

الفصل الثالث عشر

إدارة التعليم المهني والتقني في الدول العربية: واقعها وتطويرها

أنطون حبيب رحمة*

ملخص: تتناول هذه الدراسة أولاً مفهوم الإدارة التربوية، ثم واقع إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين في الدول العربية، وتعالج هنا مسائل تتعلق بـ: تطوير هذه الإدارات، ودور الحكومة، وتوزيع المهام على الوزارات، وتوسع الهياكل، والمركزية واللامركزية، وصلاحيات الإدارات المدرسية، ودور الوزارات الأخرى، وتداخل الوظائف وغموضها، وكفاية الأجهزة. وأخيراً تقدم بعض الاقتراحات اللازمة لتطوير هذه الإدارة ومنها توحيد الجهة المشرفة على التعليم المهني والتقني، وتوثيق العلاقة بين الأجهزة العاملة في هذا القطاع، وتحديث تقنيات الإدارة، وتوصيف المهام.

مقدمة

أستهل الحديث عن إدارة التعليم المهني والتقني في الدول العربية بالمقدمة التي استهلته بها استراتيجية تطوير التربية العربية تقريرها عن تطوير الإدارة التربوية. فقد جاء في هذه المقدمة "ان تطوير التربية العربية بمجملها يتوقف على تطوير الإدارة لما لها من تأثير مباشر على اتخاذ التدابير اللازمة بشأن الأسبقيات المشار إليها وبغيرها. فتحقيق أهداف التعليم

* دكتوراه فلسفة في التربية عام ١٩٧٨، جامعة عين شمس، القاهرة. أستاذ في كلية التربية، جامعة دمشق،

الأساسي، وتحريك التعليم التقني، وتطوير المعلمين الثانوي والعالي، وتمكين المعلمين من الارتقاء بمهنتهم والمشاركة في التجديد واعتماد التخطيط منهجا وفلسفة، يعني تطويرا شاملا للإدارة التربوية واعتبار ذلك أسبقية ملازمة للأسبقيات الأخرى في هذه الاستراتيجية" (استراتيجية تطوير التربية العربية، ١٩٧٩، ص ٣٣٠).

وإذا كانت للإدارة التربوية هذه الأهمية في تطوير التعليم، فإن تطوير إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين يغدو ضروريا لتطوير هذين المعلمين والتدريبيين. وهكذا تتجه هذه الورقة إلى البحث في واقع إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين وفي تطوير هذه الإدارة، وذلك بعد توطئة لأبد منها عن مفهوم الإدارة التربوية.

أولاً: مفهوم الإدارة التربوية

يعرف وايت (White, 1967, p. 15) الإدارة بقوله إنها "تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة". وينطوي مفهوم الإدارة عند هنري فايول على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (طلبة، ١٩٨٤، ص ٦١-٦٢). وتكرر الكتابات حول الإدارة هذه الوظائف أو تعدل في تسمياتها أو تضم وظيفتين إلى بعضهما أو تضيف وظائف أخرى كوظيفتي التنفيذ والتفويض. ويتجه كاستو روسنذويج وباحثون آخرون إلى مدخل النظم ويرون في الإدارة نظاما متكاملا ينطوي على الأهداف والبنى والتقنيات والعاملين وعلى عدة عمليات مترابطة تؤدي إلى مخرجات معينة (Kaset & Rosenzweig, 1973, p. 63). ولا يختلف مفهوم الإدارة التربوية أو الإدارة في مجال التعليم عن المفهوم العام للإدارة إلا في بعض التفاصيل الخاصة بطبيعة العمل الإداري التعليمي. فالعملية الإدارية في

مجال التعليم حسبما تبينها دوران (دوران، ١٩٧٧، ص ٦٢-٧٦) في بحثها عن إصلاح الإدارة التعليمية تمر بثلاث خطوات هي: التخطيط، والإدارة، والتقويم. وتتطوي كل خطوة على عدة عمليات. فمرحلة التخطيط تشمل على وضع السياسة التعليمية وأهداف التعليم وبناء وأجهزته وخطته ومشروعاته، ومرحلة الإدارة تتضمن تنفيذ ما خطط في المرحلة السابقة بالقيام بعمليات التنظيم وتوفير الموارد والتسهيلات ثم استخدام هذه التنظيمات والأدوات في السير بالعملية التعليمية نحو الإنجاز الأفضل. ومرحلة التقويم تتضمن فحص العمليات الأنفة الذكر وفحص مخرجاتها وتقدير قيمتها والحكم عليها. ويتجه تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية (استراتيجية تطوير التربية العربية، ص ٢٩٠) إلى الجمع بين عمليات التخطيط والإدارة والتقويم تحت مفهوم التخطيط. فتحت عنوان: نحو اعتماد أساليب التخطيط وتحديث الإدارة التربوية يذكر تقرير الاستراتيجية ان " من المفاهيم التي أخذت تسود تنظيم التعليم بجملته الترابط والتكامل بين التخطيط والإدارة والتقويم، وهي جميعها تنصدي للمسألة الرئيسية التي يمكن طرحها بالتساؤل الآتي: كيف ينظم التعليم؟. والحق ان هذه المفاهيم الثلاثة متداخلة بعضها ببعض ويمكن ان يشملها جميعا مفهوماً واحداً وهو مفهوم التخطيط. وفي هذه الحالة يمكن النظر إليه باعتباراه مكوناً من ثلاثة عناصر أو عمليات رئيسة هي: وضع الخطط وتنفيذها وتقويمها، وهي عمليات متداخلة، وجميعها تتمثل في تنظيم العمل، وفي توجيه مساراته واتخاذ الخطوات الإجرائية والتوجه بأساليب فعالة نحو أهداف محددة، ومن ثم التحقق من مدى بلوغ تلك الأهداف ومدى كفاءتها في ذلك". ويتابع تقرير الاستراتيجية تحليله لعمليات الإدارة والتخطيط فيذكر ان عملية الإدارة هي اقدم العمليات الأنفة الذكر وانها كانت وما تزال تعنى بالتنفيذ

