة:
- أ. إطلاعه الدائم الذي يجعله مصدر المعارف الجديدة فيوفر لمعلميه معلومات واستراتيجيات جديدة تساعدهم على النمو المهني.
- ب. انفتاحه على المعلمين ليصبح مصدر قوة لا مصدر تهديد لوظيفته.
- ج. وضع المبادئ الأساسية لعملية المشاركة في القرار من خلال:
- تشجيع المعلمين وإرسالهم (إذا أمكن) إلى مؤتمرات متخصصة على أن يشركوا زملاءهم بما تعلموه.
 - تأليف فرق قيادية في المدرسة تُعطى صلاحية لاتخاذ القرارات المتصلة بعملها.

- تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية من خلال تكليفهم بأنشطة معيّنة أو مشاريع خاصة (احتفال الاستقلال؛ تنظيم دورة تدريبية؛ مسؤولية توجيه عدد من الطلاب، احتفال التخرج...)

- تشكيل فرق عمل من المعلمين تعمل على دراسة المنهاج ووسائل تطبيقه، تقييم العمل على الأصعدة كافة، ووضع خطط عمل مباشرة أو استراتيجية...

د. خلق مناخ مدرسي يقوم على الثقة والاحترام المتبادلين ويعزز التواصل على مختلف المستويات ويشجع الأفراد على الإصغاء النشط لبعضهم البعض.

هـ. إيجاد الحوافز الضرورية، المعنوية و/أو المادية، لتشجيع المعلمين على البحث عن أفكار وطرائق جديدة وأكثر فعالية.

٦. المعلمون كقادة تربويين

يقول أحد المعلمين في مذكراته:

"أجمل اللحظات في التعليم تأتي عندما أنظر إلى وجه ولد وأرى الحيرة تتحول إلى تركيز، والتركيز إلى مفاجأة أمام الجديد، وأخيراً المفاجأة إلى افتخار بالإنجاز".

ما نستخلصه من هذا القول يُختصر بالأفكار التالية:

- سعادة المعلم ونجاحه مرتبطان بسعادة المتعلم ونجاحه. نجاح

الأول مصدر نجاح الثاني، ونجاح الأخير مصدر افتخار للأول.

- القيادة بالنسبة للمعلم تعني أن يبقى متعلماً فينمي في المتعلم مهارات

الإصغاء، والمشاهدة، والقراءة، والمرافقة والتواصل...

- تخطي الشعور بالوحدة من خلال الانضمام إلى فريق عمل معين حيث يستطيع المعلم توظيف مواهبه وقدراته.
- الإفادة من تشجيع المدير(ة) والثقة التي يعطيها للمعلمين خاصة عندما يطلب منهم المشاركة في لجان متخصصة ويعطيهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات وإن على مستوى أو في مجال محدد.
- اكتساب الثقة بالذات وتعزيزها لدى الزملاء.
- جهوزية للعمل وسخاء في العطاء (وقت، معرفة، خبرة،...)

٧. المديرين: قادة القادة

- مدير المدرسة يبقى القائد الأول للعملية التربوية. وبانفتاحه على فريق العمل وتوزيعه المسؤوليات ومتابعته الدائمة للأمور، يستطيع أن يحدث فرقاً جوهرياً في حياة المدرسة وحياة العاملين فيها. قد تضيف النقاط التالية بعض الضوء على هذا الموضوع:
- أ. ضغوطات كثيرة لتحسين نوعية العمل التربوي عامة ونوعية عمل المعلم خاصة تأتي من عدة مصادر: المجتمع، الدولة، العولمة، أصحاب المدرسة،... إلخ. من هنا التركيز على قيادة المعلم أو المعلم القائد.
 - ب. في المدارس يتحقق النجاح ويتم التقدم عندما يتعاون الأشخاص على المستويين الإداري والتعليمي لإحداث التغيير المرغوب. وهذا الأمر يمر بما يُسمى "القيادة التحولية" بحيث "يلتزم الأشخاص بالعمل... يحولون الأتباع إلى قادة، ويحولون القادة إلى مسهلين للتغيير" (Bennis & Nanus, 1995).
 - ج. تحديد "قيادة المعلم":
- ليست طريقاً آخر موازية لعمل المدير

- يكون عمل المعلم قيادياً عندما يتصرف بمهنية عالية وسط "جماعة تتعلم"، فيؤثر إيجاباً على تعلم الطلاب، ويساهم في تقدّم المدرسة، ويوحي التميّز بالممارسة، ويقوّي معلمين آخرين ليشاركوا في التقدّم التربوي الذي يجب تحقيقه.

