محمد الرشيد . . الإنسان والوزير

د. صالح بن موسى الضبيبان

ليس من السهل على أكفأ الرجال خبرةً وتأهيلاً النجاح في قيادة وزارة ضخمة العدد والمهام كوزارة التربية والتعليم؛ فهي أكبر قطاع حكومي من حيث عدد من يمثلها من المنتسبين إليها، ومن حيث عدد ما يمثلها من المؤسسات التربوية الكبرى: إدارات التربية والتعليم، وكليات المعلمين (١٨ كلية و٣٠ ألف طالب) ومدارس تجاوز تعدادها ٣٠ ألف مدرسة، بها أكثر من خمسة ملايين طالب وطالبة يقوم على التعليم فيها أكثر من نصف مليون معلم ومعلمة، وليست الصعوبة تكمن في الكثرة بقدر ما تكمن في الخصوصية، فقطاع التربية قطاع حساس لا يمكن ضبطه بسنّ التنظيمات الصارمة وتطبيق العقوبات الشديدة بحق المقصرين أو المخطئين دون مراعاة لجوانب أخرى معقدة لها علاقة وطيدة بعلم النفس والاجتماع، حتى الصرامة في المتابعة والشدة في الحساب لا تُجديان منفردتين في الضبط؛ لأن منسوبي الوزارة ليسوا كلهم موظفين عاديين، ولأن العمل التربوي يعتمد في جوهره على أسس من الإخلاص والانتماء وحب العمل، وهذا لا يتحقق إلا في البيئات التي يسودها الأمن والسلام والتقدير والتحفيز والاحترام أيضاً، وهذا ما تمثل فى قيادة معالي الوزير الأستاذ الدكتور محمد الأحمد الرشيد، وقد نجح إلى حد بعيد في قيادة سفينة الوزارة، عندما تسنّم دفّتها خلال المدة من ١٤١٦ – ١٤٢٥هـ على الرغم من اضطراب البحر وعنف الموج.

ربما كانت العاطفة دافعاً قويّاً في تشكّل هذه الرؤية والإيمان بها، لكن العاطفة ليست دائماً مضللة، ومن ذا الذي يستطيع أن يزيح العاطفة عندما يتحدث عن أنموذج قائد تربوي بحجم محمد الرشيد؟!

وكيل الوزارة المساعد للتعليم الموازي سابقاً، أستاذ التربية المشارك بجامعة الملك سعود.

لقد أسهمت عوامل عدة في تشكيل شخصيته القيادية في الوزارة، من أهمها أنه أتى من عمق المجال التربوي، ولا يقدّر الأمور حق التقدير مثل من جربها، وعايشها، وعاش فيها؛ فقد أمضى حياته الوظيفية كلها في المجال التربوي، وهي حياة متعددة متنوعة الخبرات، دراسةً وثقافةً وإدارةً وكتابةً وتأليفاً. ومنها صفاته الشخصية الفريدة، فقد كان بشوشاً، متسامحاً لا يحمل ضغينة لأحد، حسن الظن بالآخرين ملتمساً الأعذار لأخطائهم، متواضعاً مع مرؤوسيه وزواره ومراجعيه، مستمعاً جيداً. ومنها أيضاً ثقافته العالية، وإيمانه العميق بأهمية توظيف العلاقات الإنسانية ومراعاتها في نجاح أي عمل مهما كان مجاله.

صدر قرار تعيينه وزيراً للتربية والتعليم في الشهر الثالث من عام ١٤١٦هـ، فأقبل وكلّه تطلع واستشراف لمستقبل حافل بالإنجازات، كانت لديه أحلام تربوية تعانق السحاب، كان همه الوطن، وأمله شباب الوطن وغايته ارتقاء مكانة الوطن، ولديه يقين لا يقبل الاهتزاز بأن ارتقاء الأمة يبدأ بالتربية أولاً، ثم بالتعليم ثانياً، فلا نهوض ولا ارتقاء في أي مجال قبل الارتقاء بالتربية والتعليم اللذين يقدمان للوطن الأسس لإعداد المعلم والمهندس والطبيب والمفكر والفني والمعماري وكل ما يحتاج إليه الوطن من الاختصاصات المدنية والعسكرية.

