الفصل السابع

تجربة فى الادارة التعليمية على المستوى الاقليمى

تجربة منطقة الجيزة التعليمية

مقـــدمة :

لعل مما يتصل بغرضنا ونحن نعرض لادارة وتنظيم التعليم على المستوى الاقليمى أن نعرض لتجربة عملت فى ميدان الادارة التعليمية قامت بها وزارة التربية والتعليم فى احدى مناطقها التعليمية هى منطقة الجيزة التعليمية • وتبدو التجربة فريدة فى نوعها وحسب معرفة المؤلف لا توجد دراسة تحليلية وتقويمية كاملة عن هذه التجربة الهامة التى تمثل فى الواقع ثالث محاولة فى تاريخنا التعليمى لتنظيم التعليم على أسس لا مركزية : ومن ناحية أخرى فان التحليل التالى مفيد من حيث أنه يلقى الضوء على بعض المشكلات الادارية والتنظيمية للتعليم على المستوى الاقليمى • نمع أن هذه المشكلات تخص منطقة معينة الا أنها مشاكل عامة فى كل المناطق التعليمية تقريبا •

بدأت التجربة سنة ١٩٥٦ عنـــدما قررت وزارة التربية والتعليم استخدام المنهج التجريبى فى محاولة أخـــرى نحو لا مركزية الادارة التعليمية • وكان الأمل هذه المرة أن انحصار المجال فى نطاق تجريبى قد يؤدى الى الأسس العملية لنظام لا مركزى سديد •

وعلى هذا قامت وزارة التربية والتعليم فى مارس من تلك السنة باختيار منطقة الجيزة كحقل للتجربة وتشكلت لجنة خاصة للاشراف على التجربة برئاسة المستشار الفنى للوزارة آنذاك •

أسباب الاختيار :

يبدو أن اختيار منطقة الجيزة ميدانا للتجربة يرجع الى سببين رئيسين :

أولا : أنها منطقة قريبة من مقر وزارة التربية مما يسهل الاشراف المباشر لها على التجربة مع اقتصاد الوقت والجهد .

ثانيا : أن المنطقة تشمل قطاعات جغرافية مختلفة ، حضرية (مدينة الجيزة) وريفية (العياط وامبابة) وصحراوية (جنوب حلوان الى بنى سويف) . وهذه الناحية مهمة من ناحية البحث والتجريب طالما أنه كان من المفروض تطبيق نتائج هذه التجربة على المناطق الأخرى وعلى هذا كانت منطقة الجيزة تعتبر عينة ممثلة .

دراسة شاملة :

من أجل تصميم التجربة قامت لجنة الاشراف على التجربة برئاسة الدكتور عبد العزيز القوصى المستشـــار الفنى للوزارة آنذاك دراسة شاملة للوظائف الفعلية للمنطقة سنة ١٩٥٦ واشترك فى عمل اللجنة جون راسل *G. Russell* الخبير الأمريكى فى الادارة العامة وقامت اللجنة بتصميم استمارة لتحليل الوظائف ووزعت على العاملين بالمنطقة. وطلب من كل موظف أن يذكر أعماله الواقعية والزمن المستغرق فى كل منها . ومن هنا جمعت المادة اللازمة وصنفت وخطط على أساسها عمل كل ادارة فى المنطقة .

ووزع استفتاء من عمل اللجنة أيضا على كبار موظفى المنطقة وكان يتضمن أسئلة عن المشاكل التى يعتبرونها معوقة لعمل المنطقة واقتراحاتهم بشأنها .

ونظمت مقـــابلات مع هؤلاء الموظفين أيضـــا وكذلك مع المفتشين والنظار . ونظمت اجتماعات مع وكلاء الوزارة لمناقشة المشاكل الخاصة بعلاقة الوزارة بالمنطقة .

وعملت دراسة للقرارات الوزارية التى تنظم عمل المنطقة للوقوف على مطابقة الحالة الفعلية بالمنطقة لمقررات هذه القرارات[1] .

وقد كشفت هذه الدراسة بعض المشكلات الادارية والتنظيمية التى كانت تمنع المنطقة من القيام بمسئولياتها كاملة . ووجد أن وزارة التربية وادارتها فى علاقتها مع المنطقة تفرض قيودا على المنطقة وتتجاهل سلطتها وتولى اهتمامها للمسائل الروتينية أكثر من الأمور الفنية .