- إيجاد الحوافز الضرورية لكي يتابع المعلم القائد نشاطه فيؤثر إيجاباً على زملائه ويصبح بدوره قائداً لمعلمين قادة آخرين.

د. دور المدير:

- دور المدير (ة) في هذا المضمار أساسي ومن دونه من غير الممكن لهذا المبدأ أن يعيش.

- المدير (ة) يدعم المعلم القائد من خلال إيجاد الأطر الصحيحة لمبادراته ونشاطاته.

- المدير (ة) يعمل بتجرّد لصالح المدرسة، وهذا يتطلب إشراكاً للمعلمين، غالباً ما يأتي المديرين ويذهبون أما المعلمون فيثبتون في المدرسة مدة أطول بكثير.

- المدير (ة) يحول المعلمين القادة من مجموعة تعمل معاً إلى فريق عمل، ومعهم:

- يضع برنامجاً لضمان استمرارية العمل
- يقيم الأمور بغية التجدد الذاتي
- يهتم بإيجاد الفرص للمعلمين الآخرين
- يقيم عمله باستمرار على ضوء المبادئ والقيم التي يؤمن بها وتتبنّاها المدرسة.

- المدير (ة) يعمل على الانتقال من "أنا" إلى "نحن" وهذا يتم عبر:

- إيجاد الفرص للمعلمين ليقودوا مسيرة التغيير والتجدد
- بناء جماعة تعلم رفيعة المستوى مهنيا
- التشديد على نوعية النتائج في التنمية المهنية الخاصة بالمعلمين
- الاحتفال بالمبادرات المبدعة وبنجاحات المعلمين وتميزهم.

٨. تنمية المعلمين القادة: توفير التشجيع والفرص والدعم

- معرفة من هم المعلمون القادة إن في موقع اختصاصهم أو ضمن الجو المدرسي العام.
- الارتياح في التعامل مع المعلمين القادة بحيث ينظر المدير إليهم كضمان لنجاح المدرسة.
- تشجيع المعلمين كي يصبحوا قادة من خلال مشاركتهم في العمل الجماعي وقيامهم بعملهم بتميز.
- مساعدة المعلمين على تطوير مهارات قيادية إن من خلال اختبارات معينة أو من خلال المشاركة في نشاطات متنوعة.
- إعطاء تقييم موضوعي لعمل المعلمين (Feedback) وفي هذا الإطار وجب على المدير أن:
 - يكون دقيقا. كلمة "عملك جيد" تثير انطباعا جيدا ولكن ينقصها الكثير من الدقة مثل بماذا جيد؟ مع من؟ متى؟ ما الأفضل؟
 - البدء بالإيجابي دائما، ومن ثم الانتقال إلى السلبي.
 - إعطاء ملاحظات بناءة ومحدودة العدد، حتى ولو كان المعلم بحاجة إلى أكثر. فمناقشة المواضيع الأهم والمتصلة مباشرة بموضوع الجلسة التقييمية تبقى المدير في موقع المرجع.

- تشجيع المعلمين للقيام بتقييم ذاتي. وتشجيعهم أيضا لتقييم عمل بعضهم البعض بغية تنمية مهاراتهم من خلال برنامج "مرافقة الزملاء".