وأنها مع تطور التخطيط وشموله لعمليات وضع الخطط وتنفيذها وتقويمها أصبحت تؤلف الحلقة الثانية من التخطيط أي حلقة التنفيذ.

وتتجه كتابات أخرى إلى إبراز بعدي الإدارة وهما الهيكل والمهام، وإلى تصنيف البعدين المذكورين في مستويات .فيدعو رينون (رينون، ١٩٧٧، ص ٧٢) إلى تصنيف الإدارة التعليمية في ثلاثة مستويات وهي المعهد أو المدرسة، الإدارة المركزية، الأجهزة الوسطى التي تقوم بالتنسيق بين المستويين الأنفي الذكر . ويرى ان المهمات التربوية تتم في المستوى الأول أي المعهد وان الهياكل الأعلى تقوم بتزويد المعاهد بالتوجيهات. وان مهام الإدارة المركزية الحصول على الموارد وتخطيط توزيعها وتنظيم استخدامها ، وإصدار التعليمات والحث على البحث التربوي والإمداد بالمعلومات الصحيحة وإتاحة المجال للإبداع ، والإشراف على جميع الأعمال التربوية.

وقد أصبح التصنيف الأنف الذكر شائعا في الكتابات وفي التنظيم الإداري . فغالبا ما نجد إدارة مركزية تشتمل على وحدات متعددة وتقوم بالمهام الإدارية العامة كإجراء البحوث ، ووضع الخطط لجوانب التعليم الكمية والنوعية، واعداد التشريعات وتوفير الموارد وإصدار التوجيهات لتنفيذ الخطط ومتابعتها وتقويمها ونحو ذلك . كما نجد الإدارات المدرسية التي تسيّر العمل المدرسي حسب التوجيهات المركزية. ونجد أيضا الإدارات الجهوية التي تؤلف الحلقة الوسطى بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية وتقوم بمهام صلات الوصل بين المدارس والمركز ، فتتقل التوجيهات إلى المدارس وتشرف عليها وتساعد في تنفيذ سياسات الإدارة المركزية ، كما تتقل المعلومات عن المدارس إلى السلطات المركزية.

ثانيا: واقع إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين في الدول العربية

١. تطورت إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين في الدول العربية مع النمو الكمي والتطور النوعي اللذين حصلوا في هذه الأنواع من التعليم والتدريب خلال العقود الثلاثة الأخيرة . وقد شمل التطور جوانب الإدارة الهيكلية والوظيفية . ففي الجوانب الهيكلية أحدثت في الوزارات التي تقوم بالتعليم والتدريب المهنيين أو التقنيين وحدات إدارية لإدارة هذه الفعاليات، وكانت هذه الوحدات مندمجة في الوحدات الإدارية الخاصة بالتعليم الثانوي أو العالي، ثم أخذت تستقل وتتخصص، وتحمل اسم إدارات التعليم أو التدريب المهني أو التقني أو أسماء مشابهة كإدارة التعليم الفني الذي تستخدمه سورية والسعودية ومصر . وقد ازداد هذا الاستقلال في عدة دول كالكويت والسعودية فأحدثت هيئات خاصة بإدارة التعليم التقني.

ولئن كانت الوحدات الإدارية الأنفة الذكر قد أنشئت في بادئ الأمر على المستوى المركزي ، فإن التطور لم يقف عند هذا الحد، فقد أحدثت في معظم الدول العربية وحدات إدارية جهوية تعنى بإدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين على مستوى المحافظات (والألوية أو الولايات). ولكن هذه الوحدات لم تحدث في جميع الوزارات التي تقوم بالتعليم أو التدريب المهني والتقني، بل اقتصر إحداثها في معظم الدول على وزارات التربية والتعليم العالي.

أما على مستوى المؤسسة التعليمية أو التدريبية فقد كان الأمر مختلفا منذ نشوء التعليم المهني والتقني . فمدارس التعليم المذكور ومعاهده، أحدثت مستقلة عن مدارس ومعاهد التعليم العام وحملت أسماء متخصصة مهنية أو

فنية أو تقنية، وتوسعت هيكلها الإدارية توسعا زاد عن التوسع الذي حصل في إدارات التعليم العام، فوظائف الخازن أو أمين المستودع، والحاسب، ولجان الشراء والمجالس المهنية أو التقنية غالبا ما نجدها في مدارس التعليم المهني ومعاهد التقني فقط.