ولذلك كانت إشارته الأولى في بدء العمل لترقية التربية والتعليم أن رفع شعاره الجميل (وراء كل أمة عظيمة تربية عظيمة) وهو الشعار الذي اختصر فلسفته في العمل، وعبّر عن رؤيته وطموحه في إدارته؛ ولأنه يمتلك موهبة عالية في حسن التعامل وحسن التوجيه، فقد انتقل هذا الشعار إلى الميدان بسرعة البرق، فاشتعل في صدور قيادات الميدان ومديري المدارس ومعلميها قبل أن ينتشر على أسوار المدارس وفي النشرات التربوية العامة والخاصة. وهذا التفاعل الذي لا تزال آثاره باقية إلى اليوم في البيئات المدرسية كان ثمرة لتوظيف شعاره الآخر (العمل بروح الفريق)، حيث كان الجميع يعملون بقلوبهم؛ لأنهم مهتمون بما يعملون، وواثقون بشخصية وزيرهم الاعتبارية والإنسانية.

كانت تلك الشعارات تمثل إعلانات إعلامية تُعرّف بشخصيته، وتقدم الغاية التي يسعى إليها والأسلوب القيادي الذي سينتهجه في تحقيقها.

أمـا على المستوى العملي فكان مـن أول القرارات التي أصدرها قـرارٌ بدا للأكثرية عجيبـاً غريباً، بل ربما بـدا صغيراً لدى البعض، وهو قراره بتغيير اسـم الإدارة العامة للتوجيـه التربـوي لتصبح: (الإدارة العامـة للإشراف التربوي)، وهـو تغيير يُفصِح عن تخطيط مسبق، لكنه ليس اسميّاً كما يبدو، بل له دلالات وأبعاد عميقة، إنه إعلان صريح عن تدشين مرحلة جديدة تبدأ بتغيير فكر من خلال تغيير كلمة.

الدكتور الرشيد رجل ذو عقلية علمية ترى أن تحديد المصطلحات من أبرز ما يجب تحرّيـه والعناية بـه؛ لأن المصطلح دالٌّ يحـدد المدلول، ولأن تطويـر أداء المعلم مهنيّاً ونفسيّـاً كان- ولا يزال- من اختصاص الإدارة العامة للتوجيه التربوي، فإنه رأى بخبرته التربويـة العريضة ضرورة الاستغنـاء عن كلمة التوجيه وإحلال كلمـة الإشراف محلها، والتوفيـق في اختيار الاسم أولى خطوات الإصـلاح، ونتيجة لهذه الخطوة انتقلت العلاقة بين المعلم والموجه إلى طبيعة جديدة ليس فيها استعلاء أو إملاء للتعليمات والتوصيات من الثاني للأول، بل فيها مشاركة فاعلة بين الطرفين في عملية النهوض بمستوى الأداء التربـوي والتعليمي للمعلم. وإذا كان التوجيه عمليـة أحادية الفكر والإجراء، ذات علاقة رأسية، فإن الإشراف عملية شوريّة مشتركة علاقاتها أفقية.

كانـت أولى ثمار هـذا التغيير زيادة مستوى الود بين المعلـم والموجه إلى حد كبير. وبموجب هذا التغيير لم يعد الموجه موجهاً، بل أصبح مساعداً للمعلم وشريكاً له ومشرفاً علـى تحسين عمليات التعليم والتعلـم عموماً. وهذا التغيير وسـع أساليب العمل المتبعة فـي التوجيه، المقتصـرة في بعض الأحيان على الزيارة الصفيـة التي تعقبها المداولات الإشرافية، وتنتهي بكتابة توجيهـات ملزمة للمعلم، بالإضافة إلى اللقاءات المتخصصة والتدريب، فأصبحت أساليب الإشـراف شاملة لكل أساليب التدريب والتوعية والتثقيف، فتم توظيف المشاغل التربوية وتفعيـل النشرات التربوية والقراءات الموجهة والزيارات المتبادلة والدروس التطبيقية واللقاءات... إلخ.