- تنمية مهارات الفريق القيادية: تظهر الصفات القيادية لدى المعلم

وتتعرز ضمن العمل الفرقي. ومن هذه المهارات:

- وضوح الرؤيا والهدف
- الالتزام
- الثقة بالنفس
- مواجهة المشاكل وتحويلها إلى فرص
- إيجاد فرص للآخرين
- استخدام الوقت بفعالية
- التواصل بمختلف أشكاله
- مهارات شخصية interpersonal skills:
- الإصغاء الفعال
- الانتباه إلى حاجات الآخرين
- إدارة الصراعات المتصلة بالهدف وإزاحة الصراعات الأخرى جانبا بغية معالجتها في وقت آخر

- مهارات لحل المشاكل Problem solving skills
- جمع المعلومات الضرورية قبل اتخاذ أي قرار
- الاقتناع أن لا أحد يملك أجوبة أو حلول لكل المسائل
- تصور نتائج كل قرار قبل اتخاذها لنلا يأتي ناقصا أو مشوها.

٩. المعلمون القادة والسلطة

يعتقد الباحثون ان مبدأ المعلم القائد لا ينجح إلا إذا غير المديرين والمعلمون طريقة تفكيرهم في الإدارة المدرسية. فبعض المديرين قد يرون في هذا تهديدا لسلطتهم أو تسليطا لمعلمين على زملاء لهم. وبعض المعلمين لا يحب أن يوحى بأنه يستخدم السلطة لكسب زملائه. فقول Lord Acton "بأن السلطة تفسد والسلطة المطلقة توصل إلى الفساد المطلق"، يجد صدهاء عند الكثير من المعلمين الذين، بحجة هذا القول، لا يشاركون في عمل مدرسي جماعي/فريقي، فالعلاقة بين الزملاء هي الأساس بالنسبة لهم، وبهذا قد تكون مهتدة.

ولكن من قال أن العمل الفريقي واكتساب موقع قيادي ضمن العمل يناقضان العلاقات المهنية السليمة؟ على العكس من ذلك، يشجع الفريق الفرد وينمي فيه المواهب والطاقات، كما يقوى الفرد بفريقه ويشعر بمسؤولية العمل لإنجازه.

فالمهم إذا وجود:

- فلسفة تربوية يقتنع بها المشاركون
- أهداف واضحة تصدر نتيجة إجماع المشاركين
- اتفاق على خطط عمل موزعة توزيعاً زمنياً صحيحاً
- استخدام السلطة لتحقيق الأهداف لا للتسلط
- حدود المعلمين القادة
- الاتفاق على نواح محددة لعمل الفريق
- الاتفاق على أهداف عمل الفريق وطرق بلوغها
- احترام الآخرين وعدم التعرض لسمعتهم (مهنية أو شخصية)
- الإخلاص لفلسفة المدرسة وأهدافها.

١٠. العمل مع فريق عمل Working with a Team

أ. حجم فريق العمل

- (١) فريق عمل كبير العدد (كل المعلمين)
- (٢) فريق عمل صغير العدد (عدد من المعلمين الواعدين لا يتخطى الخمسة).
- (٣) فريق عمل متوسط العدد (منسقو المواد أو مندوبون عن الصفوف).

ب. تمكين فريق العمل Team Empowerment

- (١) اللقاء الجماعي مع الفريق
- (٢) اللقاء الفردي مع كل عضو
- (٣) إعلان الثقة وتفويض الصلاحيات

ج. الوضوح في الأدوار لدى فريق العمل

- (١) توزيع الأدوار والمسؤوليات
- (٢) وضع توصيف مهني/وظيفي واضح ودقيق

د. دور القائد في ديناميكية المجموعة في طور النمو كفريق عمل

- (١) القائد يدعم
- (٢) القائد موضوعي في مقاربتة وعلى مسافة واحدة من الجميع في

علاقاته المهنية

- (٢) القائد يتكلم لغات متعددة بحسب الأشخاص والفئات
- (٤) القائد يقوم بالعمل مع الآخرين ومن خلالهم
- (٥) القائد يوفر القيادة ويعطي الثقة