وقد رافق التطوير الهيكلي تطوير في الوظائف والعمليات فصارت الإدارات المركزية تقوم بالتخطيط وتشرف على التنفيذ، وتضع المناهج وتؤلف الكتب وتعين المدرسين وتشرف على تدريبهم وتنتج التشريعات وتسعى لتوفير الأموال والتسهيلات والوسائل اللازمة. وهكذا أصبحت الوحدات الإدارية المتخصصة بالتعليمين المهني والتقني، والقائمة في الوزارات التي تقوم بهذا التعليم، تقوم بالكثير من وظائف الإدارة التربوية الحديثة بصورة شاملة ومستقلة أو بصورة جزئية تقتصر على بعض المهام وتترك للوحدات الإدارية الأخرى كوحدات التخطيط أو المناهج أو التدريب أو التمويل أو غيرها من الوحدات التي تعنى بإدارة التعليم العام، ان تقوم بالمهام المتبقية. أما مهمات الإدارات المهنية الجهوية فقد اقتصر على أعمال التنظيم والرقابة والتوجيه للمدارس والمعاهد وعلى القيام بصلة الوصل بين هذه المؤسسات المحلية وبين الإدارات المركزية. وهكذا بقيت مهمات الإدارات الجهوية محدودة بل وهامشية في كثير من الحالات. أما مهمات إدارات المدارس والمعاهد فقد كانت وما تزال تنفيذية وتسييرية فهي تنفذ خطط الإدارات المركزية والجهوية وتعليماتها، وهي تسعى لتوفير التجهيزات والأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية عن طريق الإدارات الجهوية والمركزية أو بصورة مستقلة تعتمد على الذات وتخضع لرقابة الإدارتين الجهوية والمركزية. ان هذا الوضع الشديد المركزية يثير السؤال عن سلبياته وإيجابياته وعن جدوى الإبقاء عليه أو التحول إلى اللامركزية.

٢. إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين في الدول العربية ما تزال إدارة حكومية على المستويين المركزي والجهوي، أما على مستوى إدارات المدارس والمعاهد ومراكز التدريب فثمة عدد قليل من الإدارات غير الحكومية. وهذا الوضع يثير السؤال : هل تبقى على حكومية الإدارات المذكورة أم نفتح الباب أمام الجهات غير الحكومية لتتسنى إدارات ومؤسسات أهلية؟.

ولا يخفى ان لكل نمط إيجابياته وسلبياته، فحصر الإدارات التربوية بالحكومة يساعد على ضبط مسارات التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين وتوجيهها، ولكنه يغلق الباب أمام التجارب الخاصة، ويحمل الدولة أعباء مالية وغير مالية جسيمة. وإفساح المجال أمام إقامة إدارات ومؤسسات أهلية يساعد على تخفيف أعباء الحكومة وعلى تجريب نماذج تعليمية وتدريبية قد تكون أكثر ملاءمة لأحوال المجتمع وحاجات أفراده. ولكنه بالوقت نفسه يفسح المجال أمام إساءة الاستعمال، واستغلال هذه الأنواع من التعليم والتدريب لأغراض قد تكون مغايرة لتوجهات الدولة. ولا يخفى ان ثمة أمثلة دولية على الاقتصار على الإدارات الحكومية ومعظم هذه النماذج قائم في الدول النامية. وثمة أمثلة أخرى على وجود إدارات غير حكومية تقف إلى جانب الإدارات الحكومية وتتبع لها عدة مدارس ومعاهد مهنية وتقنية، ومعظم هذه الإدارات قائم في الدول الغربية الأوروبية والأمريكية. وأمام هذا الانفتاح على الإدارات والمؤسسات الخاصة قد يكون مفيدا ان نتجه إلى تجريب النماذج الأهلية مادامت النماذج الحكومية لم تحقق النجاح المنشود.

٣. تتوزع إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين على عدة وزارات، فهناك وزارات التربية والتعليم التي تتولى إدارة التعليم المهني والفني ضمن نطاق اختصاصها بإدارة التعليم ما قبل العالي، والتي تساهم في

عدة دول بإدارة التعليم التقني أيضاً. وهناك وزارة التعليم العالي التي تدير التعليم التقني لوحدها أو بالتقاسم مع وزارات أخرى. وهناك وزارة الزراعة التي تدير التعليم والتدريب الزراعيين، ووزارة الصناعة التي تدير التعليم والتدريب الصناعيين، ووزارة العمل التي تدير بعض أنواع التعليم والتدريب الحرفيين، وهناك وزارات أخرى تدير في بعض الدول العربية بعض أشكال التعليم والتدريب المهنيين. وهناك مؤسسات حكومية مستقلة تختص في بعض الدول بإدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين بمختلف أشكالها.

إلى جانب الجهات الحكومية الأنفة الذكر نجد في بعض الدول العربية مؤسسات أهلية تقوم بمشروعات تعليمية أو تدريبية مهنية أو تقنية وتتولى إدارتها بصورة مستقلة أو بصورة تابعة للإشراف الحكومي، ومثال ذلك المنظمات الشعبية والجمعيات الخيرية والشركات والأفراد. إزاء هذا التعدد في جهات الإدارة يثار السؤال عن إيجابيات وسلبيات هذا الوضع وعن السياسة الأفضل.

في باب الإيجابيات نذكر ان توزيع إدارة التعليم والتدريب المهني والتقني على عدة وزارات يساعد في تخفيف الأعباء المالية والفنية والإدارية على الوزارة الواحدة، كما يساعد في ملاءمة التعليم والتدريب لاحتياجات أسواق العمل القطاعية، وذلك من زاوية ان كل جهة حكومية تسعى إلى أعداد مهنيين وتقنيين للقطاع الذي تشرف عليه.