ومـن حرصه أيضـاً على تحديد المصطلحـات سعيه المُلِحّ إلى تغييـر اسم الوزارة نفسـه من وزارة المعارف إلـى: (وزارة التربية والتعليم) لأن هـذا الأخير هو الأكثر دقة فـي التعبير عن طبيعة الوزارة ووظيفتها ومهامها، وتم له ذلك بعد صدور موافقة المقام السامـي عام ١٤٢٣هـ، فـكان إلغاء الاسم السابق غير الدقيـق مؤشراً على نشاط الوزير وهمته العالية وبعد نظره وخبرته التربوية العميقة. أزيل الاسم القديم بعد أن ظل يتصدر لافتات الوزارة وإدارات التعليم والمدارس مدة طويلة.

كان الدكتـور الرشيد يؤمن إيماناً عميقاً بأن التغيير الإيجابي المنشود يبدأ بإصلاح المعلـم، ولذلك وجّه كامـل اهتمامه، وجلّ خططه إلى إصلاحـه، وكان يقول: (إذا صلح المعلم صلح ما بعده) ولذلك لا عجب أن تكثر أحاديثه وكلماته الموجهة إلى المعلم، حتى إن بعضها جمعته الوزارة، وطبعته في كتاب عنوانه: (إلى المعلم أتحدث).

كان يعلـم أن إصلاح المعلم للقيام بمهام رسالته العظيمة يبدأ أولاً بتحقيق رضاه الوظيفي من خلال منحه حقوقه بلا منّة ولا تقتير، فعمل على تحقيق ما يمكن من رغباته في النقل، وأوعز بإنشاء لجنة تنظر في طلبات النقل الواردة من المعلمين ذوي الظروف الخاصـة القاهـرة خارج إطـار حركة المعلميـن السنويـة، وسُمّيت تلـك اللجنة (لجنة الظروف الخاصة)، ولا تزال قائمة تمارس مهامها، فكانت فرجاً كبيراً لكثيرين وكثيرات من المعلمين والمعلمات الذين لهم ظروف خاصة تستحق التقدير.

ومـن أبرز ما تم تقديمه للمعلم أنه أتاح له الترقيـة والتعيين على المستوى السادس للمستحقين، ففتحه وكان قبله مغلقاً لقلة الوظائف، وسعى جاهداً إلى جلب أكبر قدر من وظائف المستوى السادس.

ومنهـا أنه وسع مجال التدريـب عموماً، والتدريب التربـوي خصوصاً، ففتح المجال لجميـع منسوبي الوزارة، وخصوصاً القيادات للتنمية المهنية، داخليّاً وخارجيّاً، واستفاد مـن هـذا المجال الحيـوي المهم كثير مـن منسوبي الـوزارة في الجهـاز والميدان. وتم فـي إدارته تفعيل الـدورات التدريبية القصيرة التي أسهمت فـي إحداث تجديد في فكر

القيادات المدرسية على وجه التحديد، وفي أساليب المعلمين والإداريين، وهذا الحراك التربـوي المهم في مجال التدريب أسهم في تفعيل دور مراكز التدريب في جميع إدارات التربية والتعليم.

ومن إجراءاته في منح المعلم حقوقه أنه فتح له مجال الابتعاث الداخلي والخارجي، وجعلـه متاحـاً لمن يرغب في توسيع دائـرة علمه وثقافته في مجـال عمله، فحصل كثير مـن المعلمين والمعلمات على شهادات عالية، إما في تخصصاتهم العلمية أو في التربية العامة أو الخاصة.

وقد اهتم الدكتور الرشيد جدّاً باختيار القيادات التربوية للمدارس، فمدير المدرسة المؤهـل المتمكـن هو العمود الثاني بعـد المعلم الذي تقوم عليه خيمـة التربية والتعليم، ولذلـك وجّه بالاهتمام به والدقة في اختياره، وفتـح المجال لتدريبه عبر دورات قصيرة فـي مراكز التدريب التابعة لإدارات التربية والتعليم، أو عبر دورة الإدارة المدرسية التي تُنفّذ فى كليات المعلمين وعدد من الجامعات مدة فصل دراسي.

وقـد رأى أن يُعطى مدير المدرسة حافزاً ماديّاً مجزياً يكافئ جهوده، ويغري الأكفاء من القيادات بتولـي إدارات المدارس، فأوعز إلى الجهات المختصة في الوزارة بدراسة هذا الموضوع، لكنه لم يتم بسبب عقبات كثيرة معقدة.