ملحق ٢

كلمة وزير التربية والتعليم العالي الأستاذ عبد الرحيم مراد

أيها الحضور الكريم

اسمحوا لي أن أتوجه بالشكر والتحية، للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، التي أتاحت لي هذه المناسبة، لأكون في هذا المؤتمر التربوي الرائد، الذي يضم نخبة من المتخصصين، ويعالج جملة القضايا، التي نحن بأمس الحاجة، لأن يكون لنا فيها رأي مشترك، لإرساء قواعد صحيحة، للإدارة التربوية الحديثة، إذ إن خبرتي المتواضعة، في هذا الحقل الحيوي، أفادتني بأن المجتمع المدرسي، هو مجتمع أصحاء، والمشتغلون فيه يتعاملون مع أصحاء، عقلا وجسما، وتاليا فلا يكفي مجرد القرار لإنجاز عمل، ولا تكفي السلطة الإدارية، لنجاح المؤسسة التربوية، لأن هذه السلطة، يفترض فيها أن تكون سلطة حوار، لا سلطة قرار، مع كامل الأهمية التي يجب إيلاؤها للهرم التربوي، والتراتب الإداري، لأن المقصود بالحوار هو إشباع أي مسألة بحثا ونقاشا، والوقوف على أوجه إيجابياتها وسلبياتها، ودراسة جدوى توقيت تنفيذها، قبل أن تأخذ طريقها إلى القرار، الذي يجب أن يصدر عن مرجعه المختص.

أيها الحضور الكريم

إن جدول أعمال المؤتمر يدل على قبول التحدي من الذين أشرفوا عليه ونظموه، فالسياسات والاستراتيجيات حول النظام التربوي، موضوع دقيق وحساس، ومن حقنا على التربويين المؤتمرين، أن يكون لهم فيه موقف

إبداعى لا يراعى إلا حق الوطن عليهم، وحق الناشئة فى أن يكونوا جيل المستقبل الواعد، فى ظل نظام معرفى، اختزلت فىه تكنولوجيا المعرفة، الأبعاد والمسافات، وأصبح بإمكان كل إنسان أن يحضر العلم إلى منزله، لكن التربية غير العلم، وهى أشمل منه وأوسع، وبوسائلها الموضوعية، يمكن تحصين المجتمع، ضد كل الأخطار المحدقة بنا. إذ لم يعد يخفى على أحد، أن جزءاً من صراعنا مع العدو الصهيونى، يقع جله على عاتق التربية، لأن كل النظريات التربوية الحديثة، وإن كانت تعنى بالإنسان لأنه إنسان، إلا أنها لا تستطيع أن تتجاوز الثقافة، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة عميقة الجذور، تاريخياً وتراثاً وحضارة، لهذا ربما كنتم أولى من غيركم بإعطاء الموضوع حقه، إن لم يكن فى هذا المؤتمر، ففي المؤتمرات المقبلة، لأن مقاومة التطبيع ليست شأننا فحسب، بل هى همُّ وطنى، للتربويين فيه دور كبير.

أيها الحضور الكريم

بالتربية بنى ... نعم ... لكن بالتربية أيضاً نقاوم، وقد كتب عليكم كتر بويين، أن تعطوا كلاً من الموضوعين حقه، وقد كتب علينا، أن يتواكب لدينا الموضوعان معاً، فالعدو الصهيونى ما زال يحتل بعض أرضنا، ولن يخرج إلا بكل أشكال المقاومة، والحياة الطبيعية على الجزء الأكبر من وطننا، ولا بد من تحصينها بالتربية.