وفي باب السلبيات نلاحظ انه يغلب على وزارات الدولة غير المتخصصة بالتعليم ان ترى في المهمات التعليمية والتدريبية نوعاً من الأعباء الإضافية والثانوية البعيدة عن صلب اختصاصها، فلا تعير هذه المهمات العناية التي تستحق، وتقتصر على تخصيص إدارة صغيرة لشؤون التعليم والتدريب وتكليف أحد الموظفين بإدارتها. وهذا التهميش يختلف عن الحال

لدى وزارات التربية والتعليم العالي التي أضحت ترى في التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين مهمات رئيسة من مهامها ، وتحديا كبيرا يواجهها، وأخذت تعنى بإدارتهما ، وتوظف لذلك أصحاب الاختصاص والكفايات، هذا فضلا عن خبرة هاتين الوزارتين بأعمال التعليم والتدريب .

من هذه المقارنات نخرج بنتيجة بسيطة وهي ان الاختيار بين سياسة تعدد جهات الإدارة وسياسة حصرها بوزارة أو بوزارتين انما يبنى على الهدف الذي نعطيه الأولوية، فإذا كانت الوزارات المتخصصة بالتعليم تعاني من نقص الموارد والعجز عن تحمل أعباء التعليم والتدريب فانها تصبح مضطرة لتوزيع بعض أعبائها على الوزارات الأخرى ، وإذا كانت الدولة مهتمة بجودة التعليم وكفائته فانها تصبح بحاجة إلى التعويل على وزارتي التربية والتعليم العالي وتخصيص الموارد الكافية لهما . وذلك حتى تتمكن وزارة التربية والتعليم ما قبل العالي من تحمل أعباء التعليم المهني ، وحتى تتمكن وزارة التعليم العالي من تحمل أعباء التعليم التقني. وإذا ما اخذ بهذا الاختيار فان التنسيق والتعاون بين الوزارات يصبح ضروريا، وبخاصة في مجال مد وزارتي التربية والتعليم العالي بالمعلومات عن سوق العمل وفرص العمل المتاحة فيه والفرص المستجدة وخطط التنمية وذلك من اجل تطوير التعليم والتدريب باتجاه توفيقه مع حاجات السوق والتنمية، وكذلك تسهيل مهمات التدريب الميداني للطلبة والخريجين في أمكنة العمل ومؤسساته .

٤. توسعت هيكل إدارة التعليم المهني والتقني وكثر عدد وحداتها حتى أضحت هيكل الإدارات المركزية تضم ما يقرب من مائة وحدة إدارية، تتوزع أفقيا على أساس الاختصاص، وعموديا على أساس الاختصاص والتابعية الهرمية. وقد رافق هذا التوسع كثرة التغيير في تنظيم الوحدات الإدارية وارتباط هذا التغيير في حالات عديدة بتغيير الوزراء وشكليات

التجديد . ويبدو اننا سنحصل على نتائج طريفة إذا قمنا بحساب معدلات ازدياد عدد الوحدات الإدارية خلال العقدين الأخيرين ، وقارنا هذه المعدلات بمعدلات ازدياد عدد الطلبة أو ازدياد عدد المعلمين .

مع هذه الإشارة إلى التكاثر الهائل في عدد الوحدات الإدارية فإن البحث عن أسباب هذه الظاهرة يبدو مفيدا، وقد يوصلنا إلى الإقرار بحصول تطور حقيقي في وظائف الإدارة التربوية وبالتالي في الهياكل التي تقوم بهذه الوظائف.

وايا كان الأمر فإن أنواع الوحدات الإدارية التي تلزم لإدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين ينبغي ان تتعين بحسب الوظائف والمهام والعمليات الإدارية المطلوب القيام بها. فهناك التخطيط الكمي والتخطيط النوعي للمناهج وسواها من مكونات نظام التعليم، وهناك عمليات التنفيذ وما يرافقها من عمليات المتابعة والرقابة والتوجيه للأعمال الإدارية والأعمال التعليمية، وهناك أعمال المحاسبة المالية وهناك عمليات البحث والدراسة والإحصاء، وما يلزمها من جمع للمعلومات وتنظيم لها، وهناك مهام التقويم والتجديد والتطوير، وهناك مهام التشريع وإصدار القرارات وسواها. وهكذا يمكن ان يشكل لكل نوع من المهام والوظائف والأعمال وحدة إدارية، وان تتشعب هذه الوحدة إلى وحدات اصغر إذا كانت تنوعت المهام الفرعية لها. لكن هذا التشكيل يبقى بحاجة إلى تنظيم للعلاقات بين هذه الوحدات سيما وان ثمة تداخلا وترابطا وتتابعا بين المهام الإدارية. وهكذا تتجه الوزارات إلى إقامة العلاقات الأفقية بين الوحدات المتناظرة، والعلاقات العمودية بين الوحدات وأجزائها. والمهم ان تأخذ هذه العلاقات مسارا شبيكيا يتيح الأخذ والعطاء وتبادل المعلومات والتفاعل والتنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية.