وفـي ١٤٢٠هـ شـكل معاليه لجنـة للاحتفال باليـوم العالمـي للمعلم الـذي أقرته اليونسكو، وقررت له يوم الخامس من أكتوبر من كل عام، وعملت هذه اللجنة على تكريم المعلميـن وبيـان مكانتهم فـي المجتمع من خلال أنشطـة متنوعة ضخمـة على مستوى الوزارة والميدان، وتم في ذلك الاحتفاء منح ستة وأربعين معلماً من معلمي الصف الأول الابتدائـي وسـام التميز مع بعض الهدايـا الرمزية، وأظن أن هـذا الاهتمام بيوم المعلم العالمي كان هو الأول على مستوى العالم العربي.

أما الإشراف التربوي فقد وقف معه وقفة القائد الجاد، فدعمه كما يدعم غيره من القطاعـات الأخرى، لكنه كان يؤمن بعمق أن الإشـراف التربوي هو غرفة العمليات التي

تصنع التربية العظيمة، فهو حلقة الوصل بين التشريع والتنفيذ، بين الوزارة والميدان، وهو الوريد الذي يضخ العلاج والسلامة لسائر الجسد. وإذا كانت وزارة التربية والتعليم منشأة عامة لرعاية التربية والتعليم في الوطن، فإن الإشراف التربوي هو الذي يقوم على تنفيذ عمليات التربية والتعليم الفعلية، ويشارك كل القطاعات التربوية في إعداد التنظيمات التربوية، وهو المعني بالإشراف على تطبيقها في الميدان.. هذه هي رؤية محمد الرشيد نحو الإشراف التربوي، ولذلك كان يدعمه دعماً عمليّاً وروحيّاً، فكان يحضر لقاءاته، ويدعم برامجه، ويلتقي برجاله، ويحثّهم على الإخلاص في العمل، ويراهن عليهم، ويثق بهم، وكان يرى أنهم نخبة رجال العمل التربوي، ولذلك أطلق عليهم لقب (صفوة الصفوة) وهي كلمة كافية للتعبير عن رأيه فيهم.

ونتيجة لهذا الدعم اللامتناهي رأى الإشراف التربوي توسيع دائرة أنشطته تبعاً لتوسع دائرة مهامه، فكان هاجس تعزيز العلاقة مع الميدان هو الخطوة الأولى، فكان أن طلب الإذن بإقامة لقاء فصلي لمديري الإشراف التربوي في جميع إدارات التربية والتعليم، فجاءت الموافقة من معاليه فوراً على الرغم من ضعف البنود المخصصة للصرف على مثل هذه الأنشطة، فتمّ عقد أول لقاء لمديري الإشراف التربوي على ما أذكر في الرياض عام ١٤١٧هـ، أو الذي يليه، ثم أقيم الثاني في عنيزة، ثم في المدينة وجدة والأحساء والدمام... إلخ.

وكانت الأقسام التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي تقيم أيضاً لقاءات تربوية تخصصية مع الزملاء من التخصص نفسه في الميدان؛ للتباحث في كل ما من شأنه النهوض بعمليات التعليم والتعلم الخاصة بالمادة، وسميت تلك اللقاءاتُ اللقاءاتِ المتماثلةَ.

وفي أحد لقاءات مديري الإشراف التربوي رأى المجتمعون أهمية الاهتمام بالصفوف الثلاثة الأولى؛ لأنها تمثل الركيزة الأساسية في التعليم، وهذا يوجب العناية بتدريسها عناية خاصة، فتم اتخاذ توصية بإنشاء قسم الصفوف الأولية يشرف على

عمليـات التعليم والتعلم فيها لتحسينها وتطويرها، وقد أيّـد معالي الوزير هذه الخطوة، فتم إنشاء القسم في الوزارة أولاً عام ١٤١٩هـ، وعام ١٤٢٠هـ تم تعميم القسم على جميع الإدارات التعليميـة، وصـار من أنشـط أقسام الإشراف التربوي، ومـن حسن التوافق أن إنشـاءه تزامن مع ظهـور لائحة تقويم الطالـب الجديدة التي أحدثت تغييـراً جذريّاً في أساليـب تقويم الطالب، حيث تم إقرار نظام التقويـم المستمر بديلاً لنظام الاختبارات المعمـول به سابقاً فـي الصفوف الثلاثة الأولـى، فكان القسم هو من تولـى زمام قيادة التوعية بهذا النظام ومتابعته في الميدان.