وبالنسبة لمشكلة جهاز المنطقة فقد كشفت الدراسة من عيوب فى تنظيمها الادارى وتعقيدات فى عملها . وعدم وجود تناسق بين أجهزتها وعدم اتزان توزيع الواجبات والمسئوليات وعدم كفاية موظفيها المؤهلين.

تصميم التجربة :

فى ضوء ما كشفت عنه الدراسة الشاملة صممت التجربة بحيث يترك للمنطقة حرية كاملة فى التصرف فى شئونها واتخاذ القرارات النهائية فى ضوء الصالح العام والسياسة التعليمية العامة . وصممت أيضا على أساس تحسين جهاز المنطقة وتعديل تنظيمها الادارى بتقسيمها الى أربع مراقبات محلية . وقد عمل هذا على أساس التشابه فى الظروف المحلية والمساواة فى عدد المدارس . ويشرف على كل مراقبة محلية مراقب مسئول عن الاشراف عن كل أمور التعليم فى مراقبته ووزع جهاز التفتيش بالمنطقة على الأربع مراقبات ولكن بعد أن غير نظام التفتيش نفسه الى النظام الأفقى . الذى سبقت الاشارة اليه .

وكان السبب وراء اتباع هذا النظام كما رأته لجنة الاشراف على التجربة هو الاقتصاد فى المال والوقت لذى ينفق على تنقل المفتش وسفره . وكذلك مساعدة المفتش على تركيز جهوده والغاء التمييز القائم بين طبقات المفتشين .

ومميزات نظام المراقبات المحلية كما تقرره التقارير هى انها تؤدى

الى توزيع سليم للواجبات وفعالية الادارة وتساوى الخدمات التعليمية لا سيما فى المناطق النائية • والى جانب هذا فان هذا النظام فى المستقبل يمد الوزارة بقاعدة مدربة من المراقبين الذين يمكن أن تستفيد بهم الوزارة كمديرين وبهذا تقتصد الوقت والمال فى تدريبهم[٢] •

بين الأساس النظرى والتطبيق العملى :

كان التاريخ الذى حدد لبداية التجربة هو أبريل ١٩٥٧ ولم يحدد موعد لانتهائها لكن التجربة على ما يبدو انتهت نهاية طبيعية سنة ١٩٦٠•

ومن الناحية العملية قسمت المنطقة فعلا الى أربع مراقبات محلية برأس كل منها مراقب • ولكن يبدو أن المراقبين بدأوا يمارسون عملهم قبل اعتماد الوزارة رسميا لهم ولم تصدر الوزارة هذا الاعتماد الا فى ١٣ أغسطس ١٩٥٩[٣] أى بعد ثلاث سنوات من التجربة • وحتى مع هذا ظل المراقبون يواجهون مشكلات فى القيام بمسئولياتهم[٤] وربما كان ذلك لعدم وجود تنسيق فى السلطة بينهم وبين مدير المنطقة •

وفصلت ميزانية المنطقة فعلا عن الوزارة[٥] الا أن هذا الفصل كان شكليا فقد ظلت الميزانية تابعة لميزانية الوزارة لكن تحت بند مستقل • والى جانب هذا كان مدير المنطقة يتمتع بسلطة محدودة بالنسبة للميزانية • وكان هذا راجعا بصورة أساسية الى أن تفويض المنطقة بسلطات مالية أكبر يخرج عن اختصاص وزارة التربية •

وأنشىء فعلا قسم للتدريب فى المنطقة وكان مجرد جهاز تنفيذى لادارة التدريب بالوزارة لكن يبدو أن الوزارة نفسها امتدحت هذه الخطوة اذ أنها قامت بانشاء أقسام مماثلة للتدريب فى المناطق التعليمية الأخرى •

وعملت عدة اصلاحات ادارية لجهاز المنطقة ولكن بعض المشكلات الرئيسية ومنها تنظيم الحسابات والملفات والسجلات بقيت كما هى ،

وكان هذا راجعا الى نقص فى الموظفين المؤهلين وعدم اتخاذ الترتيبات اللازمة مع وزارة المالية •