من جهة أخرى يلاحظ ان عددا من وحدات ومهام إدارة التعليم التقني والمهني ما تزال ضمن إدارات التعليم العام وهو وضع يثير بعض الارباكات والتداخل في المهمات ويثير السؤال التالي: هل ندمج الوحدات الإدارية المهنية والتقنية مع وحدات إدارة التعليم العام، ام نجعلها منفصلة، ام نفصل بعض الوحدات ذات الطابع الفني الخاص، كوحدات المناهج والتدريب الميداني للطلبة والتدريب أثناء الخدمة للمدرسين والمدرسين، ونبقي الوحدات الأخرى أجزاءً في وحدات إدارة التعليم العام؟ ويبدو ان الإجابة عن هذا السؤال تحتاج إلى سند من خبرات الإداريين الذين جربت بلدانهم الأساليب المختلفة وإلى حوار حول التنظيم الأفضل.

والحديث عن تنظيم الوحدات الإدارية لا يقف عند حدود الإدارات المركزية بل يمتد إلى الإدارات الجهوية والمدرسية والمعهدية. فهل نكتفي في مجال التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين بالإدارات المركزية التي تقوم في العاصمة أم نحدث إدارات جهوية تتولى إدارة شؤون التعليم والتدريب في المناطق على نحو ما هو قائم بالنسبة للتعليم؟ في الإجابة لا بد ان نلاحظ الفروق بين قطر وآخر من حيث المساحة الجغرافية والتنظيم الإداري ومن حيث حجم التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين، وان نبادر إلى إحداث الإدارات المهنية والتقنية الجهوية في الأقطار الواسعة والمتعددة المحافظات (أو الولايات أو الألوية)، وحيث ينمو التعليم والتدريب المهنيان والتقنيان ويتسع نطاقهما. وذلك حتى يصبح بالإمكان تحقيق الإدارة السليمة لهما. مع إحداث هذه الإدارات الجهوية تواجهنا المسألة الأخرى وهي أنواع الوحدات الإدارية اللازمة وكيفية تنظيمها مع وحدات إدارة التعليم العام. ونحن بحاجة إلى إجابة تستند إلى طبيعة المهمات التي تقوم بها هذه الإدارات، ومدى تداخلها أو استقلالها عن مهام إدارة التعليم العام.

كذلك تجدر الإشارة إلى إدارة المؤسسات التعليمية والتدريبية وإلى عدد الوظائف وكيفية تنظيمها. فهناك بعض الفروق بين الإدارات المدرسية التي تتولى إدارة التعليم المهني وبين الإدارات المعهدية التي تتولى عادة التعليم التقني. وهناك فروق بين معهد وآخر في نمط التنظيم الإداري. فمن المعاهد ما يأخذ بنمط التنظيم الإداري القائم في الكليات الجامعية، ومن المعاهد ما يأخذ بالنمط المدرسي، ومن المعاهد ما يجمع بين النمطين في تنظيم آخر. ومن المفيد ان نتحاور في أوجه التنظيم المختلفة وان نتوصل إلى توجه مناسب، لعله يكون توجهها جديدا يتغلب على الاشكالات القائمة في معظم نماذج التنظيم الإداري الراهنة.

من الأسئلة الهامة في مجال تنظيم الإدارات المركزية والجهوية والمدرسية والمعهدية السؤال عن كيفية تنظيم العلاقات بين المستويات الثلاثة، وعن حدود الصلاحيات والمهام. لقد كثرت الكتابات في هذا الموضوع، واشتدت الدعوة في مجاله إلى الأخذ باللامركزية ما أمكن من اجل زيادة فاعلية العمل الإداري وتخفيف البيروقراطية، ويبدو اننا بحاجة إلى استخدام تنظيم يجمع بين المركزية واللامركزية وقيم صلات التفاعل الفعال بين مستويات الإدارة الثلاثة.

٥. أصبحت إدارات التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين بعد التطور الذي حدث فيها تقوم بمهام عديدة. وأصبحت هذه المهام موزعة على وحدات إدارية متخصصة، لتقوم كل واحدة منها بمجموعة مهام. فهناك التخطيط والتنفيذ والمتابعة للجوانب التعليمية الكمية، كعدد الملحقين بالتعليم والعدد الذي يلزم من المدرسين والمدرسين والشعب والمباني، والأموال التي تلزم للإنفاق على التعليم. وهناك تخطيط الجوانب النوعية كبنى التعليم ومناهجه وكتبه وتقنياته وامتحاناته وشروط القبول فيه. وهناك المهام التي

تساعد على إنجاز المهمات الأنفة الذكر كمهمة جمع المعلومات وتنظيمها وتقديمها للأجهزة التي تحتاجها. وهناك مهمات التمويل والبناء والصحة. وهناك مهمات التقويم والتجديد والتطوير وتتبع الخريجين والتدريب المستمر ونحو ذلك من الوظائف الجديدة للإدارة التربوية. ويمكن القول ان مهمات إدارة التعليم التقني والمهني في عدد من الدول العربية اضحت تشتمل على معظم وظائف الإدارة التربوية الحديثة، وان هذا الشمول أمر إيجابي يمكن الإدارة التربوية من مواكبة مسيرة التعليم التقني والمهني وتصويبها. لذا يكون من المفيد للدول العربية التي بقيت إدارتها التربوية محدودة الوظائف ان تتحو منى الدول التي وسعت إدارتها وددت وظائفها.