تعمقـت علاقة الوزارة بالميدان عن طريق الإشراف التربوي؛ ونظراً لضخامة العمل المشتـرك أقيم في كثير من إدارات التربية والتعليم الكبيرة إدارات تعليمية مصغرة في بعض أحياء المدن الكبيرة، كالرياض وجدة ومكة المكرمة والشرقية وغيرها، وفي بعض المحافظات التابعة لها، وسميت تلك الإدارات مراكز الإشراف التربوي، وهي على اسمها لأن طاقمهـا كلـه مشرفون تربويون يشرفون على المدارس، ويتابعون احتياجاتها الفنية والإداريـة عـن كثب، وبعد أن تـرك محمد الرشيد الـوزارة بسنوات تم توسيـع أنشطتها وزيادة طواقمها لتكون إدارة تعليمية تشرف على الجانبين الفني والإداري، ونتيجة لذلك تم تغيير اسمها إلـى مكاتب الإشراف التربوي، وفي كلتا حالتيها، فإن الإشراف التربوي هو الذي يديرها، ويقوم عليها. كان عدد تلك المراكز قبل تعيين محمد الرشيد لا يتجاوز (٣٧) مركـزاً في جميع أرجاء المملكة، فأمـر بالتوسع في إنشائها؛ لأن فيها تيسيراً على المدارس، ولأنها تساعد على متابعة العمل التربوي في الميدان بكل يسر وسهولة، ونتيجة لهـذا الاهتمام من معاليـه تضاعفت أعدادها حتى بلغت ما يقارب (١٢٠) مركزاً عندما ترك الوزارة.

كـم كان محمد الرشيد مغرماً بحب الوطـن، ومن رأيه أن من أوجب واجبات التربية تنمية روح الاعتزاز بالوطن في نفوس أبنائه وتربيتهم على محبته؛ ليكونوا رجال المستقبل الذيـن يدافعون عنه، ويسعون إلى رفعته، ولذلك أخـذ الإذن باستحداث مادة تُدرّس في التعليم العـام اسمها (التربية الوطنية)، ومواكبة لهذه الخطـوة الوطنية أنشأ الإشراف

التربوي قسم التربيــة الوطنية ليشرف على تدريس المادة، وتُشرف بقية الأقسام الفنية على المواد.

وإذا كان الحديــث عــن تطوير تدريــس الرياضيات والعلوم وكذلــك اللغة الإنجليزية الجــاري حاليّــاً يمثل أحد أبرز عمليات التطوير التربوي في الــوزارة، فإن محمد الرشيد هــو الــذي قادها وأخــذ موافقة خــادم الحرميــن الشريفين علــى توقيع عقد مــع شركة (ماجروهيل) عبر الوسيط المكلف بطباعة الكتب، وهو شركة العبيكان.

هــذا بعض ما سجلتــه الذاكرة لأنموذج مــن نماذج إنجازات القائــد التربوى محمد الرشيــد في وزارة التربيــة والتعليم فيما يتعلق بــالإدارة العامة للإشــراف التربوي التي شرفني معاليه بإدارتها خلال المدة من ١٤١٦ - ١٤٢٤هـ.

أما الحديث عن محمد الرشيد الإنسان فقد ذكرت طرفاً منه في بداية هذا الحديث، وأضيــف هنــا أن الإنسانية كانت أبرز الملامح التي صنعت لــه تلك الشخصية المحبوبة، فقــد كان - كما ذكرت آنفاً - متواضعاً محبّــاً للناس، رحب الصدر، وقد فتح مكتبه لكل من يريد، فــزاره المعلمون وغيرهم، وشكوا إليه مباشرة، واستمع إليهم، وشجعهم، وحادثهم محادثــة الزميــل للزميل، وأشعرهم بأبوته الحانية النادرة، فعــزز بذلك في نفوسهم روح الانتمــاء لرسالتهم، وهي روح لها دور كبيــر في تعزيز الثقة والإخلاص والجدية. لقد كان مربّياً حقيقيّاً بكل تصرفاته وإجراءاته، وكان بساماً لا تكاد تفارق الابتسامة محياه السمح حتى في اللحظات العصيبة، وابتسامة القائد تنشر الحيوية والنشاط في رجاله ومن حوله.