أيها الحضور الكريم

مرة أخرى، أشكر للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، تشريفى برعاية هذا المؤتمر، مثمناً هذا الجهد، أملاً للجميع التوفيق والنجاح. والسلام عليكم

ملحق ٣

كلمة رئيس الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية
الدكتور عدنان الأمين

معالي وزير التربية والتعليم العالي
راعي هذا المؤتمر
سيداتي سادتي

سألني شخص البارحة عن المؤتمر قال: "ماذا تعنون بالإدارة التربوية؟ هل ستبحثون في المناهج التعليمية الجديدة؟" فهمت، وعسى أكون قد أحسنت الفهم، أن الشأن التربوي لدى سائلي هو ما يتداوله الإعلام: مناهج، تحركات معلمين ومطالب، وأخبار. وكأن الإدارة بالنسبة له هي اسم جديد لهذه المسائل الحارة. وعندما انتهى شرحي لما نقصده بالإدارة التربوية، نحن أهل الكلام التربوي، سألني: ما المستندات التي يجب أن يحملها ابنه إذا ما أراد متابعة دراسته خارج لبنان؟

بين سؤاله الأول وسؤاله الأخير وجوابي تكلمنا ثلاث لغات، أو لكان كلامنا عبر ثلاثة مسارات: مسار القوالب الجاهزة التي تعبأ باستمرار وتصنع منها موضوعات شتى. وهي تقوم في جزء منها على التثاق والمطالب، في بلادنا على الأقل، وفي جزء آخر على الوعود والنوايا الحسنة والتوصيات، وهذا لا فضل فيه لبلاد عربي على آخر. ومسار التدبير الخاص، وما يتقرع عنه من علاقات أهلية وواسطات (ومنه يقال في اللغة الدارجة اللبنانية "دبّر حالوا").

ومن هذا القبيل أجابنا منذ أكثر من عشر سنوات وزير للتربية حول سؤالنا له كيف يقضي وقته قائلا: استقبل الزوار أصحاب المصالح الخاصة طوال الوقت، وعندما يخرج الواحد من المعروفين منهم يصرح على الباب قائلا: إننا كنا متفقين في الرأي ومعالي الوزير حول قضية الشرق الأوسط.

أما المسار الثالث فهو مسار التدبير العام، أي Governance، وهي كلمة غير شائعة على كل حال، بسبب ثقل البعد الخاص لكلمة تدبير، اللهم إلا إذا استثنينا وظيفة "المدير العام" لدى بعض الطوائف المسيحية.

يخيل إليّ أن النزعة الغالبة لدى أهل السياسة وإدارة الشأن التربوي عامة، أنهم يندفعون، لأسباب متعددة، نحو المزوجة بين التدبير الخاص والقولب الشائعة. وأشدد على كلمة نزعة، اعترافا بوجود اجتهادات ومحاولات جدية في التدبير العام. إذ تؤكد دراسة قيد الإنجاز، وكنت أتمنى لو أن معدها تمكن من مشاركتنا أعمال هذا المؤتمر وعرض نتائج دراسته علينا، أن الإدارة التربوية في لبنان تعمل على خطين متوازيين: خط مستتر أو غير مستتر لقنوات الاتصال الشخصية والأهلية، وخط ظاهر للقولب الشائعة. ولا ينفي صاحبنا أن هناك قواعد لا شخصية في الإدارة التربوية اللبنانية، وأن هناك منطقتا تقنيا وعلميا لعملها. ولكن مع مر الزمن صارت تلك القواعد وهذا المنطق من توابع المسارين الأولين ومن مزيانتهما. ولا أنفي بدوري أن كلاما لا شخصيا وتقنيا يقال في الإعلام وفي المقالات والمؤتمرات، ولكنني أشعر أن الحساسية العامة تجاه الكلام المختلف قد ضعفت، بصورة مصاحبة لشعور يتزايد رسوخه باستمرار لدى عامة الناس والمتقنين والمسؤولين بأن رأيهم العام لا يساهم في صنع القرار، أو أن أهل القرار ضعفت حساسيتهم تجاه الرأي العام، وأن اتخاذ القرارات يعتمد التدبير الخاص منطقاله على حساب التدبير العام.