٦. يختلف عدد الوحدات الإدارية وتنظيمها ووظائفها بين الوزارات المختلفة التي تعنى بشؤون التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين. ففي الإدارات التابعة لوزارات التعليم العالي أو وزارات التعليم ما قبل العالي تقع على تعدد وشمول للوظائف اكثر مما نجد في الإدارات التابعة لوزارات أو جهات غير متخصصة بالتعليم. وهذه المحدودية في الوظائف والمهام تجعل هذه الإدارات قاصرة عن القيام بالمهام والأعمال اللازمة، وعاجزة عن تحقيق الأهداف المطلوبة. وهذا الوضع يثير السؤال عن الحل المناسب لهذه المشكلة. فهل نطالب الوزارات غير المتخصصة بالتعليم ان تقوم بجميع وظائف ومهام الإدارات التربوية المتخصصة، ام نطالبها بالتنسيق مع الوزارات المعنية بالتعليم والإفادة منها في المسائل التربوية الفنية، ام نطالبها بالتخلي عن المهام التي تخرج عن نطاق اختصاصها القطاعي؟ يبدو ان لكل بديل إيجابياته وسلبياته، وان التعاون والتنسيق بين إدارات التعليم المهني والتقني القائمة في وزارات مختلفة قد يعطي نتائج افضل .

وإذا ما عدنا إلى الواقع الإداري في ضوء التوجه الأنف الذكر فاننا نلاحظ وجود نوع من التنسيق بين الإدارات. ولكننا نلاحظ في الوقت نفسه ان التنسيق المذكور غالبا ما يكون تنسيقا شكليا لا يكفي لمعالجة مشكلات التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين. والسبب في هذا القصور هو في الغالب عجز أنظمة التنسيق المستخدمة عن تحقيق التواصل الفعال بين الإدارات المعنية، وبالتالي فنحن بحاجة إلى استبدال التقنيات القائمة بتقنيات جديدة، يأتي على رأسها إقامة نظام حديث للمعلومات تفيد منه جميع الجهات المعنية بالتعليم والتدريب المهنيين والتقنيين. كما اننا بحاجة إلى إدارة عامة تنظم العلاقات بين الإدارات القائمة في الوزارات المختلفة، وتقدم التوجيهات في مجال توزيع المهام بين الإدارات .

٧. إضافة إلى التفاوت بين الدول وبين الوزارات في الدولة الواحدة نلاحظ التفاوت بين المهام والصلاحيات في الوزارة الواحدة ، وبين السلطة المركزية والسلطات الجهوية والمعهدية والمدرسية. فالإدارات الجهوية إذا وجدت- غالبا ما تقتصر على أعمال التسيير والرقابة والتنفيذ. وهذا الوضع يؤلف بدوره ثغرة وظيفية تسيء إلى التعليم. ذلك ان حصر المهام الإدارية الأساسية ، كالخطيط لكم التعليم ومناهجه، بالإدارة المركزية قد يجعل هذه الإدارات تغفل الحاجات الجهوية والمحلية وتجعل التعليم فيها بعيدا عن حاجاتها الفعلية وغير ملائم لأحوالها. وهكذا فان الحال يستدعي إعطاء الإدارات الجهوية صلاحيات أوسع وتكليفها الإسهام بمهام الإدارات المركزية في القيام بالبحوث والتخطيط الكمي والنوعي والتقويم والتطوير وسواها من المهام.

لا يخفى ان الانتقال إلى هذا المستوى المتطور من اللامركزية يستدعي بدوره تطوير هياكل وأجهزة الإدارات الجهوية حتى تستطيع القيام

بالمهام الأوسع، كما يستدعي تحويل أساليب العمل المركزية إلى أساليب تجمع بين المهام الجهوية والمحلية والمركزية في نظام موحد فعال. وتوضيحا لهذه المسألة الهامة اذكر مثالا على وظيفة التخطيط التي هي أهم وظائف الإدارة التربوية. ففي معظم الإدارات العربية يجري التخطيط للتعليم المهني والتقني في الإدارة المركزية، حيث توجد أجهزة تحدد الأهداف الكمية والنوعية للتعليم على مستوى البلد بكامله. فإذا ما أردنا الانتقال إلى التخطيط الجهوي والمحلي كان علينا ان نشكل في كل مديرية جهوية للتعليم وفي كل مدرسة ومعهد جهازا مناسباً للتخطيط، وان ندرجه على أساليب التخطيط المحلي ونكلفه ان يقوم بوضع الخرائط التربوية أو الخطط المحلية المصغرة. وكان علينا أيضا ان نطور أساليب التخطيط المركزي وأجهزته حتى تغدو قادرة على استيعاب الخطط المحلية وتوحيدها في نطاق خطة شاملة. وإذا ما توصلنا إلى هذا المستوى فان خطط التعليم المهني والتقني غالبا ما تصبح متوافقة مع أحوال المناطق وحاجاتها وإمكاناتها، تعين لها أنواع الاختصاصات المهنية والتقنية المناسبة، وعدد الطلبة الذين ينبغي ان يلتحقوا بكل اختصاص مهني أو تقني، وغير ذلك من جوانب التعليم.