وقــد خصصــ صبــاح الأربعاء، وهــو نهاية الأسبــوع لاجتماع عام مــع جميع قيادات الــوزارة من وكلاء ووكلاء مساعدين ومديري عموم ومديــري إدارات وغيرهم؛ للتباحث في شؤون العمل. والحق أن ذلك الاجتماع لم يكن اجتماعاً فقط، بل جلسة تربوية أسرية حانيــة يتــم خلالها تفقّد الأشخاص قبــل تفقّد الأعمال، وفي هذا ترجمــة عملية لشعاره (العمل بروح الفريق) لقد كان يبدأ ذلك الاجتماع ببعض المداعبات التي تزيل كل شعور بالضيــق أو التوتــر أو التوجس لدى بعض مَنْ ستكــون أعمالهم أو برامجهم محل العرض

والنقاش في ذلك الاجتماع. وعلى سبيل المثال أذكر أنه قبل بدء النظر في برنامج أحد الاجتماعات قال: أستأذنكم قبل أن نبدأ الاجتماع بإتاحة الفرصة لزميل حدده باسمه لإلقاء أنشودة، وكانت طرفة شعرية رواها له في جلسة أخوية، فألح عليه أن يلقيها في اجتماع الأربعاء؛ لإدخال روح المرح والبهجة على نفوس المجتمعين. واختياره لمفردة أنشودة طرفة وإشارة تربوية دقيقة موفقة.

لقد كانت تجمعه بكل منسوبي الوزارة - القريب منهم والبعيد - مودة لا تكلف فيها، وإذا أنّب أحداً على تقصير ما، فإن ذلك لا يؤثر في علاقته الشخصية به، فهو يؤنبه في الاجتماع، ويمازحه عند الخروج من القاعة. لقد كان اجتماع الأربعاء بحق منتدًى علميّاً تربويّاً ثقافيّاً أخلاقيّاً قبل أن يكون مجلساً رسميّاً تناقش فيه الموضوعات، وتتخذ القرارات وهذا أنموذج لاجتماع أسبوعي تواصلي بودي أن يُؤخذ به في كل وزارة وإدارة.

ولا أشك في أن كل من عمل معه حدث له معه مواقف إنسانية مؤثرة، أما بالنسبة لي فقد كانت مواقفه الإنسانية معي لا تنسى، ولعل أولها - والموقف الأول له ما بعده - أنه اتصل بي في أول يوم تسلّمت فيه عملي في إدارة الإشراف التربوي مشجعاً ومحفزاً ومؤكداً وقوفه معي، وهذه هي روح الفريق التي رفع لواءها.

وعندما وصل إليه خطاب من مكتب صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن فهد للبحوث والدراسات مؤرخ في ١٤٢١/٥/٥هـ ينقل فيه رغبة سموه الكريم بالموافقة على منحي إجازة لمرافقة أختي التي تعاني شللاً رعاشيّاً، وستسافر للعلاج في أمريكا على نفقة سموه الكريم، اهتم بالأمر اهتماماً شخصيّاً، فأخذ ورقة مفكرة، وكتب فيها بخط يده ما يأتي:

«د. صالح الضبيبان، تحية طيبة.. سلامات، نحن يهمنا أمرك، ويحسُّنا ما يحسُّك، أرجوك أخبرني عن الأمر، وشكراً» وأُرسِلت برقم وتاريخ إلى مكتبي. وعندما يقول لك الوزير: إنه يهمه أمرك، ويحسه ما يحسك، ويرجوك أن تطمئنه بأسرع وقت، فإن هذا يعني أنه صديقك وأخوك قبل أن يكون رئيسك، والأخوة والصداقة هما ما يعامل بهما كل

من يعرفهم من فريقه في العمل ابتداءً من النائب ومروراً بالوكلاء والمديرين والمعلمين وإنتهاءً لكل العاملين.

(أسأل الله أن يجزيه خير ما يجزي به الصالحين، وأن ينفع بأنموذجه المميز فى التربية والقيادة والوفاء والإنسانية).