ها نحن أيها السادة أمام أصعب أحجيات إدارة الشأن التربوي في الدول العربية. وأقول إدارة الشأن التربوي بدلا من الإدارة التربوية، فقط لإبراز بُعد المحيط في الإدارة وخوفا من النظر إلى الموضوع من الزاوية الفنية فقط. والأحجية هي التالية: كيف يمكن أن تتطور إدارة الشأن التربوي وتصلح أحوالها، وهي لصيقة وتابعة بهذا القدر إلى محيط اجتماعي وسياسي معروف؟ لنضع جانبا تعيين الأشخاص وتوزيع الموارد والضغوط السياسية بالمعنى الضيق للكلمة ونتأمل في المفاهيم على الأقل. لنأخذ مفهوم القائد في العملية التربوية، إلى أي حد نستطيع أن ننزعه عن مفهوم القائد في الثقافة الشائعة، القائد الذي لا يخطئ ولا يحاسب، ولا يتبدل؟ وكيف نعتمد مبدأ المساءلة أو المحاسبة في هذه الحالة، ومن سيطبقه على من؟ طالما كان القائد موجودا في التاريخ، وكان القائد هو الذي يحاسب. أما مفهوم القيادة الذي نتكلم عنه الأدبيات التربوية المنقولة عن مجتمعات أخرى فجدته أنه يقلب الأمور، بحيث يسقط القائد إذا اخطأ خطأ جسيما، أو يجعله الخطأ يتنازل عن القيادة وحده، تحت ضغط المساءلة. من جهة أخرى ثمة في مفهوم القيادة في ثقافتنا بُعد قوي للأخلاق بل أن القيادة تقوم شرعيتها في هذه الثقافة على القيم بالدرجة الأولى، منها ما يتعلق بالأخلاق ومنها ما يتعلق بالدين وبالعلاقات الإنسانية وعمل الخير وما إلى ذلك. فكيف نحفظ بهذا البعد الذي تشدد عليه الأدبيات الإدارية الحديثة أيضا، ونفككه من جهة ثانية عن البعد الأول الذي يتجاهل الأداء والمحاسبة؟

إن صعوبة هذه الأحجية من خطورة الموضوع، وإدارة النظام التربوي كما تقول وثيقة التوجهات الاستراتيجية للتعليم في لبنان للعام ٢٠١٥ هي "قضية القضايا". وأزعم أنها كذلك في سائر الدول العربية. فنحن نعلم أن هدف "التعليم للجميع" الذي شاركت هذه الدول في اعتماده، ظل بعد عشر

سنوات من إعلانه في جومتيين عام ١٩٩٠، غير كامل التحقيق. وتحسين نوعية التعليم ما زال على المحك. وليس هناك ما يشير إلى أن مقررات مؤتمر التعليم العالي الذي عقد في بيروت عام ١٩٩٨ قد تحققت، وكذلك ما قرره مؤتمر التعليم للجميع عام ٢٠٠٠ وغيرها من المؤتمرات. طبعا تؤثر الموارد الحالية، ويؤثر الحجم البشري، ويؤثر التاريخ. لكن هذه الأمور وغيرها تتجمع عند نقطة معروفة هي كيفية إدارة كافة العوامل لإعطاء أفضل نتائج بأدنى الأكلاف الاقتصادية والاجتماعية؟

هل أقفل الأبواب على مؤتمرا قبل أن يبدأ؟ أبدا. أريد فقط أن أدعو المشاركين أولا إلى أخذ طبيعة المحيط بعين الاعتبار، وثانيا إلى تطبيق ما يمكن تطبيقه من المفاهيم المتداولة على أنفسنا بداية، ومنها مثلا مفهوم المساءلة. وهذا يفرض الاتفاق على هدف المؤتمر: هل نحن هنا لكي نرفع توصيات إلى دولنا أم لكي نرفع توصيات إلى أنفسنا؟ هل نرفع توصيات إلى غيرنا ونعود بعد المؤتمر كل واحد إلى عمله مرتاح البال قانلا في نفسه اللهم إني بلغت؟ أم يخرج الواحد منه بأفكار إضافية تغذي تجربته البحثية أو الإدارية أو الإجرائية وتنعكس، بطبيعة الحال، على العاملين معه لاحقا، ونقدم للأدبيات التربوية العربية مزيدا من المعرفة ومزيدا من التشخيص والتفكير العلمي في قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية؟

ثم إن مؤتمرا هذا لا يطرح موضوعاته من باب الأحاجي أو القضايا المعقدة التي تحتاج إلى مزيد من التأمل والتفكير المتبادل، بل يطرح القضايا التي تتصل بالإدارة التربوية كصناعة. والصناعة تكتسب بالممارسة والتدريب والتخصص، وتتطور شروطها عبر الزمن. وشروط اليوم غير شروط الأمس القريب.