٨. ان التفاوت في الصلاحيات والمهام قائم أيضا بين الإدارات المركزية والجهوية وبين إدارات المؤسسات التعليمية، سواء كانت مدرسة مهنية ام معهدا تقنيا. فصلاحيات هذه المؤسسات غالبا ما تكون محدودة جدا تقتصر على تنفيذ التعليمات التي تردها من الإدارات المركزية والجهوية، وعلى تسيير المؤسسة في ضوء هذه التعليمات، بالاستناد إلى الأنظمة الموضوعية. وحول محدودية هذه الصلاحيات والمهام يجدر السؤال عن مدى كفاية هذا الأسلوب لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية أو المعهدية؟ وهل يفضل الإبقاء عليه ام نتحول إلى نظام إداري آخر يعطي للإدارة المدرسية أو

المعهدية صلاحيات أوسع ، ويكلفها بمهام إدارية من نوع المهام المنوطة بالإدارة المركزية، بحيث تغدو المدرسة المهنية أو المعهد التقني وحدة طرفية محلية من وحدات أجهزة الإدارة المركزية تساهم معها في: جمع المعلومات وإجراء البحوث والتخطيط الكمي والنوعي، وصنع الوسائل التعليمية، وتطوير النظام التعليمي وتتبع الخريجين والقيام بالتدريب المستمر وإقامة الصلات مع المجتمع ومع مؤسسات الإنتاج الزراعي والحرفي والصناعي وسواه ومع المؤسسات التجارية والسوق المحلية، والقيام بعمليات الإنتاج وتسويق منتجاتها؟

ان الإجابة عن السؤال السابق الذكر ينبغي ان يستند إلى تقويم كفاية الإدارات المدرسية والمعهدية في وضعها الحالي . فإذا كنا نلاحظ أن هذه الإدارات تؤدي أدوارا هامشية وبخاصة في مجال توافقها مع المجتمع المحلي وتلبيتها لاحتياجاته يصبح من الضروري البحث عن الأسلوب الذي يمكن هذه الإدارات أن تقوم بأدوارها الاجتماعية والتنمية على نحو أفضل . وقد يأتي إعطاء الصلاحيات وتحقيق اللامركزية على رأس الأساليب التي تزيد من فاعلية الإدارات المدرسية والمعهدية .

٩ . من سمات التنظيم الوظيفي لإدارات التعليم المهني والتقني في الدول العربية تداخل بعض الوظائف أو تكرارها أو غموضها ونقص تحديدها . كتداخل وظيفة اعداد مناهج التعليم المهني والتقني التابعة لوحدات إدارة هذين التعليمين مع وظيفة اعداد مناهج التعليم العام التي توكل عادة إلى إدارة مناهج هذا التعليم، أو تداخل وظيفة اعداد المدرسين أو تدريبهم بين إدارتين . وكثيرا ما نجد وحدات إدارية لا تعرف بالتحديد ما هي وظائفها وحدود صلاحياتها ، فنقوم ببعض الأعمال التي تراها من وظائفها في الوقت الذي نرى وحدة إدارية أخرى تقوم بالأعمال ذاتها . للتغلب على هذه الإشكالات لجأت عدة وزارات

إلى توصيف الوظائف الإدارية لديها ، توصيفا يعرف بالوحدة الإدارية ويبين مهامها وصلحياتها ويحددها وهو اتجاه سليم يساعد على تطوير العمل الإداري وضبطه وتقويمه وتطويره .

١٠. من السمات الهامة في الإدارة التربوية مستوى كفاية أجهزتها وأدائها . فما واقع هذا المستوى لدى إدارة التعليم المهني والتقني؟ هل الأجهزة القائمة كافية لأداء المهام المطلوبة؟ هل تؤدي الأجهزة القائمة المهام الموكولة إليها وما مستوى هذا الأداء؟ ما مستوى إنتاجيته؟ هل هو مصوب نحو أهداف محددة؟ ما مدى تحقيقه للأهداف المرجوة؟ الخ ...

لا يخفى أن الإجابة عن هذه الأسئلة ونحوها يحتاج إلى دراسات ميدانية . ومن المتوقع أن تتوصل هذه الدراسات إذا أجريت إلى نتائج تؤشر على انخفاض كفاية الأداء الإداري . فنحن نلاحظ أن خطط التعليم المهني والتقني ما تزال منخفضة التوافق مع حاجات المجتمع والاقتصاد والريجات الشعبية ، فهي لا تجذب إلى هذا التعليم إلا قلة من الناس، وهي لا تتناسب مع فرص العمل المتاحة، وهي تخرج متعلمين بحاجة إلى تدريب إضافي حتى يستطيعوا أداء العمل بإتقان .

مع السؤال عن مستوى الكفاية لا بد من السؤال عن أسباب القصور إذا وجد . فهل يرجع القصور إلى خلل في الهيكل الإداري أم إلى انخفاض كفايات الإداريين أم إلى إهمال توصيف الوظائف أم إلى تخلف أساليب العمل وعدم توافر الأدوات التقنية الحديثة أو سوء استخدامها؟

تجدر الإشارة إلى وعي معظم الإدارات التربوية العربية للأمور التي ذكرت، وإلى قيام عدد منها بتوصيف الوظائف وتدريب الإداريين وتوفير التقنيات ونحو ذلك. كما تجدر الإشارة إلى أن الجهود المذكورة لم تتوصل بعد

إلى رفع الأداء إلى مستوى الإنجاز والإتقان المطلوبين، الأمر الذي يتطلب مواصلة السعي والجهد في هذا المجال.

ثالثاً: تطوير إدارة التعليم المهني والتقني

في ضوء الصفات الأنفة الذكر لواقع الإدارة التربوية المهنية والتقنية وما اثرناه من أسئلة بشأنها يمكن استخلاص التطوير الذي يلزمها، ونذكر فيما يلي بعض جوانب هذا التطوير واتجاهاته، وذلك كمقترحات تضاف إلى ما سبق التنويه به في معرض معالجة واقع الإدارة، وتؤكد على بعضها:

١. توحيد الإشراف والتوجيه الإداري في كل قطر، حتى تتوحد الأهداف والاتجاهات، وحتى يحصل التنسيق والتكامل في المهمات الإدارية وفي مخرجاتها من الخطط الكمية والنوعية، ومن عمليات التعليم والتدريب.