وبالنسبة لاستقلال المنطقة فى تعيينات وترقيات وتنقلاتها لم يتحقق شيء مما كان مخططا • حقا أن الوزارة وافقت سنة ١٩٥٧[٦] على أن تقوم المنطقة بتعيين وترقية ونقل المدرسين فى المرحلة الاعدادية لكن هذا بقى على الورق ولم ينفذ • ووافقت الوزارة أيضا فى ١٠ يونية سنة ١٩٥٩ على استشارة المنطقة فى تعيين موظفيها ونقلهم ولكن فى نفس السنة قامت الوزارة بدون أى استشارة بملء الأماكن الشاغرة فى المنطقة•

مشاكل التجربة وتقويمها :

ان ما يمكن استخلاصه من العرض السابق هو أن التجـربة لم يصادفها النجاح فى تحقيق أهدافها كمحاولة نحو لا مركزية التعليم • وهناك ما يساند هذه الخلاصة فى محضر اجتماع لجنة الاشراف على التجربة (١٢ نوفمبر ١٩٥٩) حيث يقول رئيسها الدكتور عبد العزيز القوصى انه على الرغم من مرور ثلاث سنوات على التجربة فان تنفيذ اللامركزية فى المنطقة ما زال معطلا • وفى تعليله لسبب ذلك يذكر أن السبب فى ذلك هو رغبة البعض فى انتظار تطبيق نظام الحكم المحلى • وعلى كل حال فانه من الصعب أن نفهم الى أى حد يمكن أن يبرر ذلك حقيقة أن التجربة كان قد مضى عليها آنذاك ثلاث سنوات لم يتحقق خلالها الشيء الكثير والى جانب هذا فاذا كانت المسألة هى رغبة البعض فى انتظار الحكم المحلى فلماذا بدأت التجربة على الاطلاق بل ولماذا استمرت ؟ •

وعلى كل حال فانه يبدو أن التجربة لم تتصور بوضوح تعقد العلاقة الادارية بين الوزارة والمنطقة • فهذه العلاقة فى بعض جوانبها لا تدخل فى نطاق اختصاص وزارة التربية والتعليم • ومعنى هذا أن ترك الحرية للمنطقة فى تصريف شئونها بمعنى أنها تمتع بشيء من الاستقلال الادارى كان يتوقف بالدرجة الأولى على جعل المنطقة « مصلحة مستقلة » •

وهو ما كان يتطلب بالضرورة استصدار قرار جمهورى ومثل هـذه الخطوة الأساسية لم تكن فى اعتبار خطة التجربة منذ البداية ومع أن التجربة العملية قد أثبتت فيما بعد ضرورة اتخاذ هذه الخطوة فلم يتم شىء بشأنها ربما كان ذلك راجعا الى أن التجربة كانت فى آخر سنتها الرابعة بدون أمل تبخر معه الحماس للتجربة • ومن ناحية أخرى فانه فى تلك الفترة بدأ اعلان الخطة الخمسية الأولى الشاملة للدولة ونظام الحكم المحلى الجديد •

ومما لا شك فيه أن المتناقضات التى حكمت التجربة فى تطبيقها قد أضافت الى فشـلها • وحتى النظـام الجديد للتفتيش وهو النظام الـرأسى الذى سـبقت الاشـارة اليه بـدأت مناقشـته من جديد بين أعضاء لجنة التجربة أنفسهم • وكان النقد الذى وجه الى هذا النظام أنه لم يساعد المفتش على أن يكون على وعى عميق بتحسين المنهج طالما أن جهده موزع بين أنواع المدارس المختلفة • ومن ثم اقترح رئيس اللجنة أن يترك للمناطق حرية اختيار نظام التفتيش الذى تريده عندما يحين الوقت لذلك(٧) •

ولعله من الغريب أنه على الرغم من كل هذه الصعوبات قررت لجنة التجربة تطبيقها فى ست مناطق أخرى • ومن الصعب فهم منطقية هذا الاجراء الذى اتخذ قبل اكتمال التجربة بل وبدون اعتبار لمشاكلها القائمة ويكفى القول بأنه بعد عشرة شهور من هذا القرار ذكرت اللجنة صراحة أن التجربة ما زالت معطلة فاذا كانت هذه هى حالة التجربة فكيف يمكن للجنة أن تبرر قرارها بتطبيق التجربة فى بعض المناطق الأخرى ؟ •