لعلنا نسأل ماذا تفعل كليات التربية بهذا الصدد، بصدد تزويد طلاب الإدارة التربوية بالمهارات والمعارف التي نتكلم عنها والتي تتلاءم مع متطلبات العصر؟ وماذا تفعل مؤسسات تدريب المديرين؟ كيف تجمع الإدارات التربوية المعلومات؟ وكيف تستخدم التكنولوجيا؟ ماذا تصنع بالمعلومات التي تجمعها؟ ما المبادرات القائمة الواعدة وغير الواعدة؟ كيف تتخذ قرارات بسيطة مثل تدريب المعلمين ونقلهم وإقامة المدارس؟ وكيف يتم التخطيط؟ كيف ندير جامعاتنا ومدارسنا الابتدائية والثانوية؟ وما أنظمة الرقابة على النوعية التي نستخدمها؟ ماذا نقول أبحاثنا، ماذا نقول تجاربنا، وما أدواتنا البحثية والإجرائية؟ وماذا ستقول معاييرنا؟

يجتمع في هذا المؤتمر زملاء من الدول العربية ومن لبنان، ومسؤولون تربويون في القطاعين الحكومي والخاص، لكي يناقشوا القضايا المتنوعة التي سنطرحها الأوراق الخمس عشرة التي تعرض فيه أحيانا بصورة وجهات نظر، وأحيانا أخرى بصورة بحوث ونتائج، وأحيانا بصورة مبادرات وتجارب. وسوف يفرد المؤتمر طاولة مستديرة للتداول في قضايا الإدارة التربوية أو التدبير العام. وورشة لمديري المدارس يقتصر العمل فيها على جوانب الصنعة. وهي في صلب التدبير العام. وسوف يصل عدد المشاركين في المؤتمر في تلك الجلسة الصباحية يوم السبت إلى أوجه أي إلى ما لا يقل عن سبعين مشاركا، وسوف تكون سكرتاريا المؤتمر على أهبة الاستعداد للمساعدة في تنظيم هاتين الجلستين كما في سائر الجلسات.

أيها السيدات والسادة

لا أدري ما عدد المؤتمرات التربوية العربية التي شاركت فيها حتى الآن، لكنني على يقين بأن الكثير منها وقع في قالب الكلام الشائع، ما كان يدفع

الكثير من الحاضرين في نهايتها إلى القول: كان الأمر كلاما بكلام. طبعاً أي مؤتمر هو كلام بكلام. لكن الفرق بين كلام مغن وممتع وكلام مضجر كالفرق بين أن تسمع طرفة لا تعرفها أو أن تُسمع الآخرين طرفة لا يعرفونها، وبين أن تتبادلوا طرائف تعرفونها جميعاً.

هذا المؤتمر تنظمه هيئة أكاديمية مستقلة، وبالنسبة لنا، نيابة عن زملائي في الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، نعتبر أن نجاح المؤتمر لا يكمن بالضرورة في طول التوصيات وعرضها، بل في القدر الذي يسمح به المؤتمر من تفاعل صريح وديناميكي بين المشاركين فيه، وهم متنوعو النظريات والأفكار والتجارب، خلال المؤتمر وربما بعده. نجاحه رهن بأن نتعلم من بعضنا، وقد سبقنا وتعلمت الكثير مما قرأته من أوراق قبلت لكي تعرض في المؤتمر، وهيأت نفسي للكثير من المناقشات. ونجاح المؤتمر في أن يتلقف الآخرون أعماله عند نشرها ويتفاعلون معها كل من موقعه.