٢. توثيق العلاقات بين الأجهزة الإدارية العاملة في مجال التعليم. ويشمل ذلك الأجهزة العاملة في وزارات التعليم العالي وما قبل العالي، سواء منها التي تعنى بالتعليم العام أو التي تعنى بالتعليم المهني أو بالتعليم التقني. كما يشمل الأجهزة العاملة في وزارات أخرى، ومعنى ذلك أننا بحاجة إلى علاقات شبكية تربط بين الإدارات المركزية والجهوية والمحلية في كل وزارة، كما تربط بين الإدارات التعليمية التقنية القائمة في الوزارات والمؤسسات المختلفة. وهذا الترابط والتواصل يساعد على التعاون والتنسيق والإفادة المتبادلة، وهو يحتاج إلى تطوير أساليب العمل ووسائله وبخاصة منها أساليب تبادل المعلومات.

٣. التوجه نحو توحيد الإشراف والتوجيه وتوثيق العلاقات لا يعني الأخذ بالمركزية وتحكم الإدارات الفوقية، وإنما يعني الجمع بين المركزية واللامركزية في نظام متكامل، يكون فيه للإدارات الجهوية والمدرسية

والمعهدية وللوحدات الإدارية المختلفة في كل إدارة دورها في المهمات الإدارية وفي اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية.

٤. التخلص من العزلة والانفتاح على المؤسسات المهنية والتقنية العاملة في الميدان، والإفادة منها في إدارة التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين. ذلك ان هذا التعاون ضروري لتواصل الإدارة التربوية مع الميدان الواقعي لعمل مخرجاتها ولتوجيه سياساتها وخططها وعملياتها نحو سوق العمل وحاجات التنمية .

ومن المفيد للإدارات التربوية التقنية والمهنية ان تفتتح أيضاً على المنظمات أو الجماعات الشعبية ذات الصلة بالتعليم، حتى تجذبها إلى المشاركة في صنع السياسات التعليمية المهنية والتقنية، وحتى تحصل على دعمها المادي والمعنوي والاجتماعي .

٥. تعيين وظائف ومهام إدارات التعليم والتدريب التقني والمهنيين بالاستناد إلى تحليل نظم التعليم والتدريب التقنية والمهنية، وبحيث تستقر أهميات الإدارية المطلوبة من احتياجات عناصر النظام وصلات هذه العناصر ببعضها وبالمجتمع وبالعمليات التي يؤديها النظام في وضعه القائم وفي الوضع الذي ينبغي ان يكون عليه. ومن المتوقع ان يسفر تحليل نظامي من هذا القبيل عن الحاجات المتزايدة إلى مهام إدارية جديدة، تضاف إلى المهمات التي تقوم بها الإدارات الحالية. وقد تكون مهمات المعلوماتية والتقويم وتتبع الخريجين والتطوير والتجديد والبحوث الميدانية المستمرة لأسواق العمل والمستجدات فيها على رأس هذه المهمات الجديدة.

٦. بعد تعيين المهمات الإدارية يأتي تشكيل الهيكل الإداري بحسب أنواع المهمات وحاجاتها من الوحدات الإدارية ومن الإداريين، وتبرز الحاجة

إلى وضع النظم المناسبة لترتيب الوحدات الإدارية وإقامة العلاقات الشبكية فيما بينها.

٧. من جوانب التطوير الهامة تحديث التقنية الإدارية . فأساليب العمل الإداري والأدوات المستخدمة فيه ما تزال منخفضة الفاعلية والكافية كما ذكرنا ولا بد من تطويرها إلى أساليب أحدث كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وتحليل النظم وطريقة برت في الدرب الحرج ، ولا بد من استخدام التقنيات الأحدث وعلى رأسها الحاسوب .

٨. ويتبع تحديد الهياكل والمهام وضع التوصيف الوظيفي لها حتى تتحدد المهام والصلاحيات والمسؤوليات وتوزع على وحدات الهيكل الإداري وأجهزته واطره .

٩. ومع تطوير الهياكل والوظائف والمهام يأتي تجديد الأطر العاملة وتنمية كفاياتها عن طريق اختيار العناصر المناسبة وتأهيلها وتدريبها على التقنيات الإدارية الجديدة، وتأتي ضرورة العناية بهذه الأطر عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وعن طريق إقامة العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في الإدارة التربوية، أيا كان مستواهم الوظيفي.

المراجع

استراتيجية تطوير التربية العربية (١٩٧٩). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. الطبعة الأولى.

دوران، جيرا، سيلدا، رويز (١٩٧٧). إطار عمل تصوري لاصلاح الإدارة التعليمية. مجلة مستقبل التربية، ١، ص ص ٦٢-٧٦. مركز مطبوعات اليونسكو بالقاهرة.

رينون، البرتو، جو، تيريز (١٩٧٧). تدريب المديرين ومتطلبات
الإدارة التعليمية. مجلة مستقبل التربية، ١، ١٩٧٧. مركز مطبوعات
اليونسكو بالقاهرة.
طلبة، عبد الله (١٩٨٤). الإدارة التربوية. جامعة دمشق.

White, L. D. (1977). Introduction to the study of public
administration. N.Y.