أبها السيدات والسيادة

أرحب بكم في هذا المؤتمر الأول الذي تنظمه الهيئة على المستوى العربي، وأتمنى للزملاء القادمين من الدول العربية طيب الإقامة. كما أتوجه بالشكر لمعالي وزير التربية والتعليم العالي لرعايته المؤتمر، وأدعوه للتفضل بإلقاء كلمته.

وشكراً لكم جميعاً على حضوركم وإصغائكم.

ملحق ٤

لائحة المشاركين في المؤتمر

بالإضافة إلى المحاضرين، أصحاب الأوراق المعروضة في الكتاب،

رؤساء الجلسات:

د. عزت عبد الموجود: مستشار وزير التخطيط والتطوير والتقويم المؤسسي،
وزارة التربية والتعليم والشباب، دولة الإمارات العربية
المتحدة

د. جورج نجار: عميد كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأميركية في بيروت،
ونائب الرئيس للبرامج الخارجية

د. محمد فاعور: مساعد نائب رئيس الجامعة للبرامج الخارجية، الجامعة
الأميركية

د. أمين ألبرت ريحاني: نائب الرئيس لشؤون البحث والإنماء، جامعة سيدة
اللوزية

د. معين حمزة: أمين عام المجلس الوطني للبحوث العلمية

د. نمر فريحة: رئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء

إداريون تربويون من لبنان والدول العربية:

لبنان

نعيم المعلم: أمين سر مكتب الإعداد والتدريب، المركز التربوي للبحوث والإنماء

بدري نجم: المدير الإداري، المركز التربوي للمركز التربوي للبحوث والإنماء

حنا عوكر: رئيس دائرة الإعداد والتدريب، المركز التربوي للبحوث والإنماء

أنطوان توفيق دياب: مدير المعهد الفني التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي

الحاج محمد سلامة: المدير المركزي للدراسات والتوثيق

ملاذ القواص: متابعة ثانوية الحريري الثانية ومدرسة الحريري الثالثة
القسيس سهيل سعود: رئيس رابطة المدارس الإنجيلية في لبنان
ليلى رفاعي: وزارة التربية-الإرشاد والتوجيه
مصطفى كنعان: أمين سر لجنة تقييم الكتاب، المركز التربوي للبحوث والإنماء
رشراش عبد الخالق: مستشار تربوي، المركز التربوي للبحوث والإنماء
لينا علم الدين: معهد التنمية وتربية المبار (ايديا)

الدول العربية

عبد العزيز التميمي: رئيس التوجيه التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي،
الدوحة-قطر
محمد عبد الرحمن الدوسري: رئيس التعليم الإعدادي للبنين، وزارة التربية
والتعليم والتعليم العالي، الدوحة-قطر

مدراء مدارس

قطاع خاص	قطاع عام
سهير منصور	يوسف رحمة
رضا شبارو	محمد الطيارة
حسين عبد الله	هشام درة
أكرم طليس	خديجة شلق
زهير الحيدري	خليل الجميل
محمد كرشت	عبد الله سلام
فاطمة دلول	عدلا سبليني
خليل ابراهيم	تيريز أبي راشد
سهير محيو	الهام قماطي

جورج رحباني	مشهور نجيم
سليم بيطار	محمد الجمل
الياس بيطار	عدنان حرفوش
بشارة حبيب	قاسم خوري
منير مكي	هدية السبع أعين
ناجي مراد	سعيد جمعة
عبد القادر بشير - هالة سكاف	

غير ذلك:

جوهان هشام	مروان الخطيب
أحمد العيان	شاهناز العرب
سلام فرحات	عبير العبد
يوسف الخوري	زهة الزياتي
	حسين الحسيني

أعضاء في الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية:

عائشة حرب	عدنان الأمين
أنطوان داغر	سمير جرار
سوزان عبد الرضا	ندی مغيزل نصر
غازي غيث	مراد جرداق
حسين ياغي	زلفا الأيوبي
جواد نظام	فوزي أيوب